

المشكلات السلوكية للبرامج التدريبية: التشخيص والحلول

أ. لفقيير علي

قسم العلوم الاجتماعية - جامعة برج بوعرييج

ملخص

تواجه البرامج التدريبية على مستوى كل المنظمات بجميع أنواعها ومجالات نشاطها العديد من الإشكاليات والمعوقات، التي غالبا ما تحد من فاعلية البرامج التدريبية وتحول دون تحقيقها لأهدافها، هذه الإشكالات تتجاوز ما اعتادت المنظمات مواجهته من مشاكل تقليدية ذات طابع إداري أو فني أو تقني، والتي بالرغم من تأثيرها على فعالية التدريب إلا أن معالجتها ليست عسيرة ومستعصية، حين تتوفر الإرادة والرغبة الصادقة لذلك، غير أن الذي لم يحظ بالاهتمام والبحث والدراسة هي تلك الإشكاليات والمعوقات ذات الطبيعة السلوكية التي كثيرا ما تظل آثارها وأعراضها وإفرازاتها السلبية خافية عن الأنظار وكامنة في النفوس.

الكلمات المفتاحية: المشكلات السلوكية، التدريب، البرامج التدريبية، التدريب السلوك.

Abstract

The training programs face many problems and obstacles at the level of all organizations of all types and fields of activity, which often restrict the effectiveness of these training programs and prevent them from achieving their objectives. These problems go beyond what organizations used to face from traditional problems of administrative or technical nature, which despite their impact on the effectiveness of training, but their treatment is not difficult and intractable, when there is the will and sincere desire for that, but those that did not receive attention, research and study are those problems and obstacles of a psychological nature, which often remains their negative effects, symptoms and excretions hidden from sight and latent in the soul.

Keywords: psychological problems, training, training programs, behavioral

مقدمة

إن المتأمل في أغلب ما نشر وبحث في مجال المشكلات التي تعاني منها البرامج التدريبية وتحد من فاعليتها، يجد أنها تناولت بالدرجة الأولى الطابع الإداري والمالي، كما أنها تناولت بالدرجة الثانية الطابع الفني والتقني لتلك

المشكلات، ولا شك أن للإشكاليات الإدارية والمالية آثارها السلبية ومخاطرها البالغة، غير أن تشخيصها لا يصعب على المعنيين بالتدريب.

غير أن الذي لم يحظ بالاهتمام والبحث والدراسة هي تلك الإشكاليات والمعوقات ذات الطبيعة السيكلوجية، التي كثيرا ما تظل آثارها وأعراضها وإفرازاتها السلبية خافية عن الأنظار وكامنة في النفوس، وقد يرجع ذلك للفجوة الواسعة التي لا تزال تفصل بين المعنيين بالتدريب وبين المختصين في العلوم السلوكية وفي مقدمتهم علماء النفس، وذلك لانشغال علماء النفس والباحثين في العلوم السلوكية بمشاكل إدارية وفنية عديدة استقطبت جهودهم ووقتهم، ولذلك بقيت المشكلات والمعوقات السيكلوجية ذات العلاقة بالتدريب بعيدة عن التشخيص فما بالك عن تحليلها وتعليلها ومعالجتها.(1)

ولكي لا يمر الوقت ويتقادم الزمن على هذه الإشكاليات السيكلوجية التي تتخر ببرامجنا التدريبية، وتفقدنا فعاليتها، بل من الممكن أن تكون البرامج التدريبية التي تنفذ من أجل تنمية وتطوير الأفراد سببا في الكثير من السلوكيات السلبية وانخفاض الدافعية للعمل، ولكي نسلط الضوء على هذه المشكلات تأتي محاولتنا هذه من خلال هذا المقال لنحاول الإجابة على مجموعة من التساؤلات وهي:

- ما هو مفهوم التدريب؟
- ما هي المشكلات التقليدية التي تعاني منها مختلف البرامج التدريبية؟
- ماهي المشكلات السيكلوجية التي تعاني منها البرامج التدريبية؟
- ماهي الحلول المقترحة لتفكيك ومعالجة هذه المشكلات.

1- التدريب:

لقد اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التدريب عموما والتدريب الإداري خاصة، إلا أن تعريفاتهم متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب، في أنها تؤدي إلى التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتدرب خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة والمجتمع. (2)

ومن المهم في محاولة الكشف عن تعريف واضح للتدريب أن ننطلق من الحقائق التالية:

- الاختلاف الواضح بين كل من مفهوم التعليم والتدريب من حيث الأهداف وأساليب التقييم.
- إن التدريب يتنوع من حيث المجال ومن حيث الهدف فهناك تدريب فني، تدريب إداري، إلى غير ذلك من الأنواع.

- إن التدريب وإن اختلف عن التعليم فإنه يستند أيضاً إلى المعارف والمعلومات التي تقدم للمتدرب في البرنامج التدريبي إلى جانب التطبيق العملي والممارسة الفعلية.

- إن نقل أثر التدريب وترجمته إلى تطبيق أو سلوك هو المعيار الحقيقي لقياس مدى تحقيق أهداف التدريب، فالمتدرب الذي يلتحق ببرنامج تدريبي يظل بعد انتهاء البرنامج التدريبي بحاجة إلى الميدان العملي حتى يتمكن من معرفة جدوى التدريب، لأن أهداف التدريب السلوكية المحددة تعنى أهمية وجود معايير لقياس أداء المتدرب وتقييمه قبل الحكم على المتدرب أو على البرنامج بالنجاح أو الفشل. (3)

ومن جملة التعريفات التي جاء بها الباحثون والمختصون نذكر منها ما يلي:

- يعرف فيتز جيرالد (Fitzgerald 1992) "التدريب على أنه عبارة عن اكتساب الأفراد العاملين للمعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية". (4)

- كما عرفه William F. Glueck بأنه: "النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المنظمة". (5)

- كذلك عرف عبد الجليل التدريب بأنه: "عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة". (6)

- ويعرفه عقيلي (1993) بأنه "وسيلة رئيسية لتغيير سلوك الفرد المتدرب، وهو عملية مستمرة تهدف لزيادة معارف الفرد وتنمية مهاراته وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بما يمكنه من القيام بعمله بكفاءة وفعالية". (7)

_ ويعرف الدكتور علي محمد عبد الوهاب التدريب أنه "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، يهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية، يتطلبها الفرد الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع". (8)

ومن خلال ما سبق يتضح أن التدريب يركز على المقومات الأساسية التالية:

- إن التدريب عملية مستمرة وهذه نتيجة حتمية لأن هناك تغيراً مستمراً في طبيعة الوظيفة.

- إن التدريب نشاط مخطط حيث أن هناك أهداف محددة يسعى التدريب إلى تحقيقها.
- إن عملية التدريب تهدف إلى إكساب العاملين بعض القدرات والمهارات التي تمكنهم من أداء الأعمال المنوطة بشكل فعال.
- إن التدريب يساهم في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق صقل قدرات ومهارات الموظفين مما ينعكس بصورة إيجابية على وضع أهداف المنظمة موضع التنفيذ.
- تحقيق الانسجام والتوافق بين الفرد والوظيفة عن طريق تزويده بالقدرات والمهارات ذات الصلة الوثيقة بطبيعة الوظيفة. (9)

2- المشكلات الحالية لعملية التدريب:

- تتميز العملية التدريبية حالياً بثلاث خصائص أساسية تحول دون تحقيقها لأهدافها هي:
- عدم تحديد أهداف التدريب وبالتالي لا نستطيع تقييم نتائجه.
- عدم تحديد الحاجات التدريبية نظراً لغياب تحليل العمل، وإسناد هذه العملية لغير المتخصصين أو غير المهتمين.
- برامج تدريبية غير كافية من الجانب السلوكي.

3-1. عدم تحديد الأهداف:

يشير الهدف بشكل أساسي إلى النتيجة التي يراد الوصول إليها بكمية معينة ومواصفات محددة في زمن محدد، كما يرشد الهدف إلى تحديد المعايير الملائمة لقياس النتائج المحصلة ومن ثم تقييمها وإجراء التعديلات اللازمة، وتنقسم أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات من الأهداف كما يلي:

أ - أهداف الوظيفة التي يشغلها الفرد: وتتمثل في تلك الأهداف المستقلة من الواجبات والالتزامات الناجمة عن وظيفة معينة، والتي تحقق القدر المطلوب من الأداء، وتحفظ التوازن بين الوظيفة وباقي الوظائف.

يتم تحديد أهداف وظيفة أو منصب عمل معين بعد إجراء عملية تحليل العمل وبالتالي تحديد مواصفات المنصب والواجبات الملقاة على عاتق صاحب المنصب وكيفية أدائها بالطرق السليمة.

ب - أهداف المنظمة التي يعمل بها الفرد: لا يمكن تصور منظمة بدون صياغة أهداف واستراتيجيات، إذ تعتبر عملية تحديد الإستراتيجيات والأهداف الناجمة عنها عن طريق مشاركة الأفراد العاملين عاملاً محفزاً لهم في أدائهم

لمهامهم وإحساسهم بعبء المسؤولية الملقاة عليهم وعلى المنظمة، ومن ثم الحرص على نجاح المنظمة.

ج - الأهداف الشخصية للفرد: لكل فرد أهداف شخصية يود تحقيقها ، وتتمثل في التنمية الذاتية والترقية واحترام الآخرين له ، وتقديره لذاته، والمهم هو كيفية مساعدة الشخص على أن يضع أهدافا لنفسه، وكشف الطرق الملائمة لبلوغها والسعي إلى تحقيقها من خلال مصلحة المنظمة أيضا.

حاليا بالإضافة إلى الغموض الذي يكتنف صياغة استراتيجيات المنظمات تبقى عملية التدريب رهينة قرارات عشوائية غير مبنية على الأسس الموضوعية للنشاط الإداري، كالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتقييم الفعال للأداء والتحديد الموضوعي للاحتياجات التدريبية، فالعمل على إرساء ممارسات فعالة لتسيير الموارد البشرية أضحي ضرورة ملحة لمختلف المنظمات صناعية كانت أم خدمية، وذلك لغرض القيام بعملية تدريب العاملين لمواكبة التطور الحاصل في ميدان العمل سواء في مجال التجهيزات ، العلاقات أو الأساليب.

3 - 2. عدم تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أحد الأنظمة الهامة التي تؤديها مصلحة تسيير الموارد البشرية وتخصص لها مبالغ كبيرة، وكثير من الوقت والجهد. ولإنجاح هذه العملية أصبحت هذه الإدارة مطالبة بالتخطيط الجيد للبرامج التدريبية، أول خطوة في هذا التخطيط هي تحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي يتم معاينتها لدى مختلف الأفراد مهما تعددت درجاتهم الوظيفية (مدراء، إطارات، عمال تحكم أو تنفيذ) أو نوع وظيفتهم (إدارية أو تقنية).

ويمكن تعريف الاحتياجات التدريبية على أنها الفرق بين المستوى المعرفي والمهاري المطلوب لأداء عمل معين وذلك المستوى المتوفر عند الفرد الذي يؤدي هذا العمل وذلك في عنصر واحد أو أكثر من عناصر الأداء الوظيفي كالاستعداد النفسي والقدرات الإبداعية أو تحمل المسؤولية.

كما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل التنظيم عموما ، تحليل العمل وتحليل الفرد.

ويرجع عدم تحديد المنظمات للاحتياجات التدريبية إلى عدم وعيها بأهمية هذه العملية ، والاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج ، أي عدد المتدربين الذين يشاركون في الدورات التدريبية وليس نوع المهارات أو السلوك الذي يكتسبون من هذه الدورات.

3-3. برامج تدريبية غير كافية من الجانب السلوكي:

يعتبر التدريب تلك العملية المنظمة المستمرة التي تتناول الفرد من جميع جوانبه أي أنها تتضمن شخصيته واتجاهاته وسلوكياته ومعلوماته ، وتهدف إلى إحداث تغييرات محددة — سلوكية ومهاراتية وذهنية — لمقابلة احتياجات معينة حالية أو مستقبلية يحتاجها الفرد العامل ، وتتطلبها الوظيفة التي يشغلها، الأمر الذي يؤدي إلى تسهيل تحقيق التنظيم لأهدافه. (10)

غالباً ما يلاحظ أن مختلف البرامج التدريبية المطبقة حالياً في المنظمات تركز أساساً على تلقين المتدربين معارف جديدة تخص وظيفة معينة أو إضافة معلومات جديدة حول عناصر أداء وظيفة معينة دون النظر إلى أهداف المتدرب (هل حضور المتدرب يهدف إلى إجادة العمل والرغبة في التطوير، أم استجابة لأغراض أخرى كالترقية)، والجوانب الأخرى للعملية التدريبية المتمثلة في إعادة توجيه سلوك الأفراد في العمل وتغيير مواقفهم اتجاه ظواهر معينة في التنظيم.

وقد أدت هذه البرامج التدريبية الخالية من الجانب السلوكي إلى عدم اهتمام الأفراد بها رغم أنها تهدف إلى إثراء معلوماتهم، ويفسر ذلك على أساس عدم اقتناعهم بأنها تسد حاجة فعلية لديهم، وعدم الإقناع هذا ناشئ عن الاعتقاد السائد لدى المتدربين بأن قرار تدريبهم لم يتخذ على أساس المشاركة، ومناقشة المشكلات التي يصادفونها، والاستماع إلى المقترحات التي يعتقدون أنها تساعد على الاستفادة أكثر من البرامج التدريبية، علماً أن هناك علاقة وثيقة وجوهرية بين الجوانب السلوكية للفرد أثناء العمل وأخلاقيات الوظيفة، إذن فالعمل على دعم الجوانب السلوكية عنصر هام لتحقيق التقارب بين الأهداف الشخصية وأهداف التنظيم. (11)

ويتجسد إضفاء البعد السلوكي على برامج التدريب في إدخال بعض المقررات التي تدور محاورها حول السلوك التنظيمي مثل: إدارة العلاقات الإنسانية والاجتماعات، الاتصال، ديناميات الجماعات، أساليب القيادة، ويعتبر السلوك الإبداعي من أهم المحاور التي يهتم بها التدريب والتدريب السلوكي على وجه التحديد.

بالإضافة إلى المشكلات التقليدية الأخرى ذات الطابع الإداري والفني والتقني مثل:

- محدودية الموارد المالية المخصصة للتدريب.
- نقص القاعات وعدم ملاءمتها للتدريب.

- عدم اهتمام القيادات بالتدريب.

- نقص المدربين الأكفاء

- عدم توفر الأجهزة والمساعدات التدريبية

3- المشكلات السلوكية للبرامج التدريبية:

4-1- المشكلات المتعلقة بصياغة الأهداف التدريبية:

من الظواهر الشائعة في تحديد الأهداف التدريبية ما يلي:

أ- اختصار الأهداف التدريبية في سطرين أو ثلاث تركز على الجانب المعرفي والنظري فقط، دون التطرق إلى ما يراد من تغييرات سلوكية لتحديثها هذه البرامج، فمن المعلوم أن المعرفة النظرية غالباً ما تنسى مع الزمن إن لم يتم تطبيقها وتوظيفها، لكن الأخطر من ذلك هو الأثر السلوكي الذي تتركه هذه المعرفة حين يكون السلوك العملي مخالفاً لها، لذلك يجب أن يعي المعنيون بأن توسيع الهوة بين ما نعرفه وما نطبقه قد يؤدي إلى أعراض وظواهر نفسية في مقدمتها الازدواج في الشخصية والثنائية بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون، وعندها ينقلب التدريب من كونه تقنية لزيادة الثقة بالنفس لدى الفرد ورفع معنوياته الناجمة من تحسين أدائه الفعلي، إلى إحباطه وعدم احترامه لذاته وربما زيادة إحساسه بقصوره لعدم قدرته على تطبيق ما تعلمه.

وحين يتكرر هذا الحال فإن المتدربين يفقدون الرغبة والحماس للمشاركة في البرامج التدريبية، وقد يصبح الأمر أكثر إيلافاً من الناحية النفسية حين تكون المشاركة في التدريب هي مؤشر على أن مستوى الأداء لهذا المرشح أقل من زملائه. (12)

ب- انحراف البرامج التدريبية عن أهدافها المشروعة المتمثلة بتنمية المهارات أو تعديل السلوكيات غير المرغوبة، حين يكون القصد النهائي هو لخدمة الأهداف الشخصية للأفراد المرشحين للتدريب، كالسياحة وربط العلاقات التجارية الخاصة.

وقد يحدث الانحراف أيضاً عندما تصبح البرامج التدريبية جزءاً أو أداة لعمليات غسل الدماغ التي يراد منها التحكم بمعتقدات أو بأفكار المشاركين، أو إطفاء اتجاهاتهم وقيمهم وإعادة تشكيل سلوكياتهم بما يخدم أغراض الجهة المنفذة لهذه البرامج. (13)

4-2- الإشكاليات السلوكية المتعلقة بالمتدربين:

وهي عديدة ومتنوعة ومع ذلك سنتناول أهم هذه الإشكاليات:

أ- الإحباط وضعف الدافعية: الإحباط ظاهرة سلوكية يتكرر ظهورها عند العاملين بوجه عام وعند المتدربين بوجه خاص، وهو ينجم حين يعجز المتدربين عن متابعة ما يعرض عليهم أو تأدية التمارين التي يؤديها زملاؤهم

حتى حين تعطى لهم فرص إعادة المحاولة، ويزيد هذا الإحباط حين يؤدي هذا الإخفاق إلى حرمانهم من الترقية أو الحصول على علاوة.

وهناك نوع آخر من الإحباط الناجم عن تعدد وتنوع البرامج التدريبية التي ينبغي للمتدرب الواحد أن يشارك فيها، بسبب تعدد أدواره وانتماءاته من جهة ولتعدد مشاكل الحياة من جهة.

ومن شأن الإحباط إذا ما أصاب فردا أن يضعف دافعيته التي تعد بمثابة القوة والطاقة الكامنة وراء كل سلوك هادف. (14)

ومن شأن ضعف الدافعية والإحباط أن يؤديان إلى التعب والملل لدى المتدربين، وقد اهتم علماء النفس بظاهرة التعب الجسدي والنفسي فوجدوا من خلال التجريب أن مستوى الأداء والدافعية يتدنيان كلما طالت مدة البرنامج التدريبي .

ولتلافي هذه الظاهرة والأعراض ينبغي تصميم البرامج التدريبية في ضوء فرضيات علم النفس، فهم يوصون بجعل فترات الاستراحة متناسبة مع ساعات التدريب، لأن إطالة فترات الاستراحة قد تزيل التعب ولكنها بنفس الوقت تخمد الحماس وتخفض درجة الإحماء، بينما تقصيرها أو منعها يخفض درجات التركيز والانتباه والاستيعاب. (15)

ب- طول مدة البرامج التدريبية: وكثافة ساعاتها اليومية وطول عدد الأيام والأسابيع التي تستغرقها والتي يراد منها تعميق وتوسيع وإكساب المهارات التي يتعدى إعطاؤها ببرامج تدريب قصيرة. (16)

ت- الفروق الفردية: وذلك أن المشاركين في أي برنامج تدريبي لا يمكن أن يكونوا متطابقين أو متماثلين في خصائصهم وفي قدراتهم ، وأن قدراتهم على التحصيل والاكتمال ستباين تبعاً لهذه الفروق ، وهذا بدوره سيؤدي إلى زيادة التشتت في نتائج التدريب ، والأمر الثاني الذي يستمد من حقيقة الفروق الفردية هو أن العمر وسنوات الخبرة لوحدها لا تعكس بالضرورة مستوى القدرات والاستعدادات التي يتميز بها المتدربين، ولذلك فإنها لا تصلح بالضرورة لأن تكون أساساً للاختيار والمفاضلة للترشيح للبرامج التدريبية.

ومن هنا تأتي أهمية اختبارات ومقاييس القدرات التي بذل علماء النفس جهوداً لبنائها واختبارها بغية توظيفها في عمليات الاختيار سواء للتعيين أو للتدريب أو للترقيات، أو لتقويم مدى ما تكسبه البرامج التدريبية للمشاركين فيها. (17)

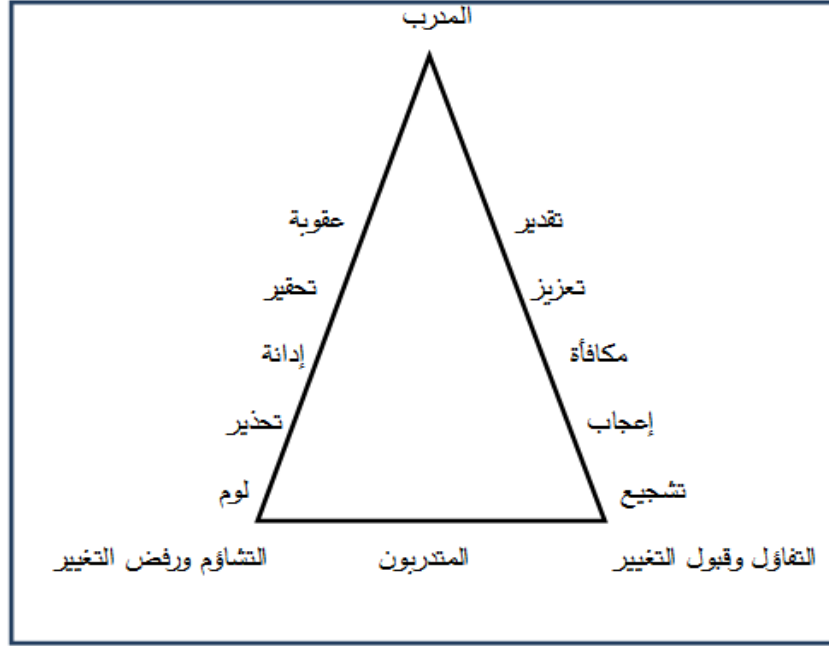
ث- اختلاف الأنماط الشخصية للمتدربين: فهناك الأنماط المتعلقة بخصائصهم الشخصية التي يصنفون بموجبها إلى: المشاغب، المدعي، الثرثار،

الخجول..... إلخ، وهناك أنماط أخرى تتعلق باختلافاتهم في قدراتهم الإدراكية ، فهناك من يحسن التعبير والتشبيه وآخر يحسن صياغة الأسئلة وثالث لديه القدرة على طرح الحلول والإبداع ومنهم من لديه القدرة على النقد... إلخ. وتنوع كهذا يثري البرنامج التدريبي ولكنه لن يشبع طموح كل منهم أو تحقيق رضاهم بدرجة واحدة، وينبغي للمدربين ومن خلال صياغتهم للبرامج التدريبية أن يراعوا هذه الاختلافات التي غالبا ما تكون مكتسبة من البيئة فيثير الانتباه لإمكانية معالجتها. (18)

4-3- الإشكاليات المتعلقة بالمدرسين:

- أ- تباين الأنماط الشخصية للمدرسين: من أحد التصنيفات التي يمكن أن يكون عليها المدربون نذكر ما يلي:
- المدرب المبهز والمتمكن: له قدرة فائقة على مد الجسور مع المتدربين مبكرا، وأسلوب تحدثه وصوته وحركاته يشد الانتباه، يفرض احترامه وثقة المتدربين فيه.
 - المدرب المفكر: هادئ، متزن، ثري بالأفكار ولا يكثر بالأدوات والأساليب العملية، يجيد الاستماع ويحترم من يختلف معه، يهتم بفلسفة السلوك ويحترم قيم أخلاق المهنة.
 - المدرب الاجتماعي: يتمتع بذكاء اجتماعي، مرح ويسعد المتدربين، يبحث عن العلاقات الاجتماعية ويستخدم تقنيات وأساليب عديدة دون توظيفها وتحقيق الفائدة منها.
 - المدرب المتعالي: يلقي المعلومات ويصدر الأوامر والتوجيهات ويميل إلى المحاضرة جالسا، يهتم بإنهاء المحتوى ولا يتيح فرصة للمشاركة، مغرور ويوجه اللوم للمتدربين وينقص قدراتهم.
 - المدرب الآلي: يحمل أدواته وحقيته التدريبية ليعرض مادتها ولا يجيد سواها، يكثر من التمارين العملية وتوزيع الاستبيانات، لا يغير أسلوبه، محدود المعرفة ويفتقر للتخصص.
- والآثار السيكلوجية التي تنجم عن تعدد هذه الأنماط هو ما يمكن أن يحصل عند تفاعلها مع أنماط المتدربين الأنفة الذكر، فعلى سبيل المثال ماذا يحصل عند تفاعل المدرب الاجتماعي مع متدرب ثرثار أو مدعي ، خاصة وأن للانطباعات التي يكونها المتدربون حول مدبرهم تأثيرا على قناعتهم وثقتهم في إمكانية الاستفادة منه، كما أن لشخصية المدرب علاقة بمحتوى وطبيعة البرنامج التدريبي من حيث البساطة والتعقيد. (19)
- ب- المدرب المحبط: ومن الإشكاليات السيكلوجية التي تسببها بعض البرامج التدريبية هي تلك التي توكل مهمة تنفيذها كليا إلى مدرب محبط ، وكثيرا ما يجد

هؤلاء أذن صاغية لهم والإعجاب والتقدير للطريقة التي يستخدمونها في إدارتهم وعرضهم للحوار والنقاش، فهنا يلتقي المحبط بمن يماثله فيسوق كل منهما إحباطه للآخر، ولا شك بأن النتائج التي تحققها مثل هذه البرامج لن تتعدى تسويق الإحباط للمتدربين ليعودوا محملين باليأس بعد أن جاؤوا وكلهم حماس وتفاؤل، وقد بينت إحدى الدراسات ما يمكن أن يلعبه المدرب في إحداث التغيير لدى المتدربين من خلال ممارساته وأدواته، فهو إما أن يجعلهم من رواد التغيير المتفائلين بتحقيقه أو من اليائسين والمقاومين للتغيير. (20)



شكل يوضح علاقة المدرب بالمتدربين - المصدر: الكبيسي، 2004، ص 281

ت- افتقار المدرب لمهارات التوصيل والعرض: فقد يكون المدرب ملماً بمادته العلمية ومتعمقاً في تخصصه الأكاديمي وفي خبراته ومخلصاً في أداء واجبه ويحرص على الاستفادة من الوقت لتقديم ما لديه ، لكنه يفتقر إلى مهارات التوصيل والعرض ولا يجيد مهارة لفت الانتباه وشد المتدربين ليتابعوه بتركيز وانتباه .

4-4- الإشكاليات المتعلقة بالبيئة التدريبية:

وهي كل المشكلات المتعلقة بالأجواء التي يتم فيها التدريب أو ما يسمى بالبيئة التدريبية، وتشمل عادة كل الظروف والعوامل المادية والنفسية والتقنية التي تتم فيها العملية التدريبية ، وتلك التي تقع خارج قاعات التدريب وورشه ومختبراته لكنها تظل مؤثرة ومتأثرة به، ويشمل مصطلح البيئة التدريبية ضمنيا المناخ التدريبي والثقافة التدريبية لكونهما يؤثران على الاتجاهات نحو دعم التدريب أو التقليل من شأنه من قبل القيادات المعنية برسم سياساته ووضع خطته واعتماد الموارد المالية اللازمة لبرامجه.

والبيئة التدريبية يمكن أن تكون هي نفسها بيئة العمل حين يتم التدريب من قبل المشرفين وفي مواقع العمل، لكن في الغالب يتم التدريب خارج بيئة العمل في مراكز وقاعات مخصصة لذلك، ولكل من هذه البيئات مزاياها وعيوبها، ولكن من الناحية السيكلوجية فإن البيئة المصطنعة التي يتم التدريب فيها خارج مواقع العمل وميادينه الفعلية لها أثرها النفسي المتمثل في عدم تطابقها الكلي مع الأجواء الفعلية والحقيقية التي توظف فيها المهارات المكتسبة.(21)

أما فيما يخص البيئة الخارجية للتدريب والتي تشمل ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع وتوجهات مسؤوليه، فتعد البيئة العربية وفق لما يراه المختصون ليست إيجابية ولا مشجعة في غالب الأحيان ويمكن أن نلخص الخصال الرئيسية للبيئة العربية باللفظية، الانفعالية، الانفرادية، الإتكالية، التقليدية والمظهرية، وهي لا شك خصال سلبية تحتاج منا إلى جهود كبيرة للحد من أثارها السلبية، وما تتركه من أعراض سيكلوجية في نفوس أبنائها وأجيالها.(22)

4- الحلول المقترحة لمعالجة هذه المشكلات:

إن تصويرنا لواقع العملية التدريبية وتكبيرنا للمشكلات السيكلوجية التي لم تكن تحظى بالاهتمام اللازم سيسهم في تعميق الفهم وبالتالي البحث عن الحلول والمعالجات، لذلك لا بد لنا من إستراتيجيتين رئيسيتين لمواجهة عللنا والمشكلات التي تعترض نجاح العملية التدريبية وهما:

الأولى: أن نخفف الآلام والآثار السلبية قدر ما تسمح به الإمكانيات والظروف، فنحسن هنا ونعدل هناك، ونستغل كل الجهود والخبرات الموجودة خاصة ذات العلاقة بالعلوم السلوكية لأنها الأقدر على فهم أبعاد العملية التدريبية ومعالجة مشكلاتها.

الثانية: يجب أن نتبنى رؤية جديدة في مجال التدريب ،ونفتح صفحة جديدة تنطلق من أن التدريب ميدان علمي وعملي لا يمارسه إلا من أعد نفسه وتم تأهيله فيه، مثل باقي الوظائف التي تحتاج تخصص وشهادات لشغلها، فممارسة التدريب أخطر وأكثر أهمية لأنه يتعامل مع البشر ومع أحاسيسهم ومشاعرهم وقيمهم وعاداتهم ومهاراتهم ودوافعهم ومدركاتهم .

كما يجب إنجاز مراكز متخصصة للإعداد المدرسين إعدادا نفسيا وفكريا وسلوكيا.

ومن شأن الإستراتيجية الثانية أن تتعامل مع العملية التدريبية كحلقة من العملية التعليمية، وان يصبح التدريب مطلبا لشغل الوظائف ومسارا يواكب مسار الترقى لشغل وظائف أعلى.

كما يجب أن تتضافر جهود المختصين في علم الإدارة مع المختصين في التربية وعلم النفس الهندسة والإعلام الآلي من أجل إعادة هندسة العملية التدريبية، وإعادة صياغتها وفق معايير الجودة الشاملة.

المراجع

- 1 - أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، التقرير النهائي للاجتماع الخامس للمسؤولين على التدريب الأمني، رأس الخيمة، 1998.
- 2- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية لمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 3، العدد 1، 2009، ص 140.
- 3- عايض شافي الأكلبي، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، مجلة النهضة، المجلد 13، العدد 2، 2012، ص 103.
- 4- عصام عطاء الله خليفات، تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010، ص 26.
- 5 William ,F.G. Personnel Diagnostic Approach , Revised. Edition , Dallas , Business Publication , inc , 1996 , p22.
- 6- بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 18.
- 7- كامل شكير الوظيفي، تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 2، 2006، ص 194.
- 8- عايض شافي الأكلبي، نفس المرجع السابق، ص 104.
- 9- فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 14.

- 10 - تير رضا، وجهة نظر تحليلية حول عمليتي التدريب وتحسين المستوى (نموذج مقترح)، مجلة الإدارة، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، المدرسة الوطنية للإدارة، العدد 2002، 23، ص ص 77-89.
- 11- Rahmani .A , La formation comme instrument de changement: cas de L'Algérie , (sous-dir) , PUQ, pp21-50.
- 12- عامر خضير الكبيسي، سيكلولوجية التدريب: الإستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص 263-264
- 13- دويدار، عبد الفتاح، سيكلولوجية العلاقة بين مفهوم الذات والاتجاهات، دار النهضة العربية، بيروت، 1992، ص 75.
- 14- عبد الفتاح، رأفت السيد، سيكلولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 69.
- 15- راجح، أحمد عزت، أصول علم النفس، دار المعارف، الإسكندرية، 1983، ص 165.
- 16- طه، فرج عبد القادر، علم النفس وقضايا العصر، دار النهضة، بيروت، 1986، ص 68.
- 17- الزهار، نبيل عبيد، مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، دار قتيبة، دمشق، 1998، ص 89.
- 18- شربت، أشرف محمد، سيكلولوجية الصناعة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 108.
- 19- توفيق، عبد الرحمان، كيف تصبح مدربا فعالا، بميك، القاهرة، 1995، ص 345.
- 20- فرحات، فاروق أحمد، مدخل النظم في النشاط التدريبي، المركز السعودي للتنمية الإدارية، الرياض، 1991، ص 38.
- 21- كارينجي ديل، اكتشف القائد الذي بداخلك: فن القيادة في العمل، مكتبة جرير، الرياض، 1999، ص 260.
- 22- عامر خضير الكبيسي، سيكلولوجية التدريب: الإستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 283.