

العنوان:	دور علم النفس في التدريب
المصدر:	المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية
الناشر:	جامعة حلوان - كلية التجارة وإدارة الاعمال
المؤلف الرئيسي:	محمد، هشام قدري
المجلد/العدد:	مج32, ع1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2018
الصفحات:	277 - 343
رقم MD:	1124165
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	التدريب، سيكولوجية التدريب، البرامج التدريبية، علم النفس
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1124165">http://search.mandumah.com/Record/1124165</a>

## دور علم النفس في التدريب

هشام قدري محمد\*

### ملخص

تناول الباحث قضية عدم الاهتمام بالجوانب السيكلوجية في مجال التدريب مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية والتأهيلية للعناصر البشرية العاملة في مجال الوظائف المختلفة ، ووجوب إلقاء الضوء بقوة على هذا الجانب وأن يكون تحت بصر وبصيرة مصممي البرامج التدريبية ، حيث يفترض الباحث أن التعلم عملية افتراضية يمكن الاستدلال عليها من خلال ملاحظة السلوك الإنساني ، وإن التغيير في الأداء أو التعديل في السلوك ثابت نسبياً يَنْتُج عن الخبرة والمران وفهم المعرفة السلوكية يساعد على الارتقاء بالأداء في أي مجال ، وإن تغيرات العصر المتلاحقة وضغوط العمل أوجبت علينا فهم التعلم الوجداني حيث أنه مفهوم حديث نسبياً في التراث السيكلوجي ويعني القدرة على تقديم نواتج إيجابية في علاقة الفرد بنفسه وبالآخرين ، وهناك سلوك غير مرئي داخلي كال تفكير والتأمل والعاطفة، فالتصرفات الفسيولوجية والأنشطة الذهنية والانفعالات العاطفية تدخل ضمن السلوك الإنساني ، وتناول الباحث أهمية الفهم الجيد لدوافع السلوك الإنساني ودراسة مكوناته واضطلاع القائمين على تصميم البرامج التدريبية على تلك المسائل حتى يتمكنوا من إخراج البرامج التدريبية بصورة ناجحة تحقق الأهداف المخطط لها ، ويتكون البحث من ثلاثة مباحث المبحث الأول: مدلول التدريب وأهميته وأهدافه وتناول المبحث

\* لواء دكتور هشام قدري محمد/ وكيل الإدارة العامة لمباحث الضرائب والرسوم بوزارة الداخلية وحاصل على درجة الدكتوراه في علوم الشرطة من كلية الدراسات العليا بأكاديمية الشرطة عام 2017م ومعادلتها بدرجة الدكتوراه في الحقوق بتاريخ 12 / 8 / 2018 م بناء على قرار وزير التعليم العالي رقم 637 الصادر في 12 / 3 / 2015م.

الثاني: مفهوم سيكولوجية التدريب ومدلول التعلم وتناول المبحث الثالث: تقنية تعديل السلوك ومعوقاته السيكولوجية وأكدت نتائج البحث أن فهم ودراسة دوافع السلوك الإنساني من قبل مصممي البرامج التدريبية يَنْتُج عنه برامج تدريبية ناجحة تؤثر بالإيجاب في عملية التدريب والتعلم.

The role of psychology at training

Abstract:

The researcher dealt with the issue of lack of attention to psychological aspects at the training which reelects on the training process and quaffing for human elements at the different functions , we have to draw attention strongly for this side – it will be under of sight and acuteness , designers of training programs – it is supposed that the researcher the education is verticality processes which can guide through observation of human behavior – that change for performance or modification at the behavior as fixed and training and understanding of BEHAVIORAL KNOWLEDGE which helps to accessing for performance of work – that changes of the age and work pressures obligated us to understand the self-education as we know that compete in psychology traditional and it means able to produce of positive sides with the relate individual with himself and other – there is behavior conduct unseen as thought and imitation and emotion and psychological actions and mental actives and emotional which includes of human behavior – the research aims to the important the good concept of behavior motives of human and the study of contents and knowledge of training programs of training designers at the objects to Achebe successful programs for achieving plans and target goals – this research

contain of three researches the first id the important of training and aims the second items the concept of psychological and purpose of education the third item – modification of behavior and psychology

**The result** of the researcher that understand the study of human behavior from training program of training according to training programs have a positive at the training and education

### أولاً : المقدمة

إن أساس تحديد النجاح أو الفشل في كافة القطاعات الحكومية أو الخاصة هو الإنسان في مختلف الوظائف التي يشغلها والمستويات التي يكون عليها باعتبارها مصدر الحركة ومصدر الإنتاجية والتطوير, وأيضًا قد يكون في بعض الأحيان مصدر التجميد والتراجع وانخفاض الأداء والإنتاجية .

فالتدريب يهدف إلى عملية تعديل للسلوك الإنساني، و يعمل على زيادة تحسين وتطوير السلوك الأدائي وإكساب هذا السلوك المزيد من القدرات والخبرات والمهارات فهو يتعامل مع سلوك العناصر العاملة بداخل المؤسسات المختلفة ، مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة ببعض الأعمال من مخاطر وظروف ضاغطة، مثل ضيق عنصر الزمن في بعض المواقف والحاجة إلى قرار لحظي حاسم، مما يعطي أهمية لفهم طبيعة السلوك الإنساني والسمات الشخصية له في الظروف العادية والظروف غير العادية، حتى نستطيع أن نُعد ونُدرّب العناصر البشرية تدريبًا سليمًا يؤتي ثماره في يسر وسرعة ونجاح.

والتدريب يتعامل مع أنماط مختلفة من السلوك الإنساني فيركز على جوانب علم النفس التربوي وينهل من مبادئه، فسيكولوجية التدريب أضحت موضع اهتمام كبير من قبل المؤسسات التي تطلع ببرامج التدريب في كافة المجالات.

ولاشك أن التدريب يواجه معوقات كثيرة منها ما يتعلق بالبيئة الإدارية والتنظيمية للهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوصيف الأعمال، وكذلك المعوقات المادية إلا أن المعوقات السلوكية المتصلة بأنماط القيادة وسلوك المديرين، والمتدربين هي من أهم وأخطر المعوقات التي لا يلتفت إليها كثيرًا أثناء تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

#### ثانيًا: فروض البحث:

- (1) التعلم عملية افتراضية يمكن الاستدلال عليها من خلال ملاحظة السلوك الإنساني.
- (2) إن التغيير في الأداء أو التعديل في السلوك ثابت نسبيًا ينتج عن الخبرة والمران.
- (3) فهم المعرفة السلوكية يساعد على الارتقاء بالأداء في أي مجال .
- (4) تغيرات العصر المتلاحقة وضغوط العمل أوجبت علينا فهم التعلم الوجداني حيث أنه مفهوم حديث نسبيًا في التراث السيكولوجي ويعني القدرة على تقديم نواتج إيجابية في علاقة الفرد بنفسه وبالآخرين.
- (5) هناك سلوك غير مرئي داخلي كالتفكير والتأمل والعاطفة، فالتصرفات الفسيولوجية والأنشطة الذهنية والانفعالات العاطفية تدخل ضمن السلوك الإنساني.

#### ثالثًا: أهمية البحث:

هناك أهمية للفهم الجيد لدوافع السلوك الإنساني، ودراسة مكوناته واضطلاع القائمين على تصميم البرامج التدريبية على تلك المسائل حتى يتمكنوا من إخراج البرامج التدريبية بصورة ناجحة تحقق الأهداف المخطط لها، وأن تنتج عناصر

بشرية قادرة على الإنتاج والتطوير بكفاءة ومهارة ودقة وسرعة , ولم يعد يجدي الآن استخدام وسائل العقاب فقط في حالة وجود تقصير في الأداء أو إعطاء حافز مادي للتحفيز إذا كان الأداء جيد، فمع الصراعات والمتغيرات والضغوط الحادثة في كافة مجالات الحياة ليس أمامنا سوى وضع نتائج وخلاصة لما توصلت إليه النظريات السيكولوجية من دراسة دوافع وعناصر ومحفزات السلوك الإنساني أمام مصمم البرامج التدريبية للاستفادة منها.

#### رابعًا : مشكلة البحث:

تلاحظ للباحث عدم الاهتمام بالجوانب السيكولوجية في مجال التدريب مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية والتأهيلية للعناصر البشرية العاملة في مجال الوظائف المختلفة ، ووجود إلقاء الضوء بقوة على هذا الجانب وأن يكون تحت بصر وبصيرة مصممي البرامج التدريبية.

#### خامسًا :منهج البحث:

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وهناك طابع تطبيقي من الناحية العملية وطابع علمي.

#### سادسًا :خطة البحث:

المبحث الأول: مدلول التدريب وأهميته وأهدافه.

المطلب الأول: التعريف الاصطلاحي للتدريب.

المطلب الثاني: أهمية ومبادئ التدريب.

المطلب الثالث: أهداف ونتائج التدريب.

المبحث الثاني: مفهوم سيكولوجية التدريب ومدلول التعلم.

المطلب الأول: السلوك الإنساني وعناصره.

المطلب الثاني: مدلول الدوافع.

المطلب الثالث: التعلم وخصائصه.

المبحث الثالث: تقنية تعديل السلوك ومعوقاته السيكولوجية.

المطلب الأول: تقنيات تعديل السلوك.

المطلب الثاني: معوقات التدريب من منظور سيكولوجي.

الخاتمة -النتائج - التوصيات

**المبحث الأول**

**مدلول التدريب وأهميته وأهدافه**

**تمهيد وتقسيم:**

إن أهم وأبرز محاور التنمية في العصر الحاضر هي الموارد البشرية وقد أنعم الله على مصر بهذا المورد الضخم فيجب أن يكون هناك استثمار حقيقي له عن طريق تطوير وتدريب الأداء البشري في كافة المجالات ، فالتدريب ضرورة حتمية ولإيضاح أهم الجوانب المتعلقة بالتدريب سنعرض للمدلول الاصطلاحي له وبعض المصطلحات التي تضمنتها التعاريف المختلفة للتدريب وأهميته ومبادئه وأهدافه وذلك من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: التعريف الاصطلاحي للتدريب.

المطلب الثاني : أهمية ومبادئ التدريب.

المطلب الثالث : أهداف ونتائج التدريب.

**المطلب الأول**

**التعريف الاصطلاحي للتدريب**

إن مفهوم التدريب بالمعنى الواسع يتداخل مع مفهوم التعليم والتطوير، ولكنه يختلف مع التعليم حيث أن أهداف التدريب تكون عادة ضيقة وأكثر دقة وتطبيقاً بينما التعليم اصطلاح واسع يشمل الإطار العام للموضوع أما مفهوم التطوير يختلف عن التدريب لأنه يهتم بتنمية القدرة لدى الفرد بقدر يساعده على فهم المشكلات التي تواجهه فالتدريب نوع من أنواع التعلم فلذلك أي برنامج تدريبي هو تعليمي في نفس الوقت وليس بالضرورة أن يكون كل برنامج تعليمي برنامج تدريبي فالتدريب تعلم وتعليم يُمكن الفرد من إتقان مهنته. (1)

كما أن كل من يعمل في مجال التدريب له تصور ضمني لمعنى ووظيفة التدريب ويرجع ذلك للاختلاف في إدراك طبيعة الهدف من عملية التدريب وطبيعة ونوع الأدوار الملقاة على كاهله، ومن الأفضل تحديد معنى محدد ودقيق لمفهوم التدريب لأنه أساس للقرارات المتخذة من المسؤولين فيما يتعلق بهذا النشاط. (2) ولقد تعددت تعاريف التدريب مع اختلاف المراحل الزمنية وتطور الفكر الإداري التدريبي وأهمها:

- " إنه يعني أي نشاط عملي يهدف إلى تحسين القدرات والمهارات لأداء عمل محدد.

(1) كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف: "علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل"، دار وائل للنشر، بغداد، الطبعة الأولى 2009 م ص ص 110، 111.

(2) عبد الرحمن توفيق: "أصول ومبادئ العلمية التدريب، موسوعة التدريب والتنمية البشرية الأولى"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة 1994م، ص 150.



- هو عملية موجهة نحو إكساب الأفراد للمعارف والمهارات لأداء وظائفهم بكفاءة.
- أي نظام من الخطوات والعمليات والبرامج الهادفة لتعديل السلوك وفقاً لمتطلبات المستقبل.
- إنه استراتيجية موجهة نحو تنمية الموارد البشرية لتكمل البرامج التعليمية ولتؤهلهم لأداء الوظائف الموكلة لهم وفقاً لمسارهم الوظيفي المستقبلي.
- إن التدريب معناه تعلم ذاتي أو جماعي يتم من خلال برامج مصممة لأهداف محددة تتطابق مع احتياجات الأفراد والمنظمات والمجتمعات الحالية والمستقبلية.
- وهناك من عرفه بأنه جهد مخطط وهادف يبذله الأفراد والمنظمات لتوفير الفرص والمناسبات لتنمية رأس المال البشري والفكري وتمكينه من المشاركة في تحقيق الأهداف المحددة له في إطار استراتيجيات وخطط التنمية الشاملة والمستديمة.<sup>(1)</sup>
- أو هو "عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق أداء وسلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع مستوى كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية."<sup>(2)</sup>
- كما عرف بأنه "الوسيلة التي تمكن الضباط من ممارسة عملهم."<sup>(3)</sup>

(1) عامر خضير الكبيسي: "رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرون"، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى 2010 م، ص ص 12، 13.

(2) كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف: "علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل"، مرجع سبق ذكره، ص 109.

(3) عبد الكريم درويش، ليلي تكللا: "أصول الإدارة العامة"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1995م، ص 598.

- هو "عملية صقل وتنمية المهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي".<sup>(1)</sup>
- أنه " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم".<sup>(2)</sup>
- كما عرفه البعض بأنه " نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة".<sup>(3)</sup>
- والتدريب يختلف عن الخبرة " فهو يركز على صقل الإنسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملاً ما في فترة زمنية محددة هي فترة التدريب .... بينما الخبرة تشير إلى المعرفة والدراية العملية والممارسة الفعلية للمواقف والأزمات التي يتعرض لها إنسان معين وكان عليه أن يجد حلاً لها أو مخرجاً في حينها أو يتخذ بشأنها إجراءً أو أن يصدر بشأنها قراراً".<sup>(4)</sup>
- وهناك من يرى أنه " العملية المتكاملة التي تسبق التعيين في الوظيفة أو تلحق التعيين وتستهدف تنمية القدرات الخاصة والعامة للموظف بهدف زيادة فاعليته فيما هو موكول إليه من أعمال، الأمر الذي يعود على المؤسسة بالنفع العام حيث يصاحبها التطور والتقدم مع سرعة الأداء والتغلب على العقبات التي قد تعترض طريق الإنجاز".<sup>(5)</sup>

(1) عبد المعطي عساف: "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زهران، عمان، 2008 م، ص 35.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2006م، ص 88.

(3) طارق محمد دياب: "تنمية الكوادر البشرية لمواجهة المتغيرات المعاصرة"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2009 م، ص 181.

(4) محمد الطاهر محمود: "تقييم الأداء التدريبي الشرطي"، مطبعة الشرطة، القاهرة، 2013 م، ص 15.

(5) محسن العبودي: "الإدارة العامة"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997 م، ص 614.

- كما أنه هناك من رأى أن التدريب هو " عملية اكتساب أو تنمية الفرد للمعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بكيفية أداء عمل ما أو التصرف في موقف محدد بأعلى قدر من الفاعلية والكفاءة." (1)

كما عرفه William F. Glueck " بأنه النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات وصقل قدراته، وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة." (2)

**ويرى الباحث أن التدريب هو وسيلة، أو طريقة أو أداة لها جوانبها الفنية الواقعية التي يمكن تطبيقها فعلياً ولها جوانبها التنظيمية الإدارية ولها بعدها الإنساني الذي من خلاله يمكن أن نستفيد الاستفادة المثلى من جميع عناصر المكون البشري لأي مؤسسة وهذه الوسيلة مستمرة ومخطط لها وصولاً إلى تنمية قدرات الموارد البشرية لمواجهة التحديات المجتمعية والدولية المحيطة ومواكبة العصر في التعامل مع المعدات والأجهزة التقنية والتكنولوجيا الحديثة والتي عن طريق تلك الوسيلة يمكن تلبية الاحتياجات الفعلية للمشاكل الحقيقية التي تواجهها المؤسسات المختلفة مع الأخذ في الاعتبار الالتزامات القانونية واللوائح المنظمة لأعمال تلك المؤسسات.**  
ومن خلال مراجعة وقراءة وفهم تلك التعريفات المتعددة تبين أن بها العديد من المصطلحات يتعين إيضاحها لاستكمال مفهوم التدريب :

(1) مختار سلام: 'موسوعة التدريب، الكتاب الأول، منظومة التدريب"، الدولية المتكاملة للتدريب والاستشارات، القاهرة 2015م ، ص 89.  
(3) William, F.G., Personnel diagnostic approach, revised edition, (Dallas: Business Publication, Inc.), 1996.P.22.

**المعارف Knowledge:** هي المعلومات والمفاهيم أو المصطلحات المتعلقة بموضوع ما أو بظاهرة ما أو مشكلة ما والتي تصف وتحلل شيء ما لإدراك العلاقة بين مكوناته بهدف الفهم<sup>(1)</sup>

**المهارات Skills:** هي القدرات والأداء المميز فهي تعني السلوك ذا القدرة العالية على أداء العمل وحل المشكلات بسرعة ودقة وتتابع، أي أن العمل يؤدي بفاعلية وبأداء جمالي.<sup>(2)</sup>

**السلوك والاتجاهات:** السلوك Behavior، هو تصرف واضح يصدر من الفرد نحو غيره أو تجاه العمل الذي يؤديه مثل المواظبة على العمل أما الاتجاه Attitude، فهو الشعور الضمني لدى الفرد ولا يظهر دائماً، و يمكن معرفته من عدة سلوكيات خاصة بهذا الفرد مثل حب العمل أو كرهه.<sup>(3)</sup>

**وهناك من أوضح بعضاً من تلك المصطلحات أيضاً كما يلي:**<sup>(4)</sup>

**"العلم:** هو المعرفة المسببة القادرة على التفسير والتحليل والتنبؤ، والتي يتم توليدها بمنهج علمي وصياغتها علي شكل مبادئ وفرضيات ونماذج قابلة للاختبار وقادرة على معالجة المشكلات وتطوير الممارسات.

**القدرة:** هي القوة الفعلية على الأداء والفعل والتي يتم تحسينها وتطويرها من خلال التدريب فهناك القدرة على حل المشكلات والقدرة على تحمل المصاعب

(1) مختار سلام: "موسوعة التدريب، الكتاب الأول، منظومة التدريب"، مرجع سبق ذكره، ص 92.

(2) المرجع السابق، ص 92.

(3) المرجع السابق، ص ص 92، 93.

(4) عامر خضير الكبيسي: "رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرون"، مرجع سبق ذكره، ص ص 14، 16.

والقدرة على التخاطب بلغات متعددة ولتنمية القدرات لابد من توافر الاستعدادات المناسبة لها.

**الاستعداد:** هو قابلية الفرد لأن يكتسب ويتعلم ويتدرب، وهذه القابلية يمكن أن تتمثل باستعدادات موروثه أو مكتسبة، فتوافر الحواس الخمس يعد ضرورة لتنمية القدرات، وكذلك توافر الرغبة والحاجة علما بأن بعض الاستعدادات فطرية، وبعضها الآخر مكتسب.

**الأداء:** هو استجابات سلوكية تعكس ما تم تعلمه أو التدريب عليه، وهو حصيلة ما تنتجه القدرات العقلية والنفسية والحركية، ويتم قياسه عادة بمؤشرات كمية أو نوعية ويكاد يكون تحسين الأداء المهمة المباشرة والوسيلة لعمليات التدريب بوجه عام.

**القيم:** هي أحكام مستقرة تُكتسب من البيئة وتوجه السلوك نحو الأفضل، لكونها تعبر عما ينبغي أن يكون عليه الحال لدى مجموعة من الأفراد أو الفئات المجتمعية التي يتم تدريبها وقد تكون القيم اجتماعية، أو سياسية، أو اقتصادية، أو أنها تكون مهنية في سلوك الأفراد، أو الجماعات، وتسمو بتصرفاتهم وعلاقاتهم الإيجابية.

**المبول:** هي استجابات إيجابية، أو سلبية نحو أفراد، أو أشياء، أو ظواهر، أو سلوكيات وتتسم بطابعها الوجداني والشعوري.

**الشعور:** هو الوعي بمجموعة من الخبرات الشخصية في لحظة ما، وقد يكون الشعور لا شعوريًا حين يقع في اللاوعي وعندها يصبح اللاشعور كبتًا، ويتكون الشعور عادة بنقل المعلومات من الحواس إلى المخ ليتم استلامها وحفظها، أو تحويلها إلى استجابات أو تذهب إلى اللاشعور.

**العادة:** قدرة مكتسبة على أداء عمل، أو الالتزام بحركات أو تصرفات بطريقة آلية ودون تحكيم العقل أو المعرفة، وكثيرًا ما تتحكم العادات بالسلوكيات، وبدورها تؤثر على الأداء.

**الفاعلية:** هي إحدى معايير قياس نجاح الأجهزة في تحقيق أهدافها، والوصول إلى غاياتها، وبلوغ رسالتها، والالتزام برؤيتها، والتمسك بقيمتها.

**الكفاءة:** هي معيار يحتكم له لقياس المخرجات إلى المدخلات لتحديد معدلات الإنتاجية واستخراج حسابات الكلفة للعائد، أو لمعرفة مدى الترشيح في الوقت والجهد والمال عند القيام بالمهام والواجبات.

**ويرى الباحث** من خلال توضيح المصطلحات التي وردت في التعاريف المختلفة للتدريب وجود بعض الخصائص والسمات للتدريب، والتي من خلالها نرى أن التدريب هو مجموعة من الأنشطة الإنسانية والبرامج المقننة بطريقة منهجية علمية مقصودة تهتم بالتعليم وتحسين المهارة الفنية للفرد المتدرب ليحقق إنجازهُ أفضل وهو نشاط منظم ومستمر يركز على الفرد ليغير في معارفه وقدراته، ومهاراته، ليتمكن من التعامل مع احتياجات محددة في الوضع الحالي أو المستقبلي في إطار العمل الذي يقوم به الفرد.

## المطلب الثاني

### أهمية ومبادئ التدريب

يمكن أن نلاحظ من التعريفات الخاصة بالتدريب في المطلب السابق أن مفهوم التدريب رغم اختلاف وجهات النظر التي تناولته تشترك في جوانب عدة ترسم المفهوم العام للتدريب:

- 1- فهو يهدف إلى تطوير وتنمية الأفراد لتأهيلهم لعمل، أو وظيفة ما ؛ أي أن التدريب مرتبط ارتباطاً كبيراً بالواقع الميداني بحيث يتم تنفيذ ما تم التدريب عليه.
- 2- إن العملية التدريبية تستخدم تسلسل منظم، ومنطقي مكون من مجموعة من النشاطات، والإجراءات المنظمة ، والمتكاملة.
- 3- الملاحظ أيضاً أن التعريفات السابقة ركزت على الكفاءة والفاعلية في الأداء وعدم الاكتفاء باكتساب المهارة.
- 4- " وإذا كان التدريب يهدف إلى إمداد المتدرب بالمعلومات الضرورية التي تحقق تنمية الاتجاهات المختلفة المتصلة بعمله، وإلى إكسابه الخبرات والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية اللازمة لأدائه فهو بذلك وفي أعظم معطياته ليس هدفاً في ذاته وإنما هي وسيلة إلى هدف أو هدف وسيط يحقق كفاءة الإنتاج وامتياز الخدمة والارتقاء بعلاقات العمل والمنظمات وإنما يهتم أيضاً بخدمة أهداف العاملين ولذلك يجب النظر إلى التدريب على أنه حق شرعي أو ميراث لكل فرد يكرس حياته لمهنة من المهن."<sup>(1)</sup>

(1) عبد الكريم درويش، ليلي تكللا: أصول الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره ، ص 593.

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والأطروحات النظرية المتعددة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان من أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين.<sup>(1)</sup>

لذلك ظهرت أهمية التدريب لتنمية وصقل المهارات الحالية وتطويرها وذلك بتصميم برامج جديدة لضمان الاستجابات السلوكية الجيدة من قبل العناصر البشرية.<sup>(2)</sup>

فتحديد الفوارق في الكفاءات المملوكة للأفراد وبين الواجب أن يمتلكوها يمكن سدها بواسطة التدريب الذي يتم بناؤه انطلاقاً من أهداف دقيقة ومحددة.<sup>(3)</sup> ويرى أرم سترونج أن التدريب يهدف إلى رفع مستويات الاستيعاب والإدراك والفهم للمتدربين من خلال تطوير المهارات، والمعارف، والاتجاهات في جميع الجوانب الإنسانية التي تحتاجها المؤسسة.<sup>(4)</sup>

كما أن " التغيرات التنظيمية والتوسعات تؤدي إلي تقادم المهارات المكتسبة

سابقاً من طرف الأفراد وتزيد أيضاً من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة.<sup>(5)</sup>

---

(1) Denis Leonard, Rodney Mc Adam, The Stratégie Impact and Application of the Business Excellence Model :Implications for Quality Training and Développement, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue,2001, 1.P.P 4-13.

(<sup>2</sup>) راوية حسن: "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2010-2011م ص 34،35.

(3) JOEL. STRIEF, Plan et besoin de Formation, Paris, Ed, Esaka,1993, P. 29.

(4) Armstrong, Michael:"Handbook of Human Resource Management Practice", Eighth Edition, kogan Page limited ,USA,P. 2001,543.

(<sup>5</sup>) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999م، ص 167



وللتدريب له أهميته وفقا لأطرافه فهو هام للفرد كما أسلفنا , وله أهمية للمنظمات والمؤسسات والأجهزة لما له من دور في سد الاحتياجات الأمنية المفاجئة في الأزمات والحفاظ علي المعدات والأجهزة , وله أهمية للمجتمعات لأنه يعد من ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات , ويخفف العبء علي الموازنة العامة للدولة , والتدريب للسجناء يسهم في ضخ أيدي عاملة للدولة عقب الإفراج عنهم حتي لا يكونوا عالة علي الدولة (1).

ومن أهداف التدريب سد الاحتياجات الفعلية لكل مهنة إلا أن الاحتياجات السلوكية تمثل الهدف الأكبر من وجهة نظر الباحث فهي من أهم وأدق الاحتياجات المشتركة بين كافة الوظائف أيا كانت تلك الوظيفة وسنذكر التعاريف المختلفة للاحتياجات وكذلك الاحتياجات السلوكية النفسية لتدعيم هذا المفهوم لدى القارئ كما يلي:

- "عرفت الحاجة بأنها حالة التوتر لدى شخص ما تعمل على توجيه سلوكه نحو أهداف معينة وتستخدم الحاجة على أنها إصلاح شامل يضم الدوافع والبواعث والرغبات والحوافز والأمنيات." (2)
- "وعرفت الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة التي تؤدي إلى تناقض بين الأداء الفعلي والأداء النموذجي وتتمثل الاحتياجات التدريبية في مجموعة المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات و اتجاهات وسلوكيات المتدربين." (3)

(1) لمزيد من التفاصيل راجع , عامر خضير الكبيسي : "التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرون"

مرجع سبق ذكره ص 17 - 25

(2) معيذر بن محمد المعينر: "مدى فاعلية التدريب علي التقنيات الحديثة في الإدارة العامة للتحريات والبحث الجنائي بالأمن العام" جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2010م , ص 23.

(3) المرجع السابق, ص 23.

- "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته وخبراته وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية." (1)
  - "معلومات ومهارات يراد تتميتها أو تعديلها أو تغييرها بسبب مستجدات علمية وإنسانية وتكنولوجية وتنظيمية." (2)
  - ويعرفها البعض بأنها "مجموعة المشكلات التي يمكن التغلب عليها بالتدريب" ويعرفها آخرون بأنها " فجوة الأداء بين المعارف والمهارات والاتجاهات الواجب توافرها لأداء العمل المطلوب وبين المتوفر منها حاليًا"، وتعرف بأنها "الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف للعاملين." (3)
  - " إن الاحتياجات التدريبية تعني وجود فجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف تستدعي إجراء بعض التغييرات المطلوب إحداثها في أداء الضباط والمتعلقة بمعلوماتهم، ومهاراتهم، واتجاهاتهم، وسلوكياتهم من خلال التدريب للوصول للأداء المستهدف." (4)
  - والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه. (5)
- كما أن مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية يرتكز في الأساس بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد لذلك لابد من معرفة المستوى الحالي للأداء وتحديد المستوى المطلوب الوصول إليه ويجب التركيز على فجوة الأداء

(1) عبد الكريم درويش وليلى تولا : "أصول الإدارة العامة"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، 1980 ، ص 603.

(2) عامر خضير الكبيسي: "التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الواحد والعشرون"، مرجع سبق ذكره ، ص 100.

(3) أكرم أنور كراهر : "التدريب والتنمية في القطاع الأمني"، مرجع سبق ذكره ، ص 141.

(4) محمد الطاهر محمود: "تقييم الأداء التدريبي الشرطي"، مرجع سبق ذكره ، ص 54.

(5) Mario, P., The lexicon Webster dictionary, vol. 11, New York: the-Dealer Publishing Company Inc., 1983, P.627.

المشار إليها هنا وكذلك مدى توفر الإمكانيات والفرص التدريبية لتساعد الفرد على التدريب وتطوير أدائه والانتقال من المستوى الحالي الضعيف للمستوى المرغوب فالموقف الإداري لأي منظمة أمنية يتأثر بمتغيرات الأداء والفرص التدريبية المتاحة للعاملين.<sup>(1)</sup>

وأياً كان نوع التدريب التخصصي ، فإن تحديد أهدافه السلوكية يستلزم من المسؤولين عن إعداد تلك البرامج الالتزام بالآتي:

- 1- تحديد الظروف البيئية والتدريبية التي سوف يعقد فيها البرنامج التدريبي.
  - 2- معرفة مستوى أداء المتدربين وخلفياتهم العلمية والمهنية والسلوكية.
  - 3- الوقوف على مستويات الأداء المطلوب تحقيقها من المتدربين.
  - 4- تحديد معايير قياس وتقويم البرنامج التدريبي ومدى فاعليته في تحقيق أهدافه.
- أما كيفية تحقيق الأهداف بمختلف أنواعها المعرفية والوجدانية، والسلوكية يتم عن طريق تصميم وحدات البرنامج التدريبي بحيث توزع على أيام وساعات وأسابيع مدة البرنامج نفسه بنسب لتلك الأهداف.<sup>(2)</sup>

كما أنه استقر خبراء التدريب والعاملين في هذا المجال على أن مبادئ التدريب هي:

- 1- تلبية الاحتياجات التدريبية الواضحة والمحددة وتحديد الأفراد المراد تدريبهم والموضوعات المطلوب التدريب عليها .
- 2- استمرارية التدريب فهو يبدأ قبل بدء الخدمة ويستمر حتى قمة الهرم الوظيفي.

(1) تحسين أحمد الطراونة: "تحديد الاحتياجات التدريبية أساس لعملية التخطيط في الأجهزة الأمنية" ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب علي الصعيدين النظري والعملي في الأجهزة الأمنية 2011/5/25م، ص ص 6، 8

(2) عامر خضير الكبيسي: "التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرون"، مرجع سبق ذكره، ص ص76، 75.

- 3- تعميم التدريب ليشمل جميع العناصر في الجهاز من القاعدة للقمة.
  - 4- واقعية التدريب بحيث تكون مواد التدريب واقعية ملبية للحاجة التدريبية الحقيقية وليست برامج خيالية بعيدة عن الواقع .
  - 5- حتمية التطوير والتحديث لمسايرة التغيرات والتقدم في جوانب الحياة.
  - 6- الشرعية أي يتم وفقا للقوانين والنظم واللوائح .
  - 7- التدرج يبدأ في معالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج للأكثر صعوبة.
  - 8- المرونة بحيث يتطور نظامه وعملياته، مع تطور أساليب التدريب ووسائله.<sup>(1)</sup>
- الاحتياجات السلوكية :

وهي احتياجات يصعب تحديدها لتأثرها بالعوادات والتقاليد والبيئة والوراثة والثقافة لكل فرد وهناك دائما صعوبة في عملية تعديل السلوك أو إنهاء العادات السيئة أكثر من إكساب المهارة أو المعرفة ولكن يمكن تحديد الأنماط السلوكية الضارة والعادات السيئة أكثر من عملية إكساب المهارة أو المعرفة إذ يمكن التعامل مع الأنماط السلوكية الضارة التي تؤثر على الأداء ويمكن تعديلها من خلال برامج تدريب سلوكية توجه نحو غرس القيم الإيجابية الفاعلة والملائمة لطبيعة النشاط والعمل.<sup>(2)</sup>

و يرى الباحث أنه من خلال تعريفات التدريب المختلفة ومن خلال استقراء خصائصه وسماته وأهدافه وأهميته وأثره يمكن أن نؤكد أن العملية التدريبية هي عملية كاملة لها مكوناتها وأجزائها وعناصرها المتميزة المتعددة التي تشكل منظومة

(1) معدي بن الحسين أحمد العسيري: "تقويم برنامج التدريب الميداني في مراكز الشرطة من وجهة نظر طلبة كلية الملك فهد الأمنية" جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013 م، ص ص 22، 23 .

(2) تحسين أحمد الطراونة: تحديد الاحتياجات التدريبية أساس لعملية التخطيط في الأجهزة الأمنية" المرجع السابق، ص ص 117، 118 .

ولكل جزء منها دور هام في الوصول إلى عملية التكامل والتناغم والتفاعل والعمل على تحقيق أهداف التدريب المخطط له استراتيجيا من قبل القيادة العليا. فالمقصود بنظام التدريب هو: ذلك الكيان المحدد من الهيكل التنظيمي للمنظمة ويقوم بعدة أنشطة ومهارات ومهام لإكساب العناصر البشرية في الجهاز معارف ومهارات واتجاهات لازمة لأداء وظائفهم بأعلى إنتاجية من خلال مجموعة من الإجراءات التي تميز هذا الكيان عن غيره من الأنظمة داخل الجهاز<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث

#### أهداف ونتائج التدريب

إن العملية التدريبية منظومة عمل فرعية من النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية ولها مكوناتها التي تتمثل في:

#### 1- المُدخلات Input وتشمل :

- أ- مُدخلات إنسانية وهي: المتدربين - المدربين - إداريين - فنيين.
- ب- المُدخلات المادية وهي: أماكن التدريب - وسائل التدريب والمساعدات التدريبية مستلزمات التدريب - الميزانية التدريبية.

#### 2- العمليات والأنشطة Processes وتشمل العناصر الآتي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية - تحديد الأهداف التدريبية - الموضوعات التي يشتمل عليها البرنامج التدريبي - تصميم البرامج التدريبية - تنفيذ البرامج التدريبية - متابعة البرامج التدريبية.

#### 3- المُخرجات Output وتتمثل في:

(1) أكرم أنور كرار: "استراتيجية التدريب الأمني"، الجزء الأول، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 2010 م، ص 82.

زيادة المعرفة والمهارات الفكرية من خلال التدريب الذي يتضمن معلومات يحصل عليها المتدربون - تطوير وصقل المهارات الحالية - إكساب المتدرب مهارات جديدة - إحداث تعديل أو تغيير في السلوك والمخرجات تكون حسب نوع البرنامج المصمم.

#### 4- التغذية العكسية (مخزون المعلومات) Feed Back :

وهي الذاكرة لمنظومة التدريب ويسمح هذا بتطوير وتحديث المعلومات المتراكمة في الخبرات السابقة.<sup>(1)</sup> ولقد تضمنت غالبية الأدبيات في تلك الجزئية أن عناصر العملية التدريبية عملية مستمرة ومتكاملة وتتوقف كفاءة التدريب على مدى تكامل وكفاءة كافة أجزائه السالف بيانها.

#### ويمكن تقسيم أهداف التدريب إلى ثلاثة مجاميع وهي:

- 1- الأهداف الوقائية: وهي التي تقلل من الوقوع في المشاكل وتمنع استمرارها.
  - 2- الأهداف العلاجية: وهي التي تركز على سد القصور والعجز في الأداء للأفراد والأجهزة وحل المشكلات.
  - 3- الأهداف التطويرية: وهي التي تنطلق من التوقع والتنبؤ واستشراف المستقبل والاستعداد له والمشاركة في صناعته أيضا.<sup>(2)</sup>
- و لتحديد الأهداف السلوكية يجب على من يقوم بإعداد البرامج التدريبية أن يلتزم بما يلي:

(1) نفيسة محمد، مصطفى مصطفى كامل: "إدارة الموارد البشرية"، الجامعة المفتوحة، القاهرة، 2001م، ص ص 104، 105.

(2) عبد العزيز عبد الله آل ملهبي: "الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010م، ص 15.

- 1- تحديد الظروف البيئية والتدريبية التي سوف يعقد فيها البرنامج التدريبي.
- 2- معرفة مستوى أداء المتدربين وخلفياتهم العلمية، والمهنية، والسلوكية.
- 3- الوقوف على مستويات الأداء المطلوب تحقيقها من المتدربين.
- 4- تحديد معايير قياس وتقييم البرنامج التدريبي ومدى فاعليته في تحقيق أهدافه.

أما كيفية تحقيق الأهداف بمختلف أنواعها المعرفية والوجدانية والسلوكية يتم عن طريق تصميم وحدات البرنامج التدريبي بحيث توزع على أيام وساعات وأسابيع مدة البرنامج نفسه بنسب لتلك الأهداف.<sup>(1)</sup>

فتحديد الأهداف هو من أسس التخطيط للتدريب فلقد عرفت دائرة المعارف البريطانية التخطيط بأنه: "التحديد للأهداف المرجوة على ضوء الإمكانيات المتيسرة الحالية والمستقبلية وأساليب وخيارات تحقيق هذه الأهداف."<sup>(2)</sup>

ويجب أن يتم أثناء عملية التخطيط للتدريب الربط بينه وبين الاستراتيجية العامة للمؤسسة شأنه شأن أي نشاط آخر في المؤسسة ويجب أن ينظر للتدريب على أنه فلسفة إيجابية وواقعية تتناول الكيفية التي يساهم التدريب من خلالها في نجاح المؤسسة.<sup>(3)</sup>

#### نتائج التدريب:

للتدريب آثار ونتائج منها ما هو إقتصادي واجتماعي وسياسي وما نركز عليه هنا هو الأثر السلوكي والسيكولوجي كما يلي :

(1) عامر خضير الكبيسي: "التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرون"، مرجع سبق ذكره ، ص ص76، 75.

(2) منصور عيسى: "التخطيط الإداري"، الطبعة الأولى ، الدار المصرية للعلوم ، القاهرة ، 2012م ، ص 8

(3) باري كشواي: "إدارة الموارد البشرية"، الترجمة دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، 2006م، ص 120.

الأثر السلوكي :

هناك تأثير إيجابي يحدث في سلوك المتدربين يشمل:

- 1- تغيير داخلي للمتدرب يجعله يؤدي واجبات وظيفته بقناعة وبوزع داخلي.
- 2- يُنمي قدرات المتدربين على الرغبة في العمل الجماعي في حدود القانون.
- 3- يُزيد الثقة في النفس ويُشجع المتدربين على اتخاذ القرارات.
- 4- يُنمي القدرة على القيادة والسيطرة والمقدرة على تحليل المشاكل.
- 5- يُنمي قدرات رجال الشرطة على تحديد الصواب والخطأ في التعامل والتصرفات مع المواطنين. (1)

الأثر السيكولوجي :

إن الوضع الحالي والمتغيرات العالمية والإقليمية تتطلب تغيير نمط سلوك العنصر البشري وذلك من خلال التدريب. (2)

ويرى الباحث أن الأهداف، والأهمية، والأثر هم أطراف لمثلث يتقارب في مصطلحاته ومفاهيمه، ولكن هناك ملمح للاختلاف في مدلولات هذا المثلث؛ فإن كان الأول هو ما تهدف إليه الإدارة العليا وتخطط وتعد له في تخطيطها الاستراتيجي أملاً في الوصول إلى تلك الأهداف، فإن الثاني إحساس جمعي واهتمام الكافة سواء القيادة السياسة أو التنفيذية أو التشريعية بعمق وخطورة وأهمية التدريب وسرد وعرض مزايا التدريب والتشجيع على تطويره، والثالث هو الآثار أو

(1) طارق محمد دياب: "تنمية الكوادر البشرية لمواجهة المتغيرات المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص ص196، 197.

(2) المرجع السابق: ص ص200، 201.



النواتج التي يتوقعها المخطط الاستراتيجي والعناصر البشرية العاملة في المؤسسات المختلفة .

كما أن التدريب نظام متكامل يعمل بطريقة علمية منهجية مرتبة لبلوغ الأهداف المحددة مسبقاً وصولاً دقيقاً واضحاً علاوة على أنه لا يعمل في معزل عن البيئة **Environment** سواء الداخلية والتي تتمثل في حاجات الأفراد ونظريات العلوم السلوكية والموارد المتاحة و تصور الإدارة العليا للتدريب وأهميته أو الخارجية للمنظمة سواءً أكانت متغيرات سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية تؤثر على نظم التدريب.

لذلك يمكن التأكيد على أن العملية التدريبية نظام متكامل ذاتياً بحيث تكون كل مرحلة من مراحل التدريب مرتبطة ارتباطاً عضوياً بغيرها من المراحل الأخرى وأن الكفاية الكلية للنظام تتوقف على كفاية كل مرحلة من مراحل النظام.<sup>(1)</sup>

ولاستكمال تلك الرؤية للتدريب كنظام يعمل في تناغم مع كافة مكوناته نوضح ان مفهوم تعديل السلوك: " هو منهج علمي يعتمد على تطبيق إجراءات علاجية معينة الهدف منها ضبط المتغيرات المسؤولة عن حدوث السلوك، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من وراء هذا التعديل ليحدث التكيف مع بيئة الفرد التي يعيش فيها، ويعرف إجرائياً بأنه عملية تقويض السلوك الغير مرغوب فيه من ناحية أخرى".<sup>(2)</sup>

كما أن الإنسان منذ ولادته لديه القدرة الفطرية على التعلم وإتقان المهارات بالتدريب ولا يمكن أن يؤدي التدريب بثماره إلا من خلال الدوافع والتحفيز، وفقاً لمبدأ

(1) كريم ناصر علي، أحمد محمد خلف: "علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل"، مرجع سبق ذكره، ص116.

(2) حمدي عبد الله عبد العظيم: "برامج تعديل السلوك"، مكتبة أولاد الشيخ للتراث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013م، ص 36

الدافعية وعلاقته بالإنجاز والشعور به، مثل دافع الحوافز والتفوق أو تجنب الألم، فالدافع شرط ضروري لنجاح عملية التدريب وفقاً للدراسات النفسية والتجارب في المعمل السيكولوجي.(1)

ولقد لاقى التعلم اهتماماً كبيراً من العلماء والمفكرين، وأضحى التعلم مفهوماً أساسياً في علم التدريب، فأصبح بمثابة حجر الأساس في عملية تعديل السلوك بل في عملية التعلم نفسها، فالتعلم عملية افتراضية يمكن الاستدلال عليها من خلال ملاحظة السلوك الإنساني فالإنسان يتعلم أساليب وطرق للتعامل والتعايش مع الآخرين والتوافق معهم والعيش في سلام وأمان، وقد يتعلم أساليب خاطئة في التعامل، كمن يسقط خطأه على الآخرين ، ولو نظرنا للتعلم كنتيجة فيمكن القول أنه "تغير في الأداء أو تعديل في السلوك ثابت نسبياً ينتج عن الخبرة والمران ولا يعزى إلى الحالات الجسمية المؤقتة كتلك التي يحدثها المرض أو التعب ، أو العقاقير".(2)

ويجب أن يُراعى في التدريب المتغيرات الوراثية، والبيئية، والثقافية والفروق الفردية بين الأفراد، مما يستتبع ذلك الاستفادة من العلوم النفسية مثل علم النفس (التربوي الإداري - الجنائي - الاجتماعي - الارتقائي - الفارقي - البيئي التجريبي)، وصولاً إلى توظيف أمثل لنتائج تلك العلوم في البرامج التدريبية المختلفة ، وأن تصمم التصميم الملائم لكل مشكلة أو حاجة تدريبية حقيقية، كمن يكون سلوكه عدائياً، أو قيادة غير مرنة، أو انخفاض أداء البعض وعدم اكتراثهم بالعمل، فكل مشكلة برنامجها الملائم لها، واستخدام طرق تحليل السلوك وتقنية تعديل السلوك في برامج التدريب ، ومدارسة المعوقات والإشكاليات السيكولوجية للتدريب.

(1) رأفت عبد الفتاح: "سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2001م ، ص 32.

(2) جابر عبد الحميد جابر: "سيكولوجية التعلم ونظريات التعلم"، دار النهضة العربية، الطبعة التاسعة، القاهرة، 1999م، ص 6.

## المبحث الثاني

### مفهوم سيكولوجية التدريب ومدلول التعلم

#### تمهيد وتقسيم:

إن كل نشاط يصدر عن الكائن الحي يسمى سلوك، وهذا النشاط لا يتم بمعزل عن البيئة المحيطة به، ويقوم علم النفس بدراسة هذا السلوك، وذلك من خلال ملاحظة ما يطرأ من تغير على هذا السلوك .

والبرامج التدريبية تحاول تعديل هذا السلوك الإنساني والارتقاء به وتحسينه ولن يتم لها هذا إلا من خلال الإلمام وفهم المعرفة السلوكية وخاصة السيكولوجية منها، فهناك العديد من البرامج التدريبية التي تم تنفيذها وراعت تلك المعارف أدت إلى نتائج هامة في بعض المؤسسات والهيئات فحدت من حالات الغياب والتأخير، ومنها ما جعل الأجواء في العمل مشجعة على تحسين معدلات الأداء كمًا ونوعًا.<sup>(1)</sup> ولهذا كان من الهام أن ينظر القائمين على شؤون التدريب بكافة مستوياتهم إلى التدريب من منظور سيكولوجي، ويستتبع هذا التعرف على مبادئ وأسس علم النفس وماهيته وصولاً لفهم أعمق للسلوك الإنساني بغرض التوصل لمفاتيح تعديل السلوك ببسر وسهولة والوصول لمستوى أداء يتماشى مع المرحلة الراهنة.

ولسيكولوجية التعلم أهمية كبرى في أنها توضح كيفية تجنب استخدام طرق ووسائل تعليم غير سليمة تؤدي إلى إضاعة الوقت والجهد والنفقات، وتوضح أهمية

(1) عامر خضير حميد الكبيسي: "سيكولوجية التدريب الاستراتيجية والتقنيات والإشكاليات"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2004 م، ص 43.

سيكولوجية التعلم في التوصل لطرق تطبيقية ملائمة تفيدنا في التدريب العسكري والمهني<sup>(1)</sup>.

"ونظرا لتغيرات العصر المتلاحقة وضغوط العمل كان لابد من التعامل مع مجريات الحياة في شتى صورها من خلال التعلم الوجداني حيث أنه مفهوم حديث نسبيا في التراث السيكولوجي ويعني القدرة على تقديم نواتج إيجابية في علاقة الفرد بنفسه وبالآخرين، وذلك من خلال التعرف على انفعالات الفرد والآخرين كما أنه هناك أدوات لقياس الذكاء الوجداني من خلال الإجابة على عدة تساؤلات منها: هل يمكنك التحكم في انفعالاتك؟ هل يمكنك تهدئة نفسك؟ هل يمكنك قراءة مشاعر الآخرين؟ هل يمكنك تأجيل الإشباع أو الإرضاء؟

وهناك أسباب لصعوبات التعلم منها الانسحاب والشعور بالقلق والاكتئاب وصعوبة الانتباه والتفكير والجنوح والعدوانية<sup>(2)</sup>.

وسنوضح تباعاً ماهية السلوك الإنساني، والركائز السيكولوجية للتدريب السلوكي وإيضاح أثر كل من الوراثة والبيئة على السلوك الإنساني، وكذلك الدوافع ووظائفها المختلفة من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول : السلوك الإنساني وعناصره.

المطلب الثاني : مدلول الدوافع

المطلب الثالث: التعلم وخصائصه.

**المطلب الأول**

(1) فؤاد أبو حطب، آمال صادق : "علم النفس التربوي"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، الطبعة الخامسة، 1996م، ص59.

(2) حمدي عبد الله عبد العظيم: "البرامج التنموية وطرق تصميمها"، مكتبة أولاد الشيخ للتراث، الطبعة الأولى، 2013م، ص 32، 33.

## السلوك الإنساني وعناصره

إن علم النفس عرف السلوك الإنساني بوجه عام على أنه كل نشاط يصدر من الكائن الحي حال تفاعله مع بيئته ومحيطه.

أما التعريف الخاص للسلوك الإنساني هو كل ما يصدر عن الإنسان من أفعال وتصرفات وتغييرات لتحقيق رغباته وتلبية احتياجاته أو للتكيف مع بيئته، ويتضح أن السلوك الإنساني إن كان يتأثر بالبيئة المحيطة به فهو يتأثر أيضًا بالقوى الداخلية الكامنة في النفس البشرية.

هناك إذن سلوك غير مرئي داخلي كالتفكير والتأمل والعاطفة، فالتصرفات الفسيولوجية والأنشطة الذهنية والانفعالات العاطفية تدخل ضمن السلوك الإنساني ويتكون السلوك الإنساني من عناصر ترى بعض المدارس النفسية أنهم عنصرين (المثير الاستجابة) ومدارس أخرى تراها (دوافع داخلية، وحوافز خارجية)، ومنهم من يراها في ثلاث مكونات وهي:

- أ- المُدخلات وتشمل المحركات الأساسية المشتركة للسلوك الإنساني كالجوع والعطش والخوف والأمن والنوم والعطش والحركة إلى آخره ... وتشمل أيضًا المؤثرات الاجتماعية كالعادات والتقاليد والثقافة والقيم الدينية والأخلاق وأثرها الروحي على السلوك الإنساني، ويمكن أن يطلق على تلك المُدخلات (المؤثرات والحاجات الأولية الفسيولوجية والمكتسبة).
- ب- العمليات وتشمل الأنشطة الذهنية، ومن خلالها يتم الإدراك وتوظيف الدوافع والاتجاهات والخبرات.

ت- المخرجات وهي الاستجابات الصادرة عن الإنسان في شكل أفعال وأقوال، وهي نتاج من المدخلات والعمليات السابق بيانها<sup>(1)</sup>.

فعلم النفس هو العلم المسئول عن دراسة السلوك الإنساني وتطوره، وكشف قوانين سلوك الجماعة، ودراسة طرق اكتساب العادات السلوكية المختلفة الاتجاهات والقيم وطرق التفكير والإدراك والتذكر، ودراسة السلوك السوي والغير سوي، وهو علم يعتمد على الملاحظة والمنهج التجريبي لملاحظة سلوك الإنسان من أبسط الاستجابات الحسية إلى أعقدها مثل سلوك حل المشكلة والتفكير الإبداعي<sup>(2)</sup>.

ويرى الباحث أنه مع الفهم الجيد لدوافع السلوك الإنساني، ودراسة مكوناته واضطلاع القائمين على تصميم البرامج التدريبية على تلك المسائل يمكنهم من إخراج تلك البرامج بصورة ناجحة تحقق الأهداف المخطط لها، ولم يعد يجدي الآن استخدام وسائل العقاب فقط في حالة وجود تقصير في الأداء أو إعطاء حافز مادي للتحفيز إذا كان الأداء جيد، فمع الصراعات والمتغيرات والضغوط الحادثة في كافة مجالات الحياة ليس أماننا سوى وضع نتائج وخلصات لما توصلت إليه النظريات السيكولوجية من دراسة دوافع وعناصر ومحفزات السلوك الإنساني أمام مصمم البرامج التدريبية للاستفادة منها.

"فعلى الرغم من كفاءة ما كتب من مؤلفات تنظيرية لتدعيم التراث النفسي فإننا نلاحظ في المقابل ندرة في الدراسات السيكولوجية التي تناولت موضوع التدريب بوصفه ممثلاً للجانب التطبيقي للنظريات المفسرة لموضوع التعليم، وقد فرض ذلك

(1) عامر خضير حميد الكبيسي : "سيكولوجية التدريب الاستراتيجية والتقنيات والإشكاليات"، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(2) محمد جاسم محمد: "المدخل إلى علم النفس العام"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، ص 15.

على المستوى المحلي والعربي ردة ثقافية ونفسية في آليات التدريب التي أقامها التطبيقيون من خلال عدم وعيهم بالأطر النفسية.<sup>(1)</sup>

وسنعرض لخلاصة النظريات السيكلوجية وما توصل إليه علم النفس بكافة فروعها ومجالاته من مفاهيم وتطبيقات لها علاقة بالتعليم والتدريب وتطوير السلوك وتعديله مما يؤكد صحة النظرة التي ترى ضرورة التوجه لأساليب تدريبية سلوكية عصرية واقعية فاعلة وهذه المنطلقات هي:

1- "إن التعليم بالممارسة والتطبيق أكثر فاعلية وأشد تأثيراً على تحسين الأداء من التلقين والتوجيه وإلقاء المحاضرات النظرية.

2- إن ما يتعلمه الفرد بجهده الشخصي ببحثه ومشاركته أكثر ثباتاً ودواماً من التعلم الذي يظل فيه المتعلم والمتدرب مقتصرًا على الاستماع والإصغاء.

3- إن أساليب تعلم المعارف والمعلومات النظرية لا تصلح لتعلم المهارات وتنمية القدرات العملية والتطبيقية.

4- إن الإدراك الحسي للإنسان يسير من العام والكلي متجهاً نحو الخاص والجزئي وكذلك التعلم واكتساب المعارف والمهارات يفضل أن تكون بنفس الاتجاه.

5- إن الرغبة في التعلم هي التي تدفع الأفراد لتقبل المعرفة الجديدة واكتساب المهارات وتحسينها وليس الإلزام والقصر المفروض من الخارج .

6- إن السلوكيات الخاطئة والعادات الضارة يمكن إطفائها والكف عنها بالتدريب المتخصص طالما أنها مكتسبة وليست مورثة أو فطرية.

(1) رأفت عبد الفتاح: "سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص 31، 32.

- 7- إن الثواب أفضل من العقاب كحافز للتعلم واكتساب المعرفة والمهارة فالحوافز المادية والمعنوية أقوى وأشد تأثيراً من الحرمان منها أو التهديد بوقفها.
- 8- إن الأفراد متباينون في قدراتهم واستعداداتهم للتعلم والاكتساب وأن مراعاة الفروق الفردية واختيار المتدربين الأقل تفاوتاً يسهم في تحسين عملية التدريب.
- 9- إن التكرار وتقدم الزمن لا يكفي لتحقيق التحسين أو رفع معدلات الأداء ما لم تتاح الفرص التدريبية للراغبين في تحسين وتطوير معارفهم ومهاراتهم .
- 10- إن الدقة في الأداء هي جوهر وهدف العملية التدريبية لأن الأخطاء تزيد التكاليف وتقلل مستوى الجودة وحين تتحقق الدقة يبدأ الاهتمام بمعدل السرعة وتنشيط الحركة
- 11- إن اكتساب المعارف والمهارات ينبغي أن يبدأ بالأسهل ثم تتدرج إلى الأصعب وفقاً لمستويات المتدربين وخلفياتهم التي تصمم البرامج في ضوءها .
- 12- إن التدريب المتلاحق والمستمر أديم وأكثر فائدة لتعليم المهارات السهلة أما التدريب الموزع فأكثر ملائمة لتعليم المهارات الأصعب .
- 13- إن عامة الناس يمتلكون قدرات واستعدادات عقلية تمكنهم من التميز والإبداع إذا ما توافرت لهم فرص التعليم والتدريب الملائمة والعمل في بيئة مشجعة.



14- إن النمو الفسيولوجي يسهم في إثارة الغرائز وتقوية الدوافع والمويل لكن التعلم والتدريب يسهمان في ضبطها وتهذيبها وتوظيفها في الوقت والمكان المناسب.

15- إن للوراثة دور في تحديد معدلات الذكاء وبعض القدرات والاستعدادات الفطرية لكن للبيئة دورها الأهم في تنميتها وتطويرها وتوظيفها والحد من آثارها السلبية.

16- إن الإنسان هو أكثر الكائنات الحية مرونة وقدرة على التكيف وتعديل السلوكيات سواء بالتعلم الذاتي أو بالتدريب السلوكي.

17- إن التدريب والتعلم الذي لا تتاح الفرص لترجمته وتطبيق مفاهيمه ومضامينه المعرفية والسلوكية قد يسبب الإحباط واليأس في نفوس المتدربين.

18- إن التعلم والتدريب لاكتساب المعرفة أو لتعديل السلوكيات وتطوير المهارات يستلزم الإعداد والتخطيط للبرامج التدريبية الموجهة نحوها والتي يتعذر على غير المتخصصين والمهنيين النهوض بها.

19- إن التدريب كما هو التعليم أصبح حقلاً علمياً ومجالاً مهنيًا لا ينبغي لغير المؤهلين أكاديمياً والمنتمين مهنيًا أن يمارسوه إذا ما أريد لبرامجه النجاح وتحقيق الأهداف.

20- إن البرامج التدريبية كما هي البرامج التعليمية تصمم وتعد لتلبية لاحتياجات الأفراد والمنظمات والمجتمعات ولا تفرض عليها أو يروج لها على غرار تسويق السلع الجاهزة.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني

(1) عامر خضير حميد الكبيسي: "سيكولوجية التدريب الاستراتيجية والتقنيات والإشكاليات"، مرجع سبق ذكره، ص ص 52، 50.

## مدلول الدوافع

إن الدافع هو الذي يوجه السلوك الإنساني ويحركه لذلك فإن معرفة الدوافع تساعدنا على فهم السلوك الإنساني وتحليله فمعرفة وتحديد الدافع في جريمة القتل مثلا يشير بنسبة كبيرة للفاعل، كما أن فهم الدوافع يساعدنا على فهم سلوك الآخرين وتفسيره، وهناك عدة تعريفات لمفهوم الدافع ومنها :

"مصطلح عام أطلق للدلالة على العلاقة الديناميكية بين الكائن الحي وبيئته ولفظ الدافع لا يعني ظاهرة سلوكية يمكن ملاحظتها، وإنما يعني فكرة تكونت بطريقة الاستدلال.

الطاقة التي تدفع الكائن الحي لأن يسلك سلوكًا معينًا وفي وقت معين، فالكائن الحي يكون مدفوعا في سلوكه بقوة داخلية تجعله ينشط ويستمر في هذا النشاط حتى يتم إشباع هذا الدافع .

إنه حالة من التوتر أو عدم الاتزان التي يشعر بها الفرد، وعليه فإنه يسلك وينزع إلى عمل معين .

حالة داخلية جسمية أو نفسية تثير السلوك في ظروف معينة وتواصله حتى ينتهي إلى غاية معينة.<sup>(1)</sup>

فالدافع كمصطلح في علم النفس حالة مؤقتة من التوتر الجسمي تحرك السلوك في اتجاه أهداف معينة كالجوع والدافع الجنسي ويمكن السيطرة على هذه الدوافع بالتربية ولكن الأفراد المصابين بأمراض عقلية لا يتحكمون في دوافعهم، ومن الدوافع ما هو فطري أي موروث ومنها ما هو مكتسب مثل تكوين الاتجاهات

(1) محمود عبد الحليم منسي: "علم النفس التربوي للمعلمين"، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1991م، ص 60، 59.

والعواطف، أما الدافعية لا تشير إلى أي نشاط من نوع خاص فهي علاقة ديناميكية بين الكائن الحي وبيئتها.<sup>(1)</sup>

**ويرى الباحث** أنه بتطبيق ذلك على التدريب الأمني نجد أن المتدرب حينما يواجه موقفًا آمنًا جديدًا مثلاً لا يستطيع التعامل معه بالأساليب السلوكية المعتادة فيبدأ في الإحساس بالحاجة إلى تعديل سلوكه أو معرفة سلوكيات جديدة تساعده على مواجهة هذا الموقف، وهنا يمكن لنا أن نلاحظ ظهور الدافع لديه، والمتمثل هنا في الرغبة في حل هذا الموقف الأمني فينشط سلوكه للوصول إلى الحل والسيطرة على هذا الموقف وصولاً لحل المشكلة فيحدث الرضا والإشباع وإنهاء المشكلة القائمة، فلو غاب الدافع لدى المتدرب لما تحرك ونشط لحل الموقف عن طريق النشاط لتعلم أساليب جديدة وتطوير وتعديل سلوكه.

كما أن عملية العقاب و التي تتم بهدف محاسبة المخطئ و تصويب أي أخطاء مستقبلية قد تقع في العمل ومنع تكرارها يختلف تأثيرها من فرد لآخر ونفس الحال بالنسبة للمكافأة ويتوقف هذا على الفهم النفسي الجيد لطبيعة وشخصية كل فرد فقد يكون مجرد التوبيخ أو اللوم بالكلام أقوى أثراً على شخص من توقيع جزاء الخصم من الراتب وهكذا .

وتظهر أربعة قضايا سيكولوجية هامة في مسألة مدى ارتباط الدافع بعملية التدريب أو التعلم يجب أن توضع في حسابان مصمم البرنامج التدريبي الأمني وهي:

- عدم وجود سلوك لا يخلو من الدافع بالمعني السيكولوجي إلا الأفعال المنعكسة الطبيعية فالكائن لن ينشط إلا في الحالة الحرجة فيبحث عن هدف يريجه.

(1) جمال الدين محمد الشامي : "الدافعية والتعلم"، مكتبة نانسى بدمياط، الطبعة الأولى، القاهرة ، 2001م، ص ص 5، 9.

- إذا كان الهدف صعب الوصول إليه فيتوقف نشاط الكائن الحي إلا إذا وجد هدف بديل.
- لا بد من وجود تقبل انفعالي إلى جانب التقبل المعرفي لتعلم خبرة من الخبرات لأنه بدون ذلك تفقد المعلومات عن طريق النسيان بسرعة وعدم تأثيرها في سلوك الفرد.
- أهم دافع مكتسب هو الانتماء وفكرة التقبل الاجتماعي والحاجة للاتصال ففي حالة عدم تقبل الفرد مدربه أو معلمه يحدث عائق في عملية الاتصال.<sup>(1)</sup>

#### المطلب الثالث

#### التعلم وخصائصه

#### مفهوم التعلم Learning Definition:

يعد سلوك الكائن الحي سلوك فطري وسلوك مكتسب فهو سلوك فطري كالرغبة في إشباع الجوع والعطش والغريزة ويكون سلوك مكتسب مع التعلم لطرق قديمة لإشباع تلك الرغبات وتحدث عملية التقدم في هذا السلوك بالممارسة فأى سلوك مبدؤه فطري , فالتعلم نشاط ذاتي يقوم فيه المتعلم ليحصل على استجابات ويكون مواقف يستطيع بواسطتها أن يجابه كل ما قد يعترضه من مشاكل في الحياة.

فنجد أن موضوع التعلم من الموضوعات وثيقة الصلة بالتدريب، وهو ركن من الأركان الرئيسية التي تعول عليها كافة المنظمات لإكساب موظفيها السلوك والخبرات اللازمة لممارسة أعباء ومهام وظائفهم بصورة سهلة وناجزة ومحقة

(1) سناء محمد سليمان: "محاضرات في سيكولوجية التعلم"، عالم الكتب، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2008م، ص 64، 65.

لأهداف المنظمة أو الهيئة التي ينتمي إليها هؤلاء الموظفين، وسنذكر بعض النقاط الهامة قبل إيضاح مفهوم التعلم كالاتي:

- ضرورة أن يتصف أي تعلم لسلوك ما بالدوام النسبي بعيداً عن العشوائية والتغير المستمر.

- تراكم حصيلة السلوك لن يتأتى إلا من التكرار في التعلم والتدريب والخبرة.

- نجاح تراكم الخبرات لن ينجح إلا إذا كان هناك تدعيم وتعزيز ملازم للحصول على تلك الخبرات وإلا ينطفئ السلوك وينقضي.<sup>(1)</sup>

ولقد تعددت تعاريف التعلم وفقاً للزاوية والنظرة التي يعرف من خلالها

التعلم وذلك كالاتي :

- "هو تغير في السلوك ينتج عن الممارسة وبه يمكن للناس القدرة على مواجهة المواقف التالية بصورة مختلفة قد تسمى تعلمًا."<sup>(2)</sup>

- "إن واقعة التعلم تحدث عندما يتوفر في الموقف عنصر منبه أو مثير يؤثر على المتعلم بطريقة تجعل سلوكه يتغير من وضع معين قبل هذا الموقف إلى وضع آخر بعده وهذا التغير في الأداء هو ما يؤدي إلى الاستنتاج أن تعلمًا قد حدث."<sup>(3)</sup>

- "تعديل يطرأ على نشاط الإنسان بسبب الممارسة والتدريب - نشاط عقلي وجسماني يؤدي إلى توسيع المدارك وتحسين المهارات - تغيير في السلوك ينجم عن تأثيرات الخبرات المكتسبة - عملية اكتساب الأفراد للمعرفة والمهارة والمعتقد لتوجيه السلوك وتحسين الأداء - تحديث للتنظيم العقلي والانفعالي يرتبط بسمات الفرد الموروثة والمكتسبة سلوك يؤدي إلى نمو الفرد وبنائه وجعل خبراته مغايرة لما

(1) أحمد ماهر: "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 96.

(2) محمد عبد القادر عبد الغفار: "علم النفس التعلم"، مكتبة النهضة المصرية، طبعة طلابية، القاهرة، 1999م، ص 69.

(3) فطيم، لطفي محمد: "تطبيقات التعلم المعاصرة"، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1996م، ص 9.

كانت عليه - أحد المحددات الفردية للسلوك الإنساني - تغير ثابت نسبياً في السلوك يحدث نتيجة الخبرة.<sup>(1)</sup>

- " عملية عقلية داخلية نستدل على حدوثها أو عن آثارها أو النتائج التي تظهر من عملية التعلم، وتكون في صورة تعديل أو تغيير يطرأ على السلوك الإنساني سواء أكان انفعاليًا مثل اكتساب قيم واتجاهات وعواطف وميول جديدة، أو عقليًا مثل اكتساب المعلومات والمهارات، والاستعانة بها في التفكير في مواقف حقيقية لغرض الوصول إلى هدف أو حل أي مشكلة.<sup>(2)</sup>

- "تغير في السلوك يحدث تحت شروط معينة أهمها الحصول على الجزاء والمكافأة.<sup>(3)</sup>

- " هو العملية التي يتغير بها السلوك نتيجة لخبرة سابقة، وجوهره إضافة عمل جديد لما كان يمكن للإنسان أن يقوم به قبل ذلك، على أساس أن يعزز هذا النشاط الجديد في النشاطات المختلفة المقبلة.<sup>(4)</sup>

وما يمكن لنا ملاحظته من هذه التعريفات أنه هناك عمليات عقلية تحدث

نتيجة التعلم منها:

(الانتباه، الإدراك، التفكير، التذكر، فهم العلاقات، الأفكار).

والإدراك هو " عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة العقل تمهيداً

لترجمتها إلى معاني ومفاهيم تساعد في اختيار ردود الفعل أو السلوك المناسب.<sup>(5)</sup>

(1) عامر خضير حميد الكبيسي: "سيكولوجية التدريب الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات"، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(2) محمد جاسم محمد: "المدخل إلى علم النفس العام"، مرجع سبق ذكره، ص 133.

(3) سناء محمد سليمان: "محاضرات في سيكولوجية التعلم"، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(4) أحمد عكاشة: "علم النفس الفسيولوجي"، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2008م، ص 219.

(5) شوقي ألغيثاني، عزة البورصلي: "مهارات الاتصال الفعال"، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، طبعة طلابية، القاهرة، 2006 م ص 67.

وهناك عوامل تؤثر في عملية الإدراك وهي:

"الحواس وقدرتها على الاستقبال - الخبرات السابقة والمعلومات المختزنة لدى الفرد البيئة الحضارية التي يعيش فيها الفرد - الدور الاجتماعي الذي يشغله الفرد - المستوى الثقافي والتعليمي للفرد - القيم الدينية التي يؤمن بها الفرد - توقعات الفرد لما سيتم استقباله من مثيرات - المشاعر والاتجاهات والحاجات الكامنة لدى الفرد." (1)

### خصائص التعلم:

يمكن استخلاص بعض الخصائص للتعلم من التعريفات السابقة وهي أنه تكوين فرضي وعملية تغير في السلوك، وتقدمي، ويتصف بالاستمرار النسبي ويمكن قياسه من جانب الأداء، ويشمل جوانب الشخصية، ويتم تحت شرط الممارسة المعززة، فهو عملية تفاعلية مستمرة تراكمية تدريجية، وتشمل جميع السلوكيات والخبرات الجيدة والخاطئة وعملية مقصودة وموجهة لهدف معين أو عرضية غير مقصودة، وعملية متعددة المظاهر متطورة وترتبط بين المثيرات والاستجابات، وتتضمن إعادة بناء للخبرات السابقة، وتشتمل على جميع التغيرات النسبية الثابتة. (2)

ويرى الباحث بالإضافة إلى ما ذكر أن التعلم هو أنه نشاط ذاتي يقوم به المتعلم ليحصل على استجابات، ويكون مواقف وخبرات يستطيع من خلالها مواجهة ما قد يعترضه من مشاكل في الحياة، فهو تعلم ذاتي من الشخص نفسه بدون

(1) شوقي أليطاني، عزة البورصلي: "مهارات الاتصال الفعال"، المرجع السابق، ص 68.

(2) الكنان، ممدوح عبد المنعم، أحمد محمد مبارك الكندي: "سيكولوجية التعلم وأنماط التعلم"، مكتبة الفلاح، الطبعة الثانية، الكويت 1996م، ص ص 22، 23.

مساعدة مباشرة من معلم أو معلمين ويمكن أن يندرج تحت مفهوم التعلم ذلك التعلم الذي يتم عبر التقنيات الحديثة كشبكة الإنترنت مثلا.

**كما يرى الباحث** أهمية إلقاء الضوء على مسألة المراحل العمرية للمتعلمين وعلاقتها بالتدريب، وذكر الخصائص المميزة لتعليم الكبار مما يسهل لمصممي البرامج التدريبية تصميم برامجهم تصميمًا علميًا واقعيًا يفي بأهدافه المرسومة مسبقًا، وأيضًا إيضاح الجوانب الهامة لمسألة التعلم والتعليم لبيان مدى إمكانية الاستفادة من نظريات تلك العلوم في مسألة التدريب.

### وخصائص تعليم الكبار هي:

- 1- " أن الكبار يحملون فروقًا فردية أكبر من الصغار بتقادم واختلاف الخبرة والعمر مما يجعلهم أكثر ميلاً للتعلم الفردي .
- 2- أن الكبار أقل تقبلاً للأفكار الجديدة مما يستلزم طرائق تعليمية أكثر تعقيدًا من تلك المستخدمة مع الصغار .
- 3- يركز تعليم الكبار على الموضوعات ذات العلاقة بالعمل والمهنة ومشاكل الحياة العملية.
- 4- يميل الكبار إلى إضافة المعرفة الجديدة بالمعارف السابقة في ضوء خبراتهم السابقة ومدى علاقتها بالسلوكيات.
- 5- يمكن للكبار أن يساهموا في تعليم بعضهم البعض من خلال الحوار والنقاش والتفاعل.
- 6- يفضل الكبار تعلم المهارات والقدرات العملية أكثر من ميلهم لاكتساب المعارف والمعلومات." (1)

(1) عامر خضير حميد الكبيسي: "سيكولوجية التدريب الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات"، مرجع سبق ذكره، ص77.



أما الفروق الفردية بين الأفراد لها عظيم الأثر في الجانب التدريبي والتعليمي؛ فلقد خلق الله البشر متفاوتين في القدرات والسمات واللغة والطباع، وهذا الاختلاف لحكمة تحقيق التكامل والتعاون بين الجميع .

وللاستفادة من الفروق الفردية بين الأفراد عكف علم النفس الفارقي على ذلك ويعرف هذا العلم بأنه هو ذلك العلم الذي يدرس ويبحث الفروق الكمية والكيفية بين البشر في القدرات العقلية والسمات الشخصية والنفسية والجسمية، ومعرفة طبيعة هذه الفروق والاستفادة منها في عمليات الاختيار والتوجيه والتعيين والتدريب؛ فهذا العلم له دورًا في مراحل بداية الاختيار للتعيين، وله دورًا في ترشيح الأفراد للمناصب القيادية كما أن له دورًا في اختيار مجموعات التدريب في ضوء تقارب قدراتهم العقلية حيث أنه يستخدم اختبارات قياس نفسي متطورة، وهذا منح المختصين القدرة المتعمقة على فهم ديناميات الفرد مما يجعل تطبيق تلك الاختبارات أداة لتطوير اختيار المتدربين والمدربين.<sup>(1)</sup>

**ويرى الباحث بعد هذا العرض والتوضيح أن برامج التدريب والتعليم المصممة علمياً ومنهجياً والمتجددة والمواكبة لمستجدات العصر، والتي تدرس مقدار ما هو متوقع حدوثه من انتقال أثر التدريب والتعلم من موقف تعليمي أو تدريبي إلى موقف آخر يساعد بصورة قوية وفاعلة على توجيه التدريب التوجيه السليم والتركيز على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التدريب وأن نركز في إيضاح مدى أهمية التدريب على نقاط أو مواضيع معينة تنمي مواضيع معرفية أخرى ومن خلال هذا يمكن أن ننتج منظومة تدريبية على أعلى مستوى لكافة المجالات.**

### المبحث الثالث

(1) عامر خضير حميد الكبيسي: "سيكولوجية التدريب الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات"، المرجع السابق، ص 52، 51.

## تقنية تعديل السلوك ومعوقاته السلوكية

### تمهيد وتقسيم:

تقنية تعديل السلوك هي الأدوات أو الطرق، والوسائل، والأساليب التي تتضمنها الخطط التي ستستخدم لتعديل السلوك البشري، وكلما كانت تلك التقنيات ناجحة انعكس ذلك على نجاح البرامج التدريبية، ونجحت في التعديل نحو السلوكي المرغوب أو عدلته أو طورته حسب الهدف المراد بلوغه، فسوء التوظيف أو سوء التنفيذ سيحول دون ذلك، ومن الأهمية بمكان حسن اختيار تلك الأدوات والأساليب وعدم اللجوء للعشوائية في الاختيار بين تلك الطرق ولقد طرحت النظريات النفسية بعض هذه التقنيات، ويمكن أن يعتبرها الباحث نماذج هامة تفيد في تعديل السلوك بطريقة علمية مقننة، وسوف نعرض تباعاً لهذه الطرائق من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تقنيات تعديل السلوك.

المطلب الثاني: معوقات التدريب من منظور سيكولوجي.

### المطلب الأول

#### تقنيات تعديل السلوك

سوف نعرض لعدد إحدى عشر تقنية لتعديل السلوك طرحها رواد الفكر السلوكي بشيء من الإيجاز وفقاً لما ورد بنظرياتهم النفسية والسلوكية كما يلي:

#### 1- تقنية تحليل السلوك:

أثار بعض العلماء النفسيين العديد من الأمور الهامة في مسألة فهم التصرفات والسلوك الإنساني، وأشاروا إلى وجوب النظر و الاهتمام بأمرين وهما:

أ- تحليل البيئة السلوكية:

وهي الدائرة اللصيقة الضيقة التي تتصل وتتعلق مباشرة بالسلوك الإنساني وليس فقط البيئة الخارجية على عمومها وإطلاقها كالظروف والمتغيرات السياسية والاقتصادية مثلاً.

**ب- تحليل عناصر السلوك نفسه إلى مكوناته وعناصره المتمثلة في :**

- سلوك ما قبل السلوك أي كل ما يهيئ الفرد ويدفعه لسلوك مقصود كمن يخاف من الامتحان فيقوم باستذكار دروسه والاستعداد للامتحان بالتحصيل فالمقصود هنا أن السلوك إرادي منظم وليس عشوائي، ولا يحدث بدون مثير أو معززات إيجابية كانت أم سلبية.

- سلوك السلوك وهو الجزء الرئيسي للتصرف الذي يلي الجزء الأول وهي الاستجابة الإجرائية فتؤثر في البيئة، وقد تستمر أو لا حسب نوعية التأثير الذي تحدثه ومعظم أشكال السلوك الإنساني من هذا النوع، وهذا السلوك الإجرائي هو الذي ينصب عليه التدريب والتعليم، وهو السلوك الذي يتحقق بمقتضاه الثواب والعقاب.

- سلوك ما بعد السلوك وهو أهم عنصر في الواقعة السلوكية نفسها لأنه سيتوقف عليها ما سيحدث مستقبلاً، فمثلاً من يقوم بتعاطي المخدرات فهو يأتي بسلوك يشعره باللذة الزائلة المؤقتة رغم علمه بآثارها السيئة وأضرارها المستقبلية على صحته وأسرته بل مجتمعه كله فهذا السلوك له نتائج قد تكون قصيرة المدى أو بعيدة المدى، وتكون النتائج قصيرة المدى تأثيرها أشد وأقوى من تلك البعيدة المدى.<sup>(1)</sup>

(1) عامر خضير حميد الكبيسي: "سيكولوجية التدريب الاستراتيجية والتقنيات والإشكاليات"، مرجع سبق ذكره، ص ص 198، 200.

ويستنتج من تقنية تحليل السلوك أن السلوك الإنساني ليس عشوائياً، وأن مسببات ومحددات السلوك البشري يمكن أن تخضع للقياس والبحث، ويمكن تحليل السلوك الإنساني إلى مكونات متكاملة ومتراصة، بالإضافة إلى أن السلوك الإنساني موروث ومكتسب ويختلف من شخص لآخر وفقاً لظروفه الفردية والمجتمعية، وأن السلوك الإنساني له دوافعه الشعورية والغير شعورية ومنها ما هو معلوم وآخر غير معلوم وأخيراً يمكن اكتشاف مبادئ ومسلمات السلوك الإنساني من خلال الملاحظة والتجريب.<sup>(1)</sup>

## 2- تقنية تعديل السلوك:

وهو التطبيق العملي والمنظم للأساليب والتقنيات المستخدمة من العلوم السلوكية وهذه التطبيقات مرتبطة بحركة التحليل السلوكي التجريبي، ومن خصائص تلك التقنية:

- السلوكيات الظاهرة والتي يمكن ملاحظتها وقياسها هي موضع تركيزها فعملية التعديل التي تحدث في الانفعالات والمشاعر لا نستطيع ملاحظتها وقياسها فهي مصطلحات من الصعوبة جعلها ظواهر سلوكية قابلة للقياس.
- تعتمد على القياس والتقييم المستمر لما ينتج عن تقنيات التعديل السلوكي ولا يعتد بأي آراء تخمينية أو تنظيرية ما لم يكون هناك نتائج علمية وعملية
- يتم التقييم بناء على ما يتحقق من فوائد وأهمية عملية تطبيقية من نتائج تعديل السلوك من قبل الأفراد والمنظمات في مجال أعمالهم، ولا ينظر للقيمة

(1) المرجع السابق، ص 201.

الأكاديمية النظرية لذلك أنماط السلوك الأكثر اتصالاً بالمجتمع ووظيفة الأفراد هي التي تخضع للتقييم .

- إن تعديل السلوك يتركز على التصرفات الفعلية لا مع الأقوال والتصريحات.
- يتم في تعديل السلوك استخدام منهج التحليل للعوامل المتعلقة بالظاهرة السلوكية حتى يتم معرفة ما يتسبب في الظاهرة وما ينجم عنها، فعملية التركيز على معدلات السلوك المتغير والعوامل التي أدت إلى هذا التغيير هو هدف هذا المنهج للوصول إلى السبب الرئيسي في الخطأ المتكرر، فمثلا في سلوك معين قد يكون نتيجة العوامل نفسها فيتم العمل على تغيير هذه العوامل لتقليل الجهد وتوفير الوقت في محاولة تعديل السلوك دون جدوى.
- إن حركة تعديل السلوك تركز على أنماط السلوك غير المرغوب فيها والتي لها صفة الشيوع أو العمومية، حتى يستفيد أكبر كم من الأفراد من هذا التعديل ونستطيع التعامل مع المواقف الأكثر شيوعا في الحياة .
- بالنسبة للسلوكيات اللاإرادية أو العشوائية التي تكون بمحض الصدفة تسعى حركة تعديل السلوك إلى اكتشافها .
- إن تعديل السلوك يعني ويركز على التحكم بالنتائج المباشرة وغير المباشرة التي ستترتب عليه فالسلوك المعدل يؤدي إلى نتائج إيجابية ويجعل الفرد يقبل ويكرر هذا السلوك، ويكون أكثر رغبة في قبول هذه التقنيات، وإن كان هذا التعديل يؤدي إلى حرمانه مما يرغب أو يعرضه لما لا يرغب فيه فيكون أقل ميولا في إعادة وتكرار هذا السلوك .

- تتعامل تقنيات تعديل السلوك مع السلوكيات التي تعتبر ذاتها المشكلة أو الظاهرة ولا تتعامل معها على اعتبار أنها أعراض للمشكلة أو الظاهرة.<sup>(1)</sup>

### شروط تعديل السلوك من وجهة نظر المختصين في تقنيات تعديل السلوك:

يمكن تعديل السلوك وضبطه من خلال التحكم في المتغيرات البيئية والنفسية ذات العلاقة فالسلوك الوظيفي داخل المكاتب ومواقع العمل يتحتم تغييره في موقع العمل لا خارج بيئته.

لابد من إبعاد الشخص المراد تعديل سلوكه عن عملية الاتهام أو اللوم أو المسائلة لأن عملية تعديل السلوك هي عملية تربوية بحثه فعلية تحميل المسؤولية هنا تعيق النجاح في تعديل السلوك.

لنجاح عملية تعديل السلوك لابد أن تتم عملية التعلم والتدريب أثناء عملية تعديل السلوك نفسها، فمن يخضع لعملية تعديل السلوك لابد أن يعي فلسفة ومبادئ وأهداف تعديل السلوك ويستوعبها عن طريق التعلم، ثم يتبع ذلك تدريب يجعل سلوكه ملموساً وملحوظاً وفقاً لمبدأ انتقال أثر التدريب، فهناك علاقة استراتيجية بين التعلم والتدريب لابد منها إذا أردنا تغيير الإنسان فكراً وسلوكاً واتجاهاً.<sup>(2)</sup>

### 3- تقنية تعديل السلوك بالتعزيز:

إن المقصود بالتعزيز هو كل مؤثر سواء بالسلب أو الإيجاب على الاستجابة السلوكية للكائن الحي فيكون التعزيز الإيجابي هو ذلك التوجيه إلى فعل الخير والتصرف الحسن، ويكون التعزيز السلبي على صرف الفرد عن السلوك غير المرغوب فيه.

### وتنقسم معززات السلوك إلى:

(1) عامر خضير حميد الكبيسي: "سيكولوجية التدريب الاستراتيجية والتقنيات والإشكاليات"، المرجع السابق، ص 202، 205.

(2) المرجع السابق: "سيكولوجية التدريب الاستراتيجية والتقنيات والإشكاليات"، ص 205، 207.

- معززات أولية، وهي التي تنتهي بمجرد الحصول عليها مثل الجوع والعطش والنوم إلى آخره .
  - معززات ثانوية، وهي التي تكون مهمتها إضفاء قيمة اجتماعية ومكانة نتيجة المدح والتقدير والاستحسان وتقديم الجوائز، ومن شأنها مساعدة الأفراد للقيام بأدوارهم ومهامهم وأعمالهم .
  - معززات معنوية أو رمزية مثل الأوسمة والنياشين وتكون قيمتها في معناها ومضمونها لا في قيمتها المادية .
  - معززات مادية، وهي تقدم كمكافآت أو جوائز نقدية أو مزايا تساعد في تحسين مستويات الدخل إلى آخره، وهي تسهم في تكرار السلوك المرغوب والحرمان منها قد يقلل من إتيانه.
  - التعزيز الذاتي، وهو ينبع من ذات الشخص نفسه وشعوره بالإنجاز ورضاه عما يقوم به فيجعله يستمر في جهده وعطاؤه.(1)
- ويرى الباحث أن لكل معزز دور فقد يصلح معزز مع شريحة معينة ولا يصلح مع الأخرى.

#### 4- تقنية تعديل السلوك بالنمذجة :

ويقصد بها أن يكون للأفراد عدة نماذج وعدة استجابات مختلفة نتيجة للكم الهائل التراكمي لديهم مما تعرضوا له في بيئتهم من الإعلام، والسينما، والحوادث، والقصص والتعامل مع الرؤساء والزملاء والتعامل مع شتى السلوكيات في المؤسسات فيتم استدعاء السلوكيات المناسبة لكل ظرف وموقف وزمان وحدث،

(1) عامر خضير حميد الكبيسي: "سيكولوجية التدريب الاستراتيجية والتقنيات والإشكاليات"، المرجع السابق، ص 209، 210.

وأطلق على هذه النمذجة السلوكية المختارة عن طريق الملاحظة والتشئة والمشاهدة بنظرية (التعلم الاجتماعي) وهناك مراحل تمر بها عملية النمذجة وهي :

- **مرحلة لفت الانتباه**، وهي مرحلة يتوقف عندها الفرد لحدوث إثارة لديه من ما يعرض عليه من نمط سلوكي في موقف معين فيبدأ في تحليله ومقارنته مع نماذج أخرى.

- **مرحلة الحفظ والتخزين**، فما شاهده يفتح له ملف في الذاكرة يضاف للملفات السابقة التي لها علاقة بالموقف.

- **مرحلة الانتقاء والاسترجاع**، وهنا يقوم الفرد باستدعاء البدائل من الذاكرة ويتم مقارنتها ليختار النموذج السلوكي الملائم أكثر للموقف ويحوّله إلى سلوك عملي.

- **ويترتب على هذا التصرف المنمذج نتائج ومخرجات** إذا كانت لها فاعلية وكفاءة فيتمسك الفرد بهذا النموذج ويستبعده من ذاكرته إذا كانت نتائجه ضارة وسلبية.<sup>(1)</sup>

**وهناك برامج تدريبية تصمم خصيصًا وتتضمن نماذج سلوكية إيجابية فيجب**

**أن يراعى الخطوات التالية في تصميمها:**

- تحديد المشاكل الضاغطة والملحة الواجب معالجتها.
- عرض أساليب التعامل المختلفة المعتادة في الوسط الذي يعمل فيه المتدربون.
- مناقشة النماذج السلوكية المطروحة أمام ورش عمل ولجان صغيرة لتبني أكثر نموذج عقلائي وواقعي، ويتم إيضاح خصائص هذا النموذج وما له وما عليه وبيان المهارات السلوكية اللازمة لتطبيقه .

(1) عامر خضير حميد الكبيسي: "سيكولوجية التدريب الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات"، المرجع السابق، ص 211، 213.



- تبدأ عملية التغذية العكسية للنماذج المعروضة وإيضاح نقاط القوة والضعف فيها للوصول إلى النموذج السلوكي المقبول لدى الجميع عقب استيعاب المشاركين له ويطلب منهم تطبيق الأدوار على ظواهر مماثلة.<sup>(1)</sup>

#### 5- تقنية "أفعلها" لتعديل السلوك الحرج :

وهذه التقنية يطلق عليها مصطلح (do-it) أي افعلها، وهو المصطلح الذي أطلقه (جيلر) أحد الأساتذة السلوكيين وطبقها على نفسه وأسرته، وهو صاحب هذه النظرية، وهو مصطلح مكون من الحروف الأولى لأربعة كلمات تبدأ بها الجمل الأربعة التي تتكون منها هذه التقنية وهي :

1- حدد الهدف السلوكي المراد التأثير فيه in D:define target behaviors to flounce

2- راقب هذا السلوك عن كسب O:observe these behavior

3- تدخل لزيادة أو لإنقاص هذا السلوك I:intervene to increase or decrease target behavior

4- افحص الأثر الذي أحدثته عملية تدخلك T: test the impact of intervention<sup>(2)</sup>  
وهناك أنواع ثلاثة من السلوك وهم :

- السلوك الموجه: وهو الذي يعطي للأفراد من قبل الرؤساء في العمل، ويطلب منهم فعله على أنه السلوك المطلوب وغالبًا ما يوضع في البرامج التدريبية.
- السلوك الذاتي: وهو السلوك الذي يفعله الفرد بناء على ما تلقاه من تعليمات ولكنه يعدل منه وفق قدراته الذاتية ويتلقى عليه ردود أفعال فيبدأ في تكراره .

(1) المرجع السابق: ص 213، 214.

(2) عامر خضير حميد الكبيسي: "سيكولوجية التدريب الاستراتيجية والتقنيات والإشكاليات"، المرجع السابق، ص 214، 215.

- **السلوك التلقائي:** وهو سلوك مستقر وحدث تعود عليه والالتزام به دون رقابة أو توجيه ولا انتباه من الذات.<sup>(1)</sup>

**وبناء على هذا التقسيم للسلوك يوجد ثلاثة أنواع من التدخلات:**

- **تدخل توجيهي:**

ويقصد به تحويل السلوك التلقائي ليجعله سلوكًا موجّهًا ذاتيًا، ويكون هدف هذا التدخل هو تحويل السلوك غير الدقيق وغير المدرك إلى سلوك غير دقيق ولكن مدرك وهي خطوة توجيه وتعلم دون حوافز خارجية.

- **تدخل تعاوني:**

وهدفه جعل السلوك الجديد المكتسب سلوكًا ذاتيًا لكونه متقنًا ومدركًا في نفس الوقت لذلك لا بد من الدعم بالتشجيع والتعزيز ليستمر هذا السلوك المكتسب الجديد.

- **تدخل تحفيزي:**

ويهدف إلى تحويل السلوك الذاتي المتقن إلى سلوك متقن ويتكرر آليًا وعفويًا بدون بذل جهد ذهني للتعرف على فوائد هذا السلوك ونتائجه المرغوبة.

**فخطوات تعديل السلوك الحرج تكون من خلال أربع خطوات:**

1- عادة سيئة Un conscious Incompetence

2- تعليم وتدريب Conscious Incompetence

3- سلوك متقن منضبط Conscious competence

4- عادة متقنة وآمنة Conscious competence

(1) المرجع السابق، ص ص 219، 220.

ففي المرحلة الأولى لم يكن يعلم الفرد بوجود سلوك أكثر إتقاناً وأمناً، أما في المرحلة الثانية يعلم بوجود هذا السلوك ويرغب ويحتاج إلي تعلمه، وفي المرحلة الثالثة يعلم أنه أتقن هذا السلوك الأفضل والمتقن لأنه تعلمه، وفي المرحلة الرابعة والأخيرة لم يعد يفكر حين يفعل هذا السلوك لأنه أصبح عادة لديه.<sup>(1)</sup>

#### 6- تقنية العمر أو المعاشية المباشرة:

ويقصد بها أن يتم وضع الفرد أمام الموقف الذي يخشاه دفعة واحدة دون تدريب مسبق باستثناء المواقف التي تعرض الشخص للأذى البدني، وهنا يقوم هذا الشخص بتجميع كل طاقاته وإمكانياته ومهاراته ليعالج هذا الموقف، كمن يطلب منه فجأة إلقاء كلمة أو إلقاء الضوء على موضوع ما أمام جمع من زملائه فيحدث توتر وقلق عالٍ، و يبدأ هذا التوتر في الانخفاض تدريجياً إلى أن يصل لمرحلة الانطفاء للسلوك غير المرغوب فيه.<sup>(2)</sup>

#### 7- تقنية جماعات المواجهة:

ومضمون هذه التقنية أن يتعايش الفرد مع مجموعة من الزملاء في مكان ما وظروف يوجب فيها التعامل الوثيق سواء عمل رسمي أو غير رسمي، ومن هنا تنشأ علاقات قوية وترفع الحواجز والأقنعة، ويحدث التعامل بحرية بحيث يعبر كل منهم عما يواجههم من مشاكل، وما يرغبون في الوصول إليه.<sup>(3)</sup>

#### 8- تقنية الانغماس بالعمل:

والتي يتم فيها وضع المتدرب في برنامج عمل مكثف بحيث يستنفذ كل وقته وجهده وهذا يجعل الفرد ينسى مشاكله وقلقه ويركز فيما يطلب منه وما هو متوقع

(1) عامر خضير حميد الكبيسي: "سيكولوجية التدريب الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات"، المرجع السابق، ص 220، 221.

(2) عامر خضير حميد الكبيسي: "سيكولوجية التدريب الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات"، المرجع السابق، ص 222، 223.

(3) المرجع السابق، ص 223، 224.

منه في هذا العمل لينال رضاء الجهة التي كلفته بهذا العمل، وهذا التدريب يراعى فيه أن ينسجم مع ميول ورغبات المتدرب، وكذلك حالته الجسدية والنفسية ويلاءم هذا الأسلوب من لهم ميول عدوانية.<sup>(1)</sup>

### 9- تقنية اللعب:

وهي تقنية تعتمد على الميول الفطرية للإنسان فالنشاط الحر يؤدي إلى التعبير بحرية، واللعب يعد نشاطاً تعويضيًا دفاعيًا وقد ينجح بعض الأفراد في الألعاب الرياضية المختلفة ولا ينجحون نفس النجاح في وظائفهم، وممكن أن تعاد لهم ثقتهم أمام أقرانهم في العمل من خلال تلك الألعاب التي يمكن تنظيمها كنشاط رياضي بداخل المؤسسة أو خارجها، مما ينعكس بالإيجاب على وظائفهم.<sup>(2)</sup>

### 10 - تقنية الجماعات الديناميكية:

ويقصد بها هنا أن للجماعات الرسمية داخل المنظمات أو المؤسسات تأثير على توجيه سلوك الأفراد إلا أن الجماعات الغير رسمية (العرضية) داخل ذات المؤسسات والمنظمات أيضا يكون لها الأثر البالغ في توجيه سلوك الأفراد داخل تلك الهيئات، ولذلك الدور الهام ظهرت فكرة توظيف مجموعات صغيرة للتدريب، وأطلق عليها (T group) ولقد أحدثت تلك المجموعات تغيير في سلوك الأفراد المشاركين وخاصة في المجالات الآتية:

- التفاعل والتعامل الإنساني.
- إحلال التسامح محل التعصب.
- تحسين مهارات الإنصات والاستماع.
- التعاون والإحساس بمشاكل الآخرين.

(<sup>1</sup>) المرجع السابق، ص224.

(<sup>2</sup>) عامر خضير حميد الكبيسي: "سيكولوجية التدريب الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات"، المرجع السابق، ص224.

- فهم الآخر واستقبال ما يطرحه من أفكار وحجج.
  - الوعي بسلوك الآخرين ومعرفة ما يتميزون به.
- ويكون تطبيق تلك البرامج من خلال قاعات التدريب، أو الأندية الاجتماعية عن طريق طريقة التداعي الحر بحيث يترك المدرب الحديث للكل بحرية وصولاً للسلوك المرغوب.<sup>(1)</sup>

### 11 - التحصين التدريبي:

وهي طريقة تستخدم وخاصة مع من تعرضوا لإصابات وحوادث خطيرة وما خلفته هذه الحوادث من اكتئاب وقلق نفسي عن طريق جلسات الاسترخاء ووضع المواقف التي تعرض لها المتدرب بالتدرج من الأقل للأصعب ثم يتم تعريض المتدرب لهذه المواقف بدون استرخاء.<sup>(2)</sup>

### ثانياً : تعديل السلوك المنظمي:

- وهو برنامج يستخدم لتعديل السلوك ويوضح تطبيق مفاهيم التعزيز على الأفراد في مواقع العمل، وهناك خمسة خطوات في هذا البرنامج ، وهي:
- تحديد السلوك الحرج الذي يؤثر على شكل العمل.
  - تطوير قاعدة البيانات كعدد مرات ظهور السلوك الحرج مثلاً وتوقيته.
  - تحديد نتائج السلوك بالتحليل الوظيفي لتحديد السلوكيات أو نتائج الأداء.
  - تطوير وتطبيق استراتيجيات للتدخل.

(1) المرجع السابق، ص 224، 226.

(2) عامر خضير حميد الكبيسي : "سيكولوجية التدريب الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات"، المرجع السابق ، ص 226.

- تقييم تحسين الأداء.<sup>(1)</sup>

**ويرى الباحث** أنه من خلال تلك التقنيات وطرق تعديل السلوك يمكن تصميم برامج تدريبية مطورة يضع مصممها تلك الاعتبارات السلوكية في الحسبان ويستلزم أن يكون النموذج التدريبي موفرًا للدافعية والإثارة للمتدربين، ويتضمن مكافآت للمتدربين في حالات إتقانهم للسلوك المرغوب وأدائه بالشكل المميز ويُمكن المتدرب من تطبيق ما تعلمه في مؤسسته أو جهة عمله، إذ أصبح تعديل السلوك الإنساني علمًا لا يُستهان به فأصبحت هناك تدخلات في تكوين الخلايا والجينات من خلال علم الهندسة الوراثية، والتدخل من خلال دراسة العلاقات بين النضج العقلي والنمو، وأيضًا دراسة دوافع وميول واتجاهات السلوك ومن خلال تقوية الوازع الروحاني والإيماني وصولاً للسلوك النافع المستهدف، مع ضرورة الاستمرارية في التدريب.

## المطلب الثاني

### معوقات التدريب من منظور سيكولوجي

إن العملية التدريبية الأمنية تواجه معوقات تظهر من خلال البيئة الإدارية بشكل عام، فمنها معوقات تنظيمية تتعلق بالهيكل التنظيمي، وأخرى متعلقة بالنواحي المالية، وكذلك معوقات سلوكية تتعلق بأنماط القيادة وسلوك المدربين والمتدربين، مما يعرقل سير العملية التدريبية كما هو مخطط لها، وسنعرض في وجاهه لبعض المعوقات النمطية ثم نعرض للمعوقات تلك المعوقات كما يلي:

المشاكل التي تواجه التدريب وخاصة في الدول النامية والتي يمكن إيجازها في

النقاط التالية:

(1) ماجدة العطية: "سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003م، ص 56-55.

- عدم توافر أجهزة التدريب ذات الكفاءة العالية والإمكانيات الكبيرة.
- لا يتم الاستفادة من المتدربين بعد تلقيهم الدورات التدريبية وهذا يعطي انطباعاً للمتدرب أن تلك الدورات شكلية لا قيمة لها وهي فترة للراحة المقننة من قبل المؤسسة أو الجهاز الذي ينتمي إليه.
- من الشائع أن التدريب لا يعطي إلا للمستويات العليا من الإدارة أو إذا كانت هناك حاجة فنية فقط في حين أن التدريب لا بد أن يشمل كافة المستويات وحتى الدنيا منها لتحقيق التوازن في مستوى الكفاءة بين كافة العناصر البشرية في المؤسسة.
- من الشائع أيضاً اقتصار برامج التدريب على السن الصغير من العناصر البشرية حيث أن التكاليف والنفقات يمكن أن يستفاد من عائدها من خلال طول فترة عمل المتدرب مع المؤسسة بعكس من قارب على سن المعاش في حين أن واجب المنشآت أن تمنح جميع موظفيها برامج تؤهلها لحياة أفضل بعد ترك الخدمة بغض النظر عن السن.<sup>(1)</sup>
- ورغم انشغال المهتمين بالتدريب وبرامجه بالمعوقات النمطية السالف ذكرها إلا أنه يجب إلقاء الضوء وبقوة على المشاكل والظواهر النفسية والتصدي لها، فعلم النفس أضحى ضرورة في التدريب فهذا العلم يدخل في كل جوانب الحياة الإنسانية ولا نستطيع إغفال الترابط ما بين كافة العلوم بعضها البعض، فلا شك أن كافة الوظائف يتعرض القائمين عليها لضغوط عديدة منها الإغراق في المركزية، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار والتطور السريع على الصعيد المهني، بالإضافة إلى أنه

(1) عايض شافي الأكلبي: 'دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية'، مرجع سبق ذكره، ص 117.

هناك بعض الوظائف التي تحتاج إلى تعامل مباشر مع المواطنين بكافة فئاتهم كالعناصر الأمنية .

ويرى الباحث أن كل هذا يؤدي إلى توترات تؤثر على سلوك الموظفين كما أن ما تشهده المنطقة العربية بأسرها من انفتاح والاضطلاع السريع اليومي على كل ما هو جديد في مجال الخدمات وأساليب إنجاز الأعمال تغير في قناعات ورضاء الجماهير العربية على مقدمي الخدمات لهم وما يخلفه ذلك من آثار نفسية سلبية على الطرفين .

كما أنه هناك مشكلات خاصة بالاستيعاب، وتقبل النقد، والقدرة على القيادة ومهارات الاتصال والاستماع الجيد كلها ترجع في جوانب كثيرة منها إلى طبيعة البناء النفسي للمتدرب فمن الأهمية بمكان أن نوضح المعوقات السيكولوجية المتعلقة بالأهداف وبالمتدربين وبالمدرسين، وبالبيئة التدريبية وصولاً إلى التصميم الأمثل للبرامج التدريبية لمواجهة كل تلك الضغوط، والوصول بالسلوك إلى الأهداف المرغوبة والمنشودة بكل دقة بسرعة.

**و سنتناول المعوقات السيكولوجية كما يلي:**

**تفسير لمشكلات سلوك القابلية للتدريب:**

إن القدرة على القيادة وتنمية وتوكيد الذات ومهارات الاتصال والتفاوض والتعامل مع الجماهير وتقبل النقد والتعاون مع الآخرين يُمكن من تفسير مدى التقدم أو التأخر فيها طبقاً لنظريات التعلم التي سبق الإشارة إليها، ويمكن تفسير هذا التقدم أو التأخر في ضوء ظروف التدريب أو التعلم، وسلوك شخصية المتدرب، كما يلي :

**بالنسبة لظروف التدريب أو التعلم:**

- هناك عادات غير صحيحة يكتسبها المتدرب تعرقل تقدمه في التدريب.



- يركز التدريب في الغالب الأعم على المهارات النظرية دون العملية في الوظائف التي تحتاج إلى المهارات العملية أكثر.
- يكتسب المتدرب مهارات وعادات غير مترابطة.
- ظهور ثغرات في التدريب ويظهر عدم توازنه.
- عملية الانتقال للتدريب على موضوع جديد دون إتقان الموضوع التدريبي الأول واستيعابه جيدًا.
- لا يراعي التدريب الفروق الفردية بين الأفراد المتدربين وإغفال عمل جماعات متجانسة في القدرات والسمات أثناء التدريب ليتقارب التحصيل والأداء.<sup>(1)</sup>

#### بالنسبة لسلوك شخصية المتدرب:

#### أ- المتدرب يسلك سلوك الإحباط والفشل:

يقصد بالإحباط الحالة الانفعالية التي تحدث للمتدرب حينما يجد صعوبة في إشباع رغبته أو تحقيق هدف، وتختلف تلك الحالة من فرد لآخر لاختلاف الحاجات بين الأفراد فمن يجد صعوبة في إنشاء علاقات طيبة داخل قاعة التدريب يمثل ذلك عائقًا تدريبيًا له لفقده التركيز والانتباه.

#### ب- المتدرب يعاني من نقص الدافعية والإنجاز:

إن التكوين النفسي والبيولوجي للإنسان يظهر قدراته على التدريب واستيعابه لطرق العمل فهي قدرات واستعدادات موجودة مع وجود الإنسان، ولكنها تختلف من فرد لآخر، وما يدفع الفرد لأداء سلوك مكتسب من التدريب هو وجود منشط عضوي أو نفسي يحفزه على الأداء ويتقدم ويستمر، فالدوافع تحقق وظيفة التنشيط والتنبية ووظيفة توجيه السلوك وتنظيمه، وبهذا يكون الأداء ظاهرة نفسية فالدافعية للإنجاز

(1) رأفت السيد عبد الفتاح: "سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 66، 67.

هي السعي من أجل مستوى من التفوق والارتقاء ولقد ظهرت بعض حقائق تتعلق بطبيعة العلاقة بين التدريب والدافعية للإنجاز وأولها أن من يتمتعون بدوافع عالية للإنجاز من السهل استثارتهم بصورة أفضل لسلوك المشاركة في التدريب من الذين لا يتمتعون بدوافع عالية، كما أن استجابات الأفراد لسلوك التدريب تنقسم إلى ثلاث فئات (فئة تحفزها المنافسة - فئة المستبصرون بقدراتهم الحقيقية - فئة قدراتها معطلة).<sup>(1)</sup>

### ج- تشتت المتدرب ومعاناته من نقص في الانتباه:

إن الحياة بصخبها وتسارعها ومجالاتها المتنوعة تحتاج إلى الانتباه والإدراك وهما عمليتين لازمتين لنجاح التعلم والتدريب، فالتعامل مع البيئة يتم حسب إدراك الفرد لهذه البيئة، فأى عجز يظهر في القدرة على الإدراك والانتباه يعرض الفرد للوم من رؤسائه وتوبيخه وتسوء معه علاقة العمل، وكثيرا ما ينخرط العديد من المتدربين في برامج تدريبية ولكنهم لا يستفيدون شيء منها لمعاناتهم من نقص الانتباه والسرхан فالانتباه هو تركيز الشعور في شيء، والإدراك هو معرفة هذا الشيء، لذلك فإن إلقاء الضوء على هذا الموضوع يفيد في نجاح التدريب، ولقد رأى العلماء أن الانتباه يرتبط بعاملين :

#### أ - عامل موضوعي في الانتباه ويتكون من العناصر الآتية:

- 1- شدة وتغيير المنبه: فحدة المنبه أمر حيوي في عملية الانتباه كصوت نغير عالٍ وسط أصوات أقل.
- 2- التباين في شكل المنبه: وله دور في جذب المتدرب في قاعة التدريب مثل استخدام الصور والخرائط في التدريب .

(1) لمزيد من التفاصيل راجع: رأفت السيد عبد الفتاح: "سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية"، المرجع السابق ص 67-70

3- حركة المنبه: فالحركات المفاجئة تلفت الانتباه بعكس الحركة المنتظمة فأفلام الفيديو التي تعرض في التدريب لها أثر يستمر أكثر من الصور.

4- تكرار المنبه: إن الصوت الذي يكون على وتيرة واحدة لا يلفت الانتباه بعكس الصوت الذي يتقطع ويظهر فجأة ، فهذا يسترعى الانتباه أكثر فالمدرّب في عرض المحتوى التدريبي يقوم بالربط بين الموضوعات عن طريق التكرار لجزء من الموضوع بصورة مختلفة ومشوقة لإتمام عملية الربط.<sup>(1)</sup>

#### ب- عامل الذاتية في الانتباه:

فكما سبق وأن أوضحنا أن الفروق الفردية سواء في القدرات الاستيعابية والإدراكية تختلف من فرد لآخر كل حسب ثقافته ومعرفته ودوافعه واحتياجاته.<sup>(2)</sup> كما تجدر الإشارة إلى أن التعب الفسيولوجي من الأمور المؤثرة على التقدم في التدريب، ومن آثاره السلبية على العملية التدريبية أنه يغير الحالة النفسية للمتدرب ويضعف قدرته على الاستيعاب ويشعره بالملل، وإن كان للتعب مظاهر جسمية عضلية فأن له مظهر سيكولوجي فمثلاً: في منتصف العمل التدريبي يطلب المتدرب الراحة أو احتساء القهوة، ويجب أن تراعى بعض المبادئ لتلافي هذا التعب وهي زيادة فترات الراحة وتتنوع مددها حسب نوع التدريب المقرر، وأن نختار الوقت المناسب للراحة وإتباع طرق تدريبية مشوقة، وأن تكون التهوية والإضاءة جيدة.<sup>(3)</sup>

كما أن الضغوط لا تتفصل عن الوجود الإنساني ولا تنتهي إلا بانتهائه لذلك يجب علينا مواجهتها بالطرق الإيجابية الفعالة التي تقلل التوتر، وهناك طرق عديدة

(1) رأفت السيد عبد الفتاح : " سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية" ، المرجع السابق، ص ص 71-74

(2) المرجع السابق ، ص 72

(3) المرجع السابق ، ص ص 74 ، 77.

لمواجهة الضغوط مثل التحكم في المشاعر السلبية مثل الغضب والإحباط أو وضع خطط واقعية متماسكة للتفاعل.<sup>(١)</sup>

ويرى الباحث أنه في ضوء تلك المبادئ السيكلوجية التي أفرزها علم النفس ونظريات التعلم يتعين على المهتمين بالعملية التدريبية أن يفرقوا بين المثبرات والمواقف وأن التعزيز مهم لفاعلية الاستجابة، وأن التكرار مهم لضبط الاستجابة، وأن الدوافع والحاجات النفسية هي المحركات الرئيسية للسلوك، وأن الإدراك والانتباه عمليتان رئيسيتان في المسألة التدريبية وأن الإحباط والصراعات في المواقف الاجتماعية تؤثر بالسلب على العملية التدريبية، كما أن للثقافة والفروق الفردية أثرهما على العملية التدريبية، وبعبارة أخرى أن الكائن البشري ليس هو ذلك الآلة التي تتقبل المعطيات ثم تعالجها بصورة نمطية محددة لتعطي نواتج ثابتة ومقننة بل هو كائن متقلب متغير تحكمه مشاعره، وانفعالاته وشخصيته، وورغباته، ودوافعه واتجاهاته وعوامل كثيرة جداً، وكلما كان هناك إدراك وفهم أكبر لتلك الأمور أمكن التعامل السليم معه وصولاً للاستفادة من طاقاته وإبداعاته التي لا حدود لها .

### الخاتمة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم فلقد انتهينا بعون الله تعالى وتوفيقه من هذه البحث بعد أن عرضنا لمدلول التدريب وأهميته وأهدافه وكذلك مفهوم مبسط لسيكلوجية التدريب ومدلول التعلم وتقنية تعديل السلوك ومعوقاته السيكلوجية لإلقاء الضوء على الجوانب النفسية التي لها عظيم الأثر في

(١) لمزيد من التفاصيل راجع : بشرى إسماعيل أحمد: "دراسات في علم النفس"، دار الحياة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى

الرياض 2008م، ص 92 وما بعدها

التدريب بشكل عام علاوة على دورها المؤثر في التدريب التخصصي في المؤسسات المختلفة في ضوء التغيرات التكنولوجية والتطور السريع في كافة راجياً من الله أن يستفاد من توصيات ونتائج هذا البحث.

### نتائج البحث

- 1- إن التدريب هو طريقة لها جوانبها الفنية الواقعية التي يمكن تطبيقها فعلياً علاوة على أن لها جوانبها التنظيمية الإدارية، بالإضافة لبعدها الإنساني في تعاملها مع جميع عناصر المكون البشري لأي مؤسسة .
- 2- أصبح التدريب ضرورة تسعى إليها كافة المؤسسات من أجل تنمية وصقل مهارات وقدرات الكوادر البشرية، كما أن التدريب أصبح خياراً استراتيجياً في ظل منظومة تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- 3- التدريب يمحو الضغوط النفسية الناتجة من نقص الكفاءة.
- 4- لوحظ انخفاض عناصر جذب الانتباه والتشويق للمتدربين، وانخفاض قدرة الاستحواذ على حواسهم أثناء العملية التدريبية، وقلة الحوافز المعنوية والمادية لهم.
- 5- إن معظم المشكلات تقع دائماً بسبب طبيعة السمات الشخصية والنفسية للقائمين على الخدمات بالمجتمع من خلال وظائفهم المختلفة فهم شريحة عريضة من شرائح المجتمع وكلما ارتقت تلك السمات ارتقى المجتمع ككل والدوافع النفسية هي المحرك الرئيسي للسلوك فالإنسان تحكمه مشاعره وانفعالاته وشخصيته، ورغباته، ودوافعه، واتجاهاته فيكون التدريب العلمي المرتكز على تلك الحقائق هو التدريب الأمثل والعلمي الذي يؤتي ثماره المرجوة منه.

6- لا زالت هناك ثقافات داخلية بالمؤسسات المختلفة تتمسك بالمنمطية والترددية والخوف من التغيير والتحديث خشية تحمل أية مسؤوليات أو التعرض للوم.

7- أن الكائن البشري ليس هو ذلك الآلة التي تتقبل المعطيات ثم تعالجها بصورة نمطية محددة لتعطي نواتج ثابتة ومقننة بل هو كائن متقلب متغير تحكمه مشاعره، وانفعالاته وشخصيته ورغباته، ودوافعه واتجاهاته وعوامل كثيرة جداً، وكلما كان هناك إدراك وفهم أكبر لتلك الأمور أمكن التعامل السليم معه وصولاً للاستفادة من طاقاته وإبداعاته التي لا حدود لها .

### توصيات البحث

- 1- العمل على تصحيح مفاهيم التدريب التي ترسخت حول أن من لديهم قصور في الأداء هم الذين في حاجة إلى التدريب فقط وأنه بتراكم سنوات الخبرة يتم خلق كوادر بشرية ناجحة دون الحاجة للتدريب بل لا بد ترسيخ مبدأ التدريب لكافة العناصر البشرية في المؤسسة.
- 2- الاهتمام بتغيير بعض الثقافات المعوقة للتطوير والتحديث بدعوى عدم الحاجة لهذا التطوير والاهتمام ببرامج تدريبية تعدل السلوك وترتكز على معطيات علوم علم النفس.
- 3- التدريب على مواجهة الضغوط و التحكم في المشاعر السلبية مثل الغضب والإحباط.
- 4- يجب أن تكون البرامج التدريبية مصممة بحيث تتمكن من جذب انتباه المتدربين والاستحواذ على كل حواسهم، وقدراتهم لتطوير، وتنمية المهارات وموفرة للدافعية والإثارة للمتدربين، كعرض المواد التدريبية كمادة فيلمية حقيقية إن وجدت أو تمثيلية تخيلية واستخدام التقنيات الحديثة في العرض كالتصوير ثلاثي الأبعاد،

ووضع مكافآت مادية ومعنوية للمتدربين في حالات إتقانهم للسلوك المرغوب، وأداؤه بالشكل المميز والمطلوب.

5- دراسة المشكلات الخاصة بالاستيعاب، والاستماع الجيد للمتدربين لاستبيان المعوقات السيكولوجية المتعلقة بالأهداف وبالمدرين وبالمتدربين، وبالبيئة التدريبية وصولاً إلى التصميم الأمثل للبرامج التدريبية الأمنية للوصول بالسلوك الأمني إلى الأهداف المرغوبة والمنشودة بكل دقة بسرعة.

6- يجب إلقاء الضوء وبقوة على المشاكل والظواهر النفسية والتصدي لها، فعلم النفس أضحى ضرورة في التدريب الأمني فهذا العلم يدخل في كل جوانب حياة الإنسان.

7- يتعين على المهتمين بالعملية التدريبية أن يفرقوا بين المثيرات والمواقف وأن التعزيز مهم لفاعلية الاستجابة، وأن التكرار مهم لضبط الاستجابة، وأن الدوافع والحاجات النفسية هي المحركات الرئيسية للسلوك، وأن الإدراك والانتباه عمليتان رئيسيتان في المسألة التدريبية وأن الإحباط والصراعات في المواقف الاجتماعية تؤثر بالسلب على العملية التدريبية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- أحمد ماهر: "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية الإسكندرية بدون سنة نشر.
- 2- أحمد عكاشة: "علم النفس الفسيولوجي"، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الثانية القاهرة، 2008م.

- 3- الكنانى، ممدوح عبد المنعم، أحمد محمد مبارك الكندي: "سيكولوجية التعلم وأنماط التعلم"، مكتبة الفلاح، الطبعة الثانية، الكويت 1996م.
- 4- أكرم أنور كزاره : "استراتيجية التدريب الأمني"، الجزء الأول، أكاديمية الشرطة القاهرة ، 2010 م .
- 5- باري كشواي: "إدارة الموارد البشرية"، الترجمة دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، 2006م.
- 6- بشرى إسماعيل أحمد: "دراسات في علم النفس"، دار الحياة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض 2008م.
- 7- جابر عبد الحميد جابر: "سيكولوجية التعلم ونظريات التعلم"، دار النهضة العربية الطبعة التاسعة، القاهرة، 1999م.
- 8- جمال الدين محمد الشامي : "الدافعية والتعلم"، مكتبة نانسي بدمياط، الطبعة الأولى القاهرة ، 2001م.
- 9- حمدي عبد الله عبد العظيم : "برامج تعديل السلوك"، مكتبة أولاد الشيخ للتراث الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2013 م .
- 10- "البرامج التنموية وطرق تصميمها"، مكتبة أولاد الشيخ للتراث، الطبعة الأولى، 2013م.
- 11- رأفت عبد الفتاح: "سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية" دار الفكر العربي الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2001 م .
- 12- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية 1999م.
- 13- "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية ، الإسكندرية ، سنة 2010-2011 م .



- 14- سناء محمد سليمان: "محاضرات في سيكولوجية التعلم"، عالم الكتب الطبعة الثالثة القاهرة، 2008م
- 15- شوقي ألغيثاني، عزة البورصلي: "مهارات الاتصال الفعال"، مكتبة كلية التجارة جامعة عين شمس، طبعة طلابية، القاهرة، 2006 م .
- 16- صلاح الدين عبد الباقي: "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2006م.
- 17- طارق محمد دياب: "تنمية الكوادر البشرية لمواجهة المتغيرات المعاصرة"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2009 م .
- 18- عامر خضير حميد الكبيسى: "سيكولوجية التدريب الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض 2004 م.
- 19- \_\_\_\_\_ "رؤية معاصرة القرن الحادي والعشرون" جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، 2010 م.
- 20- عبد الكريم درويش، ليلى تكلا: "أصول الإدارة العامة"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1995م.
- 21- عبد المعطي عساف: "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زهران، عمان، 2008 م.
- 22- عبد الرحمن توفيق: "أصول ومبادئ العلمية التدريب، موسوعة التدريب والتنمية البشرية الأولى"، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة 1994م.
- 23- فطيم، لطفي محمد: "نظريات التعلم المعاصرة"، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1996م.

- 24- فؤاد أبو حطب ،آمال صادق : "علم النفس التربوي"، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، الطبعة الخامسة، 1996م.
- 25- كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف: "علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل"، دار وائل للنشر، بغداد، الطبعة الأولى 2009 م.
- 26- محمد جاسم محمد: "المدخل إلي علم النفس العام" ، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، 2004 م .
- 27- محمود عبد الحليم منسي: "علم النفس التربوي للمعلمين"، دار المعرفة الجامعية الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1991م.
- 28- محمد عبد القادر عبد الغفار: "علم النفس التعلم"، مكتبة النهضة المصرية طبعة طلابية، القاهرة، 1999م.
- 29- ماجدة العطية: "سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003م.
- 30- مختار سلام: "موسوعة التدريب، الكتاب الأول، منظومة التدريب" الدولية المتكاملة للتدريب والاستشارات، القاهرة، 2015 م .
- 31- محسن العبودي: "الإدارة العامة"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997 م.
- 32- منصور عيسي: "التخطيط الإداري"، الطبعة الأولى ، الدار المصرية للعلوم القاهرة ، 2012م
- 33- نفيسة محمد، مصطفى مصطفى كامل: "إدارة الموارد البشرية" الجامعة المفتوحة، القاهرة، 2001 م .

**ثانيا: الرسائل العلمية:**

**أ- رسائل الدكتوراه:**

1- محمد الطاهر محمود: "تقييم الأداء التدريبي الشرطي", " , مطبعة الشرطة, القاهرة, 2013 م .

**ب- رسائل الماجستير:**

1- عبد العزيز عبد الله آل ملهبي: "الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض", جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2010م.

2- معيزر بن محمد المعيزر: "مدى فاعلية التدريب علي التقنيات الحديثة في الإدارة العامة للتحريات والبحث الجنائي بالأمن العام" جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2010م

3- معدي بن الحسين أحمد العسيري: "تقويم برنامج التدريب الميداني في مراكز الشرطة من وجهة نظر طلبة كلية الملك فهد الأمنية" جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2013 م .

**ثالثا: المجالات والدوريات العلمية:**

1- عايض شافي الأكلبي: "دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية", النهضة الرياض , المجلد الثالث عشر , العدد الثاني إبريل , 2012م.

**رابعا: الندوات والمؤتمرات:**

1- تحسين أحمد الطراونة: "تحديد الاحتياجات التدريبية أساس لعملية التخطيط في الأجهزة الأمنية", جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض, ندوة

الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب علي الصعيدين النظري والعملي  
في الأجهزة الأمنية 2011/5/25م.

خامسًا : المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1- Armstrong, Michael: "Handbook of Human Resource Management Practice", Eighth Edition, Kogan Page limited USA, P. 2001.
- 2- Denis Leonard, Rodney Mc Adam, The Strategies Impact and Application of the Business Excellence Model :Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue, 2001.
- 3- JOEL. STRIEF, Plan et besoin de Formation, Paris, Ed, Esaka, 1993.
- 4- Mario, P., The lexicon Webster dictionary, vol. 11, New York: the-Dealer Publishing Company Inc., 1983.
- 5- William, F.G., Personnel diagnostic approach, revised edition, (Dallas: Business Publication, Inc.), 1996.