



نصل بك إلى قمة الأداء

**برامج تدريبية متخصصة
تتهادات مهنية معتمدة
إستشارات مالية و إدارية**

الاتجاهات العالمية في التدريب

المادة التدريبية من إعداد

د / حسين الغراب

رئيس مجلس إدارة مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية / كيم

مستشار التنظيم وإدارة الأعمال وخبير نظم التسويق وقواعد البيانات

خبير التدريب الإداري والإدارة الإستراتيجية وإدارة التسويق والإدارة المالية

www.camecenter.com

بسم الله الرحمن الرحيم

" سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم "

الجزء الأول : المقدمة والمفاهيم والمصطلحات

(التعليم والتدريب محوري التنمية في مجتمع المعارف)

أولاً: المقدمة :

يواجه المجتمع البشرى تحدياً حاسماً في بداية القرن الحادي والعشرين يتمثل في تحقيق العمالة الكاملة والنمو الاقتصادي المتواصل في الاقتصاد العالمي والإدماج الاجتماعي . بل بات هذا التحدي في الآونة الأخيرة أكثر تعقيداً وإحاحاً فالتغير الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي يتسارع ويتطلب تكييفاً سياسياً ومؤسسياً متواصلأ بهدف استيفاء الاحتياجات الجديدة وانتهاز الفرص الملائمة في اقتصاد عالمي يتكامل بسرعة .

ويتزايد الإقرار بأن منح الناس المهارات والقدرات ، والاستثمار في التعليم والتدريب يشكلان المدخل إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، فالمهارات والتدريب تزيد الإنتاجية والدخول وتسهل مشاركة كل شخص في الحياة الاقتصادية^١

وينبغي أن يكون الهدف العام للاقتصاد العالمي هو توفير فرص لجميع الناس للحصول على عمل لائق ومنتج في ظروف تسودها الحرية والعدالة والأمن والكرامة الإنسانية .

ويقتضي هذا الأمر تحقيق الأهداف الإستراتيجية الأربعة الحاسمة لتحقيق التقدم الاجتماعي ، وهي : خلق العمالة وتعزيزها باستثمار متزايد وفعال في مجال تنمية الموارد البشرية

والتعلم والتدريب من أجل اكتساب القابلية للاستخدام والقدرة التنافسية وتحقيق النمو والإدماج الاجتماعي للجميع ، تعزيز الحقوق الأساسية في العمل ، تحسين الحماية الاجتماعية ، تعزيز الحوار الاجتماعي .

مفهوم اقتصاد المعرفة

شهدت السنوات العشرون الأخيرة تحولاً كبيراً في طبيعة الحياة البشرية فلقد انتقلنا من مجتمع يعتمد على الصناعة والمواصلات إلى مجتمع يعتمد على المعرفة والمعلومات^٢ .

ويسمى هذا بالاقتصاد الجديد new economy أو اقتصاد المعلومات information economy

أو اقتصاد المعرفة knowledge economy أو الاقتصاد الرقمي digital economy^٣

و يقصد بمفهوم اقتصاد المعرفة هو ان المعارف والأفكار والمعلومات هي المواد الأساسية للإنتاج وتحقيق النمو الاقتصادي مثلها مثل المواد الخام المادية في العصور الاقتصادية السابقة بل هي أهم بكثير من كافة المواد الخام الأساسية في العصور السابقة .

ويتميز هذا العصر ان الابتكارات المعرفية سوف تحسن من حياة الإنسان ولكن أيضا سوف تكون القاعدة الأساسية هي عدم الاستقرار وعدم الثبات و هذا العصر يتميز بالتغيرات الهيكلية مثل العولمة وتغير طبيعة المنافسة الدولية ونمو ثروة وتكنولوجيا المعلومات .

فأدت المعدلات المرتفعة للنمو التي اتسم بها اقتصاد المعلومات وصناعة تخليق المعرفة إلى إحداث طفرة غير مسبوقة في الفكر الاقتصادي بشكل عام وفي فكر التنمية المستدامة بشكل خاص ، فحدثت تغييرات هائلة في طبيعة العمليات الاقتصادية وإحداث تغييرات هامة في أدوات ووسائل وطرق الإنتاج والتسويق والتمويل وتنمية الموارد البشرية ٤ .

المعرفة محراث الغد :

في الوقت الراهن تربطنا المعرفة والمعلومات بعضنا ببعض ، ويكسب الكثير من الناس رزقهم من طلب المعرفة أو نقلها ، أو من معالجة المعلومات أو معاملتها بطريقة أو بأخرى .

سيزداد هذا الاعتماد الجرم على المعرفة والمعلومات في السنوات المقبلة ، الآن وفي المستقبل خاصة سيصبح الفهم الأساسي للمعلومات ضرورياً ، كما كانت المهارة الزراعية ضرورية في عصر الزراعة ، والمهارة الصناعية ضرورية في عصر الصناعة .

وفي الواقع ، فإنه سريعاً ما سيصبح فهم المعلومات ، ماهيتها ، كيف تتدفق ، كيف تطلب وتستخدم ، ما الذي يلزم لتحويلها إلى معرفة ، أمراً ضرورياً .

لا بل أكثر ضرورة للمواطن العادي مما كانت عليه معرفة التكنولوجيا الصناعية في العصر الصناعي ، فالمعرفة هي الأداة الرئيسية للبقاء على قيد الحياة ، أي هي محراث الغد .

في القرن الواحد والعشرين لن يستطيع أي مواطن العمل بشكل مرض دون إلمام وفهم أساسي للمعلومات وتقدير لما هو مطلوب من أجل تحويل المعلومات إلى معرفة ، ستكون المعرفة محراث الغد .^٥

وبنفس المعنى ألقى وليام جيتس المدير التنفيذي لشركة مايكروسوفت كلمة عام ١٩٩٨ بهذا المضمون قال فيها : " في تاريخ الإنسانية المبكر ، استندت الامتيازات التكنولوجية إلى توافر بعض النباتات والحيوانات والمناطق الجغرافية ، في مجتمع بزوغ المعلومات الحالي أصبحت الموارد الطبيعية الحاسمة هي الذكاء الإنساني والمهارة والقيادة وفي كل منطقة من العالم وفرة منها ، وهذا يعد بأن تكون المرحلة القادمة في التاريخ الإنساني ذات أهمية خاصة ."^٦

إن اقتصاد المعرفة الآن هو أكبر أنواع الاقتصاد وأكثره تنوعاً وهو اقتصاد فرضه الخيال على أرض الواقع وأصبح الآن له معنى ومضمون وعائد ، فالإقتصاد المعرفي له خصائص مميزة يستمد منها هذا الدور الذي سيقوم به في المستقبل .

المعرفة هي القوة :

لقد اختلف مفهوم التقدم واختلف مفهوم القوة واختلفت مفاهيم الرفاهية والعمل والوظيفة وأصبحت جميعها تدور حول محور واحد فقط هو المعرفة ، وفي هذا العصر أصبحت المعرفة هي المقياس الرئيسي للتفرقة بين التقدم والتخلف ، فالمعرفة هي المصدر الأساسي الآن للتقدم والارتقاء وهي في نفس الوقت أيضاً المصدر الرئيسي للتهديد وفرض الهيمنة التي يمارسها الأقوياء بالمعرفة على الضعفاء بالجهل .

إن الصراع العالمي في المستقبل في الألفية الثالثة لن يكون صراعاً على رأس المال أو المواد الخام الرخيصة أو الأسواق المفتوحة بل إنه سيستمر لفترة طويلة صراعاً على المعرفة ، لأن المعرفة هي التي ستصنع القوة وتوفر المال وتفتح الأسواق وتوفر المواد الخام ، مما يتبع ذلك ظهور نظم معرفية جديدة في الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية ، هذه النظم أدت إلى نشوء اقتصاد جديد قائم على الوعي الإدراكي بأهمية التحول من رد الفعل إلى الفعل أي امتلاك زمام صنع المستقبل

إن حيازة المعرفة واستخراجها من المعلومات التي يتم تصنيعها من خلال تشغيل البيانات أصبح هو الآن مقياس الثروة الجديدة ، وقد كان ينظر سابقاً أن عوامل الإنتاج هي : رأس المال والأيدي العاملة والأرض والإدارة وهي حقيقة واقعة بالفعل الآن ولكن في المستقبل ستصبح المعلومات والمعرفة هي أهم عوامل الإنتاج على الإطلاق مما يتطلب وجود كوادر بشرية مؤهلة على الابتكار والإبداع والاستخدام الأمثل للمعلومات وتوظيف المعرفة ، وكل هذا يتطلب النوع المناسب من التعليم والتدريب للحصول على المعرفة وتحديثها بصفة مستمرة .

المعرفة نشاط إنساني والإنسان هو محور عملية التنمية :

كثيراً من الناس يعتقدون ان المعلومات هي المعرفة ولكن المعلومات \neq المعرفة
فالمعلومات = البيانات + المعنى

و المعرفة = المعلومات المختزنة + القدرة على استخدامها (لا)

أي انه يمكن اعتبار المعلومات مادة يحصل عليها وتخزن وتعالج من قبل شخص ما ثم تنتقل إلى شخص آخر اما المعرفة فتوجد في عقول الناس لذا فالإنسان هو محور عملية التنمية في اقتصاد ومجتمع المعرفة فالمعرفة هي : نتاج تفاعل حيوي ناتج عن كل التعلم والذكاء وجميع الخبرة الناجمة عن التجارب الحياتية والواقعية الفعلية وفي نفس الوقت أيضاً نتاج المعامل والأبحاث والدراسات ، فالمعرفة لا تأتي من فراغ بل تتولد من واقع حي حقيقي .

أهمية التدريب والتعلم المتواصل في مجتمع المعارف :

يوضح تقرير مؤتمر العمل الدولي الدورة ٩١ لعام ٢٠٠٣ باسم " التعليم والتدريب من أجل العمل في مجتمع المعارف " أهمية التدريب والتعلم في تحقيق التنمية في مجتمع المعارف في القرن الواحد والعشرون مما جعل مجلس إدارة مؤتمر العمل الدولي يقترح صدور صك جديد بشأن تنمية وتدريب الموارد البشرية يواكب التغييرات الهامة نحو اقتصاديات ومجتمع المعارف والمهارات ويبين الأهمية العظمى للتعلم والتدريب المتواصل في القرن القادم . (٨)

وأيضاً ومن أهم الوثائق التي توضح أهمية التدريب والتعلم المتواصل في القرن القادم صدور :

ميثاق (كولونيا) : " الأهداف والآمال في التعلم المتواصل "

والذي اعتمده مجموعة البلدان الصناعية الكبرى الثمانية (مجموعة الثمانية) في ١٨ يونيو ١٩٩٩
وفيما يلي نص المقدمة (٩) والجزء الأول من الميثاق :

"

وبات التعليم والمهارات أموراً لا غنى عنها لتحقيق النجاح الاقتصادي والمسئولية

المدنية والتلاحم الاجتماعي .

الجزء الأول : المبادئ الأساسية

:

-

-

-

:

- :

- :

- :

المناخ الاقتصادية والاجتماعية المستمدة من التعليم والتدريب

يعود التعلم والتعليم والتدريب بالنفع على الأفراد والمنشآت والمجتمع على حد سواء . ويستفيد الأفراد من التعليم والتدريب - شريطة أن يكون التعليم والتدريب مدعومين بسياسات اقتصادية واجتماعية أخرى ، فالتعليم والتدريب يجعلان الأفراد قابلين للاستخدام ويساعدنهم على الحصول على العمل اللائق والإفلات من براثن الفقر والتهميش ، كما يحسن التعليم والتدريب إنتاجية الأفراد وفرص حصولهم على الدخل من العمل وقابليتهم للحراك في سوق العمل ، ويوسعان نطاق اختيارهم لإمكانيات تقدمهم الوظيفي ، وقد تبين من بحوث أجريت في الولايات المتحدة أن العائدات الخاصة لحملة دبلوم الدراسات الجامعية العامة (تدريب متوسط موجه نحو الوظيفة) بلغت نسبة ٢٠ إلى ٣٠ في المائة ، ولا سيما في مجال مشاريع الأعمال والمجالات التقنية للرجال والميادين الصحية للنساء (انظر Grubb and Ryan,1999,p.93,1996) وفي فرنسا خلال الفترة ١٩٧٠-١٩٩٣ كان اكتساب المؤهلات الوظيفية ما بعد الدراسة الثانوية يعود بمنافع جمة على الأفراد من حيث فرص الحصول على عمل وتخفيض احتمال البطالة وتحقيق زيادات كبيرة في الكسب خلال دورة الحياة (أنظر : Minni and Vergnies,1994, Goux and maurin, cited in Grubb and Ryan, 1999, p.93

ويساعد التعليم والتدريب الأفراد على الإفلات من براثن الفقر عن طريق تزويدهم بمهارات ومعارف ترفع من مستوى إنتاجهم كمزارعين وعمال ، ووفقاً للبنك الدولي يعتبر التعليم الابتدائي أكبر مساهم بمفرده في النمو والتنمية في البلدان النامية ، فالمزارع الذي تردد أربع سنوات على المدرسة ينتج بمقدار أكبر بكثير من المزارع الذي لم يحصل على أي تعليم ، ونظراً لأن الفقر يتركز على نحو متزايد بين النساء فإن زيادة فرص حصول الفتيات والنساء على التعليم ستخفف من حدة الفقر على نحو كبير .

وتجنى المنشآت بدورها ثمار التعليم والتدريب ، فعندما تستثمر المنشآت في مواردها البشرية تستطيع بذلك أن تحسن إنتاجها وأن تتنافس بنجاح في الأسواق العالمية المتكاملة على نحو متزايد ، وقد تبين أن الأداء الاقتصادي لنحو ٦٢ مصنعاً لتجميع السيارات في جميع أنحاء العالم قرابة عام ١٩٩٠ مقياساً بإنتاجية العمل ونوعية الإنتاج (العيوب المرتبطة بتجميع كل سيارة) مرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود ثلاثة أبعاد لإستراتيجية المنشأة ، وهي : الإنتاج النحيل والعمل في مجموعات والممارسات الإدارية المبتكرة للموارد البشرية ، وقد شكل توفير التدريب للمستخدمين الجدد وللمستخدمين الحاليين ، ممارستين من خمس ممارسات تندرج في البعد المتعلق بإدارة الموارد البشرية .

التدريب وتحسين الإنتاجية

تتفق الدراسات التي أجريت في بلدان عديدة منها ألمانيا وإيطاليا والولايات المتحدة و اليابان على أن التدريب التقليدي الذي يقدمه صاحب العمل يرفع إنتاجية الفرد (مؤتمر العمل الدولي رقم ٩١ لعام ٢٠٠٣ ص ٧) وفي دراسة تم إجرائها في الدنمارك أوضحت أن المنشآت التي أدخلت ابتكارات على عملياتها وإنتاجها مقترنة بنوع متخصص من التدريب محدد الأهداف أصبحت قادرة أكثر من المنشآت التي لم تقم بذلك التدريب ، فحققت الشركات الأولى نمواً في الإنتاج قدره ١١% مقابل ٤% للشركات الثانية كما أن الشركات الأولى حققت نمواً في إنتاجية العمل بنسبة ١٠% مقابل ٤% (ورد ذكرها في دراسة (Danish Ministry of Business and Industry,ILO,1999b

التدريب والتنمية الاقتصادية

يرتبط النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية للبلدان ارتباطاً ثابتاً بالاستثمارات الكبيرة والمستدامة في مجالي التعليم والتدريب فالبلدان ذات الدخل المرتفعة هي كذلك البلدان التي يوجد فيها العمال الأكثر تعليماً . فالإلمام الأساسي بالقراءة والكتابة جوهرى للتعلم " والقابلية للتدريب " والقابلية للاستخدام وللحصول على العمل اللائق في عالم اليوم بعيد عن متناول شطر كبير من البالغين في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى وفي جنوب آسيا وتستثمر البلدان الصناعية على الأقل ٣٠ مثلاً لكل طالب في التعليم والتدريب مما تستثمره أقل البلدان نمواً . وتسهم تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في الاقتصاد والحد من عدم تناسب المهارات في سوق العمل وتشجيع قدرة البلد التنافسية على المستوى الدولي ، ووجدت مقارنة بين نظامي التلمذة الصناعية في ألمانيا والمملكة المتحدة (Ryan and Unwin, 2001) أن معدلات القيد والمؤهلات والإنجاز منخفضة في المملكة المتحدة مما أدى إلى عدم كفاية العرض من المهارات وانعكس في انخفاض إنتاجيتها وفي أداء المبادلات التجارية . وأخيراً ، فضلاً عن أي اعتبارات اقتصادية يفيد التعليم والتدريب المجتمع ، وتعزز تنمية وتدريب الموارد البشرية القيم الأساسية للمجتمع من إنصاف وعدالة وما سواه بين الجنسين وعدم التمييز ومسئولية اجتماعية ومشاركة الجميع في الحياة الاقتصادية والاجتماعية .

ثانياً : مفهوم التدريب والتعليم والتنمية الإدارية

مفهوم التدريب :

يعرف أحمد سيد مصطفى التدريب بالآتي :

" يقصد بالتدريب والتطوير كافة الجهود المخططة والمنظمة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكهم بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة . " ١٠

ويعرف محمد حميد وحمدي المعاز التدريب بالآتي :

" التدريب يمثل النشاط الخاص بتنمية مهارة ومعرفة الفرد المرتبطة بأداء وظيفة معينة . " ١١

ويعرف آخرون التدريب بأنه :

" جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعد على تحسين أدائهم " ١٢

ويرى رفعت جاب الله أن التدريب هو :

" تلك العملية التعليمية القصيرة الأجل التي تستخدم منهجاً مخططاً ومنظماً عند محاولة إكساب العمالة غير الإدارية معلومات ومهارات فنية لازمة للنجاح في أداء مهام الوظيفة الإدارية . " ١٣

من خلال تلك التعريفات السابقة يمكن التعرف على خصائص التدريب كالاتي :

- التدريب هو عملية تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات والاتجاهات والأساليب والإجراءات الفنية المرتبطة بوظيفة معينة مع التركيز على الأساليب والإجراءات الفنية لتأدية الوظيفة بأفضل شكل ممكن .

٢- الهدف الأساسي للتدريب هو لتنمية قدرات (معارف ومهارات واتجاهات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وذلك من أجل تطوير وتحسين الأداء من خلال نقل المعارف والمهارات والخبرات المتعلقة بوظيفة محددة .

الفرق بين التدريب والتعليم :

تتضمن مجهودات تطوير الموارد البشرية كلاً من التدريب والتعليم ، ولكن دأب كثيراً من الكتاب على الفصل بينهم وإظهار بعض الفروق كالتالي :

الفرق بين التعلم والتدريب

التدريب	التعليم	بيان
		-
		-
		-
		-

* - المصدر : بتصريف من أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره .
و يبين الجدول السابق أن التدريب يرتبط بصفة رئيسية بوظيفة معينة ، أما التعليم فهو نشاط متعلق بتنمية الفهم والمعرفة العامة للفرد ولا يشترط ارتباطها بالوظيفة ، ويمكن القول أيضاً من الناحية النظرية أن التعليم يتضمن جوانب المعرفة العامة دون تناول الوسائل والإجراءات ، أما التدريب فيرتبط بالوسائل والإجراءات الفنية الخاصة بأداء وظيفة معينة .

التكامل والتلازم بين التدريب والتعليم وصعوبة الفصل بينهما

مما سبق يتضح لنا أن هناك فروق من الناحية النظرية بين التعليم والتدريب ولكن في الواقع العملي نجد أن هذا الفرق لا يتضح بسهولة في الحياة العملية ، نظراً لوجود تداخل كبير بينهما ، وتأثير كل منهما على الآخر ، وعلى سبيل المثال فزيادة المعرفة العامة تسهم في زيادة معرفة الفرد ومهارته المتعلقة بوظيفة معينة ، كما أن تحسين مستوى الفهم المرتبط بوظيفة معينة يؤدي إلى الإسهام في زيادة الفهم والمعرفة بصفة عامة . ١٤

فالتعليم والتدريب متلازمان ومكملان لبعضهما فلا يمكن أن يتم التدريب على وظيفة ما إلا بعد اكتساب المعارف والمفاهيم الأساسية المرتبطة بها من خلال التعلم ثم يقوم التدريب بمهمة علاج الثغرات التي قد تنتج عن قصور محتوى التعليم أو ضعف مستواه ، وتكوين ونقل المهارات العملية والسلوكية التي لا يتناولها التعليم . ١٥

الفرق بين التدريب و التنمية الإدارية :

التنمية الإدارية تعرف بأنها تلك العملية التعليمية الطويلة الأجل التي تستخدم منهجاً مخططاً ومنظماً عند محاولة اكتساب العمالة الإدارية معلومات ومفاهيم نظرية كلية لازمة لرفع القدرات الإدارية لهذه العمالة بصفة عامة . ويمكن التفرقة بين التنمية الإدارية والتدريب وفقاً للجدول الآتي :

الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية

التنمية الإدارية	التدريب	أساس التفريق
.	.	•
.	.	•
.	.	•
.	.	•

المصدر : د. رفعت جاب الله ، مصدر سبق ذكره ، ص ١٥٩ .
وقد يكون من المفيد هنا الإشارة إلى أنه على الرغم من أساس هذه التفرقة بين التدريب والتنمية الإدارية هو الاختلاف في النظرة إلى كل من الوظائف الإدارية وغير الإدارية حيث يرى العديد من علماء الإدارة مثل : روبرت كانز أن طبيعة الوظيفة غير الإدارية هي طبيعة فنية بالدرجة الأولى بينما طبيعة الوظيفة الإدارية هي وتخطيطية بالدرجة الأولى ، فإن الخط الفاصل بين التدريب والتنمية الإدارية آخذ في التلاشي نظراً لعدم إمكانية الفصل القاطع بين العمل الفني والعمل الإداري .

أذن وفقاً لما تم عرضه يمكن القول ان الفصل بين التدريب والتعليم والتنمية الإدارية آخذ في التلاشي في واقع الحياة العملية وان أهداف ومحور المفاهيم الثلاثة هو تنمية المهارات والمعارف لتنمية الاداء .

مفهوم التعلم (تغير دائم)

يستخدم اصطلاح التعلم بمعنى أوسع في علم النفس من معناه في اللغة الدارجة:

ويقصد به كل ما يحصله ويكتسبه الفرد من معلومات وقدرات واتجاهات ومهارات سواء كان هذا الاكتساب بطريقة شعورية نظاميه مقصودة أو بطريقة لاشعورية غير مقصودة أو متعمدة ١٦ ، وبالتالي يمكن أن التعلم مرادفاً للاكتساب acquisition أي أن التعلم هو عملية الاكتساب المستمر للمعرفة سواء كان مقصوداً أم لا .

والتعلم ذو معنى شامل وواسع يشمل جميع مظاهر الحياة وهو عملية طبيعية للإنسان حيث يتعلم الإنسان من خلال كل الأنشطة الإنسانية سواء تعليم رسمي بالمدرسة أو المعهد أو الكلية أو تعليم غير رسمي مثل اكتساب الطفل أنماطاً متعددة من السلوك الحركي مثل طريقة مشيته وطريقة كلامه .

والتعلم عملية مستمرة توجد بوجود الحياة واستمرارها فهو لا يتوقف بل هو مستمر ، وينظر أيضاً للتعلم على أنه نشاط يصدر من الفرد ويؤثر في نشاطه اللاحق أي أن التعلم اكتساب للمعلومات والمعرفة يعقب ذلك تغيير في السلوك والاتجاهات

وذلك ما عرفه (فؤاد أبو حطب - بالتعريف الإجرائي للتعلم) ١٧ :

"يمكننا أن نعرف **التعلم بأنه تغير شبه دائم في الأداء يحدث تحت تأثير الخبرة والممارسة أو التدريب** " خلاصة القول أن التعلم في معناه العام يعد محصلة تفاعلات الفرد مع البيئة المحيطة وأن نتيجة التعلم يمكن أن تظهر في الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين بشرط ألا يكون التغير الحادث في أداء الفرد راجعاً لعملية النضج أو التعصب (عوامل داخلية في الفرد)

أهمية التعلم :

- ١- عملية أساسية ضرورية لاستمرار حياة الإنسان لأن كل إنسان يكتسب من خلال تعلمه كل أساليب السلوك التي يعيش بها في كافة مجالات الحياة ، فالإنسان الذي لا يتعلم لا يستطيع أن يقوم بأي عمل ولا يستطيع التحدث أو الاتصال بالآخرين بالإضافة إلى فقدانه القدرة على التمييز بين الصواب والخطأ .
- ٢- التعلم هو أساس نقل التراث الفكري الإنساني فبدون التعلم لا يستطيع الإنسان أن يستفيد من التراث البشري الثقافي والاجتماعي منذ خلق آدم إلى الآن ، فنمو الثقافات وتطور العادات والقوانين واللغات تم نقله من جيل إلى جيل من خلال التعلم وتطبيق ما تم تعلمه .
- ٣- التعلم شرط أساسي لتفسير أساليب التفكير والاستدلال ، فإن للتعلم دور رئيسي في التأثير على الإدراك عند الفرد وأسلوب التفكير والاستدلال .
- ٤- التعلم مؤثر رئيسي على تشكيل سلوك وشخصية الفرد .

أخيراً : يمكن أن نقول ماذا نتعلم ؟ الإجابة نحن نتعلم المعرفة . (أنور الشرفاوى ١٩٩١ ، نقلاً عن أعضاء علم النفس التربوي)

إذن يمكن القول أن التعلم هو التغيير الدائم في الأداء كنتيجة للاكتساب المستمر للمعرفة سواء كان مقصودا أم لا .

أي كل ما يكتسبه الفرد من معلومات وقدرات واتجاهات ومهارات سواء كان ذلك مقصودا أم لا ، بطريقة شعورية أم لا، بطريقة رسمية أم لا ، والتعلم بهذا يعتبر مفهوم شامل لكل مل يعنى من اكتساب الفرد وحصوله على المعرفة وهو بذلك يتسع ليشمل لكل من مفاهيم التدريب والتنمية الإدارية بل أن التدريب يعتبر من ضمن مكونات التعلم. وهذا ما نقصده عند ذكر مفهوم التعلم في هذا البحث .

أهم المتغيرات العالمية وتأثيرها على مهنة التدريب

من خلال دراسة قامت بها منظمة ASD لاستطلاع الرأي حول أهم المتغيرات والاتجاهات في العالم^{١٤} وتأثيرها على مهنة التدريب في المستقبل من خلال مشاركة ١٠٠ من قادة الفكر والتطبيق في مهنة التدريب ومن خلال استجابات عينة مكونة من ٢٠٠٠ مدير تدريب على مستوى العالم ، وقد تم التوصل إلى ثمانية اتجاهات يجب على كل من يعمل في مجال التدريب التعرف عليها وهي كالآتي :

- الصراعات الحضارية والحرب على الإرهاب وزيادة المخاطر تعيد التفكير في أساليب تحقيق النمو والربحية

ويعنى ذلك أن الشركات سوف تستمر في البحث عن أساليب وأدوات لزيادة الكفاءة والفعالية وتخفيض التكلفة ، مع إعادة التفكير في نموذج العمل التي تقوم به الشركة وبالتالي سوف يعاد تشكيل مجموعة القيم وثقافة المنظمة .

- التطورات التكنولوجية تعمل على إحداث تحولات كاملة في الطريقة التي نعيش ونتعلم ونعمل بها

كان يُنظر للتكنولوجيا سابقاً على أنها أداة نافعة لزيادة الإنتاجية وتحسين ظروف العمل ، ولكن الآن أصبحت أسلوب للحياة يساعد الفرد والمنظمة على تحقيق الفعالية والكفاءة ، فاستخدام تكنولوجيا الإنترنت في كافة الصناعات وظهور تكنولوجيا الاتصالات واستخداماتها العديدة مثل : التعليم الإلكتروني والتجارة الإلكترونية سوف يعيد تشكيل أسلوب الحياة وأسلوب العمل وأسلوب التعلم ، نتيجة لذلك سوف يظهر في المستقبل وظائف جديدة تحتاج لمهارات جديدة .

- العالم يتحول إلى عالم صغير ينكمش باستمرار (العولمة)

العولمة والمنافسة العالمية من أهم العوامل التي سوف تؤثر على أداء وأساليب عمل الشركات في المستقبل ، ففي سبيل تحقيق الفعالية والتميز التنافسي الدولي ستلجأ الشركات إلى مفهوم الاعتماد على الموردين الخارجيين من جميع أنحاء العالم (Outsourcing) فمعظم الشركات العالمية الآن أصبح تعتمد على موردي المنتجات والخدمات من الصين والهند وماليزيا على سبيل المثال ، ووفقاً لدراسة قامت بها منظمة SHRM في عام ٢٠٠٣ اتضح أن عدد المديرين العاملين في شركة فورد وجنرال موتورز ونستله من خارج البلد الأم أكثر بكثير من عدد المديرين والعاملين بأفرع الشركات في البلاد الأخرى .

وأخيراً يمكن القول أن المنافسة العالمية سوف تشجع أيضاً التعاون العالمي أي أن العالم ينكمش الآن .

- ظهور مفهوم الشركات العابرة للقوميات والحاجة لأسلوب جديد لإدارة الشركات وتحقيق الاهداف .
- الاهتمام الشديد بالعميل

- التغيير سوف يتضاعف كل عشر سنوات (تقادم المعرفة)

إن زيادة سرعة التغيير في بيئة الأعمال وزيادة سرعة التقدم في تكنولوجيا المعلومات ينبئ أن التغيير سوف يكون مستمر وأسرع مما نعتقد ويمكن أن نطلق على ذلك أن المعارف الحالية سوف تتسم بقصر تاريخ صلاحيتها ، فالمعارف والخبرات الوظيفية سوف يكون عمرها الافتراضي في المستقبل لا يتجاوز من (٣ الى ٥ سنوات) وهناك أمثلة كثيرة مثل : وحدات المايكروبروسسور في الكمبيوتر فيظهر الان جيل جديد كل عشرة شهور ، وأمثلة أخرى كثيرة عن تكنولوجيا الاتصالات وغيرها ، ويعنى ذلك ان التعلم وتحديث المعارف سوف يصبح أمر متواصل ومستمر وسريع .

- المخاطر الأمنية سوف تغير من دور الشركات والحكومات

تزايد المخاطر الأمنية في الفترة الحالية سوف يغير من وجهة نظر العاملين تجاه شركاتهم بحيث يعتقد في الشركة أن تؤمن للعامل بيئة عمل آمنة ، وكذلك تنظر الشركات إلى الحكومة بنفس النظرة مما سيؤدي إلى تغير استراتيجيات وأساليب الحفاظ على الأمن داخل الشركات مما سيؤثر على حريات العاملين في سبيل تحقيق الامن المزعوم .

- زيادة الاهتمام بالجانب الأخلاقي في بيئة العمل

كرد فعل لزيادة المخاطر الأمنية وتقييد حريات العاملين سوف تظهر أهمية حقوق العاملين والثقة بين العاملين والإدارة والولاء من جانب العاملين تجاه الشركة ، كل ذلك سوف يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالمجتمع المحيط بالشركة .

ومن خلال دراسة أجريت على ١٦٠٠ مدير عالمي كانت النتائج أن ٥٧% منهم يتجهون إلى الاهتمام نحو الأخلاقيات سواء في الإدارة أو في الإشراف .

- تغير الاشكال التنظيمية للشركات:

فالشركات الآن تحولت من الهيكل التنظيمي الهرمي الى الشركات الشبكية والشركات الافتراضية مما يؤدي الى تغير أساليب العمل والمهارات المطلوبة

- تغير وتنوع الثقافات فى بيئة العمل:

كنتيجة للتوسع فى الاسواق العالمية وانتشار الشركات العابرة للقوميات سوف تجمع بيئة الاعمال مجموعة متنوعة ومتعددة من الثقافات والقيم والعادات سوف تغير من طريقة العمل والمهارات المطلوبة للتعامل مع ذلك التنوع .

وفيما يلي تلخيص لأهم المتغيرات وتأثيرها على بيئة الاعمال والمنظمات^{١٩} : أولا العوامل :

- ظهور الشركات العابرة للقوميات والحاجة لأسلوب جديد لادارة الشركات .
- المنافسة العالمية الحادة .
- ظهور البطالة كظاهرة عالمية .
- تغيرات سريعة وغير متوقعة على المستوى الاقتصادي عامة .

ثانيا التحول نحو اقتصاد المعرفة :

- الاهتمام بالمنتجات ذات التركيز المعرفى والمعلوماتى .
- ظهور وظائف جديدة و الحاجة الى مهارات ومعارف متجددة .
- ظهور احتياجات ومنتجات جديدة .
- ظهور مفهوم المنظمة المتعلمة لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية السريعة .
- زيادة الاستثمار فى رأس المال البشرى لزيادة الحاجة للمعرفة .

ثالثا التطورات التكنولوجية وتغير الاشكال التنظيمية للمنظمات :

- استحداث وسائل جديدة للعمل وللتعاون بين العاملين (المؤتمر الفيديوى ، البريد الالكترونى ...الخ).
- ظهور أشكال جديدة من الهياكل التنظيمية مثل : الشركة الشبكية و الشركة الافتراضية ...الخ
- زيادة فعالية وسائل الإنتاج وزيادة الطاقة الإنتاجية .
- زيادة فعالية وسائل الإشراف والرقابة والاتصال عن بعد
- زيادة فعالية اداء العامل والموظف باستخدام الأدوات والأساليب التكنولوجية الحديثة.

الجزء الثاني: الاتجاهات الحديثة للتدريب على المستوى القومى :

الاتجاه الأول : الأهداف والوظائف الجديدة للتدريب على المستوى القومى :

أ – الوظيفة المزدوجة للتعليم والتدريب :

إن التعلم والتدريب من أجل العمل في منظور متعلم متواصل هما وسيلة لتمكين الناس ، وتحسين نوعية العمل وتنظيمه والنهوض بإنتاجية المواطنين ورفع دخول العمال وتحسن القدرة التنافسية للمنشآت وتعزيز الأمن الوظيفي والمساواة والاندماج الاجتماعيين . ولذا فإن التعليم والتدريب يمثلان دعامة مركزية للعمل اللائق ، وللتعلم والتدريب وظيفة مزدوجة : وظيفة استشرافية أو تنموية ، ووظيفة مسكنة أو علاجية .

١- الوظيفة الاستشرافية للتعلم والتدريب :

هي تطوير المعارف والقدرات وتسخيرها للأفراد والمنشآت – وطاقات الاقتصاد برمتها – لكي يمكنهم اغتنام ما تتيحه العولمة والأسواق الأكثر انفتاحاً من فرص كامنة ، وقد أصبحت الموارد والمهارات البشرية الأداة الرئيسية للقدرة على المنافسة فى الأسواق الدولية للسلع والخدمات ، ولذا يجب أن يركز التعلم والتدريب من أجل العمل على تنمية تلك المهارات المتعددة التى ستساعد البلدان والمنشآت والأفراد رجالاً ونساءً على اغتنام الفرص الجديدة .

٢- الوظيفة المسكنة أو التعويضية للتعلم والتدريب المتواصلين :

إن التعليم والتدريب رفيعي النوعية هما أداتان رئيسيتان لتحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية الشاملة^{٢٠} ولمنع ومكافحة الاستبعاد والتمييز الاجتماعي ، وخاصة فى مجال الاستخدام وتمثل الوظيفة المسكنة أو التعويضية للتعلم والتدريب المتواصلين فى التصدي للاتجاهات السلبية للعمالة وأسواق العمل ، وجاء كثير من هذه الاتجاهات نتيجة غير حميدة للعولمة وما يتصل بها من تطورات فى بلدان كثيرة ، إن التعليم والتدريب هما الأداة الأسمى إن لم تكن الأداة الرئيسية للنهوض بقبالية الاستخدام والإنتاجية وقدرة الكثيرين من المحرومين فى سوق العمل على كسب دخل ، ومن ثم تعزيز المساواة فى نواتج العمالة .

إن التعلم والتدريب من أجل العمالة يمكنهما أن يساعدا على تصحيح عدم التناسب فى مهارات ومعارف قطاعات كبيرة من قوة العمل بعد ما حدث من إعادة هيكلة اقتصادية كبيرة وخاصة فى الاقتصاديات المارة بمرحلة انتقال ، وإن حدث ذلك أيضاً فى كثير من الاقتصاديات النامية ففي البلدان النامية التى يوجد بها اقتصاد غير منظم سريع النمو يصبح التعلم والتدريب لا غنى عنهما من أجل تحسين الإنتاجية وظروف المعيشة فيما بين القطاعات الكبيرة من السكان ممن يكسبون عيشهم من النشاط غير المنظم .

مثال الاتحاد الأوروبي : الوظيفة المزدوجة للتعلم والتدريب

أقر رؤساء الدول والحكومات الأوروبية في المجلس الأوروبي المنعقد في لشبونة (مارس ٢٠٠٠) بالطبيعة التكميلية للتدابير الاستشرافية والعلاجية للتعلم والتدريب اللذين تحتاجهما أوروبا لكي تصبح الاقتصاد الرائد القائم على المعارف في العالم وفي الوقت نفسه أيضاً تدعيم " نموذجها الاجتماعي " للتنمية المستندة إلى العدالة .

وتهدف التدابير الاستشرافية للتعلم والتدريب إلى إعداد الأوروبيين لاقتصاد المعارف ومساعدة الشركات والأفراد على التكيف مع التغيرات السريعة في موقع العمل وفي التكنولوجيا والمجتمع ، أما الوظيفة الاجتماعية المسكنة للتعلم والتدريب فتتمثل في عودة مزيد من الناس إلى العمل ، والتشجيع على خلق الوظائف ومنع البطالة وضمان تكافؤ الفرص للكافة .

ب- الأهداف الجديدة للتدريب على المستوى القومي :

يمكن صياغة أهداف واستراتيجيات التدريب على شتى المستويات على المستوى الوطني وعلى مستوى المنشآت ومؤسسات التدريب والأفراد وما إلى ذلك وعلى المستوى الدولي مثل منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وعلى المستوى الإقليمي أي المستوى الأوروبي وترد بعض الأمثلة فيما يلي :

أولاً : أهداف التدريب على المستوى الوطني والدولي

- ١- القضاء على الركود والنمو العشوائي لبعض القطاعات الاقتصادية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية .
- ٢- التوازن بين العرض والطلب من الأيدي العاملة الماهرة .
- ٣- زيادة إنتاجية العامل وتوليد الدخل .
- ٤- تخفيض نسبة التفاوت في الدخل بين الناس .
- ٥- تخفيض حدة الفقر والإدماج الاجتماعي للمجموعات المحرومة (النساء والأطفال)
- ٦- تشجيع الديمقراطية والإصلاحات السياسية وحشد طاقات المجتمع المدني .
- ٧- استخدام التدريب كعامل من عوامل الاستقرار في حالة الحروب الأهلية والصراعات الطائفية .
- ٨- القضاء على الاستبعاد الاجتماعي لبعض المجموعات في المجتمع على أساس الافتقار إلى المعارف

أمثلة لتجارب بعض الدول :

فعلى الصعيد الوطني تعاد في غالب الأحيان صياغة أهداف تدريب وتنمية الموارد البشرية في سياق الجهود التي تبذلها البلدان لإدخال إصلاحات رئيسية على التعليم والتدريب بهدف ضمان استيفاء سياساتها ونظمها التدريبية للاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة استيفاء أفضل وقد أجريت مثل هذه الإصلاحات على سبيل المثال في استراليا

وايرلندا والبرتغال وزامبيا وشيلي وملاوي ، وكانت هذه الإصلاحات تجرى على الدوام في سياق من الحوار الاجتماعي الموسع ومشاركة شتى أصحاب المصالح في التعليم والتدريب وفي العديد من أقل البلدان نمواً ولا سيما في أفريقيا أقصى الركود الاقتصادي والنمو العشوائي للاقتصاد غير المنظم إلى جعل إعادة النظر في أهداف تدريب وتنمية الموارد البشرية أمراً ملحاً ، ووفقاً لبيان السياسة الجديدة في زامبيا الصادر في شكل قانون في عام ١٩٩٧ ترمى الأهداف العامة إلى تحقيق التوازن بين العرض من الأيدي العاملة الماهرة على جميع المستويات وبين طلب الاقتصاد كما ترمي إلى أن تكون بمثابة أداة من أجل تحسين الإنتاجية وتوليد الدخل وتخفيض نسبة التفاوت بين الناس .

وفي صياغتها لأهداف تنمية الموارد البشرية تحدد بلدان كثيرة (مثل إيرلندا وتونس وزامبيا على سبيل المثال) تخفيف حدة الفقر والإدماج الاجتماعي للمجموعات المحرومة .

وتعرب أقل البلدان نمواً أكثر فأكثر عن طموحها إلى استخدام التعليم والتدريب سواء كانا رسميين أم غير رسميين كأساس للتقدم الاقتصادي والاجتماعي المستدام وتشجيع الديمقراطية وحشد المجتمع المدني للمشاركة في جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية فالتعليم الأساسي يعزز إمكانيات الشعوب عن طريق تزويد المواطنين بالمهارات اللازمة لجعل المؤسسات الديمقراطية تعمل على نحو فعال ويضطلع التعليم الأساسي غير الرسمي بدور يلقي اعترافاً متزايداً في ١- توفير فرص التعلم للجميع في أقل البلدان نمواً (اليونسكو ، ٢٠٠١)

وعلى مستوى الاتحاد الأوروبي سبق للكتاب الأبيض بشأن التعليم والتدريب (١٩٩٥) (التعليم والتعلم نحو

مجتمع التعلم) أن حدد حاجة جميع المواطنين إلى استحداث قاعدة معلومات تساعدهم على أن يتلمسوا طريقهم في مجتمع المعلومات .

وحذر الكتاب من خطر الاستبعاد الاجتماعي بين بعض المجموعات في المجتمع على أساس الافتقار إلى المعارف ، ودعت الاستنتاجات الصادرة عن رئاسة المجلس الأوروبي في لشبونة (آذار/مارس ٢٠٠٠) إلى أن " تتكيف نظم التعليم والتدريب في أوروبا على السواء مع طلبات مجتمع المعارف ومع الحاجة إلى تحسين مستوى الاستخدام ونوعيته .

أهداف التنمية والتدريب لدى المنشآت :

تقوم معظم المنشآت الكبرى بالإضافة إلى عدد متزايد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة بصياغة أهداف تعلم وتدريب صريحة تدعم التطور التنظيمي للمنشآت وتوسعها .
وفى العديد من المنشآت أصبح التعلم فى مكان العمل والتدريب ورفع مستوى العاملين عناصر ملازمة للأهداف والاستراتيجيات التنظيمية المرتبطة بالشركة ويصح هذا الأمر بصورة خاصة على المنشآت المعروفة بأنها " منظمات عمل مرتفع الأداء " تنتج منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة عالية ، وتوفر بحوث منظمة العمل الدولية بشأن هذا الموضوع (أنظر : AshtonandSung) وثائق عن ممارسات هذه المنظمات وهى تبين كيف يواكب الأداء والإدارة التشغيلية وإدارة العنصر البشرى وأهداف وعمليات التعلم والتدريب ، الأهداف التنظيمية الرامية إلى بناء الثقة والحماس والالتزام بالاتجاه الذي اتخذته المنظمة .

ج - دور و وظيفة التدريب فى علاج الآثار السلبية للعولمة :

قدم مكتب العمل الدولي مستعيناً بالوثائق آخر اتجاهات سوق العمل والعمالة والاتجاهات الاقتصادية فى سياق تسارع العولمة وتكامل الأسواق العالمية فى مطبوعات صدرت مؤخراً (مكتب العمل الدولي ، ١٩٩٨، ١٩٩٩، ٢٠٠٠، ٢٠٠١ استنتاجات بشأن تدريب وتنمية الموارد البشرية) فضلاً عن العديد من استعراضات سياسات العمالة القطرية ، وتتفق كلها على نقطة رئيسية واحدة ألا وهى : أن هذه الاتجاهات تفضي إلى توسيع الفجوة بين مشاركة البلدان فى الاقتصاد العالمي وبين المنافع التي تجنيها البلدان والمنشآت والأفراد من هذه المشاركة ، وهناك داخل العديد من البلدان كذلك فجوة تزداد اتساعاً بين مختلف المجموعات السكانية من حيث فرص الحصول على العمل اللائق والدخل والمشاركة فى الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، فالأشخاص الذين يفتقرون إلى التعليم والتدريب هم بصورة عامة الخاسرون فى عملية التغير الاقتصادي حتى فى أوقات النمو الاقتصادي وانخفاض البطالة .

وفى البلدان الصناعية :

تغيرت أنماط العمالة على الرغم من ازدياد إجمالي الاستخدام مؤخراً وقد باتت أسواق العمل مجزأة أكثر فأكثر داخل الشركات فى البلدان الصناعية وأعاد أصحاب العمل تنظيم نظم إدارة الموظفين لديهم فباتت مقسمة إلى عناصر مكونة ثابتة (أولية أو جوهرية) وعناصر مكونة متغيرة (ثانوية أو طرفية) وتتضمن معظم الشركات على حد سواء أشكال الاستخدام الأولية (أشكال ثابتة وموجهة نحو المسار المهني ويهيمن عليها الذكور) وأشكال ثانوية (تتسم بارتفاع معدل تجدد الموظفين وتقدم وظيفي يكاد لا يذكر وقلة فرص الحصول على التعليم والتدريب)

ويشغل النوع الأول من الوظائف عمال ذوو مهارات عالية فيما يشغل النوع الثاني من الوظائف عمال يكاد لا يكون لديهم أي مستوى تعليمي أو لا يملكون سوى مهارات باتت عتيقة وصارت أسواق العمل أكثر قسوة في معاملتها للعمال غير المهرة ، وقد بات العديد من العمال أكثر ضعفاً بفعل الافتقار إلى سياسات اجتماعية واقتصادية وسياسات عمالة متكافئة مقترنة بزيادة أشكال العمل غير النمطية ، وضافت احتمالات تطورهم المهني وتدريبهم وتأثرت ظروف عملهم تأثراً سلبياً بفعل ذلك .

وفي البلدان النامية :

-

-

"

"

.

الاتجاه الثاني :

النظر إلى الإنفاق في مجال التدريب على اعتبار أنه استثمار

وقيام الحكومة بالدور الأكبر في تمويل التدريب :

قد أقرت استنتاجات منظمة العمل الدولية^{٢١} بأن الاستثمار في التعليم والتدريب مسؤولة مشتركة للقطاع العام والخاص ولكن على الحكومات أن تضطلع دائماً بالمسئولية الرئيسية في الاستثمار في التعليم الأساسي والتدريب الأولي ، وبما أن الحكومات هي المسؤولة عن وصول الخدمات التدريبية للجميع فهي المسؤولة عن تمويل التدريب وتوفير فرص التدريب لكافة الفئات^{٢٢} ، فيجب على الحكومة أن تتحمل المسئولية الكبرى عن الاستثمار في التدريب والتعليم لكي لا يحرم الأفراد من الحصول على التدريب لأسباب مالية مما يؤدي إلى الإضرار بمصالح المجتمع .

دور الحكومة في تمويل التدريب ومعالجة مشكلة نقص الموارد المالية :

تعتبر مشكلة النمو الاقتصادي البطيء قيماً على التمويل الحكومي للتعليم والتدريب ، ومشكلة نقص الموارد المالية تعتبر مشكلة عالمية ، ومن هنا تجيء الدعوة إلى تنويع مصادر التمويل من أجل زيادة الاستثمار في التعليم والتدريب ، ويمكن للحكومات أن تقوم بدور فعال تمويل التعليم والتدريب من أجل العمل عن طريق الآليات الآتية :

- الرسوم والضرائب الإلزامية :

لكي تضمن الحكومات تمويل مستقر وكاف للتدريب المهني ترصد الحكومات ضرائب مباشرة معينة للتدريب المهني ويمكن للحكومات تقدير هذه الرسوم في شكل ضرائب إلزامية أو تطوعية من خلال مجموعات الصناعة ، مثال : الغرف الألمانية للصناعة والتجارة تقوم بفرض ضرائب على إنتاج المنشآت أو قوائم أجور العاملين ، وطبق نظام الرسوم في بلدان مثل ، الإكوادور وكينيا والمكسيك ، أما الضرائب على قوائم الأجور فهي الأكثر شيوعاً في كل من البلدان النامية والمتقدمة .

- الإعفاءات الضريبية المرتبطة بالتدريب :

وبموجب هذا الإعفاء تحصل الشركة على تخفيض أو إلغاء لكل ضرائبها على قوائم الأجور عندما تقوم بتوفير تدريب داخلي للعاملين لديها بشكل يحدده النظام المقترح من قبل الحكومة .

- إنشاء صناديق التدريب وتنمية المهارات :

تقوم فكرة إنشاء صناديق التدريب على تنمية المهارات عن طريق المشاركة في توفير تكلفة التدريب على المهارات المطلوبة للعاملين المشتركين بهذا الصندوق عن طريق دفع رسم اشتراك شهري بنسبة تتراوح بين ١% أو ٢% من الأجر وبمشاركة أصحاب الأعمال بجزء من تكلفة التدريب السنوية وبالتالي يتجمع مبلغ كبير للصندوق يمكنه من المساعدة في تلقي أعضاؤه على تلقي التدريب الكافي والمناسب لرفع كفاءة الأداء المهني ، وفيما يلي أمثلة ناجحة لتلك الصناديق :

- في الاتحاد الأوروبي و في كثير من البلدان الأوروبية واستناداً لاتفاقيات ثنائية تطوعية أنشئت صناديق للتدريب^{٢٣} التي تعطي وتسمح بإدارة مشتركة للصناديق من جانب العمال وأصحاب العمل وقد وفرت تلك الصناديق الكثير من تكلفة التدريب وساعدت على رفع المستوى المهني للعاملين في البلدان الآتية : بلجيكا وفرنسا وهولندا وألمانيا والدانمارك والسويد والدانمارك .
- وفي آسيا : توجد صناديق التدريب في العديد من الدول مثل ماليزيا و سنغافورة (صندوق تنمية المهارات ، وفي اليابان نظام التأمين للعمالة (تنمية القدرات المهنية للعمال) .
- وفي أفريقيا : توجد صناديق التدريب المهني في المغرب و الكاميرون و تشاد وبنين وزامبيا وزيمبابوي وساحل العاج .

- منح التدريب :

وفقاً لتلك الآلية تقوم الحكومة بتقديم المنح المادية إلى المنشآت والمؤسسات التي تحقق التميز في البرامج التدريبية والتعليمية ويمكن أن تصبح تلك المنح كنموذج أو معيار يجب تحقيقه أو كهدف يجب الوصول إليه مما يؤدي ذلك إلى رفع مستوى جودة العملية التدريبية والتعليمية^{٢٤} .

أمثلة لذلك :

- المعهد الأيرلندي للتدريب والتنمية يحدد نظام سنوي للمنح لمقدمي خدمة التدريب وفقاً لشروط ومعايير يجب تطبيقها .
- مبادرة معيار الاستثمار في البشر في المملكة المتحدة .
- البحرين : فتقوم الحكومة البحرينية بتقديم منحة لمنشأة التدريب التي ترى أنها حققت أفضل أداء في التدريب خلال العام من خلال عدة معايير (حجم الاستثمار في التدريب ، عدد المتدربين من المواطنين)
- البرتغال: يمنح معهد الابتكار في التدريب منحا للممارسة الجيدة في مجال التدريب خلال العام .

- قسائم التدريب :

وهي عبارة عن مستحقات لخدمات تدريبية مقابل مبلغ معين من المال^{٢٥} تمنحها الحكومة للأفراد الراغبين في التدريب ، ومن خلال تلك القسائم يقوم الأفراد بالحصول على الخدمات التدريبية من مراكز التدريب الخاصة . وتقوم فكرة تلك القسائم على أنه لو أتيح للفرد حرية الاختيار وتوافر المعلومات الكافية عن مقدمي التدريب وسوق العمل سنجد أن الأفراد يختارون نوع التدريب الذي سوف يزيد من إيراداتهم في المستقبل لأقصى حد ، وأنهم سوف يختارون مقدم التدريب المؤهل أكثر من غيره لإعداد الخريجين الناجحين للعمل في وظائف جديدة . ومع ذلك يجب إنشاء نظام لمنع الغش والتجاوزات ورصد لأنشطة مراكز التدريب الخاصة وتوفير المعلومات عن الدورات التدريبية المتاحة حتى لا يؤدي نظام قسائم التدريب إلى إهدار المال على تدريب غير مناسب سيئ النوعية ، وكذلك أيضاً يجب مراعاة العدالة الاجتماعية لأن الأفراد ذوي الموارد الأكبر يمكنهم سداد نفقات إضافية تزيد على القسيمة وبذلك يحصلون على تدريب أفضل .

، أمثلة ناجحة :

- النمسا : في ولاية " ستيريا " هناك نظام القسائم موجهه إلى ثلاثة أنواع من المتدربين كالاتي :
 - أ- أفراد يريدون بدء نشاط تجاري خاص بهم .
 - ب- أفراد أكملوا التلمذة الصناعية ولكنهم يريدون اجتياز تدريب أحر لمدة خمس سنوات .
 - ت- أفراد يريدون اكتساب مؤهلات خاصة في مجالات الحاسب الآلي والتصميم والتصنيع باستخدام الحاسب .مع ملاحظة أنه يجب ألا تقل مدة التدريب عن ٨٠ ساعة ثم تمنح شهادة بعد استكمال الدورة بنجاح .
- كينيا : ينظم صندوق المنشآت متناهية الصغر والصغيرة نظام لقسائم التدريب يمنح منظمي المشروعات القدرة على الحصول على برامج تدريبية لتنمية مهارات أصحاب المشروعات الصغيرة من مراكز التدريب الخاصة وفقاً لنظام القسائم .

- قروض الطلاب والعاملين للتعليم والتدريب :

في العام الدراسي ١٩٩٧ تم إنفاق مبلغ ٢٨.٥ مليار دولار أمريكي على منح وقروض الطلاب وأسرههم وذلك لتمكين الطلاب من الالتحاق بمدارس وكليات وجامعات خاصة ، ففي أمريكا يوجد نظام واسع لمنح قروض للطلاب والعاملين لاستكمال دراستهم وتحقيق المستوي المطلوب لتنمية المهارات ، إلا أن ذلك النظام يتطلب نظم إدارية كبيرة للنظر في الطلبات وصرف الأموال والإعداد الخاص لعمليات السداد .

وقد يكون نظام قروض الطلاب والعاملين للتدريب والتعليم وسيلة فعالة لتعزيز تمويل التدريب ولكنه غير مناسب تماماً للبلدان منخفضة الدخل أو للأفراد الأقل مستوى من التدريب والتعليم فذلك النظام يتناسب تماماً مع مستوى المهارات المتقدمة والبرامج التدريبية القصيرة التي تحمل أفاق وظيفية فورية بحيث عندما ينتهي الطالب أو المتدرب من الانتهاء من الدراسة أو البرنامج التدريبي يجد عملاً جديداً بدخل أكبر يمكنه من سداد القرض ، على أية حال ينبغي اعتبار نظام قروض الطلاب والعاملين عنصراً هاماً في برامج تمويل التدريب .

- حسابات التعلم الفردي :

هذه الآلية كانت محور نقاش واسع وتم تنفيذها في عديد من البلدان في الأعوام الأخيرة وهي عبارة عن أداة تمكن فئات العمال غير الممثلة تمثلاً كافياً مثل العمال ذوي الدخل المنخفضة والتعليم المتواضع من الحصول على فرص التعليم المتواصل وتمكنهم من تلبية احتياجاتهم من رفع المهارات في سوق العمل . ولقد قامت المملكة المتحدة والنمسا والسويد بتنفيذ نظام فعال لحسابات التعلم .

ووفقاً لهذا النظام تقوم الحكومة بمنح الفرد إعانة قدرها ١٥٠ جنيه إسترليني تدفع في حساب افتراضي عند مقدم التدريب إلى جانب مساهمة الفرد بمبلغ ٢٥ جنيه إسترليني على الأقل ، وتقدم الحكومة مليون حساب للتعلم ، وتتباين الإعانة حسب نوع التدريب فدورات التكنولوجيا والمعلومات تصل نسبة إعانتها إلى ٨٠% بحد أقصى ٢٠٠ جنيه إسترليني ، وتحصل دورات أخرى على نسبة ٢٠% بحد أقصى ١٠٠ جنيه إسترليني .

أما في السويد في عام ٢٠٠٢ قامت بإنشاء مشروع ضخم لحسابات التعلم يهدف إلى إنشاء مليون حساب تعلم لأفراد يتراوح أعمارهم بين ٣٠ و ٥٥ عام ، وسوف يحصل هؤلاء على إعانة بمبلغ ٣٠٠ يورو .

- الشراكات التدريبية بين الحكومة والمنظمات :

إن الشراكة بين الحكومات والمنظمات أصحاب العمل والنقابات تعمل على توفير فرص التعليم والتدريب من أجل العمل وتميل غالبية الشراكات في مجال التعلم والتدريب إلى التركيز على قطاع أو صناعة معينة بعينها .
أمثلة ناجحة :

• الاتحاد الأوروبي :

بدعم من المفوضية الأوروبية شكلت سبع شركات رئيسية كبرى^{٢٦} لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أوروبا " كونسورتيوم لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات " للتصدي لنقص المهارات والاختصاصات التي تطلبها صناعة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في أوروبا ووضع إطار للطلاب ومؤسسات التعليم والتدريب ، ومصممي مناهج تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات يوضح المهارات والاختصاصات الواجب اكتسابها لتحقيق التنمية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وهذه الشركات هي : IBM أوروبا ، NOKIA ، PHILIPS ، THOMSON ، SIEMENS ،
MICROSOFT أوروبا ، BRITISH TELECOM .

• في أسبانيا : رابطة " أسكام ASCAMM " لتنظيم المشاريع ، تضم ١٥٠ شركة صغيرة في قطاع تصنيع القوالب ويهدف إلى تقديم دورات تدريبية وخدمات لرفع القدرات التنافسية للشركات الأعضاء

• في كوريا : مجموعة " كومي KUMI " للصناعات الإلكترونية المعقدة ، تضم حوالي ١٥٠ شركة في صناعة الإلكترونيات ويخدم هذا المجمع مدرسة كومي العليا للإلكترونيات ، وكلية كيوم - أوه للهندسة .

• في باكستان : مجموعة " سيال كوت " للأدوات الجراحية .

• في أمريكا : مؤسسة تطوير صناعة الملابس ، تضم حوالي ٤٦٠٠ شركة ملابس في نيويورك ، ويتم سنوياً تدريب أكثر من ألف عامل وموظف إدارة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والعرض والتسويق .

الاتجاه الثالث :

زيادة الاهتمام بالشهادات المعتمدة و وضع إطار وطني للمؤهلات :

معنى شهادة معتمدة :

الشهادة المعتمدة هي نظام يقوم بتصميمه وتنفيذه مجموعة من الخبراء الأكاديميين والاستشاريين والخبراء المهنيين العاملين في مجال ما، ويهدف إلى التعرف على وضمان التأكد من أن الحاصل على هذه الشهادة لديه الحد الأمثل من المهارات والمعارف والتعليم الرسمي والغير رسمي والخبرات التدريبية والخبرة الوظيفية الضرورية للعمل بكفاءة في هذا المجال .

مفهوم اطار وطني للمؤهلات :

يهدف هذا النظام إلى التأكيد على أن كل فرد من حقه التعلم وأن يكتسب معارفه ومهاراته وخبراته من خلال التعليم والتدريب الرسمي أو غير الرسمي أو من خلال المجتمع أو العمل ، على أن يقوم المجتمع بتقييم تلك المعارف والمهارات والاعتراف بها بعد ذلك والمصادقة عليها حتى يمكنه الانتقال إلى مستوى أعلى من التعليم والتدريب . ويهدف هذا النظام أيضاً إلى جعل عرض المهارات يتناسب مع الطلب عليها وتقديم التوجيهات للأفراد في التخطيط للمستقبل الوظيفي واختيارات التدريب . ويتكون هذا النظام من عدة عناصر :

- ١- تحديد معايير الكفاءة المهنية لكل مهنة تعكس المهارات المطلوبة لتأدية المهنة بأفضل طريقة .
 - ٢- نظام لتقييم المهارات والكفاءات المكتسبة يتسم بالمصداقية والإنصاف والشفافية ، بغض النظر عن مكان وكيفية تعلمها .
 - ٣- نظام مصداقية للتصديق على شهادات اكتساب المهارات التي يمكن نقلها والاعتراف بها .
- وينبغي أن تكون منهجية التقييم منصفة مرتبطة بالمعايير وغير تمييزية وينبغي الاحتياط قدر الإمكان من احتمالات التمييز المستتر .

فمثلاً : كثيراً ما يعتمد التحول إلى قطاع الخدمات الذي يضم مكوناً نسانياً أقوى على مهارات أكبر في مجال الاتصال وحل المشاكل ، لا يُعترف بها دائماً بشكل صريح ، وبالمثل فإن نظم الاختبار التي تجرى باللغة الثانية للفرد تشوه أحياناً من نتائج المهارات التقنية والمهارات الأخرى المكتسبة .

إن الأشكال الجديدة لتنظيم العمل كثيراً ما تغير من اشتراطات المهارات داخل المنشأة ، فمثلاً تستند الهياكل الإدارية الينية إلى نقل مسؤوليات معينة من الإدارة إلى القوى العاملة ، ولا بد أن ينتج عن ذلك اعتراف صريح بالكفاءات الجديدة المطلوبة من القوى العاملة في ظل هذه الظروف ، وينبغي أن يكون النظام المهني للمؤهلات ثلاثياً ، وأن يتيح الفرصة للعمال ولأي فرد يرغب في التعلم وأن يشمل مقدمي التدريب من القطاعين العام والخاص وأن يتم تحديثه باستمرار .

وينبغي أن يكفل توافر نقاط متعددة للدخول والخروج في نظام التعليم والتدريب خلال حياة العامل المهنية ، وعلى منظمة العمل الدولية أن تضع قاعدة بيانات بشأن أفضل الممارسات لوضع إطار وطني للمؤهلات وأن تضطلع بدراسة عامة عن إمكانية مقارنة مختلف أطر المؤهلات الوطنية القائمة على قاعدة البيانات هذه ، وأن تجري البحوث بشأن الاعتراف بالتعلم المسبق .

الاتجاه الرابع :

ربط التدريب بالسياسات والبرامج الاقتصادية والاجتماعية للدولة

إن تدريب وتنمية الموارد البشرية أمران أساسيان ولكنهما لا يكفيان بذاتهما لضمان التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة فيجب أن يكون التدريب جزء مكمّل للسياسات والبرامج الاقتصادية والاجتماعية وسياسات وبرامج سوق العمل الشاملة .

الاتجاه الخامس :

التدريب والتعليم المتواصل حق للجميع :

هناك توافق دولي في الآراء^{٢٨} بشأن كفاءة فرص حصول الجميع على التعليم الأساسي والتدريب الأولي والتدريب المستمر ومكافحة التمييز الذي يحد من فرص الحصول على التدريب ، فهناك إعلان منظمة العمل الدولية الثلاثي للمبادئ المتعلقة بهذا الأمر لعام ١٩٧٧ ، ومصادقة اللجنة على الالتزامات الأساسية الواردة في " ميثاق كولونيا لعام ١٩٩٩ " والتي طالبت بالتزام مجدد من جميع الشركاء بالتعلم المتواصل ، ويأتي ذلك من خلال قيام الحكومات بالاستثمار للنهوض بالتعليم والتدريب على كافة المستويات ، ومن جانب القطاع الخاص بتدريب العاملين الحاليين والمستقبليين ، ومن جانب الأفراد بتنمية قدراتهم وحياتهم المهنية .

التعلم المتواصل للجميع : التعلم المتواصل هو الشعار الجديد لسياسات التعليم والتدريب في القرن الحادي والعشرين تؤكد الاستنتاجات بشأن تدريب تنمية الموارد البشرية أن التعليم والتدريب حق للجميع شأنها في ذلك شأن العديد من الدساتير الوطنية كما هي الحال مثلاً في الأرجنتين ، أسبانيا ، ألمانيا ، إيطاليا ، البرازيل ، بوليفيا ، الصين ، جواتيمالا ، المكسيك .

وهذا الحق معترف به كذلك على المستوى الدولي ، كما هي الحال مثلاً في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (١٩٤٨) والإعلان الأمريكي لحقوق الإنسان وواجباته (١٩٤٨) ويعترف بهذا الحق على المستوى الإقليمي في الإعلان الاجتماعي والعمالي للسوق المشتركة للمخروط الجنوبي (١٩٩٨) وفي ميثاق الحقوق الأساسية للاتحاد الأوروبي (٢٠٠٠) ، وتقوم بلدان كثيرة صناعية كانت أم نامية بجعل الفرد على محور عمليات التعليم والتدريب ، داعمة بذلك بوسائل مالية لمساعدته في الحصول على التعليم .

ضمان حصول الفئات المحرومة والفئات المستبعدة على خدمات تنمية وتدريب الموارد البشرية^{٢٩}
تقوم الحكومات في جميع أنحاء العالم باتخاذ إجراءات ترمي إلى تعزيز فرص حصول المجموعات المحرومة والمستبعدة اجتماعياً وغير القابلة للاستخدام على خدمات التدريب والتعليم فالنساء بصورة عامة والعمال المسنون الذين تقادمت مهاراتهم واصبحوا غير قادرين على العمل والمعوقون والفقراء ، فقامت العديد من الحكومات بتقديم برامج تدريبية خاصة للمجموعات المحرومة بهدف إدماج هذه المجموعات في سوق العمل ، مثال ما يتم تنفيذه في استراليا وكندا والولايات المتحدة والبلدان الأوروبية . ويتضمن ذلك أيضاً استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للوصول للفقراء والمعاقين في أماكنهم دون تحميلهم عبء الانتقال إلى مركز التدريب ، مع تشجيع مقدمي خدمات التدريب على مراعاة الظروف والقيود التي تواجه المجموعات المحرومة

الجزء الثالث: الاتجاهات الحديثة للتدريب على مستوى المهنة

الاتجاه الأول :

ضرورة تغيير اسم مهنة التدريب

الى مهنة التعلم فى بيئة العمل واستشارة الأداء

يمر العالم بتغيرات كبيرة وجذرية لم يسبق لها مثيل تؤثر بشدة فى كافة مجالات الحياة وخاصة على بيئة الأعمال والمنظمات . ومهنة التدريب تعد من أهم المهن التي تأثرت بشدة بالمتغيرات والمؤثرات العالمية من تزايد مفهوم العولمة والمنافسة الدولية والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تغير الأشكال التنظيمية للشركات مما يؤثر على مفهوم وطبيعة المهنة فى المستقبل .

مما حدى بالجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب ASTD وهى أكبر وأقدم منظمة تعمل فى التدريب فى العالم بعمل دراسة عن طريق عمل استطلاع رأى عن مستقبل مهنة التدريب فى القرن القادم ونشرت نتائج الدراسة فى مقال منشور بمجلة TRAINING & DEVELOPMENT (T+D) التي تصدرها الجمعية فى عدد شهر ديسمبر ٢٠٠٣ . باسم : (مستقبل مهنة كانت معروفة سابقا بالتدريب)

The Future Of The Profession Formerly Known As Training

وكان من أهم نتائج تلك الدراسة ونفا لاستطلاع الرأى من ٢٠٠٠ مدير تدريب عالمي و

١٠٠ من أكبر خبراء التدريب فى العالم

حول اختيار اسم مناسب لمهنة التدريب

فكانت النتيجة أن ٣٠.٩٪ اختاروا ضرورة تغيير اسم مهنة التدريب

الى مهنة التعلم فى بيئة العمل واستشارة الأداء

Workplace Learning And Performance professionals

و٤٪ فقط وافقوا على بقاء اسم التدريب كما هو.

وسوف نتعرض بشيء من التفصيل لهذا الموضوع فى الصفحات القادمة ، وتفسير ذلك التغيير الكبير فى مفهوم مهنة التدريب إنما يرجع إلى عدة عوامل ومتغيرات عالمية أثرت على بيئة الأعمال والمنظمات وطرق التعلم والعمل فأدت إلى ضرورة تغيير مفهوم التدريب .

الاتجاه الثاني

التدريب الذاتي

التعليم الذاتي هو النشاط التعليمي الذي يتم عن طريق قيام المتعلمين بتعليم أنفسهم بأنفسهم عن طريق التعليم المبرمج ، أو أي مواد تعليمية أخرى لتحقيق أهداف واضحة دون تدخل المدرس .

ويقول حسن جامع - إن التعليم الذاتي هو الأسلوب الذي يمر به المتعلم على المواقف التعليمية المتنوعة بدافع من ذاته وتبعاً لميوله ليكتسب المعلومات والمهارات والاتجاهات مما يؤدي إلى انتقال محور الاهتمام من المعلم إلى المتعلم ، ذلك أن المتعلم هو الذي يقرر متى وأين يبدأ ومتى ينتهي وأي الوسائل والبدائل يختار ثم يصبح مسؤولاً عن تعلمه وعن النتائج والقرارات التي يتخذها .

إذا كان هذا الحال في التعليم الذاتي فإنه العملية التدريبية أكثر حاجة إلى مفهوم التدريب الذاتي^{٣٠} حيث أن أسلوب التعليم الذاتي يعتمد على الوسائل التي يسترشد بها المتعلم لتعليم نفسه بنفسه وتلك الوسائل والخطوات أكثر إمكانية في تعريف المتدرب بأساليب التدريب في مجال التدريب منها في مجال التعليم فالمتدرب يمكن أن يتدرب على التصميم والتشغيل والصيانة بواسطة مشاهدة الأقراص المدمجة (DVD- CD) و التدريب بواسطة الكمبيوتر (CBT) و(WBT) وأشرطة الفيديو والحقائب التدريبية والمحاكاة .

فهناك دراسة قام بها مكتب العمل الدولي في فيتنام عام ٢٠٠١ أثبتت أن ٧٠% من المتدربين على مهارات الحاسب الآلي تعلموا ذلك من خلال الأقراص المدمجة (CD) أو من خلال الإنترنت^{٣١}

لماذا التدريب الذاتي :

مميزات التدريب الذاتي .

تعد الفروق الفردية بين المتدربين من المشاكل التي تواجهها مؤسسات التعليم والتدريب . والفروق الفردية بين المتدربين إما أن تكون حقائق بيولوجية مورثة تؤدي إلى الاختلاف في مستوى الذكاء والاستعداد وإما أن تكون نتيجة التفاوت في الإمكانيات والفرص التي أتاحت للأفراد لتنمية مداركهم واستعداداتهم الذهنية . ويمكن الكشف عن مجود تلك الفروق بين المتدربين بإجراء بعض الاختبارات المقننة

إن هذه الاختبارات وغيرها تكشف مدى الاستعداد لدى المتدرب من عدمه كما تصنف المتدربين حسب استعداداتهم الذهنية والمعرفية وقد يلجأ المدرب بعد هذا التصنيف إلى تصميم برنامجه التدريبي على شكل تدريب ذاتي يمكن كل متدرب أن يزاول مهامه التدريبية وفق استعداداته وقدراته .

مجالات التدريب الذاتي :

للتدريب الذاتي مجالات متعددة تعتمد على طبيعة التدريب إن كان قبل الخدمة أو أثناء الخدمة وكذلك على الإمكانيات المادية والعلمية المتوافرة لدى المؤسسة ومن المجالات التي يتم فيها التدريب الذاتي ما يلي :

(أ)- عندما يتم التدريب الجماعي ويتضح تخلف بعض المتدربين عن السير ، يعطى المتدرب المتخلف عن زملائه جرعات تدريبية أخرى يمكن أن يقوم بها بنفسه على سبيل المثال إعطاؤه قراءات إضافية أو مهام تدريبية إضافية مثل كتابة الكلمات عدة مرات أو أداء مهارة معينة عدة مرات حتى يتقنها أو تعريضه لحالات دراسية إضافية ومطالبته بمعالجة تلك الحالات والمواقف والاطلاع على نتائج العلاج ومقارنتها مع حلوله الخاصة وهكذا.

(ب)- برمجة التدريب بأسلوب ((سكر)) أو ((كراودر)) التي تعتمد على تقسيم الوحدات التدريبية إلى وحدات منتظمة يمارسها المتدرب وفق قدراته الخاصة .

(ج)- الواجبات والمهام التدريبية الإضافية التي تعطى للمتدرب التحكم في مستوى الإتقان .

مقومات نجاح التدريب الذاتي :

لنجاح برامج التدريب الذاتي يجب اتباع أسلوب النظم في تصميم البرامج .

أ- تحديد الأهداف العامة أو الغايات التي تسعى لها المؤسسة التدريبية .

ب- تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليل الوضع الراهن للجوانب المراد التدريب عليها.

ت- صياغة الأهداف التدريبية التي يمكن من خلالها قياس المكتسبات الذهنية والمهارية .

ث- تحديد قدرة المتدرب على القيام بتدريب نفسه بنفسه من خلال التدريب الذاتي وتصميم برنامج لكل متدرب حسب قدراته الخاصة .

ج- اختيار الوسائل والأدوات المطبوعة وغير المطبوعة التي يستخدمها المتدرب في برنامج التدريب الذاتي .

ح- اختيار الأسلوب الإشرافي المناسب لعملية التدريب الذاتي .

خ- تصميم استمارة قياس إتقان المعرفة أو المهارة الناجم عن برنامج التدريب الذاتي .

كما أن التدريب الذاتي يتطلب تهيئة البيئة التدريبية بحيث يستطيع المتدرب تحديد مواطن الخطأ في عملية التدريب التي يقوم بها ذاتياً وتعديل أو تحسين عملية التدريب والقيام بعملية التقويم الذاتي عن طريق التغذية الراجعة أو عن طريق مقارنة عمله بنتائج نموذجية مشاهدة إذا كان التدريب مسجلاً على أشرطة الفيديو .

إن التدريب الذاتي باستخدام الوسائل التدريبية المتاحة هي عملية تدريب حقيقية ذات مردود تعليمي جيد تؤدي إلى انتقال الأثر التدريبي بسرعة وبصورة سليمة . وفي دراسة مارسها هاريسون حول التدريب بواسطة التعليم الذاتي لتنمية الكفاءات التدريبية باستخدام الوحدات النسقية Modular وكذلك ورش العمل توصل إلى أهمية وفعالية التعليم الذاتي في تنمية الكفاءات التدريسية المختلفة .

الاتجاه الثالث :

الفرد هو المسئول عن تنمية مهاراته (التدريب المركز على المتعلم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)

تقع مسؤولية التعلم على عاتق الفرد ، فقد اصبح الفرد هو المهندس والبناء المسئول عن تنمية مهاراته الخاصة نظراً إلى تزايد حجم المعلومات المتاحة بوتيرة لم يسبق لها مثيل ، وأصبحت مسؤولية اختيار المعلومات واستخدامها وتحويلها من أجل خلق المعارف تقع أكثر فأكثر على عاتق الفرد .

ويتوقع من الفرد أن ينظم تعلمه بذاته ، وبدلاً من أن يكون الفرد متلقياً سلبياً للمعلومات لا بد له من أن يشارك على نحو نشط ومتفاعل في عملية التعلم ، فيقوم بتحديد المحتوى والوقت اللازم والسرعة المطلوبة للتعلم فالمتعلم أصبح اليوم هو المنتج والمستخدم في نفس الوقت للمعلومات التي قام بتصنيعها واستخدامها .

ولم يعد يتوقع من المعلمين والمدرسين أن يعطوا تعليمات ويلقنوا معلومات بل أصبحوا بدلاً من ذلك وسطاء ومربين ومدرسين يزيلون العقبات من طريق اكتساب المتعلم للمعارف .

وهكذا بات اكتساب القدرة على التعلم وخلق المعارف مهارات أساسية تدرس في المدرسة وتستخدم في مكان العمل ، ونظراً إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باتت متاحة لجمهور يتزايد عدده بسرعة فقد أصبحت مستخدمة أكثر فأكثر من أجل هذه الاستراتيجيات المركزة على المتعلم والواقع أن عدداً كبيراً من العمال المهرة – الذين يعمل معظمهم حتى الآن في مهم مرتبطة بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات – يعلمون أنفسهم أو يجمعون بين التدريب الرسمي والتعلم الذاتي ، في جميع البلدان والاختصاصات المهنية .

الاتجاه الرابع :

تأثير الاهتمام بمفهوم تطوير الأداء و الوصول لقمة الأداء

Peak Performance

على مداخل تصميم التدريب

فى الفترة الأخيرة زاد الاهتمام بمفهوم تنمية الأداء وهدف الوصول إلى قمة الأداء Peak Performance ففى دراسة أعدتها منظمة ASTD عام ٢٠٠٠ م عن مستقبل التدريب^{٣٣} تم تعريف الأداء على انه تحقيق أهداف العمل المرتبطة بالتعلم والإنتاجية و تحقيق النتائج . وفى تلك الدراسة تم توضيح ان هدف التدريب الاساسى هو الوصول بالمتدرب إلى قمة الأداء فى وظيفته أو عمله .

وان هدف التعلم والتدريب هو الوصول إلى قمة الأداء peak performance^{٣٤} وبما ان الوصول لقمة الأداء هو الهدف بالتالى الأداء هو مقياس نجاح التعلم والتدريب . أى ان التعلم والتدريب ما هو الا وسيلة أو أداة لتنمية الأداء.

وكنتجة لعدم وضوح اثر التدريب بصورة مباشرة على أداء المتدرب والنتائج الغير مرضية التى تحققها البرامج التدريبية الان ادى ذلك كله الى إعادة النظرة فى أهداف التدريب ومداخل تصميم وتنفيذ التدريب ، فظهرت مداخل جديدة للتدريب تعالج تلك العيوب و تركز على مفهوم الوصول لقمة الأداء الوظيفى للمتدرب .
وفىما يلى نعرض لمدخلين جديدين هامين للتدريب مبنيان على مفهوم الوصول الى قمة الاداء وهما كالاتى

المدخل الأول : ” التدريب الموجه بالأداء ”

إن الغرض الرئيسى للتدريب هو التنمية والتطوير هو تحقيق كفاءة المؤسسة وفعاليتها وتجويد السلع أو الخدمات التى تقدمها للمجتمع وجعل الموظفين أكثر إنتاجية كما أنهما أساسيان للمنظمات التى تسعى لتطوير نفسها مع متطلبات العصر .

ويتميز التدريب الموجه بالأداء بالتركيز على الإنتاجية ومعرفة مدى تأثيره على أداء العاملين من حيث تزويدهم بمهارات وقدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء ولذلك فإنه يتجاوز مفهوم التدريب التقليدي .

ويتميز التدريب الموجه بالأداء بخصائص عديدة جعلت منه نموذجاً تدريبياً يتماشى مع المتطلبات المستقبلية كونه يربط التدريب بحاجات الأداء ومتطلبات العمل وطموحاته المنظمة ، فالتدريب المنسوب إلى معايير الأداء وبيئة العمل هو التدريب الذى يصمم وينفذ ويُقيم وفقاً للاحتياجات المطلوبة وتوضع له معايير لقياس مدى تحقيقه لأهدافه فى

رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم ، الأمر الذى يسهم فى تحقيق أهداف التنظيم ورسالته وتطلعاته ، وفى ظل هذه الرؤية للتدريب تبرز المعادلة التالية :

الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف (الأداء المرغوب أو المعياري للحاضر والمستقبل) -
الأداء الحالي أو الفعلي = فجوة الأداء (الحاجة إلى التدريب والتنمية)

$$PG (T\&DN) = SP - CP$$

حيث :

تشير PG إلى Performance Gap فجوة الأداء

وتشير T&DN إلى (Training & Development Need) الاحتياجات التدريبية

وتشير SP إلى Standard or Desired Performance معايير الأداء المطلوب

وتشير CP إلى Current or Actual Performance الأداء الحالي

أما مكونات فجوة الأداء PG فيرمز لها بالرمز (م٣)

م٣ = معارف + مهارات + مسلك

ونحن جميعاً لدينا تلك الفجوة فى الأداء وتلك الفجوة مستمرة^{٣٥} ودائمة .

إن التدريب الموجه بالأداء يحاول تحديد هذه التوقعات والتعامل معها لزيادة الفعالية المحتملة أو الكامنة للبرامج المتعلقة بالتدريب ، ويقوم التدريب الموجه بالأداء بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التى تساعدهم على أداء واجبات ومهام الوظائف التى يشغلونها بكفاءة وفاعلية ، ويهتم بالنتائج المرجوة من التدريب ويتفق مع احتياجات العمل فى المؤسسات وينجح من خلال التعاون والمشاركة الفعالة والإيجابية بين المسؤولين عن التدريب والمدربين من جهة والمسؤولين عن العمل من جهة أخرى ، من خلال التعاون بين الطرفين فى تحليل الأداء الوظيفي والمؤسسي والتعرف على الفجوات أو الانحرافات بين ما يجب أن يكون من أداء وبين ما هو كائن فعلاً ، وتحديد مواطن القوة والضعف ، ومعرفة الأسباب التى أدت إلى هذه الانحرافات من خلال استخدام مؤشرات واضحة وسهلة لقياس الأداء ثم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية اعتماداً على الانحرافات والمتطلبات فى الأداء .

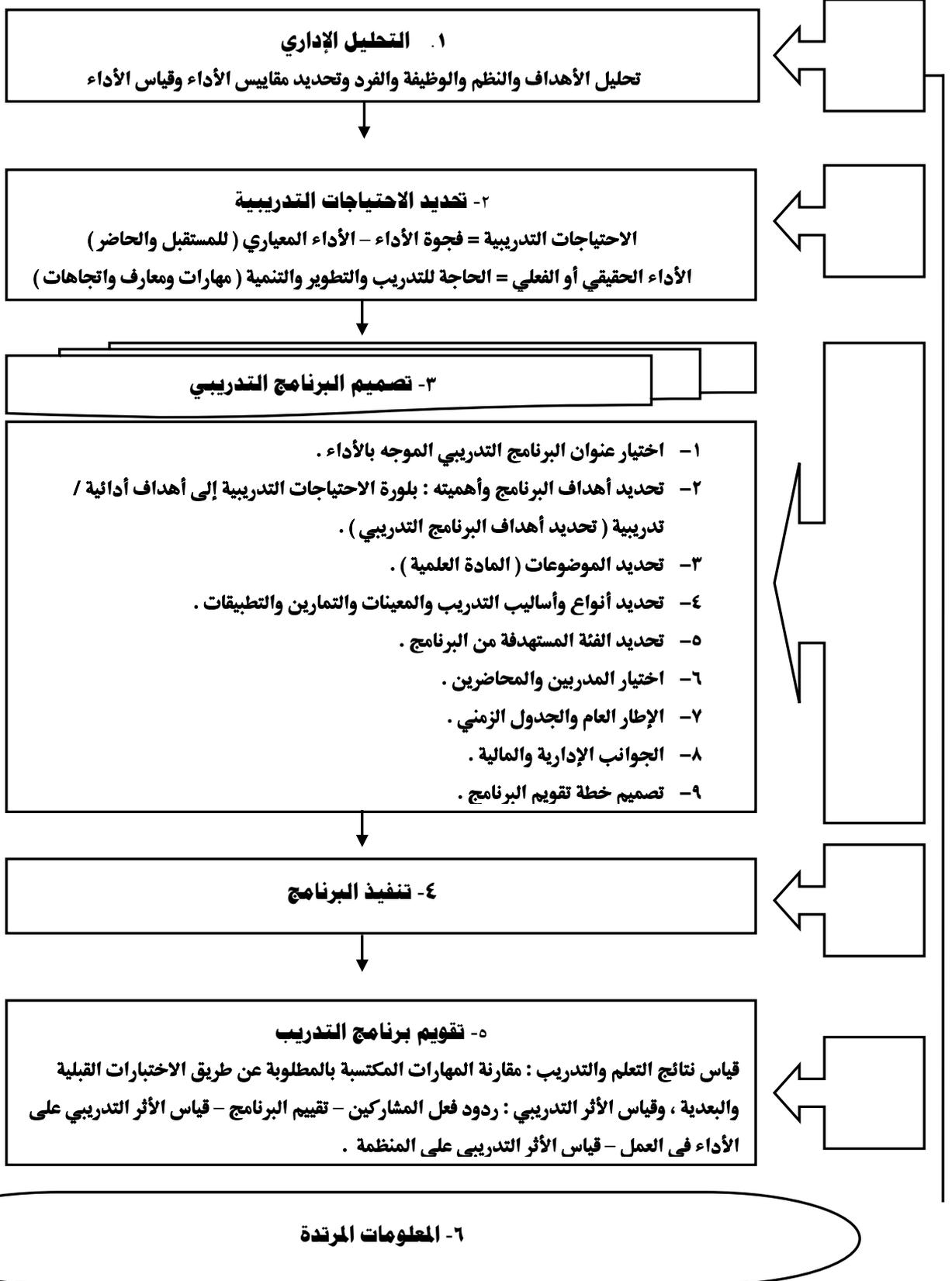
مفهوم الأداء والأداء الوظيفي :

يشير المعنى اللغوي " أدى " إلى معنى المشي مشياً ليس بالسريع ولا البطيء وأدى الشيء قام به ، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاة ، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها وأدى الشهادة أي أدلى بها ، وأدى إليه الشيء أوصله إليه (المكتبة الإسلامية ١٩٩٨) وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به .

أما بالمعنى الاصطلاحي فيعرف الأداء بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم (هاشم ١٩٨٩ : ١٩١) فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم . ويرى (Langdon:2000:12) أن اصطلاح الأداء مأخوذ من حقل المالية ويعني " تقديم نموذج محكم " بمعنى إنجاز العمل وفقاً لأسس وقواعد ومعايير محددة ويشير روبنسون وربنسون (١٩٩٨:١٥،٢٠) إلى أن هناك ثلاثة مستويات للأداء الوظيفي .

وتعرف منظمة الASTD الأداء : الأداء هو تحقيق أهداف العمل المرتبطة بالتعلم والإنتاجية و تحقيق النتائج وفيما يلي نموذج يوضح مراحل وخطوات مدخل التدريب الإداري الموجه بالأداء وكيفية تطبيقه على خمسة مراحل كالاتي :

مكونات ومراحل نموذج التدريب الموجه بالأداء



المدخل الثاني : مدخل التدريب المبني على القدرات الوظيفية المعيارية (٣٦)

Competency Based Training & Development

يشير (أرمسترونج ١٩٩٩) إلى أن مفهوم الـ (Competency) قد ظهر لأول مرة في كتابات (بوياتزيس ١٩٨٢) ومن ثم وكما يرى (سبنسر ١٩٩٣) شاع استخدامه في الأدبيات والتطبيقات الإدارية الإدارية فأفرز ما عرف بالـ :

- Competency based interviewing .
- Competency based selection .
- Competency based teaining and development .
- Competency based performance appraisal .
- Competency based succession planning .

(Competency)

(Task)

Competency based teaining and development

إن فحوى مدخل Competency based teaining and development يتمثل في أن العملية التدريبية يجب أن توجه لتستهدف مستوى معين من المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء عمل معين وفي إطار ظرف خاص بذلك العمل ، أي أن المدخل في عموميته ينحو تجاه مزيد من التخصيص والتحديد والتدقيق في استهداف وتوجيه وتنفيذ العملية التدريبية .

مفهوم القدرات الوظيفية المعيارية :

يعرف (نورتون ١٩٨٧) الـ Competency بأنها :

Competency is mastery of specific knowledge, skills and attitudes and is learner or participant centered .

Or : Competency is skill performed to a specific standard under specific conditions .

كذلك عرفها (وودرف - ١٩٩٠) بأنها :

The behavioral dimensions that affect job performance .

أما (سبنسر ١٩٩٠) فلقد عرف الـ Competency بأنها :

Any individual characteristic that can be measured or counted reliably and that can be shown to differentiate significantly between effective and ineffective performance.

وقد عرفها (فيرنهام ١٩٩٠) بأنها :

The fundamental abilities and capabilities needed to do the job well.

وأخيراً نجد أن (روبرتس ١٩٩٧) قد أورد التعريف التالي :

All the work related personal attribute , knowledge , skills and values that a person draws upon , to do his work well .

ومن هنا يلاحظ أن تعريف الـ Competency (القدرة) يتضمن الإشارة إلى ذلك المستوى المعياري من حزمة المعارف والمهارات والاتجاهات الذي يلزم لأداء عمل محدد وفي ظرف معين .

وعلى ذلك يمكن أن يقال بأن الفرد ذو قدرات عالية Competency في عمل معين حينما يستطيع أداء ذلك العمل وفق المعايير المطلوبة في ذلك العمل .

وتأسيساً على ذلك يجئ مفهوم الـ (Competency Based Training CBT) لعبر عن ضرورة توجيه العملية التدريبية أو النشاط التدريبي تجاه إكساب الفرد معارف ومهارات واتجاهات وفق معايير محدده سلفاً لمقابلة أعمال ومهام لها مستويات أداء واضحة ومحددة سلفاً أيضاً ، وهنا تتضح أهمية التدقيق في تحديد أهداف التدريب ومن ثم آليات إنفاذه .

وحيث أن دلالات ومضامين مفهوم الـ Competency based teaining and development تتمثل في :

- استهداف مستوى معين (معياري) من المعارف والمهارات والاتجاهات .
- ارتباط هذا المستوى المعياري من المعارف والمهارات والاتجاهات بأداء عمل بمستوى معين (وظيفة) وفي ظروف محدده .
- توجيه العملية التدريبية لاستهداف هذا المستوى (المعياري) من حزمة المعارف والمهارات والاتجاهات لمقابلة طبيعة معينة ومستوى محدد من الأعمال والمهام .

فإنه واستناداً إلى ذلك نرى أن يتم استخدام مصطلح " القدرات الوظيفية المعيارية أساس التدريب والتنمية " كتعريب للمصطلح Competency based Training & Development مع ملاحظة أن كلمة (المعيارية) في هذه الصياغة تعبر كلمة مفتاحية (Keyword) للتعبير عن مفهوم الـ (Competency) ، وقد استخدمنا هذا المصطلح المعرب كجزء من عنوان لهذه الورقة ، وسوف نستخدمه على ذات النسق في إطار محتوياتها إن شاء الله.

وتبرز أهمية مدخل القدرات الوظيفية المعيارية أساس التدريب (CBT) حديثاً في أدبيات التدريب الغربي من كتابات (فويستر ١٩٩٠) الذي يشير إلى أن استخدام نموذج المدرسة التقليدية في التدريب يفقر للكفاءة في إنفاذ العملية التدريبية ، كذلك يرى (أنتوني واتسون ١٩٩٠) أنه وبعد تقييم دقيق لثلاثين دورة تدريبية نفذت ، اتضح أن البرامج التي نفذت في إطار القدرات الوظيفية المعيارية وفقاً لنظام أساس التدريب (CBT) كان لها آثار إيجابية أكبر على الصناعة .

إضافة إلى ذلك أيضاً وفي دراسة أجراها (بول دلكر ١٩٩٠) بشأن المهارات الأساسية في الصناعة والأعمال خرج بأن التدريب الناجح هو الذي يتم في إطار مدخل القدرات الوظيفية المعيارية أساس التدريب (CBT). ومن هنا يتضح أن مدخل القدرات الوظيفية المعيارية أساس التدريب قد لاقى اهتماماً ورواجاً كبيراً في الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي ليس في أوروبا والولايات المتحدة واليابان فحسب بل وأيضاً في دول جنوب شرق آسيا (خاصة ماليزيا) الأمر الذي ساعدها كثيراً في رفع مستوى أداء العنصر البشري والذي مثل بدوره إحدى الدعائم الأساسية في إحداث الطفرة الاقتصادية الكبرى لتلك الدول ، أما في الدول العربية فلقد أشار (التويجى ١٩٩٨) إلى أنه وإبان حرب الخليج (١٩٩٠) وحينما ظهرت فجوة كبيرة في إنتاج النفط نتيجة لمغادرة كثير من العمالة الأجنبية المملكة العربية السعودية (في ظل مناخ ذعر الحرب) فإن الحل والفرج قد جاء من بوابة العاملين الوطنيين السعوديين بشركة أرامكو والذين بدورهم قد أسعفتهم قدراتهم العالية والمكتسبة من جراء تبنى الشركة لمدخل القدرات الوظيفية المعيارية أساس التدريب (CBT) في إطار نظام تطور المسار الوظيفي .

عملية تحديد الوظيفية المعيارية :

أورد (سبنسر ١٩٩٣) في كتابه Competence at work جزئية حول عملية تحديد القدرات الوظيفية المعيارية ومن ثم إمكانية استخدامها في تطبيقات إدارية مختلفة (من بينها التدريب والتنمية)

ووفقاً (لسبنسر ١٩٩٣) فإن هناك ستة مراحل يمكن الاضطلاع بها في هذا الصدد **وقد تم توضيح هذه المراحل** ويمكن إبداء الملاحظات التالية :

- ١- أن مدخل القدرات الوظيفية المعيارية يقوم على أساس معلوماتي كبير .
- ٢- أن أدوات البحث العلمي هي آلية أساسية في تطوير وتطبيق هذا المدخل .
- ٣- أن هناك مجالات أخرى لتطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية مثل مجالات الاختيار والتعيين / تقييم الأداء / الأجور / تقييم التدريب الخ .

أنواع القدرات الوظيفية المعيارية :

هناك عدة تقسيمات لأنواع القدرات الوظيفية المعيارية ، ولكن أهمها هي :

- قدرات وظيفية عامة : Generic
- قدرات وظيفية خاصة : Specific
- قدرات وظيفية حتمية : Threshold
- قدرات وظيفية إدارية : Managerial
- قدرات وظيفية فنية : Technical

ملاحظ مدخل القدرات الوظيفية أساس التدريب (CBT) :

كيف يمكن التعرف على الدورات التدريبية المنفذة في إطار مدخل القدرات الوظيفية أساس التدريب (CBT) ؟

يجيب كل من (فoster ١٩٩٠) و(دلكر ١٩٩٠) و(نورتون ١٩٨٧) لأن هناك عدداً من الملامح التي تمكن من التعرف على مدخل القدرات الوظيفية المعيارية أساس التدريب (CBT) يمكن تلخيصها فيما يلي :

- ١- أن القدرات المستهدفة قد اختيرت بكثير من الدقة والعناية .
- ٢- تكامل المعارف النظرية مع المهارت العملية ، أي أن المعارف الضرورية قد اختيرت لدعم أمر إكساب المهارات العملية .
- ٣- المادة التدريبية تكون قد اختيرت لمقابلة إكساب القدرة المحددة (Competency) وقد صممت لهذا الغرض بالتحديد .
- ٤- الأساليب التدريبية والتطبيقات بصفة خاصة تناسب إكساب القدرة المحددة (Competency) .
- ٥- قدرات المشاركين (Competencies) تكون قد قيست قبل تنفيذ الدورة التدريبية .
- ٦- يحدث التعلم وفقاً لإيقاع كل فرد على حده (Self-Paced) .
- ٧- استخدام وسائل ومعينات تدريبية متنوعة خاصة المعقدة بالتطبيقات العملية ونماذج المحاكاة .
- ٨- يكون التدريب كافياً حينما يتم اكتساب كافة القدرات (Competencies) التي تم تحديدها مسبقاً .

مراحل تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية أساس التدريب (CBT) :

() ()

:

أولاً : إعداد دراسة القدرات (Competency Study) والتي تشمل :

- تحليل التنظيم والوظائف .
- تحديد المجموعات المهارية (Skill groups)
- تحديد المهام والأعمال ومستوياتها (Tasks)
- تحديد وتوصيف القدرات الوظيفية المعيارية (Competencies) اللازمة للقيام بهذه المهام والأعمال .
- تصميم قاموس القدرات الوظيفية المعيارية Competency Dictionary

إعداد المرشد التدريبية	Training Manuals	ثانياً :
إعداد خطط التدريب	Training plans	ثالثاً :
تنفيذ التدريب	Training Delivery	رابعاً :
تقييم التدريب :	Training Evaluation	خامساً :

مزايا مدخل القدرات الوظيفية المعيارية (CBT) :

من المزايا الهامة لمدخل القدرات الوظيفية المعيارية والتي أشار إليها (واتسون ١٩٩٠) هي أن هناك تركيزاً واهتماماً بأمر نجاح كل متدرب على حدة في اكتسابه للقدرات المستهدفة ، ويضيف (واتسون) أن هذا المدخل تظهر فائدته بوضوح في حالات التدريب التي تستهدف إكساب المتدرب عدداً محدوداً من القدرات الوظيفية المعيارية ، أما (نورتون ١٩٨٧) فإنه يعدد مزايا مدخل القدرات الوظيفية المعيارية (CBT) فيما يلي :

يكتسب المتدربون قدرات وظيفية مرتبطة بأداء أعمالهم ووظائفهم ، يكتسب المتدربون قدراً كبيراً من الثقة عند إدراكهم لاكتساب قدرات وظيفية معينة ومحددة . يمسك المتدربون بقائمة يدونون فيها ما اكتسبوه من قدرات وظيفية بعد التدريب . يتم استغلال وقت التدريب بصورة أكثر فعالية وكفاءة حيث يكون دور المدرب كمعين ومساعد (Facilitator) في مقابل دوره التقليدي كمصدر وزود بالمعلومات والمعارف .

يستغل المدرب معظم الوقت في العمل مع الأفراد أو المجموعات أكثر من مجرد تقديم محاضرات في اتجاه واحد ، يتم استغلال جزء مقدر من الوقت في عملية تقييم مستوى اكتساب الفرد للقدرات الوظيفية المستهدفة من خلال رصد ممارسته لمهام وأعمال وظيفته أو من خلال استخدام نماذج المحاكاه .

أوضح (نورتون ١٩٨٧) الحالات التي تظهر فيها نواقص مدخل القدرات الوظيفية المعيارية وحددها فيما يلي :

١- عدم الإعداد الكافي للمدربين للاضطلاع بالدور المتميز في إطار هذا المدخل ، يجعلهم

يؤدون ذات دورهم القديم (في المدخل التقليدي) في إطار المدخل الجديد مما يفقد

مدخل القدرات الوظيفية المعيارية كثيراً من مزاياه وعناصر تفوقه .

٢- عدم الاهتمام الكافي بمرحلة دراسة القدرات الوظيفية وما تتضمنه من تحديد

للمجموعات المهارية وتحديد المهام والأعمال وتحديد القدرات الوظيفية المعيارية

.... الخ ، يجعل المراحل التالية غير ذات صلة وثيقة بالمراحل التي سبقتها .

٣- عدم استخدام الأساليب التدريبية الملائمة لمدخل القدرات الوظيفية عند تنفيذ الدورات التدريبية (مثل نماذج

المحاكاة وتمثيل الأدوار واستخدام العينات ومحاكاة بيئة العمل الخ) يجعل مدخل القدرات الوظيفية

مشابهاً للمدخل التقليدي من حيث الأسلوب ومن حيث النتائج .

التقييم في إطار مدخل القدرات الوظيفية المعيارية :

يشير (تومسون ١٩٩١) إلى أن التقييم في إطار المدخل التقليدي يركز على قياس المعرفة كهدف أساسي من أهداف

التقييم (المرحلتين الأولى والثانية) أما في إطار مدخل القدرات الوظيفية المعيارية وباعتبار أن المعرفة مدخل

لاكتساب المهارة فإن التركيز يكون على قياس مدى اكتساب القدرات (معرفة ومهارة واتجاه) الوظيفية اللازمة

لأداء المهام والأعمال وذلك عن طريق إجراء الاختبارات للتعرف على إمكانية تنفيذ هذه المهام والأعمال بالصورة

المطلوبة ويضيف (فوستر ١٩٩٠) أن تقييم المتدرب يكون على أساس قياس ما اكتسبه من قدرات وظيفية في مقابل

الأهداف التدريبية للبرنامج التدريبي .

كذلك يرى (ريتشارد ١٩٨٥) أن التقييم يمكن أن يتم من خلال إعطاء درجات للمتدرب في مقابل الاختبارات التي تجرى له باستخدام نماذج المحاكاه وعينات العمل حيث يمكن التركيز على القدرات الوظيفية بصورة مباشرة .

مقارنة بين المدخل التقليدي ومدخل القدرات الوظيفية المعيارية أساس التدريب :

أورد مركز التدريب والبحوث الماليزي (بيرماتا ١٩٩٥) عدة عناصر للمقارنة ما بين المدخلين تم تلخيصها كما يلي :

- ١- أن أهداف المدخل التقليدي تتسم بالعمومية أما مدخل القدرات الوظيفية المعيارية فإن أهدافه تتسم بالدقة والتحديد .
- ٢- عمومية الأهداف في ظل المدخل التقليدي تجعل من العملية التدريبية نشاطاً عاماً في حين أن خصوصية ودقة الأهداف وتحديدها في إطار مدخل القدرات الوظيفية المعيارية أساس التدريب تجعل النشاط التدريبي محدداً ودقيقاً .
- ٣- عمومية الأهداف في ظل المدخل التقليدي تفرز عملية تدريبية ناقصة **Incomplete Training Cycle** وذلك بسبب عدم توفر إمكانية أو معايير للقياس والتقييم ومن ثم فقدانها لآلية التطوير الذاتي في حين أن خصوصيته ودقة الأهداف في مدخل القدرات الوظيفية المعيارية قد قصد منه استكمال العملية التدريبية **Training Cycle** من ناحية وإيجاد آلية ومعايير للقياس والتطوير من ناحية أخرى .
- ٤- إن مدخل القدرات الوظيفية المعيارية يوفر ويفرز آليات لاستمرارية العملية التدريبية (لضرورة إكساب الفرد المستوي المعين من المقدرات أو لتعديل وتطوير مستوى تلك القدرات في إطار ديناميكية أهداف وبيئة المنظمة) ، الأمر الذي ينعلم في حالة المدخل التقليدي حيث لا يوجد معيار أو مستوى معين مستهدف من قبل العملية التدريبية وبالتالي تتعدر إمكانية التعرف على الفجوة التدريبية لدى الفرد من ناحية وإمكانية رفع مستوى المعايير ورفعها لتواكب التغيرات داخل وخارج بيئة المنظمة من ناحية أخرى .

وفيما يلي تلخيص لأوجه المقارنة في الجدول التالي :

جدول للمقارنة بين المدخل التقليدي للتدريب ومدخل القدرات الوظيفية المعيارية :

مدخل القدرات الوظيفية المعيارية	المدخل التقليدي للتدريب
<ul style="list-style-type: none"> • تركز محتويات التدريب على المضامين المتعلقة بالأداء المعياري وما يتطلبه >ك من مزيج من الخبرة والمهارة والمعرفة والاتجاهات المعيارية . 	<ul style="list-style-type: none"> • تركز محتويات التدريب على المعرفة والمعلومات .
<ul style="list-style-type: none"> • يتم التعلم من خلال الممارسة والتطبيق في بيئات عمل مشابهة (المحاكاة) ومن ثم فإنه يتميز بكونه عملياً ويمكن قياس نتائجه . 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم التعلم من خلال إلقاء الدروس والمحاضرات وبالتالي فإنه يتصف بالانطباعية وردود الأفعال والنظرية .
<ul style="list-style-type: none"> • يتم تصميم البرامج التدريبية من داخل المنشأة حيث تحدد الأهداف ومحتويات التدريب بمشاركة شاغلي الوظائف ومشرفيهم . 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم تصميم البرامج التدريبية خارج المنشأة بواسطة المدربين الذين يحددون الأهداف والمحتوى .
<ul style="list-style-type: none"> • يتم تقييم التدريب على أساس مستوى الأداء الفعلي في الوظيفة . 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم تقييم التدريب على أساس قياس حجم المعرفة المكتسبة بواسطة الاختبارات .
<ul style="list-style-type: none"> • تكون نتيجة تقييم المتدرب : هل أصبح المتدرب (قادراً) على القيام بمهام الوظيفة وفقاً للمستويات المعيارية للأداء ، أما أن ذلك لم يتحقق بالمستوى المطلوب بعد . 	<ul style="list-style-type: none"> • غالباً ما تكون نتيجة تقييم المتدرب هي إما ناجحاً أو غير ناجحاً .
<ul style="list-style-type: none"> • يكون دور المدرب بمثابة مساعد أو معين للمتدرب لاستكمال (قدراته) اللازمة لمستوى الأداء المعياري في الوظيفة . 	<ul style="list-style-type: none"> • يكون المدرب هو مصدر المعرفة اللازمة لاستكمال جوانب النقص فيها لدى المتدرب .
<ul style="list-style-type: none"> • يتم التعلم في نطاق الوظيفة والعمل . 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم التعلم خارج نطاق العمل .

الاتجاه الخامس :

تأثير مفهوم الوصول لقمة الأداء Peak Performance على طبيعة ومهام مدير التدريب

" من وظيفة مدير التدريب إلى مستشار الأداء "

Form Training Manager To Performance Consultant

التحول من وظيفة متلقي أوامر تنفيذ البرامج التدريبية إلى مستشار الأداء بات من أهم التغيرات التي ستطرأ على وظيفة مدير التدريب فالنظرة التقليدية لوظيفة مدير التدريب كانت محصورة في القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية والاتفاق مع موردي خدمات التدريب أو التعاقد الخاص مع خبراء التدريب لتنفيذ البرامج التدريبية ولكن بعد أن أصبح الهدف الرئيسي للتدريب الوصول لقمة الأداء ، أصبح المسمى الحديث لوظيفة مدير التدريب مستشار الأداء Performance Consultant وكان هذا عنوان اسم ورقة بحثية تم تقديمها في مؤتمر التدريب والتعليم الإلكتروني - مارس ٢٠٠٤ م .

فوفقا للدراسات والأبحاث والمؤتمرات^{٣٧} التي نظمتها منظمة ASTD للتعرف على الاتجاهات الحديثة للتدريب تم التوصل إلى أن اسم وظيفة مدير تدريب لم يعد يلائم المهام والمسئوليات المستحدثة لمدير التدريب وبالتالي بات من الضروري تغيير اسم مهنة مدير التدريب إلى مستشار الأداء وفقا للدور الجديد الذي سيلعبه التدريب للوصول لهدف تحقيق قمة الأداء و فيما يلي توضيح المهام الجديدة الملقاة على عاتق مديري التدريب في الشركات كالاتى :

١. القيادة والتحفيز

مساعدة الآخرين في تحديد أهدافهم واتخاذ أفضل القرارات لاستخدام مهارات وقدرات العاملين وتحفيزهم على التعلم المتواصل .

٢. اختيار أفضل الطرق والانساليب لتنفيذ التدريب:

سواء كان ذلك من خلال التدريب من خلال التدريب التقليدي أو التدريب الإلكتروني أو غير ذلك مع مراعاة الوقت والتكلفة المناسبة.

٣. تخطيط المسار الوظيفي

المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بما يتوافق مع الأهداف طويلة الأجل للمنظمة عن طريق اختيار الحلول التدريبية التي تحقق ذلك الغرض .

٤. تصميم مناهج و محتويات البرامج التدريبية :

ويبدأ ذلك من التحديد السليم (لفجوة الأداء الفرق بين الأداء الحالي والأداء المطلوب) ثم تحديد الاحتياجات التدريبية لسد تلك الفجوة ، ثم تصميم البرامج التدريبية التي تعمل على اكتساب المهارات والمعارف المطلوبة والتي تعمل أيضا على تغيير سلوك المتدرب وذلك وفقا لأفضل الطرق والمناهج العلمية الحديثة للتعلم والطرق والأساليب التكنولوجية الحديثة المستخدمة وذلك لتعظيم الفوائد من عملية التدريب .

٥. مساعدة وتسهيل عملية التغيير التنظيمي :

قيادة وإدارة والمساعدة في عمليات التطوير والتغيير التنظيمي عن طريق نشر مفاهيم التغيير والتدريب على عملية التحول .

٦. تحسين الأداء البشري :

وذلك بالوصول بالمتدربين إلى قمة الأداء البشري وذلك من خلال مفهوم ومراحل التدريب الإداري الموجه بالأداء (سبق شرحه فيما سبق) بدءا من عملية تحديد فجوة الأداء وانتهاء بعملية تقييم التدريب ، ثم يتلو ذلك توقع الأداء المطلوب مستقبليا والعمل على تحقيقه بأفضل الطرق والأساليب الحديثة المستخدمة في التدريب

٧. إدارة المعرفة التنظيمية

وذلك من خلال مشاركة المعلومات والمعارف بين إدارات الشركة وتبني وجهة النظر إن منظمات المستقبل هي منظمة متعلمة تكون سريعة الاستجابة للمتغيرات البيئية وتعمل على تحويل المعلومات إلى معارف .

٨. قياس وتقييم التعليم:

عن طريق اختيار وتطبيق استراتيجيات تقييم التدريب (سبق ذكرها) والاهتمام بمدى فعالية مخرجات التدريب .

الاتجاه السادس

التدريب والتعليم الإلكتروني والتدريب عن بعد " تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التعليم والتدريب "

أولاً: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التعلم

أدت الابتكارات التكنولوجية والانترنت وتكنولوجيا الاتصالات إلى تغيرات شديدة على عملية تصميم وتنفيذ التعليم كنتيجة لظهور الأدوات والأساليب الجديدة والتي ساعدت على إجراء تغيرات جذرية في عملية التدريب والتعلم وتلك الأدوات هي :

- Chat/ instant messaging .
- Natural Language Web self-help .
- E-mail (human-answered and auto-respond)
- Voicemail - Teleconferencing -Videoconferencing
- data conferencing
- groupware - newsgroup
- remote access - e-library-
- application sharing - files sharing
- Web communication (service bulletin boards, personalized help portals)

خصائص التعليم في المستقبل^{٢٨} :

أدى ظهور تلك الأدوات والأساليب التكنولوجية الحديثة السابق ذكرها إلى تغير خصائص التعليم والتدريب كالاتي

١. التعلم سوف يصبح شخصي :

في الوقت والشكل والمحتوى المناسب لكل متعلم على حدة وبالسرعة المناسبة له

٢. مرتبط : تصميم التعليم سيصبح أكثر استجابة لحاجات المتعلم ورغبات التعلم

. التعليم في اللحظة : استجابة العملية التعليمية ستصبح فورية عند طلب المتعلم .

٤. التعليم التفاعلي : لا بد ان تكون بيئة التعلم قريبة من البيئة الحقيقية واستخدام كافة الأدوات والوسائل

السمعية والبصرية لجذب كافة حواس المتعلم لمحتوى التعلم .

. التعليم التعاوني :

(التعلم من خلال المجموعات) سيكون التعليم في المستقبل من خلال فرق العمل والمجموعات بدلا من التعلم

الفردى وحرية تبادل الأفكار والآراء من خلال أدوات التفاعل على مستوى فرق العمل (TEAMWARE) والتي

تسمح للمتعلمين من مشاركة الملفات والكتب والدخول عن بعد في لقاءات واجتماعات سواء كانت نصية أو فيديو

أو سمعية .

التعليم المستمر :

التعليم سوف يكون عملية مستمرة لا تنتهي بالحصول على مؤهل دراسي معين بل انه قد أثبتت الدراسات التعلم ان ٨٠% من المعارف يتم اكتسابها من خلال التعلم الغير رسمي (من الحياة ، العمل ، الأصدقاء... الخ) وبالتالي سيكون التعلم في المستقبل عملية مستمرة تمكن المتعلم من استكمال تعليمه في اى وقت شاء سواء كان بالمنزل أو بالعمل أو بالشارع.

التركيز على نتائج ومخرجات التعلم :

وبما ان التعليم في حد ذاته ليس هدف انما الهدف الاساسى للتعليم هو الوصول لقمة الأداء ، سيكون التركيز الرئيسي في عملية التعليم على مخرجات ونتائج التعليم اى على مدى قيام التعليم بمهمته الأساسية ألا وهى تطوير الأداء والوصول بالمتعلم لقمة الأداء .

٨. كيف سنتعلم : how we learn (التعلم بالفعل بدلا من التعلم عن طريق الإلقاء)

التحول من التعلم بالإلقاء إلى التعلم بالعمل "teaching by telling" to learning by doing والتعلم واكتساب المعارف من خلال والحركة action والتعلم من خلال الفعل learning through doing والتعلم من خلال المحاكاة الالكترونية والتعلم الموجه بالأداء .

ويبين الجدول التالي خصائص التعلم فى المستقبل

Today	Tomorrow
Technology Training	Performance Improvement
Classes for the Masses	Personalized Learning
Sage on the Stage	Guide on the Side
Instructor Centric	Learner Centric
Training when Scheduled	Learning on Demand
Time to Train	Time to Perform
Teaching by Telling	Learning by Doing
Subject-based Learning	Project-based Learning
Learning to Work Technology	Putting Technology to Work
Know-what	Know-why
Basics = 3R's	Basics = Higher Order Thinking
Skills & Information Mastery	Inquiry, Discovery & Knowledge
Re-active	Pro-Active

تأثير التكنولوجيا على طرق و اساليب تنفيذ التدريب "التدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد":
أدى ظهور تلك الأدوات والأساليب التكنولوجية الحديثة السابق ذكرها إلى تغير أساليب تنفيذ التدريب من أسلوب المحاضرات العلمية من المدرب إلى المتدربين في القاعة التدريبية إلى التحول إلى التدريب عن بعد والتدريب الإلكتروني بواسطة الإنترنت .

وفي دراسة لمنظمة ASTD في عام ٢٠٠٣ عن نسبة الوقت المستخدم في التدريب عن طريق التدريب الإلكتروني (التدريب عن طريق الانترنت والكمبيوتر) بدلا من التدريب التقليدي (التدريب عن طريق مدرب في القاعة التدريبية) بينت الدراسة النتائج التالية :

السنوات	نسبة الوقت المستخدم في التدريب التقليدي عن طريق المدرب في القاعة التدريبية	نسبة الوقت المستخدم في التدريب الإلكتروني عبر الإنترنت والوسائل المبنية على تكنولوجيا الكمبيوتر
٢٠٠١	٧٧%	١٠.٥%
٢٠٠٢	٧٢%	١٥.٤%

تبين النتائج زيادة الإقبال على التدريب الإلكتروني بمعدل سنوي كبير يصل إلى ٥% سنويا على حساب التدريب التقليدي ، ولكن إحدى الدراسات الأخرى^{٣٩} في إنجلترا بينت إن التدريب الإلكتروني غير فعال لكل أنواع التدريب فهو فعال جدا نسبة ٥٢% (في) التدريب على تكنولوجيا المعلومات it training وبنسبة ٦٢% في نقل المعلومات .

ولكنه غير فعال في التدريب على مهارات الاتصال والمهارات الإنسانية (٨%) ومهارات القيادة (٩%) وبالتالي يمكن القول ان التدريب الإلكتروني سينتشر في المستقبل بنسبة متزايدة ولكنه لن يتخطى حد معين وهي المجالات التي يكون للتدريب التقليدي الدور الأساسي لتنمية المهارات فيها .

الاتجاه السابع: الاتجاه نحو زيادة الاعتماد على الموردین الخارجيين لخدمات التدريب

OUTSOURCING

أصبح مفهوم الاعتماد على الموردین الخارجيين OUTSOURCING من أهم أدوات الإدارة ومن أهم الاتجاهات وأكثرها انتشارا في جميع مجالات إدارة الشركات في الوقت الحالي ونفس الحال ينطبق على التدريب ، فمعظم الشركات العالمية تلجأ حاليا إلى زيادة الاعتماد على الموردین الخارجيين لتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وذلك بغرض تخفيض تكاليف إدارة التدريب والحصول على مستويات الجودة الممكنة،

وفي دراسة لمنظمة ASTD عن مدى تطبيق مفهوم الاعتماد على الموردین الخارجيين في عام ٢٠٠٣م بينت النتائج ان نسبة المبالغ المنفقة على التدريب من خلال موردين خارجيين ٢٠.٩% (من اجمالي المبالغ المنفقة على التدريب) وفي دراسة لنفس المنظمة عام ١٩٩٦م تبين ان ٩٠% من الشركات الأمريكية تعتمد على الموردین الخارجيين في أداء وتنفيذ نشاط واحد على الأقل و انه تم انفاق مبلغ ١٠٠ مليار دولار على الموردین الخارجيين .

الاتجاه الثامن :

زيادة الاهتمام بالمدخل الإستراتيجي للتدريب وارتباط استراتيجية التدريب

بدورة حياة المنظمة ٤٠ :

تتبع إستراتيجية التدريب – في جذورها من رسالة المنظمة التي تجسد غرض المنظمة الرئيسي . ويتفرع عن تلك الرسالة الأهداف الطويلة الأجل والأهداف القصيرة الأجل ولا يمكن تحقيق تلك الأهداف إلا من خلال عناصر بشرية مؤهلة تسهم في تحقيق تلك الأهداف .

فتقوم إستراتيجية التدريب النابعة من الأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الإستراتيجية للمنظمة على إدراك التوجهات الإستراتيجية في كل من الوظائف الرئيسية للمنظمة : التسويق والعمليات والإنتاج والموارد البشرية والإدارة المالية ، والبحوث والتطوير .

فتستلهم هذه التوجهات وترجمها إلى نقاط قوة ونقاط ضعف وإلى توقعات لاحتياجات وبرامج تدريبية ، وتدخلها ضمن هيكل المعلومات اللازم لتحديد الاحتياجات التدريبية .

والمخطط الاستراتيجي للتدريب في مساعاه لتحديد الاحتياجات التدريبية يتعين ألا يغفل تأثير المتغيرات الداخلية مثل التوسعات أو التقلصات في حجم النشاط أو التطوير في التجهيزات الآلية أو برامج النقل والندب والترقيات ، كما أنه يقرأ المتغيرات البنينة الخارجية (١) السوقية مثل تحالفات شركات منافسة (٢) التشريعية في مجالات مثل الجودة وتوظيف العمالة وتلوث البيئة (٣) السياسة الاقتصادية مثل اتفاقيات الجات والتكتلات الإقليمية ، والمتغيرات الفنية مثل النظام العالمي الجديد للجودة ISO 9000 ، كمدخلات هامة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على المدى المتوسط والطويل .

ارتباط إستراتيجية التدريب بمفهوم التطوير التنظيمي OD :

يتم التركيز في هذا الأسلوب على تدريب جماعات العمل أكثر من التركيز على الفرد كما هو الحال في التدريب التقليدي ، فهو تطوير للنظام كله وليس تطوير للفرد في حد ذاته ، ويتمثل التطوير التنظيمي في التغيير المخطط من جانب إدارة المنظمة على المدى الطويل بقيم ودوافع وسلوكيات العاملين على اختلاف سلوكياتهم ، والهدف الرئيسي هنا هو شيوع روح الفريق بفاعليتها وتحسين المناخ التنظيمي .

ومن شأن ذلك كله مواكبة التغييرات في البيئة الخارجية والداخلية للشركة ، وقد ظهر مدخل التطوير التنظيمي وانتشر في دول متقدمة مثل : أمريكا واليابان وانجلترا وهولندا والسويد ، إلا أنه لازال في مهده في مصر والمنطقة العربية عموماً .

تكييف إستراتيجية التدريب مع دورة حياة المنظمة

من ناحية أخرى يتعين تكييف إستراتيجية التدريب مع الإستراتيجية المرتبطة بدورة حياة المنظمة وهي إستراتيجيات النمو ، الاستقرار أو الانكماش ، حيث يتعين التركيز مع كل من هذه الإستراتيجيات على تلمس الاحتياجات التدريبية الأكثر إلحاحاً والمناسبة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة .

الاتجاه التاسع :

زيادة الاهتمام بنتائج التدريب واستراتيجيات تقييم التدريب

١ . مفهوم ومستويات تقييم التدريب

لعله من الجدير بالذكر انه من أهم أساليب واستراتيجيات تقويم التدريب هي التي قد ذكرها كيركباتريك^{٤١} KIRKPATRICK ١٩٧٥ وقام بنشرها في مقال باسم " أساليب لتقييم برامج للتدريب " في مجلة التدريب والتنمية T&D Magazine التي تصدرها جمعية ASTD عام ١٩٧٩ م وكانت كالاتي :

١ . تقييم رد الفعل

٢ . تقييم التعلم

٣ . تقييم انتقال اثر التعلم

٤ . تقييم اثر التدريب على المنظمة .

وفي عام ٢٠٠٤ م اقترح " جاك فيليبس " ^{٢٤} وهو خبير عالمي في مجال قياس وتقييم التدريب في منظمة ASTD إضافة مستوى خامس جديد لتقييم التدريب إلى المستويات الأربعة لكيركاتريك الا وهو " تقييم معدل العائد على الاستثمار في التدريب " وبين ان دورة التقييم لا يمكن ان تكتمل الا باضافة هذا المستوى الخامس الهام إلى المستويات الأربعة السابقة .

وفيما يلي جدول توضيحي يبين مستويات تقييم التدريب ووصف مختصر لكل منهما وهي تتدرج من الأسهل إلى الأصعب :

مستوى تقييم التدريب	وصف مختصر
المستوى الأول : تقييم رد الفعل Reaction & Planned Action	تقييم لمشاعر ورد فعل المشاركين بالبرنامج وقياس رأيهم في البرنامج وهو لا يتضمن قياس للتعلم الفعلي ، ويتضمن أيضا التعرف على الخطط التي سيضعها المشاركون للاستفادة في المستقبل من البرنامج استمارات تقييم البرنامج في نهاية البرنامج
المستوى الثاني : تقييم التعلم Learning	قياس المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تم استيعابها من قبل المشاركين بالبرنامج وذلك عن طريق قياس المهارات والمعارف والتغير في الاتجاهات قبل وبعد البرنامج . اختبارات- المحاكاة – تمثيل الأدوار - تقييم المجموعات
المستوى الثالث : تقييم انتقال اثر التعلم على سلوك العامل Application & Implementation	قياس التغير في السلوك في أداء مهنة أو وظيفة محددة بعد التدريب بفترة لا تقل عن ثلاثة شهور وهو عبارة عن تحليل إحصائي للمقارنة بين سلوك العامل في الوظيفة قبل وبعد التدريب وأیضا مقارنة بمجموعة لم تتلقى نفس البرنامج التدريبي . مثال :قيام المشرفين بالتقييم والمتابعة المستمرة لأداء العاملين من خلال (الأهداف ووقت إنجاز الأعمال و كمية الإنتاج) قبل وبعد التدريب .

<p>تقييم اثر التدريب على المنظمة من حيث سرعة الأداء و جودة المنتجات و انخفاض التكلفة ورضاء العميل والمستوى الرابع مازال صعب جدا قياسه فلقد أشار كير كباتريك عدم القدرة على فصل التدريب عن العوامل الأخرى المؤثرة على المنظمة ككل .</p>	<p>المستوى الرابع : تقييم اثر التعلم على المنظمة Business Impact</p>
<p>قياس العائد المادي والتمثل في زيادة الأرباح من جراء انفاق جنيه واحد على الاستثمار في التدريب ولقد بين جاك فيليبس مزايا استخدام هذا المستوى في انه مفهوم سهل قياسه لأنه مدخل محاسبي مادي^٣ ويركز على النتائج الملموسة ويلقى اهتماما شديدا من الإدارة العليا لأنه يبين العائد والتكلفة من التدريب .</p>	<p>المستوى الخامس : تقييم معدل العائد على الاستثمار من التدريب Training ROI Return on investment</p>

٢. مدى تطبيق مستويات واستراتيجيات تقييم التدريب فى الواقع العالمى :

فى الفترة الأخيرة زاد الاهتمام بتقييم نتائج ومخرجات التدريب مما جعل منظمة التدريب الأمريكية المشهورة ASTD إلى عمل تقرير سنوي يبين مدى تطبيق أساليب ومستويات التدريب وفقا للمستويات المقترحة من

كير كباتريك ، ففي مؤتمر نظمه المنظمة عام ٢٠٠٣م باسم " التدريب للاقتصاد الجديد ٤٤

" Training For The Next Economy"

نشرت المنظمة تقرير يوضح مدى استخدام استراتيجيات ومستويات تقييم التدريب وذلك على مستوى

مقدمي خدمي التدريب فى أمريكا فى عام ٢٠٠٢م كالاتى:

نسبة عدد المستخدمين من اجمالى المشاركين بالدراسة	مستوى التقييم
٩١%	المستوى الاول :
٣٦%	المستوى الثانى :
١٧%	المستوى الثالث
٩%	المستوى الرابع

جدول يوضح مدى تطبيق مستويات تقييم التدريب فى الشركات الأمريكية " وفقا لكير كباتريك "

المصدر : منظمة ASTD,2003

وغالبا ما تقوم الشركة الواحدة باستخدام أكثر من مستوى واحد للتقييم و لكن إلى الآن مازال المستوى الرابع صعب جدا قياسه فلقد أشار كبير كباتريك إلى عدم القدرة على فصل التدريب عن العوامل الأخرى المؤثرة على أداء المنظمة ككل .

الجزء الرابع :

ملخص التغيرات التي حدثت في مفاهيم ومصطلحات التدريب والتنمية البشرية

يوضح الجدول التالي التغيرات والتطورات التي طرأت على مفاهيم التدريب والتنمية البشرية

م	المفاهيم والمصطلحات الحالية	المفاهيم والمصطلحات الحديثة
١	المتدرب Trainee	المتعلم Learner
٢	المستخدم Employee	المؤدي Performer
٣	التغيير المستمر Continual change	التحويل Transformation
٤	التحسينات الممتازة Quality improvements	إعادة هندسة العمليات Process reengineering
٥	الشكل التنظيمي الهرمي Hierarchies	العديد من الأشكال التنظيمية Many organizational forms
٦	النموذج الإداري للتحويل The transfer model	النموذج الاجتماعي للتعلم The social model of learning
٧	التدريب Training events	التعلم الذاتي أثناء العمل Self-directed learning on the job
٨	إدارة التدريب الكبيرة بالشركات Big training department	تعاقد من الخارج مع موردي خدمات التدريب Outsourcing training
٩	ثقافة تنظيمية موحدة Mono cultural	التنوع Diversity

Trainers as enablers of learning	المدرّب كمساعد على عملية التعلم	Trainers as teachers	المدرّب كمدرس	١٠
The application of technology	تطبيقات التقنيات الحديثة المرتبطة بالتدريب	The invention of new training technology	اختراع تقنيات التدريب الجديدة	١١
Small companies	الشركات الصغيرة	Big companies	الشركات الكبيرة	١٢
Teams	فرق العمل	Individual workers	العامل فرادى	١٣
Processes	العمليات	Functions	الوظائف	١٤
Stewardship	الوكالة والإدارة	Leadership	القيادة	١٥
Empowerment	التمكين	Control	السيطرة	١٦
Global	عالمي	Local	محلي	١٧
Coach	المدرّب والقائد	Supervisor	المشرف	١٨
Loyalty to profession	الولاء إلى المهنة	Loyalty to organization	الولاء إلى المنظمة	١٩
Value-added contribution	تقييم القيمة المضافة	Program evaluation	تقييم البرامج	٢٠
Accountability	المحاسبة	Responsibility	المسئولية	٢١
Computer-based training	التدريب المعتمد على الحاسوب	Workshops	ورش العمل	٢٢
Facilitate	سهل	Direct	مباشر	٢٣
Resolution	الدقة	Evolution	التطور	٢٤
Lifetime employability	القابلية للتوظيف مدى الحياة	Lifetime employment	التوظيف مدى الحياة	٢٥

Collaboration	التعاون	Competition	المنافسة	٢٦
Performance management	إدارة الأداء	Performance appraisal	تقييم الأداء	٢٧
Learning center	مركز التعلم	Classroom	قاعة الدروس	٢٨
Serving	الخدمة	Selling	البيع	٢٩
Partners	الشركاء	Vendors	الباعة	٣٠
Community	مجتمع العمل	Work environment	بيئة العمل	٣١
Teleconferences	الاجتماع عبر الهاتف	Off-site meetings	اجتماعات خارج المقر	٣٢
Social responsibility	المسؤولية الاجتماعية	Profits	الأرباح	٣٣
Network	الشبكة	Matrix	المصفوفة	٣٤
E-mail	البريد الالكتروني	Mail	البريد	٣٥
Ethics and principals	الأخلاق والمبادئ	Compliance	الالتزام	٣٦
Training as an investment	التدريب كاستثمار	Training as a cost	التدريب كتكلفة	٣٧

تم بفضل الله عز وجل ونعمته .

المراجع العلمية

" : ()

" "

3 H.wayne hodgins , into the future "A vision paper " for astd and nga ,commission on technology & adult learning , 2000.

()

()

18 Karen Colteryahn and Patty Davis , Trends You Need to Know Now , T+D magazine, January 2004.

19 Kenneth C. Laudon & Jane Price Laudon . Management Information systems : Organization And Technology In The Networked enterprise , Printchall , 2002

()

()

()

()

()

()

()

()

()

()

<http://bahaedu.gov.sa>

()

()

H. Wayne hodgins . into the future: a vision paper. commission on technology &-33
adult learning ,2000

H. Wayne hodgins , opcit,p39 .

- H. Wayne hodgins . OPICT,

)

(

Training & online .American society for training and development (ASTD) -

Learning , conference and expo , 2004 .

IBM,In The Future :Learning Will Reshape Our World ,www.ibm.com/learning -
2004

. Stephanie Philips. training trends2002 . trainingzone.co.uk. -

www. humanresources .about.com

Jack Philips .Measuring ROI: Current Issues And Trends . ASTD . 2004 -

Jack Philips, opcit,p3.-

Chris Thomson ,Ph.D ,Training For The Next Economy : An Astd State Of The -
Industry Report ,2003



الاتجاهات العالمية الحديثة فى التدريب (إدارة موارد بشرية)

إعداد

د / حسين الغراب

رئيس مجلس إدارة مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية / كيم

مستشار التنظيم وإدارة الأعمال وخبير نظم التسويق وقواعد البيانات

خبير التدريب الإداري والإدارة الإستراتيجية وإدارة التسويق والإدارة المالية

التعليم والتدريب محوري في المجتمع المعارف

الاتجاهات الحديثة للتدريب على المستوى القومى

الاتجاهات الحديثة للتدريب على مستوى المهنة

مكونات ومراحل نموذج التدريب الموجه بالأداء

ملخص التغيرات التى حدثت فى مفاهيم ومصطلحات التدريب والتنمية البشرية

مادة تابعة لمركز الخبرات الإدارية والمحاسبية / كيم لمزيد من التفاصيل

<http://camecenter.cpm/came-library>

© 2010 Came Center - www.camecenter.com All rights reserved

جميع صفحات الموقع محمية بحقوق الملكية الفكرية وفقا لقوانين DMCA- USA - EUCD



Center of Accounting & Managerial Expertise

مركز الخبرات الإدارية و المحاسبية

www.camecenter.com

info@camecenter.com

14 Alnagah St, From Aloruba road , Triumph , Helioplise , Cairo.

Tel:+202 241 570 22 - +202 241 570 23

Mob:+2010 528 97 20 - Fax :+202 241 570 23