

الفصل الأول الإطار النظري

مَهَيِّدًا

تمثل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية ، ومن منطلق أن القوى العاملة هي الدعامة الأساسية للاقتصاد القومي لأية دولة من الدول ، ولا شك أن تنظيمها وحسن استخدامها ، وصقل قدراتها ، ورفع مهاراتها ، له أكبر الأثر في تعظيم استغلال الثروة القومية ، ورفع مستوى معيشة أبنائها ، لهذا من المهم لأي مجتمع سواء كان كبيرا على مستوى الدولة أم صغيرا على مستوى الهيئات والمنظمات ، أن يركز على إعداد برامج شاملة لتدريب وتأهيل الموارد البشرية ، وهو الأمر الذي سيكون له بالغ الأثر على دراسة الرضاء الوظيفي للعاملين⁽¹⁾ .

وفي ظل الثورة العلمية والتفنية الهائلة التي امتدت إلى شتى جوانب الحياة وأثرت في تصور الناس للمستقبل ، لا بد من تشكيل قدرات ومهارات رأس المال البشري لترقية قدراته على استيعاب حقائق الحياة المعاصرة وتطوراتها، بما يتفق مع الرقي الإنساني وتحدياته المتجددة .

وتسعى إدارة أية منظمة من المنظمات إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل في إنتاج سلع وخدمات لتباع في الأسواق إلى المستهلكين بأسعار مناسبة يتحقق عنها فائض (ربح) بذلك تتمكن الإدارة من استمرار الحصول على الموارد اللازمة للاستمرار في العمل .

ولكي تحقق إدارة المنظمة ما تريد ، ينبغي لها أن تحصل على الموارد البشرية القادرة والمؤهلة وان تضعها في مجالات الاستخدام المخططة لتعمل حسب التعليمات والنظم، وبالتالي إنتاج الأنواع المطلوبة بالكميات المطلوبة والجودة المطلوبة .

وقد شهدت دول العالم وفي مقدمتها مصر - خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين - تغييرات وتحولات غير مسبوقة، أدت إلى تزايد الاهتمام بتشكيل قدرات ومهارات رأس

(1) د تاد رفاض . تنمية قدرات ومهارات رأس المال البشري: دراسة تحليلية . - ملحق الأهرام الاقتصادي . -

المال البشرى ، ويعود ذلك الاهتمام لمجموعة من الأسباب ، هي :

- كبر حجم المنظمات .
- تطور أساليب الإنتاج وتعقدتها .
- شدة المنافسة .
- ارتفاع تكلفة العمل .
- تغير طبيعة وتركيب القوى العاملة .
- ارتفاع المستوى الثقافى العام فى المجتمع .
- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين .
- قوة الحركة النقابية .
- تزايد الاتجاه نحو الديمقراطية السياسية .

وتؤدى جميع هذه الأمور إلى تعقد مشاكل وأساليب إدارة الموارد البشرية والاهتمام بتشكيل قدراتها ، ومهاراتها من خلال تنمية معرفية متعاضمة ، لتحقيق فاعلية أدائها .

وتتأثر إدارة الموارد البشرية وتشكيل قدراتها ومهاراتها بعاملين أساسيين، هما:

أولاً: عوامل داخلية ، وهى فلسفة الإدارة العليا بالمنظمة والوضع التنظيمى للإدارة ، وكفاءة المسؤولين عن الإدارة ، والإمكانات المتوفرة للإدارة ، والصلاحيات المتاحة لها، وكذا تركيب القوة العاملة فى المنظمة .

ثانياً: عوامل خارجية ، وهى التشريع (نظام العمل والعمال) ، وتأثير درجة التطوير التكنولوجى ، والصناعى ، ووعى المجتمع بأهمية الإدارة .

من كل ما تقدم يتضح أن زيادة كفاءة العنصر البشرى ، هى الأساس الذى تنطلق منه استراتيجيات التنمية وسياسات النمو والتقدم ، حيث تعتبر التنمية البشرية، محورا رئيسيا فى هذا الشأن لاسيما وان الدول النامية تتمتع بثروة بشرية هائلة ، بها ومن أجلها ، تدور عجلة الإنتاج ، ويمكن تحويل هذه الطاقة البشرية من عبء ضاغط على الموارد المادية ، إلى طاقة قادرة على زيادة الإنتاج كما ونوعا .

وتسعى سياسات تنمية الموارد البشرية إلى تنمية مهارات الأفراد للعمل وشغل المهام والوظائف اللازمة لسوق العمل ، فضلا عن تلبية احتياجات خطة التنمية من العمالة الفنية

الماهرة المدربة ، وفي إطار هذا السعى تركز هذه السياسات على محورين هما : التدريب المهني - والتوجيه المهني ، وقد أكدت اتفاقية العمل الدولية رقم 142 لسنة 1975 بشأن تنمية الموارد البشرية - وقعت عليها مصر عام 1984 - أهمية الربط بين هذين المحورين ، باعتبارهما المدخل الصحيح لتنفيذ أي استراتيجية جادة لتنمية الموارد البشرية .

وفي إطار استراتيجية إعداد خطط التنمية والتشغيل للقوى العاملة سواء من خلال تنفيذ نظم التدريب التي تتلاءم مع احتياجات سوق العمل ، أم مواجهة التحديات العالمية التي أدت إلى انهيار الضمانات التي كانت تتمتع بها الإدارة في تعاملها داخل حدود الدولة وانهيار مفهوم الزمان ، وتحول مفهوم السوق إلى مفهوم الميزة التنافسية ، كل ذلك يتطلب تطوير الأساليب الفنية والأدوات التي تساعد على تقديم خدمة جيدة تتلاءم في مكوناتها مع حاجة المهنة أو الوظيفة التي يتم التدريب عليها ومستوى النضج المهني والخصائص والقدرات النفسية والعقلية والثقافية للفئة المراد توجيهها نحو أكثر المهن والوظائف ملائمة لها، للتدريب عليها وممارسة العمل بها .

إذن ، فالتوجيه المهني هو عملية فنية مستمرة ومنظمة ، تهدف إلى مساعدة الفرد على إيجاد الحل الملائم لمشكلة الاختيار والإعداد المهني عن طريق تقديم المعلومات والخبرة والصحة التي تتعلق باختيار المهنة والإعداد لها ، والتقدم للالتحاق بها ، وذلك في ضوء ما تكشف عنه دراسة إمكانات واستعدادات الفرد النفسية والصحية وظروفه الاجتماعية والاقتصادية من جهة ، وما تنتجه الدراسة المستمرة للمهن والوظائف والمهارات المطلوبة لأدائها والشروط اللازمة للالتحاق بها من جهة أخرى.

ويطلب تقديم خدمات التوجيه المهني ، وجود تنظيمات إدارية وفنية مسؤولة عن وضع الخطط والبرامج وتنفيذها وتطويرها بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة .

ويعتبر التوجيه المهني أداة مهمة من أدوات تحليل العمل وتحديد عناصره وتحديد القدرات والاستعدادات الجسمية والنفسية اللازمة لأدائها ، وذلك من خلال ملاحظة أداء العمل واستقصاءات العاملين ، ثم تحديد خصائص الأفراد المتوقع أن تخدمهم هذه الاختبارات .

ويجدر بنا الإشارة إلى أن التوسع في تطبيق نظم التوجيه والإعلام المهني ، يؤدي إلى توفير معلومات كاملة عن المهن والتدريب المهني المتاح والثقافة المتعلقة به ، ووضع العمالة وفرصها واحتمالات الترقية ، وظروف العمل ، وسلامة وصحة العاملين ، والاتفاقيات الجماعية ، وحقوق وواجبات كافة الأطراف في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي والثقافي والاجتماعي ، كما يمنح الفرصة للأفراد الذين يمارسون عملا ، لتحسين فرص نموهم المهني ومستوى كفاءتهم ، ويساعد الذين يعانون البطالة في اختيار المهنة والحصول على التدريب ، والتعليم المناسبين لأدائها .

ومن المتوقع ، أن يؤدي الاهتمام بتطبيق التوجيه والإعلام المهني إلى مساعدة النشء والشباب بالمدارس على تقدير قيمة العمل والتأقلم مع ظروف العمل بالنسبة للمسارات المهنية التي قد تتاح لهم طبقا لقدراتهم واستعدادهم ، مما يؤدي في النهاية إلى الكفاءة فيما يقومون به من أعمال .

ينظر إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية على انه التحول من الإدارة الروتينية لشئون الموظفين إلى منهج يقوم على المبادرة ومشاركة القيادة الإدارية العليا والتنفيذية في تخطيط وإدارة التغيير . وبناء القدرات المؤسسية وتطوير وتنمية معارف ومهارات العاملين .

و يتناول هذا الفصل الجانب النظري من الدراسة ، حيث يشمل عرض المفاهيم المختلفة لكل من الرضاء الوظيفي، والتدريب، وأثر التدريب على الرضاء الوظيفي من خلال ثلاث مباحث :

- المبحث الأول : مفهوم الرضاء الوظيفي والمقارنة بينه وبين المفاهيم الأخرى.

- المبحث الثاني : مفهوم وطبيعة التدريب الإداري .

- المبحث الثالث: علاقة التدريب وأثره على الرضاء الوظيفي في المكتبة المركزية.

المبحث الأول

مفهوم الرضاء الوظيفي

والمقارنة بينه وبين المفاهيم الأخرى

أولاً : مفهوم الرضاء الوظيفي

يرجع المعنى اللغوي لكلمة الرضاء إلى مادة " رضى " ، ورضى عن الشيء أى ارتضاه ورآه له أهلاً⁽¹⁾ ، ومن هنا يقصد بالرضاء الوظيفي "الرضاء عن العمل الذى يؤديه الفرد، هل هو راضٍ عن أدائه لهذا العمل أم غير راضٍ " .

وتعتبر دراسة ظاهرة الرضاء الوظيفي Job Satisfaction التجسيد الحى للفائدة التى تحصل عليها الموارد البشرية العاملة بالمنظمة سواء أكانت المنظمة عامة أم خاصة.

ويعد هذا الموضوع الذى تعرضت له الدراسة من أكثر الموضوعات التى تناولها علماء الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع⁽²⁾ ، وكذا مؤسسات تنمية الموارد البشرية والإدارية ، بالإضافة إلى المؤسسات المختلفة⁽³⁾ ، وذلك بالدراسة والتحليل بغرض الاستفادة من ذلك فى

(1) تعرف كلمة ' الرضاء ' فى اللغة من مادة ' رضى ' ، ورضى عن الشيء ارتضاه ورآه له أهلاً، وسنط الشيء سنطاً أى كرهه، والرضاء والسخط من صفات القلب..

وهناك ثلاثة أشكال لكتابة كلمة الرضاء وهى (الرضاء، الرضاء، الرضى)، وبالبحث فى معاجم اللغة العربية وكتب قواعد الإملاء، ثبت أن الكتابة المثلى للمصدر من (رضى) هو (رضاء) هكذا بالألف أى الشكل الصحيح الشائع الاستخدام هو (الرضاء) بالألف فقط، وهذا الشكل هو الذى سوف تتبناه الدراسة - فى ذلك راجع ، ابن منظور . لسان العرب - القاهرة ، دار المعارف، 1980، مادة رضى - المجلد الثالث - ص 1663.

(2) د. مصطفى كامل، د. سونيا محمد البكرى. دراسة تحليلية للرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس - جامعة القاهرة:

مجلة الإدارة . - مج 23، ع1 (يوليو 1990) . - ص 78.

C.J.Cranny. "Job Satisfaction : How People Feel About Their Jobs and How It Affects (3)

Their Performance". - New York: Lexington Books.inc., 1992. - P.1.

رفع مستوى أداء المنظمات والمؤسسات المختلفة التي أقيمت جيدا أن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية للعمل والإنتاج سواء في المنظمات الإنتاجية أم الخدمية.

وتكمن أهمية دراسة موضوع الرضاء الوظيفي ، في أنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان يشغل وظيفة إدارية أو فنية إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به .

وعلى الرغم من دراسة موضوع الرضاء أو عدم الرضاء الوظيفي بواسطة علماء النفس الذين كان لهم سبق في هذا المجال ، إلا أن هنالك قدرا ضئيلا جدا من الاتفاق عن حول ما تعنيه عبارة الرضاء الوظيفي ، وحول الكيفية التي يتعين معها قياس مدى هذا الرضاء .

فإذا كان اصطلاح الرضاء الوظيفي يعبر عن مشاعر وأحاسيس الأفراد النفسية حيال وظائفهم سواء كانت هذه المشاعر والأحاسيس مواتية أو غير مواتية ، فإنه يمكن اعتبار تلك المشاعر والأحاسيس انعكاسا لمدى الإشباع الذي يستمده كل فرد من وظيفة ، والجماعات التي يشارك فيها ، ومن سلوك رئيسه معه ، ومن بيئة العمل الداخلية والخارجية بوجه عام ، فضلا عن هيكل شخصيته الذاتية .

ومؤدى ما تقدم أن اصطلاح " الرضاء الوظيفي " يشير إلى ظاهرة متعددة الأبعاد - Multi Dimensional تتضمن أجزاء مختلفة ، فقد يكون هناك رضاء وظيفي لكل جانب من جوانب وظيفة الفرد ، كما قد تختلف اتجاهات الرضاء الوظيفي أيضا من حيث القوة والثبات .

هذا ، وتختلف الأجزاء المكونة لحالة الرضاء الوظيفي من دراسة إلى أخرى ، ولكن الأجزاء التي شاع فصليلها وتحديدها كعوامل مؤثرة على رضاء الفرد عن وظيفته تشمل : الرضاء عن الأجر وملحقاته ، الرضاء عن الإجراءات الخاصة بالعمل في المنظمة ، الرضاء عن علاقات العمل (زملاء - رؤساء - مرؤوسين) ، الرضاء عن بيئة العمل .

وبالإضافة إلى تلك العوامل ، فإن هناك مجموعة عوامل أخرى تؤثر في الرضاء الوظيفي وتتعلق بالفرد ذاته كاحتياجاته ورغباته وطموحاته وأهدافه.

خلاصة القول ، انه على الرغم من تعدد العوامل التي تؤثر في الرضاء الوظيفي ، إلا انه ليس من اللازم أن تكون هناك علاقة ارتباط بين تلك العوامل ، إذ من المحتمل أن يكون الفرد راضيا عن جوانب معينة وغير راض عن جوانب أخرى ، ولذا فان الرضاء الوظيفي يرتبط وكما سبق أن أشير بمشاعر وأحاسيس الأفراد النفسية نحو وظائفهم والتي تعكس مدى إشباع تلك الوظائف لاحتياجاتهم المختلفة (1).

وكانت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة التي أجريت في "هاوثورن Hawthorne" والتي قام بها (التون مايو Elton Mayo) في مصنع وسترن إلكترونيك (Western Electric) قبل الحرب العالمية الثانية ، بمثابة القوة الدافعة التي نيهت الأذهان إلى أهمية معرفة رأى الموظفين في أعمالهم ، وأكدت كذلك على أهمية أبحاث الرضاء الوظيفي ، فقد خلصت تلك الدراسة إلى أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج ، منها العلاقات مع جماعة العمل، فإذا كانت العلاقات داخل المؤسسة قائمة على أساس تحقيق المصالح المشتركة، فإن ذلك يكون مصدر لإشباع احتياجات ذاتية واجتماعية ، تساعد على رفع مستوى رضاء الفرد عن عمله ، وبالتالي رفع مستوى الأداء لديه، ومن ثم يتعين على إدارة العلاقات العامة داخل المنظمة أن تجعل العلاقات الاجتماعية حافزاً مشجعاً من خلال التفاعل بين العاملين بعضهم البعض، وأنه من المرجح أن يكون ذلك ذي أثر فعال على الرضاء الوظيفي .

ومن الجدير بالذكر أن الحاجة الملحة إلى العمال أثناء الحرب العالمية الثانية ، كانت سبباً في معرفة العوامل المسببة للرضاء ، وتلك المسببة لعدم الرضاء ، من هنا اتجهت الأضواء إلى محاولة الوصول إلى مكونات الرضاء الوظيفي .

وقد شهدت الاقتصاديات الغربية توسعاً هائلاً في بداية القرن العشرين ، على أثر النمو

(1) د. محمد أيمن عبد اللطيف . الانتماء الوظيفي وعلاقته بالرضاء الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموجرافية للقوى العاملة دراسة مقارنة . - المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة . - ع 1 ، (1996) . - القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة . 1996 . - ص 832 .

الصناعى المطرد ، وما صاحبه من قيام المشروعات الضخمة ، واستخدام الآلات المتطورة ، ومحاولة الوصول إلى أساليب من شأنها الحصول على أقصى إنتاجية بأقل تكلفة ممكنة ، وقد أثار ذلك اهتمام (فريدريك تايلور Frederick Taylor) الأمريكى الجنسية ، الذى كان يعمل مهندساً ميكانيكياً (1856-1917) فى إحدى شركات الصلب الأمريكية، وكان (تايلور Taylor) نموذجاً للتقسيمات العلمية (المدرسة الكلاسيكية) ، فقام بدراسات تجريبية على العمال بالشركة ، خلص منها إلى أنه من الضروري الاعتماد على الأسلوب العلمى فى الإدارة، وليس على أساس قواعد تقديرية أساسها الخبرة التقليدية.

وتستند الإدارة العلمية - كما يراها تايلور Taylor - إلى بعض المبادئ أهمها :

- التخصص والتميط . - الاختيار العلمى للعمال . - وحدة الأمر .
- استخدام دراسات الوقت والحركة للتوصل إلى الطريقة المثلى الوحيدة أداء كل عمل.
- تقسيم المسؤولية بين الإدارة والعمال فتتولى الإدارة التخطيط، ويتولى العمال التنفيذ .

وتمتاز النظرية العلمية للإدارة بالأهداف النبيلة التى تسعى لتحقيقها، والمتمثلة فى التوفيق بين مسألتى ارتفاع أجور العمال ، والحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج، حيث يرى (تايلور Taylor)⁽¹⁾ ، أنه من مصلحة العمال وأصحاب المصانع تحسين طرق العمل، حتى يتسنى لكل طرف أن يحصل على دخل مالى أعلى ، وذلك عن طريق التطوير الإيجابى للعمال ، وبعض المبادئ السابق ذكرها .

وفى ضوء ذلك ، يتضح لنا أن أهم ما تميزت به نظرية (تايلور Taylor) ، تمثل فى كون الدراسات الدقيقة لأية وظيفة مستمدة من الواقع المعاش داخل ورشة العمل، وليست من المبادئ النظرية غير المطبقة فى الواقع الذى يعيشه الأفراد، وأنه بإمكان الإنسان الواعى أن يتحاور مع زملائه ، ويتعرف على وجهات نظر الآخرين ، ونوعيات المشاكل التى تواجههم فى عملهم ،

Taylor, F., " The principles of scientific management in scientific management" . - (1)
New York: Harper and Row . 1947. - P. 140 .

ثم يتخذ الإجراءات العلمية المدروسة التي تساعد على تصحيح الوضع.

كما تساعد هذه النظرية أى عامل على تحسين مستواه ، حيث تهتم بنوعية العلاقات بين الوظيفة والشخص الذى يسند إليه دور القيام بهذه الوظيفة ، وأن المهم هو العمل وكيفية أدائه بطريقة فعالة ، حتى يتسنى للعامل أن يرفع من مستواه ، ويتمكن من أداء عمله بطريقة علمية تساعده فى نهاية الأمر على تحقيق أمانيه ورفاهيته .

وبصفة عامة ، يمكننا القول أن (تايلور Taylor) كان يرى أن الاعتماد على الأساليب العلمية هو الطريق الأمثل لإرضاء العمال الذين يهتمهم الحصول على أجور مرتفعة، وهذه من العوامل التي تؤدي إلى الرضاء الوظيفي .

وفى السياق ذاته ، فقد توصل (هنرى فايول Henry Fayol)⁽¹⁾ ، رجل الإدارة الفرنسى (1841 - 1945) ، فى دراسته إلى أربعة عشر مبدأ ، علما بأنها لا تشمل كل مبادئ الإدارة ، إلا أنها شملت المبادئ التي نكرها (تايلور Taylor) ، ومن هذه المبادئ : تقسيم العمل ، السلطة والمسؤولية ، الانضباط ، انصياع مصلحة الفرد للمصلحة العامة.

أما بالنسبة لعناصر الإدارة فقد لخصها (فايول Fayol) فى خمسة عناصر هى : التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، المراقبة ، وعُرفت هذه العناصر بوظائف الإدارة. وتعتبر السلطة بمثابة العمود الفقري لأى تنظيم إدارى، ومع أن كل عامل مسئول عن عمله، فإن مسألة الثواب والعقاب مرتبطة بنوعية العمل ، وبذلك تبني فكرة الموضوعية والابتعاد عن الاعتبارات الشخصية، وخلق الجو الذى يساعد على جلب الثقة ويضمن سلامة الخطة ، مما يؤدي إلى الرضاء الوظيفي .

كذلك قدم (ماكس فيبر Max Weber) — عالم الاجتماع الألماني (1864 - 1920) — نموذجاً للبيروقراطية . أكد فى سياقها على ضرورة تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي

Hatch, Mary, Jo., "Organization Theory " , Modern , Symbolic , And Postmodern (1) Perspectives . - New york: Oxford University Press, i.t.c., 1997 . - PP 30 - 33 .

الثابت والمحدد رسمياً لمستويات السلطة ، وأنه من الضروري أن يكون ولاء الموظف لوظيفته ، وأن يضع مصلحة العمل فوق أى اعتبار .

ويرى (فيبر Weber) أنه حتى يتمكن الموظف من اتخاذ قرارات تتسم بالرشد ، فلا بد من تجنب العلاقات الشخصية والعاطفية سواء مع زملاء و المرؤوسين ، أم مع عملاء المنظمة ، وذلك يبعث عنده الثقة بالنفس ، وهذه من عوامل الرضاء الوظيفي .

ومن المؤكد أن رواد الاتجاه الخاص بتتمية الموارد البشرية ، قد استفادوا من الدراسات والنظريات التى قَمَمها علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعى ، وفى مقدمتهم (ابراهيم ماسلو⁽¹⁾ Abraham Maslow) ونظريته الشهيرة عن الحاجات التى تعرف بـ "سلم الاحتياجات البشرية" (Hierarchy of Needs) .

وتقوم هذه النظرية على أن هناك خمسة حاجات أساسية يصعب الإنسان لإشباعها، وتتخذ هذه الحاجات شكل هرم ، تبدأ قاعدته بالاحتياجات الفسيولوجية (Physiological)، وهى تلك الحاجات التى تكفل بقاء الفرد مثل : الطعام والشراب والهواء ... ، يلى ذلك احتياجات الأمن ، ثم الاحتياجات الاجتماعية ، يليها احتياجات الفرد إلى الاحترام والتقدير ، وأخيراً الحاجة إلى تحقيق الذات .

وقد استخدمت نظرية (ماسلو Maslow) العديد من دراسات الرضاء الوظيفي ، حيث تفترض هذه النظرية أن الحاجات غير المشبعة هى المحرك الرئيسى لسلوك الفرد إلى أن يتم إشباعها ، فإذا لم تشبع هذه الاحتياجات ، فسنجد عدم الاتزان من ناحية الفرد ، مما يؤدي إلى سلوك معين يهدم إعادة التوازن .

كما أوضحت هذه النظرية أيضاً ، أن هناك أثراً مباشراً لعدم إشباع الاحتياجات على الرضاء الوظيفي للعامل ، فدائماً ما يكون العامل أكثر رضاء إذا أُشبعَت احتياجاته الأساسية .

(1) أحمد ماهر. السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات - الناشر: المكتب العربي الحديث. 1986. - ص 136.

وقد جاءت (نظرية قانون الموقف) عن العلاقات الشخصية، مستمدة قوتها من حدة الخلافات التي تنتشب بين الأفراد ، حيث رأت تلك النظرية أن العلاقات الشخصية تلعب دوراً أساسياً في حل الخلافات الاجتماعية .

حول نفس الموضوع، رأت الكاتبة (ميرى باركر فوليت ⁽¹⁾ 1868 - 1933 Mary Parker Follett) ، أن التعامل مع الجمهور يخلق مشاكل داخل المنظمة ، وبخاصة عندما تقدم أى منظمة على تغيير الأوضاع ، وانتهاج سياسة مقبولة لمجموعة من الناس ومرفوضة من مجموعة أخرى ، ففي مثل هذه الحالات لوحظ أنه عند محاولة حل الخلافات، وُجد أن النزاع إما أن يكون بين قوى وضعيف ، أو بين متنافسين يملكان قوة متقاربة ، وفي هذه الحالة الأخيرة ، نجد أن الطرفين المتخاصمين يبديان رغباتهما وتعاونهما الإيجابي لحل المشكل وفقاً لما يقتضيه الموقف .

هكذا يتضح لنا أن نظرية قانون الموقف ترى بأن التوصل لحلول للمشكلات لا يكون عن طريق القوانين والهيكل الرسمية فقط ، بل يتطلب الأمر وجود الإرادة الصادقة من ناحية ، وإيصال المعلومات بطريقة موضوعية من ناحية ثانية ، وذلك حتى يتسنى للأفراد أن يتفهموا الأوضاع ، ويحلوا المشاكل عن طريق التفاهات الإنسانية ، كما تهدف هذه النظرية أيضاً إلى توصيح مدى أهمية العلاقات الإنسانية داخل العمل ، بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ، وبالتالي يتحقق الرضاء الوظيفي.

نخلص من النظريات السابقة إلى القول بانها جاءت جميعها مركزة على محتوى الوظيفة باعتبارها العنصر الحاسم في تحديد مستوى أو درجة الرضاء عن العمل ، هذا من ناحية .

ومن ناحية أخرى أدى تفسير تلك النظريات إلى وجود مفهوم محدد للرضاء الوظيفي، إلا انه مازال الاتفاق حول وضع مفهوم محدد له ، موضع جدل ونقاش ، ويعود ذلك في المقام

(1) Follett , Mary Parker. *Dynamic Administration: The Collection Papers of Mary Parker Follett.* - Edited by Met Colf And Urwick.- New York: Harper and Raw 1942 .- P. 26 .

الاول إلى طبيعة العنصر البشرى باعتباره مخلوقاً معقداً ، لديه احتياجات ودوافع متعددة ومتباينة من وقت لآخر ، ومن فرد لآخر ، وهو ما انعكس بدوره فى ظهور مجموعة من التعاريف لمفهوم الرضاء الوظيفى ، يمكننا تصنيفها على النحو التالى :

(1) الرضاء الوظيفى كنوع من الاتجاه والمشاعر والأحاسيس :

ساعدت التجارب التى قام بها (ألتون مايو Elton Mayo) وزملاؤه عام 1927 على ظهور أبحاث عن الرضاء الوظيفى كشف هذه الأبحاث - بطريق المصادفة أثناء قياس أثر النواحي المادية والبيئية كالإضاءة والتهوية - على إنتاجية العمل ، أن الإنتاجية زادت بالرغم من انخفاض العوامل المادية المحيطة، وقد أرجع (مايو Mayo) وزملاؤه هذه النتائج إلى وجود بعض العوامل العاطفية والدافعية ، خاصة تجاه العاملين بعضهم البعض .

وفى عام 1935 قدم (هوبوك Hoppock) مفهوماً للرضاء الوظيفى على أنه "مجموعة من الظروف النفسية والمادية والبيئية التى تسهم متضافرة فى خلق وضع يرضى به الفرد" .

كما عرفه (هيرزبيرغ Herzberg)⁽¹⁾ بأنه "مشاعر الفرد الحسنة التى يستشعرها حول المتغيرات المادية والمعنوية التى تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة به" .

وأوضحت دراسة (Mayer)⁽²⁾ أن الرضاء الوظيفى هو " حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يحقق له ممارسة القيم الوظيفية الهامة التى يتصورها" .

ويرى (Lock)⁽³⁾ أن الرضاء الوظيفى هو "ردود أفعال عاطفية إيجابية ، وذلك فيما يتعلق بتجارب الفرد فى وظيفته وخبراته بها" .

(1) نظرية (ذات العاملين) لهيرزبيرغ ، تنص هذه النظرية على أن الرضاء الوظيفى ليس مفهوماً عكسياً لعدم الرضاء الوظيفى ، حيث ثبت من نتائج هذه الدراسة أن مشاعر السعادة والرضا عندهم مقترنة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه مثل (الإنجازات ، التقدير من الزملاء والرؤساء ، التقدم والرقى الوظيفى ، المسئوليات ، النمو النفسى ، العمل نفسه) وأطلقوا عليها العوامل الدافعة.

(2) Mayer, G.W., " Public Opinion Measuring Satisfaction which Organization". - (2) Journalism Quarterly. - VOL. 57, (1993). - pp. 772-780.

(3) سمير أحمد عسكر. " أبعاد الرضاء الوظيفى: دراسة تطبيقية". - المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. - ج 2 ، جامعة عين شمس. كلية التجارة (1985). - ص 181 .

وقد انتهج (Milkovich & Bondrean) ⁽¹⁾ نفس المنهج الذى تبناه لوك.

بينما يرى كل من Bannett & Pratt ⁽²⁾ أن الرضاء الوظيفى هو " شعور الفرد أو اتجاهاته نحو وظيفته، فهو استجابة الفرد العاطفية لأحاسيسه تجاه وظيفته ، وذلك نتيجة لقدراته على الوصول إلى بعض الأهداف الشخصية من خلال هذه الوظيفة".

ويرى (Feldam & Arnald) ⁽³⁾ أن الرضاء الوظيفى هو " مقدار المؤثرات أو المشاعر الإيجابية الكلية والتي تكون لدى الأفراد تجاه وظائفهم"، فعندما نقول أن الفرد لديه درجة عالية من الرضاء الوظيفى فنحن نعنى أن الفرد يحب وظيفته عموماً ويقدرها بدرجة عالية ولديه شعور إيجابى نحوها.

فى حين كان هناك رأى مغاير للتعريف السابقة ، طرحه مجدى عبد الفتاح ، حيث يرى أن الرضاء الوظيفى هو " الشعور الناتج عن توافر مجموعة من الاتجاهات الإيجابية لدى الفرد نحو الجوانب المختلفة لوظيفته ، ونظراً لإشباع تلك الوظيفة لقدر كبير من احتياجاته ، ورغباته ، فيما يتعلق بالوظيفة ذاتها ، أو بيئة العمل المادية والاجتماعية أو بالفرص التى تتيحها للفرد، مما ينعكس على أدائه لهذه الوظيفة وبالتالي على فاعلية المنظمة"⁽⁴⁾.

(2) الرضاء الوظيفى كنوع من الإشباع الوظيفى لاحتياجات الفرد :

يعبر الرضاء الوظيفى عن مدى إشباع الفرد لاحتياجاته من خلال وظيفته، حيث يمكن قياس الرضاء الوظيفى بدرجة الاختلاف بين ما يرغب الفرد فى تحقيقه من هذه الوظيفة ، وبين ما

Milkovich. T. George & Bondrean, John W., " Personnel Human Resource Management " A Diagnostic Approach.- 5th ed. - Texas: Business Publications , inc., (1988). - P. 172.

Bannett. S.O. & Pratt, K;J; "Elements of personnel management" . - 2nd ed. . - (2) UK : Berk Shire ; Van No Strand Rein Hold UK Co.LTD.,1985. - p. 61.

Feldam, Daniel &Arnold, Hugh . "Managing individual & Group Behavior in Organizations" . - Tokyo : Mc Graw Hill inc . , 1983.- P.192.

(4) مجدى عبد الفتاح عبد الرحمن. معدلات الرضاء الوظيفى بالتطبيق على قطاعى الصناعة والخدمات. - جامعة القاهرة: كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال. 1999. - ص 29. - أطروحة (ماجستير).

حقيقته الوظيفية بالفعل له ، فالرضاء يحقق الاحتياجات الجماعية للعاملين من خلال وظيفتهم ومن خلال إشباع الاحتياجات الفرعية وهذا بدوره يحقق أهداف المنشأة.

وفى هذا الصدد ، أشار كل من (Willa & Walton)⁽¹⁾ إلى أنه يمكن النظر إلى الرضاء الوظيفي على أنه " القيم الإيجابية التي يحققها العمل ؛ فإذا كان الفرد راضياً عن شيء ما فإن ذلك يعنى أن هذا الشيء قد حقق له قيمة إيجابية " ، ونستخلص من هذا التعريف أن القيمة الإيجابية قد تختلف من شخص لآخر ، وبالتالي ما قد يكون ذا قيمة إيجابية لشخص ما، قد لا يحتمل القيمة نفسها لشخص آخر ، نظرا لتداخل عوامل عديدة نفسية واجتماعية واقتصادية .

وقد كان لدراسة (التركي)⁽²⁾ مفهوماً متعدد الأبعاد للرضاء الوظيفي ، يتمثل في " الرضاء الكلى الذى يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل التى يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم ، ومن المنشأة والبيئة اللتين يعمل فيهما، وبالمنط التكويني لشخصية الفرد " .

كما يعرف (Super)⁽³⁾ الرضاء الوظيفي بأنه " الحالة التى تصاحب الفرد فى وظيفته لتتناسب مع قدراته ، وميوله ، وسمات شخصيته ، وقيمه، وتتوقف هذه الحالة على درجة تقدم الفرد ، وتجاربه ، وخبراته المكتسبة من هذه الوظيفة" .

ويعرفه (Bullock)⁽⁴⁾ بأنه:

" اتجاه الفرد والذى ينتج عن محصلة العديد من الخبرات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها ، والمرتبطة بالوظيفة" .

(1) Willa, M. & Walton, B. J. , "Balancing Job Satisfaction & Performance" . - New York : Quorum BKS, 1993. - p. 317.

(2) فاروق ياسين التركي 0 دور العلاقات العامة فى تحقيق الرضاء الوظيفي 0 - جامعة القاهرة : كلية الإعلام، 1998. - ص 166. - أطروحة (دكتوراة).

(3) مجدى عبد الفتاح عبد الرحمن. مرجع سبق ذكره ص 25 .

(4) Bullock, R.P., " Position Function & Job Satisfaction in the social system of a modern Hospital " . - N.P. : Nursing research, 1953. - pp. 4 - 11.

(3) تعاريف ركزت على العوامل التي تؤثر على تحقيق الرضاء الوظيفي منها :

- تعريف بطرس جرجس الحلاق (1) ، فقد عرف الرضاء الوظيفي على أنه " الشعور الناتج كرد فعل تجاه ما يحصل عليه الفرد من وظيفته مقارناً بما يتوقع الحصول عليه من إجمالي عوامل الرضاء المتاحة ، وذلك من خلال قيامه بأداء وظيفته أثناء فترة حياته الوظيفية " .

- تعريف شمسة البلوش (2) بأن الرضاء الوظيفي هو " محصلة الاتجاهات الخاصة نحو مختلف عناصر العمل على أنها الجوانب المتعلقة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل والمرؤوسين ، والعلاقة بين العاملين أنفسهم ، والرواتب ، وفرص الترقية ، والتقدم ، والأمان في العمل ، وإنجازه ، والتقدير ، والاعتراف " .

(1) بطرس جرجس الحلاق. العوامل المؤثرة على الرضاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإعلامية. - جامعة القاهرة: كلية الإعلام؛ . - 1999 ص 31 . - أطروحة (دكتوراة) .

(2) شمسة البلوش. نظم الترقية وتأثيرها على الرضاء الوظيفي للعاملين . - جامعة القاهرة : كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. 2001 . - ص 24 - أطروحة (ماجستير) .

- ويرى (جينز بيرج Ginzberg)⁽¹⁾ أن هناك ثلاثة أنواع مختلفة للرضاء الوظيفي ، هي :

1- عوامل داخلية : وهي تستمد من نشاط العمل ، ومنها : السعادة الوظيفية والإحساس بالإنجاز .

2- عوامل متعلقة بالظروف الطبيعية والنفسية بوظيفة الفرد ، ومنها : ساعات العمل ، نظافة المكان .

3- عوامل متعلقة بالحالة النفسية للفرد ، من منطلق أن الرضاء الوظيفي ما هو إلا "حالة نفسية تنتج عن إشباع الفرد لاحتياجاته داخل العمل من خلال قيامه بوظيفة معينة " .

- وفي دراسة أكاديمية عن الرضاء الوظيفي لـ (ريتشارد موري Richard A.Murray)⁽²⁾ ، تم إجراؤها بجامعة شمال كارولينا عام 1999 ، جاء فيها أن الرضاء الوظيفي كما يراه (بول اسبكتورز Poul Spector's) ، هو عبارة عن "مجموعة أحاسيس تقييمية عن الوظيفة" ، محددًا بذلك تسعة عوامل لقياس الرضاء الوظيفي، هي :

1- مقدار المبلغ الذي يتقاضاه العامل ومدى تحقق العدالة في الأجور .

2- الفرص المتاحة للترقية ومدى تحقق العدالة فيها .

3- نزاهة الإشراف والمنافسة في الأعمال الإدارية من جانب المشرف .

4- عوائد التأمينات والإجازات والفوائد الأخرى التي تعود على العامل ، أو مدى

حصول العامل على التأمينات والإجازات وغيرها من فوائد .

(1) Ginzberg , E -J-L- Herman . "Occupational choice" . - New York:Columbia University Press, 1951. - p. 217.

(2) Richard, A. Murray. "Job Satisfaction of Professional and Paraprofessional Library Staff at the University of North Carolina at Chapel Hill" . - February 1999 . - pp. 9-11. - A master's paper for the M.S in L.S .Degree.

5- حصول العامل على المكافآت وشعوره بالتقدير والاحترام والاعتراف والتقدير من جانب الإدارة .

6- مدة استيعاب إجراءات التشغيل وسياساته وفوائده .

7- مدى التجاوب مع المنافسة ومدى الانسجام مع الزملاء في العمل .

8- طبيعة العمل والتأقلم مع متطلبات العمل .

9- المشاركة في معلومات الاتصال داخل المنظمة سواء شفويًا أم كتابيًا .

وفي المؤتمر السنوي العام للاتحاد العالمي في الفترة من 20 - 25 أغسطس 1995 (إفلا - NET (IFLA - NET)⁽¹⁾، حول الرضاء الوظيفي لأمناء المكتبات في الدول النامية (Job Satisfaction of Librarians in the Developing Countries)، وقد أثرت بحوثه موضوع الرضاء الوظيفي بصفة عامة و لأمناء مكتبات الدول النامية بصفة خاصة ، حيث أسهمت هذه البحوث في تقديم جملة من التعاريف والتحليلات الخاصة بالرضاء الوظيفي وآلياته ، كما أسهمت كذلك في تقديم التوصيات والاستنتاجات التي كان لها أكبر الأثر في وضع المنظمات يدها على متطلبات الرضاء الوظيفي وسبل تحقيقه .

ومن التعاريف التي أوردها المؤتمر للرضاء الوظيفي ، تعريف لكل من (بلسوم وتايلور Blum & Naylor) عام 1968 بأنه " موقف عام يتخذه العاملون من خلال رؤيتهم للأجور التي يتقاضونها" . وفي ضوء ذلك ، يمكن تعريف الرضاء الوظيفي على أنه ("Sum" أي إجمالي الجوانب السلبية والإيجابية المرتبطة بأجر الفرد) .

كما ورد في المؤتمر أهمية الرضاء الوظيفي حيث ذكر أنه ذو أهمية بالغة لتحفيز الفرد على العمل والمساهمة في الإنتاج حيث أنه " May ربما يقلل نسبة التغيب عن العمل، وكذا يقلل معدل حوادث العمل " (كاهان 1973) .

(1) International Federation of Library Associations 1995. (IFLA) Ebru Kaya. " Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries". - www.ifla.org. PP.1-5.

ومن ناحية أخرى ، فقد أظهرت البحوث المقدمة ، أن هناك عوامل تؤثر على الرضاء الوظيفي ، منها :

1- عوامل الرضاء المحفزة للعاملين ، في مقابل عوامل عدم الرضاء التي تشبثهم ، ومن عوامل التحفيز : الإنجازات - المعرفة - إدارة الوظيفة - المسؤولية - الترقية، وكذلك العوامل المرتبطة بالوظيفة نفسها بالنسبة لتنمية الفرد، وتساعد عوامل التحفيز في بيئة العمل على تحقيق الرضاء الوظيفي للفرد ، بينما تؤدي عوامل الحماية إلى عدم رضاءه.

2- عند المقارنة بين الإنجازات والمكافآت التي يحصل عليها الأفراد ، مع الإنجازات والمكافآت التي يحصل عليها الآخرون ، فإذا كانت النتيجة متوازنة ، فإنه يمكن القول بوجود رضاء وظيفي(الرضاء الوظيفي لعملاء المكاتب في الدول النامية)، وينكر في هذا الصدد أن الرضاء الوظيفي يعتمد بالطبع على الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في أي مجتمع ، هذا من ناحية . ومن ناحية أخرى ، ينبغي أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية والمشاركة في القرار والتنفيذ ، والأمن الوظيفي ، وشروط العمل الملائمة، كما ينبغي تحسين الأجور المنخفضة ، وذلك حتى يمكن الوصول إلى الرضاء الوظيفي.

وفي مؤتمر آخر عن الرضاء الوظيفي للدرجات الحالية في الخدمات المالية، عقد في مايو 2003 ،⁽¹⁾ (Job Satisfaction of Recent Graduates in Financial Services) ، تم عمل دراسة مسحية للكليات التي تعطي درجات علمية في مجال للخدمات المالية، وذلك لعرض الحقائق التي تتعلق بتدعيم الشركات ، والعلاقة بين أعضاء المشروع ، والسداد والنتائج ، وذلك كله حتى تعطى انطباع العاملين بالقناعة والرضاء الوظيفي والانطباعات الموجبة والسالبة التي لها علاقة بوظائفهم ، كذلك تقرير مدى الرضاء تجاه هذه الأسس.

Sharon, A.Devanay. "Job Satisfaction of Recent Graduates in Financial Services".- (1) www.bfies.gov, pp.1-11.

كما تبين من نتيجة التحليل الإحصائي لنتائج هذا المسح ، أن هناك أربع عوامل لا يرضى عنها العاملون وهي: الأمان الوظيفي، حوافز الإنتاج، الدرجة الوظيفية (الترقية)، ضغوط العمل. ولذا قدمت الدراسة اقتراحاً مؤداه " أن الدرجات التي يتم منحها ، يجب أن تكون متوافقة مع توقعاتهم حتى يصبحوا أكثر رضاء".

كما كانت من توصيات الدراسة أيضاً ، ضرورة دعم الحاجة لمنح درجات وظيفية للآخرين الذين يبحثون عن وظيفة أفضل.

وفي ضوء كل ما سبق ، توصلت الباحثة إلى تعريف للرضاء الوظيفي ، بأنه " عبارة عن مجموعة عوامل مجتمعة نفسية ، وبيئية ، ومادية ، والتي من خلالها تتعكس تصرفات الفرد ، وسلوكياته تجاه الآخرين في شكل ردود أفعال إيجابية من خلال إشباع الاحتياجات الفردية ، وتحقيق أهداف المنشأة] .

ويتسم هذا التعريف ، بالمواصفات التالية :

1-تعريف جامع ، حيث أنه يشتمل على مختلف مفردات الظاهرة ، وهي نفسية ، وبيئية، ومادية.

2-تعريف مانع ، فلا يسمح لمفاهيم أخرى بالدخول في إطاره .

3-تعريف بنائي وظيفي ، ويقصد به :

[بنائي (يشمل مكونات المفهوم)] وظيفي (يحدد عوامل الهدف من المفهوم)

4-تعريف واضح محدد ، ليس عاماً فضفاضاً .

ثانياً: المقارنة بين الرضاء الوظيفي والمفاهيم الأخرى

تظهر أهمية الرضاء الوظيفي في الأجل الطويل ، لما له من تأثير على فاعلية المنشأة ورفع أفرادها نحو العمل ، من خلال تحقيق الرضاء عنهم ، فالرضاء الوظيفي يخلق لدى الأفراد

روح الابتكار والجد والتعاون مما يؤدي إلى بذل العاملين لأقصى جهودهم داخل العمل ، مما يحقق أعلى إنتاجية للمنشأة ، ويحقق أهدافها المرجوة ، وحتى لا يتم الخلط بين الرضاء الوظيفي وبعض المفاهيم الأخرى ، لذا يجب التفرقة بين كل من هذه المفاهيم فى النقاط التالية :

1- الرضاء الوظيفي والاتجاهات⁽¹⁾:

الاتجاهات نحو الوظيفة هى أحكام الفرد الإيجابية أو السلبية حيال بعض جوانب الوظيفة .

وعلى هذا، فالرضاء الوظيفي أعم وأشمل، فهو يشمل الاتجاهات الإيجابية المتعلقة بالوظيفة.

2- الرضاء الوظيفي والدوافع :

الرضاء الوظيفي كما سبق تعريفه هو نتيجة للعلاقة بين النتائج المدركة ، وبين قيم الأفراد والاحتياجات ، أما الدوافع فهى المحرك الذى يقوى ويعزز ويوجه سلوك الفرد، وتكوين الدوافع نتيجة العلاقة المدركة بين السلوك ، وبين الالتزام بالقيم أو إشباع الاحتياجات.

3- الرضاء الوظيفي والروح المعنوية :

الروح المعنوية ، هى الشعور الناتج عن إشباع الفرد لاحتياجاته ومدى تقييمه لهذا الإشباع ، أما الرضاء الوظيفي فهو يركز على إشباع كافة احتياجات الفرد بما فيها من إشباع احتياجاته المرتبطة بعلاقاته مع جماعة العمل.

4. الرضاء الوظيفي وجودة بيئة العمل:

يختلف مفهوم جودة بيئة العمل من شخص لآخر ، فيقول (Dessler)⁽¹⁾ أن جودة بيئة

(1) مجدى عبد الفتاح. مرجع سابق. ص ص 35 - 44 .

العمل " (Quality of work life (QWL)) ، تعنى الدرجة التى يكون عندها العاملون قادرين على إشباع احتياجاتهم الشخصية الهامة من خلال تجاربهم بالمنظمة ، أى أن جودة بيئة العمل تسيير إلى مدلولات العمل للعاملين مثل ظروف العمل المرضية ، وحرية اتخاذ القرارات ، وساعات العمل المقبولة ، والقيادة الإدارية الفعالة .

أما الرضاء الوظيفى فهو النتيجة النهائية التى تتحقق من خلال تطبيق برامج ووسائل تحسين جودة بيئة العمل .

وكما يقول (Strauss & Sayles)⁽²⁾ ، فالمديرون الذين يركزون على الرضاء الوظيفى يبحثون عن الوسائل التى تعمل على توفير بيئة العمل السارة ، ولكن دون توفير الدوافع الإيجابية للعاملين مباشرة حتى يحثهم ذلك على العمل بجد .

5. الرضاء الوظيفى والإثراء الوظيفى :

يتعلق الإثراء الوظيفى بتحسين اتجاهات العاملين نحو وظائفهم ، ويساعد على تطبيق هذا المفهوم تحقيق الرضاء الوظيفى .

6. الرضاء الوظيفى والتناوب الوظيفى :

يقصد بالتناوب الوظيفى⁽³⁾ ، قيام العامل بالتناوب أو التنقل بين أكثر من وظيفة، وهذا بدوره يساعد على القضاء على الملل الذى قد تتضمنه الوظيفة ، وبالتالي فإنه يمكن من تحسين جودة بيئة العمل، ويساهم فى تحقيق الرضاء الوظيفى .

Dessler, Gary. "Personnel management". – Englewood cliffs, Prentice Hall co., (1) 1984. – P. 429.

Strauss, George & Sayles, Leonard R., "Personnel : The Human Problems of Management". – 4th ed. . - New Delhi : Prentic Hall, inc., 1985. - P.6. (2)

Hellriegel, Don. & Slocum , Gohn, W. jr., "Organizational Behavior". – 2nd ed. - (3) Sanfrancisco: West Publishing Co. 1979. - P. 426.

7- الرضاء الوظيفي والانتماء الوظيفي (1):

يختلف الانتماء الوظيفي عن الرضاء الوظيفي ، فالانتماء الوظيفي يعكس استجابة الفرد الإيجابية نحو المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل بما تسعى إليه من أهداف وبما تتبناه من قيم ، أما الرضاء الوظيفي فيشير إلى المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية ، أي أن درجة الرضاء تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح إلى تحقيقه ، فهو إذن رد فعل تقويمي وانفعالي يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته .

وتأسيسا على ما سبق ، فإن المسار الخاص بالانتماء التنظيمي ينمو بمعدل بطيء ، ولكنه ثابت بمرور الزمن بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة ، بينما يعتبر الرضاء الوظيفي بمثابة تغير حركي سريع يتأثر بتغيير خلفيات وتجارب وخبرات الأفراد في وظائفهم ويتغير خصائصهم الذاتية ، ومن ثم فهو يعد مقياسا أقل ثباتا لرد الفعل السريع لأبعاد معينة في المناخ التنظيمي .

وحول علاقة الرضاء الوظيفي بالانتماء الوظيفي ، فقد دار جدل بين الباحثين في هذا الصدد ، فعلى حين يرى البعض أن الرضاء الوظيفي يؤدي إلى الانتماء الوظيفي باعتباره محدد له ، بمعنى أن الانتماء التنظيمي هو بمثابة متغير تابع وان الرضاء الوظيفي هو بمثابة متغير مستقل ، فإن البعض الآخر يرى صورة العلاقة بين هذين المتغيرين على النقيض تماما ، حيث يعتبرون الانتماء الوظيفي سببا للرضاء الوظيفي وليس نتيجة له .

وفي سبيل الوصول إلى تحديد قاطع لطبيعة العلاقة التي تربط الانتماء الوظيفي بالرضاء الوظيفي ، سعى البعض إلى محاولة إدخال عوامل وسيطة غير محدودة وغير محددة كمتغيرات تفسيرية بين هذين المتغيرين ..

مما سبق فالرضاء الوظيفي أشمل من المفاهيم الأخرى ، فكلما ازداد الاهتمام به ، أدى ذلك إلى الرقي بالفرد، ومن ثم التقدم بالمجتمع ككل ، من منطلق أنه إذا صلح الفرد صلح المجتمع.

(1) . محمد امين عبد الطيف . الانتماء الوظيفي وعلاقته بالرضاء الوظيفي والأداء الوظيفي وخصائص الديموجرافية للقوى العاملة دراسة مقارنة . - . المجلة العلمية للانتماء والتجارة ، مرجع سابق . ص 83-4 .

المبحث الثاني

مفهوم وطبيعة التدريب الإداري

* * * * *

تنمية الموارد البشرية هي تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا ، والقائمة على معلومات صحيحة ، والهادفة إلى زيادة ثقافة القوى العاملة ، وتنمية قدراتها العقلية والفكرية والبدنية والمهارية ، إلى جانب تنمية الشعور بالولاء والانتماء ، وذلك لجعلها أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها ، وإن تكون متناسبة مع متطلبات العمل .

وتهدف عملية التنمية البشرية إلى إيجاد قوى عاملة قادرة على العمل وراغبة فيه ويتوفر لديها أعلى درجات الرضاء الوظيفي ، ولكي يتحقق ذلك فهناك العديد من الأنشطة المرتبطة بتنمية الموارد البشرية منها:

- 1- العوامل الديموجرافية (التعليم، السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة الحالية والإجمالية) .
- 2- التدريب بكافة أشكاله (إداري ، مهني ، قيادي، تحويلي) .
- 3- الرعاية الصحية والاجتماعية.
- 4- نظام التحفيز السائد.
- 5- الأجور والمرتببات.
- 6- التقييم المستمر للأداء.

وبالنظر إلى تلك الأنشطة، يمكننا القول إن التدريب ليس الوسيلة الوحيدة لتنمية الموارد البشرية، وإن كان ذلك لا يقلل من أهميته كإستراتيجية مستقبلية تساعد الموارد البشرية على التكيف ، ومواجهة المتغيرات التي تحدث من حولنا .

ومن الواجب ألا نغفل أن التدريب ، يجب أن يتم ضمن سياسات ونظم إدارة الموارد البشرية الاختيار - التعيين ووصف الوظائف وتقييمها . وتخطيط القوى العاملة. وتقييم الأداء ،

وتخطيط المسار الوظيفي والتحفيز ... ، حيث لا يمكن أن يتم بمعزل عن هذه السياسات.

والحقيقة أن الحديث عن تنمية الموارد البشرية أمر لا مفاضل فيه ويسبق الحديث عن التدريب باعتباره أحد أدوات تنمية هذه الموارد ، حيث تعد عملية التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في مختلف منظمات الإدارة العامة ، فلا يكفي أن يجتاز أكفأ المتقدمين لشغل الوظائف العامة ، بل يجب أن يهيأ لمن يشغل الوظيفة العامة المران الكافي في اقصر وقت ممكن ، حيث أن الاستعداد الشخصي والمهارات الخاصة تحتاج إلى صقل وتدعيم ، فليست المهارات أو الاستعداد الشخصي بمفردهما ضماناً لإجادة القيام بالعمل الحكومي .

ويمكن القول أن التدريب في جوهره نشاط إداري مخطط متكامل ومستمر وهادف ، يسعى إلى إثراء وتنمية معارف ، ومهارات ، واتجاهات الفرد والجماعة ، لجعلهم أكثر معرفة وقدرة على أداء المهام المطلوبة بالشكل المناسب .

ويهتم التدريب بالتأثير على سلوك الأفراد ، ومحاولة تغيير السلوك ، فليست العبرة بتزويد الأفراد بالمعلومات ، وإنما بكيفية الاستفادة من هذه المعلومات ، وتطبيقها عملياً ، وهو بذلك يختلف عن التعليم ، وبالذات في مجال الوظيفة العامة الإدارية ، فالتعليم يعمل على تزويد الموظف العام بمعلومات ومبادئ علمية ، بينما يحاول التدريب التأثير على سلوك الموظف العام ، وإقناعه بتطبيق طريقة معينة ، دون تلك التي تعود عليها ، فمثلاً ، من السهل إعطاء محاضرات عن السلوك الإنساني ، وكيفية معاملة الجماهير مثلاً أو الزملاء في العمل ، ولكن من الصعب التأثير على سلوك الموظف العام ، وجعله يتعامل بالفعل بالطريقة المثلى للحصول على القبول والرضاء من جانب الآخرين : جماهير وزملاء ، وتلك هي مهمة التدريب⁽¹⁾.

ولا تنفصل عملية التدريب عن عملية الاختيار ، بل أن هناك علاقة وطيدة بينهما ، فالاختيار الجيد للموظفين يسهل أو يبسط من مهمة التدريب ، سواء من حيث توفير أفضل المتقدمين لشغل الوظائف ، أم من حيث تحديده للنواحي التي تحتاج إلى صقل وتدعيم بواسطة

(1) د. السيد عبده ناجي . الإدارة العامة، مدخل إداري . - ط 7 . - القاهرة: د. ز. 2003 . - ص 363 - 364 .

التدريب ، كما أن ترك العناصر الصالحة بدون تدريب وتممية تؤدي في الغالب إلى طبعها بطابع الروتين ، وتنخفض كفاءتها ومقدرتها على الابتكار بما يفقد عملية الاختيار قيمتها ، ومن ثم ، فالتدريب أمر أساسي في عملية التنمية البشرية ، وعلى هذا النحو تسعى عملية التدريب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد الموظف العام على تغيير اتجاهاته وتممية مهاراته ومعارفه مما يكون له الأثر الواضح على درجة الرضا الوظيفي ، وهذه الأهداف على النحو التالي (1):

1- إحداث تغيير في الموظف العام ، يجعله يمارس الأنشطة المتعلقة بواجبات وظيفته بطريقة معينة أو بأسلوب معين عن اقتناع وبعث تلقائي من نفسه، ويؤدي ذلك إلى إحداث تغيير في سلوك الموظف يعكس على أدائه إيجابياً وكذلك على مستوى المنظمة التي يعمل بها.

2- رفع كفاءة الموظف في أدائه لعمله ، بما يحقق الفائدة التي تعود عليه في شكل رضا وظيفي ، وعلى المنظمة في شكل تحسن عام في أدائها ، وعلى المستفيدين من الخدمة التي يقدمها باسم المنظمة .

3- زيادة المعرفة عند الموظف ، فيما يتعلق بأهداف المنظمة ، وواجبات ومسئوليات وظيفته ، وعلاقتها بالوظائف الأخرى ، كما قد يستهدف زيادة المعرفة عند الموظف فيما يتعلق بأساليب العمل الجديدة ، وأي تغييرات تطرأ على ظروف العمل بالمنظمة.

4- تنمية المهارات الخاصة بالتعامل مع الآخرين ، أو بمعنى آخر التدريب على فعالية العمل الجماعي .

5- تحقيق أهداف اقتصادية فيما يتعلق بتقليل تكاليف أداء الوظيفة العامة من حيث

(1) المرجع السابق ، ص 365

الأدرات والإمكانات المستخدمة ، والوقت وكيفية تقليبه ، وما شابه ذلك من عناصر تؤثر على التكلفة .

6- التركيز على إعداد الموظفين الجدد عند شغلهم الوظائف الحكومية ، لشغل وظائف أعلى عند ترقيتهم .

وبصفة عامة يمكننا القول أن هناك ثلاثة محاور رئيسية تدور حولها الأهداف التفصيلية للتدريب ، وهى إكساب المتدرب الكم اللازم من المعلومات .

1- تنمية مهارات المتدرب فى التطبيق العملى وإكسابه مهارات وخبرات جديدة.

2- تغيير اتجاهات المتدرب ، باعتبارها تلعب دورا مؤثرا على سلوكه .

والتدريب أهمية كبيرة سواء بالنسبة للفرد أم للمنظمة التى يعمل بها أم جماعة العمل فى إطار ذات المنظمة ، فعلى مستوى الفرد يساعده التدريب فى تعميق تجربته فى مجال عمله، ورفع مستوى رضاه الوظيفى عن العمل والمنظمة ، ويزيد من دافعيته على العمل والحد من الضغوط ، كما يزيد من إنتاجه ، ويعدده لتولى المهام الجديدة .

أما على مستوى جماعة العمل ، فيساعد التدريب على تنمية مهارات العمل الجماعى لديهم ، والتعاون معا من أجل استغلال الموارد المتاحة وتحسين الإنتاجية ، كما يودى إلى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة.

ويمكن القول أن المتدرب هنا هو العنصر المستفيد من التدريب ، ويتمثل دوره هنا فى إقباله على التدريب ومشاركته الجادة ، واقتناعه بان التدريب وسيلة لتحسين أدائه ، ولذلك فان عملية اختيار المتدرب تتطلب مراعاة الآتى :

- حاجة المتدرب الفعلية للتدريب .
- رغبة واستعداد المتدرب لحضور البرنامج التدريبى المعد .
- التجانس بين المتدربين فى إطار البرنامج الواحد .

- اختيار الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج ، بحيث لا يتعطل العمل بحضور المدرب للبرنامج .
 - تهيئة المدرب للبرنامج التدريبي ، من خلال توضيح الهدف من البرنامج ، والعوائد التي يتحصل عليها ، وتحديد مكان ، موعد تنفيذ البرنامج ، والواجبات المطلوبة منه .

وحتى نضمن نجاح عملية التدريب ، فهذا يتوقف على الجهد المتوقع من المدرب الذي لا بد أن يكون نشطا في مجاله ، وان يتجاوز المهمة التقليدية التي تنحصر في دور المدرب الناقل للمعلومة بل المطلوب منه ألا يكون كذلك ، وان يكون ، باحثا ، مستشارا ، معلما ، مبتكرا ، بغية الوصول في نهاية المطاف إلى مستوى متقدم في نتائج التدريب ، وتحقيق الفائدة المرجوة من وراءه والمتمثلة في رفع الكفاءة وبلوغ درجة رضاء الموظف عن عمله .

وفي ضوء ذلك يمكننا دراسة التدريب الإداري ، من خلال عدة نقاط نتناول التدريب الإداري بصورة تفصيلية أكثر توضيحا ، وذلك على النحو التالي :

(1) تعاريف التدريب

يتسم التدريب الإداري بتنوع وتعدد تعاريفه ، حيث تناوله الكثير من الباحثين بالتحليل والدراسة ، وتتبع أهمية دراسة التدريب الإداري من ارتباطه الوثيق بالرضاء الوظيفي للعاملين بأي مؤسسة إدارية ، حيث ترتفع درجة الرضاء الوظيفي كلما حصل العاملون على مستوى متقدم من التدريب .

ومن أبرز التعاريف المقدمة لمفهوم التدريب الإداري :

1-التعريف الذي طرحه (أندريه موليتور Ander Molitor الفرنسي الجنسية) في إحدى إصدارات اليونسكو عام 1958، بأن " التدريب عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يمكنه من الاضطلاع لوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها هذه الوظيفة، وجعله قادراً على متابعة العمل

في الإدارة العامة⁽¹⁾، وقد أكد أشار (Molitor) على ضرورة استمرار التدريب بعد دخول الوظيفة ووجوب تأمينه طوال مدة خدمة الموظف.

2-التعريف الوارد في كتاب الأمم المتحدة عن التدريب في الإدارة العامة ، جاء فيه أن "التدريب في الإدارة العامة عبارة عن عملية متبادلة يتم بموجبها تعليم مجموعة من المعارف وتعلمها، مع طرق العمل المختص بها" ، فالتدريب وفقا لهذا التعريف هو نشاط ينقل بموجبه فريق من الأشخاص ، يعرفون بالأساتذة (المدرسين) إلى فريق الموظفين (العاملين) ، مجموعة من المعلومات التي يمكن اعتبارها مفيدة لعمالهم في الوظيفة، وفي الوقت نفسه مساعدة الأساتذة لجميع فئات الموظفين على تطوير قدراتهم وإمكانياتهم ، أي أن التدريب بإيجاز عبارة عن "نقل للمعارف وتطوير للقدرات لمن يعد للعمل في الوظيفة ، أو من يقوم فعليا بمهامها".

3- يرى د. علي عبد الوهاب أن التدريب هو " عملية منظمة مستمرة ، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية ، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد ، والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير " (2).

4-التعريف الذي طرحته إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة ، حيث عرفت التدريب الإداري بأنه " إجراءات بنظمت لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات لغرض معين".

المقارنة بين التدريب والمفاهيم الأخرى :

وقبل التعمق في دراسة التدريب الإداري ، نجد لزاما علينا في البداية أن نشير إلى الفارق

(1) حسن الحلبي . تدريب الموظف . ط 2 ، بيروت: منشورات عويدات، 1982. —
ص ص 25 - 27.

(2) علي عبد الوهاب ، إدارة الأفراد . القاهرة: مكتبة التجارة والتعاون . 1992. — ص 185.

بين التدريب وبعض المفاهيم الأخرى التي قد يحدث بينهم خلط ، ومن أهم هذه المفاهيم :

1- التدريب والتعليم :

يختلف مفهوم التدريب عن التعليم اختلافا كبيرا ، حيث يتميز التدريب عن التعليم بأنه يعتبر نوعا من التهيئة المهنية ، فالتدريب يؤمن تأهيلات محددة للإعداد لنوع معين من المهن أو الحرف ، بينما يخلق التعليم قاعدة ثقافية عامة تنطلق من الفكرة المجردة لاكتساب المعلومات الأساسية في الحياة.

ويعنى التدريب فى المكتبات بأنه تنقيف منهجى لكافة مستويات العاملين على مواقف أو مهارات جديدة أو نمط من التعليم المستمر أو التعليم بموقع العمل . بالرغم من أن التدريب يعد تحديدا لنشاط من الأنشطة ، إلا أن تلبيةه لمطلب ما ينبغى أن يتم تطويره لكى ينعكس نشاطه على الخدمات أو المهارات ، والطرق الجديدة ، والتعرف على المشاكل غير المتوقعة، وإفساح الطريق تجاه تحسين معايير الخدمة.

والتدريب كمصطلح يعنى ضمنا المدرب والمتدرب ، فهو يقدم فى سياق تعليمى غير نمطى ، وإن كانت الفرصة فيه مهياة لأى فرد يسعى إليه .

وفى هذا الإطار ، يقوم أمناء المكتبات الجدد بتدريب أنفسهم للتعرف على مهارات جديدة ، من خلال البرامج الموجهة ، أو عن طريق مقررات دراسية معينة، فالتدريب عملية ذاتية تلتصق بالفرد وإدارته ، ويجب أن يسبق التدريب الممارسة الفعلية ، ومن أهم متطلبات التدريب الجيد ما يأتى : مادة علمية – محاضر جيد – تجهيزات وقاعات تدريب ومواد سمعية وبصرية ومعامل – الفهرسة الآلية – الإنترنت فى الفهرسة والتصنيف (ويتم تطبيق ذلك فى الوقت الحاضر بقسم الفهارس بالمكتبة) .

على الجانب الآخر ، ينظر إلى التعليم على أنه جزء من التدريب ، فقد تم تعريفه على أنه عملية منهجية للتثقيف وتنمية المعرفة ، تتضمن مجموعة من المفاهيم والفلسفات والمبادئ، من ثم يسهل التعلم العميق والتمويل ، بينما التدريب يجب أن يكون لعمل محدد سواء فيما يتعلق

بالعمل في الوقت الحالي ، أم تطويره في المستقبل، وهو يهدف إلى مساعدة المتدرب على طلب السلوك الضروري للآداء الفعال في الأداء فعال ومستمر في العمل .

وإجمالاً، يمكن القول بأن التعليم عملية مستمرة ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بحياة البشر، ولا تتوقف حيث يتعلم الإنسان باستمرار تحت الغطاء الاجتماعي ، وتكون هذه العملية من مسؤولية المدارس ، والجامعات ، والمعاهد التربوية والأكاديمية ، وكلية المجتمع كافة وأن من متطلبات التدريب الجيد : مادة علمية ، محاضر جيد ، وتجهيزات قاعات تدريب ، ومواد سمعية وبصرية ومعامل ، ويجب أن يسبق التدريب الممارسة الفعلية للعاملين في المكتبة، وقد تم التدريب على الفهرسة الآلية والإنترنت في الفهرسة والتصنيف وتم تطبيق ذلك بقسم الفهارس بالمكتبة وذلك بعد التدريب عليها ضمن برامج التدريب التي حصلوا عليها.

2-التدريب والتنمية :

يختلف مفهوم التدريب كذلك عن مفهوم التنمية ، فالتدريب Training يؤدي الى تحسين مهارات الموظف ومعارفه واتجاهاته للقيام بأعباء الوظيفة التي يشغلها بكفاءة وفعالية .

أما التنمية Development ، فهي متعلقة بإعداد وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات الموظف لشغل وظائف مستقبلية .

يتضح مما سبق أن كلا المفهومين ، يتفق حول تطوير قدرة الموظف على الأداء ، وإن كان التدريب لأداء الأعمال الحالية ، وإنما التنمية تأهيله للقيام بأعمال مستقبلية⁽¹⁾ .

بناء على ما تقدم ، ترى الباحثة أن التدريب هو " نشاط متجدد ومستمر يبدأ بالتخطيط وينتهي بالمتابعة والتقييم ويستهدف تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء وللتأثير على سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم تأثيراً إيجابياً لصالح الفرد والمنظمة" .

(1) د. عقلة محمد المبيضين ، أسامة محمد جرادات. التدريب الإداري الموجه بالأداء . - القاهرة: جامعة الدول العربية،

ومن هنا يمكننا القول بان التدريب يتكون من ثلاثة أركان (1):

- أن التدريب نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط السلوك
- أن التدريب محاولة لتغيير السلوك لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستهدف.
- أن التدريب يكسب الأفراد الفعالية في أعمالهم الحالية والمستقبلية.

(2) خصائص التدريب

في ضوء كل ما سبق ، يمكننا استخلاص عدة خصائص تميز النشاط التدريبي ، أهمها (2):

- أن التدريب نظام متكامل يتكون من عدد العناصر الفرعية التي تترايط وتتفاعل مع بعضها البعض ، بحيث تحقق الأهداف وتتوافق مع متطلبات الفرد والمنظمة والبيئة.
- أنه نشاط مستمر باستمرار المنظمة في أداء رسالتها وممارسة أنشطتها وذلك بسبب التغيير المستمر في أساليب العمل ، وظهور معارف ومهارات جديدة ، وكذلك بسبب تقادم مهارات العاملين ويأتي التدريب لسد هذه الفجوة، ولا يتركز على العاملين الجدد فقط ، بل يشمل جميع العاملين لتحديث مهاراتهم باستمرار .
- أن التدريب نشاط شامل بمعنى ارتباطه بجميع المستويات الوظيفية سواء المستوى التنفيذي أو الإدارة الوسطى أو العليا ، وكذلك اشتماله على جميع وظائف المنظمة أو المؤسسة..
- انه نشاط إداري وفني ، بحيث تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الناجح من تخطيط وتنظيم وتوجيه واتخاذ قرارات ومتابعة ورقابة ، كما انه يشتمل على جوانب فنية للأنشطة التدريبية مثل تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد المواد العلمية واختيار الأساليب الإدارية .

(1) د. ياسر عبد الحميد، د. وهيب صوفى . العملية التدريبية واتجاهات السنولين والعاملين نحوها : دراسة تحليلية مقارنة . -

المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة . - ع (1995) 1 - القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة، 1995 . -

(2) د. ياسر عبد الحميد : د. وهيب صوفى . مرجع سابق . ص 807 .

□ التدريب نشاط مركب ، حيث يتكون من شقين هما الشق النظرى والشق العملى ، يتعلق الشق النظرى باكتساب الأفراد المعارف والمفاهيم النظرية ، أما الجانب العملى ، فيرتبط بالممارسة والمهارة ، ويجب تحقيق التوازن بين هذين الجانبين فى كل برنامج تدريبي .

□ التدريب نشاط إيجابي فيه يتفاعل كل من المدرب والمتدرب من أجل تحقيق مساهمة إيجابية للفرد والمنظمة وتتوافر الإيجابية عندما يتوافر عنصرى الرغبة والقدرة.

□ التدريب نشاط متجدد ، فهو دائم التغيير ولا يمارس من خلال قوالب جامدة ، حيث يتعامل مع متغيرات تتسم بالديناميكية والتفاعل المستمر .

□ التدريب نشاط تراكمى ، بمعنى انه يرتبط ارتباطا وثيقا بمبدأ التدرج فى التعلم واكتساب الخبرات .

□ التدريب نشاط واقعى منظور ، ويعنى هذا أن فاعلية التدريب تتحقق من كونه واقعيًا من ناحية المادة والأسلوب وملبيا للاحتياجات التدريبية ومتفاعلا مع مشاكل المنظمة أو المنشأة ، وان يكون متطورا لتزويد كل متدرب بما هو جديد فى تخصصه .

□ التدريب نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد من خلال تصور واضح للأهداف والبدائل حاليا ومستقبلا ، ولا يقوم على مجهودات عشوائية عفوية ومرجلة .

(3) أنماط التدريب

ما من شك أن هناك أنماط متعددة للتدريب الإداري ، ويتسم كل نمط بسمات محددة ، تتبع من طبيعة النشاط الموجه إليه التدريب .

وفى هذا الإطار ، ضححت (باربارا كونروى Barbara Conory) ثلاثة مداخل تقوم عليها

مستويات الكفاءة لدى الأفراد العاملين في المكتبات (1):

- المدخل الأول : التعليم قبل الدخول في الخدمة.

- المدخل الثاني : التدريب أثناء الخدمة أو برامج تنمية العاملين.

- المدخل الثالث : التعليم المستمر أو التعليم مدى الحياة.

كما ميزت (مارجريت بلانسكي M.Blankshy) أنماط التدريب المتبعة في المكتبات بين

نوعين ، هما (2):

(1) التدريب بموقع العمل أو التدريب أثناء الخدمة On The Job Training :

يتميز التدريب أثناء الخدمة عن التدريب قبل الالتحاق بالعمل، بأنه يتضمن تدريباً ودراسة لخبرات الأفراد بعد توظيفهم، وأحياناً يتميز التدريب قبل الالتحاق بالوظيفة عن التدريب بعد الالتحاق بالوظيفة ، حيث يعرف التدريب في الحالة الأولى على أنه " تعليم " إذ يتم إعداد الشخص للعمل الفني أو الحرفي بقواعد خالية من القيود نسبياً، ويكون الغرض من التدريب هو تأهيل الفرد للالتحاق بعمل معين ، بينما تدريب الفرد بعد الالتحاق بالوظيفة أو أثناء الخدمة ، يهدف إلى تدريب الفرد على أداء عمل محدد أو مجموعة من الأعمال في مجال منظمة معينة قائمة لها أهدافها ومناهجها .

إن وظيفة التدريب — كثيراً — لا تقتصر حق قدرها، ولا تلقى التأييد الكافي كأحدى أدوات

الإدارة عموماً ، و أحد مكونات إدارة شؤون العاملين على وجه الخصوص .

ويمتد التدريب إلى إجراءات تتعلق بإدارة شؤون العاملين تتساوى في المستوى مع الوظائف

الرئيسية الأخرى، منها ضم موظفين جدد، التعيين، الترقية، التصنيف، الأجر.

Barbara, Conory. "Library Staff Development and Continuing Education".- (1)
Colorado , 1978, P.X. New York: Harper, 1989 . - PP.6-8.

Blankshy, M. "Staff Training : A Librarian Handbook" . - London : New Castle (2)
A publishing. '988 - P.20

ومما يذكر في هذا الصدد ، أنه لا يمكن إجراء التعيينات والترقيات بدون افتراض أن الموظفين على دراية بالوظيفة⁽¹⁾.

ويمكن القول بأن الغرض من تدريب الموظف أثناء الخدمة ، هو رفع الروح المعنوية لديه وزيادة خبرته وكفأته مما يؤثر بالتالى على تقدم المنظمة التى يعمل بها، ورفع الروح المعنوية لزملائه من خلال العلاقات الطيبة نتيجة الخبرة من التدريب ، وتحمل المسؤولية، ويؤدى ذلك إلى الثقة بالنفس ، ويؤدى بالتالى إلى الرضاء الوظيفى.

(2) التدريب بمنأى عن العمل أو التدريب خارج العمل Off Site Training

ويسمى هذا النوع من أنواع التدريب فى بعض الأحيان بالتدريب قبل الالتحاق بالوظيفة (Pre service Training) أو الإعداد لدخول الوظيفة ، ويكون الفرد بعد هذه العملية مؤهلاً تأهيلاً جيداً للوظيفة التى ستقدم لها بمجرد تخرجه من المعاهد والمؤسسات التعليمية المتنوعة.

(3) التعليم مدى الحياة أو التعليم المستمر Continuing Education

يبدأ هذا النوع من التعليم منذ لحظة ميلاد الفرد ويستمر طوال حياته، بهدف حصول الفرد على الخبرات التعليمية اللازمة له فى أى وقت يشاء وهو يهتم بالفرد بصفة أساسية. ويعرف (نولز Knowles) التعليم المستمر بأنه " عملية تعليمية تبقى على معرفة الفرد ومهارته وسلوكه"⁽²⁾، وتأتى بعد المرحلة التعليمية بالمدارس النظامية ، وهو يهدف إلى إعداد الفرد لممارسة مهامه فى مجالات المكتبات والمعلومات والوسائل السمعية والبصرية. وينبع التعليم المستمر من الفرد نفسه الذى يتحمل مسؤولية تطوير نفسه ويرغب فى تنمية فكره وإثراء تعليمه، فالتعليم المستمر تديره المنشأة من أجل تنمية مواردها البشرية.

(1) د. منصور فهمى. إدارة القوى البشرية إدارة الأفراد . ط 6 . القاهرة : دار النهضة العربية،

1982 . - 21 ج ، ص 171 .

Malcolm, S. Knowles. " Model for Assessing continuing Education Needs for a (2) Profession in proceedings of the First CLENE Assembly".- January 23-24.1976. Palm House, Chicago: Washington, D.C.,CLENE,1976. - P 244.

وهناك من يميز بين نمطين من التدريب ، تدريب الموظفين الجدد والقدامى ، حيث يختلف في كل حالة ، وبالتالي يحدد هذا الاختلاف نمط أو نوع التدريب ، وذلك على النحو التالي (1):

أولا : بالنسبة للموظفين الجدد :

يقصد بالموظفين الجدد - على الوظيفة - حيث يشمل ذلك الموظف الذى يلتحق بالمنظمة لأول مرة ، وكذا الموظف الذى يزاول عمله بالمنظمة وسيرقى إلى وظيفة جديدة .

فهناك ، التدريب الأولي أو الابتدائي العام الذى يزود الموظف بمعلومات عامة عن المنظمة ، ونظم العمل بها ، وهناك التدريب الأولي المتعمق الذى يلي النوع السابق ، حيث يركز فيه على الوظيفة وكيفية القيام بها ، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وقد يأخذ هذا النوع صورة التدريب العملي أثناء العمل ، والذى يقوم به الرئيس عادة لمرعوسيه أو الذى يقوم به الموظفون القدامى ذوى الخبرة للموظفين الجدد على الوظيفة .

أما بالنسبة للتدريب السابق على الترقية ، فان الموظف الذى رقى إلى وظيفة أعلى يحتاج إلى تدريب عن كيفية القيام بهذه الوظيفة ، ولهذا فهناك التدريب السابق على الترقية، وقد يستتبعه التدريب أثناء العمل أيضا .

ثانيا : بالنسبة للموظفين القدامى يحتاج الموظف العام فى إطار سعى المنظمة العامة لرفع مستوى كفاءته، ورضاءه الوظيفي إلى التزود بنواحي المعرفة الجديدة فى مجال وظيفته، حتى يتمكن من القيام بها بكفاءة مناسبة ، ولذلك هناك التدريب للموظفين المستمرين فى وظائفهم الحالية ،والذى يركز على تزويدهم بنواحي المعرفة الجديدة وإكسابهم مهارات فى القيام بعملهم.

(1) د. السيد عبده ناجي. الإدارة العامة. دخل إدارى . - مرجع سابق . ص ص 365-367 .

كما يميز البعض الآخر بين أربعة أنماط للتدريب ، هم :

1- التدريب عن بعد :

تمثل المؤسسات التخيلية Virtual organization أحد النجاحات الأساسية في مجال تنفيذ التدريب الإداري ، حيث يمكن فعلا إتاحة البرامج التدريبية للمشاركين من خلال شبكة المعلومات الدولية " الإنترنت " أو من خلال الشبكة الداخلية " الانترانيت " .

2- التدريب المنزلي :

حيث يتاح للمتدرب من خلال استخدام الوسائط المتعددة ، إمكانية إتاحة التدريب في المنزل حتى دون الحاجة للاتصال بشبكة معلومات داخلية أو خارجية ، ونظرا لما تنتجه الوسائط المتعددة من إمكانية التفاعل بين المتدرب والوسيط التدريبي ، فإنها يمكن أن تمثل طفرة في أساليب تقديم المادة العلمية / العملية .

3- التدريب المستمر:

حيث يتاح التدريب لكافة الراغبين (بالإضافة إلى العناصر المطلوب تدريبها) في جميع الأوقات ، حيث يمثل إتاحة البرامج التدريبية على الشبكات (العالمية والداخلية) فصل تدريبي مفتوح 24 ساعة في اليوم وجميع الأيام بلا عطلات .

4- التدريب أثناء العمل

تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تنفيذ برامج التدريب الإداري بالتوازي مع العمل ودون شعور المتدرب بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة وما يقوم بتنفيذه للتدريب ، حيث يتم التفاعل بين المستخدم وقاعدة بيانات حقيقية في حالة العمل وبين المستخدم وقاعدة بيانات هيكلية عند التدريب (1).

(1) د. رأفت رضوان . ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية ، في: ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية و إدارة العملية التدريبية من 2 - 4 مارس 1997 ، - القاهرة: جامعة انبؤن العربية . لمنظمة العربية

يعرف الهدف بشكل أساسي على انه نتيجة يراد الوصول إليها بكمية معينة ومواصفات محددة ، في زمن معلوم ، ويعتبر الهدف على جانب كبير من الأهمية ، وهو نقطة البداية لأي نشاط ، ذلك لان الهدف هو الذي يحفزنا ويحركنا ويحرك سلوكنا ، وهو الذي يرشدنا إلى البدائل الملائمة لبلوغه ، كما انه يضمن تكامل الجهود وتنسيقها ، ويسهل عملية الاتصال والتعاون بين أعضاء الجماعة التي تعمل على بلوغه ، كما انه يرشدنا إلى تحديد المعايير الملائمة لقياس النتائج المحصلة ، ثم انه أيضا يسهل مهمة القيادة عندما يتفق الأفراد عليه ، كما يعتبر من الخواص المميزة لإدارة جماعة دون أخرى .

وبصفة عامة ، قد يهدف البرامج التدريبية إلى تحسين مهارات الاتصال بينما يهدف برنامج آخر إلى تنمية مهارات تحليل الوظائف ، ويسعى ثالث إلى إثراء معلومات الأفراد في الاتجاهات الحديثة الخاصة بالقيادة الإدارية .

وتشتق الأهداف التدريبية من الاحتياجات التدريبية ، فإذا كانت الأخيرة دقيقة واضحة ، محددة بعناية ، وتعكس الوضع العملي فعلا ، كانت الأهداف التدريبية أيضا واضحة محددة وممكنة التحقيق .

فإذا كانت مهارة اتخاذ القرارات عند أحد المديرين ناقصة ، كانت تعوزه القدرة على تحليل المعلومات اللازمة ، أو الاستفادة من هذه المعلومات في تحديد البدائل الملائمة للقرار ، أو مقارنة هذه البدائل بناء على مزاياها ومشكلاتها ... ، فإن الهدف التدريبي في هذه الحالة ، يصلق مهارة المديرين في تحليل المعلومات - مثلا - أو تنمية قدرتهم على التفكير الإبداعي للتوصل إلى البدائل الملائمة للقرار⁽¹⁾.

للعلوم الإدارية، 1997 . - ص 353 .

(1) د. عبد الفتاح دياب حسن. دور التدريب في تطور العمل الإداري . - القاهرة: دن، 1996 . - ص 98 . (سلسلة مطبوعات مجموعة الاستشارية العربية).

ويجب توافر مجموعة من الاعتبارات فى الهدف التدريبي هى :

1- أن يصاغ الهدف التدريبي فى صورة نتيجة سلوكية محددة .

2- أن يكون الهدف التدريبي وثيق الصلة بالآتي :

- أهداف الوظيفة التى يشغلها الفرد .

- أهداف المنظمة التى يعمل فيها .

- الأهداف الشخصية للموظف نفسه .

ويتقسم بعض الباحثين الأهداف التدريبية إلى أربعة أنواع أساسية، هى ⁽¹⁾:

1- الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة :

وهى التى تنشق من الواجبات الرئيسية للوظيفة ، وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء ، وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف .

2- أهداف تتعلق بحل المشكلات :

وهى التى تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التى تثار فى نطاق العمل ، من فنية وإنسانية ، وغيرها ، وتساعد هذه الأهداف الأفراد على الاستمرار فى الإنجاز ، والتغلب على الصعوبات التى تصادف العمل .

3- الأهداف الابتكارية :

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بالتطوير والاكتشاف والتجديد ، ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة فى أعمالهم ، وحلول مبتكرة لمشكلاتهم ، وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم .

4- الأهداف الشخصية :

وهنا يسعى الأفراد لتحقيق بعض الأهداف لأنفسهم من قبيل التنمية الذاتية والترقية واحترام

(1) - عبد الفتاح دباب حسن . مرجع سابق ، ص 91 .

الآخرين ، وتأكيد الذات ، وينصب جل اهتمام التدريب هنا على مساعدة الشخص على أن يضع نفسه أهدافا ثابتة و محددة ، حيث يكشف الشخص الطرق الملائمة لبلوغها ويسعى إلى تحقيقها من خلال مصالح العمل أيضا .

وتعمل الأنواع الأربعة سائلة الذكر من الأهداف التدريبية فى تناسق وتكامل ، بحيث يمهّد بعضها لبعض ، ويكمل بعضها البعض الآخر.

تحتاج العملية التدريبية إلى قدر من المستلزمات والاحتياجات التى لا بد من توافرها لانجاح عملية التدريب ، وحتى يمكن الوصول إلى افضل النتائج ، لا بد من اتباع أربعة مراحل فيما يتعلق بالاحتياجات التدريبية ، وهى :

أولا : تقدير الاحتياجات التدريبية (Defining Training Needs)

وقبل الحديث عن تقدير الاحتياجات التدريبية ، لا بد من تعريف الحاجة التدريبية، حيث تعرف بأنها " حاجة إنسانية نتيجة قصور فى الفرد ، تنقذ إلى مهارة أو خبرة "، ويسعى التدريب إلى علاج هذا القصور ، ولا بد أن تتناسب الحاجة التدريبية مع القدرات الإنسانية ولا تتجاوزها ، فإن تجاوزتها لا تفى بالغرض منها ، كما تختلف الاحتياجات التدريبية باختلاف المنظمات ، والأفراد ، وهى تتغير حسب التنبؤات والتغيرات التنظيمية المستقبلية للمنظمة ، ومن ثم فهى الأساس الذى يركز عليه التدريب من أجل الارتقاء بمهارات العاملين وسلوكهم ، حيث تمثل نقطة البداية لتخطيط النشاط التدريبي ، وتعرف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها 'هى مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها فى معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين ، للتغلب على المشاكل التى تعترض سير العمل والإنتاج ، وتحول دون تحقيق تنفيذ سياستها'.

ويتم التعرف على الاحتياجات التدريبية من تقويم أداء المنظمة واتجاهاتها المستقبلية المحددة فى خططها الاستراتيجية ، وتحليل الأهداف التنظيمية، وأسس التنظيم ومقوماته، ومن ثم تقويم

أداء الموارد البشرية، وتحليل مؤشرات الكفاءة والمناخ التنظيمي ، والعمل ، والأفراد (1).

وبالرغم من أن الاحتياجات التدريبية هي نقطة البداية في تخطيط نشاط التدريب ، إلا أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببقية الأنشطة الأخرى في مجال تنمية القوى البشرية، فمثلاً نشاط تخطيط القوى العاملة الذي يهدف إلى التنبؤ بكافة المتطلبات البشرية خلال السنوات القادمة.

وفي ضوء المتغيرات التنظيمية ، يجب أن تترجم تلك التنبؤات في شكل احتياجات تدريبية تتمثل في المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوب تميمتها لدى العاملين ، نتيجة وجود العمالة في حركة دائمة تتمثل في الدخول والخروج بالنسبة للمنظمة ، مما يؤثر على توازن هيكل العمالة، وبالتالي على موقف العمالة اللازم لتحقيق أهداف المنظمة.

كما يجب التأكيد على أن أي نشاط تقوم به المنشأة لابد أن يكون مخططاً ومدروساً وقائماً على أساس علمي وعملي ، وذلك حتى يحقق الهدف المطلوب منه ، وبما أن التدريب أحد الأنشطة الهامة التي تؤدي لصالح تنمية الموارد البشرية ، وتخصص لها مبالغ مالية كبيرة وأجهزة فنية متخصصة، وتتفق عليها كثيراً من الوقت والجهد ، وبما أنه يشمل أعداداً متزايدة من أفراد المنظمات ، ورؤساء ومرعوسين ، فنيين وإداريين ، فإن الأمر يستدعي أن تخطط الإدارة جيداً لبرامجها التدريبية، وأول خطوة في هذا التخطيط ، هي التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي توجد لدى أفراد معينين ، يشغلون وظائف محددة يعملون في وحدات أو إدارات معينة ، حتى تتمكن المنشأة من تحقيق أهدافها بفاعلية .

ويتعلق مفهوم الاحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين : الحاضر والمستقبل ، أو بعبارة أخرى الوضع الحالي ، وما يجب أن يكون عليه في فترة زمنية مقبلة ، عاجلة ، أو بعيدة المدى ، وبالنسبة للوضع الحالي فيعبر عن :

- نواحي معرفية أو معلومات ، أو اتجاهات ، أو مهارات ناقصة يراد تكميلها.

(1) د. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات. التدريب الإداري الوحد بالاداء . - مرجع سابق. ص 53.

- ضعف الإدارة والعلاقات ، يراد علاجه أو تفاديه .

- مشكلة محددة (تنظيمية ، إنسانية) ، يراد حلها .

أما فيما يتعلق بما يجب عليه الحال في المستقبل ، فهو تكملة هذه الجوانب أو تعديلها أو تغييرها ، وبهذا المعنى تكون الاحتياجات التدريبية ، هي الفرق بين المستوى المعرفى أو المهارى المطلوب لأداء عمل معين ، وذلك المستوى الواجب توافره عند الفرد الذى يؤدي هذا العمل ، وذلك فى عنصر واحد أو أكثر من عناصر الأداء الوظيفى ، كالاستعداد النفسى أو القدرات الإبداعية أو تحمل المسؤولية .

ولا تقتصر الاحتياجات التدريبية على جوانب الخلل والتصور فقط ، بل تمتد أيضا إلى جوانب تطويرية معينة ، فهى بذلك تعنى معلومات أو مهارات أو اتجاهات ، يراد ترميتها فى شخص ، أو عدد من الأشخاص ، أو يراد صقلها ، أو تغييرها ، أو تعديلها ، وذلك استعدادا لترقية شخص ، أو مواجهة تغيرات متوقعة ، تنظيمية أو تكنولوجية ، أو غير ذلك من نواحي التطور التى تخطط لها المنظمة ، وتعد العدة لاستقبالها وسلامة تنفيذها .

وتتسم الاحتياجات التدريبية بالتجدد والاستمرار ، حيث تظهر فى مراحل وأحوال كثيرة فى حياة المنظمة وعملاتها ، وذلك كما يلى :

- الإعداد والتمهيد ، والتقديم للأفراد الجدد عند تعيينهم فى وظائف المنظمة .

- الترقية والندب ، وهذا يزيد من الوضع المادى والأدبى للعاملين .

- تغيير المسار المهني أو الوظيفى للأفراد ، والنقل من عمل لأخر .

- إدخال تغييرات تكنولوجية على الآلات والمعدات أو الطرق والأساليب .

- إدخال تغييرات تنظيمية لاستحداث وظائف أو تغيير اختصاصات أو تعديل الأهداف

أو تطوير التوصيف الوظيفى أو تكوين إدارات جديدة .

- عند افتتاح فرع للمنظمة - مشابه أو مختلف عن الفروع الأخرى - فى منطقة جديدة .

- عندما تحدث مشكلات خاصة تستلزم التدريب ، كانخفاض الإنتاجية ، أو سوء العلاقات أو ضعف أداء المنظمة .

ويمكن القول أن هناك ارتباط كبير بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبقية الأنشطة الأخرى التي تتعلق بالأفراد في المنظمة، وأن تلك الاستجابات تتمثل في الفرق بين مستوى الأداء الحالي للعاملين ومستوى الأداء المخطط للمنظمة ، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة احتياجات:

1- احتياجات تدريبية نمطية: وهي تمثل الحد الأدنى من احتياجات الوظيفة، بمعنى إعطاء معلومات أكثر ومهارات بسيطة للقادمين الجدد في مجال الخدمة في المنظمات المختلفة، كما تستخدم في الأشخاص المرقين حديثاً في مستويات أعلى ، إذ يحتاج هؤلاء من أجل التعرف على مهامهم الوظيفية الجديدة إلى مهارات أعلى، وقد سميت هذه الاحتياجات نمطية لأنها تسير على وتيرة واحدة وهي معروفة لدى كل منظمات التدريب.

2- احتياجات تدريبية متخصصة: وهي التي تعبر عن نقص ، أو ضعف في أداء الأفراد، وتسمى متخصصة ، لأنها تعالج موضوعات بعينها في العمل، مثل برامج حل المشكلات واتخاذ القرارات بالنسبة للقادة.

3- احتياجات تدريبية إبداعية: وهي تلبي احتياجات مستقبلية، وهي ترفع من أداء الأفراد، مثل تعريف أخصائي بحوث في أعمال الشؤون المالية وإعداد الموازنات.

تتناول عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بداية التحليل الإداري لثلاث مستويات : التنظيم ، والأعمال ، والأفراد ، حيث يبرز التحليل أين نحتاج أن ندرب ضمن نشاطات المنظمة المختلفة، ونوع التدريب المطلوب ، ومن هم الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب، حيث يحدد تحليل التنظيم عادة أين نحتاج للتدريب . في حين يحدد تحليل الأعمال من هي الفئة المستهدفة ،

ويحدد تحليل الأداء الفردي نوع التدريب المطلوب ، وذلك على النحو التالي (1):

- 1- **تحليل التنظيم** ، ويهدف إلى تحديد ملائمة التنظيم القائم للأهداف ، ومتطلبات العمل ، وتقييم فعالية التنظيم ، وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة الفعالية ، أي أن مسئول التدريب يقوم هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي ، وذلك بدراسة مجموعة من العناصر ، هي :
- أهداف المنظمة
 - بناؤها التنظيمي
 - سياستها ولوائحها.
 - هيكلها الوظيفي
 - خصائص القوى العاملة بها
 - درجات الكفاءة (استغلال الموارد المتاحة) .
 - الفعالية (تحقيق النتائج المطلوبة) .
 - المناخ التنظيمي (الحوافز ، الأجور ، الاتصالات ، علاقات الرؤساء والزملاء ، الثقة ، المسؤولية) .
 - التغيرات الطارئة على كل ما سبق .

- 2- **تحليل العمل** ، ويهدف إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات ، والاتجاهات المطلوبة ، لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات ، ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر ، هي :
- التوصيف الوظيفي المعمول به . - مواصفات شاغل الوظيفة . - أهداف الوظيفة .
 - مجالات الإنتاج . - معدلات الأداء .
 - التغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر .

- 3- **تحليل الفرد** ، ومن خلاله يتم التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ، ويرفع إنتاجيته ، ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية ، ويقدم مسئول التدريب تحقيقاً لذلك بدراسة العناصر الآتية :

- المواصفات الوظيفية للفرد . - مؤهلاته . - خبراته . - مهاراته .

1- عقبة محمد ثمضيي - سامة محمد حرادات . التدريب الإداري الموجه بالأداء - مرجع سابو ، ص 56 .

-الخصائص الشخصية التي يتمتع بها (كالاتجاهات - الدوافع - الاستعداد للتعلم - احتياجاته التي يطمح في إشباعها - ذكائه).

-العمر والجنس والصحة العامة .

-الجانب السلوكي للموظف باعتباره عضواً في جماعة عمل ، أي علاقاته مع الآخرين، ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون .

أساليب التعرف على الاحتياجات التدريبية

يوجد العديد من الأساليب والطرق التي ينبغي أن يتوقف عليها مسئول التدريب ، لتحديد هذه الاحتياجات ، وكيفية التعرف عليها ، ويمكن حصر هذه الأساليب في الطرق الآتية:-

1- نماذج وسجلات تقييم أداء العاملين : وتشتمل هذه السجلات على إجراءات وتشريعات العمل، ومعدلات الأداء والسلوكيات الخاصة بالانضباط واحترام المواعيد ، والتعارف مع الغير، وتعد نظم تقويم الأداء وسيلة لضمان تحقيق الحد الأدنى لمعايير الأداء التي يمكن الاعتماد عليها في تحليل الاحتياجات التدريبية.

2- الاستبيانات : تتضمن الاستبيانات وصف المهارات والقدرات الخاصة بمجموعة من العاملين، ويمكن عن طريقها الحصول منهم على الاحتياجات التدريبية.

3- المقابلات : وتتم تلك المقابلات مع أخصائي التدريب للحصول على وجهات نظر العاملين تجاه مشكلات العمل ، فضلاً عن تحديد المجالات والمهارات التي يحتاج العاملون للتدريب عليها.

وتكشف المقابلة على النواحي المتعلقة بالمعلومات والمعارف التي تلزم الوظيفة التي يشغلها الفرد، وعلى النواحي العملية المتعلقة بمعدلات أداء وطرق العمل ، بالإضافة إلى النواحي المتعلقة بالاتجاهات والسلوكيات وعلاقات العمل.

وتتبع أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من عدة اعتبارات رئيسية هي :

- 1- أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد عاملاً يساعد على استجابة التدريب للنقص الوظيفي عند الأفراد ، مما يسهم في رفع أدائهم .
- 2- ترشيد تكاليف التدريب وتكاليف العمل، إذ يربط التدريب بالاحتياجات الوظيفية الحقيقية للأفراد في العمل ، والسلوك والاتجاه بدلاً من أن يوجه التدريب بشكل خاطئ.
- 3- المساعدة في رفع قيمة التدريب عند اكتشاف المشاركين ، جدوى الموضوعات المطروحة للتدريب ، وارتباطها بعملهم.
- 4- المساعدة في تحديد أهداف البرامج ، وموضوعاتها طبقاً لما قرره الإدارة، والأساليب التي سيصل بها للتدريب.

هذا إلى جانب ، أن هناك مجموعة من المتغيرات لها تأثيرها الواضح على الاحتياجات التدريبية منها :-

- 1- **السن**: قد يعتبر السن من المؤشرات المهمة الدالة على خبرة الشخص ، وعلى ما اكتسبه من معلومات خلال مراحل عمره المختلفة حيث تبين من نتائج بعض الدراسات⁽¹⁾ وجود علاقة معنوية موجبة أو سالبة بين السن والاحتياجات التدريبية، ففى حين انتهت بعض الدراسات إلى عدم وجود علاقة معنوية بين هذين المتغيرين.
- 2- **المؤهل الدراسي**: يعد التعليم وسيلة الفرد لتحصيل المعارف السليمة عن البيئة المحيطة به، ذلك لأنه من خلال التعليم يكتسب الفرد قدرات معرفية تمكنه من استيعاب الأمور والحكم عليها، وبناء عليه لا يمكن إغفال أثر التعليم فى إثراء معارف الفرد بصفة عامة ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بأمور حياته وعمله ومن ثم بيئته ، ولذلك يعد مؤهل التعليم من ضمن المتغيرات المؤثرة على معارف الأفراد ، وبالتالي على درجة احتياجاتهم التدريبية⁽²⁾.

(1) سيد أحمد عثمان. الأسس النفسية لتعليم الكبار . - الجهاز العربي لبحر الأمية وتعليم الكبار. المنظمة العربية للتربية والعلوم. - القاهرة : الشركة المصرية للطباعة والنشر . 1995 . - ص 159.

(2) جمال إسماعيل . ص 51 . دراسة لبعض المتغيرات المؤثرة على المعارف البيئية للمرشدين الزراعيين فى مجال تلوث البيئة الريفية بمحطة كثر الشيخ . - جامعة طنطا: كلية الزراعة . 1997 . - ص 51 . - أضحوة }

3- **التخصص الدراسي:** من الطبيعي أن يكون للتخصص الدراسي أهمية كبيرة في إشباع الاحتياج التدريبي ، إذ يتيح لأمين المكتبة فرصة الحصول على مقررات دراسية مرتبطة بعمله ، وبالتالي تنمى معارفه في هذا المجال وتتخفف تبعاً لذلك درجة احتياجه التدريبي.

4- **عدد سنوات الخدمة :** من البديهي أن تتأثر معارف أمين المكتبة بطول مدة خدمته ، كما أن خبرات الفرد المتراكمة بمرور الوقت تكون مؤثرة على اكتساب الخبرات الجديدة وعلى رد فعل الأفراد تجاهها، كما تؤثر على إعادة بناء وتنظيم الخبرات السابقة ، وبالتالي تؤثر على تفاعل الأفراد في المواقف المختلفة ، حيث إن الإدراك الحى للفرد يتأثر بخبراته السابقة وبالتالي يتأثر تعلمه ، أى أن هناك علاقة معنوية عكسية بين كل من الخبرة الوظيفية ، والاحتياج التدريبي⁽¹⁾.

5- **درجة التعرض لمصادر المعلومات :** تؤدي زيادة عدد المصادر المعرفية التى يرجع إليها الفرد للحصول على المعلومات إلى زيادة معارفه وخبراته والعكس بالعكس، حيث تشير الدراسات التى تناولت العلاقة بين الاحتياج للتدريب وتعدد مصادر المعلومات إلى أن مصادر المعلومات هى إحدى العوامل التى تؤثر على درجة الاحتياج، حيث توجد علاقة معنوية سالبة بينها وبين درجة التعرض لمصادر المعلومات.

6- **قيادة الرأي :** هى الدرجة التى يتمكن بها الفرد أن يؤثر بطريقة غير رسمية فى اتجاهات الآخرين أو سلوكهم الظاهر بطريقة مرغوبة⁽²⁾، وقادة الرأي هم (أناس يلجأ إليهم الآخرون للحصول على معلومات أو نصيحة حول موضوع ما...)، ويشير هذا

ماجستير .)

(1) محمد عمر الطنوبى. دراسة الاحتياجات التدريبية لاستخدام المبيدات بين القيادات التعاونية الزراعية والمرشدين الزراعيين فى مركز طنطا بمحافظة الغربية. - جامعة الإسكندرية : كلية الزراعة، 1983. - ص 118. - أطروحة (دكتوراه)

(2) Rogers , Everett, M., "Diffusion of Innovations". - 3rd ed. . - New York: The free press. 1983. - P.270.

التعريف إلى أن الإنسان يكتسب قيادته بناء على ما يملك من معلومات وخبرات ، ولهذا فإن قائد الرأي لا بد وأن يسعى وراء طلب المعلومات للاحتفاظ بمكانته القيادية، والمتوقع بناء على ذلك أنه كلما ارتفعت درجة قيادة الرأي نقل درجة الاحتياجات التدريبية.

7- الرضاء الوظيفي: هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الاحتياجات والرغبات والتوقعات فى نطاق العمل وبيئة العمل⁽¹⁾، ويتفق أغلب علماء السلوك التنظيمى ، على أن الخاصية المشتركة بين الذين يعملون فى المنظمات هى أنهم يكونون مجموعة من الاتجاهات حول العمل والإشراف وزملاء العمل والأجور وما شابهها ، وعادة ما يشار لهذه المجموعة من الاتجاهات بمصطلح الرضاء الوظيفى .

ويعتبر الرضاء الوظيفى أحد العوامل الهامة التى تؤثر على إنتاجية العاملين ، باعتباره أحد القوى الدافعة للعاملين لتنمية أدائهم عن طريق بحثهم عن المعرفة ومحاولة الاستزادة منها. ولهذا تناولت العديد من البحوث هذا العامل بالدراسة ، وكذا علاقة التأثير والتأثر فيما بينه ، وبين الاحتياجات التدريبية .

وبناء على ما سبق ، ونظرا لوجود علاقة ارتباط إيجابية بين شعور القائم بالتدريب بالإنجاز وتحقيق الذات وبين مستوى الرضاء الوظيفى لديه، ويتفق ذلك مع نظرية (هرزبرج Herzberg)⁽²⁾ ، حيث يتضح جليا أن عامل " الإحساس بتحقيق الذات " هو من العوامل الدافعة للرضاء الوظيفى على القائمين بالتدريب وكان رضائهم الوظيفى إيجابيا، والتى اصطلح على تسميتها (العوامل الدافعية Motivators Factors)، والتى تتعلق بطبيعة العمل ذاته وحاجه الفرد للنمو النفسى، وتتضمن هذه العوامل على الإنجاز، المسؤولية، النمو، الترقى، والعمل ذاته. وأشار (هرزبرج Herzberg) إلى أن هذه العوامل ضرورية لحدوث الرضاء ولكن نقصها لا يؤدي إلى حدوث عدم الرضاء.

(1) ناصر محمد محمد الحيدلى. السلوك الإنمائى والتنظيمى . - المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث ، 1995. - ص 189.

(2) Herzberg, Frederick, Mausner B., and Snyderman B.B., "The Motivation to Work". - 2nd ed. - New York : John Wiley & Sons, inc., 1959.

كذلك توجد علاقة ارتباط إيجابية بين شعور القائم بالتدريب بتميز عمله ، وبين مستوى الرضاء الوظيفي لديه عن غيره من العاملين زملاء العمل ، فكلما كان شعور القائم بالتدريب بتميز عملهم إيجابيا ، فإن مستوى الرضاء الوظيفي لديهم يتسم بالإيجابية . وكلما كان شعورهم بتميز عملهم سلبيا ، كان مستوى الرضاء الوظيفي لديهم سلبيا ، أى أن الإحساس بالتميز المهني هو من العوامل الدافعية للرضاء الوظيفي.

ثانياً: تصميم البرامج التدريبية

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية ، التى هى الهدف الأساسى الذى تسعى المنظمة إلى تحقيقه عن طريق التدريب بدءً من تحديد الاحتياجات ثم مرحلة التصميم " تصميم البرامج التدريبية " ، وهى الخطوة الثانية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث يبدأ تصميم البرنامج التدريبى من خلال معالجة المفاهيم ، وتوصيلها للمتدربين ، ويتم بعد ذلك البحث عن الأساليب التدريبية الملائمة " Training Methods " ، ثم يتم وضع المفاهيم والأساليب والوقت اللازم ، وذلك بتسلسل ملائم فى الأجنحة التدريبية " Training Agenda " ، ويتم تصميم المواد التدريبية لتغطية الموضوعات المطروحة خلال البرنامج التدريبى " Training Materials " ، على أن يؤخذ فى الاعتبار أن تتم محتويات البرنامج التدريبى بشكل متسلسل ومنظم، فالمقصود بالتصميم ، تحويل الأهداف التدريبية لتوضع فى موضوعات تدريبية محددة، وتتمثل الموضوعات التدريبية التى يتم من أجلها تصميم برنامج التدريب فى أنواع ثلاثة ، هى (1) :

1- **موضوعات عامة** : ويكون الغرض من وضعها ، مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين أولاً ، ولاتخاذها كنوع من تحريك الإيقاعات الذهنية والعاطفية بالنسبة للمتدربين قبل الانتقال إلى موضوعات التدريب الرئيسية.

2- **موضوعات متخصصة** : وتشكل الاحتياج التدريبى الحقيقى للعاملين ، ويكون تحديد هذه الموضوعات قد تم من خلال دراسة الاحتياجات التدريبية، ويفترض أن تكون محور نقس فى مهارات الأفراد يسعى البرنامج إلى علاجها.

(1) د. على الدلمى. إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية. - القاهرة: مكتبة غريب. د. ت. - د. ص 274 - 376.

3- موضوعات من المستحسن معرفتها وقد لا يكون هناك حاجة إليها حاجة إليها في الوقت الحالي ، ولكن قد تحتاجها المنظمة في المستقبل، مثل استخدام الحاسب الآلي كنوع من استيعاب التكنولوجيا أو إعطاء العاملين في شئون الأفراد معلومات مالية خاصة ، بإعداد الموازنة وإعانتهم في تحديد أو إعداد ميزانية الوحدة الخاصة بهم.

ولضمان نجاح البرنامج التدريبي ، يجب على المصمم أن يختار الطرق التدريبية الملائمة، وأن يختار الوسائل التدريبية ، ويوائم بين الطرق والأساليب من أجل خلق برنامج متكامل، كما يجب أن يساهم في وضع الإطار والمواد التدريبية اللازمة لتنفيذ البرنامج، وأن يقيم التجربة الأولى للبرنامج ويعيد تصميم البرنامج في ضوء ما أمفرت عنه نتائج التصميم الأولى للبرنامج، وأن يحدد من هم الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب وتقترب موضوعات التدريب إلى احتياجاتهم ، وتحديد مستوياتهم الوظيفية ومؤهلاتهم وخبراتهم ، كي لا تكون هناك فجوة كبيرة في مستوى التلقى ، والاستفادة من البرامج التدريبية ، كما يجب أن تكون موضوعات البرنامج متسلسلة وذات صلة وثيقة بأعمال المشاركين وأن يتم تحديد الأساليب المناسبة للتدريب والتي تكتشفها الأهداف، فإن كانت الحاجة التدريبية تهدف للتغلب على مشكلة نقص الخبرة ، ينبغي اختيار الأساليب العلمية وتوسيع الخبرات العملية في التدريب، وهكذا بالنسبة لبقية الأهداف.

ومع ضرورة الأخذ في الاعتبار أنه عند تصميم البرنامج التدريبي ، يجب أن يكون واضح مدى الاختلاف والتباين بين المشاركين في البرنامج التدريبي الذي صمم من أجلهم، وقد تكون هذه الاختلافات في الفئة العمرية ، أم الخبرة الوظيفية، ومن ثم يجب الرجوع للأهداف المصاغة للبرنامج التدريبي والتأكد من أنها موضوعة بشكل قابل للقياس ، ولا بد أن ينظر للبرنامج التدريبي على أنه حلقة مكملة في (سلسلة تنمية الفرد وظيفيا Career Development) .

كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار ، الأسلوب التدريبي الذي سوف يتبع بما يناسب ثقافة وأخلاقيات وطبيعة المشاركين، وأن يؤخذ في الاعتبار أيضا عدد الأيام المراد إجراء التدريب خلالها ومدتها الزمنية ، وهل سوف يقدم البرنامج التدريبي على شكل موضوع تدريبي واحد أم أنه سوف يكون خليط من عدد من الموضوعات ؟ وأن يكون مصمم البرنامج التدريبي على علم

ما يملكه الأفراد فعلا من معارف ومهارات وما الذى سيضيفه إليهم برنامج التدريب ؟ كما جب عند تصميم البرنامج أن يراعى النواحي المالية والإدارية، حيث تكون ميزانية البرنامج جاهزة للتصرف منها قبل بداية التدريب ، ومن المهم أيضا اختيار أماكن التدريب المناسبة التى يسهل الوصول إليها.

ويرتبط بهذه النقطة ، تصميم البرامج التدريبية ، حيث تأتى عملية تصميم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية وترجمتها إلى أهداف ومعايير، وتتطلب عمالة تصميم البرامج التدريبية مراعاة عدة عوامل ، هي (1) :

1- أهداف التعلم وطبيعة المواد المراد تعلمها ، ينبغى أن تتضمن أهداف التدريب ومستوى المعرفة والمهارات والاتجاهات التى يتوقع أن يكتسبها المتدرب عند نهاية فترة التدريب .

2- مستوى المتدربين ، ويقصد به تحديد مستويات المتدربين العلمية والعملية وعددهم وأعمارهم واتجاهاتهم ومدى حماسهم ورغبتهم فى التدريب .

3- مهارات المدربين ، ينبغى التأكد من توافر المتخصصين حسب الأعداد والتخصصات للقيام بالتدريب المطلوب .

4- الموارد المتاحة ، ينبغى توفير الأموال للإنفاق على برامج التدريب لتلقى بالاحتياجات من مستلزمات وأجور وأتعاب المدربين .

5- معايير مستويات الأداء ، ينبغى تحديد معايير أو معدلات الأداء التى يجب أن يصل إليها الموظف بعد حضوره الدورة التدريبية ، وفى هذه المعايير يمكن تقويم المتدربين وجدوى التدريب الذى يتم تنفيذه .

(1) د. حنا نصر الله . متطلبات التدريب والتنمية البشرية . - فى: ندوة آفاق جديدة فى التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية من 2 - 4 مارس 1997. - القاهرة : جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1997 . - ص 112 .

ثالثاً: مراحل تنفيذ البرامج التدريبية

تمر عملية تنفيذ البرنامج التدريبي بثلاثة مراحل أساسية ، هي :

(1) الترويج للبرامج التدريبية : تعتمد برامج التدريب التي تعقد في أي منشأة على ثلاثة

عوامل (1) :

- أ. مقدار التأييد الذي تلقاه هذه البرامج من الإدارة .
 - ب. محتويات البرنامج .
 - ج. استعداد العاملين في المنشأة لتقبل هذه البرامج تلقائياً ، وتتناول وظيفة الترويج عدة أنشطة منها :
- دراسة سوق التدريب لمعرفة نواحي النقص والقصور الواجب تعويضها وأنواع البرامج التدريبية الأخرى الموجودة في سوق التدريب والتي يمكن أن تعتبر بديلة لبرامج جهاز التدريب.

- القيام بالحملات التدريبية اللازمة لترويج برامج التدريب.
- أن تكون البرامج التدريبية مطابقة لتلبية احتياجات المتدربين.

(2) اختيار المرشحين للتدريب (المتدربين)، ويراعى ما يلي:

- تحديد العدد الذي يمكن للبرنامج استيعابه.
- اختيار الأشخاص الذين سيقبلون فيه.

(3) وضع خطة لتنفيذ البرامج التدريبية :-

وتمثل هذه الخطة الصورة النهائية لما يجب عمله في مجال النشاط التدريبي على مدار فترة زمنية معينة، فهي تحتوي على نتائج الاحتياجات التدريبية وكذلك على البرامج التي سوف يتم

(1) د. عمر الجوهري. التدريب الإداري وفعالية الإدارة . - القاهرة : الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 986 . - ص 72 - 77. (سلسلة العلوم الإدارية).

تصميمها للوفاء بهذه الاحتياجات داخل المنشأة وخارجها وعلى امتداد الفترة الزمنية التي تعبر عنها الخطة التدريبية ويتم تحديد المكان والاتصال بالمدرسين والمتدربين.

رابعاً: تقييم البرامج التدريبية

يعتبر تقييم الأداء من العوامل المؤثرة على الرضاء الوظيفي للعاملين بالمكاتب والمنظمات المختلفة .

ويعرف التقييم بأنه " عملية جمع وتصنيف وتحليل بيانات أو معلومات (كمية أو كيفية) عن ظاهرة أو موقف أو سلوك بقصد استخدامها في إصدار الحكم " (1) ، فتقييم أداء الموظفين هو تقدير كفاءة الموظف الحالية في العمل الفعلي وسلوكه، وقدراته وإمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية ، لتحديد مدى ملاءمتها لمتطلبات العمل ، وفقاً لمعايير وقواعد وإجراءات قانونية، وذلك عن طريق الرئيس المباشر ، بهدف مساعدة الإدارة لاتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد، ودفع العاملين إلى العمل خلال فترة حياتهم الوظيفية(2).

ويقوم تقييم الأداء على عنصرين رئيسيين ، هما :

1- الملاحظة الشفوية غير الرسمية.

2- والملاحظات الدورية المكتوبة التي يقدمها الرئيس المباشر.

هذا ، وتعد الملاحظات الرسمية المدونة جزءاً من المعلومات التي بموجبها يتقرر ما إذا كان الموظف يستحق علاوة إضافية أو ترقية أو حتى العقوبة .

وفي هذا الإطار ، يمكن القول بان الرئيس المباشر هو المسئول عن معرفة قدرات

(1) حسن محمد عبد الشافي. تقييم الخدمة المكتبية المدرسية . - مجلة المكتبات والمعلومات العربية، س6، ع36 (يوليو 1986) . - ص 134.

(2) إبراهيم محمد علي أبو سعدة 0 تقييم نظام قياس كفاءة أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، وأثره على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد : بالتطبيق على العاملين بديوان عام وأحياء محافظة القاهرة 0- جامعة الأزهر : كلية التجارة، 1907 . - ص 40 . - أطروحة (دكتوراه).

مرعوسيه ونواحى الضعف فيهم⁽¹⁾.

وينظر الكثيرون إلى عملية التقييم على أنها من الأعباء الثقيلة فى الإدارة ، لأنها تتطلب قدراً مناسباً من الحكمة والحصافة الإدارية إلى جانب الإلمام بالنواحى النفسية للموظفين، وعلى الرغم من ذلك ، فإن عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة، حيث تبرز المجالات التى ينبغى أن تمنح الأولوية فى برامج التدريب للموظفين⁽²⁾، وتساعد على اختيار الكفاءات القادرة على الأداء وتحديد المجالات التى يحسنون فيها، كما أنها تقدم الأسس الموضوعية التى يمكن فى ضوءها تشجيع المتميزين ومكافأتهم وظيفياً ومالياً.

ومن المسلم به أن إصلاح نظم تقييم أداء الموظفين هو نقطة البداية التى تعتبر الحل الوحيد للإصلاح الاقتصادى فى مصر، فعملية تقييم الأداء تدعم سياسة ترشيده الإنفاق من خلال ما تقدمه من موازنة بين مدخلات العمل، كما تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة لإشعار الموظفين بالمسؤولية ولضمان عدالة المعاملة والرقابة على الرؤساء وتقييم سياسة الاختيار والتدريب، كما أنها تساعد على خلق الثقة لدى المرعوسين برؤسائهم فى الإدارة، وقيام علاقة أساسها التفاهم فيما بينهم ، ورفع الروح المعنوية لديهم، وزيادة مستوى رضائهم الوظيفى.

وإذا كانت هذه هى وظيفة التدريب بصفة عامة ، فإن عملية تقويم التدريب عملية هامة وخطوة أساسية للحكم على مدى كفاءة وفعالية النشاط التدريبى ، ومن ثم تستخدم نتائج التقويم لتطوير العمليات التدريبية مستقبلاً ، ومعالجة أوجه القصور والضعف التى ظهرت فى أثناء التدريب ، والتعرف على المردود أو الأثر الذى حصلت عليه المنظمة كمبرر للاستثمار فى هذا النشاط ، ويتم ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية⁽³⁾:

1- هل حقق التدريب التغيير المطلوب فى معلومات أو مهارات أو سلوك المتدرب واتجاهاته ؟

(1) محمد أمين البنهاوى . إدارة العاملين فى المكتبات . - القاهرة : العربى للنشر والتوزيع، 1984. - ص 33 .

(2) حامد الشافعى محمد دياب . إدارة المكتبات الجامعية . أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية . - القاهرة: مكتبة غريب للطباعة والنشر، 1994 . - ص 209 .

(3) . عقلة محمد السضير . أسامة محمد حرادات . التدريب الإدارى الموجه بالأداء . - مرجع سابق، ص 60 .

2- هل لبي التدريب احتياجات المنظمة ، وهل يمكن الربط بين التغيرات التي أحدثتها التدريب، وبين تحقيق المؤسسة لأهدافها ؟

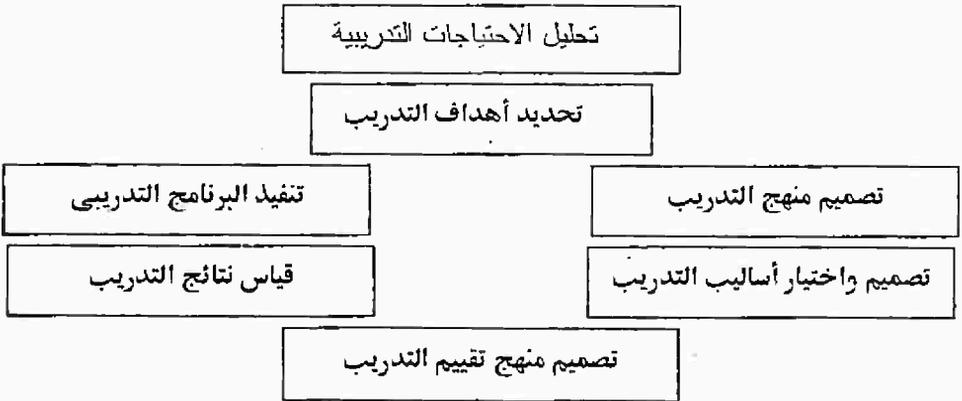
3- هل لبي برنامج التدريب المقدم احتياجات المتدربين وبيئة العمل ؟

4- ما أوجه الضعف أو القصور في برنامج التدريب القائم ، وكيف يمكن تجنبها ؟

5- ما التدريب اللازم أو المطلوب في المستقبل ؟

وهكذا يشكل التقييم عنصرا مهما في أى نشاط تدريبي ، فلا يقتصر على تقييم نتائج التدريب والجهود التي بذلت في تحقيقها فحسب ، بل هو تقييم عبارة عن استقصاء منظم لمحتوى التدريب والاحتياجات التدريبية والخطط والعمليات والآثار الناجمة عن التدريب ، ويتضمن تقييم البرامج التدريبية تحديد مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها، واختيار كافة الوسائل المستخدمة ، كذلك التعرف على المعوقات ، وجوانب القصور من أجل تلافئها ، وتطوير البرامج التدريبية وتوضيح مراحل عملية تصميم وتقييم برامج التدريب فى النموذج الموضح أدناه :

(نموذج تصميم وتقييم للبرامج التدريبية)



(شكل رقم 1)

ويقصد بتقييم البرامج التدريبية " الحكم على جدوى التدريب ، واقتصادياته ، وفاعليته بمعنى مدى كفاءة تحقيق الأهداف "

وتتم عملية التقييم بعدة مراحل:

1- مرحلة أثناء البرنامج التدريبي⁽¹⁾، وقد تكون أحياناً في منتصفه أو على مراحل Follow on

Stage ، وذلك في حالة إذا كانت مدة البرنامج متوسطة وطويلة ، بغرض التأكد من

سير البرنامج في الطريق الصحيح ومواجهة المشكلات التي قد تظهر أثناء التنفيذ .

وتتم هذه العملية من خلال محورين أساسيين هما :

- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي ، ويشمل ذلك الوسائل المستخدمة في التدريب ، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه بين المهارات والمعارف ، الطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب .

- تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج ويشمل هذا قياس تحصيل وأداء

المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج⁽²⁾ .

2- مرحلة تعقب البرنامج التدريبي مباشرة (وقد يطلق عليها مرحلة التقييم Evaluation

Stage) ، وتتم هذا الخطوة بغرض أخذ الانطباع الأول عن المدربين والمتدربين ،

وعن البرنامج التدريبي ذاته في تحديد جوانب القصور والقوة في إدارة البرنامج.

وتركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم ، هما :

أولاً : تقييم المدربين وعادة ما يتم في اليوم الأخير للبرنامج التدريبي .

(1) د. جلال محمد عبد المنعم شمس ، د. مدحت مصطفى فائق. مدخل مقترح في تقييم التدريب ورقة مقدمة لمؤتمرات قياس

التكلفة والعائد للتدريب - - القاهرة : جمعية إدارة الأعمال العربية، 1991. - ص ص 4 - 5 .

(2) د. عبد المحسن فالح الحيد. تقييم البرامج التدريبية. - فن: ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية

التدريبية من 2-4 مارس 1997. - القاهرة: جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1997. -

ص 249.

ثانياً: تقييم اثر التدريب ، وتأتى أهمية تقييم اثر التدريب انطلاقاً من أن هدف التدريب هو فى النهاية رفع كفاءة أداء العاملين⁽¹⁾ .

3- مرحلة المتابعة Follow - Up Stage ، وتبدأ بعد حوالى ستة شهور من نهاية البرنامج ، وذلك لأخذ رد الفعل من المؤسسات تجاه عاملها.

ولضمان نجاح عملية التقييم الادارى ، فلا بد من مراعاة ما يلى :

- 1- أن تتفق معايير التقييم مع أهداف البرنامج التدريبي، سواء كانت هذه المعايير متعلقة بالزمان ، أم بنوعية الإنتاج ، أم كميته .
- 2- أن تكون المعايير من السهل وضعها وقياسها فى مواقع العمل، وأن تكون واضحة.
- 3- المقارنة بين مستوى المتدربين قبل التدريب وبعده.

وتشتمل عناصر التقييم على ما يلى :

أولاً: تقييم البرامج التدريبية⁽²⁾

يستهدف تقييم برامج التدريب ، التعرف على مدى الصلاحية فى مكوناتها وإجراءات تنفيذها ، ويمثل ذلك فى بيان مدى قدرة المادة ، والمهارة العلمية التى يتضمنها على تلبية الاحتياجات التدريبية المطلوب تحقيقها ، ومدى تحديد توافر المنطق السليم فى التسلسل لموضوعات البرنامج وتتابعها ، ومدى التوافق بينها ، وإثبات مدى ملائمة أسلوب التدريب المتبع لمستوى المتدربين بالبرامج ، وطبيعة ومستوى موضوعات التدريب ، أيضاً تحديد مدى الاهتمام بالتطبيقات العلمية ، وما تحققه من توظيف ، واستثمار المعلومات النظرية ، ودرجة التناسب والصلاحية لوسائل الإيضاح المستخدمة ، ومقدار ملاءمتها لعرض موضوعات البرنامج.

(1) د. عبد المحسن فالج اللعيد. المرجع السابق ، ص 250 .

(2) د. عبد الرحمن توفيق. العملية التدريبية . - القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994 . -

ثانياً: تقييم المدرب

المدرب هو الدعامة الأساسية التي يقوم عليها برنامج التدريب ، ومن ثم يجب اختيار المدربين ، وإعدادهم إعداداً سليماً، خاصة الجدد منهم ، حتى يتسنى اكتشاف نقاط الضعف فى أدائهم ، والبدء فوراً فى تنميتها ، وذلك لتوافر القدرات والمهارات اللازمة لديهم حتى تكون الفرصة متاحة أمامهم لتطوير العمل وزيادة الإنتاج ، وحصول المدرب على أكبر فائدة ممكنة، ورفع كفاءة التدريب والمستوى العام للبرنامج .

ثالثاً: تقييم المتدرب

يتم اختيار المتدرب وفق احتياجات تدريبية محددة ومدروسة، لتحقيق أهداف تدريبية معلومة وواضحة، ومن ثم فإن التغيير الذى يحدث فى سلوك المتدربين ، هو فى الحقيقة محصلة طبيعية لعمليات التدريب ، وبذلك يتم قياس وتقييم مدى الفائدة التى عادت على الأفراد بتدريبهم من خلال الكشف عن مدى استجابتهم ، لذلك التغيير والتفاعل معهم فى سلوك إيجابى ينعكس على الفرد ، وعمله ، والمنظمة التى يعمل بها.

ومن الجدير بالذكر فى هذا الصدد ، أن المتابعة المستمرة لسلوك وآراء المتدربين أثناء فترة تنفيذ البرنامج وأيضاً بعد عودتهم إلى عملهم هى المعيار الصحيح الذى يمكن على أساسه قياس مدى نجاح البرنامج التدريبى فى تحقيق أهدافه من خلال المتابعة لسلوكيات المتدربين .

ويمكن توضيح أبرز العناصر الأساسية لتقييم المتدربين ومراحله على الوجه الآتى:

- 1- مدى توافر الرغبة لدى المتدرب فى حضور البرنامج التدريبى.
- 2- رأى المتدرب شخصياً ، أو بمعاونة رئيسه فى العمل لتحديد نقاط ضعفه.
- 3- أثر ظروف وأحوال العمل فى إتاحة الفرصة للإفادة من الخبرات التى اكتسبها المتدرب.
- 4- نوع ودرجة التغيير التى أحدثها التدريب فى سلوك المتدرب وقدراته ومعلوماته .

5- الفائدة التي عادت على العمل من التدريب .

6- مدى ارتباط المدرب بالوظائف المناسبة لتكليفه بها أو استمراره فيها بعد التدريب.

مراحل تقييم المدرب :

إذا كان اختيار المدرب لتلقى البرامج التدريبية ، يتم وفق احتياجات تدريبيه محددة تتسم بالموضوعية ، والحرص على الاستفادة منها مستقبلاً، فإن تقييم المدرب أثناء فترة التدريب وبعد الانتهاء منها على درجة كبيرة من الأهمية ويتم ذلك على مرحلتين ، هما :

المرحلة الأولى : وهي التي تأتي أثناء فترة البرنامج ، ويتم تقييم المدرب باتباع أسلوب

الملاحظة لأدائه ، وتسجيل ذلك في حدود أسلوب المدرب عموماً في تلقى موضوعات البرنامج التدريبي المختلفة، ومقدار الجهد المبذول في الجلسات التدريبية والتمارين العملية، ومدى القدرة على التحصيل والاستيعاب، وقدرة المدرب على اكتشاف الأخطاء وأساليبه في تصحيحها، ومدى التزام المدرب ، وانتظامه ، ومظاهره السلوكية وتصرفاته الشخصية، ومدى اهتمامه بالتدريب والرغبة فيه والإقبال المتزايد عليه.

وترجع أهمية أسلوب الملاحظة والتسجيل إلى أنها تبرز نواحي القصور في أداء أحد أو بعض المتدربين ، أو تصرفاتهم ، وتنبه المدرب إلى الوقت المناسب الذي يستوجب تدخله أو تدخل المشرف على البرنامج التدريبي لرفع مستوى الأداء وتلافى مظاهر القصور والضعف أولاً بأول.

وجدير بالذكر في هذا الصدد ، أن الاختبارات الدورية تلعب دوراً مهماً في تقييم المادة العلمية والخبرات والمهارات التي اكتسبها – بالفعل – المتدربون ، وتحديد درجة التحصيل ، ومستوى الأداء العملي .

المرحلة الثانية : وهي تتمثل في عملية المتابعة والتقييم للمدرب بعد عودته للعمل،

للتعرف على مدى ما أمكنه تحقيقه من فوائد للعمل ، في ضوء التدريب الذي تلقاه في البرنامج التدريبي، وتسهم عملية المتابعة في هذه المرحلة بنصيب كبير في الحكم على مدى صلاحية البرنامج التدريبي، واكتشاف نواحي الضعف فيه إن وجدت ومعالجة تلك النواحي بالتطوير والتحسين، وتنصب المتابعة في هذه المرحلة على طرق الأداء والنواحي السلوكية في العمل، سواء كان ذلك بالمتابعة المكتتبية أم الميدانية أم الاثنان معاً.

ويتم المتابعة المكتتبية في شكل تقارير دورية يحررها الرؤساء المباشرين عن العاملين الذين تم تدريبهم، وذلك باستخدام نماذج من الاستبيانات مصممة ، لتبرز نواحي القصور أو التقدم التي ظهرت في سلوك وأداء العاملين بعد اجتيازهم التدريب، بيد أن نتائج المتابعة المكتتبية قد تخالف نتائج اختيار البرنامج، حيث قد تكشف عن حالات صارخة من القصور في سلوك أو أداء أحد العاملين أو بعضهم بعد أن تم تدريبهم.

وعند حدوث ذلك ، يتم إجراء متابعة ميدانية في شكل زيارات فورية ، ومكررة لتلك الحالات ، لعمل تحليل دقيق للتعرف على مواضع القصور ومسبباتها.

ويتمثل الهدف الأساسي للتقييم في ضرورة معرفة وتحديد مدى تحقق الأهداف من البرنامج التدريبي، وقياس مدى تأثير التدريب على إنتاجية المتدرب وكفاءته.

كما يختلف وقت التقييم وفق التسلسل النمطي والتنظيمي لموضوع التقييم ، فهناك تقييم قد يسبق تنفيذ البرنامج التدريبي ، ويقصد منه التأكد من أن الأهداف تصاغ بشكل سليم، وهناك تقييم يتم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي ، ويهدف منه تصحيح الأخطاء التي قد تحدث أثناء التنفيذ.

الصعوبات التي تواجه عملية تقييم التدريب:

1- قد يزيد التدريب من مهارات الموظف ، وقدراته غير أن زيادة حجم العمل ، أو عدم وجود إمكانيات كافية ، أو عدم ملائمة بيئة العمل لممارسة ما تدرب عليه

، تعد من العوامل التي قد تمنع من الاستفادة من التدريب، وبالتالي قد يصعب قياس نتائج التدريب بشكل دقيق.

2- يتمثل مجال التدريب الإداري معظمه في نواحي غير ملموسة يصعب قياسها كميًا، مثل درجة التغيير في سلوك واتجاهات المتدرب .

3- المتدربون في النهاية هم المقررون لمدى فاعلية وكفاءة التدريب ، من حيث درجة اكتسابهم للمعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة ومدى قدرتهم أو رغبتهم في استخدام الأنماط السلوكية الجديدة في عملهم بعد التدريب، ومن ثم قد تتأثر عملية التقييم بأسباب تعود للأفراد أنفسهم.

4- صعوبة تتعلق بالتطوير الإداري ، حيث أن أية تنمية للأفراد لا بد وأن يصاحبها عملية تطوير إداري في الأجهزة وفي التنظيمات وفي الإمكانيات وفي ذات المجتمع الذي تعيش فيه كل هذه الاعتبارات⁽¹⁾.

المشكلات التي تواجه عملية تقييم التدريب الإداري :

تظهر بعض المشكلات التي تواجه عملية تقييم التدريب ، والتي من شأنها التأثير في عملية التدريب الإداري ككل ، ومن هذه المشكلات⁽²⁾:

1- الخوف من عملية تقييم التدريب :

حيث ينظر إلى عملية التدريب على أنها نقص للتغرات وتصيد للأخطاء ، وهذا هو المفهوم السلبي للتقييم بشكل عام ، ويخشى مدير التدريب ، أو مدير الأفراد أن ينظر إلى العيوب أو المشكلات التي قد يسفر عنها التقييم ، على أنها تقصير منه أو ضعف في إدارته أو عيب في البرامج التي خططتها ، وتفدتها إدارة التدريب ، كذلك قد يخشى أن تخفض الإدارة العليا اعتماداتها المالية للتدريب .

(1) د. عمر الجوهري. التدريب الإداري وفاعلية الإدارة . - مرجع سابق، ص ص 132 - 133.

(2) د. عبد الفتاح نياح حسن . دور التدريب في تطوير العمل الإداري. - مرجع سابق، ص ص 116 - 123 .

2- عدم الاقتناع بأهمية تقييم التدريب :

ترتبط التقييم ببقية الأجزاء التي تتضمنها العمالية الإدارية ، فكما تخطط للنشاط التدريبي ، نجد المعايير التي تقبس النتائج المحصلة ، وبعد أن ينفذ التدريب ويتم الحصول على هذه النتائج ، تطبق عليها المعايير حتى يمكن التخطيط للتدريب في المرحلة القادمة، في ضوء وبناء على أساس علمي سليم .

كما أن إدارة التدريب أو إدارة الأفراد ، يهتما بالتعرف على مدى نجاحها في أداء مهمتها، المتمثلة في تنمية الموارد البشرية ، وربما تطلب منها الإدارات الأخرى أيضا ، الاطلاع على الإنجازات الفعلية التي يحققها التدريب .

3- قصور عملية التقييم

تعتبر عملية تقييم التدريب من العمليات الصعبة والمكلفة في حد ذاتها ، وذلك بسبب وجود عوامل كثيرة تتدخل في تقييم التدريب ، وقد يصعب إرجاع نتيجة معينة (في سلوك المتدرب أو مهاراته) إلى عنصر محدد ، فعندما يجتاز أحد المديرين دورة تدريبية في تنمية مهارات العلاقات الإنسانية ، ويتم اختياره بعد انتهاء البرنامج التدريبي ، فإذا كانت درجاته عالية جدا ، يعتبر التدريب هنا ناجحا من وجهة نظر تحصيل المعلومات .

وعندما نتبع هذا المدير في عمله ، عن طريق المشاهدة بعد انتهاء التدريب مباشرة أو عن طريق تقارير رئيسه المباشر ، نجد أنه لا يطبق في تعامله مع المرعوسين ، أي من الأساليب التي تعلمها في البرنامج التدريبي ، وهنا يعتبر التدريب فاشلا من وجهة نظر تنمية المهارات .

ومن مظاهر قصور عملية التقييم انحياز الشخص الذي يقوم بعملية التقييم لعنصر دون آخر من عناصر التقييم أو تأثره بمشكلة شخصية أو تفضيلات معينة ، وقد يتأثر المدرب بسلوك المتدرب خلال البرنامج التدريبي (حيث يتوفر عندهم قدر من الحماس والمشاركة في أنشطة التدريب) ، فنقرر أن التدريب قد حقق الهدف منه .

4- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية

وتبدو هذه المشكلة كما لو كانت بعيدة عن التقييم ، ولكنها في الحقيقة تتصل بها في الصميم ، وذلك لأن البرنامج التدريبي يخدم هدفاً تدريبياً محدداً ، يتم التعرف عليه من خلال الاحتياجات التدريبية من قبيل المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات ، أو نواحي سلوك معينة ، وهي أمور يراد تغييرها أو تعديلها في وقت معين ، قد تكون هناك صعوبة في تحديدها .

5- الفروق الفردية بين العاملين

وهي تشكل عنصراً مهماً في عملية تقييم التدريب ، تؤثر عليها وتحدث اختلافات في نتائجها ، فلا شك أن الأفراد يختلفون في درجات الذكاء ، والقدرات العقلية ، والاستعداد ، وأهم من ذلك كله في دوافعهم ، واحتياجاتهم للطموح والتنمية الذاتية ، ومن ثم رغبتهم في الإقبال على التدريب والاستفادة منه ، هذا بالإضافة إلى اختلاف مؤهلاتهم وتجاربهم الوظيفية وخبراتهم في العمل .

ويظهر أثر هذه الفروق الفردية ، أثناء البرنامج التدريبي وبعد انتهائه ، وبعد عودة المتدربين لأعمالهم ، فأما أثناء التدريب ، فتؤثر هذه الفروق على درجة تحصيل الأفراد للمعلومات أو المهارات المطلوبة ، وأما بعد انتهاء التدريب ، فتؤثر على درجة استعداد كل متدرب ، لتطبيق ما تعلم ، ورغبته في التغيير ، وأما التأثير بعد العودة للعمل ، فيظهر في الجهود الفعلية الذي يبذله الفرد لتطبيق ما تعلم ، فالبعض يحاول بإخلاص ، والآخر تقتر همتة في منتصف الطريق ، وفريق ثالث يسيطر عليه الكسل منذ البداية .

6- استخدام طرق محدودة لتقييم التدريب

غالباً ما يقتصر تقييم للتدريب على توزيع استبيان على المتدربين في نهاية البرنامج ، والأغلب يكون رد الفعل إيجابياً عند المتدربين ، وذلك أما لدواعي المجاملة أو لأن المتدربين فعلاً ، قد استفادوا من البرنامج . أو حصلوا على بعض المعلومات الجديدة ، أو

أن المتدربين استمتعوا بالبرنامج التدريبي ، وبالمناخ العام المتوفر فيه ، من تفاعل بينهم وبين المتدربين وفرص الزمالة وتكوين الصداقات ، وكذلك قد يعطى المتدربون اختباراً في نهاية البرنامج التدريب ، ويبدل هذا الاختبار على درجات تحصيل المتدربين للمعلومات وبنود المعرفة التي تم تبادلها خلال التدريب .

إضافة إلى ما تقدم ، هناك عنصرين هامين لا يقيسهما رد الفعل أو اختبار المعلومات، وهما : مهارات التدريب وأدائه وسلوكه الوظيفي ، وتحجم الكثير من الجهات عن تقييم هذين العنصرين ، لما يشوبهما من عقبات ، حيث من الصعب قياس المهارات المحصلة عند انتهاء البرنامج التدريبي ، كما يتطلب الأمر بعض الوقت للتعرف على التغيير الذي طال هذه المهارات ، وكذا سلوك الفرد ، ويستلزم ذلك عدة وسائل إلى جانب الاستقصاء للاختبارات ، مثل مشاهدة ومقارنة المعدلات والمؤشرات قبل التدريب وبعده .

7- اختلاف ظروف العمل

قد يفترض التدريب ، وجود ظروف معينة لا تتوفر بالضرورة في محيط العمل ، فيصاب المتدرب بالإحباط ، وتتوعد هذه الظروف وتختلف باختلاف المنظمات، فقد يجرى تعيين الأفراد مثلاً على غير أسلوب علمي، ومن ثم فإن البرنامج التدريبي الذي يختاره مدير التوظيف في الأساليب الحديثة للاختيار والتعيين - لا يجدى كثيراً .

كما قد تكون الإدارة التي يعمل فيها المتدرب روتينية العمل ، بيروقراطية الإجراءات، فلا ينفع ما يتعلمه المتدرب في برنامج للتفكير الإبداعي ، بل قد يصيبه ذلك بمزيد من الإحباط ، وقد تكون فلسفة الإدارة العليا ، عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

وتدخل الحوافز الوظيفية في إطار العوامل والظروف البيئية ، التي يصادفها المتدرب بعد عودته من برنامج التدريب، سواء في ذلك الحوافز المادية أم المعنوية، وذلك لأن التدريب يتضمن تغييراً أو تعديلاً في السلوك والمهارات والاتجاهات والمعلومات والعلاقات.

8- صعوبة متابعة المتدربين

ترجع صعوبة متابعة المتدربين بعد عودتهم لوظائفهم لعدة أسباب منها :

- تغيير أماكن المتدربين أو الوظائف والمواقع التي يشغلونها.
- عدم استعداد المتدربين للتعاون مع المقيّم ، عندما يعود إلى المنظمة لقياس نتائج التدريب بعد فترة زمنية معينة .
- عدم سماح ظروف العمل بإجراء متابعة للمتدربين فى أعمالهم .
- حدوث تغييرات فى العمل نفسه ، أو فى الإمكانيات المحيطة به ، أو فى طرق أدائه ، مما يجعل عملية المقارنة بما كان عليه قبل التدريب مضللة.
- عدم سماح الإدارة العليا لمسئول التدريب الخارجى بالمجئ إلى المنظمة وقياس عائد التدريب بعد فترة معينة من انتهائه ، واعتقاد الإدارة العليا بان التقييم يدخل ضمن مسؤولياتها أو اختصاصاتها الداخلية وليس لمسئول خارجى.

9- قيم المجتمع

قد يكون لقيم المجتمع والأفكار المتداولة فيه دور مساعد أو معوق لعملية التدريب فى مجملها - بما فى ذلك تقييم التدريب - فبينما نجد فى البلاد المتقدمة ، اهتمام المجتمع بالنجاح ، والإنجاز والمنافسة ، والتحصيل وإثبات الذات ، نجد أن ذلك - فى نفس الوقت - يجعل للتعليم والتدريب مكانة هامة فى نفوس الأفراد ، كما أن المنظمات التى توجد فى هذه المجتمعات ، تعمل أيضا بمنطق التنافس والتسابق من أجل النجاح ، ومن ثم تشجع الأفراد على التسمية والتطوير واكتساب المعلومات والمهارات الجديدة .

أما إذا كانت قيم المجتمع لا تعطى وزنا كبيرا للتقدم والتحصيل والنجاح ، فان إقبال الفرد على التدريب والتعليم يقل ، حتى وإن انخرط الأفراد فى السلك التعليمى للحصول على شهادة أو التحقوا ببرامج التدريب .

10- الظروف المعيشية

تلعب الظروف الحياتية اليومية للمتدرب ، دروا واضحا فى تقييمه بشكل غير مباشر ، فإذا

كان الموظف مشغولاً بأعباء كثيرة إلى جانب أعبائه الوظيفية ، فان ذلك يمنعه أولاً، من الإقادة من التدريب ، وثانياً من تطبيق ما تعلم ويؤثر ذلك ثالثاً على تقييم فعالية التدريب.

ومما سبق يتضح أن تقييم العملية التدريبية ، هي عملية مستمرة تبدأ مع كل خطوة من خطوات التدريب سواء أثناء التخطيط أم الإعداد أم التنفيذ أم بعد التنفيذ لضمان نجاح العملية التدريبية بشكل متكامل ، وحتى لا يحدث خطأ مع بداية تحديد الاحتياجات التدريبية، مما يترتب عليه عدد من الأخطاء الأخرى ، مثل خطأ فى تقدير الأهداف التدريبية ، وما يترتب عليه من حدوث خطأ فى التنفيذ ، ثم خطأ فى النتائج.

خلاصة القول أن التدريب يمثل نشاطاً رئيسياً وأساسياً من أجل تنمية المورد البشرى ، وأن أهميته ضرورية للفرد والمنظمة.

المبحث الثالث

علاقة التدريب وأثره على الرضاء الوظيفي

في المكتبة المركزية

* * * * *

طُرح موضوع الرضاء الوظيفي مع تنامي الاهتمام الدولي بتحسين نوعية الحياة الوظيفية لأفراد في المنظمات ، حيث يعتبر الرضاء الوظيفي أحد المؤشرات التي تدل على نوعية الحياة الوظيفية التي يعيشها الفرد العامل في المنظمة، حتى وإن لم يكن مرتبطاً بالإنتاجية وأن ما يحدث للفرد خلال يوم العمل ، له تأثير على المجتمع ككل.

ولذا ، أصبحت أبحاث الرضاء الوظيفي ، حقلاً ومجالاً قائماً بذاته ، وتعددت مجالات التطبيق لتشمل العديد من الوظائف والمهن ، وقد كان لمجال التدريب نصيب من دراسات الرضاء الوظيفي، حيث توجد علاقة موجبة بين الرضاء الوظيفي والتدريب.

وفي ضوء ذلك ، فقد اتجهت كثير من نظم الخدمة المدنية إلى اشتراط اجتياز الموظف لدورات تدريبية معينة، ومن هنا تبدأ العلاقة بين الرضاء الوظيفي والتدريب ، حيث أن الأساليب والمعلومات المتطورة التي يتزود بها الموظف — ذات العلاقة بوظيفته لأداء واجبات ومسئوليات وظيفته (زيادة معلومات الفرد وتميمتها) — تؤدي إلى إنجاز الفرد لوظيفته بأقل جهد وأسرع وقت، ويؤدي ذلك إلى أداء مهام وظيفته بفعالية.

ومن أهم المهارات التدريبية (المهارات الفنية، المهارات الذهنية ومهارات التصور الكلي) المتمثلة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي والمهارات الإنسانية المتعلقة باللمسات الإنسانية في الإدارة.

ويهدف التدريب إلى تنمية المهارات الإيجابية في العمل، وتأييد سياسة المنظمة والتعاون مع

الزملاء والرؤساء، وتنمية روح العمل الجماعي ، والشعور بالمسؤولية ، لذلك يعتبر التدريب من الوسائل الأساسية لحل بعض مشكلات العاملين في الإدارة .

وجدير بالذكر أن عدم وضع تعريف دقيق ومرضى لظاهرة الرضاء الوظيفي أو وجود مقياس ملائم لها قد دفع الباحثة إلى محاولة وضع تعريف إجرائي لظاهرة الرضاء الوظيفي

. Operational Define

ومن منطلق أن هناك تغيرات سريعة ومستمرة تواجه المنظمات ، أبرزها : التطور التكنولوجي الهائل ، وتعدد بيئة العمل ، وتزايد حدة المنافسة بين المنظمات .

ومن ثم فلا بد من التأكيد على أهمية تنمية الموارد البشرية ، والتي تمثل العنصر الرئيسي الذي يوفر مجالاً هاماً لتحقيق التميز لمنظمة معينة على أقرانها من المنظمات ، وتعزيز موقفها التنافسي .

ومن ثم يجب على المنظمة أن تعمل على تحقيق التميز من خلال الاهتمام بالعنصر البشري لديها .

وتجدر الإشارة إلى أن الاهتمام العالمي بحقوق الإنسان⁽¹⁾ من شأنه المساعدة في خلق جو أكثر حرية ومساحة لا بأس بها من الديمقراطية والرضاء الاجتماعي بصفة عامة والوظيفي على وجه الخصوص ، وهو ما اتضح في مؤتمر حقوق الإنسان المنعقد في فيينا عام 1993 ، حيث تمت مناقشة قوانين الإنسان والديمقراطية في جميع المؤسسات التعليمية وغير التعليمية ، وأن تعليم حقوق الإنسان يجب أن يحتوي على مساحة من الديمقراطية والتنمية والرضاء الاجتماعي.

وقد تطورت نظرة المنظمات إلى الأفراد في مجال العمل ، من اعتبارهم عنصراً من عناصر النفقات ، إلى اعتبارهم أصل من أصول المنظمة، وقد انعكس هذا التطور على

الأساليب والسياسات الإدارية للمنظمات ، فزاد الاتجاه نحو استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وساهمت هذه النظرية في ربط سياسات وأنشطة الموارد البشرية ، خاصة التدريب ، بالاستراتيجية الكلية للمنظمة بهدف تحسين الأداء ، وذلك من خلال الرضاء الوظيفي الناتج عن عدة سياسات للمنظمة منها سياسة التدريب، ويعتبر التدريب مدخلا فعالا لإحداث التنمية الإدارية، إلى جانب كونها إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، فهو المسئول عن إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق إكسابه المعلومات والمعارف التي تعينه على أداء مهام عمله على أكمل وجه، وتنمية مهاراته وإكسابه مهارات جديدة، وتحسن سلوكه الوظيفي، وهو أيضا وسيلة لتحقيق أهداف وغايات تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقها.

فلا شك أن تحقيق معدلات أعلى في مجالات التنمية البشرية لا يكون ممكنا ، إلا عن طريق التنمية التي يمثل التدريب أهم محاورها الثلاثة (التدريب، البحوث، الاستشارات) ، وذلك لأن التدريب يهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية ، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية وملاحقة التطور العلمي والتكنولوجي وتنمية روح التعاون والسلوك الإيجابي وربط الفرد بالمجتمع الذي يعيش فيه.

وقد حظى التدريب بمزيد من الدعم ، بصدور لائحة الخدمة المدنية لعام 1977 ، والتي تم بموجبها تشكيل لجنة تدريب في الديوان العام للخدمة المدنية تتولى رسم السياسة العامة لتدريب الموظفين ، وتنسيق جوانبه المختلفة⁽¹⁾.

واقع التدريب في المؤسسات العامة :

يعتبر التدريب من الموضوعات المهمة لكافة منظمات الأعمال سواء كانت عامة أم خاصة، لما يوفره من تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات اللازمة ، لتحسين أداء أعمالهم، وتضفي أجهزة الإدارة العامة اهتماما كبيرا على موضوع التدريب ، لأنه أحد السبل المهمة لتكوين جهاز بشري متكامل للدولة، تسد به أوجه العجز والقصور في الكفاءات الإدارية التي تلقى على عاتقها

(1)د. عبد الرحمن الشرقاوي.التدريب الإداري للتنمية الإدارية. - مجلة الإدارة العامة. - المملكة العربية السعودية:

كما تعطى المؤسسات العامة - بحكم أهمية موقعها فى الجهاز الإدارى للدولة - اهتماما خاصا بموضوع التدريب ، وتقوم بتدريب موظفيها فى برامج مختلفة ، للارتقاء بمستوى أدائهم وتزويدهم بالمهارات المختلفة.

وقد أشار Henry Mintzberg⁽¹⁾ فى كتابه "الهيكل فى خمسة أجزاء : تصميم منظمات فاعلة) Structure in Fives : Designing Effective Organization ، أن أى نشاط إنسانى منظم ، يتطلب أمرين أساسيين ، وهما :

1- تقسيم العمل إلى مهام مختلفة. 2- تنسيق الأعمال لإكمال النشاط.

وبناء على ذلك يمكن القول بأن هيكل المنظمة (أى منظمة) يمكن أن يعرف بأنه "مجموعة الطرق التى يتم بها تقسيم العمل إلى مهام محددة ومن ثم تنسيقها.

ويشمل التنسيق الوظيفى لأى منظمة على ثلاثة وجوه للوظيفة ، هم :

أ - **تخصص الوظيفة** : يختلف كل مستوى تخصص باختلاف التدرج الوظيفى ، فيكون للمدير العام حرية تصرف أكبر فى عمله ، فى حين أن وظائف المشرفين والمرقبين والعمال ، ووظائف محددة.

ب - **السلوك الرسمى** : وهو السلوك الذى يتم من أجل تقليل التحيز والتنبوء ، والسيطرة عليهما ، وليس من المهم التثبيت بتلك الوسائل التى يسير بها العمل الرسمى سواء بواسطة الوظيفة أم سريان العمل أم اللوائح ، وإنما المهم هو سلوك الإنسان الذى ينظم العمل.

ج - **التدريب** : يستلزم الوجه الثالث لتصميم الوظيفة مواصفات ومتطلبات معينة لشغل

Henry Mintzberg. "Structure in Fives: Designing Effective Organization". - New Jersey : Prentice Hall inc., 1983. - pp.25-30.

الوظيفة، فالمنظمة يمكنها أن تحدد ما هي المعرفة، والمهارات المطلوبة فيمن سيشتغل الوظيفة؟ ومن ثم تقوم بإجراءات التعيين والاختبار من هؤلاء المتقدمين طبقاً لمتطلبات الوظيفة.

ومن هذا المنطلق، يجدر بنا الإشارة إلى بعض العوامل التي تؤثر في الرضاء الوظيفي:

وقبل الخوض في العوامل التي تؤثر في الرضاء الوظيفي، يجب أن نشير إلى أن هناك مدخلان رئيسيان لدراسة الرضاء الوظيفي، هما:

- المدخل السلوكي - المدخل الاقتصادي الاجتماعي

ويضم المدخل السلوكي مدرستين أساسيتين، هما:

(أ) مدرسة النظرية السلوكية التي اتخذت من العلاقات الإنسانية أساساً لها.

(ب) مدرسة النظام الاجتماعي التي اتخذت من نظرية الجشطلت - التي طورها كل من (Kolker & Bewin) - أساساً لها.

أما المدخل الاقتصادي والاجتماعي، فيعتمد على استخدام الأساليب الاقتصادية والمحاسبية والسوسيوولوجية في حساب آثار عدم الرضاء بالمنظمة.

أما فيما يتعلق بالعوامل التي تؤثر في الرضاء الوظيفي، فهي:

1- العوامل البيئية، وتشمل البيئة السياسية، والاقتصادية، والبيئة التنظيمية، وخصائص كل مستوى وظيفي، والبيئة التكنولوجية للعمل.

2- العوامل الشخصية، وتشمل بعض المتغيرات الديموجرافية، وخصائص وسمات الشخصية للعامل، وقدراته العلمية، وأخيراً آثار الرضاء الوظيفي.

ويشمل ذلك الآثار المتوقعة للرضاء الوظيفي على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة، والآثار الاجتماعية والمجتمعية بصفة عامة.

ويستخدم المدخل الاقتصادي الاجتماعي في قياس درجة الرضاء الوظيفي في الإدارة العامة

بطريقة عملية ، والتأكد من صلاحية متغيرات دالة الرضاء الوظيفي " Job Satisfaction Function " بعواملها الأربعة : الاقتصادية ، والاجتماعية ، والسيكولوجية ، والتدريب .

ويجب التأكيد على أن التدريب "كمتغير وسيط Moderating Variable" يمكن أن يؤدي إلى إيجاد علاقة غير مباشرة بين الرضاء الوظيفي والإنتاجية ، فالعامل المتدرب تدريباً جيداً في حالة رضاءه عن العوامل الاقتصادية ، والاجتماعية ، والسيكولوجية يمكن أن تزداد إنتاجيته ، وقدرته على أداء العمل ، وبالتالي تعميق الإحساس والشعور بالرضاء الوظيفي ، بالإضافة إلى أن العامل المتدرب جيداً يحصن نفسه ضد الحصول على تقييم منخفض .

نستنتج مما سبق وجود علاقة بين التدريب والرضاء الوظيفي ، إذ أنه من الضروري استمرار التدريب بعد دخول الوظيفة حتى يكون هناك توازن بين الموظف والمنظمة ، وبالتالي زيادة كفاءة الموظف ، وهو ما يعكس بدوره على الارتقاء بالمنظمة .

أثر التدريب على الرضاء الوظيفي:

يعرف التدريب بأنه العملية التي يتم بها تعلم المهارات ذات الصلة بالوظيفة، ولكن عندما تستلزم الوظيفة كم من المعرفة وعدة مهارات كلاهما معقد ، فإن الموظف يجب أن يقضى وقتاً أكبر في التعلم، وفي بعض الوظائف فإن هذه المتطلبات لا تتطلب معرفة رسمية، ومن ثم يمكن تعلمها في موقع العمل ، وإن مثل هذا العمل يعرف بالحرفة ، ولكن عندما تكون المعرفة مطلوبة فإن الشخص لا يدرّب قبل بداية العمل ، وهذا العمل هو العمل المهني، ولذا فإن التدريب في كل الأعمال يسمى مهني ، ولكن هناك ما يعرف بالتدريب الوظيفي ، وهو التدريب أثناء الخدمة لزيادة نشاط المنظمة سواء أكانت منظمة خدمية أم غير ذلك ، وتعتبر جامعة القاهرة ومكتبتها المركزية من المنظمات الخدمية، فالتدريب في المكتبات يعني أنه " تثقيف منهجي لكافة مستويات العاملين على مواقف ومهارات جيدة ، أو هو نمط من التعليم المستمر أو التعليم بموقع العمل .

ويستخدم لفظ التدريب عادة لترشيد الموظفين الجدد في المكتبة بالبيئة المحيطة بهم . المجتمع

الذى تخدمه المكتبة، كما يستخدم أيضا فى تعليم الموظفين المهارات الخاصة المستحدثة فى الوظائف التى يقومون بها لتحسين مستويات أدائهم بها، بالإضافة إلى أن التدريب يستخدم لتتمة الموظف فى وظيفته، وتهيئته للترقى من وظيفة لأخرى ، وقد يكون من أجل إحلال نظم جديدة مستحدثة ، بدلا من النظم القائمة حتى يمكنهم أن يديروا العمل بكفاءة وفاعلية ليزيد من ثقة العاملين فى أنفسهم ، ويكسبهم المهارات والمعارف التى تمكنهم من إتقان عملهم.

ومن المعروف أن معظم الأبحاث والبرامج التدريبية موجهة للإداريين ، وأن الموظفين من أكثر الفئات تأتية للبرامج التدريبية التى غالباً ما يكون فيها تنمية للعامل والموظف، وعندما توجد أنشطة تدريبية فإنها تكون ناتجة عن أبحاث تنمية الموارد البشرية، ويتم التعرف على البرامج من خلال شركات التدريب الأجنبية والتى يتم عن طريقها تحليل الاحتياجات التدريبية " Training Needs Analysis" (1).

وقد ثبت أنه كلما كان التدريب مفيدا يودى أهدافه ، كلما ازداد ذلك من مستوى الرضاء الوظيفى لمجتمع الدراسة ، وهذا يعنى وجود علاقة بين الرضاء عن التدريب ، والرضاء الوظيفى.

وفى الدراسة الراهنة حاولت الباحثة معرفة هل مجتمع الدراسة الذين يحصلون على دورات تدريبية راضون عنها أم لا ؟ ومدى تأثير ذلك على مستوى رضائهم الوظيفى.

وينبثق عن التدريب من حيث الهدف ما يلى :

أن التدريب يهدف إلى تنمية الفعالية لدى الموظف ويسمى التدريب لرفع مستوى العاملين، ويهدف هذا النوع من التدريب تحقيق مخططات الإدارة بأقل قدر ممكن من الإمكانيات المالية والبشرية والمادية وكذلك الحصول على إنتاجية أفضل للموظف بأقل تكلفة ممكنة، كما يودى إلى تجديد معلومات العاملين وتطوير المهارات الموجودة لديهم ، وفى بعض الأحيان يتم

إعدادهم وتأهيلهم لمهام أعلى في السلم الإداري.

ويعد التدريب من الوسائل الناجحة للتغلب على عادات العمل السيئة خاصة ما يتعلق منها بالروتين الإداري وينعكس ذلك على الرضاء الوظيفي إيجابياً.

كما يوجد ما يعرف بالتدريب السلوكي ، حيث يركز تطوير السلوك الإيجابي لدى الأفراد ومساعدتهم ، في التخلص من السلوكيات السلبية في المنظمات الإدارية ، ويشمل هذا النوع من التدريب المديرين حيث أن السلوك الإيجابي بين الزملاء وخاصة بين العاملين والمديرين يؤدي إلى التفاهم والإقبال على العمل أكثر نشاطاً وأكثر رضاء وظيفياً.

خلاصة ما سبق ، يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة لرفع معنويات موظفيها، ويعد وسيلة لإدخال سبل الإصلاح لتميزه بالطابع العملي ، وذلك لأنه يسعى إلى تحسين أوضاع ومستويات الإدارة.

هذا ، ويتم تدريب العاملين بالمكتبة في مستويات تدريبية تتكامل مع بعضها البعض حيث تؤدي جميعها إلى أهداف واحدة وهي صقل قدرات هؤلاء العاملين ، وتأهيلهم لعملهم ، وتحقيق أكبر قدر ممكن من التناسب والانسجام بين الشخص الشاغل للوظيفة ومستوى تدريبه وبين متطلبات هذه الوظيفة.

ولذا ، فمن المتوقع أنه كلما زادت عدد الدورات التدريبية التي يتلقاها الفرد في مجال معين، كلما ساعد ذلك على زيادة بنيانه المعرفي في ذلك المجال، وذلك نتيجة لاكتساب الفرد العديد من المعلومات والخبرات مما يزيد من ثقة الفرد في نفسه ، وقدرته على العطاء في مجاله، وينعكس ذلك على رضائه الوظيفي، فكلما زادت درجة الثقة بالنفس والمعرفة في مجال العمل ، كلما ازداد الرضاء الوظيفي، وذلك يأتي من خلال التدريب أثناء العمل أو التدريب أثناء الخدمة، فهو يهدف إلى تأمين الكفاية المهنية والعملية عند الموظف ، على ضوء التطورات المستجدة لمقتضيات وظيفته، وهذا النوع من التدريب ، يتم إما لتذكير الموظف بالمعلومات التي تلقاها في

خلال فترة إعداده ، أو لتعميق معرفته في فرع من فروع الوظيفة التي يتولاها ، أو لاطلاعه بما يستجد في مجال عمله ، ويتم التدريب وفقاً لمتطلبات تلك الوظائف وظروف وأوضاع العناصر البشرية التي تشغلها.

ويهدف التدريب إلى تكوين علاقات إنسانية طيبة بين العاملين ، والإدارة والولاء للمنظمة بالإضافة إلى تقليل احتمالات مخالفة الأنظمة ، وكذا تحسين مهارات العاملين في جميع مستويات المنظمة في توليد وتلقي ونقل المعلومات لتجنب سوء الفهم والحصول على الاستجابة أو رد الفعل المطلوب .

ومن برامج التدريب الفاعلة " برامج حل المشكلات " ، حيث تقدم تلك البرامج للمديرين والمشرفين والموظفين الاستشاريين ، بهدف تنمية الإبداع والتجديد في الحل الابتكاري للمشكلات من أجل تحسين الأداء الوظيفي.

ويتضح مما سبق . أن الرضاء الوظيفي يتأثر بالعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة والتي يهدف إليها التدريب ، ومن ثم يتحقق للعاملين رضاء وظيفي ، كما أنه من خلال برامج حل المشكلات التي يقوم بها التدريب من خلال دوراته ، فإن ذلك أيضاً يؤدي إلى الرضاء الوظيفي، حيث تقل العقوبات والجزاءات القانونية وتكون المصالحة الودية دافعاً مؤدياً للرضاء الوظيفي.

ومن أساليب التدريب " أسلوب العصف الذهني " ، وهذا الأسلوب يعتبر من أكثر الأساليب شيوعاً في مجال الأفكار الابتكارية والإبداعية ، وهو يقوم على عدة محاور ، هي⁽¹⁾:

1- أن الرأي الجماعي أفضل من الرأي الفردي ، لذلك يتم تكوين مجموعات ، أو فرق عمل من المشاركين .

2- توفير المناخ المناسب للإبداع وعدم الحجر على الآراء ، ودعم النقاش الديمقراطي.

3- توفير المعلومات والبيانات اللازمة.

(1) نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى النجار. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. - القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، عام 1992. - ص 386.

4- إزالة جميع المعوقات التي تحول دون التفكير الإبداعي.

ومن المتوقع في حالة تطبيق هذا الأسلوب ، أن يؤثر تأثيراً إيجابياً على الرضاء الوظيفي، حيث يبعث في العاملين الثقة بالنفس من خلال الحرية التي يتمتعون بها في المشاركة في الرأي الجماعي والنقاش الديمقراطي، أيضاً من خلال البيانات والمعلومات التي يحصلون عليها حيث يعطيهم ثقة أكثر في النفس مما يدفعهم إلى التفكير الإبداعي ما أمكن ذلك.

ويؤثر التدريب تأثيراً إيجابياً على أداء وسلوك الأفراد ، وأيضاً رغبتهم في التعلم، وبالتالي تزايد الدافعية للتعلم نتيجة وجود ظروف بيئية فعالة . ومن ثم تزايد قدرة المنظمة فسي مجال الأعمال وأيضاً نموها واستمرارها.

وفي هذا الإطار ، يجدر بنا التأكيد على انه لضمان التأكيد من نجاح التدريب في تحقيق أهدافه وخلق حالة الرضاء لدى المتدربين ، علينا معرفة شعور المتدربين بعد حصولهم على هذه الدورات التدريبية ، وهو ما يدخل ضمن مرحلة تقييم عملية التدريب ، فالتقييم يهدف إلى معرفة إلى أي مدى نجح التدريب في تحقيق أهدافه وإشاعة حالة الرضاء لدى العاملين الذين تلقوا هذه البرامج التدريبية ، ويتم ذلك من خلال محورين رئيسيين ، هما :

1- تقييم كفاءة خطوات العملية التدريبية ، حيث يتم خلال عملية التقييم التأكيد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعية لذلك .

2- تقييم يحقق أهداف التدريب التطبيقية ، حيث يتم خلال عملية التقييم التأكيد من نقل أثر التدريب (المهارات - المعارف - السلوك) إلى واقع العمل الميداني ، واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف ، وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام .

ويمكن قياس أثر ذلك من خلال معرفة رد فعل المتدرب أي قياس درجة انطباق الموظف عن التدريب الذي تلقاه ، من حيث أهداف البرنامج التدريبية ، ووسائل التدريب وأساليب التدريب وكفاءة المدرب ، والوقت المخصص للتدريب وغيرها.

حيث يلعب التدريب الإدارى دوراً أساسياً فى الارتقاء بمستوى الكفاءة الإنتاجية لكافة أنواع المنظمات ، باعتباره عملية مخططة ومستمرة تسعى إلى تزويد المشتغلين فيها بالعمل القيادى والإشرافى والإدارى ، بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تعديل اتجاهاتهم وسلوكهم وتطويرها بما يتفق وظروف المتغيرات الفنية والإنسانية فى مجال أعمالهم وبما يؤدي إلى الارتقاء بمستويات الأداء ، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة وهى :

- تنمية مهارات وقدرات المشتغلين بالعمل القيادى والإشرافى والإدارى فى كافة المنظمات وتمكينهم من استغلال الطاقات والقدرات المتاحة لديهم.
 - تزويد المشتغلين بالعمل القيادى والإشرافى والإدارى بالمعارف والمعلومات اللازمة للارتقاء بمستوى تأدية أعمالهم .
 - تعديل وتطوير اتجاهات وسلوك المشتغلين بالعمل القيادى والإشرافى والإدارى بكافة المنظمات نحو صالح أداء العمل القائم به.
- ومن المؤكد أن المنظمات الحكومية فى ظل التحولات المعاصرة قد أدركت أهمية تنمية العنصر البشرى من خلال الإعداد الجيد لكافة القيادات المسؤولة عن إدارة هذه المنظمات بمستوياتها المختلفة .
- وتبعاً لاستمرارية التطور التكنولوجى وتلاحق تغيير أساليب وهاكل العمل تعددت واستحدثت مهارات فنية ومهنية وأصبح من الضرورى توافرها فى الأفراد فى مختلف الأعمال وأصبح استخدام الحاسب ضرورة حتمية وشرطاً من شروط العمل فى كثير من المجالات (حيث أن المكتبة المركزية ينقصها الحاسب الآلى) ، لذلك فإن دورات الحاسب الآلى لا توتى ثمارها بالنسبة للحاصلين عليها من العاملين فى المكتبة حيث أنهم لا يمارسون ما تعلموه عملياً، وبالتالي فإن المعلومات تذهب هباء مع الوقت ، فلا بد من توفير أجهزة الحاسب الآلى فى المكتبة المركزية بالجامعة لتفعيل البرامج التدريبية ولاكتساب الأفراد المعارف والمهارات التى تحتاجها الأوضاع الحديثة لملاحقة احتياجات العصر.

« يتضح مما سبق أن هناك حاجة قصوى لتطوير العاملين بالمكتبة بمختلف مستوياتهم لمواجهة المتغيرات الحديثة بما يتناسب وظروف العمل الحالية واحتياجات السوق المستقبلية ستتطلب مواصفات ذات مستوى علمي يستوعب التكنولوجيا المتطورة وقاعدة أساسية تمكن الفرد من التجاوب بسهولة مع كل تطور مستقبلاً وعلى المديرين بالمكتبة أن يراعوا أن الإدارة علم وفن يجب أن يتقنه المديرين حيث أن كثيراً من الإدارات فشلت لعدم دراية القائمين عليها لأسس وطرق الإدارة المناسبة لمستواها وأهدافها.

فالتدريب يؤثر على سلوك الأفراد ويهتم بمحاولة تغيير هذا السلوك ، فليست العبرة بتزويد الأفراد بالمعلومات ولكن بكيفية الاستفادة بهذا المعلومات خاصة في محيط العمل ، إن ذلك مسؤولية المدير المختص ، فهو مسؤول عن كافة التصرفات الناتجة من العاملين وعن الأسباب التي دفعت إلى الإتيان بفعل معين ، ومسؤول أيضاً عن تلاشي الأخطاء ورفع الكفاءة فهو القائد ، والقيادة هي القدرة على التأثير في مجموعة من الناس في سبيل أن يتعاونوا في اتجاه عمل صحيح، إنه المدير الكفء الذي نادى به في المصالح الحكومية حيث لا يوجد مدير فعال ، كما يجب أن يكون هناك اتصال بين كل قسم وآخر لتوافر المعلومات داخل محيط العمل وبالتالي دراسة المشكلات التي قد تقابل البعض ، كما أن للتدريب أثر سلبي بالنسبة للحوافز فالذين تم تدريبهم لا يحصلون على أية مكافآت مالية نظير الدورات التي تم تدريبهم من خلالها، كما أن التدريب ليس له أي أثر في ترقية الموظف إلى أعلى بالنسبة للدرجات الوظيفية، فالأثر الإيجابي يتمثل في :

• انعكاس التدريب على أداء الفرد لعمله بشكل أفضل.

• تقييم الرؤساء له .

• تفويض السلطات من قبل الرؤساء.

• زيادة المعارف الخاصة بالوظيفة.

• تحسين المهارات.

وكانت مقترحات الذين أدوا التدريب من المكتبة تتمثل في :

- لا بد من ممارسة ما تدربوا عليه لتكون هناك جدوى من التدريب.
 - لا بد من توفير الإمكانيات اللازمة في محيط العمل قبل تحديد موعد التدريب.
 - يتم تطبيق نتائج التدريب فور الانتهاء من الدورات التدريبية.
 - يجب خطة مرسومة للتطوير وتوفير كل ما يلزم ثم يأتي التدريب في المرحلة النهائية.
- ويذكر أن معرفة رد الفعل تعد من أسهل عناصر التقويم ، حيث أنه يركز على ردود أفعال الموظفين بصفتهم متدربين تجاه البرامج التي تلقوها ، والمدرّبين ومحتويات هذه البرامج ، وطرق التدريب التي استخدمت فيها ، ومن ثم مدى انجذابهم وتفاعلهم مع هذه البرامج .
- ومن أهم الأساليب التي يمكن الاستعانة بها لقياس رد الفعل :
- المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التدريبي بعد عودتهم إلى مقر أعمالهم .
 - إعداد أو تصميم استبيان بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كلية⁽¹⁾.
- نستخلص من كل ما تقدم أن التدريب استثمار طويل الأجل، لذلك يرتبط دائماً بالتنمية الإدارية الشاملة ، ومن ثم فإن التدريب ضرورة أساسية للتنمية الإدارية ولا يمكن الإقلال من أهميته ، حيث يعتبر التدريب من الاستثمار الجيد في الأفراد للوصول إلى كفاءة أفضل في الأداء، ومن ثم تحقيق الربحية التي تنعكس على الرضاء الوظيفي ، وكلما كان التدريب فعالاً تستطيع به المنظمة مواجهة التغييرات السريعة والمتلاحقة، وكلما أثر ذلك على الحالة النفسية بصورة إيجابية للعاملين وهي جزء من الرضاء الوظيفي، ومن ثم فإن للتدريب أثر فعال في رفع درجة الرضاء الوظيفي ، لأنه يبعث الثقة بالنفس ، ويصقل الخبرة، ويزيد من الكفاءة ، وهي أمور تبعث على حب العمل والإخلاص فيه مما يعود على الفرد والمنظمة والمجتمع ككل من نتائج إيجابية بناءة وتقدم ورفق.

(1) د. عبد المحسن فالح اللحيد . تقييم البرامج التدريبية . - مرجع سابق . ص 252 .