

الفصل السابع

التدريب

أهداف الفصل :

بعد قراءتك لهذا الفصل تكون قد تعرفت على :

ماهية التدريب وأهميته.
شروط التدريب الفعال.
أهداف التدريب.
المبادئ الرئيسية للتدريب.
مراحل التدريب.
التدريب كمنظومة.
أهم المشكلات التي تواجه التدريب ومقترحات الحلول .



بعد قيام المنظمة بعملية الاختيار والتعيين ، يتضح الحاجة إلى التدريب كنشاط ضروري وهام يساهم بدوره في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. وتتوقف فعالية التدريب على كفاءة المنظمة في عملية الاختيار والتعيين كما أنه لا يكفي انتقاء العاملين الصالحين للعمل الذين وقع عليهم الاختيار وإنما ينبغي أن يعقب الاختيار تدريب هؤلاء العاملين على أعمالهم الوظيفية بكفاءة وإتقان بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن لتأدية أعمالهم الملقاة على عاتقهم بأقل جهد وفي أكثر وقت وبأحدث الطرق . فالتدريب إذن ضرورة لازمة لكل عامل للتعرف على طبيعة عمله ولتهيأ للإمام بالأعمال التي تدخل في دائرة اختصاصه ويأخذ التدريب اتجاهين متكاملين، الأول يتمثل في تدريب العاملين الجدد وتأهيلهم للعمل في المنظمة وبدء حياتهم الوظيفية، أما الاتجاه الثاني فيخص العاملين القدامى حيث يساعدهم التدريب على تلقي معلومات جديدة، وتعلم أساليب عمل جديدة تزيد من مهاراتهم وقدرتهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة والأداء.

ولا شك أن عملية التدريب تغطي جوانب كثيرة نحاول من خلال هذا الفصل أن نتناولها بدءاً من بيان ماهية الهدف الرئيسي للتدريب، ومحتويات البرنامج التدريبي، وتدريب العاملين القدامى والجدد، والمراحل المختلفة لعملية التدريب، وانتهاءً بالمشكلات التي تواجه التدريب.

٢/٧ ماهية التدريب وأهميته :

التدريب هو نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.

وتعتبر عملية التدريب عملية مستمرة، إذ أن العامل أياً كان مستواه التعليمي وخبرته فهو في حاجة مستمرة إلى المزيد لتنمية مهاراته وقدراته ومعلوماته، وهو ما يتأتى من خلال البرامج التدريبية الموجهة للموارد البشرية.

الفصل السابع : التدريب

ولا شك أن عملية التدريب هي نتاج تفاعل مستمر بين الإطار العلمي والذي يعد في واقع الأمر أساس العملية التدريبية من جهة، والواقع العملي والذي يتم من خلاله تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمات من جهة أخرى، وبالتالي فإن تطوير الأساس العلمي على الواقع العملي أمل وهدف يسعى إلى تحقيقه مخطط التدريب على كافة المستويات التخطيطية والتنظيمية.

وتزداد أهمية التدريب في معظم المنظمات في الوقت الحاضر، حيث يكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة استجابةً للمتغيرات الحادثة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية (French, 1998)، ففي البيئة الداخلية للمنظمة ظهرت أهمية التدريب استجابةً لمتغيرات متعددة مثل استيعاب موظفين جدد، أو إعادة التنظيم من حيث الاختصاصات والواجبات، أو استحداث أنشطة جديدة، أو استجابة لتطور تكنولوجي يغير من سياسات وإجراءات العمل، ذلك بالإضافة إلى أهمية التدريب في علاج ظواهر سلبية مثل زيادة الغياب والتمارض وحوادث وإصابات العمل ومعدل دوران العمالة، وغير ذلك من ظواهر يمكن علاجها من خلال التدريب. ومع استمرار سرعة المتغيرات في بيئة المنظمة المعاصرة سيحتاج كل عامل أو موظف أو مدير إلى اكتساب معارف ومهارات جديدة.

وفيما يتعلق بالبيئة الخارجية فقد تزايدت المنافسة لا سيما بعد عولمة الأسواق والعمل باتفاقية الجات وبالمشاركة الأوروبية العربية. الأمر الذي خلق تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والخارجية سواء من حيث الجودة الأعلى أو التكلفة الأقل والسعر التنافسي، ومع التقدم التكنولوجي السريع تظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة تتطلب تدريباً متقدماً ومتخصصاً لشاغليها ومن أمثلة هذه الوظائف الجديدة، اختصاصي التسويق العالمي، محلل تكاليف الجودة، مستشار الجودة الشاملة. وكما أن التدريب هام ومطلوب لمنظمات الأعمال لتعزيز قدراتها التنافسية فإنه هام ومطلوب أيضاً للعاملين بالمنظمات الحكومية، حيث أن العاملين المدربين الأكفاء بهذه المنظمات سوف ينجحون في تقديم خدمات أجود والإسهام في تهيئة بيئة استثمارية مواتية للمستثمر، وهذا هام لجذب الاستثمارات وخفض تكلفة الأداء مما يساهم في خفض عجز الموازنة الحكومية.

٣/٧ شروط التدريب الفعال :

الفصل السابع : التدريب

يتصف النشاط التدريبي الفعال بأنه إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد. ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد من أن نأخذ في الاعتبار العوامل الأساسية الآتية (السلمي، ١٩٨٥):

١. أن التدريب نشاط تعاوني. ومن ثم فإن تحقيق أهداف التدريب يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة فيه، فالإدارة والمدرّب، والمتدرب كل عليه التزامات محددة لا بد من الوفاء بها حتى يتحقق للتدريب النجاح والفعالية.

٢. ومهمة الإدارة هي أن تقبل على النشاط التدريبي عن اقتناع حقيقي بأهميته وبما يمكن أن يتحقق عنه للمنظمة من فوائد. وينعكس هذا الاقتناع الحقيقي بالتدريب في شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التدريبي، وتوفير لكافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة. كذلك ينعكس اهتمام الإدارة واقتناعها بالتدريب في المتابعة الحقيقية لهذا النشاط والتقييم العلمي السليم لإنجازاته ومدى فعاليته.

٣. وينعكس دور المدرّب في العملية التدريبية في ربط أجزاء النشاط التدريبي المختلفة وتحقيق التناسق والتجانس بينها من ناحية، وإبداء الروح القيادية الأصيلة التي تعطى للمتدربين المثل الصادق عن نمط السلوك المفروض أن يسلكوه من ناحية أخرى. إن المدرّب هو من العناصر البالغة الأهمية في نجاح أو فشل التدريب ومن ثم فإن اختيار وإعداد المدرّبين الأكفاء يعتبر من الشروط الرئيسية في النشاط التدريبي المتكامل. أن كثيراً من الشركات تنفق أموالاً طائلة على التدريب ولكنها لا تحصل على عائد يتناسب مع هذا الإنفاق نظراً لعدم اهتمامها بتنمية فئة المدرّبين القادرين على إنجاز الأهداف التدريبية بكفاءة وفعالية.

٤. وأخيراً فإن المتدرب هو في نهاية الأمر المقرر الأخير لمدى فعالية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة ومدى قدرته (أو رغبته) في استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة في عمله بعد التدريب. ولذلك فإن اختيار المتدربين عملية أساسية في إنجاز التدريب إذ أن الفشل فيها يجعل النشاط التدريبي كله غير ذي موضوع.

أن نجاح عملية التدريب يتوقف على مجموعة من الأهداف (Cornelins, 1999) ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

- أ- يساهم التدريب في زيادة معرفة ومهارة العاملين مما يؤدي إلى الارتفاع بكفاءة أدائهم وزيادة إنتاجهم وتعظيم الأرباح، ولا شك أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى خلق تخصصات جديدة مما انعكس بشكل واضح على زيادة الحاجة إلى التدريب لتوفير المهارات المطلوبة لشغل تلك الوظائف.
- ب- يساهم التدريب في تعظيم معرفة ومهارة الفرد وهذا يؤدي إلى توفير الرقابة الذاتية عنده مما يقلل الحاجة إلى الإشراف.
- ج- يساعد التدريب على خلق صف ثانٍ مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء.
- د- إن وجود سياسة واضحة للتدريب وبرامج معدة على أسس علمية سليمة سيؤدي إلى انخفاض حوادث وإصابات العمل، نظراً لأن معظم هذه الإصابات ترجع إلى انخفاض معرفة العامل بأسلوب التشغيل السليم للآلات والمعدات، أو لعدم تفهمه لظروف العمل.
- هـ- يساعد التدريب على تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.
- و- يساهم التدريب في زيادة دراية الفرد بالمشكلات التي يمر بها أو من المحتمل مواجهتها، وزيادة حساسيته للعلاقات الإنسانية.
- ز- يساهم التدريب في تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم التنظيمية باستخدام مزيج متكامل المداخل للتدريب مع مدخل التطوير التنظيمي، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المدى القصير والمتوسط أو الطويل.

الفصل السابع : التدريب

ح- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، فإنه يمكن من خلال التدريب تأهيل فائض العمالة لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.

٥/٧ المبادئ الرئيسية للتدريب :

هناك عدة مبادئ رئيسية لعملية التدريب ومنها: (السلمي، ١٩٨٥)

١/٥/٧ التدريب نشاط رئيسي ومستمر :

أن التدريب يمثل نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءاً من شاغلي وظائف الإدارة التنفيذية ومروراً بوظائف الإدارة الوسطى وانتهاء بشاغلي وظائف الإدارة العليا. كذلك فهو نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

٢/٥/٧ التدريب نظام متكامل:

يركز هذا المبدأ على تأكيد صفة التكامل والترابط في العمل التدريبي حيث ينظر إلى التدريب كنظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله. كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

٣/٥/٧ التدريب نشاط متغير ومتجدد :

يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية وهي أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا مهاراته ورغباته. والوظائف التي يشغلها المدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية. وكذلك الرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات المنظمات وتعدل أهدافها واستراتيجياتها.

الفصل السابع : التدريب

٤/٥/٧ التدريب عملية إدارية وفنية :

التدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها وضوح الأهداف وتناسقها، وضوح السياسات، توازن الخطط والبرامج، توافر الموارد المادية والبشرية، وكذلك فالتدريب عملٌ فني يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك في تصميم البرامج التدريبية، وفي اختبار أساليب المساعدات التدريبية، بالإضافة إلى تقييم ومتابعة فعالية التدريب.

٥/٥/٧ المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب :

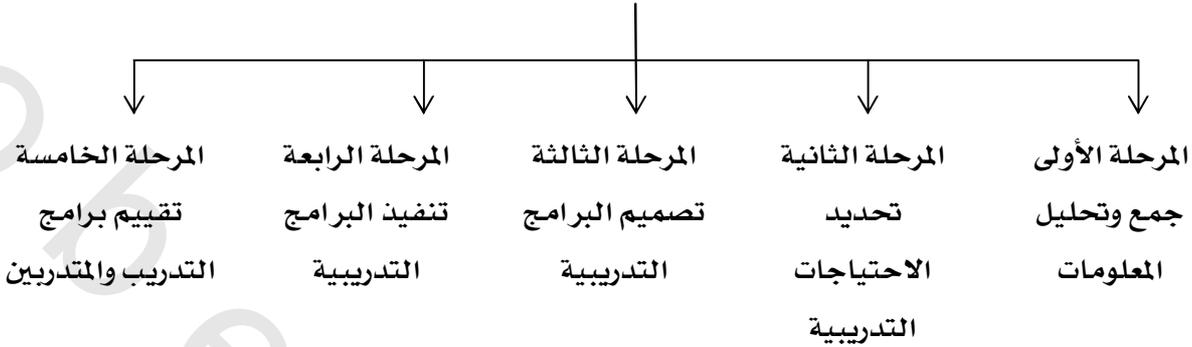
لكي تتحقق فعالية التدريب فلا بد أن يعتمد على مقومات إدارية وتنظيمية تتوفر فيه وتمثل هذه المقومات فيما يلي :

- ٧ وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الإنتاجية المطلوبة.
- ٧ توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
- ٧ توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن نطاق القائد الإداري.
- ٧ توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها.
- ٧ توفر الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناء على معايير وأسس واضحة ومراعاة الدقة في إسناد الوظائف إليهم ومراعاة التناسب مع قدراتهم وتكويناتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل هذه الوظائف.
- ٧ توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين، وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية.

٦/٧ مراحل التدريب :

الفصل السابع : التدريب

تمر عملية التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية وهي (أحمد باشات، ١٩٩٧):



١/٦/٧ مرحلة جمع وتحليل المعلومات :

هذه المرحلة تتعلق بتوفير البيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب، وكذلك كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. ويجب أن يتم جمع المعلومات وتحليلها من خلال نظام المعلومات التدريبية الذي يوفر كافة البيانات والمعلومات من مختلف أوجه النشاط بطريقة منتظمة وفي توقيت مناسب يسمح بالاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية:

٧ معلومات عن التنظيم الإداري بالمنظمة.

٧ معلومات عن الأهداف والسياسات.

٧ معلومات عن الإمكانيات المادية.

٧ معلومات عن الأفراد والعاملين.

٧ معلومات عن الظروف المحيطة.

٢/٦/٧ مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :

يمكن أن نعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد أو أعداد من العاملين في موقع أو مستوى تنظيمي أو أكثر (مصطفى، ٢٠٠٠). ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى:

الفصل السابع : التدريب

- أ- تطوير أو تحديث معلومات.
- ب- تنمية مهارات إدارية أو فنية.
- ج- تطوير اتجاهات وسلوكيات.
- د- تعزيز نقاط قوة.

ويجب عند تحديد الاحتياجات التدريبية ترتيبها من حيث أهميتها وأولوياتها . وهناك أساليب عديدة للكشف عن هذه الاحتياجات التدريبية والتي نذكر منها ما يلي:

أ- تحليل التنظيم: حيث تتم دراسة وفحص أهداف التنظيم وتحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه في المستقبل، وذلك بالإضافة إلى تحليل هيكل الموارد البشرية، وتحليل كفاءة الأداء التنظيمي والمتغيرات المؤثرة والمحددة للمناخ التنظيمي، ومن خلال هذا التحليل التنظيمي للمنظمات المختلفة نستطيع أن نتعرف على حجم الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل إدارة على حدة بصورة مستقلة، وبحيث في النهاية نصل إلى تجميع هذه الاحتياجات، وتتم ترجمتها إلى خطط تدريبية مناظرة تتولى إدارة التدريب مسئولية إعدادها والتخطيط لها بمشاركة الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية.

ب- تحليل الأفراد: يجب ان يعتمد هذا التحليل على أسس موضوعية حيث تتم دراسة العناصر التالية : دخل الفرد/ المستوى التعليمي / المستوى التدريبي مدة الخبرة / القدرات والمهارات / الدوافع والاتجاهات / معدلات الإنتاجية والغياب.... فكل هذه العناصر تشكل إلى حد كبير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد، وبالتالي فإن محصلة الاحتياجات التدريبية على مستوى جميع أفراد قوة العمل بالمنظمة تعنى الوصول إلى خطة متكاملة للتدريب.

ج- تحليل الوظائف: يفيد تحليل الوظائف في الحصول على معلومات وبيانات عن واجبات ومسئوليات وشروط شغل الوظيفة، وكذلك عن المهارات والقدرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعن معايير قياس كفاءة الأداء النمطي لشاغل كل وظيفة وغير ذلك من البيانات والمعلومات التي تؤثر في كفاءة أداء الوظيفة، ومن

الفصل السابع : التدريب

خلال ما سبق نستطيع رسم برنامج تدريبي متوازن يحدد ما يجب أن يتدرب عليه شاغل الوظيفة والمهارات التي يجب أن يكتسبها.

د- تحليل المنافسة ودرجة حدتها : في مجالات مثل الجودة والسعر وخدمات ما قبل أو بعد البيع وفي السوق أو الأسواق المستهدفة.

هـ- تخطيط الموارد البشرية : من حيث عدد الذين سيعينون أو ينقلون أو ينتدبون أو يرقون، ومن ثم الاحتياجات التدريبية لكل تقسيم.

و- الملاحظة الميدانية للعاملين والعاملات : من حيث أسلوب الأداء والتعامل مع الرؤساء والزملاء أو العملاء.

ز- تحليل مؤشرات : مثل الغياب ومعدل دوران العمالة والتمارض وحوادث وإصابات العمل وأسبابها التي ترجع لقصور في الاتجاهات والقدرات من الجانب العاملين أو رؤسائهم أو زملائهم.

ح- استقصاء آراء العاملين : بشأن آرائهم في احتياجاتهم التدريبية وكذلك استقصاء آراء الرؤساء بشأن معرفة نقاط الضعف لدى رؤسائهم.

٣/٦/٧ تصميم البرامج التدريبية:

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية ننتقل إلى مرحلة بناء البرامج التدريبية وتصميمها بغرض تحقيق الأهداف المرجوة وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات هامة هي : (Grey, 1984)

١. تحديد الموضوعات التدريبية.

٢. تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات.

٣. إعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية.

٤. تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي.

٥. تحديد أساليب التدريب.

٦. تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية.

الفصل السابع : التدريب

٧. إعداد المدربين.

١. تحديد الموضوعات التدريبية:

يتم تحديد المحتوى الذي يجب أن يشمل عليه البرامج التدريبية في ضوء:

٧ المعلومات المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة والمناخ المحيط.

٧ المهارات والظروف والأساليب الممكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة.

٧ أنماط السلوك الواجب الاتجاه إليها والالتزام بها في العمل ويسترشد المخطط التدريبي في

تحديده للموضوعات التدريبية بأراء الرؤساء والمشرفين، كما يأخذ في الاعتبار بعض

المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشكلات مثل الغياب، وإصابات العمل، ودوران

العمل، ومعدلات جودة الإنتاج.

٢. تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات:

يقصد بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات - أما

درجة الشمول فنقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع.

وتتوقف درجة العمق والشمول على عدة عوامل تتعلق أساساً بنوعية المتدربين وطبيعة

احتياجاتهم التدريبية، وفيما يلي أهم هذه العوامل:

٧ المستوى الوظيفي.

٧ المستوى العلمي.

٧ درجة التخصص.

٧ متطلبات الوظيفة الحالية.

ووصفة عامة فإن درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات تتزايد كلما كان المتدرب على

مستوى وظيفي وتعليمي عالٍ، وكلما زادت درجة التخصص الوظيفي للمتدرب، والعكس صحيح.

٣. إعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية:

الفصل السابع : التدريب

إن نجاح العمل التدريبي يتوقف على توفير المادة التدريبية في صورة مناسبة لاحتياجات المتدربين عند بدء البرنامج وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها والإفادة منها.

إن المقصود بالمادة التدريبية هو مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعاً معيناً.

٤. تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي:

من العمليات الهامة في تصميم البرامج التدريبية تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة. وهناك مجموعة من القواعد المتفق عليها عند تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرامج التدريبية ومن أهمها.

✓ يجب أن يبدأ الموضوع من مدخل عام يهدف إلى عرض الفكرة أو الموضوع بشكل سريع لإثارة اهتمام المتدربين.

✓ ثم يتم عرض الجوانب الأكثر تفصيلاً للموضوع بترتيب منطقي.

✓ يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة التدريبية المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج.

✓ يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يمكن للمتدرب الانتهاء من موضوع معين والابتداء في موضوع جديد.

٥. تحديد أساليب التدريب:

يقصد بالأسلوب التدريبي الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة توضح الأثر المطلوب. وتختلف الأساليب التدريبية طبقاً لمجموعة من العوامل منها : (عاشور ، ١٩٩٥ ،

✓ نوعية المتدربين:

تختلف الأساليب التدريبية التي تناسب رجال الإدارة العليا عن الأساليب التدريبية لرجال الإدارة الوسطى حيث تركز الأساليب التدريبية لأفراد الإدارة العليا على تعميق الإحساس بالمسئولية عن حل المشكلات واتخاذ القرارات وهنا يفضل أسلوب مناقشة الحالات أو المباريات الإدارية. أما في حالة

الفصل السابع : التدريب

أفراد الإدارة الوسطى فإن الأساليب التدريبية تحاول ترسيخ المفاهيم السليمة في أذهانهم وتعميق ما لديهم من معلومات لذلك تكون المحاضرة هي الأسلوب الأنسب في تلك الحالات.

٧ موضوع التدريب :

هناك موضوعات تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبي مثل طرح الأفكار والمفاهيم وشرح الأسس العلمية.

أما إذا كان الموضوع متعلقاً بالأساليب والطرق فإن عرض الموضوع باستخدام مساعدات التدريب يكون هو الأسلوب التدريبي الأفضل.

٧ فترة التدريب:

تصلح المحاضرة في البرامج التدريبية القصيرة، بينما تكون مناقشة الحالات وتمثيل الأدوار، والمباريات أكثر تناسباً في حالة البرامج طويلة المدى.

٦. تجهيز المعدات والمستلزمات:

يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توافرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، بل هناك وسائل أخرى هامة وإن لم تحل محل المدرب فهي تساعده في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني.

٧. إعداد المدربين:

يمثل المدربون عنصراً هاماً في العمل التدريبي يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط التدريبي - فالمدرب جزء هام من العمل التدريبي ويجب أن تتوفر فيه خصائص ومقومات رئيسية أهمها:

المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يقوم بالتدريب عليها.

٧ الخبرة العملية والتطبيقية.

٧ القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المتدربين من خلال الاستخدام السليم للغة ووسائل الإيضاح المناسبة.

٧ تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء المتدربين قدوة سليمة.

الفصل السابع : التدريب

- ✓ القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي.
- ✓ القدرة القيادية وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.

٤/٦/٧ تنفيذ البرامج التدريبية :

يهتم المخطط التدريبي بوضع الإطار العام للجوانب التنفيذية للبرامج التدريبية وأهم هذه الجوانب التنفيذية هي:

✓ توقيت البرنامج من حيث موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه وكذلك التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

✓ تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة من حيث اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج وتصميم طريقة جلوس المتدربين، والمستلزمات الضرورية في كل برنامج.

✓ تجهيز المطبوعات (استلامها وتوزيعها).

✓ الاتصال بالمتدربين.

✓ الاتصال بالمدرسين.

٥/٦/٧ تقييم برامج التدريب والمتدربين:

يعتبر تقييم برامج التدريب والمتدربين نشاطاً رئيسياً وهاماً لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفعالية والإيجابية المستهدفة من التدريب (Foot & Hook, 1999).

ويمكن تقسيم عملية تقييم التدريب إلى المراحل التالية:

✓ تقييم التدريب أثناء تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.

✓ تقييم التدريب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.

✓ تقييم التدريب بعد انتهاء العمل التدريبي.

الفصل السابع : التدريب

وتتعدد وسائل تقييم التدريب لتشمل:

- ١ . نموذج تقرير مسئول التدريب أو مشرف البرنامج التدريبي .
- ٢ . نموذج استطلاع رأى المتدرب .
- ٣ . استطلاع آراء رؤساء الموظفين والموظفات الذين تدربوا .
- ٤ . تقارير تقييم المتدربين .
- ٥ . اختبارات المتدربين خلال أو بعد البرنامج التدريبي .
- ٦ . الملاحظة الميدانية بالعمل لمن أتموا برنامج التدريب .

وتنقسم أساليب تقييم عائد التدريب إلى :

أ- أساليب كمية مباشرة وذلك مثل:

- ١ . قياس الوفورات في تكلفة مستلزمات الإنتاج .
- ٢ . قياس مدى خفض عدد وتكلفة إصابات وحوادث العمل .
- ٣ . معدل دوران العمل .
- ٤ . معدل الغياب .

ب- أساليب غير كمية أو غير مباشرة وذلك مثل:

- ٥ . استقصاء الرؤساء المباشرين
- ٦ . ملاحظة أداء المتدرب بعد التدريب .
- ٧ . تكليف المتدربين ببحوث، ثم يتم تقييمها .
- ٨ . استقصاء المتدربين .
- ٩ . ملاحظة مدى التغير في حجم وطبيعة شكاوى المتعاملين مع المنظمة .

٧/٧ التدريب كمنظومة :

الفصل السابع : التدريب

يمكن النظر إلى التدريب كمنظومة متكاملة تتكون من ثلاثة عناصر هي المدخلات، والعملية التدريبية، والمخرجات (مصطفى، ٢٠٠٠). (شكل ١/٦).

١/٧/٧ مدخلات التدريب:

تتمثل مدخلات التدريب في (أ) مدخلات إنسانية تضم (المتدربين/ المدربين/ أعضاء جهاز التدريب)، (ب) مدخلات مادية تضم (معلومات/ مراكز التدريب/ وسائل الإيضاح السمعية والبصرية/ برامج التدريب)، (ج) المدخلات المالية الخاصة بتمويل البرامج وصرف حوافز التدريب. (Cornelius, 1999).

أ- المدخلات الإنسانية: وهي تشمل :

١/أ - المتدربون:

وهم العاملون الذين يتم ترشيحهم بمستويات وأنماط أدائهم الفني عند الترشيح. ويتم اختيار المتدربين على أسس موضوعية لضمان نجاح برامج التدريب، وذلك مثل اختيار من يحتاجون فعلاً للتدريب، وتدريبهم على عملهم الفعلي أو على عمل آخر مستهدف. وكذلك يجب ترشيح المتدربين في البرامج المتخصصة بهم والتي يكونون مستعدين راغبين في التدريب عليها وذلك لأن عدم استعدادهم واستيعابهم للتدريب يؤدي إلى إهدار جهود وتكاليف التدريب دون عائد.

ومن ناحية أخرى فإن عدم ترشيح العدد الكافي من المتدربين نتيجة إجماع رؤسائهم عن ترشيحهم، أو لنقص اعتماد بدل السفر للمتدربين سوف يؤدي لزيادة التكلفة الثابتة للتدريب وتقليل العائد من حيث الأفراد المطلوب تكوين أو زيادة مهاراتهم.

٢/أ المدربون:

يتم اختيار المدربين الذين يكونون على خبرة تامة بموضوع التدريب وقدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع وبطريقة واضحة وشيقة، وذلك بما لديهم من كفاءة فنية وسلوكية عالية.

ويمكن أن يكون المدرب من كبار موظفي المنظمة أو محاضراً جيداً أو أستاذاً جامعياً، فالمعيار الحاكم هنا هو الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب مع القدرة على التوصيل بإقناع، لذلك تعتبر عملية اختيار المدرب عملية في غاية الأهمية، حيث يمكن أن يتم الاختيار عن طريق المقابلة

الفصل السابع : التدريب

الشخصية للمدرب للوقوف على درجة استعداده العلمي والمهني والشخصي وخبرته السابقة وقدرته على القيادة والإقناع وتحمل المسؤولية. ومن ناحية أخرى يمكن تنظيم برامج لإعداد وتنمية المدربين من داخل المنظمة تستهدف تأهيلهم فنياً وسلوكياً.

أ/ ٣ أعضاء جهاز التدريب:

وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم برامج التدريب سواء من داخل المنظمة (الذين تم تأهيلهم)، أو من يستشارون من خارجها.

ب - المدخلات المادية : وهي تشمل :

ب / ١ معلومات :

وهي تتمثل في معلومات عن أهداف المنظمة والقيود البيئية وعن برامج التدريب التي تصمم لتفي بالاحتياجات التدريبية.

ب/ ٢ مركز (مراكز) التدريب وتجهيزاته:

وهو المكان المخصص للتدريب والذي يجب أن تتوفر فيه مجموعة من العناصر حتى يستطيع أن يفي بالهدف المنشود له، وذلك مثل توافر مساحة مناسبة للقاعات والمكتبة وغرف المشرفين والإداريين - أجهزة تكييف وعزل الصوت (إضاءة مناسبة - عدد كافٍ من المكاتب والمقاعد المريحة - مكتبة وقاعة عرض للأفلام - المطعم). هذا بالإضافة إلى أهمية موقع مركز التدريب ليكون مناسباً للمتدربين بشكل عام ليتمكنهم الوصول إليه بسهولة.

ب/ ٣ وسائل الإيضاح السمعية والبصرية:

تتضمن أجهزة العرض الإلكترونية وأجهزة الفيديو، السبورات الكهربائية المتحركة والأشكال المرسومة والمصورة والخرائط والرسوم التوضيحية والكتيبات والنشرات.

وتساهم هذه الوسائل في خلق جو من الاهتمام والتشويق والتنوع بما يسهل استيعاب المتدربين.

ب/ ٤ البرامج التدريبية:

هي البرامج التي تصمم بمحتوى وعمق معينين، ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية للمتدربين.

ج- المدخلات المالية:

تتمثل في تكاليف التدريب المالية اللازمة لتمويل البرامج، والتي تتضمن إيجار قاعات تدريبية أو تكاليف طبع نشرات وكتيبات للمواد التدريبية، كذلك الحوافز المادية لأوائل المتدربين لتكون دافعاً قوياً يساعد على نجاح التدريب، والحوافز المادية للمدرب.

٢/٧/٧ عملية التدريب:

تتضمن هذه العملية استخدام مزيج مدخلات التدريب البشرية والمادية في تنفيذ البرامج التدريبية البشرية والمادية على مدى برنامج محدد، ويمكن تحديد أهم مكونات عملية التدريب في كل من: أ- طرق التدريب، ب- إدارة البرامج التدريبية.

أ- طرق التدريب :

تتنوع طرق التدريب بشكل كبير ويركز المؤلف على أهم هذه الطرق شيوعاً، وهي تتمثل فيما يلي (Rosemary, 1988) :

أ/١ المحاضرة:

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المحاضر - المدرب - بإلقاء المادة التدريبية التي يتضمنها البرنامج التدريبي على المتدربين، ويقتصر دور المتدرب على كونه مستمعاً فقط دون مشاركة من جانبه.

مزايا المحاضرة:

١. انخفاض التكاليف المخصصة لها.
٢. تقدم المحاضرة للمتدرب الموضوع محل البحث أو الدراسة في ترابط موضوعي وفق تسلسل منطقي وصولاً إلى الهدف المرجو من ورائها.

عيوب المحاضرة:

١. سلبية المتدربين نظراً لأن هذا الأسلوب يعتمد على الاتصال في اتجاه واحد من المحاضر إلى المتدربين، وهذا قد يؤدي إلى عدم تركيز المتدربين وانشغالهم في موضوعات أخرى.
٢. إن هذا الأسلوب يعتمد على إلقاء المعلومات المختلفة نظرياً، ويغفل الجانب التطبيقي والعملية.

الفصل السابع : التدريب

٣. إن أسلوب المحاضرة ينصب ويعتمد اعتماداً كاملاً على المحاضر، وبالتالي فإن عدم كفاءة المحاضر يؤدي إلى فشل البرنامج التدريبي بالكامل.

٢/أ دراسة الحالات:

تعتمد هذه الطريقة على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية مطلوب وضع الحلول والتوصيات لها، من خلال مناقشتها بين مجموعة المتدربين من ناحية والمدرّب من ناحية أخرى.

مزايا هذه الطريقة :

١. أن هذه الطريقة فعالة وذلك لتوفر قدر عالٍ من المشاركة من جانب المتدربين.

٢. أن هذه الطريقة تعمل على تنشيط الأفكار وتنمي القدرة على تخيل المشكلات ووضع البدائل المختلفة تمهيداً للمفاضلة بينها.

٣. أن هذه الطريقة تتفق مع الأسس والأصول العلمية للبحث العلمي.

عيوب هذه الطريقة:

١. هذه الطريقة لا تصلح إلا في ظل الأعداد المحدودة للمتدربين، إذ أن كثرة الأعداد وتباين الآراء وغيرها من التصرفات السلوكية تغير من المعوقات التي قد يصعب معها الوصول لحل منطقي يرضاه الجميع.

٢. قد يتطلب وضع حلول لإحدى المشكلات محل البحث وقتاً كبيراً وهو الأمر الذي لا يتوفر بسهولة في بعض الأحيان.

٣/أ الندوات والمؤتمرات:

في هذه الطريقة تتم تجزئة الموضوعات التدريبية إلى موضوعات فرعية، ويعطى للمشاركين وقتاً كافياً للإعداد والتحضير، فيقرأون بعض المواد المتعلقة بالموضوع مثل المذكرات والتقارير والدراسات ليحللوها ويجهزوها في صيغة مناسبة للتقديم، ويمكن أن يوزع المتدربون على مجموعات تختص كل منها بمناقشة موضوع فرعي معين، ويتاح للباقيين توجيه الأسئلة. ويساعد ذلك على حيوية تفاعل المشاركين وتعميق استيعابهم وتطوير معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل.

الفصل السابع : التدريب

أ/ ٤ تمثيل الأدوار:

تقوم هذه الطريقة على تقديم حالة أو مواقف عمل للمتدربين في شكل قصة تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل، ويقوم المتدربون بعد استيعاب الموقف بتمثيل أدوار الشخصيات وإجراء الحوار من واقع تصورهم وتقمصهم للدور أو يمثلون موقفاً للنص مكتوب مسبقاً.

أ/ ٥ التدريب في مكان العمل (التدريب العملي)

تعد هذه الطريقة طريقة عملية فعلاً حيث يشرح المدرب أصول الأداء للمتدربين، ويلاحظ أداءهم، ويحدد ويصحح أفكارهم ويجيب على استفساراتهم.

وبالإضافة إلى الطرق السابقة هناك طرق أخرى للتدريب نذكر منها:

✓ المناقشات المبرمجة.

✓ سلة القرارات.

✓ تدريب الحساسية .

شكل (١/٧) يوضح منظومة التدريب



الفصل السابع : التدريب

ب- إدارة البرامج:

تقوم إدارة التدريب بإعداد البرنامج التدريبي والإشراف عليه، حيث تهيئ المواد التدريبية والإشراف عليه، وفقاً لعدد المتدربين، بالإضافة إلى توفير الأدوات والتجهيزات التدريبية وما قد يتطلبه من مأكولات خفيفة ومشروبات، كما تتولى هذه الإدارة متابعة انتظام والتزام المتدربين والمدرّب بتوقيات الحضور وتوقيات عرض عناصر البرنامج وملاحظة انطباعات المدرّب والمتدربين على وقائع البرنامج، واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان انتظام وفعالية تنفيذ البرامج التدريبية التي يجرى تنفيذها خلال الخطة التدريبية (Torrington & Hall, 1998).

٣/٧/٧ مخرجات التدريب:

تشتمل مخرجات التدريب على ما يلي:

- أ- مخرجات مباشرة: تشمل مستوى معين من القدرات في مجالات الأداء المختلفة، ومن أنماط السلوك، ومستويات الجودة وكل ذلك يسهم في تحديد مستوى الإنتاجية البشرية.
 - ب- مخرجات غير مباشرة: تشمل مستوى رضا العاملين وولائهم للمنظمة ومستوى رضا العملاء عن المنظمة وولائهم لها، والقدرة التنافسية للمنظمة.
- وجدير بالذكر أن التدريب يعتبر منظومة متكاملة مترابطة الأجزاء وهناك تكامل بين المدخلات وعملية التدريب والمخرجات حيث:
- أ- أن أي قصور كمي أو نوعي في أي من عناصر المدخلات أو كلها يؤثر سلباً على كل من عملية التدريب والمخرجات.
 - ب- أو أي قصور في أي من عناصر عملية التدريب يؤثر سلباً بالتبعية على مخرجات التدريب.
 - ج- كما أن مخرجات عمليات التدريب هي محصلة كفاءة كل من التخطيط للتدريب ومدخلاته وعملية التدريب.

٨/٧ أهم المشكلات التي تواجه التدريب ومقترحات الحلول :

يوضح الواقع العملي وجود بعض المشكلات الهامة والمؤثرة في التدريب وفيما يلي عرض أهم هذه المشكلات، وبعض الحلول التي يمكن بها التغلب على هذه المشكلات (فهمي، ١٩٨٠).

أ- صعوبة الحصول على معلومات وإحصائيات خاصة بالموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التدريبية وهذا يتطلب :

✓ تحليل وتوصيف الأعمال المختلفة .

✓ تحديد المهارات القابلة للاستخدام من الأعمال المتجانسة.

✓ إعداد وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لها .

ب- عدم وجود تخطيط تدريبي يتميز بالتكامل والشمول فكل جهة أو قسم له اجتهاداته الخاصة به في مجال التدريب وهذا يتطلب تحديد أهداف البرامج التدريبية بدقة ووضوح من خلال :

✓ إعداد ووضع منهج تدريبي يستجيب للاحتياجات التدريبية.

✓ عدم التركيز على النواحي النظرية والتوسع فيها على حساب الجوانب العملية والتطبيقية.

✓ اجتياز أسلوب التدريب الذي يتلاءم مع موضوع التدريب وظروف عمل المتدربين.

ج- عدم اقتناع القيادات بالإدارة العليا بأهمية التدريب واعتراض بعض الرؤساء على تفرغ العاملين بالتدريب وهذا يتطلب :

✓ نشر الوعي التدريبي بين العاملين بالمنظمة.

✓ إقناع المسؤولين بأهمية التدريب.

✓ تحديد أسلوب علمي لحصر الاحتياجات التدريبية.

د- عدم كفاية الإمكانيات اللازمة للتدريب من تجهيزات ووسائل إيضاح وحوافز وقاعات وغيرها وهذا يتطلب :

الفصل السابع : التدريب

- ✓ تصميم موازنة للتدريب لتمويل النشاط التدريبي بحيث تتناسب مع حجم ومستوى المنظمة لتغطي الاحتياجات التدريبية.
- هـ - عدم الاستخدام للأساليب العلمية الحديثة والاعتماد على الأساليب التقليدية في تقديم وعرض المادة التدريبية، الأمر الذي يؤثر على كفاية وفعالية التدريب وهذا يتطلب :
- ✓ الاهتمام باستخدام الأساليب العلمية السليمة والحديثة وتنفيذ ومتابعة وتقييم عمليات التدريب.
- ✓ الاهتمام بالتطوير المستمر لبرامج ومناهج التدريب العلمية والعملية بما يتماشى مع التطور الفني ومستوى المهارات المطلوب.
- و- عدم الاهتمام بمتابعة المتدرب بعد انتهائه من التدريب وإذا تم أي تقييم فإنه يتم بصورة شكلية تفتقر إلى الأسلوب العلمي وهذا يتطلب :
- ✓ نشر الوعي التدريبي بين العاملين بالمنظمة وإقناعهم بأهمية التدريب.
- ✓ تعميق العائد النفسي للتدريب من خلال أن توضع آراء المتدربين في الاعتبار بعد العودة إلى أعمالهم.
- ✓ إعطاء المتدربين الفرصة لتطوير أدائهم على ضوء المعلومات والخبرات والمهارات التي اكتسبوها خلال التدريب.
- ز- عدم الاهتمام باشتراك الرؤساء والمشرفين في العملية التدريبية وهذا يتطلب:
- ✓ ضرورة اشتراك الرؤساء المباشرين للمتدربين في وضع واختيار منهج وأسلوب للتدريب الملائم لتدريب مرؤوسيه.
- ح- عدم وجود سياسة واضحة للحوافز تساعد على إقبال المتدربين والدراسين على التدريب واهتمامهم به وهذا يتطلب :

الفصل السابع : التدريب

٧ ضرورة وضع نظام فعال للحوافز بحيث تدفع المدرب إلى الاستفادة من التدريب، وأيضاً نظام فعال لحوافز الإنتاج يدفع العامل إلى تسخير المهارات والقدرات التي اكتسبها من التدريب لصالح العمل.

ط- قلة عدد المدربين بمختلف المستويات ويرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بإعداد المدربين ورفع مستوى كفاءتهم في إتمام العملية التدريبية وهذا يتطلب :

٧ إعداد وتنفيذ برامج لإعداد المدرب ذو القدرات والمهارات والخبرات العالية في مجال تخصصه، مما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى البرامج التدريبية من حيث المادة العلمية واستفادة المدربين والتقييم من خلاله نستطيع التحقق من فعالية برامج التدريب في المنظمة وتحقيقها للأهداف المحددة.

٧ استخدام أسلوب علمي في حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية تحديداً دقيقاً.

تناولنا في هذا الفصل ماهية التدريب وأهميته سواء كان ذلك في ظل متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة (عولة الأسواق - اتفاقية الجات - المشاركة الأوروبية العربية) أو متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة (تطور تكنولوجي - استيعاب موظفين جدد - استحداث أنشطة جديدة) ثم عرضنا لشروط التدريب الفعال وأهداف التدريب ومساهماته المختلفة في تنمية مهارات العاملين للارتفاع بكفاءة أدائهم.

ثم استعرضنا المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها عملية التدريب باعتباره نشاطاً رئيسياً ومستمرًا ومتغيرًا ومتجددًا ويعتبر في حد ذاته نظاماً متكاملًا.

ثم انتقلنا إلى المراحل المختلفة التي تمر بها عملة التدريب من مرحلة جمع وتحليل المعلومات ثم مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية التي تمثل الفجوة GAP بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين مهارات الفرد القائم بالعمل. ثم تعرفنا على كيفية تقييم البرامج التدريبية للوصول إلى الأهداف المرجوة وعرضنا أهم الجوانب التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عن مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية وأخيراً مرحلة تقييم برامج التدريب والمتدربين والأساليب المختلفة لتقييم عائد التدريب. ثم ناقشنا بعد ذلك التدريب كمنظومة متكاملة تتكون من ثلاثة عناصر هي المدخلات، والعملية التدريبية، والمخرجات واستعرضنا الأشكال المختلفة من المدخلات (الإنسانية / المادية / المالية) واستخدام هذه المدخلات في تنفيذ البرامج التدريبية على مدى برنامج محدد وهذا ما يسمى بالعملية التدريبية التي من خلالها تعرفنا على بعض الطرق المختلفة للتدريب ثم توصلنا بعد ذلك إلى مخرجات التدريب والتي هي النتائج التي تم التوصل إليها.

وأخيراً انتهينا بمناقشة أهم المشكلات التي تواجه التدريب. ومقترحات الحلول لها.

س/ إن التدريب نشاط ضروري وهام يساهم بدوره في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.
ناقش هذه العبارة موضحاً:

✓ المقصود بمفهوم التدريب وأهميته.

✓ شروط التدريب الفعال.

✓ أهداف عملية التدريب.

.....
.....
.....
.....

س/ تكلم بإيجاز عن المراحل الأساسية التي تمر بها عملية التدريب.

.....
.....
.....
.....

س/ اشرح بإيجاز المقصود بالتدريب كمنظومة متكاملة.

.....
.....

الفصل السابع : التدريب

.....
س/ وضح أهم المشكلات التي تواجه عملية التدريب ومقترحات الحلول الخاصة بها.

.....
.....
.....
.....
.....
س/ ما هي طرق التدريب المستخدمة في المنظمات المختلفة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١ . أحمد باشات (١٩٩٧)، أسس التدريب، دار النهضة العربية.
- ٢ . أحمد سيد مصطفى، (٢٠٠٠)، مرجع سابق ذكره.
- ٣ . أحمد صقر عاشور (١٩٩٥)، مرجع سبق ذكره.
- ٤ . على السلمي، (١٩٨٥)، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، دار غريب للطباعة.
- ٥ . منصور فهمي أحمد، (١٩٨٠)، إدارة القوى البشرية في الصناعة، القاهرة، دار النهضة العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

6. Corelius, N. (1999), Human Resource Management: A managerial perspective, London, Thomson Business Press.
7. Foot, M. & Hook, C., (1999), OP. Cit.
8. French, L. Wendel, (1998), O.P.Cit.
9. Grey, Kearsley (1984), Training and Technology, Reading, Mass: Addison Wesley.
10. Rosemary Y, Harrison, (1988): Training and Development, London, Institute of Personal management.
11. Torington, Derek. & Hall, Laura, (1998), Human Resources Management, London, Prentice – Hall Inc.