



جامعة وهران - 2 - محمد بن احمد

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

## محاضرات في مادة التدريب الإداري لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم سياسية تخصص تنظيمات إدارية

الأستاذ: باعلي واسعيد باحمد

### المحاضرة الأولى

أولاً: مفهوم التدريب:

يذهب كتاب الإدارة إلى وضع مفاهيم مختلفة لمفهوم التدريب تعكس فيها وجهات نظر متعددة كل حسب تصوره وتكاد في مجملها والهدف منها تؤدي إلى معنى واحداً وان اختلفت الزوايا التي تنظر إليه.

فبالنظر إلى أصل الكلمة نجد انه جاء في المعجم الوسيط أن التدريب مأخوذ من الفعل درب - درياً - ودربه: اعتاده وأولع به، ويقال على الشيء: مرن وحذق فهو دارب ودرب فلاناً بالشيء: عوده ومرنه.

وفي لسان العرب درب درياً: لهج لهجاً، وذلك إذا اعتاد الشيء وأولع به والدارب هو الحاذق في صناعته والتدريب هو الصبر في الحرب وقت الفرار، ويقال: درب وفي الحديث عن أبي بكر رضي الله عنه: لا تزالون تهزمون الروم، فإذا صاروا إلى التدريب، وقفت الحرب، أراد الصبر في الحرب وقت الفرار، وأصله من الدربة أي التجربة.

وفي معجم مصطلحات الإدارة العامة عرف التدريب *training* على انه عبارة عن عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعرفة والأساليب المتعلقة بالعمل، أو هو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة من الأفراد يعتقد انه مفيدة لهم. ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين. وبذلك يكون هدفها اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان. وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور الفاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة.

والتدريب بشكل عام هو العملية المستمرة التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة، لكي يكون قادرا على أداء مهام محددة بشكل أفضل، أما التدريب الإداري فيعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته، وإحداث تطوير ايجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل.

ويورد أحد كتاب الإدارة عدة تعريفات لمفهوم التدريب الإداري من كونه " عملية تصميم لمساعدة الأفراد العاملين على اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها".

ويرى أيضا أن التدريب هو: "عملية تساعد الأفراد على اكتساب المهارات الضرورية لتحسين أدائهم في الأعمال الموكلة إليهم، فهو عبارة عن عملية إرشاد الخبرات وتجارب الفرد المتدرب ومساعدته على تعديل سلوكه وتنمية مهارته وإمكانياته ومواقفه، بحيث يصبح أكثر كفاءة وفعالية، وهي نشاط تقوم به المؤسسة لإثراء الفرد بالمعلومات والمهارات المتعلقة بالوظيفة".

ويعرف التدريب بأنه " مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الحسبان دائما إمكان تطبيقها في العمل"، وتتعدد تعاريف مفهوم التدريب التي تختلف صياغة وتلقي من حيث الهدف وتشابهه من حيث الجوهر.

فمن حيث كون التدريب عملية مخطط لها وليست عشوائية نجد المفاهيم التالية للتدريب.

" إن التدريب هو عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل"

التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم.

التدريب هو نشاط منظم ومخطط ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة الأداء الوظيفي وتحسينه.

وهناك تعريف آخر للتدريب وهو " أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير".

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نعرف التدريب بأنه نشاط لنقل المعرفة وتنمية نماذج التفكير وأنماط العمل للأفراد العاملين من اجل تغيير سلوكهم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب.

## الفرق بين التدريب والتعليم:

### التعليم:

- يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول.
- يتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل بالمدارس والمعاهد والجامعات.

### التدريب:

- يتناول صقل للمهارات وتغيير للسلوك.
- يتم عادة في خلال مدة قصيرة.

## ثانيا: التطور التاريخي للتدريب

ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها.

ويقصد بتعبير التدريب هنا نقل المعلومات والمهارات الفنية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر فقط وليس عن طريق الكتابة والقراءة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهنيين بالقراءة والكتابة. فالتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات ومهارات شخص ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ، فيغرس فيه روح العمل، وخير مثال على ذلك هو تدريب الصبية على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين والتدريب على العمل، وأما بالنسبة لتجميع المعلومات فهناك اعتقاد عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأن الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري، ولأسباب موضوعية، وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية، فقد اختير عام 1750م ليكون تاريخا فاصلا بين عهدين للتدريب، الأول ويشمل التدريب في الحضارات القديمة، والثاني يبدأ بالنهضة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية وما إلى ذلك من تأثير في النتاج الفكري والإنساني.

## 1- التدريب في الحضارات القديمة:

إن تاريخ التدريب ليس حديثا، بل انه قديم قدم المجتمعات المنظمة، وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات، كما أن هناك دليلا قائما على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارة والمدنية.

فأصحاب الحرف والفلاحين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا القراءة والكتابة، وبذلك فإن التدريب في الحضارات القديمة كان يقصد به التعليم فقط حيث يتلقى الصبي تدريباً من خلال التعليمات المباشرة، والمشاهدة والتدريب تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية للتأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي، ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة المعرفة والمهارة إلى أشخاص مبتدئين. وبقي نظام الحرف (نظام التدريب) حتى عام 2100 قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمورابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام تدريب الحرفيين، ولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط بل تعدت إلى بعض المهن الأخرى كالطب والمحاماة والتعليم.

## 2- التدريب في الإسلام

لقد أولى الإسلام اهتماماً كبيراً لتدريب العاملين اهتماماً بالغاً بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات، وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى، وكان حين ينصب والياً يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات.

وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعملائه وبالمسلمين كافة في موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعملاء الرأي في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم. وكان عمر أيضاً يرسل بتوجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال يعظهم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرعية.

## 3- التدريب في عصر النهضة الصناعية

لقد شهدت الفترة الواقعة بين عام 1700 و1785 م أضواء على النهضة الصناعية الإنجليزية التي انبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة، وخلال هذه الفترة القصيرة في عمر الزمن تحولت انجلترا جذرياً من امة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره. فقد كانت أول امة تتم بنجاح عملية الانتقال من مجتمع ريفي زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي.

وقد مر هذا التحول بعدة مراحل، تمثلت المرحلة الأولى بنظام الإنتاج المنزلي والذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتدريب والتدريب حتى يتقنوا العمل.

والمرحلة الثانية فقد عرفت بمرحلة حرف الخامات حيث يقوم المتعهدون بالتعاقد على إنتاج أسر بأكملها، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة نظام المصنع (النهضة الصناعية) حيث تم إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءة الإنتاجية لكنها تطلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل أكبر والاهتمام بشكل أكبر بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين.

لقد اقتضى الاهتمام بالمطالب الإنسانية للعاملين أن يستعين أصحاب العمل في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي بفئات جديدة من الموظفين هم موظفي التوظيف وموظفي العلاقات الصناعية ومفتشي المصانع لتتحصر مهامهم في المحافظة على أنظمة وإرشادات الصحة والسلامة وأنظمة العمل والقرارات الإدارية والاهتمام بسجلات العاملين في العمل وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعية واقتراح تحسين ظروف العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين وأسرههم. وبذلك كانت نواة أعمال شؤون الموظفين وبرامج التدريب في العلاقات الإنسانية في الثلاثينات كميادين لها أهميتها. ويرجع الفضل إلى حركة الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين التي أيقظت رجال الأعمال وفتت أنظارهم إلى أهمية العنصر البشري في الإنتاج. كما أنها هي التي ركزت على أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم حسب متطلبات الوظائف.

وأما فترتي الحرب العالمية الأولى (1914 - 1918م) والحرب العالمية الثانية (1939-1945) فكان لها تأثير واضح في تطوير وسائل اختيار وتدريب وتوفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج ودراسة معوقات الأداء سواء بالنسبة لظروف العمل أو الإجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين ورفع معدلات الإنتاج، ففي حلال الحرب العالمية الثانية والفترة التي أعقبها مباشرة أخذت المشروعات تعد برامج تدريبية لتدريب صغار الإداريين وخريجي الجامعات الجدد بهدف ملء الوظائف الإدارية الشاغرة. ومن أشهر هذه البرامج برنامج التدريب في مجال الصناعة وبرنامج تدريب المهندسين والعلميين والإداريين خلال الحرب.

وبشكل عام بقدر تطور التدريب في القطاع العام في مختلف الدول نذكر منها الهند حيث كان الهنود على علم بالتدريب الإداري في القطاع العام منذ قديم الزمان، وفتحت في الهند مدارس وأكاديميات خاصة بالتدريب الإداري، وكذلك الأمر في بريطانيا والولايات المتحدة، وفرنسا، حيث انه في العشر سنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية قامت أكثر من اثنتي عشرة دولة في العالم بإقرار برامج تدريبية لموظفيها، وبذلك اكتسب التدريب الذي كان لسنوات خلت يتم بصورة نادرة غير منتظمة طابع الانتظام والاستمرار في معظم دول العالم، ولم يكن هذا التطور ثمرة عمل دولي منفرد وإنما جاء نتيجة للمؤتمرات والأبحاث التي لعبت فيها الأمم المتحدة دورا هاما.

أما على الصعيد العربي فقد أنشئت المنظمة العربية للعلوم الإدارية عام 1969 تحقيقا لأغراض ميثاق الجامعة العربية والتي من بينها التعاون في سبيل تقدم العلوم الإدارية والعمل على تحسين الجهاز الإداري في الدول العربية.

**أهمية التدريب:**

1. التدريب من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة التغيير في مجال التكنولوجيا والإدارة.
2. التدريب ينمي المهارات والقدرات مما يساهم في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي ويزيد من درجة الأمان الوظيفي.
3. أن كل العاملين يحتاجون للتدريب فهو ليس على فئة دون أخرى.

### فوائد التدريب المخطط

فوائد التدريب للمنظمة	فوائد التدريب للأفراد	فوائد التدريب للعلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين ربحية المنظمة.</li> <li>• تحسين المهارة والمعرفة في جميع مستويات المنظمة.</li> <li>• تحسين الروح المعنوية في مجال العمل</li> <li>• تحسين صورة المنظمة وسمعتها الخارجية.</li> <li>• يساعد على التطوير التنظيمي.</li> <li>• يساعد على فهم وتنفيذ سياسات المنظمة المتبعة</li> <li>• زيادة قدرة المنظمة في مجال إتخاذ القرارات وحل المشكلات المتوقعة.</li> <li>• يساعد على زيادة الإنتاجية وتحسينها.</li> <li>• يعمل على تطوير قيادات جديدة.</li> <li>• يعمل على تنمية مهارات القيادات أو زيادة دافعيتهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.</li> <li>• تخفيض تكاليف الإنتاج.</li> <li>• تخفيض الحوادث وإصابات العمل.</li> <li>• تخفيض حدة الصراعات وضغوط العمل.</li> <li>• يرسم الطريق للمنظمة في تخطيط الاحتياجات البشرية المستقبلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يساعد الفرد على تحسين وزيادة فعالية القرارات وحل المشكلات.</li> <li>• يساعد على الثقة بالنفس وتطور الذات.</li> <li>• يساعد الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط، والصراعات، والإحباط.</li> <li>• يقدم معلومات جيدة عن كيفية تحسين طرق الاتصالات وبناء الطراز القيادي.</li> <li>• يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز</li> <li>• يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.</li> <li>• يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجال الحديث والكتابة، والاستماع.</li> <li>• يخفف من حدة الخوف من الإقدام على ممارسة أعمال جديدة.</li> <li>• يفتح الفرص أمام الأفراد لتحسين فرص العمل.</li> <li>• قد يزيد من الدخل الاقتصادي للفرد إذا ما تمت ترقبته.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين وسائل الاتصال بين الأفراد والمجموعات.</li> <li>• يقدم معلومات حول الأنظمة والسياسات الإدارية للمنظمة.</li> <li>• ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي وفرق العمل.</li> <li>• يرفع من معنويات العاملين.</li> <li>• يسهل تنفيذ السياسات والقواعد والأنظمة.</li> <li>• يحقق عملية التماسك والانسجام بين الأفراد.</li> <li>• يوفر جواً من المناخ الجيد في مجال التعلم، والنمو، والتنسيق المشترك.</li> <li>• يعمق الشعور لدى الأفراد بحب العمل ومكان العمل.</li> </ul>