



المعهد العربي للتخطيط بالكويت  
Arab Planning Institute - Kuwait

## التدريب وبناء السلوك المهني

سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية  
العدد المائة والثالث والعشرون - ابريل/ نيسان 2015 - السنة الثالث عشر

## أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم والمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط بالكويت على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المتعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدّم والازدهار لأمتنا العربية،،،

د. بدر عثمان مال الله  
مدير عام المعهد العربي للتخطيط بالكويت

## المحتويات

2	أولاً: مقدمة .....
3	ثانياً: ماهية التدريب وآلية ضبط مفاهيمه .....
5	ثالثاً: تكوين المهارات المهنية .....
7	رابعاً: مجالات تأثير التدريب في السلوك المهني .....
12	خامساً: الخاتمة .....
13	المراجع .....

# التدريب وبناء السلوك المهني

إعداد د. فهد الفضالة

## أولاً: مقدمة

**تزداد حاجة الدول إلى الاستثمار في أنظمة التدريب وحوافزه لضمان قوة عمل مستدامة على قدر من الكفاءة والمهارة تمكنها من التكيف مع التغير الاقتصادي المتسارع وانفتاح الأسواق والتنافسية الجارية.**

لهذا، يتناول هذا العدد موضوع «التدريب وبناء السلوك المهني» وهو يمثل أحد أهم الموضوعات المهمة لمنظمات الأعمال بشقيها العامة والخاصة. حيث أن تعزيز أنظمة التدريب ورفع مستوى المهارات لقوة العمل هو الجانب الأكثر أهمية لتحقيق الاستراتيجيات الخاصة بتحسين فرص النمو الاقتصادي لاسيما وإن الاقتصاد العالمي يميل أكثر نحو التكامل حيث يشكل التعليم والتدريب المدخل الأساسي لتوليد وتنمية القدرات البشرية وبناء المهارات وصلها.

وغني عن القول أن هنالك توافق عالمي على أن توفير موارد بشرية تتمتع بالمهارة والكفاءة العالية يمكنها من مجابهة المتغيرات السريعة وتحقيق قيمة مضافة لاقتصاديات الدولة، كسبيل لاقتصاد منتج تنافسي. ويبرز هنا تساؤل رئيسي بالغ الأهمية مفاده ما هي الأبعاد الأساسية لتأثير عملية التدريب على السلوك المهني لقوة العمل، وكيف يمكننا رفع مهارات قوة العمل بهدف تحسين مستوى

تشكل نوعية الموارد البشرية عاملاً أساسياً في زيادة قدرة الاقتصاد على المنافسة، وتحفيز النمو بوتيرة وشكل أسرع، ويركز أصحاب نظرية النمو الجديدة على أهمية زيادة عائدات رأس المال البشري المولدة عبر مخزون رأس المال البشري من خلال القدرات البشرية واستخدام الأفكار وإنتاجها وتنمية مهارات قوة العمل، خصوصاً للإقتصادات المتباطئة للتكيف مع المنافسة الدولية، لا سيما أن هنالك طلب كبير على قوة العمل الماهرة نتيجة لعوامل ثلاثة أساسية هي: مستجدات العولمة، المتغيرات التقنية والتكنولوجية، تنظيم أسواق العمل. وترتبط هذه العوامل فيما بينها على نحو وثيق، لذا فإن الأداء الاقتصادي لبلد ما أصبح يرتبط بما يحرزه من تقدم في هذه الجوانب والاستفادة من إمكانيات ومهارات الموارد البشرية به. لذا تزداد حاجة الدول إلى الاستثمار في أنظمة التدريب وحوافزه لضمان قوة عمل مستدامة على قدر من الكفاءة والمهارة تمكنها من التكيف مع التغير الاقتصادي المتسارع وانفتاح الأسواق والتنافسية الجارية.

الأداء والإنتاجية بمنظمات الأعمال. ومع اليقين الراسخ أن بناء قاعدة ومنظومة مهارية لقوة العمل لن يتم دون أنظمة تعليمية وتدريبية ذات جدوى، حيث أن هذه الأنظمة التأسيسية بمختلف مستوياتها التكوينية والتطويرية ما هي إلا نتاج تضافر لكافة مؤسسات المجتمع، وعلى الأخص المؤسسات التعليمية والتدريبية إضافة لجهود سوق العمل ومنظماته وتشجيع وتحفيز أصحاب الأعمال.

### ثانياً : ماهية التدريب وآلية ضبط مفاهيمه

على الرغم من أن التدريب يؤدي دوراً هاماً على مستوى مختلف منظمات الأعمال، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد له. كما يوجد تشابك وتشابه بين مصطلح التدريب ومصطلحات أخرى ذات ارتباط مباشر به مما أدى إلى استخدامات خاطئة لها في أغلب الأحيان.

لقد تعددت واختلفت التعاريف حسب وجهات نظر الباحثين ومنها :

- "التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل" (عبد الباقي- 2002).

- «التدريب من أكثر الاستراتيجيات الإدارية المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين أداء الأفراد في تأدية الأعمال بكافة مستوياتها داخل المنشآت ومن هنا فإن التدريب بأشكاله المختلفة يستحوذ على أكبر نسبة من الاستثمارات المخصصة لتنمية الموارد البشرية بمنظمات الأعمال (إل. بورد- 1995).

- أما (Raymond 1999) فإنه يقدم تعريفاً

أكثر شمولاً وهو: "التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكلفون بها مستقبلاً، من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة".

- لقد اختلفت هذه التعاريف في تحديد طبيعة وماهية التدريب، إلا أنها أوضحت على أن محور التدريب هم الأفراد، وهدفه تحسين أداء العمل والإنتاجية، كما أن له بعد مستقبلي.

- وفي تعريف يشمل أكثر تحولاً للتدريب يعرف على أنه: «عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة - حالية أو مستقبلية -، يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير» (توفيق- 2012)

### «التدريب من أكثر الاستراتيجيات الإدارية المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين أداء الأفراد في تأدية الأعمال بكافة مستوياتها داخل المنشآت».

يعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف وردت في التدريب، وذلك للاعتبارات التالية :

- **التدريب عملية منظمة**، لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية علمية مبتعداً عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.
- **استمرارية عملية التدريب**، بحيث تكون ملازمة للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية وان محوره الأساسي هو الفرد.

سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحياناً ترقية الأفراد وضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة، أدخلت على طرق وأساليب العمل (Lakhdar, 1993).

- **التكوين:** لا يختلف مدلول التكوين عن مدلول التدريب، ماعداً أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، أما الثاني يسري مفهومه على التعلم أيضاً لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية، فإن التدريب هو الأكثر استخداماً، من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة (طرطار 1993).

- **التأهيل:** يتركز في جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما التدريب يتركز حول الأداء (حوطر 1991)، فالتأهيل عبارة عن أنشطة تقدم للأفراد، لتمكينهم من استعادة قدرتهم على الأداء، والتي تعد مهدة وسابقة لعملية التدريب والتي تهدف في مجملها إلى إرساء عمليات وأساليب التفكير المنطقي السليم وفهم المعرفة وتفسيرها، فهي لا تعطي إجابات قاطعة ولكنها تعمل على تنمية ذهن رشيد، يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض، تمكن من إدراك وفهم الظواهر المختلفة

▪ **التدريب عملية هادفة:** إذ أن التدريب هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

▪ **واقعية عملية التدريب:** حيث تصمم البرامج التدريبية وفق احتياجات (حالية ومستقبلية) واقعية، ويجب أن يكون تحديدها دقيقاً.

▪ **التدريب عملية شاملة:** يشمل التدريب كافة فئات العاملين، والمواضيع التي تقع ضمن دائرة اهتمام المؤسسة وأعمالها.

▪ وما يهمنا في هذا التعريف الجامع بيان أربعة مرتكزات أساسية لعملية التدريب وفائدته لكل من: الفرد (تحقيق ذاته)، والعمل (لتحسين الكفاية الإنتاجية) والمؤسسة (للوصل إلى الفعالية) والمجتمع (لتحقيق التنمية). وفي حقيقة الأمر أن التدريب أثناء الخدمة الذي تعده وتقدمه منظمات الأعمال للعاملين بها هو مجموعة من التجارب التعليمية تتم من خلال تصميم برامج مستهدفة لتنمية معارف ومهارات مطلوبة لنظام العمل. أو يتوقع أن تنعكس بالإيجاب على الأداء المهني للفرد سواء كان عاجلاً أم آجلاً.

ومن الأهمية الإشارة إلى بعض المصطلحات المرتبطة بالتدريب وآلياته والتي تعد نتائج لعملياته مثل:

- **إعادة التدريب:** يستعمل هذا المصطلح عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، نظراً لضرورة إلمامه ببعض المعلومات المتخصصة، التي

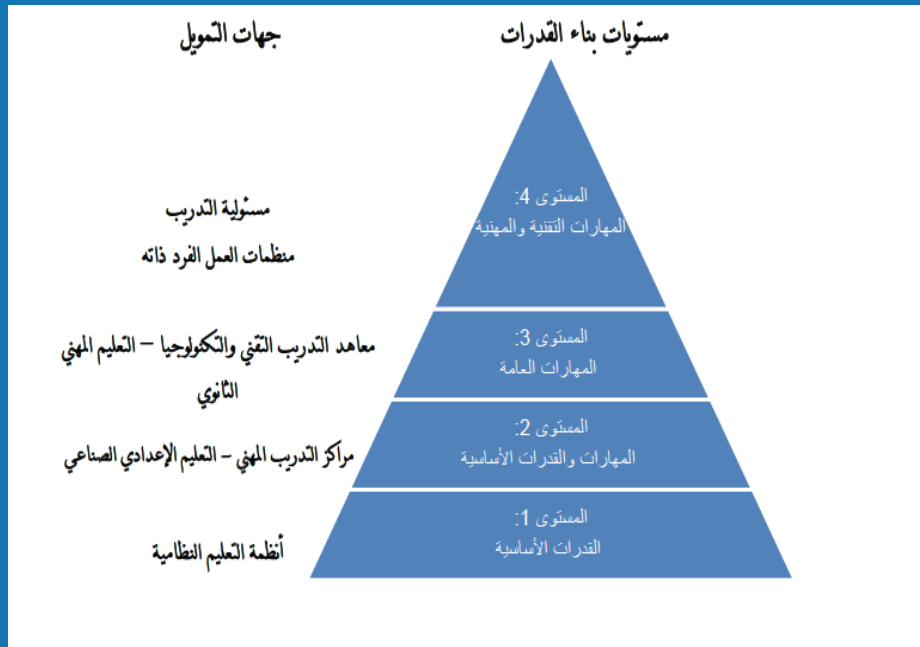
## ثالثاً: تكوين المهارات المهنية

هي أحد منتجات التعليم، ويجب فهم هذا التكامل بين أنظمة التعليم والتدريب اللاحق من خلال النظر إليهما بشكل هرمي حيث يمكن التمييز بين أربعة مستويات من القدرات اللازمة والأساسية مكونة لحياة الفرد الوظيفية (التدريب الفني والمهني)، وتتشكل البنية المعرفية والمهارية وفقاً لقاعدة الهرم على الشكل التالي:

**عملية التدريب تعد مكملة لعملية التعليم، وإن التدريب استمرار لهذه المعرفة من خلال بناء منظومة المهارات وصلها.**

إذا كان المفهوم المعاصر للتدريب على أنه نشاط يهدف إلى إكساب الأفراد معارف نظرية (Knowledge) ومهارات مهنية (Skills) واتجاهات جديدة (Attitude) أو تعديل وتطوير مهارات وسلوكيات قائمة يهدف إلى مواكبة تطورات الفرد والوظيفة ومنظمة العمل. فإن عملية التدريب تعد مكملة لعملية التعليم، وإن التدريب استمرار لهذه المعرفة من خلال بناء منظومة المهارات وصلها، وعليه فإن الأنشطة التدريبية

شكل رقم (1): التكامل بين أنظمة التعليم والتدريب



مصدر الشكل مركب من إعداد الباحث. ويخص علاقة التعليم بالتدريب الفني والمهني

تسميات مختلفة لهذه المعاهد المتخصصة في العديد من الدول باختلاف أنظمتها ومناهجها التعليمية، في حين أن المستوى الرابع وهو مستوى المهارات التقنية والمهنية المتقدمة عادة ما تقوم به منظمات العمل حيث هي مهارات ذات طبيعة خاصة ومحددة لكل منظمة وعلى الأخص العاملة بالقطاع الصناعي والفني والمهني تتوافق مع طبيعة ومجال عملها النوعي والتقني والتكنولوجي المستخدمة بها والخبرة المطلوبة من الفرد لأداء الوظائف والمهام المكلف بها ويناط التدريب وتنظيمه وتمويله لهذا المستوى بالمنظمة ذاتها. وهنا يجب التفريق بأن المستوى الأول لبناء المهارات (القاعدية) وهو جزء أساسي وموكل إلى خطط التنمية البشرية للمجتمع في حين أن المستوى الرابع يمثل احتياجاً وظيفياً لمتطلبات سوق العمل ومجريات تنافسية الأعمال وتعزيز النمو الاقتصادي.

### **المهارات التقنية والمهنية المتقدمة يمثل رأس الهرم وغاية الاستثمار الذي حققه الفرد طول دورة حياته الوظيفية، حيث يمثل ذلك مخزون مهاري وقيمة كبرى لمنظمة العمل.**

ولكي تتم بناء عملية التدريب وتحقيق أهدافها لابد من تهيئة المناخ المناسب لعملية التعلم داخل منظمة العمل ونقل أثر التدريب للفرد والعامل بمبدأ تحقيق التعلم المستمر العميق، ومن المفيد هنا الاضطلاع سريعاً بنظرية التعلم المرتبطة بالكبار وهي نظرية التوافق الثلاثية بين كلا من المعرفة والمهارة والاتجاه حيث يمثل في محصلته النهائية كفاءة لإنتاجية العمل وهو الناتج لتوافقية هذه العناصر التي تؤثر تأثيراً مباشراً على السلوك

**المستوى الأول:** وهو بناء القدرات القاعدية (الأساسية) مثل القراءة والكتابة وعملية الحساب البسيطة لإعداد الفرد للعمل بصورة إنتاجية.

**المستوى الثاني:** هو الإعداد للمهارات والقدرات الأساسية القابلة للتحليل كالحساب وحل المشكلات وهي أساسية لتشكيل فرد مرن لديه ثقافة العمل قادر على أن يحقق الإنتاجية.

**المستوى الثالث:** هو بناء المهارات العامة كالتعلم على استعمال الحاسوب والقدرة على التعامل وإدارة بعض الجوانب في موقع العمل حيث تسمح القدرات لهذا المستوى من التحرك والتحول الوظيفي وانتقال الأفراد بين مواقع عمل مختلفة ضمن إطار سوق العمل وعلى الفرد في هذه المرحلة التعلم المستمر لملاحقة التقدم في متطلبات سوق العمل.

**المستوى الرابع:** هو المهارات التقنية والمهنية المتقدمة وهو ما يمثل رأس الهرم وغاية الاستثمار الذي حققه الفرد طول دورة حياته الوظيفية، حيث يمثل ذلك مخزون مهاري وقيمة كبرى لمنظمة العمل، وتختلف هذه المستويات الأربعة بشكل ونمط التدريب اللازم لها ومسؤولية الجهة القائمة عليه في حين تكون قاعدة الهرم في المستوى الأول مسؤولية أنظمة التعليم النظامية (محو الأمية - مرحلة الابتدائي)، يكون المستوى الثاني وهو مستوى المهارات الأساسية من مسؤولية مراكز التدريب المهني الأساسية، أو المدارس الصناعية أو الإعدادية لمن يتابعون تعليمهم النظامي، أما المستوى الثالث وهو مستوى المهارات المهنية العامة فإنها تنمى عبر التعليم المهني الثانوي أو الصناعي ومعاهد التدريب والتقنية المتقدمة وهناك عدة



والأسئلة والاستماع، كما أن الوسائل الرمزية تدخل في نطاق المعارف التي يكتسبها المتدرب من البرنامج التدريبي كونه قاعدة عامة، فإن قدرة المتدرب على معرفة ما يدرس وفهمه، مرهون بقدرته اللغوية والفنية وخصيسته بالموضوع التدريبي والوقت (الفضالة 2004).

وتشكل المعارف الأساسية بالوظيفة القائم على شغلها الموظف - عنصراً أساسياً للكفاءة المهنية، والتي تستلزم قدرته على تلبية متطلبات مهنية محددة يكون خلالها متمكناً وقادراً على تحقيق أداء مميز بطريقة سليمة. وهناك ثلاثة أنواع من مستويات المعرفة التي تتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد والتي تتطلب الإلمام بها؛ لضمان تحقيق الكفاءة المهنية لشاغلها، وهذه المستويات هي: المستوى البسيط، والمستوى الأعلى، ثم المستوى التحليلي (Bramley,1991)، وذلك على النحو التالي:

- **المستوى البسيط:** ويرتبط هذا المستوى هنا بالحقائق والمعلومات البسيطة المتفرقة وغير المركبة التي تتعلق بالوظيفة.
- **المستوى الأعلى:** ويرتبط بالقدرة على إنجاز العمل من خلال الإلمام بالمعلومات وتحويلها إلى إجراء فعلي يستخدم في إنجاز العمل.
- **المستوى التحليلي:** ويرتبط بمهارة شاغل الوظيفة على تحليل المواقف الوظيفية إلى عناصر.

المهني للفرد من خلال تكوين وبناء القدرات البشرية المحققة للأبعاد التالية: المعرفة النظرية، والمهارات المهنية، والاتجاهات والسلوك المستهدف.

**بناء عملية التدريب وتحقيق أهدافها  
لابد من تهيئة المناخ المناسب  
لعملية التعلم داخل منظمة العمل  
ونقل أثر التدريب للفرد والعامل بمبدأ  
تحقيق التعلم المستمر المعمق.**

**رابعاً: مجالات تأثير التدريب في  
السلوك المهني**

على الرغم من تعدد التوجهات البحثية في تناول تأثير التدريب، إلا أن مجالات هذا التأثير تندرج تحت ثلاثة أبعاد أساسية هي: المعرفة النظرية، والمهارات المهنية، والاتجاهات والسلوك المستهدف، وفيما يلي توضيح أهمية التدريب ودلالته لهذه الأبعاد الثلاثة:

البعد الأول: أثر التدريب في المعرفة النظرية:

فيما يتعلق بمجال المعرفة فإنها ذات ارتباط بجميع المفاهيم التي يمكن أن يتعلمها الفرد لتنمو معارفه عن طريق مروره بخبرات تعليمية، ومن ضمنها ملاحظة أداء حقيقي كالزيارات الميدانية، وملاحظة أداء محاكي مثل النماذج أو ملاحظة عرض بدون مادة تحاكي الحقيقة مثل ملاحظة عرض المدرب، وهناك أيضاً الخبرة من خلال مشاهدة نماذج مصورة كالأفلام والصور، الخبرة من خلال مشاهدة الوسائل التخطيطية والبيانية، الخبرة من خلال الوسائل اللفظية كالقراءة

- تطبيق التعليم المستمر والمتابعة الحديثة للمعارف الجديدة في مجال عمل المتدرب.
- التأكد من استمرار كفاءة الموظف في أدائه.
- التزام الموظف بتقديم خدمة فعالة بمجال عمله.
- تأسيس معايير ومقاييس مهنية تكون دليلاً إرشادياً للوظيفة.

#### البعد الثاني: أثر التدريب في المهارات المهنية:

إن التدريب عملية تسمح للأفراد بتعلم طرق جديدة ومعلومات وأسس فنية، والتغيير من حالة عدم القدرة على القيام بعمل ما، أو عدم فاعلية أداء عمل معين إلى القدرة على أداء هذا العمل والفاعلية في هذا الأداء.

والتدريب - بصفته نشاطاً - يشمل تطبيقاً لعملية التعليم عن طريق الممارسة العملية، فالتعليم جزء مكمل للتدريب. وهي عملية منهجية للتثقيف وتنمية المعرفة، تنخرط فيه المفاهيم والفلسفات والمبادئ، وهو بهذا الشكل يكون عاماً بخلاف التدريب لعمل محدد سواء للعمل الحالي أو لتطوير العمل مستقبلاً، وهو يهدف إلى مساعدة المتدرب على اكتساب السلوك الضروري للأداء الفعال، وعليه فإن المهارة تعرف على أنها اكتساب سلوك الأداء المتميز، وتطبيقه في العمل، والارتقاء بالمهارات يتطلب من الموظف أن يتفاعل إيجابياً مع الوظيفة، وينشغل في برنامج التعلم المستمر للمحافظة على اكتساب مقاييس عالية الأداء، والحصول على محتوى مناسب من المعرفة المنظمة (الفضالة - 2004).

**هناك ثلاثة أنواع من مستويات المعرفة التي تتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد والتي تتطلب الإلمام بها؛ لضمان تحقيق الكفاءة المهنية لشاغلها. وهذه المستويات هي: المستوى البسيط، والمستوى الأعلى، ثم المستوى التحليلي.**

في هذا السياق فإن أثر البرنامج التدريبي على المعرفة يمكن أن يتضح في عنصرين أساسيين هما:

العنصر الأول: حصول المتدرب على قدر من المعرفة الجارية والحديثة في مجال عمله وتخصصه، ويتضمن ذلك عدداً من المعلومات والمعارف الأساسية بهذا الجانب منها:

- فهم أهداف العمل في المنظمة وقواعده ولوائحه.
- المعرفة بمجال التخصص والاحتياجات الحقيقية للوظيفة.
- المعرفة بمسؤوليات الوظيفة والإمكانيات المتاحة.
- اكتساب معلومات حديثة عن العمل وتصحيح المعلومات الخاطئة.
- استيعاب أفكار بناءة تتعلق بالعمل.

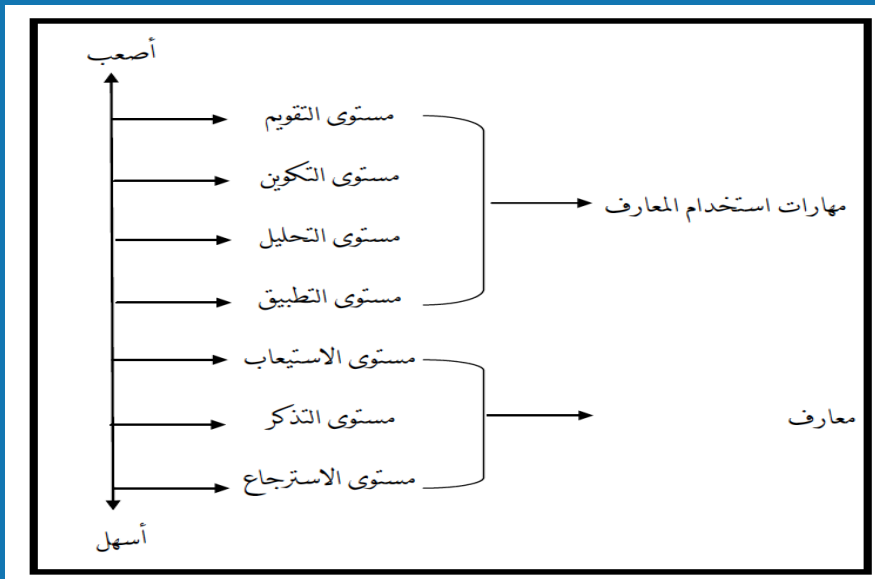
العنصر الثاني: أداء كاف وملائم للفرد؛ ويقضي ذلك من منظمة العمل للمحافظة على أثر التدريب في المعرفة تحقيق مجموعة من المتطلبات لنجاح آثار عملية التعلم في الجانب المعرفي (Elizabeth,1978) وهذه المتطلبات هي:

ومنها تصنيف (بلوم)، الذي يوضح الفروق بين المعارف والمهارات (الجبالي، 1989) وذلك على النحو التالي:

**تعرف المهارة على أنها اكتساب سلوك الأداء المتميز، وتطبيقه في العمل، وعلى الموظف أن يتفاعل إيجابيا مع الوظيفة، وينشغل في برنامج التعلم المستمر للمحافظة على اكتساب مقاييس عالية الأداء، والحصول على محتوى مناسب من المعرفة المنظمة.**

ومن الأهداف السلوكية التي وضعت في هذا الشأن أن ينشغل الفرد في التعلم المستمر؛ لاكتساب النمو المهني المطلوب إلى جانب دراسة المعلومات الجارية والاتجاهات الحديثة، وقد تكون المهارة عقلية أو حركية، وفي كل الأحوال فإنه يجب أن تبدأ المهارة بفعل سلوكي يمكن ملاحظته وقياسه، ولتسهيل التمييز بين المعارف والمهارات ولا سيما بالنسبة للمهارات العقلية فإن هناك بعض التصنيفات التي وضعت للأهداف التعليمية،

شكل رقم (2): مستوى بناء المهارات



#### للوظيفية.

4. **المستوى الخاص بالحكم:** وهي تلك المهارة المتعلقة بالحكم على جودة جزء معين من العمل أو المنتج.

ووفقاً للمستويات السابقة تبدأ المهارة بفعل سلوكي يمكن ملاحظته أو قياسه كمياً. وتتوقف الفترة المستغرقة في التدريب على المهارة على درجة صعوبة الموقف، وتتزايد مع ارتقاء مستويات الصعوبة، كما يجب ملاحظة أن دقة أداء المهارة تتناقص مع مرور الزمن وخاصة المهارات التي يتم ممارستها بشكل غير متكرر والعكس صحيح (Dixon,1995)، وتلعب إدارة التدريب أو الجهة القائمة على متابعة المتدربين دوراً مهماً في متابعة المتدربين، وتحديد مدى اكتساب المتدرب للمهارات التي يتوقع القائمون على البرامج التدريبية أن يكتسبها الموظف بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي، ومن أمثلة مهارات العمل الأساسية التي يجب أن يتقنها الموظف القدرة على :

- تقليل الأخطاء في أداء العمل وتحسين الأداء.
- استثمار وقت العمل والاستفادة من الإمكانيات.
- التصرف المستقل في إنجاز العمل.
- استخدام أساليب حديثة للأداء.
- حل المشكلات بطرق صحيحة.
- التعامل مع الزملاء بروح التعاون.

إن الوقوف على أثر التدريب بطرق سليمة، والتأكد من قيام المتدربين بتطبيق تلك المهارات على واقع العمل بكفاءة عالية، وفي فترة زمنية محددة تقع ضمن مسؤوليات رئيس العمل، فهو المسؤول عن

فإذا كان التدريب على الحقائق والمفاهيم والمبانيء والإجراءات والفروض والنظريات قاصراً على مجرد تذكرها أو استيعابها من قبل المتدرب، فإنه يتم تبويب عنصر محتوى البرنامج التدريبي من ضمن المعارف.

أما إذا تجاوز هدف التدريب ذلك باستخدام هذه المعارف من قبل المتدرب في عملية التطبيق المباشر أو التحليل أو التأليف أو التقويم، فإنه يتم تبويب عنصر المحتوى ضمن المهارات والتي تندرج تصاعدياً في مستوى صعوبتها وتعقيدها بدءاً بمهارات التطبيق، ونهاية بمهارات التقويم.

لذا فإن التدريب على المعارف يجب أن يسبق التدريب على المهارات. أما عن تصنيف المهارات، فإن هناك مجموعة من هذه التصنيفات أبرزها ذلك التصنيف الذي وضعه (Bramley,1991) وفيه صنف المهارات إلى أربعة مستويات هي:

1. **المستوى البسيط:** تتطلب هذه المهارات القدرة على الوصف، كأن يتمكن المتدرب من وصف المواد ومعرفة الأجزاء وذكر أسماء الأجزاء الرئيسية لجهاز من الأجهزة أو ما شابه ذلك.
2. **المستوى الإجرائي:** يتطلب هذا المستوى القدرة على أداء إجراءات بسيطة مع استخدام التعليمات والملاحظات.
3. **المستوى الجسماني:** يتطلب هذا المستوى أداء مهارات جسمانية، وتتضمن التنسيق بين العين واليد، ويتطلب ذلك الممارسة المستمرة

وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي وضعت لمفهوم الاتجاه (Attitude) إلا أنه من المنظور الإداري يعني مدى التقبل أو الرفض لجوانب معينة أو لممارسات معينة وهذا يجعل الاتجاه يعني الميل إلى أن يسلك الشخص على نحو معين في مواقف معينة (Dixon,1995). وعندما يسهم التدريب في تكوين الاتجاهات المهنية المواتية، فإن هذا يعني أن التدريب أداة لتطوير السلوك المهني لشاغل الوظيفة بصورة عامة، وهذا يساعد على الالتزام بأخلاقيات العمل وقيمه، وكذلك الحرص على سمعة المنظمة والاستعداد لبذل مجهود أكبر في العمل. كما أن الاتجاهات الايجابية تعمل على أن يكون الموظف عضواً فعالاً متعاوناً مع غيره من العاملين.

ومن الطرق المستخدمة لتخطيط عملية تكوين الاتجاهات والسلوك المستهدف، احتفاظ إدارة التدريب بسجل متابعة للعاملين، يتضمن أنواع المعارف والخبرات والمهارات اللازمة (الجدارات الوظيفية)، بالإضافة إلى بيانات تحليلية للسمات الشخصية والقدرات والاستعدادات المهنية للموظف، مع الاستفادة من ذلك في التعرف على دوافعه واتجاهاته وخصائصه العامة المنفردة في علاقات العمل، وكثيراً ما يستفاد من هذه المعلومات في تطوير اتجاهات وسلوك العاملين المستهدف بحيث تساعد هذه العملية على تحقيق مستويات وظيفية متقدمة، بالارتكاز على اتجاهات ايجابية تراكمية يتم ترسيخها على امتداد الحياة المهنية للموظف.

وتستعين المنظمة بتقارير رؤساء العمل لمتابعة السلوك المهني للعاملين، فهي تفيد في تخطيط العملية التدريبية من منظور أنها تتضمن المادة العلمية التي يمكن الاستفادة بها

متابعة مدى التقدم في تطبيق المهارات الجديدة للمتدرب، حيث يكون رئيس العمل عنصراً مساعداً في توفير الإمكانيات، ويجاد بيئة العمل المناسبة للتطبيق وحل المشكلات والعقبات التي تواجهه عملية نقل أثر التدريب، وتحقيق فرص الدعم والتشجيع للمتدرب للاستفادة من المكتسبات التدريبية.

### البعد الثالث: أثر التدريب في الاتجاهات والسلوك المستهدف:

تتجه المنظمات الحديثة إلى اتباع سياسة تدريبية تعمل على ربط التدريب بمناخ المنظمة وبيئتها، حيث ميدان إنجاز العمل، وذلك بهدف ربط السلوك الوظيفي للعاملين بهذه البيئة وتحقيق التفاعل الايجابي بين سلوك العاملين من جهة وبيئة التنظيم من جهة ثانية، وفي الوقت نفسه تكوين اتجاهات ايجابية تتفق مع أهداف المنظمة. في كل ذلك لا بد أن تكون هناك اتجاهات من نوع ما لدى العاملين تجاه العمل وتجاه المنظمة.

**تتجه المنظمات الحديثة إلى اتباع سياسة تدريبية تعمل على ربط التدريب بمناخ المنظمة بيئتها، حيث ميدان إنجاز العمل، وذلك بهدف ربط السلوك الوظيفي للعاملين بهذه البيئة وتحقيق التفاعل الايجابي بين سلوك العاملين من جهة وبيئة التنظيم من جهة ثانية، وتكوين اتجاهات ايجابية تتفق مع أهداف المنظمة.**

## خامساً: الخاتمة

نؤكد بأنه لا يمكننا الحديث عن منظمات أعمال نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد درجة كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف الموكلة وما يحكم ذلك من سلوكيات مهنية وأخلاقيات عمل حيث تحدد هذه الأبعاد نجاح منظمات الأعمال وقدرتها على التنافس و ضمان وجودها واستمرارها وهذا لا يتحقق كما أشرنا إلا من خلال الكفاءة والفعالية لقوة العمل، حيث تمثل هذه الجوانب دعامة ارتكاز لعمل المنظمة عند مقارنتها بمنظمات أخرى. يأتي هنا دور التدريب والتأهيل الموجه لتنمية السلوك المهني المطلوب والمستدام لقوة العمل.

لذا، نقترح، أن يكون لدى منظمات الأعمال بالقطاعات الحكومية والخاص مدونة للسلوك الوظيفي والمهني تعتمد على خمسة مبادئ أساسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالواجبات والمهام المفروضة على القائم بالوظيفة، هذه المبادئ تتمثل في: احترام القانون، والحيادية، والنزاهة، والكفاءة والفعالية. وهي مبادئ تنطلق من قواعد حوكمة الأعمال التي تنعكس بصورة إيجابية على السلوك المهني لقوة العمل بالمنظمة.

في إكساب المتدربين اتجاهات وسلوكيات مهنية جديدة، كما تستخدم بعض جهات التدريب أشكالاً وأنشطة تدريبية أخرى تساعد على تكوين اتجاهات وأنماط سلوكية مهنية مواتية لدى العاملين، ومن هذه الأشكال المناقشات الدورية الهادفة بين الإدارة والعاملين، وكثيراً ما تركز مثل هذه المناقشات على كيفية صياغة مفاهيم سليمة للممارسة الإدارية والمهنية تقابل أهداف المنظمة، وتعمل على تطوير الأداء المهني بين مجموعات العمل، وفي الوقت نفسه كسب رضا المستفيدين وثقتهم والجمهور الخارجي للمنظمة بوجه عام (Raymond,1999)، وهناك تفاعل يحدث بين منظومة العناصر المعرفة، المهارة، الاتجاه ذات أثر بالغ في تكوين السلوك المهني للعاملين في المنظمة، ويمكن إيعازه إلى فعالية التدريب والعائد المحقق منه من خلال عمليتي القياس والتقويم لإدراك مدى التغير الحاصل، حيث تشير الأولى إلى مدى تحقيق التدريب لمعايير أو مستويات مستهدفة، والثانية إلى إجراء موازنة بين الأهداف المقررة للتدريب وبين النتائج التي حققها، وكلاهما تنصب في تطوير السلوك المهني للعاملين بالمنظمة.

## المراجع العربية

- الجبالي، سعد (1989). إطار مقترح لتطوير البرامج التدريبية بمعاهد التدريب المركزي. القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- الفضالة، فهد (2004). أثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة الكويت.
- توفيق، عبد الرحمن (2012). كيف تصبح مدرساً فعالاً، ط2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- حوظر، صلاح (1991). برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، الرياض، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.
- صلاح الدين، عبد الباقي (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- طرطار، أحمد (1993). الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- ماري ال. بورد (1995). تحويل التدريب، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

## المراجع الإنجليزية

- Bramley, Peter (1991). Evaluating Training Effectiveness: Translating Theory into Practice. McGraw-Hill.
- Dixon, Nancy (1995). Evaluation: A tool for improving HIRDRD Quality. San Diego. McGraw-Hill.
- Elizabeth, w. Stone (1978). Continuing Education in the U.S.A. New York, Michael Harris.
- Lakhdar Sekiou (1993). Gestion du personnel, 4<sup>ed</sup>, les Editions d'Organisation, Québec,.
- Raymond, A. Noe (1999). Employee Training and Development, Irwin, McGraw-Hill.

## قائمة إصدارات (( جسر التنمية ))

رقم العدد	المؤلف	العنوان
الأول	د. محمد عدنان وديع	مفهوم التنمية
الثاني	د. محمد عدنان وديع	مؤشرات التنمية
الثالث	د. أحمد الكواز	السياسات الصناعية
الرابع	د. علي عبدالقادر علي	الفقر: مؤشرات القياس والسياسات
الخامس	أ. صالح العصفور	الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها
السادس	د. ناجي التوني	استهداف التضخم والسياسة النقدية
السابع	أ. حسن الحاج	طرق المعاينة
الثامن	د. مصطفى بابكر	مؤشرات الأرقام القياسية
التاسع	أ. حسان خضر	تنمية المشاريع الصغيرة
العاشر	د. أحمد الكواز	جداول المخلات المخرجات
الحادي عشر	د. أحمد الكواز	نظام الحسابات القومية
الثاني عشر	أ. جمال حامد	إدارة المشاريع
الثالث عشر	د. ناجي التوني	الإصلاح الضريبي
الرابع عشر	أ. جمال حامد	أساليب التنبؤ
الخامس عشر	د. رياض دهال	الأدوات المالية
السادس عشر	أ. حسن الحاج	مؤشرات سوق العمل
السابع عشر	د. ناجي التوني	الإصلاح المصرفي
الثامن عشر	أ. حسان خضر	خصخصة البنى التحتية
التاسع عشر	أ. صالح العصفور	الأرقام القياسية
العشرون	أ. جمال حامد	التحليل الكمي
الواحد والعشرون	أ. صالح العصفور	السياسات الزراعية
الثاني والعشرون	د. علي عبدالقادر علي	اقتصاديات الصحة
الثالث والعشرون	د. بلقاسم العباس	سياسات أسعار الصرف
الرابع والعشرون	د. محمد عدنان وديع	القدرة التنافسية وقياسها
الخامس والعشرون	د. مصطفى بابكر	السياسات البيئية
السادس والعشرون	أ. حسن الحاج	اقتصاديات البيئة
السابع والعشرون	أ. حسان خضر	تحليل الأسواق المالية
الثامن والعشرون	د. مصطفى بابكر	سياسات التنظيم والمنافسة
التاسع والعشرون	د. ناجي التوني	الآزمات المالية
الثلاثون	د. بلقاسم العباس	إدارة الديون الخارجية
الواحد والثلاثون	د. بلقاسم العباس	التصحيح الهيكلي
الثاني والثلاثون	د. أمل البشبيشي	نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T
الثالث والثلاثون	أ. حسان خضر	الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف
الرابع والثلاثون	د. علي عبدالقادر علي	محددات الاستثمار الأجنبي المباشر
الخامس والثلاثون	د. مصطفى بابكر	نمذجة التوازن العام
السادس والثلاثون	د. أحمد الكواز	النظام الجديد للتجارة العالمية
السابع والثلاثون	د. عادل محمد خليل	منظمة التجارة العالمية: إنشائها وآلية عملها
الثامن والثلاثون	د. عادل محمد خليل	منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات
التاسع والثلاثون	د. عادل محمد خليل	منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل
الأربعون	د. بلقاسم العباس	النمذجة الإقتصادية الكلية
الواحد والأربعون	د. أحمد الكواز	تقييم المشروعات الصناعية
الثاني والأربعون	د. عماد الإمام	مؤسسات والتنمية
الثالث والأربعون	أ. صالح العصفور	التقييم البيئي للمشاريع
الرابع والأربعون	د. ناجي التوني	مؤشرات الجدارة الائتمانية



الخامس الأربعون	أ. حسّان خضر	الدمج المصري
السادس الأربعون	أ. جمال حامد	اتخاذ القرارات
السابع الأربعون	أ. صالح العصفور	الإرتباط والانحدار البسيط
الثامن الأربعون	أ. حسن الحاج	أدوات المصرف الإسلامي
التاسع الأربعون	د. مصطفى بابكر	البيئة والتجارة والتنافسية
الخمسون	د. مصطفى بابكر	الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات
الواحد والخمسون	د. بلقاسم العباس	الاقتصاد القياسي
الثاني والخمسون	أ. حسّان خضر	التصنيف التجاري
الثالث والخمسون	أ. صالح العصفور	أساليب التفاوض التجاري الدولي
		مصفوفة الحسابات الاجتماعية
		وبعض استخداماتها
		منظمة التجارة العالمية: من الدوحة
		إلى هونج كونج
		تحليل الأداء التنموي
		أسواق النفط العالمية
		تحليل البطالة
		المحاسبة القومية الخضراء
		مؤشرات قياس المؤسسات
		الإنتاجية وقياسها
		نوعية المؤسسات والأداء التنموي
		عجز الموازنة: المشكلات والحلول
		تقييم برامج الإصلاح الاقتصادي
		حساب فجوة الأهداف الإنمائية للألفية
		مؤشرات قياس عدم العدالة في توزيع الإنفاق
		الاستهلاكي
		اقتصاديات الاستثمار: النظريات والمحددات
		اقتصاديات التعليم
		إخفاق آلية الأسواق وتدخل الدولة
		مؤشرات قياس الفساد الإداري
		السياسات التنموية
		تمكين المرأة: المؤشرات والأبعاد التنموية
		التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي
		قياس التحوّل الهيكلي
		المؤشرات المركبة
		التطورات الحديثة في الفكر
		الاقتصادي التنموي
		برامج الإصلاح المؤسسي
		المساعدات الخارجية من أجل التنمية
		قياس معدلات العائد على التعليم
		خصائص أسواق الأسهم العربية
		التجارة الخارجية والتكامل
		الاقتصادي الإقليمي
		النمو الاقتصادي المحابي للفقراء
		سياسات تطوير القدرة التنافسية
		عرض العمل والسياسات الاقتصادية
		دور القطاع التمويلي في التنمية
		تطور أسواق المال والتنمية
		بطالة الشباب
الرابع والخمسون	د. أحمد الكواز	
الخامس والخمسون	د. أحمد طفلاح	
السادس والخمسون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والخمسون	أ. حسّان خضر	
الثامن والخمسون	د. بلقاسم العباس	
التاسع والخمسون	د. أحمد الكواز	
الستون	د. علي عبد القادر علي	
الواحد والستون	د. مصطفى بابكر	
الثاني والستون	د. علي عبد القادر علي	
الثالث والستون	د. حسن الحاج	
الرابع والستون	د. علي عبد القادر علي	
الخامس والستون	د. رياض بن جليلي	
السادس والستون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والستون	أ. عادل عبدالعظيم	
الثامن والستون	د. عدنان وديع	
التاسع والستون	د. أحمد الكواز	
الستون	د. علي عبد القادر علي	
الواحد والسبعون	د. أحمد الكواز	
الثاني والسبعون	د. رياض بن جليلي	
الثالث والسبعون	د. أحمد الكواز	
الرابع والسبعون	أ. ربيع نصر	
الخامس والسبعون	د. بلقاسم العباس	
السادس والسبعون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والسبعون	د. رياض بن جليلي	
الثامن والسبعون	د. بلقاسم العباس	
التاسع والسبعون	د. علي عبد القادر علي	
الثمانون	د. إبراهيم أونور	
الواحد والثمانون	د. أحمد الكواز	
الثاني والثمانون	د. علي عبد القادر علي	
الثالث والثمانون	د. رياض بن جليلي	
الرابع والثمانون	د. وشاح رزاق	
الخامس والثمانون	د. وليد عبد مولاة	
السادس والثمانون	د. إبراهيم أونور	
السابع والثمانون	د. وليد عبد مولاة	

الثامن والثمانون	د. بلقاسم العباس	الاستثمارات البيئية العربية
التاسع والثمانون	د. إبراهيم أونور	فعالية أسواق الأسهم العربية
التسعون	د. حسين الأسرج	المسئولية الاجتماعية للشركات
الواحد والتسعون	د. وليد عبد مولا	البنية الجزئية لأسواق الأوراق المالية
الثاني والتسعون	د. أحمد الكواز	مناطق التجارة الحرة
		تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة:
		الخصائص والتحديات
الثالث والتسعون	د. رياض بن جليلي	تذبذب أسواق الأوراق المالية
الرابع والتسعون	د. إبراهيم أونور	الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي
الخامس والتسعون	د. محمد أبو السعود	مؤشرات النظم التعليمية
السادس والتسعون	د. رياض بن جليلي	نماذج الجاذبية لتفسير تدفقات التجارة
السابع والتسعون	د. وليد عبد مولا	حول صياغة إشكالية البطالة في الدول العربية
الثامن والتسعون	د. بلقاسم العباس	تمكين المرأة من أجل التنمية
التاسع والتسعون	د. رياض بن جليلي	الأطر الرقابية لأسواق الأسهم العربية
المائة	د. إبراهيم أونور	نظام الحسابات القومية لعام 2008
المائة وواحد	د. أحمد الكواز	تبعات الأزمة الاقتصادية على الدول العربية
		والنامية
المائة واثنان	د. بلقاسم العباس	الطبقة الوسطى في الدول العربية
المائة وثلاثة	د. علي عبدالقادر علي	كفاءة البنوك العربية
المائة وأربعة	د. وليد عبد مولا	إدارة المخاطر في الأسواق المالية
المائة وخمسة	د. إبراهيم أونور	السياسات المالية المحابية للفقراء
المائة وستة	د. وليد عبد مولا	السياسات الاقتصادية الهيكلية
المائة وسبعة	د. أحمد الكواز	خبرات التخطيط التنموي في دول مجلس
المائة وثمانية	د. رياض بن جليلي	التعاون الخليجي
		تحديات النمو الاقتصادي في الدول الخليجية
المائة وتسعة	د. بلقاسم العباس	سياسات العدالة الاجتماعية
المائة وعشرة	د. وليد عبد مولا	السياسات الصناعية في ظل العولمة
المائة والحادي عشر	د. بلقاسم العباس	ملاحظات حول استقلالية ومركزية البنوك
		المركزية
المائة والثاني عشر	د. وشاح رزاق	التخطيط والتنمية في الدول العربية
المائة والثالث عشر	د. حسين الطلافحة	التخطيط الاستراتيجي للتنمية
المائة والرابع عشر	د. وليد عبد مولا	سياسات التنافسية
المائة والخامس عشر	أ. صالح العصفور	منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف
المائة والسادس عشر	د. محمد أمين لزعر	الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية
		والاجتماعية: بين الواقعية والمبالغة
المائة والسابع عشر	أ. بلال حموري	شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي
المائة والثامن عشر	د. أحمد الكواز	الاقتصاد الأخضر والبلدان العربية
المائة والتاسع عشر	د. محمد عمر باطويح	اللامركزية وإدارة المحليات: تجارب عربية ودولية
المائة والعشرون	د. أحمد الكواز	حدود السياسات الاقتصادية
المائة والواحد والعشرون	د. محمد أمين لزعر	التنمية في القطاع الزراعي والأمن الغذائي العربي
المائة والثاني والعشرون	د. ايهاب مقابله	الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والعشرون	د. فهد الفضالة	التدريب وبناء السلوك المهني

للاطلاع على الأعداد السابقة يمكنكم الرجوع إلى العنوان الإلكتروني التالي:

[http://www.arab-api.org/develop\\_1.htm](http://www.arab-api.org/develop_1.htm)



المعهد العربي للتخطيط بالكويت

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

☎ 3484061 3484130 (965) : 3484295

[www.aepi.org](http://www.aepi.org) • [info@aei.org](mailto:info@aei.org) • [info@aei.org](mailto:info@aei.org)

تويتر • يوتيوب • فيس بوك • لينكد إن

