

أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المنظمة

The most important training methods used in developing human resources in the organization

د. خرموش منى *

جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02/الجزائر

تاريخ الإرسال: 2020/12/15 تاريخ القبول: 2021/04/25

ملخص: لعل الأهمية التي يكتسبها التدريب اليوم في عالم المنظمات جعله الشغل الشاغل لها بهدف تطوير الأفراد وتنميتهم، ولعل أحد أهم الإشكاليات التي تطرح في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية هي طريقة إختيار الأساليب التدريبية خاصة وأن عملية الإختيار الجيد تنعكس بصورة ملحوظة على فعالية التدريب ونجاحه في تحقيق أهدافه وهو ما من شأنه أن يعمل على تحسين أداء الأفراد في المنظمة إيجابيا ويدفعها نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها، وإنطلاقا من أهمية ذلك سنحاول أن نبين أهم تلك الأساليب التدريبية المستخدمة في مجال تطوير الموارد البشرية في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الأفراد، المنظمة، أساليب التدريب.

Abstract: Perhaps the importance of training today in the world of organizations has made it a preoccupation for them in order to develop and develop individuals, and perhaps one of the most important problems that arise in the field of human resources management and management is the method of choosing training methods, especially since the process of good selection is noticeably reflected in the effectiveness of training and its success in achieving its objectives This would improve the performance of individuals in the organization positively and push them towards achieving the goals they aspired to, and based on the importance of that, we will try to show the most important of those training methods used in the field of developing human resources in the organization.

* المؤلف المرسل: amounarym@yahoo.fr

Key words: Training, personnel, organization, training methods.

مقدمة:

لقد أضحى التدريب اليوم من بين الدعائم الأساسية لأي منظمة تسعى للبقاء، وذلك لما يلعبه من دور في العملية التكوينية، حيث يساهم في الإرتقاء بمستوى الفرد في العمل، وكذا إطلاع الفرد بالمستجدات الحاصلة في ميدانه المهني.

ونظير المكانة التي يتميز بها التدريب، تلجأ العديد من المنظمات إلى تدريب عمالها بالإعتماد على عدة برامج تدريبية، التي يقوم بتصميمها أخصائيون في مجال التدريب بهدف إكساب الأفراد مجموعة من المهارات أو الخبرات لتحقيق أهداف المنظمة بتحسين أداء الأفراد، ومنه الزيادة في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

إن القيام بعملية التدريب من خلال إخضاع الأفراد للتدريب يتطلب في الأساس معرفة أهم أساليب التدريب من أجل تنفيذها وتطبيقها بما يحقق أهداف التدريب ويضمن تنمية وتطوير المورد البشري أساس المنظمة.

إن إختيار الأساليب يتوقف في واقع الأمر على العديد من الإعتبارات التي ترتبط بنوع التدريب وطبيعة المتدربين وعدد المتدربين ومكان التدريب، بالإضافة لكل ما يتعلق بالبرنامج التدريبي من محتوى ومنهج ونموذج التصميم، وهو ما يجعل القائمين على التدريب يختارون الأساليب التي تتناسب وطبيعة تلك الإعتبارات التي تتوقف عليها عملية الإختيار من أجل ضمان فعالية كاملة للتدريب وتحقيقه للأهداف المرتبط بأساليب التدريب من جهة وبكل ما يتعلق بتنفيذ التدريب عبر خطواته بالشكل المناسب.

1. التدريب كمفهوم أساسي في المنظمة:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت التدريب، نظير الإختلاف في المقاربات المعرفية التي أشارت إليه، وكذا تناول هذا المصطلح في أكثر من ميدان، لذا كان من الصعب إيجاد تعريف دقيق وواحد للتدريب، و سنشير لأهم التعاريف التي تطرقت لمفهوم التدريب فيما يأتي:

يعرف أحمد صقر عاشور (1979) التدريب بأنه " ذلك النشاط الذي يوفر فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدراته على أداء عمله، و نشاط التدريب بهذا المعنى يشبع الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك

بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء" (أحمد صقر عاشور، 1979، ص487).

يعرف Wrobel التدريب بأنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بحيث يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، ولا يقتصر على مجرد إلقاء معلومات، بل يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، والعمل على تنمية المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات، وتنمية الإتجاهات (wrobel, 1993, p20)

ويشير فان(1962) Van إلى أن التدريب هو عملية " عملية تدريس، إعلام أو تثقيف الأفراد بحيث يصبح هؤلاء الأفراد مؤهلين تأهيلا جيدا، للقيام بعملهم وكذا أداء أعمال أكبر صعوبة ومسؤولية (Saba Habib,Fizza Zahra, 2015, P327)

كما يعرف عبد الفتاح محمود دويدار التدريب بأنه " نشاط مخطط يهدف لتنمية وتطوير قدرات (معارف، مهارات)، أفكار، قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين، لتمكينهم من تحقيق ذواتهم من خلال تحقيق مزيج أهدافهم الشخصية، وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة" (عبد الفتاح محمود دويدار، 2000، ص321).

إن المتأمل لمختلف التعاريف السابقة التي أشارت لمفهوم التدريب يلاحظ ذلك الاختلاف بين مختلف التعاريف، حيث تنوعت المقاربات المحددة للتدريب، فمنهم من نظر للتدريب من خلال الأهداف التي يريد تحقيقها، أين اعتبروا التدريب مجرد نشاط يستهدف خبرات الفرد وقدراته، وهناك من اعتبره نشاط مخطط، حيث يستهدف في الأساس ذات الفرد بتحقيق أهداف الفرد والمنظمة، في حين أن هناك منهم من ربط التدريب بالتغيير حيث أن التدريب بالنسبة لهم يستهدف إحداث عملية التغيير على مستوى الفرد، فالتدريب عملية تغيير سلوك الفرد، مع التأكيد على عملية الممارسة الفعلية وعدم الإكتفاء بعملية الإلقاء والتلقين، وهو الأمر الذي تم إستحداثه في عملية التدريب ليكون أكثر فعالية، في حين أشار البعض لمفهوم التدريب من خلال التعلم والتعليم كونه مجرد تبادل للتعليم والتعلم، أين يتعلم الفرد المعارف وكل ما يتعلق بالحياة، حيث يستهدف نقل المعرفة للأفراد والجماعات، وبذلك يكون التدريب هنا عام أكثر من أنه نشاط خاص تقوم به المنظمة لتحقيق أهداف معينة بذاتها.

وإن كانت مختلف التعاريف قد أكدت على أهمية التدريب في تنمية قدرات الفرد ومهاراته وإتجاهاته عن طريق المعلومات والمعارف التي يتم تلقينها للفرد المستهدف في التدريب، فإن التدريب هو عملية تستلزم التخطيط المسبق لها للقيام بها وتكون هذه العملية مستمرة وهو ما يميز التدريب كنشاط يهدف إلى تلبية مختلف الإحتياجات التدريبية.

فالمنظمة تسعى من خلال عملية التدريب تحقيق جملة من الأهداف على مختلف المستويات الفردية والتنظيمية، وإن كان الهدف الرئيسي للتدريب هو تغيير أو تعديل سلوك الأفراد داخل المنظمات من أجل ضمان التوافق والتكيف مع وسائل العمل أو مهام ومسؤوليات العمل، فإن أهداف التدريب تختلف من منظمة لأخرى تبعا لإختلاف حجمها وطبيعة التدريب الذي تقوم به، ولمن هو موجهه؟، وكذا إن أنواع التدريب تفرض الأهداف التي يريد تحقيقها، وهو ما يجعل أهداف التدريب مختلفة ومتشعبة تبعا للأسباب.

وما يمكن تأكيده أنه بالرغم من هذا التنوع والإختلاف، إلا أن التدريب أي كان نوعه ومن يقوم به ولمن موجهه؟، فهو يسعى جاهدا لتحقيق عدة أهداف مشتركة، تلمس المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات والإتجاهات الخاصة بالفرد، كما أنه يسعى أيضا لتحسين المنظمة في عدة مستويات كالأداء والكفاءة الإنتاجية والمحافظة على إستمراريتها وبقاءها كمنافس في السوق.

ومن المعلوم أن المنظمة التي تقوم بالتدريب تجعل الأفراد المنتمين لها مواكبين لمختلف التطورات الحاصلة في عملهم، إذ لا يعقل أن تتبع المنظمة التي تريد لنفسها البقاء والاستمرارية سياسة الإنغلاق على النفس، بل عليها أن تقوم بدورات تدريبية تضمن لها رسكلة عمالها بما يضمن جودة المنتج والقيام بالأعمال بفعالية، مما يجعل التدريب ينعكس بصورة لاشك فيها على أداء المنظمة وإنتاجها، ومنه على الأرباح التي تجنيها.

2. المفاهيم المشابهة للتدريب:

ترتبط العديد من المفاهيم والمصطلحات بمفهوم التدريب، حيث تختلف هذه المصطلحات عن بعضها البعض، كما تستخدم في بعض الأحيان في تحديد مفهوم التدريب، لذا فإننا سنقوم بتبيان أهم هذه المصطلحات وعلاقتها بالتدريب فيما يأتي:

التعليم- التدريب: من منطلق أن التعليم من بين أكثر المصطلحات شيوعا واختلاطا بمصطلح التدريب فلا بد من بعض التفاصيل للتفريق بين المصطلحين، وذلك من خلال الشكل رقم (01) التالي:

التعليم	التدريب
يؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل.	يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها.
يتم من خلال المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكليات، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه.	يعتبر التدريب ضيقا من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل.
يهدف إلى تحقيق النمو الفكري للفرد.	يهدف إلى إنتاج فرد قادر على التكيف في منصب عمله والاستجابة لمستجداته.
يقوم على أساس النموذج المتمركز حول تبليغ المعرفة.	يقوم على أساس النموذج المتمركز حول تعديل السلوك.

شكل رقم (01) يبرز أهم نقاط الاختلاف بين التعليم والتدريب.

(جمال الدين محمد مرسي، 2003، ص 233).

التنمية-التدريب: تعرف التنمية بأنها "وضع الفرد للبرنامج بنفسه، يتضمن مجموعة من المعارف والمهارات المرتبطة بمجال ما أو عدة مجالات بينها تجانس أو تكامل بغرض زيادة قدرته على التصرف الصحيح في المواقف التي يمكن أن يواجهها في هذا المجال (رضا السيد، 2007، ص19)، ويؤكد أرمسترونغ Armstrong (1995) أن هناك عدة قضايا ذات الصلة بين التدريب وفعالية التنمية وهي: تنظيم التدريب وفلسفة التنمية التركيز الإستراتيجي في التدريب، ملائمة التدريب، عملية التدريب، تحديد الإحتياجات التدريبية وتحليلها، تحديد أهداف التدريب، تقييم التدريب (Chris Obis, 2011,p83) فالنموذج والتدريب كلاهما يهدف للتعليم، والتعلم يعتبر مطلباً أساسياً لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية

في أداء مهامهم، والشكل التالي رقم (02)، الموالي يبين أهم أوجه الاختلاف بين هذين المفهومين:

التدريب	التنمية
-التدريب موجه للحاجة اليومية، ويركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية القدرات والمهارات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية.	-تركز التنمية على الوظائف المستقبلية في التنظيم فمع تطور المسار المهني للفرد، سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة. مثلا: تختلف المتطلبات المهارية و القدرات الخاصة بوظيفة رئيس قسم التوظيف عن تلك المطلوبة لأداء وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية، فمع زيادة تقلد الفرد لوظائف ذات مسؤوليات أعلى فإن جهود التطوير تمكن الفرد من تحمل هذه المسؤوليات قبل أن يمارس مستقبلا.

شكل رقم (02) يبرز نقاط الاختلاف بين التنمية والتدريب.

(جمال الدين محمد مرسي، 2003، ص330).

التربية-التدريب: يمكن أن نستدل على أهم فرق بين التربية والتدريب كمصطلحين من خلال الشكل رقم (03) التالي:

التدريب	التربية
-يكون نطاق التدريب أضيق، إذ يقتصر على مهارة أو عدة مهارات خاصة بموقف مهني معين.	-تشمل استعدادات الفرد وقدراته جميعا وتعليمه أنواعا متعددة من المهارات والخبرات التي تساعد على مواجهة مواقف الحياة.

شكل رقم (03) يبين نقاط الإختلاف بين التربية و التدريب.

(أحمد سيد مصطفى، 2000، ص196).

3. التدريب في ظل الأنواع:

يختلف نوع التدريب باختلاف نوع العمل الذي يراد التدريب عليه، ونوع المدربين وخبراتهم السابقة ومكان التدريب، والمستوى المطلوب للتدريب، ومؤهلات المدربين، كما يختلف باختلاف الوقت والمال المخصصين للتدريب، لذلك يجب أن يكيف نوع التدريب وهذه الظروف المختلفة، أي أنه يمكن تصنيف هذه الأنواع المختلفة في التدريب على النحو التالي (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 209-211):

1.3 من حيث الهدف: ويشمل كل من:

1.1.3 التدريب الحركي: وهو يستهدف كسب مهارات حركية، كإدارة مثقاب كهربائي، أو التصوير على هدف متحرك.

2.1.3 التدريب الاجتماعي: وهو الذي يستهدف كسب عادات إجتماعية وإتجاهات نفسية كال تعاون والتسامح والمحافظة على المواعيد واحترام القانون، وضبط النفس والقدرة على قيادة الجماعة العامة وإدارتها والإشراف عليها، كما يرمي إلى تغيير ما لدى العاملين من إتجاهات وعادات غير مرغوبة لرفع روحهم المعنوية أو مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

3.1.3 التدريب المعرفي: يستهدف استيعاب معلومات وبيانات هامة كلوائح المؤسسة وقوانينها، وسياستها ومركزها، ونوع منتجاتها وما تقدمه فيها من خدمات، والتشريعات التي تتصل بالأمن فيها، بالإضافة إلى ذلك فهو يستهدف إكساب الفرد الطرق والمعارف الجديدة المرتبطة بعمله وكيفية أدائه، ومختلف أساليب التسيير الحديثة.

2.3 التدريب من حيث التوقيت: ويصطلح عليه كذلك بمدة الخدمة وهو يشمل كل من:

1.2.3 التدريب قبل الإلتحاق بالعمل: ويهدف إلى إعداد الأفراد علميا وسلوكيا على نحو سليم، وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند إلتحاقهم بوظائفهم، ويطلق على هذا النوع من التدريب تسميات عديدة مثل التدريب الإعدادي، التوجيهي، التعريفي، كما يهدف أيضا إلى تزويد المتدربين بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصاتهم وبالمهارات المتعلقة بأعمالهم وبتنمية الإتجاهات الإيجابية لديهم.

2.2.3 التدريب بعد الالتحاق بالعمل: وهو الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة بهدف تزويدهم بالمعلومات، والخبرات المستجدة في مجال عملهم، وصولاً إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم، ويعد هذا النوع من التدريب ضرورياً لجميع الفئات في المنظمة بسبب تجدد وظائف العمل، واستخدام تقنيات حديثة ومتطورة في التنظيم والتسيير (حسن أحمد الطعاني، 2002، ص 20-21).

3.3 التدريب من حيث مكان إجرائه: ويصنف التدريب حسب مكان إجرائه إلى ثلاث أنواع وهي التدريب في مكان العمل، التدريب خارج مكان العمل، التدريب المزدوج، ويمكن الإشارة إليها فيما يأتي:

1.3.3 التدريب في مكان العمل: وهو يقوم على فكرة التلمذة الصناعية (أو المهنية) والتي تعني أساساً أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه خلال الفترة الأولى، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات وأفضل أسلوب لأداء العمل، وآداب السلوك الوظيفي، ويرى عبد الفتاح دياب حسن بأن للتدريب أثناء العمل عدة محددات أخرى تقلل من فعاليته تتمثل فيما يلي (عبد الفتاح دياب حسن، 2000، ص 194):

- ترقية الرئيس نفسه بالأقدمية وليس بالكفاءة.
- عدم معرفة الرئيس كيف يدرب الآخرين، لذلك وجب الاستعانة بخبراء مختصين في التدريب.
- عدم إتزان العلاقة في العمل بين الرئيس ومروؤسه.
- عدم توفر المعارف الكافية للرئيس.
- ويتميز هذا النوع من التدريب بعدة مميزات أبرزها:
- تجنب مشكلات إختلاف بيئة التدريب عن بيئة العمل.
- يشرف على التدريب الشخص الذي سيعمل معه المتدرب.
- يتعرض المتدرب لمواقف فعلية.
- يكون التدريب سريعاً.
- نتائج التدريب تكون أفضل وفعالة.

2.3.3 التدريب خارج مكان العمل: ويتمثل في عملية التدريب التي تتم في أماكن خاصة خارج المنظمة أو المؤسسة، ويسميه البعض بالتدريب المنظم أو الرسمي، وهو النوع الأكثر شيوعاً، ووفقاً لهذا النوع يتم إبعاد المتدرب عن ضغوط العمل، وتحريره من أعباء ومسؤوليات الوظيفة خلال فترة التدريب، ويعني هذا تخصيص الوقت بأكمله للتزويد بالخبرات وتنمية المهارات، كما يؤدي إلى تبادل الأفكار والتجارب وتقوية العلاقات بين المتدرب وباقي المتدربين (عبد الغفار حنفي، 2002، ص 375).

3.3.3 وكالات التدريب: وهي تنتشر في بعض الدول المتقدمة وتكمن مهمتها في تدريب العاملين وتهيئتهم للقيام بأعمال معينة تحتاجها الأماكن الموفدة لهم، كما أن هذه الوكالات تعمل على تجهيز مواقعها التدريبية بكل الأدوات والمتطلبات التدريبية.

4.3.3 معاهد التأهيل المهني: وأحياناً يتم التدريب في مدارس ومعاهد تقوم الشركات والمؤسسات الإنتاجية بالاتفاق مع إدارتها لتصميم وتنفيذ بعض البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملون بها، وهذا النوع من المعاهد أو المراكز التدريبية ينتشر في الكثير من العواصم الأوروبية والعربية.

5.3.3 التدريب المزدوج: ويعتمد هذا التدريب على الجمع بين التدريب العلمي في المؤسسات والدراسة النظرية التي تتم في المدارس أو المعاهد التأهيلية وقد أكدت البحوث الميدانية جدوى وفائدة هذا النوع، فمن المنطقي أن نبصر المتدرب بمجموعة المعارف المتصلة بالخبرات أو المهارات المراد تعلمها ثم يبدأ بعد ذلك بممارستها على أرض الواقع الميداني (حمدي ياسين وآخرون، 1999، ص 225).

6.3.3 التدريب متعدد الوسائط المعتمد على الحاسوب: وقد تبنت على نطاق واسع هذا النوع من التدريب الكثير من المؤسسات الصناعية والخدمية، ويستخدم هذا النوع من التدريب حينما يكون الأفراد لديهم مستويات في المهارة، ويمكن التدريب متعدد الوسائط القائم على الحاسوب من توفير الخدمة المخصصة التي هي في متناول العاملين في المنزل أو العمل، أو في أي مكان يتواجد به جهاز كمبيوتر، ويقدم التدريب متعدد الوسائط عدداً من المزايا أكثر من غيره من أنواع التدريب، وتشير الدراسات إلى أن إحتفاظ المتعلم مع التدريب متعدد الوسائط هو أعلى لأن المتعلمين يقودون أنفسهم بمعدل مريح، وترد المواد في هذا النوع من التدريب من

خلال الصور والنصوص والفيديو مع ضرورة تفاعل المتعلم (Sheryl A. Larson, Amy S. Hewitt, M.S.W, 2012,p167)

4.3 التدريب من حيث عدد الأفراد المتدربين المشتركين فيه:

1.4.3 التدريب الفردي: ويكون ذلك عندما تركز العملية التدريبية على أفراد معينين بحيث يتم تناول كل فرد على حدة، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوطين وتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة، ولتعريفه بمهام وظيفته، ومن مزايا هذا التدريب أنه يمكن المنظمة من التعامل المباشر مع الإحتياجات التدريبية للعاملين بإعتبار أن الإحتياجات التدريبية بطبيعتها فردية.

2.4.3 التدريب الجماعي: ويكون ذلك بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوبا تدريب أفرادها على هذه المهام، أو بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الإحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية، فتعمل إدارات التدريب على تجميع هؤلاء في جماعات تدريبية، وإخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الإحتياجات(عساف عبد المعطي محمد، 2008، ص56).

إن التدريب في مجمله يرتبط إرتباطا وثيقا بالمدرّب والمتدرب والموارد من أجهزة ووسائل ومكان للتدريب، وتختلف أنواع التدريب تبعا لعدة معطيات تتعلق بالمتدربين أو المدرّب أو الأهداف المرجوة من عملية التدريب، هذا التنوع الحاصل في عملية التدريب يخدم كل منظمة ترغب في التدريب، أين يتيح لها الكثير من أنواع التدريب الممكنة، ويترك لها حرية الإختيار بينها في سبيل تحقيق أهدافها، فبعض أنواع التدريب تصلح في مواقف معينة ولا يمكن تطبيقها في بعض الحالات، وذلك يرجع للعديد من العوامل، ففي بعض الحالات يمكننا أن نطبق التدريب الجماعي للأفراد دون اللجوء للتدريب الفردي لأن المنظمة مثلا تريد تكوين فئة عمالية بموارد محدودة، ما يجعلها تلجأ لهذا النوع بسبب الموارد المالية المتوفرة للتدريب، كما قد تلجأ للتدريب خارج مكان العمل بسبب عدم توفر المكان الملائم للتدريب أو التجهيزات الضرورية، أو لصعوبة وتكلفة المدرّب في حد ذاته، لذا فإن إختيار المنظمة لنوع من الأنواع السالفة الذكر يخضع للعديد من المعايير والمعطيات والظروف التي تجعل المنظمة تختار نوعا دون آخر، وتتعلق مختلف هذه المعايير والمعطيات بشروط تتعلق بنوع التدريب ومدى توافر بعض المعايير

لدى المنظمة التي تريد تدريب أفرادها، وإن كانت هذه الشروط هي التي تفرض نوعية التدريب، فإن الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال هذا التدريب هي الأخرى تتحكم في نوع التدريب، مع العلم أن إختيار نوع تدريب دون آخر لا بد أن لا يخضع للعشوائية، بل يستلزم ذلك دراسة من طرف الخبراء والأخصائيين في مجال التدريب، لأن إختيار نوع التدريب الملائم يساهم في نجاح التدريب وتحقيق أهدافه، والعكس صحيح فعدم التوفيق في إختيار نوع التدريب ينعكس سلبا على الأفراد المتدربين ومنه على المنظمة حيث لا يحقق الأهداف المبتغاة من التدريب وهو ما يجعل المنظمة تصرف أموال على تدريب لا طائل منه.

4. أهم أساليب التدريب المستخدمة في المنظمة لتطوير الموارد البشرية:

من أجل القيام بالعملية التدريبية يتم إستخدام عدة طرق وأساليب بهدف تنمية قدرات الأفراد أو إكسابهم مجموعة من المهارات أو تغيير سلوكياتهم بما يتواءم وتحقيق أهداف التدريب، والأسلوب التدريبي هو الطريقة المعتمدة في عملية التدريب والتي تتضمن طرقا مختلفة للإتصال بين المدرب والمتدربين، وهناك العديد من الأساليب والطرق التي يتم إستخدامها في عملية التدريب، وتختلف هذه الأساليب تبعا لإختلاف أنواع التدريب، حيث أن منها ما هو خاص بنوع دون غيره، وسنتطرق لأهم هذه الأساليب والطرق فيما يأتي:

أسلوب المحاضرة: ويعرف بأنه " عرض شفهي أو كتابي حول موضوع معين يعده ويقدمه بعناية فرد ذو كفاءة و إطلاع" (سعادة يوسف جعفر، 1994، ص 51)، وهي إحدى طرائق التدريب المباشر، يتم فيها عرض المحتوى (المادة التدريبية) بطريقة منسقة ومرتبة على عدد كبير من المتدربين في آن واحد ومكان واحد (عمار الطيب كشرود، 1995، ص336)، ويستخدم هذا الأسلوب في معظم البرامج التدريبية لصالحه في إيصال المعلومات إلى المجموعات الكبيرة من المتدربين وسرعته وإنخفاض تكلفته، مقارنة بالأساليب الأخرى (أحمد الخطيب عبد الله زامل العنزي، 2008، ص 25)، ويعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب إستخداما في العملية التدريبية، التي تستهدف أساسا توصيل المعلومات من طرف واحد، لمجموعة من المستمعين، ورغم أنها تكاد تكون القاعدة الأساسية للتقديم والعرض، إلا أنها لا تحظى بهذا البريق أو السمعة الطيبة بين المدربين أو خبراء التدريب فمعظم المدربين المحترفين يؤكدون دائما على أنهم نادرا ما يستخدمون أسلوب المحاضرة كما لو أن استخدامها يعد تقليلا من حرفة المدرب (عبد الرحمان توفيق، 1994، ص192).

المطالعة: وهي أقدم طريقة في التدريب، ورغم أنها إقتصادية ومفيدة حيث لديه القدرة على توفير أكبر قدر من المعلومات بأقل التكاليف، إلا أنها تحرم المتدرب من الحصول على تغذية راجعة، كما تحرمه من معايشة الخبرة التي يريد إكتسابها بشكل علمي (J.Comp bell.et All, 1983, p 185-186).

الندوة: وهي عبارة عن محادثة هادفة يشترك فيها ثلاثة إلى ستة أفراد لمعالجة موضوع معين، ويدير الندوة موجه يتولى تسييرها بطرح الأسئلة وتنظيم الإجابات عنها، وقد تتخذ شكل محاورة تضم ستة أو ثمانية أشخاص بعضهم يمثل المحاضرين والبعض يمثل الخبراء والمختصين لتبادل وجهات النظر (بديع محمود مبارك القاسم، 2001، ص 212).

المؤتمرات: وهي من بين طرق وأساليب التدريب الجماعي، تستخدم في عدة أغراض منها التدريب الإداري من أجل رفع مستوى كفاءة الموظفين، ويعرف المؤتمر بأنه: "فن التشاور الجماعي في شكل رسمي، أو أنه إجتماع محدد لمناقشة بعض الموضوعات أو الأعمال" (نايت عبد الرحمان عبد الكريم، 1982، ص 72).

حلقات المناقشة: عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكنه أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد على تناول وجهات النظر وتكوين حصيلة من الأفكار والإقتراحات والحلول لمشكلة معينة (أحمد ماهر، 2007، ص 480).

دراسة الحالات: يمكن تعريف دراسة الحالات في مجال تطبيقها في الإدارة العامة بأنها "صورة موجزة للتاريخ الإداري الذي يصف الطريقة التي عالج بها موظف أو مجموعة من الموظفين مسألة إدارية معينة، وكيفية إتخاذ إحدى القرارات بشأنها وتنفيذ ذلك القرار" (نايت عبد الرحمان عبد الكريم، 1982، ص 71)، ودراسة الحالة تتضمن طرح مشكلة معينة واقعية أو إفتراضية على المتدربين، تجري مناقشتها بإشراف المدرب لتدريبهم على تحديد المشكلات وأسبابها وإقتراح الحلول الممكنة، وكذلك تطوير مهارتهم في المناقشة والعمل الجماعي، والهدف الرئيسي من هذا الأسلوب هو تمكين المتدربين من إستخدام المعارف و المعلومات النظرية في حل المشكلات الواقعية وكيفية إتخاذ القرارات، ومن الواضح الفائدة الكبيرة لهذا الأسلوب لكونه يعتمد على مشاركة المتدربين في العملية التدريبية وقيامه باستنتاجات خاصة به (سليمان خليل فارس وآخرون، د س، ص 191).

الأفلام الإيضاحية: تعتبر من أنجح الوسائل في تعلم كثير من المهارات الصناعية فالفيلم يستطيع أن يبين يسر العملية وتسلسلها وتفصيلها والصلة بين بعض أجزائها ببعض كما أنه يبين الطريقة الصحيحة لأداء العملية، فإنه يعفي المتكلم من إنفاق وقت وجهد كبيرين لو إتبع طريقة خاطئة في العمل، غير أن الأفلام مهما كانت قيمتها لا تستطيع تعليم مهارات حركية، كما أن أثرها في تعليم العلاقات الإنسانية غير كبير (كامل محمد محمد عويضة، 1996، ص 56).

الملاحظة: وهي تشبه إلى حد كبير أساليب التدريب أثناء الخدمة، إلا أنه يقتصر على ملاحظة الغير أثناء تأدية عملهم، ومن مشاكل هذا النوع إمكانية حدوث التعلم الخطأ واحتمال تعلم القيام بتأدية نشاط معين دون فهم وإدراك (رمضان محمد القذافي، 1997، ص 430).

الزيارات الميدانية: ويفيد هذا الأسلوب كثيرا في بعض الجوانب التي يمكن تلخيصها أو التعرف عليها من خلال عمليات المشاهدة، كمشاهدة الأوضاع التنظيمية أو النماذج الإدارية المستخدمة (أحمد الخطيب، عبد الله زامل العنزي، 2008، ص 28).

تمثيل الأدوار: تتمثل هذه الطريقة في إستحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة العلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دورا معيناً في المشكلة المطروحة، ويطلب منه القيام بتمثيله، وإتخاذ كل القرارات الخاصة به، وفي الوقت نفسه يعطي متدرب آخر دورا آخر تتطلب المشكلة وجوده، كأن يمثل الأول دور المشرف الذي يضبط موظفا لا يطبق تعليمات الإدارة في عمله اليومي، فيما يقوم المتدرب الثاني بدور الموظف، ومن خلال النقاش الذي يدور بينهما تبرز سلوكيات وإتجاهات متعددة يعلق عليها المدرب أو المتدربين (الموسوي سنان، 2004، ص 201).

الورش الدراسية: عبارة عن تنظيم تعاوني يسهم فيه عدد كبير من العاملين وتهيأ له إمكانيات بشرية وفنية كبيرة، يتوافر فيها العديد من الخدمات، ووفرة من المختصين تحت إشراف هيئة أو معهد من أجل دراسة المسائل والمشكلات المطروحة، وقد يشترك فيها بعض المسؤولين ورجال المجتمع وتسمى أحيانا بالمعسكر التدريبي (بدیع محمود مبارك القاسم، 2001، ص 214).

النشاطات الاجتماعية: وتشمل الاشتراك في النوادي والجمعيات الاجتماعية وممارسة الخدمات التطوعية وغيرها، وهذه النشاطات توفر نوعا من الرضا النفسي وهي أيضا في كثير من الحالات تنمي مهارات مختلفة (مالكولم بيل، 1997، ص 77-78).

أسلوب الجماعات التدريبية: وهو نوع من أساليب التدريب في المختبر، حيث يتم التدريب على المهارات الأساسية عن طريق تفاعل أفراد المجموعة معا، في حضور قائد المجموعة، وقد أثبت هذا النوع نجاحه بشكل كبير في معالجة قضايا العلاقات الإنسانية وتغيير الإتجاهات (رمضان محمد القذافي، 1997، ص 431).

أسلوب تدريب الحساسية: ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة في مجال التدريب، والصورة الأساسية لهذا النوع من التدريب هي النقاش والإجماع بلا هدف أو جدول أعمال محدد، ودور المدرب هنا لا يزيد عن متابعة المناقشات التي تدور بين المتدربين والعمل على توجيهها دون أن يتدخل في النقاش بأي صورة كانت، ويهدف هذا النوع إلى إتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف على آراء الآخرين، ويستخدم في تطوير المديرين أو المشرفين أو القيادات بتنمية مهاراتهم، إلا أن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى كشف العلاقات بين الأفراد على حقيقتها (زويلف مهدي حسن، 1994، ص 203)، ومن فوائد هذا الأسلوب:

- تعطي للمتدرب فهما عن حقيقة سلوكه إتجاه الآخرين وكيفية تأثره بهم.
 - تجعل المتدرب واعيا بما يجعل الآخرين يسلكون سلوكا معينا نحوه.
 - تعطي فكرة للمتدرب عن كيفية سير المجموعة والشروط الملائمة لنجاح الحوار.
 - تعلم المتدرب كيف يستمع لأقوال الآخرين جيدا قبل أن يجيب.
 - تساعد المتدرب على فهم سلوك الآخرين.
 - توفر فرصة للمتدرب لاستخدام عدة أشكال تفاعلية مع الآخرين ثم حصوله على تغذية راجعة على كل شكل منها- (J.Comp bell.et All, 1983, p185).
- (186).

التعليم المبرمج: يقوم على أساس مفهوم التعلم الذاتي حيث يتحمل المتعلم مسؤولية تعليم ذاته، مما يؤدي إلى تعليمه في نهاية البرنامج، وقد أخذت به دول

كثيرة، حيث تم وضع مواد مبرمجة في الكتب والآلات التعليمية، ويعتمد هذا الأسلوب اعتماداً جوهرياً على نظرية الإتصال ذات الدوائر المغلقة (رداح الخطيب أحمد الخطيب، 2006، ص 125-127).

المباريات الإدارية: يتضمن هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى فريقين أو أكثر ويتم توزيع الأدوار على المتدربين وقواعد القيام بها ويتم وضع نقاط أو علامات لكل خطوة من العمل، حيث يتخذ المشاركون مجموعة من القرارات يترتب عليها ربح أو خسارة وفق للقواعد المحددة، وينمي هذا الأسلوب لدى المتدربين مهارات التفكير العلمي وإحتساب النتائج عند كل خطوة وكل قرار يتخذونه، ويخص هذا الأسلوب المشكلات التي يمكن التعبير عنها.

طريقة المهام: يمارس فيها الطلاب أنشطة ذاتية، قصد تنمية قدراتهم الفكرية على الإكتشاف الذاتي والتطبيق وحل المشكلات، ومن أشكالها: التمارين التطبيقية، الأعمال المخبرية، إعداد الملخصات والتقارير والإستطلاعات الميدانية، إنجاز البحوث والعروض والواجبات المنزلية (عبد اللطيف الفاربي وآخرون، 1994، ص 207).

ويمكن أن نستخلص في الأخير أنه باختلاف الأهداف ومواقف التدريب تتعدد الوسائل التدريبية، وكلما زاد عدد الوسائل المستخدمة في تقديم الدرس التدريبي، زادت فعالية البرنامج، وفيما يلي جملة من المعايير الواجب مراعاتها عند إختيار الوسيلة التدريبية:

- أن تكون الوسيلة المختارة هي أكثر الوسائل المتاحة قدرة على تحقيق الأهداف من الفعل التدريبي.

- أن تكون أكثر فاعلية في توضيح محتوى التدريب.

- أن تكون أكثر الوسائل قدرة على تنفيذ التدريبي أو التكويني.

- أن تكون سهلة الإستخدام وقليلة التكلفة (حسن حسن زيتون، 2001، ص 453).

إن مختلف أساليب التدريب التي أشرنا إليها تستخدم في عملية التدريب، ولكل واحدة منها إيجابياتها وسلبياتها، وهو ما جعل الكثير من القائمين على العملية التدريبية يقومون بتنويع الأساليب المستخدمة في سبيل تحقيق أهداف التدريب وضمان فعاليته ونجاحه، كما أن بعض الأساليب تصلح في موقف تدريبي ولا

تصلح في موقف آخر، ويرجع ذلك إلى طبيعة التدريب والمادة التدريبية، وكما أن عملية إختيار أسلوب دون غيره ترتبط بالإمكانات الموفرة من طرف المنظمة لأن بعض الأساليب تحتاج إمكانيات كبيرة قد لا تتوفر عليها المنظمة أو لا يمكنها توفيرها بسبب تكاليفها الباهضة، وهو الأمر الذي يجعلها تلجأ لأسلوب دون غيره من الأساليب.

وإن كانت طبيعة التدريب وأهدافه هي التي تحدد أي وسيلة أو أسلوب سوف نستخدمه في عملية التدريب، فإنه من المهم للقائمين على العملية التدريبية إدراك أهمية إختيار الأساليب، لأن الإختيار المناسب يضمن التدريب الفعال، كما أن إختيار الأسلوب لا يتم بطريقة عشوائية، إذ توجد هناك العديد من المؤشرات المتعلقة بالمدرّب والمتدرّب والوسائل التدريبية، لتحديد أسلوب التدريب، وهو ما يقوم به الأخصائيون في التدريب لضمان نجاح وتحقيق أهداف التدريب، بالإضافة إلى أنه عند إختيار الأساليب يجب مراعاة الفروق الفردية التي يمتاز بها المتدربون، من أجل التذليل منها وتقليلها لإيصال المعارف والمعلومات للأفراد بنفس المستوى المطلوب، وهو الهدف الأسمى الذي يريد التدريب تحقيقه.

خاتمة:

ما يمكن تأكيده أن عملية تحديد أساليب التدريب هي مسؤولية تقع على عاتق القائمين على عملية التدريب لأن التحديد الجيد ينعكس بشكل إيجابي على المنظمة والأفراد بشكل عام، ولعل إهتمام المنظمات بذلك يرجع بالأساس للأهمية التي يمكن أن يتم توقعها من خلال التدريب.

إن التدريب جد هام في عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية خاصة وأنه يعمل على زيادة أداء الأفراد وتغيير سلوكياتهم وتعديلها بما يخدم المنظمة وهو ما يجعله مؤشر إيجابي وعامل مهم في عملية التطوير إذا ما أحسنت المنظمة إستخدام التدريب المناسب بالأساليب الفعالة لتحقيق أهداف التدريب.

قائمة المراجع:

1. أحمد الخطيب، عبد الله زامل العنزي(2008). تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، ط1، عالم الكتب الحديث، اردن، الأردن.
2. أحمد سيد مصطفى(2000)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.

3. أحمد صقر عاشور(1979)، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
4. أحمد ماهر(2007)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للكتاب، القاهرة، مصر.
5. بديع محمود مبارك القاسم(2001)، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.
6. جمال الدين محمد المرسي(2003)، الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
7. حسن أحمد الطعاني(2002)، التدريب، مفهومه وفعالياته، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. حسن حسين زيتون(2001)، تصميم التدريب، رؤية منظومية، م2، ط2، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
9. حمدي ياسين وآخرون(1999)، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت.
10. رداح الخطيب أحمد الخطيب(2006)، الحقائق التدريبية، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن.
11. رضا السيد(2007)، الإحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية، الشركات العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
12. رمضان محمد القذافي(1997)، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
13. زويلف مهدي حسن(1994)، إدارة العلاقات الصناعية، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. سعادة يوسف جعفر(1993)، التدريب أهميته والحاجة إليه أنماطه-تحديد إحتياجاته-بناء برامج والتقييم المناسب له، الدار الشرقية، القاهرة، مصر.
15. سليمان خليل الفارس، عيسى شحادة ملرعون، يسرى مباركة(دس)، إدارة الموارد البشرية الأفراد، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

16. عبد الرحمان توفيق(1994)، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.
17. عبد الغفار حنفي(2002)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
18. عبد الفتاح دياب حسن(1995)، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 1995.
19. عبد الفتاح محمود دويدار(2000)، أصول علم النفس المهني والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
20. عبد اللطيف الفارابي وآخرون(1994)، معجم علوم التربية، دار الخطابي للطباعة والنشر، الدار البيضاء، المغرب.
21. عساف عبد المعطي محمد(2008)، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار زهران، عمان، الأردن، 2008.
22. عمار الطيب كشروود(1995)، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، م2، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا.
23. كامل محمد محمد عويضة(1996)، علم نفس الاشاعة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
24. مالكوم بيل(1997)، التدريب الناجح للموظفين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.
25. الموسوي سنان(2004)، الإدارة المعاصرة، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2004.
26. نايت عبد الرحمان عبد الكريم(1982)، تحليل أسس عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الإداري في الجزائر، رسالة ماجستير، الجزائر.
27. Chris Obis:Employee Training and Development in Nigerian Organisations(2011),Some Observations and Agenda for Research,Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.9 ,December-.
28. J.Comp bell an All(1983), Contemporary Problem in Personnel, Canada.

29. Saba Habib, Fizza Zahra (2015), IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY: A CASE STUDY OF PAKISTAN, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 08, November.
30. Sheryl A. Larson, Amy S. Hewitt, M.S.W: Staff Recruitment, Retention (2012), Training Strategies for Community Human Services Organizations, Research and Training Center on Community Living Institute on Community Integration, University of Minnesota.
31. Wrobel, G (1993), Preventing School Failure For Teachers, training for a lifelong career in EBD, preventing school Failure, 37(2).