



The People's Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Mohamed Seddik Ben Yahia University –Jijel
Faculty of Law and Political Science

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل
كلية الحقوق والعلوم السياسية



Department of Political Science

قسم العلوم السياسية

مطبوعة بيداغوجية في مادة

التدريب الإداري

محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثالثة علوم سياسية
تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إعداد الدكتور:

محمد بن شعبان رمضان.

السنة الجامعية: 2025-2026 م



List of Acronyms

قائمة الاختصارات

- JIT Job instruction training - التدريب على التعليمات الوظيفية
- TWI Training Within Industry - التدريب داخل الصناعة
- T&D Training and Development - التدريب والتطوير
- ASTD The American Society for Training and Development
- الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير
- ISPI The International Society for Performance Improvement
- الجمعية الدولية لتحسين الأداء
- KSA Knowledge, Skills & Attitudes - المعرفة والمهارة والقيم والمواقف
- OJT On-the-job Training - التدريب أثناء العمل
- NFT Non-formal Training - التدريب غير الرسمي
- CIPP - Context, Input, Process, Product model
- نموذج السياق، المدخلات، المدخلات العملية، المنتج

List of Tables and Figures

قائمة الجداول والأشكال

- الشكل رقم (01): نموذج الفجوة التدريبية.....35
- الشكل رقم (02): حلول استيعاب فجوة الأداء وزيادة الانتاجية.....36
- الشكل رقم (03): المرحلة الأولى من دورة التدريب: التقييم والتحليل.....37
- الجدول رقم (01): أنواع أهداف التدريب.....44
- الجدول رقم (02): الصفات الثلاث للأهداف المفيدة.....46
- الجدول رقم (03): نماذج وأطر تقييم التدريب أو تنمية الموارد البشرية.....61
- الجدول رقم (04): الاختلاف بين التعلم الإلكتروني والتدريب الإلكتروني.....76
- الجدول رقم (05): الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني.....78

مقدمة

لقد تطور التدريب بشكل عام والتدريب الإداري (Training Management) على وجه التحديد، حيث يعد التدريب إحدى العمليات الأكثر أهمية للمنظمات ضمن مقاربة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، لدوره في نجاح المنظمات و تحسين أداء موظفيها. وضمنان بقائها وذلك وفقا لمنهجيات في مجال التدريب والتطوير، التي تقدم مجموعة من الإجراءات والعمليات لتحديد مشكلات الأداء، ومن ثمة الاحتياجات التدريبية اللازمة.

ومن هذا المنطلق، فالتدريب كما يصفه الباحث الأمريكي بجامعة فلوريدا "ادواردو سالاس" (Eduardo Salas) ليس أمرا بسيطا أو بديهيا كما قد يبدو للبعض. بل أن هناك علم للتدريب يكشف عن الطريقة الصحيحة والطريقة الخاطئة لتصميم وتقديم وتنفيذ أي برنامج تدريبي⁽¹⁾.

ومن ثم، فإن الهدف من تدريس هذه المادة هو شرح أساسيات التدريب بشكل عام، والتدريب الإداري على وجه الخصوص، حيث يناقش المقرر تشكيلة واسعة من النظريات والتجارب التي تشرح العمليات التدريبية وأساليبها. ومن ثم فهذه المادة تقدم مساهمة نظرية وأمبيرقية للمتعلمين من خلال شرح مفاتيح التدريب داخل أنواع مختلفة من كيانات المنظمات. بالإضافة إلى السياقات الاجتماعية والنفسية والثقافية والتقنية. ومن ثم فإن الطالب في نهاية هذه الوحدة سيكون:

- قد طور فهم عميق لمفاهيم واستراتيجيات التدريب الإداري.
- قادرا على إعداد خطط وبرامج تدريبية فعالة.
- لديه القدرة على تقييم البرامج التدريبية.

⁽¹⁾ Eduardo Salas and others, "The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice " , *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 13, N°. 2 (2012), p. 74.

المحور الأول

التدريب الإداري: خلفية تاريخية معرفية

التدريب الإداري: خلفية تاريخية معرفية

1. التدريب على المستوى العام

على مستوى عام جداً، يمكن القول أن الإنسان كان في التدريب منذ ولادته، وبالفعل فمنذ ذلك الحين وهو يتعلم إلى أن أصبح شخصاً بالغاً ماهراً واسع المعرفة. فالجميع تلقى التدريب، كما أن الجميع أيضاً قد قام بتدريب الآخرين أيضاً بشكل أو بآخر⁽¹⁾. فالفكرة هنا، هي أن التدريب والتعلم هما شغل الإنسان طوال حياته، ويبدو هذا التحديد واضحاً لدى المؤلفين منذ العصور القديمة فأفلاطون في كتاب "القوانين" فيرى أن "التعليم هو...الذي يجب على كل شخص القيام به دائماً خلال حياته وفقاً لقوته"⁽²⁾.

وضمن هذه الرؤية، ترجع "إيلين بيتش" (Elaine Biech) التدريب بوجه عام إلى العصر الحجري، فمع أنه من غير المحتمل أن نجد ندوات تدريب كاملة خاصة بالمدرسين في عام 2000 قبل الميلاد، لكن من دون وجود وسيلة طبيعية لنقل المهارات والمعرفة، لم يكن ممكناً للناس عبر التاريخ أن يتقدموا أبداً والوصول إلى رقائق الكومبيوتر التي توجه استكشاف البشرية للفضاء الخارجي⁽³⁾.

وقد اندرجت جهود التدريب الأولى حول الخبرة أثناء العمل. فالمرء إذاً محظوظاً، قد يعمل مع واحد على الأقل من المحاربين القدامى المخضرمين (أصحاب الخبرة) الذين يأخذونه تحت جناحهم ويرشدونه إلى التقنيات المناسبة وحيل التجارة وغيرها. إذا لم تكن محظوظاً، كان التدريب مسألة تجربة وخطأ⁽⁴⁾.

أما في القرن الثامن عشر، فيمكن إرجاع برامج التدريب المهني في هذا الوقت إلى المتاجر الصغيرة التي يديرها الحرفيون المهرة لجميع السلع المنزلية تقريباً، مثل الأثاث

⁽¹⁾ Elaine Biech, *Training For Dummies*. Canada: Wiley Publishing, Inc. 2005, p.08 .

⁽²⁾ Philippe Carré et autres, *Traité des sciences et des techniques de la formation*, 4^e édition, France: Dunod, 2017, p. 53.

⁽³⁾ *Ibid*, p. 09.

⁽⁴⁾ Shane Austin, "The Evolution of Workplace Training", EHStoday, 2018. Retrieved 22/09/2023 from: <https://bitly.ws/show/VqV8>.

والملابس والأحذية. ولتلبية الطلب المتزايد على منتجاتهم، اضطر أصحاب محلات الحرف اليدوية إلى توظيف عمال إضافيين. وفي غياب المدارس المهنية أو الفنية، كان على أصحاب المتاجر تعليم وتدريب عمالهم. مقابل أجور زهيدة أو معدومة، حيث تعلم هؤلاء المتدربون حرفة معلمهم، وكانوا في غالب الأحيان ما يعملون في المتجر لعدة سنوات حتى يصبحوا بارعين في تجارتهم. ولم يقتصر نموذج التلمذة الصناعية على المهن الماهرة، بل تم اتباعه أيضًا في تدريب الأطباء والمعلمين والمحامين. وقد كان ذلك حتى أواخر عشرينيات القرن العشرين، حيث كان بإمكان الشخص الذي يتدرب في مكتب محاماة أن يمارس القانون بعد اجتياز امتحان تشرف عليه الدولة⁽¹⁾.

وفي عام 1809، أسس رجل يدعى "ديويت كلينتون" (DeWitt Clinton) أول مدرسة مهنية معترف بها وممولة من القطاع الخاص، ويشار إليها أيضًا باسم "المدرسة المهنية" (Vocational school)، في مدينة نيويورك. وكان الغرض منها هو توفير التدريب المهني للشباب غير المهرين الذين كانوا عاطلين عن العمل، أو كان لديهم سوابق جنائية. وقد ازدادت هذه المدارس شعبية، خاصة في ولايات الغرب الأوسط، لأنها كانت بمثابة حلاً عامًا لمشكلة اجتماعية: أي ما يجب فعله مع الشباب "الموجهين بشكل خاطئ". وبغض النظر عن نواياها، فقد أنشأت هذه الأشكال المبكرة من التدريب المهني نموذجًا أوليًا للتعليم أو التدريب المهني⁽²⁾.

ومع ذلك، يبدو أن الثورة الصناعية التي بدأت في عام 1750، قد قادت بشكل أكبر للتدريب المستمر، فكانت البداية خلال القرن التاسع عشر بتنفيذ نظام التدريب المهني بموجب تشريعات في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي عام 1886 تم إنشاء مدارس التدريب المهني في "سينسيناتي" و"كليفلاند" و"توليدو" و"شيكاغو" في الولايات المتحدة الأمريكية. وبسبب الثورة الصناعية، تم إنشاء شكل جديد للتدريب يعرف «بمدارس

⁽¹⁾ Jon m. Werner and Randy l. Desimone, *Human Resource Development*, Sixth Edition, USA: South-Western, 2012, p. 05.

⁽²⁾ *Ibid.*, p. 06.

المصنع" (Factory School) أو تدريب المصنع، والتي تأسست بين عامي 1872 و1901. فكان "روبرت هو" (Robert Hoe) وشركاه أول من أسس هذا الشكل الجديد من مدارس التدريب، وسرعان ما تبعته بعد ذلك شركة جنرال إلكتريك، وشركة "بالدوين" لأعمال القاطرات، وما إلى ذلك، ممن أنشأوا مثل هذه المدارس (مدارس تدريب داخل المصانع). وفي عام 1906، اجتمع 2506 من خبراء التدريب في "نيو يورك" وشكلوا جمعية تسمى الجمعية الوطنية لتعزيز التعليم الصناعي (National Society for the Promotion of Industrial Education). عُرِفَت فيما بعد باسم "الجمعية الوطنية للتعليم المهني" (National Society for Vocational Education). وفي عام 1945، تم تشكيل "الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير" والتي بدأت أنشطة التدريب⁽¹⁾. والملاحظ أن برامج مدارس المصانع قد اختلفت عما كانت عليه في وقت مبكر برامج التدريب المهني، من حيث أنها تميل إلى أن تكون أقصر في المدة، فكانت لها مدة زمنية محددة، يتم التركيز خلالها بشكل ضيق على المهارات اللازمة للقيام بعمل معين⁽²⁾.

وعلى الرغم من أن برامج "التلمذة الصناعية" و"مدارس المصانع" قدمت التدريب لليد العاملة المهرة، إلا أن عددًا قليلًا جدًا من الشركات خلال هذا الوقت ممن قدمت برامج تدريب لليد العاملة غير المهرة أو شبه المهرة. وقد تغير هذا بعد ذلك نتيجة حدثين تاريخيين مهمين⁽³⁾:

■ أولاً: يتمثل الحدث التاريخي الأول في تقديم طراز السيارات "T" على يد "هنري فورد" في عام 1913. وكانت أول سيارة يتم إنتاجها بكميات كبيرة باستخدام خط التجميع، حيث يتطلب الإنتاج فقط تدريب العمال شبه المهرين لأداء العديد من المهام. ومع زيادة الطلب على الطراز "T"، كان على فورد تصميم المزيد من خطوط التجميع، وهو ما وفر المزيد من فرص التدريب، فمعظم شركات تصنيع

⁽¹⁾ C. S. Thomaskutty, *Training and Development an evaluation*, India: Himalaya Publishing House, 2010, p.09.

⁽²⁾ Jon M. Werner and Randy I. Desimone, *op.cit.*, p. 06.

⁽³⁾ *Ibid.*, pp. 06- 07.

السيارات الأخرى التي دخلت السوق في هذا الوقت استخدمت أيضًا عمليات خط التجميع، مما أدى إلى انتشار برامج التدريب لليد العاملة شبه المهرة.

■ **ثانياً:** الحدث التاريخي الثاني تمثل في اندلاع الحرب العالمية الأولى وما صاحبها من الطلب الهائل على المعدات العسكرية. ولتلبية ذلك اضطرت العديد من المصانع التي تنتج سلعاً غير عسكرية إلى إعادة تجهيز آلاتها وإعادة تدريب عمالها، بما في ذلك اليد العاملة شبه المهرة، وفي هذا السياق مثلاً كان مجلس الشحن الأمريكي مسؤولاً عن تنسيق تدريب شركات بناء السفن على بناء السفن الحربية، ولتسهيل عملية التدريب، وضع "تشارلز ألين" (Charles Allen)، مدير التدريب، طريقة تعليمية مكونة من أربع خطوات يشار إليها باسم "اعرض، أخبر، نفذ، تحقق" (Show, tell, do, check) لجميع البرامج التي يقدمها المجلس، وسُميت هذه التقنية فيما بعد بالتدريب على التعليمات الوظيفية (JIT)، وهي لا تزال مستخدمة حتى اليوم لتدريب العديد من العمال على العناصر الأساسية التي تخص عملهم.

2. التأسيس لمهنة التدريب والتطوير بعد الحرب العالمية الثانية

مع اندلاع الحرب العالمية الثانية، أعيد الطلب من القطاع الصناعي مرة أخرى بإعادة تجهيز مصانعه لدعم المجهود الحربي. كما هو الحال مع الحرب العالمية الأولى، وقد أدت هذه المبادرة إلى إنشاء برامج تدريبية جديدة داخل المنظمات والنقابات، وأنشئت الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية خدمة "التدريب داخل الصناعة" (TWI) لتنسيق برامج التدريب عبر الصناعات المرتبطة بالدفاع⁽¹⁾، وزيادة إنتاج المعدات العسكرية بسرعة وتدريب الملايين من العمال والمشرفين الجدد اللازمين للتحويل الهائل إلى اقتصاد الحرب بكفاءة. وقد ساعدت خدمة التدريب داخل الصناعة (TWI) في إنشاء

⁽¹⁾ Ibid., p. 07.

برامج تدريب فنية في 16.511 مصنعاً على مستوى الدولة باستخدام أساليب جديدة مثل برنامج التعليمات الوظيفية (JIT) ⁽¹⁾، الذي أشرنا إليه سابقاً.

وفي عام 1945، وهي الفترة التي كانت فيها العودة التدريجية إلى اقتصاد زمن السلم، تم إغلاق خدمة التدريب داخل الصناعة (TWI)، إلا أن هذه الأخيرة قد قامت بتدريب 23000 شخص كمدرسين وقامت باعتماد 1759650 مشرف إنتاج. ومن ثم أصبح التدريب راسخاً في العديد من الشركات؛ فعلى الرغم من تقليص حجمه بعد الحرب، إلا أنه أصبح عنصراً أساسياً دائماً ومحفزاً لتطوير وتنمية الموارد البشرية في معظم الشركات. وهكذا وبعد عقود من زمن الحرب كانت قد برزت مهنة جديدة هي "مدير التدريب" (The training director)، وقد أدى ذلك إلى انتشار تدريب مديري الصناعة والأعمال والحاجة إلى شبكة مهنية ومنتدى للتعليم المستمر إلى تشكيل الجمعية الأمريكية لمديري التدريب في عام 1945، والتي كانت بمثابة سلف للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ⁽²⁾.

وخلال ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، أدرك المدربون المحترفون أن دورهم يتجاوز الفصل الدراسي التدريبي، ويتطلب التحرك إلى ما هو إلى ما هو أبعد من ذلك، بالتحرك نحو مشاركة الموظفين في العديد من المنظمات وضرورة وجود مدربين يقومون أيضاً بتدريب الموظفين وتقديم المشورة لهم. وبذلك توسعت كفاءات التدريب والتطوير (T&D) لتشمل مهارات التعامل مع الآخرين مثل: التدريب، وتيسير العمليات الجماعية، وحل المشكلات. هذا التركيز الإضافي على تطوير الموظفين ساهم في بروز الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) ⁽³⁾.

وبحلول السبعينيات تغير التدريب إلى ما نعرفه اليوم، فأصبح مكان العمل مليئاً بالعديد من الأنواع المختلفة من الأشخاص: قدامى المحاربين، والناجين من الكساد الكبير،

⁽¹⁾ Richard J. Torraco, " Early history of the fields of practice of training and development and organization development ", Advances in Developing Human Resources, Volume 18, Issue 4 (2016), p.02.

⁽²⁾ Idem.

⁽³⁾ Jon M. Werner and Randy I. Desimone, *op.cit.*, p.08

وصغار جيل طفرة المواليد. وهو ما أجبر أصحاب العمل على الابتعاد عن مبدأ "تويع واحد من التدريب يناسب الجميع" والتحرك نحو نهج التدريب الذي يركز على الفرد⁽¹⁾.

ونتيجة لهذا التطور، شهدت الثمانينيات تغييرات أكبر أثرت على مجال التدريب والتطوير، وبالفعل فقد عقدت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير العديد من المؤتمرات في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات، وقد تركزت المناقشات على هذه المهنة سريعة التوسع. وكان من نتائجها الأساسية أن وافقت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير على مصطلح "تنمية الموارد البشرية" ليشمل هذا النمو والتغيير. وفي هذا الإطار ظهرت الكتب المؤثرة لأفراد مثل "ليونارد" (Leonard) و"زيس نادلر" (Zeace Nadler) في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات، وقد ساعدت هذه الأخيرة في توضيح وتعريف مجال تنمية الموارد البشرية. وداخل هذا السياق بذلت الكثير من الجهود بداية من تسعينيات القرن الماضي بشكل تام لتعزيز الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية؛ أي كيفية ارتباط هذه الأخيرة بأهداف وغايات المنظمة ودعمها. وعملت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير وهيئات أخرى مثل الجمعية الدولية لتحسين الأداء (ISPI) على التركيز الأداء والتحسين بوصفه أحد الأهداف الأساسية لمعظم جهود وبرامج التدريب وتنمية الموارد البشرية، والنظر إلى المنظمات على أنها أنظمة عمل عالية الأداء⁽²⁾. وهي إشارة واضحة إلى هيمنة نموذج أو براديم الأداء، الذي يؤكد على قدرة التدريب على تحسين الأداء⁽³⁾.

وفي الختام، من المفيد الإشارة أنه نتيجة لهذه التطورات المتسارعة لمهنة التدريب، فقد عرفت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بالموازاة تطورا لافتا، فمنذ علم 2010 أصبحت تضم ما يقارب 40000 عضو في أكثر من 100 دولة، بما في ذلك 132 فرعاً

(1) Allison Reynolds and others, " Evolution of and Current Trends in Training ", *Journal of Business and Economics*, Volume 4, No. 8 (2013), p. 676.

(2) Jon M. Werner and Randy I. Desimone, *op.cit.*, p. 08.

(3) Richard J. Torraco, *op.cit.*, p. 04.

محليًا في الولايات المتحدة، وتظل هذه الأخيرة، المنظمة المهنية الرائدة لتنمية الموارد البشرية⁽¹⁾ بشكل عام والتدريب والتطوير على وجه الخصوص.

3. لماذا الحاجة إلى التدريب؟

في كل عام، تخصص معظم المنظمات عبر العالم أموالاً للتدريب، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً يتم تخصيص أكثر من 50 مليار دولار. ويشير هذا الحجم من الأموال والجهد إلى أن الشركات والمنظمات تدرك جيداً الأهمية البالغة للتدريب. فبالنسبة للمبتدئين، يلعب التدريب دوراً مهماً في تطوير القوى العاملة المنتجة وضبط العمليات بدقة لزيادة الأرباح، كما يساعد التدريب أيضاً الأشخاص والمنظمات على إدارة التغيير. كون المنظمات تعمل باستمرار على تغيير التقنيات والأهداف والمعدات والأشخاص والمواقع، فجميع أعضاء القوى العاملة يحتاجون إلى التدريب لدعم هذه التغييرات. وتكشف لنا في هذا السياق "إيلين بيتش" (Elaine Biech) عن بعض جوانب الحاجة إلى التدريب نذكر منها⁽²⁾:

- **متطلبات العمل:** وهنا يمكن للتدريب الفعال تحديد الأهداف التنظيمية، حيث يمكن لقسم التدريب تقديم نهج استراتيجي للخدمات التي تقدمها المنظمة. تشمل ومن امثلة ذلك احتياجات أو متطلبات العمل زيادة رضا العملاء وزيادة حصة المنظمة في السوق وتحسين الجودة.
- **الحاجة لتحسين أو تغيير الأداء:** الأداء عادة ما يكون مرتبطاً بوظيفة محددة أو مهمة أو مجموعة من المهام ضمن تلك الوظيفة. وهو ما يجب على الموظف فعله لتحقيق الهدف التنظيمي. فعلى سبيل المثال، إذا كان تحسين الجودة هدفاً تجارياً، فيجب على كل موظف معرفة العملية التي يجب استخدامها لضمان تقديم منتج أو خدمة عالية الجودة.

⁽¹⁾ Jon M. Werner and Randy I. Desimone, *op.cit.*, p. 08.

⁽²⁾ Elaine Biech, *op.cit.*, pp. 09-10.

■ الحاجة لاكتساب المعرفة أو تعلم مهارات جديدة: من أجل تغيير الأداء، قد يحتاج الموظفون إلى تعلم شيء جديد. قد يتخذ هذا التعلم أشكالاً عديدة مثل التدريب الخصوصي، أو التدريب في الفصول الدراسية، أو التدريب القائم على الكمبيوتر، أو التدريب أثناء العمل، أو الدراسة الذاتية. فالحاجة إلى الارتقاء المستمر بالمعرفة و"قاعدة المهارات الموسعة للموظفين" قد أصبحت ضرورة ملحة لمنع تقادم الموارد البشرية⁽¹⁾.

أما إذا اعتمدنا منظورا كلياً عالمياً، فالعالم يمر بتغيرات انتقالية سريعة في: المجتمع والحكم واتجاهات الصناعة والتنظيم والإدارة والموظفين. فالتوسع السريع في حدود المعرفة، والحاجة المستمرة لتطوير قوى عاملة إدارية عالية الجودة، والخوف من التقادم الإداري، أدى إلى تحويل موارد اقتصادية وبشرية كبيرة إلى المجال الاستراتيجي للتدريب والتطوير الإداري⁽²⁾.

وضمن هذا السياق تبرز الحاجة اليوم وبشكل أكبر إلى التدريب، حيث أن السياق العالمي وما أحدثته العولمة من تموجات كبيرة في جميع المجالات، فالبينة الدولية اليوم تتطلب: تطوير المعرفة والمهارات لدى الموظفين الحاليين، كما تتطلب موظفين ماهرين/مدربين وإعادة تدريبهم، ذلك أن تأثير العولمة على الموارد البشرية كبير ومباشر ومعقد⁽³⁾:

- فالوظائف أصبحت فكرية بالكامل.
- زيادة الحاجة إلى مديريين متخصصين ومتعددي المهارات.
- التغيير في الهيكل التنظيمي.
- التركيز على إدارة الجودة الشاملة.

⁽¹⁾ C. S. Thomaskutty, *op.cit.*, pp. 03.

⁽²⁾ Premila Seth, " Management Training and Development: A Critique ", Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 15, N^o. 4 (Apr., 1980).

⁽³⁾ *Ibid.*, pp. 03-04.

وضمن هذا المنظور العالمي أيضا، يكشف لنا عصر المعلومات الحالي أن عدد هائل من المنظمات تعمل في مجال التصنيع أو الخدمات، عامة أو خاصة، تركز بشكل أساسي على تنمية الموارد البشرية، ومن ثم فالحاجة إلى التطوير والتدريب قد أصبحت نتيجة حتمية لضغط هذا السيناريو العالمي، فالسياق يتطلب موظفين أكفاء لمواكبة هذه التغيرات⁽¹⁾.

4. مفهوم التدريب الإداري

إن تحديد مفهوم التدريب الإداري لا يخرج عن مفهمة التدريب في مفهومه الواسع، وذلك بسبب أن الموظفين في الإدارة لديهم نفس الاحتياجات التدريبية لتطوير فهم أفضل للإدارة تماما، مثل الحاجة إلى التدريب والكفاءة والسلامة في تشغيل آلات أو معدات معينة، أو الحاجة إلى فريق مبيعات فعال على سبيل المثال لا الحصر⁽²⁾. ومن هذا المنطلق ما المقصود بالتدريب؟

وفقا لـ "جوب سويرينجا" (Joop Swieringa) و "فيردسما" (André F. M. Wierdsma)، يعتبر التدريب أحد أهم التدخلات لتعزيز عملية التعلم. لكي تتمكن الشركة من التكيف مع البيئة المتغيرة بسرعة، ومن الضروري الاستثمار في إعادة تدريب وتحديث، وتحويل مهارات القوى العاملة الحالية⁽³⁾.

ووفقا للباحثان الباكستانيان "افتخار أحمد" (Iftikhar Ahmad) و سراج أود (Siraj ud) يعد التدريب والتطوير نشاطا هاما لزيادة أداء الموظفين. وبدون التدريب لا يمكن للمنظمة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ورسالتها، وفعاليتها⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ Ibid., p.04.

⁽²⁾ Mobarak Karim1, Musfiq M. Choudhury and Wasib Bin Latif, "the impact of training and development on employees' performance: an analysis of quantitative data", *Noble International Journal of Business and Management Research*, Vol. 03, No. 02 (2019), p.26.

⁽³⁾ Azmawani Abd Rahman and Siew Imm Ng and others, " Training and organizational effectiveness: moderating role of knowledge management process", *European Journal of Training and Development*, Vol. 37 N°. 5, 2013, p. 473.

⁽⁴⁾ Mobarak Karim1, Musfiq M. Choudhury and Wasib Bin Latif, *op.cit.*, p. 26.

ويعرف التدريب أيضا، على أنه اكتساب وتطوير منهجي للمعرفة والمهارات والمواقف التي يحتاجها الموظفون لأداء مهمة أو وظيفة بشكل مناسب أو لتحسين الأداء في بيئة العمل . ويكون التدريب ذا صلة عندما ينقل معارف ومهارات جديدة، وذلك بناءً على احتياجات الموظفين والمنظمة على حد سواء، حيث يتم تصميمه وتقديمه بشكل فعال، فعندما يؤدي التدريب إلى تحسينات في المعرفة واكتساب المهارات ذات الصلة، يظهر تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بشكل محسوس على الأفراد والمنظمة، لكن بشرط أن تنتقل هذه المهارات المكتسبة في التدريب إلى الوظيفة (1).

وعلى الرغم من ذلك، يرى كل من "زيارنيك" (Jon P. Ziarnik) و " غيل س. بيرنشتاين" (Gail S. Bernstein) و " كريس كولن" (Chris Cullen)، أن تدريب الموظفين وحده لا يكفي لتحقيق تغيير دائم. وذلك أن جميع المعرفة التي تم الحصول عليها من التدريب لا يتم نقلها وتطبيقها بشكل صحيح على منظمة معينة. وفي هذا السياق يدعي الأستاذ "سينغ" (Singh, M.D) و " شانكار" (Shankar, R., Narain) وباحثين آخرين أن إدراك قيمة المعرفة هو حجر الزاوية لبقاء الشركة على المدى الطويل، حيث تعتبر مفتاحا للتفكير الابتكاري والاستثمار. ومن ثم، إذا لم يكن هناك تطبيق للمعرفة المكتسبة في الوظيفة، فإنه لن يكون هناك تأثير يذكر على أداء المنظمة، فوجود عملية لإدارة المعرفة سيعزز العلاقة بين التدريب وفعالية المنظمة لأن المهارات والمعرفة المكتسبة من التدريب هي الأصول المعرفية للمنظمة التي يمكن تخزينها ومشاركتها (2).

أما بالنسبة لإيروين. ل. غولدشتاين (Irwin L. Goldstein)، فيعرف التدريب على أنه "الاكتساب المنهجي للمهارات أو القواعد أو المفاهيم أو المواقف التي تؤدي إلى تحسين الأداء". حيث يعتمد الأفراد على التدريب لتحسين مهاراتهم الحالية وتعلم مهارات

(1) Phyllis Tharenou, Alan M. Saks and Celia Moore, "A review and critique of research on training and organizational-level outcomes", Human Resource Management Review, Vol. 17, Issue 3 (September 2007), p. 252.

(2) Azmawani Abd Rahman and Siew Imm Ng and others, *op.cit.*, p. 475.

جديدة⁽¹⁾. فالتدريب من هذا المنطلق يشير إلى عملية الحصول على أو نقل المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ نشاط أو وظائف محددة⁽²⁾. فمن خلال هذه التعريفات فالعملية التدريبية تؤدي إلى تغيير في المعرفة والمهارة والقيم والمواقف أو ما يطلق عليه في اللغة الإنجليزية بـ (KSA)، وضمن هذا السياق يمكن الإشارة إلى أن المهارات الإدارية تصنف إلى الآتي⁽³⁾:

- **مهارات إنسانية (Human Skills):** أي القدرة على التعامل مع الآخرين أفراداً وجماعات.
- **مهارات فنية/تخصصية (Technical Skills):** أي القدرة على إنجاز متطلبات وتقنيات العمل.
- **مهارات عقلية، فكرية (Conceptual Skills):** وتعني القدرة على التفكير والربط والتحليل واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

فمن هذا المنظور إذاً يمكن النظر إلى التدريب الإداري بأنه عملية منهجية يكتسب الأفراد من خلالها المعرفة والمهارات والرؤى والمواقف ويطبقونها لإدارة العمل بفعالية. وقد يختلف نطاق التدريب الإداري من منظمة لأخرى، وذلك بحسب الاختلاف في الموارد التي قد تتخذ المنظمات قراراً بتخصيصها أو الوضع الذي يسمح لها بتخصيصها لهذا الغرض، أو قد ينشأ ذلك بسبب التفسيرات المختلفة لمصطلح "الإدارة" ذاتها⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ Ibid., p. 473.

⁽²⁾ Idem.

⁽³⁾ إلهام "محمد أمين" العتر، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق رؤيتنا تطوير الإنسان من أجل الإنسان**، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2021، ص 44.

⁽⁴⁾ C. S. Thomaskutty, op.cit., p.12.

ويقدم لنا الباحث الهندي "توماسكوتي" (C. S. Thomaskutty)، الذي يتمتع بخبرة مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية، في عمله "التدريب والتطوير الإداري" توضيحاً أن التدريب الإداري هدف ذو شقين⁽¹⁾:

- تحسين المستوى الحالي لأداء الموظفين في وظائفهم الحالية.
- تزويد الموظفين بإمكانيات تحمل مسؤوليات ذات مستوى أعلى.

5. أنواع التدريب الإداري

تتدرج تحت عنوان أنواع التدريب مجموعة متنوعة من أنشطة التعلم والتدريب التي توفر إطاراً موسعاً لتحسين الأداء داخل السياقات الإدارية، وفي هذا السياق يمكن الوقوف على التدريب المتعلق بالفترة الزمنية قبل الدخول إلى العمل أو ما يعرف بالتهيئة للعمل والتدريب أثناء ممارسة الموظف لعمله، وقد يكون التدريب يهدف إنعاشي لمعلومات ومهارات الموظفين، أو بغرض الترفيع من مستوى إداري إلى آخر أو من وظيفة إلى وظيفة أخرى، وهو ما يتطلب مهارات جديدة. وهناك نوع من التدريب يهدف لمعالجة قضية محددة يعاني منها الموظفون⁽²⁾:

■ تدريب الإعداد والتهيئة للعمل أو توجيه الموظفين الجدد (Induction

Orientation): يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الموظفين الجدد بمعلومات أساسية عن أنظمة المنظمة التي تحكم العمل، وواجبات وحقوق الموظف، والسلوك الوظيفي، وقد يكون هذا التدريب في إدارة أو مركز التدريب التابع للمنظمة، أو في مواقع العمل مباشرة أو ضمن بيئة العمل العادية⁽³⁾. ويتضمن التوجيه أنشطة لتعريف الموظف بالشركة وسياسة عملها (المهمة، الرؤية والاستراتيجية والخطط... إلخ)، بالإضافة إلى التوقعات التي تستهدفها الشركة أو المنظمة من مواردها البشرية وقواعد السلوك والعمل. كما يجب أن يكون محتوى هذه الأنشطة يهدف لتقوية الشعور بالانتماء لتلك المنظمة أو

⁽¹⁾ Ibid., p. 16

⁽²⁾ إلهام "محمد أمين"، مرجع سابق، ص 59.

⁽³⁾ نفس المرجع، نفس الصفحة.

الشركة. أي تطوير المواقف والقيم التي تهتم المنظمة أو الشركة. ويتم تنفيذ هذا التدريب من قبل المدير مدراء الموارد البشرية والمدير. وفي الدول الغربية تقوم الشركات الموجهة نحو السوق، بنشر كتيبات لتعريف الموظفين الجدد. ويدخل هذا ضمن الأساليب الإبداعية للتدريب، فاليوم هناك عمليات تعريفية غير عادية للموظفين الجدد. فعلى سبيل المثال، اعتادت بعض الشركات في اليابان على تحرير الدليل التعريفي للموظفين الجدد بالشركة. بحيث يكتسب الموظفون، وفقا لهذه الطريقة، أفكاراً جديدة ويتعرفون على الواجبات الوظيفية للتوظيف والعمل ضمن فريق العمل واكتساب الخبرة العملية، وذلك في شهر نوفمبر من كل سنة. ويبدأ برنامج التدريب التطبيقي مباشرة بعد تعيين الموظفين الجدد، وذلك اعتماداً على حجم الشركة أو المنظمة وعدد الموظفين، وقد يشمل مؤتمرات وندوات واجتماعات ومناقشات، ومن أهم الخبرات الشخصية التي يتم الحصول عليها⁽¹⁾:

- قواعد السلوك التنظيمي
- المهارات العملية للعمل
- مهارات العمل الجماعي
- الانضباط الذاتي.

■ **التدريب أثناء العمل في مواقع العمل (On- the- job- training):** يتم التخطيط للتدريب أثناء العمل وتنظيمه وتنفيذه في الغالب في مكان عمل المتدرب. ويتم إجراؤه أحياناً في منطقة تدريب خاصة بموقع العمل. حيث يقضي المديرون والمشرفون والمدرّبون والزملاء، في التدريب أثناء العمل، قدرًا كبيرًا من الوقت لتعليم مجموعات المهارات المحددة مسبقًا. هذا البرنامج التدريبي ليس له تأثير كبير على الإنتاجية، حيث يصبح العمل نفسه جزءاً لا يتجزأ من التدريب المقدم. وفي هذا السياق على سبيل

⁽¹⁾ Rodica Dragomiroiu, Ion-Iulian Hurloiu and Gabriel Mihai, " Induction Staff Training ", 21st International Economic Conference 2014, IECS 2014, 16-17 May 2014, Sibiu, Romania, p. 369.

المثال يتلقى 70% من المديرين الصينيين تدريباً أثناء العمل و 55% في أمريكا الشمالية و 45% في بريطانيا العظمى و 21% في فرنسا⁽¹⁾.

وفقاً للمجموعة الاستشارية للموارد البشرية، في الدول الآسيوية مثل ماليزيا، يتم إجراء 70% من التدريس في مكان العمل، ويشير هذا إلى التحول إلى أساليب تدريب أقل تكلفة، أكثر مرونة وذات قيمة عالية. كما أكد الباحثان البريطانيان " ألينا بيتريسكو " (Alina Petrescu) و " روب سيمونز " (Rob Simmons)، أن التدريب أثناء العمل له تأثير كبير على الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين والتزامهم⁽²⁾.

■ **التدريب التبادلي/التعاوني (Sandwich Training):** نظراً للنفقات والتعقيدات اللوجستية التي ينطوي عليها إجراء دورات تدريبية طويلة، فقد كان البديل، هو ابتكار أساليب تدمج فترات التدريب الطويلة أثناء العمل مع دورات تدريبية قصيرة. وكان أحد هذه الأساليب هو "برنامج تدريب الساندويتش" (Sandwich training programme)⁽³⁾، والذي يُطلق عليه في بريطانيا تعبير التعليم التعاوني أو " نظام الساندوتش" أو الشطيرة⁽⁴⁾، ويتألف من أنواع مختلفة من المواقف والمكونات التعليمية، التي تتناوب لتعطي التأثير المطلوب. وضمن السياق تكون فترات الإقامة مرتبطة بالوظيفة، حيث يتم تغطية فترات الأنشطة أثناء الخدمة بالكامل بالمهام المنجزة طيلة فترات الإقامة. ومن ثم، هناك ترابط دائم بين الأنشطة في فترات الإقامة وأثناء العمل (أثناء الخدمة)، بحيث لا تتأثر الأنشطة اليومية في العمل بشكل خطير بالتدريب⁽⁵⁾، حيث يمضي المتدرب فترة من الدراسة يعقبها فترة من التطبيق العملي في المكان الذي

⁽¹⁾ Wajdi Milhem and others, "Training Strategies, Theories and Types", *Journal of Accounting – Business & Management*, Vol. 21 No. 1 (2014), p.20.

⁽²⁾ *Idem*.

⁽³⁾ L.B. Dangana, "Phases of a Sandwich Training Programme for Environmental Workers", *Environment International*, Volume 3, Issue 6 (1980), p. 49

⁽⁴⁾ إلهام "محمد أمين" العتر، مرجع سابق، ص 60.

⁽⁵⁾ L.B. Dangana, *op.cit.*, p. 49-50.

يُزال فيه العمل، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى، ثم يعود بعدها للتطبيق العملي في موضع العمل نفسه. وهكذا إلى أن يتقن المهارات المطلوبة⁽¹⁾.

ولكون هذا النوع من التدريب أكثر فعالية وأقل تكلفة من الدورات الداخلية الطويلة، فإن هذا البرنامج التدريبي يوفر تعليمًا أعمق كما أنه يعتبر أكثر وظيفية. ومع ذلك فإن ضمان التحفيز الأمثل، يتطلب المشاركة الكاملة للمتدربين وهو أمرًا ضروريًا في جميع مراحل المشروع التدريبي⁽²⁾.

■ **التدريب الإنعاشي أو التنشيطي (Refreshing Training):** يعرف التدريب التنشيطي أو الانعاشي في أدبيات التدريب؛ على أنه تدخل "يهدف إلى إعادة إنشاء مستوى مهارة محدد تم اكتسابه في نهاية التدريب الأولي، والذي يجب إعادة تأسيسه بعد فترة من التدريب". ويصبح هذا النوع من التدريب ذا صلة عندما تتضاءل الكفاءة إلى مستويات غير مرضية⁽³⁾، أو لوجود مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى تآكل المعلومات أو المهارات⁽⁴⁾.

■ **تدريب الترفيع أو النقل (Promotion, Transfer Training):** يستهدف هذا النوع من التدريب الموظفين عند الترفيع أو النقل إلى وظيفة أخرى تتطلب معارف ومهارات جديدة، كترقية موظف مثلاً من موظف فني إلى مشرف أي الترقية من وظيفة فنية إلى إدارية، ومن ثم فإن سد الثغرة في المهارات والمعارف، يتطلب من الموظف

(1) إلهام "محمد أمين" العتر، مرجع سابق، ص 60.

(2) L.B. Dangana, *op.cit.*, p. 50.

(3) Anne Sullivan and others, "Acquiring and Maintaining Technical Skills Using Simulation: Initial, Maintenance, Booster, and Refresher Training", *Cureus*, Volume11, Issue 9 (2019), p. 03. Retrieved 24/10/2023 from: <https://bitly.ws/YkIf>

(4) إلهام "محمد أمين" العتر، مرجع سابق، ص 60.

حضور برنامج تدريبي لسد الفجوة الأدائية لديه، ومن جانب آخر فإن برامج الترفيع أو الترقية في الإدارة العامة من فئة إلى فئة أعلى تتطلب مهارات ومعارف جديدة أيضا⁽¹⁾.

■ **التدريب الافتراضي (Virtual Training):** مثلما غيرت الحوسبة طريقة عيشنا وعملنا ولعبنا، فقد أحدثت بالمثل ثورة في كيفية إجراء التدريب في مكان العمل. ويعود تاريخ التدريب المعتمد على الكمبيوتر والمعروف اليوم باسم التعلم الإلكتروني، إلى الحرب العالمية الثانية، حيث أصبح أكثر فائدة في الصناعات الخاصة والحكومة. ويشير التعلم الإلكتروني إلى تقديم التدريب أو التعليم من خلال الوسائط الإلكترونية، فالشركات والمنظمات باتت تعتمد اليوم أكثر فأكثر على التدريب الذي يتم إنشاؤه بواسطة الكمبيوتر مثل تقنيات المحاكاة أو التدريب الافتراضي على الكمبيوتر. فقد أصبحت هذه الأنواع من التدريب بالغة الأهمية خاصة وأن الشركات تبحث عن طرق لجعل التدريب أكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة. كما أصبح من الواضح أن التدريب المعتمد على الكمبيوتر أكثر اقتصادا وأكثر أمانا وفعالية من الأساليب التقليدية. اليوم، حيث ظهر عدد من مناهج التدريب المعتمدة على الكمبيوتر، والتي لا تزال بدورها تعرف تطورا مستمرا. ولمزيد من التفصيل حول برامج التدريب الإلكتروني نذكر⁽²⁾:

- **التعليمات المبرمجة (Programmed Instruction):** التي قدمها " بورهوس فريدريك سكينر " (Burrhus Frederic Skinner) في خمسينيات القرن الماضي، وذلك باستخدام آلة التدريس الحاصلة على براءة اختراع. ففي البداية، ستتعرف آلة التدريس على الإجابات الصحيحة وتنتقل إلى السؤال التالي. أما إذا كانت الإجابة خاطئة، فسوف يقوم الجهاز بشرح الإجابة الصحيحة.

⁽¹⁾ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁽²⁾ Allison Reynolds and others, " Evolution of and Current Trends in Training ", *Journal of Business and Economics*, Volume 4, N° 8 (2013), pp. 677-680.

- **التعليم الذكي بمساعدة الكمبيوتر (Intelligent Computer Assisted Instruction):** حيث أنه بعد إطلاق أجهزة الكمبيوتر التجارية في خمسينيات من القرن الماضي، أطلقت شركة " إي بي أم " (IBM) جهاز (Coursewriter1) في الستينيات. ويعتبر هذا النموذج الأول للتعليم الذكي بمساعدة الحاسوب، وذلك بصميم المساعدة وفقا لاحتياجات المتدربين.
- **المحاكاة والواقع الافتراضي (Simulations and Virtual Reality):** فبعد فترة وجيزة من ظهور لعبة أتاري "بونغ" في السبعينيات، وهي أول لعبة فيديو على الإطلاق، أدخلت شركة "آي بي إم" (IBM) كمبيوتر شخصي (PC-DOS)، في عام 1981، وبذلك تطورت عمليات المحاكاة بسرعة، حيث أصبحت تحاكي مواقف العمل في العالم الحقيقي للمتدربين، فكانت أكثر فعالية (طالما أنها تحاكي الوضع الوظيفي الفعلي).
- **الأنترانت أو الشبكة الداخلية (Intranet):** لقد أصبحت الشبكات الداخلية التي ظهرت في منتصف التسعينيات من القرن الماضي، منصات تدريبية واسعة النطاق، فالمنصات التعليمية التي تم إنشاؤها بواسطة الكمبيوتر والتي تطورت بمرور الوقت باستخدامها عبر بوابة الشركات والمنظمات، قد أصبحت مجالا لمشاركة المعلومات داخل المؤسسة. كما أدت هذه الشبكات الداخلية إلى زيادة إنتاجية القوى العاملة، وتقليل الوقت المستغرق لإكمال مهمة أو عملية معينة، بالإضافة إلى تحسين الاتصال، وجعل العمليات أكثر فعالية من حيث التكلفة، كما سمحت بالتحديثات والإعلانات السريعة، وعززت العمل الجماعي من خلال التعاون.
- **الندوات عبر الإنترنت (Webinar):** وتعد الندوات عبر الإنترنت طريقة تدريب أخرى مستخدمة على نطاق واسع نظراً لتوفير التكاليف من حيث الوقت وتكاليف السفر. فالندوات عبر الإنترنت هي شكل من أشكال عقد المؤتمرات عبر الويب وعبر عروض الشرائح ومقاطع الفيديو وما إلى ذلك. فقد سمحت لعدة مستخدمين بكتابة رسائلهم، كما

تم تطبيق هذه التطبيقات على الإعدادات التعليمية مثل تعاون المعلمين والمحادثات بين الفصول الدراسية أو التدريبية المختلفة.

- **الهاتف الذكي (Smartphone):** لقد مكن الهاتف الذكي من تعزيز تدريب الموظفين بشكل أكبر عبر الهواتف الذكية من خلال استخدام مشاركة الفيديو، ورسائل البريد الإلكتروني التي توفر روابط لجلسات التدريب، وحتى تطبيقات مثل "الموظف المتنقل" (Mobile Employé). وتقوم تطبيقات الكمبيوتر هذه بتدوين ملاحظات للتدريب، علاوة على ذلك، توفر للموظفين تنكيرا بالمواعيد النهائية وبرامج مكافآت السفر وأوقات العمل بما في ذلك القدرة على إرسال الملفات عبر البريد الإلكتروني التي يمكن دمجها في قاعدة بيانات الشركة، أو حتى الانضمام إلى ندوة عبر الإنترنت أثناء انتظار الطائرة في المطار مثلاً.

- **الويب 2.0 (Web 2.0):** لقد أتاح تطور الويب 2.0 العديد من الفرص في مجال التدريب المؤسسي. فبدلاً من مقارنة التدريب من الأعلى إلى الأسفل، فإن القدرة على استخدام المحتوى الذي ينشئه المستخدمون في بيئة تشاركية قد سمح للجميع بالاتصال ثنائي الاتجاه. ففاسبوك وغيره من الوسائط والتطبيقات والمواقع الأخرى المشابهة قد سمحت بالاتصال المفتوح.

6. مقاربات (أساليب) التدريب الإداري

إن مناقشة مقاربات التدريب الإداري أو أساليب التدريب الإداري يشير إلى أربع مقاربات وهي: التدريب الرسمي، والتدريب أثناء العمل، والتدريب غير الرسمي والتدريب العملي.

■ **التدريب الرسمي (المقاربة أو النهج التقليدي):** التدريب الرسمي هو نهج التدريب الإداري الأكثر استخداماً في البلدان النامية. وينصب التركيز فيه بشكل عام على تدريب الأفراد في الفصول الدراسية. وعلى الرغم من أن طريقة المحاضرة هي السائدة، إلا أن هناك نطاقاً واسعاً من أساليب التدريب الرسمية المستخدمة، خاصة مع التطور المتزايد

لتقنيات الاتصالات الجديدة، مثل أشرطة الفيديو وأقراص الفيديو وعقد المؤتمرات عن بعد، حيث يمكن توسيع نطاق التدريب الإداري الرسمي وتعزيزه خاصة في البلدان النامية، كما أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا الفيديو في التدريب الرسمي مثل نمذجة السلوك قد عزز إمكانات أنشطة التدريب الرسمية لبناء مهارات إدارية جديدة وتعزيز السلوكيات الإدارية الجديدة⁽¹⁾.

- السمات الأساسية للتدريب الرسمي: يتكون التدريب الرسمي من جلسات تعليمية منفصلة ومحددة زمنياً و"مجمعة" ويتراوح طول كل منها عادة من ثلاثة أيام إلى أربعة أسابيع، وبعضها من ثلاثة أشهر إلى سنة واحدة، وذلك حسب الشدة⁽²⁾.
- عادة ما يتم تصميم التدريب الرسمي لنقل المعرفة والمعلومات والتقنيات بكفاءة من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب، وفي أغلب الأحيان، يفترض مسبقاً نموذجاً للسلوك الإداري المثالي أو المرغوب فيه. فهو محدد بالزمن لأن له بداية ونهاية محددة. كما أن المحتوى يتم تقديمه في الغالب كوحدات معرفية ثابتة. ومن أمثلة ذلك التدريب التنفيذي المبتدئ - التدريب الإشرافي على الإدارة الفعالة (JET-STREAM)، الذي تقدمه أكاديمية الخدمة المدنية الفلبينية، حيث يتضمن محتوى (JET-STREAM) ثلاث حزم أو وحدات معرفية متميزة يتم تغطيتها على مدار ثلاثة أسابيع⁽³⁾.

- عادة ما يكون المشاركون في التدريب الرسمي من نفس المستوى الرأسي أو الفئة الطبقية للمنظمة. وفي هذا السياق يعتبر التدريب قبل الخدمة تدريباً رسمياً حصرياً تقريباً، ومع ذلك فإن التدريب الرسمي شائع أيضاً في التدريب أثناء الخدمة، ويتراوح المشاركون في التدريب ضمن هذا السياق، من مديري المستوى المتوسط إلى المشرفين لأول مرة. فالمشاركة في برامج التدريب الرسمية من قبل كبار المديرين

⁽¹⁾ John E. Kerrigan and Jeff S. Luke, Management training strategies for developing countries. United States of America: Lynne Rienner Publishers, 1987, p. 39.

⁽²⁾ Ibid., pp. 39-40

⁽³⁾ Ibid., p. 40.

تعتبر نادرة؛ فهناك تصور عام بأن التدريب الكافي في الإدارة يتم الحصول عليه قبل الوصول إلى المستوى الأعلى⁽¹⁾.

■ **نهج أو مقارنة التدريب أثناء العمل (On-the-job Training):** ربما يكون هو أقدم نهج للتدريب في تاريخ البشرية لتدريب المديرين العموميين. يشير ' كالدويل لينتون ' (Caldwell, Lynton) إلى أن تدريب كبار المسؤولين في الحكومة كان تاريخياً بمثابة عملية وصاية، حيث تم نقل أسلوب ومعرفة وتقنيات وحكمة وحتى أخلاق المسؤولين الحكوميين ذوي الخبرة شخصياً إلى خلفائهم. وتراوح التدريب على رأس العمل أو أثناء العمل (OJT) بين التعلم غير الرسمي والعرضي وغير المقصود في كثير من الأحيان ويحدث عادةً عندما يعمل مدير مبتدئ مع مدير كبير متمرس ذو خبرة، وهو برنامج التلقين الأكثر رسمية الذي تم استخدامه تاريخياً في إعداد المديرين الأصغر سنًا للمناصب الإدارية العليا في الخدمة المدنية البريطانية⁽²⁾.

واليوم، يعد التدريب أثناء العمل هو النهج الرئيسي للتدريب الإداري في الصناعة في اليابان، والصين والولايات المتحدة الأمريكية⁽³⁾؛ ففي اليابان كان هذا التوجه بسبب العادة القوية للتعليم العالي الياباني عن تزويد الطلاب بالمعرفة والمعلومات العملية، مما أجبر المديرين اليابانيين للقيام بالكثير من التدريب أثناء العمل. أما في الصين فهناك تركيز كبير على التدريب الفردي في بيئة العمل، حيث يتلقى الفرد أولاً تدريباً على التلمذة الصناعية لمدة تصل إلى ثلاثة سنوات، يليها برنامج التناوب الوظيفي المصمم لتعزيز أساسيات المهارات ونقل المعرفة فيما يتعلق بمنتجات المنظمة وخدماتها. وبالمثل فقد أصبح التدريب أثناء العمل في الصناعة الأمريكية، هو النهج الأكثر شيوعاً لتعليم المديرين والموظفين،. حتى أن هناك أدلة على تحرك الشركات نحو هذا النهج والتأكيد عليه وتركيز الجهود بنسب متزايدة لتنمية المهارات في البرامج

⁽¹⁾ Ibid., p. 40.

⁽²⁾ John E. Kerrigan and Jeffrey S. Luke, "public administration education and training in the third world: problems and opportunities", policy Studies Review, Vol. 8, N^o.4 (Summer 1989), p. 909.

⁽³⁾ Idem.

أثناء العمل⁽¹⁾. أما في دول العالم الثالث، فقد كان التدريب أثناء العمل هو النهج الرئيسي لتدريب المديرين المحليين ليحلوا محل المغتربين الذين غادروا بعد الاستقلال الاستعماري. غير أنه ينظر من قبل البعض أن التدريب أثناء العمل نادراً ما كان ناجحاً في البلدان النامية، لأنه نادراً ما كان منظماً أو رسمياً، كما أن مفهوم المدرب أو المرشد أثناء العمل لم يكن معروفاً نسبياً. ومع ذلك، لا يزال التدريب أثناء العمل (OJT) في البلدان النامية يمثل نهجاً مهماً متاحاً لتطوير المواهب الإدارية المحلية⁽²⁾.

■ **نهج أو مقارنة التدريب غير الرسمي (Non-formal Training):** يمكن وصف التدريب غير الرسمي (NFT) عموماً بأنه جهود شبه موجهة في التطوير الذاتي حيث تجتمع مجموعة من المديرين معاً على أساس الاهتمام المشترك واحتياجات التعلم الفريدة. يجتمعون من أجل مشاركة الموارد والمهارات على أمل العثور على أفكار للتعامل بسهولة أكبر مع أدوارهم الإدارية ولحل مشاكل عمل معينة قد يكون أقرانهم قد واجهوها أيضاً. وقد يحدث هذا في أشكال منظمة، بدءاً من الجمعيات أو الأندية عالية التنظيم وحتى الشبكات أو مجموعات الدعم غير المنظمة. وقد يتم عقده أيضاً على هامش الاجتماعات المنظمة. إن التعلم أو التدريب غير رسمي بين الأقران بالأساس هو: التعلم المتبادل بين مجموعة من الأقران الذين يتشاركون الخبرات والتجارب، ويتبادلون الأفكار العملية، ويبلغون بعضهم البعض بالاتجاهات أو القضايا أو النظريات الناشئة. ومن هذا المنطلق فالتدريب غير الرسمي يركز على تبادل المعلومات. وينصب محتواه في أغلب الأحيان على الأفكار والمعارف المحلية، بدلاً من الأفكار والممارسات المقدمة خارجياً من خبراء خارجيين. وعادة ما يستهدف تحقيق هدفين محددين⁽³⁾:

⁽¹⁾ John E. Kerrigan and Jeff S. Luke, Management training strategies for developing countries. op.cit.,pp. 82-83.

⁽²⁾ Ibid., p. 83.

⁽³⁾ John E. Kerrigan and Jeffrey S. Luke, "public administration education and training in the third world: problems and opportunities", op.cit.,p. 910.

- الحصول على معلومات محدثة ذات صلة بمسؤوليات الإدارة، مثل التغييرات في القوانين التي قد يكون لها تأثير على المنظمة، أو التقييمات المالية الحالية للاقتصاد من حيث صلتها بأهداف المنظمة.

- تحفيز تلاقح الأفكار والرؤى والتقنيات في حل المشكلات الفورية.

وعلى الرغم من أن هذا النهج التدريبي يعد أحد وسائل التنمية الإدارية، غير أن أنه في الولايات المتحدة الأمريكية لم يتم الاعتراف بفعالية التدريب غير الرسمي كاستراتيجية للتعليم، على الرغم من أنه النموذج الأساسي للجهود شبه الموجهة في التطوير الذاتي والتي تحدث عادة في وجبات الغداء المهنية، واجتماعات الجمعيات المهنية، وفي اجتماعات أقل. ويطلق عليه في بعض دوائر الشركات الأمريكية، اسم "المعاصرة"، مع تجنب مصطلح "التدريب" عمداً. ويعكس هذا المصطلح القدر الكبير من التعلم الذي يحدث بين الأقران و"المعاصرين" فيما يتعلق بالقضايا "المعاصرة" والناشئة التي تواجههم كمديرين تنفيذيين رفيعي المستوى⁽¹⁾.

■ **التدريب العملي (Action Training):** حتى ستينيات القرن العشرين، كان التدريب الرسمي والتدريب أثناء العمل هما الأسلوبان الأساسيان أو النهج الوحيد للتدريب الإداري. وبحلول حلول منتصف السبعينيات، أصبح التدريب العملي نهجاً معترفاً به لتحسين القدرات الإدارية⁽²⁾.

والتدريب العملي (AT) هو نهج أحدث للتطوير الإداري يدمج جلسات التدريب الرسمية والتدريب غير الرسمي مع حل المشكلات أثناء العمل، وتؤكد على الحد الأقصى من المشاركة في التعلم، عادةً من خلال شكل من أشكال العملية الجماعية؛ إنه ينطوي على التعلم أثناء حل المشكلات وحل المشكلات أثناء التعلم. ويمكن فهم نهج التدريب العملي بشكل كامل بالنظر إلى التدريب المقدم على أنه تدخل تنظيمي يهدف إلى حل

⁽¹⁾ John E. Kerrigan and Jeff S. Luke, Management training strategies for developing countries. *op.cit.*, p.111.

⁽²⁾ John E. Kerrigan and Jeff S. Luke, Management training strategies for developing countries. *op.cit.*, p. 99.

مشكلة إدارية وفي نفس الوقت زيادة القدرات الإدارية الداخلية، حيث يتخذ المتعلم إجراءً بشأن مشكلة ما، ويغير الوضع الحالي، وليس مجرد التفكير فيها وتحليلها كما هو الحال في التدريب الرسمي⁽¹⁾.

ويتميز التدريب العملي بالخصائص الآتية⁽²⁾:

- **الأداء الموجه:** فالتدريب يؤدي مباشرة إلى التحسينات في الأداء التنظيمي.
- **الحالة الطارئة:** المفاهيم والمهارات التي تدرس هي تلك المتصلة مباشرة بالحاجة أو المشكلة الحقيقية التي يحددها الفريق العامل. وبالتالي، فإن المضمون المحدد للتدخل التدريبي تحدده الوظائف الفورية والاحتياجات الناشئة للفريق الإداري.
- **منهجي:** يتم استخدام التدريب العملي بشكل أكثر شيوعاً في الجهود طويلة المدى لتحسين الأداء والتغيير التنظيمي. ويُنظر إليه على أنه جزء من الجهود الأكبر للتطوير الإداري والتطوير التنظيمي. وبالتالي فهو يستلزم منظوراً زمنياً أكبر بكثير يتجاوز الندوة أو ورشة العمل في الفصل الدراسي.
- **التوجه نحو بناء القدرات:** تهدف عمليات التدريب العملي ضمناً إلى تعزيز القدرات الداخلية لحل المشكلات الإدارية، والقضاء على العلاقة بين المدرب والمتدرب.
- **التكامل بين التدريب والبحث والاستشارات:** عملية التدريب العملي تدمج الأنشطة المنفصلة عادة للتدريب والبحث والاستشارات.

وفي الأخير، يبدو أن هذه المقاربات والأساليب التدريبية على اختلافها كلها ضرورية لتعزيز مواهب الإدارة العامة والتعلم الإداري: فبالجمع بين المقاربات الأربع؛ التدريب الرسمي والتدريب أثناء العمل، والتدريب غير الرسمي والتدريب العملي، يعتبر أمراً ضرورياً إذا أردنا تحقيق تحسين المهارات الإدارية خاصة في البلدان الأقل نمواً⁽³⁾.

⁽¹⁾ John E. Kerrigan and Jeffrey S. Luke, "public administration education and training in the third world: problems and opportunities", *op.cit.*, p. 909.

⁽²⁾ *Ibid.*, p. 910.

⁽³⁾ *Ibid.*, p. 911.

المحور الثاني

أهمية التدريب الإداري للتطوير والأداء التنظيمي
داخل المنظمات

أهمية التدريب الإداري للتطوير والأداء التنظيمي داخل المنظمات

من وجهة نظر إدارية، يتوقع من البرامج التدريبية توفير فوائد عديدة للمنظمة، بما في ذلك بما في ذلك تطوير وتحسين أداء الموظفين وزيادة الإنتاجية⁽¹⁾. فمن المؤكد أن الهدف من التدريب والتطوير هو تحسين الأداء الفردي للموظفين وكذلك أداء الشركة من أجل إدارة التغييرات⁽²⁾ القائمة أو المحتملة. فالتدريب الذي يزيد من احتمالات النجاح في التعامل مع المواقف الجديدة له قيمة أعلى من ذلك الذي لا يوفر الترتيبات الكافية للتكيف مع الظروف⁽³⁾ والظروف المستجدة.

وقد صاغ "كالدويل لينتون" (Caldwell, Lynton) بشكل أدق أهمية إدراج العملية التدريبية في العملية الإدارية، والتي تتجلى في سببين هامين: أولاً، ضرورة تعزيز تحقيق الغرض المحدد الذي توجد المنظمة من أجله؛ وثانياً، ضرورة تطوير ومواصلة مراعاة الكفاءة التنظيمية والحفاظ عليها بصرف النظر عن الغرض التنظيمي⁽⁴⁾.

1. التدريب من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية

إن الأنشطة الإدارية لا تخلو دائماً من التدريب، فعلى سبيل المثال، لا يمكن تنفيذ سياسات منظمة إلا إذا ما فهمها الأشخاص الذين يقومون بالعمل داخل هذه الأخيرة، أو على الأقل فهم جوانب السياسة التنظيمية الضرورية لأداء واجباتهم الفردية. ومن ثم، فإن إحدى الوظائف الضرورية للإدارة هي التأكد من أن الموظفين يعرفون ما يجب عليهم القيام به وكيف يجب عليهم القيام به بما يتوافق مع الهدف التنظيمي. يحدث هذا النوع من الإجراءات الإدارية في توجيه أو تلقين الموظفين الجدد، ويستمر من خلال التعليمات

⁽¹⁾ Cagri Bulut and Osman Culha, "The effects of organizational training on organizational commitment ", *International Journal of Training and Development*, Volume14, Issue 4 (2010), p. 312.

⁽²⁾ C. S. Thomaskutty, *op.cit.*, p. 14.

⁽³⁾ Lynton K. Caldwell, *improving the public service through training*. University of Michigan Library, 1962, p. 20.

⁽⁴⁾ *Ibid.*, p. 18.

اليومية. ويتطلب نجاح كل ذلك التواصل الفعال بين المعنيين، بمعنى آخر التواصل التنظيمي الذي هو شكل من أشكال التدريب المستمر الذي يشمل الجميع⁽¹⁾.

وعلاوة على هذا، هناك جزءا مهما من مهمة التدريب الإداري هو مساعدة أعضاء المنظمة على الشعور بالمشاركة في عملياتها وحوزتهم لحصة شخصية في تحقيق أهدافها. حيث أنه هنالك ارتباط وثيق بين الجهود الإدارية لتحفيز أعضاء المنظمة، سواء بشكل فردي أو في شكل مجموعات عمل، من أجل تقديم أفضل أداء ممكن. وتشمل هذه الإجراءات إظهار الموظف كيف ولماذا له أهمية في المنظمة، وإظهار مزايا الأداء الفعال والعواقب غير المرغوب التي تؤدي للفشل⁽²⁾. و في هذا السياق يؤكد كل من "جيمس ف. ستونر" (James F. Stoner) و "إدوارد فريمان" (Edward Freeman) و "دانيال ر. جيلبرت" (Daniel R. Gilbert) أن "المديرين والباحثين الإداريين يعتقدون منذ فترة طويلة أنه لا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية دون الالتزام الدائم من أعضاء المنظمة، ولن يكون هناك تحسن في أداء الموظفين دون تحفيزهم. ولقد أعطى العديد من المؤلفين الكثير من التعريفات للتحفيز. ومع ذلك، فإن الفهم العام من التعريفات المختلفة للتحفيز هو أن الدافع: هو الذي يدفع الشخص نحو تصرف ما. إنه العملية التي توجه وتحافظ على السلوك الموجه نحو الهدف⁽³⁾.

ومن الأرجح، أن الأهداف التنظيمية ستتحقق عندما يفهم المسؤولون عن تنفيذها بأكبر قدر ممكن من الوضوح طبيعة المشاكل التي يحتمل مواجهتها. فمن خلال التدريب، يمكن أن يكون موظفو المنظمة مجهزين لفهم هذه المشاكل قبل الاضطرار إلى معالجتها، والاستعداد لها والتعامل معها بأساليب بديلة. فهذا التأهب الوظيفي يمكن أن يزيد كثيرا من العمل المسؤول والفعال في جميع مستويات المنظمة⁽⁴⁾.

(1) *Idem.*

(2) *Ibid.*, p. 19.

(3) Cross Ogohi Daniel, "Effects of Training on Organizational Performance ", *Asian Journal of Business and Management*, Volume 06– Issue 05 (October 2018), p. 61.

(4) Lynton K. Caldwell, *op.cit.*, p. 19.

وكما لاحظ "كالدويل لينتون" (Caldwell, Lynton) فإن قياس تقدم المنظمات نحو تحقيق الأهداف واختبار فعالية الجهد التدريبي، يقتضي قياس الأداء التدريبي من خلال تسجيل البيانات وجمعها على نحو دقيق ومنهجي. ومع ذلك تبيين التجارب المخاطر التي قد ينطوي عليها عدم تدريب الموظفين على التعاون في أساليب قياس الأداء. فإذا لم تتخذ خطوات وقائية، فمن المحتمل أن يحجب الموظفون التابعون في معظم المنظمات بصورة منهجية المعلومات التي يحتاجها رؤسائهم الإداريون لإجراء تقييم دقيق لأداء المنظمة. والأسوأ من ذلك، قد يتم تضليل المسؤولين الأعلى عمدا فيما يتعلق بأنشطة وإنجازات المنظمة. ومع ذلك، فالتدريب ليس العلاج الوحيد للإبلاغ غير الكامل أو المتحيز، ولكنه يمكن أن يساعد في تقليل حدوثه⁽¹⁾.

2. التدريب من أجل زيادة الفعالية أو الأداء التنظيمي

وهو الوجه الآخر الذي يجعل من التدريب جزءا مهما، فبغض النظر عن تحقيق أهداف المنظمة، فالتصميم الجيد للتدريب يلعب دورا حاسما للغاية في أداء الموظف وكذلك الأداء التنظيمي. وعلى العكس من ذلك فالتصميم السيئ للتدريب ليس سوى خسارة للوقت والمال⁽²⁾.

1.2 فوائد التدريب المرتبطة بالأداء التنظيمي

لقد وثقت العديد من الدراسات التي أجريت تأثير التدريب على الأداء التنظيمي، ففي الدول الأوروبية، على سبيل المثال، قام الباحثون "أراغون سانشيز" (Aragon-Sanchez) و"باربا أراغون" (Barba-Aragon) و"سانز فالي" (Sanz-Valle) بدراسة العلاقة بين التدريب والأداء التنظيمي من خلال توزيع مسح شمل 457 شركة صغيرة ومتوسطة

⁽¹⁾ Ibid., p. 20.

⁽²⁾ Cross Ogohi Daniel, *op.cit.*, p. 60.

الحجم في المملكة المتحدة وهولندا والبرتغال وفنلندا وإسبانيا، وذلك من خلال تحليل الأداء التنظيمي على أنه⁽¹⁾:

- **الفعالية:** (أي مشاركة الموظفين، مؤشرات الموارد البشرية والجودة).
- **الربحية أو المردودية:** (أي حجم المبيعات، ونسبة الفائدة قبل الضرائب والمبيعات).

وقد كشفت النتائج إلى أن بعض أنواع أنشطة التدريب، بما في ذلك التدريب على رأس العمل أو اثناء العمل والتدريب داخل المنظمة باستخدام مدربين داخليين، كانت مرتبطة بشكل إيجابي بمعظم أبعاد الفعالية والربحية. وضمن نفس السياق فقد أجرى الباحث الإسباني " أوبيدا جارسيا" (Ubeda Garcia) دراسة شملت 78 شركة إسبانية يعمل بها أكثر من 100 موظف. وقد ارتبطت هذه الدراسة بسياسات التدريب في المنظمات (على سبيل المثال، الوظائف التي تضطلع بها وحدة التدريب، وأهداف وحدة التدريب، وطبيعة التدريب، وكيفية تقييم التدريب)، مع أربعة أنواع من الفوائد على المستوى التنظيمي وهي : رضا الموظفين، ورضا العملاء، ورضا الملاك/المساهمين، وإنتاجية القوى العاملة (أي المبيعات لكل موظف). وقد أشارت النتائج إلى أن برامج التدريب الموجهة نحو تنمية رأس المال البشري كانت مرتبطة بشكل مباشر بالموظف والعملاء والجمهور رضا الملاك/المساهمين بالإضافة إلى مقياس موضوعي لأداء الأعمال (على سبيل المثال، المبيعات لكل موظف)⁽²⁾.

وللإشارة فقد كانت معظم هذه المؤشرات محل اهتمام نظري من قبل العديد من الباحثين اثناء تقديم مقاييس قياس الأداء التنظيمي، وفي هذا الإطار فقد طور كل من " روزي بيج" (Rosie Page) و" نيك جاغر" (Nick Jagger) و "بيني تام كين" (Penny Tamkin) و "نادية هنوود" (Nadya Henwood) مجموعة من المقاييس الأساسية للأداء

⁽¹⁾ Herman Aguinis and Kurt Kraiger, "Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society", *Annual Review of Psychology*, Vol. 60 (January 2009), p.457.

⁽²⁾ *Idem*.

التنظيمي التي لها تطبيق عام، وذلك لتمكين القياس والمقارنة عبر القطاعات. وتشمل على سبيل الحصر ما يلي⁽¹⁾:

- **الإنتاجية:** ويمكن قياس الإنتاجية باستخدام صافي القيمة المضافة لكل ساعة عمل أو صافي القيمة المضافة لكل عامل. ومع ذلك، فإن هذا الإجراء سوف يتأثر باستثمارات أخرى غير تلك المتعلقة بالمهارات والتدريب، مثل الاستثمار في رأس المال على سبيل المثال.
- **الربحية:** قد يكون الربح لكل موظف أكثر فعالية لقياس الأداء بشكل أوسع.
- **الجودة:** يمكن لمنظمات التصنيع تقدير الجودة بالاستناد إلى عدد العيوب في عدد معين من المنتجات. وبشكل أعم في هذا الإطار، يمكن الاستفادة من رضا العملاء في قياس الأداء، والذي يختلف من منظمة إلى أخرى.
- **الابتكار:** المبيعات من المنتجات أو الخدمات الجديدة أو المعدلة. فالتدريب الذي يهدف إلى الحفاظ على الكفاءة التنظيمية وتطويرها، حسب "كالدويل لينتون" (Caldwell, Lynton) يجب أن يكون بالضرورة موجهاً نحو الأهداف ومفتوحاً للدوافع الإبداعية والانتقادات لجميع المشاركين فيه⁽²⁾.

ودائماً وفي إطار رصد فوائد التدريب على الأداء التنظيمي، وفي سياق تقديم بعض الفوائد الرئيسية للمؤسسات التي تجعل تدريب الموظفين وتطويرهم أولوية، يقترح "أنتونكا، نابليون" (Antunka, Napoleon) أن التدريب قد يؤدي إلى تعزيز "ثقافة التعلم التنظيمي"؛ فمن المهم تعزيز ثقافة التعلم داخل المنظمة أو المؤسسة، حيث يتم تقاسم الفوائد التي تعود على الموظف والمؤسسة على حد سواء، وذلك من خلال الإشارة إلى قصص النجاح داخل المنظمة، والالتزام دائماً بالحديث عنها. ومن جانب آخر فإن تمكين الموظفين من برامج التدريب ذات التسجيل المفتوح (لعامة)، يمكنهم من التواصل مع أقرانهم في مختلف المؤسسات وعبر الصناعات، وسيزودهم باختبار الأفكار في بيئة

⁽¹⁾ Cross Ogohi Daniel, *op.cit.*, pp. 61-62.

⁽²⁾ Lynton K. Caldwell, *op.cit.*, p. 22.

آمنة ومناقشة أفضل الممارسات التي يمكنهم إعادتها إلى مؤسساتهم، حيث ينبغي تشجيعهم على تطبيق هذه الأفكار الجديدة في أماكن عملهم على الفور، وكذا لمشاركتها مع فرقهم في المؤسسة⁽¹⁾.

وضمن هذا التحليل المتسلسل لفوائد التدريب على الأداء التنظيمي فإن التدريب التنظيمي (داخل المنظمة) يؤدي إلى تعزيز "الالتزام التنظيمي" فالشركات والمنظمات التي يرى موظفوها درجة عالية من الدعم لتطوير مهاراتهم وممارسة وسائل جديدة للقيام بعملهم وحل المشكلات المتعلقة بالعمل من خلال أساليب جديدة تحمل الموظفين على التزامات نفسية لتطوير أنفسهم في أداء عملهم، فعندما يشعر الموظفون بالدعم من منظماتهم، فإنهم يشعرون بالالتزام تجاه منظماتهم. وعندما يشعرون بغياب الدعم، فإنهم يشعرون بالخيانة ويميلون إلى تقليل التزامهم⁽²⁾، ومن ثم أداءهم.

وفي نهاية المطاف، فإنه في ظل السوق العالمي الذي يتسم بالتنافس المتزايد، فإن المنظمات التي تستثمر في تدريب الموظفين وتطويرهم هي التي ستفوز⁽³⁾ في النهاية بالربحية والأداء في الوقت ذاته.

⁽¹⁾ Oduwusi Oyewole Oluwaseun, "employee training and development as a model for organizational success ", *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, Vol.5, Iss.3(March, 2018), pp. 185-187.

⁽²⁾ Cagri Bulut and Osman Culha, *op.cit.*,p. 313.

⁽³⁾ Oduwusi Oyewole Oluwaseun, *op.cit.*,p. 187.

المحور الثالث

مراحل ومتطلبات تصميم التدريب الفعال

مراحل ومتطلبات تصميم التدريب الفعال

لايزال هناك الكثير مما نحتاج معرفته حول كيفية التدريب، كما أن معرفتنا باحتياجات التدريب نادرًا ما تكون كافية لتأكيد اختيار أفضل نهج للتدريب. ومن هذا المنطلق يجب إيلاء المزيد من الاهتمام لتصميم برامج التدريب الشاملة والمهمة الصعبة المتمثلة في قياس وتقييم فعالية التدريب في مرحلة لاحقة⁽¹⁾، كما ستم الإشارة إليه لاحقًا.

وتشير مرحلة تصميم التدريب إلى عملية تحديد مجموعة المواصفات التي سيتم استخدامها في مرحلة التطوير لإنشاء وحدات التدريب أو البرنامج التدريبي: أي الإرشادات التي يجب اتباعها عند إنشاء المحتوى التدريبي وعملية التسليم والمواد التي سيتم استخدامها للتدريب. وببساطة، تجيب مرحلة التصميم على الأسئلة التالية⁽²⁾:

- لماذا هناك حاجة للتدريب؟
- من سيتم تدريبهم؟
- ما هي أهداف التدريب، وما هي الأساليب التي سيتم استخدامها؟
- متى وأين سيتم التدريب؟
- ما هي المبادئ التوجيهية الشاملة التي يجب اتباعها لتسهيل تعلم المادة التدريبية ونقلها إلى الوظيفة؟

وبصيغة أخرى، قدمها "كالدويل لينتون" (Caldwell, Lynton) في أربعة عوامل يجب مراعاتها لاختيار الطريقة الصحيحة للتدريب وهي⁽³⁾:

- الغرض أو الحاجة التي يقترح التدريب من أجلها.
- خصائص الأشخاص المراد تدريبهم.
- المزايا النسبية للأساليب والتقنيات المتاحة.

⁽¹⁾ Lynton K. Caldwell, *op.cit.*, p. 55.

⁽²⁾ P. Nick Blanchard and James W. Thacker, *Effective training: systems, strategies, and practices*. Fifth Edition, England: Pearson Education Limited, 2013, pp. 162-163.

⁽³⁾ Lynton K. Caldwell, *op.cit.*, p. 56.

- الموارد المتوفرة في المواد التدريبية والوقت والمال ومهارات التدريس.
- وقد أقرت "إيلين بيتش" (Elaine Biech) في هذا الإطار أيضا، أن تصميم العملية التدريبية، يقتضي العثور على إجابات للأسئلة التالية⁽¹⁾:
- كيف تحدد هدفا تعليميا فعالا؟
- كيف تصمم جلسة تدريبية فعالة وممتعة ؟
- كيف يمكنك الاستفادة من الثروة من المواد الجاهزة المتاحة لك ؟
- كيف أو هل يمكنك إيجاد الوقت لإكمال كل التحضير المطلوب ؟

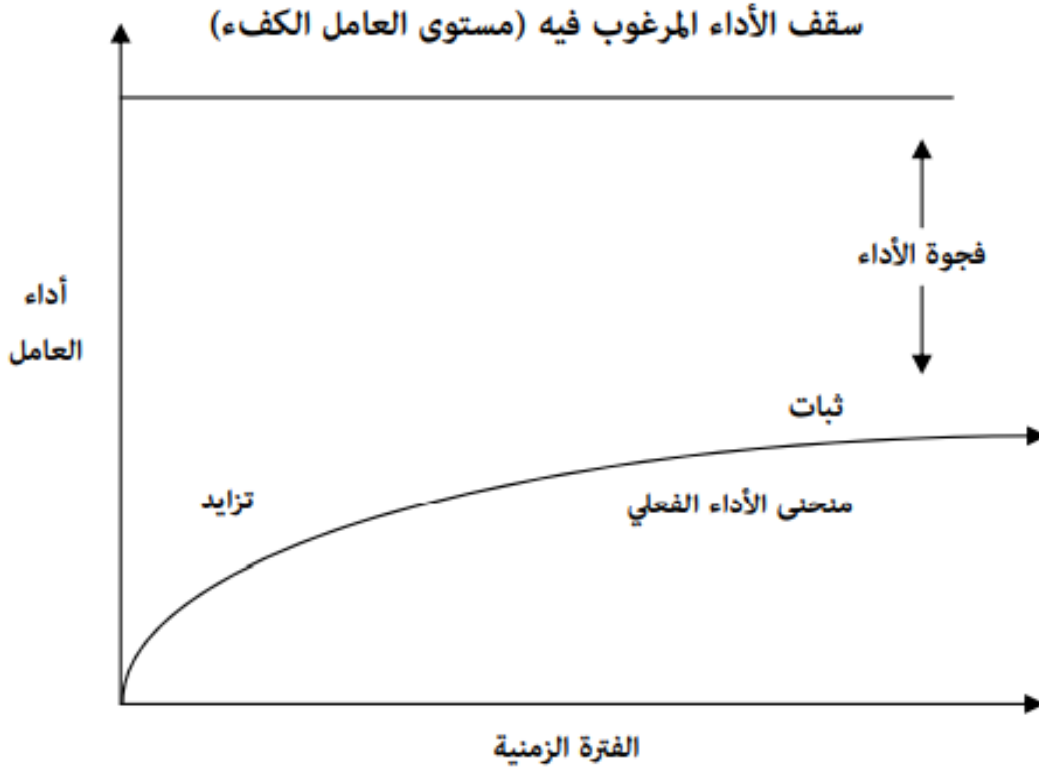
1. تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية

يؤكد "ديفيد أوسبورن" (Osborne David) أنه طالما بقيت هناك فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمنظمة والأداء المرغوب فيه، تبقى الحاجة للتدريب قائمة. فمنحنى فجوة الأداء يعني أن هناك فجوة بين الموظف الحالي والأداء المطلوب منه (أنظر الشكل رقم 01)⁽²⁾.

⁽¹⁾ Elaine Biech, Training For Dummies, *op.cit.*,p. 49.

⁽²⁾ مدحت محمد أبو النصر، مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 78.

الشكل رقم (01): نموذج الفجوة التدريبية



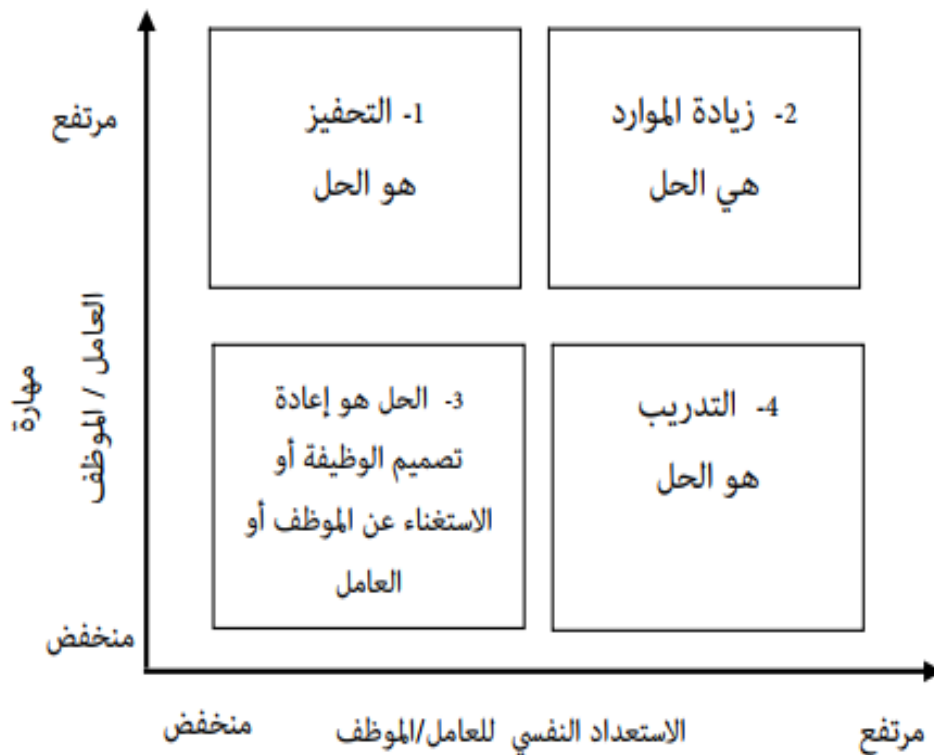
المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 79.

فقياس مستوى الأداء على المستوى الفردي يتطلب وضع مفهومي الأداء الفعلي والأداء المرغوب في صورة أرقام كمية ، حيث يمكن قياسها والمقارنة بينها ، ويطلق على هذه العملية بعملية ب "التكمية" أو التكميم (Quantifying)، وضمن هذا الإطار يقاس حجم المهام التي يؤديها الفرد خلال فترة زمنية محددة، و مقارنتها بالحجم الأمثل المرغوب في إنجازه، وذلك بالاعتماد على الأرقام القياسية لغيره من الموظفين الأكثر مهارة . وهناك من الناحية العملية، أربعة أسباب لفجوة الأداء ، وبالمقابل أربع وسائل لعلاجها. هذه الوسائل الأربع رصدها "ديفيد أوسبورن" (David Osborne) كالتالي⁽¹⁾:

- قلة الحافز: إذن حفز العاملين.

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

- **قلة الموارد:** إذن وفر الموارد اللازمة.
 - **عدم ملائمة العامل للموظيفة:** إذن أعد تصميم الوظيفة لتتناسب مهارات العامل / أو استبدال العامل بآخر يناسب الوظيفة.
 - **ضعف التدريب:** إذن وفر فرص التدريب المناسبة.
- ومن ثم فنقطة الارتكاز عند هذا المستوى هي تحديد موقع المنظمة ضمن فجوة الأداء، وهو ما يسمح في نهاية المطاف بتحديد وتقرير العلاج الأمثل لذلك، ويوضح الرسم البياني رقم (02) الحلول الممكنة لاستيعاب فجوة الأداء⁽¹⁾:
- الشكل رقم (02): حلول استيعاب فجوة الأداء وزيادة الانتاجية.**

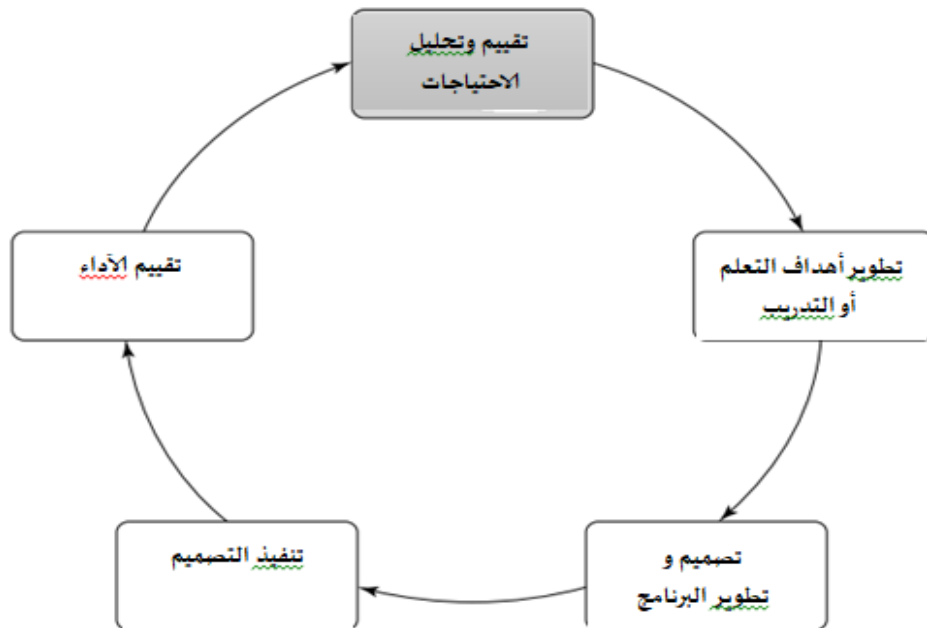


المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 81.

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص 81.

ومن ثم فإن السؤال الأول الذي يجب طرحه عند اقتراح التدريب هو: "ما الغرض أو الحاجة التي يهدف التدريب إلى خدمتها؟ فمن المهم أن يتم فهم هذا السؤال بطريقة تجعله مفيداً حقاً في اختيار أساليب التدريب المناسبة، وذلك لمعرفة ما إذا كان التدريب مطلوباً بالفعل أو تحت أي ظروف. كما هو الحال مع أي أداة أخرى للتغيير⁽¹⁾. فتحديد الاحتياجات التدريبية يشبه تماماً القيام بجولة لمشاهدة معالم مدينة ما، فالمدرّب يريد الحصول على أقصى استفادة. وهذا يعني إجراء تقييم للاحتياجات وتحليل البيانات. وما هو السبب الجذري للمشكلة؟ وهل التدريب هو المشكلة أصلاً؟ فالمرحلة الأولى كما يظهر في (الشكل رقم 02) من دورة التدريب هي مرحلة تقييم وتحليل الاحتياجات⁽²⁾.

الشكل رقم (03): المرحلة الأولى من دورة التدريب: التقييم والتحليل.



– Elaine Biech, *op.cit.*, p. 50

المصدر:

⁽¹⁾ Elaine Biech, *op.cit.*, p. 48.

⁽²⁾ *Ibid.*, p. 50.

فالخطوة الأولى في تصميم البرنامج التدريبي الفعال هي تحديد الاحتياجات التدريبية الموجودة، إن وجدت، ومعرفة أكبر قدر ممكن عن المشاركين الذين سيتأثرون بذلك. وإذا لم يكن من الممكن جمع هذه المعلومات قبل التدريب، فيجب دمج أنشطة التقييم في بداية البرنامج. فكلما زادت بيانات التقييم وإمكانية الحصول عليها، كان ذلك أفضل لتخطيط التصميم التدريبي وتخصيصه وتعديله⁽¹⁾.

وعلى الرغم من أن الحديث عن الاحتياجات التدريبية، قد ورد في أدبيات التدريب بشكل واسع، فإن ذلك لم يقابله القدر الذي تستحقه من الاهتمام والجدية في التنفيذ، وفي هذا السياق فعندما سئل الباحثان "روبرت بلاك" (Robert Blake) و "وجين موتون" (Jane Mouton) عن أهم القضايا الخلافية في مجال تنمية الموارد البشرية؛ أجابا إلى أن الاستجابة إلى الاحتياجات على أساس مجرد الإحساس والشعور وليس على أساس الاحتياجات الفعلية هي المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التدريب والتطوير. وبالفعل فقد تم تأكيد ذلك من طرف "روبرت ر. هوفمان" (Hoffman, Robert R) بشكل قاطع عندما ذكر أنه قد تم تصميم معظم البرامج التدريبية بدون تحديد للاحتياجات الفعلية⁽²⁾. ومن هذا المنطلق يمكن التسليم مع "كالدويل لينتون" (Caldwell, Lynton) أنه من المهم، قدر الإمكان، تحليل كل حاجة مزعومة للتدريب، وليس مجرد قبولها على أساس الإيمان. فالتدريب الخاطئ يمكن أن يجعل الوضع السيئ أسوأ⁽³⁾.

⁽¹⁾ Melvin L. Silberman and Elaine Biech, Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples, and Tips. Fourth Edition, U.S.: Wiley, 2015, p. 29.

⁽²⁾ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (إشراف محمود عبد الفتاح)، تحديد السياسات التدريبية وتخطيط التدريب. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 23.

⁽³⁾ Lynton K. Caldwell, *op.cit.*, p. 56.

ومن هذا المنظور فقد عمل كل من "دونالد ل. كيركباتريك" (Donald L. Kirkpatrick) و "جيمس د. كيركباتريك" (James d. Kirkpatrick) على تقديم الأساليب العملية الأكثر انتشاراً لتحديد الاحتياجات التدريبية، ومن بينها ما يلي⁽¹⁾:

- سؤال المشاركين أنفسهم، ويمكن القيام بذلك من خلال استطلاع يسألهم عن المعرفة و/أو المهارات التي يشعرون أنهم بحاجة إليها للقيام بعملهم بشكل أفضل.
- سؤال مديري المشاركين عن المعرفة و/أو المهارات التي يعتقدون أن رؤوسهم بحاجة إليها. وهذا لن يوفر معلومات قيمة يجب مراعاتها عند تخطيط المنهج التدريبي فحسب، بل سيساعد أيضًا في إنشاء علاقة مع المديرين فيما يتعلق بقبولهم ودعمهم للبرنامج. وهذا مهم لمنحهم الشعور "بالملكية" فيما يتعلق بالبرنامج.
- سؤال الرؤوس عن المعرفة والمهارات و/أو المواقف التي يعتقدون أن المشرفين يحتاجون إليها. لكن يبدو من الواضح أن هذا النهج محفوف بالمخاطر، فبالنظر إلى التغذية الراجعة (Feedback)، فإن العديد من المشرفين لا يقدرون "النقد" من الرؤوس. ويمكن تسميتها "اقتراحات"، لكن هناك احتمال كبير أن يتم اعتباره هذه الاقتراحات انتقادًا واستياءً. ومع ذلك فإن هذا لا ينطبق على جميع المشرفين ولكنه متكرر بما يكفي، ولكن ينبغي الاحتراز والاشارة إلى هذا على سبيل الحذر. ومع ذلك فالتغذية الراجعة التي تتم بالطريقة الصحيحة وفي الثقافة الصحيحة هي منهجية تقييم فعالة للغاية.
- دراسة تقييمات أداء المشاركين. و سيعطي هذا أدلة واضحة حول نقاط القوة والضعف لديهم. فحتى وإن لم تكن جزءًا من قسم الموارد البشرية، أي كملاحظين أو كمشخصين مثلاً، فهذا يشكل تعاوناً مهماً مع هذا القسم ويمكن تعزيزه.

⁽¹⁾ Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick, Implementing the four levels: practical guide for effective valuation of training programs. U.S.: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2007, pp. 03-04.

2. تحديد أهداف التدريب

بعد إكمال قسم تنمية الموارد البشرية مرحلة تحديد و تحليل الاحتياجات. سيتم الانتقال إلى تطوير أهداف التدريب، وذلك على أساس على أساس معايير محددة مطلوبة للأداء الفعال. ولكن قبل وضع الأهداف يجب معالجة ومعرفة بعض القيود التنظيمية من أجل تطوير أهداف واقعية. لذلك، يجب معالجة الأنواع التالية من القضايا أو المسائل⁽¹⁾:

- الوقت المخصص للتدريب
- عدد المتدربين الذين سيتم تدريبهم في نفس الوقت
- توقيت التدريب (ساعات عادية أو ساعات عمل إضافية).
- التدريب الطوعي أو الإلزامي.
- مكان التدريب.
- تحديد العاملين في البرنامج التدريبي.
- الموارد المالية اللازمة.

1.2. القيود التنظيمية

في العالم المثالي، سيكون من الممكن تطوير برنامج تدريبي مثالي لكل احتياجات التدريب المحددة.، حيث يمكن تطوير حزمة تدريب مكثفة لمدة أسبوعين مثلاً باستخدام الأساليب الأكثر فعالية مع الكثير من الممارسات المضمنة. ومع ذلك، فإن الواقع، يكشف عن مجموعة من القيود يجب أن تأخذ في الاعتبار عند تصميم التدريب. فهذه الأخيرة تؤثر على نوع التدريب الذي يمكن تقديمه. و ضمن هذا السياق يمكن مناقشة فئتين رئيسيتين من القيود وهي: التنظيمية والمتدربين. ويؤثر كل منها على مسألة التدريب ونوع التدريب الذي يمكن تقديمه⁽²⁾؛

⁽¹⁾ P. Nick Blanchard and James W. Thacker, *op.cit.*, p. 164.

⁽²⁾ *Ibid.*, pp. 164-169.

- **الأولويات التنظيمية:** في ظل الميزانيات المحدودة بشكل عام، يجب اتخاذ خيارات بشأن من يتم تدريبه ونوع التدريب الذي يتلقاه، ومن طرق اتخاذ هذه القرارات هي استخدام التوجه الاستراتيجي للمنظمة لتحديد الأولويات. توفر الخطة الإستراتيجية الأساس المنطقي لتحديد من يحصل على مقدار التدريب؛ وهو ما حدث في شركة "دومتار" (Domtar)، ثالث أكبر منتج للورق الحر غير المطلي في أمريكا الشمالية، التي خططت لاستخدام الموارد الداخلية للتدريب من خلال توظيف مستشارين خارجيين، حيث قررت توظيف شخص يتمتع بالخبرة وإحضاره إلى الشركة للإشراف على مشروع كبير - وهو تدريب جميع الموظفين على طريقة "كايزن" (Kaizen method)، حيث أن الخبرة المطلوبة لم تكن موجودة في "دومتار". وفي هذا الإطار أيضا يمكن للتطور التكنولوجي للمنظمة أن يؤثر على نوع التدريب الذي يمكن تقديمه، ففي حالة دومتار (Domtar) دائما، كان كل موقع لديه إمكانية الوصول إلى شبكات الكمبيوتر أو مؤتمرات الفيديو، فكان نوع التدريب الذي يمكن تقديمه مختلفا عن ذلك الذي تقدمه منظمة بدون هذه القدرات.

- **ميزانيات التدريب:** عند تقديم تقديرات الميزانية يتوقع من قسم تنمية الموارد البشرية أن يفهم أن الأقسام داخل المنظمة تتنافس على الموارد. ومن ثمة يجب أن تكون تقديراته دقيقة قدر الإمكان. وبخلاف ذلك، قد يخسر القسم التدريب لصالح مستشار خارجي أو يتم إلغاء التدريب بسبب التكلفة.

ومع ذلك قد تبرز مشكلة عند وضع الميزانية لبرنامج تدريبي معين، فقد يكون من الصعب تحديد تقديرات تكلفة التدريب بدقة. نظرا لأن تقدير الميزانية غالبا ما يكون متوقعا قبل اكتمال تقييم الاحتياجات (أو حتى البدء فيها)، لذلك فإن توفير ميزانيات وفقا لعدة سيناريوهات يعد مفيدا لصانعي القرار. قبل إجراء تقييم الاحتياجات التدريبية، حيث لا توجد فكرة واضحة عن ماهية أو مقدار التدريب المطلوب.

- **جمهور المتدربين:** على الرغم من أهمية تحديد ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب، فمن المهم أيضًا معرفة أكبر قدر ممكن عن جمهور المتدربين⁽¹⁾. ففد تكشف عملية تحليل الاحتياجات التدريبية عن مجموعتين فرعيتين أو أكثر لها نفس أهداف التعلم ولكن مستويات مختلفة من المعرفة والمهارات والمواقف (KSAs)؟ ومن ثم، فمن الصعب تطوير برنامج تدريبي واحد لتلبية جميع احتياجاتهم. وفي ظل هذا التباين في الاحتياجات التدريبية، سيكون من الممكن تصميم التدريب من خلال توفير تعليمًا فرديًا، يتم إنجازه من خلال التعليم المعتمد على الكمبيوتر أو الفيديو، على الرغم من أن تطوير كليهما يستغرق وقتًا طويلاً، أو السماح بفصول صغيرة ومستوى عالٍ من التفاعل بين المعلم وكل متدرب⁽²⁾.

وفي هذا الصدد، وفي حالات أخرى قد تجد أن المتدربين لديهم مشاعر سلبية تجاه تقنية تدريب معينة. ومن طرق التعامل مع هذا القيد، هي استخدام أسلوب مختلف يشعر المتدربون بإيجابية أكبر اتجاهه. فعلى سبيل المثال، نجد أن العديد من المتدربين خاصة المشرفين والمديرين لا يرغبون في لعب الأدوار في التدريب. فكثيرًا ما يرددون حجبًا مثل "هذا سخيف" أو "هذه الأمور لا تعمل أبدًا". ومن طرق التعامل مع هذه المقاومة: هي ببساطة تسميتها بشيء مختلف. يشير إلى مصطلح اللعب، ففي بعض الأحيان عندما نقدم هذه التقنية، نقترح أن الوقت قد حان لبعض "الممارسات السلوكية"، حيث يؤدي هذا التغيير البسيط في المصطلحات إلى تلقي التمرين بشكل أكثر إيجابية. والمعنى هنا هو أنه إذا تم اكتشاف، من خلال تحليل الاحتياجات، أن طريقة معينة من التدريب غير مرغوب فيها بسبب الخبرة السابقة أو الكلام الشفهي من طرف المتدربين، فيجب أن يتضمن تصميم التدريب طريقة لتغيير الإدراك أو يجب استخدام طريقة أخرى.

وفي نهاية المطاف فإن هذه القيود التنظيمية التي تؤثر، في الواقع، على معظم جوانب العملية التدريبية، لها تأثير حقيقي على تطوير أهداف التدريب. حيث سيواجه

(1) Elaine Biech, *op.cit.*, p. 53.

(2) P. Nick Blanchard and James W. Thacker, *op.cit.*, pp. 169-170.

مصممي البرامج التدريبية قيودًا على ما يمكنهم القيام به، وبالتالي فإن الأهداف التي يضعونها للتدريب يجب أن تعكس بشكل واقعي ما يمكن تحقيقه. فالأولويات التنظيمية، والميزانية المتاحة، وطبيعة الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب، وما إلى ذلك، تلعب دورا مهما لما يمكن تحقيقه. فبمجرد أن تكون لدينا فكرة عامة عن كيفية استيعاب القيود التنظيمية وفهم عام لما يمكن تحقيقه، سنحتاج إلى تحسين ذلك في بيانات موضوعية واضحة ومجموعة من المبادئ التوجيهية المحددة لكيفية تطوير برنامج التدريب⁽¹⁾.

3. الوصول إلى تصميم الأهداف

عند النظر في أي نوع من النشاط التدريبي، فإن مسألة الأهداف تعتبر أساسية للغاية. حيث يجب أن نكون قادرين على الإجابة على سؤال: "لماذا" قبل أن ننتقل إلى "من" و"كيف"، فالتصميمات والمخططات والإجراءات المختلفة لا فائدة منها ما لم يتم تطويرها لتحقيق أهداف جديرة بالاهتمام⁽²⁾. ومن ثم فتحديد أهداف التدريب أو برنامج تنمية الموارد البشرية يعد أحد الأشياء الأولى التي يجب على متخصصي تنمية الموارد البشرية القيام بها بعد الانتهاء من تقييم الاحتياجات. ويعرف "روبرت ماغر" (Robert Mager) الهدف بأنه "وصف للأداء الذي نريد أن يتمكن المتعلمون من عرضه قبل أن تعتبرهم مؤهلين". على هذا النحو، تصف أهداف تنمية الموارد البشرية أو برنامج التدريب النية والنتيجة المرجوة لبرنامج تنمية الموارد البشرية. ويمكن تحقيق هذه النتائج بعدة طرق (مثل المحاضرات ولعب الأدوار والممارسة وغيرها)⁽³⁾.

وبشكل عام هناك أربعة أنواع من أهداف التدريب: رد الفعل، والتعلم، ونقل التدريب، والنتيجة التنظيمية (انظر الجدول رقم: 01).

(1) Ibid., p. 170.

(2) Ronald G. Havelock, Training for change agents: A Guide to the Design of Training Programs in Education and Other Fields. Michigan: Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge, 1971, p. 45.

(3) Jon M. werner and Randy L. Desimone, Human Resource Development. Sixth Edition, United States of America: South-Western, Cengage Learning, 2012, p. 143.

الجدول رقم (01): أنواع أهداف التدريب

نوع الهدف

- أهداف رد فعل المتدرب

- تصف التقييمات المواقفية والذاتية المطلوبة
للتدريب من قبل المتدرب

- أهداف التعلم

- تصف نوع السلوك الذي سيثبت لتعلم،
والظروف التي يجب أن يحدث فيها السلوك،
والمعايير التي ستدل على حدوث مستوى كافٍ
من التعلم

- أهداف نقل التدريب

- تصف سلوكيات العمل التي ستتأثر بالتدريب،
الظروف التي يجب أن تحدث فيها تلك
السلوكيات، والمعايير التي تشير إلى حدوث نقل
كاف للتعلم من التدريب إلى الوظيفة

- أهداف النتائج التنظيمية

- تصف النتائج التنظيمية التي سوف تتأثر من نقل
التعلم إلى الوظيفة والمعايير التي ستدل على
تحقيق أهداف النتائج التنظيمية.

المصدر:

- P. Nick Blanchard and James W. Thacker, *op.cit.*, p. 170.

وبمعنى آخر، تشير أهداف رد الفعل إلى الأهداف المحددة لكيفية شعور المتدربين تجاه التدريب وبيئة التعلم الخاصة بهم. أما أهداف التعلم فتشير إلى المعرفة والمهارات والمواقف التي من المتوقع أن يكتسبها المتدربون خلال البرنامج التدريبي والطرق التي سيتم بها توضيح التعلم، أما نقل أهداف التدريب فيصف التغيرات في السلوك الوظيفي التي من المتوقع أن تحدث نتيجة نقل القدرات المكتسبة في التدريب إلى وظيفة المتدرب. وأخيرا فإن أهداف النتائج التنظيمية تشير إلى النتائج التي يمكن للمنظمة أن تتوقعها من التغيرات في السلوك الوظيفي للمتدربين نتيجة للتعلم أو التدريب. ومن ثم فإن البرنامج التدريبي المثالي هو الذي يتوخى مجموعة الأهداف الأربعة⁽¹⁾.

وباختصار، فإن مرحلة تحديد الأهداف تخبرنا إلى أين يتجه البرنامج التدريبي ومعرفة وصولنا إلى الهدف المنشود المنشود. وكما قال "ماغر" بطريقة فكاهية إلى حد ما: "إذا لم تكن متأكدًا من المكان الذي ستذهب إليه، فقد ينتهي بك الأمر في مكان آخر دون أن تعرف ذلك حتى"⁽²⁾. وفي هذا السياق يؤكد كل من "دونالد ل. كيركباتريك" (Donald I. Kirkpatrick) و "جيمس د. كيركباتريك" (James d. Kirkpatrick)، أنه ينبغي لمرحلة تحديد الأهداف أن تشمل ثلاثة جوانب مختلفة من البرنامج وبالترتيب التالي⁽³⁾:

- ما هي النتائج التي نحاول تحقيقها؟ ويمكن ذكر هذه النتائج من حيث الإنتاج والجودة ودوران العمل والتغيب والروح المعنوية والمبيعات والأرباح والعائد على الاستثمار.
 - ما هي السلوكيات اللازمة لتحقيق هذه النتائج المرجوة؟
 - ما هي المعرفة والمهارات والمواقف الضرورية لتحقيق السلوكيات المرغوبة؟
- ومن جانب آخر يذكر "ماغر" أن الأهداف المفيدة يجب أن تتضمن ثلاثة جوانب أو صفات حاسمة، أي أنها يجب أن تصف⁽⁴⁾:

(1) P. Nick Blanchard and James W. Thacker, *op.cit.*, p.170.

(2) Jon M. werner and Randy L. Desimone, *op.cit.*, p. 143.

(3) Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick, *op.cit.*, p. 09.

(4) *Ibid.*, p. 144.

- الأداء: الذي يجب أن يكون المتعلمون (المتدربون) قادرين على القيام به.
 - الظروف: الشروط التي يتعين عليهم في ظلها القيام بذلك.
 - المعايير المستخدمة في الحكم على نجاحها (أي مدى جودة القيام بذلك).
- ويشرح الجدول (رقم 02) هذه الصفات كمايلي:

الجدول رقم (02): الصفات الثلاث للأهداف المفيدة

الصفة	الهدف
- الأداء	- يشير هذا الهدف دائماً إلى ما يُتوقع من المتعلم أن يكون قادراً على القيام به و/أو إنتاجه. وحتى يعتبر كفوًّا؛ يصف الهدف أحياناً المنتج أو نتيجة الفعل. مثال: يطلب من المتدرب "كتابة ملف تعريف المنتج لمنتج جديد مقترح."
- الظروف	- يصف هذا الهدف الشروط المهمة (إن وجدت) التي سيتم بموجبها تنفيذ الأداء. مثال: "بالنظر إلى جميع البيانات المتاحة فيما يتعلق بالمنتج المقترح، سيقوم المتدرب بكتابة ملفاً تعريفياً للمنتج."
- المعايير	- يحدد هذا الهدف ما أمكن، معايير الأداء المقبولة من خلال وصف مدى جودة أداء المتعلم حتى يعتبر مقبولاً.

- المصدر:

- Jon M. werner and Randy L. Desimone, *op.cit.*, p. 144.

4. قرار تصميم/ إنشاء أو شراء البرنامج التدريبي

تتضمن هذه المرحلة أي تصميم حل التدريب سلسلة من الأنشطة التي يتم تنفيذها لدعم تطوير محتوى التدريب، بما في ذلك مثل:

- تصميم بنية التعلم.
- إنشاء الخبرات التعليمية
- تطوير أدوات التقييم.

ومن المفترض أن التدريب لا يقتصر على جدران الفصول الدراسية أو غير ذلك، بل يتم تقديمه عبر حل تعليمي مختلط يشمل وسائط ومواقع متعددة. في حين أن حلول التعلم المدمج تتضمن عادةً جزءًا مخصصًا من وقت الفصل الدراسي، فإنها تتضمن أيضًا وسائل تعليمية أخرى مثل الكمبيوتر المكتبي أو وحدات التعلم المستندة إلى الويب وأحيانًا حتى محاكيات المهام الكاملة. ومن المثير للاهتمام أنه قد كان من نتائج مسح للموارد البشرية عام 2008 شمل 40 دولة، أن اقترح المديرون التنفيذيون في أن حلول التعلم المدمج تعتبر النهج الأكثر فعالية لتلبية احتياجات التدريب. ومع ذلك فإن المحتوى التدريبي المحدد سيختلف بشكل كبير من مكان إلى آخر نظرًا للأهداف التنظيمية والقيود المالية والاحتياجات⁽¹⁾.

وخلال هذه المرحلة ، وبعد أن يحدد المدير أو ما يطلق عليه كذلك متخصص تنمية الموارد البشرية أهداف البرنامج، واتخاذ سلسلة من القرارات فيما يتعلق بتطوير البرنامج وتقديمه. ومن أهم هذه القرارات هو ما إذا كان سيتم تصميم البرنامج داخليًا، أو شرائه كليًا (أو أجزاء منه) من مورد خارجي، أو استخدام مزيج من الاثنين. وهناك العديد من الموارد لمساعدة المدربين في تصميم وتنفيذ وتقديم برامج تدريبية جديدة، مثل ما

⁽¹⁾ Eduardo Salas and Kevin C. Stagl, "Design Training Systematically and Follow the Science of Training", in: Edwin A. Locke, *handbook of principles of organizational behavior: indispensable knowledge for evidence based management*. Second edition, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 2009, p. 71.

تمت الإشارة إليه. لكن. ومن ناحية أخرى، هناك العديد من الخدمات اليوم من خلال البائعين الخارجيين أو الاستشاريين، وتشمل⁽¹⁾:

- المساعدة في إجراء تقييم الاحتياجات.
 - توجيه الموظفين الداخليين لتصميم أو تنفيذ البرنامج.
 - تصميم برنامج خاص بالمنظمة.
 - توفير المواد التدريبية التكميلية (التمارين، المصنفات، الكمبيوتر البرامج والفيديو).
 - الاستياء من برنامج مصمم سابقاً.
 - تنفيذ برنامج لتدريب المدربين لتحسين المهارات التعليمية لخبراء المحتوى الداخليين.
- فهناك إذن العديد من العديد من مصادر برامج تنمية الموارد البشرية ومواد والمشورة، وعددها مستمر في النمو. فالعديد من الشركات الاستشارية والمؤسسات التعليمية والجمعيات المهنية والنقابات العمالية ودور النشر والوكالات الحكومية والمنظمات المجتمعية غير الربحية برامج تدريبية ومعلومات للمنظمات المهتمة. تعد الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير، بالإضافة إلى ذلك تعد مجالات التطوير والتدريب، أماكن مفيدة لبدء البحث عن مقدمي تدريب خارجيين.

وفي حالة الاستعانة بمصادر خارجية للمشروع التدريبي، فهناك مجموعة من العوامل التي قد تؤثر على قرارات المنظمة عند اتخاذ قرار شراء البرنامج التدريبي ومنها: الاتصالات الشخصية أو الخبرة السابقة مع بائع خارجي، والقرب الجغرافي من البائع، والظروف الاقتصادية المحلية، ووجود حوافز حكومية لإجراء التدريب. فبمجرد أن تقرر إحدى المؤسسات شراء برنامج أو جزء من برنامج من مصدر خارجي، يجب اختيار البائع. ومن الطرق العقلانية للقيام بذلك هي تحديد مدى التطابق بين منتج البائع أو

⁽¹⁾ Jon M. werner and Randy L. Desimone, *op.cit.*, pp. 147-148.

قدرته مع احتياجات المنظمة وأهدافها. وتختلف معايير هذه القرارات بين المنظمات، ولكنها بشكل عام تشمل⁽¹⁾:

- **التكلفة:** السعر بالنسبة لمحتوى البرنامج وجودته.
- **أوراق الاعتماد:** بما في ذلك الشهادات والدرجات وغيرها من الوثائق التي تثبت خبرة البائع.
- **الخلفية:** عدد سنوات العمل والخبرة في مجال المحتوى المحدد.
- **الخبرة:** عملاء البائع السابقين، النجاح مع هؤلاء العملاء.
- **طريقة التسليم:** أساليب وتقنيات التدريب المستخدمة.
- **المحتوى:** المواضيع المتضمنة في البرنامج أو المواد.
- **المنتج الفعلي:** بما في ذلك المظهر أو العينات أو ما إذا كان يتوفر برنامج تجريبي.
- **النتائج:** النتائج المتوقعة.
- **الدعم:** وخاصة فيما يتعلق بالتنفيذ والمتابعة.
- **المطابقة** بين عرض بائع البرنامج التدريبي والمتطلبات المنصوص عليها في طلب المنظمة للحصول على العرض.

5. تنفيذ البرنامج التدريبي

عند هذه المرحلة، ينبغي أن يكون قد تم تطوير البرنامج التدريبي بشكل كامل، كما يجب على المنظمة الاستعداد لتنفيذه أيضاً. وخلال هذه المرحلة، يجب اختيار موقع تدريب مزود بالموارد المناسبة (مثل أجهزة الكمبيوتر بالنسبة للتدريب القائم على

⁽¹⁾ Ibid., pp. 148-149.

الكمبيوتر). كما يجب أن يتم اختبار التدريب بشكل تجريبي، وإجراء أي تعديلات. وبمجرد الانتهاء من ذلك، سيتم إعداد البرنامج التدريبي بالكامل للتسليم. وخلال مرحلة التنفيذ، ينبغي اتخاذ خطوات لتعزيز مناخ التعلم ودعم النقل والصيانة. على سبيل المثال، ينبغي توصيل أهداف التدريب بشكل واضح، ويجب حث المتدربين على تحديد الأهداف القريبة والبعيدة⁽¹⁾.

وبهذا المعنى، يعد التنفيذ مرحلة أساسية في عملية التدريب، ويرجع ذلك جزئياً إلى ارتباطه الصارم بالنظام التنظيمي الذي يتم فيه إجراء التدريب. وبشكل أكثر تحديداً، هناك ثلاثة أنشطة رئيسية مرتبطة بتنفيذ التدريب وهي⁽²⁾:

- تمهيد الطريق للتعلم أو تهيئة مسرح التعلم أو التدريب.
- تقديم حل التعلم المدمج.
- دعم النقل والصيانة.

6. تهيئة مسرح التعلم أو التدريب

وتبدأ تهيئة مسرح للتعلم، من خلال ضمان إعداد المدربين بشكل مناسب لتسهيل تقديم التعليمات، والاعتراف بالتعلم وتقييمه، وتعزيز الأداء الفعال. ويتضمن تمهيد الطريق للتعلم إعداد المتدرب لاكتساب المعرفة والمهارات والمواقف. وذلك من خلال قياس وزيادة دافعية المتدرب للتعلم والكفاءة الذاتية ومهارات التنظيم الذاتي. ومن المهم هنا أيضاً التركيز على اختلافات القوة الموجودة مسبقاً، وإشراك المتعلمين الأقل تلفظاً أثناء التدريب، وإبداء اهتمام فردي بتطوير كل موظف عند التدريب في إعدادات المجموعة.. وضمن هذا السياق أيضاً يجب تحديد معايير التعلم والأداء بحيث يكون لدى المتدربين معايير مناسبة لقياس تطوّرهم. بالإضافة إلى وضع المعايير، ومن جهم يجب على المدربين مناقشة كيفية متابعة المتدربين للأهداف، كما ينبغي أيضاً إشراك المتدربين في المساعدة على تحديد أهدافهم

⁽¹⁾ Chris W. Coultas, Rebecca Grossman, and Eduardo Salas, "design, delivery, evaluation, and transfer of training systems", in: Gavriel Salvendy, *Handbook of Human Factors and Ergonomics*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc, 2012, p. 513.

⁽²⁾ Eduardo Salas and Kevin C. Stagl, *op.cit.*, p. 74.

التدريبية القريبة والبعيدة المدى. وفي الأخير يجب تشجيع المتعلمين على الاستكشاف والتجربة وبناء المعنى بشكل فعال من خلال الأحداث التدريبية، فعلى سبيل المثال، يجب تأطير الأخطاء كفرص لعكس وتحديد الدروس التي يمكن نقلها إلى مكان العمل. ففي بعض الأحيان، قد يحتاج المتدربون إلى تعليمات حول كيفية التعلم من إخفاقاتهم⁽¹⁾. فالتشجيع الصريح والتأطير الإيجابي للأخطاء أثناء الممارسة أو حتى إعطاء تعليمات لتجنب الأخطاء، قد اثبتت فائدتها من حيث استمرار التدريب الفعال وذلك من حيث نتائج ما بعد التدريب⁽²⁾.

- **تقديم حل التعلم المدمج:** يشير هذا النشاط في تنفيذ التدريب إلى ثلاث آليات لتقديم المحتوى هي: عرض المعلومات والنمذجة والممارسة.
- **عرض المعلومات:** حيث يمكن تقديم المعلومات خلال استخدام المحاضرات ومهام القراءة والمناقشات المفتوحة، ويمكن أن يتضمن المحتوى التدريبي الذي تتم مناقشته أوصافاً للأداء الفعال وغير الفعال، والأخطاء الشائعة في مكان العمل، وتكتيكات مواجهة تحديات العمل المختلفة⁽³⁾.
- **النمذجة:** حيث ينبغي تشجيع المتدربين على بناء ودمج وربط الحقائق المختلفة بدلاً من معاملتهم كمتلقين سلبيين للمحتوى التعليمي⁽⁴⁾. وفي هذا السياق تطالب المناهج البنائية في المقام الأول بمنهج "اكتشاف التعلم" في التدريس حيث يستكشف الطلاب مجالات جديدة دون توجيه من المعلم. ويرى البنائيون أن الاستماع إلى محاضرة أو قراءة نص ليست الطريقة الأفضل لمساعدة الطلاب على بناء معرفة جديدة⁽⁵⁾.

(1) Eduardo Salas and Kevin C. Stagl, *op.cit.*, pp. 74-75.

(2) Nina Keith and Michael Frese, "Effectiveness of Error Management Training: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, No. 1, Vol. 93, (2008), p.59.

(3) Eduardo Salas and Kevin C. Stagl, *op.cit.*, p. 75.

(4) *Idem*.

(5) Daniel L. Schwartz and John D. Bransford, "A Time for Telling", *Cognition And Instruction*, Vol. 16, issue: 04 (1998), p. 476.

- **الممارسة:** قبل البدء في التدريب، يجب أن يُطلب من المتدربين المشاركة في تدريبات رمزية أو محاكاة ذهنية للعمليات التي ينوون تفعيلها أثناء التدريب. وأثناء الممارسة أيضاً، ينبغي منح المتدربين فرصة كبيرة للانخراط بشكل متكرر في الإجراءات المعرفية والسلوكية المستهدفة للتطوير إلى درجة التعلم أو التدريب الزائد أو المبالغ فيه. ومع ذلك، فمن المهم الإشارة إلى أن الممارسة المتكررة لا تكون كافية في كثير من الأحيان لتطوير نتائج التعلم، بل وقد تؤدي إلى نتائج عكسية على تعميم المهارات. وبدلاً من ذلك، يجب على المدربين توجيه المتدربين من خلال ممارسة متممة. فعلى سبيل المثال، يمكن إدخال الصعوبات والعقبات وأعطال المعدات تدريجياً لزيادة تعقيد التدريب، وبذلك يطور المتعلمين أو المتدربين كفاءتهم في التغلب على التحديات الروتينية⁽¹⁾.

■ **دعم النقل والصيانة:** غالباً ما يتم الانتهاء من التدريب عند اكتمال الممارسة والتقييم. وهذا أمر مؤسف للغاية لأن مرحلة ما بعد التدريب توفر فرصة سانحة لتعزيز نقل التعلم وصيانته. فبمجرد اكتمال جلسة استخلاص المعلومات، يجب على المدربين تقديم التوجيه النهائي للمتعلمين، حيث ينبغي حثهم، بالتعاون مع مديريهم وقادتهم، على تحديد الأهداف القريبة والبعيدة لتطبيق القدرات المكتسبة حديثاً في مكان العمل. ومن المهم أيضاً نصح المتدربين بالتفكير في تجاربهم التدريبية وتحديث تعلمهم باستمرار لتجنب اضمحلال المهارات. على سبيل المثال، يمكن للتدريبات بين الأقران، ومجموعات الممارسة، ومننديات المناقشة عبر الإنترنت أن تساهم في تسهيل صيانة التعلم على المدى الطويل⁽²⁾. فزيادة الاعتماد المتبادل يسهل المزيد من التفاعل بين أعضاء المجموعة. ويزيد من تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق. وعلاوة على ذلك، فإن الفرق التي تتمتع بقدر أكبر من الاعتماد المتبادل غالباً ما تتفوق في الأداء على تلك التي

(1) Eduardo Salas and Kevin C. Stagl, *op.cit.*, p. 75.

(2) *Ibid.*, p. 76.

تتمتع بقدر أقل من الاعتماد المتبادل، وببساطة يجب تصميم عمل يتوافق بشكل أفضل مع الجهود التعاونية⁽¹⁾.

⁽¹⁾ John E. Mathieu and others, " An examination of the effects of organizational district and team contexts on team processes and performance: a meso-mediational model ", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, issue: 7 (2007), p. 895.

المحور الرابع

تقييم التدريب بوصفه شرطاً بعدياً

تقييم التدريب بوصفه شرطاً بعدياً

إن الأحداث التي تحدث بعد التدريب لا تنقل أهمية عن تلك التي تحدث قبل وأثناء التدريب. لذلك، ركزت الأبحاث الحديثة على تحسين الأساليب والإجراءات التي نستخدمها لتقييم التدريب، وعلى فحص الأحداث التي تضمن نقل وتطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة حديثاً⁽¹⁾.

ولسوء الحظ، أن العديد من المنظمات لا تقوم بتقييم فعالية التدريب لأن التقييم يمكن أن يكون مكلفاً ومكثفاً للموارد، أو أن الأمر غالباً ما يتطلب خبرة متخصصة وفريقاً من الأشخاص الذين يمكنهم جمع بيانات الأداء وتفسيرها. ومع ذلك، غالباً ما تفشل المنظمات في إدراك أن التدريب غير الفعال يمكن أن يكون أكثر تكلفة بكثير على المدى الطويل؛ من حيث ضعف الأداء، والأخطاء، والفرص الضائعة، أكثر من الاستثمار في تقييم التدريب. لذلك، فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بتقييم فعالية التدريب واستخدام المعلومات التي تم جمعها كوسيلة لتحسين تصميم التدريب⁽²⁾.

ومن المهم أيضاً ليس فقط تحديد ما إذا كان التدريب فعالاً أم لا، بل أيضاً تقييم كيفية أو سبب فعاليته أو عدم فعاليته بدون هذه المرحلة، من المستحيل إجراء تحسينات على البرنامج التدريبي أو إعادة إنشائه لاستخدامه في مواقف مختلفة. وبالتالي فإن تقييم التدريب ضروري لتنفيذ الأهداف العامة لبرنامج التدريب⁽³⁾، فإذا كان تحديد الأهداف يشير إلى أهداف البرنامج التدريبي، فإن مواد التقييم تحدد الشكل الذي يبدو عليه الإنجاز الناجح لتلك الأهداف. فعلى سبيل المثال، إذا كان هدف برنامج التدريب هو "التأكد من عدم تسرب أي بيانات سرية عن طريق حماية البيانات"، فإن تحقيق هذا الهدف سيتضمن تصنيف البيانات السرية بشكل صحيح لضمان إدراك الأشخاص لحساسية

⁽¹⁾ Eduardo Salas, Janis A. and Cannon-Bowers, "The science of training: a decade of progress", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52 (2001), pp. 486-487.

⁽²⁾ *Ibid.*, p. 76.

⁽³⁾ Chris W. Coultas, Rebecca Grossman, and Eduardo Salas, *op.cit.*, p. 513.

البيانات وتجنب الكشف غير المناسب عن البيانات. في حين سيقدم التقييم للمتعلمين البيانات ويسألهم عن كيفية التعامل معها، والتحقق لمعرفة ما إذا كان المتعلمون يصنفون البيانات السرية بشكل صحيح من أجل المحافظة عليها⁽¹⁾. وعلاى هذا الأساس فإن مناقشة مفهوم التقييم ومنهجيته تبدو مرحلة حاسمة في بناء التدريب الفعال.

1. ما هو تقييم التدريب؟

تقييم التدريب هو في الأساس نظام لقياس النتائج أو الأهداف المقصودة من البرنامج التدريبي. وتتضمن عملية التقييم فحص أشياء مثل التصميم وأهداف التعلم واكتساب المعرفة والمهارات والمواقف المستهدفة. ويعد تقييم التدريب أمرًا حيويًا لعملية التدريب الشاملة لأنه يسمح للمنظمات والباحثين بتحديد ما إذا كان التدريب قد أدى إلى تغييرات ذات معنى في الأداء والنتائج التنظيمية الأخرى ذات القيمة أم لا⁽²⁾. فتقييم التدريب ليس عملية بسيطة، فهناك العديد من العناصر التي يجب مراعاتها في التقييم الفعال، بما في ذلك تقييم التدريب على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، وتقييم كل من النتائج وعناصر البرنامج⁽³⁾.

وضمن سياق تحديد مفهوم تقييم التدريب يبدو أن هناك مجموعة من المفاهيم والسياقات ينبغي التمييز بينها: القياس والتقييم وبين التقييم التدريبي (Formative evaluation) و التقييم الختامي التلخيصي (Summative evaluation).

1.1 القياس والتقييم

في هذا الإطار يشير "لينتون ك. كالدويل" (Lynton K. Caldwell) ضمن كتابه "تحسين الخدمة العامة من خلال التدريب" (Improving the public service through training)، أنه قد يكون كل من القياس والتقييم مرتبطين ارتباطًا وثيقًا بالهدف،

⁽¹⁾ Saul Carliner, Training design: Basics. USA: ATD Press, 2015, p. 91.

⁽²⁾ Ibid., pp. 513-514.

⁽³⁾ Marissa L. Shuffler, Eduardo Salas and Luiz F. Xavier, "The Design, Delivery and Evaluation of Crew Resource Management Training", in: Barbara G. Kanki, Robert L. Helmreich and José Anca, *Crew Resource Management*. Second Edition, USA: Elsevier Inc, 2010, p. 207.

لكنهما عمليتين مفصليتين ومتمايزتين، حيث يمكن إجراء قياس فعالية التدريب دون أي محاولة للتقييم. ويتضمن القياس بعض المعايير لتقدير التغييرات التي أحدثها التدريب؛ ولا يثبت بالضرورة أن التغييرات مرغوبة أو تخدم الأغراض التي كان التدريب من أجلها، ويتطلب قياس فعالية التدريب في البداية نقطتين مرجعيتين: نقطة أساسية تمثل مستوى الأداء قبل بدء التدريب، ومقياس الأداء أو الإنجاز الذي يتوجه إليه التدريب. وما لم يتم اختيار نقطة أساس كافية قبل بدء التدريب، فإن المحاولات اللاحقة لقياس التقدم لن يكون لها معنى يذكر. وما لم يتم وضع معيار للأداء، سيكون من المستحيل تحديد مدى تحقيق أغراض التدريب. أما التقييم فهو العملية التي يتم من خلالها مقارنة نتائج التدريب بأهداف التدريب وتحديد ما إذا كان الجهد قد تم تبريره بنتائجه⁽¹⁾. فإجراء تقييم التدريب يكون في المقام الأول من خلال قياس النتائج المحددة والملموسة التي تمثل المخرجات المرغوبة. وتوجد عدة لتحديد أفضل الأساليب لتقييم التدريب، بما في ذلك النموذج التقليدي الذي قدمه "كيرك باتريك" (Kirkpatrick) وهو النموذج هو الأكثر تبسيطاً، لأنه يسلط الضوء على أربعة مستويات للتقييم الذي يجب أن تأخذه المنظمات في الحسبان عند إجراء تقييمات التدريب؛ تتضمن هذه المستويات رد الفعل والتعلم والسلوك ونتائج المخرجات، وهذا ما سيتم مناقشته لاحقاً⁽²⁾.

■ التقييم التكويني والتقييم الختامي

إن أحد التحديات الرئيسية لإعداد برنامج تدريبي هو التأكد من أنه سيحقق الأهداف التي قمنا بتطويرها من أجله. ويسمى تقييم فعالية برنامج تدريبي أثناء تطويره "بالتقييم التكويني" لأننا نقوم بتقييمه أثناء تشكيله. فالتقييم التكويني يتناقض مع "التقييم الختامي" أو التلخيصي الذي يقوم بتقييم فعالية برنامج تدريبي متاح بشكل عام، مثل دورة دراسية في فصل الدراسي مدرجة في دليل الدورة التدريبية ومتاحة للتسجيل، أو كتاب تدريبي يمكن للمتعلمين طلبه واستخدامه. إن الغرض الوحيد من التقييم التكويني هو

⁽¹⁾ Lynton K. Caldwell, *op.cit.*, pp. 80-81.

⁽²⁾ Marissa L. Shuffler, Eduardo Salas and Luiz F. Xavier, *op.cit.*, p. 207.

تحسين مسودة البرنامج التدريبي لزيادة احتمالية تحقيقه لأهدافه عندما يصبح متاحاً للامة. ونتيجة لذلك، يمكننا إجراء تقييم تكويني بينما يكون برنامج التدريب قيد التطوير واستخدام النتائج لمراجعة برنامج التدريب قبل أن يصبح متاحاً بشكل عام للمتعلمين أو المتدربين⁽¹⁾. وفي هذا السياق، سيعمل هذا المحور على توجيه التحليل نحو التقييم التلخيصي بشكل مكثف مع كيفية إعداد التقييمات التلخيصية، وليس التقييمات التكوينية.

وفي الأدبيات التدريبية أيضاً، غالباً ما يتم فصل جانبين آخرين وهما: **تقييم التدريب وفعالية التدريب**، على الرغم من أن تقييم التدريب وفعاليته غالباً ما يعتبران شيئاً واحداً، إلا أنهما في الواقع مفهومان مختلفان، فوفقاً " ألفاريز، ك، سالاس " (Alvarez, K., Salas) وزملائه، فإن فعالية التدريب هي المنهج النظري المستخدم لفهم نجاح أو فشل تحقيق نتائج التعلم، في حين يركز تقييم التدريب على المنهجيات المصممة لقياس هذه النتائج. ومن هذا المنطلق فالتحليل يتطلب شرحاً أكثر تعمقاً لتقييم التدريب وفعالية التدريب⁽²⁾.

■ تقييم التدريب:

يمكن النظر إلى تقييم التدريب، حسب " كريجر، كورت " (Kraiger, Kurt) على أنه يخدم ثلاثة أغراض رئيسية هي: اتخاذ القرار، والتغذية الراجعة (Feedback)، والتسويق. فالغرض الأول غرض الأول من التقييم هو توفير مدخلات لاتخاذ القرار بشأن التدريب، ويمكن وصف هذا بتوليد لبيانات التي تساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن جوانب التدريب مثل الاحتفاظ بالدورة التدريبية أم لا⁽³⁾، أي مدى فائدة وملاءمة البرنامج، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج بشكل يمكن من إجراء التحسينات

⁽¹⁾ Saul Carliner, *op.cit.*, p. 210.

⁽²⁾ Marissa L. Shuffler, Eduardo Salas and Luiz F. Xavier, *op.cit.*, p. 207.

⁽³⁾ Kraiger, Kurt, "Decision-based evaluation ", in: Kraiger, K. (Ed.), *Creating, Implementing, and Maintaining Effective Training and Development: State-of-the-Art Lessons for Practice*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2002, p. 337.

اللازمة⁽¹⁾. أما الغرض الثاني من التقييم هو تقديم التغذية الراجعة لمصممي الدورة أو المدربين أو المتدربين أنفسهم. فإذا كشف تقييم مدى ملاءمة المواد التدريبية أن بعض المواضيع تم التركيز عليها بشكل مبالغ فيه والبعض الآخر تم التقليل من التركيز عليه، فيمكن لمصممي الدورة إجراء المراجعات المناسبة وربما إعادة النظر في العمليات التي أدت إلى التصميم الخاطئ⁽²⁾. أما فيما يتعلق باستخدام التقييم للغرض التسويقي، فيمكن الاستفادة من نتائج التقييم في التسويق لبيع البرنامج للمتدربين المحتملين في المستقبل أو منظمات أخرى. وعلى هذا النحو، يمكن النظر إلى تقييم التدريب على أنه يركز في المقام الأول على نتائج التعلم وكيف يمكن استخدام قياسها لصالح المنظمة، مما يوفر المزيد من الرؤية الدقيقة لنتائج التدريب⁽³⁾.

■ فعالية التدريب:

من الناحية الرسمية، يمكن تعريف فعالية التدريب بأنها: "دراسة الخصائص الفردية والتدريبية والتنظيمية التي تؤثر على عملية التدريب قبل التدريب وأثناءه وبعده". ولتحديد ما إذا كان التدريب فعالاً أم لا، تأخذ فعالية التدريب نظرة أوسع بكثير لتقييم التدريب ولا تركز فقط على تحديد ما إذا كان التدريب يؤدي إلى التعلم، بل تركز أيضاً على تحديد ما إذا كانت المهارات المكتسبة في التدريب قد استخدمت بالفعل ونقلت إلى الوظيفة. فنقل التدريب عنصر أساسي من عناصر فعالية التدريب ويتألف من تحديد ما إذا كانت المهارات المكتسبة في مجال التدريب تستخدم في العمل واستمراريتها في العمل والحفاظ عليها⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ Marissa L. Shuffler, Eduardo Salas and Luiz F. Xavier, *op.cit.*, p. 207.

⁽²⁾ Kraiger, Kurt, *op.cit.*, pp. 337-338.

⁽³⁾ Marissa L. Shuffler, Eduardo Salas and Luiz F. Xavier, *op.cit.*, p. 207.

⁽⁴⁾ *Ibid.*, p. 208.

2. تطور تقييم التدريب وتركيزاته من تصنيف "كيرك باتريك" إلى ما بعده:

يقول "غولدشتاين" (Goldstein)، أن الجهود المبذولة في تقييم التدريب قد مرت بأربع مراحل منذ الستينيات⁽¹⁾:

- **المرحلة الأولى:** ركزت على ردود الفعل السردية من المدربين والمشاركين في البرنامج. واستنادا إلى نتائج بعض الاستطلاعات، فإن العديد من المنظمات لا تزال تعمل على هذا المستوى.

- **المرحلة الثانية:** تضمنت استعارة المنهجية التجريبية من المختبرات الأكاديمية لاستخدامها في تقييم البرنامج. لكن القيود التنظيمية (بما في ذلك الوقت والموارد وعدم القدرة على اختيار المشاركين بشكل عشوائي) جعلت تطبيق هذه التصميمات عملية صعبة للغاية، وبالتالي ساهت في تثبيط جهود التقييم.

- **المرحلة الثالثة:** قامت بمطابقة منهجية البحث المناسبة بشكل إبداعي مع القيود التنظيمية القائمة، مما جعل تقييم البرامج التدريبية أكثر عملية وجدوى.

- **المرحلة الرابعة:** سلمت بأن عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية برمتها تؤثر على التنظيم وتحول تركيز التقييم من نتائج ما بعد البرنامج إلى عملية تنمية الموارد البشرية برمتها.

وفي سياق تطبيق أساليب البحث السليمة بشكل إبداعي على تصميمات تقييم تنمية الموارد البشرية والحصول على بيانات مفيدة لاتخاذ القرارات، فإنه من المفيد إيجاد طرق لإجراء تقييم فعال يخدم جميع الأطراف: المنظمة، المدرب أو أخصائي تنمية الموارد البشرية، والمتدربين. وقد أقر ذلك العديد من العلماء من بينهم "فريد نيكولز" (Fred Nickols) مؤخرًا بأن تقييم التدريب سوف يتحسن إذا طبقنا نهج "أصحاب المصلحة" أو "بطاقة الأداء"، حيث يجب أن يُنظر على الأقل إلى المدربين والمتدربين والمديرين

⁽¹⁾ Jon M. werner and Randy L. Desimone, *op.cit.*, p. 205.

والإدارة العليا على أنهم أصحاب مصلحة رئيسيون في نتائج التدريب، وأصحاب المصلحة المحتملين الآخرين مثل المصممين والبائعين والمجتمع ككل⁽¹⁾.

3. نماذج وأطر تقييم التدريب

يشير نموذج التقييم إلى تحديد معايير هذا الأخير ومحور تركيزه. نظرًا لأنه يمكن دراسة برنامج تنمية الموارد البشرية أو التدريب من وجهات نظر مختلفة. وفي هذا الإطار فقد اقترحت أدبيات التدريب العديد من الأطر المختلفة لتقييم التدريب أو تنمية الموارد البشرية. وكان نهج التقييم الأكثر استخدامًا على نطاق واسع هو الإطار الذي وضعه "دونالد كيرك باتريك" (Donald Kirkpatrick). وهو ما يجب تحليله في المقام الأول، ومن جهة أخرى تجدر الإشارة أيضًا إلى أنه إذا كانت النماذج والأطر المختلفة تشترك في بعض الميزات، فإنها تختلف أيضًا في نواحٍ مهمة كما هو موضح في الجدول رقم (03) أدناه⁽²⁾.

⁽¹⁾ Idem.

⁽²⁾ Ibid., pp. 205-206.

الجدول رقم (03): نماذج وأطر تقييم التدريب أو تنمية الموارد البشرية.

النموذج	معايير تقييم التدريب
- كيرك باتريك" (Kirkpatrick) (1967، 1987، 1994)	- أربعة مستويات للتقييم هي: رد الفعل، والتعلم، والسلوك الوظيفي. والنتائج.
- نموذج (لسياق، المدخلات، العملية، المنتج) (CIPP) (Galvin, 1983)	- أربعة متغيرات للتقييم هي: السياق والمدخلات والعملية والمنتج.
- نموذج "برينكيرهوف" (Brinkerhoff) (1987)	- ست مراحل للتقييم: تحديد الأهداف، وتصميم البرامج، وتنفيذ البرامج، والنتائج الفورية، والنتائج المتوسطة أو نتائج الاستخدام، والتأثيرات والقيمة.
- نموذج "كرايجر" (Kraiger) و"فورد" (Ford) و"سالاس" (Salas) (1993)	- مخطط تصنيف يحدد ثلاث فئات من نتائج التعلم: (المعرفية، القائمة على المهارات والعاطفية)، ويقترح مقاييس تقييم مناسبة لكل فئة من فئات النتائج.
- نموذج "هولتون" (Holton) (1996)	- يحدد خمس فئات من المتغيرات والعلاقات فيما بينها: التأثيرات الثانوية، عناصر التحفيز، العناصر البيئية، النتائج، القدرة أو عناصر
- نموذج "فيليبس" (Phillips) (1996)	- خمسة مستويات للتقييم: رد الفعل والإجراء المخطط له، التعلم، التعلم التطبيقي على الوظيفة، نتائج الأعمال، العائد على الاستثمار.

4. إطار تقييم التدريب عند "دونالد كيرك باتريك" (Donald Kirkpatrick)

وهو الإطار الأكثر شعبية لتوجيه تقييمات التدريب⁽¹⁾. ويعتبر هذا الإطار من أساليب تقييم التدريب الأكثر استخدامًا. وذلك نظرًا لسهولة جمع بيانات التفاعل مما جعله الشكل الأكثر شيوعًا⁽²⁾. وتعتمد نموذج "كيرك باتريك" ذو المستويات الأربعة في تقييم التدريب بناءً على أربعة معايير⁽³⁾:

- ردود أفعال المتدربين: أي رأي المتدربين في التدريب.
- التعلم: أي ما تعلمه المتدربون.
- السلوك: أي كيف يتغير سلوك المتدربين.
- النتائج التنظيمية: أي التأثير على المنظمة.

■ المستوى الأول: رد الفعل (Reaction Level 1): يطرح هذا المستوى السؤال:

هل أعجب المتدربين بالبرنامج وشعروا بقيمته؟ ففي هذا المستوى، يتم التركيز على تصورات المتدربين حول البرنامج وفعاليتها. ويشكل هذا معلومات مفيدة، فردود الفعل الإيجابية على برنامج تدريبي معين قد تسهل تشجيع الموظفين على حضور البرامج المستقبلية. أما إذا لم يعجب المتدربين بالبرنامج أو اعتقدوا أنهم لم يتعلموا أي شيء (حتى لو فعلوا ذلك)، فقد يشبطون الآخرين عن الحضور ويترددون في استخدام المهارات أو المعرفة التي تم الحصول عليها في البرنامج. ومع ذلك فإن القيد الرئيسي لتقييم التدريب أو برامج تنمية الموارد البشرية على مستوى رد الفعل هو أن هذه المعلومات لا يمكن أن تشير إلى ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ Eduardo Salas, Janis A. and Cannon-Bowers, *op.cit.*, p. 487.

⁽²⁾ Marissa L. Shuffler, Eduardo Salas and Luiz F. Xavier, *op.cit.*, p. 213.

⁽³⁾ Chris W. Coultas, Rebecca Grossman, and Eduardo Salas, *op.cit.*, p. 514.

⁽⁴⁾ Jon M. werner and Randy L. Desimone, *op.cit.*, p. 206.

■ **المستوى الثاني: التعلم (Learning Level 2):** التعلم كما تصوره "كيرك باتريك" يركز في المقام الأول على اكتساب المعلومات الواقعية (أي نتائج التعلم المعرفي)، وهي في المقام الأول ما إذا كان المتدربون قد اكتسبوا المعرفة الواقعية، بالإضافة إلى الاستراتيجيات المعرفية⁽¹⁾.

■ **المستوى الثالث: السلوك (Behavior Level 3):** يطرح هذا المستوى الأسئلة: هل يستخدم المتدرب ما تعلمه في التدريب أثناء العمل؟ ويعد هذا أيضًا مقياس حاسم لنجاح التدريب. حيث تتم معرفة زملاء العمل الذين تعلموا كيفية القيام بشيء ما ولكنهم اختاروا عدم القيام بذلك. وعليه فإذا لم ينتقل التعلم إلى الوظيفة، فإن جهد التدريب لا يمكن أن يكون له تأثير على الموظف أو الفعالية التنظيمية. ويتطلب قياس ما إذا كان التدريب قد انتقل إلى الوظيفة مراقبة سلوك المتدرب أثناء العمل أو عرض السجلات التنظيمية مثل انخفاض شكاوى العملاء⁽²⁾.

■ **المستوى الرابع: النتائج (Results Level 4):** يطرح هذا المستوى الأسئلة التالية: هل أدى التدريب أو جهود تنمية الموارد البشرية إلى تحسين فعالية المنظمة؟ هل أصبحت المنظمة أكثر كفاءة أو أكثر ربحية أو أكثر قدرة على خدمة عملائها نتيجة للبرنامج التدريبي؟ وعليه فإن استيفاء هذا المعيار يعتبر الهدف الأساسي بالنسبة لمعظم المديرين، وهو أيضًا المستوى الأكثر صعوبة في التقييم، نظرًا لأن العديد من الأشياء التي تتجاوز أداء الموظف يمكن أن تؤثر على الأداء التنظيمي. عادة على هذا المستوى، يتم جمع وتحليل البيانات الاقتصادية والتشغيلية كالمبيعات مثلًا⁽³⁾.

وضمن هذا الإطار التحليلي، وفيما يتعلق بالمستوى الرابع أي النتائج يطرح الباحثان "نيك بلانشارد" (Blanchard W. Nick) و"جيمس ثاكر" (James W. Thacker)، في

(1) Marissa L. Shuffler, Eduardo Salas and Luiz F. Xavier, *op.cit.*, p. 214.

(2) Jon M. werner and Randy L. Desimone, *op.cit.*, p. 207.

(3) *Idem.*

كتابهما "التدريب الفعال"، لتحديد ما إذا كان قد تم نقل التدريب أم لا، قد يكون من خلال القيام بالتقييم بعد وقت قصير من اكتمال التدريب. غير أنه عندما تكون أهداف التعلم الأكثر تعقيداً، مثل تعلم كيفية حل المشكلات أو حل النزاعات، يجب أن يكون وقت الانتظار قبل التقييم أطول، حيث سيحتاج المتدرب أولاً إلى أن يصبح مرتاحاً بدرجة كافية مع السلوك الجديد لإظهاره بشكل منتظم، وسوف يستغرق هذا الأمر وقتاً أطول حتى يلاحظ الآخرون أن سلوك المتدرب قد تغير، ويشبه هذا تماماً ذلك الشخص الذي يكون فقد الوزن تدريجياً، فغالباً ما يحدث دون أن يلاحظه أحد. وبعد مרו الوقت سيقول الناس: "يا إلهي، ألم تفقد وزنك؟" أو "ما الذي يميزك؟". فهكذا هي أنواع التغيير السلوكي قد تستغرق وقتاً طويلاً ليتم ملاحظتها⁽¹⁾.

1.4 نقد نموذج 'دونالد كيرك باتريك' (Donald Kirkpatrick)

في هذا الإطار، فإن تصنيف "كيرك باتريك" كان بمثابة أساس جيد لتقييم التدريب لعدة عقود، وقد خدم مجتمع البحث التدريبي جيداً، ولكن هناك حاجة إلى تصنيف أكثر ثراءً وتعقيداً، حيث يجب أن يستمر البحث في إيجاد تقييمات أفضل وأكثر تشخيصية وصرامة لنتائج التعلم⁽²⁾.

وفي هذا السياق أيضاً يبدو أن هناك العديد من المناقشات التي تم تنظيمها حول تقييم تنمية الموارد البشرية من خلال مستويات معايير "كيرك باتريك" الأربعة. ومع ذلك، وقد كان نهج "كيرك باتريك" هدفاً لانتقادات وتعديلات كبيرة. وفي هذا الصدد، يشير بعض المؤلفين إلى أن هذا الإطار يقيم فقط ما يحدث بعد التدريب، بدلاً من تقييم عملية التدريب بأكملها. النقد الثاني ويشير إلى أنه من الأفضل وصف إطار "كيرك باتريك" على أنه تصنيف للنتائج، بدلاً من كونه نموذجاً حقيقياً لنتائج التدريب. ويرى "كرايغر" (Kraiger) و"فورد" (Ford) و"سالاس" (Salas)، أن منهج "كيرك باتريك" فشل في تحديد

(1) P. Nick Blanchard and James W. Thacker, *op.cit.*, p. 345.

(2) Eduardo Salas, Janis A. and Cannon-Bowers, *op.cit.*, p. 487.

أنواع التغييرات التي يمكن توقعها كنتيجة للتعليم، وكذلك تقنيات التقييم التي ينبغي استخدامها لقياس التعلم في كل مستوى. كما شكك أيضا "جورج أليجر" (George M. Alliger) و"إليزابيث أ. جاناك" (Elizabeth A. Janak) في صحة افتراضاته الضمنية، ويقترحان أن نموذج "كيرك باتريك" ربما لم يكن المقصود (أي تسميته بالنموذج)، ولم يكن أكثر من مجرد إرشاد عالمي أول لتقييم التدريب". وقد رد "باتريك" على هذا النقد بالقول: "أنا شخصياً لم أسمى إطار العمل الخاص بي "نموذجاً"، و "لا يهمني ما إذا كان عملي يسمى نموذجاً أو تصنيفاً طالما أنه يساعد على التقييم". توضيح معنى التقييم بعبارات بسيطة ويقدم إرشادات واقتراحات حول كيفية إنجاز التقييم". وفي هذا السياق دائماً فقد رأى "أنطونيو جيانجريكو" (Antonio Giangreco) وزملاؤه، أن نموذج "باتريك" ليس مناسباً تماماً للوتيرة السريعة للاقتصاد الحديث⁽¹⁾.

5 . الأطر والنماذج الأخرى لتقييم التدريب

لقد كان تصنيف "كيرك باتريك" بمثابة أساس جيد لتقييم التدريب لعدة عقود، وقد خدم مجتمع البحث التدريبي جيداً، ولكن هناك حاجة إلى تصنيف أكثر ثراءً وتعقيداً، حيث يجب أن يستمر البحث في إيجاد تقييمات أفضل وأكثر تشخيصية وصرامة لنتائج التعلم⁽²⁾. وفي هذا الإطار فقد قام الباحثون في مجال التدريب بتوسيع أفكار "كيرك باتريك" لتشجيع الممارسين على القيام بعمل تقييم أكثر شمولاً. يقترح العديد من المؤلفين إجراء تعديلات على هذا النهج المستويات الأربعة، وذلك للحفاظ على الإطار سليماً بشكل أساسي، وقد شملت هذه التعديلات ما يلي⁽³⁾:

- توسيع مستوى "رد الفعل" ليشمل تقييم رد فعل المشاركين على أساليب التدريب وكفاءته، والتمييز بشكل أوضح بين ردود الفعل المعرفية والوجدانية للتدريب.

⁽¹⁾ Jon M. werner and Randy L. Desimone, *op.cit.*, p.207 .

⁽²⁾ Eduardo Salas, Janis A. and Cannon-Bowers, *op.cit.*, p. 487.

⁽³⁾ Jon M. werner and Randy L. Desimone, *op.cit.*, p.208.

- تقسيم مستوى رد الفعل ليشمل تقييم تصورات المشاركين حول متعة البرنامج وفائدته (المنفعة) وصعوبته.
- إضافة مستوى خامس (ما وراء النتائج) لمعالجة عائد الاستثمار بالنسبة للمؤسسة على وجه التحديد.
- إضافة التركيز على "العائد على التوقعات"؛ أي التركيز بشكل أكبر على ما يريده المديرون والمديرون التنفيذيون ويتوقعونه من تدخل تنمية الموارد البشرية، بدلاً من التركيز على عائد الاستثمار.
- وكما تمت الإشارة إليه سابقاً، فإنه في النموذج الذي اقترحه "بنيامين م. جالفين" (Benjamin M. Galvin)، وسار في سياقه "بيتر وار" (Peter Warr)، يركز التقييم على (1):
- قياس سياق التدريب (تحليل الاحتياجات).
- مدخلات للتدريب (فحص الموارد المتاحة للتدريب ، مثل الميزانيات والجدول الزمني).
- عملية إجراء البرنامج التدريبي (للتعليقات على المنفذين).
- المنتج أو نتيجة التدريب (النجاح في أهداف برنامج الاجتماع).
- أما ما قام به "برينكيرهوف" (Brinkerhoff) فهو توسيع نموذج تقييم التدريب إلى ست مراحل، حيث اقترح دورة من الخطوات المتداخلة، تتخللها مشاكل محددة في مرحلة واحدة، وقد يكون سبب ذلك سلبيات مرتبطة بالمرحلة السابقة، وتتحد تلك المراحل لتحديد كالاتي (2):
- تحديد الأهداف: ما هي الحاجة للتدريب؟
- تصميم البرنامج: ما الذي سيعمل على تلبية الحاجة للتدريب؟
- تنفيذ البرنامج: هل التصميم ناجح (مع التركيز على تنفيذ البرنامج)؟

(1) Ibid., p. 209.

(2) Idem.

- النتائج المباشرة: هل تعلم المشاركون؟
- النتائج المتوسطة أو نتائج الاستخدام: هل يستخدم المشاركون ما تعلموه؟
- التأثيرات والقيمة: هل أحدث البرنامج فرقاً مفيداً للمنظمة؟ .

أما "كرايجر" و"فورد" و"سالاس" فيشيرون إلى أن نتائج التعلم يمكن أن تكون من ثلاثة أنواع (أي المعرفية، والقائمة على المهارات، والعاطفية)، ويقترحون خطة تصنيف لتقييم نتائج التعلم في كل من هذه الفئات الثلاث⁽¹⁾:

- **النتائج المعرفية:** وتضم المعرفة اللفظية، المعرفة المنظمة، المعرفة الاستراتيجية؛ الأولى فتوجد في أشكال مختلفة، بما في ذلك المعرفة الإخبارية (معلومات حول ماذا)، المعارف الإجرائية (معلومات عن الكيفية أو المعرفة الضمنية (معلومات حول أيّ، متى ولماذا)). أما تقييمها فلا يختلف سوى قليلاً عن اقتراحات "كيرك باتريك" أو عن الطريقة التي تقيس بها المنظمات التعلم عادةً. ويمكن تقييم اكتساب المعرفة التقريرية من خلال من خلال اختبارات متعددة الخيارات، صحيح أو خطأ، اختبارات الاسترجاع الحر. وعلى مستوى آخر ينبغي التسليم بوجود مقاربتين مختلفتين لتقييم حجم المعرفة الإخبارية عند المدربين، فالاختبارات السريعة تعمل على تقييم عدد من المواد التي أجيب عليها في وقت محدد أو زمن الاستجابة على أي مادة، كما أن الاختبارات القوية تعمل على تقييم عدد من المواد التي أجيب عليها إجابة صحيحة في ظرف زمني غير محدد⁽²⁾.

وفي الوقت الذي يتقدم فيه التعليم الماهر، تحدث العديد من التغيرات المترابطة بوصفها وظيفة الممارسة المستمرة. أولاً؛ يبدأ المتعلمون في التركيز بشكل أقل على المعرفة الإخبارية والمزيد على المعرفة الإجرائية. بالتزامن مع زيادة المعرفة الإجرائية، يتم تطوير هياكل ذات معنى لتنظيم المعرفة. وفي السنوات الأخيرة، شدد عديد الباحثين على

⁽¹⁾ Idem.

⁽²⁾ Kurt Kraiger, J. Kevin Ford, and Eduardo Salas, " Application of Cognitive, Skill-Based, and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation ", Journal of Applied Psychology, Vol. 78. N°. 2 (1993), 1993, p. 313.

أهمية ذلك، فبدلاً من حجم أو نوع المعرفة المخزنة في الذاكرة، وهو تنظيم لتلك المعرفة. وهناك العديد من الاستراتيجيات لقياس تنظيم المعرفة بشكل مباشر، فقد يتطلب الأمر أحكاماً تتعلق بالتشابه أو القرب بين مجموعة محددة مسبقاً من العناصر الأساسية. حيث يتم تعيين العناصر إما عن طريق مطالبة المتعلمين بترتيب العناصر فعلياً باستخدام مهمة الفرز الحر داخل مساحة المشكلة أو عن طريق إرسال الأحكام إلى خوارزمية التجميع أو القياس. ويشار إلى هذه الإستراتيجية الأخيرة بالتقييم الهيكلي⁽¹⁾.

أما الفئة الأخيرة، والتي أشار إليها "كريجر" وزملائه بالاستراتيجيات المعرفية، فقد تم استخدام مصطلح "ما وراء المعرفة" للإشارة إلى معرفة الفرد وتنظيمه، وتشمل المهارات ما وراء المعرفية التخطيط والمراقبة ومراجعة السلوك المناسب للهدف، أو فهم العلاقة بين متطلبات المهام وقدرات الفرد. هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها قياس المهارات ما وراء المعرفة وتهدف هذه الأساليب إلى محاولة اختبار مستويات أعلى من الفهم من تلك التي تظهر من خلال مجرد التذكر أو التعرف. ويتم تقييم الوعي ما وراء المعرفي من خلال طرح أسئلة استقصائية محددة مسبقاً على المتدربين في كل خطوة. ومن أمثلة هذه الأسئلة: "لماذا تجري هذا الاختبار، وماذا ستفعل في حالة ما إذا فشل الاختبار؟" و"كيف يساعدك هذا الاختبار في حل المشكلة؟" و "هل هناك أي بدائل للاختبار الذي أجرته للتو؟"⁽²⁾.

أما على مستوى مخرجات التعلم أو التدريب المبنية على المهارات فالأمر يتعلق بتنمية المهارات الفنية أو الحركية. ومن خصائص تنمية المهارات هو التوجه نحو الهدف وربط السلوكيات بطريقة منظمة بشكل تسلسلي وهرمي⁽³⁾. ومن نتائج التدريب القائمة على المهارات يمكن أن نذكر على سبيل المثال (سرعة الأداء، سيولة الأداء، معدلات

⁽¹⁾ Ibid., p. 314.

⁽²⁾ Ibid., p. 315.

⁽³⁾ Ibid., p. 319.

الخطأ... إلخ(1). ومع استبعادنا لتبسيط أكثر بهذا الخصوص، فإن تقييم تنمية المهارات تقليدياً، تم من خلال ملاحظة أداء المتدرب في لعب الأدوار (المحاكاة في نهاية التدريب) أو في سلوكيات العمل الفعلية. قد تكون الملاحظة السلوكية أداة تقييم مناسبة، بشرط أن يتم تطوير استراتيجية التقييم بالتنسيق مع التصور النظري لتنمية المهارات(2).

أما على مستوى مخرجات التدريب أو التعلم المبنية على الوجدان، وفي هذا السياق فقد أدرج "روبرت م. جاني" (Robert M. Gagne)، أنه من نتائج التعلم الذي يجب أخذها بعين الاعتبار هو الموقف(3). وضمن هذا الطرح فقد قام "كريجر" وزملائه بقبول هذا التعريف، وتوسيع هذه الفئة من نتائج التعلم لتشمل النتائج التحفيزية والعاطفية. ويعتقدون مثل "جاني" أن الدافع هو أيضاً حالة داخلية تؤثر على السلوك، وأن التركيز على القياس السلوكي أو المعرفي على حساب قياس المواقف والتحفيز يوفر صورة غير مكتملة للتعلم وعملية التدريب. وضمن هذا السياق فقد وضعوا تصوراً لهذه الفئة من المتغيرات كمؤشرات للتعلم، بحيث في حالة تعرض قيم المتعلم إلى تغيرات محددة بوصفها وظيفة للتدريب، هنا يكون التعلم قد. وفي هذا الإطار فإن الاستعداد والفعالية الذاتية والأهداف غالباً ما يتم تصورها كمتغيرات تحفيزية، ولإجراء القياس يمنح المتدربون مجموعة من نتائج الأداء المحددة ذات الصعوبة المتزايدة ثقتها في ذلك ويختبرون في مسألة مدى قدرتهم على إنجاز الهدف، ومدى ثقتهم في القيام بذلك(4).

ومواصلة لتحليل نماذج وأطر تقييم التدريب، فإن النموذج الذي اقترحه "هولتون" (Holton) عام 1996 له نتائج مشابهة لنتائج "كيرك باتريك" (أي التعلم، والأداء الفردي، والنتائج التنظيمية، ويتضمن النموذج أيضاً متغيرات فردية (مثل الدافع للتعلم، والدافع

(1) Jon M. werner and Randy L. Desimone, *op.cit.*, p.210.

(2) Kurt Kraiger, J. Kevin Ford, and Eduardo Salas, *op.cit.*, p. 316.

(3) Robert M. Gagne, "Learning Outcomes and Their Effects ", the American Psychological Association, Inc. Vol. 39, No. 4 (1984), p. 383.

للتحويل، والقدرة، والمواقف الوظيفية) والمتغيرات البيئية (على سبيل المثال الأحداث الخارجية) التي تؤثر على هذه النتائج⁽¹⁾.

وفي النهاية وبعد عدة عقود من البحث، لا يزال هناك الكثير غير معروف فيما يتعلق بتقييم التدريب على المستوى الفردي والتنظيمي. ومع ذلك، فما هو معروف هو أنه، ومن خلال التحليل السابق، يبدو أن إدارة الموارد البشرية تنتج ردود فعل إيجابية ونتائج تعلم من حيث تغيير المعرفة والمواقف والسلوك⁽²⁾.

إن الحدود التالية والتحدي الأكبر في هذا المجال هو تصميم وتطوير واختبار تقييمات التعلم والأداء عبر الإنترنت. نظرًا لأننا نعتمد بشكل أكبر على التكنولوجيا في تقديم التدريب، فإننا نحتاج إلى بروتوكولات أفضل والمزيد للوصول إلى التعلم ليس فقط بعد التدريب ولكن أيضًا أثناء التدريب

⁽¹⁾ Jon M. werner and Randy L. Desimone, *op.cit.*, p.209.

⁽²⁾ Marissa L. Shuffler, Eduardo Salas and Luiz F. Xavier, *op.cit.*, p.217 .

المحور الخامس

التدريب الإلكتروني: تكنولوجيا المعلومات
والاتصال والتأسيس لنموذج جديد للتدريب

التدريب الإلكتروني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتأسيس لنموذج جديد للتدريب

في عصر المعلومات. ومن خلال نقرات قليلة على زر فأرة الكمبيوتر، يمكننا الوصول على الفور إلى كل شيء بدءاً من أسعار الأسهم الحالية وحتى مقاطع الفيديو للأفلام الحالية، مع ملايين البايتات من المعلومات. وكما ساعد المحرك البخاري في تمكين التحول إلى العصر الصناعي، فإن تكنولوجيا المعلومات عملت ولا تزال تعمل على تغذية هذا التحول إلى عصر المعلومات⁽¹⁾.

ومنذ فترة طويلة، تعود تحديداً إلى خمسينيات القرن الماضي، حين بدأت المؤسسات في استخدام أجهزة الكمبيوتر المركزية الكبيرة لأتمتة مكاتبها الخلفية، أدى تطور التقنيات الجديدة إلى خلق فرص جديدة لتغيير المؤسسات. وذلك بإدخال أجهزة الكمبيوتر الشخصية، وتطوير الشبكات، وظهور الإنترنت بوصفها قاعدة قابلة للتطبيق في الأنشطة التجارية، وعلى المستوى التنظيمي فقد أثر ذلك بشكل كبير على المنظمات. فقد أدى إدخال الحوسبة، المدفوع بالنقد في تكنولوجيا الهاتف المحمول وتصغير شرائح الحوسبة، إلى إحداث ثورة في الحوسبة التنظيمية وطريقة أداء المؤسسات بشكل عام والتدريب بشكل خاص. فقد خلقت التطورات في تكنولوجيا المعلومات فرصاً جديدة لتحسين الكفاءة، وتحويل طريقة تنظيمها، وابتكار فرص عمل جديدة. وهو ما يستدعي من المنظمات أن تتصرف بشكل متسارع من أجل الاستفادة من هذه القدرات الجديدة⁽²⁾.

1. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتفعيلها في مجال التدريب

تشير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها "استخدام التكنولوجيا الحديثة للقيام بالنقاط ومعالجة وتخزين واسترجاع وتسليم المعلومات، سواء كانت في شكل بيانات رقمية أو نص أو صوت أو صورة". وتعرف أيضاً بأنها "جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في

⁽¹⁾ Maryam Alavi¹ and Jonathan Palmer, "Use Information Technology for Organizational Chang ", in: Edwin A. Locke, The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour. Second Edition , United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd, 2009, p. 595.

⁽²⁾ Ibid., p. 596.

تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، بما في ذلك تكنولوجيا أجهزة الكمبيوتر ووسائل الاتصال وشبكات الاتصال وغيرها من المعدات المستخدمة بكثرة في الاتصالات". ويتضح مما سبق أن مخرجات تكنولوجيا المعلومات أدت إلى ظهور العديد من مجالات التطور مثل ظهور البرمجيات المتقدمة والتي تشمل الأنظمة الخبيرة والذكاء الاصطناعي وقواعد البيانات والإنترنت والإنترنت والإكسترنات والبريد الإلكتروني وتكنولوجيا الاتصالات عن بعد⁽¹⁾.

1.1 التدريب في سياق تكنولوجيا المعلومات

تاريخيا فقد ظهرت تكنولوجيا التعلم كمجال للدراسة في ستينيات القرن العشرين. ومع ذلك فإن سلسلة الابتكارات التكنولوجية المتلاحقة لم يكن لها سوى تأثير ضئيل على مستوى الممارسة التعليمية. ومع ذلك، وعلى مدى نصف القرن الماضي، فقد ركز التطور التكنولوجي على أجهزة العرض السمعية والبصرية. مع تطور الحوسبة الشخصية في السبعينيات، ظهر التعلم بمساعدة الكمبيوتر وقد كان يُنظر إلى هذا الأخير على أنه أنشطة تدريب وممارسة توجيهية إلى حد كبير. ومع ذلك، مثلت التسعينيات تغييرًا كبيرًا مع ظهور الإنترنت وانتشار تكنولوجيات الاتصال على نطاق واسع⁽²⁾.

وبحلول تسعينيات القرن الماضي وظهور الإنترنت وانتشار تكنولوجيات الاتصال على نطاق واسع فقد تغير المشهد التعليمي والتدريبي بصورة جذرية من حيث الاتصال والتعاون. حيث وفرت وسائل لإنشاء مجتمعات متماسكة من المتعلمين والمتدربين مستقلة عن الزمان والمكان، فهذه الابتكارات التكنولوجية ليست غريبة أو باهظة الثمن؛ إنها تكنولوجيات اخترقت معظم شرائح مجتمعنا المتصل بشكل متزايد. لقد غيرت فرصة ربط المعلمين والطلاب بطريقة مستدامة⁽³⁾.

⁽¹⁾ Naoual Ben Amara, Larbi Atia, " e-training and its role in human resources development ", *Global Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, No.1 (2016), p. 07

⁽²⁾ D. Randy Garrison, *E-Learning in the 21st Century: A Community of Inquiry Framework for Research and Practice*. Third Edition, New York : Routledge, 2017, p. 86.

⁽³⁾ *Idem*.

ويبرز هذا المشهد بشكل واضح في طرح "مارتين سلومان" (Martyn Sloman)، مؤلف كتاب ثورة التعلم الإلكتروني: من المقترحات إلى العمل (The e-Learning Revolution: From Propositions to Action)، بالقول " لقد تم قلب نماذج التعلم والتدريب الحالية. فهؤلاء المدربون الذين يبقون داخل مناطق الراحة الخاصة بهم ويفكرون في النماذج التقليدية سيكونون الخاسرين في هذه المهنة"¹ ويتابع بالقول:

"إن وتيرة التغيير في الاقتصاد العالمي والتقدم في تكنولوجيا الاتصالات يعني أنه لا يوجد أي جدل حول ما إذا كان التعلم الإلكتروني هو المستقبل أم لا. ومن الواضح أنه كذلك"... وتشير أحدث التقييمات إلى أن المنظمات التنافسية ستقدم قريباً ما يصل إلى خمس التدريب الخاص بها عبر الإنترنت أو الشبكات الداخلية أو الويب"⁽²⁾.

من هذا المنطلق يبدو أنه سيكون لتكنولوجيا المعلومات دور كبير في تغيير طرق التعليم والتدريب المعروفة في الوقت الحاضر؛ فلن يحتاج المدرب مستقبلاً إلى الوقوف أمام الأفراد لإلقاء محاضراته، ولكن هذه العملية ستتم عن طريق مدرب إلكتروني، وبالتالي لن يلزم الفرد بالحضور إلى مقر التدريب.

2. التدريب الإلكتروني

قد يظهر التدريب الإلكتروني على أنه يشبه التعلم الإلكتروني من نواحٍ عديدة خاصةً من حيث طريقة التقديم والتكنولوجيا المستخدمة، إلا أنه يشير إلى إطار زمني أقصر بكثير للتعلم عادةً فهو عادةً ما يكون مصمم خصيصاً لتحقيق هدف تعليمي معين أو مهارة. ويُعرّف التدريب الإلكتروني، بأنه عملية تدريب عن بعد من خلال استخدام الإنترنت أو الإنترنت، مما يعطي الأفراد المعرفة المطلوبة حول مختلف الموضوعات المختارة⁽³⁾. وتتيح

⁽¹⁾ Sloman, Martyn. *The E-Learning Revolution: From Propositions to Action*. CIPD, 2001, p.06

⁽²⁾ "The e-Learning Revolution: From Propositions to Action." Book review. *Education + Training*, vol. 43, N° 8–9, (2001), Retrieved 24/10/2025 from: <https://bitly.cx/Dts9g>

⁽³⁾ Christian Wiradendi Wolor and others, "Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19", *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol 7 No 10 (2020), p. 444.

هذه التقنيات تقديم تعلم "جديد، أفضل، وأقل تكلفة، وأسرع" مقارنةً بأساليب التدريب التي تقدم في الفصول الدراسية التقليدية. فالتدريب الإلكتروني يشير إلى أي نوع من التدريب يُقدم في المؤسسات عبر الوسائط الإلكترونية، بما في ذلك التعلم الذاتي من خلال الشبكة الداخلية، والتعلم من الأقراص المدمجة في مكان العمل، والتدريب الذي يقدمه المدربون مباشرةً عبر البث الشبكي، والجلسات المسجلة لتدريبات البث الشبكي السابقة المتاحة للموظفين وغيرهم⁽¹⁾.

ومن جهتهما يعرف الباحثان " راشيل د. إيكارد" (Rachel D. Echard) و " زان إل بيرج" (Zane L. Berge) إلى مفهوم التدريب الإلكتروني على أنه "فصل المدرب عن المتدرب وهو جزء من التعليم والتدريب من خلال التعليمات أو الملاحظات أو العمليات التي تركز على توفير المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق أهداف العمل الفورية"، ومن هذا المنطلق يتصور التدريب الإلكتروني على أنه: أنه استخدام التكنولوجيا لإيصال المعرفة والمهارات من المدرب (المدرّب أو المعلم) إلى المتدربين (الموظف)، من خلال وسيط مثل الإنترنت، أو بيئة الإنترنت⁽²⁾.

3. الفرق بين التعلم الإلكتروني والتدريب الإلكتروني

على الرغم من التداخل الكبير بين المفهومين، فإن الفرق بينهما أيضاً، يبدو واضحاً على عدة مستويات مثل المخرجات والوقت والقياس⁽³⁾. ويمكن الوقوف على هذه الاختلافات في الجدول أدناه:

(1) Thurasamy Ramayah, Noor Hazlina Ahmad and Tan Say Hong, "An Assessment of E-training Effectiveness in Multinational Companies in Malaysia", Educational Technology & Society, Vol. 15, issue 2 (2012), p. 126.

(2) Mueen Mohsin and Rosnafisah Sulaiman, " A Study On E-Training Adoption For Higher Learning Institutions " , International Journal of Asian Social Science, Vol. 03, issue 9 (2006), p. 2008.

(3) Ibid., p.2009.

الجدول رقم (04): الاختلاف بين التعلم الإلكتروني والتدريب الإلكتروني

المعيار	التدريب الإلكتروني	التعليم الإلكتروني
التعريف	يقع التدريب ضمن نطاق المنظمة: فهو تدخل مصمم لإنتاج سلوكيات لدى الأفراد يكون لها نتائج تنظيمية إيجابية في المنظمة.	يشمل أي نوع من أنواع المحتوى التعليمي الذي يتم تقديمه إلكترونياً.
المخرجات	يتم تصميمه بناءً على احتياجات المنظمة، ويتم استخدامه عادةً على المستوى المهني أو المؤسسي	انشطة المتعلم مركزة في عملية تعلم منظمة..
الوقت	مدة قصيرة	مدة طويلة، وذلك بناءً على برنامج الدراسة على سبيل المثال، الدرجة العلمية، الدبلوم وما إلى ذلك.
المستخدم المستهدف	الموظفين أو العمال المهنيين	المتعلمين البالغين.
النموذج	نموذج تعليمي مبرمج	تصفح الويب، نموذج التطوير الذاتي.
القياس	معايير القياس: الاستخدام/ خفض التكلفة	نتائج التعلم.

المصدر:

- Mueen Mohsin and Rosnafisah Sulaiman, *op.cit.*, p. 2009.

تكشف هذه المقارنة أن استخدام مفهوم " التدريب الإلكتروني " في السياق المؤسسي أو التدريب الإداري ، يبدو الأكثر موائمة من مفهوم التعليم الإلكتروني لأنه يركز على تدريب المتدربين مثل الموظفين والمشاركين المحتملين الذين يسعون للحصول على دورات تدريبية قصيرة لتحسين أو اكتساب معارف ومهارات جديدة خصيصاً لتحسين الوظيفة. في حين أن

التعلم الإلكتروني أكثر ملاءمة للمتعلمين الذين ينخرطون لمدة دراسية طويلة، مثل الطلاب الذين يحصلون على دبلوم أو مرحلة تأسيسية أو درجة علمية⁽¹⁾.

لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال في تنفيذ البرامج التدريبية، فقد سمحت بتطوير مهارات القوى العاملة اللازمة بمعدل أكثر كفاءة من أي وقت مضى. من خلال أحدث برامج التدريب. ويتمثل تفرد هذه الدورات التدريبية الإلكترونية في الوقت القصير بشكل ملحوظ من التطوير والتصميم إلى التنفيذ؛ فهي تستخدم برنامج "باور بوينت البسيط" (PowerPoint) في حين يستخدم البعض الآخر برنامج "ماكروميديا فلاش" (Macromedia Flash) للمحاكاة. حيث يتعين على المشاركين التدريب على مهارات محددة بسرعة كبيرة⁽²⁾.

وفي هذا الإطار فقد انتجت تكنولوجيا المعلومات طرقاً تختلف تماماً عن الأساليب التقليدية، حيث يمكن على فرق واضح المعالم بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، يمكن تلخيصه في الجدول الآتي:

⁽¹⁾ Ibid., p. 2009.

⁽²⁾ Rachel D. Echard, " quality management builds solid etraining" , Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE, Volume: 9 Number (2008), p.15.

الجدول رقم (05): الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني
المصدر:

التدريب الإلكتروني	التدريب التقليدي
- المدرب هو مرشد وميسر لموارد التدريب	- المدرب هو المصدر
- تدفق المعلومات التفاعلي في الاتجاهين	- الأساسي للتدريب
- التدريب التعاوني	- تدفق المعلومات في
- يتعلم المتدرب من خلال الممارسة والبحث الذاتي	- اتجاه واحد
- البحث والتحقيق من خلال الإنترنت	- يتلقى المتدرب أو يأخذ
- حل المشكلات، التحليل، التقييم، الإبداع	- المعرفة من المدرب
- مراعاة الفروق الفردية.	- التدريبات الصارمة
- تغيير المحتوى	- والروتينية.
- الاهتمام بالجودة	- تلقي المعلومات
- التكلفة النسبية	- التدريب دون أخذ الفروق
- الاهتمام بظروف المتدربين و مراقبة قدراتهم الفردية	- الفردية في الاعتبار
	- المحتوى الثابت
	- الاهتمام بالكمية
	- ارتفاع التكلفة
	- عملية التدريب وفقًا لخطة
	- محددة دون أخذ الفروق
	- الفردية بين المتدربين في
	- الاعتبار.

- Naoual Ben Amara, Larbi Atia, , *op.cit.*, p. 04.

4. أنماط التدريب الإلكتروني: المزايا والحدود

لقد أوجدت تكنولوجيا المعلومات أنماطاً جديدة وسهلة من التدريب منها⁽¹⁾:

- **التدريب عن بعد (Distance Training):** ويقصد به "أسلوب اكتساب المعرفة عن طريق الآخرين؛ التدريب عن بعد ليس له حدود أو وسيلة واحدة؛ وأي بث تلفزيوني أو فيديو أو أي برنامج إعلامي يمكن اعتباره بمثابة تدريب عن بعد". إن الدور المهم للتدريب عن بعد هو تسهيل وتبسيط عملية التدريب؛ أما اليوم فمن خلال الشبكة يستطيع أي شخص تطوير كفاءاته بأنواعها المختلفة دون الحاجة إلى التواجد المكاني. تحتوي الشبكة على منظمات افتراضية تعمل على تزويد المشاركين بمحاضرات ودروس قيمة حول المجال المطلوب، كما يمكن تعميم هذه البرامج التدريبية داخل المنظمة من خلال الشبكة الداخلية ليستفيد منها عدد كبير من العاملين. التدريب عن بعد لا يهمل عدد المتدربين لأن القاعات هنا افتراضية ومعتمدة على الشبكة.

- **التدريب المستمر (Continuous Training):** لقد جعلت تكنولوجيا المعلومات من عملية التدريب عملية مستمرة، خاصة في الوقت الحاضر الذي يتميز بالتحولات والتغيرات السريعة. يوجد في الشبكة العديد من البرامج والدورات التدريبية المفتوحة 24/24 ساعة خلال الأسبوع بدون إجازات؛ فالعملية التدريبية ضمن هذا السياق لا تعترف بالحدود الزمانية والمكانية.

- **التدريب في العمل (At work Training):** تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي بالتوازي مع العمل الحقيقي دون الشعور بالفرق بين ما ينفذه الأفراد فعلياً للوظيفة وما ينفذونه للتدريب حيث يتم التفاعل بين المستخدم وقاعدة البيانات في حالة العمل، وبين المستخدم وقاعدة البيانات الهيكلية في التدريب، مما يؤدي إلى الاستفادة من إنتاجية العامل حتى أثناء مرحلة التدريب، وبالتالي تقليل التكاليف نتيجة استغلال مخرجات العملية التدريبية أثناء القيام بها.

⁽¹⁾ Naoual Ben Amara, Larbi Atia, , op.cit., pp. 07-08.

- التدريب على أساس المستوى (Level-based training): تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية إعطاء برامج تدريبية لأكثر من مستوى، وذلك حسب طبيعة المتدرب وقدراته؛ حيث يقوم البرنامج من خلال مجموعة من الاختبارات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي بتحديد مستوى المتدرب ونقاط القوة والضعف، وتقديم المواد التدريبية بالشكل المناسب لهذا المستوى.
- وبالنظر إلى هذا، فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة أساسية للتدريب قد حقق العديد من المزايا، منها⁽¹⁾:
- **تقليص الزمان والمكان:** حيث عملت تكنولوجيا المعلومات على جعل جميع المساحات الإلكترونية، مما وفر مرافق تخزين تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة التي يمكن للمتدرب الوصول إليها بسهولة⁽²⁾. ويبرز بشكل واضح في عدم التقيد بساعات ومكان الفصول الدراسية، حيث يمكن وضع المادة التعليمية أو التدريبية على الأنترنت وهو ما يمكن المتدربين من العودة إليها في أي وقت وفي أي مكان⁽³⁾.
- **الاتصال:** ويقصد به ربط أجهزة الاتصال المختلفة بين المدرب والمتدربين.
- **التفاعلية:** حيث يمكن لمستخدم هذه التقنيات أن يكون متلقياً ومرسلاً في نفس الوقت.
- **الانتشار والنشر:** قابلية التوسع لتشمل المزيد والمزيد من المناطق غير المحدودة في العالم.
- ويتميز التدريب الإلكتروني بعدد من المزايا للمدرب والمتدرب على حد سواء؛ ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

⁽¹⁾ Naoual Ben Amara, Larbi Atia, , *op.cit.*, p . 08.

⁽²⁾ *Ibid.*, p. 08.

⁽³⁾ كمال عبد الحكيم زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال. ط. 2، القاهرة: عالم الكتب، 2007، ص 263.

- **تقليل حركة المتدربين:** يؤدي التدريب المكتبي إلى تقليل أوقات سفر المتدربين، وذلك لتوفر البرامج في الوقت المناسب للمتدربين
- **سهولة الوصول إلى الشبكة:** من خلال الأدوات الحديثة يستطيع المتدرب الوصول بسهولة إلى شبكات الكمبيوتر والإنترنت مع القليل من المهارات والخبرة.
- **استخدام أجهزة الكمبيوتر الشخصية:** لا يتطلب التدريب باستخدام الشبكة من المتدرب تثبيت برامج خاصة أو تطوير إصدارات متعددة من تطبيقات الكمبيوتر.
- **الوصول السريع إلى المعلومات الحديثة:** مسؤولية فريق التطوير تكمن فقط في التحرك بسرعة لإدخال أي تغييرات جديدة في البرامج.
- **الوقت المرن:** يتيح الفرصة لاختيار الوقت الذي يكمل فيه دراسته للموضوع بدلاً من إلزامه - كما في طرق التدريب والتدريس المعتادة - بالمساعدة في جميع الدورات التدريبية والإرشادية⁽¹⁾. فالتعلم والتدريب الإلكتروني يسهل الوصول خارج ساعات العمل المعتادة، فهو يشكل فرص التفاعل الإضافية والبديلة⁽²⁾.
- **تعزيز التعليم بالوسائط والمواد المتاحة:** يتيح التدريب الإلكتروني للمدرب إمكانية دمج المعلومات والمهارات المقدمة من خلال الموقع بالصور والرسومات الثابتة والمتحركة ومقاطع الفيديو، لتعزيز أهداف التدريب وتعزيز الرسالة المقدمة، مما يسهل تقديمه للمتدربين عبر الإنترنت.
- **خلق جو تفاعلي بين المدرب والمتدرب:** إن طبيعة الدراسة الافتراضية التي تعتمد بشكل أساسي على المناقشة والحوار تجعل من المتدرب مشاركاً أساسياً في

(1) Naoual Ben Amara, Larbi Atia, , *op.cit.*, p . 09.

(2) Saeed Mohammed Alzahrani, "Obstacles to using e-learning for Arabic language teachers from the point of view of their supervisors in Al-Baha Governorate, Saudi Arabia", *International Journal of Instructional Technology and Educational Studies (IJITES)*. Volume 5, Issue 2, (April, 2024). p . 03.

عملية التدريب؛ ويعتبر هذا الأسلوب ذو فائدة كبيرة، حيث يكسر الأسلوب التقليدي في التدريب الذي يعتمد بشكل أساسي على اعتبار المتدرب مجرد متلقي والمدرّب مجرد محاضر.

- **تشجيع التعاون والتواصل بين المتدربين:** يتيح التدريب الإلكتروني التبادل السريع لمزيد من المعلومات والمحتوى بين المتدربين.

- **سهولة الوصول إلى المدرّبين:** يوفر التدريب الإلكتروني إمكانية الوصول السهل والسريع إلى المدرّب خارج ساعات العمل الرسمية. أصبح بإمكان المتدرب إرسال أسئلته إلى المدرّب عبر البريد الإلكتروني. وهذه الميزة أكثر فائدة وملاءمة للمدرّب من بقاءه مقتصرًا على سطح المكتب الخاص به.

- **أساليب تقييم متعددة للمدرّب:** أدوات التقييم الفوري توفر للمدرّب طرقاً متنوعة لبناء المعلومات وتوزيعها وتصنيفها وتقييمها بسهولة وسرعة؛

- **توفير الواقع الافتراضي:** يمكن لبرامج التدريب الإلكتروني أن تقدم برامج محاكاة افتراضية يعيش من خلالها المتدرب الواقع دون أن يتأثر بظروفه أو مواقفه الخطيرة والصعبة⁽¹⁾.

- **فعال من حيث التكلفة:** في غالب الأحيان تكون دورات التعلم الإلكتروني أو التدريب الإلكتروني مجانية أو غير مكلفة، مما يوفر على الطلاب والمتدربين المال. بالإضافة إلى ذلك تقليل تكاليف السفر وتوفير الوقت والجهد⁽²⁾.

ومع ذلك، فإن عيب التدريب الإلكتروني يكمن في العقبات الفنية والفيزيائية التي يمكن أن يواجهها الأفراد والمنظمات على حد سواء ومنها⁽³⁾:

⁽¹⁾ Naoual Ben Amara, Larbi Atia, , *op.cit.*, p. 09 .

⁽²⁾ Saeed Mohammed Alzahrani, *op.cit.*, p. 03.

⁽³⁾ *Ibid.*, pp. 10-11.

- انقطاع الشبكة أثناء البحث: انقطاع الشبكة من المشاكل التي تواجه المستخدمين أثناء البحث والتصفح داخل شبكة الإنترنت لسبب فني أو غيره، مما يضطر المتدرب إلى الرجوع مرة أخرى إلى الشبكة ولكن يصعب العودة لنفس مواقع البحث⁽¹⁾. وفي هذا الصدد وفي سياق تحليل المشكلات التقنية يشير "أتاردي ستيفاني" (Stefanie M Attardi) و "كيم روجرز" (Kem A Rogers) إلى ضعف الاتصال بالإنترنت، كعائق أمام البث المباشر للمحاضرات في مؤسستهما في كندا. يُسلط "بيديانج" (Bediang, G., Stoll, B.) وزملائه الضوء على مدى ضعف الاتصال بالإنترنت، وشبكة "Wi-Fi"، والوصول إلى البنية التحتية المادية، وهي مشكلات تُواجه في البلدان ذات الدخل المنخفض⁽²⁾.
- التصفية الرقمية: هي قدرة الأشخاص أو المؤسسات على تحديد جهة الاتصال والمحيط الزمني للأشخاص، وضرورة استقبال اتصالاتهم، فهل هذه الاتصالات مقيدة أم لا، وهل يمكن أن تسبب ضرراً؛ حيث يتم وضع المرشحات (Filter) لحظر أو إغلاق جهات الاتصال غير المرغوب فيها³. وعند هذا المستوى تقوم الخوارزميات بشكل منهجي بتقليل تنوع المعلومات المعروضة، مفضلةً بذلك المحتوى الذي يتوافق مع اهتمامات المستخدم السابقة أو آرائه، ويؤدي هذا إلى التعرض الانتقائي للمعلومات ويسرّخ هذا ما يعرف بـ التحيز التأكيدي (Confirmation Bias)⁽⁴⁾.
- الخصوصية والسرية: إن الهجمات على المواقع الإلكترونية الكبرى أثرت على المدربين والمتدربين وطرحت في أذهانهم العديد من التساؤلات حول مدى تأثير

(1) Ibid., p. 10.

(2) Diane O'Doherty, and others, "Barriers and solutions to online learning in medical education – an integrative review", *BMC Medical Education* (2018), p. 07.

(3) Naoual Ben Amara, Larbi Atia, , *op.cit.*, p. 09 .

(4) Mukhtar Ahmmad and others, "Trap of Social Media Algorithms: A Systematic Review of Research on Filter Bubbles, Echo Chambers, and Their Impact on Youth", *Societies*, Volume 15 Issue 11 (2025), p. 02.

التدريب الإلكتروني مستقبلاً⁽¹⁾. وفي هذا الصدد تشكل هجمات الحرمان من الخدمة (DDoS) ومحاولات اختراق البيانات مثالا جيدا على الهجمات التي يمكن أن تتعرض لها منصات التعليم الإلكتروني، فخلال جائحة كوفيد "19" وتحديدًا في مارس 2020 عرفت كرواتيا هجوم (DDoS) الذي شُن على (AAI@EduHr)، وهي خدمة مصادقة لمستخدمي التعلم الإلكتروني في جمهورية كرواتيا. كما حددت شركة "كاسبرسكي" (Kaspersky) مشكلة هجمات (DDoS) على أنظمة التعلم الإلكتروني خلال جائحة فيروس كورونا، حيث لاحظت زيادة من 350% إلى 550% في هذه الهجمات مقارنةً بالشهر نفسه من عام 2019⁽²⁾.

■ **العوائق الفيزيائية:** غالباً ما تنصدر تكاليف التدريب الإلكتروني المرتفعة قائمة معوقات تطبيقه في العديد من المؤسسات؛ إن موضوع تكاليف تنفيذ مشاريع التدريب الإلكتروني أمر نسبي ويتأثر بعدة عوامل أهمها⁽³⁾:

- **عدم تقدير احتياجات المؤسسات من قبل المؤسسات الفنية:** تتمتع المؤسسات الفنية بخبرة قليلة جداً في مجال الأعمال؛ ولا يمكنها تقييم احتياجات المنظمة، وفي المقابل أيضاً فإن المنظمة هي الأخرى لا تمتلك الخبرة الفنية الكافية لتحديد احتياجاتها.

- **الافتقار إلى الخبرة اللازمة في المجال التقني:** لا يمكن للمؤسسات أن تحدد أنسب البدائل؛ فكثيراً ما يعتمدون على نظرية «الأعلى هو الأفضل والأرقى» دون دراسة وتحليل لمقدار هذا التفضيل والجودة. كما أنها تعتمد على الأسعار المحلية فقط عند مقارنة المنتجات دون مراعاة القيمة في السوق العالمية. فعلى

⁽¹⁾ Naoual Ben Amara, Larbi Atia,, *op.cit.*, p. 10 .

⁽²⁾ Ivan Cvitić and others, "Methodology for Detecting Cyber Intrusions in e-Learning Systems during COVID-19 Pandemic ", Mobile Networks and Applications, Volume 15 Issue 11(2021), p. 232.

⁽³⁾ Naoual Ben Amara, Larbi Atia,, *op.cit.*, pp. 10-11.

سبيل المثال: عند شراء الحواسيب من شركة ما، يتعين على المؤسسة أن تقارن أسعارها بالأسعار المحلية وكذلك بالأسعار الدولية للسلع الأساسية.

- **الاعتماد على الذات في بناء الأنظمة من قبل المؤسسات:** ويقصد به أن تلجأ المؤسسة إلى الاتفاق مع إحدى الشركات التقنية لتصميم برنامج أو تطبيق، مما يعني تحمل التكلفة الكاملة، في حين أن شراء البرمجيات الجاهزة غالباً ما يكون أقل تكلفة. وفي هذا السياق تقوم بعض المؤسسات بتعيين كوادرن فنية لإنتاج هذه البرمجيات، ولكن مع تدقيق محاسبي بسيط ستجد نفسها تتفق أضعاف ما يمكن أن تنفقه على شراء البرمجيات الجاهزة، ناهيك عن التبعات الإدارية الأخرى التي تتبع التعيين لأي موظف جديد في المؤسسة.

- **قلة الدعم المادي من قبل شركات البرمجيات:** فبينما نجد في بعض الدول الأجنبية دعماً غير محدود للمؤسسات، يتمثل في منح خصومات تصل إلى 90 في المائة من قيمة المنتج – كما هو الحال مع مايكروسوفت – نجد الشركات العربية لا تقدم أي دعم مادي. أو أنها غائبة تماماً عن أداء هذا الدور. وفي ظل هذا الوضع والتحول الرقمي المتسارع يمكن للمؤسسات والشركات العربية، اللجوء إلى برامج إدارة التعلم مفتوحة المصدر والتي تشكل حلاً مثالياً للمؤسسات التي تبحث عن خيارات مرنة وسهلة الوصول وقابلة للتطوير، والتي تتوافق مع الموارد المحدودة لهذه الشركات⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Emine Yılmaz and others. " A Comparison of Open-Source Learning Management Systems Used for Distance Education in Higher Education Institutions" , *International scientific and vocational studies journal (isvos journal)*, Vol.: 8 Issue: 2 (2024) , p. 212.

خاتمة

كان تقديم علم التدريب بشكل عام والتدريب الإداري على وجه التحديد منذ البداية بوصفه الطريقة الاجرائية أو المنهجية التي بدونها لن يكون بمقدورنا الكشف عن مشكلات الأداء داخل المنظمات، ومن ثم وصف وتصميم وتقديم وتنفيذ البرنامج التدريبي اللازم لتجاوز هذه المشكلات.

وبالفعل فقد كشفت مختلف أدبيات التدريب والتدريب الإداري عن خصوصية هذا العلم وأهميته بالنسبة للمنظمات، من أجل تحديد احتياجاتها التدريبية بشكل واقعي وعقلاني ومن ثم تصميم برنامج تدريبي فعال مرتكز على الكثير من المداخل النظرية والعملية من علم النفس وعلم اجتماع التنظيم.

وعلى الرغم من هذا الزخم النظري والتجريبي لعلم التدريب، فإن علم التدريب مازال آخذ في التطور لاسيما في ظل السياقات الاجتماعية والتقنية الجديدة، حيث أعادت الثورة الرقمية النظر في أنماط التدريب التقليدي. وهو ما دفع المنظمات إلى التحول والتكيف مع أنماط التدريب الإلكتروني خاصة في ظل الموارد المحدودة للكثير من المنظمات.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ. الكتب:

- 1- محمد أمين العتر إلهام، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق رؤيتنا لتطوير الإنسان من أجل الإنسان. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2021 .
- 2- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (إشراف محمود عبد الفتاح)، تحديد السياسات التدريبية وتخطيط التدريب. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
- 3- زيتون كمال عبد الحكيم، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال. ط. 2، القاهرة: عالم الكتب، 2007.
- 4- مدحت محمد أبو النصر، مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.

ثانياً: باللغات الأجنبية

Books and book chapters:

أ. كتب وفصول في كتب:

A.

- 1- C. S. Thomaskutty, **Training and Development an evaluation**, India: Himalaya Publishing House, 2010.
- 2- Chris W. Coultas, Rebecca Grossman, and Eduardo Salas, "design, delivery, evaluation, and transfer of training systems" , in: Gavriel Salvendy, **Handbook of Human Factors and Ergonomics**. United States of America: John Wiley & Sons, Inc, 2012.
- 3- D. Randy Garrison, **E-Learning in the 21st Century: A Community of Inquiry Framework for Research and Practice**. Third Edition, New York: Routledge, 2017.

- 4- Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick, **Implementing the four levels: practical guide for effective valuation of training programs**. U.S. : Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2007.
- 5- Eduardo Salas and Kevin C. Stagl, "Design Training Systematically and Follow the Science of Training", in: Edwin A. Locke, **handbook of principles of organizational behavior: indispensable knowledge for evidencebased management**. Second edition, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 2009.
- 6- Elaine Biech, **Training For Dummies**. Canada: Wiley Publishing, Inc. 2005.
- 7- John E. Kerrigan and Jeff S. Luke, **Management training strategies for developing countries**. United States of America: Lynne Rienner Publishers, 1987.
- 8- Jon M. Werner and Randy L. Desimone, **Human Resource Development**, Sixth Edition, USA: South-Western, 2012.
- 9- Kraiger, Kurt, "Decision-based evaluation ", in: Kraiger, K. (Ed.), **Creating, Implementing, and Maintaining Effective Training and Development: State-of-the-Art Lessons for Practice**. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2002.
- 10- Lynton K. Caldwell, **improving the public service through training**. University of Michigan Library, 1962.
- 11- Marissa L. Shuffler, Eduardo Salas and Luiz F. Xavier, " The Design, Delivery and Evaluation of Crew Resource Management Training", in : Barbara G. Kanki, Robert L. Helmreich and José Anca, **Crew Resource Management**. Second Edition, USA : Elsevier Inc, 2010.
- 12- Maryam Alavi¹ and Jonathan Palmer, " Use Information Technology for Organizational Chang ", in: Edwin A. Locke, **The Blackwell**

- Handbook of Principles of Organizational Behaviour.** Second Edition , United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd, 2009.
- 13- Melvin L. Silberman and Elaine Biech, **Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples, and Tips.** Fourth Edition, U.S.: Wiley, 2015.
- 14- P. Nick Blanchard and James W. Thacker, **Effective training: systems, strategies, and practices.** Fifth edition, England: Pearson Education Limited, 2013.
- 15- Philippe Carré et autres, **Traité des sciences et des techniques de la formation,** 4^e édition, France: Dunod, 2017.
- 16- Ronald G. Havelock, **Training for change agents: A Guide to the Design of Training Programs in Education and Other Fields.** Michigan: Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge, 1971.
- 17- Saul Carliner, **Training design: Basics.** 2nd, USA: ATD Press, 2015.
- 18- Sloman, Martyn. **The E-Learning Revolution: From Propositions to Action.** CIPD, 2001.

B. Periodicals and journals:

ب. الدوريات والمجلات:

- 1- Allison Reynolds and others, " Evolution of and Current Trends in Training ", **Journal of Business and Economics**, Volume 4, No. 8 (2013).
- 2- Azmawani Abd Rahman and Siew Imm Ng and others, " Training and organizational effectiveness: moderating role of knowledge management process", **European Journal of Training and Development**, Vol. 37 N^o. 5, 2013.

- 3- Cagri Bulut and Osman Culha, "The effects of organizational training on organizational commitment ", **International Journal of Training and Development**, Volume14, Issue 4 (2010).
- 4- Christian Wiradendi Wolor and others, "Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19" , **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, Vol 7 No 10 (2020) .
- 5- Cross Ogohi Daniel, "Effects of Training on Organizational Performance " , **Asian Journal of Business and Management**, Volume 06– Issue 05 (October 2018).
- 6- Daniel L. Schwartz and John D. Bransford, "A Time for Telling" , **Cognition Andinstruction**, Vol. 16, issue: 04 (1998).
- 7- Diane O’Doherty, and others, "Barriers and solutions to online learning in medical education – an integrative review" , **BMC Medical Education** (2018).
- 8- Eduardo Salas and others, "The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice " , **Psychological Science in the Public Interest**, Vol. 13, No. 2 (2012).
- 9- Emine Yılmaz and others. " A Comparison of Open-Source Learning Management Systems Used for Distance Education in Higher Education Institutions" , **International scientific and vocational studies journal (isvos journal)**, Vol.: 8 Issue: 2 (2024).
- 10- Herman Aguinis and Kurt Kraiger, "Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society", **Annual Review of Psychology**, Vol. 60 (January 2009).
- 11- Ivan Cvitić and others, "Methodology for Detecting Cyber Intrusions in e-Learning Systems during COVID-19 Pandemic ", **Mobile Networks and Applications**, Volume 15 Issue 11(2021).

- 12- John E. Kerrigan and Jeffrey S. Luke, "public administration education and training in the third world: problems and opportunities", **policy Studies Review**, Vol. 8, N^o.4 (Summer 1989).
- 13- John e. Mathieu and others, " An examination of the effects of organizational district and team contexts on team processes and performance: a meso-mediational model ", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 28, issue: 7 (2007).
- 14- Kurt Kraiger, J. Kevin Ford, and Eduardo Salas, " Application of Cognitive, Skill-Based, and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation ", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78. No. 2 (1993), 1993.
- 15- L.B. Dangana, "Phases of a Sandwich Training Programme for Environmental Workers", **Environment International**, Volume 3, Issue 6 (1980).
- 16- Mobarak Karim¹, Musfiq M. Choudhury and Wasib Bin Latif, "the impact of training and development on employees' performance: an analysis of quantitative data", **Noble International Journal of Business and Management Research**, Vol. 03, N^o. 02 (2019).
- 17- Mueen Mohsin and Rosnafisah Sulaiman, "A Study On E-Training Adoption For Higher Learning Institutions " , **International Journal of Asian Social Science**, Vol. 03, issue 9 (2006).
- 18- Mukhtar Ahmmad and others, "Trap of Social Media Algorithms: A Systematic Review of Research on Filter Bubbles, Echo Chambers, and Their Impact on Youth" , **Societies**, Volume 15 Issue 11 (2025).
- 19- Naoual Ben Amara, Larbi Atia, " e-training and its role in human resources development ", **Global Journal of Human Resource Management**, Vol. 4, No.1 (2016).

- 20- Nina Keith and Michael Frese, "Effectiveness of Error Management Training: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, No. 1, Vol. 93, (2008).
- 21- Oduwusi Oyewole Oluwaseun, "employee training and development as a model for organizational success ", **International Journal of Engineering Technologies and Management Research**, Vol.5, Issue 3(March, 2018).
- 22- Phyllis Tharenou, Alan M. Saks and Celia Moore, "A review and critique of research on training and organizational-level outcomes", **Human Resource Management Review**, Vol. 17, Issue 3 (September 2007).
- 23- Premila Seth, " Management Training and Development: A Critique ", **Indian Journal of Industrial Relations**, Vol. 15, N°. 4 (Apr., 1980).
- 24- Richard J. Torraco, " Early history of the fields of practice of training and development and organization development", **Advances in Developing Human Resources**, Volume 18, Issue 4 (2016).
- 25- Robert M. Gagne, "Learning Outcomes and Their Effects ", **the American Psychological Association, Inc.** Vol. 39, No. 4 (1984).
- 26- Saeed Mohammed Alzahrani, "Obstacles to using e-learning for Arabic language teachers from the point of view of their supervisors in Al-Baha Governorate, Saudi Arabia ", **International Journal of Instructional Technology and Educational Studies (IJITES)**. Volume 5, Issue 2, (April, 2024).
- 27- Thurasamy Ramayah, Noor Hazlina Ahmad and Tan Say Hong, "An Assessment of E-training Effectiveness in Multinational Companies in Malaysia" , **Educational Technology & Society**, Vol. 15, issue 2 (2012).
- 28- Wajdi Milhem and others, "Training Strategies, Theories and Types", **Journal of Accounting – Business & Management**, Vol. 21 N°. 1 (2014).

C. Conferences

ج. المؤتمرات:

1. Rodica Dragomiroiu, Ion-Iulian Hurloiu and Gabriel Mihai, " Induction Staff Training ", 21st **International Economic Conference 2014**, IECS 2014, 16-17 May 2014, Sibiu, Romania.

G- Web Links.

د. وصلات أنترنت:

- 1- Anne Sullivan and others, "Acquiring and Maintaining Technical Skills Using Simulation: Initial, Maintenance, Booster, and Refresher Training", Cureus, Volume11, Issue 9 (2019). Retrieved 24/10/2023 from: **<https://bitly.ws/YkIf>**
- 2- Shane Austin, "The Evolution of Workplace Training", EHS today, 2018. Retrieved 22/09/2023 from: **<https://bitly.ws/show/VqV8>**
- 3- The e-Learning Revolution: From Propositions to Action." Book review. Education + Training, vol. 43, No. 8–9, (2001), Retrieved 24/10/2025 from: **<https://bitly.cx/Dts9g>**

فهرس المحتويات

محتوى المادة

- 01 قائمة الاختصارات
- 02 قائمة الجداول والأشكال
- 03 مقدمة
- 04 المحور الأول: التدريب الإداري: خلفية تاريخية معرفية

- 04 1. التدريب على المستوى العام
- 07 2. التأسيس لمهنة التدريب والتطوير بعد الحرب العالمية الثانية
- 10 3. لماذا الحاجة إلى التدريب؟
- 12 4. مفهوم التدريب الإداري
- 15 5. أنواع التدريب الإداري
- 21 6. مقاربات (أساليب) التدريب الإداري

27 المحور الثاني: أهمية التدريب الإداري للتطوير والأداء التنظيمي داخل المنظمات

- 27 1. التدريب من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية
- 29 2. التدريب من أجل زيادة الفعالية أو الأداء التنظيمي
- 29 1.2 فوائد التدريب المرتبطة بالأداء التنظيمي

33 المحور الثالث: مراحل ومتطلبات تصميم التدريب الفعال

- 34 1. تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية
- 40 2. تحديد أهداف التدريب
- 40 1.2 القيود التنظيمية
- 43 3. الوصول إلى تصميم الأهداف
- 47 4. قرار تصميم/ إنشاء أو شراء البرنامج التدريبي

5. تنفيذ البرنامج التدريبي 49

6. تهيئة مسرح التعلم أو التدريب 50

55 المحور الرابع: تقييم التدريب بوصفه شرطاً بعدياً

1. ما هو تقييم التدريب؟ 56

1.1. القياس والتقييم 56

2. تطور تقييم التدريب وتركيزاته من تصنيف "كيرك باتريك" إلى ما بعده 60

3. نماذج وأطر تقييم التدريب 61

4. إطار تقييم التدريب عند "دونالد كيرك باتريك" (Donald Kirkpatrick) 63

1.4 نقد نموذج "دونالد كيرك باتريك" 65

5. الأطر والنماذج الأخرى لتقييم التدريب 66

المحور الخامس: التدريب الإلكتروني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتأسيس لنموذج جديد للتدريب 72

1. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتفعيلها في مجال التدريب 72

1.1 التدريب في سياق تكنولوجيا المعلومات 73

2. التدريب الإلكتروني 74

3. الفرق بين التعلم الإلكتروني والتدريب الإلكتروني 75

4. أنماط التدريب الإلكتروني: المزايا والحدود 79

خاتمة 86

قائمة المراجع 87

محتوى المادة 94