

## الفصل الثاني

### التدريب واتجاهاته الحديثة

2-0-1 تمهيد:

في هذا العصر بات الناس يشعرون بأنهم يجب أن يقوموا بشيء ما يطلق عليه التدريب، حتى يشعروا أنهم أحياء على وجه البسيطة عبر محاولتهم التغيير والتطوير، بل صار على كل مؤسسة تسعى للحفاظ على كيانها - قبل أن تضمن الخطأ نحو المستقبل - أن تؤمن يقينا بأن التدريب شيء لا بد منه، ولا يمكن لأي حاذق يبني عملا مؤسسيا أن يستغني عن التدريب الحديث، حيث أصبح جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية والإنتاجية، كونه يدور في فلك تنمية وتطوير الكادر البشري ولا يبارح احتياجاته المتعددة والمتجددة.

فقد ظهر التدريب كصناعة حديثة ومنتجات رائجة لها معالم ومدخلات ملموسة وغير ملموسة كما لها خصائص تمكنها من تطويع التكنولوجيا لصالحها، وتستغلها في تطوير أدواتها ووسائلها التي تتجدد كل يوم لتبلي الرغبات المتعددة للمستهدفين بالتدريب، وتهدد الاحتياجات المختلفة لتدوير عمل المؤسسات - وفي القلب منها المؤسسات الخيرية الإسلامية المعاصرة.

ولكن بالمقابل تجد المدير مجبرا على مجارة الآخرين بالسعي لاقتناء أحدث البرامج التدريبية كأنها موضة لا بد أن تتزين بها مؤسسته، وهذا رغم قناعاته الشخصية بأن التدريب ليس ذا قيمة وأن أي شخص يصبح مدربا محترفا متى ما دعت الحاجة، وهذا نتاج النظرة التي بنيت على أن التدريب مجرد تكاليف وتسلية وليس

استثمارا حقيقيا وذا جدوى مستقبلية.

## 2-1-1- أولاً: مفهوم وأهمية التدريب الحديث

### 2-1-1-2- التدريب وتنمية الموارد البشرية:

لقد انتهى الفكر الإداري المعاصر إلى نتيجة أساسية مفادها "أن الإدارة هي: إدارة الموارد البشرية ولو اختلفت المسميات أو المداحل، وليس ذلك مجرد اكتشاف ظهر اليوم ولكنها حقيقة نادى بها الكثيرون" منذ نهايات القرن الماضي، واليوم نلمس تغير أمور كثيرة في الإدارة وانقلابها رأساً على عقب في بعض المواقع، ولاسيما بعد أن سيطرت التكنولوجيا المتقدمة في المعلومات والاتصالات، وتحررت الأموال والثقافات العالمية وتوسعت وتشابكت العلاقات الدولية واشتدت المنافسة في جميع المجالات، وكل يوم تزداد شراسة مما أجبر كثيراً من المؤسسات على إعادة هيكلة نفسها بتصغير حجمها وتقليل عدد موظفيها وربما اختيار موظفين من نوع جديد أكثر معرفة وأكثر قدرة على التعامل مع الكمبيوتر والانترنت" (الحواري، 2000: 213 و214) حيث يتوسم في هذا النوع من الموظفين سرعة الاستجابة لمتطلبات العمل المتسارعة والمتسقة مع متطلبات المنافسة المحتدمة.

فالموارد البشرية مصطلح إداري يطلق على قوة العمل في المنظمة، والتي تشمل كل الأفراد العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، حيث يعتبر العنصر البشري الثروة الأساسية والمورد الأعلى الذي تحتاجه المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية لأنه -أي الإنسان- ضميرها وقلبها الحساس الذي يطغى على أي عنصر آخر.

وقد مر الاهتمام بالموارد البشرية بعدة منعطفات وأشكال إدارية وهيكلية، حيث أصبح مفهوماً متطوراً يتسع لكل احتياجات العصر البشري داخل المؤسسة، ويضم أقساماً عدة متنوعة أصبحت تدرس كوظيفة إدارية متخصصة وأحد فروع علم الإدارة، فكون الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج، أصبح الاهتمام بها ورعايتها في وقتنا الحاضر ظاهرة تشغل بال الاستراتيجيين في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، باعتبار الموارد البشرية تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج والأساس الأول لخطط التنمية الشاملة، مما يولد الرغبة الجادة في تهتمها وتطويرها على مختلف مستوياتها.

إن إدارة الموارد البشرية قد تطورت ومرت بعدة مراحل من منتصف القرن التاسع عشر وحتى وقتنا الحاضر، فهي ليست وليدة الساعة وإنما نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العصر البشري داخل المؤسسة، وذلك منذ بداية الثورة الصناعية وهو ما يفسر الاهتمام المتزايد والتطور الملحوظ في إدارة الموارد البشرية بشكلها الحالي.

فأهم وظائف إدارة الموارد البشرية - بجانب التخطيط الوظيفي والتعيينات والمرتبات والعلاقات والخدمات - هي تدريب القوى العاملة من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية، حتى تستطيع تلك القوى العاملة تحقيق الهدف المنشود للمنشأة في أقل وقت ممكن وأقل تكلفة ممكنة (الكلاهد، 2008: 15).

ومن أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ما يلي:

- تصميم الهياكل التنظيمية وهياكل الوظائف

- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

- التوظيف سواء كان مباشراً أم إلكترونياً أم عن طريق الوكالات
  - تنمية الأفراد العاملين (التدريب المستمر)
  - تقييم الأداء والمحاسبة بالنتائج (استغلال جميع الطاقات)
  - نظم التعويضات والمزايا العينية للعاملين
  - تحسيات الإنتاجية والفاعلية والكفاءة والمرونة
  - علاقات العمل والعلاقات الصناعية (تجنب المنازعات مع أو بين العاملين)
  - الصحة والسلامة المهنية (هيئة بيئة العمل المناسبة)
  - معالجة أزمات ومشكلات الحطالة وارتفاع معدل دوران العمل (تكرار الاستقالات والخروج من الخدمة) (النجار، 2007: 168).
- أما مفهوم تنمية الموارد البشرية فيعني إعداد وهيئة القوى البشرية التي لم تدخل سوق العمل بعد، لكي تصبح قوة العمل قادرة على القيام بالمهام الإنتاجية، ويتم تنمية الموارد البشرية من خلال برامج التعليم والتدريب، وزيادة وعي القوى البشرية وتزويدها بالوسائل الحديثة وتحسين أساليب إدارتها.
- ويرتكز المفهوم إلى جملة من المنطلقات أهمها: اعتبار تنمية الموارد البشرية شريكاً أساسياً ومحوراً استراتيجياً في رؤية المؤسسة الناجحة وخططها ومستقبلها، وضرورة حتمية كونها أداة فعالة لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة، ومدخل هام من مداخل التحسين المستمر للأداء، لذا تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية

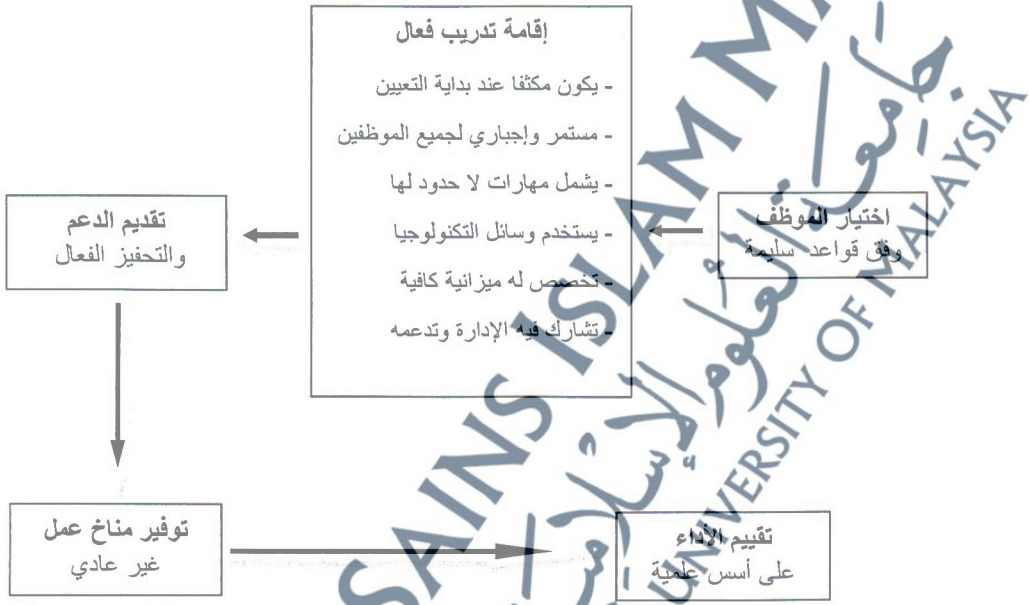
متكاملة ومتصلة ومستمرة يتكامل فيها دور الفرد مع دور المؤسسة، كما تتضمن عدة أجزاء هي: الاختيار والتعيين، والتعرف على الاحتياجات التدريبية والتنمية الوظيفية، وخطط التدريب والتنمية، والتدريب والتنمية على رأس العمل، والدورات التدريبية (العدلوني، 2002: 85).

لقد وردت تعريفات كثيرة لمفهوم تنمية الموارد البشرية كل مفهوم منها يركز على جانب ويغفل جوانب أخرى، فهناك تنمية الموارد البشرية في الجانب الاقتصادي والاجتماعي والإداري والثقافي والاستثماري " فالعنصر البشري يعد من أغنى الموارد التي تملكها المنظمة لأن قوة أي منظمة تستمد من قوة رجالها لا من قوة خططها أو لوائحها أو أنظمتها أو مواردها المالية، لا سيما إذا وجدت القوى البشرية المدربة التي تستطيع تسخير هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف المنظمة الخيرية (العلي، 1996: 42).

وينقل (الحواري، 2000: 218) عن بيتر داركر قوله بأن "أي منشأة أو أي مؤسسة من أي نوع لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان" حيث اكتشفت كثير من منظمات الأعمال الناجحة: أن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية ولكن يكمن في إدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد الحقيقة القائلة: بأن أهم شيء في الإدارة هو انتقاء الأفراد وتنمية قدراتهم وتحقيقهم "لذلك تتميز منظمات القرن الواحد والعشرين بنظرتها إلى نفسها على أنها معهد أو مركز تدريب وتخرج موظفيها على تعلم مهارات لا حدود لها، وتستخدم التكنولوجيا الحديثة وتوفر الميزانيات الكبيرة في تقديم التدريب الفعال والمستمر، الذي يدار ويدعم بالكمبيوتر وليس بالأساليب والأدوات التقليدية التي عفى عنها الزمن.

ولكن الواقع في كثير من المؤسسات الخيرية المعاصرة تجد العكس تماما، فعندما يكون حال التدريب هكذا لا يسر فماذا يمكن أن يفعل لتصحيح الصورة وتعديل المسار؟ وعندما تقام البرامج التدريبية بين الفينة

والأخرى على أساس التنفيذ العددي والحضور الكمي دون أي إعداد مسبق وتسلسل منطقي مبني على أهداف واضحة مرسومة بدقة ومعتمدة على التحليل والتقدير المدروس للاحتياجات.



شكل رقم (1-1-2) موقع التدريب في منظومة تنمية الموارد البشرية

منقول بتصريف من (الحواري، 2000: 230)

## 2-1-2- مفهوم التدريب الحديث:

يعرف التدريب بأنه: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مواصلة عمل ما يهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.

"التدريب: من دربه أي عوده ومرنه وهو عبارة عن نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته، لمقابلة احتياجات محدودة في الوضع الحاضر أو المستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به المرء، وفي ضوء تطلعاته المستقبلية للوظيفة التي يقوم بها في المجتمع" (الشريف، 2008:9).

والتدريب - حسب رأي وتعريف البعض - يعتبر نشاطاً تغييرياً يستهدف شاغلي الوظائف المعينة في: معلوماتهم ومعرفتهم، آرائهم وتوجهاتهم، قدراتهم ومهاراتهم، تعاملهم وسلوكياتهم، وذلك بغرض إحداث تغييرات أو تنمية أو مواكبة تجعل المستهدفين يمارسون وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية (متولي، 1990:15).

ويعرفه (أبو النصر، 2008: 58) بأنه: "عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة".

كما يمكن تعريف التدريب بأنه: تلك المجموعة من البرامج المهمة بالتعليم وتحسين المهارة الفنية ليؤدي المتدرب إنجازاً أفضل. أو هو: مجموعة النشاطات التي تعلم المدربين وتحفزهم وتثري قيمهم، وترتفع بمستويات تفكيرهم وتحسين مهاراتهم القيادية والأساليب التي يتبعونها.

إذاً التدريب باختصار هو: ارتقاء دائم وانتقال من طور إلى طور وهو مواكبة ومقاربة لما عليه الماهرون والأقوياء في مناهجهم القويمة وطرائقهم المستقيمة ونشاطاتهم الفاعلة. وخلاصة القول بأن العنصر الأول والمتغير الأهم كان العامل أو الموظف في تعريفات غالبية الباحثين والكتّاب للتدريب، واعتبار التدريب بأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة، من خلال تزويد الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء أو زيادة الإنتاجية.

### 2-1-3- الأهمية الاستراتيجية للتدريب:

تتمحور عملية التدريب حول تنمية وتطوير الموارد البشرية والتي تعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى فائدة للمنظمة تعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف المنظمة.

وتأتي أهمية التدريب الحديث في "زيادة كفاءة العاملين مما يفتح أمامهم فرص الترقى ويرفع معنوياتهم" (جمال عبده، 1984: 71)، حيث يعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل، ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل، فالتدريب الجيد لا شك أنه خطوة جيدة تضمن جودة الإنتاجية أو الأداء من خلال الأفراد، إذ أن الاستثمار في الموارد البشرية يعد أفضل أنواع الاستثمار للمؤسسات حيث ينمي روح الإبداع وتحمل المسؤولية.

فالمطلوب من إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن التنمية والتدريب "اختبار نوع القوى العاملة للمأ الشواغر الوظيفية ثم تدريبها وإيجاد المناخ الملائم لزيادة إنتاجيتها" وأيضاً "التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها حيث يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض

الإنتاجية" (الكالده، 2008: 74). فلا فائدة ترجى من محاولة تعويض ضعف مقدرات العاملين بنقلهم إلى وظائف أخرى أو تعيين أعداد جديدة تتكسد، أو أخرى يتم ترقيتها من غير إكسابها المهارات المطلوبة كما هي الحالة التي لا تشذ عنها المؤسسات الخيرية الإسلامية.

فعند التفكير في تكلفة التدريب يجب الاهتمام والتفكير أيضا في ثمن العائد من التدريب فمهما كانت التكلفة عالية إلا أن العائد منه أعلى بكثير، وهذا مقابل التدريب الذي هو أرخص بكثير من عدم المعرفة أو تكرار ارتكاب الأخطاء أو الانحراف عن الأهداف المرسومة في مختلف مستويات العمل، وليس أدل على ذلك أو أصدق تعبيراً مما قاله رجل أعمال ياباني: إنني على استعداد لإنفاق الملايين على تدريب المرؤوسين، ولكنني لست على استعداد لدفع تكلفة ارتكاب نفس الخطأ مرتين (فتحي، 2005: 69).

فالأهمية الاستراتيجية للتدريب في تعاضد مستمر نسبة للدور المحوري الذي يلعبه التدريب في تطوير أداء العاملين والإسراع بمعدل تراكم الخبرات والمهارات للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وفق المعايير التالية:

- كونه منظومة متكاملة تستهدف تحسين المهارات بجوانبها المختلفة
- كونه عملية مستمرة لا تتوقف متى ما استمرت المؤسسة في العمل
- كونه يربط بين الأسباب والنتائج وكذلك تنمية العلاقات بين المثيرات والاستجابات
- كونه يرفع من مستوى القدرات الأدائية ومعدل الإنجاز (الإنتاجية الشاملة)
- كونه يخضع لمبدأ فعالية التكلفة حيث يعمل على توليد القيمة
- كونه مهنة أو وظيفة مستقلة تحتاج إلى التخصص والاحتراف والإبداع والتجديد المستمرين

- كونه صناعة متقدمة ومتطورة تنهض بمختلف مستويات الكادر البشري في المؤسسة (النجار، 2007: 305).

وهذا يمكن ضمان الارتقاء الدائم والانتقال من طور إلى طور والمواكبة لكل ما هو مفيد وجديد حيث يعرف التدريب الحديث بأنه: ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مواصلة عمل ما يهدف الزيادة الإنتاجية والجودة الأدائية، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد العامل وتحسين أدائه للمهام المحددة وسط المجموعة التي يعمل معها.

2-2- ثانياً: نظريات وأنواع ومراحل التدريب

2-2-1- نظريات التدريب الحديث:

لقد شهد التدريب تطورات هائلة في نظرياته وتوجهاته وأساليبه في محاولة رفع مستوى المهارة العملية للمتدرب، باستخدام التكنولوجيا المتطورة التي تراعي تنوع وتعقد احتياجات الموارد البشرية، حيث ظهر الاهتمام في النظريات التدريسية التي أفرزت توجهها حديثاً في استراتيجيات التدريب "واستلزم هذا التوجه الاستغناء عن مواد التدريب والتنمية القديمة وأساليبه، والاستعاضة عنها بمواد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي التعاوني" (عقيلي، 2009: 442).

فالاتجاهات الحديثة لاستراتيجيات التدريب تركز على عنصرين هامين هما:

- المتدرب كشخص: له ميوله وخلفيته وظروفه وشخصيته وقدراته وغيرها من الاعتبارات التي يجب النظر إليها عند وضع البرامج التدريبية.

- المتدرب كفي: قائم بأداء أعمال معينة ويرغب في اكتساب مهارات واتجاهات وعادات تساعد على فهم هذه الأعمال والقيام بها بكفاءة.

فهناك مستوى تكنولوجي عال يمكنه أن يحل محل كثرة من العاملين، لكن ليس هو الحل الأمثل بل يجب تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا وتحقيق إنتاجية أفضل، وينادي عدد كبير من خبراء التدريب في الوقت الحاضر بإعداد البرامج التدريبية على أساس ما يسمى بالكفايات أو القدرات الأدائية - والتي تعرف على أنها القدرة على أداء وممارسة عمل محدد بمستوى إتقان معين - فالتدريب الموجه لهذه الكفايات يستهدف تنمية قدرات المتدرب الموجه على أداء مهام معينة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمهنة التي يزاولها

فقد تغيرت وظائف التدريب في السنوات الأخيرة سواء بتبسيط أو إلغاء كثير من الأساليب والمسؤوليات المناطة بمديري الإدارات أو الوظائف الإشرافية، حتى أنه يُحتمل أن يختفي مصطلح التدريب في المستقبل ويستبدل بالتطوير أو التعليم، وهو المتوقع في ظل اختفاء مراكز التدريب التقليدية وحلول مراكز جديدة محلها تتسابق إليها الشركات، لافتتاحها بالدور الحديث للتدريب وارتباطه الوثيق بأهداف العمل وكونه يمثل الاستثمار الحقيقي في الكادر البشري، ومن سمات التدريب الحديث تكريس التطوير في ثنايا المؤسسة المتعلمة وذلك من خلال تشجيع المدير على تطوير التدريب وإيجاد الفرص الإضافية مثل المكتبات والبعثات التعليمية وغيرها (Thorne & Mackey 2007:11-14).

وهنا نستعرض في الجدول رقم (2-2-1-1) أوجه المقارنة بين الاتجاه التقليدي والتوجه الحديث

للتدريب والتنمية البشرية:

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
✓ التدريب والتنمية استراتيجية للمنظمة	○ التدريب سياسة من سياسات المنظمة
✓ التدريب والتنمية عملية مستمرة	○ التدريب والتنمية عند الحاجة فقط
✓ التدريب والتنمية للحاضر وحاجيات المستقبل	○ التدريب والتنمية لتغطية حاجات الحاضر
✓ سياسة التدريب والتنمية تعتمد على التنبؤ	○ سياسة التدريب والتنمية لا تعتمد على التنبؤ
✓ التدريب والتنمية يركزان على جميع العاملين	○ التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة
✓ التدريب والتنمية مسئولية مشتركة بين الجميع	○ مسئولية التدريب والتنمية محدودة
✓ التدريب والتنمية استثمار بشري	○ التدريب والتنمية تكلفة
✓ شمولية الهدف لمعالجة الضعف وتقوية نقاط القوة	○ الهدف الأساس معالجة نقاط الضعف في الأداء
تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب والتنمية	○ التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته
✓ تقنيات تدريب وتعلم عالية المستوى	○ أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة

استراتيجية التركيز على الجانب النظري والتدريسي	✓ التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح
○ لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا	✓ التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير
○ الوسائل المستخدمة محدودة التنوع وأكثر فردية	✓ وسائل واسعة التنوع وأكثر جماعية وتشاركية
○ المدرب كالعلم أو مزود معلومات يستهلك وقتا كبيرا	✓ المدربون يستهلكون معظم الوقت والمدرب يعمل كمولد معلومات
○ المدرب يسيطر على المحتوى كالموجه أو الأمر	✓ المحتوى يعبر عن احتياجات المشاركين ورغباتهم أما المدرب فميسر للعملية ليس إلا
○ العنوان دورة والعملية تدمجين وتلقين	✓ العنوان برنامج والعملية تبادل خبرات

جدول (2-2-1-1) يقارن بين الاتجاه التقليدي والحديث للتدريب

وقد جمعه الباحث من مصدرين (عقيلي، 2009: 446، 447) و (حسين، 2006: 55-57)

وبالنسبة لنماذج ومداخل تدريب وتنمية الموارد البشرية فمن المناسب أن نستعرض هنا أهم النماذج

التي قدمها ستوارت كأطر عمل وطرق تفكير يمكن أن تلعبها المنظمات لوصف عملية تدريب وتنمية

العاملين لديها (عبد الباقي، 2006: 210-214).

<p>يفترض أن أي مجهودات لتدريب العاملين يجب أن تسهم في زيادة رضائهم وسعادتهم من خلال التركيز على إشباع حاجاتهم في تحقيق النمو الوظيفي وبناء مستقبل أفضل.</p>	<p>المدخل الرفاهية</p>
<p>يهتم بتطبيق القواعد والإجراءات التي تنظم عملية تدريب وتنمية العاملين مما يجعله مرتبطا بالبيروقراطية من خلال التركيز على إدارة وتوجيه العملية بطريقة أكثر كفاءة.</p>	<p>المدخل الإداري</p>
<p>يسعى باستمرار لإشباع رغبات الإدارة العليا بالمنظمة وتنفيذ قراراتها واتباع سياساتها إذا كان النشاط التدريبي حديثا دون أي اعتبار للاحتياجات العاملين ورغباتهم المختلفة.</p>	<p>المدخل السياسي</p>
<p>يركز على احتياجات العاملين بشكل عشوائي كاستجابة لمتطلبات آنية مما يترتب عليه إكساب مهارات ومعارف عامة وليس وفق خطط مسبقة مستمدة من أهداف المنظمة.</p>	<p>المدخل التجزيئي</p>
<p>يقدم العملية التدريبية بشكل أكثر نظاما وتخطيطا يتماشى مع المسار الوظيفي حيث يتيح للمدير فرصة المشاركة في أنشطة التدريب وربطها بأهداف وسياسات المنظمة.</p>	<p>المدخل الرسمي</p>

<p>يقدم تشكيلة متنوعة من البرامج التدريبية لخدمة أهداف محددة باستخدام العديد من الأساليب وربط اختيارات العاملين مع مساهمات مديري الوحدات التنظيمية.</p>	<p>مدخل التركيز</p>
<p>يركز على تحسين القدرة على التعلم كأساس للتطوير المستمر للأفراد باعتبارهم كيانات مستقلة قادرة على التعلم من أي تجارب أو خبرات تمر عليها، وأيضاً تحميل المسؤولية للأفراد لتطوير أنفسهم برغبة ذاتية وليس فقط لمعالجة أوجه القصور في مهاراتهم وقلباتهم.</p>	<p>مدخل التطوير المستمر</p>
<p>يعتمد على مجموعة من المراحل المتتابعة لعملية التدريب والتنمية والمرطبة ببعضها البعض باعتبارها عملية مستمرة بلا توقف في حياة الفرد والمنظمة على السواء.</p>	<p>مدخل النظم</p>

جدول رقم (2-1-2-2)

طوره الباحث لتلخيص نماذج ومدخل تنمية وتدريب الموارد البشرية

ولا شك أن التدريب اليوم يؤثر ويتأثر بالاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات مثل الزيادة

في:

- أعداد الفئة العمرية العالية أو المتدنية في تركيبة القوى العاملة

- المتطلبات التعليمية والتدريبية والمهارية لشغل الوظائف كشروط أساسية
  - معدل دوران العمل في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة ربما بقدر لا يهدد منظومة العمل
  - استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة وتنمية الموارد البشرية وفي كافة الوظائف والأعمال
  - خطف الكفاءات والخبرات من المنظمات بعضها البعض واتساع فجوة الفروق الأجورية بينها.
- "فالمنظمات المعاصرة التي تؤمن بالتجديد والتطوير المستمر والإبداع الدائم، تعلم علماً أكيداً بجذوى وأهمية المعرفة والمهارة وإدارة المعرفة بشكل يخدم ذلك التطوير والإبداع. وتعلم هذه المنظمات بأن المنظمة تتعلم من تعلم كل فرد فيها، وتهض وتقدم من خلال نموض وتقدم من فيها، من خلال سبل العلم والمعرفة والمهارة المتحددة" كما أن "عالم المعرفة والمنظمة المتعلمة تعلم تماماً أن الإبداع والابتكار لا يتحققان فقط من تفكير رتيب محدد على قواعد متسلسلة تسلسلاً منطقياً وواقعياً، وإنما من خلال الحدس والتفكير المتعدد لا التفكير الأحادي ذي النتائج المحددة سلفاً" (ملحم، 2006: 199).
- وتعد نظرية "المنظمة المتعلمة" تحولاً كبيراً في النظرة إلى التدريب والتعلم داخل المؤسسة وتختلف عن الاتجاه القديم والسائد في التدريب، والذي كان يرى بأن قاعدة الهرم التنظيمي والإدارة المباشرة أو الإشرافية هما فقط بحاجة إلى ترقية الأداء عبر التدريب الذي يستهدف تنمية المهارات "وتؤكد المنظمة المتعلمة على ضرورة شمولية التدريب والتنمية لجميع الموارد البشرية أي لكل من يعمل فيها مديريين ورؤساء ومرؤوسين على كافة المستويات الإدارية" (عقيلي، 2009: 444). فالجميع بحاجة إلى تدريب ولكن باختلاف درجات وأنواع الحاجات لمستوى دون آخر في الهرم الوظيفي للعاملين.

## 2-2-2- أنواع التدريب الحديث:

لم يتسنى لأحد من رواد التدريب أن يقدم أنواعا مؤكدة وأنماط محددة لما يطلق عليه حديثا بالتدريب بعيدا عن المتعلقات والبيئات المحيطة بالعملية التدريبية نفسها، وقد تختلف التوجهات والخلفيات المطروحة للانطلاق من خلالها، والحكم على أي من الممارسات الخاصة والتطبيقات المعاصرة على أنها أنماط تابعة لمدرسة أو لمذهب معين، ولكن هنالك عدة تصنيفات يمكن أن يتم تناول أنماط التدريب على أساسها وهي الصنوع التي تشكل قاعدة تصنيف أنواع التدريب من حيث الزمان والمكان أو من حيث المرحلة والجهة أو من حيث المستوى والغرض الذي يقام التدريب من أجله، وهنا يحاول الباحث عرض تلك الأنماط أو الأنواع مصنفة كما في هذا الجدول الذي يحمل رقم (2-2-2-1)

التصنيف	النوع	الإيجابيات	السلبات
المكان	داخلي	واقعية التخطيط والرقابة من الإدارة	محدودية الخبرة والانشغال بالعمل
	خارجي	خبرات متخصصة ومشاركات مختلفة	صعوبة الرقابة وضعف تقويم النتائج
حسب الزمان	قبل الخدمة	تأهيل ودمج الخريجين في بيئة العمل	سطحيته ومحدوديته "للمعنيين حديثا"

تقطع الفترات وانعدام عدالة الفرص	مواكبة ودقة استهداف حاجة العاملين	أثناء الخدمة	
غلبة الأداء الروتيني والتحكم المركزي	تبعية سلطة محددة ومنهج مستوفي	رسمي	حسب الجهة
البطء وعدم وجود مادة منهجية	قلة أو انعدام التكلفة وتجنب المركزية	غير رسمي	حسب الجهة
الاعتماد على الجانب النظري أكثر من التطبيقي	إنعاش المعلومات ومواكبة المستجدات	تنويري	
محدودية الفترة والمهمة وربما مؤقتة	التأهيل للترقية إلى وظائف أعلى	تشغيلي	حسب المستوى
ضعف الجانب النظري والإتجاه الشمولي	معالجة الانقطاع لفترة أو ضعف محدد	تطبيقي	
اعتماد أكثر على القابلية الشخصية	استهداف السلوكيات لزيادة الفاعلية	تنموي	حسب المجال

يتطلب توفير أحدث أنواع الأدوات	تطوير آليات ووسائل أداء الوظائف	مهني
قلة الحيادية وغلبة الميول الشخصية	تكوين العنصر القيادي والإداري المتقدم	إداري
نقص الجانب النظري والرؤية الشمولية	مساعدة ذوي العيوب والكفاءة المنخفضة	فني

جدول رقم (2-2-2-1) أعده الباحث من مصادر عدة لتبسيط أنواع التدريب الحديث

وللتدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته، مما يزيده تمكناً في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تطمح إليه المؤسسة في سعيها للرفق والتقدم، هذا وبالرغم من تقدم التدريب علماً وسلوكاً إلا أن العديد من المشاكل والصعوبات تعترض طريقه للحصول على نتائج مرضية (حمدان، 1991: 26).

فالتدريب على رأس العمل يعتبر الوسيلة الأسهل والأكثر شيوعاً، في استخدام المؤسسات له سواء كانت صغيرة أو كبيرة عريقة أو حديثة النشأة، وذلك لعدد من المزايا التي تتوفر في هذا النوع من التدريب، منها الاقتصاد في التكاليف والجهد والوقت، وإتاحة الفرصة للموظف للتعلم في الوقت والمكان الذي ينتج فيه،

ويكون تدريبه في البيئة نفسها التي يعمل فيها أو قريبة ومشابهة لها، حتى ولو كان التدريب خارج موقع العمل المقرر له أن يعمل فيه بعد التدريب.

ومثله أيضا ما يسمى بالتدوير الوظيفي وهو: الأسلوب الذي يتبع لتدريب الموظف الشامل أو الموظف المرشح لشغل مناصب إشرافية، بحيث يتم نقله بعد كل فترة إلى وظيفة معينة ليكتسب مهاراتها ويكتشف عمليا نقاط التقائها وانقراطها من الوظائف الأخرى، وبالتالي يتمكن في وقت قد يقصر أو يطول من الإحاطة والإلمام بأوجه نشاط المؤسسة ومعرفة طرق أداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة.

### 2-2-3- أساليب التدريب الحديث:

هنالك العديد من الأساليب التي يستخدمها المدربون في طريقة أو كيفية تقديم المادة التدريبية وتراوح بين أساليب العرض وأساليب المناقشات وأساليب عملية خارج قاعة التدريب أو ما يسمى التدريب الميداني وغيرها من الأساليب التي تتجدد كل يوم وتتطور باستخدام التقنيات الحديثة. فالتدريب الذاتي (غير الرسمي) وربما يكون بشكل فردي ويؤتي أكله أفضل من التدريب الجماعي أو نظام الدورات والفرق التدريبية التي أصبحت شائعة، ونذكر المهم من تلك الأساليب كما يلي:

**المحاضرة:** وهي تمكن المدرب من عرض قدر كبير من المعلومات في وقت قصير، مع أفضلية استخدام المعينات السمعية والبصرية المناسبة لجلب التركيز وتحسين الفعالية وتثبيت صورة ذهنية المطلوب تكوينها

لدى المتدربين.

تمثيل الأدوار: حيث يتم من خلال تقمص المتدربين لهوية تختلف عن هويتهم الأصلية من أجل إظهار واقع معاش أو صعوبات تواجههم أو مشاكل افتراضية، وذلك بهدف التركيز على توجيه المواقف السلوكية والعلاقات الإنسانية.

المباراة الإدارية: تمثل نموذجاً مصغراً لواقع معين مستمد من البيئة الإدارية (لعبة الإدارة)، وتهدف إلى تدريب المشاركين على التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات والتوقيت السليم لها.

دراسة الحالة: بهدف تنمية مهارات المتدربين في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية، حيث يتم المزج بين النماذج العملية لحل المشكلات مع التحليل العميق لحالات معينة ربما حقيقية أو افتراضية ولكنها ترتبط بالبرنامج التدريبي مباشرة.

التعليمات المبرمجة: وهي دورات تدريبية مسجلة لطريقة تنفيذ أعمال معينة، وربما تكون عن طريق الإنترنت مباشرة مثل ما يتم تلقيه في التدريب الذاتي، وتأتي التعليمات المبرمجة مقسمة لمحتويات المادة التدريبية إلى أجزاء أو مراحل منظمة للغاية، ومتعاقبة بصورة منطقية تتطلب استجابات متتابعة من قبل المتدرب، وقد يكون هذا الأسلوب مناسباً للمجموعات أو الأفراد (شخصي).

## 2-2-4- مراحل وخطوات التدريب:

لقد طُرحت عدة آراء من قبل رواد فن التدريب حول مراحل وخطوات العملية التدريبية برمتها، فمنهم من قسمها إلى أربعة مراحل أساسية، ومنهم من صنفها إلى خمسة أو ستة مراحل عملية من البداية وحتى النهاية بتسلسل منطقي تسلم فيه كل مرحلة أو خطوة إلى التي تليها بمنهجية مدروسة.

ويعمل الباحث إلى التقسيم الرباعي أو طرح المراحل والخطوات الأربعة لقيام التدريب الحديث، وهي الأولى: مرحلة التخطيط والإعداد الأولى من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية من أجل تحديد نوع ومستوى التدريب المطلوب، والثانية: التخطيط للبرامج التدريبية وتصميم المادة التدريبية حتى تعطي نتائج جيدة، وأما الثالثة: فهي مرحلة التنفيذ الكامل للبرنامج التدريبي من حيث التقديم النظري والتطبيق العملي، أي تسليم المتدربين المادة بكل تفاصيلها وتطبيقاتها، وأخيرا المرحلة الرابعة: خطوة التقييم ومراقبة سير العملية التربوية وتطبيق ما تم التدرّب عليه.



شكل (2-2-4) طوره الباحث للإشارة إلى المراحل الرئيسة للتدريب

وهنا يكتفي الباحث بعرض الشكل السابق لتوضيح المراحل الأربعة، وللتأكيد على تركيز البحث على المرحلة الأولى وهي المهمة التي يبني عليها العمل اللاحق باعتبارها الخطوة التمهيديّة أو الأساسيّة، حيث تم تمييز الأولى بلون مختلف كونها محور دائرة أو نقطة تركيز البحث.

فمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: سيتم تناولها بالتفصيل في الفصل اللاحق (وهو الفصل الثالث)

أما مرحلة تصميم البرنامج أو ما يعرف بتحديد الأهداف التدريسية: فتتضمن تحديد ما الذي ينبغي للمتدرب اكتسابه ويكون قادرا على أدائه، حيث يجب تحديد هذه الأهداف بصورة واضحة ومحددة وقابلة للقياس، من خلال رسم أهداف زمنية وكمية ونوعية محددة لتكون بمثابة المرشد للجهود التالية للتدريب، فتحدد الأهداف الرئيسة والفرعية يساعد على التركيز في المطلوب إنجازه وتقديم الأهم فالمهم وهكذا. حيث أن الأهداف الرئيسة هي: الركائز الأساسية للنتيجة الكلية المتوقعة من البرنامج التدريبي بأكمله، كما أن الأهداف الفرعية يقصد بها: سلسلة النتائج المؤدية إلى تلك النتيجة الكلية من خلال المعارف والمهارات والسلوكيات المستهدفة في البرنامج التدريبي المعين.

وبالنسبة لتصميم البرنامج التدريبي: فهي الخطوة التي يتم تحديد محتويات ومكونات المادة التدريسية واختيار أسلوب التدريب المناسب، حيث تعتمد هذه المرحلة على ما تم الخروج به من مرحلتي تحديد الاحتياجات التدريسية المدروسة بدقة وتحديد الأهداف التدريسية الموضوعية سلفا بعناية شديدة، وبالتالي يتم تحديد الأساليب والوسائل والأدوات والميوانات المطلوبة والتي يمكن استخدامها من أجل نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المستهدفة لتمليك وتمكين المتدربين منها.

وهنا تأتي مرحلة تنفيذ البرامج التدريسية: لتتزل كل ما سبق التخطيط له على شكل دورات منظمة وورش عمل وفقرات متناسقة، سعيا لنقل المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة، في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة والنتائج المبتغاة.

وأخيراً مرحلة تقويم البرنامج التدريبي: التي تهتم بالإجابة على عدد من الأسئلة التي تناسب ما بذل في التدريب من جهد ووقت ومال، وذلك من خلال تقويمه بأسلوب علمي لتحديد مدى فاعلية البرنامج التدريبي المعين في تحقيق غاياته، ويمكن تقويم التدريب من خلال أربعة مستويات من النتائج هي:

- رد الفعل (من خلال قياس شعور المتدربين تجاه العناصر المختلفة للبرنامج التدريبي من محتوى وأسلوب وبيئة وقدرة المدرب).

- التعلم: (من خلال امتحان المتدربين في المادة المقدمة، ومقارنة الحالتين السابقة واللاحقة على تحديد مقدار التعلم الذي نتج عن البرنامج).

- السلوك (إلى أي مدى تغير سلوك المتدربين نتيجة لبرنامج التدريب).

- النتائج (ما النتائج النهائية التي تم تحقيقها مقارنة بالأهداف الموضوعية)

. (hrdiscussion.com30-9-2010)

## 2-3- ثالٲا: فوائد ومشكلات التدريب

### 2-3-1- أهداف التدريب الحديث:

لا شك أن التدريب يعود بالفائدة على الأفراد المتلقين والمؤسسات المنفذة على حد سواء، فبينما تحتشد عدة دوافع ومبررات للعاملين من المشاركة في التدريب أو البحث عنه، نجد بالمقابل سعي الإدارة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من قيام التدريب وتسخير الإمكانيات لنجاحه.

#### أ- دوافع الأفراد من المشاركة في التدريب:

تحسين الأداء: حيث التفاضل بين العاملين في المؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة عبر المشاركة في التدريب ولا شيء غير.

الكسب المادي: فزيادة الفاعلية في العمليات لا شك لها تأثير إيجابي في زيادة المقابل المادي الذي يسعى إليه الموظف بطبيعة الحال.

التنمية الذاتية: بتطوير معاني التعلم والنمو المعرفي استشرافاً لأدوار جديدة في الحياة والعمل من خلال الشعور الذي يسود أثناء التدريب بالنظر إلى المستقبل المشرق وتحطّي كل الصعاب.

فرص الترقية: حيث يؤدي التدريب إلى زيادة فرصة ترقية الموظف إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أفضل- في موقع آخر- بما يجنيه من التدريب.

الثقة بالنفس: لما يقدمه التدريب من تشجيع وتجويد مهارة اتخاذ القرار وطرق حل المشكلات أو مواجهة

الضغوط والإحباطات التي تكتنف الشخص أثناء العمل.

تحمل المسؤولية: برفع نسبة الرضى الوظيفي وتنمية الروح القيادية والمواقف الإيجابية ومهارة التواصل الناتج عن الزخم المعلوماتي أثناء الدورة التدريبية.

تلبية الاحتياجات؛ حيث يجني الفرد ثمرة التدريب ليندفع نحو تغطية نقاط ضعفه وتحقيق طموحاته الشخصية بالتوازي مع المتطلبات المهنية. (Aswathappa,2002:178,179)

فإذا كان من واجبات المدرب تقديم أفضل خبراته وتجاربه في تنفيذ التدريب مستصحباً الاستشارات المستندة إلى البحوث العملية والسعي لتلبية الاحتياجات التدريبية الواقعية للأفراد والمؤسسة، فإن من أهم واجبات الإدارة توفير الميزات والأوقات والأماكن المناسبة لقيام التدريب الفعال الذي يشمل جميع المهارات التي يحتاجها العمل وتطور أداء العاملين باستمرار (العدلوني والسويدان، 2005:60).

هذا بنسبة لفوائد الأفراد الذين يتلقون التدريب أما بالنسبة للمؤسسات فدوافعها تتمثل في تحقيق

الأهداف الاثني عشر التالية:

ب- دوافع المؤسسات من إقامة التدريب:

زيادة الإنتاجية: من خلال تدريب العاملين على تحسين مهاراتهم وأدائهم الوظيفي بطريقة مدروسة.

تطوير الآليات: فكثيراً ما يأخذ نظام المؤسسة شيئاً جديداً وتكتشف مثاليه من مشاركة العاملين في التدريب.

تنمية العلاقات: بين متلقي التدريب وبعضهم البعض في مختلف المستويات الإدارية والشخصية وبين الإدارة

وواضعي السياسات في المؤسسة.

فرصة التقييم: لمجمل التصورات والرؤى التي غالباً ما يفرز التدريب فهما أعمق لها وتقيما فنياً للأفراد من

كافة الجوانب ولا سيما تلك التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمهام وصلاحيات المشاركين في التدريب.

رفع المعنويات: فالحاجة دائمة إلى دعم الموظفين وزيادة الرضى الوظيفي لديهم، وهذا يأتي ضمن محاولة تحسين صورة المنظمة عند الموظفين والمستفيدين معا.

أساليب جديدة: محاولة التقليل من نسبة دوران العمل عند الموظفين قدر الإمكان وذلك بزيادة القدرات أو التشجيع على تبني التقنيات الجديدة.

إعادة التعبئة: حيث تعتبر برامج التدريب فرصة مواتية لتعزيز قيم العمل وشحن المهتم نحو بلوغ غايات وأهداف المؤسسة وخدمة رسالتها بفهم.

تقليل النفقات: عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتحديد أدق لأدوارهم وصلحياتهم في تسيير العمل بنظام محكم يخضع للمراجعة المستمرة.

استمرار المنافسة: فارتفاع مستوى وجودة المنتجات حتما يزيد من إشباع حاجات العملاء (مترعين أم مستفيدين) ويُمكن المؤسسة من الصمود في خلية المنافسة التي تزداد حدتها.

تطوير العاملين: من خلال تعزيز روح الفريق بينهم وتوسيع مداركهم بصفة مستمرة حول المستجدات والمخاطر التي تواجه عمل المؤسسة ومستقبلها.

تنقية الأجواء: فبيئة العمل تحتاج باستمرار إلى الصيانة والتنقية مما يعكس صفو العمل من سلوك مخفي وسوء اتصال وهدر طاقات وغيرها الكثير الذي يكتشف من خلال برامج التدريب المتنوعة.

التغيير الذاتي: حيث يساعد التدريب المؤسسة على التهيئة الذاتية لقبول التغيير ويعزز الإيجابية الفردية وهذا كفيل بالاستغناء عن الاستشارات باهظة التكلفة لإحداث التغيير وسط العاملين (الخاطر، 2010):

## 2-3-2- أهداف التدريب في العمل الخيري:

يرى سليمان العلي بأن العاملين في العمل الخيري هم أحوج من غيرهم إلى التدريب، الذي ينمي قدراتهم ويطور من معلوماتهم وأدائهم لأنهم يقدمون خدمات للمجتمع بمختلف مستوياته، حيث يؤهل التدريب العاملين في المجال الخيري سواء كانوا جددًا ربما لا تتوفر فيهم المهارات المطلوبة، أو كانوا ذو خبرات سابقة ربما لم يطلعوا على التقنيات الحديثة، وفي كلا الحالتين يجعلهم التدريب قادرين على إنجاز أعمالهم بطريقة فعالة.

فلا شك أن التدريب للمؤسسات الخيرية بمثابة استثمار بعيد المدى يعود مردوده على المؤسسة برفع المنتج الخيري، وعلى العاملين بزيادة المعارف والمهارات كما يعود التدريب على المجتمع المستفيد، على شكل زيادة في كمية ونوعية الخدمات المقدمة (العلي، 1996: 16-18).

ويمكن سرد عدة أهداف لتدريب العاملين في المؤسسات الخيرية أو ما نطلق عليه التدريب الخيري وتمثّل في الجوانب الآتية:

- زيادة كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم ومن ثم زيادة إنتاجهم على مختلف المستويات والمواقع التي يشغلونها وبالتالي تنعكس على المستفيد من خدمات المؤسسة.
- إحداث تغييرات محددة في طبيعة الفرد المنضم للعمل حديثاً بما يحقق أهداف المؤسسة أو الرسالة الخدمية التي تعمل جاهدة من أجل تطبيقها على الأرض.

- وبالنسبة للعاملين القدماء فيكون الهدف ترشيد العادات السلوكية عندهم وتطوير القيم لتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي في ظروف العمل الإنساني.

- التخفيض من حدة الإشراف أو تسهيل عملية الإشراف على العاملين عبر الكشف عن أساليب جديدة وطرق مناسبة للتوجيه الإداري والفني.

- التوعية المستمرة والمواكبة السريعة للتغيرات والطوارئ بما يؤهل المدربين لمواجهة التحديات وحل المشكلات قبل استفحالها.

- "العمل على توافق العامل مع الأعمال التي سيقوم بها في بيئة تتصف بالتغير والتطور المستمر، وذلك بإعداد العاملين لشغل الوظائف الأعلى ذات المسؤوليات الأكبر، ومساعدتهم على إدراك العلاقة بين عملهم وعمل زملائهم، كذلك العلاقة بين عملهم والهدف النهائي للمشروع أو الجهة الخيرية التي يعملون بها حتى يسعوا إلى تحقيقه.

- تبسيط إجراءات العمل وتخفيض التكاليف عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وبالتالي يمكن تبرير ما يتكلفه التدريب من نفقات تتمثل في تكاليف إعداد البرامج التدريبية وتكاليف المدربين والوقت المقطع من العمل، لانعكاس ذلك في تحسين الخدمات التي تقدم لجمهور المستفيدين والارتفاع بمستوى جودتها" (مفرح، 1426هـ: 4 و5).

أما العائد من التدريب فيطلق على مخرجات التدريب باستخدام الطرق المحاسبية، أو بمعنى آخر حساب العائد من الاستثمار على التدريب من خلال تحليل المنفعة والتكلفة لاعتبارات عملية محددة، وقد يكون تحليل العائد من الاستثمار غير ملائم لكافة برامج التدريب نسبة لعدم وضوح المخرجات المتوقعة أو كون التدريب عبارة عن حدث لمرة واحدة وليس قائما على استراتيجية معينة تنتهجها المؤسسة.

وهناك عدة خطوات لتحليل وحساب العائد من الاستثمار في التدريب أهمها كالتالي:

- قياس الأهداف الخاصة ببرنامج التدريب والتي تبدأ من فهم أهداف التدريب والتطوير في المؤسسة وجمع البيانات التي لها علاقة بالبرنامج.
- تحديد المخرجات المتوقعة من التدريب عموماً ومن البرنامج المحدد على ضوء القيم الموضوعية لكل فقرة من فقراته أو جزئياته.
- تحديد التغييرات المرصودة في الأداء بعد عزل العوامل التي تؤثر على البيانات أو النتائج وتكون خارجة عن التدريب.
- حصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة لعملية التدريب ومقارنة النفقات الكلية مع برامج التدريب البديلة.
- تحويل البيانات والنتائج إلى قيمة مالية وتقسيمها على المنافع مع طرح التكاليف المالية وما يوازئها من قيم خسرت لمجهود التدريب (الخاطر، 2010: 195 و197).

### 2-3-3- مشكلات التدريب الحديث:

يعاني التدريب في المؤسسات الصغيرة من نقص في بعض مجالاته وخاصة في تدريب المستويات الدنيا، فغالباً ما تشمل برامج التدريب المستويات الإدارية الوسطى والعلوية، وذلك لعدم وجود سياسات عامة في مؤسسات العمل الخيري بشكل خاص، تعنى بتشجيع تدريب الموظفين في المستويات المختلفة، فضلاً عن نقص تشجيع التدريب للمستويات الأكثر حاجة للتدريب وهي المستويات الدنيا (ملحم، 2006: 196).

ولتشجيع برامج التدريب من قبل الدول عليها أن تجعل الموازنات التدريبية للمؤسسات الخاصة معفاة من الضرائب. ومن الأسباب المباشرة لنقص برامج التدريب نفقات التدريب التي تصرف مباشرة، وأما منافع

التدريب فلا تجنى مباشرة وإنما يمكن الإحساس بنتائجها على المدى الطويل، وهذه المنافع ممكن أن تستفيد منها مؤسسات أخرى في حالة ترك الموظف للعمل لسبب من الأسباب.

وهناك عدة أسباب للصعوبات التي تواجه العاملين في تطبيق ما تلقوه في التدريب منها:

- سياسات المؤسسة التي لا تشجع على الابتكار

- اختلاف بيئة العمل عن بيئة التدريب المثالية

- تعامل المسؤول المباشر والروتين الإشرافي

وقد وجدت دراسة أمريكية أن 90% من البرامج التدريبية كانت مضيعة للوقت والمال والجهد لواحد

من الأسباب الآتية:

أ- لم يجد التدريب طريقه إلى التنفيذ، أو لم يتحول إلى طاقة دفع للعمل، إما لأسباب ثقافية (عدم الاهتمام أو التكرام من قبل المؤسسة بما يحث العاملين على تغيير سلوكهم أو تطبيق ما تدربوا عليه) وإما لأسباب تنظيمية وهيكلية (عدم وجود فرص لتطبيق المهارات الجديدة أو قلقها عن المدى المطلوب).

ب- فقر وضعف تصميم البرنامج التدريبي بحيث لم يجد نفعاً أو يتعلق بالمهمة المعينة أو الوظيفة المناطة بالشخص المتدرب.

ج- عدم وجود الرغبة الذاتية أو عدم توفر القابلية للتلقي الجيد لدى المشاركين في التدريب (Paul, & John, 2004:14).

فالتدريب القيادي أو التنمية الإدارية حسب المفهوم التقليدي تستهدف مهارات ومعارف

وسلوكيات الأفراد المسؤولين في المؤسسة، ويتم التركيز في التدريب على الإدارات التنفيذية والوسطى

وليس الإدارات العليا وكأنها في غنى عنه، كما يتم التركيز على احتياجات المواقع التي يشغلونها حالياً وليس ما يُعدُّهم للمستقبل القريب بعد ترفيتهم أو تكليفهم بمواقع قيادية أعلى (Gary,2010:242) .

يقول د. طارق السويدان إن إحصاءات حديثة أثبتت أن (4%) فقط ممن يخضعون للدورات التدريبية، يحدث معهم تغير جذري في حين لا يتغير أي شيء لدى الأغلبية المطلقة، مما يعني أن التدريب إن لم ين على قواعد مدروسة فإنه سيكون بمثابة إضاعة للوقت وهدر للمال. كما يؤكد على ضرورة تحديد كفاءات المرشح للتدريب عبر المعلومات والمهارات والسلوك والقناعات والمقارنة والقياس، بهدف تشخيص الفجوة ونقاط الضعف إن كانت موجودة وتقرير مباشرة التدريب من عدمه.

وقال السويدان -وهو مدرب محترف في الإدارة والقيادة- إن نسبة فعالية التدريب الإلكتروني تقارب الـ (80%) وإن هذه النسبة ستصل إلى (100%) وفق دراسات عالمية، مؤكداً أن مزايا هذا النوع من التدريب تسمح للمتدرب باختيار الوقت والمكان والسرعة لتلقي تدريبه، إضافة إلى سعره الزهيد مقارنة بالتدريب الكلاسيكي (aljazeera.net:16/3/2013) .

"إن من الأخطاء الشائعة في أوساط الإدارة أن الحاجة إلى التدريب تنشأ عن التوسع في حجم الأعمال أو لمواجهة النقص في عدد الأفراد" (شاويش، 1992: 541) الناتج عن سرعة دوران العمل مما يستوجب القيام بالتدريب للمعينين الجدد، لكن الواقع أن التدريب عملية مستمرة لازمة لجميع الأفراد في المنظمة - خاصة ذات الرسالة الإسلامية- سواء كانوا جدد أم قدامى وفي أي مستوى وظيفي وإداري كانوا وحتى الإدارة العليا أيضاً مشمولة.

## 2-4- رابعاً: التدريب في المنظور الإسلامي

### 2-4-1- تنمية الموارد البشرية في المنهج الإسلامي:

إن خدمة الناس هي رسالة الأنبياء والمرسلين التي اصطفاهم الله بها، كما هي مهمتهم الأولى في حمل كتبه وتوعية الناس وإرشادهم وإنزال تكليفه على الأرض، إنما يدور حول الإنسان بشتى طبائعه وعاداته وحاجياته (ثُمَّ أَوْرَثْنَا الْكِتَابَ الَّذِينَ اصْطَفَيْنَا مِنْ عِبَادِنَا) فاطر:32.

فهذه المهمة السامية تتطلب تدريباً عملياً واستعداداً نفسياً لتحقيق التغيير المنشود والاسهام المطلوب في دورة حياة المجتمع (إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ) الرعد:11، حيث أن إعادة صياغة الإنسان العامل وتأهيله وتركيبته أهم أدوات حدوث النقلة النوعية والتحول الاجتماعي بلا أدنى شك.

فقد استخلص جمال عبده من المنهج الإسلامي أن الهدف النهائي للمجتمع هو عبادة الله، وأن تنمية الموارد البشرية هو نفسه هدف نهائي لهدفين فرعيين هما: عمران الأرض وأداء الحقوق. وجوانب تنمية المورد البشرية من وجهة النظر الإسلامية حسب رؤيته (عبده، 1984: 286) تتمثل في: الجسم والعقل والنفس والإرادة، وهذه الجوانب موجودة داخل الإنسان سواء ما تعلق منها بمادته التي تشكل أعضاء الجسم أو ما اتصل منها بقلبه الذي هو دماغه وفيه عقله، ونفسه وإرادته، وربما كانت فيه جوانب أخرى قد تكشف عنها الاستقراءات لحثيات المنهج الإسلامي أو نتائج العلم التجريبي للبشر.

"والمأمل لصنيع الله تعالى مع أنبيائه - مما نقرأه في كتاب الله تعالى أو مما نعلمه من سنة رسوله صلى الله عليه وسلم - يعجب لهذا الإعداد الدقيق والتدريب العميق، ويستفيد بذلك أهمية أن يتدرب على أمور كثيرة اقتداء بهذا الصنيع الإلهي العجيب، إذ أن هذه الأخبار التي وصلت إلينا المراد منها الاقتداء والاعتاظ، ومحاولة

الاستفادة منها في واقعنا المعاصر، مع ما يرد من سوقها إلى الناس من التعبد بها إن كانت آيات كريمات" (الشريف، 2008: 53).

إن "كل أفراد المجتمع الإسلامي هم من الموارد البشرية الكامنة والفاعلة في آن واحد، إذ أن لكل منهم وجهين، أحدهما يكون فيه موردا كامنا تنميته والآخر يكون فيه فاعلا فتم فيه الاستفادة والانتفاع به حسب نوع فاعليته" (جمال عبده، 1984: 237).

لعل جامع الشروط التي ينبغي توافرها في الموظف لدى المؤسسات الإسلامية تتلخص في الصفات الواردة في الآية الكريمة *يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَأْذِنُوا إِنْ سَأَلْتُمْ لِيَوْمِ الْحَدِيثِ إِنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ لَا يَعْلَمُونَ شَيْئًا وَلَا يَتَذَكَّرُونَ* (سورة الاحزاب: 26) وتفصيلها يشمل الأمانة والإخلاص والكفاءة والاستعداد العام للعمل، فالأخلاق الفاضلة وحدها لا تغني شيئا إذا لم يتوفر التأهيل والتدريب اللازمين للكفاءة المطلوبة لأي عمل (فداد وبابكر، 1429: 77).

### 3-4-2- إشارات التدريب في الفكر الإسلامي.

إن الفكر الإداري المعاصر بنظرياته ومدارسه لم يتجاوز ما قام بتأصيله الفكر الإسلامي، في الاهتمام البالغ بالموارد البشرية حتى تستجيب لتوجيه الله تعالى *(إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا..)* النساء: 58، حيث استطاع النبي صلى الله عليه وسلم في فترة وجيزة أن يكون مجموعات وفرق عمل بمواصفات معينة تناط بها أعباء حسام، وتتصدى لتحمل مسؤوليات التنفيذ السليم والدقيق لما وضع من خطط وبرامج تحقق الأهداف السامية المرسومة.

لقد دعا الإسلام إلى الأخذ بمبدأ التخطيط وعده من العلم النافع وجعله نظاما لحياة المسلم فأشار القرآن صراحة *(وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ..)* الأنفال: 60، ومن المؤكد أن القوة هنا نكرة ومفتوحة

والإعداد من جوانبه الواسعة يشمل "التخطيط لتنمية القدرات والمواهب وإعداد قيادات صالحين وأكفاء وكذلك التخطيط للاستفادة من الإمكانيات المتاحة والقدرات المتوفرة وتنميتها إلى أقصى حد ممكن" (رقيط، 1996: 64-66).

فالوظيفة أو "المنصب في مفهوم الإدارة الإسلامية تكليف لا تشريف، ولا يتحمل التكليف إلا من أعد نفسه لذلك من علم نافع وخلق متين وتحمل كبير وتضحية صادقة" (رقيط، 1996: 102). وهذا يلزم مساعدة الأئمة وحسن اختيارهم كما يوجه بذلك المولى تعالى شأنه (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بَطَانَةً مِنْ دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ حَبَالًا..). آل عمران: 118، فالآية الكريمة تنهى عن اتخاذ بطانة السوء والموظفين الفاسدين حيث يؤكد الحديث الشريف أهمية حسن الاختيار والإعداد "من ولاه الله من أمر المسلمين شيئا فأراد به خيرا جعل له وزير صدق إن نسي ذكره وإن ذكره أعانه" (مسند أحمد بن حنبل: 23857)، وأيضا قوله صلى الله عليه وسلم: "من ولي من أمور المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله" (مسند البيهقي: 10/118) (20861).

ومن بين القبسات النبوية الرائدة في المجال الإداري والنظرة إلى تنمية العاملين والمسؤولين حيث يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "ما من عبد يلي أمر المسلمين ثم لا يجهد لهم وينصح لهم إلا لم يدخل الجنة معهم" (صحيح مسلم: 142)، ولا شك أن الإحاطة بالتصحيح تشمل التعهد بالرعاية والتنمية والتأهيل والأخذ بيدها- أي الرعاية- إلى الأفضل، فالمنهج الإسلامي يسير بالمسؤولية بين الراعي والرعية في كل ناحية وقضية والحديث المشهور الذي ييسر الرؤية الإسلامية لأمانة المسؤولية "ألا كلكم راع وكل مسئول عن رعيته..". (صحيح مسلم: 1829).

والهدف الإسلامي من أداء الواجب بكل كفاءة وأمانة يرتكز على الاستعانة بالعناصر البشرية القادرة على تحقيق مصالح المسلمين، حيث يبدأ تحقيق الهدف الإسلامي باختيار الأصلح لتحقيق تلك المصالح وتنفيذ المسؤوليات طبقاً لشروط شغل أي وظيفة وما تتطلبها من صفات ومواصفات يمكن توفرها بالتنمية والتطوير المستمر (منصور، 1977: 36).

وليس بكاف لتحقيق الثورة الإدارية أن يتم اختيار الأصلح والأفضل من العناصر البشرية لتنهض بالتعبئة وتحمل المسؤولية، بل إن مسؤولية المتابعة والرقابة والسؤال عن سيرة القائمين على التنفيذ لا تقل أهمية عن عملية الاختيار، وإن كان التعويل أيضاً على التدريب والتأهيل، الذي يجب أن يُعهد به العنصر البشري لضمان أفضليته وصلاحيته للمهمة التي يطلب منه القيام بها على أكمل وجه.

ومما يؤكد هذا المنهج الإسلامي "الواقع العملي في عهد عمر رضي الله عنه فالدنيا بأسرها تعرفه، المسلم فيها وغير المسلم، تعرف كيف يختار ويأمر بنفسه وكيف كان يتبع سيرة من اختارهم وكيف كان يحاسبهم، وكيف كانت الحقوق والخدمات تصل إلى مستحقيها قبل أن تحمر وجوه أصحابها في طلبها ويكفينا قوله رضي الله عنه: لو هلك جمل ضياعا بشط الفرات لخشيت أن يسأل الله عنه آل الخطاب - يعني نفسه" (منصور، 1977: 46).

وقد أوردت موسوعة الإدارة العربية الإسلامية - التي تصدر عن المنظمة العربية للتنمية والإدارة - إن توجيهات الخليفة الراشد عمر بن الخطاب لولاته في الأمصار تعتبر مادة تدريبية ثرة في طريقة الحكم وإجراءات القضاء، حيث يقول رضي الله عنه في كتابه لأبي موسى الأشعري - واليه في العراق - "البينة على من ادعى واليمين على من أنكر، والصلح جائز بين المسلمين إلا صلحاً أحل حراماً أو حرم حلالاً". ويقول

أيضا لقاضيه في دمشق: "إذا جلست فقل: اللهم إني أسألك أن أفتي بعلم وأن أقضي بحلم، وأسألك العدل في الغضب والرضا". كما يجدر هنا ذكر مواسم الحج في عهد عمر (رضي الله عنه) عندما كان يجتمع مع عماله وولاته من كافة أقاليم الدولة، يعقد لهم المؤتمرات والدورات التدريبية التي تطرح فيها المشاكل وحلولها، من خلال تداول الآراء والخبرات المختلفة بإشراف مباشر من الخليفة نفسه (مجلة إدارة)،-2218x(37:2013،446).

وتمشيا مع الرأي السائد عند خبراء التدريب والذي يفترض أن التدريب يعتمد على بعض المبادئ والقواعد - تتناسب مع قواعد فقهية ومبادئ إسلامية - التي يجب أن توضع في الحسبان وهي:

الاستمرار: بدءاً من دخول العامل إلى المؤسسة ومروراً بانتقالاته وترقياته وانتهاءً بخروجه من الوظيفة.

التدرج: الارتقاء من الأسهل إلى السهل ثم الصعب فالأصعب.

الهدف: حيث يسير وفق سياسات مرسومة ويسعى لتحقيق أهدافها بأساليب محددة ودقيقة.

الأولويات: من دون تناقض مع التدرج وبترتيب الأهم فالمهم يصعب الانحراف عن الأهداف.

الشمول: أن يكون شاملاً لكل مستويات العاملين في كافة مجالات العمل المختلفة.

التطوير: باستخدام أساليب متطورة وأيضاً في المنهج العلمية المطروحة.

الواقعية: استخدام طرق فعالة لمعرفة الاحتياجات الفعلية والواقعية للأفراد حتى يواجهوا أعباء العمل (متولي، 1990: 25 و26).

التوقيت: لأن مراعاة التوقيت المناسب مهم حتى لا يحدث تعارض أو تملل.

المشاركة: فمشاركة المدرب لا تفيد سرعة الاستفادة فقط ولكن أيضاً رسوخ التعلم.

التكرار: حيث يساعد على الثبيت وانعكاس المعلومات على نتيجة السلوك (أبو النصر، 2008: 111-114).

## 3-4-3- المدافع الإسلامية إلى التدريب:

لقد اقتضت الحكمة الربانية أن يُعد الله تعالى إعداداً جيداً لمن يختاره من عباده للرسالة أو النبوة، وذلك قبل التكليف بالمهمة الشاقة والأمانة الكبرى، ومنه أيضاً ما امتلأت به كتب السيرة النبوية من قصص تدريب النبي صلى الله عليه وسلم لصحابه وإعدادهم مبكراً قبل إعطائهم أمر ما، وفي التراث الإسلامي كثير من الشواهد التي تثبت أصالة التدريب والإعداد في مختلف الأمور والمهام المتنوعة والفنون المتعددة، التي طالما ربطت بالجانب الديني أو الدنيوي وكانت تصدر وترعى من الخلفاء أو العلماء في العصور الذهبية للمسلمين، وهنا يمكن استنباط بعض المبادئ واستلهام الدروس والعبر من المواقف التالية حيث تتضح معان عظيمة ومنها:

أ- أن الله سبحانه جعل رُسُلَهُ رِجَالاً لِيُحْضِلَ لَهُمُ التَّوْحِيدَ عَلَى الصِّرَاطِ وَالتَّحَمُّلَ بِرِعَايَتِهَا وَسِيَاسَتِهَا حَتَّى يَقُودُوا وَيَسُوسُوا أُمَمَهُمُ الَّتِي يُكَلِّفُونُ بِقِيَامِ أَمْرِهَا عَلَى الْحَقِّ الْمُبِينِ.

ب- أن الله حجب إلى أنبيائه العزلة الوقتية لئتم فيها مهمتهم المهمة البعثية، فقد اعتزل الرسول صلى الله عليه وسلم الناس للتعبد في غار حراء وأيضاً موسى عليه السلام عندما أمر بالاعتزال أربعين يوماً للقاء ربه تعالى.

ج- والله يأمر أيضاً نبيه محمداً عليه الصلاة والسلام بالصلاة والطويلة وقيام الليل الشاق حتى يستطيع مواجهة أعباء الدعوة وقد تدرّب واعتاد على جهاد النفس ومكابدة الأعباء الصعاب .

د- قصة موسى عليه السلام وتدريب الله تعالى له قبل تكليفه بمهمة مواجهة طغيان فرعون، وذلك بإلقاء

العصا وضم اليد والتثبيت والتجريد حتى لا يهاب المواقف الصعبة والتحديات الجمة.

هـ- ومن المواقف الربانية تعليم داوود عليه السلام صنعة الدروع التي لم تكن معروفة من قبل، وأيضا تعليم الرسل جميعهم لكيفية المحاورات وإجابة التساؤلات والثبات في المحادثات وغيرها .

و- وفي سيرة المصطفى صلى الله عليه وسلم نجد كيف درب أصحابه رضي الله عنهم على طرق الدعوة والتدرج بها، وتقدم الفتوى والقضاء قبل تكليفهم بذلك مثل معاذ بن جبل وعلي بن أبي طالب وعقبة بن عامر وسعد بن معاذ وغيرهم .

ز- وأيضا القصة المعروفة لتعليم النبي أحد أصحابه في عدة مراحل كيف يتكسب من خلال السؤال والإجابة عن بداية العمل والاحتطاب وخطوات البيع والشراء وهذا إرشاد للأمة منه صلى الله عليه وسلم عن أهمية التدريب والأخذ بالأسباب والتخصص (الشريف، 2008: 54-72).

وهنا يمكن تلخيص قواعد مهمة من مبادئ باعث التدريب في نفوس المسلمين، مما يجعلها تفرع إليه وتقبل بهمة ونشاط أكبر وهذه الأمور هي: أولا:

ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب، فبعض الأعمال الخيرية والدعوية القيام بها واجب، ويصبح التدرّب عليها واجبا، حيث لا يقبل التقاعس عن أداء الواجب بحجة عدم الإحادة التي تصبح واجبة أيضا.

ثانيا: كل جهد مبذول في التدريب يقابله أجر عظيم كما هو معلوم في دين الله تعالى، حيث لا يمكن كسب الأجر دون الحرص عليه وتبني النية له بالاستعداد التام. (الشريف، 2008: 31 و33)

ثالثا: النفرة لحماية الدين وتقديم الخير سداً للثغرات حتى لا يلج منها غير المسلمين مثل الحملات التنصيرية،

فإن علم شباب المسلمين ضرورة التمكن من التخصصات يجعلهم يتدافعون إلى التدريب.

## 2-0-2- خلاصة:

لقد تناول فصل التدريب واتجاهاته الحديثة بمباحثه الأربعة مفاهيم ونظريات عديدة، تشهد بتطور تطبيقات التدريب وأدواره المختلفة واستراتيجياته المتجددة، حسب معطيات العصر ومتطلبات الواقع الوظيفي لأي نوع من أنواع المؤسسات ونشاطاتها، ففي أولا تم سرد ووظائف أو أنشطة إدارة الموارد البشرية والعلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، وكيف أصبح مفهوماً متطوراً يتسع لكل احتياجات العنصر البشري داخل المؤسسة.

كما تم توضيح مفهوم التدريب الحديث كونه يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين بمختلف جوانبها الشخصية والمهنية والأدائية، وكذلك الأهمية الاستراتيجية للتدريب باعتباره خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل، حيث تطرق إليها ثانياً من خلال سرد نظريات وأنواع التدريب حسب تلك الاحتياجات المتجددة، وأيضاً تطرق المبحث إلى أساليب التدريب الحديث بجانب المراحل أو الخطوات التي تكتمل بها العملية التدريبية.

وفي ثالثاً تم تغطية أهداف طرفي التدريب الحديث، من خلال مناقشة الفوائد التي تعود على المؤسسة وأهدافها من قيام التدريب واعتباره استثماراً ذو عائد، وفي الجانب الآخر دوافع الأفراد العاملين بالمؤسسة وفوائدهم من برامج التدريب، إضافة إلى سرد بعض المشكلات التي تعترض طريق التدريب أو طريق تطبيقه.

أما رابعاً فقد تناول التدريب في المنظور الإسلامي وإشارات التدريب في الفكر الإسلامي، والتطرق إلى وقائع من السيرة العطرة للرسول صلى الله عليه وسلم، وفي الختام تم تناول بعض القواعد الفقهية وحث الآيات والأحاديث على التعلم والإجادة أو الإحسان في العمل.