

(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)



كلية التربية  
المجلة التربوية

\*\*\*

**دور التدريب التحويلي في إعادة تنمية القدرة المهنية  
في ضوء التجربة اليابانية وإمكانية الاستفادة منها في  
المملكة العربية السعودية**

**إعداد**

د. نورة بنت محمد بن عبدالعزيز المطرودي  
الأستاذ المساعد بقسم أصول التربية  
في كلية التربية بجامعة القصيم

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية. العدد الواحد السبعون . مارس ٢٠٢٠م

Print:(ISSN ١٦٨٧-٢٦٤٩) Online:(ISSN ٢٥٣٦-  
٩٠٩١)

## ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة: دور التدريب التحويلي في إعادة تنمية القدرة المهنية في ضوء التجربة اليابانية وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية.

د. نورة بنت محمد بن عبد العزيز المطرودي

تناولت الدراسة في المقدمة ومشكلة الدراسة دور التدريب في النمو الاقتصادي والاجتماعي، ودور التدريب التحويلي في إعادة تنمية القدرة المهنية للراغبين في تغيير تخصصاتهم أو وظائفهم، ثم أوضحت الأهمية والأهداف.

وقد عرفت الدراسة مصطلح التدريب التحويلي بأنه إعادة تحويل فئة مؤهلة مسبقاً لوظائف لا يوجد عليها طلب في المؤسسة أو سوق العمل الحالي لتصبح قادرة على ممارسة مهنة أخرى تتطلبها المؤسسة أو سوق العمل. ولتحقق الدراسة أهدافها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت أهم نتائج الدراسة إن عمليات التخطيط لبرامج التدريب التحويلي تسهم بشكل فعال في رفع القدرات العلمية والمهنية للمتدربين بما يرفع من قدراتهم على مواجهة التحديات من أجل تنمية اجتماعية واقتصادية للمجتمع.

## Abstract

**Title of the study:** The role of transformative training in the re-development of scientific capacity based on the Japanese experience and the possibility to benefit from it in the Kingdom of Saudi Arabia.

***Dr. Noura bint Mohammad bin Abdulaziz Al Matroudi***

The study addressed the role of training in economic and social development, and the role of transformative training in the re-development of the scientific capacity of those who wish to change their specializations or jobs in the Introduction and the problem of the study, then explained its important and objectives.

The study defined the term transformative training as: A re-conversion of a pre-qualified category to jobs that are not required in the current institution or labor market to be able to practice another profession required by the institution or labor market. The study used the descriptive analytical method to achieve its objectives.

The main results of the study were that the planning processes of transformative training programs contribute effectively to raise the scientific and skill capacities of trainees, thus raising their abilities to meet the challenges for the social and economic development of society.

## المقدمة :

إن تنمية الموارد البشرية تعني زيادة المعارف والمهارات والقدرات مما يؤثر بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي، كما يساعد على تحقيق حياة أكثر احتمالاً واستقراراً من الناحية الاجتماعية والثقافية لذلك إن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية هو مساندة العصر، وقد ظهرت عدة وسائل لتنمية الموارد البشرية من خلال التربية الرسمية بالتعليم، بدءاً بالتعليم الابتدائي إلى التعليم الجامعي والمعاهد، ويمتد الاهتمام عن طريق برامج التدريب المنظمة أو غير الرسمية بالإضافة إلى التطوير الذاتي (الرشدان، ٢٠٠٨).

والتدريب له دور في النمو الاقتصادي والحياة الاجتماعية فضلاً عن دوره في نمو الثقافة والحضارة عامة. وتبرز أهمية التدريب باعتباره أساس كل تعليم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه (عثمان، ٢٠٠١ : ٧).

إن عدم توافق التغيرات الاقتصادية التي تسير بسرعة كبيرة مع التغيرات التعليمية أدى إلى وجود فجوة بين احتياجات قطاعات العمل من تخصصات معينة وبين ما توفره المؤسسات التعليمية من أيدي عاملة تتوافق مع هذه التخصصات، مما تطلب أن يلعب التدريب دوراً هاماً في سد هذه الفجوة عن طريق إعادة تنمية القدرة المهنية لجزء من الخريجين الذين ليس لهم عمل أو يعملون في تخصصات بها عمالة زائدة وإكسابهم لمجموعة من المعلومات والمهارات والقدرات التي تساعدهم على شغل وظائف جديدة (عبد السلام، ١٩٩٩).

## مشكلة الدراسة :

يذكر فليه (٢٠١٢م) أنه في أغلب البلدان النامية يزداد عدد المتخرجين في المجالات التي لا تتطلبها القوى العاملة، ويقل أو ينذر في المجالات التي يتطلبها سوق العمل، وعندما تتغير برامج التعليم ومقرراته لتواكب حركة المجتمع تكون متطلبات القوى العاملة وسوق العمل قد تغيرت نتيجة للتطور التكنولوجي المعاصر السريع وتبقى الفجوة قائمة.

ويتفق هذا مع ما أصدره تقرير International labour Office (٢٠١٠) أنه بالرغم من أن الاستثمار بالتعليم والتدريب تصاعد بشكل كبير في المنطقة العربية إلا أن مازالت تعاني فئة الشباب من صعوبات من الانتقال من التعليم الجامعي إلى العمل، وفي الوقت ذاته فإن الشركات تجد صعوبة في الحصول على العدد الكافي من الموظفين بالمهارات التي

يحتاجونها لتوسيع أعمالهم أو التكيف مع التكنولوجيا الحديثة، إن أعدد القوى العاملة مستقبلاً لسوق العمل مازال تحدياً (في القزاز وإسماعيل، ٢٠١٨).

وأشارت دراسة علي والزوبعي (٢٠١٠) إلى أن مشكلة تشغيل الخريجين تتفاعل مع معطيات الواقع التعليمي ومدى استجابته لمتطلبات سوق العمل، فالتوسع في التعليم العالي لم يتجه للمجالات التطبيقية التي تحتاجها المجتمعات العربية، إضافة إلى أن برامج التعليم العالي لا تهيئ الخريجين للمبادرة بالعمل الفردي واقتحام مجال العمل التقني، لذا نحتاج لإيجاد معالجات من خلال التدريب التحويلي للمساهمة في تملك في سوق العمل لأن النهوض بتشغيل الخريجين يعتبر من الضروريات التي تفرضها معطيات العولمة ومتغيرات سوق العمل المعاصر.

فالتدريب عملية إنسانية تمكن الفرد من مقابلة هذا التطور السريع المستمر الذي يتعرض له سوق العمل، ومن التكيف السريع في عمله الجديد في حالة انتقال هذا الفرد من عمله إلى عمل آخر.

وبالنظر للتجربة اليابانية حول ذات الموضوع نرى كيف قفزت اليابان وتطورت بسرعة فائقة بعد الانهيار الذي أصابها خلف الحرب العالمية، وأصبحت في وقت قياسي بمصاف الدول المتقدمة، فقد ركزت على رأس المال البشري واستثمرت فيه، فاستطاعت استعادة قهوتها والنهضة من جديد عبر الاهتمام بالتعليم وإعادة تدريب عدد من أفرادها لتوفير عماله في عدة مجالات.

وفي هذا البحث سنتناول التدريب التحويلي ودوره في إعادة تنمية القدرة المهنية للراغبين في تغيير تخصصاتهم أو وظائفهم، وسنشير إلى التجربة اليابانية وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية.

وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما دور التدريب التحويلي في إعادة تنمية القدرة المهنية؟
- ما التجربة اليابانية في التدريب التحويلي؟
- ما إمكانية تفعيل التدريب التحويلي لحل بعض المشكلات في المملكة العربية السعودية؟

## أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو التعرف على دور التدريب التحويلي في إعادة تنمية القدرة المهنية للراغبين في تغيير تخصصاتهم أو وظائفهم. ويتفرع منه مجموعة أهداف فرعية:

- التعرف على مفهوم التدريب التحويلي من واقع الأدبيات.
- التعرف على دور التدريب التحويلي في إعادة تنمية القدرة المهنية.
- التعرف على التجربة اليابانية في التدريب التحويلي.
- التعرف على إمكانية تفعيل التدريب التحويلي لحل بعض المشكلات في المملكة العربية السعودية.

## أهمية الدراسة:

- إثراء المكتبة العربية بالبحوث والدراسات التي تناولت التدريب التحويلي وكيفية تفعيله لحل مشكلات الخريجين والتحاقهم بسوق العمل نظراً لما تشهده الساحة العربية من ارتفاع نسبة البطالة.
- يتوقع أن نتائج هذه الدراسة ستقدم للجهات المعنية (وزارة التعليم ووزارة العمل) الصورة التي ينبغي أن يكون عليها واقع تدريب الخريجين في المملكة لسهولة التحاقهم بسوق العمل.
- قد تسهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات لكيفية الاستفادة من برامج التدريب التحويلي في المملكة العربية السعودية لحل بعض المشكلات.

## مصطلحات الدراسة:

### التدريب التحويلي:

عرفته اعتدال حجازي (٢٠١٢: ٢٠٧) بأنه: "إعادة تحويل فئة مؤهلة مسبقاً لوظائف لا يوجد عليها طلب في المؤسسة أو سوق العمل الحالي لتصبح قادرة على ممارسة مهنة أخرى تتطلبها المؤسسة أو سوق العمل".

كما عرفه علي والزوبعي (٢٠١٠: ٢٧٦) بأنه: "إكساب الخريجين مهارات جديدة ومتخصصة أبعد وأعمق من المهارات التقليدية المكتسبة عن طريق التعليم الأكاديمي، وإن

هذه المهارات تسهم في زيادة الكفاءة والفاعلية للخريجين لتمكينهم من المنافسة والانخراط في سوق العمل من جهة، وإزالة عدم التوازن بين الطلب في سوق العمل ومهارات وقدرات الخريجين من جهة أخرى".

وفي ضوء ما تقدم فإن الدراسة الحالية تعرف التدريب التحويلي بأنه: إعادة تأهيل الأفراد واكتساب المهارات لتغيير مسارهم الوظيفي للقيام ببعض الأعمال التي لم يسبق لهم القيام بها حسب ما يتطلبه سوق العمل.

### القدرة المهنية:

القدرة تعني التمكّن من الفعل، ورد في "لسان العرب": يقال: قدر على الشيء، أي: ملكه، فهو قادر.

وتعرف الدراسة الحالية القدرة المهنية بأنها: تمكن الفرد من القيام بالأعمال التي تُسند إليه واكتسابه لمجموعة من المعلومات والقيم والمهارات اللازمة في هذا في المجال.

### منهج الدراسة:

ولتحقيق الدراسة أهدافها سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو كما عرفه عودة (٢٠١٤: ١٢٤): "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، للوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية أو إنسانية، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويمكن أن يعبر عنها كلفياً أ كميّاً".

### الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، من خلال الرجوع إلى العديد من الدراسات العلمية، والبحوث التربوية المحكمة، والبحث في قواعد المعلومات المتنوعة، وذلك للاستفادة من نتائجها في تشخيص الواقع، والبدء من حيث انتهى الآخرون، وتم تقسيم الدراسات إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، كما تم ترتيبها بدءاً بالأقدم فالأحدث، وهي كما يلي:  
الدراسات العربية:

دراسة عبير القزاز وإسماعيل (٢٠١٧) هدفت إلى تقييم درجة تطبيق كلية الهندسة بالجامعة الإسلامية للتدريب التحويلي من وجهة نظر طلبة الكلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من طلبة المستوى الخامس

كلية الهندسة ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: جاءت تقديرات عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة لكل من مجال المهارات المنهجية ومجال مهارات الاتصال والتواصل بوزن نسبي ٥٦,٦% و ٦٦,٩١% على الترتيب، بينما موافقة بدرجة كبيرة لكل من مجال المهارات التنظيمية ومجال الاتجاهات النفسية بوزن نسبي ٦٨,١٥% و ٦٨,٣٣ على الترتيب، وهناك ضعف في تقديم الكلية اختبار لقياس قدرات الطالب قبل الالتحاق بالكلية أو اختيار التخصص والاهتمام بتنمية مهارات اللغة الإنجليزية والحصول على شهادات لغة دولية مثل IELTS و TOEFL ودعم الكلية للطالب بمهارات التسويق الذاتي للحصول على عمل عند مخاطبة الجهات المشغلة، كما يعاني الطالب من صعوبة الانتقال من الدراسة لسوق العمل.

دراسة اعتدال حجازي (٢٠١٢) هدفت إلى بيان أثر التدريب التحويلي في الحد من بطالة الخريجات من الكليات العلمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خريجات كليات البنات العلمية بجامعة الملك فيصل، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن عمليات التخطيط لبرامج التعليم والتدريب تسهم بشكل فعال في رفع القدرات العلمية والمهنية للمتدربات بما يرفع من قدرتهن على مواجهة تحديات المستقبل.

ودراسة هيا العثيمين (٢٠١١) هدفت إلى تقديم رؤية تحليلية لوضع إطار فكري يحدد بعض الجوانب المتعلقة بموضوع التدريب في سوق العمل السعودي من خلال مفهوم التدريب التحويلي الذي تؤكد عليه الاتجاهات المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن سوق العمل السعودي بحاجة إلى نمطي التدريب التحويلي (المساري) الذي يسعى لتغيير مجال التأهيل السابق للعمالة، و(التموي) الذي يسعى لتحديث وتطوير نوعية التأهيل الممتمك سابقاً. وكذلك أن سوق العمل السعودي يعاني من مشكلات يتطلب التعامل معها الأخذ بمنهجية التدريب التحويلي.

ودراسة علي والزوبعي (٢٠١٠) هدفت إلى تسليط الضوء على تجربة السودان في التدريب التحويلي (مشروع الشهادة التقني) وانعكاسه على تنمية الموارد البشرية، بحث تم توضيح مفهوم التدريب التحويلي وعرض لمراحل تنفيذ المشروع وأهدافه ومنهجه وآلية



ومكونات المشروع ثم التقويم، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: إن التدريب التحويلي (مشروع الشهادة التقنية) حقق أهدافه في تنمية الموارد البشرية من خلال رفع قدرات الخريجين بإكسابهم المهارات العلمية لتمكينهم من الولوج في سوق العمل. إن رفع القدرات المؤهلة للمنافسة في سوق العمل الحر والعمل الوظيفي سيساهم في معالجة مشكلة عدم التوازن في الطلب على الخريجين من خلال توفير تخصصات ومهارات جديدة مطلوبة في سوق العمل.

ودراسة العوض (٢٠٠٨) هدفت إلى التعرف على التدريب العام والتدريب التحويلي والتنمية ثم عرض التجارب العالمية والإقليمية في مجال التدريب التحويلي، وأعقبها بعدة مفاهيم للتدريب التحويلي، وذكرت أهمية التدريب باعتباره أحد الأعمدة الرئيسية التي يستند عليها تنفيذ الخطط والبرامج وآلية برنامج التدريب التحويلي، وعرضت تجربة التعليم التقني في التدريب التحويلي للخريجين.

#### الدراسات الأجنبية:

دراسة Motlokoa, Sekantsib and Monyoloc (٢٠١٨)، بعنوان: **The Impact of Training on Employees, Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho.** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التدريب بكافة أشكاله على أداء الموظفين في قطاع المصارف في دولة ليسيتو، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأخذت عينة طبقية ممثلة من موظفي البنوك في ليسيتو، ومن أهم نتائج الدراسة: أن التدريب لا يؤدي فقط إلى زيادة فاعلية أداء الموظفين، بل يؤثر إيجابياً على تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي داخل القطاع المصرفي، كما أن القطاع المصرفي في ليسوتو يسعى إلى تخصيص موارد لتدريب الموظفين بشكل مستمر لثبوت جدوى التدريب في تغطية الثغرات في المهارات المحددة لدى العاملين، ومن أجل تحسين مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم للتعامل مع المتغيرات المختلفة في القطاع المصرفي.

دراسة Engetou (٢٠١٧)، بعنوان: **The Impact of Training and Development on Organizational Performance: National Financial Credit Bank Kumba** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تدريب الموظفين وتطويرهم على الأداء التنظيمي للشركة، ومعرفة آثار هذه البرامج العملية للتدريب والتطوير

على أداء العاملين خلال العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة: أن التدريب والتطوير ضرورة في كل الشركات وخصوصاً للموظفين غير المهرة أو الأقل خبرة، وبشكل عام فإن للتدريب دوراً ملحوظاً في تحسين مساهمة الموظفين بشكل كبير بسبب أساليب التدريب المستخدمة من قبل الشركة في تحسين الأداء الكلي للشركة والأداء التنظيمي على حد سواء، وتحسين مهاراتهم وكفاءتهم خلال العمل.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع التدريب التحويلي ببعض الدول العربية والمملكة العربية السعودية، والذي يحظى بأهمية كبيرة لدى المهتمين بتطوير مخرجات التعليم وسوق العمل.

واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث التعرف على دور التدريب التحويلي في إعادة تنمية القدرة المهنية في ضوء التجربة اليابانية وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية.

ولإجابة عن تساؤلات الدراسة فستتناول الدراسة المحاور التالية بالتحليل الكيفي:

#### أولاً: التدريب: تعريف التدريب :

التدريب عبارة عن: "عملية تعتمد على تقديم فن الخبرة والمهارة والعلم؛ بهدف تقديم الخدمة التدريبية للأفراد والجماعات، داخل المؤسسات الاجتماعية والخدمية، وذلك لتحقيق أعلى قدر من الأداء في مواجهة المعوقات والعقبات التي تواجه وظائفهم ومهنتهم في ضوء استراتيجية تلك المؤسسات" (عبد الفتاح، ١٤٢٢: ١٣).

وعرفه الشريف (١٤٢١: ٢٥) بأنه: "مجموعة النشاطات التي تعلم المتدربين وتحفزهم، وتثري قيمهم وترتفع بمستوى تفكيرهم، وتحسين مهاراتهم القيادية، والأساليب التي يتبعونها".

وعرفه عبد الباقي (٢٠٠٠: ٦٩) بأنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل".

وتعرف أماني عزت (٢٠١٦: ٣٢٢) التدريب بأنه: "تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الأفراد العاملين والمبتعثين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة، وذلك بقصد تحقيق أهداف المنظمة".

من التعريفات السابقة نلاحظ أنها اجمعت على أن التدريب لإحداث تغييرات في الفرد وتزويده وإكسابه مهارات وخبرات ليست موجودة لديه لرفع كفاءته وأداؤه في العمل، بهدف التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات حول التدريب، فإن الدراسة الحالية ترى أن التدريب هو: جهود منظمة تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف والمهارات من أجل تنمية وتطوير خبراتهم وأدائهم.

### التدريب المستمر:

التدريب بشكل عام عبارة عن عملية منظمة ومستمرة 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 (العثميين، ٢٠١١: ٤٢٧).

### أنواع التدريب:

يمكن تصنيف التدريب كما ذكر (الطعاني، ٢٠٠٢: ١٩) تبعاً لما يأتي:

١. التدريب من حيث الأهداف.

٢. التدريب من حيث المكان والموقع.

٣. التدريب من حيث التوقيت.

أولاً: من حيث الأهداف، وهنا تنقسم الأهداف إلى:

١. تزويد المعلومات: أي زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع والخلق بما يمكنه من التكيف مع عمله، ومواجهة المشكلات، والتغلب عليها.

٢. التدريب على المهارات: وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكسابه

المهارات المعرفية، والعملية المستحدثة في ميدان عمله، أو تطويرها بصورة مستمرة.

٣. تكوين اتجاهات: تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته،

والآثار الاجتماعية المتصلة به، والمترتبة عليه.

٤. التدريب للترقية: وذلك عن طريق اعداد الفرد اعداداً جيداً لممارسة المهمات التي

يتطلبها العمل الجديد بإكسابه المعلومات، والمهارات، والاتجاهات اللازمة.

ثانياً: التدريب من حيث المكان والموقع: وتنقسم إلى:

١. تدريب داخلي (داخل المنظمة): ويتميز بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها، ومن هنا تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة، كما يمكن أن تقوم المنظمة بتوظيف الامكانيات البشرية، والمادية المتوفرة لديها لتحقيق أهداف التدريب، ولا يترتب على التدريب نفقات إضافية مثل نفقات استئجار القاعات ومكافآت المدربين.

وهناك بعض السلبيات للتدريب الداخلي منها انحساره في محيط عمل المنظمة، وفي حدود تجارب العاملين وخبراتهم ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار جديدة متنوعة.

٢. تدريب خارجي (في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه): ويتميز بكونه يتيح آفاق أرحب لتبادل الخبرات، واكتساب المهارات حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة، ينتمون لمدارس وخلفيات مختلفة، وتصبح عملية التدريب بذلك مكاناً تتركز فيه خبرات العشرات من المتدربين، بالإضافة إلى أن مراكز ومؤسسات التدريب تكون مجهزة بإمكانات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المنظمة الواحدة المعنية.

ولكن لا يخلو التدريب الخارجي من بعض السلبيات ومنها: انعدام أو ضعف رقابة المنظمة على التدريب، ومن ثم يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية إذ تعتمد على التقارير التي يعدها المتدربون بعد انتهاء التدريب والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة وتحمل المنظمة نفقات إضافية في التدريب الخارجي أكثر من التي تتحملها في التدريب الداخلي، ومن السلبيات أيضاً تركيزه على المبادئ العامة والنظريات من غير الاهتمام بجوانب المنظمة الحقيقية كما أن اختلاف مستويات المتدربين وخلفياتهم قد يعيق الانسجام المطلوب بينهم ومن ثم يصعب تحقيق الأهداف المرجوة من تبادل الخبرات والاستفادة من تجارب الآخرين.

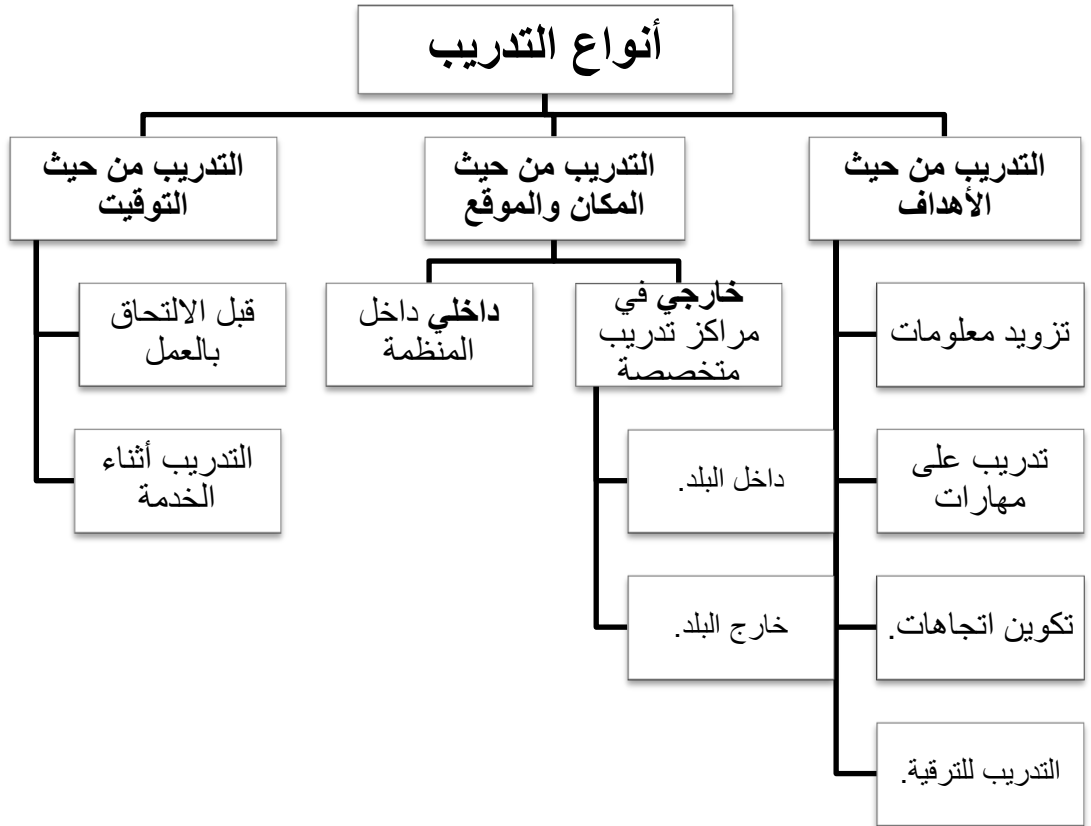
### ثالثاً: التدريب من حيث التوقيت: وينقسم إلى:

١. التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويهدف إلى إعداد الأفراد علمياً وسلوكياً على نحو سليم، وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، ويطلق على هذا النوع عدد من المسميات (التدريب الإعدادي، التوجيهي، التعريفي) ويمكن إيجاز أهدافه بتزويد المتدرب بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه،

والمهارات المتصلة بمجالات العمل الذي يتم إعداده له وتنمية الاتجاهات الايجابية لديه نحو الوظيفة بشكل عام نحو مجال عمله بشكل خاص.

٢. التدريب أثناء الخدمة: وهو التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة، بهدف تزويدهم بالمعلومات، والخبرات المستجدة في مجال عملهم، وصولاً إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم، ويعد التدريب في أثناء الخدمة أمراً ضرورياً لجميع الفئات في المنظمة لأسباب عديدة منها:

- تجدد وظائف العمل.
  - تجدد إجراءاته بشكل مستمر.
  - استخدام تقنيات حديثة متطورة.
- ويأخذ التدريب أثناء الخدمة أشكالاً عدة منها: التدريب الفردي، التدريب الجماعي، التدريب داخل المنظمة، التدريب خارج المنظمة، التدريب لرفع الكفاءة، وتغيير الاتجاهات.



## أهمية التدريب:

تتلخص أهمية التدريب بما يلي (عثمان، ١٤٢٢: ٣-١٠):

- أن التدريب محور أساسي في تطوير وتنمية القوى والمجتمع، وتحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي.
- ضرورة لبناء قوة بشرية منتجة، تسهم في تنمية قابلية المتدرب واستعداده للدخول في مجال المهنة والعمل.
- مواكبة تطور مجالات العمل، وملاحقة للتغيرات السريعة في عالم اليوم وحاجات المجتمع.
- يبعث الثقة في النفس الإنسانية عند شعورها بكفاءتها.
- تقوية دوافع العاملين نتيجة لتنمية خلفياتهم وخبراتهم.
- تدريب الأشخاص على التأقلم مع التغيرات الوظيفية.

كما أضافت أماني عزت (٢٠١٦) الأهمية التالية :

- زيادة الإنتاجية: إن زيادة وصقل مهارات وقدرات الأفراد سيؤدي إلى تحسين أدائهم، وزيادة انتاجيتهم وبالتالي يستمر نمو المنشأة وتحقق أهدافها.
  - رفع الروح المعنوية للأفراد: وذلك نتيجة زيادة إمامهم بأبعاد عملهم، وزيادة مقدرتهم على أدائه بنجاح الأمر الذي يؤدي إلى الاعتزاز بأنفسهم، وإعطائهم إحساساً داخلياً بأهميتهم وإرضاء ذاتهم.
  - التدريب وسيلة لإعداد وتهيئة الأفراد لشغل بعض الوظائف الأعلى في المستقبل.
  - عن طريق التدريب يمكن خفض النفقات، فزيادة المهارة والكفاءة في العمل تؤدي إلى الإقلال من نسبة الأخطاء، مما يؤدي إلى الإقلال من تكاليف العمل.
- وأضاف الشريف (١٤٢١: ٣١-٣٤) لأهمية التدريب: كونه مصدر لإكساب معلومات ومهارات جديدة، وطريق للارتقاء، ومصدر لاستيعاب التقنية الحديثة، ومصدر للثقة في النفس وقدراتها وطاقاتها، وشموله لجوانب كثيرة في الحياة.

## أهداف التدريب:

ذكرت الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب في وزارة المعارف (١٤٠٥: ٢) عدة

أهداف للتدريب أهمها:

- إعداد الموظف لتولي مركز وظيفي شاغر ويحتاج شغله إلى إعداد أو تدريب خاص.
  - رفع مستوى الأداء لدى الموظفين وتحسين وتطوير البيئة الإدارية في الأجهزة الحكومية عن طريق نظم أساليب العمل فيها.
  - تهيئة الموظفين لاتباع أسلوب جديد في العمل أو استعمال الآلات الحديثة.
  - إعداد وتدريب أو إعداد من يراد توجيههم نحو جهات عمل جديدة نتيجة ظروف العمل أو الموظفين.
- وأضافت أماني عزت ( ٢٠١٦ ) الأهداف التالية للتدريب :
- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات وتنمية جوانب عديدة في الفرد وسد النقص فيها.
  - تنمية اتجاهات الأفراد الإيجابية نحو العمل.
  - زيادة قدرة الفرد على التفكير الناقد بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية، ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.

### أساليب التدريب:

يقصد بأساليب التدريب هي الطريقة (الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية.

هناك عدة عوامل تحدد أسلوب التدريب وهي (لطفي، ٢٠٠٨: ٤٥٥):

- المتدربين: يجب مراعاة أعمار وجنس والمستوى التعليمي وخبرات المتدربين.
- ظروف التدريب: زمن التدريب، مكان التدريب، التسهيلات والمواد المتاحة، عدد المتدربين.
- موضوع التدريب.
- الميزات النسبية للمدرب.
- أساليب العرض: المحاضرة، التطبيق العملي/الإيضاحي.
- أساليب المشاركة: المناقشات، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني، مجموعات المناقشة، الدراما الاجتماعية، الألعاب والقصة غير الكاملة.
- الأنشطة خارج قاعة التدريب: التكاليفات، المشروعات، الزيارات الميدانية/الرحلات.



## الفرق بين التدريب والتعليم:

هناك فرق بين التدريب والتعليم يمكن توضيحها فيما يلي:

وجه المقارنة	التعليم	التدريب
الأهداف	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة.	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم.
المحتوى	المحتوى عام.	محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية.
المدة	طويلة.	قصيرة.
الأسلوب	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة.	أسلوب الأداء والمشاركة.
المكاسب	معارف ومعلومات.	معارف ومهارات.

المصدر: (لظفي، ٢٠٠٧: ٤٥٣).

## الاختلاف بين عمليات التدريب التقليدية والمستحدثة:

التقليدية	المستحدثة
<b>تحديد الاحتياجات التدريبية</b>	
<p>- تقوم إدارات التدريب بإرسال القوائم والنشرات التسويقية التي تصدرها مراكز وشركات التدريب المختلفة وتروج فيها لبرامجها إلى مختلف الإدارات والأقسام وتطلب منها ترشيح من تراه لحضور البرامج.</p> <p>- تقتصر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على بعض النماذج الفضاضة المعدة مسبقاً وتنقصها المعايير الكمية والمؤشرات ذات الصلة ببلوغ الأهداف أو الترويج لبرامج تدريبية محددة.</p> <p>- جهود التدريب يتحكم فيها مقدم الخدمة التدريبية.</p>	<p>- استخدام التقنيات الإدارية اللازمة لتحديد الاحتياجات الجديدة مثل التحليل التنظيمي وتحليل الفرد وتحليل المهام.</p> <p>- منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتمد على التحليل والمقارنة بين عناصر الأداء المخطط المستهدف وبين عناصر الأداء الفعلي. وتصبح الاحتياجات التدريبية هي الفجوة بينهما.</p> <p>- جهود التدريب تتم بناءً على طلب وحاجة يحسها القائمون بالعمل.</p>
<b>الأساليب</b>	
<p>- تهتم بالمحاضرات والحالات الجامدة دون الالتفات إلى العمالة الذكية القادرة على إحداث التغير. ويقتصر على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب.</p> <p>- التركيز على التدريب التقليدي.</p> <p>- المعلم ينتهج الأسلوب الفوقي.</p>	<p>- الاهتمام بالمهارات والسلوكيات المتطورة من القائمين على وضع القرار والأفراد وأدائهم وأسلوب تفكيرهم وذلك في إطار تأهيل العمالة الذكية القادرة على التكيف مع المتغيرات وبما يناسب المستوى الإداري.</p> <p>- كل أشكال التوجيه والمساعدة والإشراف.</p> <p>- التركيز على التدريب بالمشاركة والمشرف هو قائد ميسر.</p>
<b>أنواع التدريب</b>	
<p>التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.</p>	<p>التدريب الذي يؤدي إلى الإبداع وإطلاق طاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق.</p>
<b>فترة التدريب</b>	
تحدد مسبقاً دون ربطها ببلوغ الجودة والتكلفة.	تقديم خدمات ذات جودة محددة في أقصر وقت

ممكن وأقل كلفة ممكنة.	
التقييم	
- التقييم يتم على أساس حساب العوائد المحسوسة مالياً. - النظرة الاستثمارية للتدريب، بمعنى ربط العملية التدريبية بالعائد على الاستثمار.	- يتم على أساس التقييم التقليدي المنفصل عن بيئة العمل وتأثرها بالعملية التدريبية. - غالباً يعتبر الإنفاق على التدريب من المصروفات المهذرة التي لا تدر عائداً ملموساً.

المصدر: (لطي، ٢٠٠٧: ٤٧٩-٤٨٠)

### التدريب عن بعد E-Learning :

يمكن اعتبار التدريب عن بعد أحد نتائج الاتجاه من التقليدية إلى التحديث في التدريب، ويطلق مصطلح التدريب عن بعد من الناحية العملية على أي عملية تدريبية تتم بالوسائل الالكترونية أو عبر الانترنت بغض النظر عن المكان والمسافة وربما التوقيت الزمني أيضاً. ويبدأ التدريب عن بعد من وضع محتويات الدورات التدريبية البسيطة على الانترنت وصولاً إلى الحصول على درجات الماجستير والدكتوراه عن بعد من خلال الانترنت. يتم التدريب باستخدام تكنولوجيا الانترنت من خلال منظومة عالية التقنية تختلف وفقاً لنوع التدريب والمؤسسة التدريبية.

ويأخذ التدريب عن بعد أشكالاً متعددة ويتم بطرق مختلفة، فمن الممكن أن يتم عرض محتويات مادة البرنامج التدريبي على هيئة صفحات ويب على الانترنت تحتوي على نص وصور وصوت، وقد تتطور تقنية التدريب عن بعد إلى ما هو أبعد من ذلك حيث يقوم المدرب بإلقاء محاضرة كاملة خلال شبكة الانترنت بالصوت والصورة والأدوات وتحتاج مثل هذه المحاضرات إلى أجهزة ويب سيرفر ذات إمكانيات متطورة ونطاق تردد بالغ العرض والقوة. (لطي، ٢٠٠٧: ٤٨١).

### صفات المدرب:

للمدرب دور كبير وأثر فعال في نجاح البرنامج التدريبي وزيادة فعالية التدريب. فنجاح البرنامج التدريبي أو فشله يتوقف بدرجة كبيرة على المدرب (سهيلة عباس وآخرين، ١٩٩٩: ١٢٠). فالمدرب هو أهم عنصر من عناصر نظم التدريب بعد المتدربين فهو يقوم بوضع معدل سرعة العملية التدريبية ويقوم بالإرشاد والمساعدة للمتدربين ويوفر الخبرة في مادة التدريب، كما أنه يلعب دوراً مهماً في تقييم نظم التدريب في أثناء مرحلة تحقيق صلاحية تصميم النظام، وعلى ذلك فإن جودة نظام التدريب ككل تعتمد إلى حد كبير على كفاءة المدربين (وليم تريسي، ١٩٩١: ٤٤٥).

كما يؤكد (عثمان، ٢٠٠١: ٦٠) على أن المدرب هو العنصر الأساسي في عملية التدريب لإحداث التغييرات المطلوبة في الأفراد والجماعات وما من شك في أن دوره يتزايد باستمرار، وأصبحت وظيفته أكثر تعقيداً وأهمية بسبب صعوبة تقبل الأفراد والجماعات لتغيير مفاهيمها وأنماط سلوكها. كما يتوقف نجاح التدريب على المدرب الماهر الخبير القادر على تدريب الأفراد لعصر يعتبر الذي يُعد فرداً متوسط القدرات غير مناسب. ولذلك فالمدرب في ظل الثورة التكنولوجية والعلمية لم يعد دوره دور مصدر وناقل للمعرفة بل أصبح دوره منظماً ومعداً لظروف وشروط وأجواء وبيئة التدريب.

#### الكفايات والشروط والصفات المطلوب توافرها في المدرب:

أورد (ماهر، ١٩٩٨: ٣٤٧) عدداً من الصفات التي ينبغي توافرها في المدرب الناجح، ومنها :

- ١- المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي.
- ٢- القدرة على الاستماع إلى الدارسين.
- ٣- القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم تجاه المادة المقدمة إليهم.
- ٤- القدرة على التساؤلات والتفاعل مع الدارسين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.
- ٥- الحيوية والنشاط بما يمكن من جذب انتباه المتدربين.
- ٦- الإلمام بالوسائل التدريبية الحديثة والمقدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التدريب.

ومن صفات المدرب ما ذكره (عثمان، ٢٠٠١: ٦٦٢):

- ١- الإخلاص، والانفتاح العقلي، والثقة، والقدرة على الاختيار والاستعداد لتفنيد الآراء والتعامل مع صعوبات الوظيفة.
- ٣- أن يكون المدرب قدوة لمن يدرّبهم.
- ٤- أن يكون لديه القدر الكافي من المادة العلمية.
- ٥- أن يكون قادراً على نقل وتوصيل المعلومات والخبرات للمتدربين.
- ٦- أن يكون لديه القدرة على التجديد والتطوير المستمر في مادة التدريب وأساليبه.

٧- لا تزيد أعباءه على القدر الذي يحافظ معه على فاعليته ويتيح له فرص التنمية الذاتية.

٨- الإلمام الكامل بأساليب التدريب الحديثة وطرق استخدامها.

كما أورد (ياغي، ١٤١٧: ١٣٦) عدداً من الشروط التي يجب أن تتوافر في المدرب الكفاء، ومنها :

١- أن يكون مقتنعاً تماماً بأهمية التدريب كعامل أساسي من عوامل التنمية، وحريصاً على تنمية المهارات المطلوبة في المتدربين.

٢- أن يكون متحمساً ومهتماً بالتدريب وموضوعه عن رغبة وإيمان شديد.

٣- أن يكون ملماً بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها.

٤- أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة الطويلة.

٥- أن يكون موصلاً جيداً قادراً على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين.

٦- أن تكون لديه القدرة على مواجهة المواقف أو الأسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة.

٧- أن يكون تفكيره منظماً وعقله بارعاً في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها.

٨- أن تكون لديه الرغبة في متابعة التطورات العلمية من أبحاث ودراسات تتعلق بمجال تخصصه في مجال التدريب.

١١- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه.

ثانياً: التدريب التحويلي ودوره في إعادة تنمية القدرة المهنية للراغبين في تغيير وظائفهم

بعد البحث والاطلاع على عدد من الكتب والدراسات والأبحاث حول هذا الموضوع تبين أن

كثير من المؤلفين يطلق على إعادة التدريب: " التدريب التحويلي "، ولذلك سنتناول نشأة

وتعريف التدريب التحويلي، ونشير لمجالاته وأهميته.

نشأة التدريب التحويلي:

تذكر هيا العثيمين (٢٠١١) أن أول ظهور لمفهوم إعادة التدريب بصورة رسمية كان في

نيويورك عام ١٨٠٩م على يد "دي ويت كلينتون" عندما أنشأ نوع من مدارس التدريب

المهني. ثم بدأ في الولايات المتحدة عام ١٨٢٥م.

وكانت هذه المدارس تهدف إلى تزويد "الفاشلين" بتدريب يمكنهم من المشاركة في خدمة

المجتمع بدلاً من أن يظلوا عبئاً عليه. ثم توالى الاهتمام بإعادة التدريب خاصة مع انتشار

التصنيع والحاجة إلى العمل في المصانع وتعين الفلاحين فيها الأمر الذي يتطلب تحويل مهاراتهم إلى تلك المهارات التي يتطلبها العمل في المصنع.

كما أن الحرب العالمية الأولى عام ١٩١٧م أسهمت في ضرورة إعادة تدريب عدد من العمال الجدد على الأعمال الحربية، وبعد انتهاء الحرب تم إعادة تدريب عدد من الأفراد لتوفير عمال في مجال التصنيع خاصة في مجال برامج إدارة الأعمال.

وفي أواخر ١٩٣٠م بدأت الولايات الأمريكية المتحدة بالاهتمام ببرامج إعادة التدريب لمعالجة مشكلة البطالة ولتوظيف العاطلين وهكذا توالى الاهتمام بإعادة تدريب العمال والعاطلين حسب الحاجة والظروف الطارئة التي يتعرض لها المجتمع.

#### تعريف التدريب التحويلي Training transfer:

عرفته اعتدال حجازي (٢٠١٢: ٢٠٧) بأنه: " إعادة تحويل فئة مؤهلة مسبقاً لوظائف لا يوجد عليها طلب في المؤسسة أو سوق العمل الحالي لتصبح قادرة على ممارسة مهنة أخرى تتطلبها المؤسسة أو سوق العمل".

وعرفته هيا العثيمين (١٤٢٣: ١١) بأنه: "المجهود الذي يبذل بهدف إعادة تشكيل قدرات القوى العاملة ومهاراتها لمساعدتها على التكيف في مجالات الحياة المختلفة، وجعلها قادرة على التعامل مع متغيرات ذاتها من جهة، والمتغيرات التي تعترض الميدان في الحاضر والمستقبل من جهة أخرى".

وعرفه توكل (٢٠٠٥: ١٤) بأنه: " نوع من أنواع التدريب يتم من خلاله تحويل الأفراد من ممارسة وظيفة معينة إلى ممارسة وظيفة أخرى تختلف عنها في نواحي عدة أو قد تختلف عنها كلية".

كما عرفه المصري (١٩٩٥: ٢٧) بأنه: "إعطاء الأفراد المادة والتخصص والمهارات التي تتفق مع رغباتهم في تغيير مسارهم الوظيفي أو المهني، وفي اكسابهم المهارات الجديدة التي تنقلهم إلى وضع أفضل لكسب لقمة العيش حسب الاحتياجات الفعلية لأماكن العمل".

نلاحظ أن جميع التعريفات السابقة محورها الفرد، واتفقت على إعداد الفرد لتولي عمل أو وظيفة جديدة، أو القيام بواجبات ومهام جديدة. فقد ركزت على إعادة تغيير مسار العاملين وتحويلهم إلى وجهة أخرى.

#### أنماط التدريب التحويلي:

هناك نمطين رئيسيين للتدريب التحويلي كما صنفتها هيا العثيمين (٢٠١١ : ٤٢٨) وهما:  
"النمط المساري: يُعنى بإعادة تدريب فئة من القوى العاملة المؤهلة مسبقاً لوظائف لا يوجد عليها طلب في سوق العمل لتصبح قادرة على ممارسة مهن يتطلبها السوق."  
ويمكن أن نضرب مثال على هذا النمط: كليات التربية في المملكة العربية السعودية خرجت عدد من المعلمات المؤهلات لمهنة التعليم في بعض التخصصات ولكن سوق العمل لم يوجد عدد كافي من الوظائف لتشغيلهن، فهنا يأتي دور التدريب التحويلي بإعادة تأهيلهم لسوق العمل سواءً في النطاق التربوي داخل المدرسة أو خارجها أو في نطاق آخر.  
"النمط التنموي: يُعنى بإعادة تدريب جميع الكوادر العاملة لتكون قادرة على التعامل مع عصر ما بعد الصناعة في إطاره الثقافي الجديد الذي يتطلب تحول في تصورات العمالة واتجاهاتهم الوظيفية، وقيم العمل لديهم ومجال اهتمامهم وأساليب أدائهم."  
ويمكن ضرب مثال: بما حصل في الجامعات حيث تم إدخال التعاملات الإلكترونية والاستغناء عن الكثير من التعاملات الورقية، ولجأت هذه الجامعات إلى تدريب موظفيها على مهارات جديدة لمواكبة هذا التطور في العمل وأعطتهم دورات لاستخدام الحاسب الآلي تدريبياً تحويلياً في طبيعة وأسلوب العمل.

#### أهداف التدريب التحويلي:

- إن التدريب التحويلي يحقق عدة أهداف أهمها (العثيمين، ٢٠١١ : ٤٣٢):
- إعادة توزيع العاملين الذين يفقدون وظائفهم.
  - استيعاب الطبقات الاجتماعية الدنيا في الوظائف والأوضاع الاقتصادية الجديدة.
  - الارتقاء بالاقتصاد القومي إلى الوضع الأمثل بمحاولة خفض فترات البطالة واستثمار الطاقات والعقول البشرية المعطلة.
  - مساعدة جميع المواطنين على تحقيق تطلعاتهم وإمكانياتهم الاقتصادية والشخصية.
  - استبدال العمالة الأجنبية بعمالة وطنية (السعودة والإحلال).
  - تحويل العمالة غير الماهرة إلى عمالة ماهرة.
  - تحويل العمالة المكتبية إلى عمالة فنية، والعمالة اليدوية إلى عمالة آلية.
  - إضافة بعض المهارات أو الوظائف إلى فئة أو شريحة من الشرائح الوظيفية (مثل قيام المرأة ببعض أعمال الجوازات أو المصارف الإسلامية في قطاع السيدات).

### ثالثاً: التجربة اليابانية في التدريب التحويلي

أن اليابان أصابها دمار شديد خلال الحرب العالمية الثانية التي انتهت عام ١٩٤٥م، وكان لدى اليابان حينئذ صناعة متخلفة غير منظمة، غير أن اليابان استطاعت سنة ١٩٦٨م أن تشغل المركز الاقتصادي الثالث على مستوى العالم (بعد الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي)، وذلك من خلال اعطائها الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب أولوية تسبق الاستثمار في الآلات والمعدات والمصانع.

ويميز نظام التعليم العالي في اليابان الاعتماد وبصورة أساسية على فكرة التنوع في المؤسسات التي تعمل على تقديم خدمات العليم العالي، ولعل أحد أبرز جوانب القوى التي يتمتع بها ذلك النظام هو توفير التعليم التقني والتدريب المهني للطلاب في كليات متخصصة سواء أكان ذلك في الكليات التقنية أم في الكليات التي تعمل على تقديم التدريب المهني (Newby Weko, Breneman, Johanneson & Maassen, ٣٩ : ٢٠٠٩).

ويعتبر كل من التعليم التقني والتدريب المهني أحد أبرز الدعائم الأساسية التي يركز عليها نظام التعليم العالي في اليابان وتستمر الدراسة بها لمدة عامين، وعادة ما يلتحق بهما الطلاب بعد إتمام الدراسة في المدارس العليا (Ayani, ٢٠١٥: ٣٩).

أما عن المدارس العليا للتعليم التقني فقد تم إنشاءها بقصد توفير التدريب التقني في العديد من المجالات، فعلى سبيل المثال نجد أنه تم إنشاء مدرسة طوكيو للميكانيكا Tokyo Mechanics School في عام (١٨٨١م) باعتبارها أول مدرسة تم إنشاءها لخدمة ذلك الغرض، وقد تم تأسيس تلك المدرسة بهدف تدريب العاملين للعمل في الورش المختلفة الخاصة بالمصانع الحديثة. أما مدرسة أوساكا التقنية Osaka Technical School فقد تم إنشاءها في عام (١٨٧٩م) ، وكلية كيوتو للتكنولوجيا والتي تم إنشاءها في عام (١٩٠٢م). وبناءً على مرسوم المدارس المتخصصة الذي تم إصداره في عام (١٩٠٣) تم افتتاح مدرسة ناغويا التقنية العليا، ومدرستين أخرتين في نفس العام. أما عن مدرسة إيكنا للتعيين، ومدرسة يونيزوا التقنية العليا فقد بدأ العمل فيها في عام (١٩١٠م) Hashino, (٢٩ : ٢٠١٢).

وفي اليابان نجد أن الشركات عادة ما تعمل في اتساق مع المؤسسات التي تتولى مسؤولية تقديم التعليم التقني والتدريب المهني لضمان أن كافة أصحاب الأعمال يتوافر لديهم

الخريجين المدربين الذين تم إعدادهم إعداداً لازماً للعمل بصورة فعالة في سوق العمل، هذا إضافة

إلى إتاحة الشركات لأولئك الطلاب الذين تخرجوا من مؤسسات التعليم التقني والتدريب المهني فرصة استخدام الأدوات والمعدات الخاصة بها لاكتساب المعارف المباشرة (Murray, Pigulski & Lolov, ٢٠٠٨: ١٩).

وقد ذكر الخطيب (١٩٩٥: ٤٢) أنه في عام ١٩٦٩م تم إصدار قانون التدريب الفني والذي يولي اهتماماً لتدريب الأفراد. وفي عام ١٩٨٥م أصدرت اليابان قانون " تنمية الموارد البشرية " الذي يولي اهتماماً خاصاً لإعادة التدريب وتحديث المهارات.

ويرتكز هذا القانون على مبدئين أساسيين هما:

- ضرورة توفير فرص كافية للتدريب للوفاء بحاجات كل فرد من الأفراد حسبما تعرض له أثناء حياته العملية في كل مراحلها.
- ضرورة أن تواكب برامج التدريب التغيرات التي تستجد على التكنولوجيا الصناعية وسوق العمل.

وقد حدد قانون " تنمية الموارد البشرية " ثلاث مجالات للتعليم والتدريب الفني وهي:

- المجال الأول:

التدريب المبدئي ← للشباب الذين على أعتاب الحياة العملية.

- المجال الثاني:

الارتقاء بالتدريب ← للعاملين لإضافة مهارات جديدة.

- المجال الثالث:

التدريب لإعادة تنمية القدرة المهنية ← لإعادة تدريب العمال الذين يغيرون وظائفهم، سواء كان التغيير برغبتهم أو رغماً عنهم.

وهذه الأنواع من التدريب مقسمة إلى مناهج خاصة بالمهن والوظائف، وتقوم وزارة العمل

بوضع المعايير والخطوط الإرشادية لكل منهج منها بما يتفق مع النظام الياباني.

الشركات اليابانية لديها تقليد راسخ وهو " التوظيف مدى الحياة "، لذلك يولون اهتمام كبير إزاء تطوير قدرات الموارد البشرية اليابانية، فالشركات تخصص استثمارات ضخمة للتدريب في مجال الصناعة. وتهتم اهتماماً متزايداً بإعادة تدريب العاملين بها، لتمكينهم من



الانتقال إلى مجالات جديدة، نظراً لطبيعة الكثير من المؤسسات اليابانية التي تتنوع أنشطتها الصناعية وتخرج منتجات كثيرة ومتنوعة، فمن الممكن لها أن تنقل الموظفين بمجرد إعادة تدريبهم من موضع بالشركة يعاني الركود إلى آخر ينطلق في الازدهار. لذلك تحرص الشركات على توفير عدد كبير ومتنوع من المزايا والمنافع للعاملين بها لتطوير قدراتهم (الخطيب، ١٩٩٥: ١٧-٥٧).

وخلال السبعينيات أدى تراكم تأثير ارتفاع الأجور والأسعار الناجم عن الزيادة الهائلة في أسعار البترول والتغيرات الصناعية، التي ولدها التطور التكنولوجي، إلى قيام المصانع اليابانية بإعداد برنامج كبير لإعادة تدريب العامل مازال قائم حتى الآن. ومن ثم بات من المألوف نقل الفنيين من الصناعات الهندسية الميكانيكية إلى أقسام الهندسة الالكترونية ونقل الفنيين من أقسام صناعة المعدات إلى أقسام تجهيز البرامج.

ومما يلاحظ في اليابان هو رغبة العمال القوية في النقل، كما أن من الجوانب الأساسية لنظرة اليابانيين لعملية تدريب المهارات اتجاه ينحو إلى عدم تقسيم العمال الصناعيين إلى عمالة غير ماهرة، ونصف ماهرة، وماهرة، وقياس المهارة بالبراعة في أداء مهنة من المهن التقليدية كما هو الحال في المملكة المتحدة وأستراليا مثلاً، بل إن رجال الإدارة في اليابان يعتبرون عمالهم إما مهرة أو غير مهرة، فهم يولون اهتماماً قوياً إلى ضرورة أن ينمي العمال على اختلافهم مهاراتهم وأن يبدلوا الأعمال ويغيروا وظائفهم كلما دعت الضرورة.

واليابانيون لا يضعون قيوداً حادة للانتقال من ممارسة حرفة إلى أخرى، لذلك فإن هذه التغيرات قد تأخذ أشكالاً مختلفة منها مثلاً: نقل العامل من وظيفة إلى أخرى، سواء بصورة مؤقتة أم دائمة، داخل المصنع الواحد أو لوظيفة مماثلة في مصنع آخر، أو لنوع مختلف تماماً من العمل بعد إعادة تدريبه فترة كافية. وتقدم الشركات الحوافز بأساليب مختلفة، فقد تأخذ شكل أجور أعلى مثلاً لإغراء الموظفين على تحديث أو رفع مؤهلاتهم ومعرفتهم التقنية. (الخطيب، ١٩٩٥: ٤٢-٥٧)

**رابعاً: تفعيل التدريب التحويلي لحل بعض المشكلات في المملكة العربية السعودية:**

بعد العرض السابق للتجربة اليابانية في التدريب التحويلي في قطاع التعليم التقني والتدريب التحويلي، يمكن الاستفادة من تفعيل التدريب التحويلي في المملكة سواء للخريجين

الجدد لالتحاقهم بسوق العمل أو العاملين على رأس العمل لرفع مستواهم أو مساعدتهم في تغيير وظائفهم، وكذلك للقضاء على بعض المشكلات القائمة والمساهمة في حلها، منها:

#### ١. البطالة:

يعاني المجتمع السعودي كبقية مجتمعات الدول في العالم من مشكلة البطالة، وبحسب الدراسات التي أشارت إليها (هيا العثيمين، ٢٠١١) فإن هذه الدراسات تشير إلى أن من أسباب البطالة للخريجات على وجه الخصوص نوع ومستوى التأهيل وعدم ملائمة الخريجين والخريجات لمتطلبات الوظائف التي يرغبون بشغلها. لذلك فإن مهاراتهم تحتاج إلى صقل وإعادة تدريب لتصبح فعالة ومنتجة. ولعلاج ظاهرة بطالة الخريجين والخريجات، يمكن وضع برامج تدريبية تحويلية كأحد أهم البدائل.

#### ٢. التسريع في برامج الإحلال والتوطين:

رغم أن نظام العمل والعمال السعودي يؤكد على أن أولوية العمل حق للمواطن قبل غيره، وفي ظل وجود فائض من الخريجات والخريجين الذين يبحثون عن فرص للعمل، إلا أنه لا زال هناك عدد كبير من الوظائف التي يشغلها عمالة وافدة، ولمعاونة نظام السعودية على النجاح يلزم توفير برامج لإعادة التدريب التحويلي لهؤلاء الخريجين والخريجات لتناسب مهاراتهم مع متطلبات سوق العمل السعودي.

#### ٣. التضخم الوظيفي:

وهو ناتج عن استمرار تزايد أعداد الخريجين والخريجات القادمون لسوق العمل وعدم توفر فرص عمل لهم في القطاع الخاص الأمر الذي يضغط على الحكومة لتوفير فرص عمل.

#### ٤. ضعف الإنتاجية وفجوة الأداء :

إن الحاجة المتزايدة للعاملين والعاملات خلال فترات مسيرة التنمية بالمملكة تسببت في تعيين أعداد كبيرة من شريحة غير الماهرين، وكذلك في ظل ديمومة الوظيفة خاصة في القطاع الحكومي والتي يتمتع بها الموظف في المملكة تظهر فجوة الأداء وتخفض مستويات الإنتاجية. والنظر لهذه الفئة من المجتمع وإعادة تدريبهم بما يتماشى مع قدراتهم ومهاراتهم ومستوياتهم التعليمية يتيح فرص أكبر للإنتاج.

#### ٥. التقادم المعرفي والجمود الوظيفي:

ويقصد بالجمود الوظيفي بقاء الموظف لمدة طويلة في وظيفة ما دون ترقية أو نقل إلى مكان أفضل، كما أن الجمود الوظيفي قد يفسر بأنه هو الناتج عن انخفاض مهارات الموظفين الفنية والمعرفية نتيجة لتقدم ما يمتلكونه منها حيث أن هذه المهارات تنخفض بشكل سريع نتيجة قصر دورة الحياة للمعلومات والتكنولوجيا، وقد أصبح الجمود الوظيفي ظاهرة فأكثر الموظفين ينحون جانباً قبل أن يصلوا لسن التقاعد وذلك لأن وضعهم في مهن متخصصة يدفعهم للخروج من العمل حيث تأثرت أعمالهم بالتقدم التقني.

#### خامساً: أهم النتائج والرؤى التي توصلت لها الدراسة:

من خلال ما سبق فإنه يمكن التوصل إلى أهم النتائج التالية:

- إن عمليات التخطيط لبرامج التدريب التحويلي تسهم بشكل فعال في رفع القدرات العلمية والمهارية للمتدربين بما يرفع من قدراتهم على مواجهة التحديات من أجل تنمية اجتماعية واقتصادية للمجتمع.
- التدريب التحويلي للخريجين هو أحد أنواع برامج التدريب المستمر والذي يظهر بوضوح أهميته في زيادة فرص العمل للخريجين بما يقلل من نسبة البطالة في المجتمع ويساعد على التنمية المستمرة.
- يمكن الاستفادة من التجربة اليابانية في التعليم التقني والمهني والتدريب التحويلي وتفعيلها في المملكة لحل الكثير من المشكلات والتي سبق الإشارة لها.
- التعاون وتنسيق الجهود وتبادل الخبرات بين مؤسسات التعليم ووزارة العمل في عملية التدريب (للخريجين وكذلك العاملين على رأس العمل) وإعداد برامج تدريب مشتركة تشترك فيها جميع المؤسسات المعنية كل حسب تخصصه، يسهم في تطوير عملية التدريب التحويلي والاستفادة منها بشكل أمثل.
- تبني مشاريع جديدة مشتركة بين الشركات في القطاع الخاص وبين الخريجين، بحيث تتولى الشركات مسؤولية تقديم برامج التدريب لضمان توفر المهارات اللازمة للخريجين التي يحتاجها سوق العمل. إضافة إلى إتاحة تلك الشركات لأولئك الطلاب الذين تخرجوا من مؤسسات التعليم فرصة استخدام الأدوات والمعدات الخاصة بها لاكتساب المعارف بشكل مباشر.



## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- تريسبي، وليم (١٩٩١م). تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة: سعد أحمد الجبالي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- توكل، نور الهدى (٢٠٠٥م). التدريب التحويلي: مدخل لمعالجة أزمة البطالة بين خريجي النظام التعليمي. التنمية الإدارية، مصر، ع ١٠٩، ص ١٤ - ١٩.
- حجازي، إعتدال عبدالرحمن (٢٠١٢م). أثر التدريب التحويلي في الحد من ظاهرة البطالة بين خريجات الكليات العلمية في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية بالمنصورة: جامعة المنصورة - كلية التربية ع ٧٨، ج ٣، ص ١٦٥ - ٢٣١.
- الخطيب، محمد شحات (١٩٩٥م). التعليم المهني والتدريب في الدول المتقدمة. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الرشدان، عبدالله (٢٠٠٨م). في اقتصاديات التعليم. عمان: دار وائل للنشر.
- الشريف، محمد موسى (١٤٢١هـ). التدريب وأهميته في العمل الإسلامي. جدة: دار الأندلس الخضراء.
- الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٢م). التدريب مفهومه وفعاليته بناء البرامج التدريبية وتقييمها. عمان: دار الشروق.
- عباس، سهيلة حسن وآخرين (١٩٩٧م). إدارة الموارد البشرية. الجبيلة: دار وائل.
- عبد الباقي، صلاح (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. القاهرة: الدار الجامعية.
- عبد السلام، رضا محمود (١٩٩٩). تقييم برامج التدريب التحويلي في المنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على برنامج التأهيل التربوي التحويلي بجامعة طنطا. مجلة التجارة والتمويل: جامعة طنطا، كلية التجارة ع ٢، ١ - ٦٧.
- عبد الفتاح، رأفت (١٤٢٢هـ). سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفكر.
- عثمان، محمد الصائم (٢٠٠١م). تدريب المعلمين أثناء الخدمة بعض التجارب المعاصرة. ببشة: مكتبة الخبتي.
- العثيمين، هيا (١٤٢٣هـ). التدريب التحويلي لسوق العمل النسائي بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.

- العثيمين، هيا بنت صالح (٢٠١١م). اتجاهات التدريب في سوق العمل السعودي: دراسة تحليلية في ضوء المفهوم المعاصر للتدريب التحويلي. رسالة دكتوراه منشورة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، ٤١٥ - ٤٤٩.
- عزت، أماني بهجت (٢٠١٦م). التدريب: مفهومه واستراتيجيته وأهدافه وأهميته. المجلة العلمية لكلية الآداب: جامعة أسيوط - كلية الآداب، ٣٢١ - ٣٤٠.
- علي، الشيخ محمد والزويبي، عبيد محمود (٢٠١٠م). تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب التحويلي للخريجين: عرض تجربة السودان لمشروع الشهادة. المؤتمر العربي الثاني: تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ومعهد الإدارة العامة، مسقط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٧٣ - ٢٨٨.
- عودة، جهاد (٢٠١٤م). مقدمة في الدراسات الاستراتيجية الشرق أوسطية. دار المكتب العربي للمعارف: مصر.
- العوض، إصلاح حسن (٢٠٠٨م). التدريب التحويلي المفهوم والتعريفات دراسة حالة التجربة السودانية.
- فليه، فاروق (٢٠١٢م). اقتصاديات التعليم مبادئ راسخة واتجاهات حديثة. عمان: دار المسيرة.
- القزاز، عبير وإسماعيل، حاتم (٢٠١٧م). درجة تطبيق كلية الهندسة بالجامعة الإسلامية بغزة للتدريب التحويلي من وجهة نظر طلبة الكلية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج ٢٦، ٦٤، ٥٨٦-٥٥٤.
- لطفي، علي (٢٠٠٨م). التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية. أعمال ملتقيات وندوات (المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر، ٤٤٧ - ٤٨٤.
- ماهر، أحمد (١٩٩٨م). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: مركز التنمية والإدارة، ط٥.
- المصري، أحمد محمد (١٩٩٥م). التدريب التحويلي المخطط في مصر. إدارة الاعمال، مصر، ع ٦٨، ٢٦ - ٣١.
- موسى، عبد الحكيم (١٤١٨هـ). التدريب أثناء الخدمة. مكة المكرمة: بدون ناشر.
- وزارة المعارف (١٤٠٥هـ). دليل التدريب بوزارة المعارف. الرياض: الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (١٤١٧هـ). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. الرياض: دار الخريجي.

## المراجع الأجنبية:

Ayeni. O. (٢٠١٥). World Wide Comparism of Technical and Vocational Education: Lessons for Education and Practice, ٦ (٣٠) ١٠٣-١١٠.

Engetou, Enga (٢٠١٧). The Impact of Training and Development on Organizational Performance: National Financial Credit Bank Kumba, Master Tgesis, Centria University of Applied Sciences, Kumba.

Hashino, T. (٢٠١٢). Institutionalising Technical Education: The Case of Weaving Districts In Meiji Japan. Australian Economic History Review, ٢ (١), ٢٥-٤٢.

Motlokoa, Mamofokeng, Sekantsib, Peter and Monyoloc, Rammuso (٢٠١٨). The Impact of Training on Employees, Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho, National University of Lesotho, Roma.

Murray, M. , Pigulski, F. & Lolov, S. (٢٠٠٨). Best Practices in Technical and Vocational Training and Education. Report to Millennium Challenge Corporation, The College of William and Mary.

Newby, H. , Weko, T. , Breneman, D. , Johanneson, T. & Maassen,P. (٢٠٠٩). OECD Reviews of Tertiary Education – Japan OECD Publications.