

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

* * *

المقياس: التدريب الإداري

السنة: الثالثة (3) ليسانس علوم سياسية، السداسي الخامس (5)

الفئة المستهدفة: طلبة ليسانس علوم سياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري.

الحجم الساعي الأسبوعي: ساعتين وخمسة عشر دقيقة (2.15)

إعداد الدكتور: خالد توازي (أستاذ محاضر قسم "أ")

عنوان الدرس: مفهوم التدريب الإداري

أهداف الدرس:

- إقامة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتدريب الإداري.
- التأكيد على أهمية التدريب في المسار الوظيفي للموظف والعامل.
- توضيح الفرق بين التدريب ومصطلحات أخرى ترتبط به.
- وضع الطالب ضمن مسار مفاهيمي واضح لفهم العملية التدريبية.

ملخص الدرس:

يعتبر التدريب أحد الأنشطة التي تقوم بها مصلحة إدارة المستخدمين، وللتدريب أهمية حيث له القدرة على إعادة هيكلة المسار الوظيفي من خلال تعديل السلوك وتحسين الأداء، والعمل على إعادة تأهيل الكوادر داخل المنظمة وتكييف التدريب مع التحولات التي تعرفها البيئة الخارجية.

نتناول ضمن هذا الدرس التطور التاريخي للتدريب وعلاقته بإدارة الموارد البشرية كما يتضمن تعاريف مختلفة للتدريب، ومفاهيم أخرى قد تعتبر متداخلة معه مثل التكوين والتعليم والعلاقة بين هذين المفهومين والتدريب وصولاً إلى تناول أهداف التدريب ثم أهمية التدريب.

كما نعالج في هذا الدرس العملية التدريبية والتي تعتبر نشاط مستمر في الحياة العملية، وتنبي العملية التدريبية على مجموعة من العناصر التي لا يمكن الاستغناء عن أحدها، وفي الأخير نتناول مبادئ التدريب

مضمون الدرس:

يعتبر التدريب ظاهرة قديمة ويتجلى ذلك من خلال ما وصلنا من معلومات فيما يتعلق بطرق التعليم ، ويقصد بالتدريب هنا انتقال المعلومات والمهارات الفنية من فرد لأخر عن طريق التأهيل المباشر و ليس بواسطة الكتابة والقراءة ، والتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل المهارة من شخص ذو خبرة الى شخص اخر مبتدئ ، ومن هذه المهن نجد النجارة والحدادة والبناء و اقترن التدريب تاريخيا بالمهارات و ب المعرفة وانتقالهما في البداية بواسطة الاشارة والكلمة والتمرين والمشاهدة ، ثم بواسطة تدوين وتحرير تلك المعارف ، فالتجمع البشري خلق الحاجة الى اختراع اشياء تضمن بقاء الانسان ثم سعى الى تطويرها ثم تناقلها البشر بالتقليد والتعليم وادت الممارسة الى تطوير هذه الادوات ، والجدير بالذكر ان نقل المعرفة والمهارة تاريخيا لم يرتبط بالحرف والمهن بل تعداه ليشمل الطب ، المحاماة والتعليم ؛ إنَّ القفزة النوعية التي أحدثتها الثورة الصناعية في اوربا سمحت بإحداث تحولات عميقة في ميدان التدريب اذ بفعل المكننة وتقسيم العمل ظهرت الحاجة الى التدريب المتخصص في كل المجالات سيما ان الثورة الصناعية ارغمت أرباب العمل على إعادة تأهيل الفلاح وجعله عامل أجير متخصص في ميدان من الميادين الصناعية وبداية من ذلك لم يتوقف العمال على التدريب أو التكيف مع التحولات التي يفرضها التطور التكنولوجي والإداري ، ولقد اقترن التدريب الإداري كما اشرنا سابقا بتطور ميدان إدارة الموارد البشرية ، والحاجة الى تأطير العمال والمهنيين ، والحاجة الى جعل التدريب حاضر في كل المستويات الادارية ليكون بذلك عملية إدارية مستمرة وجزء من أعمال المنظمة حتى تحقق التنمية، وهذا تطور التدريب تماشيا مع تطور العمل الذي اصبح معقد متنوع حتى قيل ان استراتيجية التعليم والتدريب في القرن 21 هي اكساب المتعلم أو المتدرب مهارات تتعلق بكيفية التعلم بحيث يصبح المتدرب معلما ومدربا لنفسه باستمرار¹.

¹ -بلال خلف سكارنة ، التدريب الإداري ، ط 2 ، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2013. ص 17

ينظر الى التدريب على انه اليوم الوظيفة المكتملة للتعين فلا يكفي استقطاب واختيار الموظفين ثم تعيينهم في وظائفهم ولكن يجب إعداد وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم والعمل على إكسابهم مهارات ومعارف جديدة.

○ مفهوم التدريب والمصطلحات المتداخلة معه

يعتبر مفهوم التدريب من بين المفاهيم التي تعالج بشكل أساسي العلاقة التي تربط العامل او المورد البشري بالعمل الذي يقوم به وكيفية تجاوز وتخطي الصعاب التي قد تعيق الأداء الجيد للعمل.

أ. تعريف التدريب Training :

- التعريف الأول : « التدريب هو تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم »⁽¹⁾
- التعريف الثاني : يعرف الهيبي⁽²⁾ «التدريب بأنه الجهود الإدارية و التنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية والتي تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل » .
- التعريف الثالث «التدريب الإداري جزء لا يتجزأ من التنمية الإدارية وواحد من مداخلها ولا يمكن أن تتحقق هذه التنمية ما لم يكن هناك إطار موحد ومتناسق لكل مداخل التنمية الأخرى من تنمية وإعادة تنظيم وتحديث للأنظمة واللوائح وتبسيط وتطوير الإجراءات والأساليب المتبعة»⁽³⁾

مما سبق يقال أن التدريب هو كافة الجهود المخططة و المنفذة من طرف الإدارة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم و تخصصاتهم وتحسين سلوكياتهم، لرفع فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة على حد السواء.

يستخلص من كل هذا ان التدريب يلتقي مع مجموعة من المصطلحات التي تتقاطع معه أحيانا بل وتترادف معه أحيانا أخرى وهي على التوالي التعليم المعارف المهارات، التطوير، التكوين. وسنقف عند بعض هذه المصطلحات التي قد تستعمل أحيانا كمرادفات لمصطلح التدريب

1 - أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية 1985 . ص 239

2 - بلال سكارنة، المرجع السابق الذكر . ص 18

3 - محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010 .

ب. تعريف التكوين:

يلتقي مصطلح التكوين مع مصطلح التدريب وقد يستعمل أحيانا كمرادف له غير أن مصطلح التكوين هو مصطلح اشمل من التدريب لأنه يرتبط بحياة الانسان بشكل عام ويعرف الباحثان بيسنار Besnard و لياتار Liotard التكوين بأنه مجموعة من النشاطات التربوية التي تتجاوز معنى التكوين المبدئي حيث يسمح التكوين لكل شخص ان يدعم نفسه في كل الميادين على مستوى المهارات المكتسبة في الحياة العائلية والمهنية والاجتماعية يستطيع من خلالها تحقيق قدر من الاستقلالية الاقتصادية الاجتماعية...بقدر استطاعته.

يستخلص من هذا التعريف والتعاريف السابقة للتدريب ان التكوين يعني كل اوجه التعلم التي تلقاها الفرد بينما كلمة تدريب تخص التعلم في نطاق مهنة معينة.

ج. تعريف التعلم: يعرف التعلم بأنه " اكتساب تصرف جديد، ويعني أن التعلم هو ما يكتسبه الإنسان من تصرفات جديدة وكذلك كل ما يستطيع تطبيقه بعد ذلك على شكل سلوك يتكرر باستمرار، ويعرف التعلم أيضا بأنه " عملية الحصول على المعرفة ".

❖ أوجه الاختلاف بين التعليم والتدريب¹

- أولاً: من حيث الهدف: يستهدف التدريب اهداف سلوكية محددة تجعل العاملين أكثر فعالية في وظائفهم واعمالهم، بينما يهدف التعلم الى خدمة الافراد والمجمع بصفة عامة.
- ثانياً: من حيث الزمن : يمكن أن يكون التدريب قصير الاجل وموجه الى اكتساب مهارة ما اما التعليم فهو طويل الاجل يبدأ مع ميلاد الانسان وينتهي بوفاته.
- ثالثاً: من حيث المحتوى: يعتبر التعليم متسع وشامل في حين ان محتوى التدريب يكون محدد لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد.

على الرغم من الاختلاف بين التعليم والتدريب الا انه يصعب وضع حد فاصل بينهما حيث توجد علاقة بينهما وفي العادة يبدأ التدريب حيث ينهي التعليم بما يتضمنه ذلك من ضرورة التنسيق بين المرحلتين والنظر اليهما على أساس أن كلا منهما يكمل الآخر.

¹ - مصطفى كامل ، ادارة الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 2014. ص 303.

ويعمل التدريب على تنمية معارف افراد التنظيم ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم في ميادين عملهم وذلك بهدف سد الثغرات بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المستهدف ، وللتدريب غايات يسعى الى تحقيقها قبل البدء في العملية التدريبية ، فتحديد الهدف من التدريب يعتبر حلقة مهمة لفهم لإنجاح العملية التدريبية وعدم تحديده يعتبر هدر للمال والوقت والمجهود.

❖ **أهداف التدريب** : نعني بها الغايات التي يسعى التدريب الى تحقيقها وهي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها قبل البدء في عملية التدريب ضمن برامج التدريب ويمكن تلخيصها فيما يأتي¹:

➡ اهداف تدريبية عادية : Regular training Objectives

هي الغايات التي يسعى التدريب الى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة، وتخص في الغالب الموظفين الجدد وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالأعمال التي سيقومون بها والنظم القانونية التي يخضعون لها والحقوق والواجبات، هذا النوع من التدريب لا يحتاج جهد ذهني. وهي تساعد التنظيم على البقاء والاستمرار بمعدلات الكفاءة المحتاجة دون ان تحقق نتائج غير عادية ومبتكرة ترفع مستوى الاداء

➡ أهداف تدريبية لحل المشكلات problem-solving training objectives

هذا النوع من الأهداف يبحث عن إيجاد حلول مناسبة للمشاكل التي تواجه أفراد التنظيم وتعيق الأداء ويتم ذلك عن طريق تدريب وإعداد أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق تقنيات علمية حديثة في معالجتها.

➡ أهداف تدريبية ابتكارية – إبداعية Innovative or change making training objectives

تعتبر من اعلى مستويات المهام التدريبية فهي تهدف الى نقل المنظمة الى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية والخروج بها من الروتين. حيث تضيف أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيف تكاليف التدريب وبهذا فهي تستهدف تحقيق نتائج غير عادية لم يسبق للتنظيم ان حققها.

❖ **أهمية التدريب**: يمكن تلخيص أهمية التدريب فيما يأتي :

¹ -حسن احمد الطعاني ، التدريب وفق رؤية تطويرية ، الاردن : داروائل للنشر والتوزيع ، 2013.

أ. إكساب الفرد الثقة في نفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين

ب. اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله الى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر

ج. تنمية النواحي السلوكية للفرد وإكسابه القدرة على العمل ضمن مجموعة أكبر

د. رفع كفاءة المؤسسات او الإدارات وتحسين مستوى الإنتاجية او الأداء

هـ. التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور الحاصل في البيئة الخارجية

وبهذا فالتدريب عملية مستمرة وهو وسيلة لتنمية قدرات الفرد، وتهدف عملية التدريب إلى إكساب العاملين المعارف، والقدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو تغير بعض الاتجاهات لدى العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة ولتحقيق ذلك تشمل العملية التدريبية العناصر التالية وهي المدرب و المتدرب و المنهج التدريبي و وسائل التدريب.

❖ **تعريف العملية التدريبية:** هي مجموعة الأنشطة او العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين بغرض تحقيق اهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحدث الاثار المطلوبة فيه.

ويمكن تمثيل هذه العملية في الشكل التالي

تقدير الاحتياجات التدريبية ← تحديد أهداف التدريب ← اختيار الأساليب
التدريبية والتقنيات السمعية والبصرية ← تنفيذ البرنامج التدريبي ← تقييم
البرنامج التدريبي ومتابعته .

❖ **عناصر عملية التدريب¹:**

تتكون عملية التدريب من مجموعة من العناصر المتفاعلة حيث ان كل عنصر يتأثر بالعناصر الأخرى:

1. المتدرب : أن يكون المتدرب مقتنع بأهداف التدريب وبحاجته إليه وهذا عامل من عوامل

نجاح التدريب فالمتدرب هو أساس العملية التدريبية .

2. المدرب هو الشخص المسؤول على عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التدريب ولهذا فان اختيار المدرب المناسب مهم جدا .
3. المادة العلمية هي المحتوى الذي سيأخذه المتدرب وعبارة عن تطبيقات وتمارين وحالات دراسية ضمن محتويات الحقبة التدريبية.
4. بيئة التدريب وتشمل مكان التدريب وقاعاته والوسائل المستعملة في التدريب

❖ مبادئ التدريب :

تخضع العملية التدريبية الى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية وهي

1

- أ. الشرعية : يجب ان يتم التدريب وفق القوانين والانظمة التي تعمل بها المنظمة
- ب. المنطقية : يجب ان يتم التدريب على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- ج. الهادفية : وضوح وموضوعية الاهداف اي ان تكون قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا في الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة .
- د. الشمولية: يجب ان تكون شاملة لكل أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات كما ينبغي ان توجه الى جميع المستويات الإدارية لتكون شاملة لكل العاملين.
- هـ. التدرجية : يجب ان يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة الى الاكثر تعقيدا.
- و. الاستمرارية : التدريب يبدأ مع الحياة الوظيفية ويستمر طول المسار المهني بغرض التطوير والتكيف مع التغيرات الآنية والمستقبلية.
- ز. المرونة : يعني ضرورة تكيف التدريب مع التحولات الحاصلة على مستوى الأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب مع مستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية .