

الفصل الرابع

أثر التدريب في تنمية القدرات المهنية للأفراد والقادة

يعرف التدريب بأنه "ذلك النشاط المستمر الذي يهدف إلى تزويد الفرد بالمهارات والخبرات التي تجعله قادراً على مزاولة عمله بأساليب متطورة تمكنه من الارتقاء بنفسه وبالمؤسسة التي يعمل بها".

والتدريب لم يعد مقتصرًا على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، كما أن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف، بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتنوير في أي دولة وفي أي مكان فوق كوكب الأرض، ولقد تسابق العلماء في تخصصات مختلفة على تعظيم الإنسان، فأطلق عليه الاقتصاديون اسم رأس المال البشري.. كما أطلق عليه المحاسبون اسم الأصول البشرية.. أما الإداريون فقد سمو الإنسان برأس المال المبدع أو رأس المال المعرفي.

وفي نهاية القرن العشرين نجد أن ثورة المعلومات قد أفرزت ثورة إدارية اتجهت نحو تغيير الأسلوب والمنهج التقليدي في إدارة المنظمات، وأصبح التركيز على الإنسان الكفاء القادر على التعامل مع التغيرات والمستجدات والتطورات، بحيث يصبح الثابت الوحيد في عالم اليوم والغد هو التغيير وأصبحت الإدارة هي إدارة عمليات التغيير وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة، ويؤكد "شين shein" على ضرورة تغيير الوضع

الحالي من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوكيات الحالية، ثم العمل على إيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم (مهارات، معارف، سلوكيات) جديدة لإحداث التغييرات المطلوبة.

أهمية التدريب وفوائده:

يلعب التدريب دوراً أساسياً في منظمات الأعمال، حيث أن مهارات الأفراد غير دائمة وربما يأتي عليها وقت وتضعف، فلا يمكن توقع أن يظل العاملون بنفس المهارة والقدرة المهنية إلى الأبد، فالتقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات متجددة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة.

وتعتبر المعرفة من أهم مخرجات التدريب الذي تظهر فعاليته بتحويلها إلى أرض الواقع، حيث يؤدي تطبيق المعرفة وإدماجها من خلال العملية التدريبية إلى التحسين الفعلي للكفاءات، وهناك العديد من التقنيات التي تم اختبارها لإكساب الفرد المعارف وهي أمور إجرائية تتمثل في النقاط التالية:

- **السرد:** وهو أقل أشكال التدريب تأثيراً وخاصة إذا كان هناك الكثير من المواد، لأن الإخبار يتطلب درجة عالية من الالتزام من قبل المتعلم والرغبة الكاملة في الاستماع بحرص إلى كل ما يتم ذكره في التدريب، كما أنه يتطلب مستوى عال من مهارات التفسير لفهم ما يتم وصفه من أشياء يصعب على المقدم وصفها بالكلمات فقط.
- **التوضيح:** يزيد من القدرة على التعلم، فمثلاً إذا قام المدرب بوصف الحاسب الآلي فإن أفضل الوسائل البصرية التي يقوم باستخدامها كوسيلة للشرح هي الحاسب الآلي نفسه، فذلك يزيد القدرة على الفهم وسرعة تعلم الأفراد.
- **التطبيق العلمي:** بعد أن يتم الشرح الشفهي والمرئي للمتعليم، هنا يتطلب الأمر أن يقوم المتعلم بأداء العملية وتطبيق ما تعلمه بشكل فعلي، ويشترط أن يتم ذلك في

وجود المدرب، كي يراقب بنفسه أداء الأفراد ومدى استيعابهم لموضوع المناقشة ومن ثم عمل التصحيحات اللازمة وتقديم الإرشادات المهمة كل فرد.

وتنبع أهمية العملية التدريبية، من كونها وسيلة الإنتاج الرئيسية للأفراد المؤهلين لإدارة منظماتهم نحو النجاح، وقد يتوقف نجاح التدريب على وجود عدة عناصر مساعدة لتحقيق الغاية منه، وابرز هذه العناصر هي:

1- وجود المدربين الأكفاء الذين تتوفر لديهم القدرة على التدريب وتطبيق البرامج المعدة لذلك بكل ما يستطيعون من طاقة وقدرة، بالإضافة إلى الخبرة والتجربة والممارسة.

2- توفر البرامج التدريبية المتطورة المبنية على الأسس العلمية السليمة.

3- توفر البيئة المناسبة للتدريب، والأجواء المريحة التي تضمن الاستيعاب والإدراك والفهم السريع للمادة المطروحة للنقاش.

4- استخدام أساليب التدريب الحديثة المتجددة المتنوعة التي تضمن التشويق والإثارة والاهتمام من قبل المتدربين، والابتعاد عن الروتين الملل والأساليب التقليدية القديمة.

5- ضمان تفاعل واندماج المتدربين وتفاعلهم مع البرامج المطروحة، من خلال إشراكهم في التدريب وتوكيل مهمة المساعدة في التدريب لهم لتعويدهم على سلوكيات قيادية جديدة، تضمن تخرجهم كقادة بعد انتهاء فترة التدريب.

6- إجراء الاختبارات المخططة المدروسة المبنية على أسس سليمة تضمن تطوير مهاراتهم، وتكشف عن قدراتهم القيادية التي اكتسبوها، وأيضاً تستخدم للتمييز بينهم ومعرفة قدراتهم.

7- توفير واستخدام المعدات التدريبية المساعدة والتي تصور بيئة المنظمة التي سيعمل بها المتدرب بعد انتهاء فترة التدريب.

ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده في النقاط التالية:

- 1- زيادة الإنتاجية: ذلك أن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كمّاً ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف.
 - 2- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين: يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهاته تجاه عمله والمنظمة بشكل عام وسوف نتعرض لهذه النقطة بالتفصيل في الوحدة الثانية.
 - 3- تخفيض حوادث العمل: إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات.
 - 4- ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة: أما استمرارية التنظيم فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدراءها الرئيسيين.
- وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسميهم بكوادر النسق الثاني.
- أما المرونة: فهي قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.
- 5- يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة: ولعل هذه الفائدة لا تؤتي أكلها أو ثمارها إلا بعد أن تنبت الفوائد المذكورة سابقاً، فجودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضي العاملين ومرونة المنظمة واستمراريتها، جميعها مزايا ونتائج تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه.

ما المقصود بالتدريب المبني على القدرات؟

القدرة تعني الاستطاعة على إنجاز العمل أو تأديته على أفضل وجه ممكن، ومن ثم فالتدريب المبني على القدرات هو "عملية منظمة ومستمرة مرتبطة بالتوجه الاستراتيجي

للمنظمة ومحورها الفرد وهدفها إكسابه المهارات والمعارف واتجاهات تؤدي إلى تغيرات سلوكية وفنية وذهنية تؤدي إلى الأداء المتميز".

ويتبين مما سبق أن التدريب المبني على الأداء يسعى لسد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، بينما يسعى التدريب المبني على القدرات لإكساب الفرد بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لجعل أدائه مميزاً.

الخطوات الأساسية للتدريب المبني على القدرات:

في التدريب المبني على القدرات، لكي نحدد الاحتياجات التدريبية علينا أولاً بناء نموذج القدرات، هذا النموذج يتكون من شقين أساسيين هما: المعارف والمهارات، ولكي نحصل على هذا النموذج علينا في البداية تقدير مؤشرات الأداء المعياري، ثم اختيار عينتين من العاملين تمثل الأولى الأداء الأعلى وتمثل الثانية الأداء المنخفض ويقوم فريق من الخبراء بدراسة أسباب الإخفاق في الأداء وفي الوقت ذاته تتم دراسة القدرات التي تتطلبها الوظائف المختلفة وذلك باستخدام أساليب جمع البيانات الملائمة، وفي النهاية سنحصل على النموذج المطلوب.

المعطيات التي يقدمها التدريب المبني على القدرات:

ويقصد بالمعطيات "الأدوات التي تتفاعل وتتكامل وتشكل المصدر الأساسي لأفكار وسلوك وأداء وإنجاز الفرد لعمله " وهي:

- القيم.
- المعارف.
- المهارات.
- الخبرات.
- التقنيات.
- الاتجاهات.

أولاً: القيم:

هي المعتقدات والاتجاهات والميول والأفكار التي يؤمن بها الفرد ويعتقد بصحتها ويتبناها وتمثل المصدر الأساسي لكل ما يصدر عنه من مشاعر وأحاسيس وعواطف وأفكار وأقوال وأعمال وإنجازات (سلوكيات).

ثانياً: المعارف (المعلومات):

ويعنى بها الحصول من خلال التدريب على معلومات وأفكار جديدة واستيعابها بشكل عميق إلى الدرجة التي يستطيع فيها الفرد التعبير عنها شفاهية أو كتابتا كما تكون لديه القدرة على الاستفادة منها (وتعرف أهداف التدريب التي تؤدي لتحقيق ذلك بالأهداف المعرفية).

ثالثاً: المهارات:

هي القدرة العملية على تطبيق وتنفيذ القيم والمعارف بشكل صحيح، وتنقسم إلى مهارات عقلية وحركية وفنية ورياضية واجتماعية وعاطفية.. الخ. وتعنى زيادة القدرة على اكتساب وسائل جديدة واستخدام الوسائل المتاحة بشكل أكثر فاعليه وتحتاج عمليات اكتساب المهارات الجديدة والتطوير الموجود منها لتوافر عاملين أساسيين هما الموقف التدريبي وتوافر فرصة مناسبة.

ويمكن الإشارة إلى المهارة بأنها القدرة على الانتقال من المتاح إلى الممكن حيث أن المتاح يعبر عن الممارسات المعتادة التي تعود عليها الفرد أما الممكن فهو يعنى قدرة الفرد على استثمار ما لديه من طاقات كامنة وما حولها من موارد غير مستغلة بشكل جزئي وكلى للوصول إلى أداء أفضل، وتعرف الأهداف التدريبية التي تؤدي لتحقيق المهارات المطلوبة بالأهداف المهارية.

رابعاً: الخبرات:

هي الوصايا العملية التي استخلصها أو تعلمها الآخرون عند تطبيقهم للمهارات المختلفة (أشخاص سابقين أو حاليين) وهذه الخبرات المستتجة إما لأشخاص ناجحين أو غير ناجحين وكذلك لمواقف صحيحة أو غير صحيحة.

خامسا: التقنيات:

طرق استخدام وتفعيل وسائل وأدوات التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها في مجال العمل.

سادسا: الاتجاهات:

وتعنى رغبات وميول الفرد تجاه عملية وموضوع التدريب، وتؤثر الاتجاهات على نزعات الفرد في التصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطرق معينة وتساعد الاتجاهات على تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية (سلبية أو ايجابية) تجاهها وهذا يتطلب محو قيم واتجاهات قديمة قبل تثبيت الاتجاهات الجديدة وفي هذه الحالة لا تكفي المعرفة وحدها ولكن يجب أن تكون مشاركة المستهدفين كبيرة في العملية التدريبية حتى يمكنهم أن يتبنوا الاحتياجات الجديدة.

ما هي أساليب التدريب المتبعة أثناء العمل :

هناك مجموعة من الأساليب التدريبية المتبعة أثناء العمل، هي:

- 1- قضاء فترة تسمى تحت التمرين تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسئولا تماما عن عمله.
- 2- الدوران بين عدة وظائف أو أنشطة يتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها، وهذا النوع بالذات يصلح في التدريب الإداري حيث يتعرض المرشح للمنصب الإداري لشغل عدة وظائف حيث يلم بمحتوياتها وحتى تتكون لديه رؤية أشمل للوظائف التي ستكون تحت إشرافه فيما بعد.
- 3- المكتب المجاور أسلوب آخر للتدريب يتم وضع مكتب الموظف الجديد مباشرة بجوار مكتب رئيسه أو موظف قديم، ذلك حتى يقوم بتدريبه ويلاحظ سلوكه وتصرفاته وأعماله وقراراته ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بأعمال كاملة بالتدريج.

- 4- شغل وظائف الغائبين... يمكن التدريب عن طريق تكليف زملاء القيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محددة أثناء غيابهم في أجازة أو لحضورهم تدريب أو لمرض أو لغيره من الأسباب، فيتعلمون بالتدريب الوظائف الجديدة، وبعد عودة الزميل أو الرئيس أو المدرب يسأله ماذا فعل في هذا الموقف أو ذاك أو ربما يحيله إلى شخص آخر كالمدير ليسأله إذا صادف موقفا صعبا.
- 5- توجيه الأسئلة... يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق سؤاله دائما ماذا تظن أنه يجب أن أفعل في هذه المسألة أو تلك؟ وبهذا يمكن أن يحيل إليه الملف كاملا لبحثه واتخاذ قرار فيه، ولن يكون القرار نهائيا طبعاً، ولكنه رغم هذا يشبه طريقة الإحلال محل الغائب في أنه يأخذ عملاً بدلاً من آخرين.
- 6- المشاركة في أعمال اللجان... وذلك عن طريق تعريف المتدرب لخبرات وآراء أفراد آخرين حيث لم يكن يظن أن الآراء بهذا التنوع والاختلاف، ويحاول المتدرب التمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يتعرض فيه لكل الجوانب، أو حتى قد تساعد على تكوين وجهات نظر جديدة، إلى جانب تعلم كيفية العمل في جماعة وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.
- 7- الوثائق - أو النشرات... وتتكون من تعليمات توزع على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات عن أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية ووظائف الشركة وفرص الترقى، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

المحددات التي تقلل من فعالية التدريب أثناء العمل:

- 1- أن الرئيس المباشر نفسه قد يكون ترقى لمنصبه بالأقدمية وليس بالكفاءة، فهو لن يكون بالكفاءة التي تؤهله لتدريب الموظفين الجدد وحتى لو كان كفء، فقد يكون وصل لمنصبه لإتقان العمل في الماضي بطريقة محددة وقد لا تخلو طريقته من

- العيوب التي يتعلمها المدرب، كما أن طريقته ربما كانت ملائمة في الماضي ولكن قد لا تكون كذلك في ظل التطور التكنولوجي السريع الذي يحدث في الحياة العملية.
- 2- قد يكون الرئيس المباشر ممتاز كعامل كفاء، وقد يكون ممتازا كرئيس، ولكنه قد لا يعرف كيف يدرّب الآخرين، فالتدريب عملية تحتاج إلى مهارة، وقدرة على توصيل الأفكار للآخرين بالتدريب.
- 3- انشغال الرئيس في أعمال كثيرة أخرى قد تجعله يظن أن أفضل أسلوب للتدريب هو أن تجعل المرؤوس الجديد ينهمك فجأة في العمل بدون أن يتعلم بالتدريب الخطوات التمهيدية والمبدئية التي تكون ضرورية ليتعلم خطوة بخطوة وبطريقة منظمة الأسلوب الصحيح لأداء العمل.
- 4- إن علاقة المرؤوس برئيسه وما يصاحبها عادة من انفعالات العمل قد لا تدع للمرؤوس الفرصة لكي يشعر بالاطمئنان وهو يجرب ويخطئ، مما يجعل الجو متوترا دائما بين المتدرب والمدرب وخاصة لو تعود الرئيس على لوم المخطئ من مرؤوسيه ونسى أن هذا الموظف مازال تحت التدريب.
- 5- قد تكون هناك من المعلومات ما لا يستطيع الرئيس نقلها لأنه هو نفسه لا يعرفها ولذلك يجب الاهتمام بتوفير المعرفة الكافية للرئيس الذي سوف يقوم بالإشراف على التدريب أثناء العمل.

أهمية قياس العائد من التدريب:

1- منهج الرقابة على الأداء لقياس العائد من التدريب:

- لكي يمكن استخدام هذا المنهج فلا بد من تحديد أسس مراقبة الأداء، حيث أن هناك أساسين هما:
- الأساس السلوكي.. وهو الذي يمكن من قياس تفاعل الأفراد مع العمل من خلال المراحل العملية التي يتكون منها نظام العمل أو الأداء.

- الأساس الاقتصادي.. وهو الذي يشير إلى السلوك الواجب الاهتمام به ويعطى نظرة ثاقبة إلى النتائج المحتملة لمختلف مستويات الأداء
- ولتطبيق هذا المنهج يتطلب الأمر التعرف على قدرات المتدرب بدقة من ناحية معلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته قبل التدريب ومقارنة هذه النواحي بشكلها بعد التدريب.

2- المنهج الوصفي لقياس العائد من التدريب:

يقسم هذا المنهج العائد من التدريب إلى قسمين: (عائد معنوي، وعائد مادي).

أولاً: قياس العائد المعنوي للتدريب

- 1- يتعلق قياس العائد المعنوي للتدريب بتحسين السلوك والاتجاهات وتنمية المعارف والمهارات الخاصة بالمتدربين.
- 2- يمكن قياس العائد المعنوي بعدة أساليب منها:
 - الاختبارات الشخصية.
 - الاستقصاء
 - التقييم أثناء العمل (بواسطة المشرفين والمتخصصين الاستشاريين)
 - استخدام مجموعتين (مجموعة الرقابة/ مجموعة التدريب) للتعرف على عائد التدريب.

ثانياً: قياس العائد المادي للتدريب

- 1- يتم قياس العائد المادي مما حققه التدريب من تقدم في مهارات وتحسين أداء المتدربين وتقييمه مالياً، وذلك وصولاً إلى ما حققه الاستثمار في التدريب من عائد وتقدير الاستمرار فيه أو وقفه.
- 2- يمكن اللجوء إلى الطرق التالية للمساعدة في قياس العائد المادي للتدريب:
 - قياس الفقد المادي نتيجة نقص المعارف والمهارات والسلوك لدى المتدرب قبل التدريب مضافاً إليه تكاليف التدريب.

- تحديد المقابل المادي الذي يعود على الجهة لتحسين السلوك والمعارف والمهارات بعد التدريب.
- مقارنة المقابل المادي الذي يعود على الجهة بعد التدريب بالعائد المادي قبل التدريب، وإذا كان الفارق نتيجة مباشرة لزيادة المهارات وتنمية السلوك فإنه يعد عائدا للاستثمار في التدريب.

3- المنهج الإحصائي لقياس العائد على التدريب

يجب على الجهات التي ترغب في تطوير التدريب أن تلجأ إلى تطبيق المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب، حيث يتم بمقتضاه استخدام الأساليب الكمية التي تمكن من قياس نتائج التدريب ومقارنتها بتكاليفها بأسلوب منطقي.

يتطلب المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب ما يلي:

- 1- إعداد نظام البرامج التدريبية التي تصلح للقياس الإحصائي للعائد من التدريب.
- 2- الانتباه للمشكلات المتعلقة بقياس مدى التغير في المتدربين والجهة وطرق العمل.
- 3- إتباع خطوات المنهج الإحصائي في قياس العائد من التدريب.. والتي تتلخص فيما يلي:

- الأشكال التنظيمية للخطوات التجريبية
 - جمع البيانات والمعلومات
 - التحليل الإحصائي
- 4- يجب أن يعهد بعمليات وتنفيذ المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب لمتخصصين في هذا المجال على أن يعاونهم المسؤولون عن التدريب.