

## الفصل السادس :

### دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية

- كيفية تنمية الموارد البشرية.
- الأخلاقيات اللازمة للتنمية.
- دور الإدارة الناجحة في التنمية.
- مفهوم التقدم ومؤشراته.
- طرق قياس التقدم.
- مستلزمات العمل التنموي.
- معوقات التنمية.
- تعريف عملية التدريب المهني
- الوسائل التي تؤدي إلى نجاح برامج التدريب الكفاء.
- الأصول السيكلوجية للتدريب الكفاء.

obeyikan.com

## الفصل السادس :

### دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية

#### كيفية تنمية الموارد البشرية:

تشكل معارك التنمية في الأوطان العربية ، حجر الزاوية في حركتها نحو التطور والتقدم والرخاء وتحقيق الكفاية الذاتية والرفاهة لأبنائها بحيث أصبحت معركتنا من أجل التنمية معركة حتمية لا مفر منها ، ومن أبلغ مظاهر التنمية وأسمى أهدافها تنمية أغلى ثرواتها ، وأعنى به الإنسان العربي.

#### تنمية القوى البشرية:

ومن الأهمية بمكان تنمية المصادر البشرية Resources The Development of Human ذلك لأن تنمية المصادر الطبيعية لا يمكن أن يكتب لها النجاح دون تنمية المصادر البشرية ، ومن هنا لا بد من تغيير مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والميول والقدرات والاستعدادات والخبرات والمعارف الخاصة بأبناء المجتمع. ومن هنا كان لا بد من ارتباط السياسة التعليمية باحتياجات خطط التنمية من القوى البشرية. وذلك حتى لا يصبح التعليم أداة للبطالة ، بدلاً من أن يكون أداة للإنتاج. ويواجه مخططو التعليم صعوبة في هذا الصدد نظرًا لإقبال الناس على التعليم التقليدي ، ولكن تنمية المجتمع وتحديث الحياة فيه تتطلبان وضع نظام تعليمي كفاء يسد احتياجات خطط التنمية.

ويتطلب ذلك القضاء على المعوقات التي تقف في سبيل النهضة التعليمية في البلاد ، من ذلك قلة التخطيط المركزي ، وعدم حل المشاكل التعليمية ، وجهود المناهج وتكرارها ، وعدم رعاية المتفوقين ، وعدم الاهتمام بالتعليم المهني ، وكثرة أعداد أرباب التعليم النظري ،

وضعف وسائل تقويم أعمال الطلاب ، حيث تقتصر ، في الوقت الحاضر ، على مجرد قياس القدرة على الاسترجاع والحفظ والسردي الآلي ، ومن ذلك أيضًا ، ضعف مستوى من يلتحق بكليات التربية والمعلمين حيث لا يدخلها وإلا من يعجز عن الالتحاق بكليات أخرى .  
ومن العقبات المادية قصور الميزانية ، وكثرة تسرب التلاميذ ، وعدم اتسام الإدارة التعليمية بالطابع الديمقراطي ، وقصر فترة التعليم الإلزامي . وضعف سياسة القبول ، وعدم خضوعها لمعايير موضوعية ، بحيث يوضع الطالب المناسب في المكان المناسب ، وعدم التصدي لمشكلة القضاء على الأمية ، وعدم الاهتمام بالمكتبات المدرسية وبالصحافة المدرسية<sup>(1)</sup> . وبالمعامل والمختبرات والكتب والمراجع والأندية .. الخ .

### الأخلاقيات اللازمة للتنمية:

والتنمية الحققة لا يمكن أن تتحقق من مجرد توفر العناصر الاقتصادية والتكنولوجية ، ولكن لا بد من ارتكازها على القيم الدينية والروحية والخلقية والمثل العليا . والمعايير والخصال الحميدة ، ولا بد أن تعتمد على دوافع طيبة وخيرة تحرك الناس نحو العمل التنموي ، وإلا سادت الأنانية والأثرة ، وضاعت الجهود على الكثرة الشعبية الغالبة .

ولذلك كان الهدف الأسمى للتنمية الاجتماعية هو تحقيق أقصى استثمار ممكن للطاقات البشرية الموجودة في المجتمع مع إضافة طاقات جديدة باستمرار .

والواقع أن أول ثروة تنموية حدثت كانت في الإسلام ، فلقد كان له الفضل في أحداث تغييرات شاملة في شكل الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والروحية والخلقية للناس . حيث أدى الإسلام إلى ظهور أكبر نهضة حضارية عرفها العالم ، لا في شبه الجزيرة وحسب وإنما في كل البلاد الإسلامية<sup>(2)</sup> .

### دور التوعية بجدوى المشروعات التنموية:

ومن الوسائل التي تؤدي إلى نجاح عمليات التنمية إثارة اهتمام أهالي المناطق المحلية

(1) د. عبد الهادي الجوهري، دراسات في التنمية الاجتماعية "مدخل إسلامي" مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1982م ص 288.

(2) د. زكي محمد إسماعيل، التنمية بين المفاهيم الاجتماعية والقيم الأخلاقية، مجلة كلية العلوم العربية والاجتماعية. العدد الرابع 1400 هـ جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض ص 159.

وكذلك إثارة روح المبادرة عندهم Initiative حتى يتحقق الاشتراك الفعلي للكفاءات المحلية. ويفضل اشتراك أهالي البيئات المحلية في وضع خطط البرامج التي تخصص لارتفاع مستواهم ، وذلك ضماناً لتحقيق التعاون ، ذلك التعاون الذي ينمى فيهم الشعور بالاعتماد على الذات. ولذلك توضع برامج لتنمية المهارات المحلية. ولقد كانت الأمية تقف حائلاً دون توعية الناس بالمشاريع التي توضع من أجلهم. ويلزم تنمية المهارات الصناعية في الصناعات الريفية وغير الريفية. وقد تتطلب مشاريع التنمية تدريب قطاعات كبيرة من نساء الريف ، وكذلك تدريب المزارعين والمهندسين والمديرين إلى جانب ضرورة الاستفادة من الخبراء وتدريب رجال الإدارة.

### دور الإدارة الناجحة في التنمية:

ومن الأهمية بمكان ضرورة تنمية القوى البشرية القادرة على إدارة دفة التنمية ، ويقصد بهم من يقومون بدور الأشراف والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لمشاريع التنمية سواء في الحكومة أو القطاع العام أو الخاص. ولا شك أن لرجال الإدارة التنموية صفات وسمات خاصة تختلف عن رجال الإدارة العامة أو الإدارة التقليدية. فإذا كان رجال الإدارة التقليدية يميلون إلى المحافظة على الأوضاع والاستقرار وبتناهم التغير والتطوير ، وعلى ذلك فلا يشجعون التغير والتطوير. ومن هنا نستطيع أن نقول أن المدير الناجح في ظل سياسة التنمية لابد أن يتسم بما يلي من الصفات<sup>(1)</sup>.

### سمات المدير الكفء:

- (1) الاستعداد الشخصي للقيادة.
- (2) القدرة على تحمل المسؤولية.
- (3) القدرة على سرعة البت في الأمور ، واتخاذ القرارات الصائبة.
- (4) القدرة على فهم طبيعة التغير وضروراته.
- (5) القدرة على الإسهام في حركة التطوير.

(1) د. أسامة عبد الرحمن، البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية، مدخل إلى دراسات إدارة التنمية في دور الجزيرة العربية المنتجة للنفط، سلسلة عالم المعرفة، 1402 هـ ص 214.

- (6) فهم الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع.
- (7) فهم أهداف التنمية والأيمان بها والتحمس لها.
- (8) البعد عن نزعات الهيمنة والتسلط والاستبداد والانفراد بالسلطة أو الديكتاتورية.
- (9) القدرة على التأثير في الجماعة التي يتولى قيادتها ، وتوجيه سلوكهم نحو الأهداف المرغوبة.
- (10) القدرة على تحقيق التعاون بين جميع الفئات العاملة معه.
- (11) القدرة على توعية الناس ببرامجه ودعوتهم للاستفادة منها وما تقدمه من خدمات.
- (12) القدرة على إثارة اهتمام الناس وتحريك دوافعهم الخيرة.
- (13) القدرة على الاستفادة من خبرات جميع العاملين معه.
- (14) القدرة على حسن توزيع الأعمال والمهام على الأفراد.
- (15) الإيثار بالعدالة والأنصاف والمساواة في الحقوق والواجبات.
- (16) الإيثار بأن التنمية تحتاج إلى العناصر البشرية ، وأن الإنسان هو موجه التنمية ومحركها والمستفيد منها فهو وسيلتها وغايتها في آن واحد.
- (17) أن يكون من أهدافه تطوير المهارات الإنسانية<sup>(1)</sup> للعاملين معه.
- (18) ويجب أن نشير إلى نقطة هامة ، وهي أن يمكن دائمًا تدريب الناس على تولي مهام القيادة ، وبذلك يستطيع المجتمع أن يوفر القادة اللازمين لمختلف قطاعاته الاجتماعية والصناعية والمهنية والسياسية والتعليمية والسياحية والإعلامية ولمشروعاته التنموية ، وبذلك يجب أن يكون المدير التنموي قادرًا على تنمية نفسه ، فالإنسان لا يولد قائدًا ، وإنما يولد باستعدادات عامة يحيلها المجتمع إلى مهارات قيادية.
- (19) القدرة على تنظيم المناقشات وإدارتها ، وتشجيع أعضاء الجماعة على الاشتراك في المناقشات ، وعلى تبادل الآراء ، وعلى التفاعل المثمر مع الجماعة.
- (20) القدرة على حماية الأقلية ، وإقناع المتطرفين من أعضاء الجماعة بالعدول عن التطرف.
- (21) القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ، بحيث لا يتعجل في اتخاذ القرارات ولا يتردد حتى تفوت الفرصة ، وأن يحسن التوقيت الصائب ، مع عدم الإسراف في إصدار الأوامر والنواهي.

(1) المرجع السابق (ص 215).

22) القدرة على معاملة الناس معاملة حسنة ، ويتطلب ذلك أن يتصف بالذكاء الاجتماعي والاتزان الانفعالي ، وضبط النفس ، والمشاركة الوجدانية ، والقدرة على أن يضع نفسه (المدير) موضع الغير ، وعلى أن يشعر بمشاعر الغير ، وأن يتصف بالتسامح مع الخزم عند اللزوم.

23) القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها ، والعمل على تفاديها.

24) أن يكون مستعداً للقاء أفراد الجماعة إذا رغبوا.

25) أن تكون علاقته بأفراد جماعته علاقة ودية ، وإن كان ذلك لا يعنى رفع الكلفة بينهم كلية.

### مستلزمات العمل التنموي:

في هذا المقال المتواضع نستعرض مع القارئ الكريم المفهوم العلمي للتقدم والمؤشرات الدالة عليه وطرق قياسه وتحديدته ثم نبحت في بيان كيفية تحديث الحياة بأشكالها المختلفة. ونركز الاهتمام على مستلزمات العمل التنموي ومتطلباته لكي يؤتى ثماره المرجوة مع الإشارة الخاصة إلى مظاهر التنمية الاجتماعية. وأخيراً نبحت في معوقات هذا العمل التنموي المنشود. مفهوم التقدم ومؤشراته:

في حديثنا عن المؤشرات الدالة عن التنمية نقول إن مفهومي التقدم والتخلف يختلفان باختلاف الزمان والمكان ، فما كان يعد تقدماً في عصر من العصور ليس من الضروري أن يعد كذلك في هذا العصر ، فاستخدام البخار كان يعد تقدماً ملحوظاً إلى أن تم اكتشاف الكهرباء ، فأصبح مجرد حقيقة تاريخية. ولكن يعتبر كثير من الكتاب أن التقدم عبارة عن تطور الحياة العقلية للإنسان ، بمعنى أنه قدرة الإنسان المتزايدة على التحكم في الطبيعة ، كما يعتبر التقدم عبارة عن تبنى أنماط جديدة من الفكر والسلوك يتقبلها بالمجتمع ، ويرى فيها سبيلاً لتحقيق آماله نحو حياة أفضل . وبهذا المفهوم الواسع يتضمن التقدم كثيراً من الجوانب ، منها الجوانب الطبيعية والاقتصادية والمادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والنفسية ، ويستهدف التقدم تحقيق الحرية الاقتصادية والرفاهة الاجتماعية ، واضطراب التقدم والرقى. أما التخلف فهو الفشل في تحقيق هذه الأنماط.

وهناك مؤشرات عديدة للدلالة على التقدم منها المؤشرات:

- (أ) السكانية.  
 (ب) الاقتصادية.  
 (ج) الاجتماعية.  
 (د) الثقافية.  
 (هـ) السياسية.

وعلى الرغم من هذا التصنيف ، فإن هذه المعايير متداخلة ويؤثر بعضها في البعض . وعلى ذلك يعد من معايير التقدم ، في المجتمع العربي ، انخفاض معدلات المواليد ، انخفاض معدلات الوفيات لدى الكبار والأطفال ، ارتفاع المستوى الغذائي ، ارتفاع المستوى الصحي . ومن المؤشرات الاقتصادية كفاية الموارد الطبيعية ، وحسن استغلالها ، ووفرة رؤوس الأموال ، ووجود الصناعات الكبرى ، واستخدام أساليب متطورة في الإنتاج ، والعدالة الاقتصادية بين قطاعات المجتمع ، وقلة البطالة ، سواء الكلية أو الجزئية ، وارتفاع مستوى الدخل الوطني ، مع عدالة توزيعه ، وارتفاع مستوى الدخل الفردي ، وكثرة المدخرات ونمو الاتجاه نحو الاستثمار ، والبعد عن أنماط الإنفاق الاستهلاكي ، وتصدير الصناعات الثقيلة ، واتساع آفاق الأسواق الداخلية والخارجية . وزيادة الصادرات عن الواردات ، وتقدم النظم المصرفية ، والاستغلال الاقتصادي ، والاعتماد على الذات ، مع تقديم المعونات للغير .

ومن المعايير الاجتماعية ارتفاع مستوى المعيشة ، وانخفاض نسبة انتشار الأمية ، وأتباع أساليب التربية الحديثة في كل من التعليم والتدريب ، والبعد عن تشغيل الأحداث الصغار ، عدم الجمود الاجتماعي ، وكبر حجم الطبقة الاجتماعية المتوسطة بالقياس إلى الطبقتين العليا والدنيا ، وتوفير أساليب الرعاية الاجتماعية ، وتشمل التعليم والصحة والإسكان ووسائل الاتصال ووسائل الترفيه ، والأخذ بالأساليب العلمية ، وتطبيق نتائج البحوث في كافة المجالات .

ومن المؤشرات الثقافية ارتفاع المركز الاجتماعي للمرأة ، والتحرر من سيطرة العادات والتقاليد الضارة ، وانتشار العلاقات الاجتماعية الإيجابية إلى خارج نطاق الأسرة ، والانفتاح العقلي على الأفكار والثقافات الجديدة ، والاتصال بالعالم الخارجي ، واندماج الوحدات الاجتماعية الصغرى في المجتمع الكبير .

ومن المؤشرات السياسية ، إقامة حياة سياسية تسمح بالتقدم ، وتوفير الأمن والأمان والاطمئنان لجميع أفراد المجتمع ، وتمتع المجتمع بالقيم الديمقراطية في الحرية والعدالة وتكافؤ الفرص والمساواة ، والبعد عن أساليب القهر والتسلط ، وإتاحة الفرصة أمام جميع أبناء المجتمع للمشاركة الإيجابية في الحياة الاجتماعية ، وتحقيق أهداف الجماعة..  
هذه بعض المؤشرات الدالة على التقدم ، وفقاً للمفهوم الغربي أما عكسها أو انعدامها فيعبر عن التخلف.

ولكن كيف يمكن قياس التقدم؟

### طرق قياس التقدم:

وعند قياس مقدار التقدم الذي يتمتع به مجتمع ما نجد أن هناك من ينتهج (منهج البعد) الواحد ، حيث يركز على أمور كنسبة التعليم وحدها أو نسبة الأطباء إلى عدد السكان ، أو نصيب الفرد من استهلاك الكهرباء أو الماء. وبينما هناك من يأخذ بالاتجاه (متعدد الأبعاد) حيث يعتمد على عدة عوامل لتحديد مدى التقدم أو التخلف ، ويعتبر الاتجاه الثاني أكثر قبولاً لدى رجال الفكر التنموي.

وإذا كنا نركز في هذا البحث على تنمية العنصر البشري ، فأنا نركز على مؤشرات النمو في هذا القطاع الحيوي من قطاعات التنمية ، ولذلك نجد من بين هذه لمؤشرات الدالة على النمو عدم انتشار أمراض سوء التغذية ، وارتفاع المستوى الصحي للسكان ، وكفاية المؤسسات الصحية ، وعدم انتشار البطالة ، ووفرة المدخرات لدى الأفراد ، وارتفاع نسبة التعليم ، وبالتالي قلة نسبة الأميين. وتركز المفهومات الغربية في التنمية على إدخال الجوانب التقني في حياة المجتمع والاعتماد على الآلات ووفرة الإنتاج.

ومن الأبعاد الإنسانية في تحديد التنمية انتشار ما يلي:

- (1) الثقة والحب والاحترام المتبادل .
- (2) وفرة وسائل الاتصال .
- (3) العدل والمساواة وتكافؤ الفرص والحريات المختلفة والإخاء .
- (4) احترام القانون والدستور .
- (5) المشاركة الجماعية .
- (6) تدعيم السلطة الشعبية .

ومن المعايير البيئية ضرورة المحافظة على بقاء البيئة نقية ونظيفة ، أي عدم تلوث البيئة . وهناك من يضع تمتع الأفراد بالصحة العقلية كأحد مؤشرات التنمية حيث تقل مثلاً نسبة الانتحار ، وكذلك انتشار الأمن العام ، وعدم وجود ما يعرف باسم (التفرقة العنصرية أو التمييز العنصري) . ومن المؤشرات كذلك زيادة عدد السنوات التي يقضيها الفرد في مراحل التعليم ، ومن ذلك أيضاً قلة أو انعدام تعاطى المخدرات بين أفراد المجتمع . ومن المعايير الهامة للتنمية في جانبها البشري ، "نسبة التطور في الموارد البشرية . وهنا ينظر إلى الكم والكيف معاً ، ويفترض أن هذه القوى البشرية تتكون من تشكيلات متعددة خبيرة وعادية . وفي مثل هذا الوضع ، فإنه ينظر لهذه القوى أن تنمو "كيفية" وتتقدم عن طريق التعليم والتدريب وغير ذلك من الأساليب المطورة للبشر ، وبحيث ينتظر أن تصبح في فترة زمنية لاحقة أفضل منها في فترة زمنية حالية أو سابقة<sup>(1)</sup> وفيما يتعلق بمعيار انتشار التعليم ، فإنه لا يكتفي بالكم ، ولكن لابد وأن يؤخذ في الاعتبار الكيف ، أي مقدار جودة التعليم . ومن المؤشرات السياسية الهامة التكامل الوطني ، والشعور بالوحدة والاتحاد والتماسك ، وكذلك الشعور بالانتماء للوطن ، والاعتزاز والولاء له .

ويدخل الاستقرار السياسي ، مأخوذاً بمقدار بقاء الحكام في الحكم ، ضمن المؤشرات السياسية للتقدم ، ويدخل في ذلك أيضاً مقدار ثبات القوانين واستمراريتها<sup>(2)</sup> . ومن استعراض هذه المؤشرات الدالة على التقدم والتنمية يتضح أن التنمية عملية واسعة الآفاق ، يشترك فيها رجال الوعظ والإرشاد والقادة والمصلحون والمفكرون والدعاة والعلماء والمخترعون والمبدعون ، وأهل الاختصاص الطبي والتربوي والنفسي والاقتصادي والاجتماعي والصناعي والتجاري والزراعي والسياحي والإعلامي . الخ .

### المجتمعات التي تحتاج للتنمية السريعة:

وتميل الدراسات الانثروبولوجية (علم دراسة الإنسان) إلى تصنيف المجتمعات إلى مجتمعات حديثة تمتاز بالتقدم التكنولوجي بها ، ومجتمعات تقليدية لوجود اقتصاد زراعي

(1) د. عبد الهادي وآخرون، دراسات في التنمية الاجتماعية "مدخل إسلامي" مكتبة نهضة الشرق، القاهرة.

(2) المرجع السابق.

مستقر ، ومجتمعات نامية ، وتمثل النموذج المرحلي بين هذين النمطين من المجتمعات ، وتسعى للانتقال إلى النمط الحديث ، وذلك عن طريق عمليات كعمليات التحديث Modernization ويخلق هذا التحديث أنواعاً جديدة من العمل يقل أعداد المديرين عليه في المجتمعات النامية. وتهتم الدراسات الأنثروبولوجية بدراسة التنمية في المجتمعات الجديدة التي تقام في الصحراء والتي أدت التنمية فيها إلى تحويل شكل الحياة من البداوة والارتحال إلى التحضر والاستقرار ، كما حدث ذلك بالمملكة العربية السعودية حيث ساعد النفط في التعجيل بعملية التوطين الزراعي ، ثم الحضاري ، وذلك في حقول النفط ، أو على امتداد خطوط الأنابيب ، أو في مصانع التكرير ، أو في موانئ الشحن والتفريغ . وكان للنفط دور يماثل دور الماء في المناطق الزراعية ، حيث يساعد على إنشاء العديد من المدن والتوسع العمراني والنمو الثقافي والتعليمي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي . يقودنا هذا الحديث إلى البحث في كيفية تحديث الحياة على أرضنا .

### كيفية تحديث الحياة:

والطريق لحل مشاكل البشرية ، في نظر الغرب ، تحديث الحياة Modernization ويؤدي هذا التحديث إلى زيادة الطاقة البشرية ، وزيادة القدرة على التخصص ، والقدرة على جمع المعارف والمعلومات ، والقدرة على تنظيم العمل ، وتنظيم المواد الخام ، وعلى تقويم الأراء والحكم عليها . ومن ثم الحصول على النتائج المنشودة كذلك فإن التحديث في نظر أصحابه يؤدي إلى زيادة قدرة الفرد على السيطرة على مستقبله أو مصيره .

ومن أجل ذلك ، فإنه يتعين على الإنسان إقامة الجمعيات الإصلاحية والخيرية أو المؤسسات التي تعبر عن اهتمامات الناس . ويتعين إقامه المؤسسات التي تضع النواحي والأنظمة مع وضع أجهزة الرقابة والمتابعة التي تكفل تطبيق هذه اللوائح وتفرضها . ولقد أدت التكنولوجيا إلى تحسين وسائل التعدين والتصنيع ، وتصنيف الأشياء واستغلال الموارد بصورة أكثر فاعلية . ولا شك أن زيادة التعليم العالي والعام والفني ، وكذلك زيادة نطاق البحث العلمي ومؤسساته ، كذلك فإن نمو الطبقة الاجتماعية الوسطى ، وزيادة فرص الاتصال والترابط بين الناس ، ووضع أنظمة جيدة للقيادة ، ولتنظيم .. الخ كل هذا يساعد في عملية التنمية .

ولكن هذه الوسائل تحتاج إلى الأخلاقيات التي تحكم سلوك من يقوم بها. فسيطرة التكنولوجيا على مقدرات الإنتاج قد تؤدي إلى سيطرة من يتقن هذا النوع من العمل. كذلك فإن عمليات التحديث قد يستأثر بفوائدها من يقوم بها فقط دون سواهم. فلا شك أن الفساد إذا انتشر قد يأتي على نتائج التنمية. كذلك فإذا كنا نقبل أن سياسة الانفتاح تؤدي للرواج الاقتصادي، قد يستأثر بفوائدها قلة من أفراد المجتمع. فالفساد Corruption يعتبر آفة تلتهم كل الجهود البشرية. ولكن العمل التنموي لا يحدث من تلقاء نفسه، إذ لابد له من مستلزمات.

### مستلزمات العمل التنموي:

لا يمكن أن نتصور أن التنمية عملية عفوية أو تلقائية، بحيث يتطور المجتمع إلى الأفضل من تلقاء نفسه، ولكنها عملية إرادية مقصودة، لابد لها من التخطيط والمتابعة والتنفيذ، ولابد لها من توفير الوسائل والطاقات التي تكفل لها النجاح. ومن أولى هذه الطاقات الطاقة البشرية، والمتمثلة في مقدار ما يوجه في المجتمع من العلم والمعرفة والخبرة والمهارة، من حيث كمها ونوعها. كذلك لابد من توفر الموارد الطبيعية، وفوق كل شيء لابد من توفر القيم الدينية والخلقية التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات. كذلك لابد من توفر القيادة السياسية والاجتماعية القادرة على دفع عجلة التقدم والتنمية، وتحريك طاقات الناس، وإثارة حماسهم من أجل الوصول إلى غد أفضل. وتتطلب التنمية، كذلك، وضع سياسة واضحة يرى فيها كل إنسان دوره فيها. كما تتطلب وضع خطة تتضح، من خلالها، المشروعات المطلوبة والأولويات وشحن كافة الطاقات. ولقد كشفت الجهود التنموية في مجتمعاتنا عن ضرورة توفر المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين والنظم، كذلك لابد من توفر البيانات والإحصاءات، والمعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع التنمية ولابد من توفر القوى البشرية المؤهل والمدربة تدريباً علمياً وفنياً ومهنياً وخلقياً وروحياً، وإلى جانب ذلك لابد من توفر الموارد المالية، مع الاستفادة من الجهود الذاتية لأبناء المجتمع. ولا يخفى ما لأجهزة الإعلام في دعم عمليات التنمية والتعريف بها والدعوة للإسهام فيها.

ومن مستلزمات التنمية الاستفادة من منجزات العصر ومخترعاته الحديثة في التكنولوجيا وغيرها من أدوات العصر، وتحتاج التنمية في عالمنا الإسلامي إلى تحقيق التضامن بين

الشعوب الإسلامية ، والتكافل ، وبالتالي إنهاء الصراعات القائمة بين عناصر هذه الأمة ، حتى يمكن تسخير خيرات العالم الإسلامي وامكانياته الوفيرة في معارك التنمية. وبذلك يمكن تحقيق الاكتفاء الذاتي والأمن الغذائي بين ربوع هذا العالم ، والقضاء على الهوة السحيقة التي تفصلنا عن دول العالم المتقدم.

### التنمية الاجتماعية:

يمكن النظر للتنمية الاجتماعية:

- (1) كهدف . (2) كأسلوب . (3) كعملية .

فبالنسبة لكونها هدفاً تسعى للوصول بالإنسان إلى حد الاستمتاع بالرفاهة والشعور بالكرامة ، مع زيادة فاعليته وقدرته على أداء دوره في المجتمع في إطار القيم والمعايير التي يسير عليها المجتمع ، والتنمية ذاتها قد تضع للمجتمع قيماً جديدة يسير عليها. والتنمية كأسلوب تسعى لتنمية القدرات والطاقات البشرية ، والعمل على حسن استثمارها ، وزيادة المشاركة الشعبية في مشروعات التنمية تعاوناً مع الدولة ، وذلك عن طريق توفير الخدمات المختلفة لأفراد المجتمع ، وهي كعملية يشترك فيها كل الناس لتحقيق العدالة الاجتماعية.

ومن التعاريف السائدة للتنمية الاجتماعية أنها ذلك النشاط الذي يهتم بكل التغيرات المنشودة لتحسين مستوى معيشة الأفراد ، عن طريق إشباع حاجتهم الطبيعية والاجتماعية المشروعة كالحاجة إلى الغذاء ، والصحة ، والتعليم ، والسكن ، والثقافة ، والترويح ، والانتها ، والأمن ، وحاجة الإنسان إلى الاطمئنان على حاضره ومستقبله. ومن هنا تدخل الأنشطة الإعلامية وعمليات التأمينات الاجتماعية ورعاية المعوقين والعجزة والأيتام ضمن إطار التنمية الاجتماعية. وكذلك رعاية كبار السن وضحايا البيوت المحطمة ، ورعاية الأحداث المنحرفين ، وإصدار التشريعات التي تحمي الأسرة ، وتصون حقوق جميع أفرادها ، ورعاية المسجونين ، وإعادة تأهيلهم اجتماعياً وخلقياً ومهنياً ، تمهيداً لإعادتهم إلى الحياة الطبيعية في المجتمع. ومن ذلك أيضاً تشجيع الصناعات والحرف المختلفة ، وإنشاء الأندية والمراكز والساحات الشعبية ، وافتتاح مراكز للتدريب المهني ، وأخرى لرعاية الطفولة والأمومة ، وإنشاء الجمعيات التعاونية ، والخيرية ، وجمعيات تحفيظ القرآن الكريم ،

والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وجمعيات الكشافة والجوالة والأندية الاجتماعية والأندية الأدبية<sup>(1)</sup>.

### معوقات التنمية:

لا شك أن العمل التنموي يحتاج إلى قيم جديدة، ولذلك فإن التقاليد والعادات الجامدة قد تقف عقبة كؤود في سبيل التقدم والارتقاء. ومن تلك العادات السلبية، والانزغالية، والتواكل، والتراخي، والعزوف عن الأعمال اليدوية، وعدم احترام العمل كقيمة خلقية واجتماعية، والخوف من كل ما هو جديد، وعدم تحمل المسؤولية والاعتماد على الدولة وحدها، والكسل، وعدم تقدير قيمة الوقت، والبعد عن التفكير العلمي، وقلة المثابرة، وقلة إيمان الناس بجدوى مشاريع التنمية، وعدم تعاون الجهات المختلفة المناط بها تخطيط مشروعات التنمية وتنفيذها، أو انعدام الخبرات والمعارف والمهارات اللازمة للقيام بالعمل المتطور، أو قلة الشعور بالانتماء للمجتمع الذي تجرى فيه التنمية. ومن المعوقات الرئيسة تخلف النظم الإدارية وتعقد الإجراءات والبطء والتراخي في اتخاذ القرارات، وتعدد الرئاسات وانتشار اللامبالاة بين العاملين.

ومن المعوقات النفسية، شديدة الأثر، عدم الأخذ بمبدأ "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" وتدخل العوامل الشخصية، والوساطة والمحسوبية وما إلى ذلك ومن المعوقات التربوية الرئيسة نقص الوعي التنموي لدى أفراد المجتمع. وكذلك عدم اتفاق مشاريع التنمية مع ميول الناس واتجاهاتهم، وعدم إشباعها للحاجات التي يرغبون في إشباعها.

ويعيب بعض كتاب الغرب على المجتمعات النامية أن المسؤولين عن حركات التنمية إنما يوجهون اهتمامهم إلى مصالحهم الشخصية، ولا يفكرون في الصالح العام للمجتمع ككل، وأنهم لا يخضعون للقواعد أو للقانون، وأنهم يهتمون في اختيار قيادات التنمية بالمكانة Status أكثر من اهتمامهم بالكفاءة Proficiency ويتركون الفرصة لعوامل الخرافة Superstitions لتتغلب على الوعي الصحي السليم، وإنهم يخضعون كثيراً لقياداتهم. فالمجتمع المحلي الذي يتصف بالأنانية وقصر النظر والتبذير أو الإسراف، والذي لا يتوخى

(1) د. عبد الهادي الجوهري وآخرون، دراسات في التنمية الاجتماعية "مدخل إسلامي" مكتبة نهضة الشرق،

الكفاءة في قادة مشروعاته الإنشائية ، إنما بخلق جوا غير مناسب لأعضائه . وقد تدعى مثل هذه المجتمعات المحلية اعتناق مبادئ إنسانية ، ولكنها لا تتبع في الواقع هذه المبادئ.

بل إن كثيرا من أهل القرى ، في بعض البلدان النامية<sup>(1)</sup> لا يقدرّون على الفهم العام أو الذوق العام . كذلك قد يخضع القرويون لكثير من عادات التبذير والإسراف فيقدمون كثيرا من إنتاجهم أو محاصيلهم لغيرهم على شكل هدايا أو عطايا ، حتى وأن لم يكن هؤلاء في حاجة إلى مثل هذه العطايا ، أو يقدمون معظم إنتاجهم كغذاء لحيواناتهم .

وهناك كثير من العادات السلبية لدى الفلاحين تعوق مسيرة العمل التنموي ، من ذلك هجرة الفلاحين من القرية إلى المدينة ، وإهمال الأراضي الزراعية ، مما يؤدي إلى قلة الإنتاج ، أو تدهور مستواه . وكذلك عادة الإسراف في استهلاكها لمنتجات الزراعة والحيوانية ، وعدم الميل إلى تصنيفها . ومن هذه العادات أيضًا الكسل والتراخي ، وعدم توفير الرعاية الزراعية اللازمة للمحصولات أو الإسراف في استخدام المياه أو القروض التي توفرها لهم الدولة .

وتستهدف برامج التنمية الزراعية إعادة توزيع الأراضي Redistributing of Land وزيادة الدخل Income وزيادة الإنتاج Production وتغطية حاجة الأمة من الطعام . National Food Needs

### دور الجامعة في معركة التنمية :

لم يعد مقبولاً أن تبقى جامعاتنا أبراجاً عاجية بعيدة عن معترك الحياة الاجتماعية . والاقتصادية والسياسية للمجتمع وعمّا يواجه المجتمع من المشكلات والتحديات فالجامعة ، بحكم إمكاناتها المادية والبشرية ، تستطيع أن تضطلع بدور رائد في معارك التنمية التي أصبحت من أهم موضوعات الساعة وباتت الشغل الشاغل لمعظم أبناء المجتمع على صوت تلك الدعوة المباركة والصحيحة المدوية التي أطلقها رائد التنمية الأول وباعث حركتها الرئيس محمد حسنى مبارك حين أدرك ، بوسع فطنته ، أنه لا سبيل للقفز فوق الأزمة الاقتصادية إلا بزيادة حجم الإنتاج من السلع والخدمات والارتفاع بمستوى جودته ليقوى على المنافسة العالمية ولإشباع حاجات أبناء المجتمع المتزايدة .

(1) Gamar, R.E., The Developing Nations, Allyn and Bacon, London. 1982.

والجامعة لا يمكن أن نقف إزاء قضايا المجتمع موقف المتفرج. ولا يمكن أن نتنظر حتى يحدث التطور ثم تعمل على نقله إلى أذهان شبابها، وإنما عليها أن تكون صانعة التقدم وأن تقوم بدور الريادة وتأخذ زمام المبادرة في معركة التقدم وتحقيق الرخاء وتطوير شكل الحياة على أرضنا الطيبة.

والجامعة من أكثر المؤسسات الاجتماعية قدرة على تحديث الحياة على أرض الوطن بحكم إطلاع علمائها على أحدث ما تنتجه مؤسسات العلم ومخبراته في العالم. وإذا كان هناك كثير من المؤسسات التي تسهم في حل ما يجابه المجتمع من المشكلات فإن الحلول الجامعية تمتاز بخاصية فريدة وهي أنها حلول علمية قائمة على أساس تطبيق المنهج العلمي واستخدام الدراسات الحقلية والميدانية والالتزام بالموضوعية والحيدة.

وإذا كان المجتمع، في عصره الحالي، قد أخذ على عاتقه خوض غمار التنمية، فإن الجامعة لا بد وأن تضرب بسهم وافر في هذا المضمار. ومن هنا يصبح عليها أن تتصدى لمشاكل التنمية ومعوقاتها فتجري البحوث والدراسات وتعدّد الندوات والمؤتمرات لحل ما يظهر بالمجتمع من مشكلات في الوقت الحاضر كمشكلة الإدمان والتطرف والعنف والتعصب والتسيب واللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية والعقم الإداري والروتين والتلوث البيئي وما يحدثه من آثار مدمرة لصحة الفرد والمجتمع وانعكاسات ذلك على معدلات الإنتاج والكفاءة الإنتاجية.

بل أن الجامعة مسئولة عن نشر الوعي القومي وتنمية مشاعر الانتماء في نفوس أبنائها، وإثارة روح الاهتمام والحماسة إزاء المشروعات الإنتاجية والاستثمارية وكيف أن التنمية الحقّة لا بد وأن تركز على كل من الجهود الفردية والحكومية ولا بد أن يكون للجهود الذاتية نصيب الأسد في حركة النهضة الشاملة المنشودة لأن الحكومة لا تستطيع وحدها، مهما بذلت من المنح والعطاء، أن تفي بكل متطلبات التنمية المتزايدة. فلا بد من تضافر الجهود الذاتية مع الجهود الحكومية. كذلك يخطئ من يظن أن المقصود بالتنمية هو التنمية الاقتصادية وحدها لأن المفهوم الحديث للتنمية يعتبرها متعددة الأبعاد منها البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البشري. ومن هنا تدخل جميع العلوم تقريباً في حركة التنمية والجامعة هي مركز الإشعاع العلمي في أي مجتمع.

فعلى الجامعة أن تتصدى لمعوقات العمل التنموي بالدراسة والفحص وأن تبرز المشاكل وتضع الحلول وتقترح المجالات الجديدة التي يمكن أن تدخل التنمية إليها. ومعروف أن أنماط الاستهلاك تعد معول هدم في حركة التنمية. فكثيراً ما تهدر عائدات التنمية وتمتصها تلك الأنماط التي تتسم بالإسراف الزائد أو الإهمال أو التبذير.

كذلك فإننا مدعوون لتحرير المواطن المصري مما يكبل طاقته ويمنعه من الانطلاق بكامل طاقته نحو الإنتاج. إذ المعروف أن للعامل المصري أقل معدلات إنتاجية في العالم، ولكن هذا المعدل ينقلب إلى أعلى المعدلات العالمية إذا ما خرج إلى خارج الحدود في هجرة أو إعاره، ومؤدى ذلك أن نظم المتابعة والرقابة ليس لها ما ينبغي أن يكون لها من التأثير والتشجيع والردع.

وإذا كانت الجامعة، بحق، وسيلة المجتمع في حركة التنمية، فإنه يتعين عليها أن تربي أبناءها على خوض غمار الحياة في المجتمعات الجديدة، وأن تربيهم على الفطام العاطفي فيتحررون من قيود الأسرة ويقتحمون الصحراء في جرأة وشجاعة وبسالة فيحيلونها إلى جنة خضراء. وإذا كانت أعباء الدولة تجعلها غير قادرة على استيعاب جميع خريجي المؤسسات التعليمية كما أن مجالات العمل الحكومي لم تعد في حاجة إلى المزيد من العمالة، فإن ذلك يتطلب أن يوجه الشباب نحو العمل الحر والمشروعات التنموية الصغيرة وغزو الصحارى والتوسع في إقامة المجتمعات الجديدة.

## التدريب المهني والإداري الناجح

### أهمية التدريب :

للتدريب أهمية كبيرة ولاسيما التدريب المهني، وتزداد هذه الأهمية، يوماً بعد يوم، بتعدد النظم الصناعية، وبتطور أنظمة الإدارة، ومناهجها وفلسفاتها. فالتدريب يؤدي، بلا شك، إلى زيادة كم الإنتاج، كما يؤدي إلى زيادة تحسین جودة السلع المنتجة ويرفع من مستوى الخدمات التي تقدم للأفراد المنتجة. كما يؤدي إلى رفع كفاءة المتدرب، وإلى زيادة فاعلية المؤسسات الصناعية والزراعية والتجارية والسياحية، بالمثل كما يؤدي لرفع كفاءة مرافق الخدمات العامة. وكلما ارتفعت كفاءة العاملين في مؤسسة ما كلما انخفضت تكلفة الإنتاج،

الأمر الذي يؤدي إلى الرخاء ، وإلى تحقيق رفاهية المجتمع وتقدمه ، وإلى إشباع حاجات أبنائه من السلع والخدمات . ومن هنا يتضح ما للتدريب المهني الكفاء من دور فعال وإيجابي في معركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، التي تقوم بها بلادنا الناهضة في شتى مجالات الحياة .

ومن المعروف وفقاً للتراث السيكلوجي المتوافر ، أن تدريب العامل تدريباً جيداً ، وإتقانه لتشغيل الآلات التي يعمل عليها ، يؤدي إلى حمايته من الوقوع في حوادث العمل ، وما يترتب على ذلك من خسائر في الأرواح ، وتدمير في الآلات ، وفقدان للمواد الخام والمواد المصنعة . وعلاوة على ذلك فإن إنفاق العامل لمقتضيات مهنته وإحكامه للمهارات اللازمة للنجاح فيها ، تسبب له الشعور بالرضا عن العمل Job-Satisfaction<sup>(1)</sup> كذلك فقد دلت دراسات كثيرة على أن التدريب المهني الجيد Vocational Training يقلل من نسبة هجرة العمال لأعمالهم ، واستمرار تغلبهم من عمل إلى آخر Work-Turn Over وبالمثل دل البحث على أن التدريب الجيد يقلل من معدلات نسبة تغيب العمال عن العمل Absenteeism .

يضاف إلى ذلك أن تعقد الآلات الصناعية ، بصورة مضطربة ، يجعل من الضروري تدريب العامل بصورة متجددة على الآلات والأجهزة الجديدة<sup>(2)</sup> . كذلك فإن حركة ترقية العمال والموظفين تتطلب ، بصورة دائمة ، توفير برامج التدريب بكفاء . ونحن في أمتنا العربية في حاجة ماسة إلى التدريب المتواصل للعنصر البشري Human factor الذي هو ، بلا شك ، من أهم وأغلى العناصر في حركة التنمية ، وفي معركة البناء والتشييد ، وفي النهضة العربية الراهنة التي ينبغي لها أن تتسم بالشمولية والعمق .

ولما كان لعملية التدريب من قيمة وجدوى فإنه يتعين علينا البحث في أصولها وقواعدها ، ولا شك أنه من بين هذه الأصول التي تؤدي إلى نجاح عملية التدريب الأصول السيكلوجية أو النفسية .

### تعريف عملية التدريب المهني:

لا شك أننا لكي نحكم فهم عملية التدريب المهني ، وندرك العوامل النفسية التي تكمن

(1) د. عبد الرحمن العيسوي، علم النفس في الحياة المعاصرة، دار المعارف بمصر 1980م.

(2) د. عبد الرحمن العيسوي، علم النفس والإنتاج، دار النهضة العربية بيروت 1980م.

وراء نجاحها ، لا بد وأن نتعرف على طبيعة هذه العملية الحيوية وعلى خصائصها. تعتبر علمية التدريب المهني ، في جوهرها ، نوعاً من التعلم Learning بغية اكتساب المهارات والمعارف والخبرات والمعلومات والحقائق المرتبطة بمهنة معينة. ذلك التدريب الفني لا يقتصر على العمال الجدد ، وإنما يتناول من يرشح لوظائف القيادة والإشراف والإدارة في مجالات العمل. كما يستفيد منه كذلك العمال القدامى ، عندما يطلب منهم تشغيل آلات ومعدات متطورة. ويعد التدريب من الوسائل الناجحة في زيادة الإنتاج على المستوى الرأسي ، حيث يتمكن العامل من إعطاء كل ما لديه من طاقة وخبرة ، وتشغيل الآلة بأقصى ما يمكن من كفاءة ولا يستهدف التدريب الجيد تعليم العامل أداء العمل وحسب ، وإنما أداءه بالطرق المثلى. تلك الطرق التي ينتج فيها العامل أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الجهد ، وفي أقل مدة ممكنة ، مع أحسن درجة من الجودة ، مع المحافظة على سلامة الآلة ، وعلى صحته النفسية والجسمية. والحقيقة أن تعريف التدريب المهني لا يختلف كثيراً عن تعريف عملية التعلم ، تلك العملية التي تعرف بأنها تغيير يطرأ على سلوك الفرد نتيجة للتدريب أو المران أو الممارسة أو الخبرة أو التكرار<sup>(1)</sup> . وهو بذلك يختلف عن التغير الذي يصيب سلوك الفرد نتيجة المرض أو الحوادث أو السكر أو النضج الطبيعي. وفي المجال المهني يؤدي التدريب إلى تغيير أداء العمال لأساليب العمل لكي تصبح وفقاً للطريقة التي رسمت لبرامج التدريب. ومما يساعد على نجاح وسهولة عملية التدريب أن تجد المؤسسة عدداً كافياً من الناس الذين تتوقف فيهم الاستعدادات والقدرات والميول والذكاء اللازم للنجاح في العمل الذي تؤديه المؤسسة.

وفي مجتمعنا العربي ظهرت في الآونة الأخيرة حاجة ماسة إلى أعداد وفيرة من العمال والصناع المهرة لسد احتياجات المجتمع العربي المتزايدة منهم في مشاريع التنمية الزراعية والصناعية والتجارية والسياحية ومرافق الخدمات وغيرها ولسد هذه الحاجة ، فإن كثيراً من المؤسسات عندما لا تجد العمال المهرة جاهزين ، فإنها تستقبلهم ، وتعد لهم برامج التدريب اللازمة للنجاح فيما تقوم به المؤسسة من أعمال. وإلى جانب ذلك ، فإن هناك في الوطن العربي كثيراً من مراكز التدريب المهني ، كما أن هناك أقساماً للتدريب بالوزارات والمصالح والهيئات وبمدارس التعليم الفني الزراعي والصناعي والتجاري والتسوي ، وفي مدارس التمريض

(1) Gilmer. B, V. Industrial Psychology, Mc Gram – Hill, 1966.

والمعاهد الصحية والتكنولوجية. بل إن التدريب أصبح جزءاً أساسياً من المجالات العسكرية الحديثة حيث يتطلب الأمر تدريب الجنود على الأسلحة الإلكترونية المعقدة التي تتطلب التدريب وإعادة التدريب باستمرار Retraining<sup>(1)</sup> واستكمالاً للتعرف على عملية التدريب وخصائصها نعرض لأهم أنواع التدريب.

### أنواع التدريب :

هناك أنواع متعددة من التدريب المهني ، منها ما هو نوعي خاص ، ومنها ما هو عام وشامل ، ومنها ما يؤدي في مقر العمل نفسه ، ومنها ما يتم خارج مقر العمل ، ومنها ما يحصل قبل الالتحاق بالوظيفة ، ومنها ما يتم في أثناء الخدمة ذاتها. ولكل نوع مزاياه ونقائصه والضرورات التي تقتضى استخدامه. وفي هذا الصدد يمكن أن نتساءل أيهما أفضل التدريب العام ، الذي يشمل جميع الأعمال والأقسام في المصنع مثلاً ، أم التدريب الخاص Specific<sup>(2)</sup> الذي يقتصر على اتفاق العامل لنوع معين من بين الأعمال المتعددة الموجودة في المصنع أو الشركة. من مزايا التدريب النوعي أنه اقتصادي في الوقت والجهد Economic ومن ثم يتمكن العمال من استئناف أعمالهم بالشركة بعد فترة قصيرة يقضونها في التدريب. ويؤدي هذا النوع الخاص من التدريب إلى إتقان العامل لعمله وإجادته وإحكام فهمه في فترة قصيرة من الزمن ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وخفض تكلفته<sup>(3)</sup> ومن مزايا التدريب العام General Training أنه يعد العامل للقيام بأكثر من وظيفة في المؤسسة ، وبذلك يستطيع أن يتنقل من قسم إلى آخر ، وأن يحل محل زملائه عند تغييبهم أو فصلهم. ويستفيد العامل من أخذ فكرة عامة عن كل أقسام المصنع عندما يرقى إلى وظائف الملاحظة أو الإشراف. ومن الناحية النفسية ، فإن إحاطة العامل بما يجري في نطاق مؤسسته كلها يساعده على حسن التكيف ، ولكن هذا النوع من التدريب يستغرق وقتاً أطول ، ويحتاج إلى عدد أكبر من المدربين وبتكلف نفقات أكثر. وتحاشياً لذلك ، اتجهت الصناعات الحديثة على ما يعرف باسم تبسيط الأعمال Simplification وذلك للتخلص من صعوبة تشغيل الآلات والمكينات والمعدات

(1)Weisekopf W. A., The psychology of economics.

(2) Hepner, H.W., psychology applied to life and Work prentice – Hall, 1966.

(3) Harrell T.W. Industrial Psychology, New York , Pinehart, 1949.

المعقدة Complex Equipments التي تحتاج إلى تدريب طويل كذلك اتجه رجال الصناعة إلى تقسيم الأعمال إلى عمليات صغيرة وقصيرة. حتى يختص كل عامل بالقيام بإحداها ، وتعرف هذه العملية في الصناعات - الحديثة باسم تجزئة العمل Shred out .

وفي التدريب الذي يتم في مقر العمل نفسه On the job-Training يتلقى العمال تدريبهم في نفس المصنع أو الشركة على أيدي المدربين أو الملاحظين أو المشرفين. ومن ثم لا يتكبد العمال مشقة السفر أو الانتقال إلى مراكز التدريب الخارجية أو الإقامة بعيداً عن محل إقامتهم. ويتم التدريب البعيد عن مقر العمل Off the job-Training .

في مراكز التدريب المهني أو في المدارس أو المعاهد أو الجامعات خارج نطاق المصنع<sup>(1)</sup> . هذا بالنسبة لأنواع التدريب المختلفة ، ولكنه يؤدي من أجل تحقيق أهداف متعددة من بينها.

### أهداف التدريب المهني:

- (1) هناك تدريب لرجال الإشراف والإدارة والأعمال المالية. ويهتم بتعليمهم أصول الإدارة وفنونها ، وأنواع القيادات ، وأسس العلاقات الإنسانية ، وأساليب الإشراف والتوجيه ، والأسس العلمية للإدارة.
- (2) هناك تدريب مهني وفني عال ، يهتم بالتخصصات العالية وبالتقدم التكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين من المجالات الصناعية أو المهنية.
- (3) هناك تدريب تخصصي ، يستهدف تدريب بعض الأفراد على التخصصات الفنية النادرة ، مثل تبسيط العمل ، فن البيع ، العلاقات العمالية ، الأمن الصناعي وحوادث العمل ، الهندسة البشرية ، Human-Engineering تقييم العمال ، التناوب بين العمال. ويلاحظ أنه كلما زاد التقدم الصناعي في بلادنا العربية ، كلما زادت الحاجة إلى مثل هذه التخصصات والتدريب على إتقانها ، وكذلك استخدام الآلات الالكترونية.
- (4) وهناك تدريب مهني يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين ، وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال مهرة.
- (5) التدريب من أجل التوعية والتوجيه ، ويتناول العمال الجدد الذين يلتحقون بالشركة

(1) القياس والتجريب في علم النفس والتربية للمؤلف 1977م دار النهضة العربية بيروت.

لأول مرة ، حيث يوفر لهم المعلومات اللازمة عن الشركة وسياستها وأهدافها ، ويسعى لغرس الاتجاهات الإيجابية نحو حب العمل والاعتزازية واحترامه والولاء له (1) .  
ولكن كيف نضمن نجاح برامج التدريب ؟

### الوسائل التي تؤدي إلى نجاح برامج التدريب الكفاء:

(1) لا شك أن وضوح الأهداف والغايات يسهل تحقيقها ، ولذلك فإن من أهم وسائل نجاح عملية التدريب تحديد الأهداف المنشودة من برامج التدريب تحديداً عملياً دقيقاً أي تحديداً إجرائياً Operational ومؤدى ذلك تحديد الأعمال والمناسط والحركات والخطوات المطلوب تعليمها . ويمكن التعرف على خطوات العمل وجزئياته هذه عن طريق عملية تحليل العمل Job-Analysis حيث يتم وصف العمل وتجزئته إلى خطوات تفصيلية . ومن هنا فلا يكفي أن نقول إن الهدف من هذا البرنامج هو إعداد المشرف أو الملاحظ أو البائع أو السائق أو المحاسب . كما لا يكفي أن يقتصر هدف البرنامج على القول بإعداد العامل الأمين أو المخلص لعمله أو لمؤسسته . وإنما يتعين تحديد المهارات والحركات تحديداً دقيقاً ، ووضع البرامج للتدريب على هذه المهارات وتعديل سلوك العمال في هذه المهارات بالذات . فمن أجل تدريب العاملات للاشتغال على الآلة الكاتبة يمكن تحديد أهداف لهذا البرنامج مثل : زيادة معدلات السرعة في الكتابة ، الدقة في الكتابة ، كتابة الحروف الصحيحة الإتقان ، الترتيب الجيد ، النظافة Speed, Accuracy, Correct Letter Form and Neatness .

(2) يتوقف التدريب الناجح على مدى توفر الآلات والمعدات والأجهزة والخامات اللازمة لبرنامج التدريب .

(3) كما يتوقف نجاح برامج التدريب على مدى توفر المدربين الأكفاء أصحاب الخبرة الفنية والخبرة السيكولوجية والتربوية في توصيل المعلومات إلى أذهان العمال ومراعاة مستوى العمال العقلي والعلمي ، ومراعاة فن التدريس .

(4) وبطبيعة الحال ، يعتمد برنامج التدريب اعتماداً كبيراً على شخصية العامل المراد تدريبه ،

وعما إذا كان هو العامل المناسب الموضوع في التدريب المناسب من عدمه. وبطبيعة الحال ، تتلاءم برامج التدريب إذا كانت تتفق مع ميول العامل المهنية Vocational interests وتعتمد على ذكائه العام General Intelligence وعلى اهتماماته وقدراته Abilities واستعداداته Aptitudes. وعلى خبراته السابقة Ewperiences وعلى حالته الصحية جسميًا وعقليًا ، وعلى سمات شخصيته الأخرى His Personality Traits كما يعتمد على مقدار ما يوجد لديه من دوافع Motivations وحماسة لاجتياز برامج التدريب بنجاح وإذا كان للمتدرب كل هذه الأهمية في نجاح برامج التدريب ، فإنه يتعين علينا أن نحسن اختيار العمال الصالحين لبرامج التدريب. وهنا نتساءل وكيف إذن يمكن اختيار العمال الصالحين؟

المعروف أنه كلما كان البرنامج ملائمًا ومتفقًا مع شخصية العمال كلما كان البرنامج أكثر نجاحًا وأقل تكلفة. وتستطيع الشركات والمؤسسات. وأصحاب الأعمال استخدام وسائل متعددة لاختيار أصلح العناصر. من ذلك تطبيق الاختبارات النفسية<sup>(1)</sup> والمقابلات الشخصية والتعرف على تاريخ حياة العامل ، وخبراته السابقة ، والتدريبات التي سبق أن تلقاها ، وأراء الذين عمل معهم. ولا شك أننا في معركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في بلادنا الناهضة في أمس الحاجة لوضع مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب The best man for the best job. موضع التنفيذ المعجل ونظرًا لما للعوامل النفسية من أهمية<sup>(2)</sup> ، فإنها ولا شك تسهم في نجاح برامج التدريب وتجعلها أكثر فاعلية وأكثر نفعًا ، وأقل كلفة وتجعل العمال أكثر إقبالًا وحماسة لتلقى برامج التعليم وما فيه من معلومات جديدة.

## رفع كفاءة المواطن العلمية والمهنية والإدارية

### الأصول السيكولوجية للتدريب الكفاء :

عما لا شك فيه أن عملية التدريب تتوقف على شخصية المعلم أو المدرب وعلى خبراته السابقة ، ولكن لا شك أن الاستعانة بقوانين التعلم وشروط التعلم الجيد تساعده على حسن

(1) Sperling. A., psychology mabe simple, W.H., Allen, London. 1967.

(2) دراسات سيكولوجية ، للمؤلف ، دار المعارف بمصر 1981م.

أداء رسالته بكفاءة أكثر ، ذلك لأن عملية التدريب ، في ما أسلفنا ، عبارة عن عملية تعلم وتعليم. ومن بين هذه الأسس النفسية ما يلي:

(1) التعلم عن طرق الجهد الذاتي النشط أو التعلم عن طريق العمل **Active Learning** :

فقد دل البحث والتجريب على أن التعلم القائم على الجهود الذاتية الإيجابية للمتعلم أو للمتدرب أكثر ثباتاً من التعلم الذي لا يقوم فيه المتعلم بأي دور إيجابي. ذلك لأن مجرد الملاحظة أو مشاهدة العمل لا تفيد بقدر ما يفيد قيام العامل بنفسه بأداء السلوك المطلوب. ولقد وجد أن التعلم القائم على الجهد الذاتي للمتعلم يستعصى على النسيان. ومن الأمثلة الواضحة أن الإنسان لا يستطيع أن يتعلم السباحة أو ركوب الدراجة من مجرد القراءة عنها. ويؤدي أداء العمل إلى أن يكتشف العامل الأخطاء فيعمل على تصحيحها ، كذلك يكتشف الطريقة المنلى لأداء العمل فيطبقها. ولا شك أن بقاء العامل سلبياً متقلّباً في الموقف التدريبي من الأساليب الرديئة في التعلم وفي التدريب. فأداء العمل وبذل الجهد يؤديان إلى إتقان العمل وتكوين المهارات وترسيخ المعلومات<sup>(1)</sup>.

(2) التمييز والتعميم **Discrimination and Generalization**: يجب أن يتعلم التمييز

بين أنواع المناشط المختلفة ، مثلما يفعل الطفل الصغير عندما يستطيع أن يميز بين الكلب والقط. أما التعميم فهو تطبيق الخبرات السابقة على مواقف جديدة ، وبالمثل فإن العامل يعمم خبرته في موقف معين على مواقف أخرى جديدة متشابهة.

(3) الكف أو الانطفاء **Extinction**: من المعروف أنه من الممكن إزالة أو حذف بعض

الاستجابات من أداء الفرد ، وذلك عن طريق إيقاف ذلك التعزيز الذي كان يتبع أو يصاحب هذه الاستجابات ، فعندما تتوقف المكافآت أو التعزيزات ، فإن الاستجابات تأخذ في التضاؤل والانطفاء. وهكذا تفقد الاستجابة قوتها كنتيجة لانعدام التعزيز ، وعلى ذلك يمكن حذف العادات السلوكية الخطأ أو السيئة في سلوك الناس ، عن طريق ممارستها ثم بيان خطئها وعدم تقديم أي مكافأة على أدائها.

(1) Hilgard, E.R., Theorie of learning. New York, Appleton, Crafts, 1970.

فالاتجاهات العدوانية مثلاً عن العمال يمكن العمل على كفها عن طريق إيقاف أي تعزيز لها ، هكذا الحركات الخاطئة في أداء العمل .

(4) الطريقة الكلية والطريقة الجزئية في التعلم: الطريقة الكلية هي التي تقضى أن يتعلم العامل أداء العمل كله دفعة واحدة ، كأن يتعلم الطفل حفظ قصيدة من الشعر دفعة واحدة. أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضى تقسيم المادة إلى وحدات جزئية ، ثم حفظ أو تعلم وحدة وحدة وفي مجال العمل يقسم العمل إلى أجزاء يتعلمها العامل جزءاً جزءاً. والوضع الراهن لهذه المشكلة هو أن الطريقة تتوقف على طبيعة المادة المراد تعلمها. فالمادة الصعبة أو المعقدة يستحسن تقسيمها ، أما المواد السهلة فيمكن تعلمها دفعة واحدة. والمعروف أن عملية التعلم ، وبالمثل التدريب ، وكذلك الإدراك الحسي يسير من العام ، الكلى ، المبهم ، إلى الخاص المفصل الواضح الجزئي. فالتدريب يبدأ بشكل عام وتقريبي ثم يتدرج إلى الأمور الدقيقة التفصيلية المعقدة. ومعنى ذلك أن التدريب على الأعمال العادية يتم أولاً ثم الأعمال التي تتطلب مهارات فنية دقيقة.

وعلى ذلك ، فإن تصحيح الأخطاء يكون تدريجياً ، والارتفاع بمستوى العامل في الأداء يكون أيضاً تدريجياً حتى يصل إلى المستوى المطلوب. ومعنى ذلك أننا لا نتوقع الكمال المطلق من العامل المستجد. وفي المراحل الأولى من التدريب ، سوف يركز العامل على الحركات أكثر من اهتمامه بالإنتاج. ويشبه عملية التدريب هذه أحد الكتاب بالقول بأنها تشبه صناعة الفنان لتمثاله ، فهو يبدأ بصنع شكل تقريبي من الصلصال ثم يستمر في إدخال التحسينات عليه حتى ينهى بإخراج عمله الفني في صورته الكاملة.

(5) الثواب والعقاب كدوافع على التعلم: أيهما أفضل أن تدفع العامل على تعلم مهنته الجديدة عن طريق المكافأة أو عن طريق العقاب؟ بعبارة أخرى كيف يمكن تعديل السلوك الخاطئ هل عن طريق إنزال العقاب أم عن طريق فتح المكافآت والتعزيزات؟ لقد دل البحث على أن إثارة العامل عن طريق التعزيزات الإيجابية أفضل من العقاب وعلى ذلك نتائج التعلم تصبح أكثر نجاحاً في حالة إتباع منهج التعزيزات الإيجابية كالمديح والثناء أو المكافآت والحوافز الإيجابية.

أما التعزيزات السلبية ، فتظهر في العقاب ، وفي الحرمان من المرتب أو الحرمان من

بعض الامتيازات أو الطرد من الدراسة ، أو إعادة العامل إلى مهنة أقل من مهنته ، أو التهديد بأي من هذه الأساليب .

(6) تنمية القدرة على التعلم **The Ability to Learn**: يجب أن يستهدف التدريب تنمية قدرة العامل على التعلم ، أي تعليمه كيف يتعلم ، والمعروف أن التعليم الحديث يستهدف تنمية قدرات التلاميذ واستعداداتهم ، أكثر من مجرد حشو أذهانهم بالمعلومات .

فلقد أوضحت الدراسات أن العامل يجد سهولة في التعلم في المراحل الأخيرة من برامج التدريب بالقياس إلى المراحل الأولى من البرنامج ، وذلك لأنه يكون قد نمى في نفسه القدرة على التعلم .

(7) انتقال أثر التدريب **Transfer of Training** : يقصد بانتقال أثر التدريب في عملية التعلم أماكن الاستفادة مما تعلمه الفرد في مواقف سابقة في مواقف لاحقة ، أو إمكان تطبيق الخبرات التي اكتسبها في ميدان معين على ميادين أخرى جديدة فتعلم اللغة الفرنسية يساعد في تعلم اللغة الإيطالية ، والتدريب على عمليات الطرح يفيد في تعلم الطفل عمليات الجمع والقسمة هكذا .

وفي الغالب ما يستهدف التدريب المهني هدفاً مزدوجاً: التدريب لوظيفة معينة ثم التدريب العام لإمكان تعليم مهن جديدة. والمعروف أن انتقال أثر التدريب قد يكون إيجابياً وقد يكون سلبياً ، بمعنى أنه قد يساعد على تعلم المهارات الجديدة ، وقد يكون معوقاً للتعلم الجديد ، وذلك في حالة تضارب وتناقض المادتين . ويجب أن يلم المدرب بالأمر المشابهة ، وبطرق التعلم الجيد ، بحيث يمكن عليه انتقال أثر التدريب .

(8) ومن المبادئ الهامة لنجاح التدريب ضرورة وجود دوافع **Motivations**: لدى الأفراد الذين يحضرون برامج التدريب ، والمعروف أن الدافع هو الذي يحرك الفرد نحو القيام بالجهد المطلوب للتعلم .

(9) كذلك من المبادئ التي يجب على المدرب مراعاتها مبدأ وجود الفروق الفردية **Individual Differences**: بين الأفراد في القدرات والاستعدادات والذكاء والميول والدوافع وغير ذلك من السمات التي تؤثر في سرعة تعلمهم .

10) كذلك من المبادئ الهامة للتعلم: أنه قد يحدث نتيجة للاقتران الشرطي ، أو للمحاولة والخطأ ، أو على أساس الاستبصار ، فربط الأعمال الناجحة بالشعور بالارتياح يؤدي إلى حدوث الأفعال الناجحة.

11) كذلك هناك كثير من وسائل الإيضاح أو الوسائل السمعية والبصرية: المعينة على التعلم مثل النماذج والصور والخرائط والرسوم والآلات والقطاعات الطولية والعرضية وعينات الإنتاج وغير ذلك. فالتدريب على قيادة الطائرات يمكن أن يتم جزء كبير منه على الأرض في حجرات مزودة بآلات خاصة.

وهناك آلات حديثة تستخدم في التعليم في الوقت الحاضر ، حيث تقسم المادة إلى أجزاء صغيرة ، ثم يقرأها الطالب جزءاً جزءاً ثم يكتب استجاباته أو إجاباته على بعض الأسئلة ، ثم يدير زرّاً معيناً من الآلة فيتأكد من صحة إجابته أو خطأها. كذلك يمكن استخدام كتاب توضع فيه المادة على شكل بنود صغيرة يستجيب القارئ لكل بند ثم يقلب الصفحة لكي يتحقق من صحة إجابته عن طريق رؤية الإجابة النموذجية ، على أن يدون الطالب إجابته كتابة في الكتاب نفسه أو في شريط يظهر له من الآلة التي أمامه. وعلى ذلك فالكتاب المصمم لهذا النوع من التعليم توضع صفحاته بحيث تكون صفحة تحتوى الخطوات التي يعملها الطالب والصفحة التالية تحتوى على الإجابات النموذجية لهذه الخطوات.

كذلك من المبادئ الهامة للتدريب تقييم تحصيل العمال بعد فترات من التدريب ، وذلك في نهاية التحقق من اكتسابهم المهارات المطلوبة. ويستخدم في ذلك اختبارات الكفاية واختبارات التدريب والاختبارات التحصيلية المختلفة. والمعروف أن هذه الاختبارات لا بد وأن تتوفر فيها صفة الصدق والصفات الموضوعية Objectivity.

12) التكرار والمران **Repetition and Practice**: لا شك أن التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل. أما مقدار التكرار يتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها ، وعلى شخصية المتعلم ، وعلى الطرق المستخدمة في التدريب. ولقد وجد أن التدريب المتقطع ، أي الذي يتم على فترات تتخللها فترات راحة. يعد أكثر فاعلية من التدريب المتصل المستمر.

Repetitions that are separated by a period of time are often more effective than repetitions that occur close together.

والتكرار الموزع أفضل من التكرار المركز ، يساعد على سرعة الحفظ Retention .

13) الإرشاد والتوجيه نحو العمل **Task guidance**: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته. فإرشاد المتعلم إلى الطرق الصواب فيه اقتصاد لوقته وجهده ، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلاً من تعلم الحركات الخاطئة ثم يبذل بعد ذلك جهداً مضاعفاً في إزالة العادات الحركية الخاطئة ، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة. وهناك نوعان من التدريب: تدريب لتحقيق دقة الأداء وإتقانه ، وتدريب لتحقيق السرعة. وفي حالة تدريب السرعة ينبغي أن يحدد المدرب مع السيكولوجي معدل السرعة المعقول الذي ينبغي وصول المتعلم إليه. وكذلك فإن إحاطة المتعلم علماً بأخطائه ويتقدمه ، أي معرفته بنتائج جهده تساعد على حسن التعلم. فالإحساس بالنجاح يقود إلى النجاح والطموح ، ومعرفة الخطأ تساعد على تجنبه.

14) المكافأة أو التعزيز **Reinforcement**: من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم مبدأ المكافأة أو التعزيز ، أي استشارة المتعلم وتشجيعه ، نتيجة لجهوده الناجحة. وقد يكون التعزيز في شكل مكافأة ، أو في شكل الشعور بالنجاح ، أو في شكل زيادة إنتاج العامل. وقد يكون التعزيز في شكل مكافأة مالية ، أو في شكل اعتراف المؤسسة بالعامل ، أو في شكل إحساسه بالنجاح في تحقيق أهدافه. ولذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من التدريب أهدافاً واقعية ، بحيث يمكن تحقيقها لما يجب مساعدة المتعلم على أن يحدد مستويات طموحه ، بحيث يمكن إشباعها ، فارتفاع مستوى الطموح بما يزيد عن قدرات الفرد يقود إلى الشعور بالإحباط الذي يؤدي بدوره إلى انعدام الشعور بالثقة بالنفس. وعن طريق المناقشات الحرة يمكن للعامل أن يعبر عن آرائه للجماعة ، وكذلك للمدرب. ومن وسائل التعزيز الإيجابية الدرجات العالية التي يحصل عليها المتعلم على اختبار ما بعد فترة من التدريب ، أو مديح المدرب له وعلى كل حال يكون التعزيز أكثر تأثيراً إذا وقع بعد الانتهاء من العمل مباشرة. فالانتظار حتى يتم برنامج التدريب كله ثم يتم تعزيز المتعلم لا يفيد بنفس الدرجة التي يفيد بها التعزيز المباشر. ولا شك أن التعزيز يساعد على استمرار رغبة المتعلم في التدريب كما يحفز على تعديل سلوكه.

15) الظروف الفيزيائية المحيطة بمكان التدريب: يتعين أن تكون جيدة وملائمة لنوع

التدريب ، وعدد العمال. وذلك من حيث الإضاءة الجيدة ، والموزعة توزيعاً جيداً على مكان التدريب ، ومن حيث التهوية الجيدة ، توفر درجة الحرارة الملائمة أو الرطوبة وإلى جانب توفر الهدوء ، والجلسة المريحة. وينبغي حل ما يواجه العمال من مشكلات أثناء عملية التدريب ، لصفاء أذهانهم.

16) يتعين أن تكون العلاقة بين المدرب والمتدربين علاقة: إيجابية طيبة ، يسودها جو من الدفء والتعاطف والاحترام المتبادل والتفاهم والأخذ والعطاء.

17) يتعين أن ينتهج المدرب نهجاً جيداً في طرق تدريسه: كأن يعتمد على الحوار والمناقشة وإشراك المتدربين العملية التدريسية ، وتكليفهم بإعداد البحوث والمقالات وإجراء التجارب والمطالعات بأنفسهم. وعليه أن يتحاشى بقدر الإمكان أسلوب الإلقاء أو السرد الآلي.

18) ينبغي إثارة حماس المتدرب وتشويقه باستمرار: وتشجيعه على بذل الجهد والاهتمام بالتدريب ، وتوضيح فوائد التدريب بالنسبة له ولؤمسته.

19) ضرورة وجود معنى للمادة المتعلمة: وفي مجال تعلم الإنسان أو تذكره هناك تجارب عديدة أجريت في هذا الميدان من أقدمها تجربة عالم النفس الألماني Ebbinghaus التي أجراها عام 1885م. ولقد أستخدم في هذه التجربة عبارات عديمة المعنى ، وحاول هو نفسه حفظها عن ظهر قلب Learn by Heart . ومن أمثلة هذه العبارات عديمة المعنى ما يلي:

#### TAZ Jum. F.I.D. MOG

وأختار هذه الكلمات عديمة المعنى بطريقة عشوائية. وأخذ في قراءة هذه السلاسل من الكلمات عديمة المعنى حتى تمكن من استرجاعها بدقة كاملة. وكان يحسب لنفسه الدرجة على أساس الزمن الذي يستغرقه في حفظ هذه القوائم. وحاول في أثناء التجربة الاحتفاظ بجميع العوامل الأخرى ثابتة ، فكان يحتفظ بحالته الجسمية في حالة واحدة حتى لا يؤثر ذلك على إجراء التجربة ، كذلك تجنب أن يقرأ في هذه الكلمات أي معنى ، أو أن يجد لنفسه ، فيها معاني معينة. وتحاشى مقارنة هذه الكلمات بالكلمات ذات المعنى. وكان يستريح بين كل محاولة وأخرى فترة قدرها 15 ثانية. وخرج من هذه التجربة بما عرف في تاريخ علم النفس

باسم "مبادئ أبنجيهوس الاقتصادية في التحصيل أو الاكتساب" Ebbinghaus's Principles if Economy in Acquiring ولقد أيدت البحوث التي أجريت بعده هذه المبادئ ، وأضاف إليها بعض الباحثين مبادئ أخرى أوردناها في صلب هذا البحث.

### الاستنتاجات العامة المستخلصة :

يوجه هذا المقال النظر إلى ضرورة الاهتمام بالعوامل السيكولوجية أو النفسية والتربوية في عمليات التدريب المهني ، بغية أن تصبح هذه العمليات أكثر فاعلية وإيجابية ، وحتى يزداد عائدها أو مردودها. ولا شك أن للتدريب أهمية كبيرة في معركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الواسعة والمباركة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في عصرها الميمون هذا. إننا في معركتنا مع التخلف في حاجة إلى كل ذاد ، وإلى استغلال كل طاقة وكل قوة ، واستثمارها ، بحيث تعطى أفضل ما فيها من عطاء وخيرات. وليس هناك أئمن من ثروتنا البشرية المختلفة في عقول أبناء أمتنا العربية والإسلامية وسواعد رجالها وطاقت شبابها. والتدريب المهني المتواصل ضرب عظيم من ضروب تنمية الفرد ، ورفع كفاءته العلمية والمهنية والشخصية وبذلك يصبح سلاح الأمة في معارك القضاء على الفقر والتخلف ، وفي تحقيق النمو والرفاهة والتقدم والازدهار المنشود. والواقع أن عملية التدريب ليست عملية سهلة أو بسيطة ، كما أنها لا يمكن أن تؤتى أكلها المرجوة إذا كانت عفوية أو عشوائية ، وإنما هي عملية لها أصولها وقواعدها ، وهي فن من الفنون الذهنية الرفيعة التي تستند على أسس علمية وفنية ونفسية وتربوية. إن الاستيعاب أو الاستذكار أو الفهم أو اكتساب المهارات والخبرات أنها هو من يحتاج إلى التدريب على إتقانه وإحكام فهمه. ويوضح المقال بكل تواضع أهمية التدريب ، والتخطيط له ، وإعداد المدرّب الكفء والمتدرب الناجح ، ومن ذلك مراعاة مستواه العقلي والتعليمي ، وأخذ اهتماماته وميوله وذكائه العام وقدراته في الاعتبار. كما أن التدريب الكفء يستند إلى أسس سيكولوجية ، دلت التجارب العلمية والميدانية على فاعليتها ونفعها إلى ضرورة أن يكون المتعلم إيجابياً فعالاً ، وأن يعتمد التدريب على التمييز والتعميم وضرورة تحديد أهداف البرنامج تحديداً إجرائياً ، وتوفير المتدرب الصالح والمدرّب الكفء والاعتماد على الطريقة الكلية التي تفضل بلا شك الطريقة الجزئية التحليلية ، وإتباع سياسة عادلة للشواب والعقاب ، والاستفادة من مبدأ انتقال أثر التدريب. ويُعد الدافع من

العوامل المؤدية إلى نجاح الوسائل السمعية والبصرية ، أو استخدام ما يعرف باسم تكنولوجيا التعلم ، والاعتماد على التكرار والمران والممارسة ، وتوفير الإرشاد والتوجيه ، وتوفير التعزيز أو المكافأة كلما أحسن المدرب ، وضرورة أن تكون الظروف الفيزيائية ، كالإضاءة والتهوية ، مناسبة للتدريب. وكذلك يتعين أن يكون لما يتعلمه المتعلم معنى في ذاته. ذلك لأن استخدام المصطلحات أو الألفاظ التي لا يعرف المتعلم معناها ، يجعله يعتمد إلى الحفظ الآلي الأصم الأعمى. ويجعل عملية التدريب عملية صعبة عقيمة. للدراسة أهمية تطبيقية كبيرة في مجالات التنمية وفي مجالات الإدارة. ومن حسن الحظ أن تطبيق معظم ما ينادى به البحث لا يحتاج إلى اعتادات مالية كبيرة أو ميزانيات خاصة.