

وفي الواقع العملي الفعلي . كما أنه يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء فترة التدريب ، وذلك لأنه لا يتم في موقع العمل نفسه ، وسنعمد فيما يلي إلى أهم الأساليب التدريبية في مكان العمل .

### 1/ أسلوب تعليمات العمل :

يتم هذا الأسلوب عن طريق إعداد دليل يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه وأثناء أدائه للعمل من أجل إكسابه المهارة المطلوبة وتكون مهمة المدرب بموجب هذا الأسلوب شرح التعليمات والإشراف على تطبيقها من قبل المتدرب ومتابعة تطبيقه لها والعمل على تصحيح أخطائه أولاً بأول من خلال جلسات تتم بينه وبين المتدرب .

### 2/ أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل :

بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الشخص في نفس مكان عمله وفي ظروفه الواقعية ، وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه ويصححون له أخطائه أولاً بأول ، على ذلك يتم التدريب بموجب هذا الأسلوب في بيئة العمل سواء من الناحية المادية أو السيكولوجية .

### 3/ أسلوب دورية العمل ( تبادل الأعمال ) :

بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة ، وبهذا يكتسب الفرد خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد

### 4/ أسلوب الإدارة المتعددة :

يتضح من عنوان هذا الأسلوب بأنه يناسب تدريب وتنمية رجال الإدارة فقط ، وبموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا

### ثانياً : أساليب التدريب والتنمية خارج مكان العمل :

تتضمن هذه المجموعة الأساليب التدريسية التي تنفذ بعيداً عن موقع العمل الأصلي أو الفعلي للمتدرب ، وسوف نعمد فيما يلي إلى الأساليب التي تشتمل عليها هذه المجموعة

### 1/المهارات الفردية :

يوجه هذا الأسلوب إلى عضو برنامج التدريب باعتباره فرداً في موقف التعليم والتدريب ، ويتوقع منه أن يعمل منفرداً في مهمة تسند له دون أن يتعاون مع أحد زملائه .

## 2/ المحاضرة:

المحاضرة هي الموقف الذي يقوم فيه شخص ما يدعي المحاضر تتوفر لديه صفات معينة ، وخلفية عملية جيدة عن موضوع المحاضرة ، تؤهله لعرض المعلومات المتعلقة بها خلال فترة زمنية محددة . أمام عدد كبير أو صغير من الأفراد يكونون بمثابة المستمعين المستفيدين من المعلومات التي ينقيها.

## 3/ المؤتمر :

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين له جانب كافة أعضاء المؤتمر ، وذلك بهدف الوصول الى توصيات بشأن مسائل معينة ويتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول موضوع المواضيع التي يناقشها المؤتمر على ضوء معرفتهم وخبرتهم .

## 4/ الندوة :

بموجب هذا الأسلوب تجتمع مجموعة من المتخصصين في مجال معين لطرق موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد الذين يسمح لهم في مشاركة المتخصصين في النقاش ومعالجة الأفكار التي تطرح داخل الندوة . يتميز هذا الأسلوب ببساطته وسهولته وقلة تكاليفه بالإضافة إلى أنه يتيح للفرد التعرف على آراء متعددة حول موضوع واحد.

## 5/ التطبيق العملي :

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته ، دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل ، لكن يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار .

## 6/ دراسة الحالة :

بموجب هذا الأسلوب يتم إشراك المتدربين في التدريب إشراكا فعالا . إذا تقدم لهم مشكلة أو فكرة ، ويطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول الى حل لها. وقد تضاف بعض المعلومات غير المرتبطة بالموضوع .

## 7/ تمثيل أو تقمص الدور:

بموجب هذا الأسلوب يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي محدد ، ومن خلال تقمصه للدور يبرز آرائه واتجاهاته نحو الموضوع موضع النقاش .

## 8/ المبادرة:

بموجب هذا الأسلوب يقسم المتدربين إلى مجموعتين فأكثر ولكن غالباً تقسم إلى مجموعتين فقط ، على أن يتراوح عدد كل مجموعة ما بين (5-7) متدربين .

## 9/ تدريب الحساسية:

بموجب هذا الأسلوب يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة وفترات زمنية محددة ، يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك وآراء بعضهم البعض بصراحة تامة ويتم التقويم نتيجة احتكاك المتدربين بعضهم ببعض خلال الفترة الزمنية المحددة .<sup>9\*</sup>

## المبحث الثالث

### برامج التدريب وفوائده

#### برامج التدريب:

تمر عملية تخطيط البرنامج التدريبي بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي :-

#### 1/ تحديد أهداف البرنامج :

والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وأقرارها مقدماً . وتوضح الأهداف مايراد إحداثه من تغير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم وفي ضوءها يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة إليها

#### 2/ تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها :

بعد ان يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كما سبق وان مر معنا . يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات اللازمة لهذه الاحتياجات والتي سيعمل البرنامج التدريبي على اكسابها أو صقلها لدى المتدربين .

#### 3/ وضع المنهاج التدريبي :

يقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية . وحتى يكون المنهاج التدريبي جيداً ويحقق الأهداف المطلوبة فيجب أن يكون نابعاً من البيئة الواقعية . وليس مستورداً ، وان يتسم بطابع المعقولية ويجب ان لا تكون المعلومات قديمة ومكررة بل جديدة ومستحدثة . كذلك يجب أن تأخذ المناهج في اعتبارها الأهداف النهائية المراد تحقيقها .

#### 4/ اختيار أسلوب التدريب :

على الرغم من تعدد الأساليب (الطرق) التي يمكن استخدامها في مجال التدريب إلا انه من المهم ملاحظة ان هذه الأساليب ليست بديل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام أحدها أو بعضها .

البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف بل أن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن يحقق فيه أفضل النتائج إلا انه يمكن أيضاً استخدام أكثر من أسلوب واحد بان في عملية التدريب .<sup>106</sup>

## 5/ اختيار المدربين :

المدرّب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة .وتقيد اتجاهاتهم وسنوكهم وتدريبهم على أصول ممارساتهم لمهنتهم في إطار برنامج محدد بواسطة أسنوب أو أساليب محددة

## 6/ تحديد مكان إقامة برنامج التدريب :

يكون قرار تحديد مكان إقامة برنامج التدريب عادة ضمن ثلاثة اختيارات هي :

أ/ في مكان العمل نفسه

ب/ في غرفة مخصصة للتدريب داخل المنشأة

ج/ في مكان خارج مكان العمل والمنشأة

## 7/ تحديد فترة برنامج التدريب :

ليس هنالك فترة زمنية نموذجية لتغيير أي برنامج تدريبي إذا تختلف أي مدى زمنية للبرنامج التدريبي عن الآخر وذلك لعدة اعتبارات هي :-

1/ المنهاج التدريبي

2/ الأساليب التدريبية المستخدمة

فهذاك أساليب يتطلب استخدامه وقتاً أطول من أساليب أخرى ( أسنوب المحاضر ، أسنوب الندوات ، أسلوب حل المشاكل )

3/ الإمكانيات المتاحة

8/ توفير مستلزمات البرنامج :-

أهم هذه المستلزمات ما يلي :-

1/ توفير قاعات مناسبة للتدرب

2/ توفير وسائل الإيضاح اللازمة والمساعدة على الشرح مثل الخرائط ، أفلام التصوير .<sup>11</sup>

## تقييم برنامج التدريب :

تقييم برنامج التدريب جزء أساسي من نشاط التدريب وتهدف عملية التقييم إلى ما يلي :-

أ/ الوقوف على الشفرات التي حدثت أثناء تغيير البرنامج ومعرفة أسبابه للعمل على تلافيه مستقبلاً

ب/ المدربون ومدى نجاحهم في نقل المادة التدريبية للمتدربين

ج/ إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب

فيما يلي الأساليب التي يمكن بواسطتها تقييم البرنامج التدريبي :-

### 1/ عن طريق الاستقصاء :

وبموجبه توزع على المتدربين استمارة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة وأجوبة يجيبون عليها معبرون لذلك عن رأيهم في المدرب وأسلوب تخطيط البرنامج وت+ على أساس الإجابات يمكن التعرف على نقاط القوة والضعف.

### 2/ الملاحظة المباشرة :

يمكن تقييم البرنامج والمدربون الهيئة المشرفة على تدريب المنهج وذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم أو من خلال الشكاوى الموجهة من قبلهم للهيئة المشرفة على تنفيذ البرنامج .

## إعداد برامج التدريب

يقوم المسؤولون عن التدريب بالمنشأة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بالمنشأة .  
ويمكن القول بصفه عامه بأن إعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمجموعه من الخطوات أو المراحل .

### مراحل أو إجراءات إعداد البرامج التدريبية :

يمكن تجميع المراحل والإجراءات التي تمر بها عملية التدريب كالآتي :-

- المرحلة الأولى : جمع وتحليل المعلومات
- المرحلة الثانية : تصميم البرامج التدريبية
- المرحلة الثالثة : تحديد الاحتياجات التدريبية
- المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التدريبية
- المرحلة الخامسة : تقسيم البرامج التدريبية والنشاط التدريبي بصفة عامة

وفيما يلي نوضح ملخص لهذه المراحل .

### المرحلة الأولى : جمع وتحليل المعلومات :

لابد أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بالمنشأة بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تعي باحتياجات العاملين ويمكن استخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثير على الخطة التدريبية :  
مثل - التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي، وجود مشاكل في الاتصالات في التنظيم ، انخفاض الروح المعنوية للعاملين ، انخفاض معدلات الأداء العملية .

### المرحلة الثانية : تصميم البرامج التدريبية :

تشمل عملية تصميم البرامج التدريبية عناصر أهمها :-

- أ - تحديد موضوعات التدريب
- ب - تحديد أساليب التدريب أمثال لذلك : أسلوب المحاضرات ، الحالات العملية ، الندوات (.....)
- ج - تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية / مثل : وسائل الإيضاح السمعية والبصرية (.....)
- د - إعداد المدربين المناسبين والذين تتوافر فيهم خصائص ومقومات رئيسيه .

### \* المرحلة الثالثة : - تحديد الاحتياجات التدريبية :

. تحديد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسئولى التدريب والرؤساء أو المديرين بالمنشأة ، ويمكن بلورة الاحتياجات في الآتي :-

أ- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين

ب- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين

ج- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين ، وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيهـم .

### المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التدريبية :

\* وتشتمل هذه المرحلة على :-

أ- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق والتتابع الزمني للبرامج والموضوعات

ب- تجهيز وإعداد مكان التدريب

ج- متابعة المدربين والمتدربين

### المرحلة الخامسة : تقسيم البرامج التدريبية :

إن فعالية التدريب لا تتحقق بعد التخطيط فقط وإنما تعتمد على دقة التنفيذ \* 12

### \* تحديد البرامج التدريبية :

بعد ألفتها من اكتشاف الاحتياجات التدريبية بدقة ، يتم تحديد البرامج التدريبية الأزمة لتحقيق هذه الاحتياجات . وفي هذا الصدد يكون من المفيد ومن الملائم لو ألقينا نظرة سريعة على بعض برامج التدريب والتي نعرضها بإيجاز فيما يلي :-

### برنامج خاص بالتدريب وإعادة التدريب على الوظيفة :

أن الهدف الأول للتدريب على الوظيفة للشخص المبتدى في عمله انه ينحصر في رفع مهاراته ومعرفته بالعمل إلى المستوى المطلوب . أما بالنسبة للعاملين القدامى فقد يستخدم التدريب أمدادهم بمعلومات إضافية ، وإعطائهم

الفرصة لاكتساب مهارات أخرى جديدة وكنتيجة للتدريب فإنهم قد يصبحون أكثر كفاءة في عملهم الحالي وأيضاً يؤهلهم لشغل وظائف أخرى أعلى مستوى من الوظائف الحالية .

### برنامج التدريب على تكوين إدراك عام بالشركة ( برنامج توجيهي ) :

وتظهر أهمية هذا النوع من البرامج في ضرورة مد العامل الجديد بمعلومات كافية عن فلسفة الشركة ، واتجاهاتها المختلفة وأيضاً المعلومات الخاصة بالمؤسسات الأخرى بصفة عامة وذلك من خلال برامج تدريبية تعد له في بداية حياته الوظيفية والهدف من هذه البرامج التدريبية هو مساعدة .

العامل الجديد على معاشية المنشأة والتكيف مع أهدافها وفيما يلي قائمة من المعلومات التي قد يتضمنها هذا البرنامج التوجيهي .

- 1- تاريخ المؤسسة ، سياستها وأهدافه
- 2- منتجات المؤسسة أو الخدمات التي تقدمها للملاءة
- 3- خطط وتسهيلات المؤسسة المختلفة
- 4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة بصفة عامة
- 5- مسئولية العامل تجاه المؤسسة
- 6- مسئولية المنظمة تجاه العاملين
- 7- نظم الأجور والحوافز المطبقة في المؤسسة
- 8- حدود العلاقة بين المؤسسة والنقابات
- 9- المزايا العينية والمادية مثل التأمين على الحياة - العلاج - المعاش - البطالة ... الخ
- 10- برامج الأمن
- 11- فرص التدريب
- 12- سياسة الترقية
- 13- نظام تقييم أداء العاملين

### برنامج التدريب على الأمن :

من الملاحظ الآن : أن هنالك إدراك عام لأهمية تحسين ظروف الأمن التي يعمل فيها العامل سواء داخل المصنع أو المكتب وان هناك حاجة لبعض التدريب على الأمن كمطلب مستمر وأساسي وطالما ان الحوادث التي تقع خارج العمل أكثر تعقداً وخطورة من تلك الخاصة بحوادث العمل لذلك فقد .

سعت كثير من المؤسسات برامج التدريب على الأمن ليشمل كل أنواع المخاطر التي يتعرض لها العامل .

## ٢٠ برنامج التدريب التثقيفي :

كثير من الشركات توفر للعاملين بها فرص تثقيفية كثيرة ، وفي مجالات عديدة مثل : العلوم السلوكية ، الاقتصاد التاريخ ، وذلك من خلال إعداد برنامج تدريبية خاصة لهذا الغرض في هذه المجالات ومن المعروف أن فوائد هذا التدريب لا تعود على العامل فقط بل تنعكس أيضاً على المنشأة .

### 1- برنامج التدريب الإشرافي والإداري :

فكثير من الشركات تقوم بتوفير برنامج تدريبية خاصة بالمشرفين والإداريين والعلماء والأفراد الذين يتم إعدادهم لشغل وظائف ذات مستوى عالي فمن المفروض أن تقوم الأفراد لشغل وظائف ذات مستوى عالي في سلم التنظيم الإداري يتطلب زيادة في كفاءة الإدارية ، وإجراء برامج تدريبية متخصصة تمكن من تحسين مهارات القيادة . \* 13

## ٢١ تصميم البرامج التدريبية :

حتى يمكن تصميم نظم التدريب الفعالة فإنه يجب دراسة مدى استعداد العاملين وتقييم مدى تقبلهم للتعليم ، ورغم عدم قيام المديرين غالباً بعمليات التدريب ألا أنهم يلعبون دوراً فعالاً في النشاط التدريبي تتمثل بعض جوانبه في تحفيز العاملين ودفعهم للتعليم وتقبل البرامج التدريبية والاستفادة منها وعند تصميم البرامج التدريبية الفعالة يجب مراعاة الإبعاد الرئيسية التالية :-

- دراسة اهتمامات الأفراد وتحفيزهم للتدريب
- خلق بيئة التعلم والمعرفة
- اختيار مداخل وطرق التدريب الفعالة
- وضع ميزانية التدريب

## وفي ما يلي نبذة عن كل بعد منها :

### 1/ دراسة اهتمامات الأفراد وتحفيزهم للتدريب :-

يمكن للمديرين أن يشعلوا حماس مرؤوسيههم بما يحفزهم للإقبال على التدريب والتعلم وذلك اعتماداً على النقاط التالية :-

- إمدادهم بالمعلومات الحديثة كما أمكن عن برامج التدريب وأغراضه ومجالاته الفعالة
- إيضاح دور التدريب في حياة زملائهم الوظيفية وأين هم الآن بعد ترقيةهم أو نقلهم لوظائف أفضل
- تنمية العوامل البيئية المساعدة والمحفزة لتقبل العاملين للعملية التدريبية