

التدريب أهم أسباب نجاح المؤسسات

تأليف الدكتور

عبدالله أحمد روبلي

.٢٠١٣

## بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي خلق الإنسان ، وعلمه ما لم يعلم، وجعله خليفة في الأرض؛ ليعمرها بالخيرات؛ وليستعدّ فيها لدار النعيم الأبدي، ولأفضل السعادات، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وهو يهدي إلى الطريق المستقيم، وأشهد أن سيّدنا محمدا عبده ورسوله صاحب الخلق العظيم، الذي هو خير من درّب، وعلم، ودعا إلى المنهج القويم، اللهم صلّ وسلّم على سيّدنا محمّد وعلى آله كلّما ذكرك الذاكرون وغفل عن ذكرك الغافلون.

أما بعد فالله- سبحانه وتعالى- أكرم هذا الإنسان، وحمله في البر، والبحر، ورزقه من الطيبات، وهذا البشر يحتاج إلى تدريب، وتذكير؛ ليؤدي واجباته التي خلقه الله لأدائها؛ ويعرف مدى مسؤوليته، وغاية سيره، ونتائج عمله، وأسهل طريق يوصله إلى تحقيق أهدافه؛ فبناء الإنسان بالتدريب، والتعليم أولى، وأهم من بناء القصور، والجسور؛ لأنك إذا أعددت الإنسان ببناء معرفته، وثقافته هو الذي يقوم، ويهتم لبناء وحفظ كل ما يحتاج إليه في الحال، والمستقبل، فإن أهملته فهو لا يعرف فائدته، وخسارته، بل ربما يفعل ما فيه خسارته، وهلاكه، ويترك، ويهدم ما فيه نفعه، وفائدته؛ ومن أجل هذا إن تدريب الأفراد من أهم أسباب نجاح المؤسسات، سواء كانت تعليمية، أو تجارية، أو دولية، فهذا الكتاب يبين معنى التدريب، وأهميته، ومراحلها، وأساليبه، وأهدافه، ودواعيه، ومسؤوليته، ومعوقاته، ويبين تدريبات نبوية متعلقة ببناء معرفة الإنسان، ومعاشه، ومعاده، فسميته (التدريب أهم أسباب نجاح المؤسسات) وهو ينقسم إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: تعريف التدريب.

الفصل الثاني: الفصل الثاني تدريبات نبوية.

الفصل الثالث: مراحل العملية التدريبية

الفصل الرابع: أهمية التدريب، وأقسامه، وأساليبه.

الفصل الخامس: أهداف التدريب، ومزاياه، ومسئولية التدريب، ودواعيه،

ومعوقاته .

الفصل الأول: تعريف التدريب.

محتويات الفصل:

مقدمة.

تعريف معنى التدريب اللغوي.

تعريف معنى التدريب الاصطلاحي.

بيان العلاقة، والفرق بين التدريب، والتنمية.

بيان العلاقة، والفرق بين التدريب، والتطوير التنظيمي.

بيان العلاقة، والفرق بين التدريب، والتعليم.

## المقدمة:

إنّ العنصر البشريّ هو خليفة الله في أرضه، قد خلقه الله لعبادته، ولنشر الخيرات، وليس كسائر الكائنات التي حوله؛ ولذا يحتاج إلى إعداد تامّ؛ ليؤدّي وظائفه التي خلقت لأجله؛ ولذا أرسل الله - سبحانه وتعالى - رسله مبشرين، ومنذرين، معلّمين، ومدريين؛ ليخرجوا البشر من ظلمات الجهل، ومن سوء الأخلاق، والاتجاهات إلى نور المعرفة، وحسن الأخلاق، والتفكير الصحيح، ولذلك ينبغي بذل الجهود في بناء الإنسان؛ لأنّه هو أهمّ وأوّل ما تحتاج إليه المؤسسات، والمنظّمات سواء كانت دوليّة، أو تجاريّة، أو تعليميّة، وهو المحرك الأساسيّ لجميع الأنشطة العامة، والخاصّة. فالبشر في المنشأة هو بمنزلة الرّوح، والعقل في الجسد، ولا توجد منظّمة تستغني من نشاط البشر؛ ولذا كان وجود هذا الإنسان، وتأهيله من أشرف وأعلى ثروة حقيقيّة، وأوّل خطوة استثماريّة للمنشأة؛ فالوصول على العمّال المناسبين، ثمّ إعدادهم، ثمّ تحفيزهم مع المحافظة عليهم يعدّ نشاطا ضروريّا لكلّ منظّمة تريد أن تصل إلى أهدافها، وأن تسمّر في مستقبلها، ومن ثمّ كانت إدارة الموارد البشريّة، وتنميتها، وتطويرها بالتدريب من الوظائف الإداريّة الأساسيّة في المنشأة، وهي المحور الأساسيّ الذي بواسطته تتحقّق العلاقة بين المنظّمة، والعاملين؛ لأنّ هذا طريق الوصول إلى الأهداف، ثمّ المنافسة بالإبداع، والابتكار، فالتدريب الناجح المستمرّ من أساس تطوير وتنمية إدارة الموارد البشريّة، وهو من أحد الوسائل التي تستخدمها إدارة الموارد البشريّة من أجل تحصيل تطوير، وتنمية مقدرات الإنسان العلميّة، والسلوكيّة التي تعينه على أداء وظيفته، وتحسينها، فعملية التدريب عمليّة مستمرّة طوال عمر المنظّمة،

فلا تنتهي الاحتياجات التدريبية مادامت المنشأة تحتاج إلى تطوير أداء عمّالها، أو  
تصحيح أخطائهم، أو تعيين عمّال جدد؛ ولذا يعتبر التدريب أحد أهمّ الوظائف  
الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في كلّ المؤسسات.

### تعريف التدريب لغة:

معنى التدريب لغة: مصدر درّب - بالتشديد - تدربا، واسم فاعله مدرّب، وهو مزيد  
مجرّده: درب - بكسر الرّاء، والتخفيف - دربا، ودربة، واسم فاعله دارب، ومعناه: الحاذق  
بصناعته، ويطلق على الاعتیاد، والتجربة، واللزوم، والجرأة على الشيء، والمدرّب - بفتح  
الرّاء - معناه: المجربّ، ويقال: شيخ مجربّ، والمدرّب أيضا هو الذي قد أصابته البلايا،  
ودربته الشدائد حتّى قوي، ومرن عليها، ويطلق التدريب لغة على الصبر في الحرب وقت

### الفرار. ١

والمدرّب - بكسر الرّاء - : الماهر البصير بالأمر المجربّ لها. ٢

فهذا معنى التدريب اللّغويّ.

### تعريف التدريب اصطلاحا:

وأما معنى التدريب في الاصطلاح: فقد أورد له الكاتبون، والمؤلّفون تعاريف كثيرة منها:

١- أنّه تغيير في الاتّجاهات النفسيّة، والذهنيّة للفرد تجاه عمله تمهيدا لتقديم معارفه،

### ورفع مهاراته في أداء العمل ١

١- محمد بن أحمد بن الأزهرى الهروي/ تهذيب اللّغة / الناشر: دار إحياء التراث العربي بيروت/ الطبعة: الأولى،

٢٠٠١م/ ج: ١٤/ ص: ٧٣. ومحمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور الأنصاري الرويفعي

الإفريقي/ الناشر: دار صادر - بيروت/ الطبعة: الثالثة - ١٤١٤ هـ/ لسان العرب/ ج: ١/ ص: ٣٧٤.

٢- أبو بكر محمد بن الحسن بن دريد الأزدي/ الناشر: دار العلم للملايين - بيروت/ الطبعة: الأولى،

١٩٨٧م/ ج: ١/ ص: ٢٩٧.

٢- التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة، وتحسين فاعليتهم، وأدائهم.

٣- أو هو عملية مستمرة تكسب الفرد معرفة، أو مهارة، أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة، أو بلوغ هدف محدد.

٤- أو هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم، وقواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد.

٥- أو هو شكل من اشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارات المتخصصة للفرد.

٦- أو هو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية، وفنية، وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية، أو مستقبلية يتطلبها الفرد، والعمل الذي يؤديه، والمنظمة التي يعمل بها، والمجتمع الكبير.

٧- أو هو نشاط متجدد، ومستمر يبدأ من التخطيط، وينتهي بالمتابعة، والتقييم،

ويستهدف تطوير المعلومات، والمهارات الفردية، والجماعية، والتأثير على السلوك تأثيرا إيجابيا، وتقاس فعاليته بقدر ما يمكن تطبيقه مما تقدمه برامجه لصالح الفرد، والمنظمة، والمجتمع. ٢.

٨- التدريب عملية تفاعل الشخص مع خبرات تعليمية تهدف إلى بناء وتطوير خصائص، وقدرات مهارات ذهنية، ومهارات أدائية، ومهارات اتجاهية مرغوبة تجعله قادرا على أداء مهام، وواجبات محدودة ضمن ظروف، وتسهيلات معينة.

٣- أ.د. انظر أحمد ماهر/إدارة الموارد البشرية/ص:٤٥٣. الناشر دار الجامعية-الاسكندرية /الطبعة الثانية.

٢- عبدالعزيز عبدالرحمن حسن إدارة الموارد البشرية /١٤٣٢/١١/٢٠١١/جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية/ص:١٣٦، ١٣٥، ١٣٤.

٩- أو هو الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات، والمعارف التي تكسبه مهارات في أداء العمل، أو تنمية مهارات، ومعارف، وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية، والمستقبلية.<sup>١</sup>

١٠- أو هو جهود إدارية، وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري، ومعرفي، وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية، أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور أداءه العملي، والسلوكي بشكل أفضل.

١١- أو هو الجهد المنظم، والمخطط لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة، وتحسين مهاراتها، وتغيير سلوكها، واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء.<sup>٢</sup>

ويمكن تلخيص مفهوم التدريب من تلك التعاريف في هذه النقاط:

١- أن التدريب هو محاولة تغيير أداء وسلوك الفرد لسدّ الفجوة بين الأداء الحالي، والمخطط المستهدف المرغوب فيه للمنظمة.

٢- تنمية وتطوير التفكير، والسلوك لأجل تحسين الأداء الحالي.

٣- إكساب الأفراد المهارات، والمعارف، وتأهيلهم للترقي، وإعدادهم لمستقبل المنظمة.<sup>٣</sup>

ويرى الباحث أن التدريب بأخصر عبارة:

١- هو نشاط منظم لتصحيح انحرافات العمال، ولزيادة مهاراتهم.

٢- أو هو جهد مصمم لمعالجة الأخطاء، ورفع وتطوير مستوى الأداء.

<sup>١</sup> - باحثة باسمة علي حسين أبي سليمة مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة/١٤٢٨/٢٠٠٨/ص١٦، ١٥.

<sup>٢</sup> - المرجع السابق ١٣٥.

<sup>٣</sup> - نفس المرجع ١٣٥.

## العلاقة بين التدريب، والتنمية:

فكّل من التنمية، والتدريب جهد منظم، ومخطّط لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معيّنة، وتحسين وتطوير مهاراتها، وقدراتها، وتغيير سلوكها، واتجاهاتها بشكل إيجابي بناءً، وبهذا تتضح العلاقة بين التنمية، والتدريب، ويرى البعض أنّ بينهما الفروق الآتية:

١- أنّ محتوى التعليم في التدريب يكون معلومات، ومهارات فنيّة، وأمّا محتواه في التنمية فهو يكون معلومات، ومفاهيم نظريّة.

٢- والتعليم في حال التدريب لغير العمالة الإداريّة، وأمّا في حالة التنمية فهو للعمالة الإداريّة، والإشرافيّة.

٣- هدف التعليم في التدريب يكون نجاح أداء المهام الوظيفيّة الحاليّة، وأمّا هدفه في التنمية فهو تطوير القدرات، والمهارات اللازمة لتحمل مسؤوليات أكبر في وظائف مستقبلية.

٤- يتوقّع ظهور عائدة التدريب في الأجل القصيرة بينما يظهر عائد التنمية في الأجل الطويل. ١

وهناك آخرون يرون أنّه لا فرق بين التدريب، والتنمية من حيث جوهر المعنى، وإنّما الخلاف في التسمية، وتكون العلاقة التي بينهما علاقة الجزء بالكل؛ لأنّ التدريب يتضمّن مفهومين: أولهما: عمل مخطّط يتكوّن من مجموعة برامج مصمّمة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدّي أعمالها الحاليّة بمستوى عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

<sup>١</sup> - نفس المرجع ١٣٧.



وثانيهما: التنمية، وهي عمل مخطط يتكوّن من برامج مصمّمة من أجل تعليم الموارد البشرية، وإكسابها معارف، وسلوكيات، ومهارات جديدة يتوقع أن تحتاجها في أداء مهام، ووظائف جديدة في المستقبل استعدادا لموجهة أيّ متغيّرات تحدث في البيئة، وتؤثّر في نشاط المنظمة.<sup>1</sup>

ويرى الباحث بناء على ما سبق أنّ التدريب بمفهومه هو مدخل كليّ من مداخل التنمية الشّاملة، ومن أحسن وسائلها؛ لأنّ تدريب وتنمية الموارد البشرية أهمّ الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وينتج من ذلك التنمية الاقتصادية، والسياسية، والثقافية؛ لأنّ التنمية الشاملة تسعى لتحقيق أهداف، ونتائج في مختلف جوانب حياة البشر، ولا يمكن تحقيق وجود واستمرار هذه التنمية الشاملة إلا عن طريق الاهتمام بالموارد البشرية ببناء ثقافتها، وتنمية قدراتها، ومهاراتها؛ لأنّ الحصول على الموارد البشرية المؤهلة هو طريق الحصول على الموارد الأخرى، وفقد البشر، أو عدم تأهله هو طريق فقد الموارد الأخرى؛ وعلى ضوء ما أشرنا إليه يمكن أن نقول: إنّ تدريب البشر، وتأهيله بالتعليم، والتدريب مفتاح جميع أبواب التنمية بمعناها الشّامل، وهي فرع له، وهو كأساس، وأصل لها؛ لأنّ نجاح المنظّمات العامّة، والخاصّة متوقّف على إعداد كوادر مؤهّلين للقيام بمهام ووظائف تلك المنظمات، ثم تطويرها، والتدريب وسيلة لهذه كلّها.

---

<sup>1</sup> - أحمد فاروق رضوان احتياجات التدريب وتقييمه لدى العاملين في العلاقات العامة مجلّة الإعلاميّة جامعة الأزهر ٢٠٠٧

## العلاقة بين التدريب، والتطوير التنظيمي:

هي أنّ كلّ واحد منهما مدخل مهمّ لا بدّ منه لتنمية القوى البشريّة؛ لأنّ التدريب يسعى إلى تنمية الأفراد داخل المنظّمة بينما أنّ التطوير التنظيميّ يسعى لتطوير المنظّمات، لكن يفرّق بينهما بأنّ التطوير التنظيميّ هو عمليّة كليّة لأجزاء النظام، أو المتغيّرات التنظيميّة مثل ظروف العمل، والظروف البيئيّة، والتكنولوجيا، والقيادة العليا، وهو تطوير شامل للمنظّمة ينصبّ على المستقبل البعيد، ويضمن ثقافة المنظّمة، وقدرتها على حلّ المشكلات، واتّخاذ القرار.

وخلاصة الاختلاف بين التدريب، والتطوير التنظيمي: هو أنّ التدريب أحد مداخل تنمية الموارد البشريّة داخل المنظّمة يهدف لرفع كفاءة الأفراد، وأنّ التطوير التنظيميّ هو أحد مداخل تنمية المنظّمات يهدف لزيادة قدرة المنظّمة في مواجهة المواقف، ولاشكّ أنّ كلّ واحد من التدريب، والتطوير التنظيميّ مرتبط بالآخر، وهما متلازمان؛ لأنّ رفع كفاءة الأفراد لا يفيد كثيرا إذا وجد خلل في التنظيم، وكذلك التطوير التنظيميّ لا معنى فيه إذا لم توجد أفراد أكفاء؛ وهذا يدلّ على وجود العلاقة بينهما. ١.

## العلاقة بين التدريب، والتعليم:

إنّ التّعليم مرتبط بالتدريب؛ لأنّ التّعليم وسيلة للتدريب، ولا يمكن أن تتمّ عمليّة التدريب بدون تعليم؛ لأنّ العلم إمام العمل، وأنّ من عمل بلا علم كمن يرقم على الماء، وبما قلنا يتّضح لنا وجود العلاقة بين التعلّم، والتعليم، والتدريب؛ لأنّ الأوّل-وهو التعلّم- وسيلة للتّاني-وهو التعليم-، وأنّ الثّاني وسيلة للثالث وهو التدريب،

<sup>١</sup>-المرجع السّابق ص ١٣٩، ١٣٨.

لكن التعليم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلميّة، وبإيصالهم إلى التفكير السليم، وليس ضروريًا أن يرتبط بعمل محدد، أمّا التدريب فهو نقل المعرفة إلى التطبيق؛ ولذا صار التدريب ثمر التعلّم، والتعليم، بل هو يحرك الناس، ويوجههم إلى التعلّم، والتعليم؛ ولهذا يمكن أن نسمي التدريب أبا التعلّم، والتعليم، وبهذا ندرك أنّ العلاقة بين التدريب، والتعليم هي علاقة الفرع بالأصل، لكن التدريب أوسع من التعليم؛ لأنّه إعطاء المعلومات فحسب، أو هو إعطاء المعلومات، والإيصال إلى التفكير السليم، وأمّا التدريب فهو يشمل إعطاء المعلومات، وتنمية المهارات، والقدرات، وتغيير القناعات غير الصحيحة، فبالنّسبة إلى الإنسان، ويتزكى، ويتأهل .<sup>1</sup>

وخلاصة الفصل: أنّ التدريب ركن أساسي هامّ من أركان إدارة الموارد البشريّة، وهو نقل ما تعلّمته إلى التطبيق، وأنّ التعليم وسيلة للتدريب كما أنّ التعلّم وسيلة لهما، وأنّ التدريب ليس هدفه تعلّمًا مجردًا، بل فيه سدّ الحاجات الحاليّة، والاستعداد للتحديات المستقبلية بإكساب مهارات، وخبرات، وتحسين السلوكيات، ومعالجة الأخطاء، وتطوير الأداء.

<sup>1</sup> - انظر إدارة الموارد البشريّة للدكتور أحمد ماهر ص: ٤٥٣.

## الفصل الثاني تدريبات نبوية

### محتويات الفصل:

مقدمة.

تدريبات نبوية على قواعد الدين العامة.

تدريبات نبوية على تحسين الأخلاق.

تدريبات نبوية على العبادة.

تدريبات نبوية على فهم حقارة الدنيا، وقيمة العلم، والعمل الصالح، وعلى الاهتمام

للاخرة.

تدريبات نبوية على كسب المال الحلال، وعلى حسن التصرف فيه.

المقدمة:

فالتدريب جاءت به السنة النبوية على صاحبها أفضل الصلوات، وأزكى التسليمات كما

يدل عليه حديث الصحيحين:

. عَنْ الْمَعْرُورِ بْنِ سُوَيْدٍ، قَالَ: مَرَرْنَا بِأَبِي ذَرٍّ بِالرَّبَذَةِ وَعَلَيْهِ بُرْدٌ وَعَلَى غُلامِهِ مِثْلُهُ، فَقُلْنَا:

يَا أَبَا ذَرٍّ لَوْ جَمَعْتَ بَيْنَهُمَا كَانَتْ حُلَّةً، فَقَالَ: إِنَّهُ كَانَ بَيْنِي وَبَيْنَ رَجُلٍ مِنْ إِخْوَانِي كَلَامٌ،

وَكَانَتْ أُمُّهُ أَعْجَمِيَّةً، فَعَيَّرْتُهُ بِأُمَّهِ، فَشَكَانِي إِلَى النَّبِيِّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -، فَلَقِيتُ

النَّبِيَّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -، فَقَالَ: «يَا أَبَا ذَرٍّ، إِنَّكَ امْرُؤٌ فِيكَ جَاهِلِيَّةٌ»، قُلْتُ: يَا

رَسُولَ اللَّهِ، مَنْ سَبَّ الرَّجَالَ سَبُّوا أَبَاهُ وَأُمَّهُ،

قَالَ: «يَا أَبَا ذَرٍّ، إِنَّكَ امْرُؤٌ فِيكَ جَاهِلِيَّةٌ، هُمْ إِخْوَانُكُمْ، جَعَلَهُمُ اللَّهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ،

فَأَطَعُوهُمْ مِمَّا تَأْكُلُونَ، وَالْبَسُوهُمْ مِمَّا تَلْبَسُونَ، وَلَا تُكَلِّفُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ، فَإِنْ كَلَّفْتُمُوهُمْ

فَأَعِينُوهُمْ» أخرجه البخاري، ومسلم.

وقال بعض علماء الإدارة: ((ويعتبر التدريب من أفضل صور الإعانة))<sup>١</sup>.

وقد علمت أنّ الله- سبحانه وتعالى- أمرنا بالتعاون على البرّ، والتقوى، ونهانا عن التعاون على الإثم، والعدوان، فالتدريب الصحيح يعينك على تغيير سلوكك، وكيفية تعاملك مع الآخرين، والتدريب يرفع مهارتك في وظيفتك؛ لتكون متقنا كما أنّه يعلمك كيفية أداء أعمالك المطلوبة منك على الوجه الأكمل؛ لتسلم من الغشّ، والخيانة.

ويرى الباحث أنّ الاستفادة من هذا الحديث السابق عدّة أمور:

١- أن التدريب بدأ في وقت مبكر، وهو شيء اعتنى به الإسلام.

٢- وأنّ التدريب الناجح يظهر أثره في حياة المتدرّب كما ظهر أثر تدريب النبي-صلى الله عليه وسلّم- في حياة هذا الصحابيّ الجليل أبي ذرّ -رضي الله عنه-، ألا ترى كيف يكرم خادمه، ويلبسه مثل ما يلبسه.

٣- وأنّ سبّ أصول الناس، وتعييبهم من الجاهليّة، فليس من أخلاق الإسلام.

تدريبات نبويّة على قواعد دين الإسلام العامّة

كان النبي-صلى الله عليه وسلّم- أنجح معلّم، وأحسن مدرّب للعالم كلّ كما أنّه سيّد ولد آدم، وخاتم الأنبياء، والمرسلين

عن عبد الله بن عمر قال: حَدَّثَنِي عُمَرُ بْنُ الْخَطَّابِ قَالَ: بَيْنَمَا نَحْنُ عِنْدَ رَسُولِ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- ذَاتَ يَوْمٍ إِذْ طَلَعَ عَلَيْنَا رَجُلٌ شَدِيدُ بَيَاضِ الثِّيَابِ، شَدِيدُ سَوَادِ الشَّعْرِ، لَا يُرَى عَلَيْهِ أَثَرُ السَّفَرِ، وَلَا يَعْرِفُهُ مِنَّا أَحَدٌ، حَتَّى جَلَسَ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ-، فَأَسْنَدَ رُكْبَتَيْهِ إِلَى رُكْبَتَيْهِ، وَوَضَعَ كَفَّيْهِ عَلَى فَخْذَيْهِ، ثُمَّ قَالَ: يَا مُحَمَّدُ أَخْبِرْنِي عَنِ الْإِسْلَامِ؟ قَالَ: «أَنْ تَشْهَدَ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ، وَأَنْ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ،

<sup>١</sup> - أ.د. أحمد ماهر/إدارة الموارد البشريّة /ص: ٤٥٧.

وَتُقِيمَ الصَّلَاةَ، وَتُؤْتِي الزَّكَاةَ، وَتَصُومَ رَمَضَانَ، وَتَحُجَّ الْبَيْتَ إِنْ اسْتَطَعْتَ إِلَيْهِ سَبِيلًا» قَالَ: صَدَقْتَ. فَعَجِبْنَا إِلَيْهِ يَسْأَلُهُ وَيُصَدِّقُهُ، ثُمَّ قَالَ: أَخْبِرْنِي عَنِ الْإِيمَانِ؟ قَالَ: «أَنْ تُؤْمِنَ بِاللَّهِ، وَمَلَائِكَتِهِ، وَكُتُبِهِ، وَرُسُلِهِ، وَالْيَوْمِ الْآخِرِ، وَالْقَدْرِ كُلِّهِ خَيْرِهِ وَشَرِّهِ» قَالَ: صَدَقْتَ. قَالَ: فَأَخْبِرْنِي عَنِ الْإِحْسَانِ؟ قَالَ: «أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ، فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ». قَالَ: فَأَخْبِرْنِي عَنِ السَّاعَةِ؟ قَالَ: «مَا الْمَسْئُولُ عَنْهَا بِأَعْلَمَ بِهَا مِنَ السَّائِلِ». قَالَ: فَأَخْبِرْنِي عَنِ أَمَارَاتِهَا؟ قَالَ: «أَنْ تَلِدَ الْأُمَّةُ رَبَّتَهَا، وَأَنْ تَرَى الْحُفَاةَ الْعُرَاةَ الْعَالَةَ رِعَاءَ الشَّيْءِ يَتَطَاوَلُونَ فِي الْبُنْيَانِ». قَالَ عُمَرُ: فَلَبِثْتُ ثَلَاثًا، ثُمَّ قَالَ لِي رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «يَا عُمَرُ هَلْ تَدْرِي مِنَ السَّائِلِ؟» قُلْتُ: اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَعْلَمُ، قَالَ: «فَإِنَّهُ جِبْرِيلُ عَلَيْهِ السَّلَامُ أَتَاكُمْ لِيُعَلِّمَكُمْ أَمْرَ دِينِكُمْ» أخرجہ الستة، واللفظ للنسائي

في هذا الحديث بيان قواعد الدين الكبرى، وهي أركان الإسلام، والإيمان، ومرتبتي الإحسان، وهو حديث جامع؛ ولذا سماه بعض العلماء أم الستة كما سميت الفاتحة أم الكتاب، وفيه تدريب، وتعليم على كيفية السؤال، والجواب، فجبriel يسأل وهو يعلم لقصد التعليم كما بينه النبي -صلى الله عليه وسلم- في آخر الحديث، وفي هذا أسوة حسنة للمدرّبين، والمعلّمين الناجحين؛ لأنّ المدرّب، والمعلّم ينبغي لهما أحياناً أن يلقيا بعض الأسئلة على المتدرّبين، والمتعلّمين، وفي هذا الحديث أيضاً تدريب عمليّ على آداب العالم، والمدرّب، والمتعلّم، والمتدرّب، ومن هذه الآداب الاهتمام لحسن المظهر، والنظافة، ومنها أن لا يستحيي المتعلّم، أو المتدرّب من سؤال مدرّبه، أو معلّمه، وغيرهما من سائر أهل العلم، وأن لا يستنكف المعلّم، أو المدرّب من قول لا أدري إذا سئل عن شيء لا يعلمه، كما فعل النبي -صلى الله عليه وسلم- في وسط الحديث، وفعله عمر في آخر الحديث،

ويؤخذ أيضا من هذا الحديث أنّ الدين يتكوّن من الأقوال، والأعمال الظاهرة التي هي عمل ظاهر الجوارح، ومن الإيمانيات، والمراقبة التي هي أعمال القلوب.

عَنِ ابْنِ عَبَّاسٍ، أَنَّ مُعَاذًا، قَالَ: بَعَثَنِي رَسُولُ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ-، قَالَ: «إِنَّكَ تَأْتِي قَوْمًا مِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ، فَادْعُهُمْ إِلَى شَهَادَةِ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَنَّي رَسُولُ اللَّهِ، فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لِدَلِّكَ، فَأَعْلِمُهُمْ أَنَّ اللَّهَ افْتَرَضَ عَلَيْهِمْ خَمْسَ صَلَوَاتٍ فِي كُلِّ يَوْمٍ وَلَيْلَةٍ، فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لِدَلِّكَ، فَأَعْلِمُهُمْ أَنَّ اللَّهَ افْتَرَضَ عَلَيْهِمْ صَدَقَةً تُؤْخَذُ مِنْ أَغْنِيائِهِمْ فَتُرَدُّ فِي فُقَرَائِهِمْ، فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لِدَلِّكَ، فَإِيَّاكَ وَكَرَائِمَ أَمْوَالِهِمْ، وَاتَّقِ دَعْوَةَ الْمَظْلُومِ، فَإِنَّهُ لَيْسَ بَيْنَهَا وَبَيْنَ اللَّهِ حِجَابٌ» أَخْرَجَهُ مُسْلِمٌ.

وفي هذا الحديث تدريب دعويّ؛ لأنّ رسول الله-صلى الله عليه وسلم- لما أراد أن يبعث معاذًا إلى اليمن درّبه لهذه الوظيفة الدعويّة، التي هي أعلى وظيفة دينية؛ لأنها وظيفة الأنبياء، والرسل، ووظيفة من كان بعدهم من الخلفاء الراشدين، والأئمة، والعلماء المحققين، فالنبي-صلى الله عليه وسلم- علم معاذًا كيف ينظّم دعوته، ويرتبها، وحدّره عن أهمّ أسباب فشلها، ومع أنّ معاذًا كان عالما درّبه النبي-صلى الله عليه وسلم- ليزداد مهارة، وهو الذي وصفه رسول الله-صلى الله عليه وسلم- بأنّه أعلم هذه الأمة بالحلال، والحرام، عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ-: «أَرْحَمُ أُمَّتِي بِأُمَّتِي أَبُو بَكْرٍ، وَأَشَدُّهُمْ فِي أَمْرِ اللَّهِ عُمَرُ، وَأَصْدَقُهُمْ حَيَاءً عُثْمَانُ، وَأَقْرَبُهُمْ لِكِتَابِ اللَّهِ أَبِي بَنْ كَعْبٍ، وَأَفْرَضُهُمْ زَيْدُ بْنُ ثَابِتٍ، وَأَعْلَمُهُمْ بِالْحَلَالِ وَالْحَرَامِ مُعَاذُ بْنُ جَبَلٍ أَلَا وَإِنَّ لِكُلِّ أُمَّةٍ أَمِينًا وَإِنَّ أَمِينَ هَذِهِ الْأُمَّةِ أَبُو عُبَيْدَةَ بْنُ الْجَرَّاحِ». أَخْرَجَهُ التِّرْمِذِيُّ فِي سُنَنِهِ، وَابْنُ مَاجَةَ فِي سُنَنِهِ، وَأَحْمَدُ فِي مَسْنَدِهِ، وَأَبُو دَاوُدَ الطَّيَالِسِيُّ فِي مَسْنَدِهِ.

وكان رسول الله -صلى الله عليه وسلم- يدرّب على التزام أوامر الله -تعالى-، وعلى  
 اليقين، والتوكّل عليه، و على معرفة أنّ جميع الخلائق ليس في يدهم التأثير بالنعف،  
 والضرّ، بل الله -سبحانه وتعالى- منفرد بخلق الضرّ، والنعف، وجعل لهما أسبابا.  
 عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ قَالَ كُنْتُ خَلْفَ رَسُولِ اللَّهِ -صلى الله عليه وسلم- يَوْمًا فَقَالَ « يَا غُلَامُ  
 إِنِّي أُعَلِّمُكَ كَلِمَاتٍ أَحْفَظِ اللَّهَ يَحْفَظْكَ أَحْفَظِ اللَّهَ تَجِدْهُ تُجَاهَكَ إِذَا سَأَلْتَ فَاسْأَلِ اللَّهَ  
 وَإِذَا اسْتَعْنَيْتَ فَاسْتَعِنْ بِاللَّهِ وَاعْلَمْ أَنَّ الْأُمَّةَ لَوِ اجْتَمَعَتْ عَلَىٰ أَنْ يَنْفَعُوكَ بِشَيْءٍ لَمْ يَنْفَعُوكَ  
 إِلَّا بِشَيْءٍ قَدْ كَتَبَهُ اللَّهُ لَكَ وَلَوْ اجْتَمَعُوا عَلَىٰ أَنْ يَضُرُّوكَ بِشَيْءٍ لَمْ يَضُرُّوكَ إِلَّا بِشَيْءٍ قَدْ  
 كَتَبَهُ اللَّهُ عَلَيْكَ رُفِعَتِ الْأَقْلَامُ وَجَفَّتِ الصُّحُفُ ». أخرجهما الترمذي في سننه.  
 عن الوليد بن عبادة أنه قال لأبيه : يا أبتاه أوصني واجتهد لي. فقال: اجلسوني. فلما  
 اجلسوه قال يا بُني، إِنَّكَ لَنْ تَجِدَ طَعْمَ حَقِيقَةِ الْإِيمَانِ حَتَّى تَعْلَمَ أَنَّ مَا أَصَابَكَ لَمْ يَكُنْ  
 لِيُخْطِئَكَ، وَمَا أَخْطَأَكَ لَمْ يَكُنْ لِيُصِيبَكَ، سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ -صلى الله عليه وسلم-  
 يَقُولُ: " إِنَّ أَوَّلَ مَا خَلَقَ اللَّهُ الْقَلَمَ، فَقَالَ لَهُ: اكْتُبْ قَالَ: رَبِّ وَمَاذَا أَكْتُبُ؟  
 قَالَ: اكْتُبْ مَقَادِيرَ كُلِّ شَيْءٍ حَتَّى تَقُومَ السَّاعَةُ يَا بُنَيَّ إِنِّي سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ -صلى  
 الله عليه وسلم- يَقُولُ: «مَنْ مَاتَ عَلَى غَيْرِ هَذَا فَلَيْسَ مِنِّي» و في رواية يا بُنَيَّ إِنْ مِتَّ  
 وَلَسْتَ عَلَى ذَلِكَ دَخَلْتَ النَّارَ)). أخرجهُ أبو داوود، وابن ماجه، وأحمد.  
 وفي هذين الحديثين أنفع تدريب، وتعليم، ووصية، فالبشرية تحتاج إلي مثل هذه  
 التدريبات ؛ لأنّ هذين الحديثين يشملان فوائد كثيرة: منها التنبيه على الإيمان بالقدر،  
 وأنّ ما أصابك لم يكن ليخطئك، ولا تقل: إني نجوت بعلمي، وعقلي، وقوّتي، وكذلك أنّ  
 ما أخطئك لم يكن ليصيبك،



ولا تقل: لو أن أني فعلت كذا، وكذا، أو أني لم أفعل كذا وكذا لم يصبني هذا؛ لأن مثل هذا القول يفتح عمل الشيطان الذي هو يدعو حزبه إلى النيران. والعياذ باللّهِ. وجدير بنا أن نأخذ أسباب النفع، والنجاة، ونحذر عن أسباب الضر، والهلاك، ثم نتوكل على الله الذي خلق هذه الأسباب، وعلينا أن نؤمن، ونعتقد أن الله- سبحانه وتعالى- هو وحده خلق الضر، والنفع، ولا يقدر كل من في السموات، والأرض على إيصال المنفعة، والمضرة إلى أحد بدون إرادة الله-تعالى- وإيجاده .

تدريبات نبويّة على تحسين الأخلاق:

كان رسول الله-صلى الله عليه وسلم- يدرّب على تحسين الأخلاق، والمعاملات مع جميع الناس سواء الشخص المعروف، والمجهول، والزوجة، والخادم، والعدو، وغيره، وكان يدرّب أيضا على ترك الغيبة، وعلى ترك الغش.

تدريب على كيفية التعامل مع الأعراب، والجاهل:

عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ -رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ- قَالَ: كُنْتُ أَمْشِي مَعَ النَّبِيِّ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- وَعَلَيْهِ بُرْدٌ نَجْرَانِيٌّ غَلِيظُ الْحَاشِيَةِ، فَأَدْرَكَهُ أَعْرَابِيٌّ فَجَذَبَهُ جَذْبَةً شَدِيدَةً، حَتَّى نَظَرْتُ إِلَى صَفْحَةِ عَاتِقِ النَّبِيِّ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- قَدْ أَثَرَتْ بِهِ حَاشِيَةُ الرِّدَاءِ مِنْ شِدَّةِ جَذْبَتِهِ، ثُمَّ قَالَ: مُرْ لِي مِنْ مَالِ اللَّهِ الَّذِي عِنْدَكَ، فَالْتَفَتَ إِلَيْهِ فَضَحِكَ، ثُمَّ «أَمَرَ لَهُ بِعَطَاءٍ».

٢- عن أبي هريرة-رضي الله عنه-قال: قام أعرابيٌّ فبال في المسجد، فتناوله الناس، فقال لهم النبيُّ -صلى الله عليه وسلم-: «دَعُوهُ، وَهَرِيقُوا عَلَيَّ بَوْلَهُ سَجَلًا مِنْ مَاءٍ، أَوْ ذُنُوبًا مِنْ مَاءٍ، فَإِنَّمَا بُعِثْتُمْ مُيسَّرِينَ، وَلَمْ تُبْعَثُوا مُعَسَّرِينَ». أخرجهما البخاري.

٣- عَنْ مُعَاوِيَةَ بْنِ الْحَكَمِ السُّلَمِيِّ، قَالَ: صَلَّيْتُ مَعَ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَعَطَسَ رَجُلٌ مِنَ الْقَوْمِ، فَقُلْتُ: يَرْحَمُكَ اللَّهُ، فَرَمَانِي الْقَوْمُ بِأَبْصَارِهِمْ، فَقُلْتُ: وَانْكَلَّ أُمْيَاهُ مَا شَأْنُكُمْ تَنْظُرُونَ إِلَيَّ؟، فَجَعَلُوا يَضْرِبُونَ بِأَيْدِيهِمْ عَلَيَّ أَفْخَاذِهِمْ، فَعَرَفْتُ أَنَّهُمْ يُصَمِّتُونِي، لِكِنِّي سَكَتُ، فَلَمَّا صَلَّى رَسُولُ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -، بِأَبِي هُوَ وَأُمِّي، مَا ضَرَبَنِي وَمَا كَهَرَنِي وَلَا سَبَّنِي، ثُمَّ قَالَ: «إِنَّ هَذِهِ الصَّلَاةَ لَا يَحِلُّ فِيهَا شَيْءٌ مِنْ كَلَامِ النَّاسِ هَذَا، إِنَّمَا هُوَ التَّسْبِيحُ وَالتَّكْبِيرُ وَقِرَاءَةُ الْقُرْآنِ»، أَوْ كَمَا قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ.١ .  
أخرجه الطبراني في المعجم الكبير .

تدريب فعليّ، وقوليّ على كيفية حسن المعاشرة مع الأزواج:

عَنْ أَنَسٍ، قَالَ: كَانَ النَّبِيُّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - عِنْدَ بَعْضِ نِسَائِهِ، فَأَرْسَلَتْ إِحْدَى أُمَّهَاتِ الْمُؤْمِنِينَ بِصَحْفَةٍ فِيهَا طَعَامٌ، فَضَرَبَتِ النَّبِيَّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - فِي بَيْتِهَا يَدَ الْخَادِمِ، فَسَقَطَتِ الصَّحْفَةُ فَانْفَلَقَتْ، فَجَمَعَ النَّبِيُّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - فَلَقَّ الصَّحْفَةَ، ثُمَّ جَعَلَ يَجْمَعُ فِيهَا الطَّعَامَ الَّذِي كَانَ فِي الصَّحْفَةِ، وَيَقُولُ: «غَارَتْ أُمَّكُمْ» ثُمَّ حَبَسَ الْخَادِمَ حَتَّى أَتَى بِصَحْفَةٍ مِنْ عِنْدِ النَّبِيِّ هُوَ فِي بَيْتِهَا، فَدَفَعَ الصَّحْفَةَ الصَّحِيحَةَ إِلَى النَّبِيِّ كَسِرَتْ صَحْفَتُهَا، وَأَمْسَكَ الْمَكْسُورَةَ فِي بَيْتِ النَّبِيِّ كَسِرَتْ)) أخرجه البخاريّ.  
عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «خِيَارُكُمْ خِيَارُكُمْ لِنِسَائِهِمْ». أخرجه ابن ماجه.

تدريب على استعمال الرفق في الأمور كلها:

عَنْ عُرْوَةَ بْنِ الزُّبَيْرِ، أَنَّ عَائِشَةَ، رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا زَوْجَ النَّبِيِّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - قَالَتْ: دَخَلَ رَهْطٌ مِنَ الْيَهُودِ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - فَقَالُوا: السَّامُ عَلَيْكُمْ، قَالَتْ عَائِشَةُ: فَفَهِمْتُهَا فَقُلْتُ: وَعَلَيْكُمْ السَّامُ وَاللَّعْنَةُ، قَالَتْ: فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -: «مَهْلًا يَا عَائِشَةُ؛ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الرَّفْقَ فِي الْأَمْرِ كُلِّهِ» فَقُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَوْلَمْ تَسْمَعْ مَا قَالُوا؟ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -: «قَدْ قُلْتُ: وَعَلَيْكُمْ»

أخرجه البخاري في صحيحه.

تدريب فعلي على الرفق بالخدام

عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ، قَالَ: " خَدَمْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَشْرَ سِنِينَ، وَاللَّهِ مَا قَالَ لِي: أَفَّا قَطُّ، وَلَا قَالَ لِي لَشَيْءٍ: لِمَ فَعَلْتَ كَذَا؟ وَهَلَّا فَعَلْتَ كَذَا؟".

أخرجه مسلم في صحيحه.

وفي رواية أخرى في صحيح مسلم أيضا: قَالَ أَنَسٌ: «كَانَ رَسُولُ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - مِنْ أَحْسَنِ النَّاسِ خُلُقًا»، فَأَرْسَلَنِي يَوْمًا لِحَاجَةٍ، فَقُلْتُ: وَاللَّهِ لَا أَذْهَبُ، وَفِي نَفْسِي أَنْ أَذْهَبَ لِمَا أَمَرَنِي بِهِ نَبِيُّ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -، فَخَرَجْتُ حَتَّى أَمَرَ عَلِيَّ صِبْيَانٍ وَهُمْ يَلْعَبُونَ فِي السُّوقِ، فَإِذَا رَسُولُ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - قَدْ قَبِضَ بِقَفَايَ مِنْ وَرَائِي، قَالَ: فَنَظَرْتُ إِلَيْهِ وَهُوَ يَضْحَكُ، فَقَالَ: «يَا أُنَيْسُ أَذْهَبْتَ حَيْثُ أَمَرْتُكَ؟» قَالَ: قُلْتُ: نَعَمْ، أَنَا أَذْهَبُ، يَا رَسُولَ اللَّهِ».

تدريبه-صلى الله عليه وسلم- على الاهتمام لأجور العاملين:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ-: «أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ، قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْقُهُ» أخرجه ابن ماجه في سننه . أخرجه ابن ماجه في سننه

تدريبه-صلى الله عليه وسلم- على ترك الغيبة:

وكان النبي-صلى الله عليه وسلم- يدرّب الناس على ترك الغيبة

عَنْ عَائِشَةَ، قَالَتْ: حَكَيْتُ لِلنَّبِيِّ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- رَجُلًا فَقَالَ: «مَا يَسُرُّنِي أَنِّي حَكَيْتُ رَجُلًا وَأَنَّ لِي كَذَا وَكَذَا»، قَالَتْ: فَقُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ إِنَّ صَفِيَّةَ امْرَأَةً، وَقَالَتْ بِيَدِهَا هَكَذَا كَأَنَّهَا تَعْنِي فَصِيرَةً، فَقَالَ: «لَقَدْ مَرَجْتُ بِكَلِمَةٍ لَوْ مَرَجْتُ بِهَا مَاءَ الْبَحْرِ لَمُرَجَّحٌ». أخرجه الترمذي، وأبو داود، واللفظ للترمذي.

تدريبه-صلى الله عليه وسلم- على ترك الغش:

وكذلك كان النبي-صلى الله عليه وسلم- يدرّب على ترك الغش في المعاملات، عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- مَرَّ عَلَى صُبْرَةٍ طَعَامٍ فَأَدْخَلَ يَدَهُ فِيهَا، فَتَأَلَّتْ أَصَابِعُهُ بِلَا فَقَالَ: «مَا هَذَا يَا صَاحِبَ الطَّعَامِ؟» قَالَ أَصَابَتْهُ السَّمَاءُ يَا رَسُولَ اللَّهِ، قَالَ: «أَفَلَا جَعَلْتَهُ فَوْقَ الطَّعَامِ كَمَا يَرَاهُ النَّاسُ مَنْ غَشَّ فَلَيْسَ مِنِّي». أخرجه مسلم في

صحيحه.

## تدريبات نبوية على العبادة:

عن سليم بن عامر، قال: سَمِعْتُ أَبَا أَمَامَةَ، يَقُولُ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- يَخْطُبُ فِي حَجَّةِ الْوَدَاعِ فَقَالَ: «اتَّقُوا اللَّهَ رَبَّكُمْ، وَصَلُّوا خَمْسَكُمْ، وَصُومُوا شَهْرَكُمْ، وَأَدُّوا زَكَاةَ أَمْوَالِكُمْ، وَأَطِيعُوا ذَا أَمْرِكُمْ تَدْخُلُوا جَنَّةَ رَبِّكُمْ»، قَالَ: فَقُلْتُ لِأَبِي أَمَامَةَ: مُنْذُ كَمْ سَمِعْتَ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ هَذَا الْحَدِيثِ؟ قَالَ: سَمِعْتُهُ وَأَنَا ابْنُ ثَلَاثِينَ سَنَةً<sup>١</sup>.

وكان النبي -صلى الله عليه وسلم- يدرّب على تحسين الصلاة التي رأس القربات حيث قال: ((... وَصَلُّوا كَمَا رَأَيْتُمُونِي أُصَلِّي، فَإِذَا حَضَرَتِ الصَّلَاةُ فَلْيُؤَدِّنْ لَكُمْ أَحَدُكُمْ، وَلْيُؤَمِّمَكُمْ أَكْبَرُكُمْ)) أخرجه الترمذي، وقال: هذا حديث حسن صحيح.

## تدريب على حفظ الصيام:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «مَنْ لَمْ يَدَعْ قَوْلَ الزُّورِ وَالْعَمَلِ بِهِ، فَلَيْسَ لِلَّهِ حَاجَةٌ فِي أَنْ يَدَعَ طَعَامَهُ وَشَرَابَهُ». أخرجه البخاري، وأبو داود، والترمذي، وابن ماجه.

تدريبه-صلى الله عليه وسلم- على إكرام نفوس البشر حيًا كان، أو ميتًا، مسلما  
كان، أو كافرا:

عن عبدالرحمن بن لَيْلى، قَالَ: كَانَ سَهْلُ بْنُ حُنَيْفٍ، وَقَيْسُ بْنُ سَعْدٍ قَاعِدَيْنِ بِالْقَادِسِيَّةِ،  
فَمَرُّوا عَلَيْهِمَا بِجَنَازَةٍ، فَقَامَا، فَقِيلَ لَهُمَا: إِنَّهَا مِنْ أَهْلِ الْأَرْضِ أَيِّ مِنْ أَهْلِ الذِّمَّةِ، فَقَالَا:  
إِنَّ النَّبِيَّ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- مَرَّتْ بِهِ جِنَازَةٌ فَقَامَ، فَقِيلَ لَهُ: إِنَّهَا جِنَازَةٌ يَهُودِيٍّ، فَقَالَ:  
«أَلَيْسَتْ نَفْسًا». أخرجه البخاري في صحيحه.

تدريبات نبوية على فهم حقارة الدنيا، وقيمة العلم، والعمل الصالح، وعلى  
الاهتمام للآخرة.

عن أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ-: «الدُّنْيَا سِجْنُ الْمُؤْمِنِ، وَجَنَّةُ  
الْكَافِرِ» أخرجه مسلم، والترمذي، وابن ماجه  
١٢٩- عَنْ عَبْدِ اللَّهِ، قَالَ: نَامَ رَسُولُ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- عَلَى حَصِيرٍ فَقَامَ وَقَدْ  
أَثَّرَ فِي جَنْبِهِ، فَقُلْنَا: يَا رَسُولَ اللَّهِ لَوْ اتَّخَذْنَا لَكَ وِطَاءً، فَقَالَ: «مَا لِي وَلِلدُّنْيَا، مَا أَنَا فِي  
الدُّنْيَا إِلَّا كَرَكَابٍ اسْتَظَلَّ تَحْتَ شَجَرَةٍ ثُمَّ رَاحَ وَتَرَكَهَا». أخرجه مسلم، وأبو داود،  
وغيرهما.

١٣٠- عَنْ جَابِرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مَرَّ بِالسُّوقِ، دَاخِلًا مِنْ  
بَعْضِ الْعَالِيَةِ، وَالنَّاسُ كَنَفْتَهُ، فَمَرَّ بِجَدِيٍّ أَسَكَ مَيْتٍ، فَتَنَاوَلَهُ فَأَخَذَ بِأُذُنِهِ، ثُمَّ قَالَ: «أَيُّكُمْ  
يُحِبُّ أَنْ هَذَا لَهُ بِدْرَهُمْ؟» فَقَالُوا: مَا نُحِبُّ أَنَّهُ لَنَا بِشَيْءٍ، وَمَا نَصْنَعُ بِهِ؟ قَالَ: «أَتُحِبُّونَ  
أَنَّهُ لَكُمْ؟» قَالُوا: وَاللَّهِ لَوْ كَانَ حَيًّا، كَانَ عَيًّا فِيهِ، لِأَنَّهُ أَسَكَ، فَكَيْفَ وَهُوَ مَيْتٌ؟ فَقَالَ:  
«فَوَ اللَّهُ لِلدُّنْيَا أَهْوَنُ عَلَى اللَّهِ، مِنْ هَذَا عَلَيْكُمْ»

أخرجه مسلم.

١٣١- عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ-: " يُؤْتَى بِأَنعَمِ أَهْلِ الدُّنْيَا مِنْ أَهْلِ النَّارِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ، فَيُصْبَغُ فِي النَّارِ صَبْغَةً، ثُمَّ يُقَالُ: يَا ابْنَ آدَمَ هَلْ رَأَيْتَ خَيْرًا قَطُّ؟ هَلْ مَرَّ بِكَ نَعِيمٌ قَطُّ؟ فَيَقُولُ: لَا، وَاللَّهِ يَا رَبِّ وَيُؤْتَى بِأَشَدِّ النَّاسِ بُؤْسًا فِي الدُّنْيَا، مِنْ أَهْلِ الْجَنَّةِ، فَيُصْبَغُ صَبْغَةً فِي الْجَنَّةِ، فَيُقَالُ لَهُ: يَا ابْنَ آدَمَ هَلْ رَأَيْتَ بُؤْسًا قَطُّ؟ هَلْ مَرَّ بِكَ شِدَّةٌ قَطُّ؟ فَيَقُولُ: لَا، وَاللَّهِ يَا رَبِّ مَا مَرَّ بِي بُؤْسٌ قَطُّ، وَلَا رَأَيْتُ شِدَّةً قَطُّ) ١

١٣٢- عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ، عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، قَالَ: «إِنَّ الدُّنْيَا حُلْوَةٌ خَضِرَةٌ، وَإِنَّ اللَّهَ مُسْتَخْلِفُكُمْ فِيهَا، فَيَنْظُرُ كَيْفَ تَعْمَلُونَ، فَاتَّقُوا الدُّنْيَا وَاتَّقُوا النِّسَاءَ، فَإِنَّ أَوَّلَ فِتْنَةٍ بَنِي إِسْرَائِيلَ كَانَتْ فِي النِّسَاءِ». . أخرجه مسلم، والترمذي.

١٣٣- عَنْ عُرْوَةَ بْنِ الزُّبَيْرِ، أَنَّ الْمِسْوَرَ بْنَ مَخْرَمَةَ، أَخْبَرَهُ أَنَّ عَمْرَو بْنَ عَوْفٍ وَهُوَ حَلِيفُ بَنِي عَامِرِ بْنِ لُؤَيٍّ، وَكَانَ شَهِدَ بَدْرًا مَعَ رَسُولِ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- أَخْبَرَهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- بَعَثَ أَبَا عُبَيْدَةَ بْنَ الْجَرَّاحِ إِلَى الْبَحْرَيْنِ، يَأْتِي بِحِزْبَيْتَيْهَا، وَكَانَ رَسُولُ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- هُوَ صَالِحُ أَهْلِ الْبَحْرَيْنِ، وَأَمَرَ عَلَيْهِمُ الْعَلَاءَ بْنَ الْحَضْرَمِيِّ، فَقَدِمَ أَبُو عُبَيْدَةَ بِمَالٍ مِنَ الْبَحْرَيْنِ، فَسَمِعَتِ الْأَنْصَارُ بِقُدُومِ أَبِي عُبَيْدَةَ، فَوَافُوا صَلَاةَ الْفَجْرِ مَعَ رَسُولِ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ-، فَلَمَّا صَلَّى رَسُولُ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- انصرفت، فَتَعَرَّضُوا لَهُ، فَتَبَسَّمَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ حِينَ رَأَاهُمْ، ثُمَّ قَالَ: «أَطْنُكُمْ سَمِعْتُمْ أَنَّ أَبَا عُبَيْدَةَ قَدِمَ بِشَيْءٍ مِنَ الْبَحْرَيْنِ؟» فَقَالُوا: أَجَلْ يَا رَسُولَ اللَّهِ، قَالَ: «فَأَبْشُرُوا وَأَمَلُوا مَا يَسُرُّكُمْ، فَوَاللَّهِ مَا الْفَقْرُ أَخْشَى عَلَيْكُمْ،

وَلِكِنِّي أَخْشَى عَلَيْكُمْ أَنْ تُبْسَطَ الدُّنْيَا عَلَيْكُمْ، كَمَا بُسِطَتْ عَلَيَّ مَنْ كَانَ قَبْلَكُمْ،

فَتَنَافَسُوهَا كَمَا تَنَافَسُوهَا، وَتُهْلِكُكُمْ كَمَا أَهْلَكْتَهُمْ» أَخْرَجَهُ الْبُخَارِيُّ، وَمُسْلِمٌ،

وَالْتَرْمِذِيُّ، وَابْنُ مَاجَةَ، وَغَيْرُهُمَا، وَاللَّفْظُ لِمُسْلِمٍ.

١٣٤- عَنْ أَنَسٍ -رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ- قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ-: (( يَتَّبِعُ

الْمَيِّتَ ثَلَاثَةَ أَيَّامٍ، فَيَرْجِعُ أَثْنَانٍ وَيَبْقَى مَعَهُ وَاحِدٌ: يَتَّبِعُهُ أَهْلُهُ وَمَالُهُ وَعَمَلُهُ، فَيَرْجِعُ أَهْلُهُ، وَمَالُهُ

، وَيَبْقَى عَمَلُهُ)). أَخْرَجَهُ الْبُخَارِيُّ، وَمُسْلِمٌ، وَالتَّرْمِذِيُّ، وَالنَّسَائِيُّ، وَغَيْرُهُمْ.

١٣٥- عَنِ الْمُسْتَوْرِدِ الْفِهْرِيِّ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ-: «مَا الدُّنْيَا

فِي الْآخِرَةِ إِلَّا كَمَا يَجْعَلُ أَحَدُكُمْ إِصْبَعَهُ فِي الْبَحْرِ فَلْيَنْظُرْ بِمَ يَرْجِعُ؟». أَخْرَجَهُ مُسْلِمٌ،

وَابْنُ مَاجَةَ، وَابْنُ حَبَّانٍ، وَالتَّطْبَرَانِيُّ، وَاللَّفْظُ لَهُ.

١٣٦- عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ -رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ- قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ-،

وَهُوَ يَقُولُ: «الدُّنْيَا مَلْعُونَةٌ، مَلْعُونٌ مَا فِيهَا، إِلَّا ذَكَرَ اللَّهَ، وَمَا وَالَاهُ، أَوْ عَالِمًا، أَوْ مُتَعَلِّمًا»

أَخْرَجَهُ التَّرْمِذِيُّ، وَابْنُ مَاجَةَ.

تدريبات نبوية على كسب المال الحلال وعلى حسن التصرف فيه:

عَنِ الْمِقْدَامِ بْنِ مَعْدَى كَرَبٍ -رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ- عَنْ رَسُولِ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- قَالَ:

«مَا أَكَلَ أَحَدٌ طَعَامًا قَطُّ خَيْرًا مِنْ أَنْ يَأْكُلَ مِنْ عَمَلِ يَدِهِ، وَإِنَّ نَبِيَّ اللَّهِ دَاوُدَ - عَلَيْهِ

السَّلَامُ - كَانَ يَأْكُلُ مِنْ عَمَلِ يَدِهِ.» .

عَنِ الزُّبَيْرِ بْنِ الْعَوَّامِ - رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ - قَالَ: قَالَ النَّبِيُّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - «لَأَنَّ

يَأْخُذُ أَحَدُكُمْ أَحْبَلَهُ خَيْرٌ لَهُ مِنْ أَنْ يَسْأَلَ النَّاسَ» أَخْرَجَهُمَا الْبُخَارِيُّ .

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو بْنِ الْعَاصِ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- قَالَ «قَدْ أَفْلَحَ

مَنْ أَسْلَمَ، وَرَزِقَ كَفَافًا، وَقَنَّعَهُ اللَّهُ بِمَا آتَاهُ». أَخْرَجَهُ مُسْلِمٌ، وَالتَّرْمِذِيُّ.



عن عُبيدِ اللَّهِ بنِ مِخْصِنِ الخَطْمِيِّ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ -صلى الله عليه وسلم- « مَنْ أَصْبَحَ مِنْكُمْ آمِنًا فِي سِرْبِهِ مُعَافَى فِي جَسَدِهِ عِنْدَهُ قُوْتُ يَوْمِهِ فَكَأَنَّمَا حِيزَتْ لَهُ الدُّنْيَا ».  
 عن أبي كَبِشَةَ الأَنْمَارِيِّ أَنَّهُ سَمِعَ رَسُولَ اللَّهِ -صلى الله عليه وسلم- يَقُولُ « ثَلَاثَةٌ أَفْسِمُ عَلَيْهِنَّ وَأُحَدِّثُكُمْ حَدِيثًا فَاحْفَظُوهُ » قَالَ: « مَا نَقَصَ مَالُ عَبْدٍ مِنْ صَدَقَةٍ، وَلَا ظَلِمَ عَبْدٌ مَظْلَمَةً فَصَبَرَ عَلَيْهَا إِلَّا زَادَهُ اللَّهُ عِزًّا، وَلَا فَتَحَ عَبْدٌ بَابَ مَسْأَلَةٍ إِلَّا فَتَحَ اللَّهُ عَلَيْهِ بَابَ فَقْرٍ أَوْ كَلِمَةً نَحْوَهَا وَأُحَدِّثُكُمْ حَدِيثًا فَاحْفَظُوهُ قَالَ: « إِنَّمَا الدُّنْيَا لِأَرْبَعَةٍ نَفَرٍ عَبْدٍ رَزَقَهُ اللَّهُ مَالًا وَعِلْمًا فَهُوَ يَتَّقِي فِيهِ رَبَّهُ وَيَصِلُ فِيهِ رَحْمَهُ وَيَعْلَمُ لِلَّهِ فِيهِ حَقًّا فَهَذَا بِأَفْضَلِ الْمَنَازِلِ ، وَعَبْدٍ رَزَقَهُ اللَّهُ عِلْمًا وَلَمْ يَرْزُقْهُ مَالًا فَهُوَ صَادِقُ النَّيِّةِ يَقُولُ : لَوْ أَنَّ لِي مَالًا لَعَمِلْتُ بِعَمَلِ فُلَانٍ فَهُوَ بِنَيْتِهِ فَأَجْرُهُمَا سَوَاءٌ، وَعَبْدٍ رَزَقَهُ اللَّهُ مَالًا وَلَمْ يَرْزُقْهُ عِلْمًا فَهُوَ يَخْبِطُ فِي مَالِهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ لَا يَتَّقِي فِيهِ رَبَّهُ، وَلَا يَصِلُ فِيهِ رَحْمَهُ، وَلَا يَعْلَمُ لِلَّهِ فِيهِ حَقًّا فَهَذَا بِأَخْبَثِ الْمَنَازِلِ، وَعَبْدٍ لَمْ يَرْزُقْهُ اللَّهُ مَالًا وَلَا عِلْمًا فَهُوَ يَقُولُ لَوْ أَنَّ لِي مَالًا لَعَمِلْتُ فِيهِ بِعَمَلِ فُلَانٍ فَهُوَ بِنَيْتِهِ فَوَزْرُهُمَا سَوَاءٌ ». أَخْرَجَهُ التِّرْمِذِيُّ، قَالَ: هَذَا حَدِيثٌ حَسَنٌ صَحِيحٌ.  
 عَنْ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ -صلى الله عليه وسلم- « لَا حَسَدَ إِلَّا فِي اثْنَتَيْنِ ، رَجُلٌ آتَاهُ اللَّهُ مَالًا، فَسَلَطَهُ عَلَى هَلَكْتِهِ فِي الْحَقِّ ، وَآخَرُ آتَاهُ اللَّهُ حِكْمَةً فَهُوَ يَقْضِي بِهَا وَيُعَلِّمُهَا » أَخْرَجَهُ الْبُخَارِيُّ وَمُسْلِمٌ.

فهذه تدريبات نبوية بعضها لتغيير الاتجاهات، والسلوكيات، وبعضها لتحسين الأداء، وبعضها لتحسين الأخلاق، والمعاملات، وبعضها لتترك الغيبة، وبعضها لتحسين العبادات، وبعضها للاهتمام لأموال الآخرة، وبعضها لاكتساب المال الحلال، وإنفاقه في وجوه الخيرات.

## خلاصة الفصل:

أن من أمعن نظره ، وأجال فكره في كتاب الله، وسنة النبي، وسيرته، وسيرة خلفاء الرّاشدين يدرك أنّ إدارة الموارد البشريّة التي في ضمنها التدريب ليست حديثة العهد، بل هي شيء جاء به رسالة الإسلام، ثمّ تطوّرت عبر التاريخ كتطوّر المركوبات، والمأكولات، والمشروبات، والملبوسات، فدين الإسلام يدير هذا البشر إدارة استراتيجيّة لا توجد مثلها في غير الإسلام؛ لأنّه يدير الإنسان قبل أن يولد، وبعد ولادته إلى وفاته، وبعد موته أيضا إدارة مستمرّة واقعيّة مناسبة لمراحله كلّها، وأعجب من ذلك أنّ غاية دين الإسلام، وهدفه من إدارة البشر إدارة استراتيجيّة ليست الحصول على الرفاهيّة الدنيويّة فحسب، بل له غاية أعمق، وأفضل، وأعلى، وأحسن من ذلك، وهي السّعادة الأبديّة التي لا شقاوة بعدها، وهي سعادة الدارين التي تليق بكرامة الإنسان، ولولا مخافة التطويل الذي تنافيه طبيعة هذا البحث لأتيت بأمثلة كثيرة لذلك، لكنني أكتفي بهذه الإشارة، والحكيم تكفيه الإشارة. والله هو الموفق، وهو الهادي إلى الصراط المستقيم.

## الفصل الثالث: مراحل العملية التدريبية:

التدريب هو جهد منظم، ومخطط تقوم به المؤسسة لتزويد العاملين فيها بمعارف معينة لمعالجة أخطائهم، أو تحسين وتطوير مهاراتهم، وقدراتهم، وتغيير سلوكهم، واتجاهاتهم بشكل إيجابي؛ ليستفيد منه الموظفون، والمنظمة معا، والمجتمع الذي فيه نشاط المنظمة؛ ولذا لابد من تصميم مبرمج لأجل وصول أهداف معينة أولا، ثم تطبيقها ثانيا، ثم متابعتها، وتقييمها ثالثا؛ لئلا يكون التدريب جهدا عشوائيا لا يعرف نجاحه من فشله.

### وللتدريب مراحل ثلاث:

المرحلة الأولى هي مرحلة تحديد احتياجات التدريب،

فهذه المرحلة هي أهم مراحل التدريب؛ لأنّ تحديد الاحتياجات التدريبية يعين، أو يساعد المنظمة على جعل نشاط التدريب نشاطا واقعا ذا قيمة لها، وللمتدربين، فبعض المشكلات التي تواجه المنظمات يمكن حلّها بالتدريب، بينما أنّ كثيرا من المشكلات يمكن حلّها بأساليب أخرى غير تدريب، فمن الضروريّ التعرّف أولا على الأداء المطلوب المستهدف، ثمّ الأداء الفعليّ الحاليّ، ثمّ الفرق بين هذين الأداءين المذكورين، وحينئذ يظهر القصور، ثمّ إذا كان هذا القصور ناشئا عن قلة المهارات، وعن قلة المعرفة فيكون علاجه التدريب، وأمّا إذا كان هذا القصور ناشئا عن عدم توفّر الإمكانيات، وسوء ظروف العمل، وعدم كفاية أنظمة الحوافز، ونحوها فلا يعالجه التدريب، بل يكون علاجه السيطرة على هذه الأسباب المؤدية إلى الضعف، والعجز، والقصور. ومن هنا يبدو أنّ التدريب لا يعالج كلّ خلل، وقصور في المنظمة؛ ولذا كان من الضروريّ تحديد الاحتياجات.

وتعريف هذه المرحلة: هو الشعور بوجود نقص، أو تناقض، أو اختلاف، وفرق بين مستوى الأداء المتوقع، ومستوى الأداء الحاليّ بسبب قصور معرفة الفرد العامل، أو بقلّة مهارته، وتقوم تحديد الاحتياجات التدريبية على جهات ثلاث: احتياجات المنظمة، واحتياجات الأفراد العاملين، واحتياجات العمل؛ ومن ثمّ يتمّ تحديد الاحتياجات التدريبية بالنظر إلى تلك الجهات الثلاث،

أولاً- نسأل هل تحتاج المنظمة إلى تدريب عمّالها لمشكلة حاضرة، أو مستقبلية؟

وثانياً- نسأل ماهي المعارف التي لا بد من وجودها لهذه الوظيفة؟

وثالثاً- نسأل من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب؟، وماهي المهارات، والمعارف التي يحتاجون إلى تنميتها؟، أو ما هو قصورهم، وضعفهم؟ فتظهر الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد لأسباب: وهي الترقية، والنقل، وتخطيط المستقبل الوظيفي، واكتشاف خلل في الأداء، وظهور الشكاوي منه، وأما الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة، والوظيفة فهي لأسباب: منها إضافة منتجات جديدة، وتغييرات تنظيمية، واستخدام آلات جديدة، وإنشاء وحدات جديدة، فبعد تحليل المنظمة، والوظائف، والأفراد، واكتشاف هذه الاحتياجات التي حدّدناها في تلك الأسئلة يبدأ تحديد الأهداف المطلوبة من برنامج التدريب، ثمّ التخطيط له، ثمّ وضع برامجه، وموضوعه، واختيار أسلوبه، وتهيئة التسهيلات له، ثمّ التنفيذ، ثمّ المتابعة، والتقييم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- أحمدفاروق رضوان احتياجات التدريب لدى العاملين في العلاقات العامة ص: ٣، ٤، والمرجع السابق ص: ٤٦٦

## المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ

فهذه المرحلة هي مرحلة مهمة جدًا، وهي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي، وإخراجه من مرحلة التخطيط إلى حيز التنفيذ، والإيجاد، وفي هذه المرحلة يتبين سلامة التخطيط، ونجاحه، أو فشله، وبالمرحلة التي بعدها يتضح نجاح هذا التنفيذ، أو فشله، وهنا أمور ينبغي مراعاتها في هذه المرحلة لضمان حسن تنفيذ البرنامج المخطّط، وهي كالاتي:

- ١- بيان وقت بداية التدريب، وانتهائه، ومكانه للمتدربين، ومدربهم.
- ٢- اختيار المكان المناسب، والوقت المناسب، والمدرّب الخبير المناسب.
- ٣- ترتيب وتنظيم ونظافة مكان التدريب، وتوفير الأدوات، والتقنيات التي يحتاج إليها المدرّب في عملية التدريب.
- ٤- التأكد من وصول دعوة الاشتراك في البرنامج إلي المشاركين، والاتصال بهم، وتذكيرهم بالبرنامج في الوقت المناسب.
- ٥- التأكد على حضور المتدربين في الوقت المحدد.
- ٦- إعداد قائمة بأسماء المتدربين، ومؤهلاتهم، ووظائفهم، وعناوينهم.
- ٧- تهيئة وصول المدرّب إلى المكان الذي يقعد فيه البرنامج في الوقت المحدد له.
- ٨- تقديم المدربين للمشاركين بعبارات مناسبة مختصرة.
- ٩- افتتاح البرنامج، وشرح أهدافه، ومتطلباته للمشاركين.
- ١٠- الحرص على فهم أهداف البرنامج، والحرص على تحقيقها.
- ١١- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، والحرص على البدء، والانتهاء في الوقت المحدد.
- ١٢- الحرص على جعل المحاضرات ذات طابع عمليّ، وذات معنى للمشاركين.

١- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين في حفل اختتامى<sup>١</sup>.

ويمكن تلخيص ذلك كله في النقاط التالية :

وهي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرامج، والتسجيل، وبيان عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم، وبيان زمن بداية ونهاية كل جلسة، وموعد الراحة، والاختبارات، وترتيب مكان وقاعات التدريب، والمتابعة اليومية، وحفل الختام.٢.

المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم:

عملية التقييم هي من أصعب وأهم المراحل العملية،

ويعرف التقييم بأنه الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة كما تقاس بها كفاءة المتدربين، ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ البرنامج التدريبي، قد تكون متابعة النشاط التدريبي أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، وقد تكون متابعة لنتائج التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبي، ويمكن تقييم البرنامج التدريبي بإحدى طريقتين:

أولهما- مقارنة الأداء الذين حضروا برنامج تدريب معين قبل وبعد التدريب، فإذا كان الفرق في الأداء إيجابياً كان ذلك لصالح المدرب، والمتدربين، والبرنامج التدريبي، أما إذا كان الفرق سلبياً بالنسبة لما بعد التدريب، أو هنالك تساوي في الأداء قبل التدريب وبعد التدريب يكون البرنامج غير ناجح.

<sup>١</sup>- نظرية إدارة الموارد البشرية للدكتور عبدالعزيز عبد الرحمن حسن ص: ١٦١. ومدى فاعلية التدريب ص: ٢٧، ٢٨.

<sup>٢</sup>- المرجع السابق ص: ٤٨٦.

وثانيهما- مقارنة أداء العاملين الذين حضروا دورة تدريبية معينة مع أداء مجموعة من العاملين من نفس التخصص، إذا كان الفرق بين الأداءين كبيرا بأن كان أداء الذين حضروا التدريب من أداء زملائهم الذين لم يحضروا التدريب فيعني ذلك أن برنامج التدريب ناجح، أما إذا كان أداء الذين حضروا التدريب أقل، أو متساويا مع المجموعة الذين لم تحضر التدريب يعني ذلك أن برنامج التدريب غير ناجح. ١. ويمكن تقييم التدريب من خلال مرجعة ردود أفعال المتدربين، ومن محتوى برنامج التدريب، وأساليبه، ومن خلال التغيرات في المعرفة، والمهارات، والأساليب، والأفكار، والاتجاهات، والنظريات التي تضمّنها التدريب، ومن خلال التغير في السلوك في العمل، ومن خلال قياس الآثار الملموسة في الجوانب التنظيمية المختلفة مثل: تخفيض التكاليف، وتحسين الإنتاجية،

فبعد هذا التقييم يظهر نجاح التدريب، أو فشله. ٢

وخلاصة هذا الفصل :

أن خطوات التدريب تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

- ١- تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تحديد الأهداف، وتصميم البرنامج.
- ٢- تنفيذ برنامج التدريب بإعداد موضوعات التدريب، وأساليبه، ومساعداته، والمدربين، وميزانية التدريب، والجدول الزمني، والمتابعة اليومية.
- ٣- تقييم كفاءة التدريب بتقييم المتدربين، وتقييم إجراءات البرنامج، وتقييم نشاط التدريب ككل، وبالتقييم يمكن تقويم الأخطاء، وتعديلها، وبه ييسر تطوير الصواب، وتأييده، وهذا مفتاح النهضة، والتقدم. ٣.

<sup>١</sup>-المرجع السابق ص: ١٦٢.

<sup>٢</sup>-نفس المرجع، والمرجع السابق ص: ٥.

<sup>٣</sup>-انظر إدارة الموارد البشرية للكاتب أحمد ماهر ص: ٤٥٤.

## الفصل الرابع: أهمية التدريب، وأقسامه، وأساليبه:

فليس التدريب شيئاً شكلياً تقوم به المؤسسة تقليدياً، بل له أهمية كبيرة، وتظهر أهميته في

النقاط التالية:

أولها- أنه أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة، واستعداداً، وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب، والمناسب.

وثانيها- أنه من الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية.

وثالثها- أن الفرد المؤهل المدرب هو القادر على عمله، والواثق بنتائجه، والبعيد عن المخاطر، وعن الخلل في أدائه.

ورابعها- أن زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين الأداء، وهو يحتاج إلى تدريب مستمر.

٥- وخامسها- أن التدريب الناجح استثمار، فليس استهلاكاً، أو إهداراً للمواد المالية؛ لأنه وسيلة لزيادة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف.

٦- وأن التدريب يعدّ الأفراد، ويهيئهم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بمهارة، وخبرة واسعة.

٧- وأنه يستكمل دور الجامعات، والمدارس؛ لأنّ التعليم يوفر الأساسيات التي ينطلق منها الفرد إلى مكان العمل، ثمّ التدريب يكمل، ويطوّر ما بدأه التعليم.

٨- وأنّ فيه تنمية المجتمع؛ لأنه يشمل مهارات ومعلومات الأفراد، والجماعات، وإقامة علاقات إنسانية، وتستفيد منه المنظمة؛ لأنه وسيلة لمعالجة نقاط الضعف في الأداء الحالي، والمستقبلي، ولتحسين الأداء، ولاستمرار وتطوير نشاط المنظمة، ورفع معنويات العاملين.

٩- وأنه طريق النقل، والترقي، وتخفيض الحوادث، وتقليل الأخطاء.



١٠- وأنه يزود العاملين الجدد بمهارات، ومعارف قد لا تكون متوفرة لديهم، وفيه زيادة ولاء العاملين، وتقوية العلاقة بينهم، وبين المنظمة.

١١- وأنّ اهتمام المنظمة لتدريب عمالها ينتج منه الانجازات، والرضا الوظيفي، ورغبة العمال في خدمة المنظمة، والإخلاص لها. ١.

### أقسام التدريب:

أولاً- ينقسم التدريب باعتبار التوظيف إلى الآتي:

١- توجيه الموظف الجديد.

٢- التدريب أثناء العمل.

٣- التدريب لتجديد المعرفة، والمهارة.

٤- التدريب بغرض الترقية، والنقل.

٥- التدريب للتهيئة للمعاش.

ثانياً- ينقسم على حسب نوع الوظيفة إلى ما يلي:

١- التدريب المهني، وفيه تعليم المهارات اليدوية، ومن أمثلتها: أعمال الكهرباء،

والصيانة، والتشغيل، وغيرها وتقوم بعض الشركات لهذا التدريب المهني الفني، وينشئون

له مدارس ثم يحصل المتدرب شهادة قد تعادل الإعدادية، أو الثانوية، وغالبا ما تتعهد

الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

٢- التدريب التخصصي، وهو أعلى من ذلك، وهو يشمل الأعمال المحاسبية،

والمشتريات، والمبيعات، ونحوها.

<sup>١</sup>-إدارة الموارد البشرية للدكتور عبدالعزيز عبدالرحمن حسن ص:٤٣،٤٢.

٣-التدريب الإداري، ويتضمّن المعارف، والمهارات الإداريّة، والإشرافيّة اللازمة لتقلّد المناصب الإداريّة الدنيا أي الإشرافيّة، أو الوسطى، أو العليا، وهي تشمل العمليّات الإداريّة من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتّخاذ قرارات، وتوجيه، وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعة العمل، والتنسيق، والاتصال.

ثالثا-ينقسم التدريب بحسب المكان إلى أربعة أقسام:

١-التدريب داخل الشركة.

٢-التدريب خارج الشركة.

٣-التدريب عند شركات تدريب خاصّة به.

٤-التدريب من خلال منظمات الخدمة المدنيّة في الدولة. ١

رابعا-ينقسم من حيث زمنه إلى ثلاثة أقسام:

١- تدريب قصير الأجل من يوم إلى أسبوع، أو إلى شهر، أو إلى ثلاثة أشهر.

٢-تدريب متوسط الأجل، وهو من أربعة أشهر إلى أقلّ من ستّة أشهر.

٣- تدريب طويل الأجل، وهو من ستّة أشهر فأكثر.

خامسا-ينقسم من حيث العدد إلى نوعين:

١-تدريب فراديّ بأن يكون المتدرّب شخصا واحدا.

٢-تدريب جماعيّ بأن يشمل التدريب مجموعة من المتدرّبين، قد تكون هذه المجموعة

في بيئة العمل، أو خارجها، ويمكن أن تكون من منظمة واحدة، أو من منظمات مختلفة،

أو من بلد واحد، أو من بلاد مختلفة. ٢.

١- المرجع السابق ص:٤٦٣،٤٥٨.

٢-المرجع السابق ص:١٤٦،١٤٣.

## أساليب التدريب:

فللتدريب أساليب، وطرق متعدّدة مختلفة، كلّ منها له مجال خاصّ مناسب، قد يستخدم المدرب عددا من الأساليب لعرض الأفكار، وتثبيتها في أذهان المتدربين، ومن هذه الأساليب: المحاضرة، والمناقشة الجماعية، ودراسة الوقائع، والتمارين، والعصف الذهني، ونحوها، ١ فهناك عوامل يتنوع، ويختلف بها أسلوب التدريب، وهي

١- الهدف المقصود من التدريب.

٢- طبيعة العمل، أو الوظيفة.

٣- المستوى الوظيفي.

٤- فترة التدريب.

٥- التكاليف، وعدد المتدربين.

٦- خبرة المدرب، ومؤهلاته.

٧- مستوى الشمول، والتعمق.

فبهذه الأشياء قد تكون أساليب التدريب، وأنواعه مختلفة.

خلاصة هذا الفصل: أن التدريب الناجح له أهمية رفيعة، وهو من جملة استثمار المؤسسة، وله أنواع، وأساليب متنوعة، فمثلا: إنّ أسلوب التدريب الذي يستهدف تصحيح أخطاء موجودة في أداء العامل في الحال قد يختلف أسلوب تدريب الهدف منه رفع المهارات، وكذلك الأساليب المستخدمة في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية، أو السكرتارية لا تناسب في تدريب المشرفين، أو المهنيين، فأساليب التدريب المناسبة في مستويات الإدارة العليا، والوسطى قد لا تلائم تدريب المشرفين بالإدارة الدنيا،

<sup>١</sup> - المرجع السابق ص: ٤٧٨.

فالتدريبات القصيرة الأجل قد تختلف أسلوب التدريبات الطويلة الأجل، فإذا كان الهدف من التدريب تخفيض التكاليف، أو كان عدد المتدربين كثيرا فلا بد من أسلوب مناسب، وأسلوب المدرب الخبير لا يكون مثل أسلوب غيره، وإذا كان الهدف من التدريب تزويد المتدرب بقدر كبير من المعارف فالمحاضرة أفضل، أما إذا كان الهدف مجرد إثارة الاهتمام فأسلوب المناقشة أفضل. ١.

الفصل الخامس: أهداف التدريب، ومزاياه، ومسئوليته، ودواعيه، ومعوّقاته  
فالتدريب له أهمية كبيرة جدًا في كلّ منظّمة أيّا كان نوعها، أو حجمها، أو مجال عملها، أو مستواها، فكلّ تدريب له أهداف، وأغراض معيّنة محدّدة لا بدّ من تحقّقها، فتحديد أهداف التدريب، ثمّ تحقّقها من علامة نجاح التدريب، وعدم تحقّقها علامة فشل التدريب، ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاثة أقسام:

أولها- تغيير الاتجاهات.

وثانيها- تقديم المعرفة.

وثالثها- تنمية المهارات.

فمعنى الأوّل تغيير ما يعتقدّه المتدربون، أو آرائهم في العمل ، ومعنى الثاني تقديم أحدث ما وصل إليه التقدّم العلميّ، وأمّا تنمية المهارات تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل خطوة بعد خطوة بتفصيل زائد.

ويمكن تقسيم الأهداف على حسب المدّة إلى نوعين:

١-المرجع السابق ص: ١٤٨، ١٤٧.

١- قصيرة الأجل، وهي تغطّي احتياجات تدريبية عاجلة سريعة، وهي تعبّر عن رغبة المنظمة في علاج مشاكل طارئة، أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد، أو لبعض الإدارات.

٢- أهداف طويلة الأجل، وهي في الغالب تغطّي احتياجات التنمية التي تعبّر عن رغبة المنظمة في النمو، والتطوير، والنضج للأفراد، أو الإدارات. ١  
تفصيل أهداف التدريب في ما يلي:

١- تعزيز وتقوية المهارات، والقدرات، والمعارف الأساسية، وإضافة معلومات جديدة بتعديل بعض المهارات القديمة، وإكساب المتدرب مهارات جديدة تتعلق بتطور التكنولوجيا.

٢- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال تدريبهم على طرق عمل جديدة، وزيادة مهاراتهم في أدائها. ٣- توجيه وتنمية السلوك، والاتجاهات مما يؤدي إلى سلوك إيجابي، واتجاهات إيجابية نحو العمل.

٣- القدرة على أداء العمل بكفاءة تؤدي إلى خفض التكلفة.

٤- زيادة دخل العاملين من خلال زيادة إنتاجهم.

٥- رفع كفاءة التنظيم بواسطة قيام بأداء وظيفته بكفاءة، ومعرفة كل فرد مدى سلطته، ومسئوليته، وواجباته.

٦- القدرة باستمرار على التكيف مع مستجدات العمل، والتطور التكنولوجي، والقدرة على المواكبة.

٧- تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين.

<sup>١</sup>-انظر إدارة الموارد البشرية للدكتور ماهر ص: ٤٧٤، ٤٧٣.

- ٨- تقليل الأخطاء، ثم القدرة على تحسين الإنتاج، والجودة، ثم القدرة على المنافسة.
- ٩- تقليل الحاجات إلى الإشراف لقيام العامل بعمله بصورة جيدة مما يؤدي إلى القدرة على الرقابة الذاتية.
- ١٠- زيادة دراية العاملين بمشكلات العمل، والمشكلات المحتملة مواجهتها بالعمل.
- ١١- تعويد العامل على التفكير المستقبلي، والتفكير المستقل.
- ١٢- القدرة على تحديد نقاط الضعف، والقوة في الأداء، والتعليم الذاتي.
- ١٣- تكوين قوة عمل راضية، ومؤهلة لأداء العمل.
- ١٤- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال قدرتهم على العمل بكفاءة، ومهارة، والحماسة لأدائه، وزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى إشباع حاجات كل الأطراف بالمنظمة، وتحقيق الرضا الوظيفي.
- ١٥- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي.  
ويمكن تلخيص أهداف التدريب في أربع نقاط:
  - ١- تحسين طرق وأساليب الأداء، وزيادة الإنتاجية.
  - ٢- تنمية قدرات العاملين، ومهاراتهم في مجال أعمالهم علمياً، وعملياً.
  - ٣- تغيير السلوك، والاتجاهات في مجالات علاقات العمل.
  - ٤- تمكين العاملين من مسايرة التقدم العلمي، والتكنولوجي، والإلمام بأساليب العمل الحديثة. ١.

<sup>١</sup>-المرجع السابق ص: ١٤١، ١٣٩.

مزايا التدريب، وخصائصه

وللتدريب مزايا، وخصائص:

منها أنّه رئيس لمواكبة التحديات، والمتغيّرات المختلفة.

ومنّها أنّه يكسب الموارد البشريّة في المنظمة الثقة بالنفس، وهو علاج بعض السلوكيات مثل كثرة الغياب.

ومنّها اكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشريّة في المنظمة، وتهيئة البيئة المناسبة للتطوير، والإبداع.

ومنّها أنّه يقلّل التوتر الناشئ عن نقص المعارف، أو المهارات، أو الخبرات، ويزيد من الولاء، والانتماء للمنظمة، ويزيد الاستقرار الوظيفي، والتماسك. ومنها تنمية الشعور بالمسؤولية.

وللتدريب خصائص :

منها: أنّه نشاط رئيسي، وليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة التعليميّة، أو المنظمة عند شعورها بالنقص، أو عند إرادتها تطوير المهارات، وموجهة التحديات.

ومنّها أنّه عمليّة شاملة لكلّ المستويات الإداريّة : العليا، والوسطى، والدنيا؛ لأنّ التدريب يجب أن يقدم لكلّ التخصصات في المنظمة.

ومنّها أنّه ينبغي أن تتوفر فيه هذه المقومات التالية:

١- وضوح الأهداف، وتناسقها.

٢- وضوح السياسات، وواقعيتها.

٣- توازن الخطط، والبرامج.

٤- توفر الموارد الماديّة، والبشريّة.

٥- توجّه الرقابة، والتوجيه المستمرين.

وينبغي أيضا توفر الخبرات، والتخصّصات التي تكون وسيلة إلى نجاح التدريب ومن أهمّها:

خبرة تخصّصية في تحديد احتياجات التدريبيّة، وخبرة في تصميم البرامج التدريبيّة، وإعداد المناهج التدريبيّة، والمواد العلميّة، وخبرة في اختيار الأساليب، وإنتاج المساعدات التدريبيّة من وسائل الإيضاح، وغيرها، وخبرة في تنفيذ البرامج التدريبيّة، ونقل المعرفة، والمهارة، وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين، وخبرة في متابعة وتقييم فعالية التدريب، و ليس من الواجب توفر صفات معيّنة في المدرّب لكن يفضل توفر هذه الصفات فيه:

١- المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريب.

٢- القدرة على الاستماع إلى الدارسين.

٣- القدرة على تشجيع الدارسين للحديث، وإبراز ردود أفعالهم، وآرائهم تجاه المادة المقدّمة لهم.

٤- القدرة على ردّ التساؤلات، والتفاعل مع مشاعر الدارسين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة، وتوجيه الحوار.

٥- القدرة على حلّ التعارض، والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التدريب.

الحيويّة، والنشاط بما يمكن من جذب انتباه المتدربين.

٦- الإلمام بالوسائل التدريبيّة، الحديثة والقدرة على استخدام الأدوات المساعدة في

التدريب. ١ .

<sup>١</sup>-المرجع السابق ص: ٤٨٣.



## مسئولية التدريب:

أما مسؤولية التدريب فهي مسؤولية مشتركة يشترك فيها أربع أطراف:

١- الطرف الأول إدارة الموارد البشرية.

٢- الطرف الثاني المدبرون التنفيذيون.

٣- الطرف الثالث إدارة العليا.

٤- الطرف الرابع الأفراد المتدربون، وفي ما يلي تفاصيل هذه المسؤوليات.

مسئولية إدارة الموارد البشرية:

١- هي تصميم نظام متكامل للتدريب.

٢- التنسيق بين كل جهود التدريب في المنظمة.

٣- الإعداد لبرامج التدريب خارج الشركة، ومتابعة التدريب الذي في داخلها.

٤- إعداد خطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارات، والأفراد.

٥- تقديم الخبرة، والمشورة في كل ما يتعلق بشئون التدريب.

٦- التأكد أن المدبرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي.

٧- نصح العاملين، وتوعيتهم بضرورة التدريب، وأهميته.

٨- وتوضيح صورة أداء العاملين لإدارة العليا التي تقرّر التدريب.

مسئولية إدارة التنفيذ:

١- تقديم مهارات، ومعلومات لمن دونهم .

٢- تحديد الحاجات التدريبية لإداراتهم، ومرءوسيتهم.

٣- تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة.

٤- التحدّث مع المرءوسين فيما يمسّ نصيبهم من خطة التدريب.

٥- تقديم المعارف الفنيّة لتصميم البرامج الداخليّة.

٦- المشاركة في جهود التدريب، والتطوير.

مسئوليّة الإدارة العليا:

عليها أن لا تنسى دورها في التدريب؛ لأنّها مسئولة مباشرة عن تطوير المنظّمة، وبعض الباحثين لا يذكرون مسئوليّة هذه الجهة الأخيرة، لكن الواقع الملموس يأمي أنّ تكون إدارة العليا غير مسئولة عن التدريب؛ لأنّه جزء مهمّ يساهم في رفع مقدرة المنظّمة، ولأنّها هي التي تقرّر التدريب.

مسئوليّة الأفراد:

يجب على كلّ فرد في المنظّمة أن لا ينسى أنّه مسئول عن تدريب وتطوير نفسه، وأن يدرك، ويحدّد نقاط ضعفه التي تحتاج إلى تطوير، وأن يناقش مع رئيسه المباشر، أو رؤساء الإدارات؛ ليتعرّفوا على ذلك. ١ .

دواعي التدريب:

هناك عدّة أسباب داعية للتدريب منها نقل العامل من وظيفة إلى أخرى، ومنها الترقية إلى الأعلى، ومنها برامج تخطيط المستقبل الوظيفي، ومنها كثرة الحوادث، والإصابات، ومنها ضعف الجودة، أو الأداء، ومنها تكرر الشكاوي، ومنها مشاكل إنتاجية، أو سلوكية، ومنها التناوب الوظيفي، ومنها القيام بمهام خاصّة، ومنها ظهور تحديات، ومتغيّرات متسارعة، ومنها تغيير في هيكل التنظيمي، ومنها إضافة موظفين جدد.

<sup>١</sup>-المصدر السابق ص: ٤٥٦.

## معوقات التدريب:

فهنا عدّة معوقات التي تعوق، وتمنع المتدرّب عن الاستفادة من التدريب:

١- سوء التخطيط، أو انعدامه.

٢- ضعف روح العاملين بسبب سوء معاملة المشرفين لهم، أو منازعة الأفراد بعضهم البعض.

٣- تجاهل المتدرّب ما اكتسبه من مهارات في أثناء التدريب خاصّة إذا كانت أفكار المتدرّب أكاديميّة بعيدة عن الواقع، والبرنامج لا يلبي اهتمامات واحتياجات المتدرّب.

٤- اعتقاد المتدرّب أنّ كلّ ما تعلّمه أثناء التدريب لا يحتاج إليه، ويرى فيمن حوله من أحوج إلى التدريب منه.

٥- تشبّع الفرد بسلوك رئيسه في العمل خاصّة إذا كان يحبّ السلطة المطلقة، ولا يرغب في تطوير نفسه، وأسلوبه في العمل.

٦- أن يفرض التدريب على الأفراد أشكالاً إلزاميّة لا حاجة إليها، وهذا يحصل إذا قدّم التدريب لمجرّد محاكات الآخرين، وليس هناك هدف قد تمّ تحديده في مرحلة تحديد الاحتياجات.

٧- اعتبار التدريب غاية لا وسيلة من عدّة وسائل متكاملة تؤدّي إلى رفع كفاءة الأداء البشريّ.

٨- اقتناع الفرد بأسلوبه، وطريقته في التفكير، وتعويد مرءوسيه عليها ممّا يجعل التدريب غير مفيد.<sup>١</sup>

<sup>١</sup> - أحمد الخطيب، وعباد الله الزامل العنزي تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية/الناشر: عالم الكتب الحديث الأردن/٢٠٠٨/ص: ١٥٩، ١٥٨. وإدارة الموارد البشرية عبدالعزيز عبدالرحمن حسن ص: ١٦٣

## خلاصة هذا الفصل:

إنّ كلّ تدريب له أهداف، وأغراض معيّنة محدّدة لا بدّ من تحقّقها، فتحديد أهداف التدريب، ثمّ تحقّقها من علامة نجاح التدريب، وعدم تحقّقها علامة فشل التدريب. وللتدريب مزايا، وخصائص كثيرة: منها أنّه رئيس لمواجهة التحديات، والمتغيّرات المختلفة، ومنها أنّه يكسب الموارد البشريّة في المنظمة الثقة بالنفس، وهو علاج بعض السلوكيّات مثل كثرة الغياب، ومنها اكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشريّة في المنظمة. وأما مسؤولية التدريب فهي مشتركة يشترك فيها أربع أطراف: الطرف الأوّل إدارة الموارد الشريّة، والطرف الثّاني المديرون التنفيذيّون، والطرف الثّالث إدارة العليا، والطرف الرّابع الأفراد المتدربون. وللتدريب أسباب داعية إليه، منها نقل العامل من وظيفة إلى أخرى، ومنها ترقية بعض العاملين إلى الأعلى، ومنها إضافة موظفين جدد، ومنها غيرها مما ذكرناه سابقا. وهناك معوقات: منها سوء التخطيط، أو عدمه، ومنها ضعف روح العاملين بسبب سوء معاملة المشرفين لهم، أو منازعة الأفراد بعضهم البعض، ومنها تجاهل الفرد المتدرب عن الاستفادة من التدريب.

## خاتمة:

وهذا آخر ما قصدت جمعه ممّا يتعلّق بالتدريب، فأسأل الله-تعالى- أن ينفع به المدرّبين،  
والمتدرّبين، وأن يتقبله منا، وهو حسبنا، ونعم الوكيل.  
سبحان ربّك ربّ العزّة عمّا يصفون وسلام على المرسلين و الحمد لله ربّ العالمين،  
اللّهمّ من وفق أهل الخير للخير وأعانهم عليه، وفقنا للخير، وأعنا عليه، لا تحرمنا خير ما  
عندك بسوء ما عندنا زدنا منك فضلا، وإحسانا يا ذا الجلال والإكرام، ولا تكلنا إلى  
نفسنا، ولا إلى غيرك طرفة عين، فتولّ أمورنا بحسن تدبيرك، واجعل آخر دعوانا أن الحمد  
للّهِ ربّ العالمين، فأنت ربّنا وحسبنا، ومولانا نعم المولى ونعم النصير، وصلى الله وسلّم  
وبارك على سيّدنا محمّدنا المبعوث رحمة للعالمين، وعلى أله الطيّبين الطاهرين.