

أولاً : الإطار النظري :

المبحث الأول : التدريب الإداري :

التدريب وظيفة إدارية ويأتي في الترتيب التالي من السياسات الرئيسة في إدارة شؤون الأفراد بعد سياسة التعيين ، ويعتبر مكملاً لسياسة اختيار الأفراد ومدعماً لها ، وأحد الوسائل المهمة للحفاظ على الأداء المتميز للعاملين ولتسايرة متطلبات العمل ومتغيراته ، وتحقيق رضا العاملين والعملاء ، وبالتالي المساهمة في النجاح والتطوير الشامل للمنظمة

وفي عصر الثورة العلمية والمعرفية والتقنية وما يرافقها من نمو سكاني كبير ، وحراك اجتماعي ، وتغير اقتصادي أصبح التدريب والتعليم وسيلة التسابق والتنافس لمواكبة مستجدات العصر المتغير ، مما أدى إلى مراجعة المؤسسات لسياساتها وأهدافها وأنشطتها المتعلقة بإعداد و تدريب الكوادر البشرية على مختلف المستويات ، من خلال تزويدها ببرامج تدريبية مناسبة لرفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين أداء العاملين فيها .

مفهوم التدريب الإداري **The Concept of Management Training** :

تعدد تعريفات الكتاب والباحثين لمفهوم التدريب وفق وجهات نظر متعددة ، ولعلنا نجعل من عرض مفهوم التدريب لغوياً البداية في استعراض التعريفات المتعددة لمفهوم التدريب .

ففي اللغة العربية عرف ابن منظور التدريب بقوله : " التدريب في اللغة مشتق من الفعل درب ، والمدرب هو الجرب وأصل التدريب من

العربية فإن الفعل يدرب **To Train** أما في غير مشتق من كلمة قديمة هي **Trainer** وتعني يسحب **To Drag**

. وهناك العديد من التعاريف للفعل يدرب منها : يسحب ، يغري ، ينمو بطريقة مرجوة ، التحضير

لأداء بواسطة تعاليم ، التمرين بالممارسة ...إلخ

وتعرف منظمة الأمم المتحدة التدريب بأنه : " عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية ، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى الأفراد والجماعات الذين يعتقدون أنهم يستفيدون منها ، فالتدريب باختصار هو نقل للمعرفة وتطوير للمهارات

أما الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) :

. American Society for Training and Development

فتعرف التدريب على أنه : " تخصص فرعي من تخصصات حقل القوى البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتطوير الكفايات الرئيسية للقوى البشرية - المعارف والمهارات والاتجاهات - من خلال التعلم المخطط مما يساعد الأفراد على تأدية وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية ")

تعريفًا للتدريب بأنه : " عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجاته الحالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها ، ويعتبر التدريب الجهد المنظم والمخطئه لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة . وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء ")

ويعد التدريب في حد ذاته وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية لكي نصل بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب اللذين يحققان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لكل من التمتع والمنظمة

وعرف العساف التدريب في معرض حديثه عن العلاقة بين التربية والتعليم والتدريب بأنه : "عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة مهارات تطبيقية ضمن سياق معرفي محدد ، على قاعدة الاختيار الفلسفي العقيدي للمجتمع أو للمنظمة "

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

وورد على موقع الإدارة العامة للتدريب والابتعاث في وزارة التربية والتعليم أن التدريب هو : "ذلك النشاط الإنساني المخطط له ، والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك "

و التدريب في النهاية هو مهمة (نقل ، تحريك ، تحويل ، تغيير)
فوظيفة التدريب هي نقل Shift المعرفة والمهارة من المدرب إلى المتدرب سواء كان المدرب : فرداً

... و آلة ... أو برنامجاً

و عرف القبلان (١٩٩١م) التدريب الإداري بأنه : " عملية تصمم لمساعدة الأفراد العاملين على
اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها "
ص ٩ .

و عرف التدريب كذلك بأنه : " عملية تعديل إيجابي ذات اتجاهات خاصة ، تتناول سلوك الفرد من
الناحية المهنية أو الوظيفية ، وهدفه إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحميل
المعلومات التي تنقصه ، والاتجاهات المفيدة لتأدية العمل وممارسة الصلاحيات الإدارية والأنماط السلوكية
والمهارات اللازمة من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية ، بحيث تتحقق فيه الشروط
المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة ، وفي الجهود المبذولة وفي الوقت
المستغرق " ، (التوجيري ، ٢٠٠٢م ، ص ٣١-٤١) .

كما أجهل هلال (٢٠٠٢م) عددًا من المفاهيم المتعلقة بالتدريب وهي كما يلي :

- التدريب نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة
عمله .

- التدريب تغيير لسلوك المشارك لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب .

- التدريب معاونة العاملين على اكتساب الفاعلية في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية عن طريق

التنمية المناسبة أو التطوير المناسب لأسلوب تفكيرهم وأعمالهم ومهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم .

- التدريب ليس غاية ، ولكنه وسيلة لتحقيق زيادة الكفاءة الإنتاجية للفرد ، وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وزيادة الرفاهية الإنسانية للمجتمع .

- التدريب عملية منظمة محورها الفرد ، وهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة أو مستقبلية يتطلبها الفرد والتمتع الكبير الذي يعيش فيه .

- التدريب تلك العملية المستمرة التي تكسب الفرد معرفة ومهارة أو قدرة أو أفكار لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف معين .

- التدريب منهج لتحقيق أهداف تنظيمية .

- التدريب ما يقدم للفرد من معلومات مفيدة أو مهارات أو اتجاهات ذهنية لازمة من وجهة النظر التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة .

- التدريب تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة ، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه لآخر

وخلص التعريفات المختلفة عن التدريب إلى أنه: " مجهود

ونشاط منظم ومخطط لإكساب أو تعديل أو تطوير أو تغيير المعارف والمهارات والاتجاهات الخاصة

بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة "

وفي معرض حديث العزواي (٢٠٠٢م) عن مفهوم التدريب عرفه بأنه : " عملية منظمة مستمرة

لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكساب الخبرة المنظمة ، وخلق الفرص

المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم ومقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز

المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتنفق مع طموحهم الشخصي ، وذلك ضمن برنامج

تخططه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال " ص ٤١ .

ويراد بمفهوم التدريب الإداري الإشارة إلى العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته ، وإحداث تطوير إيجابي في أدائه ، وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل . ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية بمعطياتها المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد أو تنمية مهارات التخطيط الإداري (الهندي ، ٣٩٩١ م ، ص ٧١١) .

أما العملية التدريبية فتعرف بأنها " تلك العملية المتكاملة ، التي تسبق التعيين في الوظيفة القيادية ، أو تلحق عملية التعيين ، وتستهدف تنمية القدرات الخاصة والعامّة للقائد الإداري لزيادة فاعليته فيما هو موكل إليه من أعمال بما يعود على المؤسسة بالنفع العام . حيث يصاحبها التطور والتقدم ، مع سرعة الأداء والتغلب على العقبات التي تعترض طريق الانجاز " (التويجري ، ٢٠٠٢ م ، ص ٥١) نقلاً عن (العبودي ، ٤٨٩١ م ، ص ٦٤٢) .

ومن الملاحظ للباحثين في هذا المجال أن تعدد تعريفات مفهوم التدريب الإداري ، يعود في كثير منه إلى اختلاف الصياغة اللغوية للتعريف وإن التفت بالهدف ، فالتدريب الإداري كأى تدريب في أي مجال هو نشاط لا بد أن يتضمن ثلاثة جوانب جوهرية هي المعرفة والمهارة والسلوك ، وهذه الجوانب ليست هدفاً للتدريب بقدر ما هي وسيلة يمكن من خلالها ، الوصول إلى الغايات المرجوة من التدريب لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ، والرضا الوظيفي ، ورضا المستفيدين من الخدمة المقدمة (القبلان ، ٢٩٩١ م ، ص ٠١) .

أهمية التدريب الإداري **The Importance of Management Training** :

تولي معظم دول العالم - إن لم نكن كلها - اهتماما متزايدا بالتنمية الشاملة لجميع أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والروحية والحضارية . وتحرص هذه الدول على تطوير الطاقات البشرية واستثمارها وذلك عن طريق تدريبها ومتابعة تأهيلها ورفع مستوى أدائها وتحسين مقدرتها الإنتاجية . بيد أن هذه الكفاءة العالية والمهارة الراقية لا يمكن تحقيقها ، وبالدرجة التي يعول عليها ، في زيادة الإنتاج والاعتماد على الذات الوطنية ، ولا بد من تدريب مستمر وتنمية مستديمة تزود الأفراد بما يستجد من حديث المعرفة والتقنية ، حتى بعد انتهائه من مراحل الإعداد الأولي ومؤسسات التأهيل ، وعليه فإن أهمية التدريب تكمن في كونه المكمّل لمرحلة الإعداد الأولي للأفراد في الوظائف والمهن المختلفة ، (فالوفى، ١٩٩١م ، ص ٨٥) .

كما يعتبر التدريب إحدى الوسائل المهمة للحفاظ على الأداء المتميز للعاملين ولمسايرة متطلبات السوق ، وهو من وسائل تحقيق رضا العاملين والعلماء ، وبالتالي المساهمة في النجاح والتطوير الشامل للمنظمة ، (العقيل، ٢٠٠٢م ، ص ٣٥٣) .

كما تبرز أهمية التدريب في عالم اليوم ، في أنه يقع عليه عبء هائلة وإعداد الموظفين في المنظمات والمؤسسات المحلية بما يتناسب والتغيرات المعاصرة فسرعة التغير والتبدل بالعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة

قد تؤثر على درجة استمرار علاقات الإنسان التنظيمية وتجعلها في تقلص مستمر ، الأمر الذي يلقي بمسؤولية إضافية على جهاز التدريب بالمنظمة التي يقع على عاتقها تدعيم عملية التعلم التنظيمي والنمو المستمر، وكذلك تدعيم الإحساس بالولاء والانتماء للعاملين [١] ، (الياور ، ٢٠٠٢م ، ص ٦٢) .

ولقد ذكر العزاوي (٢٠٠٢م) عدداً من الجوانب التي تبرز أهمية التدريب واستمراره في الآتي :

١- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات الحديثة وما يتطلبه تغير المنظمات من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم .

٢- الثورة المعرفية والتقنية والعولمة ، أدت إلى ظهور أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة مثل :

- أعمال البرمجة واستخدام الحاسب الآلي والانترنت .
- أنشطة نظم المعلومات وتحليل النظم .
- أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات .
- أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل [١] من خبرات في البحوث والتدريب .
- أعمال البحوث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنساني في مواقع العمل .
- أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء .

٣- التطور والتغير الهائل في تركيب القوى العاملة ، يجعل التدريب لازماً للمصاحبة التغيرات في

هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة والمستوى الإقليمي والعالمي .

٤- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم ، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم

الإنتاجي ، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات ، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً

ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية ص ٤١ .

وتبدو أهمية التدريب جلية لا لأنه يؤدي فقط إلى تحسين الأداء وتجويده ؛ بل وفي تأهيل العاملين

على مستوياتهم المختلفة لتولي مسؤوليات أكبر في المستقبل ، وهو أيضاً مهم للموظفين ، الذين يلتحقون

بأعمالهم للمرة الأولى ، التي لم يسبق لهم التدريب عليها ، مما يعني أنهم بحاجة ماسة للتدريب على هذه

الأعمال ، حتى يقوموا بواجباتهم الوظيفية على الوجه الصحيح ، (مصطفى ، ٢٠٠٢م ، ص ٧٤) .

لقد فرض العصر الذي نعيش فيه بتسارع تغيراته وتطوراته وتراكم المعرفة الإنسانية ، غيراً مستمراً

في أنظمة العمل ، وأساليبه ما استدعى ضرورة إعداد القوى البشرية وتنميتها ، لمواجهة هذه التغيرات ،

واستيعابها ، والتكيف معها بل واستثمارها بالشكل الأمثل للوصول إلى نتائج جيدة وذلك من خلال

التدريب ، والذي تحركه أسباب رئيسية تجعله مهماً وضرورياً في ظل سمات العصر آنفة الذكر ،

وهذه الأسباب هي :

- انخفاض مستوى القدرة على أداء العمل أو أنه لا يتقنه بالصورة المطلوبة .

- أداء الموظف للعمل بصورة غير صحيحة .

- تغير في تكنولوجيا العمل ، وأساليبه ، أو في السلوك الذي تتطلبه جودة الأداء .

وإضافة لما سبق فإن أهمية التدريب الإداري تنبع من هدفه الأساسي المتمثل في استثمار الأفراد ،

فالاستثمار إذا كان جيداً وسلبماً فإنه يحقق للمنظمات مزيداً من الكفاءة والفعالية في الأداء وهو ما

يشير إليه الكثير من الباحثين بقولهم إن التدريب والتطوير للموارد البشرية هو نشاط مستمر وهادف

وعلمي وفني ، كما أنه يعد حقلًا غنيًا من حقول الدراسة في الكثير من الأنشطة المتخصصة في مجالات الإدارة مثل إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الموارد البشرية أو السلوك التنظيمي أو التنمية الإدارية وعليه فإن وظيفة التدريب الإداري أصبحت مهنة متخصصة لها أفرادها وهم المدربون الذين يلعبون دور المخططين للبرامج التدريبية وتنفيذها وتقومها ، وبذلك أصبح التدريب الإداري عملية دائمة مستمرة تمارسها الإدارة بانتظام في المنظمات المعاصرة والحديثة ، كما اكتسب مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل ،

وخلص الجهني (٣٠٠٢ م) إلى أن للتدريب أهمية بالغة على مستويين هما :

١- أهمية التدريب على مستوى الموظف وتتمثل في :

- تعريف الموظف بالجديد وتعميق تجربته في مجال العمل .
- زيادة رضا الموظف عن العمل والمنظمة .
- زيادة الدافعية لدى الموظف للعمل والحد من الضغوط .
- زيادة إنتاجية الموظف وتحسينه .
- إعداد الموظف للتقدم وتولي المهام الجديدة .

٢- أهمية التدريب على مستوى المنظمة :

- يساعد على تنمية مهارات العمل الجماعي والتعاون من أجل استثمار الموارد المتاحة للمنظمة وتحسين الإنتاجية .

- يؤدي التدريب إلى زيادة قدرة المنظمة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة .

- يعتبر التدريب نشاطاً ضرورياً بالنسبة لأي منظمة كما أنه يؤثر تأثيراً مباشراً على فاعلية

وكفاءة الأداء فيها من خلال النواحي الآتية :

١- الإقلال من مدة التعلم الموظفين الجدد المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لإنجاز أعمالهم بمستوى الكفاءة المطلوبة .

٢- تحسين مستوى أداء الموظفين القدامى سواء من خلال علاج نواحي القصور الحالية في مستوى أدائهم أو من خلال تطوير معارفهم ومهاراتهم لجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الحالية أو المتوقعة في أسباب العمل وطرق الأداء .

٣- تكوين اتجاهات إيجابية لدى الموظفين في المنظمة بخصوص أهدافها وسياساتها وإدارتها ونظم العمل لئلا يصبحوا أكثر تأييداً لنشاطها وأكثر ولاءً وارتباطاً بها .

٤- التغلب على كثير من المشاكل التي يتم إرجاعها إلى سوء الإشراف مثل البطء في الإنتاج وارتفاع معدل الحوادث ومعدل الغياب وترك العمل وزيادة معدل الشكاوى والتظلمات .

٥- إعداد وتأهيل بعض الاحتياجات من الكوادر البشرية والتي يصعب الحصول عليهم من خارج المنظمة وذلك من خلال الإعداد والتدريب الداخلي في المنظمة

أهداف التدريب الإداري **The Objectives of Management Training** :

أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى التدريب لتحقيقها ويرتبط نجاح أي برنامج تدريبي بمدى وضوح وتحديد أهدافه ، ذلك أن تحديد الأهداف التدريبية عامل أساس في جميع مراحل العملية التدريبية ، (التويجري ، ٢٠٠٢م ، ص ٦١) .

ولعل من أبرز الأهداف التدريبية كما جاء في دليل التدريب التربوي والابتعاث

(وزارة المعارف ، ٣٢٤١هـ) ما يلي :

١ - تحسين أداء الفرد وتطوير قدراته مما يجعله راضياً عن عمله ومن ثم يساعد ذلك في رفع الروح

المعنوية لديه .

٢- تنمية بعض الاتجاهات السليمة نحو العمل والعلاقات الإنسانية بين العاملين .

٣- تزويد المتدربين بالمعلومات والمستحدثات العلمية والتقنية والنظريات والمعارف الإدارية التي

تجعلهم أكثر قدرة على مواكبة هذه التغيرات .

٤- تعريف المتدربين بكيفية القيام بواجبات ووظائف مهنتهم .

٥- مساعدة المتدربين على كيفية تطبيق الأفكار والآراء والحلول النابعة من الدراسات بما يؤدي إلى

رتق الفجوة بين المنظرين والممارسين .

٦- زيادة قدرة المتدربين على التفكير المبدع بما يمكنهم من التكيف مع أعمالهم من ناحية ومواجهة

مشكلاتهم والتغلب عليها من ناحية أخرى .

٧- الإقلال من الأخطاء في أداء أعمالهم وعدم ضياع الوقت والجهد والنفقات .

٨- إكساب المتدربين أساليب التعليم المستمر من خلال تمكينهم من مهارات التعلم الذاتي المستمر ،

أو من خلال إيجاد اتجاهات إيجابية نحو استمرار الالتحاق بالبرامج التدريبية ، لتطوير قدراتهم وإمكاناتهم

أ- الأهداف الاقتصادية للتدريب :

حيث تشير الدراسات إلى أن التدريب يحقق الأهداف الاقتصادية الآتية :

١- تنمية الخبرات والمهارات الوطنية لتلبية احتياجات تنفيذ خطط التنمية .

٢- اشتراك الموظفين بدورات تدريبية تكسبهم مهارات ، وخبرات ، واتجاهات جديدة .

٣- يمكن التدريب الموظفين من القدرة على تغيير أعمالهم إلى عمل آخر أكثر أهمية ومردودا .

٤- تطوير أداء الموظفين ذوي الأداء غير المرضي ، مع أن التدريب لا يحل كل مشكلات الأداء

ب- الأهداف الاجتماعية للتدريب :

تسهم البرامج التدريبية في مواجهة احتياجات ، من المهارات ، والكفاءات الملزمة للتطوير ،

ويعد عدد المشاركين في الدورات التدريبية مؤشراً على التطور الاجتماعي في الدولة و

إن من أولويات أي نظام حكومي ، الاستثمار الأمثل للموارد الطبيعية ، والبشرية ، في بلده ،

وقيادة وتوعية الكفاءات ، والخبرات ، وعليه فإن تركيز النظام الحكومي ودعمه للكفاءات ، وتطويرها

، يسهم في تقدم النظام الحكومي ، ولا يتحقق هذا الهدف إلا بالتدريب المستمر الهادف إلى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والطبيعية ، (مصطفى ، ٢٠٠٢ م ، ص ٢٥) .

كما يهدف التدريب إلى مواجهة احتياجات المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي من مهارات وكفايات الموظفين في المؤسسات التربوية من خلال الربط بين الناحيتين الفردية والاجتماعية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، (الغامدي ، ٥٢٤١ هـ ، ص ٦٢) .

ج - الأهداف النفسية والإنسانية للتدريب :

لا يقتصر دور التدريب على مجرد أنه موجه فقط لخدمة أهداف العمل والمنظمة ، بل إنه يهتم أيضا بخدمة الموظفين في المنظمة ، فنجاح التدريب يعود على المنظمة بالنفع من خلال تحسين معدل أداء الفرد وزيادة إنتاجيته . وبذلك تزيد كفاءة وفعالية المنظمة فتعود على موظفي التنظيم بالنفع والمزايا التالية (ياغي ، ١٩٨٩ م ، ص ٨) :

١- اكتساب الموظف الثقة في نفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين .

٢- تدعيم احترام الموظف لنفسه واحترام غيره له .

٣- اكتساب الموظف خبرات تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر .

٤- اكتساب الموظف المرونة في حياته العملية .

٥- اكتساب الموظف الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية . كما أن التدريب يمثل ميدانا

كبيرا لممارسة العلاقات الإنسانية .

٦- تنمية النواحي السلوكية للموظف ، والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر .

٧- رفع الروح المعنوية للموظف نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل .

إن أهداف التدريب تتعدد وتنوع بحسب طبيعة كل منظمة وأوضاعها وظروفها ، إلا أن أهم هذه الأهداف على الإطلاق يتمثل في العمل على استمرار توازن المنظمة والعاملين فيها في مواجهة التطورات التقنية المتسارعة (عساف، ٢٠٠٢م، ص٩٤) والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية هي :

أولاً : التدريب كمدخل للتعليم المستمر ، وبذلك يتركز التدريب على منظومة معارف الموظفين
الهدف :

- تعزيز المعارف الأساسية وتعميقها حتى لا تدخل دائرة النسيان .
- تعديل منظومة المعارف بالحذف والإضافة ، وذلك بما يتفق مع التطورات المعرفية واحتياجات العمل الأساسية .
- إدخال تغييرات جذرية على منظومة المعارف القديمة ، وذلك لاستيعاب المعارف الجديدة التي تطرأ وتحديث إضافات شاملة ، ولا يتم استيعابها عن طريق التعديل المحدود .
- تطوير القدرات الذاتية على التفكير والتبصر والتحليل لتمكين الموظفين من المشاركة في حركة المعرفة ورفعها وتعزيزها بمزيد من المعارف التي قد يتوصلون إليها من خلال محاولاتهم وقدراتهم .

ثانياً : التدريب كمدخل للتربية المستمرة ، ويبدو هذا الهدف من أهم وأخطر ما يواجه الإدارات التدريبية ، والتي تسعى من خلاله إلى تحقيق :

- تحديد منظومة القيم التي تحكم الهوية الثقافية للمنظمة ، والتي تمثل القاعدة التي ترتكز عليها عناصر النظام العام الأخرى .

- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى الموظفين التي تكون متفقة مع منظومة القيم التي تطالب المنظمة بضرورة بنائها في بيئتها الداخلية .

- تعديل القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها .

- تغيير القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين ، والتي تبدو متعارضة مع منظومة القيم التي يتم

التوصل إليها .

- تطوير وتنمية القدرات الذاتية لدى الموظفين لتمكينهم من تقديم المقترحات والتصورات

التنظيمية القادرة على وضع منظومة القيم موضع التطبيق ودفع المنظمة إلى مواقع الريادة .

ثالثاً : التدريب كمدخل للمهارة ، وتعد هذه هي الوظيفة الأساسية للتدريب وصولاً إلى :

- تعزيز المهارات الموجودة والمطلوب توكيدها ، وصلها بما يناسب مع متطلبات الفعالية

الإدارية .

- تعديل بعض المهارات بما يتناسب والتقنية المتجددة .

- تغيير بعض المهارات التي لم تعد تحتاجها المنظمة المعنية نتيجة التجدد المستمر في تقنية العمل

واستبدالها بإدخال مهارات جديدة مناسبة .

- تطوير القدرات الذاتية لدى الموظفين لتابعة صقل مهاراتهم ، والمساهمة في ابتداع الأساليب

والوسائل المساندة لمنظومة المهارات ، والمساعدة على تطويرها .

كما يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية

١- أهداف تدريبية عادية أو تقليدية : وهي الأهداف الموجهة إلى الموظفين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم (العزاوي ، ٢٠٠٢م ، ص٦١) .

٢- الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشكلات : والتي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تبرز في العمل . وتساعد هذه الأهداف الموظفين والمنظمات على الاستمرار في الإنجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل وتسبب انحراف الإنجازات الفعلية عن الأنماط المقررة .
(الفوطه ، ٢٠٠٢م ، ص٨١) .

٣- أهداف تدريبية ابتكارية (إبداعية) : وتأتي هذه الأهداف في أعلى مستويات المهام التدريبية . وتختص بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها ، (ياغي ، ١٩٩١م ، ص٢١) .

كما أضاف عليمات (١٩٩١م) إلى الأهداف السابقة ، الأهداف الشخصية ، وهي الأهداف التي يرغب الموظفون في تحقيقها لأنفسهم ، من تنمية ذاتية وترفيه واحترام الآخرين وتأكيد الذات ، ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافاً ، ويكشف الطرق الملائمة لبلوغها ، ويسعى إلى تحنيتها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضاً ص ١١ .

وعدد العقيل (٢٠٠٢م) في معرض حديثه عن التعليم والتدريب المستمر الفوائد والأهداف الآتية :

١- توجيه الجهود والطاقات نحو تحقيق الرؤى والأهداف الاستراتيجية والخطط التنفيذية ، وتعزيز

الرسالة والقيم الثابتة للمنظمة ، وتقوية الالتزام الدائم باللوائح والسياسات والإجراءات المعتمدة .

٢- تقليل الأخطاء ، وتحسين نوعية الأداء .

٣- المساهمة في تقليل عدد العاملين المطلوبين حيث يؤدي إلى تنوع وزيادة مهارات وقدرات العاملين الحاليين (رفع مستواهم نوعياً) بحيث يستطيعون أداء أكثر من مهمة وعمل ، وفي هذا تقليل للتكاليف وتعزيز لنوعية العاملين بدلاً من كميتهم .

٤- إطلاق الطاقات الفكرية وصقل المهارات والمواهب واستخراج كوامن الإبداع لدى الموظفين ليساهموا في التطوير والتحسين والتجديد وعلاج المشاكل .

٥- رفع الروح المعنوية للموظفين وإشعارهم بتقدير الإدارة لهم واهتمامهم بهم وصقل مواهبهم وزيادة معارفهم ورفع مستوى تدريبهم ، الأمر الذي يعود عليهم وعلى المنظمة بالمنافع العديدة المعنوية والمادية ص ص ٦٦٣-٧٦٣ .

وحدد موسى (١٤١ هـ) هدفين رئيسيين لتدريب مديري المدارس أثناء الخدمة هما :

٦- مساعدة الموظفين بالمدرسة لكي يكونوا أكثر تمكناً لأدائهم في المهنة من خلال إكسابهم المعارف والمهارات الضرورية مهنياً وشخصياً .

٧- مساعدة الموظفين بالمدارس في تطوير مهاراتهم وتحسينها من حيث إدارة المدرسة والمناخ المدرسي ص ٢٨١ .

ورأى التمام (١٤١ هـ) أن تدريب مديري المدارس يسعى لتحقيق أربعة أهداف أساسية هي :

١- تزويد مديري المدارس بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب المتطورة لأداء تلك

الأعمال .

٢- تمكين مديري المدارس من ممارسة تلك الأساليب المتطورة وإجادتها تطبيقها على أساس تجريبي

أولاً قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي .

٣- تنمية الاتجاهات السليمة والسلوك البناء والقذوة الحسنة لمديري المدارس نحو تقديرهم لقيمة عملهم وأهميته .

٤- تنمية المهارات الإدارية والفنية والمهنية لمديري المدارس بالشكل الذي يمكنهم من أداء أعمالهم الإدارية والتربوية كما يجب أن يكون ص ٥١ .

٥- تعزيز انتمائهم للمهنة ، وإشعارهم بقيمة أدوارهم وحجم مسؤولياتهم (هجان، ١٩٩١م ، ص ٩٨) .

أنواع التدريب الإداري Kinds of Management Training :

تعدد أنواع التدريب ، وتختلف من كاتب إلى آخر ، ويمكن تقسيم التدريب إلى أنواع ، تصنف

كالآتي :

- ١- التدريب من حيث الأهداف .
- ٢- التدريب من حيث المكان .
- ٣- التدريب من حيث التوقيت .
- ٤- التدريب من حيث الاحتياجات التدريبية .
- ٥- التدريب من حيث عدد المتدربين المشاركين فيه .
- ٦- التدريب حسب الخدمة .
- ٧- التدريب حسب المستويات الوظيفية .

أولاً : التدريب من حيث الأهداف :

وصنف الطعاني (٢٠٠٢م) التدريب من حيث الأهداف إلى ما يأتي:

- التزويد بالمعلومات : أي زيادة قدرة الموظف على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله ، ومواجهة المشكلات ، والتغلب عليها .

- التدريب على المهارات : وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الموظف عن طريق إكسابه المهارات المعرفية ، والعلمية المستحدثة في ميدان عمله ، أو تطويرها بصورة مستمرة .

- التدريب للنزبة : وذلك عن طريق إعداد الموظف إعداداً جيداً لممارسة المهام التي يتطلبها العمل الجديد بإكسابه المعلومات ، والمهارات ، والاتجاهات اللازمة ص ٨٣ .

وأضاف حلمي (٤٩٩١م) إلى ما سبق تدريباً آخر هو التدريب الإنعاشي أو الإخباري ، والذي يهدف إلى تطوير معلومات العاملين عن موضوع معين وإحاطتهم بكل جديد في ميدان الوظيفة الإدارية والأساليب الحديثة فيها والتطبيقات الإدارية المتنوعة في مجال العمل . وهذا النوع من التدريب إن لم يكن مشافهاً لتدريب تزويد المعلومات ، فهو لاشك نوع من أنواعه ص ٨٠١ .

ثانياً : التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب ، وينقسم هذا النوع إلى :

- **تدريب داخل المنظمة :** ويكون بشكل جماعي أو فردي ، حيث يتم إجراؤه داخل المنظمة ، وقد تتولاه إدارة التدريب في المنظمة أو ذوي الخبرة والاختصاص ، أو الرؤساء ، ويتميز هذا النوع بقله تكلفته ، بالإضافة إلى خضوعه لتوجيه ورقابة الإدارة ، إلا أن كونه يتم داخل المنظمة قد يجد من إمكانية الاستفادة من الخبرات أو الأفكار أو الأساليب المتوفرة بشكل أكبر في التدريب خارج المنظمة .

- **التدريب خارج المنظمة :** ويعني هذا النوع التحاق الموظف ببرنامج أو دورة تدريبية يتم عقدها خارج المنظمة التي يعمل بها داخل البلد أو خارجه ، ويتميز هذا النوع بإمكانية الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين ، إلا أن المنظمة التي يعمل بها المتدربون قد لاتستطيع القيام بأي دور رقابي للتأكد من فعالية التدريب أثناء إجرائه (الشريف ، ٢٠٠٢ م ، ص ٨١-٩١) .

ثالثاً : التدريب من حيث التوقيت ، وقسمت الهدود (٩٢٤١ هـ) هذا النوع من

التدريب إلى :

- التدريب قبل الخدمة :

وهو التدريب الذي يتم لتأهيل الأفراد في لاية فترة إعدادهم للمهنة التي يسعون إليها .

- التدريب أثناء الخدمة :

وهو التدريب الذي يتم للعاملين في أثناء تأديتهم لأعمالهم ص ١٣٢ .

وقد أتى القبلان (١٩٩١ م) على ذكر هذا النوع بالصيغة الآتية :

- التدريب الإعدادي (قبل الخدمة) :

حيث ينفذ هذا النوع من التدريب لإعداد المتدربين لممارسة عمل معين ، وبالتالي فإن تصميم البرنامج الإعدادي يستند إلى متطلبات هذا العمل المطلوب توأفرها في الموظف من قدرات ومهارات وسلوكيات .

وبالتالي فإن المتدرب في هذا النوع من التدريب إما أن يكون جديداً على العمل بصفة عامة ، كخريج الجامعة الذي لم يدخل ميدان العمل من قبل ، أو أن يكون متنقلاً من عمل سابق لعمل جديد ليس لديه خبرة فيه مما يستدعي تدريبه على أدائه وهو ما ينطبق على المعلم عند تكليفه بمهام مدير أو وكيل المدرسة .

التدريب أثناء الخدمة :

وهو التدريب الذي ينفذ للموظفين على رأس العمل لهدف تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم
ص ص ٠٣-١٣ .

وقسم عساف (٢٠٠٢م) التدريب حسب وقت تنفيذه إلى الأنواع الآتية :

١- التدريب قبل الخدمة أو التعيين (التدريب الإعدادي أو التأهيلي) :

ويتم في هذا النوع من التدريب إيجاد نوع من المواءمة بين الفرد والبيئة الجديدة التي سيعمل فيها .
وقد يتم هذا التدريب ضمن فترات طويلة تمتد لمدة سنة أو سنتين أو حتى أكثر ، وقد يكون
لفترات قصيرة نسبياً لا تتجاوز عادة بضعة شهور .

٢- التدريب بعد التعيين مباشرة :

ويشمل كل أنواع التدريب التي تتم بعد التعيين في الخدمة مباشرة ، بدءاً من التدريب أثناء فترة
التدريب أو بعدها بقليل ، ويهدف هذا النوع من التدريب إلى التعريف بالمنظمة وبالأعمال التي يجب
مزاوتها ، ويمكن أن يوصف بأنه عملية التلاؤم بين الموظف من جهة وبين المهنة أو الوظيفة من جهة
أخرى ، والواقع أن لهذا النوع من التدريب أثراً كبيراً في شخصية الفرد وسلوكه طوال حياته العملية ،
لأن الأشهر الأولى من العمل كثيراً ما تشكل انطباعات الموظف وتصورات عن عمله الجديد ، ويأخذ
هذا النوع من التدريب عدة أشكال هي :

أ- برنامج توجيه الموظفين الجدد :

وفيه يعطى للموظفين الجدد معلومات أساسية عن نظام المنظمة ، وواجبات وحقوق الموظف ،
والسلوك الوظيفي ، ومعلومات عن الأنظمة والقوانين التي تحكم العمل في المنظمات المعنية .

ب- التدريب الأساسي :

وفيه يعطى الموظف الجديد معارف ضرورية ومعلومات ومهارات أساسية تتمثل بطبيعة العمل الذي يشغله .

ج - التدريب التمهيدي :

وهو نوع من التدريب الذي ينفذه الموظف في بداية تعيينه ، ويهدف إلى جني كل مزايا التدريب أثناء العمل مع تلافي مساوئ هذا النوع من التدريب ، حيث يمثل هذا النوع من التدريب محاكاة للعملية الإنتاجية أو التنفيذية المراد إنجازها ، ولكنه لا يحدث أثناء العمل بل خارجه ، فتتم الممارسة دون أن يرضخ المتدرب لأي متطلبات أو ضغوطات كالتى يخضع لها أثناء الممارسة الفعلية للتوظيف ، ومن ثم لا يكون مسئولاً عن الأخطاء التي قد يرتكبها في أثناء التدريب .

٣- التدريب أثناء العمل :

ويشمل كل أشكال التدريب التي يخضع لها الموظفون بعد تثبيتهم في الخدمة ، وحتى انتهاء خدماتهم لأي سبب من الأسباب ، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف أو أساليبها أو أدائها ، وبما يتفق مع خطة المسار الوظيفي لهم ، ويأخذ هذا التدريب عدة أشكال هي :

أ- التدريب لرفع المستوى :

يهدف هذا التدريب إلى تنمية مستوى معارف ومهارة الموظفين عن طريق التحاقهم ببرامج تدريبية يتم التركيز فيها على تعريف الموظفين بالأساليب المستحدثة وطرق استخدامها ، ومتابعة التطورات التقنية المتجددة وسبل توظيفها .

ب- التدريب التنشيطي (الإنعاشي) :

ويهدف إلى إنعاش وتنمية المعارف والمهارات التي قد تكون نسيت جزئياً بسبب طول المدة ، أو عدم الاستخدام المستمر ، أو غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى تآكل المعلومات أو المهارات .

ج- التدريب التخللي (التبادلي) :

ويطلق عليه في بريطانيا اسم التعلم التعاوني أو نظام الساندينتش (الشطيرة) ، وفيه يمضي الموظف فترة من الدراسة ، يعقبها فترة من التطبيق العملي في المكان الذي يزاول فيه العمل ، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى ، يعود بعدها للتطبيق العملي في موقع العمل نفسه ... وهكذا إلى أن يتقن المهارات ، ويحقق الأهداف المنشودة .

د- برامج إعادة التدريب :

ويهدف إلى تزويد الموظفين بمعلومات ومهارات ضرورية لأداء أعمال تختلف عن العمل الأصلي الذي يقومون به ، وغالباً ما يتم هذا النوع من التدريب بأسلوب التدريب السريع ، أو التدريب لأغراض الإنشاء الوظيفي أو التدوير الوظيفي ص ص ٥٥-٥٧ .

رابعاً : التدريب من حيث الاحتياجات التدريبية :

وضح العزاوي (٢٠٠٢م) أن من أسباب اختلاف الآراء حول تقسيم أنواع التدريب هو اختلاف الاحتياجات التدريبية بالنسبة للموظف وللمنظمة والدولة ، وأنه حتى بالنسبة للموظف نفسه تختلف من موظف لآخر وكذلك المنظمة نظراً لاختلاف أهداف المنظمة الخدمية أو الإنتاجية ونوع الخدمة والإنتاج ، وعلى ضوء ذلك قسم التدريب إلى ما يلي :

١- التدريب في ضوء احتياجات الموظفين ويقسم إلى ثلاثة أنواع :

أ- التدريب الذاتي : وهو نوع من التدريب يقوم به الموظف لتطوير مهاراته ، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله ، كتوفير نظام الحوافز التشجيعية .

ب- التدريب الفردي : وهو التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة موظف يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو القيام بأعباء عمله ومسؤولياته .

ج- التدريب الجماعي : وهو نوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الموظفين بصورة جماعية ، ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على موظفي المنظمة وغيرهم ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء ، حيث إن للجماعة تأثيراً قوياً على أعضائها .

٢- التدريب في ضوء احتياجات المنظمة : ويقسم إلى نوعين :

أ- التدريب التخصصي : ويهدف إلى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في المجال التخصصي كاللإدارة والإدري والمهني .

ب- التدريب القيادي وهو التدريب الموجه لمستويات الإدارة الثلاث وهي :

- التدريب لمستوى الإشراف الأول : ويهدف إلى تنمية مهارات الموظفين في أعمال الصف

الإشرافي الأول والموظفين في هذا المستوى هم من تقع عليهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه

عدد محدود من الموظفين لا يقومون بأبء أعباء إشرافية ص ص ١٠١-٢٠١ .

وتعتمد كفاءة المنظمة بأكملها - إلى حد كبير - على مدى النجاح في الحصول على أقصى

مجهود ممكن من أفراد التنظيم . ولذلك فإن مستوى الإشراف الأول يحتل أهمية كبيرة في أي منظمة

كبيرة ومعقدة وهم الذين يعتبرون في أشد الحاجة إلى التدريب أكثر من غيرهم في المنظمة
(ياغي ، ٦٨٩١م، ص ص٥٠١-٦٠١) .

- التدريب لمستوى الإدارة الوسطى : ويسعى هذا النوع من التدريب إلى تنمية مهارات الموظفين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول ، ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة العليا ، ولهذا المستوى أهمية كبيرة لأنه حلقة الاتصال بين القيادة العليا ، والمستويات الدنيا من الموظفين .

-التدريب لمستوى الإدارة العليا : ويهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤوليتها وضع السياسات والخطط العامة للمنظمة وتحديد أهدافها في ضوء ما تسفر عنه عمليات المتابعة والرقابة التي تعدها مستويات الإدارة الأخرى ويتمثل هذا المستوى في رؤساء المنظمات أو رؤساء الأقسام الإدارية الكبرى (العزاوي ، ٦٠٠٢م ، ص٢٠١) .

واحتلت فكرة تدريب المستويات القيادية المركز الأول لأهميتها بالنسبة لأنواع التدريب الأخرى باعتبار أن أي تحسن يمكن تحقيقه في كفاءة وظائف القيادة من شأنه أن يضيف تأثيراً ملموساً على وظائف المستويات الأخرى وأن من شأنه أن يساعد على تأمين العدد الكافي من الإداريين في المستويات العليا الذين يستطيعون أن يسهموا في تدريب المستويات الدنيا . ويرجع السبب في ذلك إلى النقص في الإداريين_خاصة في الدول النامية -حيث تنقص الإداريين المهارات الإدارية بالإضافة إلى النقص في عدد المستويات مقارنة بالأعداد الهائلة في المستويات الأخرى (ياغي ، ٦٨٩١م، ص٧٠١) .

٣- التدريب في ضوء احتياجات الدولة : ويقسم إلى نوعين :

- التدريب الداخلي : ويسعى هذا النوع من التدريب إلى تنمية الموظفين فردياً أو جماعياً في داخل الدولة وبالمراكز التدريبية المتخصصة أو المنظمات .

ب- التدريب الخارجي : ويهدف إلى تنمية الموظفين أفراداً أو جماعات خارج الدولة وخاصة الدول النامية التي في حاجة ملحة إلى مساعدة الدول المتقدمة في تدريب الموظفين فيها لافتقارها إلى التجارب والخبرات المتاحة للدول المتقدمة ، الأمر الذي تضطر معه الدول النامية إلى إرسال موظفيها للتدريب في الخارج بأنواعه المختلفة كالتدريب المهني أو التخصصي أو الأكاديمي أو التطويري .

٤- التدريب في ضوء احتياجات العمل ويقسم إلى ثلاثة أنواع :

أ- التدريب السابق : هو ذلك النوع من التدريب الذي تتغلب عليه الصفة النظرية ويطلق عليه التدريب خلال مراحل الدراسة الأكاديمية وما تقدمه دور الخريجين قبل التحاقهم بأعمالهم في الحياة العملية ، ويمهد للتدريب الذي يقدم بعد الالتحاق بالخدمة أو العمل .

ب- التدريب التوجيهي : هدف هذا التدريب تعليم الموظف عمله ومهامه المسندة له وظروف عمله واتصالاته ، ويطلق عليه التدريب الإرشادي أو الابتدائي ، وفي هذا النوع من التدريب ينتقل الموظف بين عدة أقسام في المنظمة خلال وجوده تحت التجربة حتى يتعلم ويعرف الكثير عن واجباته في المنظمة .

ج- التدريب أثناء العمل .

خامسا : التدريب من حيث عدد المتدربين المشاركين فيه :

ويقسم هذا النوع من التدريب إلى فرعين هما عساف (٢٠٠٢م) :

أ- التدريب الفردي : ويكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على موظفين معينين ، بحيث يتم تناول كل موظف على حدة وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة ، من أجل توطئ وتكليف الموظف مع المناخ العام للمنظمة ، ولتعريفه بمهام وظيفته وبغير ذلك من الأساسيات ، وقد يتم أثناء العمل إذا ما

أريد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على أساليب جديدة أو أداة جديدة وقد يحدث ذلك عندما يتم ابتعاث بعض الموظفين في صورة فردية للمشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة سواء كانت داخل الدولة أم خارجها .

ومن مزايا هذا التدريب أن يمكن المنظمة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية للموظفين باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية .

ب- التدريب الجماعي : ويكون ذلك بالنسبة لموعات العمل التي تشترك معاً في إنجاز مهام محددة ، ويكون المطلوب تدريب موظفيها على هذه المهام ، أو بالنسبة للموظفين الذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل إدارات التدريب على تجميع هؤلاء في جماعات تدريبية وإخضاعهم معاً لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات .

وهناك بعض الباحثين والكتاب من يعطي تقسيم آخر لأنواع التدريب كالآتي :

١- التدريب حسب الخدمة وفيه :

أ- التدريب قبل الخدمة أو التعيين (التدريب الإعدادي أو التأهيلي) .

ب- التدريب أثناء الخدمة ويقسم إلى أنواع متعددة . وقد سبق الحديث عن هذا النوع من

التدريب تحت عنوان التدريب من حيث التوقيت .

٢- التدريب حسب المستويات الوظيفية وفيه :

أ- التدريب بمستوى الإدارة العليا .

ب- التدريب بمستوى الإدارة الوسطى .

ج- التدريب بمستوى الإدارة الدنيا .

أساليب التدريب الإداري Management Training Techniques :

عرف Potts (٨٩٩١ م) أساليب التدريب " التفاعل بين موضوع التدريب والطريقة

الملائمة لتحقيق الأهداف الموضوعية ، والتي غالبا ما تتأثر بأسلوب تعلم المدرب "وتتعدد هذه الأساليب وتنوع في هذا العصر ، فمنها ما يتطلب أدنى توجيه من المدرب ، ومنها ما يعتمد كلية على مهارات وقدرات المتدرب الشخصية ولا يتطلب أي تدخل من المدرب ص ٥٤ .

كما أن هناك اختلافا في مسميات هذه الأساليب ، فمنهم ، من سماها Noe (٩٩١ م) بأساليب التدريب الإداري كتمثيل الأدوار والزيارات الميدانية وأساليب عمل المحاكاة وحل المشكلات والتطبيقات العملية ، ومنها ما يسمى بأساليب التدريب العملي كالتدريب الميداني والتعليم المبرمج والمحاكاة ، وأخرى تعد أن جميع أساليب التدريب التي لا تستخدم التقنية المتقدمة ؛ كالمحاضرة والأدوات المساندة فيها من أجهزة العرض الرأسية والفيديو الاعتيادي والأفلام ، ودراسة الحالة والألعاب التعليمية وتبادل الأدوار ونماذج الأداء ودوائر التعلم أو فرق التعلم ، لا تخرج عن كوالا أساليب تقليدية ، وأن التدريب باستخدام الوسائط المتعددة والتدريب بالشبكة العنكبوتية والتدريب عن بعد والتدريب الافتراضي كلها أساليب تدريبية حديثة ص ١٦٦-٥٨١ .

ولعل المفاضلة بين أسلوب تدريب وآخر ، تتركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل

عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم ، ومن أهم هذه الاعتبارات ما ذكره النمر وآخرون (٧٩٩١ م) :

١- مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللموظفين المتدربين .

٢- طبيعة المتدربين وأجهاهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية .

٣- إمكان توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة و المعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية .

٤- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب .

٥- مدى ملاءمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية .

٦- درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي .

٧- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي . فكلما كان عدد المشتركين قليلا كلما كانت الأساليب

التدريبية المعتمدة على النقاش (مثل :دراسة الحالات ، الندوات ، تمثيل الأدوار) أنسب في حين إذا

كانت أعداد المشتركين كبيرة فتكون الأساليب التدريبية الإخبارية (كالمحاضرة مثلا) أفضل من غيرها

ص ص ١٧٢-٢٧٢ .

٨- وأورد السلمي (٢٠٧٩١م) مجموعة من الاعتبارات الأساسية التي يعود إليها تعدد وتنوع

الأساليب التي يمكن الاستعانة بها في تسيير العملية التدريبية ومن أهمها :

أ- التعدد والتنوع في موضوعات التدريب وأهدافه ومواده ، فإذا كانت طبيعة التدريب تفترض

الملاءمة بين الموضوع وأساليب تأديته ، يكون أمراً طبيعياً أن تختلف وتنوع الأساليب طبقاً

لاختلاف الموضوعات .

ب- الاختلاف والتنوع بين المتدربين من حيث مستويات تحصيلهم وتأهيلهم المعرفي أو المهاري ،

وذلك بحسب درجاهتم العلمية أو الفنية ، أو بحسب ما تعرضوا له من تدريب وتطوير سابق ، أو بحسب

سعة اطلاعهم وثقافتهم .

ج- الاختلاف بين المدربين أنفسهم ، وتباين منظوماتهم الفكرية ، واختلاف طرق أدائهم ومدى إلمامهم بالأساليب المختلفة ، حيث ينعكس ذلك بالضرورة على اختلاف أساليبهم .

وعلى الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في التدريب الإداري ، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها بعضاً ، بل إن لكل منها اللال الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج ، فالنجاح في اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يمثل عاملاً هاماً من عوامل نجاح العملية التدريبية (التويجري ، ٢٠٠٢م ، ص ٤٢) .

والجدير بالذكر أن اختيار وتحديد الأسلوب التدريبي يرتكز أساساً على تحديد الأهداف التدريبية من جهة والهدف الذي يسعى الأسلوب التدريبي تحقيقه من جهة أخرى ووفقاً لذلك أفاد ياغي (١٩٩١م) بأنه يمكن تقسيم الأساليب التدريبية إلى مجموعتين:

اجملموعة الأولى : حسب طرق استخدامها ، وتتضمن :

١- أساليب إخبارية :

وتشمل : المحاضرة ، الندوات والمؤتمرات ، مناقشة الحالات ، أسلوب المصادفة ... وغيرها .

٢- أساليب مشاهدة :

وتشمل : الكلمات المكتوبة ، الصورة ، الملصقات ، الصور المتحركة ، الرسومات البيانية ،

أسلوب الإيضاح التجريبي ، تمثيل الأدوار ، مشاهدة العمليات ، الزيارات الميدانية وغيرها .

٣- أساليب العمل :

وتشمل : تمثيل الأدوار ، التطبيقات الموجهة ، الوظائف الدورية ، امتحانات الأداء المكتوبة ،

المحاكاة وغيرها .

اجملموعة الثانية : حسب الأهداف ، وتتضمن :

١- أساليب تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين .

وتشمل : المحاضرة ، ، الندوات والمؤتمرات ، مناقشة الحالات .

٢- أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات .

مثل : سلة القرارات ، دراسة الحالات ، المباريات الإدارية ، تحليل المواقف ، وغيرها .

٣- أساليب تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاههم مثل : تمثيل الأدوار ، ودراسة

الحالات ، وتحليل المعاملات والعلاقات ، وأسلوب الإيضاح التجريبي ، والأفلام وغيرها ص ١٥١ .

كما يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أصناف رئيسية أوردتها الطعاني (٢٠٠٢م) هي:

١- أساليب تعتمد الإخبار مثل المحاضرة ، والمناقشة الجماعية ودراسة الحالة واستمارات الأسئلة ،

وتوزيع الأوراق المرجعية على المتدربين .

٢- أساليب تعتمد على العرض مثل الأفلام والفيديو .

٣- أساليب تعتمد على العمل مثل : لعب الأدوار التطبيقية ، البيان والممارسة ، التمارين التدريبية

ص ٥٥ .

وأشارت الياور (٢٠٠٢م) إلى أن معظم الأساليب التدريبية المعاصرة تعد في جوهرها من أساليب

تفريد التدريب ، والتي تأخذ صوراً وأشكالاً متعددة تناسب إما مع التدريب الفردي أو مع التدريب

الجماعي أو النوعين معاً ، كذلك يستخدم بعضها مع التدريب في المكان والبعض الآخر مع التدريب

خارج المكان على النحو التالي :

١- أساليب التدريب في المكان ، وتتم داخل مكان العمل وفيه يحصل المتدرب على مجموعة من الإرشادات والتوجيهات المتعلقة بالعمل من خلال زميله أكثر خبرة أو رئيس في مكان العمل وفق خطة وإجراءات معينة ومن أشكاله : التدريب المرشد أو الخصوصي **Coaching or Tutoring** ، التدريب الرقابي أو التعلم الوظيفي **Monitoring** ، والتدوير الوظيفي **Job rotation** وأحدث هذه الأساليب التدريب الذي يتم من خلال شبكات الاتصال أو شبكات الكمبيوتر المحلية لهدف تشجيع المديرين العامين ، والمديرين التنفيذيين ، وجميع الوظائف ذات العلاقة بالمنظمة على تبادل المعلومات والنصائح والاقتراحات لتحسين أساليب العمل وتبني أفكار وأساليب تزيد من إنتاجية المنظمة .

٢- أساليب التدريب خارج المكان : وتتم خارج مكان العمل إما في مراكز التدريب أو في الجامعات والكليات أو المعاهد المتخصصة أو في مكان وجود المتدرب في المنزل أو خارجه ومن أشكاله : العصف الذهني **Brain storming** و التدريب المصغر **Micro training** وتمثيل الأدوار **Role Play** والمحاكاة **Simulation** والتدريب باستخدام الكمبيوتر **Computer Based Training** ومن أحدثها التدريب الافتراضي **Virtual Reality Training** والتدريب المباشر **On - line Training** والتدريب عن بعد **Distance training**. الياور (٢٠٠٢م) نقلاً عن **Pilgrim** (١٩٩١م) ص ٦٣١-٧٣١.

وبشكل عام ، فإنه يمكن حصر ورصد أبرز الأساليب المستعملة في العمليات التدريبية فيما يلي :

١- أسلوب المحاضرة **Lecture**:

وهو من الأساليب الأكاديمية التقليدية ، ويستخدم لتزويد المتدربين بكم معرفي خلال المحاضرة

حول موضوع معين (الطعاني ، ٢٠٠٢م ، ص ٥٥) .

وأعتبرياغي (٦٨٩١ م) أسلوب المحاضرة عملية ((تعلم وإخبار)) حيث يتمتع المحاضر بتوجيهه وضبط وتنظيم المحاضرة وخطواتها وطرق سيرها . وهو بذلك عملية اتصال من جانب واحد وهو المحاضر . الأمر الذي يجعل النجاح في هذا الأسلوب يعتمد على المحاضر نفسه ، وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على مستمعيه . وهذا أمر ليس بالسهل لأنه يتطلب مواهب وبراعة وكفاءة وقوة شخصية في المحاضر قد لا تتوفر لكل فرد . وتتميز المحاضرة عن غيرها من الأساليب الأخرى بما لا يقلها تكلفة نسبيًا ، وذلك لأنها تمكن المحاضر من نقل كمية كبيرة من المعلومات والأفكار الجديدة ونتائج البحوث والدراسات في الموضوع الذي يدور حوله التدريب لعدد كبير نسبيًا من الموظفين في وقت واحد ، كما تتميز بإمكانية استخدامها في معظم أنواع التدريب وخاصة البرامج التوجيهية المعدة للموظفين الجدد والذين يحتاجون إلى تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالمنظمة التي يستعينون بها كالمواضع والأنظمة والتعليمات وحقوقهم وواجباتهم ص ٥٥١-٦٥١ .

وبالرغم من أن هذا الأسلوب التدريبي للموظفين أقل تكلفة في الوقت والنفقات ، وأكثر رقابة ووضوحاً إلا أنه يسجل عليه العيوب الآتية العزاوي (٦٠٠٢ م) :

- لا يعد أسلوباً تدريبياً هدفه صقل المهارات وتغيير السلوك ، وإنما لنقل المعلومات إلى المتدربين بصورة محددة .

- افتقار هذا الأسلوب في الأغلب العام للمشاركة والتفاعل الجماعي ، إذ لم يكن للمدرب دور في خلق هذه المشاركة ، أي أنه عملية اتصال من جانب واحد .

- عدم أخذه بنظر الاعتبار الفروق الفردية بين المتدربين ص ٥١١ .

- لا توفر المحاضرة للمتدرب فرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات

التي انتقلت إليه من خلالها (السلمي ، ٥٨٩١ م ، ص ١٧٣) .

- لايسهل قياس النتائج المترتبة على هذا الأسلوب ، أو تشكيل طرق تقييمية مباشرة ودقيقة ،
وبخاصة في ظل الأعداد الكبيرة التي لا تسمح بإجراء وإحداث تغذية عكسية
(عساف ، ٢٠٠٢م ، ص ٨٢١) .

٢- أسلوب الحلقات النقاشية Discussion Seminars :

يعد هذا الأسلوب من أفضل وسائل الاتصال الشفوي فاعلية في تدريب الجماعات الصغيرة إذ
يقسم المدربون إلى مجموعات فوام كل منها من ٥-٢١ شخصاً يجلسون مع المدرب لمناقشة موضوع أو
قضية معينة أو السعي نحو حل مشكلة ما من خلال طرح الأفكار وتبادل الآراء والخبرات ، ويتطلب
هذا الأسلوب قيادة حكيمة وتخطيطاً دقيقاً وإطلاع المدرب على الموضوع بحيث يتمكن من توجيهه
المناقشة وإتاحة المجال لمختلف المشاركين كلما كان ذلك ممكناً (مصطفي ، ٢٠٠٢م) .
ويتم النقاش في إحدى صورتين عساف (٢٠٠٢م) :

الأولى : النقاش في صورة عصف ذهني ، حيث يتولى المدرب تحديد الموضوع ، ثم يترك
المجموعة في جو خال من الرسمية تماماً ، وتتم المناقشة بين جميع المشاركين ، وفي أي اتجاهات أو
مسارات ، وتكون وظيفة المدرب في هذه الحالة منحصرة في مجرد جمع المعلومات ، وتسجل الملاحظات
، وضمان جو حوارى وموضوعي أثناء المناقشة ، وعادة ما يتم الاستعانة بهذا الأسلوب في الحياة الإدارية
من قبل المديرين الراغبين في الحصول على معلومات حرة ومباشرة وتلقائية حول الموضوع الذي يريدون
اتخاذ قرار حوله .

الثانية : النقاش في صورة منظمة ، حيث تشكل حلقة النقاش برئاسة أحد المتدربين الذي يعطى
فرصة التدريب على إدارة الجلسات النقاشية . ويتم النقاش من خلال طرح الموضوع محل المناقشة في
صورة (ورقة عمل) ، ضمن سياقات تتصف بالحد الأدنى من الرسمية مع تحديد منهجية المناقشة

وتسلسل موضوعها . كل ذلك دون تدخل المدرب إلا في حدود ضيقة ، إما لتوجيه الجلسة أو ضبطها ، وتسجيل الملاحظات الموضوعية والمنهجية المتعلقة بسير عمل الحلقة ليقوم بعرضها في لآية الجلسة ص ٣١ .

ويقسم آخرون حلقات النقاش إلى أنواع وأشكال مختلفة منها : الندوة أو الحلقة الدراسية **Seminar**، حلقة البحث **Conference** المناقشة الجماعية **Group Discussion**، الحوار المفتوح بين الجماعة **Panel Forum**، المناقشة عن طريق الحوار **Panel** كما ذكر ياغي (٦٩٩١ م ، ص ٢٦١) ، نقلاً عن **Reith** (٦٧٩١ م ، ص ٤٣) .

ويتميز أسلوب المناقشات بأهمية رئيسة في حياة المنظمات المعاصرة باعتباره أحد المداخل الأساسية لتحقيق المشاركة المباشرة من قبل الموظفين في بحث قضاياهم وقضايا المنظمة ومشكلاتها وأهدافها ، وفي صنع القرارات المناسبة ، فتأتي القرارات أكثر رشداً وموضوعية ، وأكثر تحديداً ، وأكثر قابلية للتنفيذ السريع من أي قرارات أخرى (عساف ، ٢٠٠٢ م ، ص ٣٣١) .

ويسهم هذا الأسلوب في تنمية مهارات المتدربين في مجال العلاقات الإنسانية ، وإتاحة الفرصة للتعبير عن الأفكار وطرحها للمناقشة وتشجيع التفكير الذاتي (العزاوي ، ٢٠٠٢ م ، ص ٦١١) .

ومن عيوب هذا الأسلوب أنه يتطلب توافراً خبرة كافية لدى المتدربين حتى تأتي المشاركة شاملة وجادة ومثمرة ، وبذلك قد يتعذر تطبيقه بالنسبة للجماعات التي يتصف أشخاصها بمحدودية المعرفة والخبرة أو اختلاف مجالات النقاش ، أو المبتدئين . وهو مكلف اقتصادياً إذ إنه يتطلب وقتاً طويلاً سواء تعلق الأمر بالإعداد لهذه الحلقات أو تنفيذها ومتابعة نتائجها (الزبادي ، ٩٩٩١ م ، ص ص ٦٩-٧٩) .

٣- الندوة أو الحلقة الدراسية Seminar:

وهي مجموعة صغيرة من الموظفين ذوي الخبرة والمقدرة اجتمعوا لدراسة موضوع من الموضوعات ليس له حل مقرر أو إجابة معروفة قبل المناقشة . وفي هذا الأسلوب يتقدم أحد المشتركين أو أكثر بتقديم تقرير أو ورقة أعد فيها ملخصاً للموضوع قيد المناقشة . ويقوم أحد أفراد المجموعة بتوجيه مجرى المناقشة ، أو وضع دليل ييسر على هديه المشتركون ، دون احتكار حق المناقشة لنفسه وإنما يدور الحوار والنقاش على أساس جماعي متكامل .

٤- أسلوب دراسة الحالة Case Study:

بدأ استخدام أسلوب دراسة الحالة في أوائل القرن التاسع عشر على يد كريستوفر لانجديل في مدرسة الحقوق بجامعة هارفرد ، ثم شاع استخدامه في مساعدة الطلاب على التفكير في مجالات القانون والطب والإدارة وغير ذلك (توفيق ، ٧٠٠٢م ، ص٠٤) .

ويمكن تعريف دراسة الحالة في مجال تطبيقها في الإدارة العامة ياغي (١٩٦٨م) ، على أنها صورة موجزة للتاريخ الإداري الذي يصف الطريقة التي عالج بها موظف أو مجموعة من الموظفين ، مسألة إدارية معينة ، وكيفية اتخاذ وتنفيذ ذلك القرار . وليس الغرض الرئيس إيجاد الحل الملائم للمشكلة بقدر ما هو تنمية قدرات الأفراد التحليلية والتفكير المنطقي والقدرة على تحديد المشكلة وأبعادها وأسبابها وأهم الطرق التي يمكن مواجهتها وبالتالي حلها واتخاذ القرار الملائم بشأنها . وبذلك فأسلوب دراسة الحالة ، يعتبر من أكثر الطرق فعالية في مجال تدريب الموظفين على اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول للمسائل الإدارية المعقدة ص٧٦١ .

وسجل مصطفى (٢٠٠٢م) على هذا الأسلوب أن إعداد الحالة ، وتنفيذها ، يحتاجان إلى وقت

طويل ، وربما يحدث تعارض في الرأي بين المشاركين ، في طريقة طرحهم ، ومناقشتهم الحالة ، وقد يسيطر البعض على طريقة المناقشة ، وأن دراسة الحالة تقوم في كثير من الأحيان على افتراضات نظرية ، ومن أبرز عيوب الحالات المعدة سابقاً عدم مناسبتها للبيئة التي تدرس فيها ص ٤٥ .

٥ - أسلوب المحاكاة Simulation :

وقرر Charney (١٩٧٢م) أن المحاكاة تمثيل موفق يشبه الحياة الواقعية داخل قاعة التدريب

ويعكس وفعالاً للوظيفة .

وهي تختبر قدرة المتدربين على تطبيق المبادئ التعليمية التي تعلموها .

ويمكن لأسلوب المحاكاة أن يأخذ أشكالاً متعددة كلعب الأدوار ، والألعاب التدريبية ، والتمثيل

الدرامي لبعض المواقف .

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يتيح للمتدربين ممارسة المهارات في جو مريح يتيح لهم ارتكاب الأخطاء

خارج نطاق العمل بدلا من ارتكابها أثناء أداء الوظيفة . وليكون أسلوب المحاكاة أكثر فائدة لابد من

مراعاة المبادئ التالية :

- أن يكون للمتدربين أهداف واضحة ومحددة .
- أن يكون التمرين وفعالاً بحيث يمكن تطبيقه في مكان العمل .
- أن توجه صعوبة التمارين وتعقيدها نحو مستوى مهارات المشاركين .
- توفير وقت كافٍ للتعقيب على المشاركين وإعطائهم تغذية راجعة ..

ويعاب على المحاكاة احتياجها لوقت طويل . وإذا لم يتوفر الوقت الكافي فإن الفائدة تكون عرضة للضياع ص ٧٧١ .

٦- أسلوب المباريات الإدارية Management Games :

يعتبر هذا الأسلوب أحد أساليب المحاكاة ، ويهدف إلى تنمية مهارات المشاركين في مجال اتخاذ القرارات في ظروف تنافسية ، ويساعد على توسيع مدارك الموظفين المرشحين لاستلام وظائف إدارية عليا (عساف ، ٢٠٠٢م ، ص ٧٦١) .

وفيه يقسم المتدربون إلى مجموعات وكل مجموعة تمثل منظمة منفصلة منافسة للأخرى . ويطلب من كل مجموعة بتمثيل إدارة منظمة فيؤدون العمليات نفسها ويتخذون القرارات اللازمة في المواقف المختلفة كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة الواقعية ، بحيث تؤدي سلسلة القرارات التي تتخذها كل مجموعة إلى نتائج معينة تحسب بناءً على أسلوبٍ محدد مسبقاً بمعرفة المدربين ولا يعرف عنه المتدربون شيئاً (عبد الوهاب ، ١٤١٠هـ ، ص ٧٣١) .

٧- أسلوب الزيارات الميدانية Field Visits :

وتعرف الزيارة الميدانية بأنها "جولة مخططها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التدريب الأساسي" (الطعاني ، ٢٠٠٢م ، ص ٦٧) .

وتنفيذ كثيراً في بعض الجوانب التي يمكن تلمسها والتعرف عليها من خلال عمليات المشاهدة ، كروية الأوضاع التنظيمية أو النماذج الإدارية المستخدمة ، أو ملاحظة التقنيات والأدوات المستخدمة ... الخ. كما هي ، مع إمكانية الحصول على إجابات لأسئلة المتدربين ، واستفسار اهتمامهم ، من خبراء

متخصصين ، وممارسين ، وتساعد أيضا على تفهم الظروف المحيطة بالعمل ، وتحقيق المتعة والترويح عن المتدربين ، وتغيير مناخ قاعة العمل (مصطفى ، ٢٠٠٢م ، ص ٦٥) .

كما تعتبر أسلوباً لمقارنة المشكلات التي تلاحظ أثناء الزيارة بمشكلات منظمات المتدربين . (ياغي ، ١٩٨٩م ص ٥٨١) ، إلا أن هذا الأسلوب من التدريب لا يمكن الاعتداد به في كثير من الجوانب ذات الطبيعة السلوكية أو الإدارية ، ذلك أن المناخ العام الذي يحكم مجرى الزيارات الميدانية يتسم غالباً بالتمنع واللامات التي تخرج الزيارة عن هدفها ، وتجعل كثيراً من الانطباعات غير صادقة (عساف ، ٢٠٠٢م ، ص ٤٧١) .

ورأى مصطفى (٢٠٠٢م) أن الزيارة الميدانية على قدر كبير من الأهمية ، شريطة اختيار توقيتها بعناية ، بعد أن يكون المتدرب قد أخذ فكرة شاملة ، وكافية عن أسلوب العمل الصحيح والأمثل لينم الموازنة بين ما تعلمه نظرياً ، وما وجدته عند الزيارة ، وبعدها ، ومدى الفرق بين التصور في الحالتين

ص.٦٥

٨- أسلوب تدريب الحساسية Sensitivity Training :

ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة حساسية المدير تجاه العلاقات الإنسانية ورد فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين . كما يهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف على تأثير تصرفاته على الآخرين والتعرف على آرائهم فيه وبالتالي محاولة التخلص من العوائق المفتعلة التي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية أو الوظيفية بينهم (ياغي ، ١٩٨٩م ، ص ٤٨١) .

كما أنَّ هذا الأسلوب من التدريب يُلزِم المعرفة الخاصة بالكيفية والأسباب التي تؤدي إلى سلوك الموظفين مسلِكاً معبداً في أدائهم لأعمالهم . وبذلك تزيد مهارة التعامل مع الآخرين وإنجاز العمل بمساعدتهم (توفيق ، ٧٠٠٢م ، ص٢٩٢) .

ووفقاً لهذا الأسلوب يتكون المدربون من مجموعات صغيرة تتكون عادة من ٨-٢١ مدبراً، يقومون تحت إشراف مدرب (يكون أخصائياً نفسياً ، أو اجتماعياً ، أو شخصاً تلقى تدريباً خاصاً) بمصارحة بعضهم بعضاً بأرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة المراحة الكاملة وتداعي الأفكار (جاب الله ، ٨٨٩١م ، ص١٥١) .

ومما يعاب على هذا الأسلوب من التدريب :

- أنه من الممكن أن تظهر بعض الصعوبات إذا كان ما تعلمه المدرب عن نفسه يعتبر أمراً غير مقبول (توفيق ، ٧٠٠٢م ، ص٢٩٢) .
- صعوبة تقييم النتائج من وراء تنفيذ هذا الأسلوب التدريبي (شاويش ، ٠٩٩١م ، ص٤٤٢) .
- الكلفة المرتفعة نتيجة اعتماده على مدربين على درجة مرتفعة من الكفاءة (زاهر ، بدون ، ص٨٤) .

٩ - أسلوب تمثيل الأدوار **Role Playing** :

يعتبر تمثيل الأدوار أسلوباً تدريبياً يحمل فيه المشاركون - كما هو مفترض هوية تختلف عن هويتهم الأصلية ، (توفيق ، ٧٠٠٢م ، ص٣٦٢) ففيه يقوم المدرب بتمثيل موقف معين واقعي يعبر عن مشكلة معينة قد تكون واقعية أو افتراضية ، تحدث في الحياة اليومية . ويطلب من المدربين القيام بدور

أشخاص معينين وأن يتصرفوا بالطريقة التي يمكن أن يتبعوها لو كانوا في هذا الموقف فعلاً
(ياغي ، ٦٨٩١ م ، ص ٢٧١) .

ويعد تمثيل الأدوار من أقدم أساليب التدريب ، وهو أسلوب مفيد في العمل على حل المشكلات ،
بطريقة إعطاء الأمثلة التوضيحية ، على السلوك الفعال للمشاركين وهو مناسب للمشاركين للتدريب
على السلوك والتصرف في المواقف الخطرة وغير الخطرة .

ويهدف إلى مساعدة المتدربين على فهم الطبيعة البشرية وتقدير تصرفات الموظفين ، ودراسة
مشكلات السلوك الإنساني ، والتدريب على المهارات الإنسانية وإدراكهم للأسباب التي تقود الموظفين
لسلوك معين في مواقف خاصة وزيادة فهمهم لمشكلات العلاقات الإنسانية وبالتالي تدريبهم على
الاتصال والمهارات الإنسانية ومشكلاتها وأساليب الإشراف والقيادة (ياغي ، ٦٨٩١ م ، ص ٣٧١) .

وحتى يؤتي هذا الأسلوب أثره المنشود لابد أن يتسم تمثيل الأدوار بالواقعية ، وتحفيز المتدربين على
العصف الفكري بطريقة إبداعية ، ووضع أكثر من طريقة لعلاج المشكلة الواحدة ثم تعرض هذه الطرق
للمناقشة أمام المجموعة لتعرف إيجابيات كل طريقة وسلبياتها (مصطفى ، ٥٠٠٢ م ، ص ٤٤) .

٠١ - أسلوب اللجان Committees :

تأتي اللجان في مقدمة الأعمال الجماعية التي يستخدمها المدربون ، لأنها تساعد على نمو أعضائها ،
والتوصل إلى حلول للمشكلات التي تواجههم بأسلوب علمي تعاوني (مصطفى ، ٥٠٠٢ م ، ص ١٦) .
وتتكون اللجنة من مجموعة من المتدربين تتراوح عدد أفرادها من ٠١-٦١ مندرباً مع ٢-٤ مشرفين
للمناقشة في إطار موضوع محدد تتناوله مناقشات تمهيدية تعقدها اللجنة تحت رئاسة المشرفين بالتناوب

إلى أن يحصل الجميع على قناعة تامة ومن ثم إعداد التقرير النهائي الذي يقدم للمناقشة من قبل لجان أخرى ولجنة إشراف خاصة من الخبراء المختصين (العزاوي ، ٢٠٠٢م ، ص ٧١١) .

وتتضح أهمية العمل في اللجان في كون اللجان من الأساليب التمهيدية لتحميل أعضائها مسؤوليات أوسع ، ورفع روحهم المعنوية ، وإمكانية الوصول إلى أحكام ناضجة وبناءة ، والحصول على أفكار جديدة ، وإتاحة المجال أمام عرض الآراء ، والأفكار ، وإمكانية التجاوب بين الأعضاء (شريف وسلطان ، ٣٨٩١م ، ص ٢٦) .

ومما يؤخذ على تطبيق هذا الأسلوب ، ما قد يحدث أحيانا من تنافر أو نزاع بين أفراد اللجنة ، والانزلاق في مناقشات جانبية أو شخصية ، وطول الوقت المستغرق في الاجتماعات ، والوصول إلى حلول ترضي معظم وجهات نظر أعضاء اللجنة ، بدلا من الحلول الملائمة القائمة على تحليل الإيجابيات والسلبيات (عبد الوهاب ، ١٤١٠هـ ، ص ٧٢١) .

١١- أسلوب السلة التدريبية Training Basket :

وهي صيغة من صيغ المحاكاة تجسد مواقف واقعية ليوم عادي في بيئة عمل المتدرب . تكون عادة على مستوى الإدارة المباشرة ، والوسطى أو العليا (الجهني ، ٢٠٠٢م ، ص ٨٣) . والاسم مأخوذ عن سلة الوارد والصادر الموجودة على مكتب كل مدير . والتي تحتوي على مجموعة من الوثائق الرسمية (كالمخطبات والرسائل والمذكرات والتقارير وغيرها) والتي تتضمن المشكلات اليومية التي يواجهها المدير الإداري والتي تحتاج إلى إيجاد حلول مناسبة لها (ياغي ، ٢٨٩١م ، ص ٠٨١) .

ويتم تنفيذ هذا الأسلوب بفصل المتدربين عن بعضهم بعضاً فيجلس كل متدرب في مكان منعزل ، ويعطى عدداً من الأوراق التي تامل البريد الذي يحتمل أن يصل في أي يوم من أيام العمل العادية ،

وتحتوي على موضوعات مختلفة ، أما دوره فهو أن يطلع سريعاً على محتويات السلة -هدف التعرف عليها تمهيداً للتعامل معها وفرزها وما ينبع ذلك من تقويم محتويات السلة ومن ثم اتخاذ القرارات أو التوصيات الخاصة بكل موضوع . في نهاية اليوم التدريبي يعقد اجتماع بحيث يعرض كل متدرب الإجراء الذي اتخذته حيال موضوع كل ورقة من أوراق البريد الوارد للسلة لتتم مناقشة الإجراء ، ليصل الجميع في نهاية المناقشات إلى الإجراء المناسب حيال كل موضوع من موضوعات أوراق سلة البريد الوارد (زويلف ، ٣٨٩١م ، صص ٠٤١-١٤١) ، و (عساف ، ٢٠٠٢م ، ص ٥٨١) .

٢١ - أسلوب التدريب بالممارسة Practice Training :

وفي هذا الأسلوب من التدريب توفد منظمة أحد موظفيها أو أكثر إلى منظمة أخرى ، في مجال يختلف عن مجاله ، ليوافه مشكلة مختارة ويحللها بحيث تكون هذه المشكلة خارجة عن إطار المشكلات التي اعتاد التعامل معها ، ثم يقوم كل مشارك بعرض تقريره ، بعد مدة محددة ، في علاج المشكلة ، وبشكل جماعي ، وبحضور المدرب (مصطفى ، ٨٨٩١م ، ص ص ٦٩-٧٩) .

وفي هذا الأسلوب تتمكن إدارة المنظمة من اكتشاف السلبيات ، إذ إن الموظف الذي يعود على نمط من الأداء ، قد لاكتشف سلبية معينة ، وقد لا يفكر فيها ، باعتبار أن السلبية لا بد منها (مصطفى ، ٥٠٠٢م ، ص ٨٥) .

٣١ - أسلوب المؤتمرات التدريبية Training Conferences :

والمؤتمر عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه ، كما أن هناك طريقة متفق عليها في إدارة الحوار . ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على الآليات الإدارية ذات

الطبيعة الخلافية أي التي تحتل آراء مختلفة وبفضل فيها الحوار استجلاء لأبعادها المتباينة مثل العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة ، والسياسات الإدارية (السلمي ، ٥٨٩١م ، ص ٢٧٣) .

وعلى الرغم من كون المؤتمرات تثير اهتمام المتدربين لموضوع النقاش ، وتتيح للأفراد الفرصة في طرح أفكارهم ، ووجهات نظرهم ، وتساعد على تكوين عادة التفكير المنطقي للمتدربين ، إلا أنها تعد أسلوباً بطيئاً في التدريب ، وعالي الكلفة ويتطلب تحضيراً طويلاً ، ومراسلات طويلة ، قد تستمر شهوراً ، فضلاً عن أن بعض المشاركين قد يفتقدون للمهارة ، وتعود النظام ، وهما ضروريان جداً لنجاح أي مؤتمر (الزيادي ، ٩٩٩١م ، ص ٠٦) .

٤١- أسلوب التدوير الوظيفي Job Rotation :

ويعد من الأساليب الفعالة في توسيع آفاق المتدربين ، بالإضافة إلى إكسابه المهارات والخبرات الجديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة ، ودورية العمل أو ما يسمى بالتدوير الوظيفي يتم فيه انتقال الموظف بين عدة وظائف خلال فترة معينة قد تستغرق يوماً واحداً أو أسبوعاً إلى عدة أسابيع أو أشهر وحتى يكون هذا الأسلوب التدريبي فعالاً لا بد من توفر بعض الشروط أثناء تطبيقه كأن تكون مدة بقاء المتدرب في العمل الذي ينقل إليه مدة كافية ليتمكن من اكتساب مهارات وخبرات جديدة ، وأن تتم دورية العمل وفق خطة أو برنامج منظم وله خطوات محددة (الفايدي ، ٣٢٤١هـ ، ص ١٩) .

٥١- التدريب بالوسائط المتعددة : Multi Media Training :

تعرف الوسائط المتعددة بأنها " مجموعة من الوسائط التي تهتم بعرض المعلومات في شكل نصوص أو محتوى مع وجود الصور الرقمية Digital Photographic والصوتيات Audio والرسوم المتحركة Animation ولقطات الفيديو video (الشهران ، ٢٠٠٢م ، ص ٩٧١) وعرفها سالم (٢٠٠٢م)

بألا : " الجمع بين النص التحريري ، والصوت ، والرسوم الثابتة والمتحركة ، ولقطات الفيديو ، وعرضها بشكل متكامل ، وتخزينها والتعامل معها بشكل تفاعلي باستخدام الحاسب ووفقا لمستوى وقدرات واحتياجات المستخدم " ص ٩٨٢ .

وهي تعد من أكثر أنواع التقنية استخداماً في التدريب المعاصر ، لما تتميز به من مواصفات تلي احتياجات المدرب والمتدرب فهي تمثل نزاوجاً قوياً بين التقنية المادية والتقنية الذهنية (الياور ، ٢٠٠٢م ، ص ١١١) .

ويساهم استخدام الوسائط المتعددة في التدريب في بلورة الأفكار والمعارف والمعلومات المتنوعة واكتساب المهارة المنشودة من التدريب ، إضافة إلى ألا تجعل العملية التدريبية ممتعة عن طريق استثارة أكبر قدر ممكن من الحواس البشرية (Sendove ، ١٩٩١م ، ص ص ٤٢-٦٤) .

٦١ - التدريب باستخدام الشبكة العنكبوتية (التدريب بالانترنت) **Web Based Training** :

وتعرف الإنترنت بألا : " ملايين من نظم الكمبيوتر وشبكاته المنتشرة حول العالم والمتصلة مع بعضها بعضاً بواسطة خطوط هانفية لتشكل شبكة عملاقة ، ويمكن لأي كمبيوتر شخصي الاتصال بأحد الأجهزة التي في الشبكة مما يمكنه من الوصول إلى المعلومات المخزنة في غيره من أجهزة الكمبيوتر التي تشكل شبكة الانترنت العملاقة " (الفرجاني ، ١٩٩١م ، ص ٣٨٢) .

يعد التدريب باستخدام الإنترنت نقلة كبيرة في التدريب المعاصر وأسلوب من أساليب التعلم الذاتي كما أنه أداة لا حدود لها ، ويعتمد ذلك على الطريقة التي يتبعها المتدرب في الاستفادة منها . حيث يمكن للمتدرب الحصول على التدريب من أي بلد في العالم ، كما يمكنه أن يتحكم في بيئة التدريب واختيار

البرنامج التدريبي ، والأسلوب الذي يتعلم من خلاله ، ودرجة الصعوبة والتكلفة المناسبة له مما يجفزه على طلب المزيد منه (الباور ، ٢٠٠٢م ، ص٦١١) .

ويتميز التدريب باستخدام الإنترنت بعدة خصائص ، من أهمها : انخفاض تكلفته مقارنة بتكلفة التدريب في الحجرات الدراسية . واحتفاظه باستجابات المتدرب ، مما يمكن الرجوع لها مستقبلاً وإتاحته للمتدرب حرية اختيار مكان التدريب وموضوعه والوسيلة التدريبية الملائمة ومستوى الصعوبة والتكلفة (الباور ، ٢٠٠٢م ، ص٨١١) .

المبحث الثاني : الاحتياجات التدريبية :

يمثل التدريب في واقعة عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز . ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تنوقف على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره . وأما العناصر التي يتكون من مجموعها العملية التدريبية فهي (ياغي ، ١٨٩١م) :

١- عملية تحديد الاحتياجات التدريبية .

٢- تحديد أنواع التدريب .

٣- تصميم البرامج التدريبية .

٤- تحديد الأساليب التدريبية .

٥ - تقويم البرامج التدريبية ص٣٧ .

وأشار مصطفى (٢٠٠٢م) إلى أن الباحثين في مجالي الإدارة والتربية لم يتفقوا ، على تحديد عدد مراحل العملية التدريبية . إذ نجدهم أحيانا يدمجون مرحلتين أو أكثر في مرحلة واحدة ، وفي أحيان أخرى نجدهم يضعون كل مرحلة بشكل مستقل وإنه بعد استعراض أدبيات الإدارة يمكن التوصل إلى المراحل الآتية :

١- الإحساس بوجود حاجة للتدريب .

٢- تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها .

٣- التزام الإدارة العليا بالتدريب .

٤- تصميم البرنامج التدريبي وتحديد محتواه .

٥- تنفيذ البرنامج التدريبي ، وتحديد محتواه .

٦- تطبيق أثر التدريب .

٧- تقويم النتائج الفعلية .

٨- التعديل و الانطلاق للبرامج التدريبية ص٣٦.

ورأت الياور (٢٠٠٢م) أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد القاعدة الأساسية التي تنطلق منها عملية التخطيط والتصميم للبرامج التدريبية المختلفة ؛ سواء كانت برامج تربية أو غير تربية ، وسواء كانت برامج مخصصة لقطاع التعليم أم لقطاع الأعمال ، فالآلية واحدة ويمكن إتباعها في كل منظمات التدريب لمعرفة الاحتياجات التدريبية التي تساعد في وضع الأهداف المراد تحقيقها من التدريب في الحاضر والمستقبل ص ٧٢١ .

وأكد توفيق (٢٠٠٢م) على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بوصفه لها بأا تمثل مرحلة التشخيص **Diagnosis Phase** بالنسبة للعملية التدريبية ، فكما أن الطبيب لا يستطيع أن يصف العلاج قبل فحص المريض وتحديد نوع المرض ، فإنه من الصعب تحديد الموظفين الذين يشملهم التدريب وأهداف التدريب ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التدريب ، وأخيراً التنبؤ الموضوعي لنشاط التدريب بدون التعديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التدريبية ص٩١٢ .

وبالتالي نصل إلى أن التدريب ليس ذا معنى وجدوى إذا لم يبين على تحديد واضح للاحتياجات ولن يحدث التغيير المطلوب ، وهذا يقودنا إلى طرح الأسئلة الآتية : لماذا ندرّب وكيف ندرّب ومتى ندرّب وأيّن ندرّب وما نوع التدريب ؟ وتكون الإجابة على تلك الأسئلة من خلال تحديد الاحتياجات

التدريبية للموظفين (الطعاني ، ٧٠٠٢م ، ص ١٦١) . ويتوافق مع رؤية الطعاني رؤية توفيق (٢٠٠٢م)

حيث ذكر أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تجيب عن خمسة أسئلة رئيسية هي :

١- أين يقع التدريب؟

٢- من يجب تدريبه؟

٣- ما هو المحتوى التدريبي؟

٤- ما هي الآثار المتوقعة من وراء التدريب؟

٥- متى ستنعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة؟ ص ٥٠١ .

إن تحديد الاحتياجات التدريبية ليس مجرد موضوع خاص بعملية التدريب، ولكنه أيضا موضوع مرتبط بإدارة التدريب، ويعكس أيضا مهمة وفلسفة وإستراتيجية التدريب، وهو المدخل الصحيح والاقتصادي لإدارة وخطط وبرامج التدريب، وهو الذي يحول التدريب إلى مفهوم النشاط الاستشاري لما سوف يكون لعائده من أثر قوي على الأداء بصفة خاصة، والإنتاج بصفة عامة (هلال، ٣٠٠٢م، ص ٦١) .

وتكاد تكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بوضعها الحالي في العديد من المنظمات العربية أشبه بمن يملك قطعاً من الشطرنج ولا يعرف كيف يلعب ♞ . أو على أحسن تقدير يعرف ذلك دون أن تكون لديه لوحة اللعب المقسمة ذات المربعات البيضاء والسوداء اللازمة لتحريك هذه القطع باتجاه الهدف، والدافع وراء هذا التشبيه هو ما يلاحظ من معوقات وعقبات في طريق إتباع الأسس العلمية اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية (توفيق، ٦٠٠٢م، ص ٠٢) .

مفهوم الاحتياجات التدريبية **The Concept of Training Needs**:

إن الآراء والمفاهيم التي يطرحها الباحثون والكتاب في مجال الإدارة والتدريب عن مصطلح الاحتياجات التدريبية وتحديداتها كثيرة وتأخذ في كثير من الأوقات اتجاهات متعددة قد تصل أحياناً إلى درجة التعارض فيما بينها (ياغي، ١٩٨٦م، ص ٥٧).

حيث عرف ديوان الخدمة المدنية الأمريكي الاحتياجات التدريبية بأنها: "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد المتعلقة بمهارات وخبرات وآراء وسلوكيات واتجاهات الفرد ليكون لائقاً للشغل وظيفته ما وأداء الاختصاصات بكفاءة عالية" (الطعاني، ٢٠٠٢م، ص ٤٦١). والذي تطابق مع تعريف هلال (٢٠٠٢م) للاحتياجات التدريبية بقوله: "هي مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الفرد، لهدف إعداد ه وهتيئته وجعله محققاً للأداء الذي يتطلبه عمله بدرجة محددة من الجودة والإتقان" ص ١١.

وذكر توفيق (٢٠٠٢م) أن المقصود بتحديد الاحتياجات التدريبية هو تحليل مجالات عدم التوازن في الطلب على التدريب من ناحية والفرص التدريبية المعروضة من ناحية أخرى ص ٣٠١.

وحدد الطعاني (٢٠٠٢م) تعريف الاحتياجات التدريبية، "بأنه مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في الموظف، والمتعلقة بمعلوماته، وخبراته، وأدائه، وسلوكه، واتجاهاته، لجعله مناسباً للشغل وظيفته، وأداء اختصاصات، وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية" ص ٩٢.

كما يعرف الاحتياج أيضاً بأنه الفرق بين ما هو متوقع أو مطلوب وبين ما يحدث فعلاً، ولذا لا يوجد احتياج إلا إذا كان هناك موظف يشعر بنقص ما في مهاراته أو قدراته على إنجاز العمل المطلوب منه، ولهذا لا بد من معرفة احتياجات المنظمة ككل، ثم تحديد نشاطات الأعمال المختلفة المطلوبة،

ومن ثم محاولة التعرف وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الذين يشغلون هذه الوظائف (حرشوف وأخريات ، ٨٨٩١م ، ص٢١) .

وقد اتفق ذلك مع درة والصباغ (١٨٩١م) حيث عرفا الحاجة التدريبية بأ : وجود تناقض ، أو اختلاف حالي ، أو مستقبلي بين وضع قائم ، وبين وضع مرغوب فيه ، في أداء منظمة ، أو وظيفة ، أو موظفين ، في أي من المعارف ، أو المهارات ، أو الاتجاهات ، أو في هذه النواحي جميعا ص٣٦٣.

ويستخدم بعض الكتاب والباحثين تعبير الاحتياجات التدريبية ليبدل على مشكلات محددة يراد حلها عن طريق تدريب شاغلي الوظيفة (الفوطه ، ٢٠٠٢م ، ص٢٢) . ويوافقه الرأي Molend (١٩٩١م) تعريفه تقدير الاحتياجات التدريبية بأ : الطريقة لمعرفة طبيعة ومدى مشكلات الأداء ، وكيف يمكن حلها ص٨٣.

وحدد العزاوي (٢٠٠٢م) مفهوم الاحتياجات التدريبية بأنه ما يحتاجه الموظفون من تدريب لتنمية شخصياتهم من :

أ- المعارف والمهارات الإدارية والفكرية .

ب- المعارف والمهارات السلوكية .

ج - المعارف والمهارات الفنية ص٣٩.

ووصف توفيق (٥٠٠٢م) الاحتياجات التدريبية وحدد ملاحظها من خلال أربع خصائص رئيسية

هي:

١- إلامات الوظيفية والتنظيمية التي سوف تستفيد من التدريب (موقع الاحتياج التدريبي) .

٢- الفوائد المرجوة تحقيقها من التدريب .

٣- حجم الفجوة التدريبية : تحديد من سيتم تدريبهم وعددهم وكم عدد المرات أو الأسابيع التدريبية التي سيتم تدريبهم من خلالها .

٤- الإطار الزمني لمردود التدريب ص ص ٢١٢-٣١٢ .

وصور بعض الكتاب والباحثون الاحتياجات التدريبية من زاوية أكثر شمولاً وتكاملاً لافاعتبرها أهدافاً للتدريب تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق أهداف أكبر للمنظمة يمكن التعبير عنها دائماً بمعايير سلوكية واقتصادية (السلمي وأرسلان ، ٤٧٩م ، ص ص ٦١-١٠٢) .

ومن الكتاب من عرض الاحتياجات التدريبية على شكل معادلة حسابية ، حسن وآخرون (١٨٩١م) :

الاحتياجات التدريبية = إجمالي عدد الموظفين - عدد الموظفين غير المحتاجين للتدريب ص ٤٧ .

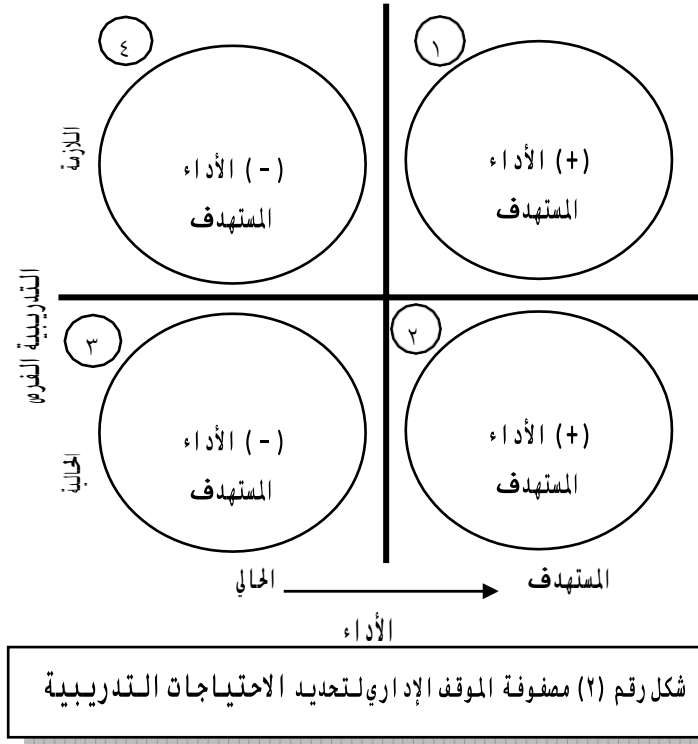
ومثل القبلان (٢٩٩١م) الاحتياجات التدريبية بالنقص الحاصل الذي ينتج عن المعادلة التالية :

الاحتياج التدريبي = احتياجات إنجاز العمل - الأداء الفعلي لشاغلي الوظيفة ص ٦٣ .

ومن الخبراء في تنمية الموارد البشرية توفيق (٢٠٠٢م) من قدم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على شكل مصفوفة للموقف الإداري لتحديد الاحتياجات التدريبية تقوم على محورين رئيسين:

١- محور الأداء .

٢- محور الإمكانيات والفرص التدريبية ص ٢٢ .



وعموماً فإن الآراء بشأن الاحتياجات التدريبية متعددة وهي في مجملها تعبر عن الموظفين المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من الحالات التالية والتي تبين المؤشرات إلى احتمال حدوثها وهي (شاويش، ٣٩٩١م) :

- ١- الحالة التي يتضح فيها للمنظمة أن الأداء الفعلي لبعض الموظفين لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماهم .
- ٢- الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل مستوى العمل (تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات) .
- ٣- الحالة التي تقرر فيها المنظمة تغيير الظروف والإمكانات- إعادة هيكلة العمل - التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها (مثل الانتقال من المركزية إلى اللامركزية أو عند تطبيق الإدارة أو الحكومة الالكترونية) .

٤- الحالة التي تقر فيها الإدارة تعيين موظفين جدد أو نقل أو ترقية موظفين حاليين إلى وظائف مختلفة ص ٦٣٢.

وخاتمة الأمر في هذا الجانب من الموضوع أن نؤكد على النقاط الهامة الآتية :

- أن التدريب لم يكن _ ولن يكون - العصا السحرية الكفيلة بحل جميع مشكلات العمل ، فالتدريب يمثل فقط جزءاً من العلاج الذي قد يصفه خبراء التدريب والمستشارين ، فنجاح البرنامج التدريبي لا يرتبط بمدى تحقيق الفائدة العلمية والمهارية للمشاركين من خلال إضافة معلومات جديدة أو إكسابهم مهارات خاصة ، وإنما يكمن نجاح البرنامج التدريبي في مدى تلبيته للاحتياجات التدريبية التي تسعى المنظمة إلى الوفاء لها (توفيق ، ٢٠٠٢م ، ص ص ٣٠١-٤٠١) .

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة ودائمة ، وتتغير بتغير الموظفين والأهداف والظروف والصعوبات التي تواجه المنظمة (الفوطة ، ٢٠٠٢م ، ص ٥٢) .

أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية :

قرر توفيق (٢٠٠٢م) في معرض حديثه عن منهجه ((منهج توفيق)) لتحديد الاحتياجات التدريبية إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بهدف إلى سد الفجوة في الأداء الحالي لشاغل الوظيفة من خلال برامج أو أنشطة تدريبية (فردية أو جماعية) لتزويده بـ :

١- معارف عن الوظيفة Knowledge .

٢- مهارات لكيفية أدائها Skills .

٣- اتجاهات تحقق له النجاح في الأداء Attitudes ص ٥٥ .

ويساهم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية إلى التصميم المناسب للبرنامج التدريبي ، حيث يمكن إعداد المنهج المناسب لمعالجة القصور في الأداء . إذ لا يمكن الوصول إلى أهداف محددة ودقيقة للتدريب إلا من خلال توافر احتياجات واقعية ودقيقة أيضا ، ويساهم ذلك بدوره في اختيار المحتوى المناسب من حيث النوعية والحجم والعمق التخصصي (هلال ، ١٠٠٢م ، ص٦١) .

ويساعد تحديد الاحتياجات التدريبية المدربين في التعرف على المواد العلمية والمواد الأخرى اللازمة للبرنامج التدريبي وبالتالي إمكانية تحديد تكلفة التدريب (درة ، ١٩٩١م ، ص٧٢) .

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

هناك حقيقة ثابتة يسلم لها معظم الباحثين والممارسين في مجال التدريب مفادها أن فاعلية تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية يعتمد أساساً على فعالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ... إذ يترتب على ذلك تقرير النوع المطلوب من التدريب ، ومن يحتاج إليه ، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات عملية محددة أو أهداف دقيقة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للموظفين ، كما يترتب عليها أيضا تقرير أهداف البرامج التدريبية بدقة ومعرفة الكفايات والمهارات المطلوب اكتسابها (الغامدي ، ٢٠٠٢م ، ص٣٥-٤٥) .

وأورد الطعاني (٧٠٠٢م) عدة اعتبارات تؤكد أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

١- إن تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقدم الموظفين وزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم .

٢- حيث يعطي ضوءاً كاشفاً عن مستوى الموظفين المطلوب تدريبهم وعددهم وعن مجالات

تدريبهم .

٣- يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة وباتجاه التخطيط والتصميم ، ويوصل إلى معلومات صحيحة عن واقع العمل ومشكلاته .

٤- تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والتقليل من الهدر ص ٥٦١ .

يؤدي تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية على أساس غير علمي للاحتياجات التدريبية الفعلية أو بإتباع إلى العديد من صور الهدر والفاقد في مدخلات ومخرجات العملية التدريبية ، وتنوع صور هذا الفاقد وتختلف في حجمها حسب نوع وطبيعة النشاط التدريبي إلا أنه قد تأخذ صوراً محددة يمكن إنجازها فيما يلي (توفيق ، ٢٠٠٢م) :

- اشتراك المتدرب في برنامج ليس له علاقة مباشرة أو واضحة بالوظيفة التي يشغلها .
- الإحساس بالإحباط لدى المتدربين لانعدام العلاقة بين التدريب الذي يحصل عليه وبين الحوافز والترقيات أو المسار الوظيفي الخاص به .
- تكرار ترشيح نفس الموظف على نفس البرنامج أو برنامج مشابه وظهور هواة حضور البرامج التدريبية .

- عدم دعم الرؤساء المباشرين لعملية التدريب مما يدفعهم لعدم الاستجابة لحضور مرؤوسيههم للتدريب ص ١٢-٢٢ .

وفي معرض الحديث عن تحديد الاحتياجات التدريبية وأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية خص دليل التدريب التربوي والابتعاث (وزارة المعارف ، ٣٢٤١ هـ) أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في النقاط الآتية :

- كونه العامل الحقيقي في رفع كفاءة الموظفين لتأدية الأعمال المسندة إليهم .

- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي .
- تعد العامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة .
- تعد العامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم الصحيح .
- عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً ، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب .
- معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريبي مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ص ٦٧ .

وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية :

- اتفق العديد من المهتمين بالتدريب والتنمية الإدارية على وجود ثلاث طرق رئيسة لتحديد الاحتياجات التدريبية وهي (الغامدي ، ١٤٤١هـ) :
- ١- تحليل التنظيم .
- ٢- تحليل الوظيفة / العمليات.
- ٣- تحليل الموظف ص ٦٣ .

وهذه الطرق التقليدية تعبر عن مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية (الفوطه ، ٢٠٠٢م ، ص ١٣) وسوف نتناول بمشيئة الله تعالى كل واحدة من هذه الطرق :

أولاً : تحليل التنظيم Organization Analysis :

ويراد بتحليل التنظيم دراسة المنظمة من عدة أوجه مثل أهداف المنظمة ، وسياساتها ، وتنظيمها ، ونشاطها والعلاقات القائمة بين أجزائها ، وكذلك دراسة تركيب القوى العاملة ومعدلات الكفاءة والأساليب والإجراءات المتبعة والمناخ التنظيمي السائد .

ويسعى تحليل التنظيم إلى تشخيص مواطن القوة والضعف في التنظيم وتحديد المواقع التي تحتاج إلى تدريب ومن ثم تصميم برامج التدريب المناسبة لتحقيق مزيد من الكفاءة والفاعلية في أداء المنظمة (حسنين ، ٧٨٩١ م ، ص٣٤) .

ويجوز تحليل التنظيم عدة أوجه أورد ياغي (١٨٩١م) أهمها في النقاط الآتية :

١- تحليل أهداف المنظمة :

إن معرفة أهداف المنظمة بدقة ووضوح ، ومدى قبول أو عدم قبول موظفي التنظيم لهذه الأهداف ، يمكننا من مواجهة احتياجات ومتطلبات المنظمة التدريبية ، ورسم الطريق ، وتطوير المواد ، وتصميم البرامج التدريبية ، واختيار الأساليب التدريبية الملائمة ، ونقوم النتائج .

٢- تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة :

تعتبر الخريطة التنظيمية عن هيكل المنظمة وتبين الوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات ، وتوضح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة ، وعدد المستويات الإدارية ، والعلاقات بين مختلف الإدارات والأقسام . ويقوم مخطط التدريب بتحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة بتحديد نقاط الضعف والخلل في التنظيم والتي يمكن علاجها من خلال التدريب .

٣- تحليل المقومات النظامية :

وتتضمن هذه العملية دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تقرها المنظمة بهدف تسيير العمل وتوجيه الموظفين . والغاية من هذا التحليل الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة موظفي المنظمة لهذه السياسات والتزامهم بها .

٤- دراسة تركيب القوى العاملة :

المنطق الأساسي وراء هذه الدراسة لتركيب القوى العاملة في المنظمة ؛ إن خطط التدريب تستهدف عادة سد الثغرات التي يعاني منها تركيب القوى العاملة بحيث يتم التوافق بينه وبين متطلبات العمل بالتنظيم . وفي هذه الدراسة يقوم مخطط التدريب بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للقوة العاملة في المنظمة من حيث العدد والجنس والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف... إلخ

٣٨.-١٨

٥- تحليل معدلات الكفاءة :

ويراد بالكفاءة : " أداء الأعمال بشكل صحيح " (مصطفى ، ٢٠٠٢م ، ص ٤٤) :

وفي هذه الخطوة يقوم المخطط للتدريب بدراسة مجموعة المؤشرات التي تدل على الإنتاج ، والأداء للموظفين ، والتشغيل ، والتكاليف... إلخ ، وما إلى غير ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية .

٦- تحليل المناخ التنظيمي :

يلعب المناخ داخل العمل واتجاهات الموظفين دوراً مهماً في تحديد الاحتياجات التدريبية . وهناك عدة طرق يمكن للباحث أن يتبعها لتحليل المناخ التنظيمي منها : الملاحظة الفعلية لسلوك الموظفين ، إجراء المقابلات معهم ، الاستقصاءات المكتوبة ، تحليل معدلات الغياب ، دوران العمل ، الحوادث والإصابات ، الوقت الضائع ، الإنتاجية ، اقتراحات الموظفين ، والشكاوى والتظلمات .

٧-تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة :

يهدف التدريب إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والدائمة التطور والتغيير من ناحية أخرى ، ومن ثم تحديد التدريب الذي يلزم لمواجهة هذا التطور والتغيير . لذا يقوم المخطط للتدريب في هذا النوع من الدراسة والتحليل بدراسة الأوضاع والتغيرات المستقبلية في التنظيم والتي يجب أن تنعكس في الخطط التدريبية ومن أهمها :

- التغيير في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم في ظلها .
- التغيير في طبيعة عمل التنظيم ودخوله مجالات جديدة للنشاط.
- التغيير في أساليب العمل ، والإنتاج ، والتجهيزات المستخدمة .
- التغيير في نوعية الموظفين بالتنظيم وتباين مستويات تعليمهم .

إن نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة تمكن المديرين لها من تحديد المواقع الأكثر حاجة للتدريب ، وبالتالي توظيف الموارد المتاحة بالطريقة الفضلى . وهذا يعني أن هناك سلم أولويات للتدريب ، وهناك العديد من الطرق المستخدمة لجمع المعلومات لتحليل احتياجات التدريب حتى ينطلق من الحقائق ومن أكثر الأساليب استخداما :

- نقاط القوة والضعف ، والفرص والتهديدات أو **SWOT** ، وفي هذا التحليل ينظر إلى كل القضايا الداخلية والخارجية في المنظمة ويهتم بالتأثيرات المتوقعة لها .

- تحليل البيانات الداخلي **IND** : وتضم مصادر المعلومات في هذا النوع من تحليل البيانات

الداخلية للمنظمة ، من خطة العمل ، ومخزون القوى البشرية ، ومخزون المهارات ، ومؤشرات بيئة

المنظمة ، و المعلومات المالية و استشارة المديرين و المشرفين وغيرها من مصادر المعلومات الداخلية عن المنظمة (Brookes ، ١٠٠٢م ، صص ٨٦١-٩٦١) .

ثانياً : تحليل الوظيفة / العملية Job / Operation Analysis :

ويمكن الاستعانة بتحليل الوظيفة لتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالمنظمة والتي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف و المواصفات اللازم توافرها في شاغلي هذه الوظائف وعن طريق هذه الدراسة فإنه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل :

- اختلاف مهارات وقدرات الموظفين عن متطلبات الوظائف .
- عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العملية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم .
- اختلاف أنماط السلوك الفعلي للموظفين عن الأنماط المرغوب فيها كما تحدها قوائم توصيف الوظائف .

- ضعف الأداء الفعلي للموظفين مقارنة بمعايير الأداء كما تبرزه إحصاءات المنظمات المماثلة والدراسات العلمية (توفيق ، ٥٠٠٢م ص ٢٢٢) .

ثالثاً : تحليل الفرد (شاغل الوظيفة) Individual Analysis :

وينصب الاهتمام في هذا النوع من التحليل على أداء الموظف الفعلي ومدى إمكانية الارتقاء بالذات الأداء من خلال التدريب (توفيق ، ٥٠٠٢م ، ص ٢٢٢) ، بمعنى أن تحليل الموظف يبحث عن الإجابة عن سؤال : من يحتاج التدريب؟ وماذا يحتاج؟ ، ويتم ذلك من خلال التعرف على السيرة الذاتية للموظف (المؤهلات - الخبرات - التدريب السابق - القدرات - تقييم الأداء الرسمي وغير الرسمي) (هلال ، ٣٠٠٢م ، ص ٥٦) .

وأشار **Meyers and Beal** (٢٩٩١م) إلى أن الخطوة الأولى لتصميم برنامج تدريبي ، هي تكوين لجنة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ، مع إشراكهم في عملية التخطيط ، لكن دون أن يكون لهم الهيمنة على العملية ص ٥٥ .

ورأى الأنصاري (٨٩٩١م) أن من الضروري مشاركة المعلمين في تخطيط وتصميم برامجهم التدريبية ، وهذا يجعلهم قادرين على التعرف على احتياجاتهم التدريبية وتقوم نتائج البرامج التدريبية التي يلتحقون بها ببنية أكبر ، وخبرة أوسع ص ٣١ .

أساليب جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية :

تتنوع الأساليب التي يتم من خلالها جمع البيانات لهدف تحديد الاحتياجات التدريبية حيث حصر بعض الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والتدريب ما يقارب ٠٦ طريقة أو أسلوباً لجمع البيانات (الطعاني ، ٧٠٠٢م ، ص ٧٧١) ، ويأتي هذا التنوع والتباين ليتناسب مع درجة تعقد الاحتياجات أو بساطتها أو المرحلة التي تمر بها المنظمة أو حجمها وعدد الموظفين فيها (توفيق ، ٥٠٠٢م ، ص ٢٦٢) . وفيما يلي حصر للأساليب الأكثر شوعاً واستخدماً لجمع البيانات :

١- الاستبانة (قائمة الاستقصاء) Questionnaire :

وتعد من أكثر وسائل جمع البيانات استخداماً ، وهي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتطلب الإجابة عنها ، لهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية (الحمداني وآخرون ، ٦٠٠٢م ، ص ٦٣٢) .

وتتميز الاستبانة بمرونة التطبيق والاستخدام حيث يمكن تطبيقها فردياً وجماعياً ، كما أنها أقل جهداً وتكلفة وتوفير الوقت مقارنة بغيرها من الأساليب (جيدوري واخرس ، ٥٠٠٢م ، ص ٤٧١) .

٢ - المقابلة Interview :

وتتم المقابلة بالمواجهة الشخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين بقصد التعرف على احتياجاتهم التدريبية (الغامدي ، ١٢٤١هـ، ص٠٤) ، من خلال الحصول على معلومات كاملة ودقيقة تمكن من تقدير وتقييم أهمية البيانات وتتيح الفرصة للموظف للحصول على معلومات كافية عن أسباب المناقشة وأهدافها ، وهذا ما يشجع الناجية النفسية لديه ويعطي مزيداً من الصدق والثبات للمعلومات التي يقدمها ، كما تتيح للموظف فرصة لاستيضاح النقاط غير المفهومة لديه ، (الفوطة ، ٢٠٠٢م ، ص٥٣) ، وبالرغم من سلبيات المقابلة من طول للوقت وارتفاع للتكلفة إلا أنها تعتبر من أكثر أساليب جمع المعلومات استخداماً (الحمداني وآخرون ، ٢٠٠٢م ، ص٨٢٢) .

٣ - الملاحظة Observation :

وفيه يقوم مسئول التدريب بملاحظة وتسجيل سلوك الموظف عند حدوثه ، ومختلف المواقف والعلاقات التي تصاحب وقوع السلوك ، ومدى التزام الموظف بقواعد العمل .
وتتميز الملاحظة بأنها لا تتطلب أي نوع من التعاون ممن هم تحت الملاحظة . أي أن سلوكهم يكون تلقائياً ، مما يكسب المعلومات التي يتم الحصول عليها مصداقية أكبر . إلا أنه يعاب عليها احتياجها لوقت طويل ، فقد ينتظر مسئول التدريب فترة طويلة حتى يبرز السلوك الذي يلاحظه ، كما يمكن أن تتدخل أحيانا بعض العوامل الوقتية التي تؤثر على السلوك والمواقف أثناء الملاحظة ، وبذلك يكون ما يلاحظه الباحث ليس صحيحاً (عبيدات وآخرون ، ٢٠٠٢م ، ص٧٧) .

٤ - اللجان الاستشارية The Consultations Committees :

تشكل اللجان الاستشارية من خبراء ومسؤولين لهم علاقة وثيقة ، وخبرة بالنشاط أو الوظيفة المطلوب دراستها ، ولديهم المعلومات الكافية عنها لكي يقرروا المهمات والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف ، ومن ثم التعرف على الحاجات التدريبية بشكل دقيق ، وتتكون هذه اللجان من أعضاء من داخل المنظمة بشكل أساسي ، وأعضاء من خارجها إذا دعت الحاجة لذلك .

ويتميز هذا الأسلوب من جمع المعلومات بالبساطة نسبياً وقلّة التكلفة ، كما أنه يسهم في تقوية خطوط الاتصال بين المشاركين في العملية من خلال المداخلات والتفاعل بين عدد من الخبراء لكل منهم وجهة نظره في تلك الاحتياجات ، أما في الجانب الآخر فيؤخذ على هذا الأسلوب أنه قد ينطوي على نوع من التعيز لاستناده على آراء المستشارين من وجهة نظرهم الفردية أو التنظيمية ، وينتج عنه أحيانا ظهور جزء واحد فقط من صورة الاحتياجات التدريبية عندما تكون اللجنة غير ممثلة تماما للمجتمع (توفيق ، ٥٠٠٢ م ، ص ٣٦٢) .

٥ - الاختبارات Tests :

وهي طريقة مستنبطة من قائمة الاستقصاء (الاستبانة) وتكون شفوية أو تحريرية ، يلجأ إليها خبراء التدريب لهدف الوصول إلى الاحتياجات التدريبية للموظفين ، وتستخدم كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء غير التي تعطي مؤشرات أولية لالائية عن تقويم أداء الموظف للعمل أو احتياجاته التدريبية (الغامدي ، ٦٢٤١ هـ ، ص ١٤) .

٦- قوائم الاحتياجات التدريبية **A list of training needs** :

ويعتمد هذا الأسلوب على إعداد قوائم أو جداول تحوى أجزاء تفصيلية للمهام الوظيفية ، التي يقوم بها الموظف ، والاحتياجات التدريبية التي يمتلكها ، ويطلب منه أن يضع إشارة أمام البنود التي يرى أنه بحاجة إلى تنميتها ، وإذا ما أحسن تصميم هذه القوائم واستخدامها على الوجه السليم يمكن توفير معلومات على قدر كبير من الدقة لأن الموظف يقوم بتحديد حاجاته بنفسه ويرشد مسؤولي التدريب إلى مواطن الضعف فيه والتي تحتاج إلى تدريب (الطعاني ، ٢٠٠٢م ، ص ٨٧) .

٧- تقويم الأداء **Performance Appraisal** :

يمثل تقويم الأداء الوظيفي مؤشراً واضحاً للواجبات الوظيفية التي لم تنجز ، وأسباب عدم الإنجاز ، ويبين التقويم مدى الحاجة للتدريب عند كل موظف ، ويقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسئوليات الوظائف ، ويمكن خلاله تحديد الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه ، إلا أن جمع المعلومات من خلاله يستنفذ وقتاً طويلاً (أبو شيخة ، ٢٠٠٢م) .

٨- عينات العمل **Work Samples** :

ويشبه هذا الأسلوب أسلوب الملاحظة إلا أنه لا يكون في شكل مكتوب ويمكن أن تمثل منتجات معينة نتجت أثناء عمل المنظمة ، مثل مقترحات البرامج ، والخطابات ، والتصميمات التدريبية ، وقد تكون دراسة قدمها أحد المستشارين ، ويسجل على هذا الأسلوب أنه يستقطع جزءاً من وقت المنظمة الفعلي عند دراسة هذه العينات (توفيق ، ٢٠٠٢م ،) .

٩- دراسة التقارير و السجلات : Study of Reports and Records

تبين دراسة التقارير و السجلات مواطن الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب بشكل ممتاز، وتوفير دليلاً موضوعياً على نتائج المشاكل الحادثة في موقع معين من العمل ، ويسهل تجميعها دون إعاقة للعمل وبأقل جهد ، إلا أن التعامل مع بيانات ومعلومات التقارير و السجلات يحتاج إلى محلل بيانات ماهر ، وخاصة ألا لا تظهر غالباً أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة (توفيق ، ٢٠٠٢م، ص٥٦٢) .

١٠ - تمارين وأدوات معرفة تحليل الذات : Self Assessment Exercise

وتصمم هذه التمارين و الأدوات عادة لمعرفة بعض الصفات الشخصية الخاصة بالموظفين أثناء أدائهم لعملهم مثال الصفات الخاصة بالابتكار ، و التعاون ، و العمل الجماعي (توفيق ، ٢٠٠٢م) .

١١ - طلبات الإدارة : Management Requests

وهي عبارة عن المقترحات و التوصيات من المديرين لتنفيذ برامج تدريبية معينة إلا أن هذا الأسلوب يوصف بعدم الموضوعية ولا يعكس الاحتياجات التدريبية الفعلية رغم أنه أسلوب اقتصادي وغير مكلف ولا يتطلب وقتاً طويلاً (الطعاني ، ٢٠٠٢م ، ص٨٧) .

وأورد دليل التدريب التربوي و الابتعاث الصادر من وزارة المعارف (٣٢٤١هـ) أهم مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية وهي :

١- مهام الوظيفة و واجباتها ومسئولياتها و المتطلبات الأساسية لشغلها .

٢- معدلات الأداء المطلوبة للوظائف ، و بمقارنتها بأداء المعلمين الذين يشغلون تلك الوظيفة وسيلة هامة من وسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية .

٣- تقارير الأداء الوظيفي التي تحرر من قبل المدير المباشر أو المشرف التربوي .

٤ - المستجدات والتطورات التي طرأت على الوظيفة تعد مؤشراً للاحتياجات التدريبية لمواكبة هذا التطور .

٥ - آراء الرؤساء المباشرين .

٦ - أهداف المؤسسة التربوية حيث تعطينا مؤشراً عاماً على الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين لتحقيق هذه الأهداف .

٧ - العاملون في الحقل التربوي هم أنفسهم أقدر الناس على تحديد احتياجاتهم التدريبية .

٨ - الدراسات التي طبقت على العاملين في حقل التربية والتعليم لغرض تقدير احتياجاتهم التدريبية تعطينا مؤشراً عاماً على احتياجاتهم التدريبية ص ص ٦٧-٧٧ .

مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية :

لقد تعددت مداخل ومناهج تحديد الاحتياجات التدريبية ، وبصورة تحول دون تصنيفها بسهولة ضمن مجموعات متجانسة أو منسجمة ، إلا أنه وبشكل عام يمكن حصرها في المداخل الآتية (عساف، ٢٠٠٢ م، ص ٩٨) :

أولاً : المداخل التقليدية وتشمل أسلوبين :

أ - أسلوب التحليل والمسح الشامل :

وبموجبه يتم التعرف على مختلف المقومات الكلية والجزئية في المنظمة ، حيث يتم التحليل والمسح الشامل للمنظمة ، بما في ذلك الأهداف والسياسات والبرامج ، والخطط التي تنوي المنظمة إنجازها بالإضافة إلى التركيز على دراسة وتحليل القوى البشرية فيها ، ومؤشرات الكفاءة والفعالية . والأسلوب

بذلك يحاول الإجابة عن السؤال الرئيسي : أبـن نـحـتـاج النـدـريـب فـي المنـظـمة ؟
(الطعاني ، ٧٠٠٢ م ، ص٣٨١) .

ب- أسلوب التحديد والتحليل الجزئي :

وبموجب هذا الأسلوب يتم تحليل بعض جوانب أو فروع أو وظائف المنظمة ، لغرض التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة فيها ، وغالباً ما يركز هذا الأسلوب على الموظفين من خلال قياس أدائهم والتعرف على مهاراتهم أو تقييمهم أو اتجاهاتهم ، وبذلك فهذا الأسلوب يحاول أن يجيب عن السؤال :
ما نوع التدريب المطلوب ؟ ولأئـة مـجـمـوعـات وظيفية ؟ (عساف ، ٢٠٠٢ م ، ص٩٨) .

ثانياً : المداخل الحديثة (المداخل التشخيصية) :

وتركز هذه المداخل على تنمية القوى البشرية باعتبارها عنصر الإنتاج الذي يميز بين منظمة وأخرى ، لذلك يضع أنصار هذه المداخل الموظف وتطويره على رأس سلم الأولويات . وتبلورت هذه المداخل على صورة نماذج فكرية تركز على الأداء في المنظمات ومن أهم هذه النماذج
(عساف ، ٢٠٠٢ م ، ص١٩) نـقـلاً عن (معـهـد الإـدـارـة الأـردنـي ، ١٩٩١ م) :

١- نموذج روبرت ميجر (Ropert Mager) ، (تحليل مشكلات الأداء) :

تغطي مساهمة ميجر في هذا المجال ما يزيد على ثلاثين عاماً ، حيث صمم نموذجاً لتحليل الأداء استخدمت على نطاق واسع منذ نشأتها في أوائل الثمانينات ، ويقوم النموذج على مقدمة منطقية أساسية مفادها أن مشكلات الأداء وحلولها يمكن التعرف عليها عن طريق طرح مجموعة منهجية من الأسئلة الاستقصائية ، وفق مجالات خمسة رئيسية هي :

- وصف المشكلة .

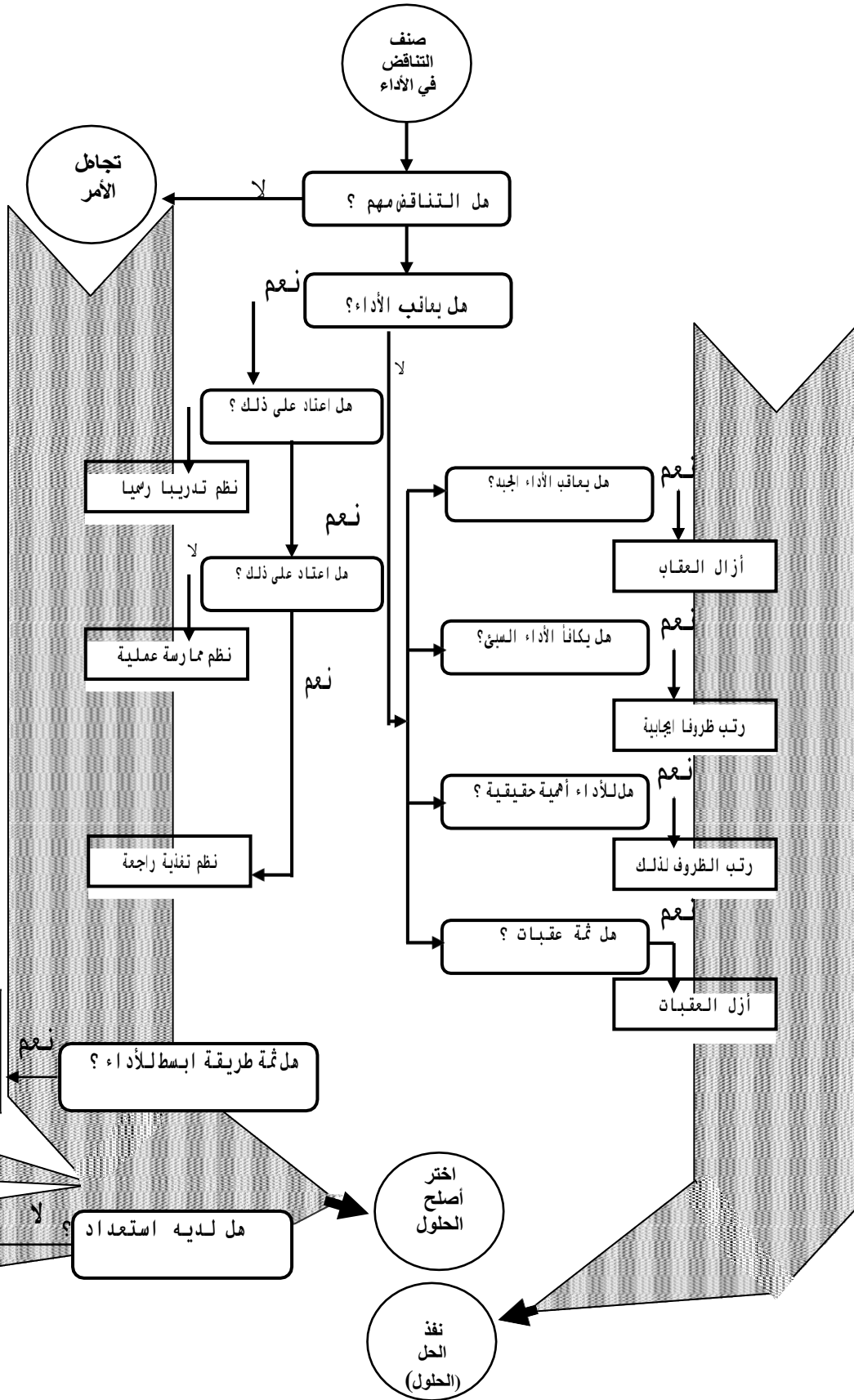
• دراسة الحلول السريعة .

• دراسة العواقب .

• تعظيم الكفاءة .

• إيجاد الحلول (توفيق ، ٢٠٠٢ م ، ص ٤٩) .

والشكل التالي رقم ٥ يوضح هذا النموذج نقلاً عن (عساف ، ٢٠٠٢ م ، ص ٥٩) :



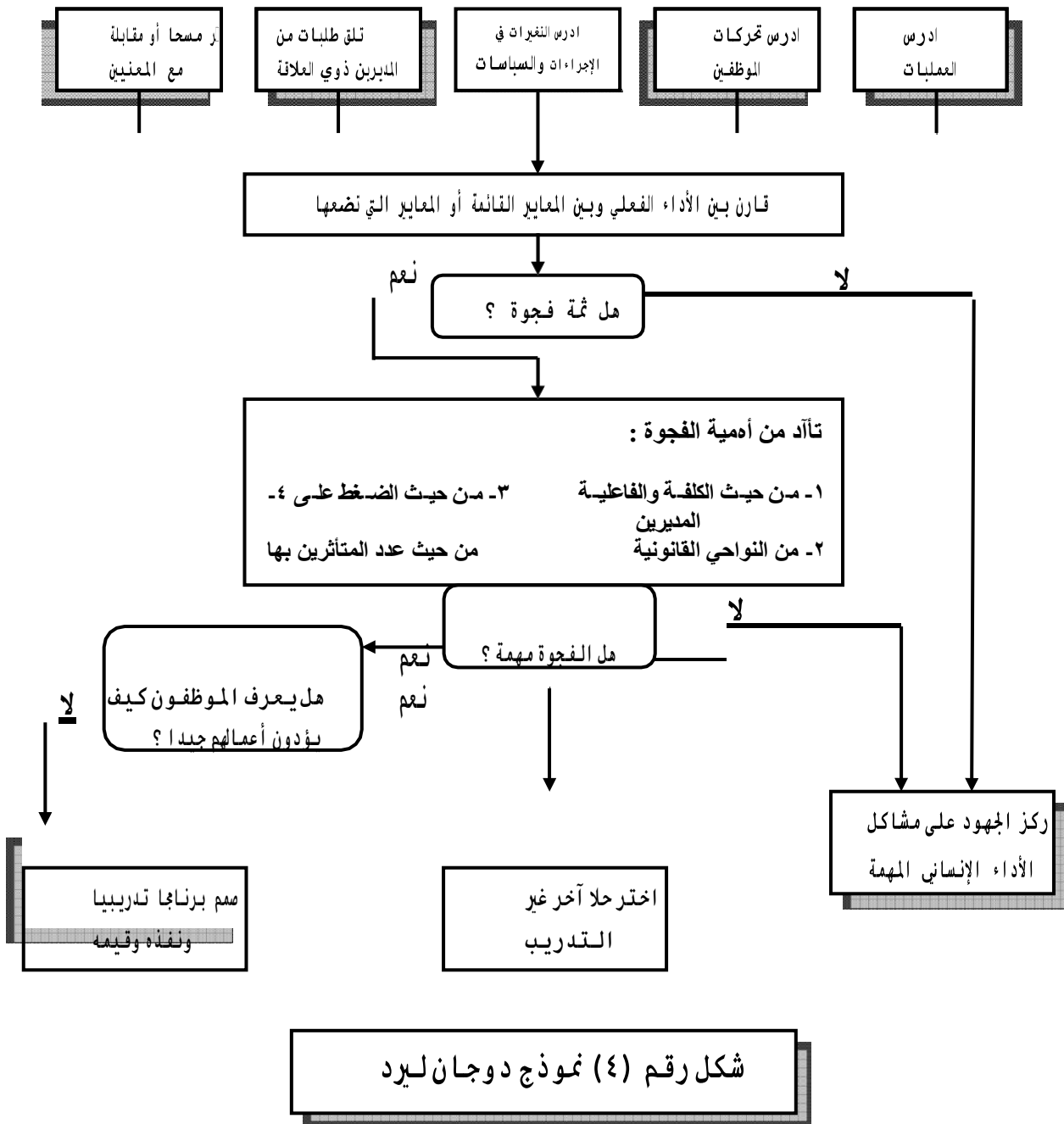
شكل رقم (٣) نموذج ميچرد وبايت في تحديد الاحتياجات التدريبية

٢- نموذج دوجان ليرد (DuganLaird) :

ويركز هذا النموذج على الفجوة بين مستويات الأداء والمعايير المحددة (عساف ، ٢٠٠٢م ، ص٦٩)

، وتشمل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على الخطوات التالية :

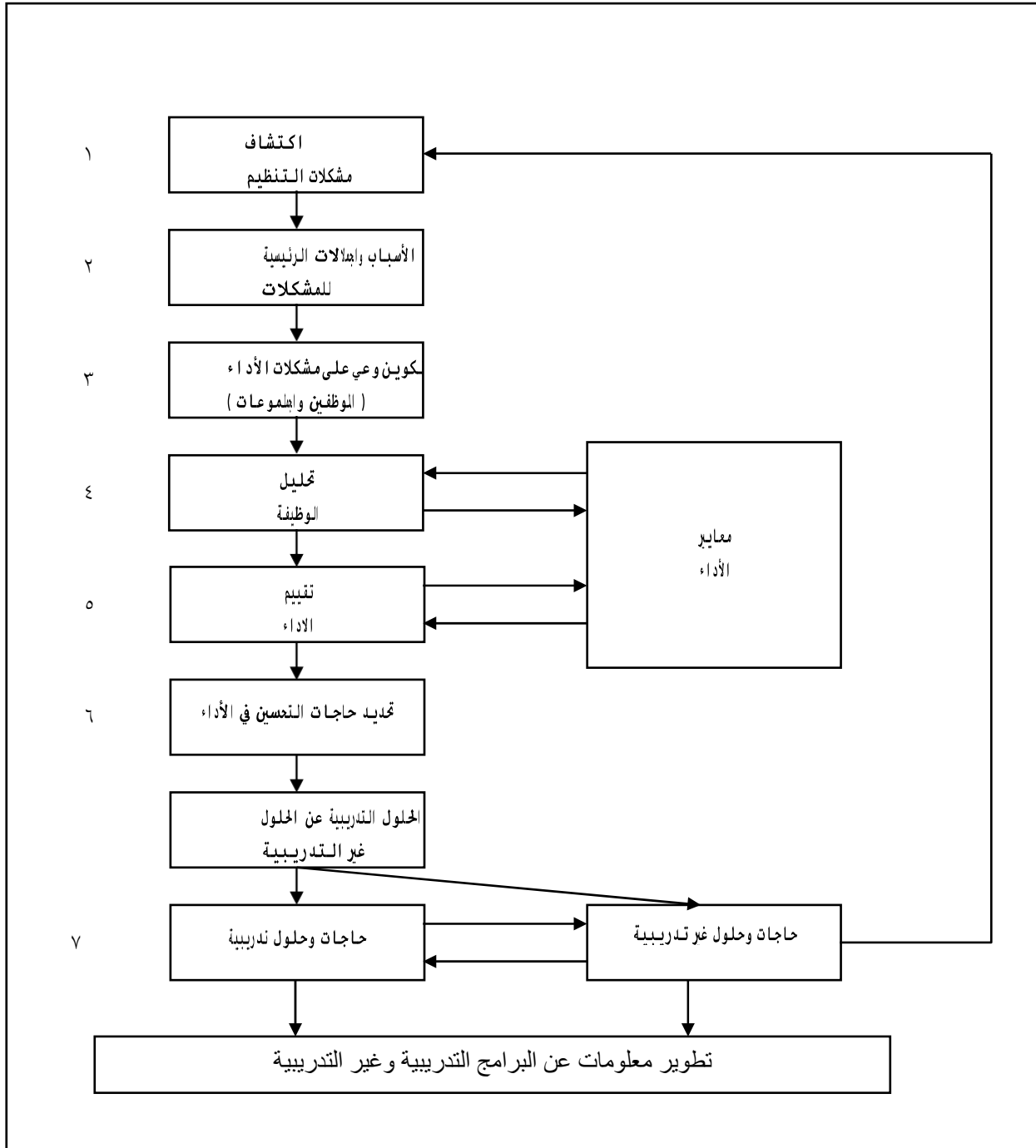
- جمع المعلومات عن المشكلة في المنظمة .
 - مقارنة الأداء بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون (الفجوة) .
 - اكتشاف وجود أو عدم وجود فجوة في الأداء .
 - تقدير أهمية الفجوة .
 - تحديد التغيير وتعريف الموظفين بمستوى أدائهم .
 - تحديد الاحتياجات التدريبية أو غير التدريبية (الطعاني ، ٢٠٠٢م ، ص٤٨) .
- ويوضح الشكل التالي رقم ٦ تفصيلات هذا النموذج (عساف ، ٢٠٠٢م ، ص٧٩) :



٣- نموذج ميلان كوبر (Mila Kubr) وجوزيف بروكوبنكو (Josep Prokopenko):

ويقوم هذا النموذج عند تحديده للاحتياجات التدريبية على التركيز على حاجات الموظفين ومتطلبات المنظمة، ويتألف النموذج من سبعة من المقومات الأساسية، تبدأ باكتشاف مشكلات التنظيم وتنتهي بتطوير لمعلومات البرامج التدريبية وغير التدريبية والتي تعتبر حلولا لمشكلات التنظيم،

ويوضح الشكل التالي رقم ٧ تفصيلات النموذج (معهد الإدارة الأردني، ١٩٩١م):



شكل رقم (٥) مدخل كوبر وبردكوبنكو في تحديد الاحتياجات

ثالثا : المدخل المتكامل في تحديد الاحتياجات التدريبية :

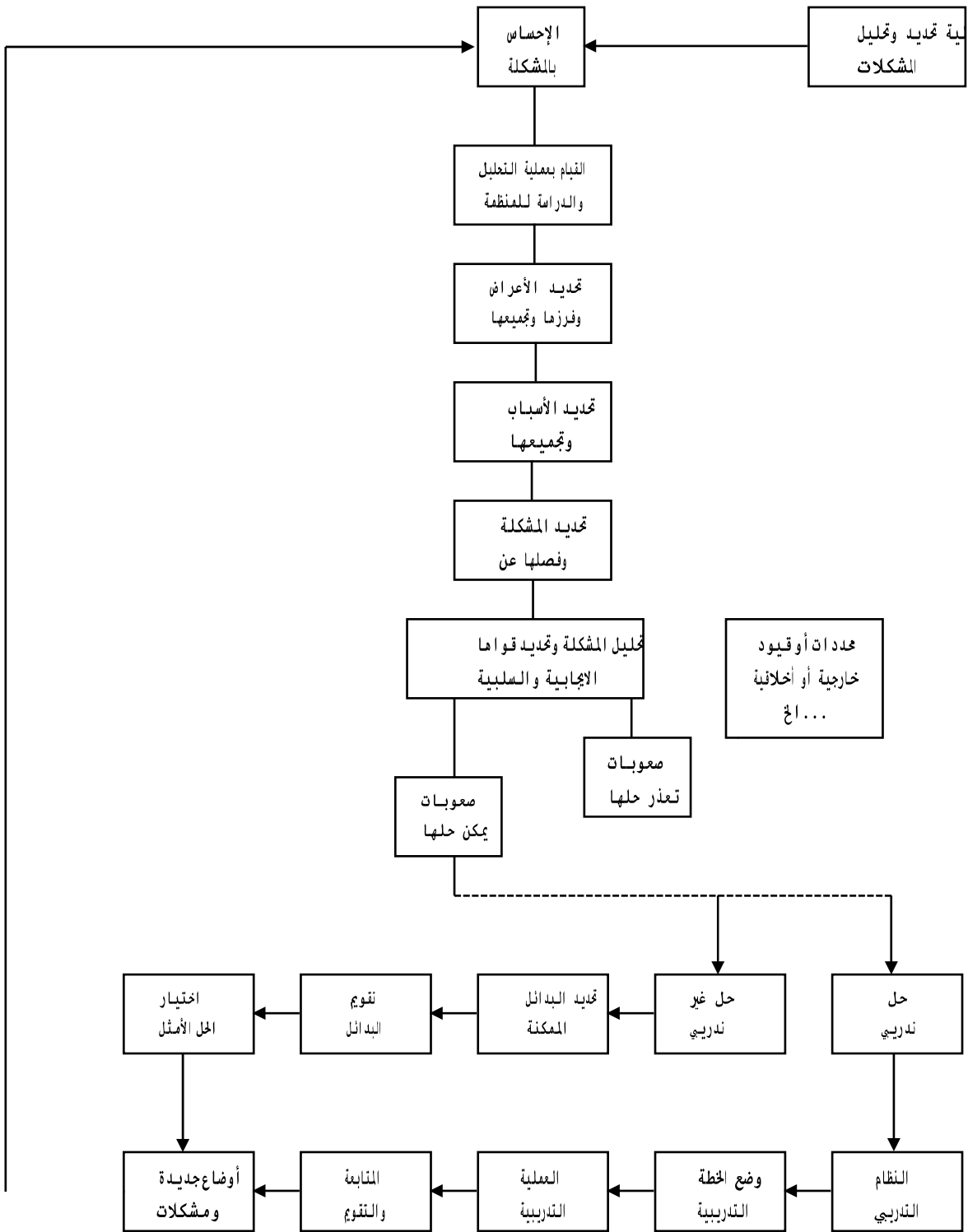
يقوم هذا المدخل على فكرتين : الأولى عدم جواز فصل الاحتياجات عن فلسفة المنظمة والأهداف

الأساسية ، بخلاف المداخل التقليدية والتي انصرفت إلى البحث عن احتياجات الموظفين .

والثانية : التركيز على ما يمكن تسميتها مشكلة المنظمة بدلا من مشكلة الأداء ، والمدخل بذلك لا يركز على موضوع الأداء في المنظمة وحسب ، مثلما فعلت المدخل التشخيصية ، والتي تهتم إلى حد واضح الاحتياجات الخاصة بالإبداع بجميع أشكاله ومجالاته ، وانعكاسات ذلك على مستقبل حياة المنظمة وارتقائها ، وكذلك الاحتياجات المتعلقة بفلسفة المنظمة ومنظومة قيمها ، وانعكاسات ذلك على حياة المنظمة وفعاليتها (عساف ، ٢٠٠٢م ، ص ١٠١) ، ووفق لهذا المدخل تقسم مشكلات المنظمة إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي : مشكلات حالية ، مشكلات مستقبلية ، مشكلات إبداعية (الطعاني ، ٢٠٠٢م ، ص ٥٨١) .

ويقوم هذا المدخل والذي يندرج في سياق المدخل الحديثة أو التشخيصية على الخطوات الأساسية التالية :

- تحليل المنظمة على المستوى الجزئي والكلّي بين وقت وآخر .
 - اكتشاف جوانب ومظاهر ومؤشرات المشاكل التي قد تعاني منها المنظمة .
 - جمع وتحليل هذه الأعراض والمؤشرات ، لتحديد المشكلات وأسبابها .
 - تحديد المستوى الذي تقع فيه المشكلات .
 - فرز المشكلات وتحديد الاحتياجات التدريبية .
- والشكل التالي رقم ٨ يوضح خطوات هذا المدخل (عساف ، ٢٠٠٢م ، ص ٢٠١) .



شكل رقم (٦) المدخل المتكامل لتحديد الاحتياجات

المرجع: أحمد بن عطا الله حمدان الجهني، التدؤيب الإداري لمديري المدارس في ضوء الإحتياجات التدريبية، 2008

