

# الاتجاهات الحديثة للتدريب دراسة نظرية: للمفاهيم والأساليب والاستراتيجيات

أ. محمد علي سميو

Malis7576@gmail.com

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة مصراتة

## الملخص:

إن مفهوم التدريب لم يعد مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات المشاركة، بل أصبح خياراً استراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية لأي منظمة، والإنسان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف، بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري، لذلك فهو يعتبر من أهم الموارد التي تقوم عليها المنظمات.

إن المستقبل لن يكون عصر الصناعة فقط بل عصر تكنولوجيا المعلومات فلابد من الاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيا لخدمة التدريب والارتقاء به، فنحن نعيش في عصر التحدي والمنافسة ولكن يمكن التأثير في نتائجه فالكمل مسئول عن البحث والتفكير واقتراح الأفضل من أجل مستقبل يعتمد أساساً على تكنولوجيا المعلومات.

وتهدف هذه الورقة لتسليط الضوء على جانب الاتجاهات الحديثة للتدريب من حيث المفاهيم والأساليب والاستراتيجيات من مدخل نظري بالاعتماد على ما ورد في ادبيات الإدارة من مواضيع ذات صلة. وقد خلصت هذه الدراسة النظرية إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ما يلي:

1- تطور مفهوم التدريب في المنظمات من وسيلة لتطوير وتنمية الموارد البشرية إلى استراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق أهداف العاملين بها.

- 2- هناك بعض التحديات التي تواجه المنظمات عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب أهمها عدم وجود الثقافة التنظيمية المناسبة وقلة توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية، وجمود القوانين والأنظمة.
- 3- تعددت أشكال وطرق التدريب بداية من الطرق التقليدية (نظام المحاضرات) إلى أن وصلت للشكل الحديث التفاعلي مع الأفراد المتدربين، إلى أن وصل مفهوم التدريب إلى أن المتدربين يشاركون التدريب مع المدرب، أي أن العملية التدريبية قائمة على أساس التفاعل بين المدرب والمتدرب.
- 4- ظهور مدخلات حديثة على التدريب كوسائل العرض ووسائل تنفيذ الأنشطة التدريبية وتغير مفهوم التدريب التقليدي ونمو مفهوم التدريب التفاعلي عن بعد بالإضافة لاستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في العملية التدريبية.
- 5- إن التدريب الفعال هو الطريق المباشر لتحقيق التميز الاستراتيجي وذلك لزيادة القدرة التنافسية للمورد البشري مما يتماشى مع المتغيرات ويواكب التطورات التقنية والتكنولوجية السريعة التي تمر بها المنظمات وما ينتج عنها من تغيرات سريعة في المهن ووسائل وأساليب العمل.

#### أولاً: مفهوم التدريب.

إن التدريب يلعب دوراً هاماً وأساسياً ويشكل دعامة من دعائم النجاح في تحقيق أهداف المنظمة، وهو النشاط الذي لا بد منه لتحقيق انتفاع أفضل بإمكانيات المورد البشري ووضعها في خدمة أهداف المنظمة باعتباره عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق أداء وسلوك واتجاهات الأفراد المتدربين لتمكينهم من الاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم في تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

#### وفي هذا الإطار يمكن تعريف التدريب بأنه:

- 1- هو عملية تعليم منهجية تقوم به المنظمة بصورة رسمية لإكساب العاملين فيها، على اختلاف مواقعهم، معارف، مهارات، واتجاهات جديدة، بقصد زيادة مساهمتهم في تحقيق أهدافها وأغراضها. (عباس وعلي، 2003م، 107)

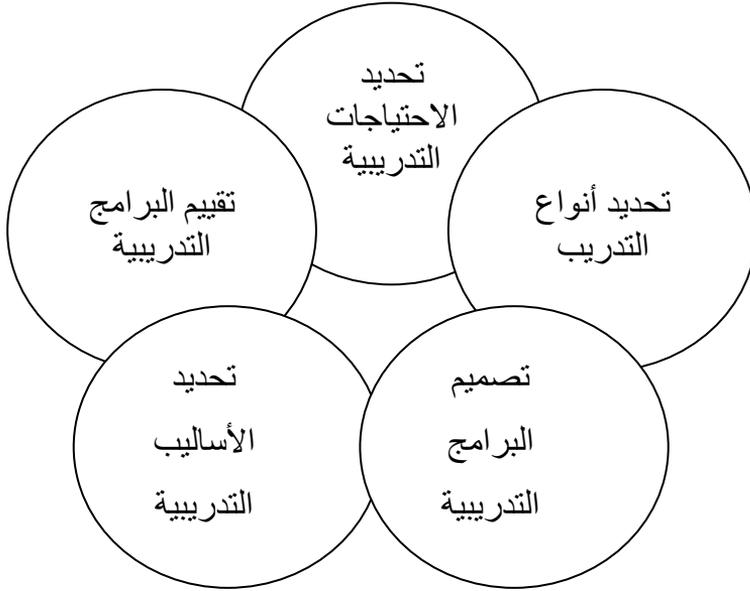
- 2- يعرف التدريب على أنه عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى إحداث تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم، ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة. (بوردي، 2006م، 78)
- 3- وعرفه جاري ديسلر بأنه: "العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم". (ديسلر، 2003م، 211)
- 4- كما عرفه صلاح عبد الباقي على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين وزيادة معدلات أدائهم للعمل، وبالتالي زيادة وتحسين الأداء العام للمنظمة. (عبد الباقي، 2000م، 69)
- 5- ويرى عمر عقيلي أن التدريب عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء المناسب من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنظمة التي يعمل فيها. (عقيلي، 1996م، 233)

يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتّاب قد اشتهروا في تعريف التدريب بأمر مشترك أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء، وأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة. ويمكن للباحث من خلال التعريفات السابقة تقديم مفهوم شامل للتدريب على أنه: (عملية مدروسة تستهدف إحداث تعديلات وتغيير في سلوكيات الأفراد في العمل، وبالتالي التحسين في مستوى الأداء من خلال تنمية وتطوير القدرات والمهارات المختلفة لديهم).

مما سبق يتضح أن التدريب يركز على العناصر الرئيسية التالية:

- 1- التدريب عملية مستمرة تستهدف تحسين وتحفيز جهود الأفراد نحو بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.
- 2- زيادة وتطوير في المعارف والمهارات والقدرات المتعلقة بالعمل.
- 3- تحسين وتجويد العمل لزيادة كفاءة وفاعلية الأداء.
- 4- تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.

5- التدريب يهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم. ويمكن للشكل التالي رقم (1) أن يوضح عناصر العملية التدريبية بمراحلها المتداخلة: (السامرائي، 2010م، 13)



شكل رقم (1) تداخل مراحل العملية التدريبية

ثانياً: أساليب (طرق) التدريب:

يقصد بأساليب التدريب هي الطريقة أو الكيفية التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية. وهناك العديد من العوامل التي تحدد أسلوب التدريب، من بينها:

- 1- المتدربين: يجب مراعاة الأعمار والجنس والمستوى التعليمي وخبرات المتدربين.
- 2- ظروف التدريب: زمن التدريب، مكان التدريب، التسهيلات والمواد المتاحة، عدد المتدربين.
- 3- موضوع التدريب: وهو المجال المراد التدريب عليه.

4- الميزات النسبية للمدرب: من حيث الخبرة ودرجة التخصص والمهارات الشخصية والفكرية.

وتنقسم أساليب التدريب عموماً إلى ثلاثة أنواع:

- 1- أساليب العرض: المحاضرة، التطبيق العلمي / الإيضاحي.
- 2- أساليب المشاركة: المناقشات، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني، مجموعات المناقشة، الدراما الاجتماعية، الألعاب والقصة غير الكاملة.
- 3- الأنشطة خارج قاعة التدريب: التكاليفات، المشروعات، الزيارات الميدانية / الرحلات. (المرسى، 2003م، 57)

وفيما يلي يعرض الباحث أهم وأبرز أساليب التدريب المتبعة وفقاً لما توفر لديه من الأدب الإداري بالخصوص:

### (1) العصف الذهني:

وهو نشاط سريع وموجز وفيه يقوم المدرب باستلهام المشاركين لإبداء آرائهم وأفكارهم بحرية وبصورة عفوية عن أحد مواضيع التدريب. ويمتاز بأنه يتيح فرصة التعبير بحرية، وتكون المشاركة فيه فعالة من قبل الجميع، وجيد لتوليد الأفكار والإبداع. (عباس، 2001م، 37)

### (2) لعب الأدوار:

يعمل المشاركون في ثنائيات أو مجموعات صغيرة للقيام بدور معين ومن خلال هذا النشاط يتعلمون مفاهيم تدريبية معينة أو يتدربون على مهارة معينة، ويصلح هذا الأسلوب عندما يكون هدف التدريب تنمية مهارات سلوكية واتجاهات معينة، كما يفيد في تدريب الفرد على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية في العمل، وينمي القدرة على مناقشة الآخرين والتدليل على الآراء.

### (3) المحاكاة:

يعتبر أسلوب المحاكاة أكثر تعقيداً من لعب الأدوار ويتطلب مشاركة أكبر من المتدربين. يلعب فيه المتدربون دور الفريق مثل فريق إنقاذ أو طوارئ حيث يلتقون معاً لحل مشكلات

معينة وفي نهاية نشاط المحاكاة يعرض المشاركون ما توصلوا إليه أمام الجميع لمناقشته وفي حال وجود عدد كبير من المتدربين يتم توزيعهم إلى مجموعات صغيرة لتقوم كل منها بممارسة نشاط المحاكاة، ويمكن أن يتم هذا النشاط بشكل فردي.

#### (4) أسلوب النقاش:

وهو أسلوب للتعلم يتيح الفرصة لتبادل الآراء والأفكار وتوضيحها والدفاع عنها، ويشتمل على عدة أنواع من النقاش منها:

1-4 النقاش المنظم الذي توجهه مجموعة من الأهداف المحددة.

2-4 النقاش المفتوح الذي يتيح الفرصة للمتدربين للتعبير عن آرائهم.

3-4 النقاش الذي يقوده مجموعة من الخبراء الذين يعرضون أفكارهم حول موضوع معين ويشارك المتدربين بمداخلاتهم وطرح الأسئلة.

ويعتبر دور المدرب في قيادة النقاش وتسهيله دوراً حيوياً، فالمدرب يشجع المتدربين على النقاش ويقوم بتغذيته ببعض الأفكار (دون فرضها على الآخرين) وإثارة ببعض الأسئلة ويقوم كذلك هو أو أحد المتدربين بتلخيص النقاش عند انتهائه. (عبد الباقي، 2000م، 52-58)

#### (5) دراسة الحالة:

يقوم المدرب بتزويد المتدربين بالمعلومات الخاصة بموقف أو حالة معينة حقيقية أو افتراضية (قد تكون على شكل نص مكتوب أو شريط فيديو مصور أو غير ذلك)، ثم يقوم المتدربون بتحليل الأحداث المختلفة والقرارات التي أخذت لكي يتوصلوا إلى تقييم نتائج هذه الحالة.

ويمتاز هذا النوع من التدريب بتوفر قدر عال من المشاركة من جانب المتدربين، ويتيح الفرصة للمساهمة بالخبرات وتبادل الأفكار والمعلومات، كما يفيد في حالة المجموعات الصغيرة التي يمتلك أعضاؤها المعرفة الكافية والاهتمام. وتساعد في تطوير مهارة حل المشكلات لدى المتدربين وتوعيتهم حول إمكانية وجود عدة تفسيرات مقبولة لحالة معينة.

**(6) طرح الأسئلة:**

أحد الأساليب الشائعة في التدريس والتدريب نظراً لأهمية الأسئلة في تحقيق الكثير من الأهداف مثل إثارة الاهتمام وإتاحة الفرصة للمشاركين للتفاعل والكشف عن استعدادهم وفهمهم وغير ذلك. هناك نوعين من الأسئلة: الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة.

ويمكن من خلاله الكشف عن الحاجات التدريبية والكشف عن مستوى المتدربين، والحصول على تغذية راجعة، والمراجعة، وكذلك إشراك المتدربين وإثارة اهتمامهم.

**(7) مجموعات العمل:**

يقوم هذا الأسلوب على عمل المتدربين في أزواج أو ضمن مجموعات ويتم اللجوء إليه عندما يتطلب النشاط تحقيق فرص مشاركة وتعاون أكبر بين المشاركين. وينتج عنه الكثير من الأفكار بسرعة كبيرة، كما يتيح الفرصة لكل شخص للمشاركة.

ومما يعاب على هذا الأسلوب في التدريب أنه يتطلب من المدرب بذل جهد كبير في الإعداد والتحضير المسبق للمجموعات ومتابعة أعمالها، يستغرق وقتاً طويلاً. (بوردي، 2006م، 113)

**(8) عروض المشاركين:**

يقوم كل مشارك أو مندوبين عن المجموعات المشاركة بعرض ما توصل إليه أو توصلت إليه المجموعات من أفكار أو اقتراحات أو حلول أمام الآخرين، وقد يتم العرض بشكل شفهي أو باستخدام وسائل مساعدة مثل اللوحة القلابة أو الشفافيات أو الحاسوب وغير ذلك. وغالبا ما ينتج هذا النوع من التدريب الفرصة لتبادل الخبرات والتعلم من الآخرين، ويكسب المتدربين مهارة عرض أفكارهم وأعمالهم أمام الآخرين والدفاع عنها.

**(10) أسلوب المحاضرة:**

وهي عبارة عن حديث شفهي في موضوع معين يلقي فيه المدرب معلومات على متدربين يكتفون بالاستماع وتسجيل الملاحظات، وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المدرب نفسه، وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على المتدربين.

ويمتاز هذا النوع بتوفر الوقت، حيث تسمح للمدرب بتقديم مواد أكثر في وقت محدد، ويعطي المدرب فرصة التأثير العاطفي على الحضور مما يعزز تعلمهم، كذلك يمكن للمدرب من تقديم المادة التدريبية بشكل مناسب لجميع مستويات المتدربين. (المرسى، 2003م، 37)

### (11) العرض الايضاحي:

يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل ويقوم المتدربون بالملاحظة والتسجيل أثناء العرض ثم المناقشة بعد انتهاء العرض. وهو يؤدي إلى قدر من الفهم المشترك لدى المتدربين، ويصلح في حالة وجود عدد كبير من المتدربين، ويعتبر قليل التكاليف، ويمكن إعادة العرض عدة مرات.

### ثالثاً: استراتيجيات التدريب.

#### 1- مفهوم استراتيجية التدريب:

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتحديات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

فالمنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغيير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب. (الشرعة والطراونة، 2008م، 10)

#### 2- خطوات إعداد استراتيجية التدريب:

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بمجموعة من المراحل، أهمها:

1-2 تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.

2-2 تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.

2-3 تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة فيها.

2-4 إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وأساليب وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.

2-5 مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في بعض عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. (القطامين، 2002م، 42)

وتسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة.

### 3- خطوات نجاح استراتيجية التدريب:

بالرغم من أن التدريب أصبح يحمل مفهوماً واضحاً في الدول المتقدمة، فإنه في بعض الدول يحتاج إلى كثير من الإيضاح والتحديد. فالجميع يتفق على أن التدريب مهم، لكن لم يتم تحديد التدريب المطلوب! وهذا يرتبط بعدد من التساؤلات المهمة حول: ماذا يفيد التدريب؟ من المسؤول عنه في المنظمة؟ أي القطاعات المستهدفة؟ وتبعاً لذلك، تطورت النظرة من الفرد المدير إلى المدير القائد، ثم إلى المدير صاحب الكفاءة العالية في التأثير في عناصر البيئة التي يتعامل معها، وتحولت القيادة الإدارية إلى القيادة الاستراتيجية. كما تحولت العملية الإدارية من التحسين إلى استمرارية التحسين وعدم توقفه، ومن الإدارة العادية إلى الإدارة الوقائية. وقد أثبتت البحوث والدراسات أن النجاح في عملية التدريب في المنظمات يرتكز على العديد من السياسات والاستراتيجيات والخطوات التي يجب أن تتبناها المنظمات في عملية التدريب بغض النظر عن الاختلافات في نوعية الأعمال والمهام والأفراد. وتتكون هذه السياسات من الآتي: (الشرعة والطراونة، 2008م، 92)

### 3-1 درجة التزام الإدارة العليا:

لكي تنجح الخطة التدريبية الموضوعية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية بالمنظمة في تحقيق الأهداف التدريبية فمن الضروري أن تشارك الإدارة العليا في عملية تحديد الاحتياجات

التدريبية وفي عملية وضع الخطة من البداية. فالمشاركة من شأنها أن تعطي الدعم الكافي لعملية التدريب. كما أن جمود اللوائح والقوانين لا تشجع على استحداث استراتيجيات مناسبة للتدريب. فدعم الإدارة العليا مهم جدا ويجب أن يؤكد عليه قبل دراسة الاحتياجات .

### 2-3 وضع الأسس التي تبني عليها الخطة:

وعادة ما يتم ذلك من خلال تقديم الأسباب المقنعة للجوء للتدريب كاختيار، ومعرفة هل تمثل الخطة التدريبية تبياناً للوضع الراهن للمنظمة وتمثل استجابة حقيقية لمشاكل الأداء أم لا. ومدى قبول الخطة التدريبية والبرامج التدريبية المطروحة لدى كل من مجموعة من العاملين الموجهة إليهم البرامج التدريبية. كما أن توضيح تأثير التدريب على المتدربين يؤثر في مجموعة من العاملين تأثيراً إيجابياً في مستوى أدائهم، وذلك من خلال معرفة ما تلك المجموعة أو المجموعات، وما هي طبيعتها وطبيعة البرامج الملائمة لكل فئة.

### 3-3 تعريف مشاكل الأداء:

من الأهمية أن تعرف مشاكل أداء العاملين تعريفاً صحيحاً ودقيقاً ومعرفة سبب أو أسباب عدم أداء العاملين بالمستوى المطلوب أو سبب أدائهم بالمستوى المطلوب. فمعرفة الأسباب مهمة جداً، ويجب أن تبني على أساس علمي محايد. إذ تواجه بعض المنظمات مشكلات خاصة بجودة المنتج وقد تفسر المشكلة على إنها عدم الدقة أو فقدان الإتقان في العمل لكنها في الحقيقة قد تكون مشكلة عدم تحفيز أو عدم أمان وظيفي.

### 3-4 الاعتراف بالعوامل المؤثرة في جدوى التدريب:

رغم أهمية التدريب فإن هناك عوامل مؤثرة في جدوى عملية التدريب. من أهم هذه العوامل بيئة العمل نفسه. قد تكون هذه البيئة وما تحتويه من عوامل مرتبطة بجو العمل مثل ترتيب مواقع العمل ونظافته وما يقدمه من مزايا وعوامل مرتبطة بالأفراد والعلاقات بينهم. وعوامل أخرى كمستوى مهارات وقدرات العاملين ومعرفتهم واتجاهاتهم نحو العمل نفسه ونحو رؤسائهم ونحو المنظمة التي يعملون بها. فمن الأهمية قبل البدء باتخاذ قرار التدريب البدء في دراسة تحليلية لاختبار هذه العوامل وتحليلها تحليلًا علميًا هادفاً إلى الوصول إلى

نتيجة تحدد ما إذا كان التدريب هو الأسلوب الأمثل لتطوير أداء العاملين. (السامرائي، 2010م، 102-105)

### 3-5 التعرف على النوع المطلوب:

ضرورة تحديد نوع التدريب المطلوب قبل البدء في وضع خطة التدريب. فالتدريب نوعان: الأول يهدف إلى تعليم الأفراد مهارات معينة ومحددة، والثاني يهدف إلى إمداد الأفراد بالمعرفة المرتبطة بالنظريات والمحتويات والمعرفة لموضوع معين مما يساعد الأفراد في تطبيقه مستقبلاً. إن تحديد نوع التدريب من شأنه أن يساعد على نجاح التدريب في تحقيق أهدافه وعدم تحديد نوع التدريب ومدى تناسبه، فهدف التدريب من شأنه أن يعطي انطبعا للمتدربين أن التدريب نشاط غير ذي جدوى .

### 3-6 وضع معايير الأداء وقواعد تقييمه:

تضع المنظمات معايير الأداء وتكون هذه المقاييس بمثابة القواعد التي يستند إليها في تقييم أداء العاملين. وقبل البدء في وضع خطة التدريب وتحديد الاحتياجات من الأهمية أن تعرف الأمور المهمة التالية:

1-3-6 القدرة التنافسية للمجموعات ولفرق العمل والإدارات في المنظمة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل.

2-3-6 مقاييس الأداء للأعمال والمهام التي يؤديها الأفراد في المنظمة في جميع المستويات.

3-3-6 صفات العاملين في المنظمة ومدى تنوعهم.

3-4-6 القيم والاتجاهات المتواجدة في المنظمة.

3-5-6 جوانب الثقافة التنظيمية المتواجدة في المنظمة. (عقيلي، 2005م، 82)

### 4- استراتيجيات الحديثة للتدريب:

ظهرت في الآونة الأخيرة مجموعة من السياسات والاستراتيجيات والأساليب الحديثة في مجال تدريب الموارد البشرية، والتي انتهجتها بعض المنظمات في ظل سياق التميز المؤسسي وضمن غمار المنافسة الشديدة.

وفيما يلي يعرض الباحث بعض من هذه الأساليب والاستراتيجيات كما يلي:

#### 1-4 استراتيجية منهجية ديكام (DACUM):

يعتبر استخدام منهجية ديكام لتصميم وتطوير البرامج التدريبية من بين الاستراتيجيات الناجحة والفعالة في المنظمات، حيث يمثل نظام الديكام (DACUM) آلية فاعلة لإعداد وتصميم النظام الإداري المتكامل ابتداءً من إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة المبني على رسالتها وغاياتها مروراً بالتوصيف الوظيفي وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم هذه البرامج للعاملين فيها وانتهاءً بتقييم مستوى الخدمات التي تقدم منها للمتعاملين معها. هذه المنهجية تم تطويرها منذ الستينيات من القرن العشرين وذلك من أجل تصميم مناهج وبرامج التعليم والتدريب لتكون منسجمة مع متطلبات سوق العمل. ونظراً للنجاح الذي حققته تلك المنهجية، فقد توسع تطبيقها في الكثير من الدول، وأظهرت تطبيقاتها نتائج إيجابية ساهمت في انتشارها وتبنيها، والاستمرار والتوسع في تطبيقها حتى الآن. وتقوم حالياً العديد من مؤسسات التدريب العالمية والشركات الكبرى باستخدامها مع ربطها بمنهجيات إدارة الأداء والمسارات الوظيفية ومنهجية الكفاءات الوظيفية. (نعمان، 2013م، 54)

#### 2-4 استراتيجية نموذج كيرك باتريك Patrick Kirk

يعتبر هذا النموذج أكثر النماذج الخاصة بتقييم التدريب شهرة وانتشاراً كاستراتيجية حديثة في التدريب، حيث يرى Kirkpatrick Donald أن تقييم التدريب يتطلب الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد في الإجابة على أربعة أسئلة غاية في الأهمية تحدد التقييم في أربعة مستويات كما يوضحها الجدول رقم (1) التالي: (البكر، 2013م، 18)

#### الجدول رقم (1) استراتيجية نموذج كيرك باتريك Patrick Kirk

التقييم	المستوي
قياس ردة الفعل	الأول
قياس التعلم	الثاني
قياس السلوك	الثالث
قياس النتائج	الرابع

**4-3 استراتيجية نموذج باركر Parker Treadway:**

قدم باركر نموذجاً لتصنيف أنواع التقييم طبقاً للمعلومات المجمعة وذلك في أربع مجموعات محددة، تفيد هذه الطريقة أو الاستراتيجية في التوصل إلى المستوى المطلوب للتقييم، كما أنها تقود إلى تجميع ردود الأفعال الخاصة ببرنامج تدريبي معين. ويساعد هذا النموذج في الحصول على نتائج تقييم جيدة. ويمكن للجدول رقم (2) التالي توضيح ذلك: (البكر، 2013م، 21)

**الجدول رقم (2) استراتيجية نموذج باركر Parker. Parker Treadway**

التصنيف	المجموعة
أداء العمل	الأولي
أداء المجموعة	الثانية
رضا المتدرب	الثالثة
كمية المعرفة التي اكتسبها المتدرب	الرابعة

**4-4 استراتيجية نموذج أسلوب شركة بيل System Bell The:**

يركز هذا الأسلوب على النتائج النهائية للبرنامج التدريبي وفق أربعة محصلات لمخرجاته في البرنامج وذلك كما يوضحها الجدول رقم (3) التالي: (البكر، 2013م، 23)

**الجدول رقم (3) استراتيجية نموذج أسلوب شركة بيل System Bell The**

المخرجات	المحصل (النتيجة)
مخرجات ردود الأفعال	الأولي
مخرجات الإمكانيات	الثانية
مخرجات التطبيق	الثالثة
مخرجات القيمة	الرابعة

#### 4-5 استراتيجية نموذج كIRO :

يوسع هذا النموذج مفهوم تقييم التدريب، بحيث يقدم إطار عمل فريدة للتقييم بالرغم من وجود بعض جوانب التشابه مع النماذج الثلاثة الأخرى، ووفق هذا النموذج توجد أربعة أصناف رئيسية لتقييم العمليات التدريبية وهي تشكل الحروف KIRO، وذلك كما يوضحها الجدول رقم (4) التالي: (البكر، 2013م، 25)

#### الجدول رقم (4) استراتيجية نموذج كIRO

الإطار	نوع التقييم
الأولي	تقييم السياق
الثانية	تقييم المدخلات
الثالثة	تقييم ردود الأفعال
الرابعة	تقييم النتائج

#### 4-6 استراتيجية التدريب عن بعد:

يعتبر التدريب عن بعد من ضمن الاستراتيجيات التي ظهرت مؤخراً في التدريب، حيث سهل هذا النوع الوصول لأعداد كبيرة من المتدربين والنقل من النفقات التي قد تنكبدها المنظمات من خلال تجهيز القاعة التدريبية والمواد التدريبية ومصاريف البوفيه، وغيرها من المصاريف الأخرى.

ويمكن الاستنتاج بأن التعليم أو التدريب الإلكتروني هو استخدام تقنية الشبكة العنكبوتية بهدف دعم وتسهيل التعليم من خلال سلسلة من التطبيقات، ويرى العديد من الباحثين بأن التعليم الإلكتروني يمكن اعتباره جزء من مصطلح التعليم عن بعد اعتماداً على الدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيه وما تقدمه من طرق سريعة لنقل المعلومات والتفاعلية التي توفرها للمستخدم وتقليل للوقت والجهد. ويشتمل التدريب عن بعد على المفهوم الأساسي وهو البعد الذي يتمثل في المسافة والفضاء والزمن وهي مفاهيم يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها بواسطة التقنيات الحديثة للاتصالات والأعلام حيث يتم استخدام الأجهزة الحديثة للاتصالات لتبادل العملية التدريبية بين المدربين والمتدربين.

### رابعاً: الاستنتاجات.

من خلال ما تم تقديمه وتحليله في هذه الدراسة النظرية للمفاهيم المختلفة للتدريب وأبرز الأساليب والطرق المتبعة فيه، وكذلك عرض لأبرز الاستراتيجيات المستخدمة. يمكن للباحث التوصل لمجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:

- 1- تطور مفهوم التدريب في المنظمات من وسيلة لتطوير وتنمية الموارد البشرية إلى استراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق أهداف العاملين بها.
- 2- هناك بعض التحديات التي تواجه المنظمات عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب أهمها عدم وجود الثقافة التنظيمية المناسبة وقلة توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية، وجمود القوانين والأنظمة.
- 3- تعددت أشكال وطرق التدريب بداية من الطرق التقليدية (نظام المحاضرات) إلى أن وصلت للشكل الحديث التفاعلي مع الأفراد المتدربين إلى أن وصل مفهوم التدريب إلى أن المتدربين يشاركوا التدريب مع المدرب، أي أن العملية التدريبية قائمة على أساس التفاعل بين المدرب والمتدرب.
- 4- ظهور مدخلات حديثة على التدريب كوسائط العرض ووسائل تنفيذ الأنشطة التدريبية وتغير مفهوم التدريب التقليدي ونمو مفهوم التدريب التفاعلي عن بعد بالإضافة لاستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في العملية التدريبية.
- 5- إن التدريب الفعال هو الطريق المباشر لتحقيق التميز الاستراتيجي وذلك لزيادة القدرة التنافسية للمورد البشري مما يتماشى مع المتغيرات ويواكب التطورات التقنية والتكنولوجية السريعة التي تمر بها المنظمات وما ينتج عنها من تغيرات سريعة في المهن ووسائل وأساليب العمل.
- 6- التدريب ليس فقط عبارة عن عمليات تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم، وإنما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤى والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات فهو نمذجة للسلوك.

- 7- إن عملية تبني تطبيق المفاهيم الإدارية والاستراتيجيات الحديثة ومن أهمها التدريب الإداري تعد من المتطلبات الهامة لمواكبة التطورات والتحديات المستمرة التي تواجه المنظمات.
- 8- يعمل التدريب على تحسين المناخ العام في المنظمة وتزويد الأفراد العاملين بالخبرات اللازمة والمهارات المختلفة التي تساعدهم في تحسين أعمالهم.
- 9- هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على التدريب، منها بيئة العمل نفسه. قد تكون هذه البيئة وما تحتويه من عوامل مرتبطة بجو العمل مثل ترتيب مواقع العمل ونظافته وما يقدمه من مزايا وعوامل مرتبطة بالأفراد والعلاقات بينهم. وعوامل أخرى كمستوى مهارات وقدرات العاملين ومعرفتهم واتجاهاتهم نحو العمل نفسه ونحو رؤسائهم ونحو المنظمة التي يعملون بها.

## المصادر والمراجع

- 1- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002م.
- 2- أنس عباس، تقويم أداء العاملين في المؤسسات العامة في الجمهورية اليمنية وأثره على الكفاءة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزيرة، السودان، 2001م.
- 3- أحمد نعمان، الملتقي السادس لإدارات التدريب والموارد البشرية بالدول العربية (المنظومة التدريبية لريادة التميز الاستراتيجي)، دبي، 2013م.
- 4- أحمد هشام السامرائي، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الأكاديمية العربية في الدانمرك، 2010م.
- 5- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003م.
- 6- جاسم محمد البكر، الملتقي السادس لإدارات التدريب والموارد البشرية بالدول العربية (المنظومة التدريبية لريادة التميز الاستراتيجي)، دبي، 2013م.
- 7- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر، 2003م.
- 8- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2003م.
- 9- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة، الدار الجامعية للنشر، 2000م.
- 10- عطا الله محمد الشرعة، تحسين أحمد الطراونة، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، 2008م.
- 11- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005م.

12- محمد بن بوزيان نعمة برودي، التدريب كأداة التأهيل وتنمية الكفاءات البشرية، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، 2006م.