مفهوم التدريب Training وأهدافه وأهميته

تعرف على مفهوم التدريب، والمقارنة بين التدريب قديماً وحديثاً، وتحديد العلاقة بين التدريب والتعليم، وأنواع البرامج التدريبية، ومبادئ التعلم والتدريب، والوعي بأهداف التدريب، وتحديد مستويات التدريب وإعطاء أمثلة على كل مستوى، وتوضيح أهمية التدريب لكل من الفرد والمؤسسة، وتحديد المراحل الأساسية للبرنامج التدريبي.

February 2024 2 الكاتب: **د. محمد العامري** المشاهدات: 27,780



مفهوم التدريب



قبل أن نتبنى في هذا المقال تعريفا للتدريب، لنستعرض مجموعة من تعريفات التدريب التي تعرضت لها مصادر مختلفة.

- «التدريب هو نشاط يهدف إلى إكساب الفرد معارف ومهارات تمكنه من القيام بأداء معين، أو تحسين المعلومات والمهارات التي يستخدمها، أو إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات الفرد نحو العمل وأفراد المؤسسة » (شقبوعه 2001، ص 169).

- التدريب هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة، تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم (شحادة وآخرون، 2000).

- التدريب هو ذلك الجهد المنظم الذي يهدف إلى تزويد الأفراد بمعارف معينة، ومحاولة إحداث تغيير إيجابي في مهاراتهم وقدراتهم من ناحية، وفي سلوكهم واتجاهاتهم من ناحية أخرى (المركز الفلسطيني، 2000).

- « التدريب هو عملية تفاعل الشخص مع خبرات تهدف إلى بناء وتطوير خصائص وقدرات (مهارات ذهنية ومهارات أدائية ومهاارت اتجاهية) مرغوبة تجعله قادراً على أداء مهام وواجبات محددة ضمن ظروف وتسهيلات معينة » (جابر، 2001، ص 21).

- « التدريب عملية تهدف إلى معاونة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراته وقدراتهم وزيادة معلوماتهم، وقد يكون الهدف منه أيضاً تغيير أو تعديل سلوكهم أو اتجاههم للتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل » (عليوه، 2001، ص 12).

- التدريب عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء، وزيادة إنتاجه عن طريق اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات والأنماط السلوكية والمهارات اللازمة (المغربي وآخرون، 1995).

- ويعرف ويلز () التدريب بأنه « انتقال معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس »، ويلاحظ أن هذا التعريف يركز على التغير في السلوك والمعرفة، ولا يخاطب التغير في الاتجاهات لأن ويلز يعتبر أن البيئة الملائمة، وكذلك الثقافة في موقع العمل، هي التي تعمل على تغيير الاتجاهات، أما التدريب فهو يساعد في خلق هذه البيئة التي تسهل تغيير الاتجاهات ولكنه لا يكفي وحده لتغيير الاتجاهات.

- التدريب هو « محاولة لتغيير سلوك الأفراد، يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب أفضل في أداء أعمالهم... أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب » (ياغي، 1968، ص 5).

- « التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرا في الفرد والجماعة التي ندربها تتناول

معلوماتهم وأدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم، مما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية » (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1972، ص 105).

وعند تحليل التعاريف الواردة أعلاه للتدريب، نلاحظ أن هناك عناصر أساسية مشتركة ترد فيها على شكل عبارات متشابهة أو مختلفة بعض الشيء، وهذه العناصر هي:

- يسعى التدريب إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الفرد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.
- يستهدف التدريب رفع مستوى كفاءة الفرد في الأداء، وزيادة إنتاجيته عن طريق اكتساب الفرد مجموعة من المعلومات والمهارات والاتجاهات.
- يكون التدريب على شكل نشاط مخطط وجهد منظم.

بناء على ذلك يمكننا تعريف التدريب في هذا المقال كما يأتي:

> **التدريب:** هو نشاط مخطط ومنظم لإحداث تغيير إيجابي في سلوك الفرد، من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء، وزيادة فاعليته وإنتاجيته، عن طريق مساعدته على اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات، والتي يستطيع بها القيام بعمل ما لم يكن في استطاعته القيام به من قبل أو القيام به بصورة أفضل أو مختلفة عن ذي قبل.

---

2 التدريب بين القديم والحديث

طرأت تغيرات كثيرة على التدريب عبر السنوات الماضية، بسبب التطورات التي حدثت في نظريات التعلم خاصة تعلم الكبار وتكنولوجيا التعليم وغير ذلك، ويمكن مقارنة التدريب بين القديم والحديث من

خلال متابعة الجدول التالي (حسنين، 2002):

وجه المقارنة (المتغيرات)	اتجاهات التدريب القديمة	اتجاهات التدريب الحديثة
الفئة المستهدفة	متدربون أكثر تلقيا (مستقبلون فقط)	مشاركون أكثر تفاعلا (مرسل ومستقبل)
منحى التدريب	التركيز على الجانب النظري.	الجمع بين الجانبين النظري والعملي.
استراتيجية التدريب	تزويد المتدربين بمعلومات	تطوير معرفة المشاركين ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم
المحتوى التدريبي	جمع أكبر كم ممكن من المفردات ذات العلاقة بمجال التدريب	التركيز على الموضوعات ذات الصلة والضرورية
أهداف التدريب	محددة مسبقاً	قابلة للتفاوض والتغيير أو التعديل
وقت التدريب	المدرب يشغل معظم وقت التدريب بالتحدث والمحاضرة	المشاركون يشغلون معظم وقت التدريب بالممارسة والمشاركة والتفاعل وإنجاز المهمات

فلسفة التدريب	ارتكاز كامل على المعرفة	ارتكاز على تحسين الأداء والمهارات وتغيير الاتجاهات
عملية التدريب ونتائجه	التركيز على نتائج التدريب	التركيز على عملية التدريب (كيف يحدث التدريب؟) ونتائجه
تحديد الحاجات التدريبية	يتم تحديدها مسبقاً من قبل الإدارة بمعزل عن المتدربين	يتم تحديدها بالتشارك بين الإدارة والمشاركين
تقويم التدريب	يتم في نهاية التدريب باستخدام أدوات تقليدية ومحدودة مثل الاستبانة	يتم قبل التدريب وأثناءه وبعده بشكل مستمر وباستخدام أساليب وأدوات متعددة
أساليب التدريب	محدودة ومتمركزة حول المدرب	متعددة ومتنوعة ومتمركزة حول المتدرب
الوسائل المساعدة في التدريب	استخدام ضيق ومحدود وسائل تقليدية وجامدة	استخدام واسع ومتنوع وسائل متفاعلة ومتجددة
مناخ التدريب وجوه	مناخ رسمي وجاف	مناخ غير رسمي وودي
إطار التدريب	ورشة عمل أو دورة تبدو مبتورة.	برنامج تدريبي متكامل.

المهمات التدريبية	روتينية وأكثر فردية.	تفاعلية وأكثر جماعية.
دور المدرب	خبير ومزود معلومات للمتدربين.	ميسر لتبادل الخبرات ومولد معلومات.

التعليم والتدريب

العلاقة بين التدريب والتعليم

يصعب أحياناً وضع حد فاصل بين التدريب والتعليم، إلا أنه يمكن القول أن التدريب نشاط متخصص يطلق على العملية التعليمية إذا كانت النتاجات المتوقعة وقابلة للملاحظة كاستجابات أدائية، وهو يستهدف تضييق الاستجابات إلى الحد الأدنى المرتبط بالمهمة أو المهارة التي يجرى التدريب في إطارها. أما التعليم فهو نشاط عام يستهدف توسيع معلومات المتعلم ومعارفه حول موضوعات معينة وعامة.

ومن جهة أخرى، فإن التعليم يعد متطلبا أساسياً وسابق للتدريب، أي يجب أن يتم تعليم الفرد شيئاً حتى يمكنه التدرب عليه بعد ذلك. والتعليم يخاطب شرائح واسعة، في حين أن التدريب يخاطب فئات خاصة من الناس ينتظر أن ينقلوا ما تدربوا عليه إلى حياتهم العملية كأنماط من الأداء الملاحظ (بلقيس، 1989أ؛ بلقيس، 1989ج).

أما ماهر (1996)، فيعتبر أن التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعبر التعليم عن زيادة في المعارف والمدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.

ويمكن

📖 المقارنة بين التعليم والتدريب

بتحديد الفروق الآتية (Miller, 1994؛ حمدان، 1990؛ ياغي 1986):

(1) يهتم التدريب بالتغير الآتي أو قصير المدى، فهو يعالج الحاجات التدريبية الحالية ويهتم بالتطبيق المباشر، أما التعليم فهو يهتم بالتغير طويل المدى ويهتم بالتطبيقات المستقبلية للتعلم الحالي.

(2) يتعامل التدريب مع مجموعة محددة من المهمات والمواضيع، أما التعليم فهو يتعامل مع مجموعة معقدة من المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم.

(3) يهتم التدريب بالفرد ويركز على الشخصية لا على المعلومات في حين يهتم التعليم أساساً بالمعارف، ويركز على الموضوع.

(4) يعد التطبيق صفة ملازمة للتدريب، فالتدريب لا يكتمل أبداً إلا بالتطبيق، والتدريب يوفر فرصا حيقيقة أو شبه حقيقة لممارسة ما تم تعلمه. أما التعليم فيكتفي أحياناً بتحصيل الفرد للمعارف أو السلوكيات المطلوبة بالتطبيق أو دونه حسب الموقف التربوي.

(5) يهدف التدريب إلى زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم على أداء مهام بذاتها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل نحو الأفضل من خلال تزويد الأفراد بالمعلومات وإعدادهم فكريا وعقليا لمواجهة الحياة، في حين يهدف التعليم إلى تزويد الفرد بتحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، ويهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية.

(6) تتولى المعاهد ومراكز التدريب والمدربون والمسئولون في المؤسسة/ المنظمة عادة مسئولية التـدريب، بينمـا تقـع مسـئولية التعليـم علـى عـاتق وزارة التربيـة والتعليـم، ودور العلـم كالمـدارس والجامعات.

مبادئ التعلم والتدريب

تلعب مبادئ التعلم والتدريب دوراً مهما في إنجاز عملية التدريب وتحقيق أهدافها، وهذه المبادئ ينبغي أخذها في الاعتبار عند التخطيط للتدريب وتنفيذه، حيث تؤثر على اختيار المتدربين واختيار موضوعات التدريب، وتحديد أساليب التدريب الملائمة. وطريقة تقويم أداء المتدربين. وأهم هذه المبادئ (عليوه، 2001: شاويش، 2000؛ جامعة القدس المفتوحة، 1991؛ توفيق، 1995):

مبادئ التعلم والتدريب	المضامين التربوية لمبادئ التعلم والتدريب
التعلم ذو المعنى	يسهل على المتعلم فهم واستيعاب المادة التعليمية ذات المغزى والمعنى الواضحين والتي تلبي حاجات المتعلم وتربط خبرات المتدرب الجديدة بخبراته السابقة.
الاستمرارية	التعليم عملية مستمرة، فالفرد يتعلم ما دام حياً، ولا تتوقف عملية التعلم إلا بتوقف الحياة. يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة خطوة لتطويره وتنميته بما يتمشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

الدافعية	- تزداد رغبة المتدرب ودافعيته للتعلم كلما كان الأسلوب التدريبي متناسبا مع خبراته ومثيراً له، وقابلا للتطبيق في مجال عمله وذات معنى. - تزداد دافعية المتدرب للمتعلم ويكون دوره نشطا كلما أتاح الأسلوب التدريبي له الفرصة للمشاركة وسهلها، وكلما كان موضوع التدريب مرتبطا باهتمامات المتدربين وحاجاتهم. - يؤدي وجود حوافز في كل عملية تعلمية إلى تحقيق نتائج جيدة سواء أكانت هذه الحوافز داخلية مثل: حب المعرفة أو الرغبة في تطوير الذات، أم خارجية مثل الحصول على علامات جيدة أو الاعتراف بإنجازات المتدربين. - إن إثارة دافعية المتعلمين الكبار للتعلم يمكن أن تكون أكثر تعقيدا من دافعية الصغار.
الفروق الفردية	- تختلف معدلات التعلم باختلاف الناس في استعداداتهم وقدراتهم واهتماماتهم وانفعالاتهم وخبراتهم. - يختلف المتدربون في أنماط تعلمهم. - تزداد عملية التعلم كلما كان التدريب موجهاً لتلبية حاجات المتدربين الفردية، وكلما كان المدرب ملما بطبيعة الاهتمامات الفردية للمتدربين، وتتطلب الفروق الفردية بين المتدربين التنويع في أساليب التدريب ووسائله.

المشاركة الفعالة	- إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين يمكن أن تؤدي إلى زيادة اهتمامهم وتزيد من دافعيتهم للتدريب. - التعلم نشاط إيجابي يلعب فيه المتعلم أو المتدرب دوراً مهما. - يزد دمج الجانب النظري بالعملي وخلق بيئة تعلمية نشطة من فرص المشاركة الفعالة للمتدربين.
التغذية الراجعة	- تزداد فعالية عملية التعلم كلما تم تزويد المتدرب بتغذية راجعة عن كفاءته وسلوكه في المواقف التدريبية، خاصة إذا كانت هذه التغذية فورية، وإيجابية وتطويرية تحسينية.
نقل الخبرات الشخصية	- الخبرة لازمة لتحقيق عملية التعلم، حيث يتم التفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة به. - تزداد دافعية المتدرب لعملية التعلم كلما كان بإمكانه نقل الخبرة التي اكتسبها إلى غيره من الزملاء.
التدريب الموزع	- يكون التدريب الموزع أكثر جدوى من التدريب المكثف والمركز.
انتقال أثر التعلم	- إن المحك الحقيقي للتعلم يكمن في تطبيق نواحي التعلم السابقة في مشكلات ومواقف حالية. - غالباً ما يحدث انتقال لأثر التدريب إذا كانت ظروف التدريب وظروف التطبيق متشابهة.

التعلم المحسوس	- كلما ازداد عدد الحواس المشتركة في التعلم ازدادت إمكانات الإدراك والتعلم، ويستغل التدريب الجيد جميع حواس المتدرب، ويجسد له الموضوع، ويربطه بالواقع الملموس. - الانتقال بالتدريب من الملموس إلى المجرد، ومن البسيط إلى المعقد، ومن السهل إلى الصعب، ومن المعروف إلى المجهول.
التتابع والتسلسل أو التدرج	- يزداد تقبل المتدربين للمادة التدريبية وتعلمهم لها كلما كان الأسلوب التدريبي يراعي التتابع والتسلسل والتدرج في التدريب. - يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وتعقيدا.

● وهناك مجموعة أخرى من مبادئ التعلم والتدريب منها:

- التعلم ذاته لا يمكن لا ملاحظته، ولكن يمكن الاستدلال على حدوثه.

- التعلم عملية ذاتية تخص الفرد، وتتكامل كل أنواع التعلم وتتفاعل مع بعضها بعضاً.

- التعلم خليط معقد من الذكاء والدافعية والعوامل النفسية والاجتماعية.

- كل شيء قابل للتعلم، بما في ذلك المعلومات والمهارات والاتجاهات والقيم واللغات وغير ذلك.

- التعلم عملية مشتركة أو متبادلة بين المتدرب والمدرب، ويلعب المدرب دوراً مهما في عملية التعلم حيث يقوم بتشكيل أو تعديل السلوك أو المهارات أو الاتجاهات.

الأهداف العامة للتدريب

يهدف التدريب بصورة عامة إلى تشكيل أو إعادة تشكل النمط السلوكي لأفراد الفئة المستهدفة، وذلك لسد الثغرة بين أدائهم الحالي ومستوى الأداء المرجو منهم تحقيقه، وتعد أهداف التدريب نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب.

لم يعد التدريب قاصراً على مجرد العمل على تأهيل من دخل المهنة دون إعداد مسبق، أو مجرد التدخل لحل مشكلة طارئة تتعلق بأداء العاملين أو النتائج التي تتوخاها المنظمة، كما لم يعد مجرد برامج علاجية لحل المشكلات أو برامج تصحيحية تهدف إلى معالجة عيوب الإعداد المسبق للمعلم قبل الخدمة، أو لمدير المدرسة أو للمشرف. لقد أصبح التدريب جزءاً من عملية متكاملة تستهدف تنمية العاملين مهنيا وعمليا وثقافيا في حلقات متواصلة، وأصبح جزءاً من عملية التحسين المستمرة في المنظمة. (سلام، 1996، ص 56- 57).

لذلك تطورت اتجاهات التدريب في ظل حركة الإصلاح التربوي، وأصبحت تركز على ما يأتي (سليمان ومحفوظ، 2001، ص 48):

- التحول من برامج علاجية لحل المشكلات إلى براج للتعليم المستمر والتربية المستديمة.
- التحول من برامج مركزية إلى برامج محلية تستهدف التعامل مع المشكلات والحاجات الحقيقية في البيئات المختلفة للمؤسسات التعليمية.
- الابتعاد عن البرامج القائمة على تدريب المجموعات والتوجه نحو برامج تدريبية تركز على الفرد المتدرب.
- إشراك مؤسسات الإعداد قبل الخدمة (الكليات والجامعات) وتفعيل دورها كقاعدة تدريب أساسية.

⚑ ولتحديد أهداف التدريب يمكن طرح الأسئلة الثلاثة الآتية:

- ما التغيرات المتوقعة من البرنامج التدريبي فيما يتعلق بمستويات أداء الفرد؟
- كيف ترتبط هذه التغيرات بفعالية المنظمة؟
- كيف تؤثر هذه التغيرات على الأهداف العامة للمنظمة؟

⚑ ويمكن إجمال الأهداف التدريبية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها في الأهداف العامة الخمسة الآتية:

1-

تحسين مستوى أداء المتدربين، وبالتالي رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.

2-

تطوير معرفة المتدربين ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم لجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم ومواكبة التغييرات في عملهم.

3-

تغيير سلوك الأفراد، لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه.

4-

خلق علاقة إيجابية بين المنظمة وأفرادها وتحسين المناخ العام للعمل فيه، ورفع الروح المعنوية للعاملين.

5-

زيادة قدرة المتدربين على التجديد والتفكير بما يمكنهم من التكيف مع أعمالهم من ناحية، ومواجهة مشكلاتهم المستقبلية والتغلب عليها من ناحية أخرى.

⚑ ويمكن تلخيص أهم الأهداف العامة للتدريب فيما يأتي:

- اكتساب المعرفة.
- تغيير الاتجاهات.
- اكتساب المهارات.

⚑ مستويات أهداف التدريب

يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاثة مستويات أساسية متدرجة (ياغي 1986، ص 11؛ الخطيب والخطيب، 1997، ص 45- 46).

⚑ المستوى الأول: أهداف تدريبية عادية (روتينية) Routine Training Objectives

- يعد هذا المستوى أبسطها، وتخاطب فيه هذه الأهداف حاجات تقليدية عادية متكررة وروتينية تتصل بالأداء المعتاد، ويحتاجها الأفراد لأداء أعمالهم ومسئولياتهم بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتحتاجها المنظمة، لتتمكن من الاستمرار في نشاطها بالأساليب المألوفة، وفي حدود أنماط الأداء المقررة، ولا تحتاج هذه الأهداف إلى جهد ذهني كبير وإبداع من جانب المدرب أو مصمم البرنامج التدريبي.

أمثلة على أهداف تدريبية روتينية:

- اكتساب المعلمين الجدد لمهارة إدارة الصف أو التخطيط وفق المنحى النظامي.
- اكتساب مديري المدارس الجدد لمهارة حفظ السجلات وتنظيمها.

المستوى الثاني: أهداف تدريبية لحل المشكلات Problem- Solving Training Objectives

• تخاطب هذه الأهداف الحاجات المتعلقة بمشكلات العمل التي تواجه أفراد المؤسسة. الناتجة عن نقص في المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات المتصلة بمهام العمل والتي ينتج عنها نقص في الإنتاجية أو ضعف مستوى الأداء. ويساعد تحقيق هذه الأهداف في توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها.

أمثلة على أهداف تدريبية لحل مشكلات:

- اكتساب المشرفين التربويين لمهارة إدارة الوقت.
- اكتساب مديري المدارس لمهارة حل النزاعات.

المستوى الثالث: أهداف تدريبية ابتكارية (إبداعية)

يعد هذا المستوى أعلى مستويات الأهداف، حيث يخاطب الحاجات المنبثقة عن إدخال عناصر جديدة إلى المؤسسة، وبالتالي إلى مهام العاملين تلبية لتطلعات هذه المؤسسة، أو استجابة لمتطلبات البيئة أو التغيير، ويتضمن هذا المستوى أنواعاً من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الأداء، والإنتاجية، وتحقيق نتائج غير عادية (إبداعية أو ابتكارية) ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، وآفاق لم يسبق التوصل إليها.

أمثلة على أهداف تدريبية إبداعية:

- اكتساب مديري المدارس لمهارة التخطيط لتطوير المدرسة.
- تطوير مديري التعليم لمهاراتهم في استخدام نظام إدارة المعلومات المحوسب.

ويراعى عند تحديد أهداف البرنامج التدريبي استيفاؤها للمعايير الآتية:

- الانسجام مع رسالة المؤسسة وأهدافها.

- الانطلاق من الحاجات التدريبية.
- الوضوح والواقعية، وقابليتها للقياس وللتحقق.
- ارتباطها بإطار زمني.
- التركيز على المتدرب وليس على المدرب.

أهمية التدريب

يحتل التدريب مكانة خاصة بين الأنشطة الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، وترجع أهميته إلى مجموعة الفوائد التي يحققها كل من الفرد والمؤسسة أو المنظمة من جراء التدريب.

ويمكن إجمال التدريب في مجموعة الفوائد الآتية (المغربي وآخرون، 1995؛ Stout, 1994؛ ياغي، 1986):

أهمية التدريب للفرد.

قبل التعرف على أهمية التدريب لنتأمل العبارة الآتية التي تبين هذه الأهمية، ولكنها في نفس الوقت تحذر من تحميل التدريب أهمية ومسئولية تفوق حدود تلك المتوقعة منه أو تتجاوزها.

« إن التدريب سوف لن يجعل السمكة تطير أو الطائر يسبح، ولكنه بالتأكيد سوف يساعد السمكة على السياحة بشكل أسرع، والطائر على الطيران إلى مستوى ».

Training will never make a fish fly nor a bird swim; but training will certainly help (a fish to swim faster and a bird to fly higher" (Young, 1996,p.130

وتعود الأهمية التي يوليها الأفراد عادة للتدريب إلى دوره في تحقيق ما يأتي:

- تحسن أداء الفرد: يحدث هذا التحسن في الأداء نتيجة زيادة كفايات الفرد في المجالات المعرفية

والمهارية، واكتسابه اتجاهات إيجابية نحو العمل.

- رفع الروح المعنوية: يزداد شعور العاملين بالأمن والاستقرار والرضا عن العمل، عند امتلاكهم معارف ومهارات واتجاهات جديدة. وترتفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب الترقية والتطور في المستقبل.
- زيادة الثقة بالنفس: يساعد التدريب على زيادة ثقة الفرد بنفسه وزيادة قدرته على العمل دون الاعتماد على الآخرين، وبالتالي تدعيم احترام الفرد لنفسه واحترام الغير له.
- التأهيل لشغل مناصب قيادية: يؤدي التدريب إلى اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسئوليات أكبر، إضافة إلى اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.

أهمية التدريب للمنظمة.

تولي المنظمات عادة أهمية للتدريب بسبب دوره الفعال في تحقق ما يأتي:

- زيادة الإنتاج: يؤدي التدريب الجيد والفعال إلى زيادة دافعية العاملين نحو العمل وتحسين أدائهم، وكفايتهم مما يقود عادة إلى زيادة إنتاجهم كما ونوعاً.
- اقتصاد في الإنفاق: فمردود التدريب أكثر من كلفته، كما أن استخدام الأساليب الفعالة التي تدرب عليها العاملين واكتساب الاتجاهات الإيجابية نحو العمل؛ يؤدي أيضاً إلى الاقتصاد في الإنفاق.
- قلة دوران العمل: يؤدي تدريب العاملين إلى تطوير قدراتهم وإكسابهم معارف جديدة، مما يزيد من دافعيتهم ويوثق علاقتهم بالمنظمة، وهذا يعني زيادة استقرارهم وشعورهم بالأمن الوظيفي وبالتالي تمسكهم بالمنظمة التي يعملون فيها وعدم تطلعهم للعمل خارجها.
- إمداد المنظمة بالقوة العاملة المدربة: يشكل التدريب مصدراً مهما لإمداد المنظمة بكوادر بشرية مدربة.

ويأتي العائد الأساسي للمنظمة من التدريب في تحسين أداء الأفراد والمنظمة ككل. ويتم تحديد هذا التحسن في ضوء معايير معينة مثل (ماهر، 1996).

- التحسن في الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل.
- التحسن في سرعة الأداء.
- التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية.
- التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد.

وللتعرف على أهمية التدريب، لنتأمل المعلومات الآتية التي وإن كانت قديمة، إلا أنها تعطينا صورة واضحة عن الاهتمام الذي يناله التدريب في بعض الدول (توفيق، 1995، ص 366).

- جاء في الدراسة التي قدمتها دار التدريب الأمريكية عام 1986 أن الأموال التي تستثمر في التدريب والتطوير بأمريكا تصل إلى 200 بليون دولار سنوياً، وهي تعادل ما ينفق على التعليم الحكومي والخاص.
- إن التعليم الرسمي يعزى إليه فقط (15%) من العوائد التي يحققها الأفراد، في حين تعود العوائد الباقية وقدرها (85%) إلى ما يحصلون عليه من تدريب أثناء العمل.

> تتحدد غاية التدريب في تطوير وتنمية فعالية (إنتاجية) الفرد، وبالتالي تطوير الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة.

مراحل البرنامج التدريبي

يعرف البرنامج التدريبي بأنه مجمل الخبرات وألوان النشاط التي تخططها المنظمة وتنفذها في سياق معين وخلال فترة زمنية محددة لتحقيق أهداف منشودة، وإحداث تغييرات مرغوب فيها في معارف ومهارات واتجاهات وقيم المتدربين المستهدفين (بلقيس، 1989ج).

وتتكون معظم برامج التدريب من أربع مراحل أساسية (Stout, 1994) وهذه المراحل التي تشكل

نموذج التدريب هي:

أولًا: تحديد الحاجات التدريبية:

حيث يتم في هذه المرحلة ما يأتي:

- جمع بيانات عن الأداء الحالي.
- جمع بيانات عن المستوى الحالي للفئة المستهدفة (من ناحية مستوى المعرفة والمهارات والاتجاهات الموجودة بالفعل).
- جمع بيانات عن الأداء المستهدف ونتائج التدريب المتوقعة.

ثانياً: التخطيط للتدريب وتصميمه:

حيث يتم في هذه المرحلة ما يأتي:

- وضع سياسة التدريب في المنظمة.
- تحديد الأهداف التدريبية.
- تحديد المحتوى (المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الأهداف المستهدفة).
- تحديد الخطوط العامة للتدريب.
- إعداد مواد التدريب (للمتدربين وللمتدربين) ومواد تقويم التدريب ونشره عن البرنامج.
- استقطاب المدربين.
- إعداد الجدول الزمني وإعداد موازنة التدريب.
- توفير التسهيلات اللازمة.

ثالثاً: تنفيذ التدريب:

حيث يتم في هذه المرحلة ما يأتي:

- تقديم برامج التدريب من خلال الأساليب التدريبية المناسبة.
- متابعة تنفيذ برامج التدريب للتأكد من فاعليتها، وتحقيقها للأهداف التدريبية.
- فحص مدى تحقيق الأهداف التدريبية.

رابعاً: تقويم التدريب:

حيث يتم في هذه المرحلة ما يأتي:

- جمع بيانات عن مستوى رضى المتدرب عن البرنامج التدريبي.
- جمع بيانات عن درجة التحصيل والاستيعاب والتعلم.
- جمع بيانات عن تطبيق البرنامج التدريبي في مكان العمل بعد انتهاء البرنامج.
- جمع بيانات عن أثر التدريب على تحسين الأداء.

الخلاصة:

إن التدريب وسيلة وليس غاية، فالتدريب يهدف إلى سد فجوة الأداء بين الواقع والمأمول، والتدريب يركز على رفع الفاعلية والكفاءة بما يحقق اعلى معدلات الانتاجية. إن التدريب قرار استمثاري في الموارد البشرية، يتم اتخذ هذا القرار من القيادات من اجل تحقيق النتائج لهذا يجب ان يتم قياس العائد من العملية التدريبية تحسينها بشكل مستمر.