

## سبل تفعيل العملية التدريبية في المؤسسة

الأستاذ: قرزیز محمود قسم علم الاجتماع المركز الجامعي برج بو عريريج  
الأستاذة: یحیوی مریم قسم علم الاجتماع جامعة بسكرة

### ملخص:

يعتبر التدريب إحدى عمليات تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات المختلفة بهدف تحسين الأداء ورفع الكفاية الإنتاجية. لذلك هدفت هذه الدراسة النظرية إلى البحث في الطرق التي تجعل العملية التدريبية فعالة بحيث تحقق أهداف المؤسسة وأيضاً تلبى الحاجات الخاصة للأفراد.

### Résumé :

**L'entraînement est considéré comme l'une des opérations de développement des ressources humaines; grâce aux informations et compétences qui les donne aux entraînés. Alors cette étude théorique a pour objet de chercher dans les méthodes qui rendent l'opération d'entraînement efficace par la réalisation des buts de l'entreprise et aussi les besoins spéciaux des individus.**

الكلمات الدالة: التدريب - برامج التدريب - التقييم - تحسين الأداء  
- اكتساب المهارات.

## مقدمة:

يعتبر التدريب ضمن عمليات التنمية البشرية وأحد سبل رفع كفاءة الأداء، ونظرا للسرعة التي أصبحت تميز نقل المعرفة في عصرنا الحالي وتزايد التنافسية بين الأفراد والمؤسسات؛ وأيضا زيادة متطلبات الجودة وتعقدها وعدم القدرة الفردية على استيعاب كل ما هو جديد، فنظرا لكل هذه المعطيات ازدادت الحاجة إلى التدريب، هذا الأخير يلخص جهود القائمين على هذه الوظيفة والذين يتوفرون على معلومات ومهارات وأساليب جديدة لابد من نقلها إلى المتدربين بغرض تطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم بشكل إيجابي بما يرفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

وانطلاقا من انتشار بعض المفاهيم غير السليمة عن التدريب والتي سنتطرق لها بالتفصيل في مقالنا، بالإضافة إلى ما توصلت إليه الجمعية النفسية الأمريكية في كتاب "الوقاية خير من العلاج"، والذي أشارت فيه إلى تدني مستوى البرامج التدريبية بشكل عام، وهذه النتيجة لا تقتصر على مجال بعينه أو بلد معين إنما تعبر عن وضع عالمي... إذن سنحاول التطرق في موضوعنا إلى سبل تفعيل العملية التدريبية في المؤسسة أي طرق أو كيفية جعل التدريب فعالا بحيث يحقق أهداف كل من المتدربين والمؤسسة.

وهذا من خلال طرح أهم التساؤلات التالية:

1- هل التدريب لفترات قصيرة يؤدي إلى نتائج أفضل مقارنة بالتدريب لفترات طويلة؟

2- هل إخبار المتدربين بنتائج الدورات التدريبية يساهم في تنمية مهاراتهم وتحسين قدراتهم؟

3- ما هو تأثير البرامج التدريبية على المتغيرات (دوران العمل، التكلفة، الكفاءة، الإنتاج، معدل التظلمات و الشكاوي،...).

وسنوضح هذه الإشكالية وفق العناصر التالية:

1- مفاهيم وأساسيات حول التدريب.

2- أهداف التدريب وآثاره.

3- وظيفة المدرب.

4- تقييم التدريب.

5- طرق تفعيل برامج التدريب في المؤسسة.

1- مفاهيم وأساسيات حول التدريب:

1-1- مفهوم التدريب:

تعددت وتنوعت تعاريف التدريب، حيث يتناول كل منها العملية التدريبية من وجهات نظر مختلفة.

- فقد عرفه "SEKIOU" على أنه " مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم و سلوكياتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية".<sup>(1)</sup>

- أما "فرج عبد القادر طه" فيرى أن التدريب هو " تعليم منظم ومحدد ومبرمج لإكساب المتدرب عادات ومهارات وقدرات على أداء معين، أو رفع كفاءته فيه".<sup>(2)</sup>

- كما يعتبر بعض الباحثين التدريب بمثابة " العملية التي تهدف إلى التنمية المنتظمة لنموذج من المعرفة والمهارات والاتجاهات لشخص ما، لكي

يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو للعمل الذي أسند إليه، وهو يتكامل غالباً بزيادة واستمرارية التعلم".<sup>(3)</sup>

- من خلال هذه التعاريف يمكن أن نصل إلى التعريف التالي لمفهوم التدريب:

إن التدريب نشاط إنساني مخطط ومقصود أي له أهداف محددة وقابلة للقياس، يتم انطلاقاً من معرفة مستوى الأداء الحالي والمستوى المطلوب وهذا ما يعرف بتحديد الاحتياجات التدريبية، إنه تعلم منظم ومبرمج يهدف إلى إحداث تغييرات في (معلومات ومهارات وخبرات واتجاهات ورفع كفاءة الأداء) لدى فئة المتدربين، ويشير مصطلح تعليم إلى عمليتي التشكيل والتعديل، لذلك فالتدريب عملية تشكيل وتعديل لسلوك الفرد بما يتفق والتغير الذي يطرأ على عمله.

كما أن التدريب بمثابة عملية زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى المتدربين وتزويدهم بالأساليب المتجددة عن طبيعة أعمالهم، ومنه فهو يمثل إحدى العمليات الجزئية المكونة للعملية الأكبر وهي تنمية الموارد البشرية. وعندما نقول التدريب عملية فهذا يدل على انه مجموعة خطوات علمية مترابطة، كما انه يشير على سمة الديناميكية بشكل مستمر، بالإضافة إلى البعد المستقبلي المميز لهذه العملية وهذا يضيف عليها بعداً استراتيجياً يتطلب إمكانيات معينة بغرض تحقيق أهداف محددة تكون أكثر فعالية إذا حققت توازناً بين أهداف المؤسسة والأهداف الخاصة للأفراد.

### 1-2- المفاهيم غير السليمة عن التدريب:

رغم انتشار العديد من المراكز المتخصصة لتقوم بإعداد القائمين على التدريب وبرامجه ورغم تغلغل مفهوم التدريب في البناء الوظيفي، إلا

أن هذا لا ينفي وجود بعض الأفكار الخاطئة حول هذا المفهوم، بحيث سنعرض أهم هذه الأفكار مع تقديم مناقشة لكل منها.<sup>(4)</sup>

أ- التدريب علاج كامل وحاسم لأية مشكلة تظهر في أداء العاملين:  
لا يمكن للتدريب أن يعالج جمع الأخطاء وخصوصاً تلك الناتجة عن أسباب غير بشرية، لأن هذه الأخيرة لها طرق أخرى للإصلاح مثل: إعادة التنظيم، دراسة العمل، تبسيط الإجراءات،...

ب- يمكن فصل العملية التدريبية عن المناخ الخاص لعمل المتدرب:  
بمعنى يمكن إشراك مجموعة من المتدربين من جهات عمل مختلفة في برنامج تدريبي واحد، ولكن تشير نتائج التقييم إلى أن مثل هذه البرامج لا تحقق الأهداف المرجوة وخاصة ما يتعلق منها بتعديل السلوك، لان مناخ عمل المتدرب له دور مهم في هذه العملية بغرض زيادة التقارب والإدراك والعلاج.

ج- التدريب عمل موسمي أو طارئ تلجأ إليه الإدارة حين تواجه مشكلة ما، وتنتهي الحاجة إليه بانتهاء المشكلة.

د- إن تحديد أسلوب التدريب من اختصاص المدرب وحده:  
ولكن في الواقع فعالية التدريب مسؤولية جميع الأطراف المعنية (المتدربين، المدربين، المؤسسة).

\* في المقابل سنحاول تقديم رؤية صحيحة عن المفاهيم السابقة:

أ- التدريب وظيفة إدارية ورئيسية ومن واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات.

ب- التدريب أداة لتعديل السلوك بكافة أنواعه بما يخدم العمل.

ج- التدريب عملية مستمرة يميزها التكرار والمران.

د- إن فعالية البرنامج التدريبي تتوقف جزئياً على مدى مشاركة الجميع باختلاف مستوياتهم الإدارية وتخصصاتهم الوظيفية.

\* ولكن السؤال المطروح هنا هو: كيف يتمكن المدرب من تحقيق الأهداف المرجوة؟

فنقول أن تحقيق ذلك مرتبط بمبادئ لا بد من مراعاتها أهمها: (5)

أ- التكرار والمران: يساعد التكرار على التعلم ويتوقف ذلك على (طبيعة المهارة المراد تعلمها، شخصية المتدرب، الطرق المستخدمة في التدريب).

ب- التدريب الموزع ودوره في اكتساب المهارات:

إن التدريب لفترات قصيرة موزعة يؤدي إلى اكتساب المهارة لدى المتدربين، فقد تم التوصل إلى أن نتائج التدريب الموزع تظل مدة أطول بينما قد يؤدي التدريب الطويل إلى أخطاء وأضرار.

ج- اتباع الطريقة الجزئية في التدريب:

يتطلب توجيه سير العمل ترتيب خطواته وذلك بتحليله إلى وحدات فرعية تتناسب مع قدرة المتعلم وخصوصاً في الأعمال المعقدة.

د- المكافآت كدوافع للتعلم:

دلت البحوث على أن إثارة العامل عن طريق التعزيزات الإيجابية - مثل الثناء والحوافز الإيجابية - أفضل من اللجوء إلى العقوبات.

هـ- انتقال أثر التدريب:

و يقصد به إمكانية الاستفادة مما تعلمه المتدرب في مواقف جديدة، لأنه غالباً ما تستهدف برامج التدريب هدفاً مزدوجاً: التدريب لوظيفة معينة ثم التدريب العام. و انتقال أثر التدريب قد يكون موجباً حينما يساعد على تعلم

مهارات جديدة، وقد يكون معوقا للتعلم الجديد في حالة تناقض الميادين، ولا بد أن يلم المدرب بهذه الأمور.

و- معرفة التقدم في العمل:

إن معرفة العامل بنتائج عمله أو تحصيله يزيد من تحسینه له، أما عدم إدراك ذلك يزيد من أخطائه لذلك تلجأ العديد من البرامج التدريبية إلى إجراء اختبارات دورية أسبوعية أو شهرية أو في نهاية البرنامج التدريبي لمعرفة النتائج.

## 2- أهداف التدريب وآثاره:

### 2-1- أهداف التدريب:

عموما يسعى كل برنامج تدريبي إلى تحقيق الأهداف العامة التالية: (6)

أ- رفع الكفاية الإنتاجية من خلال مجموعة من الوسائل أهمها: زيادة الإنتاج، تخفيض التكاليف، زيادة كفاءة أداء الأفراد، الاستخدام الأمثل لبقية الموارد المتاحة في المؤسسة.

ب- خلق هيكل تنظيمي قادر على أداء واجباته والالتزام بمسؤولياته.

ج- تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتنسيق اتجاهاتهم وذلك من خلال:

\* التزويد بالمعلومات الخاصة بالعمل.

\* خلق مرونة في الاتصال (سواء النازل أو الصاعد) بطريقة تحافظ على أهداف المؤسسة.

\* مما سبق يتضح أن العملية التدريبية تتبع من الحاجة إلى تحسين مستوى الأداء، من خلال توفير فرص للتعلم وهذا في جميع الأبعاد التالية (المهارات، معدلات الرضا، الاتصال، والعلاقات الإنسانية...).

## 2-2- آثار التدريب:

يظهر أثر التدريب في كونه عملية تعلم تعدل السلوك وتحسين الأداء، ويتضح هذا الأثر من خلال الاستعانة بالمنحنيات البيانية والتي تمثل أو تعبر عن سير التحسن ومداه لدى العمال.

- وقد تكون هذه المنحنيات فردية أو جمعية، الفردية تمثل مدى التغيير والتحسين في أداء العامل ومستوى ذكائه وخبرته واهتمامه وجهده وباختلاف الموقف التدريبي ونوعه.

أما المنحنيات الجمعية فتمثل سير التعلم والتدريب لدى عدد من العمال في موقف معين أو عدد من المواقف.

- ويمكن عرض أهم فوائد منحنيات التدريب في النقاط التالية: (7)

\* معرفة المدرب مدى تقدم كل عامل في التدريب وأيضاً مدى صلاحية الطريقة المستعملة.

\* معرفة المتدرب مدى تقدمه من حن إلى آخر.

\* تحديد الزمن اللازم للتدريب على الأعمال المختلفة.

\* عدم التسرع في منح عقوبات للعمال.

## 3- وظيفة المدرب:

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المؤسسة وسنوضح ذلك فيما يلي: (8)

- قد يكون المسول عن عملة التدريب هو الرئيس المباشر فقط، وهذا لاحتكاكه المباشر بمرؤوسيه ودرابته الواسعة بخصوصياتهم.

- يمكن توظيف أخصائي التدريب كمساعد للمشرف، تكون وظيفته تزويد المشرفين بالمعلومات اللازمة.

- إذا كان حجم المؤسسة كبيرا يمكن إنشاء مركز للتدريب يشرف عليه ذوو كفاءات عالية في هذا المجال.
- وقد تستعين الإدارة بمراكز خارج المؤسسة سواء محلية أو دولية، وغالبا ما تتولى الجامعات ومعاهد الإدارة والتكوين هذه المهمة.
- \* والمفاضلة بين هذه البدائل تتم تبعا لمعايير معينة أهمها:
  - عدد العاملين بالمؤسسة.
  - عدد المتدربين.
  - مدى توفر الكفاءات التدريبية لدى الرؤساء المباشرين.
  - تكلفة عملية التدريب داخل المؤسسة ومقارنتها بتكلفة التدريب الخارجي.
  - مدى الأهمية التي تمنحها الإدارة للعملية التدريبية.
- أسئلة لا بد أن يجيب عنها المدرب:
  - لا بد أن يطرح المدرب عدة أسئلة حول برنامج التدريب أبرزها: (9)
  - هل يوظف برنامج التدريب جمع الإمكانيات المتاحة؟
  - هل يقدم محتوى البرنامج بأساليب متعددة ومتنوعة مرتبطة بحياة المتدربين؟
  - هل جزئيات البرنامج تخدم الصورة الكلية في علاقة بنائية وظيفية متكاملة؟
  - ما مدى استخدام المدرب لوسائل التدريب مثل نظام الجلسات، الالتزام بالمواعيد، إدارة الزمن، احترام المتدربين واقتراحاتهم...؟
  - هل يضع المدرب معايير أو محكات يختبر من خلالها مدى تمكن المتدربين في مجال المهارات والاستراتيجيات؟

#### 4- تقييم التدريب:

انطلاقاً من السؤال الأخير المتعلق بالمحكات التي لا بد أن يراعيها المدرب، سننظر في هذا العنصر إلى نقطة في غاية الأهمية وهي تقييم البرامج التدريبية.

لماذا؟ لأنه لا يمكن الاكتفاء بوضع أسس للتدريب بل لا بد من تقييم نتائجه، وأيضاً لا يمكن الحكم على برنامج معين بالنجاح أو الفشل بل لا بد من معرفة الظروف والأساليب التي ساعدت على تحقيق هذا النجاح أو حالت دون ذلك.

- وعموماً يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات هي: (10)  
أ- ردود الأفعال ب- التعلم ج- السلوك د- النتائج

#### أ- ردود الأفعال:

وتتلخص في التساؤل: ما مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج؟ بحيث تقدم قائمة أسئلة للمتدربين فور انتهاء التدريب مباشرة أو بعده لفترة معينة، وتكون هذه الأسئلة حول المواضيع التالية (محتوى البرنامج، هيكله وشكله، أساليب الشرح، قدرات المدرب، جودة البيئة التعليمية، مدى تحقيق الأهداف التدريبية، توصيات ومقترحات).

ب- التعلم: ما هي المبادئ والمفاهيم التي تم تعلمها من التدريب؟ أي معرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للحقائق والمهارات، ويتم التحقق من ذلك بواسطة إجراء الاختبارات الكتابية أو الشفوية، وحتى تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة عن تعلم الفرد فإنه لا بد من اختبار المتدرب قبل وبعد البرنامج.

### ج- السلوك: هل تغير سلوك المتدرب في العمل بحصوله على البرنامج؟

يعد تقييم السلوك من الأمور الصعبة مقارنة بتقييم ردود الأفعال، لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تسهل هذا الجانب وأهمها:

- لا بد من تقييم أداء الفرد قبل وبعد التدريب.

- يمكن تقييم الأداء من خلال: المتدرب، رئيسه أو رؤوسه، زميله... والجدير بالذكر أنه كلما زاد عدد المقيمين يكون أفضل.
- بالإمكان اللجوء إلى مجموعة ضابطة للمقارنة (وهي الفئة التي لم تحصل على تدريب).

د- النتائج: ما هي نتائج البرنامج التدريبي فيما يتعلق ببعض العوامل مثل (التكلفة، دوران العمل، الكفاءة،...)?

إن إحدى مجالات تقييم العملية التدريبية هو قياس التغيير في المتغيرات التالية:

- نقص معدل دوران العمل.
- انخفاض التكاليف.
- تحسن الكفاءة.
- انخفاض معدل التظلمات و الشكاوي.
- زيادة كمية وجودة الإنتاج.

### 5- طرق تفعيل برامج التدريب في المؤسسة:

إن التدريب الفعال تطلب وضع أهداف محددة قبل بدء تنفيذ البرنامج التدريبي، ووجود رغبة حقيقية من جانب الإدارة للاستفادة من هذا البرنامج بدءاً من رئيس مجلس الإدارة إلى أبسط عامل.

ومنه فإن بناء برامج فعالة للتدريب يتطلب محكات أو معايير سنعرض

أهمها فيما يلي: (11)

- أ- حفظ التوازن بين المعرفة النظرية والممارسات التطبيقية.
- ب- العمل على أن يكون البرنامج موجها للتغيير الحقيقي.
- ج- تميم مادة التدريب لتتلاءم مع الأهداف المرجوة.
- د- ملاءمة البرنامج لثقافة المؤسسة.
- هـ- إعطاء نماذج تطبيقية مع تقدم رؤية تقييمية نقدية حولها.
- و- استقلالية المتدرب (الوعي بتوظيف طلب المساعدة أي متى يطلبها  
- ممن - ما الهدف من طلبها...)
- ي- تقويم البرنامج ومتابعته باستمرار.
- ل- أول خطوات التغيير لا بد أن تبدأ داخل جلسات التدريب.

### خاتمة:

من خلال النقاط المعروضة نظريا نصل إلى إجابة على التساؤلات المطروحة، إن التدريب الموزع على فترات قصيرة يؤدي إلى اكتساب المهارات بشكل أفضل مقارنة بالتدريب المركز في أيام محددة، ولا بد أن ننظر للتدريب في وقتنا الحالي كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية في السوق بدلا من مجرد تكلفة تتحملها المؤسسات.

بالإضافة إلى ضرورة تطبيق مبدأ الممارسة والتكرار لأن المران يؤدي إلى التعلم والإتقان بسرعة كما أن التكرار يد إلى تسهيل قام الفرد بهذا العمل.

ومن دون شك فإن معرفة النتائج أو المعلومات المرتدة تؤثر على العملية التدريبية، فعندما يعرف المتدرب مدى تقدمه قياسا ببعض المعايير (كمية، جودة، سرعة) فإن هذا يساعده على معرفة نقاط الضعف والقوة في الأداء،

وأحسن وسيلة لتوفير هذه التغذية العكسية لكل من المدرب والمتدرب هي التفسير والشرح الشفوي أو الاختبارات الكتابية وكذلك المنحنيات البيانية (مثلما أشرنا في عنصر: آثار التدريب).

وكما أشرنا فإنه يمكن ملاحظة تقييم البرنامج التدريبي في أربعة مجالات من بينها نتائج هذا البرنامج والتي تقاس بالتغيير الحاصل في عدة مؤشرات أهمها ارتفاع معدل الاستقرار الوظيفي والرضا نتيجة للتقليل من دوران العمل، تخفيض التكاليف، تحسين الكفاءة، تخفيض معدل التظلمات و الشكاوي وهذا انطلاقاً من كون التدريب يعزز العلاقات بين الطرفين، زيادة الإنتاج كما ونوعاً، ...

في الأخير نقول أن التدريب في المؤسسة المعاصرة لم يعد مقتصرًا على الأساليب التقليدية بل ظهر أسلوب جديد وهو "التدريب الموجه بالأداء" كاتجاه حديث ضمن عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة. وتظهر أهمية هذا النوع من التدريب في كونه يسلط الضوء على أوجه القصور الموجودة في وظيفة معينة، فهو يركز على مشاكل معينة-مواضيع معينة- لمنظمة معينة- ونشاط محدد.

حاولنا أن نقدم في دراستنا النظرية رؤية حول عملية التدريب في المؤسسة وسبل تفعيلها، ولكن السؤال الذي يبقى مطروحا هو:

ما واقع العملية التدريبية في مؤسساتنا الجزائرية؟ وما مدى تطبيقها لسبل تفعيل هذه العملية بما يخدم الأهداف التنظيمية ويحقق أيضا أهداف العامل كفرد له خصوصياته ومعتقداته؟

## الهوامش:

- 1- عبد الحكم الخزامي، تنمية مهارات مسؤولي التدريب، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 07.
- 2- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط9، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 343.
- 3- علي غربي، و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2002، ص 6.
- 4- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص.ص 7-11.
- 5- عبد الرحمان العيسوي، دراسات تقنية حديثة ومعاصرة في البيئة الصناعية والمهن والأعمال والتدريب والتسويق والإدارة، دار المعارف، مصر، 1995، ص 81.
- 6- علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 110.
- 7- بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، ورقة بحثية مقدمة في: الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص.ص 197-203.
- 8- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص.ص 214-216.
- 9- سعيد يس عامر، نحو إدارة جديدة، شركة وايد سرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1999، ص.ص 402-403.

10- علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص.ص 119-121.

11- سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 394.