

دور آلية التدريب في تهيئة مهارات القوى العاملة

الأستاذ: فريد سلام

جامعة الهضاب-سطف2

البريد الإلكتروني: sellamfarid4@gmail.com

ملخص:

نظرا لتزايد الطلب باستمرار على المهارات التقنية العالية والعمالة الفنية المؤهلة، ومع تسجيل النقص في الكفاءات المؤهلة، أصبحت المؤسسات اليوم تراهن على التدريب وتعتبره نشاطا رئيسيا يجب أن تمارسه، وتخصص له الموارد اللازمة لتتضمن وتحديث مهارات القوى العاملة، إذا ما أرادت الإبقاء على قوتها التنافسية، وبغية تحقيق ذلك قمنا بتقسيم بحثنا إلى أربع محاور رئيسية، خصص الأول لتحديد ماهية التدريب، بينما تعرضنا في المحور الثاني لأهمية وأهداف التدريب، في حين تناولنا في المحور الثالث أنواع التدريب وأساليبه، أما المحور الرابع تطرقنا فيه إلى دور التدريب في تهيئة مهارات القوى العاملة وتحديثها.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الإعداد، التأهيل، التعليم، التكوين، تنمية المهارات.

Abstract :

I try through this paper to speak about the role of the continuous training in contemporary companies as an important activity in the Human Resources Development function, especially in light of the complexity of functions and jobs, that's what push the researchers and managers in the field of human resources management to give a great importance to the training in order to contribute in reducing the performance gap.

Due to the constantly growing demand for high technical skills and technical qualified employment, and because of the shortage of highly qualified professionals, the institutions are betting on training and consider it as a key activity that must be exercised, and allocate for it the resources needed to refine and update the skills of the workforce.

In order to achieve the aims of this paper, I divided my research into four main axes, the first one was allocated to talk about the theoretical aspect of the concept of training, while the second axis was to determine the importance and objectives of the training, the third axis was consecrated to the types and methods of training, and in the last one we have tried to clarify about the role of training in the refinement and updating of skills of the workforce.

Key words: training, preparation, rehabilitation, education, skills development.

مقدمة:

أضحت وظيفة تنمية الموارد البشرية في الوقت الحالي ضرورة ملحة تفرضها التغيرات البيئية المتسارعة والتطورات التكنولوجية الهائلة والمتلاحقة في مجال التقنيات والمعدات، هذا ما جعل أساليب التسيير الإداري تتبدل وتعرف أنماطا مغايرة تماما لسابقتها، نتيجة ظهور ممارسات وأفكار ونظم أعمال جديدة، مما أدى بالفعل إلى التغيير في متطلبات شغل الوظائف.

ولما كانت مهارات الأفراد العاملين تتقادم مثلما تتقادم الأزياء في الملابس، ولا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الأبد، أصبحت مشكلة تقادم المهارات والمعرفة من أكبر التحديات والمشاكل التي تواجه الأفراد والمؤسسات، حيث أثبتت الدراسات أن معظم الأفراد الذين فقدوا وظائفهم كان تقادم مهاراتهم من أكثر الأسباب التي أدت إلى فقدانهم لوظائفهم سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، ونظرا للأهمية البالغة التي توليها الدول والحكومات بصفة عامة

والمنظمات و المؤسسات الرائدة في مجال الأعمال بصفة خاصة للتدريب، لكونه آلية فعّالة تساهم كثيرا في تثمين مهارات الأفراد وتحديثها، إذا ما تمّ توظيفها وفق مخطط سليم ومدرّس، يسمح بتحديد النقائص والفجوات المهارية لدى القوى العاملة، واحتياجاتها من التدريب بدقّة.

أولاً: ماهية التدريب

يحتل التدريب في العالم المعاصر مكان الصدارة في أولويات كثير من الدّول المتقدّمة باعتباره عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة الحديثة ومدخلا من مداخل التنمية الإدارية، ولمواكبة معطيات العصر ومتغيّراته المتسارعة في كافة جوانب الحياة، أضحت التدريب ضرورة لا غنى عنها لتنمية معلومات الأفراد وتثمين مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم باعتبارهم الأداة الفاعلة في عملية التغيير والتطوير، كما أصبح التدريب المستمرّ والهادف أفضل استثمار للموارد البشرية، ومن أهم المقوّمات الأساسية التي تزيد من فعالية المؤسسات وقدرتها على التّمو ومسايرة ركب التّطوّر وزيادة كفاءتها الإنتاجية، وأصبح التدريب الإداري أيضا من أهمّ الأساليب التي تستخدمها الإدارة الحديثة في تحسين كفاءة العاملين، ورفع معنوياتهم وكشف مواطن الضعف والقوة لديهم وتوطيد العلاقة بينهم وبين رؤسائهم. (عساف، 1975، ص 141)

1- مفهوم التدريب:

لم تظهر فكرة التدريب في المنظمات الإدارية سوى بعد الحرب العالمية الثانية كوسيلة لرفع الإنتاجية ومحاولة لتغيير السلوك والميول والاتجاهات لدى مختلف مستويات العاملين، وبرزت مع الفكرة مدرستان للتدريب: المدرسة الأولى تستند إلى آراء علماء النفس والتربية، وترى أنّ التدريب الناجح هو التدريب السلوكي، والمدرسة الثانية تستند إلى آراء علماء الإدارة، وترى أنّ التدريب الناجح هو الذي يدرّ عائدا على الأموال والجهود المستثمرة فيه وأن يكون هذا العائد ملموسا على المدى القريب. (السيد منصور، 1990، ص، 216).

يعرّف "الخضرسيكو" التدريب بأنه "مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخطّطة، التي من خلالها يتمكّن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى وأهدافهم الشخصية والاجتماعية بالدرجة الثانية، كما يهدف أيضا إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه، كما يساهم أيضا في جعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا (Sekiou et d'autre, 2001, p336)

يعرّف على أنّه "تلك العملية التي تهدف إلى التنمية المنتظمة لنموذج من المعرفة والمهارات والاتجاهات لشخص ما، لكي يؤدّي الأداء الصحيح للواجب أو العمل الذي أسند إليه، وهو يتكامل غالبا بزيادة واستمرارية التعلّم، بمعنى آخر هو تلك الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد مهما كان سواء مجرد عامل بسيط أو متخصص أو فنيّ أو إداري... على أداء عمل معيّن أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل بها، إنّّه بمثابة إجراء منظم من شأنه زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدف معيّن". (محمد غربي وآخرون، 2002، ص ص 66-67)

بينما يعرفه المشتغلون بعلوم الإدارة والتدريب بأنّ "التطوّر المنطقي المستمرّ للمعلومات والخبرات والمهارات التي تقع بين مختلف فئات العاملين للمعاونة في تقدّمهم وتقدّم الإدارة التي يعملون بها، أي أنّه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحيين قدرة الإنسان على أداء عمل معيّن أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل بها". (عبد اللطيف، 2000، ص 122)

يذهب بعض الكتّاب والمهتمين إلى الإقرار بتعدد وتنوّع التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب، حيث نجد طيب الحضري يقول في هذا الشأن: "لقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب، فمنهم من يقصد به إعداد الأفراد إعدادا مهنيا وتدريبهم على مهن معيّنة بقصد رفع مستوى إنتاجيتهم أو إكسابهم مهارات جديدة....". (يوسف الحضري، 1976)

2- مفهوم التكوين:

يعرّف التكوين على أنّه "عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفة، واستعمال تقنية حديثة تتعلق بها أو بأهميتها لشغل وظيفة أعلى في المستقبل". (عمارة، 1991)، ويرى البعض "بأنّ التكوين يتكوّن من مجموعة الأنشطة الموجهة نحو الأفراد بالمنظمة ويكونون قادرين على تحمل المسؤولية وذو كفاءة في وظائفهم الحالية أو وظائف أخرى يشغلونها" (Bélanges et autres, 1983, p140)

بيّن "أحمد طرطار" الفارق بين التدريب والتعليم في مدلول الكلمتين، فأشار أنه: "لا يختلف مدلول الكلمتين ما عدا أن الأولى يسري مفهومها على التعلّم، لكن في نطاق مهنة معيّنة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإنّ التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة، والثانية تعني كلّ أوجه التعلّم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة". (طرطار، 1993، ص 88)

أمّا بخصوص وجهة النظر الثانية، يقول عبد الرحمن العيسوي: "يقصد بالتكوين المهني نوع من التعلّم واكتساب المهارات والخبرات والمعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معيّنة ولا يقتصر التدريب على العمال الجدد ولكنه أيضا يشمل تدريب الملاحظين والمشرفين وقادة العمّال، حيث يتلقّون برامج تدريبية معيّنة تؤهّلهم للوظائف القيادية التي سوف يشغلونها، فالتدريب المهني لا يستفيد منه العمّال فحسب وإنّما الرؤساء أيضا، كذلك يتناول التدريب العمّال الحاليين عندما تريد المؤسسة التي يعملون بها زيادة كفاءتهم الإنتاجية أو إلمامهم بنوع جديد من الآلات أو بطريقة جديدة من طرق العمل". (العيسوي، ص 59)

3- مفهوم التعليم:

هناك تعريف عديدة وضعت لتحديد مفهوم التعليم، وأهمها ما يلي:

يرى محمد سعيد سلطان: "أنّ التعليم يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي السليم، فهو المعرفة وتفسيرها، فهو لا يعطي إجابة قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيّرات ترتبط ببعضها البعض". (سلطان، 1993، الصفحة 183)

وتكمن العلاقة بين التعليم والتدريب فيما يلي:

تركّز عمليّة التدريب حول محورين أساسيين هما:

1- تزويد الأفراد بالمعلومات.

2- محاولة تغيير سلوك الأفراد.

أما بخصوص الفرق بين التعليم والتدريب، فيقول أحمد ماهر ويقصد بالتدريب "إنّه يركّز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعبرّ التعليم عن الزيادة في المعارف والمعارف التي لا ترتبط بضرورة محددة". (ماهر، 2004، ص 319)، كما بيّن "عبد الرحمن توفيق"، الفرق بين التدريب والتعليم، من خلال الجدول الآتي:

الشكل (1) يبين الفرق بين التدريب والتعليم

البيان	التعليم	التدريب
الأهداف	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين والمجتمع بصفة عامة أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم
المحتوى العلمي	محتوى عام	محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية
المدة	طويلة	قصيرة
الأسلوب	أسلوب لتلقي المعارف الجديدة	أسلوب الأداء والمشاركة
المكاسب	معارف ومعلومات	معلومات ومهارات

المصدر: (عبد الرحمن توفيق، 2009، ص28).

4- مفهوم التنمية وتنمية الموارد البشرية:

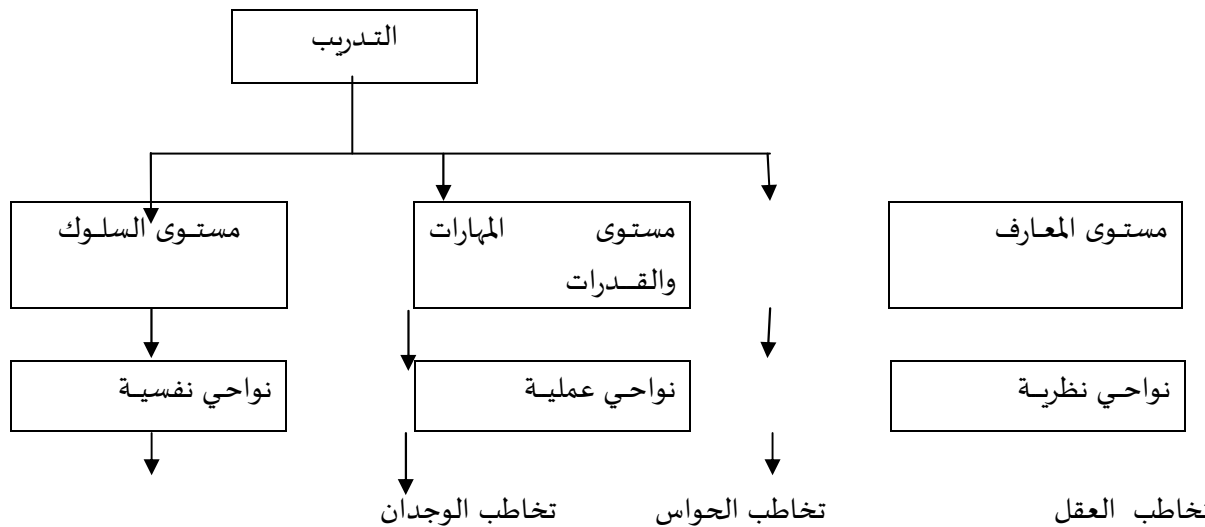
مفهوم التنمية مفهوم مرن يحتمل أكثر من معنى، ويختلف المفكرون في تعريفه كل حسب اختصاصه، وكل حسب ما يريد أن يتناوله؛ وللمنطلق الإيديولوجي دور في تحديده، حيث يقول عنها:

"جاك روبن" بأنها مفهوم عام ومعنوي يمكن تحديده في المجال السوسيولوجي بأنه "عملية دينامية تتكوّن من سلسلة من المتغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة عن طريق زيادة فعالية أفرادها في استغلال طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى". (روبان، 1977، ص21)

أما تنمية الموارد البشرية، فتعرّف "بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء الأعمال، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم، وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه". (عليش، 1971، ص22)، والملاحظ أن وظيفة تنمية الموارد البشرية تعتمد على التدريب باعتباره نشاطها الأساسي الثاني، ولا بدّ من الشروع فيه أثناء الانتهاء من النشاط الأول وبعد تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وتسطير البرنامج التدريبي الملائم، وإعداد الوسائل والمعدات الضرورية لتنفيذ خطة التدريب حسب ما هو متوقّع، للوصول إلى الأهداف المنتظرة، وقد أشار "عبد الوهّاب علي محمد إلى "الفرق بين التعليم والتدريب والتنمية في قوله: "إنّ التعليم يتضمن معلومات عامة واسعة تؤهّل الفرد إلى الدخول في الحياة العلمية، في حين يركّز التدريب على اكتساب مهارات وأساليب معيّنة تمكّن الفرد من إنجاز عمل ما، وهو وسيلة لتعديل سلوك الأفراد واتجاهاتهم، بينما تشير التنمية إلى تحسين وإنماء قدرات الأفراد وصفاتهم الشخصية ووجهات نظرهم في المواقف المختلفة". (علي محمد، 1990، ص19)

يتضح من المفاهيم السابقة للتدريب، أنّه على الرغم من اختلافها في ألفاظها إلّا أنّها تتفق غالبا في مضمونها، حيث أنّها تشير بصفة عامة إلى أنّ التدريب نشاط مخطط ومنظم موجه إلى الأفراد أو الجماعات بقصد تنمية معارفهم وتثمين وتحديث مهاراتهم وإكسابهم اتجاهات إيجابية نحو العمل، أو بمعنى آخر يركّز التدريب على إحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات بما يحقق تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، كما توضح تلك المفاهيم أنّ التدريب من الناحية السلوكية يعمل على الاتصال بالفرد من خلال ثلاث مستويات: مستوى المعارف والمعلومات ومستوى المهارات والقدرات، ومستوى السلوك والاتجاهات.

الشكل رقم(2) يوضح مجالات الخطاب التدريبي للأفراد



المصدر: سليم عبد السلام السيد، 1990، الصفحة، 224.

ثانياً: أهمية وأهداف التدريب:

أصبح للتدريب أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه، نتيجة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية، بحيث أننا بحاجة مستمرة لتعلم مهارات وعلوم جديدة، وأشهر مثال على ذلك تقنيات استعمال الحاسوب التي تشهد تطورات ومستجدات يومية، وهذا ما يجعل الدارسين والمهتمين بهذا المجال بحاجة إلى تعلم الجديد باستمرار.

ونظراً لكون التدريب ليس مرتبطاً فقط بالعلوم والمعارف والتقنيات الحديثة ولكن أسبابه متعددة، قد تكون نتيجة ضعف التعليم مثلاً أو الاختلاف بين التعليم وبين متطلبات العمل أو تغيير المسار الوظيفي، كما يعود السبب أيضاً إلى استهزاء المديرين بمهارات الخريجين الجدد والاكتفاء بالحديث عن ضعف مستواهم، وبذلك لو وقر هؤلاء المديرين على أنفسهم عناء الحديث، وعملوا على تدريبهم -الخريجين الجدد- لاكتشفوا أنّ لديهم قدرات عظيمة وطاقات كامنة ستبرز وتفيد العمل كثيراً ويتحقق الولاء للمؤسسة التي منحت لهم فرصة التدريب ويكون قدر من التقدير والاحترام للمديرين أنفسهم.

1-أهمية التدريب:

يعتبر التدريب حاجة ملحة في نظر المؤسسات المعاصرة، وسلاح تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه التي يشهدها العالم اليوم، فهذه التجهيزات والأساليب لم تعد بسيطة، بل أصبحت معقدة تحتاج إلى مهارات متعددة ومتنوعة وبمستوى عالي، وهذا لا يمكن تلبيته إلا بالتدريب والتنمية، فالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات اليوم، موارد تمتلك تشكيلة من المهارات الحديثة، تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والمعرفة الإدارية المعاصرة، وأساليب وطرق العمل الجديدة، والعمل في عدة مواقع أو وظائف. (عقيلي، 2005، الصفحة 432)

ويستمد التدريب أهميته بالنسبة للمؤسسة من حيث ما يلي:

1-إنّ الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها، وبالتالي التعريف بها والتدريب عليها.

2-إنّ الوظائف نفسها تتغير، كما أنّ الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيةهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى.

3-إنّ التطور التكنولوجي (Technological change) أو الآلي (Automation) تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية والإبتكارية الصفة الغالبة في العمل، وبذلك فالعامل مطالب أكثر من وقت مضى بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة، وهذا ما يتطلب تدريب الأفراد تبعاً لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيداً تطلب ذلك مستوى أعلى من التدريب لدى العمال. (Lavoegic, 1987, p70-71).

لا تقتصر أهمية التدريب على تمكين الفرد من أداء واجباته الوظيفية الحالية بفعالية، وإنما تتعدى ذلك إلى تأهيل الأفراد لتولي وظائف ذات مسؤوليات أكثر شمولاً وأعلى مستوى في المستقبل، وهذا يتطلب أن تكون السياسات التدريبية أكثر حساسية واستجابة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، وأكثر ملائمة لطبيعة العمل، وأكثر تقدراً أو كفاءة في تلبية الاحتياجات التدريبية للفرد والمؤسسة التي يعمل بها. (هاشم، 1976، 172)

2-أهداف التدريب:

ظهرت عدّة محاولات لتصنيف أهداف التدريب في ضوء معايير معينة، وترتبت على تلك المحاولات ظهور تقسيمات لأهداف التدريب بعضها ثلاثي والبعض الآخر ثنائي.

1-التقسيم الثلاثي لأهداف التدريب: ويتم ذلك وفق ثلاث معايير أساسية هي: نوع التدريب، مستوى التدريب، مدّة التدريب.

- أ-حسب نوع ومحتوى التدريب: ويهدف التدريب وفق هذا المعيار إلى ما يلي:
 - تغيير اتجاهات المتدربين وتوجهاتهم وتهيئتهم لتقبل آراء وظروف عمل جديدة.
 - تقديم المعرفة وتوسيع مدارك المتدربين.
 - تنمية المهارات والقدرات لدى المتدربين.
- ب-حسب درجة وكثافة ومستوى التدريب: ويهدف التدريب وفق هذا المعيار أيضا إلى:
 - التلمذة: وذلك بتعريض العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التدريب أو المهارة الواجب اكتسابها.
 - رفع مهارات الأداء.
 - السيطرة والتفوق.

- ج-حسب المدّة التي يغطيها التدريب: في حين يهدف التدريب وفق المعيار الثالث إلى:
 - أهداف قصيرة الأجل لتغطية احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة.
 - أهداف طويلة الأجل لتغطية احتياجات تنمية وتطوير متأنية. (ماهر، 1996، الصفحة، 335-339)
- 2-التقسيم الثنائي لأهداف التدريب: وفي ظلّ هذا التقسيم هناك نوعين من الأهداف (عامة، تخصصية).
 - أ-أهداف التدريب العامة: وهي الأهداف التي تسعى نحو تحقيقها كافة الأجهزة والتنظيمات الإدارية والتي تتمثل في الحد الأدنى اللازم إحرازه من جانبها حتى تتمكن من أداء رسالتها على الوجه الأكمل.
 - ب-أهداف التدريب التخصصية: وهي أهداف جزئية متخصصة تدرج في إطار الأهداف العامة، ولا يمكن حصرها بسبب تنوعها وتعددها وخضوعها للتجدد المستمر وفقا لظروف الزمان والمكان في المجتمعات الإدارية، ولعلّ أهم تلك الأهداف ما يلي:

- القضاء على مشكلة النقص الكمي والكيفي للعمالة.
- خلق القيادات الإدارية.
- تحديث أساليب العمل.

ثالثا: أنواع التدريب وأساليبه

باعتبار التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تنمية مهارات الأفراد، والإرتقاء بمستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف الهدف منه، وطبيعة العمل، والمستوى الوظيفي، ويختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها، وحسب مقدرتها المالية وإمكانياتها، وعدد الأفراد الذين يعملون بها، كما تختلف أيضا الأساليب المستعملة في التدريب، حيث يتم تحديد الأسلوب بناء على نوع التدريب.

1-أنواع التدريب:

توجد تقسيمات عديدة لأنواع التدريب، فهناك من يصنّفها حسب الهدف، ومن يصنّفها حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة، وآخرون يصنّفونها حسب المكان ومرحلة التوظيف، كما يوجد نوع آخر من التدريب قبل الالتحاق بالخدمة.

1- التدريب قبل الالتحاق بالخدمة:

يهدف هذا النوع من التدريب إلى مساعدة الفرد في تطوير معلوماته وقدراته وتأهيله للالتحاق بعمل معيّن، وقد يكون هذا التدريب داخل المؤسسة أو خارجها. (ثريا، 2000، ص 29)

2- حسب مرحلة التوظيف :

لا يقتصر التدريب على فئة معينة من العاملين دون أخرى، بل يشمل كافة أنواع العاملين، ويمكن تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما: التدريب في المراحل الأولى من التوظيف والتدريب في مراحل متقدمة من التوظيف.

أ- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: هو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه لتعيينه في الوظيفة، وهو تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد أصبح مسندا لكل واحد منهم، وكيفية أدائه، وإعلامهم أيضا بأنظمة المؤسسة وأهدافها وسياساتها، وبالمهام والمسؤوليات التي عين لها كل منهم وبكيفية النهوض بأعبائها، وعلاقة عمله بأعمال الآخرين، ومدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، الذي وجدت من أجله، كما يحاط كل فرد منهم علما بظروف العمل كالأجور والتقنيات والخدمات، وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المؤسسة، وينقسم التدريب في المراحل الأولى من التوظيف إلى ما يلي: (رضوان، 2014، ص 46)

1- التوجيه العام:

يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المؤسسة التي يعمل بها، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها. (عبد الباقي، 2002، ص 218)

2- التدريب أثناء الخدمة:

يعد هذا النوع من التدريب الأكثر انتشارا، ويحصل عليه الموظف من الرؤساء والمشرفين في العمل، ويعمل على زيادة قدرات ومهارات الشخص ورفع معدل إنتاجيته، ويتم بالتوجيه المستمر أثناء تأدية العمل من قبل الرؤساء والمشرفين. (سلامة، 1987، ص 223)

3- التدريب التخصصي الإبتدائي:

يتضمن هذا النوع من التدريب واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف الجديد. (عبد الباقي، 2002، ص 218)

ب- التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف: ويقصد به تدريب العاملين القدامى في المؤسسة، ويهدف هذا النوع من التدريب إلى اكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم والتكنولوجيا، فيساعدتهم على تحسين قدراتهم، وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل، مما يؤدي إلى رفع قدراتهم وكفاءتهم في العمل. ويشتمل على الأقسام الآتية: (رضوان، 2014، ص 47)

1- التدريب لتنمية العلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال:

يهدف هذا التدريب للترقي بالسلوك وتحسين التفاعل بين الموظفين من جهة أو بينهم وبين رؤسائهم أو بينهم وبين العملاء.

2- التدريب بالتحويلي:

يهدف لاكتساب الفرد القدرات والمهارات الأساسية لشغل وظائف جديدة بغرض الترقية أو النقل الوظيفي مستقبلا. (مصطفى، 1988، ص 88-89)

3-التدريب حسب المستوى بالوظيفي:

1-التدريب الإداري:

يهدف خصيصا لتأهيل إداريين، وفي هذه الحالة يتأثر مضمون البرنامج التدريبي وتفاصيله الأخرى بالمستوى الإداري للمتدربين: فبرامج الإدارة الإشرافية (برامج تدريب المشرفين) تتطلب التركيز على مسؤوليات المشرفين في تدريب وتوجيه العاملين لديهم، فتركز على الجانب الفني للعمل وعلى تمليك الفرد مهارات تعليم وتوجيه وتحفيز وإقامة علاقات إنسانية إيجابية، أما برامج تدريب أفراد الإدارة الوسطى فغالبا ما يتم التركيز فيها على العلاقات الأفقية والعمودية وعلى مسؤوليات هذه الإدارة في الاتصال والتنسيق، فتركز على تنمية اتجاهات الأفراد نحو العمل الجماعي والتعاون والتواصل، في حين تركز برامج تدريب الإدارة العليا على مهارات التخطيط الإستراتيجي والعمليات والرقابة، بالإضافة إلى التنظيم.

2-تدريب المتدربين:

عندما يحدث طلب كبير على نشاط التدريب، تلجأ المؤسسات إلى تهيئة مدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم، وذلك بتطوير قدراتهم وتنمية مهارتهم لإيصال المعلومات للمتدربين بطريقة جيدة. (برنوطي، 2007، ص 453)

3-التدريب المهني:

يتعلق هذا النوع من التدريب بالأعمال اليدوية والميكانيكية أو مجال الحرف، وعادة ما يتم عن طريق العمال القدامى أو في المعاهد الفنية ومراكز التدريب المهني التي تتوفر على إمكانيات ضخمة تسمح للمتدربين اكتساب مهارات وقدرات كبيرة. (عبد الباقي، 2002، ص 221)

4-التدريب التخصصي:

يشمل هذا النوع من التدريب وظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية، فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص.

1-التدريب داخل المؤسسة:

يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة بالتدريب الخارجي، وكذلك قصر مدة التدريب، ويقوم هذا النوع من التدريب عن طريق مدربين ينتمون إلى المؤسسة ومن خارجها، بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية، والإشراف على تنفيذها، ويتم هذا التدريب في قاعات متخصصة للتدريب، أو قاعات دراسة داخل المؤسسة، أو في موقع العمل. ومن بين أقسامه ما يلي: (رضوان، 2014، ص 47)

1-التدريب تحت توجيه وملاحظة المشرف:

يكون هذا النوع من التدريب تحت إشراف المشرف المباشر للعمال، ويقول عنه محمد سعيد سلطان "إنه طريقة تدريب تحت التوجيه المنظم والملاحظة المستمرة من قبل المشرف للمتدرب، مثلما يفعل "الكوتش" أو مدرب فريق كرة القدم عندما يقوم بملاحظة وتحليل وتطوير أداء لاعبيه في الملعب يقوم المشرف بنفس الدور بالنسبة لرؤسياه في المؤسسة، وهو يقوم بذلك بطريقة منظمة ومستمرة ثم تدريبه وإعداده على استخدامها مسبقا". (سلطان، 1993، ص 194)

5-التدريب حسب الغاية منه:

يمكن تصنيف التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية:

1-التدريب بغرض تجديد المعلومات:

يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدّم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنية إلى إجراء بعض التغييرات والتجديدات الأساسية من حين لآخر.

ب- التدريب بغرض الترقية والنقل للوظيفي:

ويعمل هذا النوع من التدريب على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة. (سلطان، 1993، ص 219)

ج- التدريب العلاجي:

يحتاج الفرد إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشله في أداء عمل يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة، ولهذا تصمم المؤسسة برنامجا تدريبيا ثانيا لإدارة النقص، ومعرفة أسباب هذا الفشل: لتستطيع إزالة النقائص التي كانت سبب فشل الفرد، والاستفادة من البرامج التدريبية.

رابعاً: دور التدريب في صقل مهارات القوى العاملة وتحديثها.

يعدّ التدريب أهم وأنجح الوسائل في تنمية وتثمين المهارات عند القوى العاملة، وحتى يأتي التدريب بالثمار المطلوبة ينبغي أن يتمّ أولاً تحديد المهارات وفقاً لظروف وطبيعة العمل والأهداف المرجوة منه، ويجب أن يتمّ هذا التحديد بكلّ دقّة، ثم تأتي بعد ذلك عملية اختيار المنهج المناسب للتدريب وأسلوبه والأشخاص القائمين بالتدريب، حتى يمكن تركيز العملية التدريبية في تنمية المهارة المطلوبة دون إهدار للوقت والجهد. (مجلة الأمن العام، 2000، ص 109)

تركّز برامج التدريب التي تهدف إلى تنمية المهارات على توضيح خطوات العمل، وبشيء من التفصيل، كما تركّز على ما يجب عمله، وما لا يجب عمله، والتنبيه إلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كلّ موقف بالتفصيل، هذا إضافة إلى تمكين المستفيدين من هذه البرامج من إحداث طرق القيام بوظائفهم، كما يدخل في نطاق تنمية المهارات أيضاً، زيادة قدرة المورد البشري على التعبير وإدارة الاجتماعات وكذا تنمية قدراته القيادية والقدرة على اتخاذ القرارات وتحليل المشاكل التي يمكن أن تصادفه، وكيفية التعامل معها. (عبد الباقي، 2000، ص 263)

1- مفهوم المهارة: skill

تعتبر المهارات من أهم المقومات الأساسية لممارسة مهنة معينة، حيث تمثل قدرة الشخص على استخدام معارفه استخداماً فعالاً لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع، ونظراً لأهمية تنمية مهارات الأفراد في المؤسسات والمجتمعات كافة، نجد مكتب العمل الدولي بجنيف خلال مؤتمر العمل الدولي سنة 2004م، وفي دورته (92)، أقر في البند الرابع من جدول أعماله ضرورة الاعتراف بالمهارات وإصدار الشهادات بخصوصها، وفق النص الآتي: "ينبغي بالتشاور مع الشركاء الاجتماعيين وباستخدام إطار مؤهلات وطني، اعتماد تدابير لتشجيع ووضع وتنفيذ وتمويل آلية شفافة لتقييم المهارات والاعتراف بها وإصدار الشهادات، بما في ذلك المعارف والخبرات المكتسبة سابقاً، بصرف النظر عن البلد الذي اكتسبت فيه وعما إذا كانت مكتسبة على نحو رسمي أو غير رسمي، كما ينبغي لمنهجية التقييم، هذه أن تكون عادلة ومتماشية مع المعايير وغير تمييزية، وعلى الإطار الوطني أن يشمل نظاماً موثقاً لاعتماد الشهادات يضمن أن تكون المهارات قابلة للنقل ومعترفاً بها بين المؤسسات والقطاعات والصناعات ومؤسسات التعليم، مع وضع أحكام خاصة بهدف ضمان الاعتراف بمهارات ومؤهلات العمال المهاجرين واعتمادها". (مؤتمر العمل الدولي، 2004، ص 9)

2- التدريب وتنمية مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي:

أصبحت أساليب الأمم في التفكير والإدارة غير ملائمة لتحديات المستقبل حيث انتهى تاريخ صلاحيتها وظهرت الحاجة إلى استخدام أساليب جديدة ومبتكرة، ويقضي ذلك توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل، وإذا

كان التفكير الاستراتيجي يشكّل لبّ وجوهر الإدارة الإستراتيجية، فإنّ التخطيط الاستراتيجي يمثل العمود الفقري لضمان استمرارية المؤسسة ونموّها وتطوّرها، ويرتبط التفكير الاستراتيجي بمدى توافر المعلومات والمهارات والاتجاهات الضرورية للقيام بمسؤوليات ومهام الإدارة الإستراتيجية والتي تعمل على استخدام برامج التفكير الإستراتيجية التي تمكّنها من تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية والتنبؤات بأثرها المستقبلي على المؤسسة، بما يمكّنها من إعداد الاستراتيجيات والقرارات المناسبة في الوقت المناسب.

يعتبر التفكير عن طريق السيناريوهات علاجاً لنقاط الضعف في ممارسة عملية التوقع والتنبؤ، ويمثل محاولة لتفادي أو التغلّب على المخاطر الناتجة عن التنبؤ، كما تتيح ممارسة السيناريوهات تحقيق بعض المكاسب الذهنية والعملية التي لا يمكن الحصول عليها إذا مارسنا عملية التنبؤ من خلال طريق واحد محدد لا يتيح أيّ خيار آخر، وبذلك يبقى التفكير عن طريق السيناريوهات بمثابة تهيئة للأذهان للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل، كما لا يهدف التفكير عن طريق السيناريو إلى التخلّص من حالة عدم التأكّد ولكنّه على العكس يهدف إلى تأكيد عدم التأكّد، ولكن بشكل معقول ومنطقي.

خاتمة:

كحوصلة لما سبق، يتضح لنا أنّ مفاهيم التدريب رغم اختلافها في ألفاظها فهي تتفق غالباً في مضمونها، بحيث تشير بصفة عامة إلى أنّ التدريب نشاط مخطط وهادف يستهدف الأفراد والجماعات بقصد تنمية معارفهم واثمين وتحديث مهاراتهم، هذا ما جعل المؤسسات المعاصرة تعتبره سلاح فعال لمواجهة تحديات البيئة المعقّدة والمتغيرة باستمرار، بينما يعود الاختلاف في اختيار أنواع التدريب المناسبة للقوى العاملة بين المؤسسات إلى قدراتها وإمكاناتها المادية والبشرية، ونوع المهارات المراد تثمينها وتحديثها، حيث توجد مؤسسات إمكاناتها المادية تسمح لها بتغطية نفقات التدريب، فنجدها تلجأ إلى التدريب خارج المؤسسة، سواء في مراكز تدريب وطنية أو في الخارج، في حين هناك مؤسسات تمتلك مدرّبين مؤهلين وقادرين على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تتناسب واحتياجاتها من التدريب وهي بذلك توفّر على نفسها نفقات التدريب الخارجي، إلّا أنّه هناك بعض المهارات النادرة والمحتكرة من قبل المؤسسات الرائدة والتي تمثّل سرّاً تميّزها ولا تسمح لغير أفرادها باكتسابها، أو تضع شروطاً مكلفة الثمن لإكسابها لغيرها. كما بيّنا بأنّ نوع التدريب المعتمد من قبل المؤسسة هو الذي يحدد الأسلوب المناسب للتدريب، مع الأخذ بعين الاعتبار إيجابيات وسلبيات كلّ أسلوب، حيث كلّ نوع من التدريب يناسبه أسلوب أو أساليب محددة، كما يتطلّب تثمين أو تحديث مهارة معينة نوع وأسلوب خاص من التدريب.

تهتم المؤسسات في الوقت الراهن بصفة كبيرة بمهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي وتعتبره أولوية من أولويات التسيير الإداري الحديث ولا بدّ من تفعيل آلية التدريب لإكساب القوى العاملة هكذا مهارات؛ وتبدأ مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي بعد التفكير عن طريق السيناريوهات مباشرة والذي يسمح بوضع البدائل وتهيئتها لها الطريق للانطلاق باستعمال أسلوب العصف الذهني المكتسب بالتدريب، والذي يفصل بين مرحلة إنتاج الأفكار ومرحلة تقييمها لعزل الرقابة العقلية الشديدة والمفروضة على تدفق الأفكار.

ويظل التدريب آلية فعّالة لتثمين وتحديث مهارات القوى العاملة تلجأ إليها المؤسسات متى كانت هناك فجوة في الأداء، هذا ما جعل الدول والحكومات تعمل على سنّ قوانين وتنظيمات تفرض على المؤسسات تدريب أفرادها باستمرار لتحقيق متطلبات التنمية الشاملة (أنظر الأمر: 03/06 المؤرّخ في: 2006/07/15، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية).

الهوامش المراجع:

- 1- محمود عساف، أصول الإدارة، دار النشر العربي، القاهرة، مصر، د-ط، 1975.
- 2- سليم عبد السلام السيد: التدريب والإنتاجية، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد (41)، السنة (12)، 1990.
- 3- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، د-ط، 2002.
- 4- رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، د-ط، 2000.
- 5- طيب الحضري، رؤية عربية مستقبلية للتدريب المهني، تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي، القسم الأول، مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة، نواكشوط، مارس 1976.
- 6- حسين حسن عمارة، إدارة شؤون الموظفين، مطابع الإدارة العامة، الرياض، د-ط، 1991.
- 7- علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، د-ط، 1981.
- 8- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، د-ط، 1993.
- 9- عبد الرحمان العيسوي، علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، د-ط، د-س.
- 10- جان عبد الله طوما، التعلم والتعليم: مدارس وطرائق، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، ط1، 2011.
- 11- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت لبنان، د-ط، 1993.
- 12- عبد الرحمان توفيق، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية الإدارية، القاهرة، مصر، د-ط، 2009.
- 13- أحمد الباشات، أسس التدريب، دار النهضة الحديثة، القاهرة، مصر، د-ط، 1978.
- 14- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د-ط، 2004.
- 15- جاك رويان، من التنمية الاقتصادية إلى النمو البشري، ترجمة: شحادة الحوشان، وزارة الثقافة والإرشاد القومي، دمشق، سوريا، د-ط، 1977.
- 16- ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1971.
- 17- علي السلي، التنمية الإدارية: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، د-ط، 1975.
- 18- عبد الوهاب علي محمد، الفعالية الإدارية: ندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
- 19- صلاح حوطر، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، السعودية، د-ط، 1991.
- 20- حسن الحلبي، معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي، بيروت، لبنان، 1976.
- 21- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- 22- علي السلي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- 23- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، د-ط، 1976.
- 24- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996.
- 25- مصطفى محمد عفيفي، مبادئ وأصول الإدارة العامة، مطابع البيان التجارية، دبي، الإمارات، 1992.
- 26- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك- القاهرة، مصر، د-ط، 2014.
- 27- أحمد صالح العمرات، إدارة العلاقات الإنسانية: إطلالة على العمل الشرطي، مكتبة الزرقاء، عمان الأردن، د-ط، 1997.
- 28- أسعد ثريا، "في تنمية القوى البشرية: اختيار الموظف والتدريب، دراسة لأعضاء الجهاز الإداري النسائي، في إحدى مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد (14)، العدد (2)، سنة: 2000.
- 29- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، د-ط، 2002.
- 30- سهيل سلامة، تدريب العاملين وتحقيق التنمية الشاملة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، العددان (30) و(31)، نوفمبر 1987.
- 31- أحمد مصطفى، التدريب سبيل المديرين إلى تنمية الموارد البشرية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، العددان (33) و(34)، 1988.
- 32- عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد السالم، نحو تأسيس ثقافة تنظيمية محفزة للتدريب بالجهاز الحكومي، الملتقى العربي السابع للاستشارات والتدريب، تحت إشراف المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، سوريا، ما بين 06 و09 جويلية 2008.
- 33- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002.
- 34- مجلة الأمن العام، كلية الملك فهد الأمنية، السعودية، العدد (2)، السنة: 2000.
- 35- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د-ط، 2000.
- 36- علي السلي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، د-ط، 2000.
- 37- نواف كنعان، القيادة الإدارية في المملكة العربية، مكتبة دار العلوم، الرياض، السعودية، د-ط، 1982.
- 38- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، السعودية، د-ط، 1993.
- 39- مؤتمر العمل الدولي، تنمية وتدريب الموارد البشرية، البند الرابع من جدول الأعمال، التقرير الرابع (2باء)، الدورة (92)، مكتب العمل الدولي، جنيف، ط1، 2004.
- 40- عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، 2007/2008.

-المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Sekiou et d'autre,gestion des ressources humaines 2édition,DE BOECK ?université ;canada,2001.
- 2-Laurent Bélanges et d'autres,gestion des ressources humaines ;une approche globales et intégrée 2édition,ESKA,paris,france ,1983.
- 3-LAKHDAR Sekiou ;gestion du personnel ,les édition d'organisation,Québec,4eme édition,1993.
- 4-Madeleine Lavoegic « Mieux utiliser la formation pour gérer les volutions de carriers »in REVUE française de gestion(N°56 ,NOV-DEC1987).