

## الفصل الثانى عشر

### أسس التدريب المهنى ووسائله

بعد أن ناقشنا فى الفصل السابق الأسس والمبادئ التربوية التى يستند اليها التدريب ، سنركز دراستنا فى هذا الفصل على ما يختص بتدريب الأفراد . فالتدريب يعنى أساسا بتوفير الخبرات التعليمية التى تساعد الأفراد على الانجاز الفعال لأعمالهم الحالية والمستقبلية . وتتخذ البرامج التدريبية فى المؤسسات الانتاجية أشكالا عديدة ، ولكن يمكن وضعها فى الفئات الآتية (١) :

#### ١ - تدريب التهيئة : Orientation Training

ويستخدم لتهيئة العاملين الجدد نحو المؤسسة التى يعملون بها . من خلال امدادهم بمعلومات عن المؤسسة من حيث تاريخها وتطورها ومنتجاتها وسياساتها وأهدافها وما أشبه .

#### ٢ - التدريب أثناء العمل : On-the-Job Training

ويستخدم لمساعدة العاملين على تعلم أعمال جديدة . وقد يقوم مثل هذا التدريب على أساس منظم بساعات وموضوعات محددة ، أو يترك للمشرفين كى يقوموا به فى أوقات الفراغ أو عندما تسنح لهم الفرصة .

#### ٣ - التدريب خارج نطاق العمل : Off-the-Job Training

وهو يغطى نطاقا واسعا من الأنشطة التى تقدمها المؤسسة ، مثل التدريب على أعمال معينة ، والتدريب الاشرافى ، وتدريب المديرين .

---

E. McCormick, and J. Tiffin : **Industrial Psychology** (١)  
logy (6th ed.). (London : Allen and Unwin. 1975 pp.244-245.

وقد يرتبط « بالتدريب أثناء العمل » ، كما فى حالة برامج التدريب على التلمذة الصناعية .

#### ٤ - التدريب الخارجى : Outside Training

ويتم تنظيم هذا التدريب مع مؤسسات تدريبية خارجية متخصصة ، كالجامعات ومراكز التدريب والمنظمات التدريبية المختلفة . ( مثال ذلك : المعهد القومى للتنمية الادارية ، والمركز العربى للتطوير الادارى (team

\* \* \*

#### التدريب والتنمية

عندما نتحدث عن التدريب والتنمية ، هناك ثلاث مصطلحات ينبغى تحديدها بدقة وهى : تنمية الأفراد ، والتدريب ، وتنمية الادارة . وفيما يلى تعريف لهذه المصطلحات :

#### تنمية الأفراد : Personnel Development

هى أية حركة مباشرة تتخذها المؤسسة الانتاجية أو المنظمة لتغيير سلوك أفرادها . وأى نشاط تدريبيى هو عبارة عن نسق أو أسلوب لتنمية الأفراد ، مثله كمثل معظم أنساق الاتصال الداخلية ، ونظم الحوافز والدافعية ، وخطابات السياسة الادارية للمنظمة . فالهدف الأساسى لتنمية الأفراد هو تحقيق أو تنمية السلوك الذى يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها .

«التدريب» و «تنمية الادارة» هى مصطلحات اجرائية تدخل فى تصنيف «تنمية الأفراد» ومستغرقة فيه . وقد تكون أفضل طريقة لتحديد هذه الكلمات - أى التدريب وتنمية الادارة - هو عقد مقارنة بينها كما يوضح ذلك الجدول رقم (٢٦) (١)

---

(١) M. Wrenn ; **Training for Results.** (Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1969), p. 4.

بيانات	التدريب	تنمية الإدارة
الهدف	الامداد بمعارف محددة أو مهارات أو اتجاهات لازمة لمواجهة الأهداف التنظيمية ( وهى عادة انجاز واجبات معينة فى اطار معايير إنتاجية محددة ) .	امداد الأفراد الذين يعدون لتحقيق أهداف المنشأة فى وظائف محددة ( أى الناس الذين لديهم القدرة على انجاز مختلف الواجبات المطلوبة ) .
المجال	يتعامل مع واجبات محددة أو موضوعات معينة .	يتعامل مع مجموعة مركبة من الواجبات ، وتدريب الأفراد على تحمل المسئوليات ( مجموعة من المسئوليات أو الاختصاصات ) .
المشكلات المحتمل مواجهتها	تنشأ المشكلات من الظروف التى هى دون المستوى المنشود أو الافتقار الى بعض الظروف ، الناشئة عن الحاجة الى المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات غير المقبولة التى لدى الأفراد أو الجماعات .	المشكلات التى تختص بتحسين الظروف القائمة من خلال تدعيم المعرفة الحالية أو المهارات أو الاتجاهات أو الاضافة اليها بما ينمىها .
وجهة النظر	الامداد بالقوى البشرية المؤهلة لمواجهة المستلزمات المحددة للعمل .	الامداد بالقوى البشرية المؤهلة لتحقيق الأهداف التنظيمية .

جدول رقم ٢٦ - مقارنة بين التدريب وتنمية الإدارة

بيانات	التدريب	تنمية الادارة
الانتقاء	يتم اختيار الدارسين الذين في حاجة لمهارات أو معرفة أو اتجاهات يتطلبها العمل ( حيث يفتقرون اليها ) .	يتم اختيار الأفراد حيث أثبتت خبراتهم السابقة طاقاتهم على تحمل المسئوليات اللازمة ( أى أنها متوافرة لديهم ) .
التقييم	يقارن بين انجاز الدارسين ومعايير أو محكات تدريبية أو معايير مهنية بعد استكمال البرنامج التدريبي .	يقارن انجاز الفرد باستمرار في ضوء الأهداف التنظيمية ، ومدى اشتراكه في العمل على تحقيقها .
التعرف على الحاجات	ترتكز الحاجات الى الانجاز الحالي أو المتوقع لواجبات العمل .	تستند الحاجات الى الحاجات التنظيمية والمستلزمات . . ( الاحتياجات ) المخططة للقوى العاملة .

( تابع ) جدول رقم ٢٦ - مقارنة بين التدريب والتنمية الادارية ( تكلمة )

ويتضح من الجدول السابق أن رسالة كل من التدريب والتنمية الادارية أو تنمية الادارة تختلف كل منهما عن الأخرى . فالتدريب يمدنا بمعارف محددة أو مهارات أو اتجاهات تستلزمها المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية ، وهو مهياً نحو استكمال واجبات محددة في اطار المعايير الانتاجية . أما تنمية الادارة فانها تستهدف الحصول على الأفراد الذين يعدون لمواجهة أهداف المنشأة في وظائف محددة . مثال ذلك : أن « تدريب مهندسى الانتاج » على المهارات التكنولوجية وتطبيقها في مجال العمل من شأنه أن يوفر للمؤسسة الانتاجية الانجاز اللازم للعمل وفق معايير الكفاية الانتاجية اللازمة بكفاءة . أما « تنمية مدير الانتاج » فقد يشمل تدريبيه على الجوانب الفنية التي يتضمنها

العمل بالاضافة الى وسائل قياس الكفاية الانتاجية . والتركيز هنا على وسائل تقييم العمل وادارته ، حتى يستطيع مدير الانتاج أن يخطط ويدير عمله بفاعلية .

وبالاضافة الى ما سبق ، فان التدريب يختلف عن تنمية الادارة ، حيث ان مشكلات التدريب تنشأ عن ظروف قياسية أو معيارية أو متوقعة تتسبب عن الافتقار الى المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات غير المقبولة لدى الأفراد أو الجماعات فى المنشأة . بينما نجد تعامل تنمية الادارة مع مشكلة تحسين الظروف القائمة فعلا ، من خلال تدعيم المعرفة الحالية أو المهارة أو الاتجاهات التى لدى الأفراد الموجودين بالمنشأة وتنميتهم . وهنا نجد فرقا جوهريا فى رسالة كل من التدريب وتنمية الادارة : أى مشكلة التغلب على معوقات التدريب مقابل تنمية برامج نمو الأفراد . وعلى ذلك فان وسائل انتقاء الأفراد تختلف فى الحالتين ، وكذلك تقييم كل من التدريب وتنمية الادارة .

ففى التدريب يتم اختيار الدارسين لأنهم يحتاجون الى المعرفة أو المهارة أو تعديل الاتجاهات بما يفى باحتياجات العمل ومتطلباته . أما بالنسبة لتنمية الادارة فانه يتم اختيار الأفراد حيث ان انجازهم ينبىء بكفائتهم وقدرتهم لتحمل المسؤوليات التى تستلزمها الوظيفة . ويتم تقييم الدارسين أثناء التدريب بالنسبة للموضوعات أو الجوانب المرتبطة بانجاز العمل والتى تضمنها برنامج التدريب ، بينما يتم الحكم على الأفراد فى الوظائف الادارية من حيث انجازهم الكلى فى وظائفهم وما يقومون به لتحقيق أهداف المنظمة . وأخيرا فان الاحتياجات التدريبية تستند الى متطلبات واجبات العمل الحالية والمتوقعة ، بينما تركز احتياجات التنمية الادارية الى المستلزمات المخططة أو الموضوعية للقوى البشرية بما يواجه تحقيق الأهداف التنظيمية .

وخلاصة القول ، انه يمكن التمييز بين التدريب وتنمية الادارة بثلاث طرق :

- ١ - يتعامل التدريب مع الحاجات القائمة ، بينما تتعامل تنمية الادارة مع الحاجات التنبؤية .
- ٢ - التدريب موجه ( مهياً ) نحو العمل ، بينما تنمية الادارة موجهة نحو الفرد .

٣ - يتعامل التدريب عادة مع مستلزمات محددة للعمل ، أما تنمية الإدارة فانها تتعامل مع المتطلبات التنظيمية المتعددة والواجبات الوظيفية المركبة .

وتأثير كل من التدريب وتنمية الإدارة هو تغيير السلوك البشرى .  
ان لهما هدفا مشتركا ، وهو تنمية الموارد البشرية . ويمكن القول بأن كل منظمة انتاجية تتميز عن غيرها من المنظمات المماثلة فى جانب واحد ، هو الناس أو العاملون بها . فمن الميسور أن تنقل مؤسسة عمليات مؤسسة أخرى وتحاكيها فى العمليات والمعدات والأدوات وحتى فى الأفكار التكنولوجية ، ولكن يستحيل ذلك بالنسبة للموارد البشرية . وفى بيئة العمل اليوم نجد أن الموارد البشرية هى من أقيم وأقيم ممتلكات المنظمة . ان تنمية الموارد البشرية ، وتغيير السلوك البشرى هو الذى يقطع أو يحدد مدى نجاح أية منظمة ، أيا كانت نوعية انتاجها .

\*\*\*

### تحديد الاحتياجات التدريبية

لقد نشأ مفهوم الاحتياجات التدريبية أساسا من سؤال بسيط فى دوائر الإدارة « هل لنا - أو ليس لنا - حاجة للتدريب ؟ » ولسوء الحظ فان الاجابة عن هذا السؤال الجيد تأتى فى شكل دائرة مغلقة بالعبارة التالية « بالتأكيد اننا بحاجة الى تدريب هنا . » ومن هنا تبدأ سلسلة من البرامج التدريبية التى لانهاية لها ، دون تحديد أو ضرورة لبعضها ، على الرغم مما يتكلفه ذلك من تكلفة ووقت وجهد قد يكون ضائعا ، إذ توضع هذه البرامج كعلامة مميزة « للبرامج التدريبية من أجل البرامج التدريبية » (١) .

فالبرامج التعليمية والتدريبية ينبغى أن تكون استجابة « لصاجة » معينة ، وليست مجرد رد فعل لمشكلة ما . فعندما تبرز مشكلة ويتم التعرف عليها ، فان الخطوة التالية هى ايجاد بدائل من الحلول لهذه المشكلة . وفى بعض الأحيان قد تكون الحلول الفعالة فى شكل مواد أو آلات أفضل ، أو طرق ووسائل للعمل ، أو ميزانيات ، بدلا من برنامج تدريبي .

---

(١) J. Morrison ; «Determining Training Needs.»  
In R. Craig (ed.) ; **Training and Development Handbook** (2nd ed.).  
(New York. : McGraw-Hill, 1976), P. 9-1.

ويمكن قياس نجاح البرنامج التدريبي بمدى قدرته على تحقيق رسالته .  
وقد تحددت هذه الرسالة بتمية السلوك البشرى أو الانجاز الذى تتطلبه أية  
منشأة لتحقيق أهدافها . وعلى ذلك يمكن تقييم الأنشطة التدريبية من خلال  
الحكم على أداء الأفراد الذين تم تدريبهم . وهكذا لاتقاس فاعلية البرامج  
التدريبية بعدد البرامج التى قدمت وما يستتبع ذلك من أدوات تدريبية ووسائل  
تعليمية ، بل من خلال ما يقدمه المدربون الى المنشأة لتحقيق أهدافها .

ويمكن تحديد الحاجات التدريبية من خلال مقارنة الانجاز الحالى  
بانجاز معيارى أو معدل أداء محدد . واذا كان من الضرورى تغيير الانجاز أو  
السلوك ، فهذا يدل على أن الانجاز الحالى هو دون المستوى أو المعدل  
المطلوب ، أو لاتوجد معدلات أداء على الاطلاق . مثال ذلك : يكون الأداء دون  
المعدل فى حالة المبيعات عندما يكون المنتج دون المستوى المطلوب من حيث  
الكم والربحية ، ويكون معدل الأداء غير قائم فى حالة انتاج سلعة جديدة  
لا تتوافر عنها معاومات كافية أو لاتوجد أية معاومات بشأنها على  
الاطلاق (١) .

ولكى يكون تحديد الحاجة فعالا ، ينبغى أن يحدد نوع السلوك أو  
الانجاز الذى ينبغى تغييره . وأحد المداخل لتحديد ذلك هو من خلال قياس  
النتائج النهائية للانجاز الجارى دراسته . فعندما يقيم أحد المديرين انجاز  
أحد مرؤوسيه فانه قد يقوم بقياس جوانب عديدة من سلوك هذا الموظف .  
فقد يتحدث عن مدى اندماجه فى العمل ، أو يقيم مدى قدرة الشخص على  
التعامل والتفاهم مع الآخرين ، أى قد ينظر الى حصيلة انجاز الفرد نتيجة  
لما يبذله من جهد . واذا كان الجانب الأخير هو أساس تقييم المدير للموظف ،  
فهنا نجد شيئا محددًا للاختبار . فمن وجهة النظر هذه تحدد الحاجة من حيث  
معدلات الأداء أو معايير الانتاج . فبدلا من أن يقول المدير « انى بحاجة الى  
مندوب مبيعات أفضل » ، فانه يقول حينئذ : « انى بحاجة الى رجل مبيعات  
يستطيع الحصول على ٣٠ أمر بيع أسبوعيا يبلغ متوسطها ثلاثة آلاف جنيه »  
( أو ثلاثين ألف ريال مثلا ) . وهنا يحدد مدير المبيعات بسهولة مستوى  
الانجاز الذى يبحث عنه أو ينشده فى الموظف .

## الاحتياجات الجزئية والاحتياجات الكلية :

قد يكون من المفيد أن يفكر المسئولون عن التدريب فى المؤسسات الانتاجية عن فئتين من الاحتياجات التدريبية : وهى « الجزئية » Mirro « والكلية » Macro (١) . وعلى الرغم من بساطة الفرق بينهما ، الا ان لهذا الفرق ثقله على ادارة التدريب . فحاجة التدريب الجزئية تقوم بالنسبة لشخص واحد أو عدد محدود من الأشخاص . أما حاجات التدريب الكلية فتظهر بالنسبة لعدد كبير من العاملين - وغالبا ما تقوم هذه الحاجات بالنسبة لجميع العاملين الذين يتبعون تصنيفا مهنيا واحدا داخل المنشأة ، مثل ما يحدث عندما تدعوا الحاجة لتدريب جميع العاملين فى الادارة المالية على استخدام آلات حاسبة أو وسائل محاسبية حديثة ، أو تدريب جميع المديرين على سياسات ادارية جديدة . وفى نفس الوقت قد نجد مديرا أو رئيس قسم فى عمل متخصص قد تبدو بالنسبة له حاجة جزئية عندما تواجهه بعض التطورات التكنولوجية فى عمله .

وعندما يلتحق العاملون حديثا باحدى المنظمات فانه يفترض وجود حاجة تدريبية كلية لهم بالنسبة للسياسات واجراءات العمل والبناء التنظيمى واهداف المنظمة . وتفترض هذه الحاجة الكلية بالنسبة لجميع العاملين الجدد . وعلى أى الحالات فان جميع العاملين الجدد قد تكون لهم حاجات تدريبية جزئية بالنسبة لأعمالهم المتخصصة والواجبات التى سيؤدونها فى وحداتهم الانتاجية .

### مصادر الاحتياجات التدريبية المحتملة :

السؤال الذى يواجهنا الآن هو : كيف نكشف عن الأعراض القائمة لهذه الحاجات التدريبية الجزئية والكلية ؟ اذا ما بدأنا بالنظر الى « الحاجات الجزئية » ، فهل هناك طريقة أفضل من التركيز على النظم والأنساق الخاصة بشئون الأفراد ؟ ان الأفعال والاجراءات التى تتخذ بالنسبة لشئون الأفراد ( العاملين ) تؤدى بنا الى الكشف عن الكثير من الحاجات التدريبية .

---

D. Laird ; **Approaches to Training and Development** (١)  
ment. (Mass. : Addison-Wesley, 1978), p. 47.

وسنستعرض هذه الجوانب فيما يأتى :

١ - الترقيات : عندما ينتقل أحد العاملين أو يرقى الى وظيفة أعلى ذات مسؤوليات أكبر مما كان يتحمل فى عمله السابق ، فاننا نفترض أن هناك ثغرة بين امكانيات الفرد والمعارف والمهارات التى يتطلبها انجاز الوظيفة الجديدة بفاعلية وكفاءة .

٢ - التقلبات : فى حالة عدم وجود ترقية ، فان مجرد التغيير فى المسؤوليات الناشء عن نقل الموظف من وظيفة الى أخرى فى المنشأة يحمل فى طياته افتراضا بحاجة - ولو وقتية - كى يعتاد الموظف موقف الوظيفة المنقول إليها وما يتبع ذلك من تغيير فى مسؤوليات الوظيفة الجديدة ومتطلباتها .

٣ - التقديرات : يقوم هذا النظام فى كثير من المؤسسات بالنسبة للوظائف الادارية وغير الادارية . فعندما تقدم توصية من أحد المديرين أو الرؤساء لتحسين حال أحد العاملين أو تفويضه صلاحيات جديدة ، فان ذلك يحمل فى طياته افتراضا بتنمية هذا الفرد وتعليمه أو تدريبه ، أى تبرز هنا حاجة تدريبية . ومن ناحية أخرى اذا ما افترضنا أن أحد الرؤساء نبه أحد مرؤوسيه كى يكتسب مهارة جديدة ، أو يركز على جانب معين من أحد مراحل الانتاج لم يكن يؤدى على الوجه الاكمل ، فمن شأن مثل هذا التوجيه أن ينبه المسئول عن التدريب لوجود أدلة تشير الى حاجة تدريبية جزئية .

٤ - الحوادث : قد تشير الحادثة الى أن أحد العاملين لا يدرك تعليمات الأمن . واذا اثبت تقرير الحادث جهل العامل بالتعليمات التى ينبغى مراعاتها ، فان هذا يعتبر مؤشرا الى « الافتقار الى المعرفة » Deficiency of Knowledge (١) يستلزم التغلب عليه فورا من خلال تدريب جزئى معين .

٥ - سجلات رقابة الجودة : اذا كانت هذه السجلات توضح مستوى جودة انتاجية الفرد ، فقد يتضح وجود أخطاء معينة يقع فيها الفرد باستمرار . واذا كان العامل يكرر نفس الخطأ فلا بد من معرفة السبب ، فقد تبرز هنا حاجة تدريبية معينة .

(١) T. Gilbert ; «Praxeonomy : A Systematic Approach to Identifying Training Needs.» *The Management of Personnel Quart.*, 6, 3, Fall 1967.

٦ - المنازعات : عندما تتكرر الشكاوى والمنازعات ضد أحد الرؤساء أو المشرفين أو المديرين ، فان مسئول التدريب اليقظ يتساءل ما اذا كان هؤلاء الرؤساء يدركون مسئولياتهم تماما أو أنه ينقصهم بعض المعرفة كى يقوموا بأدوارهم القيادية على الوجه الأكمل . واذا اتضح أنهم يفعلون ذلك عن جهل - أى افتقار الى المعرفة - فان هذا يشير الى وجود حاجة تدريبية جزئية .

٧ - التكليف بمهام معينة : قد تدعو الحاجة الى تكليف بعض العاملين ببعض المهام المحددة - ولو لفترة معينة - ولا شك فى أن هؤلاء الذين يكلفون بهذه المهام بحاجة الى تهيئة بالنسبة للمهمة المكلف بها وما تستلزمه من معرفة وخبرة .

واذا ما انتقلنا الى مصادر المعلومات بالنسبة للاحتياجات التدريبية « الكلية » المحتملة ، نجدها تصدر عن الوحدات الفعالة فى المنظمة ، على النحو التالى :

١ - ان « الانشاءات الجديدة أو التوسعات » تعنى الحصول على مزيد من العمالة ، وانشاء مراكز ووظائف جديدة ، مما يشير الى حاجات تدريبية .

٢ - عندما تقدم المنشأة « منتجات جديدة » نتيجة لاستخدام وسائل تكنولوجية حديثة ( أو تعديلات للوسائل التكنولوجية القديمة ) ، فلا بد للعاملين من استيعاب هذه الوسائل الجديدة من خلال التدريب .

٣ - قد تستخدم المؤسسة « آلات أو معدات جديدة » لمواجهة أية توسعات أو منتجات حديثة ، أو تعديل طريقة العمل . مثال ذلك عندما يستخدم الكمبيوتر فى أعمال الحاسبة ، أو احضار آلات طباعة حديثة بدلا من القديمة . وعندما يندمج معظم العاملين فى استخدام هذه الآلات فهناك حاجة تدريبية كلية .

٤ - عندما « تتغير معايير الانتاج » ، ينبغى أن يدرك ذلك معظم العاملين مما قد يدعو الى تدريبهم . وغالبا ما يحتاج العاملون الى أن تتساح لهم الفرصة لفهم التغييرات التى تحدث حتى يتقبلوها بعد أن يدركوا أسبابها وأهميتها ، وهكذا يستجيبون لها بكفاءة وفاعلية .

٥ - يعتبر « دليل أو مؤشر الاتجاهات لأية عملية ادارية » علامة على وجود حاجات لجمهور العاملين ، وخاصة اذا كانت هذه الاتجاهات تسير فى طريق خاطيء . وعلى ذلك فان تقارير المبيعات ، ومؤشرات الانتاج ، وأرقام التكلفة ، وتقارير العادم ( التالف ) ، ونسبة العائد ( السلع المرفوضة ) ، وانفكك العمالة ، واتجاه المنازعات ، وتقارير التقدير أو مستندات الادارة بالأهداف - كلها بيانات تساعد المسئول عن التدريب كى يقرر الاحتياجات التدريبية السائدة فى المؤسسة .

٦ - غالبا ما تنشأ « السياسات الجديدة » عن تغير وضع المنشأة فى المجال التسويقي . فاذا ما مرت المنشأة بظروف عصبية فانه يستتبع ذلك تغيير فى سياسات الترخيم ( التوظيف ) والحوافز وغيرها . وعندما يحدث ذلك فان توقعات العاملين غالبا ما تتغير أيضا . فكيف يعرف العاملون السياسات الجديدة ، وأين يعبرون عن توقعاتهم الا فى الحلقات التدريبية ؟ وعلى مسئول التدريب اليقظ أن يضع فى اعتباره مثل هذه الحلقات التدريبية .

٧ - ان « توصيات وتوجيهات رجال الادارة العليا » بالمنشأة لها دلالتها . وعلى مسئول التدريب أن يتابع مثل هذه التقارير والتوجيهات كى يستشف من خلالها الخطط المستقبلية ، وأسبقيات العمل ، والمشكلات المتوقعة ، والنجاح والفشل الناتج عن انجاز العاملين . وهذه كلها أعراض لتوقعات غير مرضية ، وهى بدورها أعراض لحاجات تدريبية متوقعة .

وبعد التعرف على الاحتياجات التدريبية ، ينبغى تكوين أهداف التدريب . ويمكن تصنيف أهداف التدريب فى الفئات الآتية (١) :

#### ١ - أهداف اجرائية : Operational Objectives

وهذه تقاس من خلال المخرجات التنظيمية ، مثل زيادة المبيعات ، وخفض التكلفة ، وتحسين الانتاج .

## ٢ - أهداف انجاز ( أداء ) العمل : Performance Objectives

وهذه تتعلق بانجاز الفرد ، مثل تحقيق كفاءة عالية فى العمل بالقسم ، والالتزام بالميزانية الموضوعة ، وتحقيق أهداف الانجاز على اختلاف أنواعه .

## ٣ - أهداف تعليمية : Instructional Objectives

وتقاس هذه عادة فى نهاية البرنامج التدريبي من خلال اختبار موضوعي

## ٤ - أهداف الاستجابة ( رد الفعل ) : Reaction Objectives

وهذه ذاتية فى طبيعتها ، ويمكن الحصول عليها من خلال توجيه أسئلة للدراسين كى يذكروا مشاعرهم ومدى استجاباتهم للبرنامج التدريبي .  
ومما لا شك فيه أن « التغذية الرجوية Feedback التى نحصل عليها من المدرسين لها أهميتها فى تحسين محتويات البرنامج وطريقة التدريب .

## ٥ - أهداف النمو الشخصى : Personal Growth Objectives

وهذه قد تغطى بعض ، أو كل ، أو لاشئ ، من الأهداف السابق ذكرها ، وقد تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بنتائج قابلة للقياس . وتتعلق هذه الأهداف بمشاعر الثقة بالذات ، والمشعور بالكفاءة الذاتية ، وتعظيم الصورة الذاتية ، وغير ذلك من جوانب تحقيق الذات .

## تطبيق الخبرات التربوية لحل مشكلات التدريب (١) :

لكى نخلص بأحسن النتائج من التدريب ، فمن الضروري أن ننتفع بالمبادئ السيكولوجية الهامة المتعلقة بالتعليم . وهذا ما يدعونا الى التساؤل عن المدى الذى تطبق فيه المبادئ والأسس الخاصة بالتعليم فى المدارس والمعاهد على نواحي التدريب المهنى بالمصانع والمؤسسات . وليس هذا مجال الاسهاب فى هذا الموضوع ، الا أننا سنناقش بعض المبادئ التى يمكن الاستعانة بها كمرشد عند تعميم المبادئ التعليمية وتطبيقها بالمصانع .

(١) سيد عبد الحميد مرسى : سيكولوجية المهن ( الطبعة الرابعة )  
القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٧ ) ، ص ٦٣ - ٧٩ .

قبل أن نتطرق الى تفاصيل المبادئ التربوية علينا أن نضع فى اعتبارنا طبيعة التعميم العلمى Scientific Generalization لانه من أهميـة ٠٠ ويقصد بالتعميم محاولة تطبيق الحقائق أو الارتباطات التى ظهرت فى موقف تجريبى معين والأخذ بها فى موقف أو مواقف أخرى مشابهة فى بعض النواحي ٠ وهناك عدة عوامل تحدد درجة الدقة فى التعميم أهمها عاملان : الأول خاص بدقة الملاحظة الأصلية فى الموقف الأول ، والثانى يختص بالعوامل المؤثرة على الموقف الأصلى ودرجة تأثيرها على الموقف الثانى ٠ وفيما يلى بعض الأخطاء الشائعة فى عملية الملاحظة والتى يجب العمل على تلافيها حتى تكون الملاحظة دقيقة ويكون الحكم المبني عليها أقرب الى الموضوعية :

(أ) قد يتأثر حكمنا على الأشخاص نتيجة لالتحيز لفكرة معينة سابقة أو رأى خاص عن الشخص ٠

(ب) امتياز شخص فى ناحية معينة قد يؤثر على حكمنا عليه فى النواحي الأخرى ٠

(ج) يميل بعض الأشخاص بوجه عام الى أن يراعوا اما التسامح المبالغ فيه أو التعسف الشديد عند حكمهم على تصرف أو موقف معين ٠

(د) يميل بعض الأفراد الى وضع تقدير « متوسط » بصفة دائمة لما يلاحظونه لأنهم يعتقدون أن « هذا هو الطريق الأسلم » ٠

وقبل أن نطبق المبادئ المتعلقة بالمواقف التعليمية فى المعاهد والدارس على المواقف التدريبيه بالمصانع ومراكز التدريب ، علينا أن نضع نصب أعيننا مدى التشابه والتباين فى هذه المواقف إذ أن لكل ظروف ملاسباتها ٠ وعلينا أن ندرس الموقف التدريبي بالمصنع دراسة وافية حتى نقف على الدرجة التى يتفق فيها مع الموقف العلمى المراد تطبيقه من حيث العوامل المؤثرة ٠٠ وبصفة عامة لا يمكن القول بأن جميع المبادئ التعليمية الخاصة بالفصول الدراسية بالمدارس والمعاهد يسهل تطبيقها فى التدريب المهنى بالمصانع ، ومن ناحية أخرى فليس من الانصاف أن نذكر أن التدريب المهنى بالمصانع لن يجنى فائدة من التجارب التعليمية بالمدارس والمعاهد ٠ والحقيقية تكمن بين هذين الرأيين المتطرفين ، وترتكز على الرأى القائل بأن للتعميم فائدته الكبرى اذا

ما كانت العوامل المؤثرة على الموقف التدريبي بالمصانع مرتبطة بالعوامل المؤثرة على الموقف التعليمي بالمدرسة وحينئذ يقوى الاحتمال بالاستفادة من نتائج التجربة التعليمية فى التدريب بالمصنع . والمقصود بهذا القول هو جمع الحقائق عن درجة ارتباط العوامل المؤثرة فى كلا الموقفين ودراستها باستمرار حتى تقوى ثقتنا بهذا التشابه والترابط . وفى حالة ما اذا لم نستطع الحصول على معلومات كافية عن الموقف التدريبي فمن الأسلم أن نضع المبادئ التعليمية - المتفق عليها فى المواقف الدراسية بالمعاهد والمدارس - كفروض تحت التجربة حتى يمكن اثبات صلاحيتها للمواقف التدريبية أو لحين ظهور مسلمات أخرى من المواقف الصناعية ذاتها .

وفيما يلى بعض الأمثلة التى تفسر المبادئ التى سبق مناقشتها عن التعميم ، وهذه الأمثلة مأخوذة عن بعض التجارب التى قام بها علماء النفس . « دلت نتائج الدراسات على التعلم فى الفصل المدرسى على أن « للارشادات الفردية أكبر الأثر على سرعة التعلم وكفاءته » وعند تعميم هذا المبدأ على التدريب المهنى نجد أنه من الواجب المقارنة بين الموقفين الدراسى والتدريبي ، فنجد أن الارشادات الفردية فى الموقف الدراسى تفضل الارشادات الجماعية عندما تكون المشكلة الدراسية معقدة مما يتسبب عنه الارتباك والوقوع فى الخطأ . ومن البديهي أننا نواجه الموقف عينه فى التدريب المهنى عندما تكون الواجبات التى يؤديها العامل معقدة وينجم عنها وقوعه فى أخطاء متعددة ، ولذا فتطبيق مبدأ الارشاد الفردى فى التدريب المهنى من شأنه أن يحل لنا هذه المشكلة . وهناك موقف آخر يواجه المدرس فى معمل الطبيعة أو الكيمياء بالمدرسة ، عندما يتسرب الملل الى نفوس الطلبة نتيجة لتكرار واجبات بعينها دون احرازهم لأى نجاح يبشر بمقدرتهم العملية ، والنتيجة الحتمية لذلك هى تضائل نسبة التعلم . ويمكن الاستفادة من تطبيق هذا المبدأ فى التدريب المهنى ، فلا شك أن تكرار العامل لواجب معين دون الحصول على القسط اللازم من المهارة يؤدي الى تسرب الملل والضيق الى نفس العامل . ولذا فمن الواجب ادخال بعض العوامل أو القوى الدافعة التى تساعد على ازالة هذا الملل من نفوس العمال عند تكرار عمليات معينة ، كتنمية روح التنافس وروح الفريق والاثابة أو المكافاة وغيرها من الوسائل التى تقلل من تأثير الملل والضيق على نفوس العمال .

## ٢ - التكيف :

يمكن تعريف التدريب المهنى بأنه الوسيلة التى تمكن من الحصول على الاستجابات اللازمة لأداء العمل على الوجه الصحيح باستخدام طرق مختلفة

من الارشاد والتعلم ، وفى العادة توجه العناية فى التدريب المهنى الى الاستجابات التى يتطلبها العمل بفرض تحسين مستوى دقة العامل وكفاءته وسرعته فى أداء العمل مما يساعد على تنمية الكفاية الانتاجية ، والتفسير الصحيح للتدريب هو أنه يهدف الى تكيف العامل بالنسبة للظروف المهنية المحيطة به بالطريقة التى تساعد كلا من العامل وصاحب العمل على الحصول على أكبر قسط من النجاح والكسب ، ولكى تساعد العامل على التكيف والتوافق مع البيئة المهنية علينا أن نضع فى اعتبارنا العوامل الأخرى التى تقع خارج نطاق العمل والتى تؤثر على شخصية العامل طالما أنه وحدة كاملة يتأثر بالظروف الداخلية والخارجية ، فاذا ما وضعنا نصب أعيننا أن هدف التدريب هو معاونة العامل على التكيف مع عمله فان النتيجة المنتظرة تخدم كلا الطرفين : العامل بازدياد دخله ورضاه على عمله ، وصاحب العمل بزيادة الانتاج وارتفاع مستوى الكفاءة فى المصنع .

وما دمنا نعمل على معاونة العامل حتى يتكيف مع بيئته المهنية فمن الأصوب أن نفكر فى العامل كوحدة متكاملة له قدراته واستعداداته وميوله ورغباته ودوافعه وسماته ، ولأن نقبل الفكرة القديمة التى مؤداها أن الفرد عبارة عن عدة عمليات من الاستجابات دون تفاعل أو ترابط بينها ، وبالتالي كان التعامل مع الفرد يتم على أنه وحدة مقسمة الى عدة أقسام كل قسم منها يختص بناحية معينة ، كأن يتعامل أحد أقسامه مع المنزل والأخر مع المصنع والثالث مع نشاطه الاجتماعى وهكذا دون أى ترابط أو تكامل فى وحدة الفرد .

وهناك ناحية أخرى لها قيمتها فى عملية التكيف تتطلب مزيداً من الاعتبار والعناية ، وهى أن كل عمل يتطلب أوجهاً متعددة للتكيف من جانب العامل ، وعادة ما نرى أن مطالب العمل ومقتضياته توضع بصيغة سيكولوجية مبسطة قد تبعد عن الواقع ، ولنضرب مثالا لذلك ، ففى عملية التجميع بأحد المصانع قد يوصف العمل بأنه لا يستلزم من الفرد سوى عمليات بسيطة من حركات الامساك بالمواد ووضعها فى الأماكن المعدة لها باستخدام الأيدي والأذرع ، ولو افترضنا أن ذلك حقيقياً فاننا نرى أن هذا الوصف بعد عن المطالب والمقتضيات البدنية والنفسية للعمل ، فمن الناحية العضوية أو البدنية نرى أن عملية التوافق بين الحركات العضلية ونسبة الحركات الى بعضها بعضاً وطبيعة التكرار لنواحى الاستجابة البدنية يجب أن توضع موضع الاعتبار والدراسة ، ليس فقط من وجهة نظر الناحية الانتاجية بل ومن ناحية الاستعداد الحركى للعامل وقوة تحمله البدنية لرجع هذه الحركات ، ومن الناحية النفسية نرى عوامل التطور الاجتماعى ، والدوافع الشخصية ،

ورضا الفرد عن طريقة انجازه للعمل ، وامكانيات التقدم والترقى فى العمل ،  
والمقدرة على تحمل الملل الذى ينشأ عن تكرار الحركات ، فلكل هذا أثره على  
الكفاية الانتاجية . ولذا يجب أن ننظر الى تكيف العامل على أساس أن له  
أوجه متعددة تشمل الاستعدادات والقدرات والدوافع والسمات والرغبات  
والميول وكلها متداخلة ومتفاعلة مع بعضها بعضا .

ولاشك فى أن العوامل التى تؤثر على السلوك البشرى دائمة التغير -  
سواء فى النواحي الصناعية أو غيرها - ولذا فلا يمكن للعامل أن يبقى فى  
حالة تكيف وتوافق مع بيئته المهنية اذا لم يكن مرنا وقادرا على التوافق مع  
الظروف المتغيرة المحيطة به ، ان أن الانسان دائم التطوع الى النمو فنراه  
يطمح الى مستقبل أفضل من حاضره . وهذا بدوره يتطلب مرونة لمواجهة  
الظروف المتغيرة . . وهنا يلعب التدريب المهنى دورا هاما ان يقدم الوسائل  
ويوفر الامكانيات التى تساعد على التشخيص والمعالجة للمحافظة على بقاء  
العامل فى حالة رضا عن العمل وتكيف مع البيئة المهنية على الرغم من  
المؤثرات الدائمة للتغير التى تتطلب منه استجابة أولا بأول .

وتعتبر طريقة حل المشكلات باستخدام مبدأ التكيف من الوسائل  
السيكولوجية الناجحة فى علاج مشاكل الأفراد . . وتتخلص هذه الطريقة  
فى الوقوف على الأسباب التى نشأ عنها عدم التكيف ودراستها ثم العمل على  
ايجاد أنسب الطرق لازالتها أو تحريرها وتعديلها والتغلب عليها بما يتلاءم  
مع قدرات الفرد وامكانياته . وقد يبدو هذا التعليل سهلا لأول وهلة الا أن  
تطبيقه ليس ميسورا ، فهو يتطلب قسطا وافرا من التفكير الصحيح بطريقة  
موضوعية مع التعرف على امكانيات الفرد وحدوده ونواحي قصوره مع  
وضع الأهداف فى نطاق الواقع المعقول ، وليس فى مقدور الأفراد الوصول  
الى هذه الخطوات دون توجيه وارشاد نفسى ومهنى .

وللتدريب دوره الحيوى فى حل مشكلات التكيف ، ان أنها جزء هام من  
مرحلة التدريب ، ولذا يمكن القيام بالكثير من المساعدات لصالح الفرد منذ  
بداية ظهور أعراض المشكلة حتى وقت تشخيصها الى أن يتم علاجها وحلها  
بوضع الخطة الكفيلة بالقضاء عليها ثم تنفيذ هذه الخطة . ومن البديهي أن  
بعض هذه المساعدة الفنية فى حل المشكلات تأتي من ناحية الأخصائيين فى  
حل مشكلات التكيف ولا تترك فى أيدي المشرفين أو رؤساء الأقسام بالمصانع  
والشركات ان أن هذا الأمر ليس من اختصاصهم . ولا يفوتنى أن أنكر أنه  
ليس المقصود بعدم تكيف الفرد هو أنه قد تعدى نطاق السويين الى مرحلة  
الشذوذ أو المرض النفسى ، فعملية إعادة تكيف الفرد بالنسبة للظروف الدائمة

التغير المحيطة به في مجتمع معقد بفرض إعادة توازنه ما هي الا عملية عادية طبيعية ، ويدخل التدريب في هذه المرحلة للمحافظة على توازن الفرد في محيطه المهني .

### ٣ - الفروق الفردية :

سبق أن ناقشنا مبدأ الفروق الفردية في الفصل الأول ، وسنقصر مناقشتنا هنا على علاقة هذا المبدأ بعملية التعلم والتدريب . فإنا ما دققنا مبدأ الفروق الفردية على الطرق التي يتعلم بها الأفراد كيفية انجاز العمل نجدها تتخذ شتى الصور ، وقد يرجع بعض هذه الفروق الى اختلاف القوى الدافعة كما هو الحال في درجة التصميم والعزيمة على تقبل برامج التدريب والاختلاف في درجة تفهم العمال لما هو مطلوب منهم ، وكذا الاختلاف في درجة فهم التعليمات واتباعها . وهناك فرق آخر يبدو في درجة نجاح العمال وتقدمهم في العمل ، فالبعض يتعلم ببطء ويكون تقدمه في عمله حثيثا ، وليس المقصود بذلك أن تظل هذه الفئة من العمال متخافة في العمل عن باقي الزملاء الذين يتعلمون بسرعة معقولة أو عالية ، ولن يعدو الأمر مجرد اتاحة الفرصة الكافية لهم للتعلم حسب ما تسمح به قدراتهم وحينئذ سنجدهم لا يقلون كفاءة عن باقي زملائهم . وباستمرار التدريب نجد هؤلاء العمال يكتسبون سرعة في انجاز العمل في حدود قدراتهم وامكانياتهم .

وقد دلت التجارب على أن استمرار التدريب لا يزيل الفروق بين الدارسين . فهناك فروق عضوية لا يمكن التغلب عليها ولها أثرها على استجابة الأفراد للمؤثرات المختلفة ، ويبدو هذا الفرق واضحا سواء أكانت الاستجابة خاصة بالتوافق العضلي أم باحدى القدرات العقلية كالتذكر أو الاستنتاج مثلا . وبالإضافة الى ذلك فإن القصور البدني يبدو في مظاهر السلوك المختلفة كدقة التوافق والتأزر بين الحركات ودرجة الصعوبة التي يلاقيها الفرد عند انجاز العمل ، ويتحدد هذا القصور البدني بعوامل الوراثة ولذا فإن أثر التدريب هنا يبدو طفيفا في الغالب .

وكما أوضحنا فإن الفروق الفردية تظهر بجلاء في نواحي القدرات والاستعدادات وسمات الشخصية . . الخ . ولكن هناك عوامل أخرى يظهر أثرها أثناء عملية التعلم بما يحدد الفرق في درجة انجاز العمل ، ويرجع بعض هذه العوامل الى أساليب التعليم والتدريب المستخدمة . ومثال ذلك ما نلاحظه عندما يقوم مدربون متعددون بتدريب مستخدمين أو عمال جدد

•• فمن المتوقع فى هذه الحالة أن نرى بعض الدارسين يستجيبون بسرعة أثناء تدريبهم وبالتالي يتقدمون فى التدريب فى وقت قصير طالما أن طريقة المدرب تهدف الى ذلك ، بينما يختلف الحال بالنسبة للبعض الآخر اذا ما كانت طريقة المدرب تتصف بمراعاة البطء فى التعليم مثلا •

بعد أن ناقشنا مبدأ الفروق الفردية وتأكدنا من أهميته وعدم امكان تجاهل هذه الفروق بين الأفراد نرى أنه من الضرورى أن تعدل مناهج التدريب وبرامجه بما يتلاءم مع حاجات الأفراد • وكلما اتصفت نواحي الاستجابة بالبساطة بالنسبة للدارسين الذين أحسن اختيارهم فاننا نجد أن الفروق الفردية حصر عثرة فى طريق المدرب ، بعكس الحال اذا ما تعقدت أنواع الاستجابة المطلوبة من دارسين لم يحسن اختيارهم إذ سيواجه المدرب أنواعا معقدة من المشاكل تثيرها الفروق الفردية •

وتقوم رسالة التدريب على أساس مساعدة الفرد على تنمية استعداداته الى أقصى درجة ممكنة بالطريقة التى تمكنه من بذل قدراته بما يؤدى الى انجاز العمل على الوجه الأكمل ، والمقصود بذلك استغلال النواحي النفسية والبدنية للعامل الى أقصى درجة تسمح بها امكانياته • ولا تستطيع برامج التدريب أن تتغلب على - أو تتخلص من - الفروق الفردية بين العمال ، ولذا من واجب رجال الادارة بالمصانع والمؤسسات ألا يسيروا فى الاتجاه الخاطيء حين يطلبون من كل عامل أن ينجز عمله حسب مستوى أحسن العمال • بل الأفضل أن نتوقع من كل عامل أن ينجز عمله بالدرجة التى تسمح بها امكانياته وقدراته بالنسبة للمجموعة التى ينتمى اليها •

#### ٤ - القوى الدافعة على التعلم :

ان القوى الدافعة على التعلم هى بذاتها التى تبعث على بقاء العامل فى مصنعه يؤدى ما يطلب اليه من أعمال • فالعامل يرغب فى التعلم أو التدريب مادام بحاجة الى عمل يرتزق منه أو يبغي أن ينال مركزا أعلى من مركزه الحالى أو يتوقع زيادة فى الأجر أو تطورا فى مركزه الاجتماعى • وسنعرض فيما يلى بعض المشكلات التى تبرز فى هذه الناحية أثناء التدريب والمقترحات الضرورية للتغلب عليها •

سبق أن أوضحنا أهمية الفروق الفردية فى التدريب ، وعلى نفس النمط يمكن أن نبرز أهمية الذاتية فى الدوافع • وتبدأ الخطوة الأولى فى هذه

الناحية بخلق الرغبة لدى العامل للقيام بالتدريب ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الشرح المسهب للأسباب التي تدعو الى تنظيم برامج تدريبية مع ضرب الأمثلة العملية والواقعية فى هذه الناحية . وينبغى أن يدرك العامل بجلاء أهمية تعلم الوسائل الصحيحة لانجاز العمل وتأثير ذلك عن تكيفه مع بيئته المهنية وما يعود عليه من المنفعة فى هذه الناحية . وعليه أن يدرك ما يساهم به من مجهود فى تنمية العمل والانتاج بالمؤسسة التي يعمل بها وأن يكون صورة واضحة عن الدور الذى يقوم به فى هذه الناحية مبتدئاً بالقسم الذى يعمل به حتى ينتهى الى المؤسسة العامة . ثم عليه بعد هذا أن يتقن مطالب التدريب والالتزامات التي تقع عليه فى هذه الناحية . وإذا لم يقتنع العامل عن ثقة بحاجته الفعلية للتدريب وأهمية هذا التدريب وحيويته بالنسبة له وما يعود عليه من نفع بعد اتمامه ، فإنه لن يبذل الجهد الذى يتطلبه التدريب بل وقد لا يجدى معه التدريب على الاطلاق .

ومن الضروري أن يساعد العامل على تحديد هدف واضح يسعى لتحقيقه عن طريق التدريب بما يكفل انجازه للعمل بالطريقة الصحيحة وبالتالي تقدمه فى هذا العمل وتدرجه فى المناصب التي تعمل على مواجهة احتياجاته المادية والمعنوية وتجعله يشعر بالرضا عن العمل وبالأمن والطمأنينة فى حياته المهنية . ولا شك فى أن السلوك الموجه لتحقيق هدف معين هو سلوك مثمر وخير من أى سلوك غير موجه .

وتتأثر المقدرة الانتاجية للعامل بفكسرتة عن برامج التدريب وما اذا كانت تعتبر أعمالاً اضافية بالنسبة له ، بمعنى أن استغلال ساعات العمل اليومية - كلها أو جزء منها - فى التدريب أفضل بكثير من استغلال وقت فراغ العامل أو ساعات راحته اليومية . ومما يثير الدافع لدى الموظفين أو العمال الجدد ويبعث على اهتمامهم ببرامج التدريب حصولهم على أجور أو مكافآت معقولة أثناء فترة التدريب مع تدرجها بالنسبة لمستوى المهارة أو الكفاءة الذى يصلون اليه خلال فترة تدريبهم ، فمن شأن هذا التدرج أن يدفع الموظف أو العامل لبذل جهده للوصول الى أعلا درجة ممكنة من المهارة حتى ترتفع مكافأته . ومثال ذلك ما لمسهُ المؤلف أثناء اشرافه على برامج التدريب المهني بمركز تأهيل المحاربين القدامى إذ وضع للمحاربين الذين يحضرون للتدريب بعد توجيههم مكافآت بدأت بمبلغ مائة مليم يومياً عن أيام التدريب وتتدرج المكافأة حسب كفاءة المحارب ومستوى مهارته حتى وصلت الى مبلغ مائتين وخمسين مليم يومياً . وقد تلاحظ أن المحاربين كانوا يبذلون أقصى ما بوسعهم حتى ترتفع مكافأته .

ومن العوامل الهامة التي تساعد العامل أو الموظف على النجاح وقوفه على مدى تقدمه في التدريب أولا بأول . فعلى الرغم من أنه سيدرك هذا التقدم أثناء فترة التدريب الا أن اعتراف المدرب بهذا التقدم يشجع العامل ويذكي فيه روح الحماس ، هذا بالإضافة الى أن خبرة العامل المحدودة قد لا تساعد على ادراك درجة الكفاءة والمهارة التي وصل اليها . ولذا فان تقييم هذه الناحية بمعرفة المدرب أو المشرف لها قيمتها لأنها تستند الى الخبرة والتجربة . ومن الأفضل أن تقاس كفاءة العامل وقدرته الانتاجية أثناء التدريب باستخدام المقاييس الكمية اذ أن لها دلالة واضحة بالنسبة للعامل ، بمعنى أنها تصبح محددة واضحة المعنى بالنسبة له أكثر مما تعنيه الناحية النوعية أو الوصفية . ولا يفوتنا أن نؤكد أهمية انكفاء روح التنافس بين العمال اذ من شأنها أن تثير حوافز العمال وتدفعهم الى النجاح .

وللمكافآت أو الاثابة أثرها الفعال كدافع للعمال حتى يقبلوا على التدريب . وليس من الضروري أن تكون هذه المكافآت مالية ، بل ان مجرد منح العامل المتقدم في تدريبه مركزاً مرموقاً بين زملائه أو نقله الى وظيفة ترضى كفاءته سيدفعه الى اظهار المزيد من الكفاءة والمهارة في عمله . وقد وجد بالتجربة أن الوعود الخلابة وحدها لا تكفي لانكفاء حماسه العمال واقبالهم على التدريب ، اذ يرغب العامل دائماً أن يتأكد من سلامة مركزه في العمل بطريقة فعالة بما يضمن تكيفه وتوافقه من جميع النواحي .

#### ٥ - انتقال أثر التدريب Transfer of Training :

يعنى موضوع انتقال أثر التدريب بالدرجة التي تؤثر بها تعلم موضوعات أو مهارات معينة في تعلم أو انجاز موضوعات أخرى . . . . . وبمعنى آخر يعنى انتقال أثر التدريب بالرد على السؤال التالي : « الى أى مدى تؤثر المعرفة والاستبصار والاتجاهات وأنواع الاستجابات التي نتعلمها في موقف معين على طريقة العمل والانجاز في مواقف أخرى ؟ » ويعتبر هذا الموضوع بالغ الأهمية في المجال الصناعي لما لتطبيقاته العملية من أثر في برامج التدريب المهني بالنسبة للعمال الجدد وكذا لتأثيره على تكيف العمال القدامى عند انتقالهم من عمل الى آخر . وقد قام رجال علم النفس بتجارب متعددة في هذه الناحية كان لنتائجها أثر فعال في محيط التدريب المهني . وقد يكون أثر انتقال الخبرات موجبا أو سالبا ، بمعنى أن تعلم احدي الخبرات قد يكون من شأنه

تسهيل أو تعطيل أداء الحركات الأخرى فى العمل الذى نقوم بانجازه • وخير مثال لانتقال الخبرات السلبيى هو ما يطلق عليه : « تداخل العادات Habits Interference » ، وهو ما تعبر عنه الصعاب التى تواجه الشخص الذى يبدأ فى تعلم الكتابة على الآلة الكاتبة بطريقة اللمس بعد أن ظل يستخدم الطريقة المنظورة لعدة سنوات خلت •

وعند اعداد برامج التدريب يجب أن نضع فى اعتبارنا مدى العلاقة بين الموقف التعليمى أو التدريبيى وموقف أداء العمل الفعلى بعد اتمام التدريب • ولذا فمن الضرورى أن يمثل موقف التدريب بالنسبة للدارس نفس الظروف التى سيواجهها فى أداء العمل ذاته فيما بعد ، والواقع أن هذا القول يحتاج الى المزيد من الشرح والايضاح • فالغرض الأساسى من التدريب لا يقتصر على ما تهدف اليه عند انجاز العمل ، إذ بالاضافة الى اهتمامنا برفع مستوى الانتاج نرى التدريب يعنى بتنمية القدرة على الفهم الصحيح لدقائق العمل ووسائل الاستجابة الصحيحة لشتى المؤثرات والاتجاهات العقلية السليمة والذوابع المؤثرة ، ولذا فقد تكون هناك أحوال خاصة بالعمل ذاته تؤثر على ناحية أو أكثر من أهداف التدريب التى سردناها • ولنضرب مثالا على ذلك : فاذا فرضنا أن انجاز عمل من الأعمال يتركز فى ادارة ماكينة طباعة فى مكان تسوده الضوضاء والتشتت نتيجة لوجود ماكينات أخرى مختلفة فى نفس المكان ، فان اتباع القواعد الصحيحة للتدريب يتطلب وجود الدارسين من العمال فى مكان هادىء بعيدا عن كل ما من شأنه أن يشتت تفكيرهم ، وبالتالي فلن يصلح مثل هذا المكان لتدريبهم منذ البداية ، أما بعد الانتهاء من مرحلة الشرح والايضاح فيمكن البدء فى تدريب العمال تحت ظروف العمل الحقيقية أى فى غير الماكينات حيث تعم الضوضاء المنبعثة من أصوات الآلات • ويوضح لنا هذا المثال أهمية التفرقة بين العوامل التى تسهل التدريب والعوامل الأخرى التى تعمل على اعاقته وتعطيله من حيث ظروف العمل ذاتها ، والعبارة باختيار الوقت الملائم للاستفادة من ظروف العمل الفعلى أثناء تدريب العمال •

ويعتبر تعليم الوسائل الصحيحة للعمل أثناء فترة التدريب من أهم ما نعى به نظرا لما قد يسببه التفاضى عن هذه الناحية من انتقال خبرات سلبية • فقد دلت التجارب فى المجال الصناعى على أن العامل المبتدىء غالبا ما يكون عرضة لتعلم الوسائل غير الصحيحة لانجاز العمل • وبمجرد أن يتعلم ذلك بطريقة خاطئة فسيصبح من العسير اقلاعه عنها بعد أن يتسلم عمله الفعلى ويستمر فى الأداء الخاطيء أى ستنتقل معه خبراته الخاطئة التى اكتسبها

أثناء التدريب الى عمله الفعلى ، وبذا يكون انتقال الخبرات سلبيا • ولن يكون امر الانتقال السلبى للخبرات من التدريب الى العمل قاصرا على انجاز العمل وحده ، بل سيكون له أثره على تكيف العامل وتوافقه فى بيئته المهنية لما يسببه للعامل المبتدىء من مشكلات نتيجة لاحباط جهوده وشعوره بالافخاق • ويجب أن نذكر دائما أن انتقال الخبرات من التدريب الى الانجاز الفعلى للعمل يحدث فى نواحى متعددة من الواجبات التى ينطوى عليها العمل ، وقد يكون هذا الانتقال ايجابيا أو سلبيا من حيث الوسائل وتسلسل الواجبات وسرعة الاستجابة للمؤثرات والدقة فى الأداء وفى الميول والدوافع والمثيرات وفى تكوين الاتجاهات اثناء جميع مراحل العمل •

وينبغى الا نقصر تفكيرنا على اثر انتقال خبرات التدريب بالنسبة للعمال الجدد وحدهم ، بل ان هذا المبدأ ينطبق أيضا على العمال ذوى الخبرة السابقة عند تدريبهم على أعمال جديدة • ويمكن القول بأن المشكلة التى تواجهنا مع هؤلاء العمال ذوى الخبرة الطويلة عادة ما تكون أصعب منها فى حالة العمال الجدد نظرا لما اكتسبه العمال القدامى من خبرات ومهارات تؤثر على حالة تدريبهم الجديدة • ويتضح الانتقال السلبى للخبرات بالنسبة لهؤلاء العمال ذوى الخبرة الطويلة عندما نبدأ فى تدريبهم على عمل يتطلب البطء والروية فى الأداء بينما هم قد اكتسبوا مهارة يدوية ودراية وسرعة فى الانجاز نتيجة لخبراتهم السابقة ، مما يتسبب عنه تعرضهم للوقوع فى الخطأ بالنسبة للعمل الجديد • وخير وسيلة للتغلب على هذه المشكلة هى وجود مرحلة انتقال بالنسبة للعمال ذوى الخبرة السابقة قبل تدريبهم على العمل الجديد ، بمعنى مرورهم على أعمال تؤدى بسرعة بطيئة مثلا قبل المبدء فى التدريب على مثل هذه الأعمال •

## ٦ - تأثير العوامل الانفعالية :

لابد لكل استجابة من وجود مؤثر يسببها ، فلكل فعل رد فعل ، وما دامت أنواع السلوك المختلفة التى نراها هى استجابات أو رد فعل لذا كانت هناك انفعالات خاصة تسبب هذه الاستجابات • وعلى هذا الأساس فان رد الفعل الحركى أو الحسى للعمال أثناء قيامهم بعملهم يرتبط بما يحبه هؤلاء العمال وما لا يحبون وما يقنعون به وما يضايقهم وغير ذلك من أنواع الانفعالات

المختلفة • ويتأثر التدريب بأنواع الانفعالات المختلفة ، ومثله فى ذلك كمثل شتى أنواع السلوك • وقد يكون الانفعال سببا فى نجاح التعليم ، كما هو الحال عند مكافأة البارزين من العمال بعد انتهاء مرحلة التدريب ومعرفتهم لذلك من مبدأ الأمر إذ سيثير رغبتهم فى الإقبال على التدريب وتمامه على الوجه الأكمل • ومن ناحية أخرى قد يعمل الانفعال على تعطيل التعليم أو التدريب عندما يسود القلق نفوس الدارسين خشية الاخفاق أو الفشل •

وتنشأ الاضطرابات الانفعالية أثناء فترة التدريب عن عدة مصادر ، هذا بالإضافة الى العوامل الأخرى التى تنشأ عن موقف العمل ذاته وظروفه • فنواحى المهارة والرضا عن العمل والترقى فى الوظيفة والشعور بالأمن والطمأنينة من الناحية المهنية وغيرها تعتبر مصدرا أساسيا للمشكلات الانفعالية ، إذ أن عدم التكيف فى أية ناحية من هذه النواحى سينشأ عنه اثاره لاستجابات انفعالية لها أثرها على نسبة التدريب ودرجته • كما أن عدم التوافق فى النواحى الاجتماعية والعائلية والترويحية وسائر العوامل الأخرى البيئية ستكون سببا فى اثاره القلق الذى يؤثر بدوره على التدريب وبالتالي على العمل والانتاج •

سبق أن ذكرنا أن الانفعالات قد تسهل التدريب أو تعطله • فإذا ما نشأ الانفعال عن عوامل دافعة ايجابية فإنه يسهل التدريب عادة ، إذ أن الدافع فى هذه الحالة يبعث على اثاره الميل الى التعلم والرغبة فيه انتظارا للثابة أو المكافأة المرجوة - سواء أكانت مادية أم معنوية - كما أن الأثر السلبى ينشأ عندما يعترى العامل الشعور بالاخفاق أو الخوف من الفشل مما يؤدي الى عدم الشعور بالأمن والطمأنينة ، أو عندما يشعر بأن الجزاء ليس من جنس العمل بمعنى أن النتيجة المنتظرة لا تتناسب مع المجهود الذى يبذله فى التدريب ، وحينئذ يميل العامل الى الاكتئاب وبالتالي تقل كفاءته الانتاجية • وبصفة عامة فإن الأثاره المعدلة تساعد على تحسين مستوى التحصيل ، بينما يعمل الاكتئاب على تأخير مستوى التعليم والتدريب •

ويلاحظ أن الانفعالات تتدخل فى التدريب بطرق عديدة ، إذ أنها تتسبب فى عدم الالتفات الى الدرس والاندماج فى أحلام اليقظة ، فنرى الدارس يندمج فى حل مشكلات فى ذهنه لا تمت للموقف التعليمى بأية صلة كما أنه

يشرد بعقله بعيدا عن مكان الدرس أو التدريب ويصبح عرضة لتشتت ذهنه فنجده منفعلا غير مستقر شاردا للرب أثناء التدريب وتثيره أشياء كان لا يعيرها أى التفات من قبل . ويعتبر القلق وتحمل الهموم دون مبرر من الاستجابات الانفعالية الطويلة المدى التى تسبب الارتباك للدارس وتقلب له الموقف التدريبي رأسا على عقب ، وحينئذ تتصف استجاباته بالبطء فى الانجاز وكثرة الوقوع فى الخطأ وقلة التحصيل وضعف الانتاج والتعرض للحوادث كما يتسرب الملل والضيق الى نفسه ويصبح متبرما بعمله . . . ولكى نقلل من تأثير هذه الحالات الانفعالية ، علينا أن نعمل على تكيف العامل وتوافقها بما يثير فيه الدافع القوى على التعلم . ولن يتسنى لنا الوصول الى ذلك الا بدراسة هذه العوامل الانفعالية حتى يمكن العمل على حل المشكلات التى تنشأ فى هذه الناحية . وغنى عن الذكر أن هذه النواحي هى أولى الموضوعات التى يجب أن يهتم بها رجال الادارة فى المصانع اذ لن يستطيعوا احراز النجاح فى برامج التدريب الا اذا بدأوا بحل مشكلات التكيف ودراسة الدوافع التى تثير رغبة العمال وتدفعهم الى الاقبال على التدريب ، اذ لا يمكن فصل هذه المشكلات عن عمليات التعلم والتدريب .

### المطرق والوسائل التدريبية :

هناك طرق ووسائل عديدة متاحة للتدريب فى المنظمات التدريبية المختلفة ، ولكل منها طبيعته المتميزة وقيوده . ومن هذه الطرق ما يأتى : المحاضرة ، والوسائل التعليمية ( السمعية والبصرية ) ، والمناقشة ، وحلقات الدراسة ، ودراسة الحالة ، ومختبرات التدريب على العلاقات الانسانية ، وتمثيل الأدوار ، والمباريات الادارية ، وغيرها . وليس هذا بمجال الاسهاب فى مناقشة وتحليل كل من هذه الوسائل ، ولكن سنعرضها باختصار ، ويوضح الجدول رقم (٢٧) الوسائل المستخدمة فى التعليم .

الوسيلة	الأغراض الخاصة والفوائد
المحاضرة	تقدم المعرفة والخبرات بطريقة منظمة ، تمتاز بالاتصال الشخصي المباشر ، ويمكن التفاعل مع الدارسين عن طريق الأسئلة .
المنظرة	تستعرض وجهات النظر المتعارضة . تركز على نقط الجدل وتوضح أوجه الاختلاف .
الندوة	تبرز العمل الجماعي لخبرات متعددة . تستعرض المعلومات بطريقة مبسطة .
الحلقة الدراسية	تستعرض وجهات النظر المختلفة أو العديد من الخبرات بطريقة منظمة .
الخبير ( المستشار )	يقدم خبراته للجماعة فى ضوء مشكلاتها واحتماجاتها .
المجلات والدوريات	تقدم بيانات عن الأحداث الجارية والأفكار المعاصرة والبحوث .
الكتب والمراجع	تقدم المعرفة والخبرات بطريقة منظمة شاملة . تتيح للدارس سهولة الاطلاع على الأفكار المختلفة فى شتى الأماكن والعصور .

جدول رقم ٢٧ - الوسائل المستخدمة فى التعليم

## سيكولوجية استخدام الوسائل التعليمية :

هناك ثلاثة وسائل أساسية يتعلم الفرد عن طريقها : فهو يتعلم اما بالممارسة أو العمل ، أو عن طريق الملاحظة ، أو بالرموز .

### ١ - المتعلم بالعمل : يتم بالآتى :

(١) عن طريق الاتصال الحسى المباشر بالأشياء ، بشرط أن يستهدف به غرضا يسعى الى تحقيقه مع تحمل المسئوليات المختلفة ، كالزيارات والمقابلات والرحلات .

(ب) عن طريق الاتصال الحسى بالحقيقة معدلة . وهى خبرة مجردة ، أى خبرة ذهنية عن طريق تمثيل الواقع ، كالخرائط والرسوم والنماذج .

(ج) عن طريق الاشتراك فى التمثيل أو أداء الدور ، فتزداد المعرفة كلما سنحت للفرد الفرصة للاسهام والاشتراك فى التمثيل . وتساعد التمثيلية المحبوكة الأطراف على توصيل المعلومات للدارسين .

### ٢ - التعلم عن طريق الملاحظة ( المشاهدة ) :

تعتبر الملاحظة أساسا لمعظم النشاط التعليمى . فهى التى تحدد مدى استفادة الدارسين عند قيامهم بزيارة أحد المعارض أو المتاحف ، أو عند مشاهدتهم للصور الثابتة أو المجسمة أو النماذج أو الرسوم التوضيحية ، حيث يدركون الأحجام والأشكال والألوان ، ويربطون بين هذه الخبرات الجديدة وخبراتهم السابقة . وحينئذ يمكنهم أن يصلوا الى مرحلة ادراك العلاقات وربطها بحياتهم أثناء احتكاكهم بالبيئة التى يعيشون فيها ويتفاعلون معها .

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى : الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى . ( القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٦ ) ، ص ٤٢٢ - ٤٢٥ .

### ٣ - التعلم عن طريق الرموز :

المواقع أنه لا غنى لأى مدرس أو مدرب عن الشرح والتعليق بالألفاظ حتى لو استخدم وسائل غير لفظية . ولا جدال فى أن اللغة هى القلب النابض للخبرة ، بغض النظر عن الوسيلة التى تنتقل بها ، سواء كانت هذه الوسيلة سمعية أو بصرية .

ويوضح الجدول رقم (٢٨) ملخصا للوسائل التعليمية .

الوسائل	الأغراض الخاصة والفوائد
١ - السبورة	تتيح للمتحدث الشرح الاستنباطى المتأنى . عظيمة الفائدة فى سرد الأفكار . تتميز بمرونة فائقة .
٢ - التمثيليات	تعرض المعرفة والخبرات بأساليب انفعالية وتبرز الأفكار فى المواقف المعينة .
٣ - الجداول والرسوم البيانية .	لها فوائد فى ربط المعلومات وتفسيرها احصائيا بما يؤدى الى التحليل والتبسيط وتوضيح العلاقات .
٤ - الايضاح (الانجاز)	يتيح خبرة عامة مباشرة ، ويساعد على تفسير الكلام بالعمل .
٥ - الخرائط	تتيح مشاهدة الروابط والعلاقات الجغرافية .

جدول رقم ٢٨ - ملخص الوسائل التعليمية

الأغراض الخاصة والفوائد	الوسيلة
تقدم تقارير مصورة للمواقف المختلفة •	٦ - الصور
تفسح المجال للتعبير الشخصي وتطيل التجربة المرئية • الصور المرئية يمكن تطويرها بسرعة والاحتفاظ بها لفترة طويلة بما يتيح الفرصة للمشاهدة والمناقشة في وقت واحد •	٧ - الشرائح ، القطع الشريطية
تقدم أمثلة صادقة لموضوعات كثيرة • تسمح بالاعداد والتنظيم بما يتماشى مع سير العمل وتسلسله وتطور نتائجه • يمكن اختبارها عن قرب بسهولة • تجمع بين التعليم والمتعة وتثير التشويق والدافعية لدى الدارسين •	٨ - المعارض - النماذج والرسومات الكاريكاتيرية
تقدم آفاقا واسعة من المعرفة والخبرة • مركزة ومنقاة وتيسر تصوير عرض حقائق قد يتعذر روايتها • وسيلة لنقل المعلومات والحركة وتثير المزيد من التشويق والدافعية عند الدارسين •	٩ - السينما والتلفزيون
تسجل بدقة وأمانة الأداء التمثيلي للجماعات أو الأفراد • تساعد على الاحتفاظ بالأحداث والمحاضرات والندوات والبرامج الناجمة للرجوع إليها عند الحاجة • تيسر الحصول على تحليل المحتويات فيما بعد •	١٠ - التسجيلات

( تابع ) جدول رقم ٢٨ - ملخص الوسائل التعليمية ( تكلمة )

وتعتبر الوسيلة التعليمية التي تعتمد على أكثر من حاسة واحدة عظيمة الأثر والفاعلية فى العملية التعليمية ، حيث أنها تشوق السدارس لموضوع الدراسة ، وتوضح له المعانى ، وتوسع نطاق خبراته ، وتساعده على الفهم الصحيح بصورة مبسطة وموجزة . اذن فالوسيلة التعليمية هى كل أداة يستخدمها المعلم أو المدرب لتبسيط عملية التعلم وتوضيح الألفاظ وشرح الأفكار أو تدريب السدارسين على تنمية احدى المهارات أو اكسابهم احدى العادات ، دون أن يعتمد المعلم أو المدرب على الألفاظ والرموز والأرقام فقط .

### طرق التدريب على العلاقات الانسانية :

توجد طرق عديدة للتدريب على العلاقات الانسانية ، وبعض هذه الطرق أكثر فاعلية من الأخرى حسب الموقف التي تطبق فيه . وسنذكر باختصار طرق التدريب التقليدية ، ثم نركز على الطرق الحديثة الأكثر تطورا .

### أولا - طرق التدريب التقليدية (١) :

١ - تستخدم « المحاضرات والمناقشات » على نطاق واسع لنقل الأفكار والمعلومات الى المتدربين فى المنظمات بصفة عامة . ولهذه الوسائل فاعليتها فى التدريب على العلاقات الانسانية ، خصوصا لتقديم معلومات حول السلوك التنظيمى ، كما أنها تسهم الى حد ما فى تغيير الاتجاهات ، خاصة المناقشات .

وقد أجريت احدى الدراسات على برنامج للتدريب على العلاقات الانسانية قدم للمشرفين فى المجال العلمى والهندسى ، وكانت هناك مجموعة ضابطة لم تتلق هذا التدريب . وطبق على المجموعتين - التجريبية والضابطة - اختبار لقياس الاتجاهات قبل وبعد حضور البرنامج التدريبى . وأظهرت النتائج أن البرنامج التدريبى ساعد على تحسين اتجاهات المتدربين نحو وظائفهم الادارية ، كما ازدادت اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل والمنشأة ، خاصة نحو الروتين الادارى ووظيفة الاشراف عموما والقيادة المتحصرة . ومن ناحية أخرى كان

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف ( ترجمة ) : السلوك الانسانى فى العمل . ( القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤ ) ، ص ٢٤٦ - ٢٤٩ .

تأثير البرنامج من حيث تقليل أو تعديل الاتجاهات السلبية ضعيفا .  
ويتضح من هذا أن تعديل الاتجاه السلبي أصعب من تنمية الاتجاهات  
الإيجابية نحو العلاقات الانسانية فى العمل . وقد يتطلب الأمر استخدام  
طرق تدريبية تتطلب المزيد من المشاركة من جانب الدارسين لتقليل  
الاتجاهات السلبية أو تعديلها .

٢ - تستخدم طريقة « المؤتمرات » فى تدريب جماعة صغيرة يقوم أعضاؤها  
مع المدرب بإجراء المناقشات حول موضوع مر فى خبرة الجماعة .  
وتستخدم هذه الطريقة بكفاءة عددا من التطبيقات السليمة للعلاقات  
الانسانية كالمشاركة والاتصال . وتتكون الجماعة التدريبية عادة من  
عدد محدود يتراوح ما بين عشرة وعشرين فردا على الأكثر ، ومن  
الأفضل تقسيم المجموعة الى مجموعات فرعية صغيرة لا تتجاوز  
العشرة أفراد حتى تكون الفائدة أعم وأشمل ، حتى تتاح الفرصة لجميع  
الأفراد للمشاركة فى المناقشة ، ولما كان الأعضاء يكونون أفكارا من  
خلال المناقشة ، فانه ينبغي أن تكون لديهم خبرة عملية فى الموضوع  
المطروح للبحث ، كى يستطيعوا أن يسهموا بإيجابية فى المناقشة . وعلى  
الرغم من أن المدرب يجب أن تكون لديه معلومات عن موضوع المناقشة ،  
الا أنه ليس من الضرورى أن يكون متخصصا أو خبيرا فى الموضوع .  
فهو لا يزود الجماعة بالمعلومات ، ولكنه يوجهها ويرشدها أثناء المناقشة،  
وأخيرا يقوم بتلخيص ما أسفرت عنه مناقشة الموضوع حتى يترك  
الدارسون المؤتمر شاعرين بأنهم قد تعلموا شيئا يمكن استخدامه فى  
أعمالهم .

٣ - وتلائم طريقة « دراسة الحالات » التدريب السلوكى بوجه خاص لأنها  
تضفى على المناقشة جوا من الحقيقة والاهتمام . ومن خبرة المؤلف فى  
تدريب المديرين ببرامج الادارة العليا فى المعهد القومى للتنمية الادارية ،  
يذكر أنه عند مناقشة بعض الحالات التى أعدها من الواقع الفعلى فى  
الشركات الانتاجية ، أن كثيرا من المديرين المشتركين فى البرنامج كان  
لديهم انطباع بأن هذه الحالة المعروضة للمناقشة تمثل حالة شركتهم  
فعلا . وتركز طريقة دراسة الحالة على المناقشة الجماعية لمواقف واتعية  
حقيقية تتطلب اتخاذ قرارات بخصوص أفراد مسئولين . أو تحليل  
سلوك بعض المسئولين المتضمنين فى الحالة . ومن خلال المناقشة المتعمقة  
يكتسب المدربون المهارات فى تحليل المواقف . وطرح الأسئلة الدقيقة  
 واتخاذ القرارات . ومحاولة اقناع الآخرين بقراراتهم .

٤ - أما طريقة « تحليل الوقائع » فتعتبر صورة أخرى من طريقة الحالات -  
ففى طريقة « دراسة الحالات » تجهز حقائق الحالة بدقة وعناية وتقدم  
للمتدربين . ولكن فى طريقة « تحليل الوقائع » فإنه يقدم للدارسين  
وصف مختصر لواقعة محددة . ومن خصائصها أنها تتطلب من الدارسين  
الحصول على المعلومات المناسبة بتوجيه الأسئلة الى مقدم الواقعة ،  
وهو الوحيد الذى تتوافر لديه كل الحقائق عن الحالة من بين الأعضاء .  
وتكون مدة الأسئلة محدودة ، وعلى ذلك يحاول المتدربون أن يوجهوا  
الأسئلة المدققة التى تحتاج الى اجابات قصيرة مباشرة . وخطوة جمع  
الحقائق هذه تكاد تقارب مواقف اتخاذ القرارات الادارية الحقيقية ، أكثر  
مما فى طريقة « دراسة الحالة » .

وتستخدم مع طرق التدريب هذه الارشادات والتوجيهات المكتوبة ،  
والقراءات الاضافية ، وغيرها من أساليب المتابعة . والسؤال الهام هنا هو  
ما اذا كانت هذه الطرق التقليدية ناجحة . وتبين البحوث المحدودة فى هذا  
المجال أنها متوسطة النجاح . ويمكن أن تتغير المعلومات ، أو المهارات ، أو  
الاتجاهات وفقا لنوع البرنامج وجماعة المتدربين . وتتغير المعلومات  
والاتجاهات أكثر مما تتغير المهارات العملية ، لأن معظم هذه الطرق لا تسمح  
بالتدريب العملى .

## ثانيا - الوسائل الأخرى المتطورة :

### ١ - التدريب المعملى ( الجماعات التدريبية ) ( Laboratory (T-Groups)

ظهر فى السنوات الأخيرة اهتمام خاص بما يسمى « التدريب المعملى  
( مختبرات التدريب ) فى العلاقات الانسانية » . ويتركز هذا التدريب  
حول ما يدعى « بتدريب الحساسية » Sensitivity Training  
أو « الجماعات التدريبية » T-Groups . ويعتبر « تدريب الحساسية »  
أكثر طرق المختبرات اثارة للجدل ، فقد هاجمها بشدة بعض المشتركين  
فيها من المديرين ، فى حين أيدها بشدة البعض الأخرى . وتدريب  
الحساسية نوع من التدريب المحيط والمثير للتحدى ، وينبع من أعمال  
المتخصصين فى ديناميات الجماعة والارشاد النفسى غير المباشر (١) .

---

L. Bradford, J. Gibb. and K. Benne (eds.); (١)  
**T-Group Theory and Laboratory Method.** (New York : Wiley,  
1964), Ch. 1.

« على النقيض من الوسائل الأخرى « كتمثيل الأدوار » و « المباريات الإدارية » ، فإن تدريب الحساسية كثيرا ما يكون عبئا ثقيلا على نفوس المتدربين ، ويقررون أنهم يشعرون خلاله بالتوتر والاحباط وعدم الراحة ( وفى بعض الدورات التى عقدها المعهد القومى للتنمية الإدارية فى تدريب الحساسية لم يستطع بعض المشتركين من المديرين الاستمرار حتى نهايته لشدة التوتر والمعاناة التى كانوا يشعرون بها ) .

ويتضمن تدريب الحساسية أساسا التفاعل المتبادل فى جماعة صغيرة تحت ضغوط مواجهة غير محددة ، تتطلب من المشتركين أن يصبحوا أكثر اهتماما وحساسية لمشاعر الآخرين حتى يبنوا نشاطا اجتماعيا معقولا . ولا يوجد فى تدريب الحساسية أى تمثيل للأدوار ، لأن المتدربين يلعبون أدوارهم الحقيقية ، الا أن البيئة التدريبية مصطنعة للدرجة التى يحسون فيها بأن أنماطهم وأدوارهم الاجتماعية الطبيعية غير قابلة للتطبيق . وفى اطار هذه البيئة يشجعون على امعان النظر والتفكير فى مناهجهم عن أنفسهم ( مفهوم الذات Self-Concept ) ، وأن يصبحوا أكثر تقبلا لما يقوله الآخرون . وبالإضافة الى ذلك يحسون بانهم يبدأون فى ادراك أساليب تفاعل الجماعة والتعرف على تأثير الثقافة والمجتمع عليها . وباختصار فإن أهداف تدريب الحساسية هى فهم الذات ( النفس ) وفهم الآخرين ، والتبصر فى عمليات الجماعة ، وفهم تأثير المجتمع ، وتنمية المهارات السلوكية .

وعلى الرغم من أن هناك صورا مختلفة لتدريب الحساسية ، فإنه توجد عناصر ضرورية وأساسية لا بد من توافرها لضمان نجاح التدريب . فمن الضروري التركيز على العمليات أكثر من الاهتمام بالمحتوى ، فالناس يتعلمون بالممارسة والشعور بدلا من اخطارهم بما يجب أن يتعلموه . وان بعض الاحباط ضرورى حتى يتحقق اختبار النفس بامعان فى مثل هذا النوع من التدريب . ومن الضروري أن تكون الجماعة صغيرة حتى يتحقق المستوى المطلوب من المشاركة . وأخيرا محاولة ايجاد جو غير مقيد حتى يشعر الأعضاء بحرية الحديث والناقشة دون حرج ( ١ ) .

والنقد الذى يوجه الى تدريب الحساسية هو أنه ليست هناك مؤشرات حقيقية تدل على تغيير الدارسين الذين حضروا هذا التدريب بالدرجة التى

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف ، المرجع السابق ، ص ٢٥٣ - ٢٥٥ .

تؤدى الى تحسين مستوى انجازهم لعملهم . ومن ناحية أخرى فهناك من الآراء ما يشير الى أن مثل هذا التدريب يسبب أضرارا نفسية لبعض المتدربين ، وقد أدت بعض البحوث الى مثل هذا الرأى (١) .

## ٢ - تمثيل الأدوار : Role Playing

يعتبر تمثيل الأدوار احدى الصور العملية للتدريب على العلاقات الانسانية بالاضافة الى طرق التدريب التقليدية . ولما كان الناس يقومون بأداء أدوار مختلفة فى حياتهم اليومية ، فان لهم خبرة الى حد ما بتمثيل الأدوار ، ومع وجود درجة معينة من الخيال يمكنهم أن يسقطوا ما بأنفسهم على الأدوار التى يقومون بتمثيلها . وليست هذه بالفكرة الجديدة ، لأن الدراما قديمة قدم التاريخ ، ولكن الجديد نسبيا هو تطبيقها فى مجال العلاقات الانسانية . وقد استخدمها « مورينو » Moreno فى العلاج النفسى باسم « الدراما النفسية » Psychodrama وفى التحليل الاجتماعى باسم « الدراما الاجتماعية » Sociodrama . ثم طبقها آخرون فيما بعد فى التدريب على العلاقات الانسانية .

وتتميز طريقة تمثيل الأدوار بما يأتى (٢) :

(أ) يتميز هذا الأسلوب بالمرونة ، ويتيح الفرصة للدارسين للاشتراك فى التمثيل .

(ب) غالبا ما تنمى هذه الطريقة لدى أفراد الجماعة ما يسمى « بالخبرة المشتركة » التى تساعدهم على أن تكون أساسا للمناقشة التى تتبع الانتهاء من تمثيل الأدوار .

(ج) تتيح الفرصة للأفراد للتنفيس عن مشاعرهم ، حيث أمام كل فرد فى الجماعة الفرصة ليعبر عن آرائه ومشاعره بحرية ودون قيود .

---

M. Berger, and P. Berger (eds.) ; **Group Training** (١) **Techniques.** (Essex : Gower, 1972), pp. 30—31.

(٢) فتوح محمود أبو العزم ؛ تمثيل الأدوار - كوسيلة من وسائل التدريب . ( الاسكندرية : معهد الادارة العامة ، ١٩٧٠ ) ، ص ٢ .

(د) يشجع هذا الأسلوب كل فرد في الجماعة ، وكذا الجماعة ككل ، على الاشتراك في المناقشة والتفكير في الموضوع الجارى تمثيله ، بما يؤدي الى حدوث تفاعل فيما بين أفراد الجماعة .

(هـ) يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب السهلة التخطيط ، ولكنه من ناحية أخرى يحتاج الى مهارة في التطبيق .

## ٢ - المباريات الإدارية : Business Games

تعتبر المباريات صورة أخرى من المختبرات التي يمارس فيها تمثيل الأدوار ، ولكنها تركز على المشاكل الادارية ، بينما يركز تمثيل الأدوار على مشاعر الأفراد أثناء تفاعلهم بعضهم مع البعض الآخر . وقد قامت المباريات الادارية نتيجة لقدرة الحاسب الألكتروني ( الكمبيوتر ) الفائقة في تحليل المعلومات لاتخاذ القرارات المتتابعة تحت ظروف مشابهة للظروف الحقيقية للمنظمة . وتوجد منها صور متعددة ، ويعمل المتدربون في جماعات صغيرة تتنافس كل منها مع الجماعات الأخرى . وتتخذ الجماعات القرارات في اطار نموذج معين صمم لها ؛ وتحلل القرارات بواسطة الحاسب الألكتروني طبقا للنموذج المبرمج فيه ، وينتج عن هذا ارجاع للأثر - تغذية رجعية Feedback لتوجيه القرارات التالية . وعادة يكون الوقت مضغوطا ومحدودا ، فمثلا قد تغطي ربع سنة في التسويق أثناء المباراة في ساعة واحدة . ويسمح ضغط الفترات الزمنية أثناء المباراة في وقت قصير باكتساب خبرات كثيرة وممارسات مختلفة . ويمكن الاسراع في التعلم عن طريق ارجاع الأثر والمناقشة مع أحد مدربي العلاقات الانسانية بعد كل وحدة اتخاذ قرار في المباراة .

ومن واقع خبرة المؤلف أثناء عمله في المعهد القومي للتنمية الادارية والاشتراك في تدريب الدارسين من المديرين ، كانت المباراة الادارية عنصرا أساسيا في برامج الادارة العليا المقيمة ( ومدتها ٤ أسابيع ) . وكان يخصص للمباراة عادة الأسبوع الثالث ، بعد أن يحصل الدارسون على المعلومات اللازمة من خلال الحاضرات والمناقشات ودراسة الحالات في الأسابيع السابقة . وكان يخصص للمباراة أربعة أيام على الأقل ، يسبقها يومان لشرح المباراة والاعداد لها ، وتنفذ في ثلاثة أيام ، بينما يخصص اليوم الرابع للمناقشة وتقييم المباراة ونتائجها . وكان من الملاحظ الاندماج التام للدارسين في المباراة ، بحيث كان معظمهم يتنازل عن فترات الراحة للاستمرار في انجاز دوره في المباراة . ونظرا لظروف ضغط الوقت والمنافسة ، فان الدارسين كانوا يعملون تحت ظروف التوتر ، وخاصة عند ارجاع الأثر

واخطارهم بموقف الشركة التي يمثلونها بعد اتخاذ كل قرار ، كنا نلاحظ  
- كمدربين للعلاقات الانسانية - الأثار النفسية التي تظهر على الجماعة فى  
حالة الخطأ فى اتخاذ القرار .

#### ٤ - الشبكة الادارية ( التنمية التنظيمية ) : Managerial Grid

ان مفهوم « الشبكة الادارية » - التي يطلق عليها أيضا « التنمية  
التنظيمية » تقوم على المفهوم الذى وضعه « بليك وموتون » (١) وعلى أساسه  
قامت مداخل للتنمية التنظيمية التي قسمت الى جزئين رئيسيين : الأول يعنى  
بالضرورة بعملية الاتصال والتفاعل فيما بين الأفراد والجماعات بالمنظمة ،  
والثانى هو الخروج بنموذج استراتيجى متكامل للمنظمة يساعد المنظمة على  
تحقيق أهدافها ، والعمل على تنفيذ هذا النموذج . ويختلف هذا النظام  
التدريبى أساسا عن غيره من الوسائل التي سبق مناقشتها فى أن مفهومه  
الأساسى يعتبر المنظمة هدفه الأساسى وليس الفرد أو المجموعات المنعزلة من  
الأفراد . فالتعامل مع الجماعات نوى الحاجات التدريبية الموحدة ، مثل تنمية  
مهارات قيادية ، أو تحسين مستوى اتخاذ القرار ، أو المهارة فى حل  
المشكلات ؛ يعتبر تعامل مع أنشطة جماعية تدرج تحت تنمية الإدارة وليس تنمية  
المنظمة . ولتوضيح هذا الفرق ، يمكن القول بأن « تنمية الإدارة » تستهدف  
زيادة المعارف لدى المديرين وتنمية مهاراتهم بحيث يستطيعون المشاركة والانجاز  
بفاعلية أكبر فى المنظمة ؛ بينما تبحث « تنمية المنظمة » عن خلق البيئة  
التنظيمية التي يستطيع المدير من خلالها المشاركة بطريقة فعالة (٢) .

وتتميز التنمية التنظيمية بالخصائص العامة التالية :

- (١) تمثل استراتيجىة تعليمية تسعى الى احداث تغيير مخطط .
- (ب) ترتبط التنمية التنظيمية بالمشكلات الحقيقية فى المنظمة أكثر من  
ارتباطها بحالات نظرية تناقش فى قاعة الدراسة .
- (ج) تستخدم التنمية التنظيمية أساسا طريقة تدريب المختبرات التي  
تعتمد على الخبرة السلوكية المباشرة .

---

R. Blake, and J. Mouton ; **The Managerial Grid.** (١)  
(Houston : Gulf Publishing, 1964).

M. Berger, and P. Berger ; **Op. Cit.,** pp. 49-50. (٢)

(د) عوامل التغيير التى تطبق فى التنمية التنظيمية عموما تقوم بها هيئات خارجية عن المنظمة التى يراد تغييرها ، أى أن الاستراتيجية تستخدم مستشارى التغيير .

(هـ) توجد علاقات عملية متشابهة بين عوامل التغيير والعوامل القائمة فى المنظمات التى يجرى تغييرها ، أى أن هناك علاقة تعاونية تتطلب الثقة المتبادلة والاتفاق المشترك على الأهداف والوسائل والتأثير المتبادل .

(و) تقوم عوامل التغيير على فلسفة اجتماعية حول القيم الانسانية عموما ، وفى المنظمات على وجه الخصوص ، بما يؤدى الى تشجيع المنظمات على اعتناق فلسفة انسانية فيها (١) .

وتشمل الكلمات والأفكار التى كثيرا ما تذكر فى حلقات التنمية التنظيمية بناء الجماعات والاجماع والانفتاح ، وارجاع الأثر ( التغذية الرجعية ) ، واجتماعات المواجهة والصراع فيما بين الجماعات ، والاستراتيجية . وطريقة التدريب التى تستخدم غالبا فى « التنمية التنظيمية » هى «تدريب الحساسية» . ولكن التنمية التنظيمية تشمل جوانب أخرى الى جانب ما يشمله تدريب الحساسية . فهى تركز على بناء الجماعات فى علاقات حقيقية ، بينما يركز تدريب الحساسية فقط على بيئة التدريب . وبالإضافة الى ذلك فان التنمية التنظيمية عملية مستمرة فى تجديد النفس البشرية ، فى حين أن تدريب الحساسية برنامج قصير الأجل . وكما سبق أن ذكرنا فان التنمية التنظيمية تشمل المنظمة ككل ، بينما يتعامل تدريب الحساسية مع جزء فقط من المنظمة .

\*\*\*

### تقييم التدريب

يقصد « بالتقييم » Evaluation هنا « تقرير مدى فاعلية التدريب » . ولكى يمكن فهم المقصود بهذا التعريف ، ينبغى أن نقسم التقييم الى خطوات منطقية يمكن تحديدها فى الآتى (٢) :

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اساعيل يوسف ؛ المرجع السابق ، ص ٢٥٧ .

(٢) D. Kirkpatrick ; «Evaluation of Training.» In R. craig (ed.) ; **Training and Development Handbook** (2nd ed.). New York : Mc. Graw-Hill, 1976), Ch. 18.

**الخطوة الأولى :** « الاستجابة » ( رد الفعل ) – الى أى مدى كان اهتمام الدارسين بالبرنامج ؟

**الخطوة الثانية :** « التعلم » – ما هى المبادئ والحقائق والوسائل التى تم تعلمها ؟

**الخطوة الثالثة :** « السلوك » – ما هى التغييرات فى سلوك انجاز العمل التى نتجت عن البرنامج ؟

**الخطوة الرابعة :** « النتائج » – ما هى النتائج الملموسة التى تحققت من البرنامج فى شكل خفض التكلفة ، أو تحسين مستوى الجودة ، أو زيادة الانتاجية وما أشبهه ؟

وسنناقش هذه الخطوات بشئ من التفصيل .

### **الخطوة الاولى – الاستجابة ( رد الفعل ) :**

يمكن تعريف هذه الخطوة بالآتى : كيف أو الى أى مدى اهتم الدارسون بالبرنامج وأحبوه . وتساعد النقاط الآتية على تقييم الاستجابة :

- ١ – قرر ما ترغب فى الحصول عليه .
- ٢ – استخدم بطاقة للملاحظات تغطى ما تريد الحصول عليه فى الخطوة السابقة .
- ٣ – صمم البطاقة بالشكل الذى يسمح بتبويب الاستجابات وتصنيفها كميا .
- ٤ – حاول الحصول على استجابات صادقة من الدارسين وذلك باغفال الأسماء .
- ٥ – أسمح للدارس بكتابة تعليقات إضافية بخلاف ما ذكر فى البطاقة .

وفينا بنى مثال لبطاقة استجابة الدارس كما يوضحها الشكل رقم

( ٢٨ )



## الخطوة الثانية - التعلم :

على الرغم من وجود عدة تعاريف للتعلم ، فإننا نكتفى هنا بهذا التعريف  
لنناقشة هذه الخطوة : « التعلم هو تلك المبادئ والحقائق والمهارات التي فهمها  
الدارسون واستوعبوها » . وبمعنى آخر فالتعلم لا يتضمن مدى فاعلية  
تطبيق أو استخدام هذه المبادئ والحقائق والمهارات فى العمل ، فهذا شيء  
آخر سنتناقشه فى الخطوة التالية .

وفيما يلى بعض التوجيهات التى من شأنها أن تساعد على وضع خطة  
لقياس كمية التعلم التى تحققت لدى الدارسين فى برنامج معين :

١ - ينبغى قياس درجة تعلم كل دارس بحيث يمكن التعبير عنها كميًا .

٢ - ينبغى أن تجرى عملية قياس قبل بدء البرنامج التدريبي وبعد نهايته حتى  
يمكن معرفة كمية التعلم التى حصل عليها الدارس .

٣ - كلما أمكن ، من الأفضل أن تستخدم وسائل موضوعية لقياس التعلم .

٤ - كلما سنحت الفرصة ، تستخدم مجموعة ضابطة ( لم تحصل على  
تدريب ) لمقارنتها أثناء القياس بالمجموعة التجريبية التى حصلت على  
التدريب .

٥ - من الأفضل أن تحلل نتائج القياس والتقييم احصائيا حتى يمكن التأكد  
من حدوث التعلم فى شكل ارتباطات أو مستويات دلالة احصائية .

ويمكن استخدام الوسائل الآتية لقياس عملية التعلم :

١ - الانجاز فى قاعة الدراسة : من السهل قياس التعلم الذى يحدث أثناء  
البرامج التدريبية التى تعتمد على المهارة فى التدريس . ونفع هذه  
البرامج فى فئة التدريب على تعليمات انجاز العمل ، أو تبسيط اجراءات  
العمل ، أو المهارة فى المقابلة ، أو وسائل الاستقراء ( الاستنتاج ) ، أو  
تحسين مستوى المحادثة أو القراءة أو الكتابة . ويمكن استخدام الأنشطة  
الدراسية فى قاعة الدرس مثل وسائل الايضاح والانجاز الفردى للمهارات  
المتعلمة والمناقشة التى تتبع تمثيل الأدوار - كوسائل لتقييم التعلم .

٢ - الاختبارات الكتابية : عندما يجرى تعلم المبادئ والحقائق ، فانه يتعذر  
تقييم التعلم ، أكثر مما هو فى حالة تعلم المهارات . وهنا تصلح

الاختبارات الكتابية لهذا الغرض . وقد تستخدم اختبارات نفسية موضوعية أعدت لهذا خصيصا لذلك ، وفي حالات أخرى يجرى اعداد اختبارات معينة لمثل هذا المقياس . وفيما يلي بعض التوجيهات لاستخدام الاختبارات الموضوعية المقننة لقياس التعلم :

(أ) ينبغي أن يطبق الاختبار على جميع الدارسين قبل بدء البرنامج التدريبي .

(ب) كلما أمكن تستخدم مجموعة مقارنة مع المجموعة التجريبية .

(ج) ضرورة تحليل نتائج الاختبارات التي تطبق على المجموعة قبل التدريب باستخدام وسيلتين احصائيتين : الأولى جدول التقدير الكلى لكل فرد . والثانية جدول الاجابة عن كل سؤال فى الاختبار من حيث الاجابات الصحيحة والاجابات الخاطئة . ومن شأن مثل هذا التحليل - بالاضافة الى تقييم البرنامج - أن يتيح للمستول عن التدريب بعض المعرفة والمعلومات التي لدى جماعة الدارسين قبل بدء الدراسة ، وهذا يعنى أن المدرب يمكنه فى هذه الحالة التركيز على الموضوعات التي اتضح عدم فهم غالبية مجموعة الدارسين لها .

(د) بعد انتهاء الدراسة فى البرنامج التدريبي ، يطبق نفس الاختبار السابق ، أو صورة مكافئة له ، على مجموعة الدارسين وعلى مجموعة مقارنة . وحينئذ يمكن القيام بمقارنة نتائج الاختبارات قبل التدريب وبعده . ومن شأن التحليل الاحصائى لهذه النتائج أن يوضح مدى فاعلية البرنامج من حيث تحقيق التعلم بالنسبة للدارسين .

### الخطوة الثالثة - السلوك :

يعتبر تقييم البرامج التدريبية من حيث السلوك فى العمل أصعب من تقييم التعلم أو الاستجابة السابق مناقشتها . ويحتاج الأمر هنا الى مدخل علمى يضع فى اعتباره عوامل عديدة . وهناك عدة نقاط للتوجيه فى هذا المجال ، تتلخص فى الآتى :

١ - القيام بتقدير قياسى منظم عن الانجاز فى العمل ، يطبق قبل بدء البرنامج التدريبي وبعد الانتهاء منه .

٢ - ينبغي أن يقوم بهذا التقدير عن الدارس أحد الآتين بعد ، ويفضل أن يقوم به أكثر من شخص :

(أ) الشخص نفسه الذى يحضر التدريب .

(ب) الرئيس المباشر فى العمل .

(ج) المرءوسين .

(د) زملاء الدارس فى العمل .

٣ - ضرورة التحليل الاحصائى لمقارنة الانجاز قبل التدريب وبعده ، ومدى ارتباط التغيرات التى تحدث بالبرنامج التدريبى .

٤ - ينبغي القيام بتقدير للمتدرب بعد انتهاء التدريب بفترة لا تقل عن ثلاثة شهور ، حتى يتاح للمتدربين الفرصة لتطبيق ما تعلموه أثناء التدريب عمليا ، ويضيف مثل هذا التقدير الكثير الى النتائج السابقة للتقييم .

٥ - ضرورة استخدام مجموعة مقارنة - لم تحضر التدريب - فى مثل هذه الدراسات .

### الخطوة الرابعة - النتائج :

يمكن التعبير عن أهداف معظم البرامج التدريبية من حيث نتائجها التى يمكن تلخيصها فى : التقليل من انفكاك العمل ( دوران العمل ) ، التقليل من تكلفة الانتاج ، رفع مستوى الكفاءة ، الحد من المنازعات ، زيادة الانتاجية وتحسين مستواها ، ورفع الروح المعنوية للعاملين . ومن وجهة نظر التقييم ، يبدو من الأفضل تقييم برامج التدريب مباشرة من حيث نتائجها المرغوب فى تحقيقها . وعلى أى الحالات ، فهناك عوامل معقدة وصعبة تعترض تقييم البرامج التدريبية من حيث نتائجها . وعلى ذلك ، فمن الأفضل أن يكتفى المسئولون عن التدريب بتقييم البرامج من حيث الاستجابة والتعلم والسلوك .

وعلى الرغم مما يكتنف تقييم البرامج التدريبية من حيث النتائج ، فهناك بعض البرامج التى يسهل تقييم نتائجها نسبيا . فمثلا ، عند تدريب العاملين للضرب على الآلة الكاتبة لرفع كفايتهم الانتاجية ، يمكن تقييم النتائج من خلال مقارنة عدد الكلمات التى يكتبها الفرد فى الدقيقة قبل وبعد التدريب . واذا كان الهدف من التدريب التقليل من المنازعات والخلافات بين العاملين والمشرفين

فى المنظمة ، يمكن تقييم النتائج من خلال مقارنة عدد الخلافات والمنازعات قبل وبعد التدريب . أما اذا كان الهدف من التدريب التقليل من الحوادث فيمكن قياس عدد الحوادث قبل التدريب ومقارنتها بعدد الحوادث بعد التدريب .

ان الهدف الأساسى من المناقشة السابقة هو اثاره دافعية المسؤولين عن التدريب حتى يركزوا اهتمامهم على تقييم البرامج التدريبية ، حيث ان مستقبلهم وكذا مستقبل البرامج التدريبية يعتمد الى حد كبير على قدرتهم فى التقييم والافادة من نتائج التقييم فى تطوير البرامج التدريبية . والهدف الثانى هو توضيح معنى « التقييم » ، وذلك من خلال تقسيمه الى مراحل هى : الاستجابة ، والتعلم ، والسلوك والنتائج .

\*\*\*

### الخلاصة

يتلخص ما سبق مناقشته خلال هذا الفصل فى النقاط الآتية :

١ - تتخذ البرامج التدريبية فى المنظمات أشكالا عديدة ، ويمكن تصنيفها فى الفئات الآتية : تدريب التهيئة ، والتدريب أثناء العمل ، والتدريب خارج نطاق العمل ، والتدريب الخارجى .

٢ - يقصد بتنمية الأفراد أية حركة مباشرة تتخذها المؤسسة لتغيير سلوك أفرادها . والتدريب وتنمية الادارة هى مصطلحات اجرائية تدخل فى تصنيف تنمية الأفراد ومستغرقة فيه ، ولكن رسالة كل منهما تختلف عن الأخرى .

٣ - هناك احتياجات جزئية واحتياجات كلية للتدريب ، ومن أمثلة الحاجات الجزئية الخاصة بشئون الأفراد ما يأتى : الترقيات ، والتنقلات ، والتقديرات ، والحوادث ، وسجلات رقابة الجودة ، والمنازعات ، والمهام المعينة . أما أمثلة الحاجات الكلية للتدريب فهى : الانشاءات الجديدة ، والمنتجات الجديدة ، واستخدام آلات ومعدات حديثة ، وتغيير معايير الانتاج ، ومؤشرات الاتجاهات ، والسياسات الجديدة ، وتوصيات وتوجيهات رجال الادارة العليا بالمنشأة . وبعد التعرف على الاحتياجات التدريبية ينبغى تصديق أهداف التدريب ، وتصنف هذه الأهداف الى : أهداف اجرائية ، وأهداف انجاز العمل ، وأهداف تعليمية ، وأهداف الاستجابة ، وأهداف النمو الشخصى .

٤ - من الضروري الانتفاع بالخبرات التربوية لحل مشكلات التدريب ، ومن الجوانب التي يمكن الافادة منها في هذا المجال ما يأتي : التعميم ، والتكيف ، والفروق الفردية ، والقوى الدافعة على التعلم ، وانتقال أثر التدريب ، وتأثير العوامل الانفعالية .

٥ - تتلخص الوسائل المستخدمة في التدريب في الآتي : المحاضرة ، والمناظرة ، والندوة ، والحلقة الدراسية ، والخبير ، والكتب والمراجع ، والمجلات والدوريات . أما الوسائل التعليمية فتتلخص في : السبورة ، والتمثيلات ، والجداول والرسوم البيانية ، والانجاز ، والخرائط ، والصور ، والشرائح والقطع الشريطية ، والمعارض والنماذج ، والسينما والتلفزيون والتسجيلات .

٦ - هناك طرق تقليدية للتدريب على العلاقات الانسانية تتمثل في المحاضرات والمناقشات ، والمؤتمرات ، ودراسة الحالات ، وتحليل الوقائع . أما الوسائل المستحدثة في هذا المجال فهي : الجماعات التدريبية أو تدريب الحساسية ، وتمثيل الأدوار ، والمباريات الادارية ، والتنمية التنظيمية .

٧ - يقصد بالتقييم تقرير مدى فاعلية التدريب . وينبغي أن يقسم التقييم الى أربعة مراحل أو خطوات هي : الاستجابة ( رد الفعل ) ، والتعلم ، والسلوك ، والنتائج . والمقصود بالمرحلة الأولى هو الى أى مدى اهتم المدارسون بالبرنامج التدريبي وأحبوه . ويقصد بالتعليم هنا تلك المبادئ والحقائق والمهارات التي فهمها المدارسون واستوعبوها . أما السلوك هنا فيعنى مدى تغير سلوك الدارس في انجاز العمل بعد التدريب والخطوة الأخيرة وهي النتائج فهدها التقايل من دوران العمل ، والتقليل من التكلفة ، ورفع مستوى الكفاية ، والحد من المنازعات ، ورفع مستوى الانتاجية كما وكيفا ، ورفع معنويات العاملين .

★ ★ ★