

المقدمة

إن التطور الكبير الذي تشهده التكنولوجيا في كل أنحاء العالم والتغيير المتسارع في احتياجات سوق العمل الذي تعتبر مواكبته هي الضامن الوحيد لبقاء المؤسسة في دائرة التنافس وهذا جعل من استمرارية وتنويع عمليات التدريب امراً لا بد منه ، وأدى ذلك الي ظهور الحاجة إلي متطلبات جديدة لتغيير بيئة العمل واقتراح التغييرات في بيئة العمل لدعم تحسين الأداء ويمكن أن يتمثل هذا التغيير في اعادة هيكل الوظائف أو اجراءات العمل والنظر في الحوافز الرسمية وغير ذلك من أدوات تنمية الموارد البشرية ، لكل هذا يعتبر التدريب من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في تحسين الأداء وتحقيق الجودة في كل مراحل العملية الانتاجية وبالتالي تحقيق الأرباح ويتكون التدريب من معارف وتطبيقات عملية تتحول إلي مهارات وسلوك ايجابي مطلوب يساهم في تطوير مقدرات العامل الذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف المنظمة المعنية .

يلعب التدريب دوراً أساسياً في الارتفاع بمستوي الكفاءة الانتاجية وتطوير مستوي الأداء للعاملين للمنظمات علي اختلاف أنواعها ، حيث يعتبر أحد المرتكزات الهامة في إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن باعتباره عملية مخططة ومستمرة تسعى إلي تزويد القوي البشرية بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية مما يؤدي الارتفاع بمستويات الأداء .

التدريب هو نوع من أنواع الاستثمار البشري وعنصر أساسي من عناصر تحقيق الكفاءة وزيادة الانتاجية في العمل . حتي يمكن أن يحدث التدريب الأثر الايجابي في الانتاجية لا بد أن يضع القائمون علي أمر التدريب في اعتبارهم عدد من الجوانب الأساسية وهي الاهتمام بتدريب العاملين حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة . وأن تكون لإدارة التدريب رؤية واضحة عن الكيفية التي تنتظر من خلالها إلي عملية تدريب العاملين حتي لا يهدر الوقت وتضيع الموارد المالية . وأن يعتمد التدريب علي تحليل الدور الذي سوف يساهم به العامل في زيادة الانتاجية . وأن تبدأ الدورات التدريبية بتحديد الأهداف من حيث ما هو متوقع من العامل للقيام به بعد عودته من الدورة التدريبية لزيادة انتاجيته .

وعوائد التدريب علي العاملين تكمن في منحهم المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بعملهم بدرجة عالية من الجودة . والتدريب يمكن العاملين من التكيف مع المتطلبات الفنية والمهنية والصحية وغيرها التي تحدث له الارتفاع والتطور . ويساعد التدريب علي ايجاد الحلول للمشكلات التي تواجه العاملين لأداء مهامهم الحالية والمستقبلية . أيضاً فإن التغييرات التنظيمية

والتوسعات، تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة ، ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية ، والتكنولوجية والحكومية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المنظمة . ومن الناحية الأخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تعلمها في وقت قصير .

أهمية الدراسة :-

أهمية الدراسة يمكن أن يشار إليها من ناحيتين : الناحية العلمية والناحية العملية ، وذلك كما

يلي:-

الناحية العلمية :

لقد زاد الاهتمام بدراسة التدريب التقني في الفترة الأخيرة في معظم دول العالم ، وهذه الظاهرة جديدة بالاهتمام في بلد نام كالسودان ، ولكنها لم تحظ بدراسة كافية من الباحثين ، ولذا فإن البحث هو محاولة للفت انتباه الباحثين إلى دراسة وبحث موضوع التدريب وعلاقته بالتقنية والتكنولوجيا . حيث تكون الدراسات في السودان في هذا المجال قليلة حسب علم الباحث .

الناحية العملية :

(1) إن قلة البحوث التي تمت في هذا المجال - حسب علم الباحث تفيد الممارسين للعملية التدريبية من أجل تقريب الفكر بشكل أو بآخر نحو المجالات التطبيقية التي تكون أكثر عملية .
(2) إن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً مما يتطلب بالضرورة الحرص علي تعلم مهارات وعلوم جديدة لذا أتى هذا البحث كمحاولة لتعريف المنظمات بالعوامل المؤثرة في العملية التدريبية ، ومن ثم العمل علي الاهتمام بها وتطويرها بما يؤدي لتحقيق الأهداف المرسومة للعملية التدريبية و تقديم توصيات ومقترحات تشكل حافز جديد في تحسين الواقع التدريبي وبما يتماشى مع التوجهات الاقتصادية المعاصرة .

(3) ابراز أهم الأساليب التقنية المستخدمة في تحديد الاحتياج التدريبي وفي تنفيذ وتقييم برامج التدريب والمتدربين ، ومقارنة ذلك بالأساليب المستخدمة في المنظمات المبحوثة ، ومن ثم استخلاص نقاط القوة والضعف بها .

(4) الاهتمام بالعنصر البشري والذي يعتبر أهم عنصر في العملية الانتاجية لذا ، فإن برامج وسياسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ بطريقة يراعي فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في : عدم اهتمام إدارات المنشآت والمؤسسات بالتخطيط السليم لبرامج التدريب العلمية والعملية التي تؤثر سلباً علي الهدف الأساسي وهو رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين في المؤسسات والمنشآت وينبع عن هذه المشكلة التساؤل التالي:

هل التدريب يؤدي إلي رفع انتاجية العاملين؟

وينبع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هي الجهود المبذولة في مجال تدريب العاملين ؟
- 2- ما مدي ملائمة البرامج التدريبية للاحتياجات الفعلية للعاملين ؟
- 3- ما هي المعوقات التي تحول دون فعالية البرامج التدريبية ؟
- 4- ما هي الخطط المستقبلية لتفعيل التدريب؟

هدف الدراسة :

1) تهدف هذه الدراسة إلي قياس أثر التدريب علي الانتاجية بالتركيز علي دور شركة دال في تدريب العاملين وذلك من خلال الوقوف والتعرف علي الجوانب التالية :

a. التعرف علي الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة.

b. معرفة الأساليب والطرق التدريبية المستخدمة في الشركة .

2) الوصول إلي نتائج وتوصيات تفيد في رفع كفاءة أداء العاملين وبالتالي تطوير العملية الانتاجية

3) التعرف علي استخدام الأساليب الحديثة في التدريب الداخلي والخارجي وتقييمها وبالتالي قياس أثرها علي مستوي أداء العاملين ، وتحديد مدي اختلاف فعالية التدريب الجيد والاستخدام الملائم للأساليب الحديثة .

4) ابراز أهمية الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التدريب وذلك بالوقوف في وجه التحدي القائم والمستمر والمتمثل في التطور التكنولوجي والمعرفي والذي يسير بخطي متسارعة والي أي مدي يستطيع التدريب أن يحتوي هذا التحدي ويحوله من تهديد إلي فرصة تستطيع المنظمة من خلالها أن تعزز من مركزها التنافسي والتسويقي .

فروض الدراسة:

الفرضية الأولى: الجهود المبذولة في تدريب العاملين في الشركة تؤدي إلي تحسين أداء العاملين

الفرضية الثانية: نجاح التدريب لمنسوبي الشركة يؤثر بصورة ايجابية علي الانتاجية .
الفرضية الثالثة : التدريب الداخلي وحده لا يساعد علي رفع كفاءة الأداء بالدرجة المطلوبة .
الفرضية الرابعة : الخطط المستقبلية للشركة تساعد علي تفعيل برامج التدريب .
منهجية الدراسة : اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي .
مصادر البيانات: تتمثل في :
المصادر الأولية : المقابلات والاستبانه
المصادر الثانوية : المراجع - الكتب - التقارير - الدراسات - المجلات - الانترنت .
مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من مديري التدريب ومديري الادارات بمجموعة شركات دال .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : مجموعة شركات دال الاستثمارية / الخرطوم
الحدود الزمانية : الفترة 2010 - 2014م
هيكل الدراسة : يتكون من الاطار العام للدراسة واربعة فصول بالاضافة الي الخاتمة . الاطار العام للبحث يتكون من: المقدمة - مشكلة الدراسة - اهمية الدراسة - اهداف الدراسة - فروض الدراسة - منهج الدراسة - مصادر جمع البيانات- مجتمع الدراسة- حدود الدراسة - الدراسات السابقة .

الفصل الاول:أسس التدريب ،:الفصل الثاني:العملية التدريبية و تقييم الاداء ، الفصل الثالث:التدريب في السودان، الفصل الرابع :الدراسة الميدانية واخيراً الخاتمة وتشمل النتائج والتوصيات .

الدراسات السابقة

دراسة سلمي محمد صالح علي (2010م)¹ : تتعلق مشكلة الدراسة بواقع تقييم ومتابعة التدريب في هيئة الموانئ البحرية . تهدف الدراسة إلي استعراض وتحليل تجربة مركز التدريب بهيئة

¹ سلمي محمد صالح علي ، تقويم التدريب وأثره في الأداء ، دراسة حالة هيئة الموانئ البحرية (1981-2009) ، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

الموائى البحرية في تقييم ومتابعة التدريب من خلال توضيح أهداف وأساليب ونماذج وأنواع التقييم والمتابعة المستخدمة في المركز. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمسحي والإستقرائي . أهم النتائج أهمية قياس وتقييم مردود التدريب وذلك للاستفادة من نتائج هذا التقييم للتجويد في الدورات القادمة . أهم التوصيات : الاستعانة بالخبراء المختصين ذوي الكفاءات العالية والمتخصصة في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل يضمن استخدام طرق علمية في تصميم البرامج بكل دقة وشمولية وبما يضمن جاهزية البرامج للتطبيق .

دراسة أحمد بن بشير بن محمد المدني (2010) ²: تتعلق مشكلة البحث بدراسة مشكلات التدريب بالخطوط السعودية بالمملكة العربية السعودية . تهدف الدراسة إلي : تشخيص المشكلة موضوع البحث (مشكلة التدريب) وذلك بتقييم عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها ومن ثم اقتراح الحلول اللازمة واقتراح نموذج علمي لتطوير الاداء بالمؤسسة من خلال رفع كفاءة وقدرات ومهارات العاملين ، وذلك باستخدام الأساليب العلمية في مجال التدريب . تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي - الاحصائي ودراسة الحالة . أهم النتائج تختلف المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وأساليب التدريب العصرية . أهم التوصيات : أن يتم مراجعة المناهج التدريبية الحالية بصفة مستمرة وأن يكون المعيار الأهم في تصميم البرامج التدريبية هو مواكبتها للأساليب العصرية للتدريب . أن يقوم كل قطاع أو مركز تدريبي في المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية وفق الاحتياجات المطلوبة وبناءاً علي أهداف المؤسسة .

دراسة خواص الشامي عبدالرحيم علي (2010) ³ : تتعلق مشكلة البحث معرفة أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بالدقة والواقعية واثر قياس المردود التدريبي في تطوير أداء المتدرب وأداء المنظمة وفي معرفة العائد التدريبي مقارنة بما تم انفاقه وأثرهما علي جودة التدريب وتطوير العملية التدريبية . تهدف الدراسة إلي معرفة اثر تكامل العملية التدريبية من (متدرب ، مدرب ، طرق ، مواد ، وسائل ، خدمات وقاعات) علي تطوير العملية التدريبية وجودة التدريب وكفاءته . أهم النتائج عدم كفاءة الوسائل التدريبية المستخدمة وكذلك عدم ايفاء المحتوي المصمم لإهداف التدريب

² أحمد بن بشير بن محمد المدني ، أثر التدريب علي الأداء بالمؤسسات العامة دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية في الفترة (2000-2008م) ، رسالة دكتوراه ، جامعة النيلين

³ خواص الشامي عبدالرحيم علي ، تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس المردود التدريبي وأثرهما علي جودة التدريب، كلية القيادة والاركان واكاديمية الشرطة والدراسات العليا واكاديمية السودان للعلوم الادارية (1994 - 2008)، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

. أهم التوصيات : الاهتمام بوجود مدرب كفء يقوم ، ويطور باستمرار لأنه اساس نجاح التدريب .
الاهتمام بقياس وتطوير الوسائل والطرق والاساليب التدريبية .

دراسة عبد المنعم فتحي عبدالقادر ابوبكر (2010)¹ : تتمثل مشكلة البحث في أثر التقانة الحديثة في تطوير برامج التدريب في المنظمات الليبية . تهدف الدراسة إلي الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في متغيرات تحديد الاحتياج التدريبي باستخدام التقنية الحديثة ، ومتغيرات تنفيذ التدريب باستخدام التقنية الحديثة ، ومتغيرات تقييم التدريب باستخدام التقنية الحديثة ، ومتغيرات توطين التقنية الحديثة ، كل ذلك مع المتغير التابع المتمثل في كفاءة وفاعلية المتدربين . تم استخدام منهج دراسة الحالة . أهم النتائج ان التدريب في ليبيا يجري بمعزل عن التقنية الحديثة ، ومما يدل علي ذلك عدم وجود منهج استثماري لتدريب العاملين ، والذي تدخل في حيثياته كلف التقنية ، والتي تنعكس بدورها علي كلف المتدربين . أهم التوصيات : العمل علي خلق فناعة وايمان بأهمية التدريب وارتباطه بالتقنيه الحديثه ، من خلال اقامة دورات وندوات ومؤتمرات للقيادات العليا بالمنظمات ، والتي تبين أثر التقنية الحديثة علي التدريب ، ومن ثم أثر التدريب والفاعلية الانتاجية للمنظمات . ضرورة تنوع الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية علي زيادة الكفاءة ، وعدم الاعتماد علي أسلوب واحد بل يجب أن يتم التحديد من خلال استخدام الأساليب الحديثة المعتمدة علي التقنية الحديثة مثل استخدام شبكات الانترنت ونظم المعلومات ، والتي تمكن المنظمات من تحديد الاحتياج التدريبي الحقيقي لعاملها .

دراسة : محمد سالم مفتاح كعبار (2011م)² : تناول في دراسته " استراتيجية التدريب في رفع كفاءة العاملين (ليبيا) . تهدف الدراسة إلي دراسة وتحليل التطلعات المستقبلية التي تسعى إليها الإدارة العليا بالمؤسسات التدريبية في سبيل تطوير ادائها الاداري . تم استخدام المنهج الوصفي - الوصفي الاستقرائي والاحصائي . أهم النتائج أغلب المدربين لم يحصلوا علي دورات تدريبية ، ومن الضرورة عقد دورات تدريبية اضافة لأولئك الذين حصلوا علي تدريب سابق من ناحية ثانيه ، وهذا يدل بصورة واضحة علي ضعف الادارة ، وكذلك ضعف برامج التدريب والتطوير الفني والمهني للعاملين بالجهاز الإداري ، وعدم مقدرة الإدارة علي وضع الخطط وعقد الدورات التدريبية طويلة المدى بما يتماشى مع التطورات العلمية والتكنولوجيا المعاصرة . وضرورة تقييم هذه الدورات من قبل

¹ عبد المنعم فتحي عبدالقادر ابوبكر ، أثر التقانة الحديثة في تطوير برامج التدريب في المنظمات الليبية ، دراسة تطبيقية علي بعض منظمات القطاع العام بنغازي (2001 - 2004) رسالة دكتوراه ، جامعة النابطين

² محمد سالم مفتاح كعبار ، إستراتيجية التدريب في رفع كفاءة العاملين (ليبيا) ، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

الاخصائيين . اهم النتائج : أغلب المدربين لم يحصلوا علي دورات تدريبية ، ومن الضرورة عقد دورات تدريبية اضافة لأولئك الذين حصلوا علي تدريب سابق من ناحية ثانيه ، وهذا يدل بصورة واضحة علي ضعف الادارة ، وكذلك ضعف برامج التدريب والتطوير الفني والمهني للعاملين بالجهاز الاداري ، وعدم مقدرة الادارة علي وضع الخطط وعقد الدورات التدريبية طويلة المدى بما يتمشي مع التطورات العلمية والتكنولوجيا المعاصرة . وضرورة تقييم هذه الدورات من قبل الاخصائيين .

دراسة : خميس محمد خميس (2010)¹ : تتمثل مشكلة الدراسة في : اثر التدريب علي أداء العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط ، تهدف الدراسة الي قياس أثر اختلاف البرامج التدريبية علي مستوي أداء الموارد البشرية بشركة البريقة لتسويق النفط . أهم النتائج عدم مراعات الاسس العلمية السليمة عند تصميم برامج التدريب ادي الي انخفاض كفاءة البرنامج التدريبي . أهم التوصيات : تطوير وتحسين محددات كفاءة وفعالية البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة الوطنية للنفط . لا بد من قياس مدي التغيير الحاصل في أسلوب الأداء بعد انتهاء التدريب بوقت محدد لا يقل عن ثلاثة أشهر ولا يزيد عن ستة أشهر . دراسة التغييرات المستمرة في البيئة المحيطة للوقوف علي كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات واختيار ما يتوافق منها مع طبيعة العمل في المؤسسة الوطنية للنفط ، ثم تهيئة العاملين بالمؤسسة للتعامل معها بما يخدم تحقيق الفعالية التنظيمية بصفة عامة وفعالية سياسات ادارة الموارد البشرية بصفة خاصة .

تعليق علي الدراسات السابقة

كانت تلك مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بصورة أو بأخري بموضوع الدراسة ويمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في الآتي :

1/ يعتبر التدريب من أهم عوامل ترقية أداء العاملين ويساعدهم في التغلب علي كثير من المشاكل والصعوبات التي تعترضهم في عملهم .

2/ توفير البنية التدريبية المناسبة يساعد علي نجاح العملية التدريبية.

¹ خميس محمد خميس ، أثر التدريب علي أداء العاملين ، دراسة تطبيقية شركة البريقة لتسويق النفط (2002 - 2006)، دكتوراه ، جامعة النيلين

3/ أهمية التدريب لغرض الاستمرارية والترقية في السلم الوظيفي مستقبلاً أو لضمان المواقع القيادية. يتضح أن غالبية هذه الدراسات إن لم تكن جميعها قد تناولت التدريب وأثره في الأداء وتتفق الدراسة الحالية معها في هذا الجانب . بينما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بإبراز الجوانب الادارية الحديثة في التدريب والتنمية كما أكدت على استخدام النماذج الإحصائية والتقنية في التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية مما يساعد في الاختيار الصحيح للمتدربين ، مستخدمة كافة مكونات منظومة التدريب آخذه في الاعتبار التركيز على قياس اتجاهات المتدربين وأدائهم نحو العملية التدريبية التي تتم وأثرها على كفاءة الأداء ، علاوة على ماتقدم فإن الدراسة الحالية قد إستفاد من الدراسات السابقة سالفه الذكر في الآتي :

توفير بعض المعلومات والبيانات التي تحتاجها الدراسة الحالية.

الاطلاع علي الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وإستخلاص النتائج والتوصيات. المساعدة في بناء الإطار النظري والإطار العام للدراسة وبصور عامة كان لاستطلاع الدراسات السابقة في هذا المجال أثر إيجابي علي إعداد هذه الدراسة ، وبصورة خاصة أتاح ذلك للباحث تناول موضوع الدراسة وصياغة تساؤلاته بشكل يختلف عن ماسبقه من ودراسات . وعلية فإن الباحث بأمل أن تعمل هذه الدراسة على تغطية جزء من الفجوة التي كشفت عنها الدراسات السابقة وان تحقق أهدافها بكفاءة وموضوعية.

الفصل الاول

أسس التدريب

- المبحث الأول : مفاهيم التدريب
- المبحث الثاني أنواع التدريب
- المبحث الثالث أهداف التدريب

الفصل الأول

أسس التدريب

مقدمة : -

التدريب هو عملية تعلم ، تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد. وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامه على المدير المباشر للفرد. وفي بعض الأحيان تفوض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال، أو فرد من الأفراد القدامى ذو الخبرة في المنظمة . وبغض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساسي أو الأولي فإنه يؤثر على إنتاجية واتجاهات الفرد ناحية عمله. ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية ، والتكنولوجية والحكومية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المنظمة .

ومن الناحية الأخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تعلمها في وقت قصير . أيضاً فإن التغيرات التنظيمية والتوسعات، تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة¹

يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث: المبحث الأول مفاهيم التدريب ، المبحث الثاني أنواع التدريب، المبحث الثالث أهداف التدريب.

المبحث الأول يحتوي على : مفهوم التدريب ، أهمية التدريب ، دوافع التدريب ، مبادئ التدريب ، الأسس وأولمبادئ للتدريب الفعال ، مزايا التدريب .

المبحث الثاني يحتوي على : أنواع التدريب ، مجالات التدريب ، فوائد التدريب ، العلاقة بين التدريب والتعليم والتعلم والتطوير ، التدريب والتنمية ، معوقات التدريب .

المبحث الثالث : أهداف التدريب ، ، مسؤولية تخطيط التدريب في المنظمات ، تخطيط التدريب ، واجبات ومسئوليات قسم التدريب ، أساليب التدريب .

المبحث الأول : مفاهيم التدريب

التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تتقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق².

¹ رابوية حسن ، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ، 2003م، ص163

² المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2008/2/21م <http://hrdiscussion.com/hr1475.html>

1/ مفهوم التدريب

هنالك عدة تعريفات للتدريب :

- أ- التدريب هو عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفته، أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها ، أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل¹ .
- ب- التدريب عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة² .
- ت- التدريب هو اكتساب الافراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة علي سلوكياتهم المستقبلية³ .

توجد العديد من الاتجاهات لتعريف التدريب من المنتدى العربي كالاتي⁴ :

- ث- التدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل ، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب.
- ج- التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد حيث يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال و يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله.
- ح- التدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما .

ونستخلص من التعريفات السابقة: أن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة ، تهدف الي اكساب العاملين المعارف والمهارات والقدرات المرتبطة بالعمل وذات التخصص الجديد ، أو تغيير بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين ادائهم وتحقيق اهداف المنظمة .

2/ أهمية التدريب

يستمد التدريب أهميته من أنه وسيلة لتطوير قدرات الموظفين، ليسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب ومن جانب آخر فإن الدول التي تعتبر الخدمة العامة مهنة عمر ينبغي أن ينقطع لها الموظف، تسعى لتجعله في مستوى التوقعات التي يفرضها عليه التقدم الوظيفي ، وذلك عن طريق زيادة مهاراته وتطوير سلوكه وعلاقاته الوظيفية للاستمرار في الخدمة والتدرج في مستوياتها طوال حياته العملية .

¹ حسين حسن عمار، ادارة شؤون الموظفين، المبادئ والأسس العامة والتطبيقات، مطابع معهد الادارة العامة، 1414هـ، ص217 .
² بلال خلف السكارنه ، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية ، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى، 2011 ، ص17
³ عصام عطاالله حسين الخليفات، تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية ، دارصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2010م ، ص26 .

⁴ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2008/2/21م <http://hrdiscussion.com/hr1475.html>

يضاف الى ذلك أن إدخال التقنية الحديثة في العمل وتطوير أساليبه وإجراءاته يتطلبان التدريب عليها من قبل الموظفين الذين على رأس العمل أو الأشخاص المؤهلين الذين يلتحقون بالخدمة¹.

عبد الغفار حنفي يرى أن أهمية التدريب تتمثل في الآتي² : -

أ- زيادة الإنتاجية : -

حيث تتعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته ، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال .

ب-رفع معنويات الأفراد : -

لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي ، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الانسانية له تأثير على المعنويات ولكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف ، ونخلص من هذا أن الاهتمام بآدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة ، مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية .

ت-تخفيض حوادث العمل :-

تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل ، ويعنى هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه ، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث .

ث-يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره : -

استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب أما المرونة Flexibility فتعنى قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوى المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم ، فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدفع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

وقد حدد عصام عطا الله أهمية التدريب في مجالين هما³ : -

أولاً : أهمية التدريب للمنظمة .

ثانياً : أهمية التدريب للعاملين (الأفراد) .

أهمية التدريب للمنظمة : -

¹ حسين حسن عمار ، مرجع سبق ذكره ، ص218
² عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية 2002م ، صص346-347
³ عصام عطا الله حسين الخليفات ، تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2010م صص30-32

تحقق البرامج التدريبية الأهمية التالية للمنظمة : -

أ- زيادة الإنتاجية وتطوير الأداء التنظيمي إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج .

ب- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين العاملين وبينهم والإدارة .

ج- توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم بما تريده المنظمة منهم .

أهمية التدريب للعاملين : -

مساعدة العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها .

مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما .

ت- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور الوظيفي لدى العاملين .

إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات .

التزويد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل .

ج- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وفاعلية العاملين .

د- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .

ح-يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة .

خ- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة .

س- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وتحسين الجودة وزيادة الشعور بالرضاء وعن العمل للأفراد .

ش- تجديد واثراء المعلومات التي تحتاج اليها المنظمة .

يري الباحث انه مع التطورات التكنولوجية السريعة اصبح ادخال التقنية الحديثة في العمل وتطوير الاساليب والإجراءات امر ضروري لذا اصبح علي المنظمات ان تهتم بالتدريب حتى تستطيع ان تزيد من حجم الانتاج والجودة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الانتاج ،فبالتالي لا بد من الاهتمام بتدريب العاملين حتى يستطيعوا ان يكتسبوا معارف ومهارات جديدة تساعدهم في زيادة المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل وتساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وتؤدي الي تطوير اساليب التفاعل بين العاملين والإدارة .

ايضاً التدريب يساهم في ربط اهداف العاملين بأهداف المنظمة وينمي ويطور عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة، وبالتالي يرتفع اداء العاملين لمعرفة ما تريده المنظمة منهم .كما يساهم في استمرار التنظيم فوجود كوادر مدربة لن يجعل هنالك نقص في الافراد في حالة خلو اي وظيفة لاي سبب من

الاسباب .وأيضاً يقلل من حوادث العمل ويساهم في انفتاح المنظمة علي المجتمع الخارجي ويزيد المنظمة الشعور بالرضا عن العمل .

3/ دوافع التدريب : -

هنالك العديد من الدوافع التدريبية متمثلة في الآتي :-

الاقتصاد في النفقات :

حيث تؤدي البرامج التدريبية الى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء .

القلة في حوادث العمل :

إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات .

أما مهدي حسن زويلف يضيف دوافع اخري للتدريب تتمثل في الآتي¹ :-

زيادة في الإنتاج:

وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعه فتدريب العاملين علي كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة اتقانهم للعمل ، ومن ثم زيادة قابليتهم الانتاجية .

اقتصاد في النفقات:-

ان التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردوداً اكثر من كلفتها . إن تدريب العاملين علي استخدام الآلات طبقاً لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات ، من سلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر .

قلة في دوران العمل : -

إن تدريب العاملين وتلقيتهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم في مزاوله أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاوله أعمالهم ، وخدمة المنشأة . كما أن بعض المعاهد التدريبية تلزم المتدربين بعقود لخدمة معينة بعد التدريب . كل ذلك يؤثر على استقرار الاستخدام وقلة في دوران العمل .

د- رفع معنويات العاملين : -

وللتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ ما يشعر الفرد بأن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته

¹ مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية ، الطبعة الثالثة ، 1998م ، ص ص182-183

بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل .

ح- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة -

كما أن التدريب يشكل مصدراً مهماً للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية . إذ عن طريقه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة .

خ- قلة في الإشراف : -

وتدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي ، وبهذا سوف لا يحتاج المتدرب للمزيد من الإشراف سواء لإرشاده في أداء عمله أو رقبته .

س- التدريب الخاص بالمشرفين وتقديم الإدارة :-

هذا ولما كان التدريب موجه لكل فئات العاملين ومنهم الإداريين ، فإن التدريب يزيد من قدراتهم ويزيدهم بالمعارف التي تزيد من إمكانياتهم في حل مشاكل الإدارة ومعاملة العاملين معاملة إنسانية ، وبذلك يمكن القضاء على الكثير من أخطاء الإدارة ومن ثم القضاء على الكثير من الشكاوى .

نستخلص من ذلك الي ان التدريب يغير من فهم ولحساس الفرد نحو عمله نتيجة تعلمه لأشياء جديدة تؤثر ايجاباً علي ادائه وسلوكه في العمل وبالتالي تؤثر علي كفاءته الإنتاجيه أيضاً تعلمه لطرق جديدة يقلل من الاشراف المباشر عليه والرقابة وحوادث العمل والإنفاق ويزيد من الإنتاجيه والقوة الاحتياطية في المنظمة .

4/ مبادئ التدريب

هنالك العديد من المبادئ متمثلة في الآتي¹ :-

- أ- **الشرعية** : يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة .
- ب- **المنطقية** : يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية
- ت- **الهادفة** : أن تكون أهداف التدريب واضحة، وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكم والكيف والكلفة .
- ث- **الشمولية** : يجب أن يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها .
- ج- **التدرجية** : يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منخفضة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا .
- د- **الاستمرارية** : في التدريب مع بداية الحياة الوظيفية للفرد يتم معه خطوة بعد أخرى لتطوير وتنمية حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية .

¹ بن عنتر عبدالرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن، عمان، الطبعة العربية 2010م، ص95

ح- **المرونة** : يجب أن يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعمال بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية.

أما (عبد الغفار حنفي) يرى أن مبادئ التدريب تتمثل في الآتي²:-

أ- ضرورة خلق الدافع لدى المتدرب :

فكلما كان الدافع قوياً لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعنى هذا ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب (وسيلة لزيادة الدخل الترقية) ولا شك أن الدافع لدى الفرد الجديد أقوى من الفرد القديم الذي يؤدي العمل حالياً ويعاد تدريبه، ولا يقتصر الحفز على التدريب على المدرب وأثناء التدريب وإنما أيضاً للمشرف دور في ذلك خاصة عندما يعود المتدرب إلى عمله، حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب الضعف لديه أو يحثه على الالتحاق بالتدريب .

ب- متابعة تقدم المتدرب :

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات التخصصية التي تعطى للمتدربين والسرعة والفاعلية في التعلم، ولتكن على حذر لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، وإنما الفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها، فقد يجد المتدرب صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المدرب في متابعة درجة تقدم المتدرب والتحقق من الاستيعاب النظري والعملية لمحتويات برنامج التدريب .

ت- ربط التدريب ببرنامج التدعيم :

بعد تعلم المهارات من خلال التدريب لا بد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثواب والعقاب . ومن المدعمات الإيجابية وجود فرص للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من إنجاز، لذلك يجب على الإدارة التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتدرب مع وجود نوع من التناسق بين برامج التدريب واحتياجات الأقسام التشغيلية، ووفقاً لمتطلبات الوظائف والأعمال . وإذا كان السلوك أو التصرف لا يتمشى مع السلوك التنظيمي، فلا بد أن يتبع ذلك إجراء عقابي أي أن استخدام العقوبات ما هي إلا للتقوية والتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي بحيث تقع على الفرد الذي يخالف هذا السلوك، لذلك يلعب التدريب دوراً أساسياً في تعليم هذا السلوك أو الانضباط التنظيمي .

ث- ضرورة الممارسة العملية للمتدرب :

² عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص348-349 .

لكي تكتسب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفاعليه فلا بد من مشاركة المتدرب وإعطائه الفرصة، والوقت المناسب للتعليم، فلا بد من توافر الأدوات والوسائل التدريبية في مكان التدريب مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل، وأن يعرف المتدرب معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر .

ج- الانتقال من الكليات للجزئيات : -

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقاً لمكوناته، فكلما تعقد العمل وكان مركباً كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتدرب كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فإن خلق الحافز لدى المتدرب للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمدرب .

د - ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد : -

على الرغم من أن التدريب الجماعي أقل تكلفه ، ولكن نظراً لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج التدريب بحيث تتلاءم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التدريب والتعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

5/ الأسس أو المبادئ للتدريب الفعال

من أهم هذه الأسس والمبادئ¹ :-

أ- التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس لفترة محدودة :

عقب اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة لا بد من إعداده وتهيئته للعمل من خلال التدريب لتعريف الفرد بالعمل المسند إليه وتوعيته بأهمية الدور الذي يقوم به لصالح المنشأة . ولن يتأتى هذا إلا من خلال التدريب المخطط من جانب إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بالمنشأة .

وتعد برامج تدريبية للعاملين القدامى بالمنشأة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي أو التطور والتحديث بالمنشأة . كما تعد برامج تدريبية للعاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسئولياتهم وأعباء الوظيفة الجديدة .

ب- لذا يعد التدريب نشاطاً رئيسياً ومستمراً لتكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد، أي أنه نشاط ملازم لتطور الحياة الوظيفية للفرد .

يري الباحث ان هناك العديد من المبادئ والأسس الهامة التي تخضع لها عملية التدريب وبالتالي يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحل التدريب المختلفة والمتمثلة في مرحلة التخطيط ، التنفيذ ، المتابعة ثم مرحلة التقييم . فيجب ان يشمل التدريب كافة فئات العاملين وان تكون هنالك قوانين ولوائح داخل المنظمة ، وان تكون اهدافه واضحة ويمكن تطبيقها والاحتياجات التدريبية انتكون واقعية ، وان يعالج كافة الموضوعات البسيطة ثم المعقدة ، وان يكون مواكباً للتطورات .

¹ محمد عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص172 .

عند تصميم برامج التدريب لابد من مراعاة التفاوت بين الافراد وان يتم ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب وبصفة مستمرة. ايضاً لابد من اعطاء المتدرب فرصة للممارسة العملية وتهيئة البيئة له حتى تكون مشابهة لبيئة العمل وعلي المدرب ان يخلق الحافز لدي المتدرب وان تكون هنالك متابعة له حتى يتم التحقق من الاستيعاب النظري والعملية لمحتويات برنامج التدريب وان يتم ربط نتيجة التدريب بدعم ايجابي كالترقية وزيادة الاجر او اجراء عقابي لتقويه وتدعمه وتحافظ علي السلوك التنظيمي .

16 / مزايا التدريب¹

للتدريب عدة مزايا بعضها يعود على الفرد المتدرب والبعض الآخر يعود على المنشأة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها ومن أهمها : -

أولاً : على مستوى الفرد :-

- أ- اكتساب الفرد لمهارات ومعارف وخبرات جديدة تؤهله للارتقاء بعمله وتحمل مسؤوليات أكبر .
- ب- اكتساب صفات جديدة تؤهل الفرد لشغل مناصب قيادية .
- ت- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية التي تساعد على الابتكار والتطوير في العمل.

ثانياً : على مستوى المنشأة : -

أ- تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم .

- ب- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة .
 - ت- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
- أما جمال الدين محمد المرسى يرى مزايا أخرى للتدريب تتمثل في الآتي²:-

أ- تخفيض وقت التعليم للوصول للأداء المقبول : فباستخدام مدرّبين مؤهلين وأكفاء وطرق ملائمة للتدريب في المواقف المختلفة ، تستطيع الإدارة أن تخفض فترات التعليم مقرونًا بارتفاع إنتاجية العاملين الجدد .

ب- تحسين أداء العامل الحالي : فالتدريب لا يقتصر على العاملين الجدد بل يمتد أيضاً ليشمل العاملين القدامى، حيث يساعد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة لهم بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي، بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل .

ت- تكوين الاتجاهات : من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة تكوين اتجاه معين لدى العامل عن الشركة لتحقيق تأييده لأنشطة الشركة، والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها .

¹ محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العمولة 2010م، ص ص168-169 .
² جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر 2003، ص ص 334-335.

ث- المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل : - فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، الغياب، عدم الرضا عن العمل، الحوادث، الشكاوي. ومن بين هذه المشاكل التشغيلية التي يساهم التدريب في حلها انخفاض الروح المعنوية، سوء خدمة المستهلك، الإسراف وزيادة عدم الإنتاج، تقادم طرق العمل ... الخ .

ج- توفير الاحتياجات من العمال : فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك تجد من السهولة بمكان أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاصة في الأجل الطويل، وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص بها .

ح- تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم : - إن اكتساب الفرد للمعرفة الجديدة ومهارات وظيفية حديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم . فاككتساب مثل هذه المهارة الجديدة يزيد من قيمة العامل لدى صاحب العمل، وبهذه الوسيلة تزيد فرص الأمان الوظيفي له، كما أن التدريب أيضاً يؤهلهم للترقية للدرجة الأعلى وهو ما يزيد من الوضع المادي والأدبي لهم .

ح- يساهم التدريب في : زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى، واستبعاد وجود تضارب بينهما لما يحققه التدريب من وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين في مجال الأعمال .

نستخلص مما سبق ان للتدريب مزايا عديدة تعود للعاملين وللمنظمة متمثلة في الآتي :-

ان تدريب العاملين يجعلهم مؤهلين ويستطيعون تحمل مسؤوليات اكبر ولديهم القدرة علي التطوير والابتكار في العمل وبالتالي يستطيعون ان يشغلو جميع الوظائف القيادية داخل المنشأة ، ويتحسن وضعهم المادي والوظيفي . اما بالنسبة للمنظمة فتستطيع ان تعمل علي تحقيق الاستقرار في العمل عن طريق ترابط مصالح العاملين وأصحاب العمل ، حل المشاكل الادارية ، توفير الاحتياجات من العمال المدربين والمؤهلين ، القدرة علي مواكبة التطورات التكنولوجية ، و أن تشمل جميع العاملين الجدد والقدامى في التدريب ، واستخدامها لمدربين مؤهلين وأكفاء وطرق ملائمة تجعل الادارة قادرة علي تخفيض فترات التعليم .

المبحث الثاني : أنواع التدريب

يختلف تصنيف أنواع التدريب باختلاف الزاوية التي ينظر إليها إلى التدريب من خلالها.فإمكان المؤسسة اختيار نوع التدريب الملائم والمناسب للنشاط المستهدف فهناك أنواع متعددة للتدريب تكون كاختيارات متاحة أمام إدارة الموارد البشرية.

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب الآتي¹ : -

أولاً : التدريب حسب المكان :

أ- **التدريب في موقع العمل** : إن ما يميز هذا النوع هو أن المتدرب يكتسب الخبرة مباشرة ودون تعطيل للعمل، وتقوم الإدارة بالإشراف على تنفيذ البرنامج التدريبي .

ب- **التدريب في خارج موقع العمل** : ويتم هذا النوع في شكل المحاضرة والندوة أو المؤتمر أو التطبيق العملي، وتخصص له أماكن مجهزة للتدريب وعادة ما تكون لدى جهات متخصصة .

ثانياً : التدريب حسب المدة الزمنية :

أ- **تدريب قصير الأجل** : ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع وفيها يتم عقد دورات تدريبية مركزة، ولكن يعاب عليها عدم توفر الوقت الكافي للإمام بكافة المعلومات التدريبية .

ب- **تدريب طويل الأجل** : تصل الفترة إلى سنة كاملة وتتميز بحصول المتدرب على معلومات وافية وكافية ولكن تلجأ الإدارة إلى تكليف شخص للقيام بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب .

ثالثاً : التدريب حسب نوعية الأفراد :

أ- **تدريب فردي** : يهدف إلى تطوير مهارات وقدرات فرد معينة لإمكانية ترقيته إلى وظيفة جديدة .

ب- **تدريب جماعي** : وهو الذي تتحصل عليه مجموعة معينة في مركز تدريب متخصص، كذلك يهدف إلى تدريب مجموعة من الفنيين على استخدام بعض التقنيات .

رابعاً : التدريب حسب المحتوى والمستوى الوظيفي :

أ- **التدريب الإداري** : ينصب هذا التدريب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يتركز بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى والعليا وهو بذلك يشمل أصحاب الوظائف الرئيسية في المنظمة أو الذين يهيئون لأشغال مراكز عليا في المنظمة .

ب- **التدريب الإشرافي** : ويخص المشرفين ويكون الغرض منه زيادة القدرات الفنية والإشرافية للفرد وكيفية التعامل مع البيئة المحيطة به .

ج- **التدريب التخصصي** : ويهدف إلى زيادة قدرات ومعلومات المتدرب في نطاق محدد ومعين لقيامه بأداء وظيفة أو عمل معين مطلوب منه .

أما بن عنتر عبد الرحمن يري أن هناك تقسيمات أخرى للموارد البشرية على أسس مختلفة هي¹ :-

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، أثر الموارد البشرية في تعزيز الإقتصاد الوطنى، 2010، ص ص 232-233 .
¹ بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره ص 90-92

أولاً : تقسيم التدريب تبعاً لمرحلة التوظيف :

التدريب في المراحل الأولى مكان التوظيف ويتضمن : -

أ- التوجيه العام : -

وهو يتضمن إعطاء تعريف للموظف بقواعد العمل ومسئوليات وأهداف المنظمة، ومكان وظيفته في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، كما يتضمن الإجابة على الأسئلة التي يطرحها الموظف الجديد .

ب-التدريب التخصصي الابتدائي : -

ويأتي بعد التوجيه العام، حيث يتضمن الواجبات والتعليمات ومسئولية الوظيفة التي يمارسها الموظف الجديد .

ج- التدريب أثناء تأدية العمل : -

وهو تدريب يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل وذلك بالتوجيه المستمر ومنهم أثناء العمل .

التدريب في المراحل المتقدمة من العمل : ويتضمن الأنواع التالية : -

أ- التدريب بغرض تجديد المعلومات : -

أي بغرض تطبيق النظم المستحدثة ويتضمن المعلومات الجديدة التي ينبغي تقديمها للموظف في التخصص الذي يمارسه، وذلك، بإجراء تغييرات وتحديثات، تماشياً مع الوقت.

ب- التدريب بغرض الترقية : -

وهو تدريب واعداد للفرد لوظيفة ذات مسؤوليات جديدة، مثل ترقية العامل ليكون رئيس مصلحة نتيجة تحكمه في إشراف ومتابعة مسؤوليات أداء العاملين .

ثانياً : تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة : -

أ- التدريب المهني والفني : -

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس لتعليم العمال، ويحصلون بذلك على شهادة فنية، وغالباً يتم توظيفهم حال نجاحهم.

ب- التدريب التخصصي المعرفي : -

يتضمن هذا التدريب، المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، الوسطى والعليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية مثل التخطيط، التنظيم، المراقبة ... الخ .

ج- التدريب التخصص الوظيفي : -

يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية مثل الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، ... الخ .

رابعاً : تقسيم التدريب حسب مكانه :-

أ- التدريب داخل المؤسسة : -

تلجأ المؤسسة إلى عقد برامج تدريبية داخلها سواء بمدرسيها أو بجلب آخرين من المحيط، فالإدارة تكون مسئولة عن رسم خطة التدريب وتنفيذها، ونجد أيضاً في هذا النوع التدريب في موقع العمل، وهنا يتم تقليد المتدرب لمدرسه، وسهولة نقل المعلومات وتنفيذها في العمل .

ب- التدريب خارج المؤسسة : -

تستعين بعض المؤسسات بنقل برنامجها التكويني خارج نطاقها، مستعينة بمعاهد ومراكز تدريبية، أو بالالتحاق ببرامج حكومية، فالمؤسسة هنا تكون مسئولة عن مصاريف المتدربين والمتمثلة في النقل، الأكل، والمتابعة والاتصال ونميز بين : -

مؤسسات تدريب خاصة :

وتكون ذات نفقات عالية، مقارنة بالمستوى المالي للمؤسسة إي تكون في شكل استثمار .

برامج حكومية :

تلجأ الحكومة أحياناً إلى مراكز تساعد مؤسساتها وكذلك عقد ندوات ومؤتمرات بإتفاقية مع طبيعة نشاط المؤسسات وفقاً لتحديات العولمة .

أحمد ماهر يري أنه يمكن تقسيم أنواع التدريب في الجدول التالي¹ : -

جدول رقم (1)

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
تأهيل الموظف الجديد	التدريب المهني	داخل الشركة
التدريب أثناء العمل	التدريب الفني	خارج الشركة محلي دولي
التدريب لرفع المهارة	التدريب التخصصي	برامج حكومية
التدريب للترقية	التدريب الإداري	
تأهيل الموظف للتقاعد		

المصدر : احمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، 2007، ص218 .

نستخلص مما سبق أن هنالك أكثر من نوع للتدريب وعلي المؤسسة اختيار النوع الملائم للنشاط

المستهدف :-

¹ احمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، 2007، ص218 .

- تدريب حسب المكان (داخل المؤسسة - خارج المؤسسة (محلي ، دولي) - برامج حكومية - مؤسسات تدريب خاصة

- تدريب حسب المدة الزمنية (قصير الاجل وطويل الاجل)

- تدريب حسب نوعية الافراد (فردى وجماعى)

- تدريب حسب نوعية الوظائف (ادارى ، اشرافى ، مهني ، فني ، تخصصي معرفي ، وتخصصي وظيفي)

- تدريب حسب مرحلة التوظيف (تأهيل الموظف الجديد ، اثناء العمل ، لرفع المهارة ، للترقية ، لتأهيل الموظف وللتقاعد).

2- مجالات التدريب

التدريب عملية تشمل جميع العاملين في الميدان الواحد مهما اختلفت مستوياتهم وتباينت اختصاصاتهم . فهو يقصد رفع مستوى المهارة للعاملين في الوظائف والمهن المختلفة . وهو من الزم الأمور لتحصيل الخبرات . إذ لابد أن يلم شاغلوا الوظائف والمهن بكل ما يستحدث في ميادين تخصصهم المهني .

كما يشمل التدريب رعاية الفرد الجديد في عمله وتعهده بالتوجيه والإرشاد . وتمتد أغراض التدريب إلى غيرها من الأغراض . ولهذا فإننا نوجز الأغراض هذه فيما يلي : -

أ- تدريب العاملين الجدد :

قد يبدو العمل للفرد الجديد مشوباً بشي غير قليل من الغرابة والرغبة في بداية أمره . وهذا ما يدعو إلى اتخاذ إجراءات تكفل استقبال العاملين الجدد وتوجيههم توجيهاً يجعلهم يشعرون بالطمأنينة وبداخلهم الإحساس بأنهم يلحقون بإدارة يتوقف نجاحها وحسن سيرها في المستقبل على مقدار ما يقومون به من جهد وما يؤديه لها من خدمات .

ولهذا كان التدريب ضرورياً للفرد الجديد والذي يتقدم لعمل معين إذ يجب أن لا يتولى العمل مباشرة دون أن يسبق ذلك برنامج استقبال أو توجيه يتيح له فكرة عامة عن المنشأة التي يعمل بها من حيث أهداف المنشأة وطبيعة العمل، والتعرف على الامتيازات والتسهيلات التي تقدمها الإدارة للعاملين والتزامات العاملين نحو العمل، كذلك إتاحة الفرصة للعامل الجديد الاستفسار عما يعنى له من أسئلة وانطباعات تتصل بعمله ومستقبله . وكثيراً ما يبدأ تدريب العامل الجديد تدريجياً هدفه زيادة قدرته .

ب- تدريب العاملين القائمين بالعمل :

والى جانب تدريب العامل الجديد هنالك تدريب للعاملين القائمين بالعمل إذ هم الذين يسيرون دفة العمل، وعليهم يتوقف نجاح أو فشل الجهاز أو المنشأة في تأدية رسالتها .

إن قيام الفرد بأداء عمل ما مدة طويلة لا يعنى أنه يؤدي هذا العمل بأحسن طريقة ممكنة . وقد يرجع الفشل في الوصول إلى مستوى عالي من الأداء إلى عدة أسباب لا يمكن علاجها إلا بالتدريب . وقد يلزم

تدريب العاملين القائمين بالعمل نتيجة التطور الفنى والتكنولوجي الذي يطرأ على الأعمال مما يتطلب تدريباً متواصلاً لمواكبة هذا التطور .

ت- التدريب بغرض الترفيع : -

إذ عند ترفيع العاملين إلى مراتب عليا لا بد أن نفسح لهم الفرص لازدياد مهاراتهم ومعارفهم، خاصة تلك المهارات التي تتطلبها المسؤوليات الجديدة، وطبيعة العمل الجديدة الذي سيوكل اليهم .

ث- تدريب المدربين :

حيث يحتاج التدريب إلى طبقة من القادة والمدربين للتخطيط لبرامجه والقيام بتنفيذها ونقل المعرفة والمهارة إلى المتدربين ولهذا فإن تدريب هؤلاء المدربين على تلك المهام يمثل أحد مجالات التدريب .

نستخلص مما سبق ان التدريب يشمل كافة العاملين في المؤسسة فتدريب العامل الجديد يستوجب توجيهه حتى يشعر بالطمأنينة وتزيد قدرته ، أما العاملين القائمين بالعمل يستوجب تدريبهم حتي يستطيعوا تحمل مسؤوليات جديدة وتتم ترقيتهم . وهناك نوع اخر من التدريب يسمى تدريب مدربين وهذا النوع يستفاد منه في التخطيط وتنفيذ التدريب ونقل المهارة الي المتدربين.

3- فوائد التدريب

بين عصام عطا الله الفوائد العامة للتدريب فيما يلي¹ : -

أ- تأهيل الموظف الجديد لتعلم المهارات والمعارف والاتجاهات التي تتطلبها وظيفته، وكسابه الاتجاهات السلوكية الصحيحة، واستيعاب ثقافة المنظمة .

ب- التدريب يقلل من أخطاء العاملين، ويحد من الوقت الضائع وبالتالي يجنب الإدارة التكلفة المالية للأخطاء .

ت- يقلل التدريب من الفاقد من العمالة/ العاملين الناتج عن دورانها خصوصاً إذا كانت بيئة العمل غنية بالحوافز .

ث- يوسع التدريب من وعى الموظفين بمتطلبات العمل والقوانين من شروط الصحة والسلامة، مما يقلل الحوادث في العمل .

ج- يوفر التدريب الكوادر الإدارية والفنية التي تحتاج إليها المنظمة كما يوفر فرصاً لترقية الموظفين .

ح- كما يزيد من إنتاجية وكفاءة وفاعلية المنظمات .

خ- تخفيض نسبة وقوع الحوادث وإصابات العمل

د- تحسين ربحية المنظمة .

ذ- تحسين المعارف والمهارات للعاملين في المنظمة .

ر- تحسين معنوية العاملين .

¹ عصام عطا الله حسين الخليفات، مرجع سبق ذكره، ص38-40 .

- ز- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية .
- س-تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته .
- ش-تخفيض نسبة وقوع الحوادث واصابات العمل .
- ص-تهيئة وتنمية مناخ مناسب للنمو الوظيفي والاتصالات .
- ع-يساعد الافراد على اتخاذ القرارات الاحسن كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل .
- غ-يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة .
- ف-يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي .
- ك-يعمق الاحساس بالرضا الوظيفي والانجاز .
- ق- يقلل من دوران العمل .

ل- خفض التكاليف : عندما يخطط للتدريب وفق برنامج منظم، ويتم الوصول إلى تحسين كفاءة العاملين فالتدريب يساهم في تخفيض تكاليف العمل عندها تزداد كفاءة العاملين وتزداد إنتاجيتهم .

ك-كفاءة العاملين : حيث يصبح لدى العاملين في المنظمة معرفة جيدة بعملهم، ويؤيدونه بالشكل المطلوب وبكفاءة عالية مما يقود إلى تحقيق الأهداف بسهولة في العمل .

ع- تحسين العلاقات الانسانية : يساهم التدريب في تفاعل وتطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة، وتتولد لدى العاملين قناعة بأنهم جزء من المنظمة مما يؤدي إلى نتائج إيجابية .

ويشير حميد عبد النبي الطائي إن للتدريب فوائد تعود للشخص نفسه وللإدارة وللضيوف، كالاتي¹ :

أ- اقتصاد أو ادخار التكلفة :

عندما يخطط للتدريب وفق برنامج منظم ويتم الوصول إلى تحسين كفاءة العاملين فإن هذا بدوره سوف يؤدي إلى ادخار أو تقليل التكاليف . فالتدريب يساهم في تخفيض تكاليف العمل عندما تزداد كفاءة العامل وتزداد إنتاجية .

ب- إشباع رغبات وحاجات الضيوف :

من الفوائد المهمة التي تجنيها الإدارة من خلال عملية التدريب هي إشباع رغبات وحاجات الضيوف لأن بإمكان الضيف أن يميز بدقة بين العامل الكفاء وغير الكفاء عندما يقدم له الخدمة. أي انه متدرب بشكل جيد أم لا .

وعندما تتولد لدى الضيوف قناعة بأن العاملين ذوي كفاءة وقدرة في أداء العمل فإنهم سوف يعودون مرة ثانية للمرفق السياحي إضافة إلى ذلك سوف يقومون بنشر دعاية بدون مقابل إلى أصدقائهم وأقاربهم. وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار العامل كأنه "سفير" يمثل الفندق أو المطعم تجاه الضيوف وبذلك بإمكانه

¹ حميد عبدالنبي الطائي، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، دار زهران ،عمان، ، 2000، ص147-149 .

أن يعطى الصورة الجيدة المتمثلة بالخدمة الممتازة والعلاقات الإنسانية الطيبة مع النزلاء ،إضافة لذلك فإن العامل أصبح جزء هام من المنتج السياحي ... الخ) ومسألة بديهية كلما كان العاملين يؤدون الخدمات بشكل جيد وبالصورة المطلوبة فهذا يدل على أنهم متدربين ولديهم القدرة على إتقان عملهم ويكون العكس تماماً عندما تكون قدرتهم وكفاءتهم ليس بالمستوى المطلوب فإن إرضاء الضيف سوف يكون صعباً ويحصل المرفق السياحي على سمعة غير جيدة في السوق التي يعمل فيها .

ت-كفاية العاملين :

عندما يصبح جميع العاملين في المنشأة يعرفون عملهم بشكل جيد ويؤدون به بالشكل المطلوب وكفاءة عالية فإن هذا يساعد المدير أو المشرف في الوصول إلى تحقيق الأهداف بسهولة ومثلما مخطط لها . إضافة لذلك فإن المشرف سوف يتحج إلى أمور أخرى في عمله ولا ينشغل بهذه المسألة التي تقلق جميع المدراء .

ث- تخفيض الغياب وزيادة معدلات الإنتاج :

عندما تشعر الإدارة بأن العاملين قد وصلوا إلى حالة من تطور المهارات والقابليات والوعي والمسئولية والشعور بالتعاون مع الإدارة وتأدية الواجبات الملقاة على عاتقهم دون مراقبة وحساب فإن هذا سيساعد الإدارة في التفكير في برامج تطويرية أخرى للعمل والتفكير بشكل جدى في دعم العاملين مادياً ومعنوياً عندما تظهر لديهم نتائج إيجابية في زيادة وتحسين الإنتاج وانخفاض معدلات الغياب ... الخ . هذه الظواهر لا يمكن أن تحدث في المنشأة ما لم يتوفر برنامج تدريبي ذات أهداف واضحة تؤدي إلى زيادة وتحسين وتقديم العمل فيها .

ج- الأمان والصحة :

من خلال عملية التدريب يمكن الوصول إلى تغطية ومعالجة كثير من المشاكل المتعلقة بالأمان والصحة . حيث قدرة العاملين على معالجة المشاكل التي تحدث في المنشأة مثلاً الحريق أو غلق المخازن وكيفية ترتيب وتنظيم المواد الغذائية فيها وفق درجة حرارة معينة ، ارتداء الزى الموحد النظيف، تطبيق التعليمات الصحية في بعض المرافق الخاصة بالفندق أو المطعم وبالأخص قسم التدبير الفندقي .

ح- تحسين العلاقات الإنسانية

عندما يقوم المدراء بصرف الوقت والمبلغ لغرض الوصول إلى نظام أو برنامج تدريبي فعال يؤدي إلى تطوير كفاءات وقابليات العاملين . فإن المدراء بهذه العملية استثمروا جهداً إضافياً للعاملين في الوصول إلى النجاح لأن العاملين سوف يشعرون باهتمام الإدارة لهم وبدوهم سوف ينمون هذا العمل وتتولد لديهم فناعة بأنهم جزء مهم من الإدارة وبذلك تتفاعل وتتطور العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة وبالتأكيد ستؤدي إلى نتائج إيجابية .

يرى الباحث ان للتدريب فوائد عديدة عندما يكون مخطط فهو يساعد علي تحقيق الاهداف بسهولة ويقلل التكاليف ،يعالج المشاكل المتعلقة بالصحة والسلامة ، يوفر الكوادر الادارية والفنية ، يوفر فرص الترقية ، يحسن الربحية ، يرفع من معنويات العاملين ، يقلل من الفاقد في العمالة وحوادث العمل .

4- العلاقة بين التدريب والتعليم والتعلم والتطوير¹

يحقق التدريب أهدافه من خلال ظاهرة التعلم، وتعنى النشاط الذهني الذي بمقتضاه يحصل الفرد على المهارات والعادات والأفكار والاتجاهات والقيم والمثل، ويحتفظ بها ويستخدمها في تصرفاته وسلوكه. الأمر الذي ينتج عنه تطوراً وتغييراً مستمراً في السلوك والأداء نحو الأفضل .

أما التعليم (Learning) فهناك الكثير من التداخل بينه وبين مفهوم التدريب (Training) فالتعليم هو اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة التي تعزز من قدرة الفرد على الأداء .

أما التعليم فهو تزويد الفرد بحصيلة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين. فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، بينما التدريب هو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية .

أما التطوير فإنه يمكن أن يوجه للارتقاء بالسلوكيات والمهارات والمعارف من خلال برامج التعليم والإطلاع الشخصي والتوجيه والمراقبة والإرشاد في موقع العمل، وبرامج التدريب، لذلك يمكن القول أن التدريب هو جزء من عملية التطوير . ولهذا فإن العلاقة بين عمليات التدريب والتعليم والتطوير هي متكاملة ومكاملة لبعضها البعض، فالتدريب يبدأ حيث ينتهي التعليم والتطوير يبدأ من حيث ينتهي التدريب، ومن هذا المنطلق يتم الربط بين التعليم والتدريب بحيث يتم إعداد برامج التدريب وفق نظريات التعليم .

أما مارجريت ديل²: يرى أن هناك ارتباط وثيق بين التدريب والتطوير، فإنهما يقدمان فرصاً مختلفة لتقييم الأداء . ويمكن تعريف التدريب بارتباطه بالحاضر . وربما بوظيفة مستقبلية وتكون المهارات ومستويات الأداء المطلوبة معروفة ومحددة . ويستخدم بصفة مستمرة أساليب التقييم المعروفة، مثل الملاحظة ومحاولات العمل وسجلات الإنجاز ويحدث التدريب في بيئة مستقرة، حيث لا تخضع المهارات والمعارف المطلوبة للأداء الفعال للوظيفة للتقلبات ويتم التنبؤ بالحاجة لتلك المهارات والمعارف بشكل مستمر ... ومن أمثلة ذلك اللقاءات وجداول العمل والميزانية .

ومن الناحية الأخرى يعتبر التطوير عملية طويلة المدى . يتم التركيز فيها على إطلاق وتحقيق الطاقات الكامنة من خلال النمو والتحدى، ويقبل فيه الاهتمام بالحصول على المهارات المقررة مسبقاً، ففي التطوير يتعلم الإنسان من مواجهة التعامل مع المجهول، ويقبل الاهتمام بالعلاقية أو الارتباطية، كما يقل الاهتمام بالتطبيق المباشر للمهارات والمعلومات وتزداد أهمية الحصول على تلك المهارات والمعلومات

¹ عصام عطا الله حسين الخليفات، مرجع سبق ذكره ص ص 26-27 .
² مارجريت ديل، بول إيلز، تقييم مهارات الإدارة، 2002، ص ص 76-77 .

وبعبارة أخرى يهتم بالحصول على المعلومات والمهارات أكثر من اهتمامه بتطبيق تلك المهارات والمعلومات وعلى هذا يعتبر التطوير استثماراً أو تحسناً طويلاً المدى .

أما محمد عشاوي¹ يري أن التدريب يركز على تزويد العاملين بمهارات محددة أو مساعدتهم على علاج أوجه القصور في أداءهم لعملهم الحالي .

أما التطوير يركز على تزويد العاملين بالمهارات والقدرات التي سوف تحتاجها المنظمة في المستقبل ويمكن التمييز بين التدريب والتطوير في أربع عناصر أساسية : -

أ- يركز التدريب على الوظيفة الحالية التي يشغلها الفرد، في حين أن التطوير يركز على الوظائف المتوقعة التي يمكن أن يشغلها الفرد مستقبلاً واعداده لشغلها .

ب- التدريب يركز على ما يحتاجه الفرد من قدرات ومهارات في حين أن التطوير يركز على ما تحتاجه جماعة العمل والمنظمة ككل من قدرات ومهارات لتحقيق الأهداف .

ت- التدريب للاحتياجات الحالية، أما التطوير للاحتياجات المستقبلية في الآجل الطويل .

ث- يهدف التدريب لعلاج القصور، أما التطوير فيهدف إلى إعداد وتجهيز الأفراد لمقابلة متطلبات وأهداف العمل مستقبلاً .

ويري الباحث ان التدريب عبارة عن مجموعة من الانشطة المخططة التي تهدف إما لاكتساب او تصحيح او تنمية (معرفة او مهارة او سلوك). أما التطوير عبارة عن مجموعة من الانشطة المخططة التي تعمل علي تغيير الفرد او البيئة التنظيمية ويعتبر التدريب واحد من هذه الانشطة .

5- التدريب والتنمية الإدارية²

تختلف أساليب التنمية الإدارية عن أساليب وطرق تدريب العاملين العاديين وتصيح مهمة تخطيط البرامج التدريبية ووظيفة الاختيار بين تلك الأساليب المتباينة بما يحقق أقصى كفاية تدريبية ممكنة من المهام المميزة لإدارة التدريب وبصفة عامة فإن اختيار أسلوب التدريب الإداري يخضع لنفس المعايير التي تخضع لها مسألة انتقاء طريقة التدريب للعاملين العاديين من ملائمة أسلوب لمادة التدريب ومدى ملائمة الوقت ومكان لكل وسيلة تدريبية .

أهم وسائل التنمية الإدارية هي : -

أولاً : الندوات : وهي أن يتبادل عدد من المتخصصين معالجة موضوع محدد من جوانب مختلفة في ذات الوقت الذي يشاركونهم فيه المتدربون النقاش ويتميز هذا الأسلوب بأنه يشتمل على خصائص المحاضرة حيث يعرض كل متحدث عنه وجهة نظره إلى جانب أنه يتمتع بصفات جلسات النقاش، ومن ثم فإنه يعتبر من الأساليب المناسبة للمستويات الإدارية العليا .

¹ محمد عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص168 .

² منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص250-252 .

ثانياً اللجان : قد تستخدم بعض المؤسسات اللجان لإتاحة الفرصة للمديرين فيها لاكتساب خبرات أوسع لدراسة مشاكل قد لا يواجهونها عندما يقوم كل منهم بعمله المعتاد فإذا كانت اللجان تقام لتحقيق أغراض أخرى فإن فائدتها التدريبية يمكن أن تضاف إلى هذه الأغراض ومن الطرق المألوفة والمستحدثة في بعض المؤسسات : أن تشكل لجنة من المدراء، والرد الذي تقوم به هذه اللجنة، هو مساعدة مجلس إدارة المؤسسة في حل المشاكل التي تعرض عليه، وبهذه الطريقة يمكن للمدراء في اللجنة اكتساب معرفة ومهاره من الدراسات التي يقومون به، وتساعدهم هذه الخبرات في التنبؤ لاتخاذ القرارات عند وصولهم للمراكز العليا .

ثالثاً تدريب حساسية : تعبر عن أسلوب من الابتكارات الحديثة في ميدان التدريب ويهدف إلى زيادة حساسية المدير نحو العلاقات الإنسانية وردود فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين، كذلك يهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للتعرف على آراء الآخرين فيه وإزاحة الحواجز الاجتماعية المنفصلة التي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الناس .

والصورة الأساسية لهذا النوع من التدريب هو الاجتماع والنقاش بالاعتماد على جدول أعمال محدد الأهداف، ودور المدرب لا يزيد عن متابعة المناقشات التي تدور بين المتدربين والعمل على توجيهها دون أن يتدخل في النقاش بأية صورة من الصور .

ويعاب على هذا النوع من التدريب من أنه يؤدي إلى كشف العلاقات بين الأفراد على حقيقتها، وأن الكثير من المتدربين لا يتحملون قسوة الحقيقة .

رابعاً تعيين مساعد مشرف : وفي هذه الطريقة يعين لكل مشرف مساعد يقوم إلى جانب واجباته العادية ببعض المهام الإدارية التي توكل إليه من قبل المشرف، والغرض من ذلك إعداد المساعد لعملية الإشراف مستقبلاً ويعاب على هذه الطريقة من أنها تتعرض لافتقارها للإبداع ، إذ قد يسير المتدرب الجديد أو المساعد الجديد على نفس الأساليب والطرق التي يسير عليها مشرفه حتى يصبح نسخة طبق الأصل منه .

خامساً طريقة الفرق الطائرة : وتسمى أحياناً طريقة العمل الدورى وهي طريقة خاصة بفترة معينة من العاملين تنتظرهم مراكز عليا تطلب منهم مسبقاً الإطلاع العام على أمور المؤسسة المختلفة، ولهذا يتضمن المنهج التدريبي لهذه الطريقة كشفاً عاماً لكافة أنشطة المؤسسة ليطلع عليها المتدرب وبصورة خاطفة دون تركيز على نشاط معين، إلى أن يستقر هذا المتدرب في عمله الأصلي وهو مزود بفكرة عامة عن نشاطات المؤسسة، إن هذه الطريقة قد لا تنفع لتدريب غير الاختصاصيين ، ولكنها قد تكون مفيدة لتهيئة رجال الإدارة لمواقع هامة في الهيكل التنظيمي .

سادساً التدريب أثناء العمل : وهذه الطريقة لا تختلف عن تلك المتبع في تدريب العاملين العاديين، إذ يتعلم المشرف العمل من خلال ممارسته له، ويكون مصدر التدريب خلال ممارسته له، ويكون مصدر التدريب ومسئوليته على عاتق الرئيس وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق انتشارا في العمل الإداري لوتوفر الوقت الكافي للرئيس المباشر وأعطى من وقته للتدريب ما يستحقه من جهد وصبر وعناء .

6- مخاطر ومعوقات التدريب :

تتمثل اهم مخاطر التدريب في الاتي¹ :

أ- تسرب القوي العاملة : إن من أهم الاخطار التي تتعرض لها المنظمات بصفة عامة هي المرتبطة بوجود الشركات الاجنبية المنافسة ، والتي يؤدي ارتفاع مستوى الأجور والحوافز التي تقدمها هذه الشركات الي تسرب الكوادر من الشركات الوطنية للعمل بهذه الشركات ، وهو ما يمثل جانب كبير من المخاطر التي يمكن أن تنشأ علي الشركات المحلية التي قامت بعمليات تدريب للعاملين بها ، وتحملت تكاليف من جراء هذه العملية .

ب- مضيعة الوقت والموارد المالية في حالة ما اذا كانت النظرة للتدريب كنوع من الرفاهية ، وعدم الادراك لأهمية وجدوى التدريب .

ت- عدم المقدرة علي تحديد مواطن الضعف الناتجة عن التخلف الاداري .

ث- الحاجة الي ادخال تكنولوجيا عالية لعمل الشركات المحلية ، وخاصة في حالات المنافسة ، وعدم مقدرة هذه الشركات علي تحمل تكاليف التكنولوجيا العالية .

أما أهم معوقات التدريب فتتمثل في² :

اعتبار النشاط التدريبي نشاط ثانوي ، وغير أساسي في أنشطة المنظمة .

اعتبار العملية التدريبية عملية محددة ، تنتهي بانتهاء الدورة المحددة لذلك .

هناك من العاملين من يعتقد خطأ بأن مستواه التعليمي كافي ، وانه أصبح فوق مستوى التدريب ، ولن يؤدي التدريب الي اضافة شي جديد الي مخزونه الوفير من المعلومات .

هناك أيضاً من يشعر - خاصة في المستويات الوظيفية العليا - بنوع من المهانة ، والمساس بالذات ، اذا ما طلب منه أن يتعلم كيف يؤدي عمله ، فأصحاب الخبرات الزمنية الطويلة من العمل قد يقفون هذا الموقف ، علاوة علي أنهم يرون في انفسهم ان يكونوا مدربين وليس متدربين .

هناك أيضاً من يري أن البرامج التدريبية تكلفة ، وينسي هؤلاء أن تكلفة الجهل أعلي

عدم وجود ميزانيات خاصة بالتدريب ، وان وجدت فإنها عادة ما تكون متواضعة .

عدم وضع التقسيم الخاص بنشاط التدريب في الموقع المناسب في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة .

وهناك من ذكر معوقات أخرى للتدريب تتمثل في¹ :

أ- عدم اهتمام العاملين بالبرامج التدريبية ، وعدم إيمانهم بأهمية التدريب

¹ ابو القاسم الشعواني ، محمد ابو زيد ، قياس تكلفة التدريب لتنمية الموارد البشرية ، الوطني للتدريب ، طرابلس ، ابريل 2006م ، ص5

² عبد الجليل المنصوري ، التدريب. لماذا لا نتفق علي ما اتفقنا عليه ، المؤتمر العلمي حول التدريب ، بنغازي : ، يونيو 2004م ، ص3

¹ فهمي العطروري ، العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب ، القاهرة، ، 1970م ، 253 .

ب- نص المدربون الفنيون القادرون علي انجاز عملية التدريب بمهارة وإتقان .
ت- عدم الإيمان بالاستثمارات المالية في التدريب ، وعجز الميزانيات المخصصة لذلك عن الوفاء بالتزامات التدريب .

ث- عدم ادراك المسؤولية من جانب المشرفين تجاه تدريب العاملين الذين يعملون تحت اشرافهم .
ج- عدم وجود نظام محدد لقياس أثر التدريب في سلوك القيادات .

أما بن عنتر عبد الرحمن يرى أن هناك معوقات التدريب تتمثل في الآتي²:

أ- اختلاف الهياكل التنظيمية للمؤسسة، وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد
ب- غياب السياسات التي ترشد العمل، وتوجيه اتخاذ القرارات، ويعتمد عليها أساساً الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشاكل .

ت- سوء التخطيط أو اعتماده على بيانات غير صحيحة، أو توقعات مبالغ فيها .

ث- ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور أو سوء معاملة المشرفين لهم .

ج- أو منازعات الأفراد مع بعضهم البعض، ويكون التغلب على هذا المشكل بالتحفيز سواء المادى أو المعنوى .

د- ضعف المشرفين على إدارة التدريب في التصميم الجيد لبرامج التدريب، وكذا تنفيذه ومتابعته وتقييمه.

أما حميد عبد النبي الطائي يرى أن معوقات التدريب تتمثل في الآتي³:

أ- عدم وجود مكتب أو لجنة متخصصة في الإشراف على عملية التدريب :

ربما يمكن اعتبار هذا النقص من أهم المعوقات التي تؤثر في عدم كفاءة التدريب في صناعة الضيافة حيث أن عدم اهتمام الإدارة في المنشآت السياحية الكبيرة أو الصغيرة بعدم رصد مبالغ كافية لهذه العملية إضافة لعدم وجود مكتب يشرف على الدلالات والنتائج التي تحققها المنشأة من خلال عملية التدريب .

ب- عدم وجود المهارة والبراعة :

المشكلة الثانية التي تعيق عملية التدريب هي العوز أو النقص في المهارة لدى المدراء والمشرفين في بعض منشآت الضيافة ويبدو واضحاً من وجود هذا الخلل سوف يؤثر في نتائج العمل من حيث نوعية المقدمة للضيوف وانخفاض الإنتاجية وبالتالي تظهر مشاكل كثيرة أخرى بين الإدارة والعاملين على أثر هذا العوز والنقص .

ت- النقص في الموارد :

على أثر عدم وجود مهارات وقدرات وإبداعات لدى المدراء والمشرفين في المنشآت السياحية فسوف تظهر مشكلة أخرى ، وهي عدم وجود القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية ولكن نقص في

² بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص96 .

³ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 150-151 .

المصادر المادية المتمثلة بالأجهزة الفنية (جهاز عرض، لوحة معلومات، أفلام ... الخ) إضافة إلى ذلك بالإمكان اتباع بعض الإجراءات والصيغ الأولية ثم تطويرها من خلال التجربة والعمل أو التعاون مع الجهات المتخصصة التي بالإمكان تزويد الإدارة بالإجراءات والصيغ الصحيحة الممكن إتباعها للوصول إلى تحقيق نتائج مثمرة .

ث- ضعف في التنظيم :

في حالة وجود برنامج تدريبي غير منظم بشكل علمي فإن هذا يؤثر على نفسية وحالة الأفراد المتدربين حيث تتولد لديهم قناعة بعدم فائدة التدريب وبالتالي لا داعي لحضورهم واستمرارهم في التدريب. وعلى هذا الأساس يتطلب من الإدارة أن تعد برنامج تدريبي مبنى على أسس علمية سليمة وتحدد بالضبط ما هي الأهداف التي تبقىها من هذه العملية إضافة إلى إناطة علمية التدريب إلى أشخاص أكفاء قادرين على إدارة وتنظيم هذه المهمة وتحقيق الأهداف المرجوة وهي تطوير كفاءات ومهارات ومعارف العاملين في المنشأة خدمة لمصلحتها .

المبحث الثالث : أهداف التدريب

تقوم أهداف التدريب على أساس تحقيق متطلبات هامة ولذا فهناك العديد من الأهداف.

أهداف التدريب:

هنالك العديد من الأهداف وهي كالآتي¹ :-

أ- **التغيير** : التوفيق بين هيكل الوظيفة من ناحية ومتطلبات التغيير الاقتصادي والتكنولوجي من الناحية الأخرى .

ب- **الرقابة** : السيطرة على العمليات الإدارية بالغة التعقيد، حيث تكون الجوانب البشرية السلوكية متداخلة مع الجوانب المادية الفنية .

ت- **الانتماء إلى المنظمة** : خلق علاقة إيجابية أبعد من نطاق التنظيم الرسمي بين الفرد والمنظمة، وتجمع مصلحة كل منهما في قالب واحد .

ث- **حل المشاكل الإدارية** : استخدام الموظف بكفاءة للوسائل العلمية المتاحة في حل المشكلات المعقدة أما مايكل ارمسترنج يلخص أهداف التدريب في الآتي² :-

أ- الحد من طول فترة التعلم حتى يمكن للموظفين حديثي التعيين الوصول إلى درجات أعلى من الكفاءة بصورة سريعة واقتصادية .

ب- ترقية أداء العاملين الحاليين .

ت- مساعدة الأفراد على تطوير قدراتهم حتى يمكن للمنظمة استبقاء احتياجاتها المستقبلية من المديرين والمشرفين والكوادر المهنية المقنطرة والفنيين واختصاصي المبيعات والإنتاج من داخل المنظمة.

¹ أحمد بشير وآخرون، إدارة شؤون الموظفين، الطبعة الأولى، 1986م، ص179

² مايكل ارمسترنج، تقريب عمر أحمد عثمان المقلي، 2005 ، ص459

يري (منصور احمد منصور) أن أهداف التدريب تتمثل في الآتي¹:-

أ- إحداث تغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقويم، وأكثر استعداداً لتطويع طباعته، وانطباعاته لصالح المنظمة، وأكثر قبولاً للتضحية، والولاء، وأكثر انعطافاً نحو الخير والتسامح .

ب- إحداث تغيير في سلوك الفرد أو تصرفاته مع غيره ومع الجماعة، والمنظمة بصفة عامة . فالعلاقة بين الفرد العامل وغيره وبينه وبين البيئة التي يعمل فيها متمثلة في أخذ وعطاء، في أفعال وأقول، في فعل وانفعال، وتأثير متبادل .

ويتميز هذا كله في سلوك الفرد وتصرفاته، في آرائه وقراراته، وعلاقاته . ولا شك في أن الإنسان بصفة عامة، والعامل بصفة خاصة، لديه القدرة والإرادة لتعديل سلوكه الشكل الذي يتلاءم مع الظروف أو المقتضيات إذا كان التدريب من شأنه أن يحرك هذه الإدارة أو هذه القدرة في هذا الاتجاه . وتجدر الإشارة إلى أن التدريب المثمر قد يؤدي إلى تحقيق عملية التكيف بين الإنسان العامل وبين البيئة أي المنظمة التي يعمل بها. فقد تكون ثمرة التدريب متمثلة في تعديل في آراء الفرد عن سلوك اعتاده أو ألفه كخشونة في المعاملة، أو ميل إلى مبدأ عقاب الآخرين، أو استخدام السلطة الاستقلالية أو الميل نحو المحاباة أو التحيز أو التفرقة بين المرؤوسين لأسباب شخصية بحتة .

ت- قد يحقق التدريب هدف الإنسان أو غايته في العمل كترقيته أو زيادة أحده وفي هذه الحالة يكون التدريب أحد الحواجز التي تحرك دوافع الإنسان وإعطاء كل ما يمكن إعطائه من ولاء ووقت وجهد للمنظمة لتحقيق أهدافها .

ث- التدريب وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للمنظمات، وعلى الأخص الصناعية أو الإنتاجية منها . وتتمثل هذه التحديات في التقدم التكنولوجي أو الآلي في مجالات الإنتاج أو التوزيع أو الاستهلاك . كذلك تتمثل هذه التحديات في وجود المنافسة في السلع المتشابهة أو البديلة، أو في نوعها أو جودتها .

ج- التدريب وسيلة فعالة لإعادة توزيع القوى العاملة في المنظمة أو في أحد إدارتها أو أقسامها عن طريق وضع الموظف المناسب في المكان المناسب وهذا يعني الاستخدام الأمثل للموارد البشرية العاملة في المنظمة وبه يتحقق إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بأقل التكاليف وبالجودة المطلوبة وبالكمية التي تحقق عائداً كبيراً للمنظمة .

ح- التدريب قد يعتبر وسيلة إيجابية للمحافظة على الموارد البشرية بقدراتها الراهنة . فقد يساعد التدريب على تقليل حوادث العمل . أو تجنب التعرض للأمراض المهنية عن طريق إتباع الإرشادات أو التعليمات أو التدريب على استخدام الآلة استخداماً يجنب العامل حوادث العمل وأخطار الآلة . وفي هذه الحالة يعتبر التدريب صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية . وإرشادات عملية، ونصائح علمية في محيط العمل.

¹ منصور احمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثانية، 1979/1968، ص423-425.

خ- يساهم التدريب في معالجة مشاكل العمل، مثل حالات التغيب أو الانقطاع عن العمل، أو معدل دوران العمل، أو كثرة الشكاوي والتظلمات . وفي هذه الظروف، يكون التدريب كاشفاً عن أسباب انخفاض الروح المعنوية للقوى العاملة في المنظمة . فقد تتمثل هذه الأسباب في عدم الرضا بالعمل أو بالعلاقات، أو إتقان العاملين أو بالعلاقات في عدم إتقان العاملين للأساليب المطلوبة لأداء أعمالهم ... الخ .

نستخلص مما سبق ان التدريب يهدف لتنمية المعرفة الفنية والإنتاجية والإدارية والاقتصادية المتصلة بالوظيفة ، وزيادة الاحساس بضرورة ربط التكلفة بالعائد بالوقت بالجودة بالإنتاجية بالأداء بالحجم بالسلوك ، بناء الثقة بالنفس وبالغير والعمل الجماعي وروح الفريق والخبرات المتبادلة والسابقة والتجارب المماثلة ، تنمية المهارات السلوكية والإدارية مثل الاتجاهات والإدراك والقدرة علي حل المشكلات واتخاذ القرارات والابتكار والاتصالات وفن الاستماع والتفاوض والعلاقات التبادلية والإشراف والتعامل مع الغير والتحفيز وتمكين العاملين من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب العمل الحديثة .

تخطيط التدريب¹

لكي يكون التدريب فاعلاً ومحققاً للأهداف، لا بد أن يكون مبنياً على دراسة دقيقة وفعلية للاحتياجات التدريبية في المنظمات، والتي يتم ترجمتها إلى برامج واستراتيجيات من شأنها تحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات المستهدفة . فالتخطيط السليم للتدريب هو السبيل للاستفادة من جميع الطاقات التي تسهم في النشاط التدريبي مساهمة فاعله ، وهو الذي يبين للعاملين مختلف الحلول للمشاكل التي تصادفهم لدى أداء مهامهم في حدود الإمكانيات والطاقات الميسرة . ومن ناحية أخرى لا بد من إعطاء الإدارة العليا في المنظمة الأولوية المطلوبة للتدريب وأن تتوافر لديها القناعة بأهميته، بحيث تصبح خطط التدريب مرتبطة بإستراتيجيات وخطط المنظمة، كما أن عملية تخطيط التدريب تتطلب توافر معلومات دقيقة وكاملة وكاملة عن كل عنصر من الأطراف ذات العلاقة بالتدريب .

مسئولية تخطيط التدريب في المنظمات:

هناك عدة اتجاهات حول تحديد مسؤوليات تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية¹ :

يعتبر المدير التنفيذي للمنظمة ومساعدوه والرؤساء التنفيذيون، بحكم وظائفهم، مسئولين عن دعم برامج التدريب، وينبغي أخذ مشورتهم عند تصميم خطط التدريب . كما ينبغي إشراك ممثلين عن العاملين وطلب إسهاماتهم في هذا المجال . ويقترح أن تعهد مسؤولية رسم سياسة التدريب إلى لجنة تشكل من رؤساء الأقسام والمشرفين وممثلين عن الموظفين . ومن حسنات هذا الأسلوب ما يلي :

أ- إثارة اهتمام أفراد الإدارة العليا بالتدريب وإشراكهم في مسؤولية تخطيط التدريب في المنظمة .

ب- جعل التدريب من مسؤوليات كافة المشرفين في المنظمة .

¹ المنظمة العربية للتنمية الادارية ، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، مرجع سبق ذكره، ص151 .
¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية لندوات ومؤتمرات، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، أوراق ووقائع ندوة << آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العمليات التدريبية>> عمان، 2-4 مارس، (أزار) 1997م، ص151-154 .

ت- إيجاد الآلية المطلوبة التي يعهد إليها تولى رسم السياسات ووضع البرامج التدريبية .
ويقول آخرون بأنه لا يجوز تفويض مسؤولية تخطيط التدريب إلى أية وحدة في المنظمة، لأن عملية التدريب وتنمية العاملين هي مسؤولية كافة المشرفين في المنظمة .
وهناك غالبية من الباحثين توصى بضرورة إسناد مسؤولية التدريب إلى وحدة شؤون الأفراد، وذلك للاعتبارات التالية : -

أ- توافر المعلومات التفصيلية عن العاملين، والتي تعتبر ضرورية لمتابعة الاحتياجات التدريبية والمسار الوظيفي لهم .

ب- إن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بناء على الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف التي تعدها وتشرف على تطبيقها عادة وحدة شؤون الأفراد في المنظمات .

ت- تعتبر وحدة شؤون الأفراد المسؤولة عن التنسيق بين سائر الإدارات العاملة في المنظمات فيما يتعلق بالاحتياجات التدريبية .

ث- يعهد، عادة تطبيق خطط المسار الوظيفي للعاملين إلى وحدة شؤون الأفراد في المنظمات .
ويتضح مما تقدم أن مهمة تخطيط الاحتياجات التدريبية في المنظمات هي عملية مشتركة بين وحدة شؤون الأفراد والمدراء التنفيذيين والمشرفين .

ويرجع سبب ضرورة إشراك المدراء التنفيذيين والمشرفين في عملية التدريب إلى حقيقة كونهم أقدر الجهات معرفة باحتياجات العاملين الذين يشرفون عليهم، نظراً للعلاقات المباشرة القائمة بينهم وبين العاملين وإطلاعهم عن كثب على أدائهم وتحسّسهم لنقاط القوة والضعف فيهم .

كما أن إدارة شؤون الأفراد هي الجهة المعنية برعاية وتنمية الأفراد، ولديها البيانات والمعلومات عن الموظف والوظائف التي يعمل بها ومراحل الحياة الوظيفية التي يمر بها لذا يحبذ قيام تكامل لجهود وحدة شؤون الأفراد والمدراء التنفيذيين والمشرفين في رسم السياسات والبرامج التدريبية، بحيث يتولى كل من الأطراف المهام المحددة التالية : -

أولاً : مهام وحدة شؤون الأفراد :

أ- وضع خطط المسار التدريبي لتناسب وخطط المسار الوظيفي بالتعاون مع المدراء التنفيذيين والمشرفين .

ب- تنسيق جهود التدريب بين الإدارات والأقسام في المنظمة .

ت- تنظيم عملية التدريب خارج المنظمة .

ث- العمل على توفير مستلزمات التدريب من مواد وخبراء .

ج- متابعة تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطط الموضوعية .

ح- تقويم برامج التدريب وإدخال التعديلات المناسبة .

خ- متابعة تأمين ورصد المخصصات المالية للتدريب .

د- مناقشة خطط وبرامج التدريب ومتابعة اعتمادها من قبل الإدارة العليا .

ثانياً : مهام المديرين التنفيذيين والمشرفين : -

أ- توفير المعلومات المهنية المتعلقة بمستوى أداء العاملين لوحدة شؤون الأفراد

ب- تقدير الاحتياجات التدريبية .

ت- الإشراف على برامج التدريب التي تتم على رأس العمل .

ث- مناقشة ومتابعة موضوع تنمية القوى العاملة باستمرار مع الإدارة العليا .

ج- التنسيق المستمر مع وحدة شؤون الأفراد فيما يتعلق برسم خطط وسياسات التدريب للعاملين .

ح- تحديد المستويات المطلوبة (المعايير) المستهدفة من التدريب وينبغي أن تتضمن خطط التدريب برامج

محددة حسب الموضوعات ومجالات الاختصاص، ترتبط ارتباطاً وثيقاً باحتياجات المنظمات الفعلية . وهذا

يتطلب خبرة ومعرفة دقيقة من المختصين الذين يعهد إليهم وضع وتصميم البرامج التدريبية .

واجبات ومسئوليات قسم التدريب¹

يختص قسم التدريب بالعمل على تنمية قدرات العاملين عن طريق إكسابهم المعلومات والخبرات والمهارات

والسلوك بما يمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة ولها في سبيل ذلك ما يأتي : -

أ- تحديد وتصنيف الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين بالشركة وتحديد الإمكانيات التدريبية بها ووضع

خطة التدريب بعد إجراء مسح عام والاشتراك مع وحدات شؤون العاملين في دراسة وتحليل تقارير الكفاءة

للعاملين للتعرف على احتياجاتهم التدريبية .

ب- الاشتراك مع المتخصصين بالجهة لوضع البرامج التي تضمنتها خطة التدريب .

ت- إجراء البحوث والإحصائيات والدراسات في مجالات التدريب بالاشتراك مع الأقسام الأخرى بالشركة

ث- الاتصال بأجهزة التدريب المختلفة داخلياً وخارجياً وتبادل الخبرات والبحوث والإحصائيات والدراسات

ج- الإعلام عن البرامج التدريبية المختلفة وتنظيم وحفظ المستندات العلمية المتعلقة بها مع إنشاء مكتبة

تزود بأحدث الكتب العلمية والعمل على توفير مساعدات التدريب اللازمة وتنظيمها وحفظها .

ح- نشر الوعي التدريبي بين العاملين عن طريق البرامج والندوات والنشرات وغيرها .

خ- الاشتراك مع المختصين بالشركة في دراسة توزيع العاملين بها ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان

المناسب .

د - وضع خطة لتوزيع المنح والبعثات وحوافز التدريب مع مراعاة تكافؤ الفرص والعدالة بين العاملين

س- وضع قواعد متابعة وتقييم وتطوير التدريب أو خارجها للحصول على البيانات اللازمة لسير نشاط

القسم بالكفاءة المطلوبة .

اساليب التدريب

¹ حامد الحرفة مع نخبة من الأخصائيين، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز المجلد الثاني، الطبعة الأولى 1980، ص ص504-505 .

يقصد بأساليب التدريب هي الطريقة (الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية¹.

أولاً : العوامل التي تحدد اسلوب التدريب :

- أ- المتدربين : يجب مراعاة اعمار وجنس والمستوي التعليمي وخبرات المتدربين .
- ب- ظروف التدريب: زمن التدريب ، مكان التدريب ، التسهيلات ، المواد المتاحة وعدد المتدربين.
- ت- موضوع التدريب.

ث- الميزات النسبية للمدرب .

ثانياً : أنواع أساليب التدريب :

- أ- اساليب العرض: المحاضرة ، التطبيق العلمي ، الايضاحي
- ب- اساليب المشاركة : المناقشات ، دراسة الحالة ، لعب الادوار ، العصف الذهني ، مجموعة المناقشة ، الدراما الاجتماعية ،الالعاب والقصة الكاملة .
- ج- الأنشطة خارج قاعة التدريب: التكاليفات ، المشروعات ، الزيارات الميدانية ، الرحلات

¹ المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال المؤتمرات ، المرجع في التدريب وادارة الموارد البشرية 2008م، بحوث واوراق عمل الملتقيات والندوات التي عقدها المنظمة خلال عام 2007م حول موضوع الاستشارات والتدريب وادارة الموارد البشرية ، ص 455

ثالثاً : اختيار اسلوب التدريب¹ :

بالرغم من تعدد الطرق التي يمكن للمنشأة استخدامها في مجال التدريب إلا انه من المهم ملاحظة ان هذه الطرق ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام بعضها مكان البعض الاخر أو في جميع الظروف لكن لكل منها المجال الخاص الذي يمكن ان يحقق افضل النتائج ويمكن أيضاً استخدام أكثر من اسلوب او طريقة واحدة في وقت واحد في عملية التدريب .

رابعاً :العوامل التي يعتمد عليها اختيار اسلوب التدريب :

- أ- الهدف الذي يسعى الي تحقيقه التدريب .
- ب- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب لان الأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية أو السكرتارية لا تتناسب في مجال تدريب المشرفين أو المهنيين .
- ت- المستوي الوظيفي : فأساليب التدريب التي تلائم مستويات الإدارة العليا والوسطي قد لا تلائم بالضرورة تدريب المشرفين وأ المديرين بالإدارة الدنيا .
- ث- فترة التدريب: فالبرامج التدريبية القصيرة المدي تعتبر المحاضرة أكثر ملائمة لها في حين تعتبر الحالات العملية أكثر ملائمة في حالة البرامج طويلة المدة .
- ج- التكاليف وعدد المتدربين : حيث إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف تكون المحاضرة أسلوباً مناسب وكذلك إذا كان عدد المشاركين كبيراً .
- ح- وجود المدربين وذلك من حيث المؤهلات والخبرة .
- خ- المادة التدريبية لأن التدريب علي العلاقات الإنسانية علي سبيل المثال يتطلب أسلوباً يختلف عن أسلوب التدريب التخصصي .
- د- مستوي الشمول والتعمق في عرض الموضوعات حيث إذا كان الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب بقدر كبير من المعارف المرتبطة بموضوع البرنامج يعتبر أسلوب المحاضرات أسلوب أنسب أما إذا كان الهدف هو إثارة الاهتمام بالموضوع فقط ففي هذه الحالة يكون أسلوب المناقشة هو الأسلوب الأفضل .
- س- الخلفية السابقة للمشاركين في التدريب حيث أن أسلوب المؤتمرات كأسلوب للتدريب يتطلب تمتع المشاركين بتجارب وخبرات واسعة علي العكس من ذلك فإن أسلوب المحاضرات لا يتطلب قدر واسع من التجارب والخبرات .

أما حسين محمود حريم يري أن هنالك أساليب أخرى للتدريب² :

أ- التدريب في موقع العمل:

¹ بكري الطيب موسي ، ادارة الافراد، الطبعة الخامسة ،2004م، مطبعة جي تاون ، الخرطوم ، السوق العربي ، 83782467

ص170- 171

² حسين محمود حريم ، ادارة الموارد البشرية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ،2013م -

ص217- 229

ويشمل التدريب أثناء ممارسة العمل، ويتم تحت إشراف مباشر من الرئيس المباشر للمتدرب أو أحد الموظفين القدامى في القسم . وهنا يتعلم الفرد المتدرب من خلال مشاهدة وملاحظة شخص / اشخاص آخرين لديهم الخبرة والمهارة يقومون فعلياً بالعمل ، ومن ثم يقوم المتدرب نفسه بممارسة العمل . ويفترض أن يكون القائم بالتدريب لديه خبرة طويلة ويخصص بعض وقته لتقديم التوجيه والإرشاد اللازم للمتدرب أثناء ممارسته مهامه .

ومن مزايا هذا النوع من التدريب إنه يتيح نقل التعلم بدرجة عالية وذلك لأن المتدرب يتعلم مهارات العمل في نفس البيئة التي سيعمل فيها مستقبلاً ، فهو (المتدرب) يقوم بتطبيق ما يتعلمه فوراً ويفضل هذا الأسلوب حينما يكون عدد المتدربين قليلاً وكذلك حينما تكون آثار وعواقب أي خطأ محتمل طفيفة . وتعتمد فعالية التدريب علي كفاءة ومهارات الرئيس المشرف أو الموظف الذي يشرف علي التدريب . ومما يساعد علي فعالية هذا النوع من التدريب تصميم البرنامج بعناية كبيرة واعتباره عملية رسمية لإدارة الموارد البشرية ، ويندرج تحت التدريب في موقع العمل أشكال وأساليب عدة ومن أهمها:

أولاً : التلمذة المهنية / الصناعية :

هذا النوع من التدريب يجمع ما بين التدريب في موقع العمل والتدريب خارج موقع العمل ، حيث يتعلم المتدرب مهارات حرفية / مهنية معينة من خلال التعلم المنظم في غرفة الصف والتطبيق العملي بحيث يتدرج المتدرب في المهنة من مبتدئ الي متخصص . والتلمذة المهنية / الصناعية ضرورية لممارسة مهن / حرف معينة مثل : اللحام ، الكهرباء ، النجارة ، الخراطة وغيرها . وهناك جهات تعليمية / تدريبية مثل مدارس مهنية ومدارس ثانوية صناعية وكليات المجتمع ومعاهد ومراكز تدريب مهني ، حكومية وخاصة توفر هذا التدريب في غرف الصف وتمنح المتدرب بعد التخرج شهادة ترخيص له مزاوله المهنة / الحرفة . وأما الجانب المتعلق بالتدريب في موقع العمل فيقوم حرفي / مهني مرخص ذو خبرة بمساعدة المتدرب .

ثانياً : Intern ship :

يتم هنا التدريب في موقع العمل وذلك بالتعاون فيما بين مؤسسة تعليمية وإحدى المنظمات إذ تقوم الجامعة بالتنسيق مع المنظمات العاملة في المجالات ذات العلاقة بالتخصصات التي تقدمها الجامعة ، لقبول عدد من الطلبة للتدريب فيها لمدة معينة يتفرغ فيها الطالب للتدريب ومن ثم يعود للدراسة . وأثناء التدريب تكون هناك متابعة من قبل المؤسسة التعليمية (الجامعة) للتأكد من تلقي الطالب التدريب والاهتمام المناسب من قبل الجهة التي يتدرب فيها ويكون تحت إشراف أحد موظفيها ، وهذا التدريب هو استكمال متطلبات التخرج والحصول علي الدرجة الجامعية .

ثالثاً : خبرات العمل :

في اطار سعي المنظمة لتطوير العاملين بغية اعدادهم لأعمال جديدة مستقبلاً ، فقد تقوم المنظمة بتكليفهم القيام بأعمال تساعدهم علي التعلم والتطور استعداداً ليكونوا قادرين علي أداء الأعمال المستقبلية وفي هذا الإطار تستخدم المنظمات " التدوير الوظيفي " حيث يتم تنقل العامل من عمل لآخر في نفس المستوي من الصعوبة لتدريب العامل علي أعمال متنوعة ومواقف صنع القرارات . كما قد تلجأ المنظمات من أجل تطوير العاملين لاحتياجات مستقبلية الي تكليف العامل القيام بأعمال صعبة وذات تحديات جديدة (مثل تعيين مهام غير مألوفة ، مسؤولية احداث التغيير ، البدء بشي جديد ، مسؤوليات حدودية مع جهات خارجية ذات مصلحة ، والتعامل مع التنوع) .

رابعاً : مساعدة المشرف والتعليم :

لا احد ينكر أن المشرف / الرئيس المباشر للعامل يتوقع منه أن يقوم بدور هام في تدريب وتطوير المرؤوسين لديه . وهذه المسؤولية جزء هام لا ينفصل عن مهام ومسؤوليات المشرف ، ويقوم المشرف بتقديم النصح والإرشاد والتوجيه والتدريب للعامل يومياً وبصورة منتظمة لمساعدة العامل في القيام بعمله والتكيف مع الجماعة التي يعمل معها بصورة خاصة والمنظمة بصورة عامة أما التعليم والرعاية فيمكن أن يقوم موظف قديم لديه خبرة واسعة بتوجيه وإرشاد عامل آخر أقل دراية ومهارة وتحت رعايته . فعملية التعليم والرعاية يمكن أن تشد وتنمي قدرات العامل وانجازه وتفهمه للمنظمة . وعادة يقوم المعلم / الراعي بإرشاد المتدرب كيف يحقق مزيداً من التقدم ، ويتفاعل مع الغير ، وأحياناً يقدم له نصائح شخصية .

خامساً : التعليم / التدريب الشخصي :

يعتقد البعض أن الأساليب التقليدية في التدريب في موقع العمل قد لا تصلح لتدريب موظفين من المستويات العليا وغيرهم ممن يشغلون وظائف متميزة بوضوح . ولكن مثل هؤلاء الموظفين يحتاجون لتطوير قدراتهم ليكونوا فعالين بدرجة عالية . وقد ازداد في السنوات الأخيرة الإستعانة بمدربين شخصيين لمساعدة المديرين في المستويات العليا لتطوير قدراتهم . ويقوم المدرب الشخصي بملاحظة ومشاهدة الموظف أثناء العمل ويقدم له تغذية راجعة لاحقاً وتوجيهه في كيفية تحسين مهاراته التفاعلية في المستقبل . وازداد الإقبال علي هذا النوع من التدريب مؤخراً ، وهناك إشارات متزايدة علي أن برنامج التدريب الفعال يساعد المديرين علي تغيير أنفسهم ومن ثم تغيير منظماتهم . وحتى يكون التدريب في موقع العمل فعالاً وناجحاً يجب أن يتضمن عدة خصائص :

أولاً: أن تصدر المنظمة سياسة توضح الغرض من التدريب في موقع العمل وتؤكد علي دعم المنظمة لذلك .

ثانياً : تحدد المنظمة من يتحمل المساءلة عن اجراء التدريب ، وهذه المسألة يجب أن تحدد في أوصاف الوظائف ذات العلاقة .

ثالثاً : يتم تدريب المديرين والنظراء علي مبادئ التدريب .

رابعاً : أن يكون لدي الموظفين الذين يقومون بالتدريب خطط للدروس ، قوائم مراجعة ، تدقيق ، كتيبات الإجراءات ، كتيبات التدريب، نماذج تقارير التقدمالخ .
خامساً : قبل إجراء التدريب لأي متدرب ، ينبغي أن تقوم المنظمة بتقييم مستويات المهارات الأساسية لدي المتدرب .

ب- التدريب في المنظمة ولكن خارج موقع العمل :

هنالك بعض الأعمال التي من الأنسب والأفضل أن يتم التدريب عليها في موقع ولكن ليس في موقع العمل (الممارسة الفعلية للعمل) . وهذا النوع من التدريب يفضل حينما تكون نتائج أي خطأ أثناء التدريب يترتب عليها مخاطر عالية كما يحدث مثلاً في تدريب الطيارين . كما أن التدريب داخل المنظمة يكون مناسباً للبرامج المطلوبة بعد ساعات الدوام ، أو البرامج التي تتطلب الاتصالات مع وحدات العمل وحيث يكون التدريب أثناء العمل معيلاً للعمل أو مؤدياً . كما إنه يناسب البرامج التطوعية بعد ساعات العمل أو البرامج التي تهدف تحديث قدرات العاملين بينما تسمح للعاملين بممارسة مهام أعمالهم الاعتيادية .

ومن بين أنواع هذا التدريب : تدريب جامعات الشركات وبرامج تعليم المديرين، وتدريب الفيديو التفاعلي . من الاتجاهات المتنامية في هذا الصدد أن عدداً متزايداً من المنظمات في أمريكا تقوم بإنشاء جامعات خاصة بها لتقديم برامج تعليمية وتدريبية تلبي حاجاتها. وتركز هذه الجامعات علي تعليم العاملين في المنظمة . وزبائن المنظمة أيضاً . ومن بين هذه المنظمات ماكدونالدز ، جنرال إلكتريك و3M ، كوداك ، بوينج . وهنالك العديد من كليات المنظمات تمنح درجات علمية ، والكثير من الشركات تقدم برامج تؤدي الي منح درجات علمية .

وبالنسبة لتدريب الفيديو التفاعلي (Interactive video Training) ففي هذا التدريب يتم عرض شريط فيديو روائي قصير علي المتدربين ، ومن ثم يطلب من كل متدرب الاستجابة له . وهذا التعاقب / التسلسل - خدمة برنامج ، واستجابة المتعلم ، وتعليم مبرمج بصورة أكبر - يوفر تعليماً علي أساس فردي (لكل فرد علي حدة) .

ت- التدريب خارج الموقع :

هنالك بعض الحالات التدريبية التي من الافضل والأنسب ان تتم خارج الموقع لأسباب معينة تحول دون اعطاء التدريب في الموقع ، فمثلاً قد يحتاج الي بيئة هادئة تخلو من أي تدخلات أو مقاطعة المشاركين باستمرار من قبل المكالمات الهاتفية أو استفسارات الرؤوسين وغيرها . وهنا لا بد من عقد البرنامج التدريبي خارج المنظمة ، مثلاً في منتجع ما بعيد عن مقر العمل ليتسنى للمشاركين التفاعل وبناء علاقات سليمة بين الأعضاء . ولكن المشكلة في هذا النوع من التدريب هي تكاليفه عاليه ومن ناحية أخرى تبرز مشكلة نقل التعلم أي تطبيق ما يتعلمه المتدرب من مهارات خارج العمل قد لا يتم تطبيقه أثناء العمل . ومن الضروري التذكير كما أشرنا سابقاً الي أن من بين أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها حين اختيار نوع

وأسلوب التدريب هي امكانية تطبيق ما يتعلمه المتدرب فعلياً أثناء العمل . وكونه بيئة التدريب هنا تختلف عن بيئة العمل الفعلية ، فإن احتمالات تطبيق ما يتعلمه المتدرب أثناء العمل تكون أقل .
ومن أهم اشكال وأساليب التدريب خارج الموقع ما يأتي :-

أولاً : البرامج الرسمية :

ويطلق علي هذا النوع من التدريب غالباً بالتعليم الصفي أو المحاضرات ، قد تكون بتوجيه من المتدرب وتشمل التعليم المبرمج ، والتعليم بمساعدة الحاسوب ، البرامج بالمراسلة ، أو بتوجيه من مدرب كما هو الحال في التعليم الصفي والمحاضرات وهنا تستخدم عادة أساليب تكمل المحاضرات مثل الشرائح والمناقشة ودراسة الحالات وأسئلة وأجوبة وتمثيل الأدوار .
النوع من التدريب مناسب حينما يكون عدد المتدربين كبيراً في نفس الوقت ، حيث تكون مشاركة المتدرب محدودة . وباستطاعة المدرب أن يتحكم بالمعلومات التي يجب إعطاؤها وتوقيت المحاضرة . وفي هذه الحالة فإن عدم مشاركة المتدربين يقلل من التغذية الراجعة بشأن ما يتحقق من تعلم.

ومن أهم مزايا هذا التدريب إنه قليل التكلفة ويحتاج الي وقت أقل إذا كان الهدف هو عرض معلومات حول موضوع معين لعدد كبير من المتدربين . ومن ناحية فقد ساعدت التقنيات الحديثة علي التوسع في التعلم في الفرق الصفيه في مواقع كثيرة فالتعلم عن بعد يتيح لمتدربين في مواقع مختلفة أن يشاركو في نفس البرنامج عبر الانترنت ، كما أن التعلم عن بعد يتيح الاستفادة من فوائد التدريب الصفي بدون تحمل تكاليف السفر . وأما السلبية الرئيسية فهو أن التفاعل بين المتدربين وبين المحاضر محدودة . كما أن امكانية تطبيق ما يتعلمه المتدرب أثناء العمل محدودة ، بالإضافة الي أنه يتطلب مهارات لغوية .
ثانياً : المباريات العملية والإدارية :

وهنا يتم تزويد المتدربين بالمعلومات اللازمة عن المنظمة وإيراداتها ومبيعاتها وأرباحها وغير ذلك . ويطلب من المتدربين جمع ما يلزم من معلومات وتحليلها واتخاذ القرارات التي تؤثر في نتائج اللعبة وقد تعطي الجماعات المتدربة دواراً مختلفة للقيام بها بناءً علي المعلومات المقدمة عن المنظمة ، ويمكن أن تختص جماعة معينة بالأمر المالية وأخري بالإنتاج وهكذا ، وقد تتضمن المباريات نوعاً من التنافس ولما كانت المواقف الظروف في المباريات مشابهة لتلك في الحياة العملية فهذا يحفز ويستثير التعلم لدي المتدربين ، والمشاركة الفعالة ، والتعامل مع المشكلات الإدارية بما فيها من تعقيدات . كما أن المباريات تصور وتعكس الطبيعة التنافسية في العمل ، والمباراة الواقعية قد يكون لها معني ودلالات أكبر لدي المتدربين من أساليب العرض التقليدية مثل التعليم الصفي . ومن الجوانب السلبية للمباريات أن أعدادها يتطلب تكاليف عالية ، وتتطلب إدارتها وقتاً كثيراً .

ثالثاً : دراسة الحالات :

تستعمل دراسة الحالات في كثير من برامج التعليم والتدريب لدعم وتعزيز التعليم الصفي ، ويطلق عليها أحياناً حالات دراسية وهي عبارة عن وصف وسرد تفصيلي لحالة / موقف قد يكون واقعياً أو افتراضياً في

نشاط / وظيفة أو غيرها ويطلب من المتدربين مناقشتها والتوصل لحل / قرار وتستخدم دراسة الحالات غالباً لتطوير مهارات التفكير والقدرة علي تحليل المعلومات وتقييمها واتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة ، في بيئة تشابه بيئة العمل الفعلية . ومن مزايا دراسة الحالات إنها تتيح للمشاركين فرصة تبادل الأفكار والآراء حول مشكلة يواجهها المتدربون أثناء العمل . وهي وسيلة آمنة لتشجيع المتدربين لاتخاذ المخاطر الملائمة بإعطائهم فرصة ممارسة تقييم النتائج غير المتأكدة واتخاذ الإجراءات بشأنها ، ويمكن أن تكون وسيلة فعالة لتحسين عملية اتخاذ القرارات اذا ما توفرت دراسة حالة جيدة ومدرب جيد ولكن دراسة الحالات يمكن أن تبالغ في أهمية الأسلوب العلمي والانتباه الشديد لحل المشكلات وجعل المشكلات تبدو روتينية أكثر بكثير مما هي في الحياة العملية .

رابعاً : نمذجة السلوك:

يعتبر هذا الأسلوب من بين الأساليب الفعالة لتعليم المهارات التفاعلية . وبموجب هذا الأسلوب يتم عقد جلسات تدريب ويطلب من المتدربين مشاهدة شخصاً / أشخاص آخرين يؤديون السلوك المرغوب ، ومن ثم تعطي الفرصة للمتدربين لتفهم السلوكيات التي شاهدها وممارستها . فمثلاً يمكن أن يتضمن البرنامج عدة أيام تعقد جلسة يومية لمدة (4) ساعات ، وتخصص كل جلسة للتركيز علي مهارة معينة ، مثل الاتصال ، التدريب . وفي بداية كل جلسة يتعرف المتدربون علي أسباب ومبررات استخدام السلوكيات الرئيسية . ويقوم المتدربون بعدها بالممارسة من خلال تمثيل الأدوار ، ويتلقون تغذية راجعة عن أدائهم . بالإضافة الي ذلك يقوم المتدربون بتقييم أداء النموذج في الفيديو ويناقشون كيف يمكنهم تطبيق السلوكيات أثناء العمل .

خامساً : تمثيل الأدوار:

لتطبيق هذا النوع من التدريب يتم عادة تكوين فرق / جماعات ويتحدد عدد الأفراد حسب الموقف / الحالة . ويعرض المدرب حالة /موقفًا يماثل ما يحدث في الحياة العملية أثناء العمل ، ويحدد لكل مشارك دوراً معيناً . ويقوم المتدرب بتمثيل الدور المحدد له الذي يشابه ما يتطلبه عمله . ويصلح هذا التدريب في المواقف والحالات التي يتفاعل فيها العاملون وجهاً لوجه (مثلاً : المدير / الزبون ، المدير / المرؤوس) . ويهدف بالدرجة الأولى الي تحسين مهارات التفاعل والاتصالات والعلاقات الانسانية من خلال تفهم الفرد لذاته وللآخرين .

تسجيل ما يتم في البرنامج سمعياً أو بصرياً ، وفي هذا الأسلوب يستطيع المدرب الممارسة والحصول علي تغذية راجعة في موقف آمن وهذا يمنح الثقة ويقدم توجيهات للمتدرب . ومن بين الجوانب السلبية أن ثقة المتدرب يمكن أن تتبدد إذا لم يتم التعامل مع الموقف بشكل جيد ، كما أنه من الصعب إيجاد مواقف مطابقة لواقع الحياة العملية .

سادساً : برامج الخبرة :

تهدف هذه البرامج بشكل رئيسي الي تنمية وتطوير مهارات القيادة والعمل بروح الفريق ، وفيها يتعلم المتدربون مفاهيم معينة ومن ثم يطبقونها ، بمحاكاة السلوكيات المشمولة وتحليل النشاط وربطه بالمواقف الفعلية في واقع العمل . ومن أمثلة البرامج التي انتشرت في بعض المنظمات في أمريكا وأوروبا نشاطات الطبخ . حيث تقوم بعض المنظمات بتسجيل عدد من المديرين لديها لحضور مدارس الطبخ حيث يطلب من المجموعة معاً إعداد وجبة معينة والمنافسة مع جماعات أخرى . وتمثل عملية الطبخ وسيلة لتعلم العمل الجماعي والفريقي . وهي تشبه الكتيبة لكل شخص دور وواجب معين ولكن يجمعهم هدف مشترك - إذا ارادوا أن يأكلوا عليهم إتمام إعداد الوجبة . وهنا يتم التدريب في بيئة مريحة ، مرحة ومرضية للعاملين لتعلم التعاون والتآزر في فريق عمل يخلو من السلطة الهرمية . ويتطلب نجاح هذه البرامج التدريبية الالتزام بتعليمات وإرشادات متعددة وأن يكون البرنامج ذات علاقة بمشكلة محددة في العمل ، وأن يكون البرنامج ذات علاقة بمشكلة محددة في العمل ، وأن يشعر المشاركون بنوع من التحدي ، وأن يتحركو خارج حدود نطاق الأمان لهم ولكن ضمن حدود تبقي علي دافعيتهم عالية وتساعدهم علي تفهم أهداف البرنامج .

ومن أشكال برامج الخبرة / التجربة مغامرة التعلم ويطلق عليها أيضاً نزاهات البراري والتدريب الخارجي ، ويستخدم هذا النوع من التدريب نشاطات خارجية في البراري والأدغال والجبال ، وتكون هذه النشاطات منظمة وفيها تحديات كبيرة ويمكن أن تتضمن رياضة شاقة وخطرة وتتطلب قوة بدنية عالية وتعاوناً كبيراً مثل تسلق الجبال واجتياز عوائق وحواجز وأنهار وغيرها . ومع أنه لم يتم بعد اختبار أثر هذه البرامج بطريقة صارمة ولكن المشاركين أفادوا إنهم استطاعوا أن يتفهموا أنفسهم بشكل أفضل ، ويتفهموا الطرق التي يتفاعلون بها أي إنها تساعد في بناء العمل الفريقي وتعزيز الثقة بالذات . وأحد مفاتيح نجاح هذه البرامج هي أن كامل جماعات العمل تشارك معاً وهذا يشجع الناس أن يشاهدوا ويناقشوا ويصححوا أنواع السلوك التي تبعد الجماعة عن الأداء الجيد ، ومن بين التحفظات حول هذه البرامج إنها تتطلب قوة بدنية وتحمل هائل ، كما قد تتطلب التلامس والاحتكاك بين المشاركين ببعضهم البعض ، وقد يشكل ذلك بعض المخاطر . فقد يلحق الأذى والضرر ببعض المشاركين، أو يشعر البعض بأنه تم التحرش به جنسياً أو تم التعدي علي خصوصياته . كما أن مطالبة الأشخاص من ذوي الإعاقات بالمشاركة قد يخالف بعض التشريعات . ومن ناحية أخرى يتطلب هذا التدريب تكاليف عالية وتحديات بدنية عالية .

سابعاً : تمارين السلة :

يعطي المتدرب (ضمن مجموعة من المتدربين) مجموعة من المراسلات والمذكرات والتقارير والمكالمات الهاتفية التي لها صلة مباشرة بمهام وأعمال المتدرب . ويطلب من المتدرب ترتيبها حسب اولويتها وأهميتها واتخاذ الاجراء / القرار المناسب لكل منها . ويقوم المدرب بتقييم النتائج وتزويد المتدرب بتغذية راجعة . وما يزيد من فائدة هذا التدريب أن تكون المحتويات في السلة واقعية ، وتمثل حالات ومشكلات واقعية ذات علاقة بعمل المتدرب .

ثامناً : تدريب وتطوير فريق العمل :

يتطلب العمل الفريقي الفعال والناجح من أعضاء الفريق سلوكيات واتجاهات وميول تختلف عن سلوكيات واتجاهات الفرد حينما يعمل منفرداً . فمن الضروري جداً أن يتعاون ويتشاور وينسق أعضاء الفريق فيما بينهم لتحقيق أهداف الفريق . وتتضح حاجة الفريق للتدريب حينما يعتمد أداء الفريق وتحقيق أهدافه علي تبادل الرأي والمعرفة والمشورة والخبرة والتنسيق بين أفراد الفريق . وهنا يساعد التدريب كل عضو في الفريق أن يتفهم ويمارس مهارات العضو الآخر ليكون مستعداً لأن يحل محل الآخر .

تاسعاً : تدريب رئيس فريق العمل :

وهنا يتم التركيز علي تنمية وصقل المهارات اللازمة لقيادة الفريق . ومن الضروري أن يتفهم رئيس الفريق ماهية دوره : يلخص المعلومات ، ويحفز ويستثير النقاش ، يوجد وعياً وإدراكاً للمشكلة ، إدارة الاجتماعات ، تنسيق النشاطات ، حل النزاعات ، دعم ومساندة الاختلافات وإيجاد المتاح الملائم للاختلافات لتحفيز الحلول الإبداعية ، وتقليل مخاطر المشاعر السيئة - مثلاً استقبال الاختلافات داخل الفريق ، وتأخير اتخاذ القرار ، والفصل بين توليد الافكار وتقييم الافكار . واستخدام وسائل مساندة لصنع القرارات مثل العصف الذهني ، وأسلوب دلفي ، وأسلوب الجماعة الصورية وغيرها لتفعيل النقاش البناء.

عاشراً : تدريب المشروع :

في هذا التدريب تسند للفريق موقف / مشكلة حقيقية ويطلب من الفريق ايجاد حل لها والإلتزام بخطة عمل ، ويكون مسؤولاً عن تنفيذ الخطة . يقوم المدرب بتوضيح ووصف المهمة ، وقد تستمد من موقف واقعي أو علي الأقل مشتق من تقارير مشروعات أو الادبيات ذات العلاقة ، ويتيح هذا التدريب للمتعلم اظهار المبادرات والافكار الابداعية وحرية الانخراط في المشاركة ، واختيار الطريقة التي تحقق أفضل النتائج . وهذا التدريب ملائم حينما تكون هنالك حاجة للمبادرة والإبداع . ويوفر المشروع تغذية راجعة حول المهارات الشخصية للمتدربين ، ومعارفهم واتجاهاتهم حول العمل . وهذا يتطلب أن يكون المشروع ذات علاقة بحاجات المتدرب وأن يتاح للمتدرب الانخراط والاهتمام ، والا سيفقد المتدرب ثقته بالمدرب.

جاري ديلسر يري أن هناك أساليب أخرى للتدريب¹:

أ- التدريب أثناء القيام بالوظيفة :-

ويشمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب، أكثر شيوعاً هو التدريب باستخدام طاقم خاص هو عامل ذو خبرة أو المشرف على التدريب . وفي المستويات الدنيا فإن المتدربين قد يكتسبوا خبرات تشغيل الآلة مثلاً عن طريق ملاحظة المشرف . ويمكن أيضاً تطبيق هذا الأسلوب في المستويات العليا أيضاً ويعد التناوب الوظيفي والذي فيه ينتقل الموظف من وظيفة لأخرى تعطى الفرد خبرات في مجالات معينة لحل المشاكل . ولهذه التقنية عدة ميزات

¹ جارى ديلسر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2003م، 2007م، ص270-276

فهي غير مكلفة فالمتدربون يتعلمون أثناء الإنتاج ولا حاجة لتوفير تسهيلات خاصة مثل الفصول الدراسية أو أجهزة تعليمية معينة، وهذه الطريقة أيضاً تسهل التعليم حيث أن المتدربين يتعلمون من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة وتصحيح أدايمهم .

إلا أن هناك عوامل أخرى يجب مراعاتها مع المدربين عند تصميم برامج التدريب أثناء القيام بالوظيفة . المدربين أنفسهم يجب أن يتم تدريبهم جيداً وتوفير المواد التدريبية المطلوبة. كما أن بعض العاملين ذو الخبرة يمكن أن يتم اختبارهم كمدربين، ولا بد من تدريبهم بأساليب ملائمة، وخاصة تعريفهم بمبادئ التعليم، وأيضاً أسلوب الخطوة خطوة .

ب-التدريب بالورش " برنامج التلمذة الصناعية"

حيث أصبح كثيراً من أصحاب العمل يلجئون لمثل هذا الأسلوب، وهو الذي بدأ منذ العصور الوسطى، وهذا التدريب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عمالاً مهرة من خلال ربط التعليم النظرى مع التدريب أثناء العمل وهذا الأسلوب يستعمل على نطاق واسع في مهن بعينها مثل الكهربائي والسباك ، وتتم عملية التلمذة تحت إشراف رئيس عمل ماهر . وفي المانيا على سبيل المثال فإن الطلاب الذين يتراوح أعمارهم بين 15-18 يقسمون أوقاتهم بين الدراسة والتدريب وتستمر عملية التدريب لمدة قوامها حوالى 3 سنوات وفي النهاية يحصل على شهادة بعد الاختبار .

ويوجد نفس النظام تقريباً في الولايات المتحدة كما في شركة stormberg carlson وذلك في مجال الفنيين الكهربائيين .

ت-التعلم غير الرسمي : -

حيث نجد أن التدريب الصناعي لا يتم بشكل رسمي على الإطلاق بل أنه يتم من خلال تفاعلات بين الأفراد تشمل العامل الجديد وزملاؤه - وهذا التعليم يتم بدون قصد أو تصميم من الشركة .

ويمكن التأكد من وجود مثل هذا النوع من التعلم حيث نجد شركات Releigh Siemens power Trans mission north Carolina تضع الأدوات في الكافيتريات في هذا الجو ليتبادل المعرفة ، وهناك شركات أخرى تسهل عقد اجتماعات على موائد موسعة غير مرتب لها وتضع سبورات مع أقلام تسجيل أية معلومات أثناء التدريب أو الشرح دون قصد مسبق .

ث- التدريب التوجيهي : -

فهناك وظائف كثيرة تتكون من تتابع منطقي لعدد من الخطوات . وأفضل شيء لمثل هذه الوظائف أن يدرّب عليها من خلال عملية خطوة خطوة step-by-step process وكل خطوة تتكون بدورها من عدد من النقاط الهامة key points وهذه الخطوات تشرح ماهية العمل المراد، بينما النقاط الهامة توضح الكيفية والسبب .

ج- المحاضرات : -

ولها عدة فوائد منها السرعة والبساطة في تزويد المعلومات لأعداد كبيرة من المتدربين كما هو الحال في تدريب مندوبي المبيعات على منتج جديد . وعلى الرغم من أن الكتب والمطبوعات يمكن أن تحل محلها إلا أن تكلفة الطباعة العالية فضلاً عن كونها لا تسمح بالأسئلة كما في المحاضرة يجعل المحاضرات أفضل .

ح- التعليم المبرمج : -

سواء أكان التعلم المبرمج في شكل كتاب أو نظام كومبيوترى فإنه يشتمل على ثلاث وظائف هي : -
أولاً : تقديم الأسئلة والحقائق أو المسائل إلى المتعلم .
ثانياً : إعطاء الفرصة للمتعلم لتقديم استجابة لذلك .
ثالثاً : إعطاء الإجابات الصحيحة وبيان دقتها من خلال المعلومات المرتدة Feed back .
إن الميزة الأساسية من التعلم المبرمج تتمثل في تخفيض وقت التدريب بحوالي الثلث - كما أنه يسهل عملية التعليم، لأنه يتيح للمتدربين أن يتعلموا بسرعتهم هم، وكذلك إمكانية توضيح رد الفعل الفوري وكذلك تخفيض مخاطر الأخطاء . وعلى الجانب الآخر، فإن المتدربين لا يتعلمون الكثير من هذه الوسيلة، أكبر مما هو متاح مع الكتب - ويجب أيضاً مراعاة تكاليف هذا النوع من التدريب .

خ- التدريب باستخدام التقنيات السمعية والبصرية : -

وتشمل الأفلام ومؤتمرات الفيديو والشرائط السمعية والبصرية وهي مستعملة على نطاق واسع ولقد قامت شركة Ford motor company باستخدام الأفلام في عمليات التدريب وذلك لحل مشاكل وردود فعل مناسبة لشكاوي العملاء .

وهكذا فإن الأدوات السمعية والبصرية أكثر نفعاً من المحاضرات رغم أنها أكثر تكلفه وخصوصاً في الحالات التالية : -

أولاً : إذا كانت هناك حاجة لتوضيح كيفية تتابع معينة مثل تعليم اللحام أو إصلاح الهاتف حيث تتمتع بخاصية الإيقاف وإعادة العرض وكذلك الحركة السريعة والبطيئة .

ثانياً : عند الرغبة في تقديم أحداث لا يمكن وضعها في شكل حى في المحاضرة مثل عمليات القلب المفتوح وجولة في المصنع .

ثالثاً : عندما يكون التدريب على نطاق الشركة ويكون من المكلف الانتقال بالمتدربين من مكان لآخر

د- التدريب من خلال المحاكاة : -

وفقاً لهذه الطريقة يقوم المتدرب بالتدريب على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها في عمله بالرغم من أن التدريب يتم أيضاً خارج نطاق العمل، ولكن يتم خلق أو محاكاة الظروف التي سوف يعمل في ظلها الفرد

- وتتميز هذه الطريقة بإمكانية تحقيق المزايا المترتبة على التدريب أثناء العمل بالإضافة إلى تقليل المخاطر المترتبة على إمكانية الممارسة الفعلية لبعض الوظائف مثل الطيران والذي يتم في غرف منفصلة مع وجود نفس المعدات التي سوف يستخدمها الفرد في وظيفته الفعلية بالتدريب، ولا شك أن ذلك يترتب عليه ما يلي :

أولاً : زيادة درجة الأمان من خلال تجنب المخاطر التي قد تحدث بسبب أخطاء المتدربين وسط بيئة العمل الفعلية .

ثانياً : صقل مهارة التعليم لدى المتدربين، من خلال إفراح المجال أمامهم للتدريب دون التأثير على سير العمل .

ثالثاً : خفض النفقات، حيث لا تعدو تكلفة هذه الطريقة إلا أن تكون مبالغ قليلة تشمل تكاليف الصيانة وإصلاح المعدات التي قد تتلف بسبب أخطاء المتدربين .

س- التدريب باستخدام الأقراص الصلبة والانترنت : -

ويعد التدريب من خلال هذا الأسلوب أمراً وارداً فهناك برامج لتدريب الأفراد على التفاعل مع شبكة المعلومات الدولية "الانترنت" مثل برنامج Road map والذي ابتكرته جامعة Alabama وهو في شكل برنامج مراسلة باستخدام البريد الإلكتروني E-mail والذي يتضمن مجموعة من الجلسات التدريبية اليومية. وفي نفس الوقت نجد أن هناك برنامج آخر اسمه List serve soft ware يقوم بتدريب 20,000 مندوب شهرياً، على أن يكلف المتدربين بواجبات يجب عليهم الوفاء بها، مع وجود مجموعات لمناقشة المتدربين ونقل كل ما هو جديد إليهم والرد على استفساراتهم . ومن ناحية أخرى تستخدم بعض الشركات شبكات داخلية لتسهيل التدريب من خلال أجهزة الحاسب الآلي وذلك من خلال استخدام الأقراص العلمية C.DROMS ثم تقوم بنقل ذلك للأفراد من خلال شبكة معلوماتها الداخلية، بحيث يستفيد منه الأفراد وقت الحاجة، على أن تبقى سلطة تغيير البرنامج للإدارة المركزية للشركة في الوقت نفسه، نجد أن العديد من الشركات اعتمدت على هذه الوسائل في تدريب موظفيها، ومن أمثلة ذلك شركة MRI والتي دربت مئات الموظفين بهذه الطريقة لذا يتوقع التوسع والانتشار بهذه الوسيلة حيث يعتمد عليها حوالي 3% من المدربين .

ش- التدريب باستخدام الحاسب الآلي : -

وتستخدم هذه الطريقة بصفة أساسية لتنمية معارف، مهارات المتدربين، مع مراعاة أنه ليس بالضرورة أن يتم التدريب السابق بالحاسب الآلي، ولكن يتضمن التدريب بهذه الوسيلة استخدام الوسائط المتعددة . بما فيها شرائط الفيديو لمساعدة المتدرب في أداء وظيفته . ويبدأ التدريب من خلال هذه الوسيلة بقيام المتدرب بكتابة مجموعة الأسئلة التي يريد أن يستفسر عنها، والتي يجيب عليها الحاسب من خلال التشغيل بنظام خاص، وهناك بعض الموضوعات التي تتطلب المتابعة ثم يقوم الحاسب بحصر مجموعة الأخطاء التي وقع فيها المتدرب وكيفية تصحيحها . هذا ولقد أشارت نتائج الدراسات أن التعلم من خلال

هذه الوسيلة يخفض وقت التعلم بنسب 50%، إلا أنه يعاب عليها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة، وبالرغم من ذلك فقد إستطاعت الوكالة الفيدرالية توفير ما يقرب من 150 مليون دولار من خلال استخدامها لهذه الوسيلة في التدريب .

ص- التدريب عن بُعد :-

وتستخدمه الشركات حالياً حيث يستطيع المدرب أن يقوم بتدريب العديد من الموظفين في أماكن بعيدة من خلال التلفزيون . فمثلا AMP In corporated تستخدم الأطباق لتدريب مهندسيها وفنييها في 165 موقع بالولايات المتحدة ، 27 دولة أخرى (وتقوم الشركة بعمل توصيلات كهربية وإلكترونية) ولتقليل التكاليف لكل برنامج تدريب . فإن شركة AMP تقوم بتقديم المحتوى ثم من خلال قنوات WITF وقناة 33 لمدينة هاريسبرج. وهناك شركة ماس للأطباق التي تقوم بتدريب 59000 مستخدم في البلاد .

ع- التعلم عن بُعد باستخدام مؤتمرات الفيديو :-

وهي طريقة معروفة وشائعة الاستخدام لتقديم التدريب إلى موظفين في أماكن جغرافية منفصلة عن بعضها أو بعيدة عن المدرب . ويعرف بأنه وسيلة لربط مجموعتين أو أكثر بعيدتين باستخدام تقنية سمعية وبصرية وهي بذلك تسمح لأناس في موقع الاتصال بأخرين في دولة أوروبية أخرى من خلال الاتصالات السمعية والبصرية عبر الهاتف أو الأطباق . وتسمح أنظمة متقدمة مثل key pad بالتفاعل المتبادل بين الطرفين، كما في شركة تكساس انشرومنيت فإن نظم key pad تسمح للقائم بالتوجيه للاتصال بالمتدربين لإبلاغهم بأنهم يتعلمون .

أما أنس عبد الباسط يري أن هناك أساليب أخرى في التدريب¹ :-

أ/ المناظرة والمناقشة :-

وهي من الأساليب العصرية التي تحتاج لكفاءات وقدرات خاصة لا تتوفر إلا في مستويات معينة، وتعد المناظرة والمناقشة من أساليب المشاركة الجماعية، وذلك عكس المحاضرات أو ما شابهها . والأساليب هذه تعد من الأساليب التفاعلية، وهي تشرك الدارسين أو المتدربين في استكشاف موضوع معين ومعرفة أبعاده عن طريق التحليل والمراجعة والتقديم . وتجرى المناظرات بطريقة رسمية ، وتحكمها قواعد توقيت صارمة، على حين تدار المناقشات بطريقة غير رسمية ، من حيث أنها تبادل للآراء بشكل حر دون قيود، ولنجاح المناقشات لا بد من التركيز على موضوع معين وتحديد حجم المجموعة التي يمكنها تبادل الآراء . وعلى مدير النقاش أن يلفظ الجو ويتدخل لتوجيه الحوار كلما كان ذلك ضرورياً، ولا يجوز له ولا للمشاركين الأعلى صوتاً أن يهيمنوا على المناقشة. وغالباً ما تأخذ الترتيبات الخاصة بالمناظرة شكل المدرج الرسمي أو منصة المسرح. ومن الجانبين المتقابلين الحديث إلى المقعد الأوسط الذي يشغله مدير المناظرة .

¹ أنس عبدالباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى 2011م، ص 202-204 .

ويمكن ترتيب الجلوس للمناقشة بشكل آخر مثل الجلوس على شكل دائرة أو دائرتين . ويؤدي عرض وجهات النظر المتعارضة إلى تنشيط التفكير النقدي بين المتناظرين والمشاهدين . وهذا من شأنه أن يعزز قدراتهم على التعلم وتطويرها بالشكل المناسب . وإذا كانت الموضوعات المطروحة شيقة ومهمة فإن مدة المناظرة أو المناقشة يمكن أن تمتد لأطول من المعتاد ، وفي هذه الحالة تقسم الجلسات التي تزيد عن ساعتين إلى جلسات فرعية ولا يتطلب الأمر أية مادة خاصة سوى ما يوصى به الندوات المتخصصة . وتصبح المناظرة أكثر تسويقاً عند الاقتراع لدى الجمهور على القضية المطروحة قبل بدء المناظرة وعقب انتهاءها وهذا من شأنه أن يعزز روح المنافسة الفكرية الإيجابية ويعمل على تقديم كل الآراء البناءة التي تساهم في تطوير الآراء في المنظمات .

ب/ المحاورة : -

وهي أسلوب محدد الانتشار في مجال التدريب وهي من حيث الأسلوب تشبه المناظرة إلى حد كبير، ويتخللها تبادل لوجهات النظر لكنها تقتصر على متحاورين اثنين فقط ، يقوم كل واحد منهما بعرض موقفه من القضية المطروحة للنقاش . لكن الأسلوب المتبع في المحاورة على العكس من المناظرة حيث أن المحاور يسعى لشرح الأفكار المعارضة وتوضيحها، وليس لتقرير أيهما أفضل . ولا تختلف ترتيبات ولجرات التنظيم وإمكانية التدريب والمدة الزمنية المقيدة وتوفير المواد الدراسية عن تلك الخاصة بالمناظرة، ويتم اللجوء لهذا الأسلوب في مجالات تدريبية معينة كالإختلاف في وجهات النظر بين المدراء التسويقيين في طريقة التعامل مع الزبائن للسلع الفريدة.

ج/ التسلية والترفيه : -

وهو أسلوب تدريبي عن طريق الترفيه الموجه، والتسلية أيضاً أداة تعليمية قوية وبالغة الأثر عندما تمارس بذوق وبهدف مرسوم بعناية . وتستطيع فترة من التسلية والترفيه المساعدة على الارتياح الذهني وتخليص الإنسان من التوتر والانتقاض من العمل بعد يوم إرهاق ويمكن لهذا الأسلوب المتقدم من أن يسهم إيجاباً في تعزيز العملية التعليمية والتدريبية، كما أن هناك بعض الموضوعات والاهتمامات التي يمكن تدريسها عن طريق الاستخدام المبدع لوسائل التسلية الهادفة السليمة . لكن علينا بذل جهود غير عادية لنضمن أن جلسات التسلية أو الترفيه لن تفسدها الأمور المبتذلة أو أن تخرج عن المألوف . والحقيقة أن الحاجة ماسة إلى إنتاج مادة جديدة ترفيهية هادفة تنسجم والقيم الأخلاقية للمجتمعات . إلا أن المجال التدريبي عموماً متطور ومتجدد باستمرار . ونؤكد هنا على ضرورة إتباع وابتداع الأساليب الأكثر فهماً وقبولاً وأكثر اقتصاداً ، إلا أن الإدارة الواعية هي التي تختار البديل الأمثل بين البدائل المتاحة والمطروحة أمامها .

أما بكري الطيب فيري ان هناك اساليب أخرى للتدريب¹:-

أ- أسلوب التطبيق العملي :

¹ بكري الطيب موسي ، ادارة الافراد ، الطبعة الخامسة ، مطبعة جي تاون ، الخرطوم ، السوق العربي ، 2004م، ص-175-276

في هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة امام المتدربين موضحاً لهم طريقة وإجراءات الاداء والعمليات مع شرح نظري وعملي لأداء العمل دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل ،لكن يسمح لهم بالاستفسار والمناقشة ، يتميز هذا الاسلوب بالسهولة وقلة التكاليف وقدرته علي تثبيت المعلومات لدي المتدربين بدرجة اكبر من الاساليب النظرية ، ويصلح هذا الاسلوب بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو الروتينية التي تحتاج الي مهارات يدوية واستخدام آلي وأجهزة ميكانيكية .

2/ اسلوب النقاش المخطط:

وهو اسلوب يفسح المجال أمام المتدربين لتبادل الآراء والاشترك في المناقشة ويعمل هذا الاسلوب علي اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض علي المتدربين والعمل علي إستخلاص نتائج محددة بشأنها ومن أهم عيوب هذا الاسلوب إنه يحتاج لمهارة في الإعداد والتحضير مما يستغرق وقتاً طويلاً ، كما إنه يحتاج الي مدربين مهرة لإدارة المناقشة بفعالية وكفاءة ويأخذ هذا الاسلوب أشكالاً مختلفة منها:-

أولاً : المؤتمرات : وهي عبارة عن مناقشة موجهة لموضوعات محددة وجدول أعمال متفق عليه تتم تحت قيادة أحد الافراد تختاره المجموعة من بينها .

ثانياً : الندوات : عبارة عن مناقشة جماعية لموضوع أو شكل ما بهدف الوصول الي حل مناسب لها . ويقوم بها أشخاص من ذوي المهارة والخبرة .

ثالثاً : برامج خاصة :

هذه البرامج تستخدم في العديد من المشروعات لتدريب الأفراد التنفيذيين بصفة خاصة لزيادة معلوماتهم عن العمل الذين يقومون به كما في حالة تدريب رجال البيع وتكون في العادة هذه البرامج خليط بين الدراسة وخبرة العمل ، وتستخدم أيضاً لتدريب العاملين في مواجهة التطور التكنولوجي والفني في شتي ميادين الإنتاج.

نستخلص مما سبق أن الأساليب التدريبية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والخطوات والمهام التي يجب أن يقوم بها المدرب والمتدرب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي والتي تهدف الي تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي يحتاج اليها والتي تسهم في تطوير مستوي أدائه لعمله وهذه الأساليب تأخذ صوراً متعددة منها ما يختص بالتدريب الفردي والآخر الجماعي ، وبالتالي تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة .

الفصل الثاني

مراحل العملية التدريبية وتقييم الأداء

المبحث الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية

المبحث الثاني : تصميم وتنفيذ وتقييم التدريب

المبحث الثالث : تقييم الأداء

الفصل الثاني

مراحل العملية التدريبية وتقييم الأداء

مقدمة :-

تمر عملية التدريب بمراحل مترابطة وأساسية بحيث لا يمكن القفز فوق إحداها الي الأخرى ، وهذه احدي الخصائص التي تميز التدريب عن التعليم فمناهج التعليم تصمم عادة لمقابلة أهداف واحتياجات عامة ، وتدرس في المدارس والجامعات لجميع الطلبة لكونها دون دراسة لاحتياجات الطلبة لكونها احتياجات مشتركة وضرورية للجميع .

أما التدريب فإنه يصمم وفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين والعاملين ، وهذا يترتب عليه تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات ، وتصميم البرامج ، وتقييمها وتنفيذها ، ومتابعة نقل أثر التدريب¹ .
يحتوى هذا الفصل على ثلاثة مباحث ، المبحث الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية ، المبحث الثاني : مراحل العملية التدريبية ، أما المبحث الثالث : تقييم الأداء .

المبحث الأول : يحتوى على (مفهوم الاحتياجات التدريبية ، مراحل العملية التدريبية ، طرق ومصادر ومداخل تحديد الاحتياجات التدريبية ، الجهات التي تحدد الاحتياجات التدريبية ، أهمية ووسائل وأنواع تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصنيف ومعوقات تحديد الاحتياجات التدريبية) .

المبحث الثاني : يحتوي علي (عناصر البرنامج التدريبي ، ، تصميم برنامج التدريب ، تنفيذ البرامج التدريبية ،تقييم التدريب ، الأسس العامة لتقييم التدريب ، عناصر التقويم وفعالية التدريب) .
المبحث الثالث : يحتوي علي(مفهوم تقييم الاداء ، اهداف و معايير تقييم ،خطوات ومسؤولية تقييم الاداء ،اهمية وفوائد تقييم الاداء ، طرق وأنواع واستخدامات تقييم الاداء ، المشكلات التي تواجه عملية تقييم الاداء) .

المبحث الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية :

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي في هيكل التدريب حيث تقوم عليه جميع العمليات التدريبية وتنمية الموارد البشرية وإن اي خلل يحدث يؤثر على الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين بها ، فعملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعني بتحديد التغيرات المطلوب إحداثها في معرفة ومهارات واتجاهات الأفراد بغرض تعديل أو تطوير سلوكهم بما يحقق أهداف المنظمة لذلك يصمم التدريب لمقابلة الاحتياجات التدريبية، ونجاح أي

¹ يوسف بن محمد القبلان ، اسس التدريب الاداري ، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ، الرياض – السعودية ، الطبعة الثانية 1991م،ص

برنامج تدريبي يقاس بمدى التعرف على الاحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمة، وإذا لم تقم بذلك فإن البرنامج التدريبي لا أثر له على الأفراد ولا يحقق الهدف منه على الإطلاق، لأنه من المفترض أن تكون الحاجة التدريبية عملية دائمة مستمرة لأن الاحتياجات تتغير وتتوسع بتغير وتوسع الظروف المحيطة بالمنظمة، إضافة للمشكلات التي تصادفها .

1- مفهوم الاحتياجات التدريبية :

وقد وردت عدة تعريفات لمصطلح الاحتياجات التدريبية وهي كالاتي :

أولاً : الاحتياجات التدريبية هي الفرق بين مستوى الأداء المطلوب بلوغه ومستوى الأداء الفعلي من قبل الأفراد العاملين، والبرامج التدريبية يجب أن تصمم بالشكل الذي يضمن تغطية هذا الفرق¹ .

ثانياً : الاحتياجات التدريبية هي الفرق بين معارف ومهارات من يشغل الوظيفة والمعارف والمهارات المطلوبة لأداء هذه الوظيفة².

ثالثاً : الاحتياجات التدريبية هي وجود اختلاف آني أو مستقبلي بين وضعية قائمة ووضعية مرغوب فيه بالنسبة لأداء فرد معين أو أفراد معينين يعملون بالمنظمة في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات³ .

رابعاً : الاحتياجات التدريبية هي دراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات يتم تحديدها بناء على أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه الأهداف وما هي التغيرات المطلوبة في أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المنظمة⁴.

خامساً : الاحتياجات التدريبية هي مجموع التحسينات والتغيرات الكمية والنوعية المطلوب إحداثها من مهارات وسلوكيات ومعارف للعاملين وذلك لبلوغ مستويات الأداء المرغوب فيها، أي أن الاحتياجات التدريبية تعني مقدار الاختلاف بين مستوى الأداء الفعلي والحالي⁵ .

سادساً : التعريف المتكامل للاحتياجات التدريبية يمكن النظر إليه من جانبين¹ :

أ - جانب المنشأة وهنا تعني الاحتياجات التدريبية أيًا من العناصر التالية :

¹ صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص250.

² محمد المقصبي- سعيد الحامدي، دور تحديد الاحتياجات التدريبية (بنغازي: منشورات المجموعة العربية للاستشارات والتدريب، 1996م)، ص24.

³ عبدالجليل آدم المنصوري، مرجع سابق ، ص63.

⁴ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الاتجاهات المعاصرة في التدريب والإستشارات الإدارية، 2006، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الشارقة.

الإمارات العربية المتحدة، ص77

⁵ عبدالرحمن توفيق، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، مرجع سابق ص29 .

¹ احمد ابراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم ، - 2009م، ص 135،

• تحديد الفجوة الكمية بين ما هو متاح من كوادر مدربة في مختلف المستويات الوظيفية وما هو مطلوب لتنفيذ السياسات والخطط التي تم إقرارها .

• تحديد المعلومات والمهارات والقدرات والاتجاهات التي ينبغي إحداثها وتطويرها، في مختلف المستويات الوظيفية، بقصد التكيف والتوافق مع نظم أو أساليب جديدة في العمل .

ب- جانب الفرد، وهنا تعني الاحتياجات التدريبية مجموع التغييرات المطلوب إحداثها لتحقيق الفرق بين درجة الأداء الحالي والأداء المستهدف .

نستخلص من التعريفات السابقة أن الاحتياجات التدريبية عبارة عن مجموعة من التغييرات المطلوب إحداثها في خبرات ومعلومات العاملين لتجعلهم قادرين علي أداء الاعمال بالوجه الاكمل في سلوكهم واتجاهاتهم ومعارفهم ومعلوماتهم ومهاراتهم وطرق العمل التي يستخدمونها ومهاراتهم في الاداء حيث يمثل تحديد الاحتياجات العنصر الرئيس والهيكلي في صناعة التدريب.

2-مراحل العملية التدريبية التالية

أ- مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية .

ب- مرحلة تخطيط التدريب.

ت- مرحلة تنفيذ التدريب .

ث- مرحلة تقييم التدريب² .

تعريف تحليل الاحتياجات التدريبية :

هي عملية مقارنه الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء المرغوب فيه، لتحديد حجم الفجوة التي يمكن معالجتها أو سده بالتدريب.³

تحليل الاحتياجات التدريبية :

يتم تحليل الاحتياجات التدريبية علي ثلاثة مستويات :

أ- المنظمة

ب- العمل

ج- العامل⁴

ملخص تحليل الاحتياجات التدريبية¹

علي مستوى المنظمة

كيف يتم ربط التدريب بأهداف المنظمة

² مراحل العملية التدريبية ، مدحت ابو النصر ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الاولى ،2009، ص75

³ مراحل العملية التدريبية ، مدحت ابو النصر ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الاولى ،2009، ص81

⁴ حسين محمود حريم ، ادارة الموارد البشرية دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الاولى 2013 ،ص207

¹ حسين محمود حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص211

كيف يؤثر التدريب في دينامية مكان العمل اليومية .
ما هي العوائد / الفوائد والتكاليف المتوقعة من التدريب؟

علي مستوى العمل

ما هي مهام ومسؤوليات العمل
ماهي المعارف والمهارات اللازمة للأداء الناجح .
هل يجب ان يكون موقع التعليم هو موقع العمل ؟
ما هي انعكاسات ونتائج الاخطاء ؟
كيف يقوم العمل بتنويد تغذية راجعة مباشرة للفرد ؟
ما مدي تشابه او اختلاف حاجات هذا العمل للتدريب مع حاجات الاعمال الأخرى؟

علي مستوى الفرد/ الشخص

ماهي المعارف والمهارات والقدرات التي يملكها الفرد حالياً ؟
ما هي اساليب التعلم لدي الافراد .
ما هي الحاجات الخاصة للمتدرب؟

طرق و مصادر ومداخل تحديد الاحتياجات التدريبية :

هناك طرق كثيرة يمكن للمنظمة استخدامها في تحديد احتياجاتها التدريبية ويعد مؤشر استخدامها بالكلفة والوقت والسرعة والدقة وقدرة الوسيلة في كشف الاحتياجات، وفي ضوء هذه المؤشرات يتم استخدام إحدى أو بعض أو جميع الطرق .

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية¹:

أ- دراسة تحسين الأداء : -

وهذه الطريقة تعني القيام بإجراء دراسات تتعلق بتحسين الأداء الحالي وتحديد أين تكمن حاجة الفرد للمعلومات والمهارات التي تساهم في تحقيق الهدف الجديد . ولذلك فإن المنظمة تحاول وضع معايير لقياس العمل والتعرف على التغييرات المطلوبة لتحديد إمكانات الفرد ومقارنتها بالقدرات الحالية ليكون ذلك بمثابة الاحتياج التدريبي الذي يملأه التدريب .

ب- التطورات التكنولوجية : -

إن استخدام الآلات والمعدات الجديدة يفرض على المنظمة توفير العدد اللازم من الأفراد القادرين على استخدام وصيانة تلك الآلات أو الأجهزة . كما أن تصورات المنظمة لما سيطر من تغييرات في هذا المجال يتطلب تهيئة الكادر القادر على استيعابها .

ت- التقارير السنوية : -

ومن خلالها يتم تحديد نقاط الضعف في بعض جوانب أداء الأفراد والتي تأتي من خلال ملاحظات الرؤساء المباشرين في مختلف الإدارات في المنظمة إلا أن صعوبة استخدام هذه الطريقة تكمن في أنها لا توضح أسباب ضعف جوانب الأداء أو أسباب المشاكل أو الاختناقات في العمل .

ث- تحليل العمل : -

ويتضمن وضع كشف تحليلي بخطوات الوظيفة ودراسة كل خطوة وتبسيطها أو دمجها بأخرى وتحديد المعارف والمعلومات لأدائها . وكذلك تحديد نوع التغيير المطلوب في ما يملكه من قدرات مختلفة . والأخيرة هي التي يتطلبها التدريب .

ج- تقييم الأداء : -

ويعنى قيام الإدارة بمقارنة الأداء الفعلي والمخطط لتحديد الفجوة، وعادة ما تستخدم عدة مؤشرات في التقييم هنا كالجودة والكم، والتكاليف، والوقت، وإخلاص الفرد، وجدديته في العمل وتعاونيه مع الآخرين .

ح- الملاحظة : -

¹ نعمه شلبية الكعبي وآخر، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، هيئة المعاهد الفنية للطباعة، الطبعة الأولى، 1990م، ص 117-119

وتعني الملاحظة للموظف سواء من رئيسه المباشر أو من شخص متخصص في الملاحظة لتقصي جوانب الضعف في أداء الفرد أثناء العمل وحاجته إلى التوجيه ومساعدة زملاء العمل لغرض إنجاز العمل . ومن هنا نستطيع تحديد حاجة الفرد إلى نوع التدريب المطلوب لملاً هذه الفجوة.

خ- الاستقصاءات : -

وتعني توزيع استمارة استبيان تحوي على مجموعة من الأسئلة التي يراد رأي العاملين والرؤساء والمرؤوسين، تبحث المشاكل التي يواجهونها وأسبابها . واستقصاء آرائهم عن مدى حاجتهم إلى تطوير معلوماتهم وغيرها . إن هذه الطريقة تعتبر من الطرق المهمة لكونها تتيح الفرصة الكافية لإبداء الرأي ومن مختلف المستويات الإدارية والفنية مما يعني ضمان قدرًا من النجاح لتخطيط الاحتياج التدريبي والذي هو ضمان لنجاح برنامج التدريب .

د- وبالإضافة إلى هذه الطرق : -

فإن المنظمة بإمكانها استخدامها بعض المؤشرات مثلاً معدل دوران العمل، زيادة شكاوي العاملين، كثرة الغياب، التلف المفرط بالإنتاج زيادة كلف الإنتاج . مما يعني أن هناك مشاكلًا لا بد لها من حلول قد يفيد التدريب في إيجاد بعض حلولها . وبعد أن يتم حصر الاحتياجات التدريبية فإنها تفرغ في جداول تسمى قائمة الاحتياجات التدريبية.

أما منصور عبد العزيز يري ان طرق تحديد الحاجات التدريبية كالآتي¹:-

أولاً : تحليل الموارد البشرية أي القوى العاملة .

ثانياً : تحليل الوظائف .

ثالثاً : تحليل التنظيم .

تحليل القوى العاملة

التعرف على : -

أ- مؤهلات ومهارات الذين على رأس العمل .

ب- مقارنة ذلك بمتطلبات الوظائف الحالية أو التي من المتوقع إحداثها حسب خطة الموارد البشرية و إستراتيجية الشركة . وهنا كثيراً ما تكون المؤهلات دون متطلبات الوظائف أو أعلى من متطلباتها ، فهل تمت التغطية عن طريق التدريب أو الخبرة الموجهة ؟ .

¹ منصور عبد العزيز المشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، فهرست مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2011م، ص274-275 .

ت - طرق وعادات العمل ، وهل تساعد على الانجاز ما رأي الموظفين في هذه الطرق وبعض الممارسة الإدارية التي تؤثر في أدائهم ؟

ث - ما جوانب القصور في المهارات والمعارف والاتجاهات السلوكية حالياً وبالنسبة للمستقبل حسب الإستراتيجية والخطة ؟

ج-ما محاولات الشركة في سد النقص ؟ ما البرامج التي قدمت لكن أثرها كان ضعيفاً ؟

تحليل الوظائف:

ينبغي التأكد من أن الأوصاف حديثة ، أما الخطوات في كما يلي : -

أ - تحليل مهام الوظائف وما تحتاج إليه من مهارة ومعرفة كل مهمة .

ب - المقابلات الشخصية مع بعض شاغلي الوظائف والتعرف على رؤيتهم حول المهارات اللازمة لتلك الوظائف .

ت - وضع معايير الأداء لكل وظيفة .

ث - إعادة تصميم الوظائف التي مهامها غير محددة .

ج-مقارنة مؤهلات وخبرات ومهارات الموظفين مع متطلبات الوظائف .

إن تحليل الوظيفة يفيد في توضيح المهام التي يكون الموظف فيها ليس بالمستوى المطلوب . أما لعدم كفاءته من حيث المهارة أو أنه غير ملم بها، أو أن تعلمها صعب . وأن الخطأ فيها غير مقبول .

تحليل التنظيم :

التعرف على : -

أ - أهداف التنظيم ومكوناته متضمناً ذلك الفروع سواء وقت الدراسة أو المستقبل حسب إستراتيجية الشركة .

ب - ما مدى وضوح أهداف التنظيم والوظائف أمام العاملين والمديرين على حد سواء ، وأحياناً الجمهور ؟

ت - دراسة التنظيم ، وهل يواكب متطلبات الإستراتيجية من حيث توزيع الاختصاصات وخطوط السلطة ومراكز القرار والاتصالات ، ويسأل المديرون وبعض الموظفين في ذلك .

ث - كيف يتم توزيع الموارد ؟ وما حجم الميزانية وتوزيعها ومتابعة تنفيذها ؟

ج-ما مناخ العمل ؟ هل هو محفز للإنجاز ؟ هل يشجع العمل كفريق ؟

ح- تحديد الإدارات التي بحاجة إلى تدريب موظفيها وتحديد المشكلات وأولوياتها والتي تعالج بالتدريب .

مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية¹ :

هناك مجموعة من المصادر منها :

أولاً : رأي الرئيس .

ثانياً : تصنيف الوظائف : عملية تصنيف الوظائف هي البداية الأساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية ، فنضع لكل صنف منها المؤهلات والخبرات اللازمة لأدائه على الوجه الصحيح ، وبعد ذلك يتجه التدريب إلى :

أ- تدريب ذوى المؤهلات الأقل للوصول بهم إلى مستوى المؤهلات اللازم توافرها .

ب- تدريب ذوى المؤهلات الشاغلين للوظائف التي تناسبهم لإكسابهم مهارات إضافية ، وخبرات عملية للعمل كذلك لتجديد وتطوير مهاراتهم الحالية .

ج- تدريب ذوى المؤهلات المهنية على مهارات أخرى لا تتضمنها مؤهلاتهم ، ليتمكنوا من القيام بأعمال أخرى لا تتفق مع مؤهلاتهم (التدريب التحويلي) .

ثالثاً : التقارير الفنية المراقبة الأداء .

رابعاً : الملاحظة في أثناء تأدية العمل .

خامساً : رأي الرؤساء والمشرفين على العمل وتوصياتهم ويمكن التعرف على آرائهم من خلال :

أ- المقابلة الشخصية لهم .

ب- دراسة تحليلية لتوجيهاتهم وتقاريرهم .

ج- استقصاء للتعرف على تلك الاحتياجات .

د- المقابلة للتعرف منهم على الاحتياجات .

سادساً : رأي الموظفين أنفسهم وتوصياتهم .

سابعاً : توصيات المسؤولين عن الاختيار والتعيين .

ثامناً : مؤشرات عدم الرضا الوظيفي .

مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية :

محمد المقصبي يري أن مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية كالاتي¹ :

¹ بلال خلف السكرانه، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص109-110.
¹ محمد المقصبي، سعيد الحامدي، مرجع سبق ذكره ، ص50.

أ - تحليل التنظيم:

بموجب هذا المدخل تجرى دراسة تحليلية للتنظيم القائم في المنظمة بشكل إجمالي حيث تتم دراسة أهداف المنظمة ومواردها البشرية والمادية وتوزيع هذه الموارد لتحقيق الأهداف وسياسات العمل وغيرها من الجوانب ، وتشمل الدراسة كذلك الهيكل التنظيمي والقوى العاملة ، ولكن التركيز في التحليل والدراسة يكون على الأفراد العاملين ، ويهدف من هذا التحليل إلى معرفة الجهة التي تحتاج إلى برنامج تدريبي معين ضمن المنظمة وكذلك الأفراد ، ومعرفة احتياج كل فرد إلى تدريب معين لضمان زيادة مهاراته وأدائه².

ب - تحليل المهام

في هذا الشأن يهدف التحليل إلى تحديد المهام التي يؤديها المشرف والتأكد من المعرفة والمهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الناجح لتلك المهام ، ويركز هذا المدخل في تحليل الاحتياجات على المطلوب من لعمل ولا يرتبط مباشرة بأداء الوظيفة أو عوامل الأداء الأخرى³.

ت - تحليل الأعمال

يركز هذا المدخل على تحليل العمل الذي يقوم الفرد لتحديد محتواه الحقيقي من حيث واجباته ، صلاحياته، الظروف البيئية التي يؤدي ضمنها الاتصالات التي يتضمنها ، المخاطر التي يحتويها ، المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأدائه ، ويهدف هذا المدخل إلى تحديد كل ما يتعلق بالعمل لمعرفة الاحتياجات التدريبية التي تتطلبها عملية أداء هذا العمل بشكل ناجح وكفؤ⁴.

ث - تحليل الأفراد

ويهدف إلى تحديد المهارة أو أسلوب العمل الذي يجب إتقانه لتأديته على أفضل صورة وينصب التحليل هنا على الأفراد ذاتهم فيتم التركيز على القدرات والدوافع الفردية التي يمتلكها الفرد ومقارنتها مع ما يتطلبه العمل من قدرات ومعارف ومهارات لتحديد الفروقات الموجودة بينهما والعمل على تعزيز ما يمتلكه الفرد وتوسيع قدراته بالشكل الذي يجعله قادر على الوفاء بالتزامات عمله .

ج - المسح الميداني

² صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره ، ص 251-253 .
³ عبدالرحمن توفيق، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 118 .
⁴ صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 252 .

يتركز هذا المدخل على تحديد عينة تمثل كافة الأفراد في المنظمة لمعرفة احتياجاتهم من التدريب، غير أن نتائج هذا المسح لا تعتبر دقيقة باعتبار احتمال وجود إعداد من العينة ليسو بحاجة إلى تدريب بينما الفئات الأخرى المحتاجة لهذا التدريب لم تكن من ضمن العينة¹ .

3- الجهات التي تحدد الإحتياجات التدريبية :

أ- **الموظف (المتدرب نفسه) :** لأنه أقدر الناس على تحديد جوانب النقص التي يشعر بها دون غيره .

ب- **الرئيس المباشر :** وذلك بسبب إشرافه على الموظف ومعرفته بالمشاكل والمعوقات التي تصادف الموظف ، مما يتطلب التدريب على حل هذه المشاكل.

ت- **اختصاصي التدريب :** لأنه الشخص المتفرغ لعملية التدريب ، وتقع على مسؤوليته مهام تحديد الإحتياجات التدريبية للمنظمة التي يعمل بها.

ث- **مراكز التدريب المتخصصة :** والتي لديها الخبرات الكافية لأداء مثل هذه المهنة إضافة لما تمتلكه هذه المراكز من تقنيات ، وطرق مسحية ، وخبرات ، ومستشارين متخصصين مما يؤهلها للعب دور بارز في تحديد الإحتياجات التدريبية كبيت خبرة خارجي .

ح- **الإدارة العليا بالمنظمة :** بحكم الإشراف على الأفراد من خلال التقارير الدورية التي تصل من قبل الرئيس المباشر ، وهناك من الكتاب من يقول إن الإدارة العليا هي الجهة الرئيسة التي تحدد الإحتياجات التدريبية سواء كان هذا التحديد مبدئياً يدرك المدير أو الرئيس المباشر بموجبه الحاجة التدريبية التي تستلزم البحث والتحليل أو عن طريق التحديد المفصل للإحتياجات التدريبية والتي يتولى مستشار إداري تحليل تلك الحاجة التدريبية ، بغرض الوصول الدقيق لهذه الإحتياجات .

4- أهمية ووسائل وانوع تحديد الإحتياجات التدريبية :

هذه المرحلة من مراحل العملية التدريبية تمثل مرحلة التشخيص ، فالطبيب لا يمكنه وصف العلاج للمريض قبل فحصه ، ومن ثم تحديد نوع المرض ، لذلك من الصعوبة بمكان تحديد من الذين يستحقون أو سيضملمهم ، فالإبر الصينية التي يغرستها الطبيب في الموضع المناسب لتكون لها قيمة علاجية فاعلة ، تمثل مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية بالنسبة للتدريب .

¹ محمد فالج صالح، مرجع سبق ذكره، ص103 .

وبشير الحربي إلى العلاقة العضوية بين وظيفة التخطيط في إدارة التدريب ، وبين أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحقيق التوازن الحركي بين أجزاء نظام التدريب من ناحية ، وبين نظام التدريب والبيئة المحيطة من ناحية أخرى¹.

وتتجلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التأكيد على المبادئ التالية²:

أ- اعتبار عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس الذي يقوم عليه التدريب ، وبالتالي تصبح هذه العملية مدخلاً مناسباً ، ونقطة انطلاق موضوعية لتخطيط وتصميم اللوائح التدريبية ، بعد أن يتم تحديد تلك الاحتياجات التدريبية.

ب- المساعدة في تحديد النقص المطلوب تعويضه عن طريق التدريب ، من خلال مقارنة الكفايات والمهارات المختلفة المتاحة في المنظمة ، ما سيتم تحديده من الاحتياجات التدريبية .

ت- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، وبالتالي الفئات المستهدفة بالتدريب ونوع هذا التدريب .

ث- تعتمد هذه العملية على الدقة المتناهية في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها ، وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لأسس ومعايير موضوعية ، تستند إلى حقائق عملية من واقع مشكلات العمل والعاملين .

ج- تهدف إلى تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار ، من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة ، وكذلك رفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب .

ح- تساعد هذه العملية في الكشف عن مشكلات ومعوقات العمل ، التي تعاني منها المنظمة أو احد أنشطتها الرئيسية والتي ليست بالضرورة من المشكلات التي يمكن معالجتها بواسطة التدريب حيث من الممكن أن تكون جذور هذه المشكلات أو المعلومات في الجوانب الإدارية والتنظيمية ، وليس في العنصر البشري الذي قد يمتلك الخبرات والمهارات والكفايات التي تؤهله لإنجاز الأعمال بالكفاءة المطلوبة .

خ- الوصول إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه تخطيط العملية التدريبية وتصميمها ، وبخاصة إذا ما كانت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية شاملة ومتكاملة لتشمل الاحتياجات الآتية والمستقبلية .

¹ حربي، محمد حسن وآخرون : المدخل التنظيمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الإحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية الإدارية، عمان، المجلد (10)، العدد (1)، 1986م، ص74 .
² باغي، محمد عبدالفتاح : التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 1986م، ص75-76 .

إن تحديد الاحتياجات التدريبية ليس بالأمر السهل إنما يتطلب عملاً تعاونياً جماعياً تضطلع به جميع دوائر المنظمة بغية تحديد نوع الاحتياجات التدريبية ، لمعرفة الفجوة ما بين مستوى الأداء الموجود والأداء المطلوب حالياً أو مستقبلاً ، سواء كان ذلك خلال فترة حالية أو مستقبلية ، فالاحتياجات قصيرة الأجل تمثل مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الفعلي ، أما الاحتياجات التدريبية طويلة الأجل ، فهي الفرق بين الأداء المطلوب والمستوى المرغوب مستقبلاً .

وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية :

يمكن معرفة وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الاطلاع على ما يلي¹ :-

أ- الخطط التوسعية للمنشأة في المستقبل ، وما تحتاج اليه من خبرات ومهارات لتنفيذها .
ب- نتائج تحليل ووصف الوظائف وما توصلت إليه من تحديد المهام كل وظيفة ومتطلبات شاغليها ، ومقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حالياً لدى كل موظف لمعرفة مدى حاجة كل فرد للتدريب ونوعيته .

ت- نتائج قياس وتقييم الأداء ، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسيه ، ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه لمعالجتها .

ث- أساليب العمل الجديدة السنوي إدخالها للمنشأة إذ يتطلب ذلك تدريب العاملين على هذه الأساليب

5- الآلات الفنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج ، إذ يستدعي إدخالها أيضاً تدريب العاملين على كيفية استخدامها .

6- آراء العاملين أنفسهم ، وذلك بسؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى التدريب فيها وذلك لزيادة مقدراتهم وكفاءتهم .

7- إجراء اختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم ، وما إذا كان بعضهم بحاجة إلى تدريب .

أنواع الاحتياجات التدريبية :

في هذا المبحث نلقى الضوء على أنواع الاحتياجات التدريبية من حيث الهدف ، الكثافة التدريبية

، الزمن ، مكان التدريب ، أسلوب التدريب ، وفقاً لما يلي² :-

أولاً : من حيث الهدف:

¹ شاويش، مصطفى نجيب ، إدارة الأفراد دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، توزيع المركز العربي لتوزيع المطبوعات، بيروت، لبنان، 1990م، ص237-238 .

² حسن ، محمد حلاوي وآخرون : المدخل النظمي كأسلوب شامل ، (بدون تاريخ)

أ- احتياجات تدريبية لتحسين أداء الأفراد : الدورات التدريبية المتعلقة بالموظفين الجدد حديثي التعيين .

ب- احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل : الدورات التدريبية المتعلقة بكيفية استخدام نظام إداري جديد أو أسلوب عمل مستجد .

ت- احتياجات تطويرية لزيادة فاعلية المنظمة : الدورات المتعلقة بإعداد كوادر فنية متكاملة لتشغيل وحدة ما، أو تخصيص منح للراغبين في العمل مستقبلاً في المنظمة أو العاملين حالياً اي التدريب المنتهي بالموظفين .

ثانياً : من حيث الفترة الزمنية:

أ- احتياجات عاجلة : غير مسبقة للتخطيط .

ب- احتياجات قصيرة المدى : في الغالب ما تكون مخططة .

ت- احتياجات مستقبلية : تطويرية ، اي خطة طويلة المدى .

ثالثاً : من حيث كافة (حجم) التدريب:

أ- احتياجات فردية .

ب- احتياجات جماعية .

رابعاً : من حيث أسلوب التدريب:

أ- تدريب عملي : التدريب داخل الموقع .

ب- تدريب نظري : تدريب معرفي داخل القاعات .

خامساً : من حيث جهة التدريب:

أ- تدريب داخلي : داخل المنظمة معتمداً على الخبرات المتوفرة لدى المنظمة المعنية .

ب- تدريب خارجي : خارج المنظمة معتمداً على هيئات ومراكز تدريبية متخصصة .

وهناك بعض الكتاب الذين يجدون أنواع الاحتياجات التدريبية بطرق أخرى نذكر منها:

سادساً : احتياجات تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل:

أ- الاحتياجات التدريبية طويلة الأجل : إنما يمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب والمستوى المرغوب مستقبلاً ، وبالطبع الفرق بينهما يمثل احتياجات تدريبية طويلة الأجل .

ب- الاحتياجات التدريبية قصيرة الأجل : إنما تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي ، وبالطبع الفرق بينهما يمثل احتياجات تدريبية قصيرة الأجل .

سابعاً : احتياجات تدريبية آنية (حالية) وأخرى مستقبلية:

أ- الاحتياجات التدريبية الحالية : تلك الاحتياجات التي تتطلب من الموظفين التدريب عليها في الوقت الحاضر .

ب- الاحتياجات التدريبية طويلة الأجل : تلك الاحتياجات التي حتماً سيحتاج الموظفون التدريب عليها في المستقبل لمواجهة التغيرات المرسوم تنفيذها مستقبلاً ، سواء بإضافة خدمات جديدة أو خطوط إنتاج جديدة أو أجهزة جديدة أو أساليب إدارية ... الخ .

أما محمد المقصبي يري ان انواع الاحتياجات التدريبية كالآتي⁶ :

أ- احتياجات اعتيادية ومنظمة ، تتعلق بتدريب العاملين الجدد ، وتدريب الحاليين لأغراض الترفيه أو النقل لوظائف أخرى .

ب- احتياجات لمواجهة وحل مشاكل العمل المتعلقة بقدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم .

ت- احتياجات تطويرية وإبداعية وهي تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة من ناحية ونمو وفعالية المنظمة ذاتها من ناحية ثانية ، فالحاجات التطويرية تحاول تلبية حاجات الفرد المتعلقة بإدراك الذات وحاجات المنظمة المتعلقة بالنمو والتطوير ومواكبة متطلبات ومتغيرات البيئة .

5- تصنيف ومعوقات الاحتياجات التدريبية:

إن أكثر المستويات والتصنيفات شيوعاً وفقاً لمعايير التنظيم هي: احتياجات المنظمة ، احتياجات الوظيفة ، احتياجات الجماعات ، احتياجات الأفراد⁷ .

أ- احتياجات المنظمة:

تمثل احتياجات المنظمة احتياجات كلية شاملة ، وتستمد من أهداف المنظمة ، ويتم تلبية هذه الاحتياجات عن طريق بعض أشكال تطوير المنظمة ، ويمكن استخدام نتائج احتياجات المنظمة في:

- ربط الاحتياجات التدريبية بأهداف المنظمة .

- ربط احتياجات المنظمة باحتياجات التدريب للأفراد العاملين .

- تحديد القوى الخارجية التي تؤثر على المنظمة "البيئة الخارجية" .

⁶ محمد المقصبي ، سعيد الحمادي ، مرجع سابق ، ص50 .

⁷ الهواري سيد: الأسس النظرية لتخطيط التدريب، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1992م، ص132 .

ويلاحظ أن تحديد احتياجات المنظمة يؤثر على القرارات الخاصة بتحديد الأفراد المحتاجين إلى التدريب وتطوير قدراتهم ، والوظائف التي تحتاج إلى تدريب ، ويفيد في إلقاء الضوء على ما تبقى من عملية التدريب والتطوير .

ب - احتياجات الوظيفة:

هذا النوع من الاحتياج قد يكون أمراً سهلاً ، أو أمراً بالغ الصعوبة حسب نوع الوظيفة ، فمثلاً الوظيفة التشغيلية تعتمد على مهارات حركية عقلية يمكن مشاهدتها ، وفيها تكون العملية سهلة ، يتم إجراء تحليل للمجال الوظيفي والمهام ، وتحديد المعارف والمهارات اللازمة لأداء كل مهمة من المهام ، وتحديد ظروف العمل وأداء المهام ، ثم تحديد معايير الأداء النموذجي للعمل . أما بالنسبة للوظائف الإدارية فهي أكثر تعقيداً بسبب ما يجرى أثناء تأدية الموظف لواجبات وظيفته ، إذ لا يكون من السهل ملاحظته ، حيث أنه يشتمل على عمليات عقلية أو وجدانية "السلوك" وهذا النوع من الوظائف يتطلب الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة به .

ت - احتياجات الجماعات:

وهو ما يكون مرتبطاً بمستويات وظيفة معينة ، أو فئة معينة من الأفراد ، وينتج عن تحديد احتياجات الجماعات ظهور الحاجة إلى برامج التدريب التي تهدف إلى تكوين روح الفريق ، وتمارين توضح الأدوار والتدريب على القيادة ، وحل المشكلات بواسطة مجموعات صغيرة ، والجماعات قد تكون متجانسة من حيث الواجبات الوظيفية ، وقد تكون غير متجانسة . أي إن جميع هؤلاء قد يحتاجون إلى نفس النوع من التدريب ، كالتدريب على اكتساب روح الفريق في العمل .

ث - احتياجات الأفراد:

يعتبر تحديد الاحتياجات للأفراد الأكثر سهولة من كل احتياجات المنظمة واحتياجات الجماعات ، فهذه الاحتياجات تعتبر أكثر تحديداً ، حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص العقلية والجسمية والخلقية ، والتعليم ، والتدريب والخبرة والمهارات والمعارف والدافعية والأداء السابق للأفراد العاملين ، فاحتياجات الفرد عبارة عن تلك الاحتياجات التي تتبع من عمله الحالي أو بعد أن تلحق التطورات بالعمل مستقبلاً ، أو تكلفه بأعمال أكبر بسبب الترقية مثلاً ، وهذا النوع من الاحتياجات يمكن معرفته بتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي يجب أن يعمل الفرد على تطويرها حتى يستطيع أن يؤدي واجبات وظيفته الحالية والمستقبلية في المنظمة .

وهناك العديد من التصنيفات الأخرى يمكن الأخذ بها ، نذكر منها على سبيل المثال :

ج- **احتياجات تدريبية على المستوى الوطني** : في هذه الحال يكون التدريب على مستوى الوطن ككل ، حيث تجرى مسوحات على مستوى الوطن بأكمله ، فيتم تحديد الاحتياجات التدريبية في كافة القطاعات الانتاجية والخدمية خاصة في القطاع العام .

ح- **احتياجات تدريبية على المستوى الإقليمي** : يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع ما على مستوى عدة أقطار يضمهم إقليم جغرافي واحد يجمع بين أقطار خصائص ثقافية أو سياسية أو اقتصادية مشتركة ، كتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى دول الخليج العربي أو دول المغرب العربي ، ويمكن على مستوى العالم العربي .. الخ .

خ- **احتياجات تدريبية على المستوى الدولي** : لنشوء أسواق دولية ونتيجة للثورة التكنولوجية الصناعية قد تحدد الاحتياجات التدريبية لفئة ما من الموظفين أو القطاعات الإنتاجية وربما لمعالجة مشكلات ذات طابع دولي مثل : الفقر ، التلوث البيئي ، أمراض مستعصية ، وبهذه الحال تسهم المنظمات الدولية بشكل فعال في مثل هذا النوع من التدريب .

معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية :

على الرغم من أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وفائدتها التي تعود على المنظمة والفرد معاً إلا أن هناك بعض المعوقات والمشكلات التي تحول دون دقتها، وبالتالي سيكون لها تأثير سلبي في فعالية وكفاءة وإنجاح البرنامج التدريبي نذكر منها¹

أ- عدم توافر البيانات الإحصائية الدقيقة للقوى العاملة ومكاناتها التدريبية ، وربما يعزى ذلك إلى عجز إدارة التدريب لتوفير بيانات محددة عن الوظائف والكفاءات المطلوبة لشغلها .

ب- قلة الدراسات العلمية التي تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالأجهزة الحكومية ، باعتماد على اقتراحات المتدربين .

ت- غياب الوصف الوظيفي الدقيق الواضح ، المستند إلى الأسلوب العلمي لمختلف الوظائف التي تتضمنها المنظمات الإدارية ، مما يؤدي إلى سهولة تحديد مستوى التأهيل اللازم لتشغيل كل وظيفة ، وبالتالي يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة بشكل موضوعي .

ث- الاعتماد على التقدير الشخصي للمقررات الوظيفية لكل وحدة إدارية ، وذلك بضعف التقدير الدقيق لأعداد الموظفين المطلوب تدريبهم في المجالات التخصصية المختلفة .

¹ ياغي، محمد عبدالفتاح : التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمادة شؤون المكتبات جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1986م، ص16-17 .

ج- عجز مؤسسات التدريب ، أو إدارته عن تحديد المشكلات الإدارية الفعلية التي تعاني منها الأجهزة الحكومية ، وربما يساعد على ذلك قلة الاستشارات والبحوث من ناحية ، وقلة الندوات الإدارية العليا ومؤتمرات القادة الإداريين من ناحية أخرى .

ح- قلة الخبرات والكفاءات لدى بعض العاملين في مجال التدريب مما ساعد على استخدام أساليب تقليدية في تحديد الاحتياجات التدريبية ، وأدى بالتالي إلى التأثير السلبي في تصميم وتنفيذ الخطط التدريبية .

خ- عدم تأمين الآراء الفاعلة لإظهار مواطن الضعف ، وجوانب القوة ، في البرامج التدريبية وطرق تنفيذها ، بما يساعد على تطويرها وفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين .

إن أولى الخطوات في مواجهة هذه المعوقات التدريبية مهما كانت صغيرة أو كبيرة تتمثل في المهارة بتحديد هذه المعوقات ، ومعرفة عواملها المتشابكة ثم التصدى لها باستخدام الأسلوب العلمي لحلها ، والنظرة السلبية للإدارة اتجاه التدريب وعدم التحرك الفعال نحو التغلب على المعوقات بالتأكيد سيؤدي إلى صعوبة بالغة في تحديد الاحتياجات التدريبية ، مما يؤثر سلباً على فعالية البرامج التدريبية كما يؤدي لتقديم برامج تدريبية نمطية متكررة بعيدة كل البعد عن الحاجة التدريبية الفعلية .

أما مدحت أبو النصر¹ يرى أنه تواجه عملية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية في أي منظمة بعدد من المعوقات ، أهمها كالتالي : -

أولاً : معوقات لها علاقة بالأفراد : -

يمكن تلخيص هذه المعوقات في الآتي : -

أ- عدم وعي إدارة التدريب بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية .

ب- الاهتمام بالكم دون الكيف في محصلة التدريب ، أي كم تم اجتيازهم الدورات التدريبية وليس الاهتمام بنوعية السلوك أو المهارات المكتسبة من هذه الدورات .

ت- نقص روح التعاون بين إدارة التدريب وبعض الإدارات الأخرى في تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية .

ثانياً : معوقات لها علاقة بالمؤسسة : -

¹ مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى -2009م، ص ص

إن إتباع الأسلوب القديم في العمل وفي اختيار العمالة غير المؤهلة للقيادة والإشراف على بعض من إدارات مؤسسات الدولة يقضي على طموحات المؤسسة في التقدم والازدهار وتحقيق أهدافها على أكمل وجه ، ومن المعوقات التي تقع على عاتق المؤسسة ما يلي : -

أ- عدم وعي إدارة التدريب بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية .

ب- سرعة تنفيذ البرامج دون تحديد الاحتياجات الفعلية .

ت- عدم النظر إلى التدريب على أنه نشاط جماعي تعاوني يشارك فيه كل من الإدارتين والمدرسين والمتدربين والمسؤولين عن تخطيط ومتابعة النشاط التدريبي لتحديد الاحتياجات التدريبية .

ث- عدم توافر العدالة في توزيع التدريب .

ج- عدم التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الفرعية الأخرى .

وقد يرى توجيه عناية الإدارة العليا (السلطة) إلى اختيار وتدريب مديري الإدارات (المسئولة) عن حسن سير العمل وباقي أفراد المؤسسة على إتباع الأسلوب العلمي في تحديد الاحتياجات التدريبية ، واختيار المسؤولين أنفسهم للبرامج التي تؤهلهم بنجاح على تحقيق أهداف المؤسسة ، وكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية واختيار العمالة التي تحتاج إلى تدريب في محيط العمل وفي مجال تخصصها ، ثم إتباع العدالة في توزيع التدريب دون التحيز .

المبحث الثاني :تصميم وتنفيذ وتقييم التدريب:

1-عناصر البرنامج التدريبي : -

أشرنا سابقاً إلى أن الإطار العام للبرنامج التدريبي الموجه بالأداء يجب أن يتضمن الجوانب التالية بصورة تراعي التكامل فيما بينها : -

- أ- عنوان البرنامج التدريبي .
- ب- أهداف البرنامج وأهميته .
- ت- موضوعات البرنامج أو مادته العلمية ،
- ث- أساليب التدريب ، والحالات التطبيقية والأدوات والمعنيات التدريبية .
- ج- الفئة المستهدفة من التدريب .
- ح- المدرسين والمحاضرين .
- خ- الجوانب الإدارية والمالية للبرنامج التدريبي .
- د- الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج .

ذ - خطة وإجراءات تقييم البرنامج .

نستخلص مما سبق ان البرنامج التدريبي عبارة عن نشاط يهدف الي اكتساب للمعرفة والمهارة والسلوك التنافسي علي المستوي المحلي والعالمي .

2- تصميم برنامج التدريب¹ :

سنقوم بتقديم صيغة مكتوبة لبرنامج التدريب تضم في ثناياها أهم العناصر التي تعد ضرورية لأي برنامج تدريبي .

ومن الجدير ذكره أن هذه الخطوات قابلة للتعديل من المصمم/مختص التدريب من حيث محتواها وتسلسلها حسب طبيعة ومتطلبات الموقف التدريبي .

1- كتابة عنوان البرنامج ومعلوماته الأولية : -

يتم اختيار البرنامج وتحديد عنوانه من خلال المرور بعمليات عدة منها : -

أولاً : دراسة وتحليل الوضع الراهن وذلك من خلال دراسة الاحتياجات التدريبية والتحليل الوضعي للوائح والأنظمة ، وكذلك بوساطة الحصول على استجابة المتدربين عن أسئلة الاستبانة التي يمكن أن تعد لهذا الغرض .

ثانياً : دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والبشرية وتحديد حجم الاحتياجات التدريبية . والآن يمكن كتابة عنوان البرنامج على صفحة الغلاف وتاريخ النشر ، المدة التدريبية العامة التي سيتم خلالها ويكتب على صفحة الغلاف الجهة المشرفة على البرنامج ، وفي الصفحة الآتية يكتب فهرس المحتويات ومن ثم قائمة الأشكال والجداول .

2- كتابة مقدمة البرنامج : -

تهدف المقدمة عادة إلى تقديم الموضوع أو التمهيد النفسي لقبوله من القارئ ومن هنا وضع الكثيرون مواصفات للمقدمة منها : -

أولاً : أن تكون مقنعة في عرضها .

ثانياً : معقولة في طولها بحيث تتراوح ما بين صفحة واحدة إلى ثلاث صفحات تقريباً .

ثالثاً : مفيدة وشاملة ومتكاملة في عرضها لموضوع التدريب ، كأن يتناول المصمم نقاط تمهيدية تهم البرنامج مثل خلفية البرنامج ، الحاجات التي دعت إلى تطويره ، أنواع الموظفين المتدربين واعدادهم ، وعلاقة البرنامج بالبرامج السابقة واللاحقة .

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، 2008، ص461-472 .

رابعاً : بالترتيب الزمني لمحتوى المقدمة : أى تمثل المقدمة بلغة مترابطة ثلاث حلقات زمنية
لبرنامج التدريب : الماضي والحاضر والمستقبل .

3- مسوغات البرنامج : -

لكل برنامج مقصود بذاته مسوغات ، وهي الأسباب التي أدت إلى القيام به ودواعي تنفيذه أو
اختباره بمواصفات معينة ، دون غيره من البرامج . وإبراز مسوغات البرنامج يدل على وضوح
الهدف أو الأهداف المقصودة في ذهن المسئول عنه ، وتبين ارتباط هذا البرنامج بما سبق من
إجراءات أو برامج وبما يليه ، والإضافة إلى ذلك فقد يكون الأهم إنسانياً تؤمن إقناع الآخرين
بالحاجة إلى البرنامج وجدواه ، سواء أصحاب القرار في الموافقة عليه أو المستهدفين به. ويمكن
وضع السؤال الآتي، والإجابة عنه تكون بمثابة مسوغات البرنامج التدريب .

ما الأسباب التي دعتك إلى اختيار أو تصميم هذا البرنامج ؟

4- كتابة المحتوى التدريبي : -

المحتوى التدريبي : هو السرد الموضوعي للمعارف والحقائق والمفاهيم التي تساعد على اكتساب
المهارات والاتجاهات وبناء ذلك على أسس تربوية فلسفية ، ومن مقومات المحتوى الجيد أن يسهم
في قدرات المتدرب على انتقال أثر التدريب الذي يعد امتداداً للمقدرة على القيام بعملية التطبيق
الفعلي للمواد التي اكتسبها أثناء التدريب وعندما نقول أن من مقومات المحتوى الجيد إسهامه في
انتقال أثر التدريب ، فيجب التوكيد على أمور عدة أهمها : -

أولاً : تحديد الأهداف التدريبية .

ثانياً : وضوح الفكرة .

ثالثاً : توظيف أداءات التعليم .

فالمحتوى التدريبي هو المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة وتطورها من وقت لآخر لذا يجب
ترجمة ذلك كله إلى ممارسات عليه تطبيق من خلال المحتويات عملياً .

وعليه تحديد المحتوى التدريبي يجب أن تتناسب وطبيعة المتدربين من حيث مستواهم ونوعية
التدريب ، فإن كان المتدربون لهم خبرة طويلة فإن المادة العلمية ستكون مختصرة ، ويكون التركيز
على التطبيقات ، أما إذا كان المتدربون من نوى الخبرات القليلة فإن المادة العلمية سوف تكون
مكثفة .

5- كتابة مقررات التدريب : -

وهنا يتم تجزئة المحتوى التدريبي إلى دروس ومقررات تدريبية ويراعى في ذلك ما يأتي : -
أولاً : تجزئة المادة التدريبية إلى نقاط ومفاهيم ومهارات متجانسة محددة ، للمساعدة على تعلمها
وتحصيلها دون جهد أو معاناة .

ثانياً : تزويد المقررات بالتوصيات والرسوم والجداول والصور المناسبة المساعدة في تقريبها لإدراك
المتدربين .

ثالثاً : تقسيم المقررات إلى قطاعات مميزة ، وتسمية كل منها بعنوان مناسب ، مع تقسيم كل قطاع
إلى فقرات رئيسة فرعية في متناول فهم المتدربين .

رابعاً : ومهما يكن ، فإنه لا بد أن يتناول المصمم عند كتابة المقررات التدريبية العناصر الآتية
:-

أ- رقم المقرر وعنوانه ضمن البرنامج التدريبي من مثل الدرس الأول ، الثاني، ... الخ .

ب- يوم وتاريخ تنفيذه مع المتدربين .

ت- المدة الزمنية اللازمة لتنفيذه بالساعات والدقائق .

ث- المتطلبات السابقة للمتدربين .

ج- الهدف العام والأهداف السلوكيات الوظيفية التي سيجري التدريب عليها .

ح- النشاطات والتمارين التي تحقق تنفيذ الدرس .

خ- الوسائل التدريبية التي يمكن أن تحقق الهدف وتشمل الخدمات البشرية ، وطرق التدريب
والتقنيات الأساسية .

6- شروط المشاركة والفئة المستهدفة من التدريب : -

إن نجاح التدريب يعتمد إلى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب وبحاجته إليه .
وبوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية . لذلك يمكن أن يضع

المصمم شروطاً تتعلق باختيار المتدربين من أهمها : -

د- المستوى التعليمي .

ذ- الخبرة العملية .

ر- العمل الفعلي عند الالتحاق بالتدريب .

ز- العمر .

س- كيفية الترشيح للبرنامج .

ش- حوافز المتدرب .

ص- القدرات والمهارات المتوفرة لدى المتدرب .

7- اختيار المدربين : -

يجب اختيار المدربين بعناية ، فالمدرّب هو المسئول عن نجاح وتحقيق أوراق البرنامج التدريبي

ويمكن وضع المعايير الآتية عند اختيار المدربين : -

ض- الخبرة العلمية والعملية حول المهمة التي سيقوم بها .

ط- أن تتوفر لديه الرغبة في التدريب .

ظ- المقدرة على الاتصال والتواصل وإيجاد علاقات إنسانية مع المتدربين .

ع- الذكاء .

غ- المقدرة على طرح الأفكار الإبداعية .

ف- المقدرة على التحليل ... الخ .

8- مدة البرنامج : -

عند تحديد مدة التدريب يؤخذ في الاعتبار العوامل الآتية : -

أ- الأهداف المرجو تحقيقها .

ب- نوع البرنامج : تفرغ أو عدم تفرغ ، طويل الأجل ، قصير الأجل ، صباحي ومساءلي .

ت- مكان التنفيذ : مراكز التدريب ، معهد إدارة ، في منطقة أخرى ، خارج البلاد ... الخ .

ث- عدد الساعات التدريبية المخصصة لتنفيذ البرنامج .

ج- حجم الأماكن التدريبية وعدد المتدربين .

9- آلية التنفيذ : -

هنا يمكن مراعاة الجوانب الآتية : -

أ- مراجعة البرنامج التدريبي .

ب- إعداد الحقائق التدريبية .

ج- اختيار فريق العمل .

د- عقد اجتماع لفريق العمل لشرح خطوات التنفيذ والانطلاق للعمل .

هـ - وصف مراحل عملية التنفيذ (الجدولة الزمنية) وهنا يمكن الإجابة عن التساؤلات الآتية : هل

البرنامج عام أم خاص لفئة محددة ؟

- و- هل سيتم تجريب البرنامج أم سيتم تعميمه ؟
- ز- ما الجدول الزمني لتنفيذ كل مرحلة من مراحله ؟
- ح- توزيع معلومات وافية عن البرنامج والنشرات ووضع المعلومات والجداول والتعليمات بأماكن واضحة حتى يسهل تناولها من قبل الجميع .
- خ- عقد اجتماع مع المتدربين لتعريفهم بالبرنامج وتسهيلات وهيئة التدريبية ، ومن ثم القيام بجولة سريعة في مواقع التدريب للتعرف على التسهيلات المتاحة .
- د- التأكد من استعداد الجهات كافة ، والتأكد من صلاحية التجهيزات والمعدات والأجهزة، وقاعات التدريب ... الخ .
- ذ- توزيع المتدربين إلى مجموعات وتعريفهم بأماكن تدريبهم .
- ر- توزيع البرنامج اليومي على المتدربين ، وكذلك توزيع أعضاء هيئة التدريب الخاصة .
- ز- تحديد أساليب العملي ، ومدى ملاءمته لتنمية مهارات المتدربين .
- س- الاهتمام باليوم الأول من التدريب وخاصة الجوانب الإدارية (التسجيل ، السكن،قاعات التدريب ...)
- ش- تعريف المتدربين بوسائل التقويم والتطبيق .

10- تقويم التدريب : -

التقويم : عبارة عن عملية منظمة لجمع المعلومات في ضوء معايير علمية محددة بهدف إصدار حكم موضوعي على قيمة الأشياء مثل البرامج ، أو ممارسات الأشخاص أو ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات واتجاهات من أجل التحسين والتطوير .

والتقويم بشكل عام يجب عن الأسئلة الأربعة الآتية : -

ص- هل سعد المتدربون بالبرنامج ؟

ض- هل تعلم المتدربون من البرنامج ؟

ط-هل عدل المتدربون سلوكهم طبقاً لما تعلموه ؟

ظ-هل أثر تعديلهم للسلوك إيجابياً على نتائج تعلمهم ؟

أولاً : مراحل عملية التقويم : -

هناك تصنيفات عدة لعملية التقويم للبرامج التدريبية، وهنا نتحدث عن تطبيق التقويم حسب وقت

إجراءاته على النحو الآتي : -

التقويم التمهيدي :

في هذه المرحلة سيتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين وخلفياتهم وخبراتهم ، كما يمكن من خلاله تحديد الإمكانيات المادية البشرية والمادية المتاحة للبرنامج التدريبي .
والتقويم قبل التدريب يساعد على تحديد أهداف البرنامج واختبار الوسائل والأساليب الكفيلة لتحقيقها في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة .

التقويم البنائي :

ويستخدم هذا التقويم أثناء تخطيط البرنامج ويجرى عند الانتهاء من كل جزء وهذا النوع من التقويم يساعد في : -

- ع- توفير معلومات وتغذية عكسية عن تقدم المتدرب في كل نشاط من النشاطات التدريبية .
- غ- تلافي السلبيات أثناء عملية التطبيق .

التقويم النهائي :

يجري عادة بعد انتهاء البرنامج التدريبي ، ويتطلب هنا إصدار حكم إما باستمرار البرنامج أو تعديله أو إيقافه وإصدار الحكم يتوقف على مقدار الأهداف المحققة من جراء تنفيذ البرنامج .

المتابعة :

وهذا الجزء من التقويم من أهم المراحل، ويهدف إلى تحديد أثر البرنامج على أداء المتدربين في ميدان العمل لفترة طويلة بهدف تحسين أدائهم .

ثانياً : مجالات تقويم البرنامج التدريبي :

- هناك مجالات أربعة لتقويم البرنامج التدريبي وهي : -
- ف- تقويم البرنامج التدريبي لأبعاده كافة .
- ق- تقويم درجة تقدم المتدربين .
- ك- تقويم أداء المتدربين .
- ل- تقويم أثر التدريب .

تقويم البرنامج التدريبي : -

ويفضل التقويم في هذا المجال في مراحل ثلاثة : قبل التنفيذ ، وأثناء التنفيذ ، وبعد عملية التنفيذ .

قبل التنفيذ :

وهنا يتم تقويمه من خلال :

م- دراسة أهدافه .

ن- درجة تحقيقه لحاجات المتدربين .

هـ- دراسة محتوى التدريب وموارده هو التدريبية وتحليلها وفق الأهداف الموضوعية .

أثناء التنفيذ :

وهنا يمكن استخدام التقويم التكويني بهدف التأكد من أن البرنامج يسير حسب الخطوات المرسومة وذلك لتلافي السلبيات وتعزيز أساليب التدريب التي تحقق حاجات المتدربين .

بعد التنفيذ :

هنا يتم التأكد من تحقيق أهداف البرنامج من خلال استخدام أدوات القياس الملائمة .

تقويم درجة تقدم المتدربين : -

وهنا تصمم أدوات القياس المختلفة أو الاختبارات بكافة أنواعها ، أو من خلال ملاحظة المتدربين أثناء عملية التدريب ، والتقويم في هذه المرحلة يتم باتجاهين : الأول أثناء تنفيذ عملية التدريب لقياس درجة تفاعل المتدرب بعملية التدريب والنشاطات المختلفة ، والثاني : يهدف إلى تحديد الآثار التدريبية الموجودة في أدائهم .

تقويم أداء المدربين : -

المدرّب هو الأداة الرئيسية في عملية تنفيذ البرامج التدريبية وهنا ينصح بعملية اختيار المدربين بعناية ضمن ضوابط وشروط وبخاصة إتقان الكفايات التعليمية والتدريبية وهذا يتم عادة قبل تنفيذ البرنامج ، أما خلال عملية التنفيذ وبعده فيمكن تقويم المدرّب من خلال أدوات القياس ، والتي تهدف إلى متابعة المدرّب من حيث كفاياته التعليمية والتدريبية ودرجة ممارسة لمهارات التدريب وقياس السمات والقدرات الشخصية والعلمية والمهنية .

تقويم أثر التدريب :

لا يكفي أن يتم التدريب في ورشات العمل ولكن يجب أن يتم تتبع التدريب داخل الميدان كما هو سابقاً وهنا يمكن استخدام أدوات القياس كالاستبيانات أو الملاحظة العملية (زيارات الرؤساء

والمشرفين) أو من خلال نتائج تحصيل المتدربين قبل التدريب وبعده أو من خلال إجراء المقابلات

ثالثاً : أساليب تقويم أثر التدريب : -

هنا يمكن استخدام أساليب التقويم المختلفة لتقويم عناصر البرنامج التدريبي كافة وأهم هذه الأساليب هي : -

الملاحظة ، الاختبارات ، المقابلة ، الاستفتاء ، التقويم الذاتي ، الزيارات الميدانية ، السجلات والتقارير وأدوات القياس .

أ- أساليب ووسائل التدريب : -

الأسلوب التدريبي هو الطريقة التي سيتم بها تنفيذ العملية التدريبية باستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة . ويحتاج التدريب إلى وسائل وأساليب عديدة ، تبعاً لنوع التدريب المطلوب ، كما أن عدد المتدربين يحدد نوع أسلوب التدريب ولقد تنوعت تلك الأساليب بقية تحقيق أهدافها ، وعلى ذلك يكون الأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يسلكه المدرب لكي ينفذ العملية التدريبية باستخدام الامتحانات والوسائل المتاحة لكي يحقق أهداف التدريب .

وتنقسم الأساليب التدريبية إلى قسمين وهما : -

و- أساليب جماعية .

ي-أساليب فردية .

معايير وشروط اختيار أسلوب التدريب :

يتحكم في هذه العملية طبيعة البرنامج ، وطبيعة المتدربين والمدرّب ، وتتم عملية الاختيار وفقاً لما يلي :

الملائمة : -

أن يتلاءم الأسلوب التدريب مع موضوعات التدريب وحاجات المتدربين .

احتياجات المتدربين :

ينبغي أن تتبع البرامج التدريبية ، ومشكلاتها الميدانية ، ويمكن استخدام أسلوب المناقشة أو التقارير أو غيرها .

حجم المتدربين : -

عدد المتدربين هو الذي يحدد الأسلوب ، وفي هذه الحالة يفضل المحاضرة أو المناقشة لتغطية الأعداد الكبيرة .

أماكن تواجد المتدربين : -

قد يكون من الصعب جمع الكثير من المتدربين في مكان واحد ، وفي هذه الحالة يمكن استخدام أسلوب المراسلة أو النشرات لهذا النوع .

مدى توافر الإمكانيات البشرية والمادية :-

ويعنى ذلك الميزانية المخصصة لكل برنامج لذلك يستخدم أسلوب المراسلة ، والتوجيه المباشر من قبل المشرف وتتوزع هذه الأساليب ، ومن هذه الأنواع ما يأتي : -

أولاً : أساليب التدريب النظري وتشمل :-

أ/ المحاضرة .

ب/ المناقشة .

ج/ الندوات التدريبية .

د/ الندوات الموجهة .

هـ/ الندوات الحرة .

و/ القراءات والبحوث الإجرائية .

ز/ النشرات الإشرافية الموجهة (كتب مجالات متخصصة) .

ح/ المطبوعات .

ثانياً : أساليب التدريب العلمي :

وهي جزء مكمل للأنواع السابقة .

أ - النواحي الإدارية لبرنامج التدريب : -

ويقصد بها الإجراءات التي ستأخذ لتأمين تنفيذ البرنامج التدريب مثل : -

ب - الإشراف على برنامج التدريب وعملياته : -

ويراعى عند اختيار من يقوم بتلك المهام أن يكونوا من ذوى الخبرة بالإدارة وحسن التصرف في الأمور

- ر - تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة .
- ب - بالنسبة للمرافق والتسهيلات التدريبية ، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي : -
- ز - اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج (مثلاً قاعة كبيرة أم حجرات صغيرة) .
- س - تصميم طريقة جلوس المتدربين (على شكل طاولة مستديرة أم صفوف مستقيمة في مواجهة المدرب مع تحديد مكان المدرب .
- ش - تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج (سورة عادية أم مضيئة وغير ذلك من الوسائل المعينة في التدريب .
- ت - تجهيز المطبوعات ، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي : -
- ص - استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً .
- ض - إجراءات الطباعة والتجليد .
- ط - إجراءات التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج .
- ث - بالنسبة للمتدربين ، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي : -
- ظ - التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم .
- ع - إعداد قائمة بأسمائهم ، ومؤهلاتهم ، ووظائفهم وعناوينهم .
- ج - بالنسبة للمدربين ، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي : -
- غ - الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه ، وتهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم .
- ف - توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية .
- ق - تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة .
- ك - التدخل بلباقة وأدب في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف المرسومة للبرنامج .
- ل - دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب على ألا يتأخر ذلك كثيراً عن موعد إنهاء محاضراته أو انتهاء البرنامج التدريبي إن كان من البرامج القصيرة .
- ح - بالنسبة لافتتاح البرنامج ، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي : -
- م - افتتاح البرنامج في الوقت المناسب .
- ن - شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين .

هـ - التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها .
و - عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض .
خ - بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج والتي على إدارة البرنامج والمدربين مراعاتها ،
ويتضمن هذا الجانب ما يأتي : -

ي-الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها .
أ- معرفة المشاركين بشكل جيد ، والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج ، واحترام قدراتهم ،
والعمل على حل مشكلاتهم .

ب- الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي ونقاشاته ذات طابع عملي ، وذات معنى
للمشاركين .

ت - المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات ، والحرص على البدء والانهاء في الوقت المحدد
لجميع فعاليات البرنامج سواء أكانت هذه الفعاليات عبارة عن محاضرات ونقاش ، أو مجموعات
عمل ، أم أنشطة عملية ، أو مشاغل تدريبية ، أو زيارات ميدانية ، أو نشاطات اجتماعية ترفيهية
تتخلل البرنامج التدريبي .

ث - التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدربين في سير البرنامج والحصول على تغذية راجعة
Feed back مستمرة عن البرنامج ، وإطلاع المشاركين على نتائجها أولاً فأول .

ح - مراعاة الفروق الفردية Individual difference بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات
الخاصة بهم .

خ - توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين الذين أكملوا متطلبات البرنامج في حفل
اختتامى .

نستخلص مما سبق ان تنفيذ التدريب عبارة عن تطبيق للبرامج التدريبية وفق لإستراتيجية محددة
ومكتوبة تعمل علي تنظيم الاجراءات وتوجه الطاقات والفعاليات نحو تحقيق الاهداف ، وفق
برنامج زمني متوازن .

2-تقييم التدريب:

تقييم التدريب عبارة عن مرحلة يجري من خلالها الوقوف علي مدي فاعلية التدريب في تحقيق
اهدافه وهي مرحلة مستمرة في حياة التدريب حتى بعد نهايته .

أهداف تقييم التدريب

- بصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة أهداف رئيسية تسعى عملية تقييم التدريب إلى تحقيقها هي¹ : -
- أ- **التعلم** : إن التقييم جزء رئيسي في العملية التدريبية لذا فهو يهتم بمعرفة مدى التعلم الحاصل أو التحسن والتطوير نتيجة للعملية التدريبية .
- ب- **الإثبات** : وينطوي هذا الهدف على محاولة تقديم إثبات أو أدلة على أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة .
- ت- **ترشيد العملية التدريبية في المستقبل** :حتى يصبح التدريب الذي يقدم أكثر كفاءة وفعالية .
- ث- **التطوير** : ويعنى ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية ، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية .
- عواقب عدم تقييم التدريب : -**
- عواقب عدم تقييم التدريب في عشر نقاط هي كالآتي : -
- أ/ المدرب لا يستطيع الحكم على أدائه الخاص .
- ب/ مدير التدريب لا يستطيع الحكم على مستوى مدربيه .
- ج/ لا يمكن فحص فعالية مذكرة التصميم .
- د/ لا يمكن معرفة ردود أفعال المتدربين نحو التدخل .
- هـ/ المتدربون لا يمكن أن يقيسوا أو يفحصوا أو يسجلوا تقدمهم بدون وجود معايير واضحة ومعلومات مرتدة "تغذية عكسية" .
- و/ فقد فرص تحريك المتدربين .
- ح/ إضافة التغيير في الأداء إلى التدخل تعتبر مستحيلة .
- ك/ نقل التعلم لا يمكن قياسه .
- ل/ المستفيد ليس لديه وسيلة يقيس بها فعالية التدخل .
- م/ المستفيد لا يستطيع قياس التكاليف والمنافع للتدخل .
- 3- الأسس العامة لتقييم التدريب : -**

- لتقييم التدريب بطريقة سليمة ومهنية ، فلا بد من مراعاة مجموعة من الأسس ، نذكر منها : -
- أ- أن يتم التقييم بشكل موضوعي .
- ب- أن يسترشد التقييم بالمنهج العلمي .

¹ مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص ص 156-157 .

- ت - أن يكون التقييم عملية مستمرة .
- ج- أن يتم التقييم بشكل جماعي .
- ح- أن يكون التقييم شاملاً .
- خ- أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس .
- د - من الأهمية أن يعاد النظر في برنامج التقييم بين الحين والآخر في ضوء التغييرات التي تحدث في برامج التدريب والتقدم والتطور في أساليب ووسائل التقييم .
- ذ - أن يكون التقييم اقتصادياً في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان .
- أنواع تقييم التدريب¹ :**

- هناك أنواع عديدة من تقييم التدريب نذكر منها على سبيل المثال :
- ر - تقييم جزئى وتقييم كلي أو شامل .
- ز - تقييم كفي وتقييم كمي وتقييم كفي كمي .
- س- تقييم مستمر وتقييم نهائي .
- ش- تقييم مستمر نهائي .
- ص - تقييم قبلي وتقييم بعدي .
- ض - تقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم أثناءه وتقييم بعد انتهائه وتقييم بعد انتهائه بفترة .

عناصر تقييم التدريب :

- البرنامج التدريبي .
- المتدرب .
- المدرب .
- القائمون على التدريب .
- نتائج التدريب .

كيف تقاس نتائج التدريب ؟

- هناك أربع مجموعات من نتائج التدريب يمكن قياسها هي كالتالي :
- ط- رد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي .
- ظ- التعلم : هل تعلموا المعارف والمهارات التي كان من المفروض أن يتعلموها .

¹ مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص ص 158-159

ع- السلوك : هل تغير سلوك المتدربين بسبب البرنامج التدريبي ؟

غ- النتائج : هل تحقق النتائج المرجوة من البرنامج التدريبي ؟

ف- (هل انخفضت نسبة شكاوي العملاء ؟ هل زادت درجة ولاء العاملين ؟ ..) .

4- عناصر التقييم وفعالية التدريب¹ :

تتمثل عناصر التقييم وفعالية التدريب في عدة نقاط نذكر منها : -

ق- الاختبارات في نهاية برنامج التدريب والتطبيقات والتدريبات على ما يهدف إليه البرنامج التدريبي .

ك- تقييم المدربين والمشرفين للمتدربين .

ل- نسبة المستفيدين من البرنامج التدريبي .

م- درجة التقدم في أداء المتدربين بالمنظمة .

ن- قياس وقت تحقيق أهداف المنظمة بعد التدريب مقارنة بالوقت قبل التدريب .

هـ- قياس الخبرات والمهارات والمعلومات بعد التدريب .

و- دراسة منحنى التعلم .

المبحث الثالث : تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة المعقدة فهي مهمة ، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر أدائهم أمام رؤسائهم كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الانتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين ، وأعمال البحوث وغيرها حيث الاعتماد الاساسي في عملية تقييم الأداء فيها على ملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي ينفع بها العامل .

إلا أن ما يجب ذكره في هذا الصدد أن تقدم الصناعة وازدياد أهمية العناصر الإدارية الإشرافية في العملية الإنتاجية حتم ضرورة ابتكار وسائل موضوعية للحكم على كفاءة هؤلاء الأفراد ولذا فقد بنا أسلوب التقييم يختلف ولم يعد محل التركيز هو صفات الفرد بل اصبح التقييم منصبا على نتائج

¹ الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الادارية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006م ، القاهرة - جمهورية مصر العربية ، الشارقة - الامارات العربية المتحدة ، ص66 .

الأداء فمثلاً أن معايير النجاح في عمل المدير هو حالة العاملين المعنوية وإنتاجية العاملين ومستوى الإنفاق . إن هذا الاتجاه في تقييم أداء المديرين وغيرهم من شاغلي الوظائف التي يصعب قياس الإنتاج الفردي بشكل كمي بصورة التقدم الكبير في أساليب التقييم التي تريحهم موضوعيته ويتفق مع مبدأ الإدارة بالأهداف وعملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير أو اساس ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه، تلك هي معادلات أو معايير الأداء الجيد .

تعددت التسميات التي اطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء Performance كما سمي بقياس الكفاءة Rating وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعماله¹.

1- مفهوم تقييم الاداء :

هنالك تعريفات عديدة لتقييم الأداء :

أ- يعرف الدكتور كامل برير تقييم الأداء : بأنه عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل².

ب- كما عرف على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي اتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه³.

ت- أداء العاملين: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله⁴.

ث- أداء العاملين : هو السلوك الانساني في مواقع العمل ، اي انه الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني¹.

ج- أداء العاملين : هو انجاز الفرد لأعمال وفقاً لما ينبغي له ان يؤديها في ظل التكاليف والجهود الموضوعة لها مسبقاً².

د- الأداء : هو النتائج التي يحققها الموظف أو العامل وأداء العامل أو الموظف هو ما يؤديه من واجبات ، وما يتحمله من مسؤوليات ، بالنسبة للوظيفة التي سيشغلها أو بمعنى آخر هو حصيلة نشاط الموظف أو العامل في وظيفته أو ما يكلف به من مهام وظيفية أو عمل .

¹ مهدي حسن "إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية - دار مجدلاوي، عمان، 1993م، ص 286 .

² كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاء الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء-بيروت 1997م، ص 125 .

³ مهدي حسن "إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية - دار مجدلاوي، عمان، 1993م، ص 286 .

⁴ المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال المؤتمرات ، اثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني مرجع سبق ذكره ، ص 237

¹ المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال المؤتمرات ، اثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني ، مرجع سبق ذكره ص 238

² المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال المؤتمرات ، اثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني ، مرجع سبق ذكره ، ص 237- 238

نستخلص من التعريفات السابقة أن تقييم الاداء : أن تقييم الاداء عبارة عن عملية ادارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى اسهامهم في انجاز الاعمال المناطة بهم وكذلك الحكم علي سلوك العاملين وتصرفاتهم اثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه اثناء عملهم .

أما الاداء : عبارة عن العمل اليومي الذي يقوم به العامل حسب فهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه الطرق او الاساليب العملية التي توجه اليه من قبل الادارة عن طريق المشرف المباشر علي العاملين .

العناصر الأساسية للأداء : -

أ- الموظف .

ب- الوظيفة .

ت- الموقف³ .

2- أهداف ومعايير تقييم الاداء :

يرى بريز كامل أن برامج تقييم الأداء تحقيق هدفين⁴ :

أ- **هدف إداري** : وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء .

ب- **هدف تطويري** : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها

بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .

في الواقع إن معظم المؤسسات تدعى أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين معاً

لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الاولى .

أما علي عباس وآخرين يرون أن تقييم أداء الموظفين في منظمات الأعمال يهدف إلى ما

يلي¹ :

أ- تقييم الأداء الفردي بقية الحكم على مساهمة كل فرد وتحديد إمكانات نموه وتقدمه ونواحي

ضعفه .

ب- اتخاذ نتائج التقويم أساساً في التعامل مع الأفراد من حيث الأجور والترقية والنقل .

ت- الحكم على مدى فاعلية الوظائف ، الاختيار والتدريب التي تنظمها إدارة الأفراد في المنظمة .

³ حمد عبدالرحمن حمد الببلي، أساسيات الإدارة والأداء، الطبعة الأولى، الخرطوم، 2010، ص 195 .

⁴ كامل بريز، إدارة الموارد البشرية وكفاء الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء-بيروت 1997م ص125 .

¹ علي عباس، عبدالله بركات، ممدوح زيادات، يعقوب حمدان، زاهر الديري، وظائف منظمات الأعمال مبادئ الإدارة، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001م ص ص 221-222 .

ولكي تحقق عملية تقييم الأداء أهدافها المرجوة خاصة هدف تحقيق العدالة وتجنب الانحياز للموظف على حساب موظف آخر فإن على المقيم أن يضع معايير (job standards) محددة يقارن بها الأداء الفعلي للموظفين .

معايير تقييم الاداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء ، هي العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم.

والمعايير نوعان : معايير كمية ومعايير نوعية .

أ- **المعايير الكمية** : وهي المعايير التي تقيس أداء الفرد بطريقة كمية ، أي إنها طريقة تصلح لقياس الأداء الملموس للفرد مثل قياس الدوام (المواظبة) للموظف بعدد أيام الحضور والغياب ، عدد الشهادات التي أصدرها ، وعدد الوحدات التي أنتجها مقاسه إما بالأمتار أو وحدات الوزن ، وعن طريق هذه الحسابات الكمية يمكن مقارنتها بالمعايير الموضوعية سلفاً وتحديدتها بصورة صحيحة .

ب- **المعايير الوصفية (النوعية)** : وهي الصفات غير الملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها وتقييمها . مثل صفات القدرة على إدارة الاجتماعات ، الأمانة ، السمعة ، الذكاء ، القدرات الشخصية ، التعاون مع الآخرين ، القدرة على القيادة والإشراف وهناك طريقتين يمكن للمقيم أن يختار أحدهما على خبرته الشخصية في التقييم وهذه طريقة لا تخلو من التميز واللاموضوعية ، أو تطبيق أساليب علمية معقدة وكلفة ، وهذه الطريقة تعتمد على تحديد نتائج الأداء ، بدلاً من التركيز على مواصفات الفرد ، مثلاً مقدار الربح الذي يحققه الشخص (الربح لا يصلح دائماً لقياس كفاءة الموظف)، أو حجم المبيعات ، أو مستوى الجودة الذي يبلغ الفرد في أدائه ، وقد أمكن تحويل هذه العناصر إلى معايير لمقارنتها بالأداء الفعلي بدلالة الانحرافات القائمة بين الأرقام المخططة ، والأرقام الفعلية ، ويطلق على هذه الطريقة الإدارة بالأهداف والنتائج (management By objectives and Results).

وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء:

أولاً : معايير نواتج الأداء:

كمية الأداء.

جودة الأداء.

ثانياً : معايير سلوك الأداء:

معالجة شكاوي العملاء.

إدارة الاجتماعات.

كتابة التقارير.

المواظبة على العمل.

التعاون مع الزملاء.

قيادة المرؤوسين.

ثالثاً: معايير صفات شخصية:

المبادأة.

الانتباه.

دافعية العمل.

الاتزان الانفعالي.

3- خطوات ومسؤولية تقييم الأداء¹:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية وبعد ذلك سيتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك . ويمكن توضيح هذه الخطوات أو الإجراءات في الفقرات الآتية : -

أ- تحديد معايير الأداء : -

لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل ، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد ، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه ، ولذلك فإن المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال . ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظراً إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن إيجاد جوانب عديدة ، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عملية تقييم الأداء . من هذه المواصفات أو الشروط الآتية :-

¹ سهيلة محمد عباس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص244-248 .

أولاً : الثبات

ويقصد بها إمكانية القياس أي أن ثبات المقياس يضم جانبيين الاستقرار والتوافق فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة نبع عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية ، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص لآخر ومن طريقة إلى أخرى .

ثانياً : التمييز

المعيار الجيد لابد وأن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم حيث إن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية كما سبق ذكره في الفقرات الخاصة باستخدام نتائج عملية التقييم .

ثالثاً : القبول

لابد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين ، والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين .

ب- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم . ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد وأن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديريهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم .

ت- قياس الأداء :

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي : -

- ملاحظة الأفراد العاملين .

- التقارير الإحصائية .

- التقارير الشفوية .

- التقارير المكتوبة .

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء
ث - مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري :

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي ، ولذلك لابد وأن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين .

ج - مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقويم أدائهم ، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لترشيح بعض الجوانب المهمة التي لا يدركها الفرد العامل . وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه . كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي . حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر .

ح - الإجراءات التصحيحية :

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون نوعين : -

الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي .

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل .

مسئولية تقييم أداء :

مسئولية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر ولقد اشارت الدراسات إلى أن 89% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو اقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييم بحكم الاتصال المباشر والمستمر بهم .

ولقد وجهت الانتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه من جهة ومن جهة أخرى فإن الرئيس المباشر يجهل بعض الأنماط السلوكية عن مرؤوسيه والتي قد تكون أكثر وضوحاً لدى زملائه لذا يلجأ إلى هذه الطريقة خاصة في المنظمات الأكثر مهنية ويشترك في استعمالها شرطين أساسيين :

ي- مستوى مرتفع من الثقة المتبادلة بين الأشخاص .

أ- أن تتوفر لدى الزملاء المعلومات الكافية لتقدير طرق العمل وسلوك زميلهم .

4- أهمية وفوائد تقييم الأداء¹ :

تتبع أهمية تقييم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق والائتلاف بين عوامل الإنتاج للتعرف على مدى كفاءة استخدامها . وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف .

وترجع أهمية تقييم الأداء إلى الأسباب التالية : -

أ- تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية .

ب- تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتمييزها وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستفتاء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها حيث إن تقييم الأداء يمثل أساساً موضوعياً لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية .

ت- تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم .

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص 123-124 .

ث - المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي بتعرف المدير لكيفية أداء العمل الذي ستولى مهامه مقدماً ، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز كما أنها تساعد على تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسئوليات الإدارية .

ج- تمدنا مؤشرات تقييم الأداء بالأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة ، وكذلك بين منظمات الأعلى وبعضها البعض .

ح- تساعد مؤشرات تقييم الأداء المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها . ولذلك فعالية تقييم الأداء ودعمه ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة ، وذلك عن طريق تقسيم خطوات العمل في ضوء الأهداف الرئيسية . ووضع النماذج الخاصة بالتقييم في كل خطوة ، على أن يتم التقييم النهائي بعد الانتهاء من العمل ، ويتميز أسلوب التقييم المستمر في التعرف على الصعوبات والمشاكل في كل مرحلة من المراحل المختلفة .

فوائد تقييم الأداء:

تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية العمليات والقاء الأضواء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي ومن ذلك¹ : -

أ- الاستخدام غير السليم للأفراد :

حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبء العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين .

ب- التوزيع غير السليم للعمل :

حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تعمل بالقليل من عبء العمل

ت- الإجراءات غير الملائمة :

توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء .

ث- التشغيل غير الكفاء للمعدات :

¹ توفيق محمد عبدالمحسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 5-6 .

حيث لا تستخدم المعدات المستعملة بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة متدهورة .

ج- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط .

ح- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنشأة .

خ- كما يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات العامة سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل شراء ماكينات - تغيير المنتجات - غزو أسواق جديدة ... الخ .

د- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة .

ذ- كما يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط .

5- طرق وأنواع واستخدامات تقييم الأداء :

توجد عدة طرق لتقييم الاداء (اداء العاملين) ويمكن تقسيمها الي قسمين رئيسيين هما¹ :

أولاً : الطرق التقليدية :-

1- طريقة الميزان أو الدرجات .

2- طريق القوائم .

3- طريقة الاحداث الحرجة

ثانياً : الطرق الحديثة :-

أ- طريقة الاختيار الاجباري (الالزامي)

ب- طريقة الحدث الجوهري او (التقرير المكتوب)

ت- طريقة التقييم علي اساس النتائج

أما نعمة شلبية وآخر يري انه توجد الكثير من طرق تقييم الأداء ، وبإمكان المنظمة استخدام ما

يناسب أعمالها وحاجاتها إليه وهذه الطرق تنقسم إلى¹ :

أولاً : أساليب القياس الموضوعية للأداء وهي :-

1- كمية ناتج الأداء .

¹ المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال المؤتمرات ، اثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني ، 2010م ، بحوث واوراق عمل المؤتمر الثاني "تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني " بالتعاون مع معهد الادارة العامة بسلطنة عمان - مسقط - سلطنة عمان ، فبراير 2010م، ص 243

¹ نعمة شلبية الكعبي وآخر ، ادارة الافراد مدخل تطبيقي ، هيئة المعاهد الفنية للطباعة ، الطبعة الاولى، 1990، ص 222

2- جودة ناتج الأداء .

3- كمية وجودة الناتج معاً .

ثانياً : أساليب القياس التدريجية والترتيبية والتقديرية وتتضمن : -

1- طريقة الدرجات والقياس المتدرج .

2- طريقة الترتيب التنازلي أو العام .

3- طريقة قوائم الخصائص والصفات .

4- طريقة التوزيع الإجمالي .

5- طريقة الاختيار الإجمالي .

6- طريقة التقرير الميداني .

7- طريقة الوقائع الحرجة .

8- طريقة التقرير المكتوب .

9- طريقة الإدارة بالأهداف .

طريقة الوقائع الحرجة² :

الأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ، والتي تؤثر في أداء الفرد ،، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل ، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ، ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله ، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد ، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك تستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد .

وتحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء والمباشرين ، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيههم ، وذلك بنجاح أو إخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة .

مزايا هذه الطريقة : -

أهم ميزة لهذه الطريقة :

تقلل من التحيز من قبل المقيم ، حيث أن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل .

عيوب هذه الطريقة : -

² عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الافراد ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2012م ص53.

أهم عيب لهذه الطريقة فيمثلة في أنها تتطلب جهوداً كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين ، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية أثناء فترة التقييم .

طريقة الاختيار الإجباري : -

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل ، تحتوى كل مجموعة على أربع جمل ، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات غير المرغوب في أداء الفرد ، ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس ، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس والفرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهرياً ، وبالتالي يتوهم المشرف أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة ، وجملتين تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظف ، لا يعلم المشرف مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل ، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقيماً حسناً أو سيئاً حسب تفضيله الشخصي ، ولذلك فإنه يختار الجمل التي تصف فعلاً سلوك الشخص في الوظيفة وأما الحقيقة فهي أنه في كل أربع جمل ، هناك جملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدو أن كمقياس للصفات المرغوبة / هي التي تعبر عن الصفة المرغوبة ، وجملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدو كمقياس للصفات غير المرغوبة هي التي تعبر عن الصفات ، ولكن المشرف حيث يقرأ العبارات كلها لا يدري أيها سيحسب في صالح الموظف وأي منها سيحسب ضده ، وتجري الإدارة أو قسم الأفراد عملية الحساب وتظهر نتيجة التقييم للأفراد . وكمثال على ذلك نورد الجمل الأربعة التالية لتوضيح ما سبق : -

- ع- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل .
- م- ينجز الأعمال المطلوب منه ، والأعمال الإضافية أيضاً .
- ن- لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها .
- ل- لا يعد قادراً على اتخاذ القرارات . وتمثل العبارات (أ، ب) الصفات المرغوبة في أداء الموظف ، بينما تصف العبارتان (ج، د) الصفات غير المرغوب ، ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة تمثل الصفة المراد قياسها ، وهو في ذلك يختار العبارة التي تعبر عن الاداء الحقيقي للموظف وليس علي اساس ان واحدة من العبارتين تعتبر احسن من الأخرى ، لأنه لا يدري ما هي القيمة المعطاة لكل منهما وبذلك ينعدم او يقل تدخله الشخصي او انحيازه في التقييم .

مزايا هذه الطريقة : -

- م- توفر قدراً كبيراً من الموضوعية في التقييم .
- ن- تجبر المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله ، لتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء .

عيوب هذه الطريقة :-

عدم إمكانية استخدامها إذا كان الهدف من عملية تقييم الأداء تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد العاملين ، حيث أن هذه الطريقة لا تحدد جوانب النقص في الأداء وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله .

طريقة الحدث الجوهري او (التقرير المكتوب)¹ :

وفي هذه الطريقة يقوم المشرف في نهاية الفترة التي يجري فيها التقييم بإعداد تقرير يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وانطباعاته او تعليقاته علي هذا الاداء . كما ان المشرف يقوم بتسجيل الاحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل ، ويرصد كافة معلوماته في قائمة خاصة وتقسم هذه القائمة الي قسمين هما:

م- الاحداث التي تشير الي كفاءة العامل

ن- الاحداث التي تدل علي عدم كفاءته

طريقة التقييم علي اساس النتائج :

وتتلخص هذه الطريقة في العناصر الرئيسية التالية :

أ- قيام الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوسين لوضع الاهداف (النتائج) المطلوبة منها والمدة التي يجب تحقيق النتائج من خلالها .

ب- يقوم الرئيس المباشر بمساعدة المرؤوس من خلال تقديم النصح والتأكد من ان العمل يسير وفقاً لما هو مخطط له ، وتذليل الصعوبات التي تعترضه .

ت- عند انتهاء المدة المحددة تتم عملية التقييم ، ويتوقف نجاح هذه الطريقة علي درجة المام المرؤوس بعمله وكذلك علي درجة واقعيته في العمل .

طريقة القوائم :

¹ المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال المؤتمرات ، اثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني ، ، بحوث واوراق عمل المؤتمر الثاني "تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني " بالتعاون مع معهد الادارة العامة بسلطنة عمان - مسقط - سلطنة عمان ، فبراير 2010م، ص 243-245

ويستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي علي جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العامل ، الذي يقوم بتقييمه ويستحسن ان يستعان بخبرة المشرفين في وضع هذه الجمل او بخبرة اولئك الذين يلمون بالعمل الماماً شاملاً

طريقة الميزان او الدرجات :

وفي هذه الطريقة يزود المشرف الذي يقوم بتقييم العاملين بنموذج مطبوع لكل فرد بقيمه ، ويحتوي النموذج علي عدد من الخصائص التي تعطي الفرد تقديراً او درجة كما موضح بالجدول التالي :

جدول يبين طريقة التقييم (الميزان او الدرجات)
جدول رقم (3)

الصفة / الدرجة	صفر	5	10	15	20
الجدية في العمل	رديئة	اقل من متوسط	متوسطة	جيدة	ممتازة
الحضور في المواعيد	لا يبالي	تأخر كثيراً	تأخر احياناً	منتظم	نتظم دائماً
التعاون مع الزملاء	لا يحب التعاون	يجد صعوبة في التعاون	يجب عمله	مستعدة للتعاون	يجب التعاون دائماً
سرعة انجاز العمل	ينتج عددا قليلاً	لا يكاد ينتج	ينتج العدد المطلوب	اسرع من المعتاد	ينتج عددا كثيراً من الوحدات

المصدر: المنظمة العربية للتنمية الادارية ، اثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد ، مسقط -سلطنة عمان ، فبراير 2010م ،ص 245

يقوم المشرف في هذه الطريقة بترتيب الافراد حسب كفاءة كل منهم فيضع اكثرهم كفاءة علي رأس القائمة واقلهم كفاءة في نهاية القائمة ، اي انه يرتبهم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءتهم ويأخذ في الاعتبار العوامل المختلفة كالإنتاج والمواظبة والسلوك والتعاون .

طريقة الترتيب الرقمي او الرمزي¹ :

تسمى كذلك بطريقة المقاييس التدريجية ، حيث تعتمد علي حصر الجوانب التي تتصل بالعمل ويتم ترقيمها بشكل متسلسل ، بحيث يحتل كل جانب درجات مختلفة ، وبالتالي فإن المقيم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوي اداء الموظف في هذا الجانب وفي النهاية فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوي اداء العامل ، وقد تعطي البنود المختلفة اوزاناً مختلفة حسب درجة صلتها بالعمل توجيهاً للدقة . تقوم هذه الطريقة علي ترتيب العاملين طبقاً لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس لتقييم قد تكون من بين الصفات مثلاً التعاون مع الزملاء او المعرفة بالواجبات والمهام ، القدرة علي اتخاذ القرارات ، الدقة في العمل ، تقبل الافكار الجديدة ، القدرة علي حل المشاكل .

¹ 1منير نوري وفريد كورتل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة المجمع العربي ، الطبعة الاولى 2011م ، ص 330- 331

ويستخدم في عملية الترتيب مدي يتراوح ما بين 15 الي 15 في حالة الترتيب الرقمي ومن الي رفي حالة الترتيب الرمزي ، وتمثل الرقم ، او الرمز أ ، اعلي درجة توافر للصفة المعينة بينما الرقم 15 او الرمز ر اقل درجة توافر للصفة المستخدمة في الترتيب ، وتعتبر هذه الطريقة سهلة في التطبيق وسريعة الفهم من جانب الافراد القائمين بالتقييم وكذلك الافراد الذين سيتم تقييمهم كما انها تمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الاجابة عليها بسرعة

طريقة الترتيب الرقمي او الرمزي

جدول رقم (4)

المدي	
عالي جداً	منخفض جداً
1 و أمثلاً الدقة في العمل 10 أو ر	
2 مثلاً العلاقة مع الزملاء 7	

المصدر : منير نوري وفريد كورتل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة المجمع العربي ، الطبعة الاولي 2011م ،

ص 331

غير أن هذه الطريقة يعاب عليها وجود بعض المشاكل الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم ، كذلك فإن النزعة لدي الكثير من المقيمين الي اعطاء تقديرات اعلي أو اقل

(8) طريقة التوزيع الاجباري¹ :

وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة او مستوي التقييم ، وعادة ما يتم تقييم الافراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل اوزان مختلفة وذلك بناءً علي رأي المقيم بشكل عام ، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط ، ومتوسط وأعلي من المتوسط ، جيد

تشرط هذه الطريقة ان يقوم المقيم بتوزيع الافراد علي فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة علي اساس التوزيع الطبيعي ، كما يلي :

¹ عمار بن عيشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 44- 45

طريقة التوزيع الاجباري

جدول رقم (5)

من الموظفين في الفئة	الاولي	(ضعيف)	10%
من الموظفين في الفئة	الثانية	(اقل من المتوسط)	20%
من الموظفين في الفئة	الثالثة	(متوسط)	40%
من الموظفين في الفئة	الرابعة	(اعلي من المتوسط)	20%
من الموظفين في الفئة	الخامسة	(جيد)	10%

المصدر: عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان ، 2012م ، ص 44

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع الي اعتقاد الادارة ان الظاهرة الطبيعية تميل عادة الي التركيز حول القيمة الوسطي ، ويقل تركيزه في الطرفين بشكل متساوي .
ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة ، هو ما يواجهه من استياء لدي الموظفين أو الافراد موضع التقييم ، نتيجة اعتقادهم انه يتم توزيعهم بهذا الاسلوب بشكل غير عادل من منطلق انه لا يجوز التقييم علي اساس ان جميع الظواهر الطبيعية متماثلة .

طريقة التوزيع الاجباري في تقييم 10 موظفين

جدول رقم (6)

ضعيف 10%	اقل من المتوسط 20%	متوسط 40%	اعلي من المتوسط 20%	جيد 60%
		محمد		
	احمد	يوسف	عادل	
محمود				نعمان
	علي	مصطفي	برهان	
		سليمان		

المصدر : عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد ، دار اسامة للنشر والتوزيع ،

الطبعة الاولى، عمان ، 2012م ، ص 45

مزايا هذه الطريقة :-

- سهولة عملية تقييم الاداء

- سرعة التقييم

- لا يبذل المقيم جهداً ووقتاً كبيرين في التقييم

عيوب هذه الطريقة :-

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي علي الرأي الشخصي للمقيم .

- نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية ، فلا توضح مستوي الاداء بشكل دقيق ، أذ تقتصر علي بيان ان فلاناً أكفاً من فلان .

- لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في اداء الموارد البشرية .

- صعوبة استخدام طريقة التوزيع الاجباري عندما يكون عدد الافراد المقيمين صغيراً ، حيث لا يمكن تقسيمهم الي مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة .

طريقة الإدارة بالأهداف¹ :-

هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلاً .

تعد هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي :-

أ- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها ، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها ، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس .

ب- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ، ومتابعة تحقيق النتائج .

ت- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه ، بما اتفق عليه في بداية الفترة ، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابياً أو سلبياً .

والشكل التالي يوضح أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف ، وذلك في إدارة المبيعات .

¹ عمار بن عيشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 59-61

طريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء

جدول رقم (7)

الأهداف	المستهدف	الإنجاز	نسبة الإنجاز
عدد الزيارات الرئيسية للعملاء	150	160	107%
عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم	50	50	100%
كمية المبيعات من السلعة س	1000	650	95%
كمية المبيعات من السلعة ص	2000	2200	110%
عدد شكاوي العملاء	20	15	75%
عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر	10	7	80%

المصدر : عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان ، 2012م ، ص59

إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، وزيادة وتحفيز الأفراد على العمل .

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي : -
أ - المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد .

ب - يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه ، أما دور الرئيس فهو توجيهه عمليه وضع الأهداف ، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة

ت - موافقة الأطراف المعنية (الرئيس والمرؤوس)، على معايير القياس وتقييم الأداء .
يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها ، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة في ظل الإدارة بالأهداف ليعب المشرف دوراً إيجابياً في مساعدة مرؤوسيه ، فهو يحاول يومياً مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه . تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لأعلى السمات والمميزات الشخصية .

مزايا هذه الطريقة : -

- أ- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي .
- ب- تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقاً ، وما هي إمكاناتهم .
- ت- تسهل عليه التخطيط والتنسيق في الأهداف .

عيوب هذه الطريقة : -

- أ- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظراً إلى أن كل فرد مقيّم وفقاً لمدى تحقيقه للأهداف المحددة .
 - ب- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي ، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف ، والمشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح ، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة ، فن ذلك يزيد من صعوبتها أيضاً يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف وليس على أساس أن واحدة من العبارتين تعتبر أحسن من الأخرى ، لأنه لا يدري ما هي القيمة المعطاة لكل منهما وبذلك ينعدم أو يقل تدخله الشخصي أو انحيازه في التقييم .
- يمكن استخدام الطرق التالية عند القيام بعملية تقييم الموارد البشرية :

التقييم عن طريق المقابلة :

يرى كثيرون أن الإنسان يجب أن يعرف نتائج عمله ويطلع على آراء الآخرين وأحكامهم بشأن هذه النتائج ولا شك أن شخصاً ممتازاً في عمله يود أن يسمع كلمة مديح من رئيسه لتشجيعه على الاستمرار في امتيازه أو هو أيضاً يود أن يتعرف الآخرون على انجازاته وينظرون إليها بعين التقدير والاحترام .

لذلك يعتقد الكثير من الكتاب أن من واجب الرئيس ان يطلع مرؤوسيه على مدى تقدمهم وآراء الإدارة حول أدائهم وتصبح مقابلة الرئيس مع مرؤوسيه أكثر أهمية خاصة إذا كان أحد المرؤوسين يحتاج الى تحسين في الأداء أو كانت هناك نواحي ضعف أو قصور من جانب المرؤوس أو الإدارة .

لذلك تهدف المقابلة الى استعراض الأداء الماضي للعامل وطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء والاستفادة من الأولى وعلاج الثانية ومناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل وطلاع وجهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله وأقرانه ورؤسائه

وظروف العمل والسياسات الإدارية بوجه عام وتوفير جو من الصراحة يشعر العامل بأن هناك مجالاً مفتوحاً للاقتراحات وأن هناك من يسمع منه شكواه ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده الى الحل المناسب .

ولا شك ان تحقيق هذه الأهداف عملية صعبة خاصة وان بعض الرؤساء قد يتهربون من المقابلة ولا يرغبون في إجراءاتها ، فهم يعتقدون إنه من الصعب أن نقول للناس أنهم مخطئون ويجب أن يصححوا أخطائهم أو يخشون الإبداء النفسي الذي قد يسببونه للمرؤوسين حيث ينقذوهم ويعرضون عليهم أخطاهم ويكشفون لهم نواحي ضعفهم أو لأنهم لا تتوفر لديهم القدرة أو المهارة الكافية لمقابلة المرؤوسين ومناقشتهم فيخافون من عدم إتمام المقابلة بنجاح للوصول الى حلول لمشاكل المرؤوسين مما يثير أسئلة من جانب الإدارة أو يشكها في قدراتهم الإشرافية .

لذلك كان مهماً أن يدرّب الرؤساء أو المشرفين القائمون لمقابلة المرؤوسين تدريباً وافياً وأن لا يترك أمر إدارة المقابلة لشخص غير مدرب لان ذلك قد يؤدي إلى آثار سيئة مثل سوء الفهم واثارة العداء بين الرئيس والمرؤوس وشعور الفرد بعدم الاتفاق أو عدم العناية بمشاكله وقد توصل الباحثون الى وضع خطوط عريضة يجب أن يدرّب عليها المشرفون على مقابلة التقييم . حيث يبدأ المشرف المقابلة بأن يعرف المرؤوس الهدف من ورائها وأنها وضعت لمساعدته ، ثم يعرض المشرف تقرير التقييم أو الجزء الأكبر منه مرؤوسيه على أن يبدأ بنقاط القوة أولاً ثم يتدرج منها لنقاط الضعف في أداء المرؤوس ، يسأل المشرف مرؤوسيه عن تعقيبه على هذا التقييم ويتوقع منه أن يظهر أشياء وربما عداء أو اعتراض على ناحية أو أخرى في التقييم وخصوصاً ما تعلق منه بنقاط ضعفه أو الأخطاء التي ارتكبها في أدائه ويسمح له المشرف بإظهار هذا الشعور يركز المشرف على فرص التنمية والتقدم المفتوحة أمام المرؤوس ويبين له تلك الاعباء والمسؤوليات التي يمكنه ان يحسن فيها أدائه بغرض الاستفادة من هذه الفرص يتحاشى المشرف تلك الإقتراحات التي تتطلب تغييراً للصفات الشخصية . ويذكر بدلاً من ذلك عدة مواقف يعرض فيها طرقاً بديلة للتصرف تكون اكثر قبولاً من جهة الإدارة .

وبالرغم من هذا الأسلوب الموضوعي إلا أن التجربة العملية أثبتت أن هناك عدة مشاكل تواجه

المشرفين والمرؤوسين عند إجراء المقابلة لشخص تتمثل فيما يلي : -

م- أن الصعوبة الرئيسية في المقابلة شخص في أن المدربين أو المشرفين يقفون موقفاً يضطرون فيه لتمثيل دور <<الإله>> فهم يحكمون على المرؤوس حكماً معيناً ويقدرّون قيمته الشخصية

والأصعب من ذلك أن يضطر هؤلاء المشرفون أن يقولوا احكامهم للمرؤوس ويذكرون له قيمته التي قدرها .

ن- يعتقد بعضهم أن الفرض القائل أن الناس يريدون أن يتعرفوا على نتائج أعمالهم وأنهم سيتغيرون إلى أحسن بعد تعرفهم على النتائج ، فرض غير صحيح دائماً فمن الصعب مثلاً تغيير سلوك عامل كبير في السن أو موظف لم يبق له على ترك الخدمة سوى سنوات في العمل ومن الصعب أيضاً على المشرفين ان يغيروا في صفات تدخل في التركيب النفسي للفرد كالخجل مثلاً أو الإحساس بالقلق أو عدم الاستقرار ، إن هذه الأشياء تدخل في اختصاص طبيب نفسي أكثر مما يدخل في نطاق اختصاص المشرف¹.

التقييم الثلاثي :

هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم ويتم على هذا على الاساس تخطيط اوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم فمثلاً يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50% من عملية التقييم 30% لتقييم الزملاء و 20% لتقييم الفرد نفسه .

التقييم الذاتي :

يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله ونتائجه وأن التقييم الذاتي هو افضل أداة للتطور الشخصي والتحفيز وتحمل المسؤوليات ويقلل هذا المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة ، لكن هذه الطريقة غير عملية لأن الأفراد دائماً يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون .

نستخلص مما سبق أن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل واحدة منها مزايا وعيوب لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم مواردها البشرية مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية .

أنواع تقييم الأداء:

هناك نوعان من تقييم الأداء هما² : -

¹ (1) Personnel G. Strauss and L> SAYLES “ The Humain problems “ of prentice Hall, 1963> p528
² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء، مرجع سبق ذكره، ص124.

أ- ويعتمد على مقارنة النتائج الفعلية بالمعدلات الموضوعية ، ويتطلب هذا النوع من التقييم وجود معدلات معيارية وذلك بهدف تحديد الانحرافات عن هذه المعدلات وتحليلها وتحديد أسبابها ، وبالتالي تحديد المسؤولية عنها واتخاذ وسائل العلاج اللازمة .

ب- ويعتمد على مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بعضها ببعض ، ويتم هذا النوع من التقييم على أساس المقارنة الزمانية أو المقارنة المكانية ، ويهدف إلى اكتشاف الانحرافات وتحليلها .

استخدامات تقييم الأداء :

تستخدم إدارة الموارد البشرية المعلومات التي تنتجها عملية تقييم الأداء لخدمة العديد من سياسات المنظمة بوجه عام وسياسات الموارد البشرية على وجه الخصوص ، والتي من بينها : سياسة الاستقطاب ، وسياسة التدريب والتنمية ، وسياسة الاختيار والتعيين وسياسة النقل والترقية والسياسات الأخرى .

وبناء على ذلك نجد أن التقييم الرسمي مطلوب لمساعدة المديرين في اتخاذ معظم القرارات المرتبطة بالموارد البشرية ، ففي دراسة لـ 324 منظمة بمنطقة ساوثرن بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية اتضح أن 94% من تلك الشركات لديها نظم تقييم رسمية ، كما أوضحت نتائج هذا البحث أن أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء تمثلت فيما يلي : 74,9% في مجالات المكافآت والحوافز 48,4% في مجالات تحسين الأداء وتنميته 40,4% في مجالات التغذية المرتدة . 40,1% في المجالات المتعلقة بالنقل والترقية 30,2% في مجالات سجلات الأفراد .

وفيما يلي نلمح لأهم مجالات استخدام تقييم الأداء :

أ- **تطوير وتنمية الأداء** : فنتائج التغذية المرتدة عن الأداء تسمح للمديرين والمسؤولين عن الأفراد بالوقوف على التصرفات المناسبة والسلوك الواجب إتباعه لتحسين وتنمية الأداء .

ب- **تنظيم المكافآت** : تسهم نتائج تقييم الأداء في منح العاملين الممتازين مكافآت وحوافز لقاء أدائهم ، مما يدفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل من في وسعهم للوصول إلى المستوى الأفضل ، وكلما كانت نتائج التقييم موضوعية ودقيقة أدى إلى وصول المكافآت والحوافز إلى من يستحقها ، وأصبح التقييم حافزاً حقيقياً للعاملين .

ت- **اتخاذ قرارات النقل والترقية** : يمكن الاسترشاد بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات النقل والترقية إذ تجرى المقارنة بين النتائج ومتطلبات الوظائف التي يتم البحث للنقل إليها سواء كانت تلك الوظائف على نفس المستوى أو أعلى في المرتبة ، وبناء على نتائج المقارنة يتقرر البقاء أو النقل أو الترقية .

ث- **التدريب وتنمية الكفاءات** : تتيح نتائج تقييم الأداء التعرف على نقاط القوة والضعف وبذلك تعمل الإدارة والموظف على علاج نقاط الضعف من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية ومجالات البرامج التدريبية وموضوعاته والزمن المناسب لها مما يساعد على التخطيط الفعال للبرامج التدريبية وتؤدي معرفة نقاط القوة إلى العمل على تدعيم تلك النقاط وتثبيتها والمحافظة عليها وبيان كيفية تنميتها وزيادتها مستقبلاً .

ج- **تخطيط وتنمية المسار الوظيفي** : تعد بيانات تقييم الأداء بمثابة الخطوط المرشدة لقرارات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين والتي بناء عليها يرسمون الخط الوظيفي لمسار حياتهم في المنظمة من خلال التدرج في الأنشطة والوظائف المختلفة .

ح- **عمليات الاختيار التعيين** : تفيد نتائج تقييم الأداء في الحكم على مدى ملاءمة أسلوب الاختيار والتعيين ومن ثم العمل على تحسينه وتطويره بما يحقق وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة والتي يستطيع أن يعطي فيها بكفاءة وفعالية .

خ- **تصحيح المعلومات** : إن الاعتماد على معلومات غير صحيحة يمكن أن يقود المنظمة إلى سوء الموارد البشرية ، أو تعيين غير مناسب ، أو ترتيب غير ملائم ، أو غير ذلك من القرارات التي لا تتفق مع أهداف إدارة الموارد البشرية ، وتعمل نتائج تقييم الأداء على إعادة تصحيح المعلومات وتحليلها وتزويد الإدارات والأقسام الأخرى بالمعلومات الصحيحة بما يؤدي لبناء نظام سليم لمعلومات الموارد البشرية .

د- **تصحيح أخطاء تصميم الوظائف** : قد يمثل الأداء السيئ انعكاسات وعلامة على سوء تصميم الوظائف ، ويعمل تقييم الأداء على ساعده الإدارة لتشخيص وتحديد الأخطاء التي أدت إلى سوء التصميم ، ومن ثم سوء الأداء .

ذ- **إتاحة الفرص العادلة للعاملين** : بعد تقييم الأداء الجيد بمثابة القياس الحقيقي للأداء الوظيفي وعليه يمكن استخدام نتائجه في اتخاذ قرارات الاحلال بصورة موضوعية لا تعتمد على التمييز في المعاملة تبعاً للنواحي الشخصية والذاتية .

ر- **دراسة أثر العوامل الخارجية** : يتأثر الأداء أحياناً بالعوامل التي تقع خارج بيئة العمل مثل الأسرة ، والنواحي المالية ، والنواحي الصحية وغيرها من المتغيرات الشخصية والاجتماعية . فإذا لم تدرس وتحلل هذه العوامل من خلال نظم تقييم الأداء فإن الأداء سيتدهور نتيجة عوامل لا ترتبط ببيئة العمل الداخلية .

6- المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء :

تتعدد المشكلات المصاحبة لعملية تقييم الأداء مما يفقدها موضوعيتها وعدالتها ، ويمثل التحيز BIASE العامل الجوهري وراء غالبية هذه المشكلات ويحدث التحيز نتيجة تأثير المديرين بالاتجاهات والنواحي العاطفية ، ويبدو ذلك في أشكال متعددة من بينها تأثير الهالة ، وخطأ النزعة المركزية ، وإتباع سياسة واحدة تميل للتساهل والذين التام أو الحزم والصرامة الكاملة ، أو التوسط ، هذا إلى جانب التحامل على المرؤوسين لاختلاف القيم والأغراض الشخصية ، أو الثقافة المتبادلة . وفيما يلي نلقي الضوء على بعض مشكلات تقييم الأداء :

أ- **التأثير بالهدف من إجراء التقييم** : قد يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يتم لاستعمال نتائجه في الترقية فقد يدفع ذلك المديرين لأعضاء تقديرات مرتفعة للمرؤوسين للاستفادة من فرص الترقى بعكس الحال إذا كان التقييم لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية فقد يعطى المديرين تقديرات ضعيفة حتى يظهروا للإدارة حاجتهم للتدريب ولعلاج مثل هذه الأخطاء يجب أن يدرّب المدير على عملية إجراء التقييم بصورة مجردة بناء على المعدلات المحددة للوقوف على نقاط القوة والضعف .

ب- **التساهل واللين أو التشدد والصرامة** : عند تقييم أداء العاملين قد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية لإرضاء للجميع ومراعاة الحالات الإنسانية والرغبة في عدم إيذاء المشاعر والأحاسيس هذا بالإضافة إلى تجنب مواجهة العاملين عند مناقشة معدلات الأداء في مرحلة التغذية المرتدة . وعلى عكس ذلك قد تجد بعض المديرين يتسمون بالشدة والصرامة المبالغ فيها .

ت- **النزعة المركزية** : ويشير ذلك إلى ميل المديرين لأعضاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيههم وذلك بأن يختاروا غالباً المعدلات المتوسطة اعتقاداً منهم أن أفضل ، بالإضافة إلى تكاسلهم في البحث والتحليل والتحري الدقيق لإنجازات مرؤوسيههم وقد تؤدي مثل هذه الأخطاء إلى غلق الباب أمام نمو الموظفين المتميزين وتقديمهم في مسارهم الوظيفي ولحساسهم بالإحباط لمساواتهم بغيرهم من ذوى الإنتاج العادي .

ث- **تأثير الهالة** : ويدل ذلك على تأثير المدير بعامل معين في مرؤوسيه مما يجعله يبني تقييمه الكلي بناء عليه فإذا تميز أحد المرؤوسين بنقطة قوة معينة تجد المدير يعكسها على جميع الجوانب التي يقينها لدى هذا المرؤوس والعكس صحيح إذا وجد نقطة ضعف أو بعض الصفات أو التصرفات السلبية تجده يعكسها على السلوك العام للموظف ونتيجة لعدم موضوعية الأحكام السابقة والتحيز الإداري الذي يقع فيه المدير ، يجب عليه ألا يسمح لانطباع معين عن أحد مرؤوسيه أن

يؤثر في حكمة على باقي العناصر بموضوعية ومن ثم أن يعيش المقيم كل عنصر بصفة مستقلة عن جميع العناصر الأخرى .

ج- **خطأ الانطباع الاول** : يقع الكثيرون تحت مظلة خلال الانطباعات الأولى ، خاصة إذا اشتمل تفسيرها على تخمينات وتوقعات من المديرين عن أداء المرؤوسين فالموظف الذي انجز بطريقة طيبة في أحد المرات ، أو حضر مسرعاً ، أو التزم بمواعيد الانجاز قديترك انطباعاً أولياً لدى مديره بالجدية والحماس والسرعة ، ويجب على المديرين أن يؤسسوا قراراتهم وتقييمهم على معلومات دقيقة وصادقة فالتقييم السيئ يترتب عليه قرارات غير عادلة قد تضر بالمنظمة والعاملين .

ح- **التشابه والتقارب مع المقيم** : ويشير ذلك إلى ميل المدير عند تقييم أداء مرؤوسيه إلى من هم على شاكلته ويسيروا على دربه أو يؤدون العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت أن كان مكانهم . وهنا يجب على المديرين أن يستشعروا أهمية المبادأة والإبداع في العمل والتقييم الموضوعي بعيداً عن مقارنة الأفراد بالذات والبحث عن نقاط الالتقاء والتشابه فقد يسوق هذا للجمود وعدم المرونة .

خ- ... **الاختلاف والتباعد** : تبني بعض التقييمات الخاطئة على اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض مرؤوسيه وتحيزه أو تحامله عليهم وذلك لكونهم يختلفون معه في الفهم والمعتقدات والاتجاهات والعادات والتقاليد ... أو في بعض خصائصهم الديمغرافية ... وهذا يمكننا القول أن المدير العادل يجب أن يبني تقييمه للأداء على أسس موضوعية لا تركز على الحالة الاجتماعية أو السن أو الديانة أو المكانة أو القرابة ... الخ

د- **عدم فهم المقيمين للمعايير وكيفية قياسها** : يضيق فهم المديرين عن استيعاب مفهوم بعض معايير التقييم مثل القدرة الإبداعية ، القدرة التحليلية ، والتعاون والمبادأة ، هذا بالإضافة إلى غموض مدلول عملية القياس بالنسبة لهم .

فإذا اشتمل المقياس على معايير مثل : متميز ، جيد ، مقبول ، ضعيف فإنه قد يصعب السيطرة على حدود كل منها ومعناها بدقة .

الفصل الثالث : التدريب في السودان

المبحث الأول : مؤسسات التدريب في السودان

المبحث الثاني : الأمانة العامة للمجلس القومي للتدريب

الفصل الثالث : التدريب في السودان

بدأت عمليات التدريب في السودان بالتدريب الإداري منذ بداية الستينات وبالجانب الآخر قامت مراكز التدريب المهني ومدارس التلمذة الصناعية أيضاً بعد الاستقلال لتخريج المهنيين والفنيين من العمالة الماهرة والفنيين.

المبحث الأول : مؤسسات التدريب في السودان :

ونتناول فيما يلي مؤسسات التدريب في السودان (مرتضى طلحة ، 2007م):-

1- مؤسسات التدريب الإداري :-

بدأت هذه المؤسسات بداية الستينات من القرن الماضي 1960م بدعم من برامج الأمم المتحدة للتنمية وشملت معهد الإدارة العامة الذي أنشئ في العام 1960م لتدريب القياديين السودانيين في مجال الإدارة العليا وإجراء البحوث وتقديم الاستشارات الإدارية . كذلك أنشئ مركز تطوير الإدارة بالخرطوم عام 1962م أيضاً لتدريب القيادات العليا والوسطى وإجراء البحوث والاستشارات بالقطاعات العام والخاص ثم تبع ذلك إنشاء أكاديمية السودان للعلوم الإدارية والمهنية (بالخرطوم بحري) 1971م لتدريب الضباط الإداريين .

تم إنشاء أكاديمية السودان للعلوم الإدارية عام 1974م بتوصية من لجنة الإصلاح الإداري لتدريب المديرين وتم دمجها مع معهد الإدارة العامة كما قامت العديد من معاهد التدريب الكتابي بمدن السودان المختلفة كأفرع من معهد الإدارة العامة حيث تقوم بدورات بين شهر الي ثلاثة أشهر لتدريب الكتبة .

كذلك أسهمت الجامعات في مجال التدريب أيضاً بدءاً من جامعة الخرطوم (1905 - 1956م) وجامعة القاهرة فرع الخرطوم 1955م وجامعة أم درمان الإسلامية 1966م .

2/ معاهد التدريب المهني والفني والحرفي:-

بدأت مدارس التلمذة الصناعية منذ مطلع العام 1901م كالمدرسة الصناعية بأمر درمان ومدرسة السكة حديد بشرق السودان بجيببت والمعهد الفني بالخرطوم الذي تم إنشائه بمساعدة من منظمة العمل الدولية وبرنامج الأمم المتحدة في عام 1957م وتحول إلي معهد الكليات التكنولوجية خلال العهد المايوي (1985-1996) ثم تحول أخيراً الي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا خلال فترة الإنقاذ الوطني .

لعب هذا المعهد (الفني) دوراً كبيراً في تنمية وتطوير الأداء المهني بشقيه التقني والتجاري بجانب قسم الدراسات الإضافية فيه والذي تخصص في تأهيل من هم أصلاً بالخدمة (العاملين والموظفين) .

كذلك في الستينات قامت الكلية المهنية العليا ومراكز التدريب المهني وهي مراكز التلمذة الصناعية وصنع الشهادات المهنية للحرفيين . وأصبحت تستقبل طلاب بمستوي المرحلة الثانوية . وقامت أيضاً مراكز الشباب بالخرطوم والولايات ومراكز التدريب المهني المنتشرة بالخرطوم والمدن المختلفة بالسودان وأسهمت هذه المراكز كثيراً في دعم المجال التقني والفني بالبلاد ومثلت النواة الأولى لتكوين بيئة صناعية بقطاع الأعمال .

3- مراكز التدريب الإعدادي :-

وهي الكليات المتخصصة كالكلية الحربية وكلية الشرطة وكلية التقنية بكرري وكلية السجون وكليات المعلمات وكلية التمريض العالي وكلية الصحة وكلية الغابات . كما تشمل الكليات المتخصصة كليات التربية ومعهد المعلمين العالي بجامعة الخرطوم سابقاً والذي تحول الي كلية التربية جامعة الخرطوم - وكليات شمبات الزراعي (كلية الزراعة بجامعة السودان حالياً ومعهد الأشعة ، كلية ومعهد فني المعامل والدراسات المصرفية والحسابية ومعهد المواصلات السلكية واللاسلكية ومدرسة القابلات ومعهد البوستة (البريد والبرق) ومدرسة النقل الميكانيكي ومدرسة الغابات . ومدرسة المساعدين الطبيين وغيرها من الكليات التقنية المتخصصة في مجال مهني محدد .

4- مراكز التدريب الإداري الخاصة :

وتشمل مراكز البحوث والتدريب الإداري والاستشارات الإدارية ومراكز إعداد دراسات الجدوى وهي مركز متخصصة في المجال الإداري وتتبع للقطاع الخاص وهي مراكز قليلة نسبياً مقارنة بحاجة البلاد اليها ومن أمثلتها المركز الدولي للجودة ومركز أيداتو (المنظمة الفكرية لحماية البيئة والتدريب) الذي أسسه البروفسور ميرغني عبدالعال حمور، وبعض المراكز الجديدة بالخرطوم، كمركز فرحكو للتدريب الإداري والذي أسسه بروفسور محمد فرح عبدالحليم وهناك مراكز أخرى في طور التأسيس كمركز إرهاف للتدريب والاستشارات ومراكز أخرى عديدة في مرحلة الإنشاء . ولاشك أن حالة البلاد ماسة في مجال التدريب الإداري علي وجه الخصوص لأنها مراكز تعمل علي تطوير ورفع كفاءة الأداء بوجه عام وتتبع هذه المراكز فنياً إلي إدارة التدريب بوزارة العمل.

5- مراكز التدريب الإداري والفني للموارد البشرية بالقطاع العام :

قامت العديد من مراكز التدريب لتنمية القوي البشرية في المجالات المختلفة بالجامعات كمركز تنمية الموارد البشرية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ومركز تنمية الموارد البشرية بجامعة السودان المفتوحة ، كذلك هنالك مركز التدريب الإداري والاستشارات الإدارية تحت الإنشاء ويتبع لقسم إدارة الأعمال بجامعة النيلين .

كما قامت إدارات للتدريب بكل الوزارات وبعض المصالح والوحدات الحكومية كما أنشئت إدارات للتدريب بحكومات الولايات المختلفة . وكل ذلك استشعاراً من الدولة لدور التدريب في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالبلاد .

هل التدريب بالبلاد ينال حقه بالوجه الكامل ؟

كثيراً ما يدور هذا السؤال بالخاطر بمعنى هل الوضع الحالي لواقع التدريب بالسودان قادر علي تلبية طموحات الشعب السوداني في إحداث وبناء دولة السودان الكبرى ؟ بالطبع فإن الإجابة بالنفي خاصة أن التوجه التقني الصناعي ما زال ضعيفاً ولا يتناسب وحجم حاجة البلاد اليه .

ونحن نعلم أن كل الدول التي حققت مجتمعات متحضرة وراقية لشعوبها تعتبر دول صناعية برغم تكامل تطور القطاعين الصناعي والخدمي بها ، وما زالت سياسات تخطيط التعليم تحتاج لمراجعة من أجل أن يجد التعليم التقني وضعه الطبيعي منذ مراحل التعليم الأولى كما يتبعه إعادة النظر في سياسات تخطيط التعليم العالي ، أيضاً حتى تستطيع البلاد أن توجد بيئة تقنية قوية مدعومة بكوادر بشرية قادرة علي إحداث التغيير والتحول التقني الذي ننشره من اجل تطوير وبناء السودان الجديد .

ولابد أن يلاحق التدريب برامج التأهيل والتعليم ويصاحبها باستمرار بفلسفة جديدة للتدريب تحقق التدريب المستمر ولكل الكوادر من القوي البشرية العاملة في كل القطاعات وبكل التخصصات . ولا شك أن ذلك يستدعي توفير الإمكانيات الضخمة والتوجه والاهتمام الجاد للنهضة في هذا الجانب.¹

6/الوسائل المستخدمة في عمليات التدريب في السودان :

أ- وسائل التدريب النظري :-

¹ زكي مكي اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، 2009م ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، ص162-164

وتستخدم فيها السبورات واللوحات والتباشير والأقلام والصور والرسوم التوضيحية والبروجكتر والحاسب المحمول " اللابتوب " والمواد المكتوبة وأدخلت حديثاً مؤتمرات الفيديو " فيديو كونفرانس " والتي يتم فيها التدريب من خلال اتصال مشاهدة ومشاركة من المتدربين لمدرّب من مناطق مختلفة . وكذلك باستخدام وسائط متعددة " ملتمديا " مرئية ومسموعة ومقروءة " كتيبات " كذلك هنالك التدريب من خلال عرض أفلام تمثيلية لحالات تدريبية يشاهدها المتدربين ومن ثم يتم مناقشة الحالة جماعياً ويستخدم ذلك في مجالات التدريب الإداري والتسويقي كعرض حالات لمناديب مبيعات أو مفاوضات شراء قد تكون خاطئة السلوك ثم يقوم المتدربون بتقييم الحالة وتقويم التصرف .

ب/ وسائل التدريب العملي :

وهي تدريبات تطبيقية لكسب المعارف والمهارات التطبيقية وهي ما يمارس في الورش والمعامل ومراكز التدريب واستخدام الاجهزة والآلات والمعدات بدءاً بالحاسب العلمي والآلات والأجهزة والمعدات وأجهزة المعامل المختلفة.

كذلك يستخدم فيها المواد والمركبات والمحاليل والأجهزة الدقيقة المرتبطة بالعملية التدريبية ، كذلك بالنسبة للأجهزة والآليات الجديدة يتم استخدامها بواسطة المدرّب أمام المتدربين بحيث يقوم باستخدامها ، ويستخدم أيضاً في ذلك التدريب عبر أجهزة الفيديو كونفرانس . أيضاً حيث يقوم المدرّب بتطبيق المهارات أمام المتدربين تلفزيونياً أو من خلال شبكات الاتصال ويقوم المتدربون بمتابعته وأداء العملية أيضاً بالأجهزة التي أمامه وفي الوقت نفسه تتضح نتائج أدائهم علي الجهاز ويشاهد المدرّب النتائج ويمكنه توجيهه .

ج- التدريب من خلال وسائل العمل (بالموقع) :-

وقد تكون وسيلة التدريب هي آلات أو أجهزة العمل بالموقع وقد تكون وسيلة التدريب هي العمل (الزبون) نفسه كما في حالة المرضي بحيث يصاحب المتدربون كالطلاب بكليات الطب للأستاذ - الدكتور الطبيب - وهو يتفقد المرضي ويكشف عليهم بعنبر المستشفى أو العيادات الخارجية ويناقش طلابه حول حالة كل مريض عند الكشف أو عند تفحص تقارير التشخيص المعملية أو صور الأشعة أو تقارير الرنين المغنطيسي أو مشاركة الأطباء المتدربين سواء كانوا طلاب أو اطباء امتياز أو نواب الطبيب المستر الاستشاري عند تشخيص الحالة أو تقديم العلاج كما هو في غرف الحوادث .

وتكون الوسيلة أيضاً هي المنتج الجديد لتدريب مناديب العملاء عليه كشرركات الطيران (البوينج مثلاً) تقوم بتدريب كباتن الطائرات من الشرركات الناقلة المختلفة علي المنتج الجديد او الاجهزة المتخصصة الحديثة كالأجهزة الطبية من معامل تنتدب الشرركات المنتجة المتخصصة من الجهات المختلفة لتدريبهم عليها . كذلك قد يكون التدريب أيضاً بوسائل العمل نفسها بالمصانع أو المعامل¹

المبحث الثاني : الأمانة العامة للمجلس القومي للتدريب

الأمانة العامة للمجلس القومي للتدريب²:

تم إنشاؤها كقسم للبعثات بديوان شئون الخدمة عام 1949م ، توسع القسم وأصبح يشكل سكرتارية للجنة القومية للبعثات عام 1967م ، حيث تمت تبعيتها لوزارة التخطيط في الفترة من (1969 - 1971م) وأصبحت إدارة من الإدارات الأساسية لوزارة الخدمة العامة والإصلاح الإداري في عام (1971 - 1981م) أصبحت وحدة مستقلة تتبع لمجلس الوزراء (1982 - 1989م) ، وضمت لوزارة القوي العاملة (وزارة العمل والإصلاح الإداري سابقاً) في 1993م حيث تعدل إسمها من الإدارة القومية للتدريب الي الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية وأصبحت أمانة عامة للمجلس القومي للتدريب الذي تم إنشاؤه بموجب قانون التدريب القومي لسنة 2003م³ .

التدريب :

أ- تأتي أهمية التدريب في أنه يمثل إحدى الوسائل الفاعلة لتنمية وإعداد الكوادر البشرية التي تعتبر وسيلة التنمية وغايتها .

ب- يستهدف التدريب ترقية وتطوير أداء الفرد عبر تنمية ثلاثة محاور هي (المعارف- المهارات- والسلوك) .

الفرق بينه وبين التعليم هو أن التعليم يعني بتوسيع المدارك وتهيئة الفرد بصورة عامة بينما يعني التدريب بإعداد الفرد لأداء وتقان وظيفة ومهام محددة .

1/ المجلس القومي للتدريب وسلطاته :

¹ زكي مكي اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، 2009م ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، ص159-161

² وزارة تنمية الموارد البشرية ، الامانة العامة للمجلس القومي للتدريب ، 2014م

³ وزارة تنمية الموارد البشرية والعمل ، الامانة العامة للمجلس القومي للتدريب، 2014م

أ- وضع السياسات العامة للتدريب القومي علي ضوء خطط التنمية ووضع الأسس والمبادئ التي تحكم برامج التدريب بهدف الاستفادة القصوى من مؤسسات التدريب الداخلي من برامج ورفع مستوى الأداء في الخدمة العامة .

ب-تحديد أسبقيات التدريب وفق خطط التنمية القومية للبلاد والموجهات العامة للدولة .

ت - اعتماد الخطة القومية السنوية للتدريب وإدراجها في خطة الوزارة لاعتمادها ضمن الموازنة العامة للدولة .

ث - تلقي تقارير دورية عن خطط التدريب القومي من الأمانة العامة ومتابعة تنفيذها .

ج-الإشراف العام علي موازنة الخطة القومية للتدريب وتأمين انسياب التمويل .

ح - التوصية لمجلس الوزراء بشأن إنشاء مراكز التدريب القومية .

خ-وضع السياسات والموجهات العامة لمراكز التدريب القومية.

د - التوصية للوزير بمراجعة التشريعات التي تحكم التدريب في كافة الوحدات .

ذ- وضع الأسس العامة لاستقطاب العون الفني في مجال التدريب والاستفادة منه .

ر - التنسيق بين الوحدات والجهات المختصة بشأن الاتفاقيات والبروتوكولات ذات الصلة بالتدريب ، والعمل علي حصر مواردها الخارجية مع الدول الأخرى .

ز - معاونة القطاع الخاص بما يمكنه من تعزيز قدرته في مجال التدريب .

س- إعداد ومراجعة هيكل الأمانة العامة للمجلس .

ش- وضع شروط خدمة للعاملين بالأمانة العامة بموافقة وزارة المالية والاقتصاد الوطني .

ص-وضع النظم واللوائح المالية والإدارية التي تحكم التدريب القومي والتوصية للوزير بإجازتها.

الأمانة العامة:

أ- حصر حاجات التدريب بالوحدات وإعداد الخطة القومية للتدريب السنوية وتقديمها بعد إجازتها من مجلس الوزراء الموقر .

ب- رفع تقارير دورية للمجلس عن الخطة القومية للتدريب .

ت - التنسيق بين مؤسسات التدريب القومية الاتحادية والولائية ومؤسسات التدريب في القطاع الخاص وربط برامجها بالحاجات التدريبية للبلاد .

ث - التوصية للمجلس بمنح الترخيص لإنشاء مراكز للتدريب في القطاع الخاص .

ج-الإشراف الفني علي مراكز التدريب .

ح- الإشراف علي شئون المبتعثين بالداخل والخارج بالتعاون مع مؤسسات التدريب بالداخل والخارج والبعثات الدبلوماسية والتنسيق مع الجهات وفق الأسس والضوابط التي يقرها المجلس.

خ- تقديم المشورة الفنية للوحدات في مجال التدريب .

د - إعداد السجل الممركز للمدرّبين والمتدربين .

تشريعات التدريب القومي:

أ- لقد اهتمت الدولة بالتدريب فأنشأت له المؤسسات التدريبية ووضعت له من الهياكل والأطر والتشريعات والضوابط ما يكفل تحقيق المرود المطلوب لتطوير الأداء بالخدمة العامة، صدر قانون التدريب القومي لسنة 2003م وأهم ما ورد فيه بجانب إلزامية التدريب هو ربط التدريب بالترقي في المسار الوظيفي للعاملين كما نص علي إنشاء مجلس قومي للتدريب يضم كافة الجهات ذات الصلة بسياسات وخطط وقنوات التدريب ويضلع برسم السياسات والخطط القومية للتدريب .

ب- أصبح التدريب القومي تحت إشراف وزارة تنمية الموارد البشرية والعمل .

ت- تسعي الوزارة لتطوير التدريب خلال إحداث تعديلات هيكلية لدعم النشاط التدريبي وتمويله وتأمين متطلبات الضوابط والتنسيق والمتابعة اللازمة لتفعيل التدريب علي المستوي القومي .

مؤشرات الحاجة لدعم النشاط التدريبي :

أ- تأتي أهمية التدريب في أنه أحد أهم الوسائل لتنمية الموارد البشرية التي تعتبر وسيلة التنمية وغايتها فهو أداة أساسية لاكتساب المهارات وتغيير في الاتجاهات والسلوك عند الأفراد للوصول لنتائج مرغوب فيها لأداء المهام علي النحو المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة .

ب- الملاحظ أن مؤشرات الحاجة للتدريب في ازدياد لأسباب متعددة منها :

ت- التغييرات المتسارعة في العالم والغزو التكنولوجي المتجدد .

ث- التكتلات المالية للدول الكبرى وإنفرادها بالتكنولوجيا وتحجيم الاستفادة منها للدول عبر المواكبة لهم

ج- الظروف الاقتصادية العالمية والنظرة الرأسمالية أوقفت الدول المانحة من تقديم المنح .

ح- الضغوط الخارجية علي بعض دول العالم الثالث والسودان من بينها .

خ- تقلب السياسات في المعاملات الإقليمية وقلة تبادل المنافع في مجال التدريب من دول الإقليم والمنظمات المانحة .

- د - من الأسباب الداخلية التوسع في النظام التعليمي كما لا كفاً ونوعاً مع انحسار الفرص التدريبية للمستوعبين بمدخل الخدمة من الخريجين .
- ذ - قلة مؤسسات التدريب المحلية مع ضعف إمكاناتها ووسائلها التدريبية .
- ر - هجرة الكفاءات المدربة والمتميزة .
- ز - انعدام البرامج التدريبية بمؤسسات التعليم العالي .
- س - عدم تفعيل الدراسات والبحوث وتوصيات الورش والمؤتمرات في مجال التدريب والمجالات الأخرى.

- ش - ضعف الإمكانيات التي تسخر للنشاط التدريبي .
- ص - عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة علمية .
- ع - عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة علمية كأساس للنشاط التدريبي مع عدم التنسيق المحكم بين سياسات التعليم ومتطلبات سوق العمل والاستخدام بجانب عدم دقة تقارير أداء العاملين في معظم الوحدات .

2/ الخطة القومية السنوية للتدريب :

- يتم إعداد الخطة القومية للتدريب عبر الخطوات والإجراءات التالية :
- 1/ حصر أمانات التدريب المتاحة بالداخل والخارج في إطار الموارد المالية التي توفرها الدولة.
- 2/ الوقوف على الاحتياجات التي تتقدم بها الوحدات .
- 3/ إجراء المناقشات مع ممثلي الوحدات للاتفاق على البرامج التدريبية في إعداد المستهدفين في كل مجال وفقاً لأولويات وذلك في إطار السياسات والموجهات العامة والإمكانات التدريبية والمالية المتاحة .

هذا وتشتمل الخطة القومية للتدريب علي :

- 4/التدريب الداخلي طويل وقصير المدى ويشكل أكثر من 90% .
- 5/التدريب الخارجي ويرتكز علي برامج العون الفني .
- 6/إعتمادات البعثات القائمة وهي التزامات مستمرة لبعثات طويلة المدى تم تنفيذها بالداخل والخارج في السنوات السابقة ويتم تضمينها بالخطة كالتزامات واجبة السداد .
- 3/ إنجازات التدريب بالداخل والخارج :-

إنجازات التدريب للمجلس القومي للتدريب

أولاً : التدريب بالداخل في الفترة من (2007 - 2011م) :

الجملة	2011		2010		2009		2008		2007	
	عملي	أكاديمي								
2033	92	2	600	36	530	12	152	39	525	45
7605	1366	60	2748	226	975	57	531	42	1463	137
1423	58	2	798	156	112	4	96	1	185	11
138	15	-	51	-	34	-	21	-	16	1
357	170	18	134	9	4	3	3	1	5	10
332	63	4	140	6	18	-	23	-	76	2
1291	131	7	357	24	382	14	78	3	278	17
2243	127	4	1033	12	264	8	70	-	707	18
261	6	1	96	-	39	1	56	-	91	1
247	44	2	75	15	35	2	2	2	68	4
4941	117	1457	130	845	33	122	46	1132	208	851
656	67	16	211	35	112	16	55	11	103	30
21527	3829		7737		2777		2334		4852	

ثانياً : التدريب بالخارج في الفترة من (20 11 - 2014 م)

الجملة	2014		2013		2012		2011		2010	
	عملي	أكاديمي	عملي	أكاديمي	عملي	أكاديمي	عملي	أكاديمي	عملي	أكاديمي
	78	7	338	2	313	-	17	-	35	-
	52	7	117	-	149	32	472	32	493	68
	129	6	36	-	4	-	2	-	6	-
	82	2	40	-	8	-	6	-	17	-
	98	4	36	5	25	1	22	1	7	4
	144	1	166	1	83	1	4	1	10	3
	63	6	1	2	-	6	46	6	19	12
	135	12	4	2	33	-	33	-	18	-
			-	3	-	-	-	-	3	-
			-	3	28	8	38	8	8	6
			-	3	29	61	29	61	31	5
			-	1	94	4	94	4	130	13
3504	826				917		876		885	

مشروع نفيه التدريب المصلي :

بالرغم من المجهودات التي تبذلها الأمانة العامة للمجلس القومي للتدريب في الوفاء بالتزاماتها نحو تدريب ورفع كفاءة الكادر البشري علي المستوى القومي وذلك من خلال تنفيذ الخطة القومية للتدريب إلا إن الميزانية المجازة لا تفي بتدريب الأعداد المستهدفة ، لذلك جاءت فكرة الاستفاده من مراكز التدريب المصلحية للمساهمة في تنفيذ الخطة ، ولما يتميز به هذا النوع من التدريب من قلة تكلفة، وارتباطه المباشر بنشاط المؤسسة وانعكاسه إيجابياً علي أداء الموظف .

مشروع قاعدة بيانات التدريب :

الأهداف :

- أ- حوسبة جميع المعاملات المتعلقة بالنشاط التدريبي بالوحدات المركزية والولائية في نظام الكتروني موحد ومتكامل وفق المميزات الآتية :
- ب- شامل يحوسب كامل قطاع التدريب في السودان .
- ت- سهل الاستخدام دون الحاجة لمعرفة تقنية متخصصة .
- ث- بسيط في بنائه ، مرن وقابل للتوسع ليقدم عدد كبير من الخدمات الإلكترونية .
- ج- غني بالمعلومات والتقارير والإحصاءات .

إنجازات تحققت في نصف السنة الأولى من عمر مشروع قاعدة البيانات :

- أ- تم لأول مرة تنفيذ الخطة القومية للتدريب عبر نظام قاعدة بيانات التدريب من حيث تمليك كافة الوحدات المركزية خططتها المجازة عبر النظام وتجري عمليات الترشيح للدورات التدريبية وقبول الطلبات أو رفضها عبر النظام .
- ب- حققت قاعدة البيانات قفزة نوعية فيما يخص ثقافة التدريب ، ويمكن وصفها إحصائياً وفق الجداول أدناه .
- ت- اكتملت بنجاح كبير كافة العمليات الفنية والتأمينية لتسكين النظام بمركز البيانات التابع لوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات .
- ث- أبدت كثير من المؤسسات رغبتها في الاستفادة من الامكانيات المهولة التي توفرها قاعدة البيانات وقد تم توقيع مذكرة تفاهم مع كل من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الدفاع للاستفادة من هذا النظام .
- ج- تم استيعاب مصانع الشركة السودانية للسكر في النظام .

ح- جاري العمل الآن لضم كافة مستشفيات وزارة الصحة المركزية في النظام .

البرنامج السوداني للتعاون الفني :

أ- يشكل التعاون الفني في مجال بناء القدرات البشرية وتبادل المعارف والخبرات عاملاً مهماً في تعزيز وتطوير العلاقات بين الدول ، لذا فإن عدداً مقدراً من بلدان العالم المتقدم منها والنامي تولي هذا الأمر عناية خاصة وتضعه من بين اهتمامات وأولويات سياستها الخارجية وذلك لما يحققه من مكاسب سياسية واقتصادية متعددة الجوانب ويعزز من مكانتها في محيطها الإقليمي ويعتبر ساحة لإبراز وجه السودان الثقافي والتعريف ببارثنا الحضاري .

ب- علي ضوء ما سبق وضع المجلس القومي للتدريب خطة لتنفيذ دورات تدريبية في مجال الأعمال الدولية وذلك بالتعاون مع معهد الدراسات والبحوث الإنمائية بجامعة الخرطوم لتدريب منسوبي الدول الشقيقة والصديقة من الدول العربية والإفريقية والأوربية والآسيوية ودول أمريكا اللاتينية.

ت- بدء تنفيذ هذا البرنامج بالدورة التدريبية في مجال الأعمال الدولية والتي تم تنفيذها بالتعاون مع معهد الدراسات والبحوث الإنمائية - جامعة الخرطوم والمعهد الهندي للتجارة الخارجية في الفترة من (10- 17 يوليو 2011م) ، واستهدفت متدربين من أربعة دول إفريقية هي (تشاد - إفريقيا الوسطي - موريتانيا - إرتريا) إضافة الي مشاركين يمثلون ولايات السودان المختلفة ، كما تم تنفيذ دورة تدريبية لعدد (10) من الدبلوماسيين الأتراك بالتعاون مع وزارة الخارجية ومعهد الدراسات الإنمائية بجامعة الخرطوم في الفترة من (2-8 فبراير 2012م) .

مشروع تهيئة بيئة العمل :

- بذلت الأمانة العامة جهداً مقدراً في سبيل تهيئة بيئة عمل مناسبة لتمكين العاملين من أداء واجباتهم بالصورة المطلوبة ، ويمكن إجمال ما أنجز في الآتي :-
- أ- إعادة تأهيل مكاتب الأمانة العامة وتزويدها بمعينات العمل .
 - ب- إعادة تأهيل وتحديث معدات قاعة اجتماعات الأمانة العامة .
 - ت- تغيير وتحسين واجهة مباني الأمانة العامة .
 - ث- إكمال تشييد مباني الطابق الأول .
 - ج- تشييد مكاتب أرضية للإدارات المساندة .
 - ح- إنشاء حديقة أمامية .

الأداء:

- أ- رغم القناعة الظاهرة بأهمية التدريب التي تنعكس في التوصيات واللقاءات العلمية وورش العمل والمنتديات إلا أن تدني الفهم العام ظاهر في عدم الاستجابة لمطلوبات الخطة القومية للتدريب .
- ب- ضعف التمويل وعدم انتظام انسيابه يمثل عائقاً كبيراً لمشروع بناء القدرات حيث أن التدريب يعتبر نشاطاً مستمراً يتطلب تكلفة لا بد من الوفاء بها لإحداث التغيير المطلوب في القدرات والمهارات والسلوك الإنساني لدى العاملين بالدولة .
- ث- تضارب وتعدد قنوات استقطاب العون الفني مازال يشكل عقبة للاستفادة القصوى من فرصة قطاعات الإنتاج المختلفة .
- ج- الأسس التي تحكم النشاط التدريبي تحتم الإسراع في إجازة مقترح قانون التدريب القومي ثم اتباعه باللوائح المنظمة لمسار النشاط التدريبي .
- ح- مقترحات الوحدات من الخطط القومية للتدريب يعوذها التخطيط العلمي السليم ، والواقعي للاحتياجات التدريبية ، والميل فيها للدراسات العليا والأكاديمية والتدريب الخارجي بناء على رغبات شخصية مع عدم التركيز على التدريب القصير المرتبط بالأداء ، لتمكين سياسة توطين التدريب بالداخل .
- خ- ضعف التنسيق مع مؤسسات التدريب بالقطاع الخاص وعدم تقييد بعضها بالضوابط والأسس المنظمة لنشاطها .
- د- عدم تدفق تغذيات بند السلع والخدمات انعكس سلباً على مجمل الأوضاع الإدارية بالأمانة .

ذ- البناء المؤسسي للأمانة العامة ضرورة قصوى من حيث الهيكل التنظيمي والوظيفي وشروط الخدمة التي تسمح بجذب الكفاءات ، إذ تشكل الوظائف الشاغرة بالهيكل خصوصاً مداخل الخدمة أثراً سالباً علي الأداء ، حيث أرهق العاملين بالأمانة بحرمانهم من التمتع بإجازتهم السنوية والمنح لتدريبية وذلك لظروف العمل الضاغط ، فضلاً علي أن شروط الخدمة التي أوصي بها السيد / الوزير السابق منذ العام 2005م ما زالت معلقة مما جعل الأمانة العامة طاردة للكفاءات.

الرؤى المستقبلية :

صندوق دعم التدريب :

تبنت الأمانة العامة للمجلس القومي للتدريب مشروع قيام صندوق دعم التدريب ، للمساهمة في سد العجز في ميزانية التدريب وذلك بمساهمة القطاع الخاص ممثلاً في الشركات والبنوك ومنظمات المجتمع المدني في التدريب ، وقد كونت لجنة لوضع دراسة حول انشاء الصندوق .

ديوان التدريب :

الزم قانون التدريب القومي للعام 2003م كل الوحدات بإنشاء إدارة التدريب تكون تحت الإشراف المباشر لرئيس الوحدة . لكن الواقع يقول غير ذلك مما يؤثر سلباً علي عملية التدريب . ولمعالجة هذا الوضع جاءت فكرة قيام ديوان التدريب والذي من المفترض أن يتبع له كل مسؤولي التدريب في الوحدات الحكومية مما يسهل إعدادهم وتأهيلهم للقيام بمهامهم بعيداً عن أية ضغوط من جانب الوحدة المعنية .

المنطقة الحرة للاستثمار في مجال التدريب :

تنفيذاً لسياسة الدولة الرامية لتوطين التدريب تبنت الأمانة العامة مشروع المنطقة الحرة للاستثمار في مجال التدريب ، والفكرة تهدف في المقام الأول لتوطين التدريب بالداخل عن طريق استقطاب مؤسسات التدريب العالمية للمنطقة وبالتالي تقليل التكلفة وتلبية احتياجات السوق المحلي والخارجي من العمالة المدربة والمؤهلة في مختلف المجالات والمساهمة في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني .

نستخلص مما سبق أنه بالرغم من الجهود الكبيرة التي تقوم بها هذه المؤسسات في مجال التدريب إلا ان هنالك الكثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة ولكن هنالك بعض الحلول أري ان يكون لها اثر :

أ- التركيز علي التدريب العملي والتطبيقي والتقني مع التدريب التحويلي المرتبط مباشرة بالإنتاج وسوق العمل و دعمه لما له من أثر في سوق العمل ومدته بالمهارات التي يحتاجها حتى تساعد في تخفيض معدلات البطالة والفقير .

ب- إتاحة فرص التدريب للكوادر القاعدية بالقطاع غير الحكومي كالزراع والرعاة ومنظمات المجتمع المدني كقطاعات ترتبط مباشرة بالإنتاج مما يحقق التنمية البشرية الشاملة كمكافحة الفقر .

ت- تقييم أداء العاملين بصورة علمية لتحديد مواطن الضعف التي تحدد علي أساسها الاحتياجات التدريبية و تحديد الوصف الوظيفي للوظائف وتحديد متطلبات شاغليها بما يساعد علي تحديد الاحتياجات التدريبية لكل وظيفة علي أسس علمية .

ث- العمل علي إنشاء صندوق للتدريب تساهم فيه بجانب الحكومة مؤسسات القطاعين العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني والجهات المانحة بالداخل والخارج .

ج- الاهتمام بتقييم التدريب ورصد مردوده بما يساعد في وضع الخطط بصورة علمية وفقاً للأولويات و دعم مؤسسات التدريب ممثلة في الأمانة العامة للمجلس القومي للتدريب بالكوادر المدربة والمعينات وكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة علمية باعتبارها أساس النشاط التدريبي .

ح- دعم آلية الإشراف والمتابعة لمراكز التدريب الخاصة للوقوف علي إمكاناتها وبرامجها بما يؤمن التزامها بالضوابط والمعايير ومساعدتها لتطوير ذاتها و التنسيق بين المركز والولايات في مجال التدريب وخاصة فيما يتعلق بالمعايير والمناهج والتشريعات والموجهات العامة للتدريب .

خ- السعي لاستقطاب مزيد من العون الفني في مجال التدريب من الدول الصديقة والهيئات والمنظمات الدولية والإقليمية المانحة بما يدعم جهد الدولة في التدريب الخارجي .

د- التزام الوحدات وخاصة الهيئات والمؤسسات بمد الأمانة العامة للمجلس القومي للتدريب بالبيانات والإحصاءات الخاصة بالتدريب الذي تنفذه بما يمكن من رصد وتصنيف النشاط التدريبي الكلي بالبلاد .

ذ- توجيه الجهات الحكومية بتحديد احتياجاتها التدريبية بصورة علمية باعتبارها أساس النشاط التدريبي .

ر - أن يكون هنالك مقر دائم لوزارة تنمية الموارد البشرية حتى تستطيع أن تشرف علي التنمية البشرية وتتابع تنفيذ السياسات والخطط والبرامج ، و مساندة الوزارة في الانفتاح علي العالم في إطار التعاون الدولي لدعم برامج تنمية القدرات و إستراتيجية الموارد البشرية ، وذلك بتوسيع وتسهيل

فرص المشاركات الخارجية ودعم وتنفيذ المشروعات والأنشطة المشتركة مع المنظمات والدول وسداد مساهمات المنظمات الدولية والإقليمية.

ز - أن يتم انشاء أفرع للمجلس الأعلى للجودة الشاملة والامتياز بجميع ولايات السودان .
س - دعم مؤسسات مراكز التدريب الاتحادية والولائية بالمعينات اللازمة وتأهيل المدربين بما يمكنها من تلبية الحاجات التدريبية لكافة الوحدات والوفاء بمتطلبات مناهج ومتغيرات آليات ومعينات التدريب لمقابلة سوق العمل.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- المبحث الاول : إجراءات الدراسة
- المبحث الثاني: تحليل المعلومات
- المبحث الثالث : اختبار الفروض

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الاول : إجراءات الدراسة

1- تعريف بمجموعة شركات دال شركة دال

تعتبر مجموعة دال اكبر تجمع للشركات في السودان ، تأسست عام 1951م ، تحت ادارة موحدة وأكثرها تنوعاً من حيث الانشطة والأعمال . تدير المجموعة أعمالها من خلال ستة قطاعات رئيسية : الصناعات الغذائية ، الزراعية ، الاعمال الهندسية ، الانشاءات والعقارات ، الخدمات الطبية والتعليم وكل منها يلعب دوراً ريادياً في مجاله¹ .

لكل قطاع عدد من الشركات ، وفي مجملها تبلغ 11 شركه مختلفة لكل منها شخصية اعتبارية منفصلة ولكل قطاع مدير موارد بشرية منفصل يقوم بالمهام التطبيقية والتنفيذية للموارد البشرية مع مراعاة خصوصية شركته ومجال عملها وكل ذلك بإشراف وتحت قيادة مدير القطاع للموارد البشرية .

مجموعة شركات دال هي :

1- سيقا للاستثمار المحدودة

2- دال للخدمات الزراعية

3- دال الغذائية

4- دال للألبان

5- دال للصناعات الغذائية

6- دال الهندسية

7- دال للخدمات الطبية

8- دال للسيارات

9- دال للتنمية العقارية

10- دال للتركترات

11- دال للهواء السائل السوداني المحدودة

¹ جسور /مجلة مجتمع دال - العدد الثاني عشر - مارس - يونيو 2015م

دال تنتج وتوزع مجموعة من المنتجات والخدمات عالية الجودة . وقد التزمت المجموعة وعلي نحو صارم بإدارة انشطتها وفقاً لأحدث المعايير المعمول بها عالمياً واستناداً علي قيم ومبادئ مهنية راسخة ، كانت المجموعة هي الرائدة في الحصول علي عدد من شهادات الجودة المعتمدة عالمياً كالايزو والهسب" كما وضعت معايير عالمية في ما يتعلق بمصادر ومدخلات الانتاج وعمليات التصنيع وتطوير شبكات التوزيع ونظم خدمات العملاء .

2- الموارد البشرية بمجموعة شركات دال

تعتبر دال أن الموارد البشرية هي أغلي ما تملك من أصول وهي تقدر دورهم الجوهرية في صنع واستدامة نجاح مجموعة دال¹ .

تتم ادارة الموارد البشرية علي مستوي المجموعة بواسطة مجلس ادارة الموارد البشرية مكون من خمسة اعضاء يرأس هذا المجلس سعادة المدير العام للمجموعة . يجتمع المجلس دورياً مرة كل شهر لمناقشة موجهات الموارد البشرية الحالية والمستقبلية واتخاذ القرارات اللازمة ، ويعتمد المجلس في عمله علي نظام ادارة المشاريع وفرق العمل²

- أهداف الموارد البشرية بمجموعة شركات دال :

- أ- تهدف لتقديم خدمة متميزة لعملائها (الموظفين) وتطبيق افضل الممارسات واستخدام احدث التقنيات والوسائل والنماذج العالمية الملائمة للمجتمع والمجموعة لإدارة الموارد البشرية .
- ب- تعتمد رؤية مجموعة شركات دال علي إعتبار أن الموارد البشرية هي شريك استراتيجي في إدارة أعمال المجموعة وتحقيق رؤيتها الاستراتيجية .
- ت- تستمد الرؤية أعلاه أهميتها ودافعيتها من قيم المجموعة المتمثلة في أن المورد البشري هو غاية ووسيلة النمو والتطور والتنمية ، يحقق المورد البشري الميزة التنافسية للمجموعة ويضمن ليس فقط استمرارها وإنما أيضاً نموها وازدهارها ومن هنا تستمد طريقة تعاملها مع الزبائن والموردين الخ .

وظائف أعضاء المجلس :

أ/ مدير تخطيط القوي العاملة

ب/ مدير سياسات وإجراءات الموارد البشرية

ج/ مدير ادارة المواهب

¹ جسور /مجلة مجتمع دال - العدد الثاني عشر - مارس - يونيو 2015م
² تجربة مجموعة شركة دال /الخرطوم / نوفمبر 2010م

د/ مدير التعلم والتطوير

ه/ مدير ادارة الاداء والمزايا

استراتيجيات وتخطيط القوي العاملة :

- أ- وضع الاهداف والاستراتيجيات الكلية لإدارة الموارد البشرية .
- ب- تحديد الحاجات السنوية من الكفاءات التي يحتاجها العمل .
- ت- التأكد من أن استراتيجيات الموارد البشرية تحقق استراتيجيات وخطط المجموعة Synerg.
- ث- التنسيق بين ادوار الموارد البشرية والتأكد من تكاملها وتحقيق مبدأ ال
- ج- قياس اداء الموارد البشرية وفقاً لمؤشرات الاداء الرئيسية.

السياسات والإجراءات :

- أ- وضع سياسات وإجراءات الموارد البشرية .
 - ب- التأكد من ان سياسات وإجراءات الموارد البشرية تحكمها قوانين العمل والقوانين ذات العلاقة .
 - ت- مراجعة أعمال الموارد البشرية والتأكد من تطبيق السياسات والنظم والإجراءات.
- غني عن القول أن مهام الموارد البشرية متكاملة ولا يمكن أن يكونوا متميزين في مهمة بعينها بمعزل عن المهام الأخرى ، هذا يمثل تحدياً كبيراً لمديري الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي للمجموعة حاول أن يراعي ذلك بإسناد مهام الموارد البشرية لأعلي المستويات الادارية بالمنشأة (سعادة المدير العام للمجموعة - رئيس مجلس الموارد البشرية ومسئول عن النتائج في هذا المجال امام مجلس ادارة المجموعة) ومن أهم التحديات ربط واعتماد استراتيجيات الموارد البشرية علي اساس استراتيجيات وخطط الأعمال ، وفهم مديري الاعمال لأهمية ومهام الموارد البشرية ويمكن التغلب علي ذلك ليس فقط بتحسين الاتصالات والاجتماعات بل أيضاً بإسناد المهام الفعلية لكل طرف الي الطرف الاخر لفترات أقلها 6 أشهر .

تعتمد ادارة الموارد البشرية بالمجموعة علي مشاركة جميع اعضاء مجلس ادارة الموارد البشرية مع بقية مديري وموظفي ادارة الموارد البشرية والمديرين ورؤساء الادارات بالوحدات الانتاجية والخدمية في وضع الاسس وتطوير الانظمة والبرامج والخطط المتعلقة بالموارد البشري في مجموعة شركات دال .

المجموعة لها تجربة رائدة في تفعيل فرق العمل وبها عدد كبير من الموظفين لديهم شهادات عالمية في ادارة المشاريع تستفيد منهم الموارد البشرية في مشاريعها المختلفة علي سبيل المثال -

مشروع الكفاءات الوظيفية - مشروع نظام ادارة الاداء - مشروع نظام الحاسب الالي لإدارة الموارد البشرية الخ . بل بداية أي مشروع تتم عملية الاتفاق عليه وتحديد اهدافه ونتائج اعماله وآليات تقييمه ووقته وميزانيته .

تعتمد المجموعة علي مبدأ الموارد البشرية المبنية علي الكفاءات ومبدأ قياس النتائج والأهداف ومؤشرات الاداء .

فمثلاً عند تحديد نوعية وكمية الاشخاص المطلوب تعيينهم لشغل وظائف معينة يتم تحديد كفاءات الوظيفة وتبني عليها عمليات مراكز التقييم والتي تشمل (اختبارات القدرات اللفظية ،الرقمية ، والمنطقيه ، الشخصية الوظيفية والمقابلة الشخصية المبنية علي الجداره الخ) .

عند تحديد الحاجات التدريبية يتم أولاً تحديد الفجوة في الاداء ثم يحدد بعد ذلك كم ونوع الكفاءات المطلوبة للوصول للنتائج ثم يقارن ذلك بالكفاءات الفردية ويحول النص الي برامج تدريبية . أما عند تقييم الاداء يتم الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس علي الاهداف والكفاءات المهنيه والسلوكية .

في مقابلة تخطيط الاداء يتم الرصد والمتابعة والتوثيق واتخاذ الخطوات التصحيحية باستمرار خلال العام ، وتتم عملية التقييم الفعلي مرتين في السنة ومن ثم تتم عمليات مكافأة مستوي الأداء الذي يفوق التوقعات وتتخذ القرارات الأخرى للتعامل مع مستوي الاداء غير المقبول .

تهدف استراتيجية الموارد البشرية بمجموعة دال الي خلق سيناريو مرض للطرفين¹ : بحيث يضع الموظفين في المواقع التي تناسب كل منهم وتسمح بالانتفاع الكامل من خبراتهم لتحقيق الاهداف المحدودة ، وتمنحهم في المقابل الاكتفاء في بيئة عملهم والمعاملة والتعويض العادل .

كما تضمن ادارة الموارد البشرية عدم ترك أي موظف دون تأهيل عبر تنظيم برامج للتدريب والتطوير ، وبالتالي تعزيز التطور المهني . وكما اوضحت سلافة جاويش - مدير قسم التعليم والتنمية : إن ضريبة استخدام موظف غير مدرب هي اكثر من كلفة تدريبه " ولن ادارة الموظفين بهذه الطريقة تمنحهم الثقة في مؤسستهم ، كما تمنحهم التطوير علي المستوي الشخصي ويضمن التطور المستمر للمجموعة في نفس الوقت .

ادارة المواهب:

أ- استقطاب واختيار وتعيين الاشخاص الذين يستطيعون تحقيق أهداف شركات المجموعة .

¹ جسور /مجلة مجتمع دال - العدد الثاني عشر - مارس - يونيو 2015م

- ب - إعداد وتطوير قيادات مجموعة شركات دال الحالية والمستقبلية .
- ت - تخطيط المسار والتعاقب الوظيفي .

التعلم والتطوير :

- أ- تحديد الحاجات التدريبية لسد الفجوة بين الخطط والبرامج والأهداف والنتائج الفعلية .
- ب - تصميم البرامج التدريبية .
- ت - تنفيذ التدريب .
- ث - تقييم وتقييم التدريب المستوي الاول والثاني والثالث.
- ج - تقييم واختيار الجهات التدريبية والمدربين¹ .

لقد نجح قسم التعلم والتطوير المتميز في رئاسة مجموعة دال - وعبر سنوات متواصلة - في تطوير قدرات ومهارات الكادر البشري بالمجموعة عن طريق حزم متنوعة من البرامج التدريبية التي يتم تنظيمها داخل المجموعة بالاستعانة بعدد من خبراء التدريب المحترفين .

لقد بدأ تنفيذ فكرة وجود وحدة التدريب والتطوير أولاً علي مستوى شركات المجموعة كل علي حده ، علي أن يتم تأسيس قسم مركزي للتعلم والتطوير تحت مظلة مجموعة دال وذلك في العام 2009م .

وللمحافظة علي الموقع الريادي لمجموعة دال وعلي تميزها وقدرتها علي التجديد والإبداع والابتكار والتفوق فإن قسم التعليم والتطوير يجتهد في تطوير قدرات ومهارات ومعارف الكادر البشري علي جميع المستويات وفي كل الاقسام والوحدات ، وقد نجح القسم في تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي عن طريق مفهوم الاستثمار الاستباقي في تأهيل الموارد البشرية ورفع قدراتها ، وتوفير فرص مستمرة للتدريب والتطوير المناسب والملائم لحاجة العمل حيث تؤمن مجموعة دال أن هذه هي الطريقة المثلي لرفع كفاءة قدرات كادرها البشري لأقصى درجة ممكنة ، الامر الذي سينعكس إيجاباً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وإدارة عملياتها بكفاءة وإيجابية وفعالية وتحقيق التزامها بالتميز .

ومنذ بداية العام الحالي استفاد اكثر من 1015 متدرباً من الكورسات والبرامج التدريبية التي أشرف علي تنظيمها قسم التعلم والتطوير بالمجموعة .

¹ تجربة مجموعة شركة دال الخرطوم / نوفمبر 2010م

أما في دال الغذائية فقد وقفنا علي التجربة المتقدمة لمركز تطوير المخبوزات وهو معهد تدريب متخصص يقدم حزم وبرامج تدريبية مجانية في مجال علوم وتقنيات الطهي والمخبوزات. يقوم المركز بتقديم خدمات لأربعة قطاعات من المجتمع وهي قطاع صناعة المخبوزات والقطاع النسوي في المجتمع والمنظمات والجامعات والمراكز البحثية ثم الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة . ويوجد بالمركز اربع وحدات رئيسية هي وحدة المخبوزات ووحدة الطهي ووحدة البحوث والتطوير بالإضافة الي وحدات التدريب المتحركة حيث تعمل كل هذه الوحدات بشكل متكامل ومتجانس من أجل تطوير صناعة المخبوزات وتقديم التدريب المتكامل حول أفضل الممارسات والطرق في الطبخ والطهي .

ان تقديم خدمات ما بعد البيع للعملاء والزبائن الذين يستخدمون منتجات شركة دال الغذائية هو أبلغ دليل علي مسئوليتها اتجاه عملاتها واتجاه المجتمع كما انه يعتبر الطريقة المثلي لتقوية الروابط والعلاقات وخلق خط مباشر للتواصل مع الزبائن .

وبقدراته الكبيرة علي خدمة حوالي 4,600 متدرب في الشهر فقد نجح مركز تطوير المخبوزات في خلق شبكة فاعلة من الشركاء بلغت اكثر من ثمانين شريكاً كالمنظمات الطوعية المحلية والعالمية كما نلاحظ ان تأثير وفعالية المركز تتجاوز ولاية الخرطوم الي كل ارجاء السودان وذلك عن طريق الاستخدام الامثل لخمس وحدات تدريب متحركة تغطي خدماتها المتميزة كل ولايات السودان المختلفة .

أيضاً وقفنا علي التجربة المتميزة للقطاع الهندسي في مجموعة دال في مجال التدريب والتطوير وهو القطاع الذي تنتمي اليه الشركة السودانيه للهواء السائل .

تتبنى الشركة السودانية للهواء السائل رعاية برنامجين تدريبين علي درجة عالية من الاهمية وعلي نحو احترافي وبشكل مستمر وذلك تحت مظلة مركز تدريب عمليات اللحام وتقطيع المعادن ومركز تدريب مكافحة الحريق ، حيث يقدم المركزان حزم تدريبية متكاملة تسهم في سد الفجوة الكبيرة في حقل التدريب التقني في السودان وذلك وفقاً لأحدث التقنيات والأساليب المعتمدة عالمياً . تم تصميم هذه البرامج التدريبية لتشمل

العديد من التطبيقات التي تركز علي التعامل مع المخاطر بشكل مهني وحرفية عالية .

و قدم المركزان خدماتهما المتميزة لأكثر من خمسين شركة وحوالي 500 من الحرفيين بالإضافة الي عشر منظمات ومئة من المستخدمين لتقدم الشركة بذلك أنموذجاً متقدراً للمسئولية المهنية والمجتمعية .

القطاع الهندسي يضم ايضاً مركزاً تدريبياً آخر وهو مركز التدريب والتطوير الذي يتبع لشركة التراكورتات السودانية والذي يقدم برامجاً تدريبية متخصصة للعاملين بالشركة ولعملائها تحت اشراف نخبة من المدربين المؤهلين والمحترفين وذلك بمقر الشركة الرئيسي بالخرطوم بالإضافة الي فرعها بمدينة ود مدني¹ .

ادارة الأداء والتعويضات :

- أ- وضع ومراجعة نظام ادارة الاداء لتحقيق استراتيجيات وأهداف شركات المجموعة .
- ب- ربط الاجر بالأداء .
- ت- خلق ثقافة تحت علي الأداء والنمو العالي والسريع .
- ث- وضع وادارة نظام للأجور والمرتبات والحوافز يحقق الميزة التنافسية لشركات المجموعة يساعد في استقطاب أفضل الكفاءات وفي نفس الوقت يحفز العاملين ويحقق المساواة الداخلية مع ربط ذلك بنتائج الاعمال .

تحليل الاستبيان:

اعتمدت الدراسة علي أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وتم تصميم فقرات الاستبيان استناداً إلي الادبيات والدراسات السابقة وتحويل الفقرات بما يلائم الدراسة وقد اشتمل الاستبيان علي (18) فقرة موزعة علي اربعة محاور وتم تصميم الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات علي النحو التالي : "أوفق بشدة ،أوافق ، محايد ، غير موافق، غير موافق بشدة "حيث تم اعطاء الارقام في عملية التحليل علي النحو التالي الرقم(1) يقا بل اوافق بشدة ، الرقم (2) يقابل اوفق ،الرقم (3) يقابل محايد ، الرقم (4) يقابل غير موافق ، الرقم (5) يقابل غير موافق بشدة ، وقام الباحث بتوزيع (22) استبيان علي كل مديري التدريب ومديري الادارات بمجموعة شركات دال (11 شركة) بمجتمع الدراسة ، ومن ثم تم تحليل هذه البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي المحوسب SPSS ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية :-

¹ جسور /مجلة مجتمع دال – العدد العاشر – سبتمبر / نوفمبر 2014م

- الاشكال البيانية .

- التوزيع التكراري للإجابات ، والنسبة المئوية

- التحليل الوصفي لإجابات الوحدة المبحوثة وفحص فرضيات الدراسة وذلك باستخدام (الوسط الحسابي الموزون ، والانحراف المعياري ، والأهمية النسبية) .

و تم عرض الاستبانة علي عدد من الأساتذة الأكاديميين بغرض تحكيمها وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار ،حيث يتكون مجتمع الدراسة من مديري التدريب ومديري الادارات بمجموعة شركات دال .

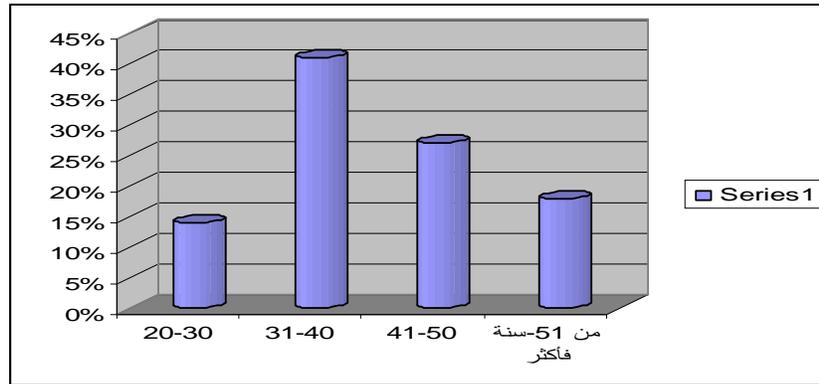
المبحث الثاني :تحليل المعلومات

توزيع التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر

جدول رقم (1)

م	العمر	التكرار	النسبة المئوية %
1	من 20 وأقل	3	% 14
2	30 واطل من 40 سنة	9	% 41
3	من 40 وأقل 50 سنة	6	% 27
4	من 50 سنة فأكثر	4	%18
	المجموع	22	%100

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الاستبانة .



شكل رقم (1) يوضح توزيع النسبة المئوية لمتغير لأفراد العينة

يتضح من بيانات الجدول (1) إن الفئة العمرية (من 31 الي أقل من 40 سنة) قد نالت المركز الأول بنسبة قدرها (41 %) ، تلتها الفئات العمرية (من 41 الي القل من 50 سنة) بنسبة مقدارها (27 %) ، تلتها الفئات العمرية (55 سنة فأكثر) بنسبة مقدارها 18 % وأخيرا الفئات

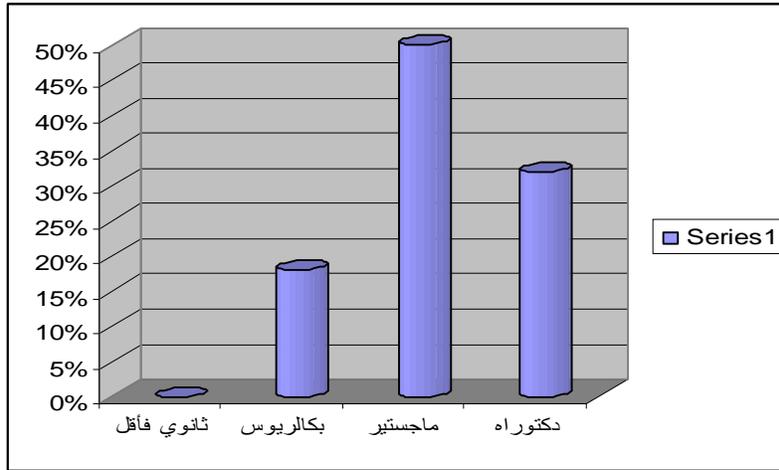
العمرية (من 20 - 30) بنسبة مقدارها 14% ، وهذا يشير ان الشركة تعتمد علي الفئة الشبابية من ذوي المؤهلات العلمية العليا .

توزيع التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

جدول رقم (2)

م	المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
1	ثانوي فأقل	0	0%
2	شهادة جامعية (البكالوريوس)	4	18%
3	دراسات عليا (ماجستير)	11	50%
4	دكتوراه	7	32%
	المجموع	22	100%

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الاستبانة .



شكل رقم (2) يوضح توزيع النسبة المئوية للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

يتضح من بيانات الجدول (2) إن معظم أفراد العينة (50%) كانوا من الحاصلين علي دراسات عليا (ماجستير) ، ثم تلاهم الحاصلين علي الدكتوراه بنسبة مئوية مقدارها (18%) نلاحظ غياب

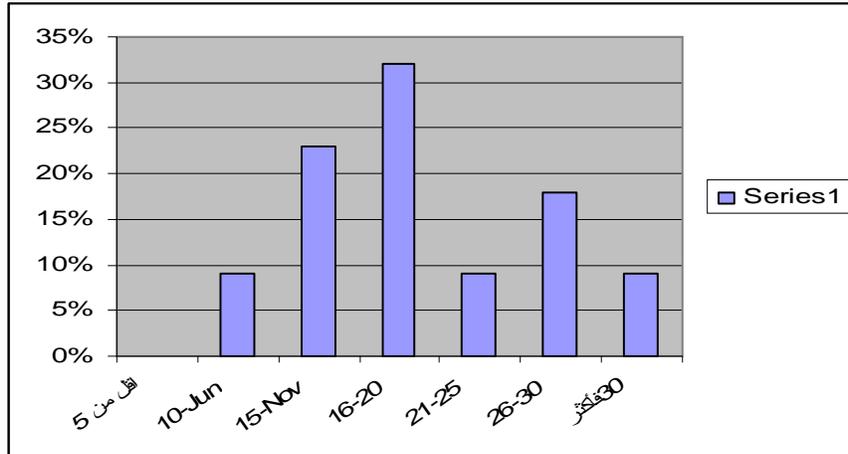
الحاصلين علي الشهادة السودانية ، لان شركات دال اعتمدت في استراتيجيتها علي المؤهلات العلمية العليا (دكتوراه - ماجستير) .

الجدول رقم (3)

توزيع التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة :

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
1	أقل من 5 سنوات	0	0%
2	من 5 وأقل من 10 سنوات	2	9%
3	من 10 وأقل من 15 سنة	5	23%
4	من 15 وأقل من 20 سنة	7	32%
5	من 20 وأقل من 25 سنة	2	9%
6	من 25 وأقل من 30 سنة	4	18%
7	30 سنة فما فوق	2	9%
	المجموع	22	100%

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الاستبانة .

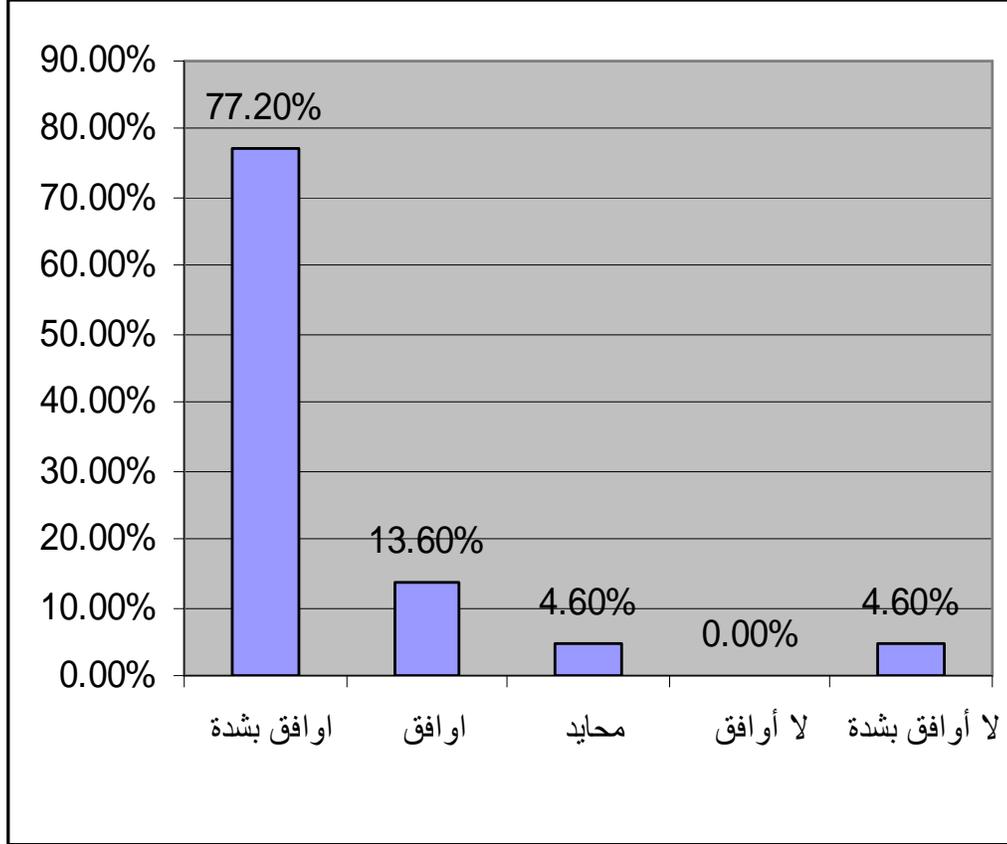


شكل رقم (3) يوضح توزيع النسبة المئوية علي متغير عدد سنوات الخبرة

يتضح من الشكل رقم (3) أن ما نسبتهم (32%) يمثلون سنوات خبرة تتراوح بين (16 - 20 سنة) وهذا يدل علي أن الشركة تختار الذين لديهم سنوات خبرة سابقة ثم تقوم بتدريبهم علي ما يحقق

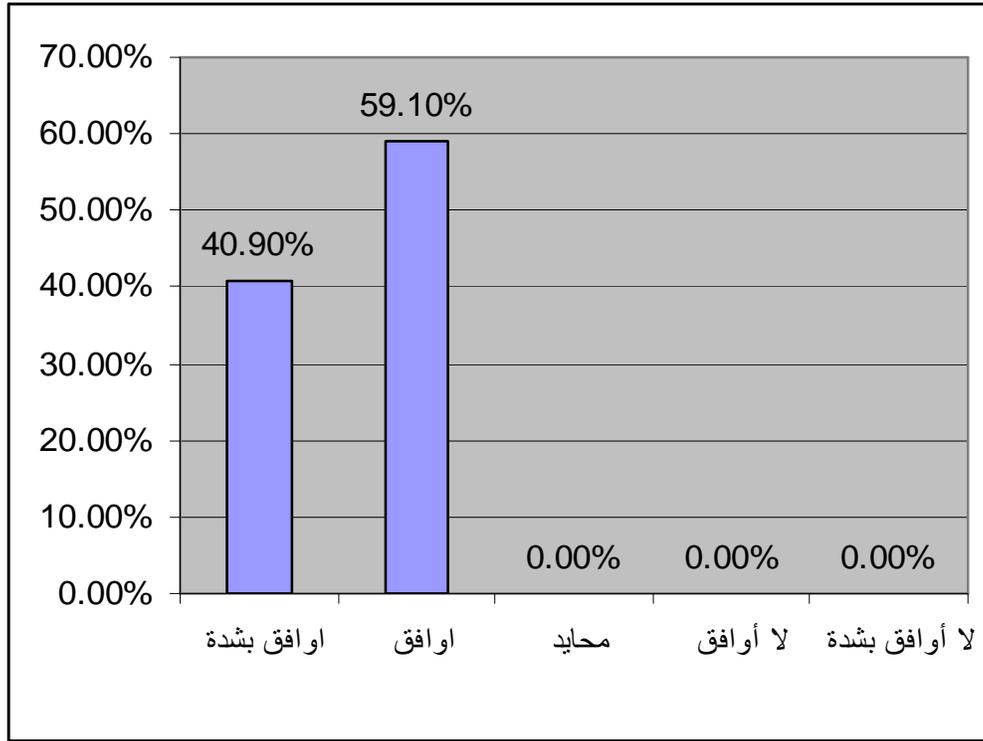
أهداف الشركة . كما نلاحظ غياب الذين خبرتهم تقل عن (5) سنوات وهذا يدل أن الشركة لا تستوعب الخريجين الجدد بل تعتمد على الذين لديهم خبرات سابقة ومؤهلات عليا.

الشكل رقم (4) يوضح توزيع النسبة المئوية لعبارة تفرض التطورات في مجال الأعمال وتعتقدا من الناحية الفنية ضرورة اعتماد الخطط المستقبلية للشركة لبرامج تدريبية منظمة ومستمرة



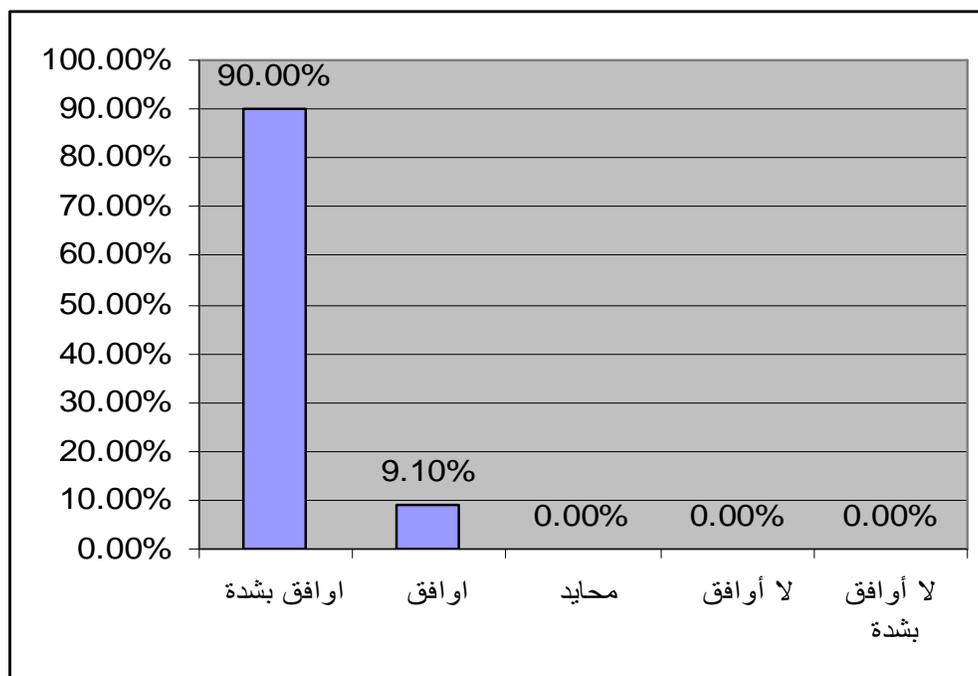
يتضح من الشكل رقم (4) أن ما نسبتهم 77.2% يوافقون بشدة علي أن تفرض التطورات في مجال الاعمال وتعتقدا من الناحية الفنية ضرورة اعتماد الخطط المستقبلية للشركة لبرامج تدريبية منظمة ومستمر وأن ما نسبتهم 13.6% يوافقون وأن 4.6% محايدون وأن 4.6% لا يوافقون علي ذلك وهذا يشير الي مدي أهمية وجود البرامج التدريبية بصفة مستمرة ومنظمة ضمن الخطط التشغيلية للشركة .

الشكل رقم (5) يوضح توزيع النسبة المئوية لعبارة "تتطلب الخطط المستقبلية للشركة الاعتماد علي تكنولوجيا حديثة وأساليب إنتاج غير مألوفة بالنسبة للعاملين " لأفراد عينة الدراسة:



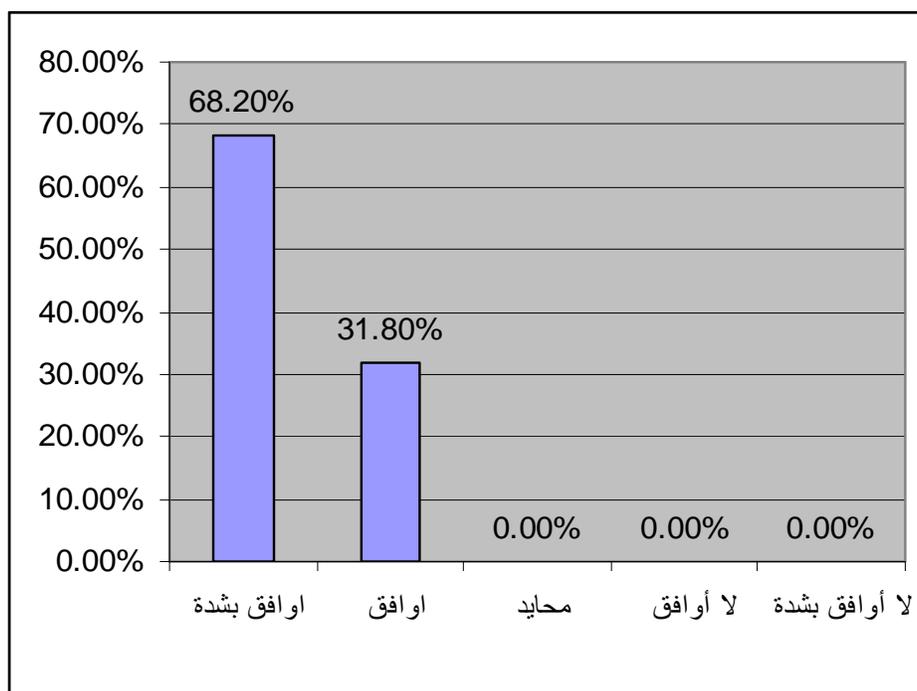
يتضح من الشكل رقم (5) أن ما نسبتهم 59.1% يوافقون علي أن تتطلب الخطط المستقبلية للشركة الإعتما د علي تكنولوجيا حديثة وأساليب إنتاج غير مألوفة بالنسبة للعاملين " وأن ما نسبتهم 40.9% يوافقون بشدة وأنه لا يوجد محايدون ، وأن الذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة وأنه لا يوجد محايدون ، وأن الذين لا يوافقون بشدة كانت نسبتهم 0% ، وهذا يدل علي أن كل أفراد العينة يوافقون ويوافقون بشدة علي ذلك وهذا يشير إلي مدي أهمية الإعتما د علي الاساليب الحديثة وتكنولوجيا في الخطط المستقبلية للشركة.

الشكل رقم (6) يوضح توزيع النسبة المئوية لعبارة "تحتم الخطط المستقبلية للشركة خلق مهارات جديدة تمثل للعاملين اضافة جديدة لما يملكونه من مهارات سابقة " لأفراد عينة الدراسة:



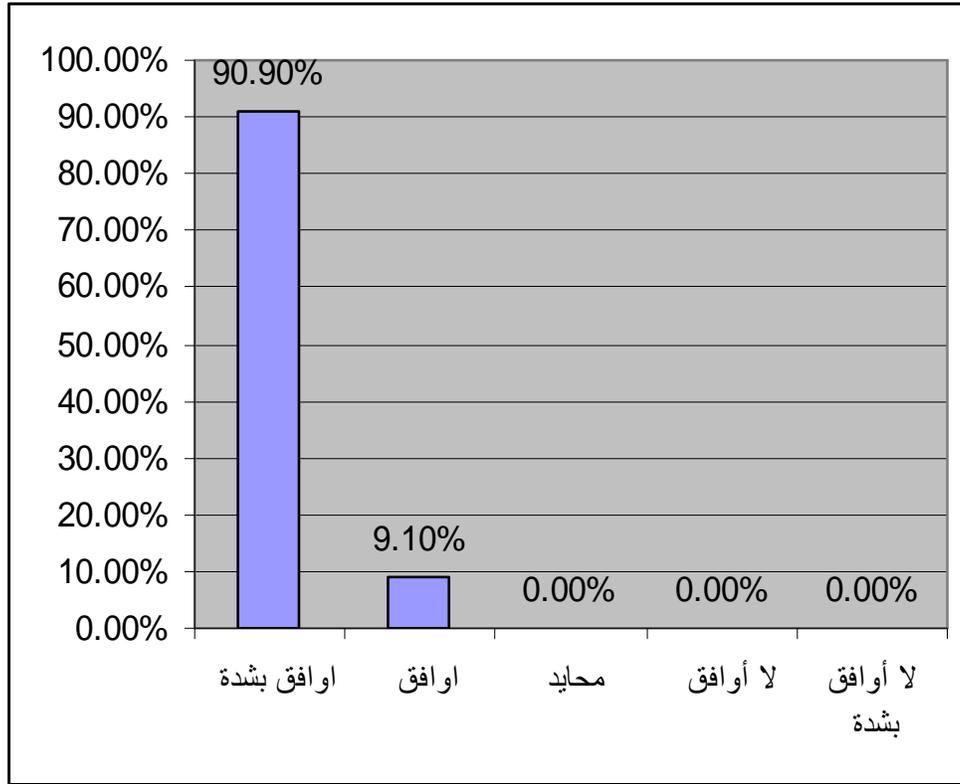
يتضح من الشكل رقم (6) أن ما نسبتهم 90.9% يوافقون بشدة علي أن " تحتم الخطط المستقبلية للشركة خلق مهارات جديدة تمثل للعاملين إضافة جديدة لما يملكونه من مهارات سابقة ، وأن ما نسبتهم 9.1% يوافقون ، وأنه لا يوجد محايدون ، وأن الذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة كانت نسبتهم 0% ، وهذا يدل علي أن كل أفراد العينة يوافقون ويوافقون بشدة علي ذلك.

الشكل رقم (7) يوضح توزيع النسبة المئوية لعبارة " تستوجب الخطط المستقبلية للشركة تضمين برامج تدريبية لتأهيل العاملين لاداء اعمالهم بطريقة آمنة لتقليل حوادث العمل " لأفراد عينة الدراسة:



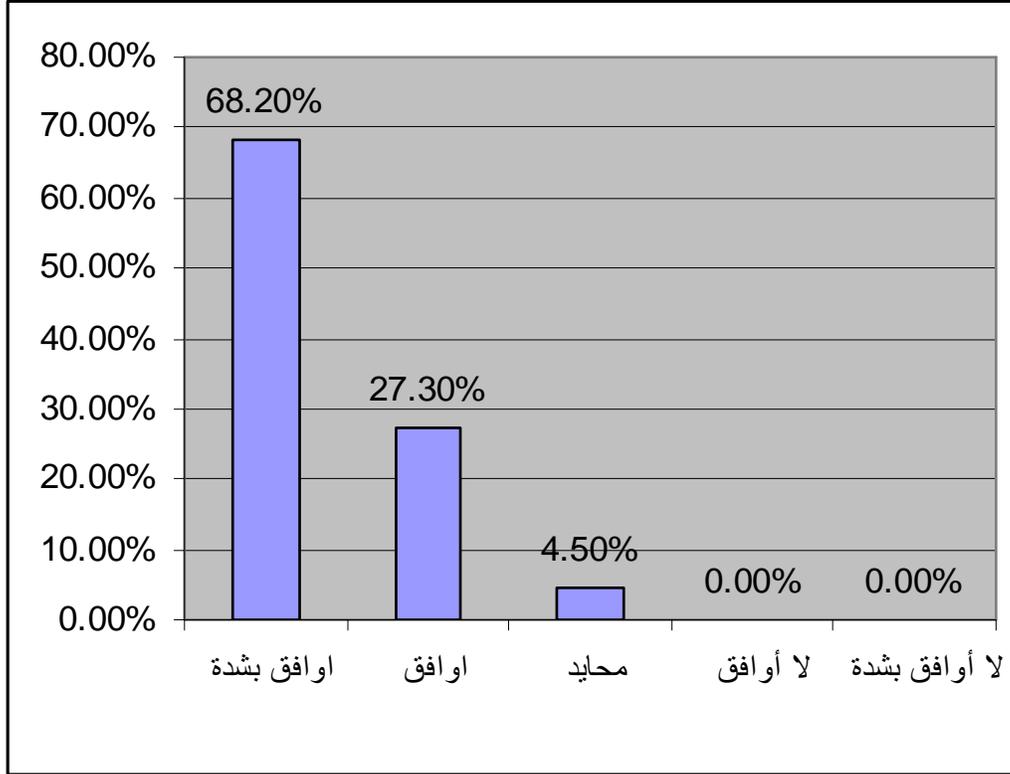
يتضح من الشكل رقم (7) أن ما نسبتهم 86.2% يوافقون بشدة علي أن " تستوجب الخطط المستقبلية للشركة تضمين برامج تدريبية لتأهيل العاملين لأداء أعمالهم بطريقة آمنة لتقليل حوادث العمل " وأن ما نسبتهم 31.8 % يوافقون وأن المحايدون والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 0% ، نلاحظ اجماع المبحوثين علي الموافق في ذلك ، وهذا يشير الي مدى أهمية البرامج التأهيلية ضمن الخطط المستقبلية للشركة.

الشكل رقم (8) يوضح توزيع النسبة المئوية لعبارة " تساعد الخطط المستقبلية للشركة علي تفعيل برامج التدريب " لأفراد عينة الدراسة:



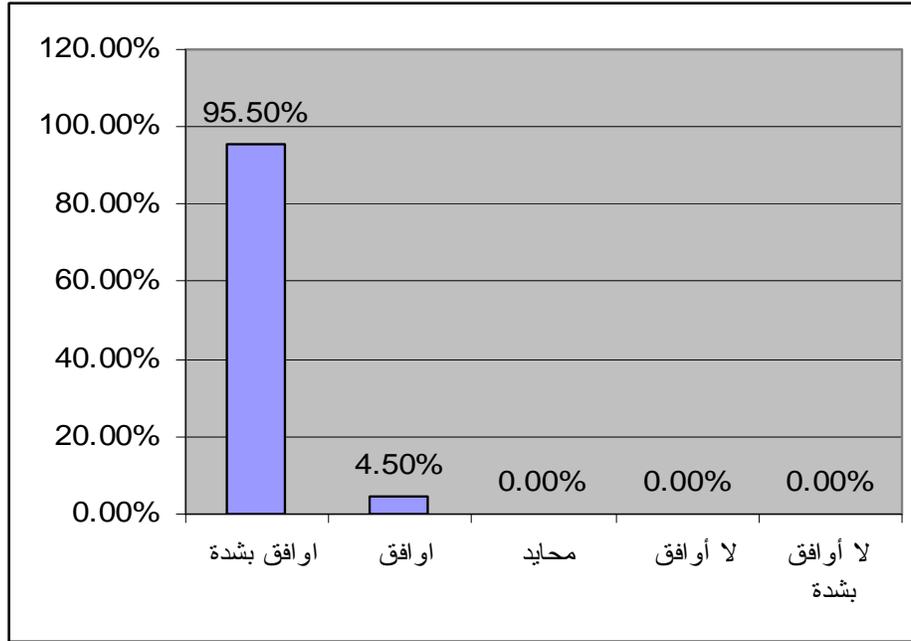
يتضح من الشكل رقم (8) أن ما نسبتهم 90.9% يوافقون بشدة علي أن " الخطط المستقبلية للشركة علي تفعيل برامج التدريب " وأن ما نسبتهم 9.1% يوافقون وأن المحايدون والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة يشتركون وكانت نسبتهم 0% ، نلاحظ اجماع المبحوثين علي الموافقة في ذلك .

الشكل رقم (9) يوضح توزيع النسبة المئوية لعبارة " يقود التدريب المبني علي أسس علمية وعملية الي رفع كفاءة منسوبي الشركة " لأفراد عينة الدراسة:



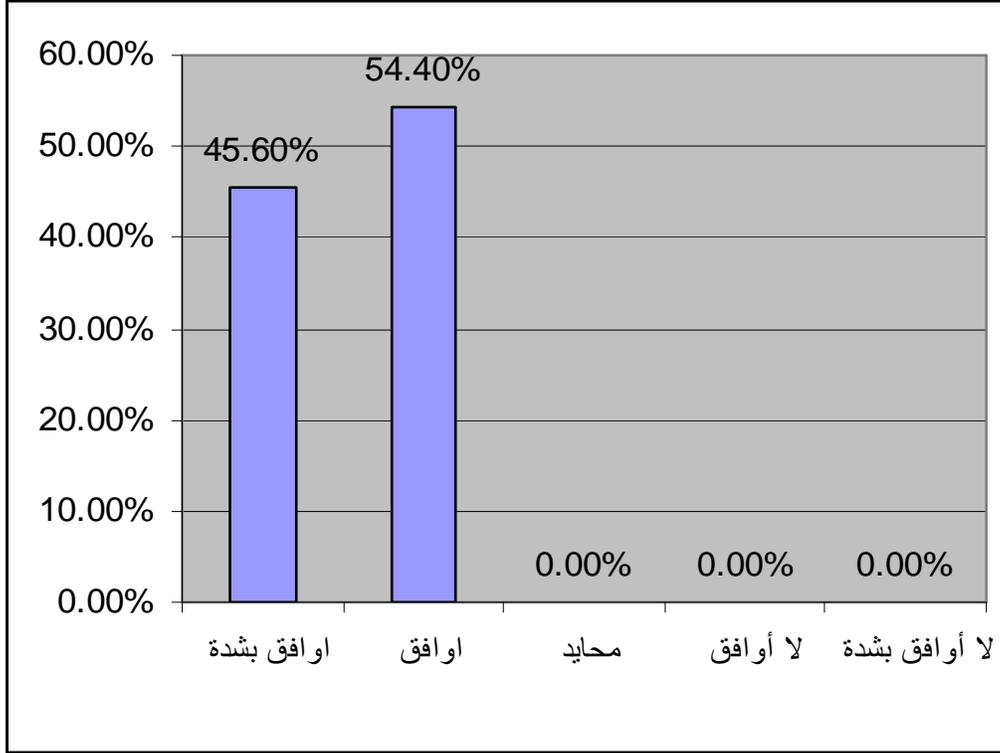
يتضح من الشكل رقم (9) أن ما نسبتهم 90.9% يوافقون بشدة علي أن " الخطط المستقبلية للشركة علي تفعيل برامج التدريب " وأن ما نسبتهم 9.1% يوافقون وأن المحايدون والذين لا يتضح لنا أن ما نسبتهم 68.2% يوافقون بشدة وأن ما نسبتهم 27.3% يوافقون وأن المحايدون يمثلون 4.5% ولا يوجد من لا يوافق لأو لا يوافق بشدة حيث بلغت نسبتهم 0% ويدل علي قوة تبني المتغير ، وهذا يشير الي ان الخطط المستقبلية للشركة كلما كانت مبنية علي أسس علمية وعملية تساعد في فعالية برامج التدريب واكتساب المزيد من الخيرات .

الشكل رقم (10) يوضح توزيع النسبة المئوية لعبارة " يؤدي التدريب القائم علي توجيه سلوك منسوبي الشركة تجاه زيادة كفاءتهم في أداء الاعمال الي رفع الانتاجية. "



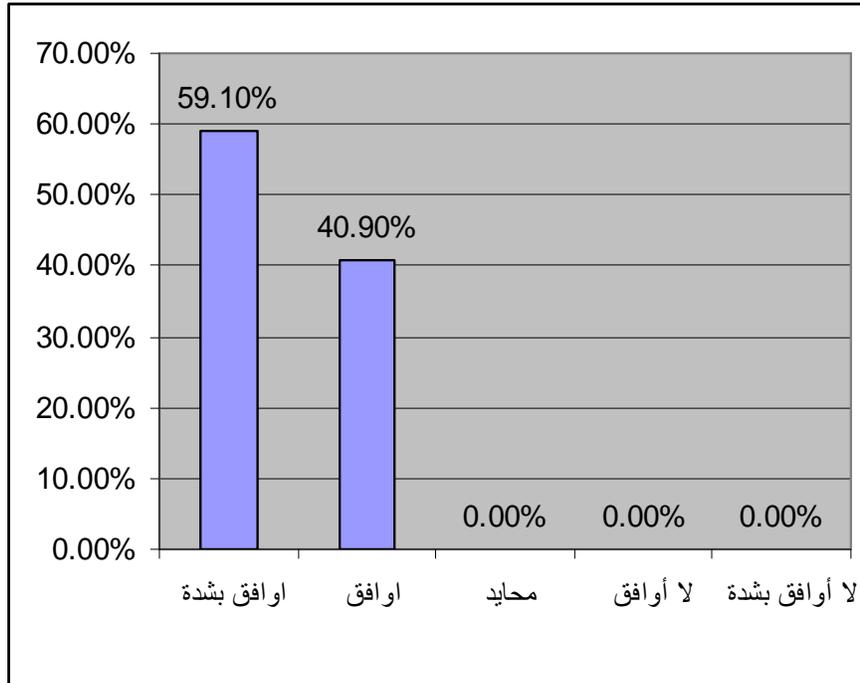
من الشكل رقم (10) أن ما نسبتهم 95.5% يوافقون بشدة علي أن 4.5% يوافقون ولا يوجد محايدون ولا الذين لا يوافقون والذين لا يوافقون بشدة حيث بلغت نسبتهم 0% ويدل ذلك علي قوة تمسك المبحوثين بهذا المتغير.

الشكل رقم (11) يوضح توزيع النسبة المئوية لعبارة " يؤدي التدريب الفعال الي الاستغلال الأمثل للوقت وترشد استخدامات الموارد المالية للشركة. "



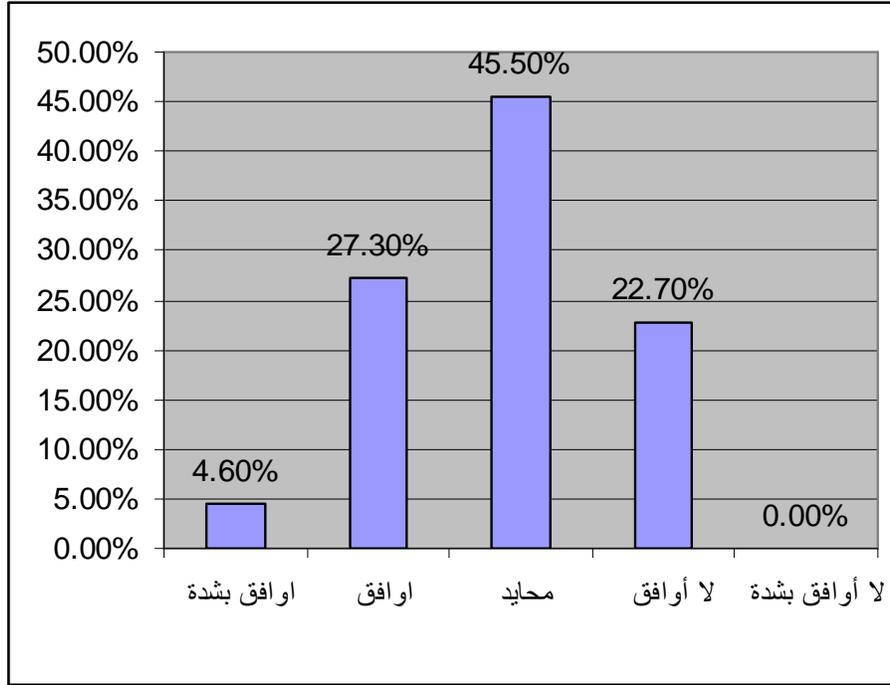
يتضح من الشكل رقم (11) أن ما نسبتهم 54.4% يوافقون وأن 45.6% يوافقون بشدة ونلاحظ غياب كل من المحايدون والذين لا يوافقون والذين لا يوافقون بشدة ، نعزي ذلك الي مدي تفهم المبحوثين الي التدريب الفعال في كسب الوقت وترشيد استخدامات الموارد المالية للشركة. "

الشكل رقم (12) يوضح توزيع النسبة المئوية لعبارة " يؤدي نجاح التدريب لمنسوبي الشركة بصورة ايجابية في رفع الانتاجية. "



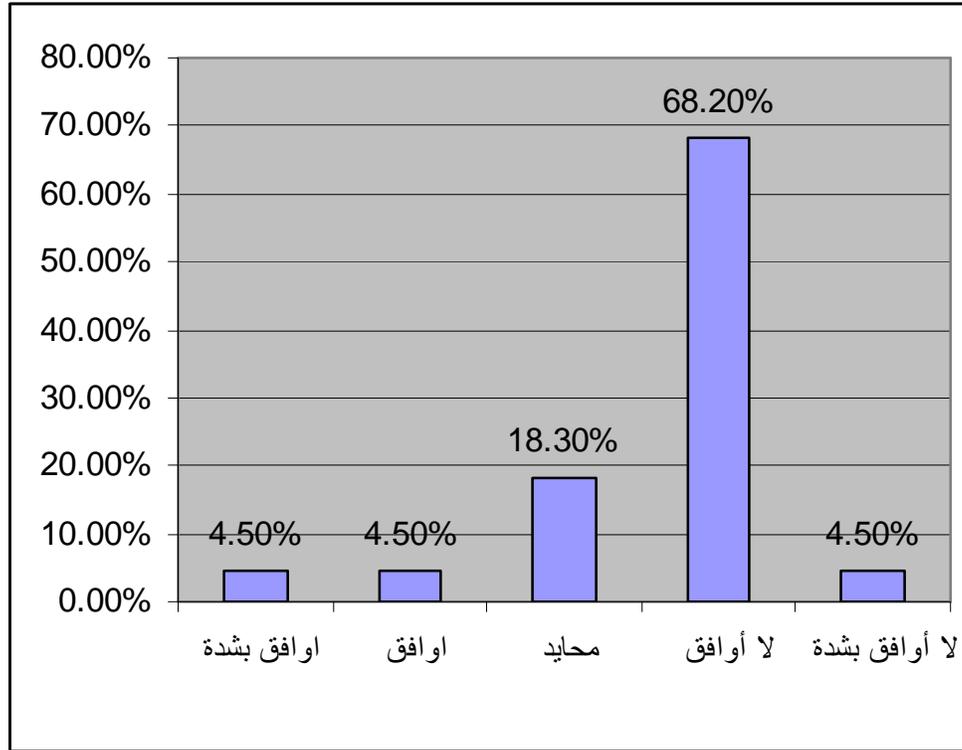
يتضح من الشكل رقم (12) أن ما نسبتهم 59.1% يوافقون بشدة وأن 40.9% يوافقون ، ونلاحظ غياب كل من المحايدون والذين لا يوافقون والذين لا يوافقون بشدة ، وبذلك على نجاح التدريب الذي يؤدي الي رفع الانتاجية.

الشكل رقم (13) يوضح توزيع النسبة المئوية لعبارة " يؤدي اعتماد الشركة علي تدريب العاملين في مجالات معينة ومحدودة الي رفع مستوي كفاءة الاداء. "



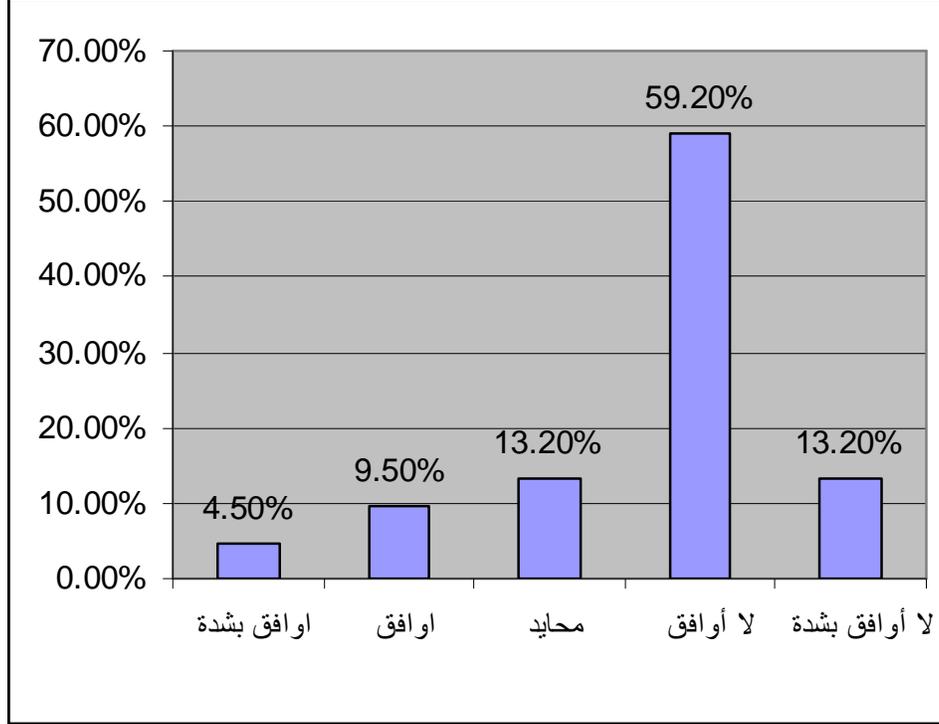
يتصح من الشكل رقم (13) أن ما نسبتهم 45.5% محايدون وأن ما نسبتهم 27.3% يوافقون وأن 22.7% لا يوافقون وأن 4.6% يوافقون بشدة وأن 0% لا يوافقون بشدة ، نلاحظ ارتفاع في الذين هم محايدون وشبه تساوي الاطراف في الموافقة وعدم الموافق علي هذا التغير يعني أن الشركة تعتمد في المقام الأول علي الكفاءة ثم بعد ذلك تقوم بتدريبهم علي ما يحقق الاهداف للشركة.

الشكل رقم (14) يوضح توزيع النسبة المئوية لعبارة " التدريب الموجة يقلل الحاجة للإشراف المباشر والمكثف علي العاملين وينعكس ايجابياً علي رفع مستوي الأداء العام بالشركة. "



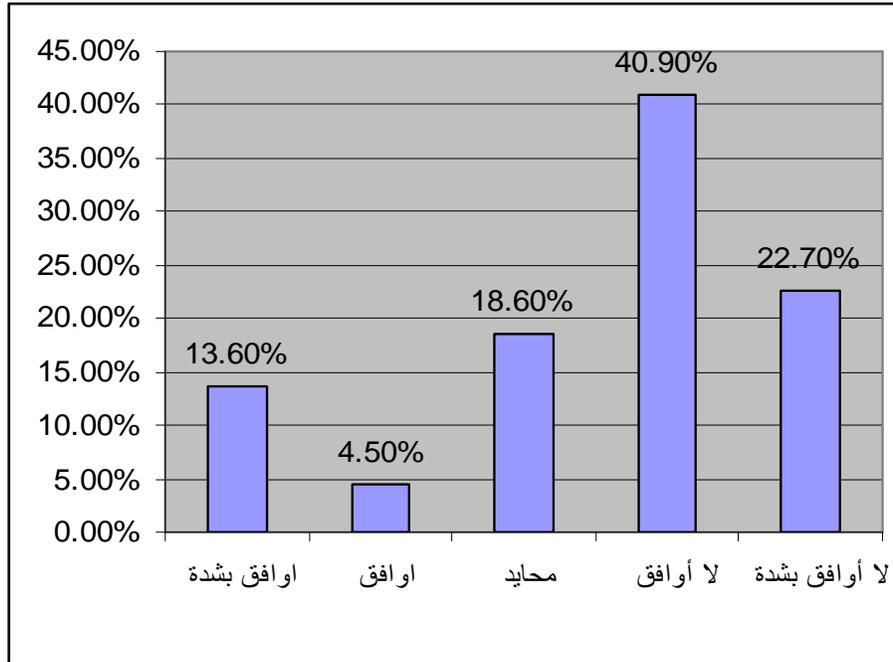
يتصح من الشكل رقم (14) أن ما نسبتهم 68.2% لا يوافقون وأن 18.3% محايدون وتساوي النسبة في كل من الذين يوافقون ويوافقون بشدة والذين لا يوافقون بشدة حيث بلغت لكل من 4.5% وهذا يشير الي ضعف النسبة وتعزي ذلك الي أن التدريب الموجة يقلل الحاجة للإشراف المباشر والمكثف علي العاملين وينعكس ايجابياً علي رفع مستوي الاداء العام بالشركة فنجد ان الحاجة للإشراف المباشر والمكثف علي العاملين لا يمكن الاستغناء عنها في الشركة.

الشكل رقم (15) يوضح توزيع النسبة المئوية لعبارة " إكتساب العامل للمهارات اللازمة لأداء عمله يخلف لديه قدرأً عالياً من الثقة بالنفس ومن ثم زيادة معدلات أدائه. "



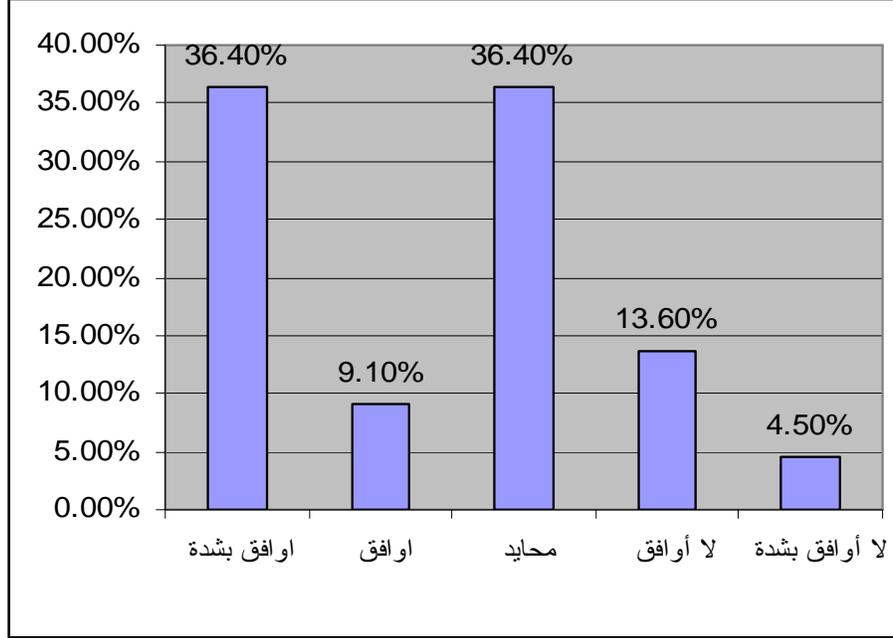
يتضح من الشكل رقم (15) أن ما نسبتهم 59.2% لا يوافقون وأن 13.2% كحايدين وتساوي النسبة مع الذين لا يوافقون بشدة 13.2% ايضاً وأن الذين يوافقون نسبتهم 9.1% والذين يوافقون بشدة 4.5% هذا يشير الي ضعف النسبة وتعزي ذلك لإكتساب العاملين للمهارات اللازمة لأداء عمله تخلق لديه قدرأً عالياً من الثقة بالنفس ومن ثم زيادة معدلات أدائه ولكن هذه الثقة في كثير من الاحيان تكون مفرطة ولها دور سالب علي الاداء بالتالي علي الإنتاج.

الشكل رقم (16) يوضح توزيع النسبة المئوية لعبارة " تؤدي الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة الي تحسين أداء العاملين. "



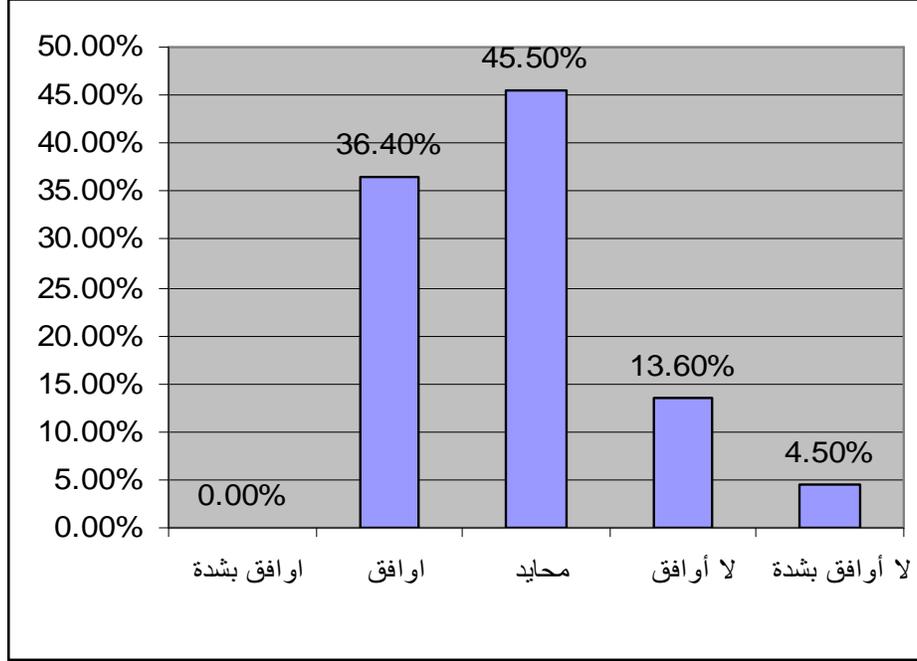
يتضح من الشكل رقم (16) أن ما نسبتهم 40.9% لا يوافقون وأن 22.7% لا يوافقون بشدة وأن 18.6% محايدون وأن 13.6% يوافقون بشدة وأن 4.5% يوافقون بشدة نلاحظ عدم تبني مجتمع عينة الدراسة لهذا المتغير وذلك لان الجهود المبذولة في تدريب العاملين لا تؤدي الي تحسين الاداء وذلك لعدم رضي المدربين ببرنامج التدريب القائم ويعزي لسياسة العامة للشركة.

الشكل رقم (17) يوضح توزيع النسبة المئوية لعبارة " يقلل التدريب الداخلي من توافر المدربين المتخصصين واللازمين للعملية التدريبية. "



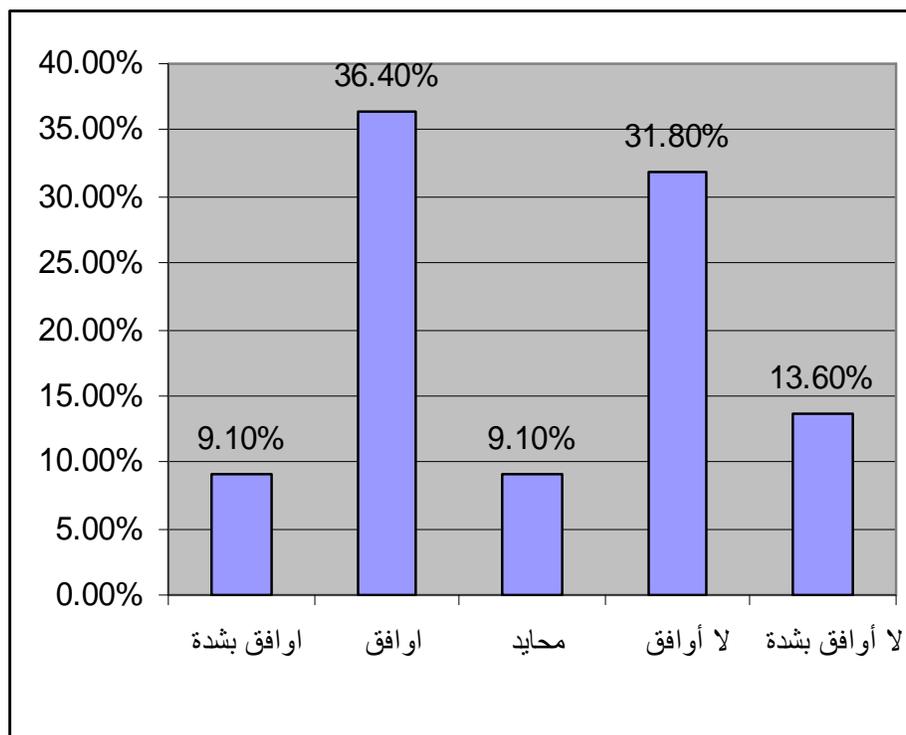
يتضح من الشكل رقم (17) أنه قد تساوي كل من الذين يوافقون بشدة والمحايدون حيث بلغت نسبة كل منهم 36.4% ثم وتليها 13.6% للذين لا يوافقون 9.1% للذين يوافقون ثم 4.5% وللذين لا يوافقون بشدة ، نلاحظ ارتفاع ونسبة المحايدون لانهم لديهم تحفظات لهذه العبارة

الشكل رقم (18) يوضح توزيع النسبة المئوية لعبارة " لا يتيح التدريب الداخلي للعاملين الوقوف علي نجاحات الاخرين وتبادل الخبرات. "



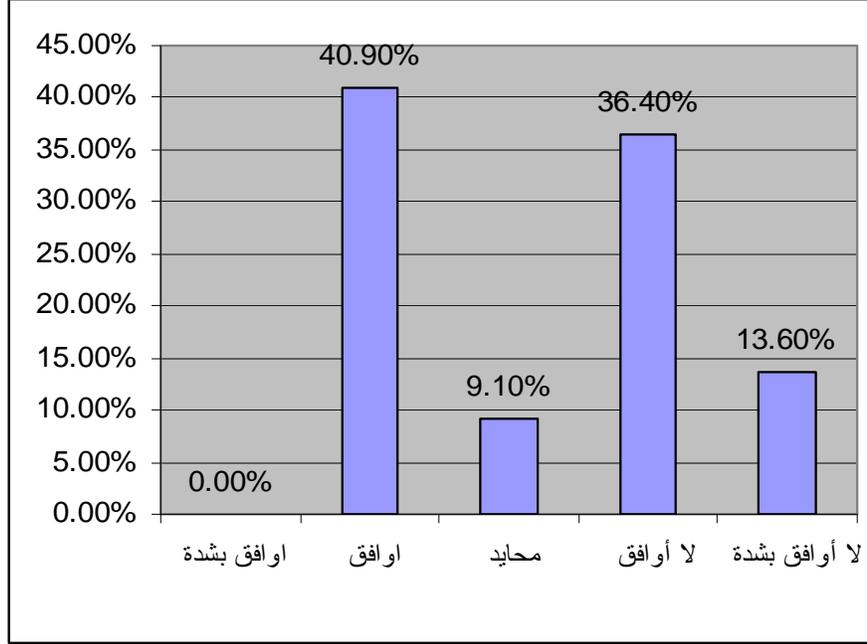
يتضح من الشكل رقم (18) أن ما نسبتهم 45.5% محايدون ثم تلتها الذين يوافقون بنسبة 36.4% ثم الذين لا يوافقون بنسبة 13.6% ، ثم تلتها 4.5% للذين لا يوافقون بشدة ، ونلاحظ غياب الذين يوافقون بشدة ، نلاحظ ارتفاع نسبة المحايدون وقد يعزي ذلك الي مسائل متعلقة بإدارتهم العليا بتنفيذ التدريب الخارجي وخاصة أن السودان من الدول المحاصرة دولياً وبالتالي حصر التكنولوجيا بما في ذلك التدريب وادخال المعدات الحديثة وخاصة في مجال المعامل المتقدمة.

الشكل رقم (19) يوضح توزيع النسبة المئوية لعبارة " التدريب الداخلي لا يراعي القيمة المستفادة من إنعاش الروح المعنوية للعاملين وربطها برفع انتاجية العامل. "



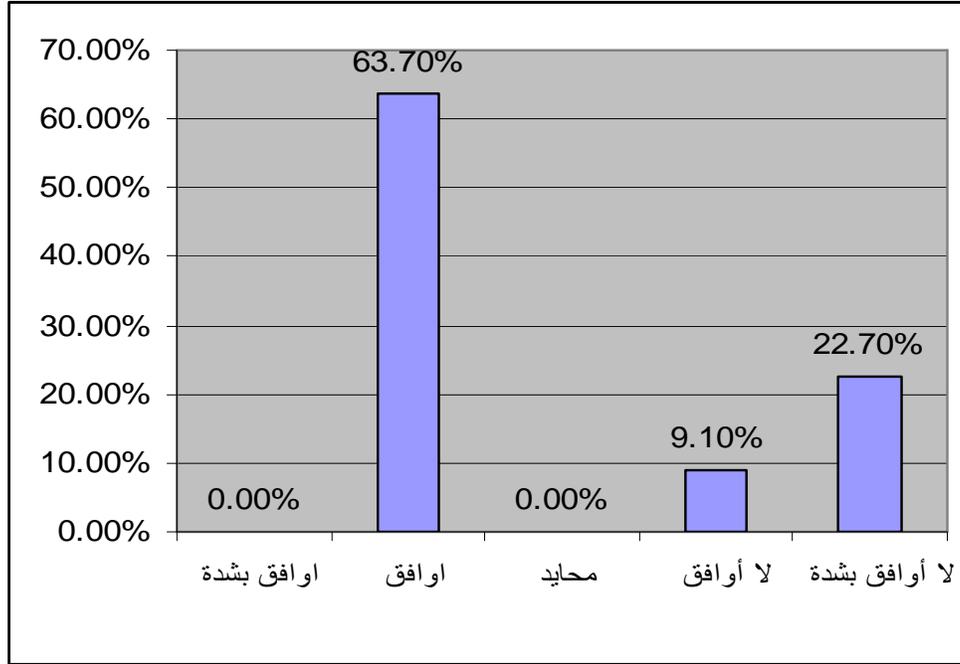
يتضح من الشكل رقم (19) أن ما نسبته 36.4% موافقون وأن ما نسبته 31.8% لا يوافقون وأن 13.6% لا يوافقون بشدة وتساوي نسبة كل من الذين يوافقون بشدة والمحايدون 9.1% ، نلاحظ ضعف تبني هذه العبارة من قبل مجتمع الدراسة ويعتقدون أن التدريب الداخلي يراعي القيمة المستفادة من إنعاش الروح المعنوية للعاملين.

الشكل رقم (20) يوضح توزيع النسبة المئوية لعبارة " لا يساعد التدريب الداخلي وحده في رفع كفاءة الأداء بالدرجة المطلوبة . "



يتضح من الشكل رقم (20) أن ما نسبته 40.9% يوافقون وأن ما نسبته 36.4% لا يوافقون وأن 13.6% لا يوافقون بشدة وأن المحايدين 9.1% ، نلاحظ ضعف تبني هذه العبارة من قبل مجتمع الدراسة . يعتقد البعض أن التدريب هو كافي لإكساب المتدرب كل الفنون العملية والعلمية التي تؤهله لإدارة العمل داخل المصنع بالشكل الجيد وهذا الاعتقاد خاطئ لأن هنالك عوامل أخرى يجب أن تتوفر في المتدرب حتي ينخرط في سلك التدريب والتأهيل .

الشكل رقم (21) يوضح توزيع النسبة المئوية لعبارة " من الضروري أن تعطي الشركة إهتمام اكبر للتدريب الخارجي لرفع كفاءة العاملين . "



يتضح من الشكل رقم (21) أن ما نسبتهم 63.7% يوافقون وأن ما نسبتهم 22.7% لا يوافقون بشدة وأن 9.10% لا يوافقون ، ونلاحظ غياب المحايدين والذين يوافقون بشدة حيث بلغت نسبتهم 0.00% . نلاحظ تبني مجتمع الدراسة لهذه العبارات وذلك لاهميته في رفع كفاءة العاملين وثقلهم بالتدريب الخارجي الذي يوفر لهم الفرصة لنقل التقانات الحديثة والتدريب عليها بما يعود علي المتدرب وعلي الشركة بالتطور والتقدم وزيادة الإنتاج وجودته.

المبحث الثالث : إختبار الفروض

إختبار الفرضية الاولي : الخطط المستقبلية للشركة تساعد علي تفعيل برامج التدريب .

تم إختبار عبارات الفرضية ، حيث اشتملت الفرضية علي عدد(5) عبارات ، وكانت نتائج التحليل توضح الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات الفرضية الاولي للدراسة علي النحو التالي :-

الأوساط الحسابية الموزونة والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الأولى للدراسة

الجدول رقم (4)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	معتدل	غير موافق بشدة	غير موافق	الوسط الحسابي الموزون	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري
1	تفرض التطورات في مجال الاعمال وتعقدتها من الناحية الفنية ضرورة اعتماد الخطط المستقبلية للشركة لبرامج تدريبية منظمة ومستمرة .	العدد	17	3	1	0	4.59	%91.8	.95912
		%	77.2	13.6	4.6	0	4.6		
2	تتطلب الخطط المستقبلية للشركة الاعتماد علي تكنولوجيا حديثة وأساليب انتاج غير مألوفة بالنسبة للعاملين	العدد	9	13	0	0	4.41	%88.2	.50324
		%	40.9	59.1	0	0	0		
3	تحتم الخطط المستقبلية للشركة خلق مهارات جديدة تمثل للعاملين اضافة جديدة لما يملكونه من مهارات سابقة	العدد	20	2	0	0	4.90	%98	.29424
		%	90.9	9.1	0	0	0		
4	تستوجب الخطط المستقبلية للشركة تضمين برامج تدريبية لتأهيل العاملين لأداء أعمالهم بطريقة آمنة	العدد	15	7	0	0	4.68	%93.6	.47673
		%	68.2	31.8	0	0	0		
5	تساعد الخطط المستقبلية الشركة علي تفعيل برامج التدريب	العدد	20	2	0	0	4.90	%98	.29424
		%	90.9	9.1	0	0	0		

الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والأهمية النسبية	4.70	93.92	.50551
---	------	-------	--------

المصدر إعداد الدارس من بيانات الاستبانة .

يتضح من بيانات الجدول (4) اعلاه الاتي :

1- إن الوسط الحسابي الموزون للعبارتين (3، 5) بلغ (4.90) وهو أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3) وحصلت هاتين العبارتين علي المرتبة الأولى بأهمية نسبية بلغت (93%) وانحراف معياري (2.29424). وهذا يشير إلي أن الخطط المستقبلية في الشركة كلما كانت مبنية علي اسس علمية وعملية تساعد في فعالية برامج التدريب واكتساب المزيد من الخبرات .

2- وحصلت العبارة رقم (4) علي المرتبة الثانية بأهمية نسبية بلغت (93.6%) ووسط حسابي موزون (4.68) وانحراف معياري (4.7673). وهذا يشير إلي مدي أهمية البرامج التأهيلية ضمن الخطط المستقبلية للشركة ، وحصلت العبارة رقم (1) علي المرتبة الثالثة بأهمية نسبية بلغت (91.8%) ووسط حسابي موزون (4.59) وانحراف معياري (9.95912). وهذا يشير إلي مدي أهمية وجود البرامج التدريبية بصفة مستمرة ومنتظمة ضمن الخطط المستقبلية للشركة .

3- وحصلت العبارة رقم (2) علي المرتبة الرابعة بأهمية نسبية بلغت (88.2%) ووسط حسابي موزون (4.41) وانحراف معياري (5.50324). وهذا يشير الي مدي اهمية الاعتماد علي الاساليب الحديثة و التكنولوجيا في الخطط المستقبلية للشركة .

4- من خلال استعراض بيانات الجدول أعلاه تقبل الفرضية الأولى التي تؤكد أن الخطط المستقبلية للشركة تساعد علي تفعيل برامج التدريب بأهمية نسبية بلغت (93.92) ووسط حسابي موزون (4.70) وانحراف معياري (50551).

اختبارا لفرضية الثانية :تأثير التدريب علي الانتاجية

تم اختبار عبارات الفرضية ، حيث اشتملت الفرضية علي عدد(4) عبارات ، وكانت نتائج التحليل توضح الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات الفرضية الثانية للدراسة علي النحو التالي :-

الأوساط الحسابية الموزونة والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الثانية للدراسة
الجدول رقم (5)

العبارات	موافق بشدة	موافق	معتدل	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي الموزون	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري
1 يقود التدريب المبني علي اساس علمية وعملية إلي رفع كفاءة منسوبي الشركة	العدد 15	6	1	0	0	4.64	92.7	.58109
	% 68.2	27.3	4.5	0	0		%2	
2 يؤدي التدريب القائم علي توجيه سلوك منسوبي الشركة تجاه زيادة كفاءتهم في اداء الأعمال إلي رفع الانتاجية	العدد 21	1	0	0	0	4.95	99.0	.21320
	% 95.5	4.5	0	0	0		%9	
3 يؤدي التدريب الفعال الي الاستغلال الأمثل للوقت وترشيد استخدامات الموارد المالية للشركة	العدد 10	12	0	0	0	4.45	89.0	.50965
	% 45.6	54.4	0	0	0		%9	
4 يؤدي نجاح التدريب لمنسوبي الشركة بصورة ايجابية في رفع الانتاجية	العدد 13	9	0	0	0	4.59	91.8	.50324
	% 59.1	40.9	0	0	0		%1	
الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والأهمية النسبية						4.65	93.1	.45179
							8	

المصدر إعداد الدارس من بيانات الاستبانة .

يتضح من بيانات الجدول (5) اعلاه الاتي :

- 1- إن الوسط الحسابي الموزون للعبارة (2) بلغ (4.95) وهو أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3) وحصلت هذه العبارة علي المرتبة الأولي وبأهمية نسبية بلغت (99.9%) وانحراف معياري (21320.) وهذا يشير الي مدي اهمية التدريب التوجيهي والذي لايمكن الاستغناء عنه في رفع كفاءة الاداء وزيادة الانتاجية .
- 2- وحصلت العبارة رقم (1) علي المرتبة الثانية بأهمية نسبية بلغت (92.72%) ووسط حسابي موزون (4.64) وانحراف معياري (58109.) وهذا يشير الي مدي اهمية التدريب المبني علي اسس علمية وعملية ودوره في رفع كفاءة الاداء وزيادة الانتاجية .
- 3- وحصلت العبارة رقم (4) علي المرتبة الثالثة بأهمية نسبية بلغت (91.81%) ووسط حسابي موزون (4.59) وانحراف معياري (5032.) وهذا يشير الي ان نجاح التدريب يعني زيادة الانتاجية .
- 4- وحصلت العبارة رقم (3) علي المرتبة الرابعة بأهمية نسبية بلغت (98.09%) ووسط حسابي موزون (4.45) وانحراف معياري (50965.) وهذا يشير الي ان التدريب كل ماكان فعال يؤدي الي الاستغلال الامثل للوقت والموارد المالية .
- 5- من خلال استعراض بيانات الجدول اعلاه تقبل الفرضية الثانية التي تؤكد ان نجاح التدريب يؤثر بصورة ايجابية علي الانتاجية بأهمية نسبية بلغت (93.18) ووسط حسابي موزون (4.65) (وانحراف معياري (45179.) .

اختبار الفرضية الثالثة : الجهود المبذولة في تدريب العاملين في الشركة تؤدي إلى تحسين اداء العاملين .

تم اختبار عبارات الفرضية ، حيث اشتملت الفرضية علي عدد(4) عبارات، وكانت نتائج التحليل توضح الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات الفرضية الثالثة للدراسة علي النحو التالي :-

الايوساط الحسابية الموزونة والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الثالثة للدراسة

الجدول رقم (6)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	معتدل	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي الموزون	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري
1	يؤدي اعتماد الشركة علي تدريب العاملين في مجالات معينة ومحددة الي رفع مستوي كفاءة الاداء	العدد	1	6	10	5	3.36364	62.72 %	.83355
		%	4.5	27.3	45.5	22.7			
2	التدريب الموجه يقلل الحاجة للإشراف المباشر والمكثف علي العاملين وينعكس ايجاباً علي رفع مستوي الاداء العام بالشركة	العدد	1	1	4	15	2.363636	47.27 %	.84771
		%	4.5	4.5	18.3	68.2			
3	اكتساب العامل للمهارات اللازمة لأداء عمله يخلق لديه قدراً عالياً من الثقة بالنفس ومن ثم زيادة معدلات ادائه	العدد	1	2	3	13	2.318182	46.36 %	.99457
		%	4.5	9.1	13.6	59.2			
4	تؤدي الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة الي تحسين اداء العاملين	العدد	3	1	4	9	2.454545	49.09 %	1.29953
		%	13.6	4.5	18.3	40.9			
	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والأهمية النسبية						2.568182	51.36	.99379

المصدر إعداد الدارس من بيانات الاستبانة .

يتضح من بيانات الجدول (6) أعلاه الآتي:

1- إن الوسط الحسابي الموزون للعبارة (1) بلغ (3.136364) وهو أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3) وحصلت هذه العبارة علي المرتبة الاولى وبأهمية نسبية بلغت (62.72%) وانحراف معياري (0.83355). وهذا يشير الي ان التدريب في مجالات معينة ومحددة يؤدي الي رفع مستوى الاداء وهذا يعني ان الشركة تعتمد في المقام الأول علي الكفاءة ثم بعد ذلك تقوم بتدريبهم علي ما يحقق اهداف الشركة .

2- وحصلت العبارة رقم (4) علي المرتبة الثانية بأهمية نسبية بلغت (49.09%) ووسط حسابي موزون (2.4 54545) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرض البالغ (3) وانحراف معياري (1.29935) وهذا يشير الي ضعف النسبة لأن الجهود المبذولة في تدريب العاملين تؤدي بالشركة الي تحسين اداء العاملين .

3 - وحصلت العبارة رقم (2) علي المرتبة الثالثة بأهمية نسبية بلغت (47.27%) ووسط حسابي موزون (2.363636) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.84771) . وهذا يشير الي ضعف النسبة ونعزي ذلك إلي أن التدريب الموجه يقلل الحاجة للإشراف المباشر والمكثف علي العاملين وينعكس ايجاباً علي رفع مستوى الاداء العام بالشركة ف نجد ان الحاجة للإشراف الل مباشر و المكثف علي العاملين لا يمكن الاستغناء عنها في الشركة .

4- وحصلت العبارة رقم (3) علي المرتبة الرابعة بأهمية نسبية بلغت (46.36%) ووسط حسابي موزون (2.318182) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي (3) وانحراف معياري (0.99457) . وهذا يشير إلي ضعف النسبة ونعزي ذلك اكتساب العامل للمهارات اللازمة لأداء عمله يخلق لديه قدراً عالياً من الثقة بالنفس ومن ثم زيادة معدلات ادائه . ولكن هذه الثقة في كثير من الأحيان تكون مفرطة ولها مردود سالب علي الأداء وبالتالي علي الانتاج .

5 - من خلال بيانات استعراض بيانات الجدول اعلاه ترفض الفرضية الثالثة : الجهود المبذولة في تدريب العاملين تؤدي الي تحسين اداء العاملين كانت النسبة ضعيفة ، بأهمية نسبية بلغت (51.36) ووسط حسابي موزون (2.568182) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي (3) وانحراف معياري (0.99379)

اختبار الفرضية الرابعة : التدريب الداخلي وحده لا يساعد علي رفع كفاءة الأداء بالدرجة المطلوبة .

تم اختبار عبارات الفرضية ، حيث اشتملت الفرضية علي عدد(4) عبارات، وكانت نتائج التحليل توضح الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات الفرضية الرابعة للدراسة علي النحو التالي :-

الأوساط الحسابية الموزونة والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الرابعة للدراسة

الجدول رقم (6)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	معتدل	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي الموزون	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري
1	يقلل التدريب الداخلي من توافر المدربين المختصين واللازمين للعملية التدريبية .	8	2	8	3	1	3.59	71.8 %1	1.25960
		36.4	9.1	36.4	13.6	4.5			
2	لا يتيح التدريب الداخلي للعاملين الوقوف علي نجاحات الآخرين وتبادل الخبرات	0	8	10	3	1	3.13	62.7 %2	.83355
		0	36.4	45.5	13.6	4.5			
3	التدريب الداخلي لا يراعي القيمة المستفادة من انعاش الروح المعنوية للعاملين وربطها برفع انتاجية العامل.	2	8	2	7	3	2.95	59.0 %9	1.29016
		9.1	36.4	9.1	31.8	13.6			
4	لا يساعد التدريب الداخلي وحده في رفع كفاءة الأداء بالدرجة المطلوبة .	0	9	2	8	3	2.77	55.4 %5	1.15189
		0	40.9	9.1	36.4	13.6			
5	من الضروري أن تعطي الشركة اهتماما أكبر بالتدريب الخارجي لرفع كفاءة العاملين .	1	14	0	2	5	3.18	63.6 %3	1.36753
		4.5	63.7	0	9.1	22.7			
	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والأهمية النسبية						3.13	62.5 %4	.180546 1

المصدر إعداد الدارس من بيانات الاستبانة .

يتضح من بيانات الجدول (7) اعلاه الاتي :-

1- ان الوسط الحسابي الموزون للعبارة (1) بلغ (3.59) وهو اكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3) وحصلت هذه العبارة علي المرتبة الاولى بأهمية نسبية بلغت (71.81%) وانحراف معياري (1.25960) وهذا يشير الي ان التدريب الداخلي يقلل من توافر المدربين المتخصصين واللازمين للعملية التدريبية .

وحصلت العبارة رقم (5) علي المرتبة الثانية بأهمية نسبية بلغت (63.63%) ووسط حسابي موزون(3.18) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرض البالغ (3) وانحراف معياري (3.6753). وهذا يشير الي ضرورة ان تعطي الشركة اهتماماً اكبر بالتدريب الخارجي لرفع كفاءة العاملين .

3- وحصلت العبارة رقم (2) علي المرتبة الثالثة بأهمية نسبية بلغت (62.72%) ووسط حسابي موزون (3.13) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (83355). وهذا يشير الي ان التدريب الداخلي لا يتيح للعاملين الوقوف علي نجاحات الاخرين وتبادل الخبرات.

4- وحصلت العبارة رقم (3) علي المرتبة الرابعة بأهمية نسبية بلغت (59.09%) ووسط حسابي موزون (2.95) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي (3) وانحراف معياري (1.29016) وهذا يشير الي ان التدريب الداخلي لا يراعي القيمة المستفادة من انعاش الروح المعنوية للعاملين وربطها برفع انتاجية العامل.

5- وحصلت العبارة رقم (4) علي المرتبة الخامسة بأهمية نسبية بلغت (55.45%) ووسط حسابي موزون (2.77) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي (3) وانحراف معياري (1.15189) وهذا يشير الي ضعف النسبة ونعزي ذلك الي ان التدريب الداخلي وحده لا يؤدي الي رفع كفاءة الاداء بالدرجة المطلوبة بل يجب علي الشركة ان تعطي اهتمام اكبر بالتدريب الخارجي لرفع كفاءة العاملين والوقوف علي نجاحات الاخرين .

6- من خلال استعراض بيانات الجدول اعلاه تقبل الفرضية الرابعة التي تؤكد علي ان التدريب الداخلي وحده لا يساعد علي رفع كفاءة الاداء بالدرجة المطلوبة . ان الأهمية النسبية بلغت (62.54) والوسط الحسابي الموزون (3.13) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وانحراف معياري (1.180546) .

الخاتمة

النتائج والتوصيات

النتائج العامة :

- 1- التدريب يلعب دوراً هاماً وملموساً في رفع الكفاءة الانتاجية على أن يتم وفق الأسس العلمية والعملية في جميع مراحلها.
- 2- أن يكون المدربون الذين يقومون بتنفيذ البرامج التدريبية مؤهلين بقدر كبير على توصيل المهارات والخبرات اللازمة للمتدربين بوسائل التدريب الحديثة.

النتائج الخاصة بالدراسة :

- 1- إن الشركة تعتمد في تعيينها على المؤهل العلمي (ماجستير ودكتوراه) ثم بعد ذلك على سنين الخبرة . فالمدربون الذين ينفذون البرامج التدريبية مؤهلون بقدر كبير على توصيل المهارات والخبرات اللازمة للمتدربين باستخدام طرق ووسائل التدريب الحديثة .
- 2- توجد علاقة بين الخطط المستقبلية للشركة وبرامج التدريب وهذا يعني تطور أساليب التخطيط والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التدريب.
- 3- إن اكتساب العاملين للمهارات اللازمة لأداء أعمالهم يخلق لديهم قدراً عالياً من الثقة بالنفس
- 4- الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة لا تؤدي إلي تحسين الاداء .
- 5- التدريب الداخلي وحده لا يساعد على رفع كفاءة الأداء فيجب على الشركة أن تعطي اهتمام أكبر بالتدريب الخارجي لرفع كفاءة العاملين والوقوف على نجاحات الآخرين وتبادل الخبرات .

التوصيات العامة :

- 1- ومن أهم التوصيات ضرورة الاعتماد علي التكنولوجيا الحديثة كمصدر أساسي لتنمية القدرات ورفع الكفاءة الانتاجية .
- 2- الاهتمام بالخطط المستقبلية لتنفيذ البرامج التدريبية المنظمة والمستمرة .
- 3- أن تدرك الادارة العليا أهمية إدارة الموارد البشرية والنظر إليها علي أنها إدارة لا تقل أهمية عن بقية الإدارات في المنشأة ودعمها مادياً ومعنوياً لكي تمارس نشاطها علي أكمل وجه.
- 4- الاهتمام بوجود مناهج تدريبية معتمدة ومستقرة وتناسب مستويات المتدربين علي ان تقييم وتطور باستمرار .
- 5- الاهتمام بوجود مدرب كفاء يقيم ويطور باستمرار لأنه اساس نجاح التدريب

توصيات الدراسة :

- 1- ضرورة الاهتمام بتعيين موظفي التدريب ومديري إدارات من ذوي المؤهلات العلمية العليا وأن يكونوا من الشباب بقدر المستطاع لمواكبتهم العالية للدول المتقدمة بحثياً وتكنولوجيا ، وعدم الاعتماد علي الخبرة وحدها في التعيين دون المؤهل العلمي.
- 2- ضرورة اعتماد الخطط المستقبلية للشركة لتنفيذ برامج تدريبية منظمة ومستمرة والاعتماد علي تكنولوجيا حديثة وأساليب انتاج غير مستحدثة بالنسبة للعاملين
- 3- تفعيل برامج تدريبية لتأهيل العاملين لأداء أعمالهم بطريقة آمنة لتقليل حوادث العمل ، ورفع كفاءة العاملين بالشركة وذلك بإتباع الأسس العلمية والعملية المتفق عليها عالمياً في مجال التدريب
- 4- الاستغلال الامثل للوقت والموارد المالية والبشرية بالتدريب الفعال والمتخصص والموجه للعاملين كل علي حسب مهامه الموكلة اليه للقيام بها يساعد في رفع كفاءة الاداء .
- 5- التدريب الداخلي لمتطلبات المرحلة المعينة من التدريب الكلي وينبغي للعاملين الوقوف علي نجاحات الآخرين والمأمهم بها ، ونقلهم لها ، وكذلك تبادل الخبرات في برنامج التدريب الخارجي .

المراجع

الكتب العربية

- 1- المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال المؤتمرات ، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية ، 2008م
- 2- الهواري سيد ، الاسس النظرية لتخطيط التدريب ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1992 م .
- 3- ابن منظور ، لسان العرب ، طبعة دار احياء التراث ومؤسسة التاريخ العربي ، بيروت ، لبنان ، 1997 م .
- 4- ابو القاسم الشعواني ، محمد أبو زيد ، قياس تكلفة التدريب لتنمية الموارد البشرية ، طرابلس ، أبريل 2006 م .
- 5- المنظمة العربية للتنمية الادارية أعمال المؤتمرات ، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي ، 2009 م .
- 6- المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال المؤتمرات ، اثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني ، سلطنة عمان ، فبراير 2010 م .
- 7- احمد بشير وآخرون ، ادارة شؤون الموظفين ، الطبعة الاولى ، 1986 م .
- 8- المنظمة العربية للتنمية الادارية لندوات ومؤتمرات ، افاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب ، عمان ، 1997 م .
- 9- المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال المؤتمرات ، اثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني ، 2010 م .
- 10- ظاذا بوشیخة ، نادر احمد ، الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر، عمان ، 2000 م .
- 11- المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية
- 12- أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، الدار الجامعية ، 2007 م .
- 13- أنس عبدالباسط عباس ، تخطيط وتنمية القوي العاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الاولى 2011 م .

- 14- المنظمة العربية للتنمية الادارية ، الاتجاهات المعاصرة في التدريب ، استشارات الادارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، الشارقة - الامارات العربية المتحدة ، 2006م .
- 15- أحمد ابراهيم ابوسن ، إدارة الموارد البشرية ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الطبعة لثالثة ، الخرطوم ، 2009م .
- 16- بن عنتر عبد الرحمان ، ادارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان ، الطبعة العربية ، 2010م .
- 17- بكري الطيب موسي ، ادارة الافراد ، الطبعة الخامسة ، مطبعة جي تاون - الخرطوم - السوق العربي 2004م .
- 21- بلال خلف السكارنه ، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الاولى ، 2011م .
- 22- ثروة مشهور ، استراتيجيات التطوير الاداري ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2010م .
- 23- جاري ديلسر ، ادارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض المملكة العربية السعودية ، 2007م .
- 24- جمال الدين محمد المرسي ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، 2003م .
- 25- حمد عبدالرحمن حمد البيلي ، أساسيات الادارة والأداء ، الطبعة الاولى ، الخرطوم ، 2010م .
- 26- حسين حسن عمار ، ادارة شئون الموظفين ،المبادئ والاسس العامة والتطبيقات ، مطابع معهد الادارة العامة ، 1414هـ
- 27- حامد الحرفة مع نخبة من الاخصائين ، موسوعة الادارة الحديثة والحوافز المجلد الثاني ، الطبعة الاولى 1980م .
- 28- حميد عبد النبي الطائي ، ادارة الموارد البشرية في صناعة الضيوف ، دار زهران ، عمان ، 2000م
- 29- حسين محمود حريم ، ادارة الموارد البشرية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان 2013م .

- 30- حسن ، محمد حلابي وآخرون ، المدخل النظمي كأسلوب شامل ، (بدون تاريخ) .
- 31- راوية حسن ، ادارة الموارد البشرية رية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004م .
- 32- زاهر عبدالرحيم ، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية ، دار الياة للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان ، الطبعة الاولي ، 2011م .
- 33- سعاد نايف برنوطي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002م .
- 34- سهيلة محمد عباس وآخرون ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، الطبعة الاولي ، عمان ، 2000م .
- 35- شاويش ، مصطفى نجيب، ادارة الافراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 1990م .
- 36- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2002م .
- 37- عبدالرحمن توفيق ، التدريب اصول ومبادئ ، الناشر مركز الخبرات المهنية للادارة ، الطبعة الثانية ، بميك ، القاهرة ، 2007م
- 38- عصام عطاالله حسين الخليفات ، تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولي ، عمان ، 2010م .
- 39- علاء فرج الطاهر ، التخطيط الاداري ، دار الياة للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان ، الطبعة الاولي ، 2011م .
- 40- علي محمد عبدالوهاب ، التدريب والتطوير - مدخل كمي علمي لفاعلية الافراد والمنظمات ، 1981 م
- 41- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية 2002م .
- 42- عبد الكريم درويش وليلي تكلا : أصول الادارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية، 1980م .
- 43- عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولي ، عمان 2010م .
- 44- عبد الجليل المنصوري ، التدريب . لماذا لا نتفق علي ما اتفقنا عليه ، بنغازي ، يونيو ، 2004م .

- 45- علي عباس ، عبدالله بركات ، ممدوح زيادات ، يعقوب حمدان ، زاهر الديري ، وظائف منظمات الاعمال مبادئي الادارة ، دار المسيرة والتوزيع والطباعة ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2001م .
- 46- عبدالرحمن توفيق ، تنمية الموارد البشرية ... الادوار الجديدة ، الناشر مركز الخبرات المهنية للادارة - بميك القاهرة ، 2010م
- 47- نعمة شلبية الكعبي وآخر ، ادارة الافراد مدخل تطبيقي ، هيئة المعاهد الفنية للطباعة ، الطبعة الاولى ، 1990م .
- 48- منصور عبدالعزيز المعشوق ، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام ، فهرست مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، الرياض ، 2011م .
- 49- مصطفى نجيب ، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد) الشروق 2000م ، عمان ، الاردن
- 50- مهدي حسن " ادارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية - عمان - دار مجدلاوي ، 1993م .
- 51- مهدي حسن زويلف ، ادارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية ، الطبعة الثالثة ، 1998م .
- 52- محمد عشاوي ، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة) ، 2010م
- 53- مارجريت ديل بول إيلز ، تقييم مهارات الادارة ، 2002م .
- 54- منير نوري وفريد كورتل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2011م .
- 55- مايكل آرمسترنج ، تعريب عمر احمد عثمان المقلي ، 2005م
- 56- منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في ادارة القوي العاملة ، وكالة المطبوعات ، الطبعة الثانية ، الكويت 1979 م .
- 57- مركز تطوير الادارة ، دليل أنشطة المركز ، خطة التدريب والتطوير الاداري 2014 م .
- 58- محمد المقصبي ، سعيد الحامدي ، دور تحديد الاحتياجات التدريبية (بنغازي : منشورات المجموعة العربية للاستثمارات والتدريب ، 1996م .
- 59- مدحت ابو النصر ، مراحل العملية التدريبية ، تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الاولى ، 2009م .

- 60- كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء - بيروت ، 1997م .
- 61- يوسف بن محمد القبلان ، أسس التدريب الاداري ، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، الرياض ، السعودية ، 1991م .
- 62- ياغي ، محمد عبدالفتاح ، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق ، عمادة شؤون المكتبات ، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية ، 1986م .
- 63- فهمي العطروري ، العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة ، 1970م.

الكتب الاجنبية

(1) Personnel G. Strauss and L> SAYLES “ The Humain problems “ of prentice Hall,
1963

التقارير

1- تجربة مجموعة شركة دال الخرطوم / نوفمبر 2010م

المجلات

1- الصباغ ، حمدي عبد العزيز ، برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد (18) الجزء (3) ، القاهرة ، 1994م

2- جسور / مجلة مجتمع دال - العدد الثاني عشر - مارس - يونيو 2015م

3- جسور / مجلة مجتمع دال - العدد العاشر ، - سبتمبر / نوفمبر 2014م

4- جسور مجلة مجتمع دال - العدد التاسع ، أبريل 2014م.

5- جمال الدين علي ماهر : طرق تحديد الاحتياجات التدريبية ، مجلة الفكر الشرطي ، الشارقة الامارات العربية المتحدة ، المجلد (4) ، 1996م .

6- حربي ، محمد حسن وآخرون : المدخل التنظيمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية ، المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية الادارية ، عمان ، المجلد (15) ، العدد (1) ، 1986م .

7- عصفور ، محمد شاکر : المدخل العلمي لدراسة الاحتياجات ، مجلة الادارة ، عدد (3) ، محرم 1395هـ .

8- صادق ، هدي احمد ، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي ، المجلة العربية للتدريب ، المجلد (5) العدد (10) ، 1992م .

الرسائل الجامعية

1- سلمى محمد صالح علي (2010)، تقويم التدريب واثره في الاداء، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

2- احمد بن بشير بن محمد المدني(2010م) ، اثر التدريب علي الاداء بالمؤسسات العامة دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية في الفترة ، رسالة دكتوراه ، جامعة النيلين.

- 3- خواض الشامى عبدالرحيم على (2010 م) تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس المردود التدريبي واثرها على جودة التدريب ، دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- 4- عبدالمنعم فتحي عبدالقادر ابوبكر (2010م)، اثر التقانة الحديثة في تطوير برامج التدريب في المنظمات الليبية ، دكتوراه، جامعة النيلين.
- 5- محمد سالم مفتاح كعبار (2011م)، استراتيجية التدريب في رفع كفاءة العاملين (ليبيا) ، دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 6- خميس محمد خميس (2010 م) ، اثر التدريب اداء العاملين ، دكتوراه ، جامعة النيلين

الانترنت

المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية 2008/2/21 م <http://hrdiscussion.com/hr1475.html>

الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

بعنوان اهمية التدريب في رفع انتاجية العاملين

استبيان موجه لمديري التدريب ومديري الادارات بشركة دال

دراسة حالة (شركة دال ولاية الخرطوم)

أولاً : البيانات الشخصية :

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسب

1/ العمر :

أقل من 30

()

30 وأقل من 40

()

40 وأقل من 50

()

50 فأكثر

2/ المؤهل العلمي :

()

ثانوي فأقل

()

بكالوريوس

()

ماجستير

()

دكتوراه

3/ سنوات الخبرة : -

()

أقل من 5 سنوات

()

من 5 وأقل من 10 سنوات

()

من 10 وأقل من 15 سنة

()

من 15 وأقل من 20 سنة

()

من 20 وأقل من 25 سنة

()

من 25 وأقل 30 سنة

()

30 سنة فما فوق

ثانياً : الاستبانة

ضع علامة () امام الخيار الذي تراه مناسباً من خلال الخيارات المقدمة :
المحور الاول : العلاقة بين الخطط المستقبلية للشركة وبرامج التدريب

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تفرض التطورات في مجال الاعمال وتعقدها من الناحية الفنية ضرورة اعتماد الخطط المستقبلية للشركة لبرامج تدريبية منظمة ومستمرة .					
2	تتطلب الخطط المستقبلية للشركة الاعتماد علي تكنولوجيا حديثة وأساليب انتاج غير معروفة بالنسبة للعاملين .					
3	تحتم الخطط المستقبلية للشركة خلق مهارات جديدة تمثل للعاملين اضافة جديدة لما يملكونه من مهارات سابقة					
4	تستوجب الخطط المستقبلية للشركة تضمين برامج تدريبية لتأهيل العاملين لأداء اعمالهم بطريقة آمنة					
5	تساعد الخطط المستقبلية الشركة علي تفعيل برامج التدريب					

المحور الثاني : تأثير التدريب علي الانتاجية

م	العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق بشدة
1	يقود التدريب المبني علي اسس علمية وعملية الي رفع كفاءة منسوبي الشركة .				
2	يؤدي التدريب القائم علي توجيه سلوك منسوبي الشركة تجاه زيادة كفاءتهم في اداء الاعمال الي رفع الانتاجية				
3	يؤدي التدريب الفعال الي الاستغلال الامثل للوقت وترشيد استخدامات الموارد المالية للشركة				
4	يؤثر نجاح التدريب لمنسوبي الشركة بصورة ايجابية في رفع الانتاجية				

المحور الثالث : عائد الجهود المبذولة في التدريب علي اداء العاملين

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة
1	يؤدي اعتماد الشركة علي تدريب العاملين في مجالات معينة ومحددة الي رفع مستوي كفاءة الاداء .				
2	العام التدريب الموجه يقلل الحاجة للإشراف المباشر والمكثف علي العاملين وينعكس ايجاباً علي رفع مستوي الاداء بالشركة .				
3	اكتساب العامل للمهارات اللازمة لأداء عمله يخلق لديه قدراً عالياً من الثقة بالنفس ومن ثم زيادة معدلات ادائه .				
4	تؤدي الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة الي تحسين اداء العاملين .				

المحور الرابع : مآخذ التركيز علي التدريب الداخلي

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق بشدة
1	يقلل التدريب الداخلي من توافر المدربين المتخصصين واللازمين للعملية التدريبية					
2	لا يتيح التدريب الداخلي للعاملين الوقوف علي نجاحات الاخرين وتبادل الخبرات					
3	التدريب الداخلي لا يراعي القيمة المستفادة من انعاش الروح المعنوية للعاملين وربطها برفع انتاجية العامل					
4	لا يساعد التدريب الداخلي وحده في رفع كفاءة الاداء بالدرجة المطلوبة					
5	من الضروري ان تعطي المؤسسة اهتماماً اكبر بالتدريب الخارجي لرفع كفاءة العاملين .					