

# التدريب وتطوير الكفاءة الانتاجية للقوى العاملة

غانم فنجان موسى



صدر عن المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل - منظمة العمل العربي

1980

سلسلة المكتبة العمالية

( ٥ )



# التدريب وتطوير الكفاءة والإنتاجية للقوى العاملة

غانم فنجان موسى  
ماجستير ادارة اعمال  
مدرس في معهد الادارة

---

مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية - بغداد

١٩٨٠



## مقدمة

لعل التدريب واحد من اهم المواضيع التي يتوقف عليها تحقيق وتائر اكثر سرعة في عملية التنمية في أي قطر من الاقطار . فالتدريب يشمل على اعداد الخبرات القادرة على تحمل المسؤولية في رفع وإدارة الانتاج وتحسينه . وإدراكا من المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل للخطورة والاهمية اللامتناهية لهذا الموضوع قام بتكليف السيد غانم أفنجان موسى المدرس في معهد الادارة بالكرخ ببغداد باعداد كراس في هذا الموضوع ضمن سلسلة المكتبة العمالية .

وقد تناول الكراس التدريب من ناحية علاقته بتطوير القوى العاملة في الوطن العربي وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم خطط التنمية في اقطارنا في كافة المجالات لتحقيق التنمية المرجوة واقامة المجتمع الذي يسوده الرخاء .



# التدريب وتطوير الكفاءة الانتاجية للقوى العاملة

## المقدمة :

تكشف الدراسات التي تتناول تحديد وتحليل العوامل المسببة لانخفاض انتاجية المنشآت المعاصرة والتي تتولى انتاج وتوزيع السلع والخدمات في مختلف النظم الاقتصادية والسياسية ، بان العوامل التي تؤدي الى هذا الانخفاض في الانتاجية تتعلق بالعناصر المستخدمة في العملية الانتاجية ( العناصر المادية والموارد البشرية ) وكيفية استخدام تلك العناصر وباساليب تخطيط وتنظيم الاعمال في المنشآت والبيئة التي تعمل بها تلك المنشآت .

ربما ان العناصر المادية التي تستخدمها المنشآت في عملياتها المختلفة تتطور وتتغير باستمرار نتيجة للتطور والتقدم التقني السريع والشامل الذي يشهده العالم اليوم . والذي يؤدي ايضا الى تغيير في البيئة التي تعمل بها المنشآت فان ذلك يتطلب من الادارة في جميع المنشآت ان تقوم بتطوير وتنمية القوى العاملة بما يتفق والظروف الجديدة سواء اكانت هذه الظروف مادية او معنوية او تنظيمية او اجرائية ( تعني الظروف المادية للتغيرات التي تحصل في العناصر المادية بينما تتعلق الظروف المعنوية بالجوانب الانسانية في العملية الادارية اما الظروف التنظيمية فتتناول تنظيم واعادة تنظيم المنشآت وتشير الظروف الاجرائية الى الاجراءات التي تتبع في تنفيذ الاعمال في المنشآت ) .

ويتعين على الادارة في سبيل تحقيق اهدافها ان تقوم بدراسة جميع التطورات التي تحصل في كل عنصر من العناصر التي تستخدمها في انتاج وتوزيع السلع والخدمات باستمرار وخاصة في الفترات الزمنية التي يحصل فيها انخفاض او زيادة في الانتاجية المتحققة عن الانتاجية المخططة بهدف منع تكرار حدوث الانحرافات السلبية مستقبلا . كما ان الادارة المعاصرة اصبحت الان بحاجة الى تطوير اساليبها الانتاجية والتسويقية

وأن تعمل على تخفيض تكاليف أداء تلك العمليات لغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بكفاءة عالية وتضمن استمرار بقاء المنشأة .  
ونجد في جميع مشآت الأعمال أن العنصر البشري يعتبر أهم عناصر الإنتاج الأخرى المتاحة للمنشأة باعتباره المازج والموجه لتلك العناصر .  
ولذلك يتوقف أي تطوير في إنتاجية المنشأة على مدى كفاءة القوى العاملة ورغبتها في العمل ، رغم أنه قد رسخ في الأذهان ولفترة طويلة أن مشكلات الإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية هي مشكلات فنية تقنية بالدرجة الأولى وأن الطريق لزيادة الكفاءة الإنتاجية يتركز في تحسين وتطوير أساليب ومعدات الإنتاج ، ولكن حقيقة الأمر الواقع تكشف بان أي انخفاض في الإنتاجية يتوقف بقدر كبير على مدى كفاءة الأفراد العاملين وأن الأفراد يحتاجون دائماً الى تطور معلوماتهم ومهاراتهم لمواكبة التطور التقني ولزيادة مساهمتهم في تحقيق أفضل استخدام ممكن للعوامل الإنتاجية الأخرى المتاحة للمنشأة ولذلك فإن الأفراد يجب أن يكونوا بؤرة السياسات التي تتبناها المنظمات الإنتاجية لزيادة وتحسين الإنتاج وتخفيض تكاليفه وتطوير أساليب التوزيع وتقليل تكاليفها الى الحد الأدنى .

ومن هنا يعتبر التدريب من المداخل الرئيسية اللازمة لمعالجة أسباب الانخفاض في الإنتاجية ، باعتباره أحد أدوات الإدارة الهادفة الى تطويره وتنمية القوى العاملة ، وعن طريقة كفاءة المنشآت العاملة في جميع القطاعات الاقتصادية .

وتزداد أهمية التدريب في الاقطار النامية باعتبارها تسمى لتنفيذ خطط وبرامج التنمية القومية بهدف زيادة الدخل القومي واحداث تغيير مبرمج نحو الأفضل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية ومن هذا المنطلق تتولى المنشآت في تلك الاقطار تدريب القوى العاملة بهدف الارتقاء بانتاجيتها ، ويتطلب ذلك منها انفاق الكثير من الوقت والجهد والمال وعليها ان تحدد ابعاد التدريب وأهدافه وان تلتزم بمبادئ التدريب في جميع مراحلها تخطيطاً وتنفيذاً وتقييماً وتطويراً .

ويتناول هذا البحث دراسة التدريب كوسيلة لرفع الكفاءة الإنتاجية

فيعرف الانتاجية ويحدد الفرق بينها وبين الانتاج كما يعرف انتاجية العمل . وبين اهمية تطويرها في عملية تنفيذ خطط وبرامج التنمية القومية ويشرح الطرق المستخدمة في قياس انتاجية القوى العاملة والعوامل المؤثرة في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين وصولا الى تحديد دور التدريب في رفع مستوى الكفاءة الانتاجية للافراد في مختلف المنشآت التابعة للقطاع الاشتراكي ، والتي تتولى تنفيذ برامج وخطط التنمية في القطر .



## تعريف الانتاجية : Productivity

يشير مفهوم الانتاجية الى العلاقة بين المخرجات ( من السلع والخدمات ) والمدخلات ( التي جرى استخدامها في الانتاج ) ولذلك فان تطوير انتاجية المنظمات يتوقف على قدرتها في زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات المستخدمة في الانتاج وفي ضوء هذا المفهوم فان الانتاجية ما هي الا دلالة للمقارنة بين النتائج المادية والخدمية التي تتحقق من العملية الانتاجية وبين قيمة العناصر المستخدمة في الانتاج ( البشرية والمادية ) .

وبناء على اهمية دور الانتاجية في تأشير المدى النسبي لكفاءة المنظمات في تحويل المدخلات الى مخرجات فهي في هذا المجال تعتبر اداة بيد الادارة للكشف عن مستوى اداء كل عنصر من العناصر الانتاجية ومن امثلة ذلك القوى العاملة ، رأس المال ، الآلات .. الخ .

## الفرق بين الانتاج والانتاجية :

يعتقد الكثيرون ان زيادة الانتاج تؤدي الى زيادة الانتاجية حتما وان كلا الزيادتين ترتبط بالآخرى بصورة حتمية ومباشرة بينما تكشف عملية تحديد معاني كل من الانتاج والانتاجية والعوامل التي تؤدي اليها بان الانتاج يتجسد في عملية خلق المخرجات وان زيادة كمية الانتاج تتحقق باتساع حجم نشاط الانتاج بينما توضح الانتاجية المدى النسبي لامكانية خلق المخرجات باستخدام عوامل انتاجية ( البشرية والمادية ) معينة خلال فترة زمنية محددة .

ويوضح ما تقدم بان تطوير مستوى انتاجية اي عنصر من العناصر الانتاجية يتم من خلال زيادة حجم او كمية المدخلات بنسبة اقل من زيادة حجم او كمية المخرجات مع مراعاة المعايير النوعية المحددة او ان تطوير مستوى الانتاجية يتم من خلال زيادة حجم او كمية المخرجات مع ثبات حجم او كمية المدخلات . وفي ضوء هذا المفهوم للانتاجية تكون لكل عنصر من عناصر الانتاج انتاجية معينة في المنظمة .

ويتعين على الادارة قياسها باستمرار لمعرفة مدى التطور في انتاجية

تلك العناصر ولذلك فانه زيادة الانتاج في منشأة معينة نتيجة لزيادة عدد الايدي العاملة او التوسع في استخدام عناصر الانتاج الاخرى لا يعتبر زيادة في الانتاجية الا اذا كانت كمية المخرجات اكبر من كمية المدخلات .

### انتاجية العمل :

تعرف انتاجية العمل بانها نسبة المنتج الى وحدات العمل المستغلة (١) وتعتبر انتاجية القوى العاملة احد اهم المؤشرات التي تستخدم في قياس كفاءة اداء المنظمات المختلفة في جميع الانظمة الاقتصادية والسياسية وتحتل اهمية هذا المؤشر مكانة مميزة في البلدان النامية من خلال ما تلعبه انتاجية العمل من تأثيرات هامة في تطوير الكفاءة الانتاجية لجميع المنشآت التي تتولى انتاج وتوزيع السلع والخدمات في تلك البلدان التي تكشف عن مدى التناسق في العمليات التي تقوم بها تلك المنشآت والاهداف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تسعى البلدان النامية الى تحقيقها من خلال تنفيذ برامج وخطط التنمية القومية .

وتبرز اهمية استخدام انتاجية العمل كأحد مؤشرات تقويم الاداء في جميع المنشآت باعتبارها انعكاس لقانون الاقتصاد ( بالوقت ) باعتبار ان السلع والخدمات تتولد من خلال العمل الانساني وان كمية هذه السلع والخدمات ضمن اطار مجتمع معين تتوقف على فاعلية العمل الحي (\*) فكلما ارتفعت فاعلية وكفاءة العمل الحي المنتج انخفض متوسط الوقت اللازم لانتاج كل سلعة من هذه السلع ، وازدادت قدرة المجتمع على توليد المزيد من السلع والخدمات لافراده (٢) ، وهو بذلك يعكس الكفاية الانتاجية للمنظمات المختلفة من خلال قدرتها على تحقيق الاستخدام

(\*) يشير مفهوم العمل الحي Living Labours الى الجهد الذهني والعقلي الذي يبذله الفرد في العملية الانتاجية ويضم كل من العمل الحي المنتج ( يعتبر العمل الحي منتجا اذا كانت عملية الانتاج ضمن اطار الانتاج المادي مثل الانتاج الزراعي . الصناعي . النقل . التوزيع . وغيرها . والعمل الحي غير المنتج ويشمل جميع الاعمال التي تتم خارج اطار عملية الانتاج المادي .

(١) د . عبدالرسول جاسم . الاجور الانتاجية وتقييم العمل . مجلة النفط والتنمية

العدد ٨ / السنة الثانية ( بغداد - ايار - ١٩٧٧ ) ص : ٧٦ .

الافضل لعوامل الانتاج المتاحة ، وتعني زيادة وتطوير انتاجية العمل تقدم المجتمع وتوفير المزيد من الرفاهية لافراداه ، وهذا ما يتبلور في استراتيجية التنمية القومية للقطر العراقي حيث نجد تأكيداً كبيراً على هذا الجانب في التقرير السياسي للمؤتمر القطري الثامن لحزب البعث العربي الاشتراكي فقد نص على ضرورة السعي لتطوير قوى الانتاج وزيادة انتاجية العمل ، واستخدام جميع الامكانات التقنية الحديثة والمتطورة في عمليات البناء والتقدم الاقتصادي .

ويستمد معيار انتاجية العمل اهميته في تقويم اداء المنشآت التي تتولى انتاج وتوزيع السلع والخدمات في المجتمع من خلال ارتباط هذا المعيار بالعنصر الحاسم في العملية الانتاجية الا وهو الانسان العامل وما يتميز به من حيوية واضحة ودور ايجابي في انجاز العمليات الانتاجية بالاضافة الى ذلك فانه تكلفة العمل تمثل نسبة كبيرة من التكلفة الاجمالية لعمليات انتاج وتوزيع السلع والخدمات ولذلك يتعين على الادارة المعاصرة في جميع المنشآت ان تهتم بتدريب وتنمية وحماية وصيانة القوى العاملة باعتبارها العنصر الوحيد المتجدد في العملية الانتاجية ، وتسهم في تطوير المستوى الاقتصادي والاجتماعي والتقني في المجتمع .

يقول الفريد مارشال في كتابه مبادئ الاقتصاد « ان فئة متعلمة ومدربة من الناس لا يمكن ان تعيش فقيرة ، وذلك لان الانسان بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والانتاج والخلق **Creation** والابداع **Innovation** يستطيع ان يستثمر كل قوى الطبيعة ومصادرها لصالحه واصالح ابناء جنسه بهدف الارتقاء بمستوى معيشتهم وتوفير الحياة الكريمة له وللمجتمع(٤) .

---

(٢) د . عصام عزيز شريف ، انتاجية العمل ، قانون ارتفاع انتاجية العمل وقانون الاقتصاد بالوقت ، مجلة النفط والتنمية - العدد ٧ السنة الثانية ( بغداد ١٩٧٧ ) ص ١٢٩ .  
(٣) التقرير السياسي للمؤتمر القطري الثامن لحزب البعث العربي الاشتراكي ، الفصل الثاني ( بغداد : كانون الثاني ، ١٩٧٤ ) ، ص : ١٢٩ .  
(٤)

A. Marshall, Principles of Economics, 8th. ed ( London : Macmillan & Co. 1930) p. 216.

ويشير جونسون في هذا الصدد ايضا الى ان التنمية الاقتصادية في اي قطر تتوقف على مدى قدرة المجتمع في ذلك القطر على تكوين قوة عاملة تتمتع بالمهارات الفنية والادارية اللازمة للانتاج الصناعي الحديث ، وتتخلق بفلسفة تدعو الى استيعاب التفسير الاقتصادي والاجتماعي والتمريض على استحداثه (٥) .

### طرق قياس انتاجية العمل :

يمكن اتباع الطرق التالية في قياس انتاجية العمل .

#### اولا : قياس انتاجية العمل حسب الوحدات المنتجة :

تعتبر هذه الطريقة من اسهل الطرق المستخدمة في قياس انتاجية العمل تعبر عن مدى تأثير العمل على كمية الانتاج ويتم ذلك بتطبيق المعادلة التالية :

$$ن = \frac{ك}{ع}$$

حيث ان ن = انتاجية العمل  
ك = كمية الانتاج  
ع = عدد العمال

#### ثانيا - قياس انتاجية العمل على اساس قيمة الانتاج :

يمكن قياس انتاجية العمل على اساس قيمة المنتجات اعتمادا على اسعار تلك المنتجات ( للاسعار الجارية والثابتة ) مضروبة في كمية الانتاج حسب المعادلة الاتية :

(٥)  
H. G. Johnson, Toward A Generalized Capital Accumulation Approach to Economic Development, in Economic of Education, (England : Chaucer Press 1917) p. 51.

$$\frac{\text{محاسن}}{\text{ع}} = \text{ن ع}$$

حيث ان ن ع = انتاجية العمل

ك = كمية الانتاج

س = السعر ( الثابت او الجاري )

ع = عدد العمال

### ثالثا - قياس انتاجية العمل على اساس انتاجية الدينار من الاجور :

يبين هذا المعيار ما يتحقق من انتاج من خلال احتساب قيمة الانتاج المقابل لدينار واحد من الاجور كما توضح ذلك المعادلة الآتية :

$$\frac{\text{قيمة الانتاج}}{\text{اجمالي الاجور}} = \text{انتاجية الدينار من الاجور}$$

### رابعا - قياس النمو في انتاجية العمل :

يتطلب قياس النمو انتاجية العمل معرفة انتاجية العمل في الفترة الحالية وانتاجية العمل في فترة الاساس ويتم معرفة النمو باستخدام المعادلة التالية :

$$\frac{\text{انتاجية العمل في الفترة الحالية (١)}}{\text{انتاجية العمل في فترة الاساس}} = \text{النمو في انتاجية العمل}$$

(٦) اسعد عباس رحيم - نظام تقديم اداء العاملين في دار الجماهير - رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد (بغداد، حزيران ١٩٧٨) ص : ٢١٧ .

## العوامل المؤثرة في انتاجية القوى العاملة Factors Affect Manpower Productivity

تؤثر في انتاجية العمل الكثير من العوامل والمتغيرات الموضوعية والذاتية وفقا لمستوى التطور الاقتصادي والاجتماعي والتقني والثقافي السائد في المجتمع وطبيعة القوى المنتجة وعلاقات الانتاج ، وبشكل عام يمكن القول تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة لا تؤثر على انتاجية العمل اما بصورة مباشرة او غير مباشرة وتختلف اهمية هذه العوامل ودرجة تأثيرها على انتاجية العاملين بين وقت واخر ومن فرد لآخر ويمتد هذا الاختلاف الى البلدان فيما بينها . ولذلك فان وجود قائمة محددة من العوامل التي يمكن ان تؤثر على انتاجية الافراد العاملين يكاد يكون امر مستحيل ولكن يمكن تقسيم هذه العوامل بصورة عامة الى ثلاثة مجموعات كما يلي :

External Factors

١ - مجموعة العوامل الخارجية

Intenal Factors

٢ - مجموعة العوامل الداخلية

٣ - مجموعة العوامل المتعلقة بالافراد Factor Concern the People

### اولا - مجموعة العوامل التي تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة :

تتعلق هذه المجموعة من العوامل بالظروف والبيئة الخارجية التي تعمل ضمن اطارها المنظم والتي تؤثر على انتاجية القوى العاملة باعتبار ان المنظمة لا تعمل في عزلة عن المجتمع . فهي تقوم بانتاج وتوزيع السلع والخدمات لاعضاء المجتمع وتستخدم لذلك افرادا هم جزء من المجتمع وجزءا من الموارد المادية للمجتمع وتسهم في احداث التغييرات الاقتصادية والاجتماعية في الوسط الذي توجد فيه ولذلك فهي يجب ان تخضع للقوانين والتشريعات والعادات والتقاليد المتعارف عليها من قبل افراد المجتمع وتتأثر بحجم السوق وبمستوى النشاط الاقتصادي ودرجة المنافسة والنظام السياسي والتنظيمات النقابية ( حيث تلعب النقابات دورا هاما ومميزا في التأثير على العاملين وحثهم على رفع مستوى الانتاجية من خلال توعية الطبقة العاملة بأهمية وفوائد تطوير انتاجية القوى العاملة

للمجتمع ) وتحدد هذه العوامل المناخ الذي تصل فيه المنظمة والافراد فيها .

كما يؤثر الاستقرار السياسي على مستوى الكفاءة الانتاجية للعاملين فتوفر الاستقرار السياسي يساهم في زيادة الاستقرار النفسي للعاملين والذي بدوره يساعد على زيادة انتاجية العمل .

### ثانيا - مجموعة العوامل التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة :

تضم هذه المجموعة العوامل الداخلية Internal Factors التي تؤثر على انتاجية القوى العاملة في المنظمات المختلفة ومن ابرزها مايلي:

#### التقدم التقني

يؤثر مستوى التطور التكنولوجي Technological development في المنظمة على الكفاءة الانتاجية للعاملين فيها حيث يؤدي التوسع في استخدام المعدات والالات المتطورة تقنيا الى زيادة الكفاءة الانتاجية للقوى العاملة اذا ما رافق ذلك توفر المهارات والخبرات الادارية والفنية القادرة على تحقيق افضل استخدام لتلك الالات ولععدات والمكائن المتاحة للمنظمة .

### ٢ - الموارد المالية :

يساهم توفر الموارد المالية في اتاحة الفرص امام المنظمة من شراء واستخدام معدات ومكائن واليات متطورة تكنولوجية وفي توظيف مهارات وكفاءة متخصصة في جميع المجالات والانشطة التي تقوم بها المنظمة وهذا بدوره يؤدي الى رفع مستوى كفاءة انتاجية العمل فيها .

### ٣ - التنظيم :

يشير مفهوم التنظيم Organization الى الانشطة التي تتناول تحديد الاهداف والوظائف اللازمة لتحقيق تلك الاهداف ، ويتضمن كذلك اقامة الهيكل التنظيمي للمنظمة Organization Structure وتحديد مسؤوليات وصلاحيات شاغلي الوظائف المختلفة في المنظمة كما تتناول

تحديد العلاقات بين جميع الوظائف التي يتألف منها الهيكل التنظيمي ويساهم التنظيم الجيد في الحد من ضياع المسؤولية باعتباره يوفر بيئة تنظيمية ملائمة للعمل تساعد على تطوير إنتاجية العمل ويتعين على الإدارة ان تعترف باهمية العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين في المنظمة وان تسعى الى تنسيق اهداف تلك العلاقات مع الاهداف التي تحاول تحقيقها وان تمكن الافراد من تحقيق اهدافهم وطموحاتهم .

#### ٤ - توفر المواد الاولية : Row Mafevial

يؤدي توفر المواد الاولية والسلع نصف المصنعة والمستلزمات السلعية الاخرى لجميع مراحل العمل في المنظمة بالكميات والنوعيات المطلوبة وفي الوقت الملائم والسعر المناسب الى ارتفاع مستوى انتاجية المنظمة ويساهم في استمرار العمل فيها حسب الخطط والبرامج المعدة مسبقا ويمكنها من تجاوز الفجوات والاختناقات في التدقيق السلعي فيها، ويعمل على تمكين الافراد من انجاز اعمالهم بالمستوى المطلوب .

#### ٥ - نظام الاتصالات : Communcafion System

يساهم وجود نظام جيد للاتصالات في المنظمة في تحقيق فهم متبادل بين الادارة والافراد والعاملين في المنظمة ويعمل على خلق الظروف الاجتماعية الملائمة للعمل والتي تساعد في حث القوى العاملة للقيام بواجبها بكفاءة عالية .

#### ٦ - توصيف الاعمال : Job description

ان وجود توصيف واضح ودقيق للاعمال في المنشأة يلعب دورا هاما ومتميزا في تحديد المهارات والخبرات التي يشترط توافرها فيمن يشغل الوظيفة كما يحدد علاقاته ومسؤوليات وصلاحياته وبيئة العمل الداخلية وكل هذه العوامل تؤثر على انتاجية **Internal Work envioiment** الفرد العامل في المنظمة .



## ٧ - سياسات ادارة الافراد في المنظمة المتعلقة باختيار القوى العاملة وتقييمها وترقيتها :

تؤثر سياسات اختيار وتقييم وترقية الافراد على انتاجية القوى العاملة فعندما تقوم الادارة باختيار **Selecfion** الافراد الملائمين من حيث الكفاءة والخبرة والمهارة وتضعهم في المكان المناسب فان ذلك يساهم في زيادة الانتاجية بالاضافة الى ذلك فان الفرد العامل اذ ما ادرك بان هناك من يقيمه وفق اسس علمية وموضوعية وانه سيحصل على ما يستحق وفقا لذلك فانه سيعمل على تجاوز جميع المعوقات والسلبيات التي تحول دون حصوله على رضا المسؤولين وزيادة انتاجية بهدف الحصول على المكافآت التشجيعية (المادية والمعنوية) .

كما يتعين على الادارة ان تضع سياسات موضوعية للترقيسة تستهدف ترقية الافراد الاكفاء الى الوظائف الاشرافية والقيادية المنظمة .

## ٨ - علاقات العمل : Labour Relafion

ان وجود علاقات موضوعية وفائمه على اسس ديمقراطية بين الادارة والعمالين وبين العاملين انفسهم يساهم في تطوير مستوى انتاجية العمل ويدفع العاملين في اتجاه المشاركة في مسؤوليات ادارة جميع الانشطة التي تمارسها المنظمة .

## ٩ - سياسات الاجور والمكافئات :

يساعد وجود سياسات سليمة وعادلة للاجور والمكافئات في زيادة انتاجية العمل ويدفع القوى العاملة الى الثبات في العمل وبذل اقصى الجهود في العملية الانتاجية كما يساهم في تخفيض معدل دوران العمل .  
• Worker Turnover

## ١٠ - ظروف العمل المادية :

تؤثر الظروف المادية للعمل **Phsqical Conditions** بشكل مباشر

في قدرة ورغبة القوى العاملة في العمل وعلى مستوى إنتاجيتها فالصوت والحرارة ، والضوضاء ، والإضاءة غير الطبيعية والرطوبة وغيرها من الظروف المادية كلها تؤثر على مستوى أداء العاملين لذلك يتعين على الإدارة ان تسعى الى توفير الظروف المادية المناسبة للعمل .

### ١١ - تدريب وتنمية القوى العاملة :

يتعين على الإدارة ان تقوم بتدريب وتنمية وتطوير مهارات ومعارف وقدرات وخبرات الافراد العاملين في المنظمة في جميع التخصصات والمستويات من خلال اعداد وتنفيذ البرامج التدريبية التي تسهم في سد النقص في الكفاءات الادارية والفنية في المنظمة .

### ثالثا - مجموعة العوامل المتعلقة بالافراد العاملين :

يتأثر مستوى انجاز الافراد **Proformance** في المنظمة بصورة مباشرة بدرجة الرخاء الوظيفي ، وكذلك بقدرة الافراد العاملين على أداء الاعمال المتاحة لهم وهذه تتوقف على خبرات ومهارات ومعارف القوى العاملة وسلوكها في المنظمة ولذلك يتعين على الإدارة تدريب وتنمية القوى العاملة بهدف اكسابها المهارات والقدرات والافكار والآراء والسلوك المناسب لاداء الاعمال المناطة بها وبلوغ الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها .

تكشف دراسة العوامل المؤثرة في انتاجية العمل في جميع المنظمات وفي مختلف النظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بان التدريب يعتبر من بين اهم تلك العوامل ولذلك يقع على الإدارة في جميع منظمات الاعمال مسؤولية تنمية قدرات العاملين وصقل مهاراتهم وتطوير سلوكهم من خلال اعداد وتنفيذ برامج التنمية وتدريب القوى العاملة ، ويتناول الجزء الاتي تعريف التدريب وتحديد اهدافه ومبادئ وطرق الوحدات الادارية المسؤولة عن تدريب القوى العاملة في المنشآت التي تتولى انتاج وتوزيع السلع والخدمات ، وصولا الى تحديد المعوقات التي تواجه تلك المنشآت في تحقيق اهداف التدريب الرامية الى تطوير انتاجية العمل ، وكيفية مواجهتها من قبل تلك الإدارة .

## تعريف التدريب :

يعرف التدريب **Training** بعدة تعاريف من قبل المختصين بالادارة ، فيعرفه باس وفوغات «بانه تعليم الفرد مهارة معينة لغرض معين»<sup>(١)</sup> ويعرفه جويس على «أن أي عملية تستهدف زيادة وتحسين قابليات الافراد الذهنية والجسدية لادارة اعمالهم بأحسن صورة ممكنة»<sup>(٢)</sup> أما بكرس وزميله فيعرفان التدريب «بانه مجموعة العمليات الهادفة الى زيادة قابليات الفرد والجماعات للمساهمة بشكل فعال في تحقيق اهداف المنظمة»<sup>(٣)</sup> .

ويظهر من هذه التعاريف ان التدريب يمثل مجموعة من الانشطة الهادفة الى تطوير معارف ومهارات وقدرات الافراد العاملين وتغيير سلوكهم باتجاه زيادة انتاجيتهم ورفع نسبة مساهمتهم في تطوير المنظمة وتحقيق اهدافهم واهداف المجتمع بكفاءة عالية .

## الفرق بين التدريب والتعليم :

يشترك التدريب والتعليم في صفات ويختلفان في صفات اخرى ، فكل منهما ينطوي على عملية تستهدف احداث تغيير في سلوك الفرد . الا ان التدريب يمثل جهد مخطط يبذل لتنمية مهارات معينة وتغيير السلوك باتجاه اغراض محددة او يطلق مفهوم التدريب بشكل عام على البرامج التي

(٧)

B. M. Bass and J. A. Vaughn, in *Industry*, (London : Tavistock 1966) p. 14.

(٨)

M. J. Juices, *Personnel Management*, ( New York : Homewood 1967 ), p. 152.

(٩)

P. Pigers and C. Meyer : *Peronnel Adminstration* ( New York : Mc Graw-Hill Co., 1960 ), pfl 260.

تستهدف تنمية قدرات الفرد او مجموعة من الافراد في مجال معين او مجالات متعددة لرفع كفاءة ارائهم الى المستوى المطلوب

وقد اصبح للتدريب في الوقت الحاضر معنى اوسع واكثر ايجابية عما كان عليه في السابق ، فهو يعتبر الان عنصر اساس في عملية التنمية القوى العاملة والمنظمات في الاجلين القصير والبعيد . كما ان المتخصصين في ادارة القوى العاملة يعتبرون التدريب احد المحاور الرئيسة لتنمية مصادر قوى العمل ، فبينما كان التدريب في بداية الثورة الصناعية يعني اساسا بتنمية مهارات ميكانيكية او الية اصبح الان يشير الى عملية تنمية الافراد في جميع التخصصات بشكل عام . ابتداء من تغيير السلوك والمهارات اليدوية الى تغيير الميول والاتجاهات في مختلف السنوات الادارية والفنية من العمال اليدويين الى افراد الادارة العليا في جميع المنظمات التي تتولى انتاج وتوزيع السلع والخدمات .

اما التعليم فهو عملية تنمية ثقافية للفرد ولا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد ، ويحصل الافراد على العلم في المدارس والمعاهد والجامعات لتنمية قدراتهم الفكرية والتطبيقية .

ويظهر من ذلك بان التدريب ليس مرغوبا فيه لذاته بل هو وسيلة لغاية محددة يجب ان تكون مدونة مسبقا لكل من المخطط للعملية التدريبية والمنفذ لها والمدرّب ، والمتدرّب ، بينما نجد ان التعليم هدف في حد ذاته وليس وسيلة لتحقيق هدف سبق تحديده ، بمعنى اخر ان التدريب هو عملية تعليم هادفة وفي نطاق اداء وظيفي معين ، وغالبا في اطار تنظيمي معين ، في حين ان التعليم هو عملية تنمية للفرد ذاته وهي هدف في حد ذاتها .

## Importance of Training

اهمية التدريب :

انتشرت فكرة التدريب المنظمة بعد الحرب العالمية الثانية وعلى جميع المستويات التنظيمية وفي جميع المجالات والتخصصات الادارية والفنية في مختلف المنظمات وفي كل دول العالم المتقدم والمتنامي ،

واصبحت فلسفة التدريب واعادة التدريب مقبولة لدى الغالبية العظمى من القيادات الادارية والسياسية وفي مختلف الانظمة الاقتصادية والسياسية .

وزاد حجم النشاط التدريبي منذ ذلك الوقت زيادة كبيرة ونما في خلال السنوات العشر الاخيرة بشكل واضح ، ويمكن ادراك هذا النمو في عدد برامج التدريب المتاحة ، وزيادة عدد المقبلين عليه . كما ازداد عدد المنظمات التي تتولى تنفيذ برامج التدريب الخاصة بالعاملين فيها . وكذلك تطور نشاط التدريب الاداري بعد ما كان التدريب في السابق مقتصر اساسا على التدريب المهني وعلى المهارات الفنية . وقد اخذت القيادات الادارية تشترك في البرامج التدريبية والتنمية الادارية بعدما كانت تشجع التدريب عن طريق ارسال المدراء التنفيذيين لحضور الدورات والبرامج التدريبية .

ومن المظاهر الاخرى التي تدل على تزايد الاهتمام بالتدريب ، هو اهتمام المنظمة العالمية للامم المتحدة بالتدريب من خلال ما تقدمه من برامج مختلفة علاوة على البرامج التي تقوم بها المنظمات الاقليمية والقومية مثل المنظمة العربية ووم الادارية التابعة لجامعة الدول العربية والمنشآت الهامة التي تخصصت في التدريب مثل ارال المعهد القومي للتنمية الادارية في مصر ، وفي العراق نجد المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري والمؤسسة العامة للتشغيل والتأهيل والتدريب . ووحدة مراكز التدريب في الوزارات والمؤسسات والمنشآت تقوم بعملية تدريب وتنمية القوى العاملة في جميع التخصصات الادارية والفنية والمهنية ، بالإضافة الى ذلك فان الجامعات ومؤسسة المعاهد الفنية من خلال الكليات والمعاهد التابعة لها تعتبر من مراكز التدريب المهمة ، حيث اصبحنا نجد في كل منشأة وكل مؤسسة ووزارة قسم للتدريب يعملون فيه افراد متخصصين بهذا النشاط ، وله وله ميزانية ويحضى باهتمام الادارة العليا في تلك المنظمات .

ومن الجدير بالذكر ان هذا الانفجار التدريبي ( اذا صح التعبير ) حدث ويحدث بالرغم من عدم توفر مقاييس ومعايير دقيقة لقياس فاعلية

التدريب وتقرير حجم العائد الاقتصادي والاجتماعي المتحقق من هذا الاستثمار المتزايد في نشاط التدريب من قبل جميع المنظمات .  
ويظهر مما تقدم بأن جميع المنظمات أدركت أهمية التدريب ودوره في الارتقاء بكفاءة القوى العاملة في المنظمة وفي تطوير إنتاجيتها من خلال تنمية قدرات ومهارات ومعارف الافراد العاملين باتجاه مواجهة جميع التطورات التقنية التي تحدث في الآلات والمعدات والمكائن والمواد المستخدمة في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وكذلك في طرق الإنتاج والتوزيع نتيجة التقدم التكنولوجي المستمر وذلك لتحقيق اهداف القوى العاملة ، والمنظمات والمجتمع .

### اهداف التدريب : Training Objectives

تتلخص اهداف التدريب بما يلي :-

- ١ - زيادة انتاجية القوى العاملة .
- ٢ - اصبح التدريب ضرورة لامداد العاملين بالمهارات والقدرات التي تمكنهم من استيعاب وتفهم كيفية التعامل مع التطور التكنولوجي بكفاءة عالية .
- ٣ - يهدف التدريب الى تنمية مهارات ادارية لاشغال مراكز قيادية في المنظمات مستقبلا .
- ٤ - تعريف العاملين الجدد بتنظيمات المنشأة وظروف العمل فيها .
- ٥ - رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة شعورهم بالتفوق واتقان العمل بعد عودتهم من التدريب .
- ٦ - يؤدي التدريب الى تحسين مستوى دخل القوى العاملة نتيجة لتطور انتاجيتها كميًا ونوعيًا . وما يتبع ذلك من زيادة في مدخولاتها .
- ٧ - يساهم التدريب في تقليص وقت العمليات الانتاجية من خلال تدريب العاملين على الحركات الاساسية الضرورية واستبعاد الحركات الرائدة ويتم ذلك في ضوء دراسة الوقت والحركة للحركات التي يقوم بها العامل .
- ٨ - تقليل اصابات العمل الناتجة عن الاخطاء التي يرتكبها العاملين

اثناء استعمالهم للالات والمعدات الانتاجية وما ينتج عنها من اضرار تصيب الافراد العاملين والمنظمات والمجتمع .

٩ - يساعد التدريب على اكتشاف مهارات وكفاءات جديدة لدى العاملين .

١٠ - ازالة بعض الظواهر السلبية في سلوك العاملين كالتمارض والغياب والتهرب من تحمل المسؤولية . من خلال تغير اراء واتجاهات وسلوك القوى العاملة .

١١ - تخفيض معدلات التالف والعامد من المواد اثناء العمليات الانتاجية .

١٢ - تعريف الفرد باهداف اعماله ووظيفته وعلاقتها بالوظائف الاخرى بهدف تحقيق التعاون والتنسيق بين جميع الافراد والوحدات التي يتألف منها الهيكل التنظيمي للمنشأة .

١٣ - يساهم التدريب في توفير الكوادر الادارية والفنية اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج التنمية الاقتصادية بالكميات والنوعيات المطلوبة . وبذلك يسد النقص الكلي والنوعي في الكفاءات المتاحة للمنشآت التي تتولى تنفيذ تلك الخطط والبرامج .

وانطلاقا من اهمية اهداف التدريب فقد اخذت جميع الدول بأصدار التشريعات والقوانين التي تؤكد ضرورة تدريب القوى العاملة . ولذلك الزمت المنظمات باعداد وتنفيذ برامج متطورة لتدريب العاملين الهدف منها زيادة مساهمة العنصر البشري في عمليات التنمية (١) وقد ادركت القيادة السياسية في القطر العراقي خطورة استمرار النقص في الكوادر الفنية والادارية المتاحة للمنشآت فشرعت قانون الزمت بموجبه جميع المؤسسات والمنشآت بتدريب العاملين فيها (٢) . كما استحدثت مؤسسات متخصصة في القطر للتدريب مثل المؤسسة العمالية للتدريب

(١٠)

J. A. Leuwerys and other Education within I-dustry  
( London : Evans Press, Press, 1968 ), P. 149.

(١١) قانون العمل العراقي رقم ١٥١ لسنة ١٩٧٠ المادة ١٨٦ .

والتأهيل المهني . والمركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري .

### مبادئ التدريب

يقوم نشاط التدريب على مجموعة من المبادئ . وينبغي على الإدارة العليا الوحدات المسؤولة عن التدريب والالتزام بها وهذه المبادئ هي :-

١ - ان يكون للتدريب اهداف واضحة ومحددة حتى لا يكون نشاطا عشوائيا فيتسبب في ضياع الجهد والوقت والمال .  
٢ - التدريب عملية مستمرة حيث يبدأ منذ انخراط الافراد في العمل ويستمر في مصاحبة القوى العاملة في جميع التخصصات طيلة فترة عملها في المنظمة حتى يكسبها الخبرات والمهارات اللازمة لاداء العمل .

٣ - شمولية التدريب . ان المقصود بشمولية التدريب هو ان يكون نشاط التدريب موجه لجميع الافراد العاملين في المنظمة وفي جميع المستويات والتخصصات ولا يقتصر على تخصص معين او مجموعة معينة من الافراد .

٤ - تدرج التدريب . يشير مفهوم التدرج الى ان عملية التدريب تتدرج مع تدرج الموظف في مختلف الوظائف حتى يحقق تراكم لدى الموظف في الخبرات والمهارات يتناسب مع الحركة الرأسية المتجهة نحو الاعلى في الحياة الوظيفية والمتمثلة باشغال وظائف اشرافية اعلى في المنظمة .

٥ - واقعية التدريب . وتعني ان محتويات برامج التدريب سواء كانت مواد علمية او تطبيقات عملية يجب ان تتضمن موضوعات ومشاكل واقعية وثيقة الصلة باحتياجات المنظمة للتدريب .

٦ - ان يكون التدريب متطورا . اي ان مواضيع التدريب واساليبه يجب ان تكون متجددة وتواكب التطورات التقنية المستمرة حتى تستطيع برامج التدريب التي تعدها وتنفذها المنظمة ان تقدم للعاملين القدامى كل جديد في حقول اختصاصاتهم .



## المفاهيم الاساسية لعملية التدريب :

تنحصر المفاهيم الاساسية لعملية التدريب المتكاملة الهادفة بالاتي :

اولا - التدريب وسيلة وليس غاية في حد ذاته . فهو وسيلة لتحقيق هدف ( او اهداف ) معينة مثل رفع مستوى اداء الافراد . او تطوير معدلات الانتاج في وظيفة معينة او تغيير سلوك الافراد في تلك الوظيفة . ا - يحاول ان يشعرها بان هذا السلوك غير مرضي وانها بحاجة الى تغييره الى سلوك افضل وهو استعمال عشرة اصابع في الضرب على الالة الكاتبة .

ب - يحاول دفعها الى تقبل هذا التغيير من خلال بيان الاثار الايجابية والمزايا العينية والمعنوية التي ستحصل عليها اذا ما قررت تغير سلوكها في هذا الاتجاه في المستقبل .

ج - اذا نجح في المرحلتين الاولى والثانية يصمم برنامجا تدريبييا لاكسابها السلوك الجديد وينفذ هذا البرنامج وبعد توزيعها يقارن التغيير الكمي والنوعي في انتاجية الموظفة ويمنحها في ضوء ذلك التطور والمزايا المتوقعة حتى تستمر في السلوك الجديد وبذلك يحقق التدريب هدفه والذي يتمثل برفع الكفاءة الانتاجية للعاملين والمنظمة والمجتمع .

## المدرسة الثانية :

وهي مدرسة رجال الادارة او رجال الاعمال وهم يقولون ان التدريب الناجح هو التدريب الذي يدر عائدا على الاموال والجهود المستثمرة في التدريب ويفضل ان يكون هذا العائد الاقتصادي ملموسا ويتحقق فعلا في المستقبل القريب او البعيد او في كليهما .

والواقع ان هناك فجوة بين المدرستين فالاولى تبنى معتقداتها على اساس فلسفة معينة وهي فلسفة التعليم وتنتهي الى ان العائد يظهر مؤخرا وكنتيجة للتعليم وليس بالضرورة ان يكون العائد ماديا ، فقد يكون في تغيير السلوك فقط اما الثانية فان مبدئها هو الاستثمار المادي واستثمار الجهد وانه لا بد ان يكون هناك عائدا اقتصاديا ملموسا ولا بد من تحقيقه سواء في المدى القريب او البعيد .

وتبنى الاسس العلمية للتدريب على اساس التمييز بين افكار

## المدارس التالية :

مدرسة علماء النفس والذين ينادون بأن التدريب الناجح هو التدريب المهني مستنديا اساسا على نظرية التعليم الحديثة التي تؤكد بان التدريب هو عملية تعلم هدفها الرئيسي احداث تغيير في سلوك الفرد بهدف ان يقوم الفرد نفسه باحداث تغيير في نفس الاتجاه في سلوكه من حوله من الناس عن طريقة الاقناع واظهار القدرة على انجاز العمل بكفاءة وما يترتب عليها من مزايا للفرد لهذا يجب على المشتغلين بصناعة التدريب ان يتفهموا الاسس العلمية والسيكولوجية لعملية التعليم التي يعتبر التدريب احد صورها . وقد حددت هذه المدرسة مراحل عملية التعليم بالاتي :-

- أ - توليد احساس لدى الفرد بحاجة الى تغيير سلوكه واستجابته لهذه الحاجة .
- ب - اتخاذ القرار بالتغيير في اتجاه معين .
- ج - تنفيذ لقرار التغيير باحداث التغيير فعلا في سلوكه وفي عمله وفي علاقته مع الاخرين خلال العمل .

ولا تتم عملية التعليم الا بحدوث التغير فعلا في السلوك وفي الاتجاه والحجم المرغوب فيه . ويأتي دور التدريب في اتمام المرحلة الثالثة وهي رغبة الفرد في تنفيذ قراره بالتغيير واحداث التغير في الاداء والسلوك ويتم ذلك في طريق خلق الظروف المناسبة وتزويد الفرد بالادوات والحوافز المادية والمعنوية للوصول الى هذا الهدف .

ويمكن ان يساهم التدريب ايضا في تحقيق المرحلتين الاولى والثانية من خلال اظهار حاجة الفرد للتغيير ودفع هذه الحاجة الى مستوى العقل الواعي ( وربطها بالحاجات الذاتية للفرد ) عن طريق تشجيع الفرد باتخاذ قرار التغيير ويتم ذلك من خلال توضيح العلاقة بين التغيير المرغوب

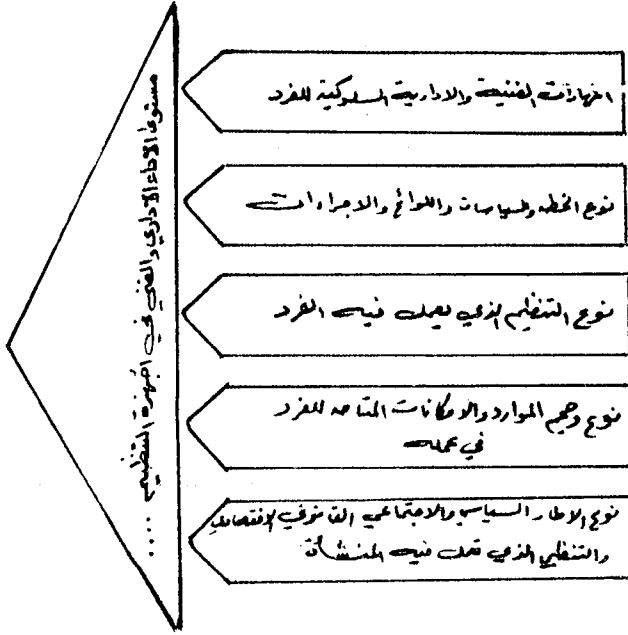
فيه وبين تحقيق الاهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها من خلال العمل في المنشأة وفيما يلي حالة توضح كيفية توليد احساس لدى الفرد بحاجته الى تغيير سلوكه وطريقة ادائه للعمل .

لاحظ رئيس القسم ان موظفة الطابعة تستخدم اصبع واحد او اصبعين فقط في الضرب على الالة الطابعة خلال العمل ، لذلك يتعين على رئيس القسم القيام بما يلي :

- المهارات الفنية والادارية السلوكية للفرد
- نوع الخطة والسياسات واللوائح والاجراءات
- نوع التنظيم الذي يعمل فيه الفرد
- نوع وحجم الموارد والامكانيات المتاحة للفرد في عمله
- نوع الاطار السياسي والاجتماعي القانوني الاقتصادي والتنظيمي الذي تعمل فيه المنشأة
- مستوى الاداء الاداري والفني في اجهزة التنظيم . . . . .

ثانيا : التدريب وسيلة واحدة من بين الوسائل التي يمكن استخدامها من قبل الادارات في زيادة الانتاج وتحسين الاداء وان هناك وسائل عديدة اخرى يمكن استخدامها في حالات اخرى لا تستجيب للتدريب كمعالجة المشاكل الادارية والتنظيمية لا يمكن حلها عن طريق التدريب ولكن يمكن حلها عن طريق الاجراءات التنظيمية والقرارات الادارية .

وهنا تظهر اهمية العمل الاداري في تحديد المشاكل التي يمكن حلها بواسطة برامج التدريب المنظمة والمشاكل الاخرى التي تحتاج الى حلول غير تدريبية ويمكن توضيح علاقة مستوى الاداء بالعوامل المؤثرة عليه بالرسم ادناه والذي يمثل واحدا فقط من خمسة من العوامل التي تؤثر في مستوى الاداء في المنظمات يمكن التأثير عليه مباشرة عن طريق التدريب المخطط والمنظم وهو المهارات الادارية والفنية السلوكية وما عداها من العوامل الاخرى فانها تحتاج الى حلول تنظيمية وادارية مناسبة .



### منهج النظام في دراسة التدريب :

يعتبر منهج النظام System Approach من الاساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الادارة ومع ذلك فقد اصبح في الوقت الحاضر من الاتجاهات العلمية السائدة في الفكر الاداري الحديث وقبل الدخول في تحليل عملية التدريب في ضوء هذا المنهج ولا بد من تحديد لمفهوم النظام بشكل عام ومن ثم دراسة تطبيقية في نشاط التدريب .

### تعريف النظام :

يعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر او الاجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام يهدف تحقيق غاية ( او غايات ) مشتركة ويعتمد بعضها على البعض بطريقة متناسقة . وتؤلف تلك الاجزاء كلا متكامله له

صفات خاصة به تميزه عن صفات الاجزاء المكون له (١٢) .  
 وفي ضوء هذا التعريف يمكن القول ان النظام عبارة عن اجزاء  
 ( انظمة فرعية ) مترابطة فيما بينها بنظام اتصالات **Communication**  
 بهدف تحقيق التنسيق **Inteyration** والتكامل **Co-ordinafion**  
 بين الانظمة الفرعية المكونة للنظام وان تلك الانظمة الفرعية تسعى لتحقيق  
 هدف او مجموعة اهداف مشتركة ، ويمكن ان نستنتج من التعريف  
 المتقدم ما يلي (١٣) :

- ١ - يتألف النظام من عدة اجزاء ( انظمة فرعية ) مترابطة فيما بينها  
 وتسعى لتحقيق هدف او مجموعة اهداف مشتركة .
- ٢ - تتفاعل الانظمة الفرعية (sub-sgstemes) المكونة للنظام مع  
 البيئة الخارجية وتعكس اثار هذا التفاعل في عملية اتخاذ القرارات  
**Decision Making Process** او السلوك **behcriaur**
- ٣ - صفات النظام تكون متميزة عن صفات الاجزاء المكونة له .
- ٤ - تتميز الانظمة بعضها عن بعض في الاهداف التي تسعى لتحقيقها
- ٥ - قد تتفق او لا تتفق اهداف الانظمة الفرعية المكونة للنظام .  
 ولكن كلما تحققت درجة عالية من الانسجام والتنسيق بين اهداف الانظمة  
 الفرعية التي يتألف منها النظام كلما ادى ذلك الى زيادة كفاءة النظام في  
 تحقيق اهدافه .

٦ - يتألف النظام من العناصر التالية :

- ١ - المدخلات **Input** : وتمثل العناصر المتغيرة التي يقتدى بها

12. Cleland and King Management System Approach,  
 (New York : McGraw-Hill 1972) p. 37.

13. Carlisle H. Mm Situational Management A  
 contingency Approach to Leadership (Now Rork: Amacon  
 Press 1973) pp. 48-52.

النظام وتتكون من المدخلات الانسانية ( وهي طاقات وقدرات القوى  
 العاملة ورغباتها واتجاهاتها وانماط سلوكها داخل الانظمة ) والمدخلات

المادية ( وتتضمن جميع الموارد غير الانسانية التي تستخدمها المنظمة في عملياتها المختلفة مثل الاموال والمكائن والمعدات والمواد الاولية والمستلزمات السلعية الاخرى ) والمدخلات المعنوية .

وتمثل المعلومات والبيانات التي تكشف عن حقيقة الاوضاع والظروف الداخلية والخارجية ) .

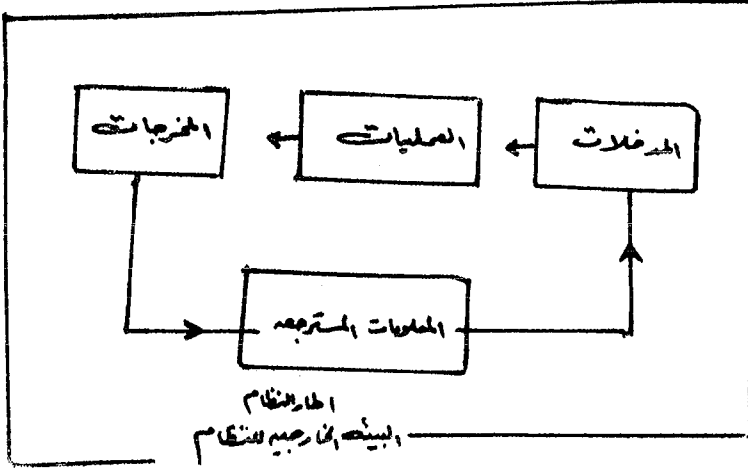
ب - العمليات **Process** : وتمثل الوظائف الاساسية التي يقوم بها النظام وتستهدف تحويل المدخلات الى مخرجات في ضوء الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقها .

ج - المخرجات **outputs** وهي نتاج النظام المتحقق عن العمليات والانشطة ويمثل اسهام النظام في خدمة المجتمع وهي في المنشأة الانتاجية تتمثل بالسلع التي تقوم المنشأة بانتاجها وفق حاجات ورغبات المجتمع .

د - المعلومات المسترجعة **Feedback** : وهي نظام الاسترجاع المعلومات عن المخرجات بهدف تقييمها . كما ان هذه العملية تساعد في تحقيق الرقابة الفعالة على جميع العمليات والانشطة التي يقوم بها النظام من خلال مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المخططة واكتشاف نقاط الضعف والاختناقات والفجوات والانحرافات السلبية لتجاوزها في المستقبل ، ويساهم هذا في تحسين وتطوير النظام .

وفي ضوء مفهوم النظام فان المنشأة تتألف من انظمة فرعية متعددة يشكل التدريب واحدة منها . كما ان المنشأة تنتمي له وهذا بدوره يمثل نظاما فرعيا من النظام الاقتصادي السائد والذي يتألف من القطاعات الاقتصادية التالية : الصناعة ( الاستخراجية . والتحويلية ) الزراعة . التجارة . . . الخ . وان أي نظام لابد ان يعمل في اطار بيئة معينة تفرض عليه ضرورة الالتزام بقواعد وقوانين محددة وترسم له المجالات التي يمكن ان يعمل بها وتؤثر ويتأثر بها ، ويمثل الشكل الاتي نموذج مبسط لنظام المدخلات والمخرجات .

## نظام المدخلات - المخرجات



وبتطبيق مفهوم النظام على التدريب نجد ان التدريب يمثل احد الانظمة الفرعية في المنشآت وله عناصر مترابطة تعمل معا لتحقيق اهداف معينة في اطار البيئة الداخلية والخارجية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية التكنولوجية والقانونية والتنظيمية) للمنشأة وفيما يلي عناصر النظام التدريبي .

أ - المدخلات : وتمثل ادارة التدريب . خطط التدريب مواد التدريب . المتدربون . المدربون . مساعدات التدريب والتي يتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية **Training needs** .

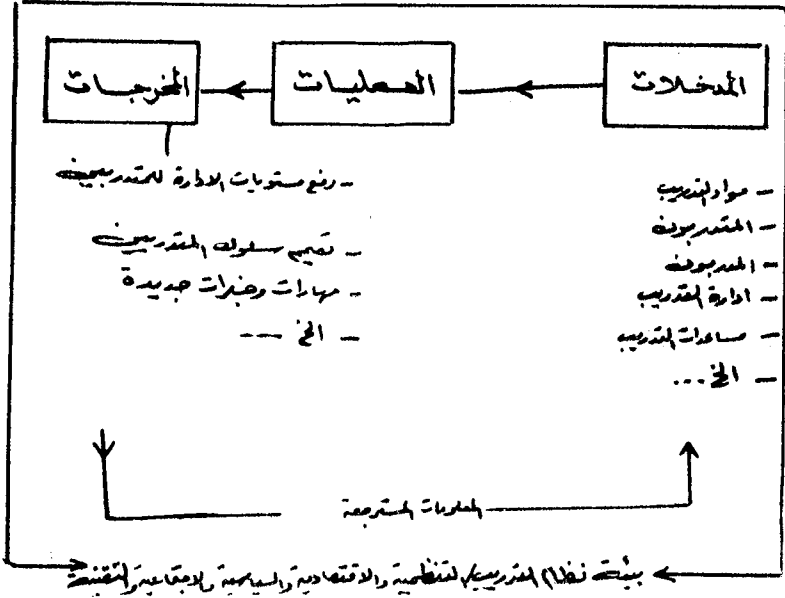
ب - العمليات والانشطة التدريبية . وتتضمن جميع العمليات والجهود الهادفة الى توفير الكفاءات والمهارات المطلوبة لجميع التخصصات الادارية والفنية في المنشأة .

ج - المخرجات : وتمثل المهارات والقدرات التي يكتسبها المتدربين .

د - المعلومات المسترجعة . وتعكس مدى كفاءة المنظمة في تحقيق

اهداف التدريب ونكشف الانحرافات واسبابها من خلال مقارنة النتائج المتحققة من التدريب مع النتائج المخططة وتساعد في اتخاذ قرارات تستهدف منع تكرار الانحرافات السلبية في المستقبل ويعرض الشكل التالي التدريب كنظام متكامل .

### التدريب كنظام



### تحديد الاحتياجات التدريبية :

تتركز مشكلة التدريب في اغلب المنظمات في عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق . ولذلك فإن التدريب في تلك المنشآت لا يحقق الاهداف المطلوبة منه . والمقصود بتحديد الاحتياجات التدريبية هو تحديد ما تحتاجه المنظمة من برامج تدريبية بخطته وفقا كحاجات ادارتها واقسامها المختلفة ومن الطبيعي ان يكون ذلك نابعا من حاجة تلك الادارات والاقسام للكفاءات والمهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ وانجاز الاعمال المناطة بها بكفاءة عالية .



ويتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية قيام ادارة التدريب بما يلي (١٤) :

١ - تحليل التنظيم :- يتطلب اعداد برامج تدريبية وفق اسس علمية توفر معلومات وبيانات كاملة تكشف عن جميع العناصر التي تتأثر وتؤثر بالتدريب وذلك لان التدريب يعتبر احد سياسات ادارة الافراد . وهذه السياسة ترتبط بالسياسات الاخرى في المنظمة وتغير جزء منها وذلك فانه دراسة وتحليل نظام المنظمة ككل يعتبر مهما جدا لانه يكشف عن الجوانب الهيكلية والسلوكية في المنظمة بهدف تشخيص المشكلات التنظيمية وتحديد مواطن القوة والضعف في التنظيم ودور التدريب في معالجة تلك المشكلات ويتم ذلك في ضوء تحديد وفهم الاهداف التنظيمية والامكانات المتاحة للمنشأة . وخطط المنشأة الانتاجية . والتسويقية ، والتحويلية ، ومراحل تنفيذ هذه الخطط . وكذلك دراسة التوسعات المستقبلية عند تحديد الاحتياجات التدريبية . وتستعيد الادارة بكثير من المؤشرات منها :

١ - تكاليف العمل وانتاج السلع والخدمات . ان تحليل التنظيم يساهم في تحديد تكاليف العمل وتحليل اسباب ارتفاعها ومعرفة مدى امكانية تخفيض تلك التكاليف من خلال تدريب القوى العاملة .

ب - تكاليف المواد الاولية المستخدمة في الانتاج : تمثل المواد الاولية حوالي ٣٠٪ - ٥٠٪ من قيمة المنتج النهائي كما ان تخفيض نسبة التلغ في المواد الاولية من خلال تدريب العاملين على كيفية انجاز الاعمال المناطة بهم بكفاءة عالية .

ج - كفاءة المنظمة في الانتفاع من المكائن والمعدات المتاحة ، يعتبر عدم الانتفاع من المكائن والمعدات احد المؤشرات التي تكشف عن عدم كفاءة العاملين في تشغيل وصيانة تلك المكائن والمعدات وفي ضوء ذلك تحدد مدى الحاجة الى تدريب القوى العاملة بهدف تحقيق الاستخدام الافضل للمكائن والمعدات المتاحة لها .

د - تكاليف وتوزيع السلع والخدمات : يستهدف تحليل تكاليف

---

14. William M and Paul T., Training in Business and Industry, (New York : John Coihley 1961) p. 26.

توزيع السلم والخدمات تخفيض تلك التكاليف من خلال تدريب العاملين في المجالات المتعلقة بالتجهيز والتوزيع الداخلي للمواد والسلع .

بالإضافة الى ما تقدم تقوم الادارة بتحليل اسباب ارتفاع دوران العمل وكثرة الشكاوي والتظلمات والتنقيب عن العمل والتباطؤ في العمل وتقارير الحوادث والاصابات خلال العمل في تحديد حاجة المنظمة للتدريب والبرامج التدريبية التي يمكن ان تنفذها في المستقبل .

٢ - تحليل العمل : تتولى الادارة تحليل الوظائف والاعمال المختلفة في المنظمة فتحدد مسؤوليات شاغليها والسلطات المخولة لهم وعلاقات الافراد الذين يشغلونها مع غيرهم سواء كانوا مشرفين او مرؤوسين . . والوقت اللازم لاداء العمل . . الخ . وطبيعة وحجم العمل والعدد اللازم لاداءه من العاملين ، ثم تعمل استقصاءات لبيان اراء المشرفين في اراء مرؤوسيهم لعملمهم ومدى الحاجة الى تحسين الاداء وامكانية وكيفية الوصول الى هذا التحسين والنتائج التي تترتب عليه عن طريق تحديد المهارات المطلوبة والتحسينات المنتظر ادخالها والوسائل والادوات الجديدة المنتظر استخدامها وفي ضوء ذلك تستطيع الادارة تحديد الاحتياجات التدريبية واعداد البرامج التدريبية التي تخدم هذا الغرض .

٣ - تحليل الفرد : بعد تحليل العمل تبدأ الادارة في تحليل الفرد عن طريق اتباع الاسلوب العلمي الذي يدرس قدرات العاملين الحالية عن طريق تقييم الاداء والقدرات والمهارات الجديدة التي يتطلبها العمل والتي يمكن ان يتعلمها الفرد مستعينة بالمبادئ النفسية ، وتختلف طرق تحليل الفرد تبعاً لنوعية العمل الذي سيقوم به فهي في المهارات الفنية غيرها في الوظائف الادارية فالاولى تحتاج الى اختبار علمي يكشف عن المواهب الفنية والثانية تحتاج الى اجراء مقابلات مع المشرف المباشر ليكشف عن دوافع الفرد وما يمكن ان يتوفر لديه من مهارات كافية يمكن ابرازها للوجود وما يتمنى ان يبلغه من تقدم من خلال ممارسة العمل .

ثم تبدأ بعد ذلك مرحلة تحديد الاحتياجات من الافراد ويتم ذلك بعملية حصر القوى العاملة الحالية . وما اظهرت دراسات تحليل المنظمة

والفرد والعمل من الحاجة للعمال في المستقبل وعن طريق اعداد قوائم بهذه الاحتياجات تحدد فيها انواع الاعمال المطلوبة في المستقبل وانواع القدرات والمهارات اللازمة لادائها - والمؤهلات المطلوب توافرها في الافراد ان هذه القوائم تبين مدى استغلال الاعمال لقدرات الافراد الحاليين . وتعتبر مؤشرات للنواحي التي تستلزم مهارات معينة فتضع الادارة المسؤولة عن التدريب خططها في ضوء ذلك وتعد برامجها على هدى الاهداف التي تسعى لتحقيقها .

ويظهر مما تقدم ان التحديد الواضح والدقيق للاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق اهداف عمليات التدريب باعتبار ان تلك الاحتياجات تمثل مجموع التغييرات المطلوبة في مهارات وخبرات واداء وسلوك القوى العاملة المطلوب تدريبها ويتعين على الادارة المسؤولة عن التدريب الكشف عن احتياجات التدريب عن طريق جمع المعلومات من المصادر التالية(١٥) .

١ - بطاقة وصف الوظائف والاعمال : تحديد تلك البطاقات بالتفصيل نوع الواجبات والتخصصات التي تتضمنها كل وظيفة وكذلك سلطاتها ومسؤولياتها وموقعها في الهيكل التنظيمي وعلاقتها مع الوظائف الاخرى والالات والمعدات التي تستعمل في اداءها وكذلك ظروف العمل والمهارات والقدرات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة ويظهر من هذا ان بطاقات وصف الوظائف والاعمال تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط عمليات التدريب في المنشآت .

٢ - العاملين : يجب على الادارة عند تحديد الاحتياجات التدريبية ان تطلب من العاملين ان يقدموا اقتراحاتهم بخصوص المهارات والقدرات التي يرغبون في امتلاكها وينبغي على الادارة في هذا الصدد ان تشجع القوى العاملة على التعبير بصراحة ووضوح عن احتياجاتها للتدريب وعليها

---

15. M. Armstrong, A Handbook of Personnel Management Practice, ( London : Hogan Page Ltd. 1977 ), p. 129.

ان لا تعتبر ذلك نقطة ضعف في اداء وسلوك العاملين وانما ممارسة ايجابية ومساهمة فعالة في تطوير المنظمة .

٣ - تقارير المتابعة التي يعدها المشرفين ورؤساء الاقسام عن العاملين والتي توضح كفاءة العاملين ومستويات اداءهم ومدى احتياجهم لقدرات ومهارات ومعلومات جديدة وكذلك التعرف على مقترحاتهم المتعلقة ببرامج التدريب التي تنفذها المنشأة بهدف تطويرها في المستقبل .

٤ - الادارة العليا يمكن الاستفادة من المعلومات التي تقدمها الادارة العليا في المنظمة باعتبارها تمتلك معلومات كاملة عن مستقبل المنظمة والتوسعات والتغيرات المتوقعة التي تروم ادخالها في عمليات الانتاج والتوزيع وفي ضوء تلك المعلومات يتم تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمواجهة التطورات المستقبلية .

٥ - تقارير اجهزة الرقابة المتخصصة داخل وخارج المنظمة تعتبر من المصادر المهمة التي تكشف عن مواقع الخلل والضعف في عمليات الانتاج والتوزيع وفي ضوء تلك التقارير تحدد الاحتياجات التدريبية .

### انواع التدريب :

يوجد نوعان من التدريب هما :-

### ١ - التدريب الاداري : Managerial Training

تستهدف برامج التدريب تنمية قابليات ومهارات القادة الاداريين والمدراء التنفيذيين والافراد العاملين في المراكز الاشرافية الاولى وكذلك الموظفين الاداريين ، وتختلف المهارات والقدرات التي تخلقها برامج التدريب الاداري باختلاف الهدف منها وحسب طبيعة ونوع العمل وكذلك باختلاف مواقع الافراد في الهيكل التنظيمي . مثال على ذلك برامج تدريب القيادات الادارية والمدراء التنفيذيين التي تستهدف اكسابهم مهارات في القيادة وفي التعامل مع الناس واتخاذ القرارات وحل المشكلات وبرامج اعداد الرؤساء لتولي المناصب الادارية والبرامج الموجه لتدريب الصف الاشرافي الاول والتي تهدف الى تمكين هذه المجموعة من العاملين

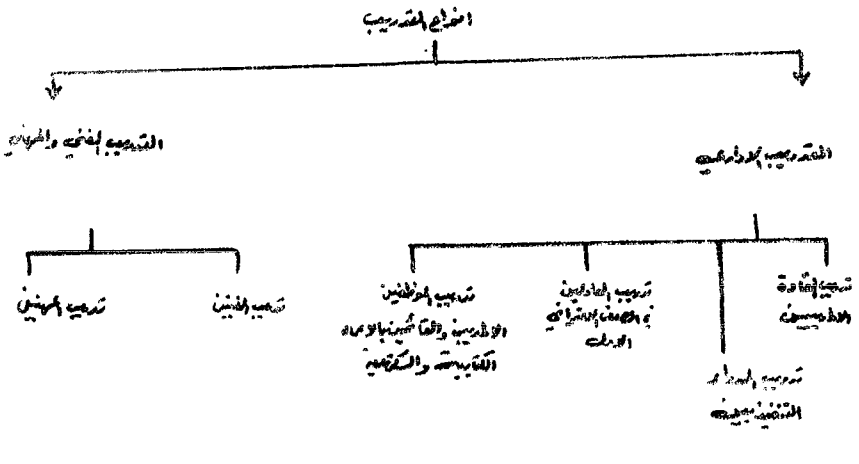
من أداء أدوارهم بكفاءة وكذلك كبقية نقل التعليمات الى العاملين وتدريبهم ايضا على اساليب تقييم أداء العاملين وكتابة التقارير عن أداء العاملين للإدارة .

## ٢ - التدريب الفني والمهني :

يستهدف هذا النوع من التدريب تغيير وتطوير طريقة أداء الفنيين والمهنيين للأعمال المناطة بهم من خلال برامج منظمة تؤدي الى أحداث تغيرات مفيدة في مهاراتهم وخبراتهم ويتم وضع هذه البرامج في ضوء التحديد السليم للاحتياجات التدريب والتي تشخص بدقة المهارات المطلوبة للأعمال التي سيقومون بها في المنشأة (١٦) .

ويوضح الشكل التالي انواع التدريب :

### انواع التدريب في المنشآت



16. M. Bass and J. A. vaughan, op.cit., p. 24.

## طرق التدريب :- Training Methods

يمكن تلخيص الطرق التي تستخدم في تدريب وتنمية القوى العاملة في المنظمات المختلفة بما يلي :

### ١ - طريقة المحاضرات :-

يتم في المحاضرات Lectures نقل المعلومات مباشرة الى المشاركين وبفضل هذا الاسلوب في الحالات التي يكون فيها موضوع التدريب يتضمن جوانب نظرية واحصائية ورياضية ان نجاح طريقة المحاضرات كأسلوب لتدريب وتنمية العاملين يتطلب محاضرين اكفاء قادرين على ادارة المناقشات والاجابة على الاسئلة التي تطرح من قبل المشاركين . ويلاحظ ان المحاضرات تصلح في الحالات التي تقوم فيها المنظمة بتزويد المتدربين بمجموعة من المعلومات بهدف اطلاعهم على عدد من الحقائق او الاخطاء المتعلقة باساليب تنفيذ الاعمال وتمتاز طريقة المحاضرات بقلة تكاليفها قياسا بتكاليف طرق التدريب الاخرى التي سيرد شرطها ، حيث يمكن من خلال المحاضرة نقل المعلومات والافكار لاعداد كبيرة من المشاركين في المحاضرة في وقت واحد وكذلك بفضل استخدامها في الحالات التي يكون فيها عامل الوقت مهم حيث يتم توجيه الحقائق والمبادئ والمعلومات والمفاهيم للمتدربين بشكل سريع ومباشر .

ومن العيوب الرئيسية لهذه الطريقة في التدريب انها تمثل طريق واحد للاتصال فلا يستطيع المحاضر ان يدرك او يعرف ما يدور في تصور الحضور ومقدار استيعابهم وتفهمهم لموضوع المحاضرة خاصة اذا كان عدد المستمعين كبير كما قد يحصل ملل وفقدان انتباه وشروذ ذهن لدى بعض المستمعين خلال المحاضرة فتفقد المحاضرة اهميتها وفائدتها . وبالرغم من هذه العيوب الا ان هناك من يستخدمها في اطار بعض التنظيمات بكفاءة عالية ذلك بحصر استخدامها حيث تكون مناسبة وباستخدام محاضرين لهم خبرة وكفاءة في تقديم المحاضرة وقادرين على تحقيق التفاعل بين المشاركين في المحاضرة من خلال الحوار والاسئلة والاجوبة التي تتخلل المحاضرة . كما قد يستعين المحاضر بعرض الافلام والصور

واشركة تسجيلية حتى يضمن انتباه المستمعين وتشويقهم لمادة المحاضرة .

## ٢ - طريقة المؤتمرات :-

اصبحت طريقة المؤتمرات Conference تستخدم بشكل واسع كاحد الانشطة الهادفة الى تنمية مهارات وخبرات القوى العاملة في المنشآت بهدف الارتقاء بانتاجيتها وتغيير مستوى كفاءة الاداء والسلوك كما تستخدم للتغلب على القيود التي ترافق تطبيق اسلوب المحاضرات ويجب استخدام المؤتمرات بدقة وفعالية حتى لا يصبح المؤتمر كسفينة يركبها كل من يرغب في المناقشة في بحر مجهول فاذا استخدمت بنجاح فان المؤتمر يكون بمثابة نوع من تجميع خبرات وازراء مجموعة من الناس الذين تتوفر لديهم الخبرة ذات العلاقة بالمشكلة او بين افراد قادرين على تحليل المشكلات التي لها علاقة بتخصصاتهم على اساس البيانات والمعلومات التي تعد للمؤتمر .

ان نجاح المؤتمرات يعتمد الى حد كبير على مدى اشتراك المتدربين المشاركين فيه في الحديث وتبادل الازراء ، ويتم في المؤتمرات قيام المشاركين بالقاء كلماتهم والادلاء بآرائهم كل على حده ثم تجري مناقشات بين المؤتمرين .

ويجب ان يتهيأ المشاركون في المؤتمر قبل بدا انعقاده بمدة مناسبة حيث يعدون كلماتهم وملاحظاتهم وآرائهم ليعرضوها على بقية اعضاء المؤتمر ولذلك فان المؤتمرات تسهم في اثراء الافكار بالنسبة للمشاركين وتنوع وتوسع معلوماتهم وخبراتهم وتعديل من وجهات نظرهم حول المشكلات المطروحة في المؤتمر .

ويفضل ان يكون عدد المشاركين في المؤتمر قليل حتى يشارك الجميع بفعالية ويتم اغناء الموضوعات المطروحة والتوسعات في المناقشات وان يكون المشتركين في المؤتمر من المعنيين والمتخصصين بموضوعاته ولديهم الاستعداد للحديث والمشاركة في المناقشات وراغبين في تبادل المعلومات والاستفادة من خبرات الغير .

### ٣ - طريقة الحالات الدراسية :

تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع في برامج التنمية الادارية الموجهة للمستويات التنفيذية والقيادية في الادارة حيث تعرض موضوعا او مشكلة او حالة عملية على المشاركين في البرامج التدريبية ويطلب منهم مناقشتها بهدف ايجاد حل او عدة حلول لها . في ضوء خبراتهم ومهاراتهم مستعنيين بالبيانات والمعلومات التي يحصلون عليها من الحالة المعروضة ، وتنشط هذه المناقشات افكار المشاركين وتدفعهم للتعرف على الكيفية التي توصل فيها كل مشارك الى الحل وهي بذلك تنمي عند المشاركين القدرة والقابلية على تحليل المواقف والمشكلات . ويتطلب نجاح هذا الاسلوب تحضير المدربين ودفعه للمشاركة في المناقشات والاستماع الى اراء بقية المشاركين .

وتمثل الحالات الواقعية شرائح في الحياة **Slices of life** يراد عرضها على المشاركين فتعطى لهم فرصة لقراءتها او رؤيتها في شكل فيلم او سماعها من شريط تسجيل او من خلال المحاضر الذي يتولى تقديم الحالة . واساسا هنا نجد ان المادة التي يتعلمها المتدرب يقوم على اساس هضمها اي فهم ما جاء في الحالة ويصبح لها معنى اكثر من المحاضرة لان ما يتعلمه الفرد من الحالة وما يكتشف بنفسه منها يتذكره بطريقة افضل وقد تكون الحالات في بعض الاحيان من نسيج الخيال بشرط ان تكون المشكلة واضحة ومحددة حتى يستطيع المشاركون من حصر افكارهم وتركيزها على جوانب المشكلة ، باعتبار ان الحالات المعقدة والتي تشتمل على جوانب متعددة يصعب معها حصر افكار المدربين وتوجيهها بشكل سليم نحو المشكلة .

### تمثيل الادوار :

يتطلب استخدام طريقة تمثيل الادوار **Role-Playing** في تدريب وتنمية القوى العاملة في المنظمات المختلفة قيام مجموعة من المدربين يتقمص ادوار المشاركين في الموقف الاداري او المشكلة الادارية ويعطي لهذه المجموعة التي تقوم بالتمثيل شرحا مكتوبا للموقف او المشكلة



ووصفا مختصرا للدوار التي سيمثلونها وتعطي لهم فترة من الوقت لقراءة المعلومات التي اعطيت لهم حتى يستعدوا للتمثيل ثم بطلب منهم اداء الادوار التي تدربوا عليها كما لو كانوا يعيشون احداث ذلك الموقف بكامل ظروفه بالضبط .

بينما يراقب بقية المتدربين سلوك القائمين بتمثيل الادوار بهدف تحليل افعالهم وتقييم تصرفاتهم وسلوكهم والاساليب والقرارات التي يتخذونها في مواجهة المشكلات التي تعرضها تلك الحالات وتهدف طريقة تمثيل الادوار الى تنمية مهارات المتدرب في العلاقات الانسانية في التعامل مع الاخرين .

**To increase the trainee's skill in human relation and dealing with other People.**

فمن خلال هذا الاسلوب يتفهم المتدرب تصرفاته وتصرفات الاخرين الذين يتعامل معهم ، والعلاقات الانسانية التي تنشأ تنمية لتلك التصرفات حتى يستطيع ان يحدد ذلك النوع او الانواع من السلوك الذين يمكن ان يقبله الاخرين فيسلكه في المستقبل ويحقق بذلك درجة من الانسجام بينه وبين بقية الافراد . فتزداد تبعاً لذلك درجة التعاون وما يتبعها من زيادة في انتاجية العمل . وهي الهدف الاساس الذي تسعى له جميع المنظمات المعاصرة حتى تضمن استمرار بقاؤها في ظل الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل ضمن اطرافها .

### **تدريب الحساسية :**

استخدمت طريقة تدريب الحساسية Sensitivity Training لاول مرة من قبل شركة ليلاند برادفورد حيث يجتمع عدد من الافراد المشاركين في البرنامج التدريبي لمناقشة ما يعني لهم من المشكلات والموضوعات ويهدف هذا النوع من التدريب الى تطوير وتنمية قابلية المتدرب على فهم المشكلات التي يطرحها بقية المشاركين ، كما تمكنه من التعرف على الحلول المتاحة لتلك المشكلات في ضوء فهمه لنفسه ولغيره من المشاركين معه بشكل اعمق من خلال المناقشات التي تدور بينهم بصورة مباشرة لتلك الموضوعات والمشكلات .

ومن مزايا هذا الاسلوب ما يلي :-

- ١ - ان الاتصال بين جميع المشاركين يكون مفتوحا فكل مشارك يستطيع ان يوجه حديثه الى اي عضو في المجموعة .
- ٢ - ان المناقشات بين المشاركين تتم على اساس الصراحة والانفتاح مع الغير **Openness with Other**
- ٣ - احترام المشارك لاراء بقية المشاركين . وتحليله للموضوعات التي يطرحونها بدون تحيز .
- ٤ - تساعد المشاركين في التعرف على السلوك الذي يجب تجاوزه في المستقبل .

وقد يرافق تطبيق هذه الطريقة احيانا بعض المشكلات الاجتماعية والانسانية في المنظمات التي تستخدمها ، سببها العداء الذي ينشأ في الحالات التي لا يستطيع معها الفرد تقبل الصراحة والنقد الموجه اليه اثناء المناقشات من قبل بقية المشاركين .

### التناوب الوظيفي :

يتطلب تطبيق طريقة التناوب الوظيفي **JJob Rotafion** تنقل العامل ( الموظف ) من وظيفة الى اخرى داخل نفس المنشأة .  
بهدف زيادة فرص التعرف والاطلاع على اساليب انجاز الاعمال في عدد من الوظائف . وكذلك التعرف على الظروف المحيطة بكل وظيفة من الوظائف ( الظروف المادية والانسانية ) التي يتدرب فيها بالاضافة الى ذلك فانه يستطيع ان يحدد وبشكل دقيق وواضح العلاقات التي تربط بين الاعمال المختلفة .

وتساهم هذه الطريقة في حل المشكلات التي تواجه ادارة المنشأة في حالة غياب احد العاملين عن العمل ، حيث تستطيع ان تحل محله شخص اخر سبق له ان تدرب على نفس العمل ، كما يفضل استخدام هذا الاسلوب في حالة ترقية احد الافراد العاملين في المنشأة الى وظيفة اشرافية اعلى من الوظيفة التي يشغلها باعتباره تزوده بالمعلومات والمهارات

والخبرات المطلوبة عن جميع الوظائف التي سيتولى مهمة الاشراف عليها مستقبلا .

### الاثراء الوظيفي :

تستهدف هذه الطريقة تحفيز العاملين . وعلاج الملل الذي قد يتعرضون له نتيجة قيامهم بانجاز وتنفيذ نفس الاعمال مدة طويلة ولذلك فهي تسمى في بعض الاحيان بطريقة التدريب التنشيطي باعتبارها تنشيط العاملين وتقضي على الملل الذي يصيب الفرد من رتابة العمل الذي يقوم به .

ويعمل الاثراء الوظيفي **Job Enrichment** على تنويع واجبات الافراد وتوسيع حجم الانشطة التي يمارسونها كان تعهد لهم اعباء ومسؤوليات جديدة بهدف رفع معنوياتهم وتوسيع مهاراتهم وخبراتهم وزيادة انتاجيتهم كما انها تفتح لهم فرص الترفيه في المستقبل .

### حل المشكلات واتخاذ القرارات والابداع

شهد المتخصصون في تدريب وتنمية القوى العاملة في الستينات من هذا القرن عملية مزج مختلف طرق تدريب وتنمية العاملين في المستويات الاشرافية والقيادية في المنظمات المختلفة بشكل فلسفي يهدف تنمية مهارات وخبرات تلك المستويات الادارية في المجالات المتعلقة بحل المشكلات واتخاذ القرارات والابداع .

### Problems Solcing Decision Making and Innovation

ويمكن تعريف حل لمشكلات بانه ذلك النوع من التفكير المنظم الذي ينتج عنه حلا للمشكلات الادارية والفنية التي تواجه ادارة المنظمة خلال قيامها بتنفيذ الاعمال المختلفة ، اما اتخاذ القرار فهو ذلك النوع من التفكير المنظم الذي ينتج عنه اتخاذ قرار باختيار البديل الافضل من بين البدائل المتاحة لتحقيق الاهداف في ضوء تحليل المعلومات التي تكشف عن امكانيات المنظمة والبيئة التي تعمل ضمن اطارها في المستقبل بينما يشير الابداع الى ذلك النوع من التفكير المنظم الذي ينتج عنه افكار

جديدة ذات اهمية للمنظمة وللعاملين فيها وللمجتمع الذي تعمل فيه باعتبارها جزء منه .

ويظهر مما تقدم بأن كل من حل المشكلات او اتخاذ القرارات ، والإبداع عبارة عن تفكير منظم ، وانها من وجهة النظر هذه تشكل اجزاء من نظرية عامة للتفكير وان الفرق بينها يتمثل في النتائج التي يتمخض عنها ذلك التفكير المنظم .

ويتعين على الادارة في جميع المنظمات ان تنمي مهارات وقدرات الافراد العاملين فيها على حل المشكلات ، واتخاذ القرارات وتمكنهم من انتاج افكار جديدة ( زيادة حجم الابداع لدى القوى العاملة ) تخدم اغراض المنظمة والعاملين فيها وتساهم في تطوير الانتاجية بكفاءة عالية .

### طريقة التدريب اثناء العمل :

تعتبر طريقة التدريب اثناء العمل on the job Training

اقدم طرق التدريب واكثرها استخداما وشيوعا باعتبارها سهلة . ولا تتطلب معدات ومستلزمات معينة لتنفيذها كما انها تتم في موقع العمل وبذلك فهي تساهم في تعريف العاملين بظروف العمل (المادية والانسانية) بالإضافة الى ذلك يحصل المتدرب خلال فترة التدريب على اجراء معين وان رؤساء العمل يقومون بدور المدربين .

ان نجاح هذه الطريقة يتوقف الى حد كبير على مدى توافر المشرفين القادرين على تدريب العاملين الجدد بصورة صحيحة ولهم رغبة في تعليم وتدريب الاخرين ولديهم الوقت للقيام بعملية التدريب ولكن من عيوبها انها قد تؤدي في بعض الاحيان الى حدوث ارباك وتأخر في الاعمال . . وقد تكون نوعية الانتاج دون المستوى المطلوب كما قد تتسبب في زيادة حجم التالف والعامد من المواد الاولية والمستخدمة في الانتاج .

ويظهر مما تقدم بانه هناك نوعان من التدريب من حيث موقعه . هما التدريب المخطط الذي يتم داخل المنشأة والتدريب المخطط الذي يتم خارج المنشأة ، ويلاحظ ان التدريب المخطط الذي يتم خارج نطاق الوظيفة يتميز بما يلي :

١ - يعد المتدرب عن ضغوط وبيئة العمل ويعطي للمتدرب الفرصة الكاملة للتفكير المنظم الموضوعي والنظرة التحليلية حيث ان يكون المتدرب في هذه الحالة مقيدا بجو الوظيفة .

٢ - ان جو الحوار خارج الوظيفة مع الاخرين الذي يوفره هذا النوع من التدريب يسمح بتبادل الخبرات والاراء مع الغير من المتدربين بحرية تامة ويعطي افكارا وحلولا جديدة يمكن الاستفادة منها بعد عودة المتدرب الى العمل .

٣ - ان هذا النوع من التدريب يشكل تحد بناء للمتدرب يدفعه لاعادة تقييم القيم والمفاهيم والمعتقدات وفلسفة العمل والادارة والتعامل مع الغير في ضوء الخبرة والتجربة المكتسبة من التدريب .

٤ - كثير ما يسمح التدريب خارج الوظيفة بالاطلاع على ما هو جديد في ميدان العمل لانه غالبا ما تكون جهة التدريب متخصصة يعمل بها متخصصون لهم المام باحدث ما وصلت اليه العلوم في هذا المجال علاوة على امكانية توفر معدات ومستلزمات تدريبية افضل .

ومع ذلك لا يخلو التدريب المخطط خارج الوظيفة من العيوب فكثيرا ما يصعب نقل الخبرة المكتسبة في مجال التدريب الى مجال التطبيق العملي في الوظيفة . كما ان الكثير من المنشآت لا تستطيع ان تتخلى عن العاملين فيها خلال فترة التدريب لعدم ملائمة هذه الفترة مع ضغوط العمل .

بالاضافة الى ذلك قد تتعذر المشاركة في البرامج التدريبية خارج المنشأة لارتفاع تكاليفها في بعض الحالات .

### اختيار المديرين :

يتوقف نجاح المنظمات في تحقيق اهداف برامج التدريب التي تعدها وتنفذها على مجموعة من العناصر . من اهمها المدرب الذي يتولى تدريب العاملين . فهو يمثل الوسيلة التي سيتم عن طريقها نقل المعلومات والخبرات لتكوين المهارات المطلوبة ، ومن الطبيعي اذ كانت

الوسيلة ( المدرب ) غير مناسبة فلا بد وان تكون النتائج المتوقعة من البرنامج التدريبي غير مناسبة ايضا . ولذلك يتعين على الادارة ان تعهد مسؤولية تدريب الافراد الى الاشخاص الذي سبق وان مارسوا العمل من قبل ذلك ( العمل الذي سيقومون بالتدريب في ميدانه ) وان يكون المدرب قد اشترك في برامج تدريبية تؤهله للقيام بهذه المهمة . وان تكون لديه الرغبة في ممارسة هذا النوع من العمل ، بالاضافة الى المؤهلات العلمية التي يجب توافرها حتى يتمكن من تعليم وتدريب الافراد ، وان يتم تحديد المؤهلات المطلوبة تبعا لنوع وطبيعة الموضوعات التي سيتضمنها البرنامج التدريبي .

ولضمان نجاح عملية اختيار المدربين يفترض ان يكون لدى الادارة تصور واضح عن جميع الكفايات الموجودة بالمنظمة وخارجها وفي جميع التخصصات بهدف اختيار الاشخاص الذين لهم القدرة والرغبة في التدريب القوى العاملة .

### اختيار المدربين :

تواجه الادارة في تحديد الاشخاص الذين يلتحقون بالبرامج التدريبية المشاكل التالية :

أ - تحديد عدد الافراد :- يعتمد عدد الاشخاص الذين يشتركون في البرنامج التدريبي على الامكانيات المتاحة للتدريب فكلما كانت تلك الامكانيات محددة فانه ذلك يستلزم بطبيعة الحال ان يكون عدد المشاركين محدودا وكذلك يتوقف عدد الافراد على موضوع التدريب حيث ان هنالك بعض الموضوعات يفضل ان يكون فيها عدد المشاركين محدود حتى تتاح الفرصة لهم جميعا ان يساهموا بشكل ايجابي في المناقشات ومن امثلة ذلك الموضوعات التي تستخدم فيها طريقة الحالات الدراسية في التدريب .

ب - مستوى المشاركين :- يفضل ان تكون المجموعة المشاركة في التدريب في مستوى واحد على اساس ان هذا يساهم في خلق مجموعة اكثر تجانسا و يتيح المجال لكل مشارك لكي يعبر عن اراء ويعرض خبراته بشكل واضح ومفهوم من قبل بقية المشاركين .

ويجب ان تكون هنالك قواعد واسس يتم على اساسها اختبار المدرب ويجب ان لا يكون للضغوط المختلفة اثر في الترشيح لبرامج التدريب خاصة بالنسبة لبرامج التدريب التي تتم خارج المنظمة وفي اقطار اخرى حيث كثيرا ما نقري تلك البرامج الافراد في الترشيح لها رغم عدم حاجة المنظمة لها ، وسبب ذلك في الغالب الرغبة في السفر الى الخارج .

كما ان محاولة بعض الرؤوساء في التخلص في بعض العاملين بارسالهم الى برامج تدريبية يعتبر معوقا لتحقيق اهداف التدريب ولذلك فان وجود معايير معينة على اساسها يتم اختيار المدرب يؤدي الى نتائج ايجابية ومفيدة من التدريب ، ومن تلك المعايير ما يلي :

درجات النجاح في الدراسة ، تقييم الاداء ، التفوق في جوانب معينة ذات علاقة بالعمل في المنظمة ، مدة الخدمة في المنظمة .

وفي جميع الاحوال يجب ان يتم اختيار الافراد الراغبين في التدريب والذين تتوافر فيهم شروط ومواصفات معينة تؤهلهم للاشتراك في تلك البرامج التدريبية .

### **مكان التدريب :**

لاشك ان توفير العوامل النفسية للمتعلم يعتبر احد العناصر الهامة التي تلعب دورا في تحقيق اهداف برامج تدريب وتنمية القوى العاملة ويمثل مكان التدريب احد تلك العوامل النفسية لذلك يتعين على الادارة ان توفر مكانا للتدريب مريحا ومشجعا على الحضور وان تتوفر فيه جميع المستلزمات التي يحتاجها كل من المديرين والمشاركين في البرنامج والافراد الذين يتولون الاشراف على ادارة البرنامج ، ويفضل ان تعقد برامج التدريب التي يقوم فيها المشاركون بالتدريب على تشغيل وصيانة الماكينات والمعدات او على العمليات الانتاجية المختلفة داخل المنشأة اما البرامج التدريبية الاخرى ( خاصة البرامج التدريبية ) الموجهة الى تنمية المهارات والقدرات الادارية والقيادية لافراد المستوى الاشرافي الاول . والعاملين في الادارة الوسطى والعليا ان تعقد في مكان بعيد عن جو العمل فان تكون في قاعة احد الكليات او المهاد او احدى الفنادق داخل نفس

المدينة او في مدينة اخرى لان ذلك يكون دافعا للمواضبة والحضور وفيه نوع من التحديد الذهني والنشاط للمتدرب وفي هذه الحالة يجب اخطار جميع الافراد الذين لهم علاقة بالبرنامج بموقع مكان التدريب قبل بدء التدريب بفترة مناسبة .

### مساعدات التدريب :

تتضمن مساعدات التدريب جميع وسائل الايضاح واللوازم والمعدات والادارات الضرورية لتنفيذ برامج التدريب بكفاءة عالية وتساهم في تحقيق الاهداف التي تسعى الادارة للوصول اليها من خلال تلك البرامج ومن هذه المساعدات ما يلي :

السبورات بانواعها المختلفة ، الرسوم والبوسترات ، المخططات ، المطبوعات ، الشرائح المساعدات البصرية والسمعية .

ان الهدف من استخدام مساعدات التدريب هو تمكين المتدرب من استخدام اكثر من حاسة واحدة في فهم واستيعاب موضوع التدريب ، فهي تسهل نقل المعلومات والخبرات للمتدربين وتجعل عملية التدريب مشوقة للمتدربين ، وهذا ما يؤكد اهمية مساعدات التدريب في تحقيق اهداف برامج التدريب .

ان اعداد واختيار تلك المساعدات قبل بدء التدريب بفترة معينة يساعد المدرب على اداء دوره كاملا في تهيئتها واستخدامها بالشكل المطلوب في عملية التدريب . ويفضل اعداد نماذج من وسائل الايضاح واعطاءها للمتدربين واعداد وطبع كتيبات ومحاضرات المدربين بذلك قبل بدء البرنامج بفترة تسمح لهم باعداد تهيئة المحاضرات وارسالها الى ادارة البرنامج لطبعتها وتوزيعها على المتدربين بوقت مناسب .

### تقويم التدريب :

تستهدف عمليات تقويم التدريب Traiong Evaluation التأكيد من مدى نجاح المنظمة في تحقيق اهداف برامج التدريب الرامية التي تغير طريقة اداء الفرد ، واسلوب تفكيره ، وسلوكه ، ولذلك يتعين على الادارة ان تقيم البرامج التدريبية التي تعدها قبل البدء في تنفيذها من خلال اجراء اختيارات تحدد سلامتها وقدرتها على تلبية الاحتياجات



التدريبية ، كما يتم تقويم برامج التدريب خلال التنفيذ لغرض اتخاذ اجراءات سريعة لمواجهة الا صعوبات وتقليل احتمالات الفشل خلال عمليات تنفيذ تلك البرنامج ، بالإضافة الى ذلك يجري تقويم برامج التدريب عند انتهاء العمليات التدريبية من قبل المدربين او المتدربين لاكتشاف نقاط الضعف في تلك البرامج او معرفة آراؤهم ومقترحاتهم للاخذ بها في البرامج التي ستنفذ في المستقبل .

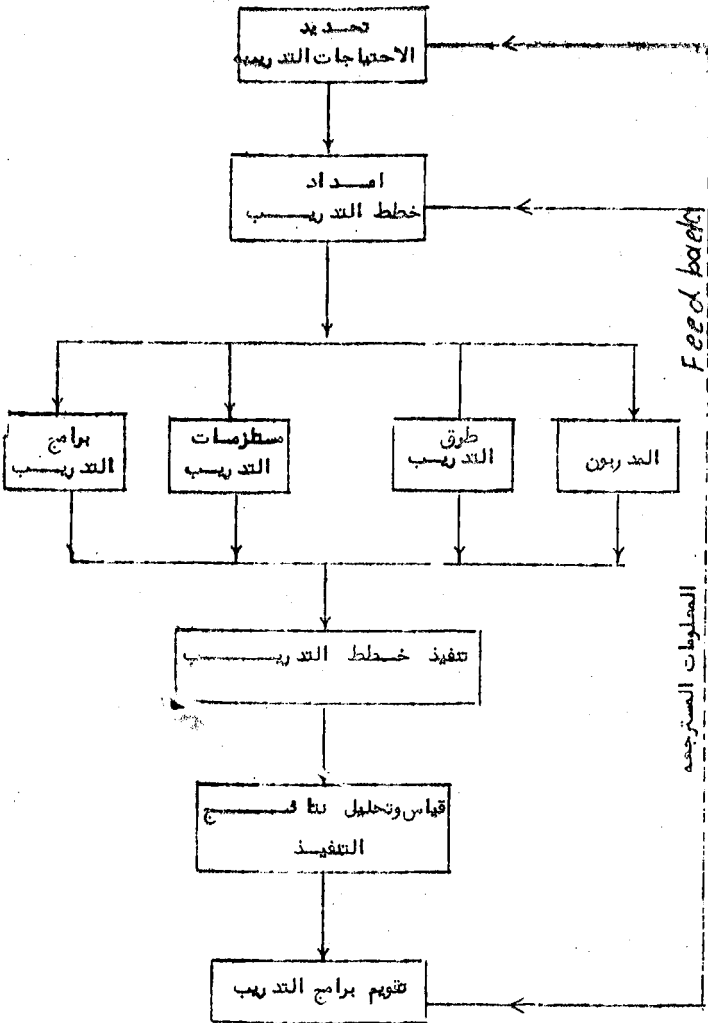
وينبغي متابعة المتدربين بعد عودتهم الى اعمالهم للتأكد من مدى استفادتهم من التغير الذي احده التدريب في معارفهم وادائهم وسلوكهم ويتم ذلك من خلال :

١ - توزيع استمارات استقصاء على المشاركين في البرامج التدريبية عند انتهاء البرنامج لاستطلاع آراؤهم والوقوف على الصعوبات التي واجهتهم خلال التدريب .

٢ - معرفة آراء رؤساء المتدربين المتعلقة باداء وسلوك رؤوسهم بعد عودتهم من التدريب وذلك باعداد استقصاءات ترسل لرؤساء المتدربين على فترات لتتبع مدى استفادة المتدرب من عملية التدريب في عمله ومدى تقدم في عمله ودرجة هذا التقدم وما هي الملاحظات التي يبديها الرؤساء عن التغير في سلوك المتدرب ... الخ . ثم اعداد تقارير تقييم البرنامج على اساس هذه المعلومات .

ويظهر مما تقدم ان تقويم برامج التدريب يتم خلال ثلاث مراحل كما يلي :

- ١ - قبل بداية تنفيذ البرنامج التدريبي .
  - ٢ - اثناء تنفيذ برامج التدريب .
  - ٣ - بعد انتهاء عمليات التدريب .
- وان الجهات التي تساهم في تقويم برامج التدريب هي :
- ١ - وحدات التدريب في المنظمة .
  - ٢ - المدربون .
  - ٣ - المتدربين .
  - ٤ - رؤساء العمل .



## الجهة المسؤولة عن التدريب :

يعتبر تدريب وتنمية القوى العاملة ، مسؤولية جميع المدراء في كافة المستويات الاشرافية في المنظمة ، ولكن تطبيقا لمبدأ التخصص اخذت المنظمات تستحدث تقسيم تنظيمي « قسم التدريب » يختص بمعاونة ومساعدة مدراء ورؤساء الاقسام في المنظمة في مجال التدريب وقد يتيح هذا التقسيم قيادة المنظمة او يكون جزء من ادارة الافراد او احد تقسيماته ادارة التنظيم والاساليب او ادارة التنظيم الانتاجية .

ويظهر مما تقدم ان قسم التدريب في المنظمة هو المسؤول عن تدريب وتنمية العاملين فيتولى لذلك تخطيط وتنفيذ برامج التدريب ويتعين عليه من اجل ذلك ان يحقق درجة عالية من التنسيق والتعاون مع الادارات الاخرى . وخاصة مع ادارة الافراد . باعتبارها تستطيع ان تقدم المعلومات عن نقاط الضعف في اداء وسلوك الافراد في مختلف التخصصات ليسترشد بها قسم التدريب في تخطيط واعداد برامج التدريب .

كما يتولى قسم التدريب اختيار الجهات الخارجية التي تعهد اليها مسؤولية تدريب القوى العاملة في الحالات التي يتقرر فيها الاعتماد على الكفايات الخارجية في تدريب العاملين ويقوم بمتابعة المدربين والمتدربين واخطارهم بالمواعيد ، ومتابعة حضورهم ومواظبتهم وتصرفاتهم وسد احتياجاتهم والاجابة عن اسئلتهم وتجهيز وسائل الايضاح ثم متابعة وصول المذكرات والمحاضرات الى ايديهم في الوقت المناسب وانداز المخالفين منهم ، وايصال الاستقصاءات وجمعها وتحليلها وتقديم تقارير تحتوي نتائج التحليل والمقترحات التي تساهم في تطوير البرامج مستقبلا ودون هذه الادارة الواعية لا يمكن نجاح وتنفيذ عمليات التدريب في المنظمة .

## التنظيم المقترح لوحدات التدريب في المنشآت :

يشير مفهوم التنظيم organization الى جميع الانشطة التي تستهدف تحديد الوظائف اللازمة لتحقيق الاهداف وتعميق العلاقات بين تلك الوظائف . وتحديد مسؤوليات العاملين في جميع الوحدات والاقسام . ورسم حدود الصلاحيات التي يجب منحها للعاملين للايفاء

بمسؤولياتهم ويصبح التنظيم في ضوء هذا المفهوم عملية مستمرة لا تنتهي باقامة الهيكل التنظيمي . ويظهر من هذا ان وظيفة التنظيم تتضمن ما يلي :

أ - تحديد الفعاليات اللازمة لبلوغ الاهداف وتجميعها حسب اسس علمية معينة وبذلك فإن نجاح الادارة يعتمد على مدى قدرتها في استحداث وحدات ادارية Departments تجمع كل منها بين المهام والاعمال المختلفة التي توجد بينها علاقات وروابط وظيفية متينة .

ب - تحديد مسؤوليات وصلاحيات جميع العاملين في الوحدات والاقسام المختلفة التي يتألف منها الهيكل التنظيمي .

ج - تعين اشكال الاتصال والعلاقات التي تنشأ بين الوحدات والاقسام المختلفة .

د - اقامة اطار الهيكل التنظيمي .

### التنظيم الاداري لادارة التدريب :

ان تقرير شكل التنظيم الاداري لوحدات التدريب في المنشآت المختلفة يعتمد على معالجة ودراسة العوامل التي تؤثر في تحديد الاطار الذي يتم خلاله انجاز الفعاليات والمهام المناطة بادارة التدريب ومن الطبيعي ان نتوقع اختلاف في تنظيم وحدات التدريب بين منظمة واخرى بسبب العوامل التالية :

أ - طبيعة وحجم نشاط المنظمة والاهداف التي تسعى الى تحقيقها

ب - حجم القوى العاملة في المنظمة .

ج - حجم وطبيعة نشاط التدريب .

د - مركزية ولا مركزية التدريب .

هـ - الكفاءة الادارية والفنية للعاملين في ادارة نشاط التدريب في المنظمة .

## خطوات اقامة الهيكل التنظيمي لادارة التدريب

تم عملية اقامة الهيكل التنظيمي لادارة التدريب وفق الخطوات التالية :-

١ - تحديد الاهداف التي تسمى ادارة التدريب في المنظمة لتحقيقها في ضوء الاهداف العامة للمنظمة .

٢ - تحديد الانشطة الرئيسية اللازمة لتحقيق الاهداف .

٣ - تجميع الانشطة في مجموعات متجانسة ، ويجب ان تحقق عملية التجميع ما يلي :-

ا - ايجاد درجة عالية من التنسيق بين اقسام ادارة التدريب .

ب - ان لا ترهق كاهل رؤساء العمل ( رؤساء الاقسام ) في ادارة التدريب .

ج - ان يساهم التجميع في تسهيل انجاز الاعمال التي تقوم بها جميع اقسام تلك الادارة .

د - تحقيق وفورات اقتصادية من عملية التجميع .

٤ - تعيين مسؤوليات جميع العاملين في اقسام ادارة التدريب .

٥ - تحديد صلاحيات العاملين بوضوح وان تتناسب تلك الصلاحيات مع مسؤولياتهم بهدف تمكينهم من القيام بواجباتهم او الايفاء بمسؤولياتهم .

٦ - رسم خطوط الاتصال والعلاقات بين الاقسام - اقسام الادارة التدريب بأساليب علمية لتفادي المشاكل والتأخير في انجاز الاعمال والذي يكون سببه للغموض الذي يكتنف عملية تحديد العلاقات بين جميع العاملين في تلك الاقسام . كما يجب ان تستهدف عملية تحديد الاتصالات والعلاقات تحقيق وحدة الامر والقيادة والتوجيه وجعل المرؤوس مسؤولاً اتجاه رئيس واحد للحد من ضياع المسؤولية وفرض سيادة النظام في المنظمة :-

## مسؤوليات وحدات التدريب في المنشآت

تنحصر مسؤوليات وحدات التدريب بما يلي :-

### اولا - التخطيط للعملية التدريبية :-

تعتبر عملية التخطيط تدريب وتنمية القوى العاملة من المهام الرئيسية لوحدات التدريب في جميع المنشآت . باعتبارها تحدد الاهداف التي تسعى ادارة التدريب لتحقيقها والاساليب التي تستخدمها في مواجهة المشكلات المتعلقة . بالتدريب ويتضمن هذا النشاط ما يلي :-

- ١ - تحديد اهداف عمليات تنمية وتدريب القوى العاملة .
- ٢ - المساهمة مع الادارة العليا في وضع السياسة التدريبية في المنظمة .
- ٣ - اعداد الاجراءات اللازمة لعمليات تخطيط التدريب .
- ٤ - القيام بمسح الاحتياجات اللازمة لتنمية ورفع كفاءة القوى العاملة .
- ٥ - اعداد الدراسات الخاصة بتطورات القوى العاملة في المنظمة والاتجاهات اللازمة للارتفاع بادائها .
- ٦ - متابعة انجازات الخطة التنفيذية للتأكد من سيرها حسب اهداف الخطة .
- ٧ - ادخال التعديلات على الخطة خلال فترة تنفيذها حسب متطلبات ظروف التنفيذ .

ويتطلب نجاح عملية تخطيط التدريب ما يلي :-

- ١ - توصيف شامل لجميع الاعمال والوظائف التي يتألف منها الاطار التنظيمي للمنشأة ويساهم توصيف الوظائف في كشف وتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يوفره من معلومات تسترشد بها ادارة التدريب في تخطيط عمليات التدريب باعتبار ان التوصيف يكشف عما يلي :-

أ - المعلومات والخبرات المطلوبة لجميع الاعمال والوظائف في المنشأة  
ب - المهارات ومعدلات ومستويات الاداء وطرق العمل التي يجب ان  
يلم بها شاغل الوظيفة .

ج - النواحي السلوكية والاتجاهات المطلوبة في شاغلي الوظائف .  
٢ - توفير معلومات وبيانات لادارة التدريب عن ما يلي :  
أ - الوظائف والاعمال الشاغرة حاليا في المنظمة .  
ب - المشروعات الجديدة التي تنفذ في المستقبل والوظائف والاعمال  
المتوقع استحداثها نتيجة لذلك .

ج - التغيرات التي حدثت والتي ستحدث في التنظيم الاداري  
للمنشأة والتي تؤدي الى ضم او الفناء بعض الوظائف او زيادة البعض  
الاخر .

د - معلومات عن اللوائح والقوانين والاجراءات التي يجب ان تطبقها  
المنظمة ومدى تأثير ذلك على طبيعة العمل فيها .

هـ - بيانات عن الافراد المتوقع خروجهم من المنظمة سواء بسبب  
التقاعد او الاستغناء عن الخدمات او ... الخ . من الاسباب التي تؤدي  
الى ذلك .

و - الاجهزة والمعدات المتطورة التي ستستخدمها المنظمة خلال  
الفترة القادمة واثار ذلك على احتياجات التدريب وحجم القوى العاملة  
في المنظمة وطبيعة الكفاءات والمهارات المطلوبة للادارة وتشغيل وصيانة  
تلك المعدات والاجهزة .

### ثانيا - تنفيذ البرامج التدريبية :

بعد ان يتم وضع الخطط والبرامج اللازمة لتدريب وتنمية القوى  
العاملة لجميع المستويات والتخصصات الادارية والفنية تقوم ادارة  
التدريب بوضع خطط التدريب موضوع التطبيق وتحدد مسؤولياتها في  
هذا المجال بالاتي :

- ١ - التأكد من صلاحية البرامج التدريبية من خلال تقييم تلك البرامج قبل تنفيذها .
- ٢ - اختيار وتعيين المدربين والمشرفين والفنيين والاداريين اللازمين لتنفيذ خطط وبرامج التدريب فنيا واداريا .
- ٣ - اعداد ووضع المواد العلمية والتطبيقية اللازمة لتدريب مختلف المستويات في المنظمة سواء بواسطة العاملين في ادارة التدريب او بالاستعانة بالمتخصصين خارج المنظمة .
- ٤ - تحديد مساعدات التدريب واتخاذ الاجراءات لتوفيرها لاجميع البرامج التدريبية ويفضل ان تكون عملية اختيار تلك المساعدات باشراف المدربين وبناء على مقترحاتهم .
- ٥ - وضع جداول زمنية لتنفيذ جميع برامج التدريب وفي ضوء خطة التدريب المعد مسبقا .
- ٦ - اخطار المدربين بمواعيد التدريب ، ويكون ذلك قبل بدء تنفيذ البرامج بفترة كافية . وادماهم بمعلومات عن تلك البرامج ودورهم في العملية التدريبية والهدف من اخطار المدربين في موعد مبكر يتمثل بتمكن المدرب من اعداد وتهيئة المعلومات المطلوبة عن موضوع التدريب او امكانية دعوة غيره قبل ميعاد التدريب في حالة اعتذاره اذ كان من الكفاءات التي لاتعمل في المنظمة .
- ٧ - تقوم وحدات التدريب باستلام المحاضرات والمعلومات من المدربين قبل موعد التدريب حتى يمكن اعدادها وطبعها وتوزيعها على المتدربين في الوقت المناسب وبذلك يستطيع المتدرب ان يتابع ما يلقي عليه من معلومات خلال تنفيذ برنامج التدريب .
- ٨ - تحديد مكان التدريب بالنسبة لكل برنامج تدريبي ( سواء داخل المنظمة او خارجها ) وتوفير جميع المستلزمات المادية اللازمة التي تساهم في جعل مكان التدريب ملائما للتدريب .
- ٩ - اختيار منظمات تقوم بتدريب القوى العاملة بالنسبة لبعض التخصصات .



١٠ - تصميم design نماذج السجلات التي تخص كل برنامج تدريبي وذلك لاختلاف التدريبية نظرا واختلاف الاهداف والاعراض التي تسعى المنشأة الى تحقيقها من خلال كل برنامج . كما تقوم بتنفيذ تلك التماميم وتطبيقها بعد التأكد من ملائمتها ماديا ومعنويا .

### ثالثا - تقويم برامج التدريب ومتابعة المتدربين :

تستهدف عملية تقويم برامج التدريب التأكد من مدى تحقيق الاهداف المحددة في خطة التدريب وتحديد الانحرافات السلبية والايجابية لغرض تعميق الجوانب الايجابية . ولاءد لتجاوز الانحرافات السلبية في المستقبل وتنطوي عملية تقويم التدريب ومتابعة المتدربين على الانشطة التالية .

١ - وضع المعايير الخاصة بعمليات تقويم التدريب في المنظمة واجراء الدراسات الخاصة بذلك .

٢ - اعداد استقصاءات للوقوف على اراء وملاحظات المشرفين والمدرين والمتدربين .

٣ - تجميع وتحليل الاستقصاءات ومقارنة النتائج التي يتم التوصل اليها بالمؤشرات التي تستخدم لقياس كفاءة التدريب بهدف الوقوف على مدى كفاءة البرامج التدريبية التي تنفذها المنظمة .

٤ - تقديم تقرير للإدارة العليا في ضوء تحليل الاستقصاءات يستهدف تطوير البرامج التدريبية في المستقبل .

٥ - متابعة المتدربين بعد عودتهم من التدريب . ومطالبتهم ورؤسائهم باعداد تقارير تكشف عن التغييرات التي حدثت في مهاراتهم وكفاءاتهم وسلوكهم نتيجة للتدريب حتى يمكن قياس مدى فاعلية التدريب وكفاءة العملية التدريبية .

٦ - القيام بتصميم النماذج الخاصة بمتابعة المتدربين بعد عودتهم من التدريب .

#### رابعاً - المسؤوليات الادارية والمالية :

- يتطلب عمليات تخطيط وتنفيذ وتقويم برامج التدريب ومتابعة المتدربين قيام ادارة التدريب بواجبات ادارية ومالية .
- وتختلف هذه الواجبات تبعاً لحجم العمليات التدريبية وعدد المتدربين وفيما يلي اهم تلك الواجبات والمسؤوليات :
- ١ - التأكد من عملية التحاق المتدربين بالبرامج التدريبية .
  - ٢ - تسجيل المتدربين وتنظيم حضورهم وانصرافهم خلال فترة الدورة التدريبية .
  - ٣ - الاشراف على امان ونظافة قاعة التدريب .
  - ٤ - اعداد وتهيئة وسائل الايضاح والمساعدات الاخرى اللازمة .
  - ٥ - اعداد سجلات خاصة بالمدرسين .
  - ٦ - طبع النشرات والمحاضرات وغيرها من المطبوعات التي يجب توزيعها على المتدربين .
  - ٧ - اقتراح المبالغ اللازمة لتدريب وتنمية القوى العاملة في جميع التخصصات لقرض اقرارها من الادارة العليا في المنظمة بهدف رصد المبالغ اللازمة لتنفيذ جميع برامج التدريب في الفترة القادمة .
  - ٨ - اتخاذ الاجراءات اللازمة لتأمين صرف اجور ومكافآت المدرسين وصرف المبالغ للجهات التي تتولى تنفيذ برامج التدريب نيابة عن المنظمة .
  - ٩ - اتخاذ الاجراءات اللازمة لشراء مستلزمات البرامج التدريبية وذلك بالتعاون مع الادارات الاخرى في المنظمة .
  - ١٠ - مراسلة دور النشر لتزويد المكتبة بالمصادر والمراجع .
  - ١١ - تخطيط وتنظيم الاعمال في ادارة التدريب .
  - ١٢ - توجيه وتحفيز ومراقبة العاملين في ادارة التدريب .

## نماذج مقترحة للتنظيم الإداري لوحدات التدريب

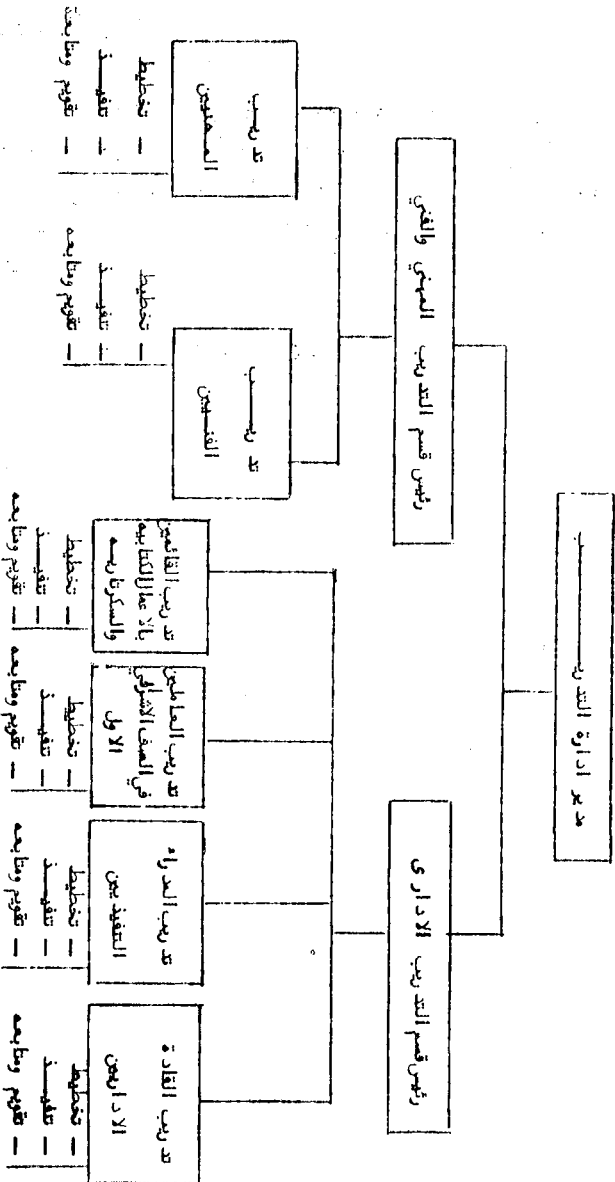
حتى يؤدي التدريب أهدافه ينبغي على جميع المنشآت استحداث وحدات للتدريب منظمة وفق أسس علمية وتوفير جميع الامكانيات والمستلزمات الضرورية لها حتى تتمكن من تحقيق الاهداف التي تسعى لها بكفاءة عالية . وفيما يلي بعض الاساليب المستخدمة في تنظيم وحدات التدريب .

### النموذج الاول :

يفضل ان يستخدم هذا التنظيم في المنظمات التي يكون فيها حجم النشاط التدريبي واسع ومتعدد . وتقدم فيه المنظمة برامج تدريبية متنوعة ولذلك فان تنظيم ادارة التدريب يتطلب تقسيمها الى اقسام حسب انواع البرامج التدريبية وتبعاً لذلك فان كل قسم من تلك الاقسام يقوم بتخطيط البرامج التدريبية المسؤول عنها ويتابع تنفيذ وتقويم تلك البرامج ويكون شكل التنظيم حسب هذا الاسلوب كما الشكل رقم (1) .

شكر رقم ١٦

الرئيس الاداري لادارة التدريس في الجامعات الـ ..... بحيرة



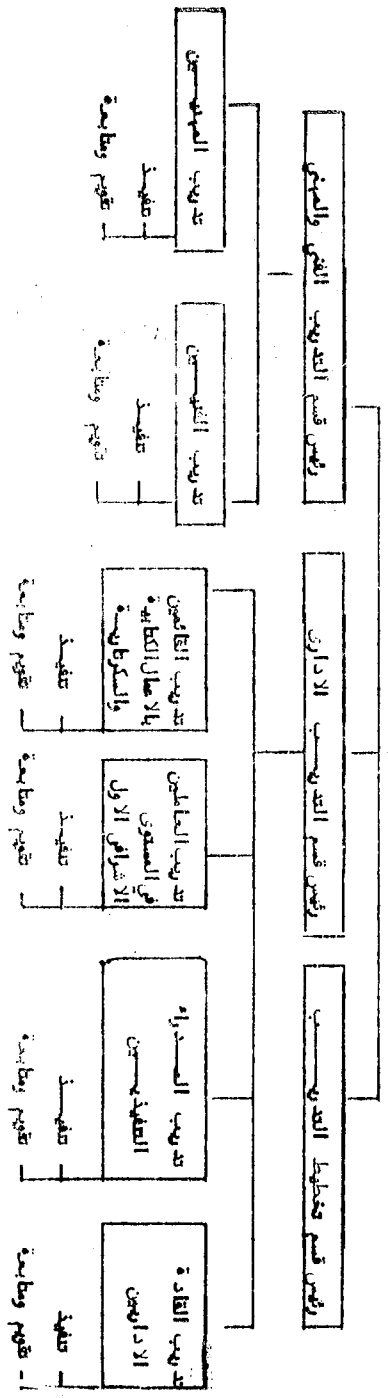
## النموذج الثاني :

يتم من هذا النموذج تجميع الجهات التي تقوم بالتخطيط في قسم متخصص يتولى التخطيط لجميع أنواع البرامج التدريبية التي تقوم المنظمة بتنفيذها وفي هذا الاسلوب تكون مركزية في التخطيط ولا مركزية في التنفيذ حيث تتوزع مسؤولية التنفيذ حسب كل نوع من انواع التدريب في المنشأ .

كما يتبين ذلك الشكل رقم (٢) التالي :

التعليم الاداري لادارة التدريس حقله حسب اطلوب مركزه التعليمي

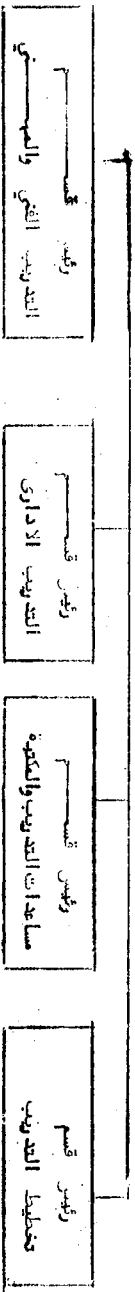
مدبر ادارة التدريس



### النموذج الثالث :

تتوحد في هذا النموذج أنشطة تخطيط التدريب ويستحدث قسم متخصص يقوم بهذا العمل كما يستحدث قسم آخر يتولى تهيئة وتوفير مساعدات التدريب لجميع البرامج التدريبية كما يعرف ذلك الشكل رقم (٣) في ضوء احتياجات تلك البرامج .

كل قسم (٣)  
 التخطيط مع وجود قسم متخصص لمساعدات التخطيط  
 مدير ادارة التخطيط



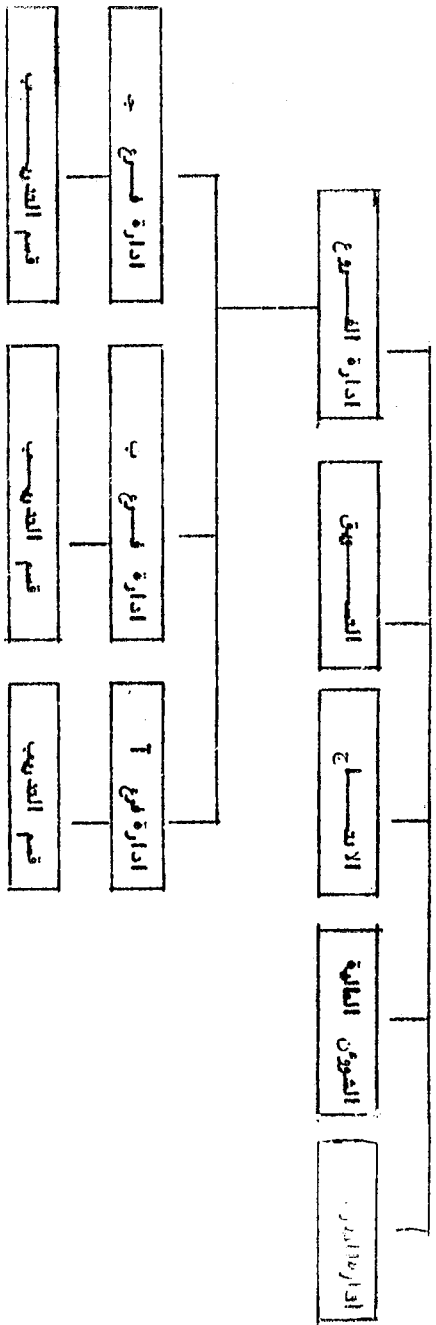


وفي هذا النموذج يمكن ان يستحدث تقسيمات فرعية تتولى تنفيذ وتقييم ومتابعة كل نوع من انواع التدريب الاداري وكذلك التدريب الفني والمهني .

### النموذج الرابع :

يقترح ان يتبع هذا النموذج في المنظمات الكبيرة التي لها فروع في مناطق متباعدة ، حيث تستحدث ادارة مركزية للتدريب تتولى تخطيط عمليات التدريب على مستوى المنظمة بالتعاون مع جميع الفروع التابعة للمنظمة حيث تتولى تلك الفروع بتحديد احتياجاتها التدريبية ونبعث بها الى ادارة التدريب لتقوم بتخطيط واعداد البرامج التدريبية ومساعدة الفروع في تنفيذ تلك البرامج ويلاحظ وفق هذا النموذج بان كل فرع توجد فيه ادارة للتدريب تتولى تنفيذ البرامج التدريبية في ضوء الخطة التي تم اعدادها من قبل ادارة التدريب في مركز المنظمة ويعرف الشكل رقم (٤) مخطط التنظيم الاداري لادارة التدريب .

مركز رقم (3)  
 المنظمة  
 التخطيط الاداري لادارة التدبير في منظمة ليا لوج



## موقوفات تحقيق اهداف برامج التدريب :

يمكن تقسيم هذه الموقوفات الى مجموعتين على النحو الاتي :

اولا - موقوفات تواجه عمليات تخطيط وتنفيذ برامج التدريب تتضمن

### هذه المجموعة الموقوفات التالية :

١ - اخفاق المنظمات في تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة دقيقة وواضحة ويتسبب هذا في جعل البرامج التدريبية لا تقوم اساسا على الاحتياجات الفعلية للتدريب وانما تقوم لمجرد المماكاة والتقليد .

٢ - تجاهل رغبات المتدربين عند اشاركهم في البرامج التدريبية وكما هو معلوم فاما نجاح التدريب وتحقيق الاهداف المطلوبة منها يتوقف على رغبة المتدرب في التدريب من عدمه .

٣ - خطأ في اختيار المدربين . وكذلك يحدث نفس الشيء بالنسبة لاختيار الجهات الاجنبية التي يتم التعاقد معها لتدريب العاملين خارج القطر .

٤ - اختيار طرق غير مناسب للتدريب او استخدام اساليب غير متطورة في عمليات تدريب القوى العاملة في المنظمة .

٥ - تكون في بعض الحالات الاموال المخصصة لتنفيذ برامج التدريب اقل من المطلوب وكذلك الامر بالنسبة للوقت المحدد للتدريب .

٦ - عجز المنظمات عن توفير الاجهزة والمستلزمات الضرورية اللازمة للتدريب والتنمية الادارية والفنية .

٧ - ضعف مستوى بعض المشاركين في البرامج التدريبية التي تنفيذ خارج القطر بلغة البلد الذي يتدربون فيه يعمل على عدم تمكنهم من تحقيق اهداف التدريب .

٨ - في بعض الحالات تكون محتويات ومواضيع البرامج التدريبية اعلى من مستوى المشاركين . وفي حالات اخرى لا تضيف تلك المعلومات جديد الى معلوماتهم ومهاراتهم السابقة .

٩ - عدم وجود وتخطيط سليم للتدريب . وكذلك عدم اتباع اسلوب علمي في تقويم التدريب .

### ثانياً - معوقات تواجه المتدربين بعد عودتهم من التدريب :

وتشمل هذه المجموعة على مايلي من المعوقات :

١ - يعرض بعض الرؤساء والقيادات الادارية عن قبول الافكار الجديدة التي يقدمها المتدربين بعد عودتهم من التدريب . ويفسر هذا ظاهرة مقاومة التغيير الموجودة في بعض المنظمات ، حيث تواجه المتدرب بعد عودته من التدريب تيارات تقاوم التعديلات والتغيرات التي يقترحها على اساليب العمل في المنظمة في ضوء المعلومات والخبرات والمهارات التي اكتسبها من التدريب .

٢ - انخفاض الروح المعنوية للعائد من التدريب بعد مباشرتهم العمل في المنظمة عندما تواجههم صعوبات وعوائق تؤدي الى عدم امكانية تطبيق المهارات والمعارف التي اكتسبها فتحصل لديهم حالات احباط Fruetnation تنعكس اثارها السلبية على انتاجهم ، وكذلك على درجة اندماجهم في مجموعات العمل .

٣ - تسرب بعض الكفاءات العائدة من التدريب الى منظمات اخرى لم تسهم اصلا في تدريبها نتيجة للاغراءات المادية والمعنوية المقدمة لها .

٤ - تكليف العائدين من التدريب باعمال ومهام لاتناسب مع ميولهم وقدراتهم ولاتفسح المجال امامهم لاستغلال المهارات والخبرات الحديثة التي اكتسبها من التدريب .

٥ - توقع ردود فعل سلبية من زملاء المتدرب بعد عودته من التدريب باعتباره حصل على فرص ميزته عنهم في المهارات والقدرات سيحصل من جراءها على مزايا معنوية ومادية .

٦ - عجز المنظمات في توفير الاجهزة والمستلزمات المادية الضرورية اللازمة لتطبيق مقترحات العائدين من التدريب .

## كيفية معالجة المعوقات :

تتلخص التدابير التي يمكن من خلالها مواجهة معوقات اهداف برامج التدريب بما يلي :

اولا - تحديد اهداف التدريب بوضوح ، فقد يهدف التدريب الى تنمية المهارات الفنية للمتدربين او الى تنمية المهارات الادارية والقيادية لافراد الادارة في المستوى الاشرافي الاول . او الادارة الوسطى والعليا او قد يستهدف تنمية المهارات السلوكية للافراد العاملين في المنظمة ان تحديد الهدف الذي تسعى الادارة الى تحقيقه من خلال برامج التدريب بشكل واضح يساهم في تمكين ادارة التدريب من تهيئة متطلبات التدريب والتي تختلف باختلاف اهداف تلك البرامج ، كما يساعد جميع العاملين في تلك الادارة على العمل كفريق لتحقيق هذا الهدف .

بالاضافة الى ذلك فان التحديد الواضح لاهداف التدريب يساعد المدربين من تهيئة انفسهم واعداد المواد اللازمة ووسائل الايضاح المطلوبة لتحقيق ذلك الهدف او مجموعة الاهداف . وكذلك فان تحديد الهدف يرضي غرور المتدرب ويمكن من تحقيق اماله واهدافه ان كان يشعر حقا بحاجة الى هذا الهدف من التدريب ومن عيوب برامج التدريب التي تعدها وتنفذها بعض المنظمات هو عدم وجود تحديد واضح لاهداف برامج التدريب ويظهر ذلك في الحالات التالية :

آ - اشراك بعض العاملين في برامج تدريبية لا لشيء وانما بدافع التقليد والمحاكاة .

ب - يقوم المسؤول بأشراك قسما من مرؤوسيه في برامج تدريبية تستغرق وقتا طويلا بهدف التخلص منهم .

ج - قد تقرر الادارة الاشتراك في بعض البرامج التدريبية بهدف خدمة معدي ومنفذي تلك البرامج التدريبية .

د - يتم اشراك بعض العاملين في برامج تدريبية لان شروط ترفيتهم

تضمن اقرار له ، وهنا يتعين على ادارة التدريب او الجهة التي تنفذ برنامج التدريب التدخل لمساعدة المتدرب في التعرف على اسباب الفشل بهدف تجاوز تلك الاسباب كلما كان ذلك ممكنا في المستقبل .

ومما تقدم يمكن القول ان نتائج التدريب دائما تكون مهمة بالنسبة للمتدربين خاصة اذا كانت مرتبطة بحوافز مادية او معنوية يحصل عليها المتدربين عن النجاح (سواء في شكل تقدي او في شكل ترقية او غير ذلك من الحوافز) وفي كثير من الحالات التي تكون هنالك حوافز سلبية مجحفة بالعاملين المتدربين كنوع من العقاب على النتائج السلبية التي حصل عليها المتدرب فالمفروض على الادارة ان تكون حذرة في توقيع الحوافز السلبية وفرض العقاب ولذلك عليها معرفة الاسباب الحقيقية التي ادت الى فشل المتدرب في التدريب فربما لا يكون الفشل سببه اهمال المتدرب بقدر ما تكون هنالك عوامل اخرى متداخلة . فاذا كان سبب الفشل ناتج عن المتدرب نفسه فان على الادارة توضيح ذلك له وان تستخدم سلطتها في فرض العقوبات التي تنص عليها التعليمات او تسمى الادارة من وراء ذلك الى تحقيق هدفين اولهما : ان يتلقى الفرد درسا يمتنع من تكرار ذلك مرة ثانية ، وثانيهما ان يكون ذلك بمثابة انذار لكل من تراوده نفسه من العاملين الاخرين ارتكاب نفس الاخطار مستقبلا شريطة ان لا يؤدي ذلك الى خلق شعورا معاديا لدى العاملين اتجساه المنظمة فالمطلوب هو اصلاح الاخطاء ومنع تكرارها في المستقبل وليس التهديد بفرض العقوبات على العاملين .

ج - التمرين والتكرار : من المعروف ان الممارسة العملية اي التدريب العملي على اداء عمل معين يختلف عن التدريب الذي يقتصر على القاء المحاضرات ويعتقد بعض المتدربين عند اتباع الاسلوب النظري بانه غير كافيا للمتدربين على استيعاب ما جاء بها من افكار الا اذا اشتركوا في المناقشة وتبادلوا وجهات النظر مما يساعد على تفهمهم لما تم شرحه وبيان في المحاضرة ، وفي بعض الحالات اعادة ما تم شرحه في المحاضرة ، وينطبق هذا بشكل اكثر اذا كان موضوع التدريب عمليا . حيث يكون من الافضل تمرين المتدربين على كيفية اداء العمل اكثر من مرة بهدف

اكتشاف الاخطاء التي يرتكبها ويحاول ان يتجاوز في المرات اللاحقة ،  
ولذلك يتعين على المتدرب ان يتبع اسلوب التمرين والتكرار في التدريب  
على نفس الموضوع كلما كان ذلك ممكنا .

د - تجزئة التدريب : من المبادئ النفسية ان الانسان اذا قرا  
كتابا مرة واحدة فانه يخرج بنتائج جزئية لان قدراته محدودة بالاضافة  
الى ان ما يعلق بذهنه هي الاجزاء والحوادث المثيرة التي تلفت النظر واذا  
اراد استعادة كل ما قراه فان ذلك يصعب عليه ولكن لفرد اذا بدء يتعلم  
السهل اولاً ثم تدرج منه الى ما هو اصعب فان فهم الصعب يسهل ولذلك  
يستحسن ان يجزء التدريب الى اجزاء فاذا تعلم المتدرب جزء ثم تلاه  
بجزء اخر على ان يتم ذلك في ضوء ترتيب منطقي للعمليات . اي ترتيب  
اجزائه حسب اولوياتها **Priorrity** فان التحصيل يكون سريعا  
وذا اثر فعال ولكن قد يصعب ذلك بعض العمليات التدريبية ومن هنا  
يكون بالضرورة دراسة العملية ككل ، ولكن هذا يتوقف على طبيعة  
ونوع التدريب ومدى امكانية تجزئته ولكن يفضل دائما ان يسبق  
التدريب العملي شرطا نظريا يعتبر بمثابة تمهيد للتدريب فقد يعرض  
المدرّب الاطار العام للتدريب حتى يمكن الافراد المشتركين اخذ فكرة  
عن البرامج التدريبية الذي يشاركون فيه .

هـ - توقيت التدريب : ان تقسيم العملية التدريبية الى اجزاء  
(مراحل) ينتج عن اثار ايجابية مفيدة ولكل من المتدربين والمنظمة اذا كان  
ذلك يمكن الفرد من استيعاب ما درسه يضاف الى ذلك انه مرور فترة  
مناسبة بين كل مرحلة تدريبية واخرى يسمح ايضا بزيادة الاستيعاب  
والفهم علاوة على ان التكرار في التمرين يعتبر عاملا مهما في العملية  
التدريبية لذلك من الافضل ان العملية التدريبية تقسم الى مراحل  
وان تتخلل هذه المراحل فترات ولكن يجب ان لا تطول هذه الفترات  
حتى لا ينسى المتدرب ما تعلمه او يفقد القدرة على الربط بين اجراء  
العملية التدريبية كما يجب ان لا تكون قصيرة بحيث يعيبه على ذلك ، ولو  
ان تلك البرامج ليس لها فوائد للمنظمة ، ويعتبر تحديد اهداف التدريب  
مؤشرا ومرشدا للادارة الى نوع التدريب الذي تحتاجه المنشأة .

ثانيا - وجود سياسة واضحة للتدريب و اعلان عن تلك السياسة للعاملين ، وان تعتبر تلك السياسة جزء من السياسة العامة لادارة القوى العاملة في المنشأة والتي يكون التدريب احد اهدافها والرأمية الى تنمية وصيانة القوى البشرية باعتباره يساهم في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين ، ويحقق اهداف المنشأة واهداف المجتمع .

ثالثا - مراعاة الادارة للمبادئ النفسية للتدريب ، حين لا يكفي اقتناع الادارة العليا والادارة التنفيذية بأهمية التدريب ، وحاجة المنشأة اليه ، ولكن الاهم من هذا هو مدى استيعاب الادارة للمبادئ النفسية والسلوكية التي تنطوي عليها عملية التدريب والتي لخصها ستراوس وزميله في مؤلفهما الافراد - المشكلات الانسانية للادارة - في الدوافع للتدريب ، وتاريخ التدريب والتمرين ، وتجزئة التدريب ووقست التدريب (٧) .

آ - اشار المؤلفان بالنسبة للدوافع للتدريب بما يلي : ان الانسان ينجح في تحقيق اهداف التدريب اذا كان هناك دافعا يحفزه الى ذلك ، ويستطيع ان يحقق ما يسعى له من خلال عملية التدريب ، وحيث ان الافراد العاملين في المنشأة تختلف دوافعهم ويختلف سلوكهم تبعا لذلك فان الفرد الذي يدرك ان التدريب سيصبح حاجة لديه سيتخذ سلوكا معيننا خلال تنفيذ عملية التدريب ، ولذلك يتعين على الادارة ان تحدد حاجات الفرد وان تعمل باتجاه تحقيقها من خلال عملية التدريب ، وعليها ايضا ان توضح للعاملين اهمية التدريب ودوره في اشباع وتحقيق اهدافهم من خلال اقتناعهم بالمزايا التي تعود عليهم من التدريب .

ويمكن القول ان اثاره امكانية تحقيق الاهداف التي يسعى اليها الافراد عن طريق التدريب يعتبر احد العوامل التي تساهم بشكل فعال في نجاح التدريب ، وعلى الادارة ان تستوعب ذلك وتجعل ممارساتها

---

17. Straus G. and Sayles L., Personnel : The Human Problems of Management. (England : Prentice - Hall Co., 1960) pp. 485-487.



بأتجاه هذا الهدف وضمن هذا الإطار الانشائي عندما تقوم بتخطيط وتنفيذ برامج التدريب .

ب - اما نتائج التدريب فالمقصود بها ان المتدرب اذا لمس نوعا من النجاح في تدريبيه باتجاه تحقيق اهدافه فان ذلك سيكون بمثابة حافزا ذا وجين كما يلي :

الاول : ان الانسان يحب المزيد من النجاح ويسعى لتحقيق ذلك باستمرار .

الثاني : ان الفرد ينتظر ان يحصل على زيادة في اجره او راتبه او ان يحقق تحسنا في مركزه الوظيفي في المنشأة عندما يحقق تطور في كفاءته وزيادة في انتاجيته نتيجة للتدريب . كما ان المتدرب اذا ما عرف العوامل السلبية التي ادت الى عدم تحقيقه للنتائج التي يصبو اليها من التدريب ، فانه سيبحث عن اسباب الفشل بهدف معالجتها باعتبار ان الفشل بسبب الملل وتصبح تلك العملية غير منتجة وفي هذا المجال تبرز الحالات التالية التي يتعين على الادارة الاهتمام بها ومعالجتها حين يستطيع ان تحقق اهداف التدريب :

آ - كثيرا ما اعتبر وقت التدريب غير مناسباً وكان عائقاً في تحقيق اهداف التدريب وادى الى نتائج سلبية كثيرة خاصة في الحالات التي لايتفرغ فيها المدرب كلياً للتدريب حيث يكون في تلك الحالات التدريبية بعد انتهاء اوقات العمل فالافراد فيها يلتحقون ببرامج للتدريب بعد ان يكونوا قد انجزوا اعمالهم الاعتيادية لذلك يكونوا منهمكين لا يستطيعون ان يفهموا مادة التدريب .

ب - في بعض البرامج يكون الوقت المخصص للبرامج غير كافياً لتغطية جميع مفردات البرنامج بشكل سليم .

ج - وهناك حالات يكون فيها وقت التدريب غير مناسباً للمدرب نفسه حيث يعمل في الصباح ويقوم بالتدريب بالاضافة الى اعماله الاعتيادية ولذلك يتعين على الادارة ان تفرغ المتدرب لعملية التدريب حتى يستطيع ان يبدي اهتماماً بتلك العملية .

رابعا - التركيز على تدريب الافراد الذين يتوفر عندهم دافع التجديد والرغبة في التطوير والذين يفكرون في العمل والبناء والخلق وينطلقون الى اداء احسن في اعمالهم ويميلون الى اداء الاعمال باساليب جديدة (٨) .

خامسا - اختيار التدريبين بدعالة من خلال اتاحة فرص متساوية لجميع العاملين الراغبين في التدريب .

سادسا - تكليف العائدين من التدريب باعمال تتطلب استخدام مفاهيم وخبرات واساليب جديدة لاتاحة الفرصة لهم لتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من التدريب فيشيعوا بذلك رغبة تاكد الذات من خلال قيامهم بتلك الاعمال ويتطلب ذلك من ادارة المنظمة اعداد خطة تحدد الوظائف التي سيشغلها العائدين من التدريب .

سابعا - اسناد مهمة تدريب العاملين الاخرين الذين لم تتوفر لاهم فرصة الاشتراك ببرامج التدريب خاصة بالنسبة لبرامج التدريب التي تتم خارج مواقع العمل الى العائدين من التدريب .

ثامنا - وضع نظام حوافز مادية ومعنوية للتدريب . مثل زيادة الرواتب والاجور وتوفير فرص الترقية للعائدين من التدريب شريطة ان يتم ذلك على اساس ادائهم المتميز بعد عودتهم من التدريب .

سابعا - تطبيق مبدأ شمولية التدريب لجميع التخصصات والوظائف والمستويات في المنظمة يحقق الاقتناع لدى جميع العاملين بأهمية التدريب وضرورة الاستفادة من العائدين من التدريب .

عاشرا - ان يستمر التدريب في مصاحبة الافراد العاملين في المنظمة خلال حركتهم الوظيفية الأفقية (المقصود بالحركة الأفقية انتقال الموظف عمل اخر بنفس درجته الوظيفية) والرأسية (اي ترقية الموظف الى وظيفية اشرافية اعلى) .

---

(٨) د. علي عبدالوهاب . ادارة الافراد - منهج تحليلي . الطبعة الثانية (القاهرة مكتبة عين شمس . ١٩٧٥) ص ١٥٧ .

حادي عشر - دراسة مقترحات وآراء المتدربين ورؤساء العمل للاستفادة منها في تخطيط وتنفيذ برامج التدريب في المستقبل .

ثاني عشر - مراعاة المستوى العلمي والفني للمتدربين وكذلك درجة إتقانهم اللغة الأجنبية أو كان التدريب يتم خارج القطر حتى يتم إشراكهم في برامج تتناسب ومستوياتهم العلمية والفنية .

ثالث عشر - اختيار متدربين أكفاء لتدريب القوى العاملة وتنمية مهاراتها ومعارفها ومكافأتهن ماديا ومعنويا تقديرا لجهودهم المتميزة وحثهم على الاستمرار في هذا الاتجاه الإيجابي في العمل .

رابع عشر - توفير أماكن وقاعات مناسبة للتدريب .

خامس عشر - استكمال النقص في المساعدات السمعية وكذلك الاهتمام بوسائل الإيضاح والعمل على توفيرها لمختلف برامج التدريب والعمل على نشر الوعي بضرورة استخدامها في عمليات التدريب .

سادس عشر - الاهتمام باستكمال المكتبات وتوفير المراجع العلمية والنشرات التي تخدم مختلف التخصصات الإدارية والفنية وتيسير تداولها . والزام العاملين على المطالعة بهدف مواكبة الجديد في مجال تخصصاتهم .

إن مراعاة ما تقدم في تخطيط وتنفيذ وتقويم ومتابعة البرامج التدريبية هم في تحقيق أهداف تلك البرامج بكفاءة عالية حتى لا يضيع الجهد والوقت والمال الذي تنفقه المنظمات في عمليات التدريب ، وتظهر أهمية هذه الجوانب بوضوح في البلدان النامية التي تسعى إلى تحقيق تنمية شاملة وسريعة في جميع القطاعات الاقتصادية من خلال الإسراع في سد النقص الكمي والتنوعي في الكفاءات الإدارية والفنية في جميع التخصصات في المنشآت التي تتولى إنتاج وتوزيع السلع والخدمات في تلك البلدان .

ولابد من التأكيد هنا أن توفير المتطلبات الضرورية اللازمة لعملية التدريب يتوقف على مدى اهتمام الإدارة العليا في المنظمة التدريب ، ودعمها للأنشطة التدريبية التي تقوم بها وحدات التدريب .

## الخلاصة :

اوضح هذا البحث اهمية انتاجية العمل في تطوير انتاجية المنشآت التي تتولى انتاج وتوزيع السلع والخدمات في جميع النظم الاقتصادية والسياسية ، وخاصة في البلدان النامية والتي تسعى الى تطبيق الاشتراكية باعتبار ان تلك المنشآت تتولى تنفيذ خطط وبرامج التنمية في تلك الاقطار ، كما تناول طرق قياس انتاجية العمل والعوامل المؤثرة في انتاجية القوى العاملة في المنشآت المختلفة ، وصولا الى تحديد اهمية التدريب في تطوير انتاجية العاملين في جميع المستويات والتخصصات .

كما بين البحث دور التدريب في تنمية وتطوير مهارات وقدرات وخبرات العاملين بهدف الارتقاء بمستوى انتاجيتهم وتغيير سلوكهم في العمل باتجاه تحقيق اهدافهم واهداف المنظمات التي يعملون فيها ، واهداف المجتمع . فحدد انواع التدريب والاسلوب العلمي الذي يجب اتباعه في تحديد الاحتياجات التدريبية ، والطرق التي يمكن ان تستخدمها المنشآت المختلفة في تنمية وتطوير القوى العاملة .

كما تناول الاساليب المتبعة في تقويم التدريب ، وكذلك طرق تنظيم وحدات التدريب في المنشآت ، وشخص العوقات التي تواجه المنظمات خلال تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية ، فحدد اسبابها واساليب مواجهتها .

وتوصل البحث الى ان اذا كان يرجى للتدريب نجاحا في تطوير انتاجية العمل ، وان كان يراد له استقطاب تأييد القيادات الادارية في جميع المنظمات فال ذلك يتطلب ما يلي :

1- تحقيق درجة عالية من التفان بين القيادة الادارية في المنظمة وادارة التدريب ، والمدرّب والتدرّب ، وحيث يعتبر هذا التعاون مجرد الزاوية في ايجاد نشاط تدريبي فعال وكفوء في المنظمة ، كما ان اقتناع الادارة العليا وايمانها باهمية التدريب وتوفرها الامكانيات الضرورية لادارة التدريب والمدرّب يساهم في تحقيق اهداف التدريب .

٢ - اقتناع ادارة التدريب بان مهمتها لاتنتهي بمجرد تدريب القوى العاملة وفن الاسس العلمية للتدريب والتي تستهدف احداث التغيير المطلوب في طريقة اداء المتدرب لعمله وفي سلوكه ، بل يجب ان تمتد الى التأكد من ان المتدرب قد نجح فعلا في تطبيق الخبرات والسلوك المكتسب من التدريب في مجال العمل ، ويشير هذا الى اهمية متابعة المتدربين بعد عودتهم من التدريب ، والعمل على تمكينهم من ممارسة اعمالهم وفق الطرق التي تعلموها من التدريب .

٣ - يتعين على الادارة العليا وادارة التدريب ان تدرك ان قدرة المتدرب على نقل الخبرات والمعارف والمهارات التي اكتسبها من التدريب يتوقف على الظروف المادية والمعنوية والتنظيمية والادارية والتقنية المحيطة بالعمل الذي يمارسه ومدى تشجيعها وملائمتها لاحداث التغيير المطلوب في الاداء والسلوك .

٤ - وجود توافق بين مادة التدريب واتجاهات واهداف المتدرب وعلى الادارة مراعاة وجود هذا التوافق ، حيث يتعذر على المتدرب قبول موضوعات جديدة تتعارض مع ميوله واتجاهاته .

٥ - شرح اهداف التدريب للمتدربين واقناعهم بحاجتهم الى تغيير طريقة ارائهم وسلوكهم في العمل ، يغير من العوامل المهمة التي تساهم في نجاح عمليات التدريب ، حيث ان غياب هذا الدافع لدى المتدرب يجعله لاينزل جديا في البرنامج التدريبي .

٦ - ان يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل سليم وفي ضوء احتياجات الاقسام والوحدات الادارية والفنية التي يتألف منها الهيكل التنظيمي للمنشأة .

## المصادر

### اولا - المصادر العربية :

- ١ - احمد عوض الله ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، ( بيروت : دار النهضة العربية ، بدون تاريخ ) .
- ٢ - د . علي السلمي ، العلوم السلوكية في التطبيق الاداري ، ( القاهرة : دار المعارف بمصر ، ١٩٧١ م ) .
- ٣ - د . علي السلمي ، ادارة الافراد لرفع الكفاية الانتاجية ، ( القاهرة : دار المعارف بمصر ، ١٩٧٠ م ) .
- ٤ - د . عاطف محمد عبيد ، ادارة الافراد - دراسة علمية وعملية - ( القاهرة : مطبعة الرسالة ، ١٩٦٤ ) .
- ٥ - عامله محسن ناجي ، متطلبات وضع نظام للحوافز في المنشأة الصناعية رسالة لنيل درجة الماجستير ، مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ( بغداد : ١٩٧٥ م ) .
- ٦ - د . علي محمد عبدالوهاب ، ادارة الافراد - منهج تحليل - الطبعة الثانية . ( القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٥ م ) .
- ٧ - غانم فنجان موسى ، معوقات تحقيق اهداف برامج التدريب ، الاسباب والمعالجات - مجلة التجارة العدد الرابع . ( بغداد - ١٩٧٩ ) .
- ٨ - غانم فنجان موسى ، مسؤولية الادارة عن توفير السلامة والامان للقوى العاملة ، مجلة دراسات عمالية ، ( بغداد - معهد العمل العربي ، العدد الثامن ، ١٩٨٠ ) .
- ٩ - محمود عبدالرؤوف علي ، مقياس الكفاية الانتاجية للمشروع الصناعي ، مجلة الاقتصاد والحاسبة ، رقم ١٩١ - ١٩٣ ( القاهرة نوفمبر ١٩٦٣ ، ويناير ١٩٦٤ ) .
- ١٠ - محمود عثمان محمود ، دوافع العمل ، واحتياجات الافراد ، واثرها على رفع كفايتهم الانتاجية ، رسالة لنيل درجة الماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد - ( بغداد - ١٩٧٧ ) .

ثانيا - المصادر الاجنبية :

1. Armstrong M., A Handbook of Personnel Management Practice, (London : Kagan Page 1977).
2. B. M. & Other, Training in Industry (London : Tavistock, 1960).
3. Billy H., Organization Behaviour (New York : John Wiley 1970)
4. Edwin J. Einger and Other, Human Resource (London : McGraw-Hill Inc., 1972).
5. Edwin B. Flippo , Principles of Personnel Management, (New York : MaGraw-Hill 1961).
6. Gordon McBeath, Productivity through People, A Practical Guide to Improvement, ( London : Business Book, Inc, 1974)
7. Juices M. J., Personnel Management, (New York-Homewood, 1967).
8. Jak - B - , Productivity Now, ( London : Pergaman Press Inc, 1969 ).
9. Lauweys J. and Other, Education within Industry ( London : Evens Press 1968 ).
10. Pigers and Meyers, Personnel Management ( New York : McGraw - Hill, 1960 ).
11. Thomes H. Manpower Planning and Development of Human Resources (New York : John Wiley Inc., 1971).





---

رقم الايداع في المكتبة الوطنية ببغداد ٩٧٤ لسنة ١٩٨٠

---