

## الفصل السادس

### التدريب المهني أو تطوير الموارد البشرية

أولا/أهمية التدريب

ثانيا/تعريف

ثالثا/أنواع التدريب

رابعا/ الأهداف العامة للتدريب:



## التدريب المهني أو تطوير الموارد البشرية

### أولا/ أهمية التدريب:

لقد تزايد الاهتمام بالتدريب وأصبحت الحاجة ملحة للمتخصصين في القيام به، "ذلك أن التدريب في مجال الصناعة الحديثة صار ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلهم أثناء الأداء وتطويرا لقدراتهم إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى.

هذا وتعد وظيفة التدريب من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة. فالتدريب هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة وعلى الرغم من أن أية مؤسسة قد تضع خطة عمل وتوفر كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تدريب العاملين ضمن الخطة قد يكون أكبر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة.

كما أن وجود وظيفة التدريب في المؤسسة وممارستها بطريقة غير منظمة ودون ضوابط وتركها مجرد المصادفة، فإن نتيجة العمل التدريبي غالبا ما تكون غير منتجة بل وقد يكون سلبيا في أحوال كثيرة. ولهذا نجد أن كل المؤسسات التي تدرك مفهوم التدريب بعقلية واعية تجنب مثل هذا النمط التدريبي لتطوير أدايات عاملها.

والجدير بالملاحظة أن كل المؤسسات التي استفادت فعليا من وظيفة التدريب تراعي دائما حقيقة مؤداها، أن التدريب هو عملية مستمرة، وأن كل عامل بالمؤسسة مهما كانت وظيفته هو في حاجة دائمة للحصول على:

- ☐ معلومات جديدة
- ☐ مهارات جديدة

□ تطوير عاداته واتجاهاته.

ولهذا نجد أن كل المؤسسات تحرص كل الحرص على تدريب كل أفرادها. أو تحسين أدائهم. حيث يتبنى المفهوم الحديث للتدريب أو تحسين الأداء للبادئ التالية:

أن المورد البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة الحديثة.

أن المورد البشري في الأساس هو طاقة ذهنية.

أن المورد البشري قادر على الابتكار والإبداع.

أن المورد البشري شريك في المسؤولية.

أن المورد البشري لا يتمثل في أفراد منعزلين، ولكن في جماعات وفرق.

ثانيا/ تعريف: التدريب بمفهومه الواسع يتداخل مع ثلاثة أوجه من النشاط وهي:

1. التعليم

2. التطوير

3. التدريب

فالتعليم هو الاصطلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع. ويقصد بالتعليم إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.

أما التطوير فهو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة.

والتدريب هو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فإن كل أنواع برامج التدريب هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل التعليم بالضرورة تدريب.

يتضح مما سبق، أن التدريب هو شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد، أو بالأحرى تحسين الأداء، أما التعليم فهو الإعداد المنظم لناحية من المعرفة.

ثالثا/ أنواع التدريب:

يتنوع التدريب بناء على نمطه ومجالاته أو نطاقه إلى مجموعة أنواع، يمكن حصر أهمها فيما يلي:

يلي:

- تدريب أساسي، وهي المرحلة الأولى لعملية اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء أي عمل أو ممارسة أي مهنة، ويرتبط هذا التدريب الأساسي بتنمية المحددات

الأساسية اللازمة لأداء هذا العمل أو هذه المهنة، فهو يمثل نموذجاً لبنود الاتجاهات والمعرفة والمهارة اللازمة لأداء عمل ما وفقاً لمعايير ومستويات محددة.

- تدريب مهني، وهو مجموعة من الأنشطة والجهود التي تهدف إلى إكساب فئة العمال المهرة والنصف المهرة المعترف والاتجاهات اللازمة لأداء أعمالهم سواء بهدف إعدادهم أو رفع مستواهم، وغالباً ما يتم هذا الجهد من خلال نظم التلمذة الصناعية والتدريب الأساسي والتدريب السريع، ورفع مستوى المهارة. (ليس هو تأهيل مهني، Readaptation professionnelle ولا اختيار مهني Selection professionnelle، فالأول هو تدريب خاص للأفراد ذوي العاهات للقيام ببعض الأعمال التي تتفق مع قدراتهم. والثاني، هو انتقاء الأصح لمهنة معينة حتى يستطيع تحقيق أكبر إنتاج بأقل طاقة ممكنة. أي تعيين الأفراد في الوظائف التي تناسب مع مؤهلاتهم واستعداداتهم وميولهم وصفاتهم الشخصية).

- تدريب إضافي، أو ما يعرف عادة بالتكميلي وهو جانب التدريب المهني الذي يلي التدريب الأساسي في نطاق برنامج تدريب يهدف إلى الحصول على مؤهلات معترف بها.

- تدريب داخل المؤسسة، وهو التدريب الذي يعد للعاملين في مؤسسة ما، على أن يتم بدخلها، وقد تقوم بتصميم برامجها جهة خارجية.

- تدريب خارج العمل، قد يحتاج التدريب على بعض الأعمال الخارج بالتدريب عن الموقع الطبيعي للعمل أو موقع التدريب لاكتساب المهارات التي يتطلبها العمل، كتدريب الطيارين مثلاً، وذلك كجزء من البرنامج الكامل للتدريب الجزئي والذي يكون جزءاً منه داخل العمل أو داخل الوحدة التدريبية.

- تدريب نظامي، وهو التدريب الذي يتم في منشأة مخصصة (مركز) للتدريب ويعمل بها مدربون مؤهلون لهذا الغرض ويتضمن التدريب النظامي التدريب الأساسي الذي يعطى في ورشة مزودة بوسائل التدريب، والتدريب عن طريق المحاكاة وغيرها من أنواع التدريب اللازمة.

#### رابعا/ الأهداف العامة للتدريب:

لكي ينجح التدريب يجب أن (يسعى إلى تحقيق) يواجه حاجة من الحاجات، ولهذا وجب أن توضع أهداف وأغراض محددة قبل إقرار أو بدء تنفيذ برنامج تدريبي. والغرض من التدريب

بصفة عامة هو التنمية في كل شيء (تنمية المهارات، تطوير وتحسين المعدلات، الرضى والاتصالات والعلاقات الإنسانية... الخ).

وإلى جانب تحديد أهداف التدريب يجب أن تكون هناك رغبة حقيقية من جانب الإدارة للاستفادة من التدريب، يشمل كل الأفراد بالمؤسسة من رئيس مجلس الإدارة حتى أصغر عامل. وتهدف برامج التدريب لإمداد العاملين بالمعرفة والمهارة في اتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل، كما أن التدريب لا بد أن يؤدي لتعليم الفرد ليكون قادرا على القيام بعمل محدد. (ولا يعني التدريب أننا نساعد هذا الشخص في اكتساب المعلومات التي تساعد على القيام بعمل هذا العمل بصفة عامة).

وعموما فإن كل برنامج تدريبي يسعى لبلوغ الأهداف العامة التالية:

1. رفع الكفاءة الإنتاجية وذلك من خلال مجموعة من الوسائل لعل أهمها: زيادة الإنتاج، تخفيض التكاليف، زيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة أداء الأفراد، زيادة الدخل عن طريق الاستفادة بطريقة أفضل من الموارد المتاحة في الآلات والمواد.

2. يجب أن يخلق ويحافظ على استمرار الهيكل التنظيمي على كل المستويات قادرا على أداء واجباته والالتزام بمسؤولياته.

3. يجب أن يعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين ويطور اتجاهاتهم، وذلك من خلال: أ) — إمدادهم أولا بأول بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال. ب) — تسهيل وسائل الاتصال سواء أكان من أعلى إلى أسفل أم من أسفل إلى أعلى (الهابط أم الصاعد)، بطريقة تحافظ على أهداف وسياسات وأعمال المؤسسة.

مما سبق يمكننا القول أن نشاط التدريب يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء عمله. ونشاط التدريب بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال للعمل.

وتحتوي وظيفة التدريب على ثلاثة قرارات رئيسية:

1. تحديد الحاجة إلى التدريب.

2. اختيار وتصميم وسيلة التدريب المناسبة.

وتعد هذه القرارات الثلاثة بمثابة المحاور الرئيسية لبحوث التدريب. ويتم التطرق لها لاحقا

بإيجاز.

## 1. تحديد الحاجة إلى التدريب

إن تحديد الحاجة إلى التدريب هي الأساس في تقرير من من العاملين في المؤسسة هو في

حاجة إلى تدريب. وتتم هذه العملية من خلال مراعاة المؤشرات التالية:

(أ) - مؤشرات الأداء التنظيمي: حيث أن نشاط التدريب ليس هدفا في حد ذاته، بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي. لذلك فإن نقطة البدء في تقدير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، والتي يمكن حصرها في مجموعتين من المؤشرات: أولا، مؤشرات كفاءة الإنجاز، ومن ذلك مثلا معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد، استغلال الأدوات والآلات، تكلفة التوزيع .. الخ. ثانيا، مؤشرات استغلال الموارد البشرية، وتدخل ضمن هذه المجموعة على سبيل المثال احتياجات الموارد البشرية واحتياجات التدريب المنبثقة منها والبنية على دراسة قوة العمل في المؤسسة من حيث تكوينها وحركتها من وإلى المؤسسة ومن وإلى الأعمال المختلفة.

وبدراسة المؤشرات السابقة في الوحدات التنظيمية من حيث اتجاهاتها، وعلاقتها ببعضها البعض، وعلاقتها بأهداف المؤسسة، يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي.

(ب) - مؤشرات أداء العاملين: حقيقة الأمر أن تحديد مجالات تحسين الأداء التنظيمي لا تكفي لوحدها لتقرير بأن التدريب هو الوسيلة لتحقيق ذلك. إذ أن الأداء التنظيمي قد يكون منخفضا لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو سياسات المؤسسة في الإنتاج والتوزيع... الخ. لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال القوى العاملة. ويقتضي ذلك دراسة المؤشرات التالية. أولا، مقياس فاعلية الأداء للأفراد، حيث أن دراسة مثل هذه المقاييس واتجاهاتها تبرز جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، وأيضا التغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانبه المختلفة. ثانيا، مكونات ومتطلبات الأداء، حيث تتم دراسة

مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء، وأية تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة. أو لأي سبب آخر. ووفق هذه الدراسة يحدد أيضا التغير في متطلبات الأعمال من قدرات أو مهارات أو معرفة، كما تحدد متطلبات تلك الأعمال التي اتسم فيها أداء الأفراد بالانخفاض من واقع دراسة مقاييس الفاعلية.

(ج) - مؤشرات احتياج الأفراد للتدريب: تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التدريب. ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، وأيضا مجالات تلك التنمية. وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل. ومقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

□ جوانب الأداء التي بها نقص، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها. عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التدريب، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

□ جوانب الأداء التي بها نقص، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات) اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات. في هذه الحالة لا يمكن علاج الأم بتدريب الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.

□ جوانب الأداء التي بها نقص، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات. عندئذ فقط تكون هناك حدود من التدريب، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء. ويقى بعدئذ أمر واحد يجب التحقق منه قبل وضع الفرد فعلا في برنامج التدريب، وهو مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته. فهذه الرغبة لا يجب أن تُفترض في كل الأفراد الذين ينمي التدريب من أدائهم، وقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتدريب وأيضا في معرفة نوع الحوافز الواجب توافرها في برنامج التدريب وفي العمل بعد التدريب.

## 2. طرق ووسائل التدريب.

هناك العديد من الوسائل التي يمكن استغلالها لتحديد الاحتياجات التدريبية للموسسة

وتحقيق أهدافها، ومن بعض هذه الوسائل:

- التدريب في مجال العمل.
- التغيير الدوري في العمل.
- التدريب المهني.
- التدريب في الفصول الدراسية.

أ- التدريب في مجال العمل، ويقوم به أحد العمال القدامى أو المدير. حيث يوضح للفرد كيفية أداء العمل ويسمح له أن يؤدي العمل تحت إشرافه كمدرّب.

ويعد التغيير الدوري للعمل (Job rotation) شكلا من أشكال التدريب في مجال العمل. وفي هذا النوع من التدريب يتعلم الفرد عددا من الوظائف المختلفة خلال وحدة العمل أو القسم. ويؤدي الفرد كل من هذه الوظائف لفترة زمنية محددة. ومن أهم المزايا التي يحققها هذا النوع من التدريب هو تحقيق المرونة في القسم. فعلى سبيل المثال عند تغيب أحد الأفراد، فإن فردا آخر يمكن أن يقوم بالعمل بدلا منه.

ومن المزايا الأخرى للتدريب في مجال العمل إلى جانب تحقيق المرونة، هو أنه لا يتطلب تسهيلات معينة، كما أن الفرد يؤدي عملا منتجا أثناء العملية التعليمية. أما بالنسبة لمساوئ التدريب في مجال العمل، فتتمثل في تجاهل توجيه الفرد المتدرب، نتيجة للضغوط الموجودة في مكان العمل؛ كما أن العامل القديم قد ينقل أخطائه إلى العامل الجديد.

وهناك عدد من الخطوات التي يمكن اتباعها للقيام بالتدريب في مجال العمل بطريقة فعالة. وتمثل هذه الخطوات في التالي:

- إعداد المتدرب لتعلم العمل أو الوظيفة: حيث دائما ما تكون هناك رغبة لدى الفرد لتعلم العمل الجديد. فإظهار الاهتمام بالفرد، وتفسير وشرح أهمية العمل، وتفسير أسباب وأهمية أداء العمل بطريقة صحيحة، كل هذه الأمور قد تزيد من رغبة الفرد للتعلم.

- تجزئة العمل إلى مكوناته وتحديد النقاط الأساسية: إذ تمكن تجزئة العمل من تحديد الأجزاء التي تكون الوظيفة ككل. وفي كل جزء يؤدي عمل معين يساهم في تحقيق وإتمام العمل

الكلي. ويمكن النظر إلى هذه التجزئة والتقسيم على أنه خريطة مفصلة، لتوضيح الطريق والتي ترشد الفرد خلال الدورة الكلية للعمل، بطريقة سهلة ورشيدة ومفهومة، دون أن يتعرض الفرد لإحداث أي خسائر بالعدد والآلات.

وتمثل النقاط الرئيسية، اتجاه أو معطومات معينة والتي تساعد الفرد على التعرف على مكونات ومحتوى أداء العمل بطريقة صحيحة وسهلة وآمنة. والنقاط الرئيسية هي المطبات أو الخدع الموجودة في الطريق لإبجاز العمل. وهي تُعطى للفرد لكي يخفض الوقت اللازم للتدريب. ويساعد ملاحظة الفرد وتحكمه في هذه النقاط الأساسية على اكتساب المهارات المطلوبة وأداء العمل بطريقة أكثر فعالية.

- تقدم المعرفة والعمليات التشغيلية عمليا: لا يكفي أن نذكر ونشرح للفرد كيفية أداء العمل، بل يجب أن يرى الفرد بصورة فطية كيفية أداء العمل. فكل جزئية من جزئيات العمل يجب أن تمثل أمام الفرد. وفي أثناء هذه العملية يجب توضيح النقاط الأساسية التي تحدثنا عنها سابقا. ويجب أن نعطي الفرصة للفرد للاستفسار عن أي شيء يريده. فهو يتابع ويتعرف على العمل بنفسه.

- تجربة أو محاولة القيام بالعمل: يجب أن نمنح الفرد فرصة القيام بالعمل بصورة تجريبية تحت ملاحظة المدرب. بصفة عامة يجب أن يطلب المدير من الفرد أن يشرح ويفسر كل خطوة من خطوات العمل قبل القيام بها. وإذا ثبت صحتها يبدأ العمل، أما في حالة وجود أي خطأ في التفسير فيجب تصحيحه قبل البدء في هذه الخطوة. ويجب على المدرب أن يمدح ويشجع الفرد في كل مرحلة.

- المتابعة: إذا تأكد المدرب من أن العامل تمكن من القيام بالعمل بمفرده، فيجب عليه تركه للعمل، دون تدخل في مكان عمله الأصلي. ولكن يجب في نفس الوقت متابعته دوبا، والإجابة على أي استفسار عن العمل، وحل أي مشكلة تعترضه.

#### ب) التدريب المهني APPRENTICESHIP TRAINING:

وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبيرا ومتنوعا من المهارات، والمعرفة، والاستقلالية في الحكم والتقدير. ويمكن تعريف هذا النوع من التدريب كما يمارس في الموسمة،

بأنه نظام من خلاله يعطى الفرد التوجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل. وتتراوح فترة هذا النوع من التدريب ما بين سنة إلى خمس سنوات.

### ج) التدريب في الفصول الدراسية CLASSROOM TRAINING :

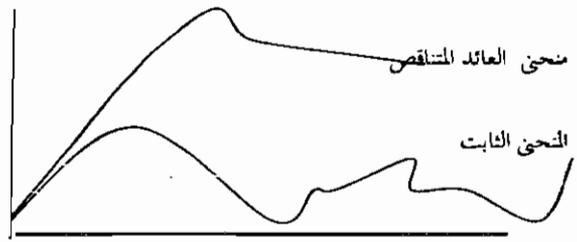
ويتم التدريب في قاعات الدراسة خارج مجال العمل. وهو أكثر أنواع التدريب انتشارا. وهو وسيلة فعالة لتقدم التدريب في وقت قصير لأكبر عدد من الأفراد الذين لديهم معرفة محدودة بالعمل الذي سيقومون بأدائه. وهذا النوع من التدريب يسعى لتقديم معلومات حقيقية وحقائق، مفاهيم ومبادئ ونظريات. ولذلك فإن الكثير من أجزاء التدريب المتعلق بتعريف الفرد بالعمل، أو بعض جوانب التدريب المهني، أو برامج الأمن تقدم من خلال هذا النوع من التدريب. وإلى جانب ذلك فقد يستخدم مثل هذا النوع من التدريب في تقديم بعض الإرشادات والتوجيهات المتعلقة بالتدريب الفني، والمتخصص أو الإداري ومن الصعوبة بمكان تحقيق ذلك دون معرفة تامة بمبادئ التعلم؛ حيث أن معرفتها تفيد في تنمية وتنفيذ برامج التدريب، وبالتالي ضمان نجاح البرامج التدريبية. وتحدد أهم مبادئ التعلم في التالي:

1. الدافعية (التحفيز) لتحقيق الأهداف الشخصية: حيث أن الفرد يسعى لتحقيق أهدافه الشخصية من خلال المؤسسة. ومن أكثر الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها في مجال العمل يمكن الإشارة إلى: تحقيق الأمان الوظيفي، الحصول على حوافز العمل المادية والمعنوية، تقدير الآخرين، المركز الاجتماعي، المسؤولية والإنجاز. وإذا كان برنامج التدريب يساعد الفرد على تحقيق البعض من هذه الأهداف، فإن هذا يسهل كثيرا من عملية تعلم الفرد. فعلى سبيل المثال نجد أن الفرد ذو مستوى المهارة المنخفض، الذي يحصل على فرصة (تدريبية) لزيادة وتحسين مهاراته، تكون لديه دافعية عالية للتعلم؛ لأنه يرى أن زيادة مهاراته ستمكنه من زيادة دخله وشعوره بالأمان الوظيفي.

2. معرفة النتائج: من دون شك أن معرفة النتائج أو المعلومات المرتدة تؤثر على عملية التعلم. فعندما يعرف الفرد مدى تقدمه، مقاسا ببعض المعايير (جودة/كمية/سرعة)، فإن هذا يساعده على تحديد أهداف تتعلق بما تبقى له أن يتعلمه. فعملية التحليل المستمرة لمدى التقدم، وتحديد أهداف جديدة للتعلم وفقا لهذا التحليل، يدعم من عملية التعليم. ولا بد أن نؤكد للفرد أن الأهداف ليس من الصعب تحقيقها حتى لا ييأس الفرد. وخير وسيلة لتوفير هذه المعلومات

المرتدة لكل من المدرب والمتدرب على السواء، هي التفسير والشرح الشفوي أو الاختبارات الكتابية. كما يمكن، إضافة لذلك، رسم خريطة أو شكل بياني يوضح مدى تقدم الفرد أو مجموعة من الأفراد، وهذا ما يسمى بمنحنى التعلم. ويتمثل الغرض الأساسي لمنحنى التعلم في نقطتين أساسيتين، أولاهما توفير معلومات مرتدة عن مدى تقدم المتدرب في العملية التدريبية. وثانيهما، يساعد في تقدير مدى نزيد أو نخفض التدريب، أو متى نغير وسيلة التدريب. والملاحظ أن هناك منحنيين مختلفين للتعلم: منحنى العائد المتناقص. والمنحنى الثابت (أنظر الشكل أدناه). فبالنسبة لمنحنى العائد المتناقص، فإن المتدرب في البداية يتعلم أساسا بسرعة، ولكنه ما يلبث أن يقل أو يتباطأ معدل تعلمه. أما بالنسبة للمنحنى الثابت، فإن المتدرب يظهر أساسا تطورا وتحسنا سريعا، وهذا التحسن يثبت لفترة، ثم يظهر تحسنا سريعا مرة أخرى. ويعد منحنى العائد المتناقص هو الشكل الأكثر شيوعا. غير أن هناك بعض الأشكال الأخرى المحتملة لمنحنيات التعلم (راوية، 99، 176).

معدل أو نسبة الاستجابات الصحيحة



عدد التكرارات في برنامج التدريب (طول مدة التدريب)

شكل يوضح منحنى العائد المتناقص

3. التدعيم: ويوضح هذا المبدأ من مبادئ التعلم، أن السلوك المدعم تزيد احتمالات تكراره مرة أخرى. أما السلوك الذي لا يتم تدعيمه أو تحفيزه، فإن احتمالات تكراره مرة أخرى تقل إلى درجة كبيرة. ولعل المدح والتقدير هما من بين أمثلة المدعمات الإيجابية. حيث أنه عندما يتم مدح

الفرد نتيجة قيامه بأداء جيد، فإنه سيذلل أقصى جهده لكي يحقق أداء أفضل في المرة القادمة. وبالمقابل، فإن العقاب يمكن أن يتخذ أشكالا قد تمثل في سحب مكافأة كان الفرد يحصل عليها، أو استخدام تصرف غير سار مثل الإنذار، الانتقاد، التوبيخ أو الخصم، وذلك بهدف القضاء على أو إنهاء سلوك غير مرغوب يقوم به الفرد. ويجب استخدام أسلوب العقاب بجرص، لأنه قد يسبب إحداث آثار سلبية على الفرد مثل العدوانية، أو أن يستمر الفرد في إظهار مستوى أدائه الضعيف.

4. تناغم محتوى برنامج التدريب: يجب أن يشكل البرنامج وحدة متناسقة ومتكاملة، بحيث ينظم كل جزء من أجزاء التدريب ليتسنى للفرد أن يدرك الغرض منه، وأيضا مدى توافقه مع الأجزاء الأخرى من البرنامج. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الجزء التالي يجب أن يبنى على الأجزاء التي تم تقديمها من قبل. وترجع أهمية هذا المبدأ إلى أهمية القضاء على الفجوات، وعلم الاتساق في محتوى التدريب والذي قد يؤدي إلى انخفاض فعالية عملية التعلم.

5. الممارسة والتكرار: تنهض هذه النقطة بالذات على البديهية القائلة، بأن الممارسة تؤدي إلى الإتقان والكمال، لأن قيام الفرد بممارسة العملية التي يُدرب عليها، أو مناقشة أفكاره تساعده في التركيز على ما يتعلمه أو يناقشه. كما أن تكرار المهام عدة مرات يؤدي إلى تسهيل قيام الفرد بهذا العمل. لذلك يجب أن يدعم التعلم الفعال دائما بالممارسة والتكرار.

6. الفترة الزمنية المحددة للبرنامج: الملاحظ أن أغلب المؤسسات ترغب في تركيز أيام التدريب، وذلك من أجل أن يعود المتدرب بسرعة مرة أخرى للقيام بمهامه. ومع ذلك فإن على المؤسسة أن تعتني بتحديد ما إذا كان من المفيد إعطاء التدريب على مدى أيام متتالية أم على فترات أو فواصل زمنية أطول. وبصفة عامة فإن امتداد التدريب على مدى فترة من الزمن يسهل من عملية التعلم. ولكن مثل هذا القرار يعتمد أساسا على الموقف وعلى نوع التدريب المطلوب.

7. التدريب الكلي أو الجزئي: في هذا المجال يتوجب الحسم في أيهما أفضل، هل يتعلم الفرد العمل الذي يأمل التدرّب عليه ككل في مرة واحدة، أم من الأفضل أن يتعلم أجزاء العمل منفصلة، أي يتعلم جزء وبعده التأكد من تعلمه لهذا الجزء يبدأ في تعلم الجزء الذي يليه، وهكذا. وبطبيعة الحال، فإن اتخاذ مثل هذا القرار لا يتخذ اعتباطا، وإنما يتوقف على عدة عوامل منها: محتوى الوظيفة المتخصصة التي يتدرّب عليها الفرد؛ ونوعية المواد التي يتعلمها الفرد؛ وأخيرا مدى حاجة المؤسسة إلى المتدربين. وتؤكد الشواهد الواقعية أن الكيفية التي أظهرت نجاحا، هي أن يتم

أولا وقبل كل شيء، إعطاء الفرد فكرة مختصرة عن الوظيفة ككل، ثم تقسم الوظيفة بعد ذلك إلى أجزاء لتعليمها بعمق أكبر.

### 3. تقييم التدريب:

إن تقييم البرامج التدريبية هي عملية في غاية الأهمية، لأنها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج ونقاط الضعف فيها من أجل التخلص منها، وأي البرامج الفاشلة التي سوف تستبعد. ولكن بالرغم من محاولة تقييم التدريب إلا أن هذا التقييم مازال محدودا خصوصا في البلدان العربية، وهنا يتعين على الوزارات المعنية بالتدريب (عربيا وفي الجزائر) أن تباشر بهذه العملية الحساسة. وبصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات وهي:

أ/ ردود الأفعال.

ب/ التعلم.

ج/ السلوك.

د/ النتائج.

أ/ ردود الأفعال (وتتلخص في التساؤل، ما مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج؟):

وفي هذا السياق يجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرنامج التدريبي موضوعات

متعددة تلخص في:

1. محتوى البرنامج.

2. هيكل وشكل البرنامج.

3. أساليب الشرح.

4. قدرات ونمط المحاضر.

5. جودة البيئة التعليمية.

6. مدى تحقيق الأهداف التدريبية.

7. توصيات لتحسين البرنامج.

وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحتوي على الأسئلة السابقة أو مجموعة منها للمتدربين فور

الانتهاء من التدريب مباشرة، كما قد تعطى للمتدربين بعد التدريب بأسبوع أو أكثر. وفي الواقع

لا يمكن الاعتماد بصورة كلية على استقصاء ردود أفعال المتدربين كإثبات لتحسين القدرة والأداء.

ب/ التعلم (أو التساؤل، ما هي المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب؟):

يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ، والحقائق والمهارات. وفيما يخص تعلم المهارات تحديداً، فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد للمهارة المقصودة.

فمن خلال الاختبارات الكتابية أو التحريرية، يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد. ويمكن لهذه الاختبارات أن تكون نظمية، أو أن يصممها المدرب بمعرفة. ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد، فإنه لا بد من اختبار المتدرب قبل وبعد البرنامج.

ج/ السلوك (أو التساؤل، هل تغير سلوك العمل للمتدرب بحصوله على البرنامج؟):

يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد في العمل. ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال، والتعلم. لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم التغيرات السلوكية، وتمثل في:

□ يجب تقييم أداء الفرد قبل وبعد التدريب، خاصة في التدريب في مجال العمل.

□ يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من المجموعات الآتية: (أ) المتدرب.

(ب) رئيس المتدرب. (ج) مرؤوس المتدرب. (د) زميل المتدرب أو الأفراد الآخرين الذين يكونون على معرفة بأدائه. والجدير بالملاحظة أنه كلما زاد عدد المقيمين يكون أفضل.

□ يجب إجراء تحليل إحصائي وذلك قصد مقارنة الأداء قبل وبعد التدريب و أيضاً

لربط التغيرات التي تحدث ببرنامج التدريب.

□ يجب إجراء التقييم بعد التدريب بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج، وذلك حتى

يتسنى للمتدرب أن يمارس فعلياً ما تعلمه، ويجد القائمون على التقييم ما يستندون إليه في تقييمهم.

□ ضرورة الاحتكام إلى مجموعة ضابطة للمقارنة ( والمجموعة الضابطة هي التي لم

تحصل على التدريب).

د/ النتائج، وفي هذا الصدد يمكن صياغة التساؤل، ما هي نتائج البرنامج فيما يتعلق ببعض العوامل مثل ( تخفيض التكلفة/ أو تخفيض معدل دوران العمل؟ )، وتحسين المهارات وزيادة الإنتاج: والغرض من تقييم النتائج هو محاولة قياس التغييرات في بعض للتغيرات مثل:

□ تخفيض معدل دوران العمل.

□ تخفيض التكاليف.

□ تحسين الكفاءة.

□ تخفيض معدل التظلمات.

□ زيادة كمية ووحدة الإنتاج.

ويتطلب هذا النوع من التقييم — كما في حالة تقييم السلوك — إجراء اختبار قبل وبعد

التدريب، بالإضافة إلى وجود مجموعة ضابطة ( السلمي، 98، 289. رلوية، 99، 174).