

المحاضرة الأولى: الإطار المفاهيمي للتدريب الإداري :

ظهرت أهمية التدريب بجلاء في العصر الحديث وأزداد الاهتمام به بزيادة الاقتناع بجوداه باعتباره أحد الأسس الهامة لرفع الأداء وزيادة الكفاءة وإعداد الموظفين في مختلف القطاعات الإدارية على اختلاف مستوياتهم للقيام بواجباتهم على أكمل وجه، مع تمكين هؤلاء الأفراد من مسايرة التطور المعاصر والإلمام بالأساليب والوسائل المستحدثة في مجالات وظائفهم، لهذا أصبح يُنظر إلى التدريب على أنه عملية هامة بل أساسية في الوقت الحاضر وأتضح أنه أفضل وسيلة للاستثمار الشامل السليم الذي تلجأ إليه الإدارة مهما بلغت نفقاته.

ويعتبر العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب، وتعتبر أهمية التدريب كإستراتيجية من أجل البقاء، إستراتيجية مستقبلية في مواجهة التقدم في شتى المجالات الذي يتعرض له الإنسان.

لم يعد مفهوم التدريب مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، وإن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم الموظف، بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتنوير في أي دولة. والمقصود بالتدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف الوظيفية التخصصية المتعلقة بوظائفهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يخترنونها ولم تجد طريقها الفعلي بعد، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً وذلك من أجل إتاحة الفرص وزيادة وتحسين الأداء، لذا نجد أن التدريب بهذا المفهوم يساعد الموظفين على اكتساب الفاعلية والكفاءة في مهامهم الحالية والمستقبلية على اختلاف أنواعها ولا يقتصر التدريب على تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الجديدة فحسب بل يتعدى ذلك ليشمل الممارسة الفعلية للأساليب الجديدة فهو يشمل أساساً:

1- تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية لكافة الوظائف في مختلف المنشآت والمنظمات، وتوضيح دورهم في تحقيق أهداف المنشآت التي يعملون بها، مع التركيز على عوامل البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية وأثرها على المنشآت المختلفة.

2- تدريب الأفراد على مختلف مستويات السلم الوظيفي لزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير والتحسين في مهاراتهم بهدف تطوير المنشآت المختلفة وزيادة كفاءتها. 3- زيادة رغبة المدراء والمشرفين نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كامل بأن حركة المجتمع وتقدمه وارتقاء الوسائل التكنولوجية ومسايرة التطلعات التي تسود المجتمع وجميع العاملين فيه إنما تقتضي المسايرة والموائمة الدائمة في القيم والأهداف والوسائل بين الإدارة والمجتمع الذي يحيط بها.

4- زيادة خبرة المدراء والمشرفين والأفراد وصقلها وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتنمية.

أولاً: تعريف التدريب الإداري:

لغة: التدريب الإداري عبارة مكونة من شقين التدريب و الإدارة أما التدريب فهو: مشتق من الفعل الثلاثي دَرَبَ وهو من الأفعال التي لها عدة معاني منها إعتاد ، أتقن ، مارس ومنه الفعل دَرَبَ و دربه على الشيء عوده عليه و رغبه فيه، والرجل المدرب الماهر في مهنته والمعتاد على أداء مهنته بسرعة وسهولة ورغبة. ومما سبق يعرف التدريب في اللغة بأنه إكتساب الفرد المعارف والمهارات التي تمكنه من أداء مهنته برغبة وفهم كاف ومهارة فائقة وجودة عالية وفي زمن قياسي. فيعرف التدريب بأنه نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاءة، سواء بالتعليم أو الممارسة.

أما كلمة (إدارة) فهي مصدرًا للفعل (أدار)، يُقال: أدار، يُدير، أدر، إدارةً، فهو مُدير، واسم المفعول منه: مُدار، ويُقال: أدار التجارة؛ أي تعاطاها، وتداولها من دون تأجيل، وتعني الإدارة عملية التعامل مع الأفراد، وتنظيم الشؤون العامة، كما أنّ أصل كلمة (الإدارة) يعود إلى الأصل اللاتيني (Administration) الذي يتألف من جزأين، هما (Ad)، ويعني: لكي، و (ministration) الذي يعني: خدمة، وبهذا فإنّ الإدارة تعني: خدمة الآخرين، أو أداء خدمة ما عن طريق جهاز مُعيّن.

اصطلاحاً:

تعددت تعريفات عبارة التدريب الإداري إلا أنها متفق على الركائز الأساسية لعملية التدريب الإداري وهي كالآتي:

- 1- مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل.
- 2- هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر.
- 3- التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجاته كفرد وكأحد العاملين في إحدى المنشآت وكعضو في المجتمع.
- 4- التدريب عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية.
- 5- التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.
- 6- تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة.
- 7- التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.
- 8- التدريب هو كسب المهارات أو التجارب الجديدة التي تتناسب مع العمل وتدفع الفرد لمواصلة عمله وإجادته بأقصى درجة من الفاعلية والدافعية.
- 9- التدريب هو كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية لضمان إتمامهم بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات إدارية تحتاج إليها المنشأة أو تغيير وجهات المعتقدات التي لدى الأفراد تغييراً يؤثر بشكل إيجابي على أداءهم وهو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الفرد أو الأفراد لصقل هذه المهارات.
- 10- التدريب وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية والنتائج التدريبية المحققة من ناحية أخرى.

من التعريفات السابقة يتضح أن التدريب عملية منظمة ومدروسة تهدف لتعليم المتدربين طرق جديدة وطرق أفضل لأداء مهامهم حالياً ومستقبلاً وذلك من خلال تزويدهم بمعلومات ومعارف تكسبهم المهارات في وظائفهم. فالتدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء مهامه، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء مهامه الحالية أو يعدّه لأداء مهام ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب، كما عرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق. أيضاً عرف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله. وهناك تعريف آخر للتدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.

و يتضح الآتي:

- أ- إن التدريب يهدف لزيادة معارف ومهارات الأفراد لأداء أعمالهم.
- ب- يؤدي إلى صقل القدرات للأفراد.
- ت- يؤدي إلى زيادة حصيلة العاملين المعلوماتية المعرفية فيما يخص سلوكه في العمل.
- ث- تغيير اتجاهاته السلوكية غير الإيجابية إلى سلوكيات إيجابية ودعم سلوكياته الإيجابية بزيادة إيجابيتها.
- ج- التدريب وسيلة علمية بمعنى تشمل على معارف ومعلومات ووسيلة عملية بمعنى أنها تطبيق عملي لتعليم مهارات تطبيقية في العمل.
- ح- التدريب شكل من أشكال التعليم وذلك لانطباق بعض مبادئ التعليم عليه من حيث الرغبة في التعليم والقدرة في التعليم وهو عادة هادفة وذات قيمة تعليمية ومدعومة بمكافأة للسلوك الجديد الذي يتعلمه المتدرب كالترقية أو زيادة الأجر.

ثانياً: نشأة التدريب الإداري:

إن التدريب كمصطلح عام أو كظاهرة موجود عبر التاريخ وقديم قدم البشرية، حيث أن ما وصل إلينا من حضارات قديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن الحضارات القديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها، ويقصد بالتدريب هنا نقل المعلومات والمهارات الفنية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر وليس عن طريق الكتابة والقراءة لافتقار الحرفيين والمهنيين في تلك الحقبة لمهارة القراءة والكتابة وظل الحال على ما هو عليه إلى غاية سنة 2100 قبل الميلاد عندما شملت شريعة حامورابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام تدريب الحرفيين وتعدتها إلى بعض المهن الأخرى كالطب والمحاماة والتعليم.

أما في العصر الإسلامي فقد أصبح هناك اهتمام كبير لتدريب العاملين بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات، وكان حين ينصب والياً يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات.

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

أما في عصر النهضة فقد ارتبط التدريب في الأساس بالعملية الإنتاجية بعد إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءة الإنتاجية لكنها في نفس الوقت تطلبت تكاليف كبيرة في تدريب العاملين بشكل أكبر في النظر للمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين فقد اقتضى الاهتمام بها أن يستعين أصحاب العمل بفئات جديدة من الموظفين هم موظفي التوظيف وموظفي العلاقات الصناعية ومفتشي المصانع لتنحصر مهامهم في المحافظة على أنظمة وإرشادات الصحة والسلامة، أنظمة العمل والقرارات الإدارية والاهتمام بسجلات العاملين، واقتراح تحسين ظروف العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين وأسراهم، وبذلك كانت نواة أعمال شؤون الموظفين وبرامج التدريب في العلاقات الإنسانية في الثلاثينات كميادين لها أهميتها، ويرجع الفضل إلى حركة الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين التي أيقظت رجال الأعمال ولفتت أنظارهم إلى أهمية العنصر البشري في الإنتاج.

وبشكل عام فقد تطور التدريب في القطاع العام في مختلف الدول فمثلاً في الهند كانوا على علم بالتدريب الإداري في القطاع العام منذ قديم الزمن حيث فتحت مدارس وأكاديميات خاصة بالتدريب الإداري، وكذلك الأمر في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، حيث أنه في العشر سنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية قامت أكثر من اثنتي عشرة دولة في العالم بإقرار برامج تدريبية لموظفيها، وأصبح من هنا التدريب يتم وفق وتيرة دائمة ومنتظمة لضمان تحسين الخدمة العمومية. وما زاد الأمر تنظيماً هو الدور الهام الذي لعبته الأمم المتحدة في إقرار ذلك.

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

ثالثاً: علاقة التدريب ببعض المصطلحات المشابهة:

1- التعليم والتدريب:

يهدف التعليم إلى تثقيف الفرد وتزويده بحصيلة معينة من المعلومات العامة والمتنوعة، وفي إطار معين وتتم في أغلب الأحيان في دور العلم كالمدارس والجامعات، أما التعليم للوظيفة فهو الأسلوب الموجه لتهيئة الفرد لشغل وظيفة مستقبلية، حيث يتم اكتساب معلومات أو مهارات جديدة قد تستخدم في الوظيفة أو لا تستخدم، لكون أن التعليم للوظيفة قد يغلب عليه طابع التدريس أو التوجيه التربوي.

أما التدريب فهو يوجه للموظف بالتحديد لتحسين الأداء في الوظيفة الحالية أو لإعداده لشغل وظيفة مستقبلية مع التأكيد على استخدام المعلومات والمهارات الجديدة في الوظيفة، بالإضافة إلى مساعدة المنظمة والفرد على النمو والتقدم، وينصرف التدريب أساساً لتزويد الفرد بالقدرات والمهارات والأفكار اللازمة لأداء عمل معين بكفاءة واقتدار.

جدول رقم (1) العلاقة بين التدريب و التعليم

التدريب	التعليم
يطلق لفظ التدريب على الدراسة المتخصصة التي يتلقاها الموظف في المعاهد أو المراكز التدريبية.	يطلق لفظ التعليم عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد الناشئ أو المتعلم في دور العلم كالمدراس والجامعات.
تعرف عملية التدريب بأنها عملية تعليم المعرفة وتعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الموظفين اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة على السواء.	تعرف عملية التعليم بأنها عملية تزويد الأفراد بخصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين.
يهدف التدريب إلى زيادة الكفاءة والقدرة والمهارة على أداء المهام المحددة مثلما يهدف إلى تغيير سلوك الموظفين واتجاهاتهم في المنظمة أو علاقتهم في العمل إلى الأفضل وهو الوسيلة التي تمكن الموظف من ممارسة مهامه بذاته واستغلال خصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية.	إعداد الأفراد فكرياً وعقلياً مثلما يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الأفراد للحياة العملية.
يهتم التدريب بالفرد ويركز على الشخصية وتركز العملية التدريبية على الفرد نفسه وليس على موضوع التدريب.	يهتم التعليم أساساً بالمعارف ويركز على موضوع التعليم.
يركز التدريب على إحداث التفاعل الحقيقي من الفرد أكثر منه على الموضوع.	يركز على إحداث التفاعل مع الموضوع أكثر منه مع الفرد.
تقع مسؤولية التدريب على عاتق المعاهد ومراكز التدريب والدوائر الحكومية ومديري التدريب والمتدربين أنفسهم.	تقع مسؤولية التعليم على المدارس والجامعات ووزارة التربية والتعليم.

يتضح من خلال الجدول السابق أن العلاقة بين التدريب والتعليم تكمن في أنّ التعليم هو الدراسة النظرية التي يتلقاها الفرد في المراحل التعليمية المختلفة منذ مرحلة الأساس وحتى ما بعد المرحلة الجامعية و يهدف أيضاً إلى تزويد الأفراد بالمعلومات فكرياً في إطار ومجال معين و ذلك من أجل التعامل مع الحياة بشكل عام، في حين أن التدريب هو خلاصة تجارب الآخرين وتعرف عملية التدريب بأنها عملية تعليم المعرفة وتعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الموظفين اللازمة في أداء مهامهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة على السواء والتعليم والتدريب يكملان بعضهما البعض وتعتبر علاقتهما علاقة الجزء بالكل.

2- التدريب والتكوين:

هناك تشابه كبير بين مصطلحي التدريب والتكوين إلا انه هناك بعض الفروق الدقيقة بينهما فإذا كان التدريب يسري مفهومه على التعلم في إطار وظيفة معينة فإن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة.

3- التدريب والتأهيل:

بالنسبة للتأهيل يعتبر من الأنواع الشائعة للتدريب هناك التدريب التأهيلي الذي يكون للموظف الذي انقطع لفترة طويلة عن وظيفته فيستفيد من تدريب تأهيلي لإعادة تأهيله لوظيفته السابقة وهناك التدريب التأهيلي للقيام بمهام أخرى.

4- التدريب والتنمية:

يعمل التدريب على تقديم المعلومات وزيادة المهارات وتحسين اتجاهات العاملين في المنظمة، ومن ثم رفع مستوى الأداء الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وبالتالي يؤدي كل ذلك إلى زيادة الخدمات وتحسينها وبالتالي زيادة الإنتاجية وزيادة الدخل القومي لتحقيق الرضا العام وتحقيق التنمية الشاملة.

رابعا: أهمية التدريب وأهدافه:

أهمية التدريب:

انطلاقاً من تلك المفاهيم الأساسية للتدريب تبدو أهمية التدريب للموظف الجديد والموظف القديم على السواء. فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة قد لا تتوفر لديه بعد المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة.

ومن هنا تبدو أهمية التدريب في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوفر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في إستكمالها للقدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة، وبالتالي يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات الوظيفة ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة. كما وأنه لا تقتصر أهمية التدريب وفوائده على الموظفين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة، وإنما تشمل أهميته وفائدته أيضاً الموظفين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء مهامهم وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح الموظفين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب.

ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد الموظفين لتولى تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسؤولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني ومن هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات الموظفين لتولى الوظائف أو المناصب ذات المستويات الأعلى التي سيتم ترقيتهم إليها في القريب الآجل.

كما إن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات الموظفين من خلال تلك المعلومات والفنيات والمهارات المرتبطة بأداء مهامهم فقط وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات الموظفين في العمل وتعاملهم في المنظمة مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور الموظفين والمتعاملين الخارجيين، بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط والعادات

السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للموظفين وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي ومن هنا نلاحظ أن فوائد التدريب وأهميته تمتد لكي تشمل المنظمة والموظف المدرب ومجموعة الوظيفة بصورة عامة.

فالمنظمة تستفيد من التدريب باعتبار أن التدريب يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات الموظفين وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المنظمة والموظف المدرب يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء مهامه الحالية وهو الأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً عن زيادة قدرته على أداء مهام مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه للترقية لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية.

كما أن التدريب يسهم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوافر لدى أفراد المنظمة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل، كذلك عندما يعملون داخل إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما بينهم، بالإضافة إلى ذلك فإن التدريب من الأهمية بمكان لزيادة قدرات ومعارف الموظفين في المستويات التنفيذية والإشرافية على السواء، فإنه يكون لازماً لتنمية قدرات المديرين والرؤساء الحاليين في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسلحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل. ومرد ذلك أن التدريب الإداري قد أصبح لازماً لتعميق ورفع قدرات المديرين على مختلف مستوياتهم الإدارية والقيادية على الإدارة وفاعلية تحديد الأهداف ورسم السياسات والإستراتيجيات وتحليل المشكلات واستصحاب الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، إلى جانب تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لإدارتهم أو منظماتهم وللبيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والعادات وغيرها، كذلك تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات المديرين والمشرفين وأنماط تفكيرهم وإكسابهم المهارات السلوكية للإدارة الفاعلة. فضلاً عن ذلك فإن التدريب يساهم في إشباع الحاجات الأساسية للمديرين وهي حاجات بطبيعتها سيكولوجية من خلال مقابلة التدريب الإداري لمستوى طموحاتهم وهذا الأمر ينعكس إيجاباً على تحسين وتطوير إنتاجية المنظمة. فالتدريب عملية مستمرة تشمل كافة الموظفين وطوال حياتهم الوظيفية.

خلاصة القول أن التدريب بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائده على كل من المنظمة والموارد البشرية التي تعمل بها.

أهداف التدريب الإداري:

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية على ضوء تقسيم أنواع الموظفين الذين ستشملهم العملية التدريبية تبعاً لاحتياجاتهم التدريبية كما يلي:

1- **الأهداف التدريبية الإبداعية والابتكارية:** وهي أهداف موجهة للإدارة العليا بحكم مسؤولياتها عن الأهداف الإستراتيجية التي تقتضي الإبداع والابتكار.

2- **الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل:** وهي الموجهة إلى الإدارة الوسطى لمسؤولياتها في الإشراف على الموظفين في الإدارة الدنيا، والتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة أثناء ممارسة الوظيفة.

3- **الأهداف التدريبية الاعتيادية المعلوماتية:** وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو الموظفين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجونها في وظائفهم.

كما يمكن حصر الأهداف التدريبية في ثلاث جهات رئيسية:

- 1- **المنظمة:** تحسين التطوير التنظيمي للمنظمة وبالتالي تحسين سمعة وصورة المنظمة إضافة إلى تقليص الميزانية المخصصة للمنظمة وإعادة توجيهها بشكل أحسن ما يضمن تحقيق التنمية العامة بشكل أفضل.
- 2- **الأفراد:** بالنسبة للأفراد التابعين للمنظمة (الموظفين) يساهم التدريب في زيادة فعالية القرارات المتخذة من طرفهم كما يساعد في زيادة ثقتهم بأنفسهم ما ينعكس بالإيجاب على تعاملهم مع ضغوطات الوظيفة إضافة إلى تقديمه لمعلومات جديدة لهم ما يفتح مجال الترقية أمامهم. أما بالنسبة للأفراد المتعاملين الخارجين فإن التدريب ينعكس على جودة الخدمة وفعاليتها وسرعتها ما يشعرهم بالرضى العام.
- 3- **العلاقات الإنسانية:** يهدف التدريب الإداري إلى تحسين وسائل الاتصال وتقديم معلومات عن السياسات والأنظمة، كما ينمي الإحساس بالعمل الجماعي ما يعمق الشعور بحب الوظيفة ويزيد من شعور الموظف بانتمائه للمنظمة، كما يرفع معنويات الموظفين.

المحاضرة الثانية: أنواع وأقسام التدريب الإداري:

يصنف التدريب وفق معايير متعددة إلى عدة أقسام وانماط يمكن تقسيمها كالاتي:

أولاً: بحسب إمكانية التدريب:

1- وفق زمان التدريب:

- أ- **تدريب قبل الخدمة:** وهو التدريب الذي يخضع له المتحققون حديثاً بالوظيفة أو الموظفون القدامى الذين تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى داخل المنظمة أو في حالة اسناد مهام جديدة إليهم، ويهدف إلى اعداد الفرد وتهيئته لوظيفته في الظروف الجديدة.
- ب- **التدريب أثناء الخدمة:** وهو التدريب الذي يوجه للموظفين الذين يؤدون مهام محددة لزيادة قدراتهم وفعاليتهم وهو عملية مستمرة تشمل جميع الموظفين، ويقسم هو بدوره إلى:
 - **تدريب توجيهي:** هدفه الأساسي مساعدة الموظفين على سرعة الالمام بجوانب عملهم المختلفة مثل توجيه الموظف إلى سياسات الإدارة وأهداف الوظيفة.
 - **تدريب تخصصي:** هدفه تدريب الموظف على طريقة أداء وظيفته مثاله تدريبه على وظيفة المحاسبة وإدارة المشاريع. تدريب على تسيير شؤون الموظفين.
 - **تدريب إداري وإشرافي:** هدفه تكوين العنصر القيادي الإداري مثاله تدريب الموظف على برامج الإدارة العليا كالنخطيط الاستراتيجي وفكر الجودة الشاملة.
 - **التدريب للترقية:** هدفه تدريب الموظف لترقيته إلى وظائف أعلى ومسؤوليات أكبر مثل أن يبقى المتدرب فترة بحيث يجلب محل المسؤول الرئيسي أثناء غيابه ثم يكلف بمهامه.
 - **التدريب لإعادة التوجيه:** هذا النوع يوجه للموظفين العائدين لوظائفهم بعد انقطاع فترة طويلة حدث خلالها عديد التغيرات في نظام العمل وتوزيعه. كندريب موظف في البلدية كان يزاول مهامه في مصلحة الحالة المدنية سابقاً

قبل ادخال نظام المعلوماتية الحديث وقد انقطع لفترة بسبب كونه في وضعية الاحالة على الاستيداع وبعد اعادة ادماجه يوجه للاستفادة من التدريب الاداري لاعادة توجيهه.

- **التدريب العلاجي:** يوجه لمساعدة الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة حتى يكتشفوا عيوبهم ويتخلصون من نقاط ضعفهم، مثال موظف لا يتقن كتابة التقارير بينما يتطلب وظيفته ذلك فيحضر دورة تدريبية في هذا الموضوع لعلاج النقص الذي يعاني منه.

2- وفق مكان التدريب:

ينقسم التدريب وفق مكان التدريب إلى مايلي:

- **التدريب في موقع العمل:** وهو تدريب الشخص داخل المنظمة التي يمارس مهامه فيها، وهذا التدريب لا يتم في مركز تدريبي بل يتم في بيئة العمل يتولى فيها المدرب تصحيح أخطاء المتدرب كي يرتفع بمهاراته، ويعمل ضمن ظروف عمل مماثلة، وهي عملية لا تحتاج إلى أدوات ومعدات خاصة لأنها تكون في موقع العمل ومن خلال المعدات الخولة لممارسة الوظيفة وما يعاب على هذه الطريقة هو الطابع الروتيني لها ما يعيق ولا يشجع نوعا ما عملية استيعاب الموظف للتدريب.

- **التدريب خارج مكان العمل:** وهو التدريب الذي يكون في أماكن خارج المنظمة التي يزاول فيها وظيفته بحيث يكون داخل مراكز مخصصة لهذه العملية بحيث يلتقي فيه الموظفون من جهات مختلفة يتم تبادل الخبرات والتجارب فيما بينهم وما يعاب على هذه الطريقة صعوبة الرقابة عليها وصعوبة تقييم نتائجها إلا بعد فترة طويلة.

ثانيا: أقسام التدريب وفق للمستوى التدريبي والتنظيمي:

1- أقسام التدريب بحسب المستوى التدريبي: ينقسم التدريب إلى ثلاثة أقسام:

- التدريب التنويري:

- التدريب التشغيلي:

- التدريب التطبيقي:

2- أقسام التدريب بحسب المستوى التنظيمي: ينقسم التدريب وفق هذا المستوى إلى:

- **التدريب المهني:** وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المعارف والمهارات والاستقلالية في الحكم والتقدير.

- **التدريب التخصصي:** يشمل هذا النوع من التدريب وظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية. فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص.

- **التدريب الإداري:** يشمل فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى أي العاملين بالوظائف الإدارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبة والتخطيطية.

- **تدريب المدربين:** ويتم تدريب المدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات.

تقسيمات التدريب الإداري بحسب الغاية والهدف منه:

يمكن تصنيف أقسام البرامج التدريبية حسب الغاية والهدف منها إلى ما يلي:

- 1- **برامج التوجيه والتدريب:** يخص هذا النوع العاملين الجدد، ويتمثل دورها في تقديم الفرد عمله وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه و الوظائف الأخرى، وإعطائه فكرة عن طريقة العمل والدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة. ويعتبر هذا النوع من التدريب مهم في حياة الموظف الجديد لأنه يساعده على التأقلم والتكيف مع الوظيفة الجديدة، وأدائه لعمله بشكل جيد والتأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمؤسسة.
- 2- **التدريب العلاجي:** يحتاج الفرد الى برامج تدريبية علاجية في حالة فشل في أداء عمل يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة. ولهذا، تصمم المنظمة برنامجاً تدريبياً ثانياً لإدارة النقص ومعرفة أسباب هذا الفشل لتستطيع المؤسسة إزالة النقائص التي كانت سبب فشل الفرد والاستفادة من البرامج التدريبية.
- 3- **التدريب على الأمن:** يهدف هذا النوع إلى تحسيس الموظف بأهمية الأمن لحفظ سلامته وسلامة عمله وأيضاً المحافظة على ممتلكات المؤسسة من معدات وأدوات ومباني ومخزونات وغيرها. وبالتالي مراقبة المهام الوظيفية ووسائلها بالمؤسسات ذات الجودة التي تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من الحوادث والمحافظة على الآلات.
- 4- **التدريب بغرض الترقية:** يقصد بمفهوم الترقية انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل مسؤوليات أكبر، وهذا يعني أن الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات ومعارف خاصة بها ورغبة الفرد في الارتقاء، مما يولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات والمعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق مستوى المطلوب.

المحاضرة الثالثة: مراحل العملية التدريبية:

العملية التدريبية هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين، لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحدث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه، وقد اختلف الباحثون في تحديد عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية، فبعضهم توسع في الخطوات والبعض الآخر ضيق فيها، كما اختلفوا أيضاً في عدد العناصر التي تشملها كل عملية فرعية، ويمكننا حصرها في أربع مراحل رئيسية:

أولاً: مرحلة جمع وتحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر المعلومة في عصرنا الحالي بمثابة الأساس الذي تبنى عليه أي خطة فأول خطوة يقوم بها المسؤول عن التدريب لإعداد خطة سليمة تعنى بالاحتياجات المطلوبة وذلك على ضوء المطلب المتوقع في حدود الإمكانيات المتاحة والتي تتناسب مع ظروف المنظمة هي جمع المعلومات وتحليلها لينطلق في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتبر من العناصر الأساسية لتصميم البرنامج التدريبي، فلا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة للتدريب ويمكن تعريف الاحتياجات التدريبية " أنواع التغيرات والإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب." وتتمثل هذه الاحتياجات بجانبين هما:

- جانب القوة: ويتمثل في خصائص مهارية ومعرفية أو قدرات يراد إكسابها للمتدرب.
- جانب قصور وضعف: ويتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها واستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب.
- وقد تكون الصفات والخصائص في الجانبين مرتبطة بالأداء أو السلوك أو العلاقات أو بنمط التفكير أو الشخصية لدى الموظف.

ثانياً: تصميم البرنامج التدريبي:

- تعتبر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي من أهم المراحل في العملية التدريبية وذلك للأسباب التالية:
- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية، وبالتالي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابك مع عدد من المتغيرات والموارد والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه.
 - نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج. وأهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي:
- 1- وضع محتوى البرنامج التدريبي، وإعداد المواد التدريبية.
 - 2- اختيار الأساليب التدريبية.
 - 3- تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى.
 - 4- استقطاب المشاركين.
 - 5- إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي.
 - 6- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.
 - 7- اختيار المدربين.

ثالثاً : تنفيذ البرنامج التدريبي:

- قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج، فالبرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين، وفي العادة يكون له منسق أو مشرف وهو الذي يصمم البرنامج التدريبي، أو قد يكون البرنامج قد صمم من قبل جهة أخرى، ويطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه، ومرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة جداً، ففيها نعرف حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم.
- لتنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح وجب مراعاة بعض الأمور والجوانب منها:
- 1- تحديد الوقت المناسب للتنفيذ البرنامج.
 - 2- تحديد موعد بدء وانتهاء البرنامج.

- 3- يجب أن يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي والذي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين.
- 4- يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على الموضوعات وعلى الأساليب التدريبية التي تتضمنها.
- 5- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي إما داخل المؤسسة أو خارجها.
- أ- **تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المنظمة** ويعرف هذا بالتدريب الداخلي، حيث تتولى وحدة التدريب بالمنظمة أو مركز التدريب التابع لها مسؤولية تنفيذ البرنامج، من مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وضعت المنظمة وفرض هذه الأخيرة الرقابة على التنفيذ، لكن ما يعاب عليه هو محدودية الخبرات والمهارات لأنها مشتقة في غالبيتها من العمل بالمنظمة مما لا يتيح الفرصة للاستفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة.
- ب- **تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة:** يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المنظمة في مراكز تدريب متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من جهات مختلفة في مكان تدريب واحد وهذا ما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة ونافعة.

رابعاً: متابعة وتقييم البرنامج التدريبي

المتابعة هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعية والوقت والميزانية المخصصة من أجلها. أما المهام الرئيسية لعملية المتابعة فهي تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر في العملية التدريبية وما يتأثر بها، يلي ذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي؛ وبهذا فإن عملية المتابعة تعتبر القاعدة لعملية تقييم ما تنجزه الخطة.

أما **تقييم التدريب** فهي الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى القيام بعملية التقييم نذكر منها:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقاً للأهداف التي وضعت له.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمتدربين.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.
- تحديد مدى فعالية وملائمة أساليب التدريب المعتمدة.
- مدى ملائمة المواد والوسائل التدريبية المستخدمة مثل المحاضرات، النقاش، لعب الأدوار، الحالات الدراسية وغيرها.

ويمكن أن يكون تقييم البرنامج التدريبي بداية للتخطيط لبرنامج تدريبي موالي تبعا للنقائص ونقاط الضعف التي يتم تسجيلها لدى المتدربين في نهاية كل برنامج تدريبي.

المحاضرة الرابعة: طرق وأساليب التدريب الإداري:

تقسم أساليب التدريب إلى قسمان رئيسيان وكل أسلوب منها يقسم إلى عدة طرق، وفيما يأتي سنعرفكم على بعضها:

أولا: الأساليب الكلاسيكية (القديمة):

تقسم الأساليب القديمة بدورها الى عدة أنواع؛ حيث هناك أساليب تركز على المدرب (الإلقاء المباشر) وأخرى تفاعلية يكون للمتدرب دور رئيسي فيها:

أ- الإلقاء المباشر:

هناك عدة أساليب وأنواع تعتمد على المدرب بشكل رئيسي ولا يكون المتدرب فيها إلا متلقي للمعلومة لا غير نذكر منها:

1- **المحاضرات:** تعرف المحاضرة بأنها لقاء رسمي يلقي فيها المدرب سلسلة من الحقائق، أو المبادئ، أو الوقائع، أو غيرها، بحيث يتم اللجوء إليها في حال أراد المدرب أن يعلم المتدربين بأساسيات ومصادر المادة، أو حينما يكون عدد المتدربين كبيراً، والوقت المتوفر قليلاً، أو في حال أراد المدرب تأكيد أمر ما، أو توضيحه، أو تلخيصه ومراجعتة.

للمحاضرات مزايا عديدة تشجع المدربين على اعتمادها؛ وذلك لأنها لا تحتاج إلى مكان معين ما دام بإمكان المتدربين سماع المدرب وفهمه، بالإضافة إلى أنها تناسب مختلف المستويات، وبالإمكان اعتمادها مع طرق أخرى، إلا أنها تزيد العبء والضغط على المدرب، بحيث يكون هو المسؤول عن إعداد المادة وشرحها، كما يكون دور المتدربين فيها سلبياً لاقتصرهم على السماع أكثر من المشاركة كونهم لا يتبادلون أفكارهم مع المدرب لاعتباره المصدر الوحيد للمعلومات.

2- **الندوات:** تعرف الندوات بأنها حوار بين خبير وعدد من المتدربين، وهي تدوم لمدة نصف ساعة وأحياناً تمتد للساعة، حيث يتم طرح عدد من الأسئلة المحيطة بمختلف جوانب الموضوع.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تتيح المجال للمتدربين بطرح أسئلتهم حول المادة، مما يضمن لهم تغطية جميع جوانبها، كما أنّ التحضير لهذه الندوات لا يحتاج وقتاً طويلاً مقارنة بالوقت اللازم للتحضير للمحاضرات، إضافة إلى اتسام هذه الطريقة بالمرونة، بحيث يمكن التوسع في المادة، وإعطاء أمثلة، إلا أنّ عملية طرح المعلومات قد لا تكون منظمة مما يؤدي إلى حدوث لبس عند البعض، وفي أغلب الأحيان تكون الأسئلة المطروحة سطحية أو مختصة بجانب معين دون غيره من الجوانب.

3- **المؤتمرات:** تعرف المؤتمرات بأنها أسلوب مناقشة جماعي يهدف للوصول إلى أغراض معينة، بحيث تضمن وجود تفاعل بين المدرب والمتدربين، ولا بد من الإشارة إلى أنّ مثل هذه الطريقة تستخدم في حال كان هناك حاجة لابتداع حلول للمشاكل، أو لدعم القراءات والمحاضرات، أو إتاحة المجال للمتدربين لإجراء نظرية أو لتطبيقها.

يتميز هذا النوع من طرق التدريب بعدة مميزات، منها إتاحة المجال للمتدربين للتعبير عن آرائهم، كما أنّها تتيح المجال لفتح جلسة مناقشة بين المتدربين والمدرب، مما يزيد فعالية المتدربين ودورهم الإيجابي بحيث لا يقف دورهم عند حد الاستماع إنّما يتجاوزوه إلى مشاركة خبراتهم المختلفة وتبادل المعارف فيما بينهم، مما يزيد اقتناعهم بمحتوى الموضوع، وبالتالي يزيد التزامهم

بالحلول، إلا أنّ هذه المؤتمرات في أغلب الأحيان لا توفر مدرباً متميزاً وقادراً على إدارة وتحريك النقاش، كما أنّها تحتاج إلى وقت للتحضير المسبق بالرغم من قلة عدد المتدربين، كما تتطلب متدربين من المستوى نفسه والثقافة.

ب- الأساليب التفاعلية:

هناك عدة طرق وأساليب يتفاعل فيها كل من المدرب مع المتدرب أثناء العملية التدريبية نذكر منها:

1- **الحوار والمناقشات ودراسة الحالات:** تقوم دراسة الحالات على إتاحة المجال للمتدربين بالمشاركة في التدريب، ويكون ذلك بطرح فكرة أو حالة واقعية، ثم يطلب منهم إيجاد حل لها وتحليلها، وذكر عيوبها، وسلبياتها، وتوصياتهم حولها، وتقديم مقترحات لها، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حال كان هناك حاجة لاستنتاج المبادئ التي تقوم عليها الإدارة، أو من أجل تنمية وتطوير المهارات.

تتميز هذه الطريقة بوجود مشاركة فاعلة من المتدربين، وقائمة على التنظيم والتركيز، وإثبات وجودهم وقدرتهم على إدراك المشكلة، كما أنّ الحالات المطروحة في هكذا طريقة تكون واقعية، مما يزيد من المتعة بين المتدربين، إلا أنّها تتطلب وقتاً طويلاً مما يؤثر على تركيزهم، كما ويتوجب أن يكون عدد المتدربين قليلاً، أما بالنسبة للحلول فإنها في كثير من الأحيان تكون مثالية، وغير موضوعية.

2- **العصف الذهني:** يُعرف أيضاً بـ (تهيج الأفكار)، وهي طريقة يتم فيها طرح سؤال معين على عدد قليل من المتدربين، بحيث يكون حول كيفية التعامل مع مشكلة أو موقف معين، مما يتطلب توليد وإبتكار عدد كبير من الحلول المتعلقة بالمشكلة، مع الحرص على وجود تناسق بين أفكار المتدربين، بحيث يتم كتابة الأفكار على لوح لضمان عدم ضياعها، وتستخدم هذه الطريقة في حال كان هناك حاجة ملحة لإبتكار حلول للموقف.

تتميز هذه الطريقة بأنها تولد نسبة من الأفكار المجدية والنافعة للموقف، كما أنّها تزيد الشعور بالمتعة بين المتدربين، إلا أنّها تتطلب ظروفاً مناسبة لإتاحة المجال للمتدربين لتهيج أفكارهم، مما يزيد العبء على المدرب، خاصة إذا كانت مستويات المتدربين متدنية أو متفاوتة.

3- **لعب الأدوار:** هو أسلوب تدريبي يقوم المتدربون بأداء وضع افتراضي أو حقيقي أمام الحضور ويتم إعطاء المتدربين الخلفية الضرورية وبعض الأفكار حول كيفية تنظيم أدوارهم ولكن ليس هناك حواراً أو نصاً محدداً بل يتم توليد ذلك أثناء لعب الأدوار. بعد نهاية العرض يقوم المشاهدون والمشاركون معاً بمناقشة الأمر لموضوع لعب الأدوار. معظم الناس معتادين على فكرة لعب الأدوار من موقع سلبي (مشاهدة العروض على التلفزيون) ومن ثم فإن مشاركتهم في لعب الأدوار خلال التدريب يستقرئ اهتماماتهم، ويحث مشاركتهم الوجدانية وكذلك يطور تلقائيتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، وبوجه خاص يمكن استخدام لعب الأدوار في:

- تغيير وتطوير الاتجاهات.
- تطوير مهارات التفاوض.
- استكشاف العلاقات الإنسانية الضعيفة.
- إظهار الجوانب الاجتماعية والسياسية للأوضاع.
- تعزيز التعلم من خلال العمل وارتكاب الأخطاء.
- خطوات عملية لعب الأدوار:

- تحديد المشكلة وتهيئة الوضع.
- تحديد الأدوار التي يتم القيام بها.
- تحديد مواصفات وطبيعة كل دور.
- إعطاء خلفية للمشاركين حول الموضوع.
- أداء المشهد، المناقشة والتحليل.

وما يميز هذا الأسلوب هو عرض الموضوعات بشكل درامي يساعد على ملء الفراغات في نظام التدريب التقليدي كما يزيد من علاقة التدريب بالأوضاع المحددة وبنية التلقائية ومهارات حل المشكلات إضافة إلى أنه يشجع على المشاركة ويفيد في التعامل مع الاتجاهات والسلوك. ويمكن أن يساعد أيضا في بناء مهارات الاتصال الشخصي وبناء الثقة بالنفس والتعلم من خلال العمل؛ إلا أن نجاح هذا الأسلوب يعتمد على قدرات الأفراد وديناميكية المجموعة. كما قد يحتاج للكثير من الموارد وليس كل المشاركين حريصين وجادين في لعب الأدوار (خاصة في المواقع القيادية). قد ينحرف المشاركون إلى اتجاهات أخرى بعيدة عن الهدف التدريبي) ويعتبر غير مناسب للمجموعات الكبيرة وقد يؤدي الأشخاص الحساسين.

4- **الواجبات الدراسية:** تقوم هذه الطريقة على تكليف المتدربين بمطالعة دوريات أو كتب، أو بإنشاء مشاريع وأبحاث، أو تحديد نوع معين من المشكلات للتدرب على المهارات المطروحة، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حال أراد المدرب أن يطلع المتدربين على فكرة الموضوع قبل شرحه، وأن يمهّد للمناقشة، بحيث يراعي الفروق الفردية، والخلفيات الثقافية والمعرفية لدى متدريه.

تتميز هذه الطريقة بإتاحتها المجال للمتدربين للاطلاع على المادة ومراجعتها، مما يساعدهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم في حل المشاكل، كما تغطي كماً هائلاً من المادة في وقت قليل، مما يتيح المجال للمتدربين لتأكيد قدرتهم على إتقان المادة، إلا أن هذه الطريقة تتطلب الواقعية، كما أن المدرب يواجه صعوبة في متابعة وتقييم زلات المتدربين وأخطائهم. المراجع والكتب تعتبر هذه الطريقة تقليدية بعض الشيء حيث تتطلب العودة إلى المراجع، والكتب، والدوريات الحديثة، إضافة إلى أنها تتطلب اعتماد المتدربين على التعامل مع مختلف نوعيات المراجع التي تعد من مصادر المعرفة والعلم، وبالرغم من أهمية هذه الطريقة إلا أن معظم لا يجذب الإطلاع القراءة نتيجة الشعور بالملل مما ينفر من هكذا طريقة.

ثانياً: أساليب التدريب الحديثة:

في ظل التقدم التكنولوجي الذي طال مجالات الحياة كافة، أصبحت وسيلة التدريب من أهم الأشياء التي تعمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية، وتعمل على إمدادها بالمهارات الفنية والإدارية والخبرات التي تساعدها في رفع المستوى وتجديد القوانين والأنظمة واللوائح وتطوير الهياكل التنظيمية وتحديد الإجراءات الإدارية. ويشهد العالم اليوم تدفق المعرفة الإنسانية بمختلف جوانبها، كما تشهد تنوع الإنجازات الفكرية والعلمية والثقافية والاجتماعية، وتعاظم التكنولوجيا والطموحات المختلفة وفي كل ذلك توطدت العلاقة بين الانتصارات العلمية والتكنولوجية وبين مدى توافر نظم المعلومات في مختلف أوجه النشاط الإنساني، بل وأصبحت ملامح هذا العصر تتحدد من خلال قدرة أعضائه على استخدام المعرفة وما تتضمنه من أصول فكرية وأساليب تقنية حديثة ومدى قدرتهم على استيعاب واستخدام كل من المعلومة والمعرفة ومن هنا باتت الحصيلة المعرفية لمجتمع ما هي القوة التي تقود حاضره وتؤمن مستقبله.

وفي ظل هذا الكم المتلاطم من التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية يقع على عاتق أي منظمة مسؤولية ابتكار وتوليد وإيجاد المعرفة المتجددة ونشرها، فالتدريب القائم على استخدام التكنولوجيا يعد أداة فعالة لإيجاد المعرفة، في حين أن التدريب عن بعد باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والمختلفة حالياً يعدّ من أهم العمليات الفعالة لذا وجب الاهتمام بها بشكل كبير وبالتالي فإن كل الأساليب القديمة باستخدامها للوسائل الحديثة تعتبر أساليب حديثة أيضاً. فالتقنيات السمعية والبصرية تعد من الطرق المنتشرة في المعاهد في مختلف أنحاء العالم، وتقوم على تجميع المادة في شرائح، أو على شكل فيديو، ثم عرضها على المتدربين، إلا أنها تتطلب إعداداً وتحضيراً مميزاً لجذب الانتباه والتشويق، وكسر الروتين وإبعاد الشعور بالملل. **ملاحظة:** ينصح بإتباع أكثر من طريقة أثناء التدريب أو عرض المادة، حيث إنها ترفع نسبة نجاح الموضوع أو الفكرة، مثل استخدام طريقة الواجبات الدراسية، ثم عرض المحاضرة، والاستعانة بالتقنيات البصرية، أو إتباع غيرها من الأساليب والطرق.

المحاضرة الخامسة: وسائل التدريب:

هي مجموعة من الوسائل والمعدات التي تستخدم لتسهيل عملية التدريب وذلك بتدعيمها للكلمات المنطوقة، بالإضافة إلى ذلك فهي تزيد الاهتمام والتنوع علاوة على أنها تظهر كيف تبدو الأشياء في الواقع. الحالات التي تتطلب وسائل تدريبية:

بصورة عامة هناك خمس (5) حالات تتطلب استخدام وسائل التدريب هي:

- عندما تكون المعلومات معقدة جداً.
- عندما يتطلب الأمر تذكر المعلومات.
- عندما تعطي الكلمات معاني مختلفة للأشخاص المختلفين.
- لشدّ انتباه المتدرب.
- لتلخيص عدد من النقاط.

أما العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الوسائل التدريبية فهي كالاتي:

- من هم المتدربون؟
- مكان تنفيذ التدريب.
- عدد مرات تقديم المادة.
- المادة المراد تقديمها.
- المقدرة على استخدام الأجهزة والمعدات التدريبية.
- إمكانية إعداد المعينات التدريبية.
- أسلوب التدريب المستخدم.
- التكلفة.

مبادئ اختيار الوسائل التدريبية:

- تناسبها مع الموضوع.
 - ملاءمتها للوضع العام.
 - الحاجة إليها.
 - توفرها وتكلفتها.
 - سهولة إعدادها واستخدامها.
- ملاحظة:** أفضل الوسائل التدريبية هي الأشياء الحقيقية ولا تعتبر الوسائل الأكثر تعقيداً بالضرورة هي الأحسن في توصيل المادة.

أنواع الوسائل التدريبية: أولاً: الوسائل المطبوعة:

وحيث أن الكتب والأدبيات والصور الفوتوغرافية معروفة لدى المتدرب، لذا سوف يتم التركيز على الملصقات.

• الملصق:

هو عبارة عن تصميم إيضاحي (وسيلة إيضاحية) لتوصيل فكرة محددة أو مفهوم معين باستخدام وسائط عديدة منها:
الصورة.
الكتابة.
الرسوم.

السبورات + الوسائل المعروضة:

الهدف أن يكون المتدرب بنهاية الجلسة قادراً على استخدام السبورات والوسائل المعروضة وإجراء تطبيقات عليها وللتعرف على مزايا ومحددات السبورة + الوسائل المعروضة.

أولاً: السبورات:

أ- أنواع السبورات:

1- السبورات (الطباشيرية / البيضاء):

وهي من الوسائل التقليدية للتعليم وتتوفر في معظم أماكن التدريب، والسبورات الطباشيرية مفيدة فقط لأنها كبيرة ولكنها قد تتسم بالفوضى وعدم النظافة. أما السبورة البيضاء فإنها قد تكون أنظف لكن الأقلام الخاصة بها تشتهر بأنها قد تجف عندما نكون محتاجين إليها.

ما يراعى عند استخدام السبورات (الطباشيرية / البيضاء):

- التخطيط لرسم أو كتابة أي شيء أثناء الجلسة.
- الكتابة والرسم بالحجم الذي يمكن أي شخص من الحاضرين من الرؤية بوضوح.
- لا تملأ السبورة بالرسومات والكتابة (ترك أكبر مساحة فارغة ما أمكن)
- الوقوف على أحد جانبي السبورة والاتفات لتتحدث مع المتدربين.

مميزات السبورات (الطباشيرية / البيضاء):

- كليهما سهلة الاستعمال.
- عرض حي وبناء تدريجي للموضوعات.
- يمكن من المتابعة وتسجيل النقاط.
- سهولة تصحيح الأخطاء.
- أرخص معينات بصرية متاحة.
- عيوب السبورات (الطباشيرية / البيضاء):
- السبورة الطباشيرية تسبب الاتساخ.
- لا يمكن استعادة ما كتب عليها والاستفادة منه مرة أخرى.
- لا خيار للمدرب إلا أن يعطي ظهره للمتدربين.
- محدودية الاستخدام خاصة في الغرف الكبيرة والقاعات.

2- السبورة الورقية:

بينما تعيد السبورة الطباشيرية الذاكرة لأيام الدراسة، فإن السبورة الورقية تؤمن صورة مميزة، وهي تُمكن العدد المحدود من المتابعة لشكلها غير الرسمي الذي يشجع على المداخلات من المشاركين والحوار مع المدرب.

استخدام السبورة الورقية:

- تأكد من أن الكل يتمكن من الرؤية.
- اكتب عنواناً واضحاً لكل ورقة.
- سجّل باختصار خمس أو سبع جمل على الورقة.
- كن متقناً وخطك مقروءاً.
- إذا كنت ستعيد استخدامها رقم الأوراق.

مميزات السبورة الورقية:

- تخدم نفس أغراض السبورة الطباشيرية بالإضافة إلى:
- توفر الوقت إذا تم إعداد المحتوى مسبقاً.
- سهولة الحمل والتنقل.
- مفيدة في تلخيص النقاط.
- جذابة في الأنشطة الجماعية.
- يمكن الاحتفاظ بها وإعادة عرضها.
- مفيدة في توثيق أنشطة التدريب فيما بعد.
- عيوب السبورة الورقية:
- تكلفتها أكبر مقارنة بالسبورة الطباشيرية.
- المسافة محدودة في كل ورقة.
- لا تعيش طويلاً.

ثانياً: الوسائل المعروضة:

1- الشفافيات:

- لاستخدام الشفافيات في العملية التدريبية يجب التأكد من جملة من النقاط:
- أن القاعة مظلمة بشكل يمكن رؤية ما يعرض بوضوح.
- اختبار تشغيل الجهاز قبل بدء العرض.
- أن كل فرد يرى ما يعرض بسهولة.
- استخدم قلماً عندما تريد أن تشير على الشفافية (لا تستخدم إصبعك).
- استخدم عصا إشارة إن كنت تشير إلى الشاشة.
- ضع الشفافة الأولى على الجهاز قبل إضاءته.
- لا تدع الجهاز مضاءً إلا في حالة مناقشة النقاط المعروضة على الشفافية.
- ضع ورقة على المعلومات التي لا تريد أن يراها المشاركون.
- قف لحظة عندما تبدل الشفافيات.
- تحدث إلى المشاركين وليس إلى الشاشة.

إعداد الشفافيات:

- يجب أن تقتصر كل شفافية على فكرة واحدة ويفضل (7) أسطر على الورقة وأيضاً من (4-6) كلمات للسطر الواحد.
- يجب مراعاة البساطة في المحتوى.
- كن ذو خيال خصب.
- لا تستخدم الخطوط المعقدة.
- لا تستخدم أكثر من نوعين من الخطوط في الشفافية الواحدة.
- لا تستخدم أكثر من ثلاثة ألوان في الشفافية الواحدة.
- استخدم كلمات فعالة في عبارات قصيرة (الأول في العالم).
- تجنب الكتابة رأسياً.
- استخدم العلامات في حالة النقاط غير المتسلسلة.
- استخدم حروف بأحجام متناسقة ومناسبة.

2- جهاز عرض الشرائح المصورة:

هو عبارة عن جهاز يستخدم لعرض الشرائح المصورة والموضوعة داخل إطار خاص لهذا الغرض. الجهاز يستخدم شرائح مصورة على أفلام خاصة يتم تظهيرها بطريقة تختلف عن طرق تجهيز الأفلام العادية. توجد عدة أشكال من هذا الجهاز وذلك حسب سعة الجهاز من الشرائح (بسيط / متوسط / كبير) أو مرافقة الصوت للصورة (ناطق / غير ناطق). وتعتبر الشرائح المصورة واحدة من الوسائل التي ازداد استخدامها في الوقت الراهن في كثير من المجالات وللعديد من الأغراض واستخدام الشرائح المصورة يكون أكثر فاعلية في توصيل الرسالة عندما تستخدم صور من الواقع.

تمتاز الشرائح المصورة بأنها تضيف درجة عالية من المصداقية للمادة التدريبية، علاوةً على أنها تنقل الأشياء كما هي في الطبيعة إلى داخل القاعة.

استخدام الشرائح المصورة:

- على المدرب في حال اختيار وسيلة الشرائح المصورة مراعاة جملة من النقاط بداية نذكرها في ما يلي:
- التأكد من أن الشرائح المصورة تم وضعها بشكل سليم داخل جهاز عرض الشرائح، خاصة فيما يتعلق بالترتيب والوضع المعتدل، ومن الأفضل ترقيم الشرائح حسب ترتيب عرضها.
- اختبار الجهاز مسبقاً وبالتحديد في وضوح الصورة وحجمها. إذا كان الجهاز يعمل بنظام التحكم عن بعد اختبر جهاز التحكم وتعرف على كيفية نظام تشغيله.
- القيام بعمل تشغيل تجريبي للعرض قبل بداية التدريب لأن ذلك يحقق النقطتين السابقتين بالإضافة إلى أنه يساعد في بناء الثقة للمدرب.
- للحصول على نتائج جيدة يجب أن يتم عرض الشرائح المصورة في غرفة مظلمة ولكن ذلك يؤدي إلى تبعات أخرى غير مرغوبة مثل فقدان اتصال النظر بين المدرب والمتدربين.
- للحيلولة دون حدوث تشويش يتم استخدام الشرائح المصورة دفعة واحدة.
- من الصعوبة تحديد بعض الأجزاء على شاشة العرض كما هو الحال مع الشفافيات.
- تشغيل الجهاز في الظلام قد يكون صعباً أحياناً.
- البدء بعرض الشرائح المصورة.
- دعوة المشاركين إلى التركيز على ملاحظة بعض الأشياء حتى يتم إثراء المناقشة التي تلي العرض.
- إذا استدعت الضرورة يمكن الإعداد للعودة إلى بعض الشرائح السابقة أثناء النقاش الذي يلي العرض.
- لا بد من التفكير جيداً في طول فترة عرض الشرائح المصورة قبل العرض، والقاعدة هي اختصار العروض لأقل عدد ممكن من الشرائح المصورة التي تعطي المعلومات الضرورية التي يحتاج المشاركون إلى معرفتها.

مميزات الشرائح المصورة:

- تشجيع المشاركين للمناقشة.
- تعطي إحساساً بالاحتراف.
- الشرائح المصورة سهلة الحمل والتجديد والنسخ.

عيوب الشرائح المصورة:

- تتطلب غرفة مظلمة.
- لا تستطيع تسجيل الملاحظات أثناء المشاهدة.
- لا يمكن إعادة ترتيب الشرائح أثناء العرض.
- أكثر رسمية وأقل مداخلات ومشاركة.
- يمكن تلف أو عدم إمكانية تشغيل الجهاز.
- غير مناسب للمجموعات الصغيرة.

3- أشرطة الفيديو:

في السنوات الأخيرة زادت عملية استخدام الفيديو كوسيلة لتوفير معينات بصرية في التدريب، والفيديو سهل الإيقاف وإعادة التشغيل، كما أنه الأسهل والأنسب في الاستخدام المتواصل.

أهمية استخدام أشرطة الفيديو:

- يدخل عنصر التنوع في التدريب ويوفر فترة راحة من المحاضرات الطويلة المتعبة.
- يوفر مواد تدريب قياسية للمدرسين والمتدربين في عدة أماكن مما يجعلها أحد الوسائل الهامة في التعلم عن بعد.
- تعرض المعلومات بسرعة ووضوح وتشويق.
- تساعد بشكل خاص في التدريب الفني.
- توضح المشكلات وأوضاع العمل بتحويلها إلى دراما.
- تمكن المتدربين من الوصول بالرؤية إلى أماكن بعيدة وصعبة بل وخطرة أحياناً مما يساعد على خفض التكلفة.
- أفلام الفيديو لأغراض التدريب:
- هناك الكثير من الجهات التي توفر أفلام فيديو لأغراض التدريب، بالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن لأي منظمة إنتاج أفلامها التدريبية ذاتياً.

خطوات العرض:

- أعطاء المتدرب خلفية عن الشريط قبل بداية العرض مع التوجيه إلى التركيز على النقاط الهامة.
- يجب أن يتم تهيئة المشاركين بمحتوى مادة العرض مما يساعدهم على التركيز لتحقيق ذلك الغرض.
- تجنب التشويش (الtelefونات والأماكن المزعجة)، والحجرات المغلقة تساعد على المشاهدة لكن يجب التوفيق بين ذلك وتوفير إضاءة كافية لتسجيل المشاهدات.
- أحياناً قد يكون من الضروري إيقاف العرض مؤقتاً لتوضيح نقطة معينة أو دعم رسالة ما.
- من الصعوبة تحديد الطول المناسب لفترة عرض شريط الفيديو لكن من الأفضل ألا يتخطى الوقت المخصص للعرض 25 دقيقة، ومن الضروري أيضاً أن يعرف المتدرب طول فترة العرض مقدماً.
- الاحتمالات الممكنة بعد العرض هي:
- مناقشة موجهة.
- لعب أدوار مبني على ما ورد بالشريط.
- مناقشة عامة.

مميزات عروض الفيديو:

- تقدم الكثير من المعلومات.
- وسيلة فعالة لدعم عملية التدريب.
- إدخال عنصر التنوع والمتعة.
- تقدم رؤى من خارج البيئة.
- تشكل نوعاً من المواد التدريبية القياسية للمدرسين والمتدربين في مواقع مختلفة.

- تساعد في التدريب على أشياء فنية.

عيوب عروض الفيديو:

- ليست مناسبة دائماً.
- قد يكون إعدادها أو استئجارها مكلفاً.
- المعدات قد لا تكون متوفرة دائماً.
- قد تستخدم فقط كوسيلة لملء الفراغ.
- تحتاج إلى وقت لتجهيزات ما قبل العرض وضمان استمرار التيار الكهربائي.

4- الأشرطة الصوتية:

استخدام الأشرطة الصوتية (الكاسيت) في التدريب ليست من الأمور الشائعة. ولكنها تستخدم بشكل واسع في التدريب الفردي (خاصة في حالة التدريب عن بعد).

خطوات استخدام الأشرطة الصوتية:

- المحتوى يجب أن يكون مناسباً ومشوقاً.
- مستوى الجودة الفنية يجب أن تكون عالية حيث أن التسجيل غير الجيد لا يشجع على الاستماع.
- تكون الأشرطة هي الأنسب عندما تستخدم في تسجيل المواد الفنية، المقابلات، المناقشات حول موضوع ما.
- يجب تجنب العبارات الطويلة.
- ليس هناك طولاً محدداً للشريط الصوتي من الأفضل ألا يتجاوز طول الشريط 12 دقيقة ومن الأفضل إخطار المتدربين بطول الشريط.

مميزات الأشرطة الصوتية:

- التعلم في وضع مريح.
- الأجهزة المطلوبة بسيطة وسهل الحصول عليها.
- أكثر فاعلية كوسيلة تدريب ذاتي.

عيوب الأشرطة الصوتية:

- الجودة العالية من أهم شروط نجاحها.
- أجهزة العرض في التدريب.

المحاضرة السادسة: التدريب الإداري عن بعد

إن التطور السريع الذي يشهده العالم اليوم في تكنولوجيا المعلومات في كافة المجالات بحيث أصبحت عنصراً أساسياً في نجاح أي منظمة ومتطلباً هاماً لتحقيق الميزة التنافسية والقدرة على البقاء في ظل بيئة سريعة التغيير ومن هنا تأتي الحاجة إلى استثمار القفزة الهائلة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات وتطبيقات الحاسب الآلي لاستخدامها في التدريب الإلكتروني أو التدريب عن بعد، حيث يعتبر التدريب برنامجاً لتحقيق التنمية البشرية المستدامة في ظل اقتصاد عالمي يركز على المعرفة فتوفر الوسائل الجديدة ذات خاصية التفاعل المتبادل القادرة على التغلب على عنصري الزمن والمسافة من خلال الشبكة الإلكترونية أو ما يسمى بالانترنت وسهولة الوصول إلى المعلومات، أدى إلى التغلب على تغيرات المعلومة التقليدية من خلال

توفير فرصة كبيرة للأشخاص الراغبين في تطوير المعرفة لديهم بأقل التكاليف ودون الحاجة إلى ترك وظائفهم أو السعي إلى أماكن الأخرى، ويعتبر التدريب الإلكتروني من خلال استخدام الشبكة الإلكترونية أحد البدائل لأولئك الأشخاص الذين يتطلعون إلى تحسين المعرفة وتطوير المعرفة لديهم بطريقة مرنة تتناسب وظروف العمل وحاجة المنظمة.

أولاً: مفهوم التدريب عن بعد:

التدريب عن بعد إحدى الطرق الحديثة المستخدمة في التدريب والتي تختلف عن التدريب التقليدي الذي يتطلب وجود علاقة مباشرة بين المدرب والمتدربين ضمن مكان محدد، ويمكن تعريف التدريب عن بعد على أنه " تبادل المعلومات من خلال جهاز الحاسوب بغرض التعليم أو التدريب، أو إدارة المعرفة. ويعتقد البعض بأن التدريب الإلكتروني يتعدى استخدام الحاسوب في التدريب ليشمل استخدام الحاسوب وشبكة الانترنت للوصول بالتدريب للبيت أو المواقع التي يسهل الوصول إليها من قبل المتدربين الذين لا يستطيعون متابعة البرامج التدريبية عن قرب ويشكل نظامي أو في أوقات محددة.

ويمكن الاستنتاج بأن التدريب الإلكتروني هو استخدام تقنية شبكة الانترنت بهدف دعم وتسهيل التدريب من خلال سلسلة من التطبيقات، ويرى العديد من الباحثين بأن التدريب الإلكتروني يمكن اعتباره جزء من مصطلح التدريب عن بعد اعتماداً على الدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيه وما تقدمه من طرق سريعة لنقل المعلومات والتفاعلية التي توفرها للمستخدم. ويشتمل التدريب عن بعد على المفهوم الأساسي وهو البعد الذي يتمثل في المسافة والفضاء والزمن وهي مفاهيم يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها بواسطة التقنيات الحديثة للاتصالات والإعلام حيث يتم استخدام الأجهزة الحديثة للاتصالات لتبادل العملية التدريبية بين المدربين والمتدربين.

ويمكن أن نعطي تعريفاً مختصراً للتدريب عن بعد هو ذلك النوع من التدريب القائم على شبكة الحاسب الآلي وفيه تقوم المراكز التدريبية بتصميم موقع خاص بها ولمواد أو برامج معينة لها، ويتدرب الموظفون فيها عن طريق الحاسب الآلي، ويهدف إلى جذب المتدربين الذين لا يستطيعون تحت الظروف العادية الاستمرار في برنامج التدريب التقليدي.

وأفضل تعريف له يتم من خلال توضيح هذه الخصائص والسمات المشتركة بين التعريفات السابقة، وهي :

- الإمداد بالتفاعل من حين إلى آخر مع المدربين.
- إمداد المتدرب بدراسة مستقلة وفردية.
- يتم تلقي المتدرب للتدريب من خلال برامج داخل وخارج المراكز التدريبية.
- يعتمد التدريب عن بعد على احتياجات المتدرب الفعلية.

ثانياً: مكونات العملية التدريبية عن بعد:

تتكون العملية التدريبية عن بعد من الآتي :

- 1- **المدرب** ويتطلب توافر الخصائص التالية:
 - القدرة على التدريب واستخدام تقنيات التدريب الحديثة.
 - معرفة استخدام الحاسب الآلي بما في ذلك الانترنت والبريد الإلكتروني.
- 2- **المتدرب** ويتطلب توافر الخصائص التالية :
 - مهارة التدريب الذاتي.
 - معرفة استخدام الحاسب الآلي بما في ذلك الانترنت والبريد الإلكتروني.

3- طاقم الدعم التقني ويتطلب توافر الخصائص التالية :

- التخصص بطبيعة الحال في الحاسب الآلي ومكونات الانترنت.
- معرفة بعض برامج الحاسب الآلي ذات العلاقة بالمنظومة بالإضافة إلى المعرفة بالتكنولوجيا المتعلقة بهذا المجال.

4- الطاقم الفني المركزي.

5- الطاقم الإداري المركزي.

ثالثاً: الوسائل المستخدمة في التدريب عن بعد:

يشتمل نظام التدريب عن بعد على نوعين من الأجهزة؛ أجهزة ووسائل الاتصال التي يجب أن تكون سهلة الاستعمال ويكون محتواها خالي من الأخطاء. ويشتمل نظام التدريب عن بعد في المنظمات الكبرى على جهاز حاسوب ضخم أو أكثر يقوم بمهمة الموزع حيث يتم تركيز كافة البرمجيات التي تقوم بتشغيل الوظائف من خلاله وهي برمجيات تطبيقية تخص الاستشارة لمساعدة المتدرب على اختيار البرامج التدريبية والنفاز إليها بالإضافة إلى برمجيات أخرى تقوم بمساعدته في فهم محتوى البرامج التدريبية والنفاز إليها، كما يعتبر البريد الإلكتروني الأداة الأساسية في شبكة الإنترنت وسيلة التراسل السريع بين المدربين والمتدربين، ومن بين الوسائل التقنية المستخدمة في التدريب عن بعد: الأقراص المضغوطة وشبكة الإنترنت والتدريب بمساعدة الحاسوب والخدمات عبر شبكات ترسل المعطيات كنظام البريد المعلوماتي وتناقل الملفات وغيرها.

استخدام جهاز الحاسوب في التدريب عن بعد:

ان التطور السريع في شبكات الحاسوب ، والتحسن الكبير في مجال قوة عمل أجهزة الحاسوب الشخصية ، وكذلك التقدم الباهر في تكنولوجيا التخزين المغناطيسية جعلت من الحاسوب قوة ديناميكية في مجال التدريب عن بعد ، حيث أصبحت تتوفر الوسائل الجديدة ذات خاصية التفاعل المتبادل القادرة على التغلب على عنصري الزمن والمسافة للوصول إلى المتدربين. وتنقسم تطبيقاته في مجال التدريب عن بعد إلى أربعة تصنيفات واسعة هي :-

- 1- التدريب بمساعدة الحاسوب أي يتم استعمال الحاسوب كأداة يحتوي على أداة للتدريب الذاتي حيث يقدم دروساً بشكل ضمني وذلك لتحقيق أهداف تدريبية معينة لكنها محدودة في ذات الوقت. هناك عدة وجوه للتدريب بمساعدة الحاسوب تتضمن التدريب والممارسة الذي ينعقد بواسطة مدرّب، كالألعاب والظروف المشابهة المفتعلة والمحاكاة، وكذلك حل ومعالجة المشاكل.
- 2- التدريب الذي يديره الحاسوب أي استعمال مقدرات الحاسوب من حيث التوزيع والتخزين والبحث لتنظيم التدريب ومتابعة تقدّم المتدربين والمعلومات الخاصة بهم . في هذه الحالة فإنه ليس من الضروري تواصل التدريب عن طريق الحاسوب هذا رغم أنه في الكثير من الأحيان يتوفر التدريب بمساعدة الحاسوب جنباً إلى جنب مع التدريب الذي يديره الحاسوب.
- 3- الاتصال بواسطة الحاسوب وهذا يصف تطبيقات الحاسوب التي تسهّل الاتصال. والأمثلة على ذلك تشمل البريد الإلكتروني، والاجتماعات بواسطة الحاسوب.
- 4- وسائط الاتصال المتعددة القائمة على الحاسوب مثل النصوص الإلكترونية التفاعلية، بالإضافة إلى جيل من معدات الحاسوب الفعالة والمعقدة والمرنة التي ما تزال في طور التطوير والتي اكتسبت اهتمام المدربين عن بعد في السنوات الأخيرة.

إن هدف وسائل الاتصال المتعددة القائمة على أساس الحاسوب هو إحداث تكامل ما بين الصوت والصورة، وتكنولوجيا الحاسوب لتحقيق نظام توصيل منفرد يسهل الوصول إليه، وعلى خلاف ذلك قد يكون هناك تدريب عن بعد باستعمال الوسائل التقليدية كالإرساليات والتعليقات التي يتم إرسالها مثلاً من الجهات الوصية المركزية أو الجهات المحلية التي لها علاقة بنشاط هذه الهيئات والمنظمات.

رابعاً: فوائد التدريب عن بعد وسلبياته:

أساليب التدريب في عصر العولمة تحتاج إلى دراسة متفحصة حيث يوجد هناك العديد من المميزات التي جلبتها التكنولوجيا لأسلوب التدريب عن بعد والتي ازدادت مع توظيف الشبكة العنكبوتية، ومن أبرز تلك المميزات توفير خيار التدريب والتعلم مدى الحياة، وقدرة المتدرب على متابعة التدريب الفردي، والتحديث والتوزيع السريع للمعلومات، وتوفير التنوع والثراء المعرفي في المحتوى المقدم، والإطلاع على وجهات نظر متعددة، ومراعاة الاهتمامات الفردية، وتوافر الفاعلية المباشرة وميزة التحكم للمتدرب، والمرونة من حيث وقت التدريب وخلق بيئة خالية من الخوف نتيجة الاتصال المباشر وحملاً لوجه بين المتدربين والمدربين.

وبالرغم مما تحمله التكنولوجيا المتطورة للتدريب الإلكتروني من مميزات إلى أنه توجد بعض السلبيات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند دراسة ظاهرة التدريب الإلكتروني ومن أهمها: عدم معرفة العديد من الأشخاص باستخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة في الاتصال، عدم وجود اتصال مباشر بين طرفي العملية التدريبية، عدم توفر البنية التحتية في بعض المنظمات لاستخدام الحاسوب والشبكة العنكبوتية، وعدم قناعة بعض المدراء والمسؤولين بأهمية استخدام تقنية الاتصالات الحديثة كوسيلة للارتقاء بمستوى الأداء للموظفين.

خامساً: أهداف التدريب عن بعد:

يشمل التدريب عن بعد العديد من الأهداف لتوفير البديل المناسب للأشخاص الذين لا تسمح لهم الظروف للانتظام في مراكز التدريب للالتحاق بالدورات التدريبية خارج أماكن عملهم، ومن الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال التدريب عن بعد ما يلي:

- 1- إعفاء الأشخاص من مشقات التنقل والتقييد بوقت أو مكان محدد من خلال توفير التدريب في أي مكان وزمان.
- 2- ضمان النفاذ إلى قواعد المعارف المحلية والدولية للحصول على المعلومة من خلال الشبكة العالمية.
- 3- سد النقص في أعضاء هيئة التدريب والمدربين المؤهلين في بعض المجالات، كما يعمل على تلاشي ضعف الإمكانيات.
- 4- جعل التدريب أكثر مرونة وتحريره من القيود المعقدة حيث يتم التدريب دون وجود عوائق زمانية ومكانية كالاضطرار للسفر لمراكز التدريب.
- 5- تحقيق العدالة في فرص التدريب، وجعل التدريب حقاً مشاعاً للجميع.
- 6- خفض كلفة التدريب وجعله في متناول كل فرد من أفراد المجتمع بما يتناسب وقدراته ويتمشى مع استعداداته.
- 7- العمل على التدريب المستمر.
- 8- العمل على توفير مصادر تدريبية متنوعة ومتعددة مما يساعد على تقليل الفروق الفردية بين المتدربين، وذلك من خلال دعم المراكز التدريبية بوسائل وتقنيات تدريب متنوعة وتفاعلية.

9- التكلفة المتوقعة للتدريب عن بعد تعتمد على تقنيات مختلفة، الأمر الذي يتطلب وضع السياسات اللازمة لتمكين هذا النوع من التدريب الذي يعتبر مكلف في بداياته إلا أنه ناجح وفعال واقتصادي للمدى البعيد.

المحاضرة السابعة: المدرب

التدريب المتميز لا يمكن الحصول عليه إلا من خلال خبراء ومدربين لديهم الخبرة والكفاءة في مجال التدريب حيث يمثل المدرب حجر الأساس في العملية التدريبية؛ فهو قائد العملية وقبطان سفينتها الذي يسير بها في أي بحر، سواء كان هادئاً رقيقاً أم هائجاً شرساً؛ ليرسوا بها في النهاية على شاطئ الواقع، محملة بالخبرات والمهارات والمعارف، مستعدة للأداء والتطوير والنجاح؛ فهو يعتبر عنصراً هاماً في العمل التدريبي يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط التدريبي.

أدوات المدرب الناجح:

تحتوي حقيبة المدرب الناجح على الأدوات التالية:

أولاً: صفات وقدرات شخصية: رغم أن الصفات والقدرات الشخصية متعددة إلا أننا سنركز على اثنان منها لأهميتها في العملية التدريبية:

أ- **الذكاء (الإبداع والابتكار):** له عدة تعريفات نذكر منها:

1- الابتكار كأسلوب حياة:

الابتكار هو القدرة التي تدفع الفرد إلى الاكتمال وهو نوعان:

- ابتكار الموهبة: وهو يعتمد على قدرات خاصة تظهر ثمراتها على شكل إنتاج أعمال عظيمة.
- ابتكار تحقيق الذات: والذي يعبر عن القدرة على التعبير عن الأفكار دون خوف من سخريه الآخرين وبصورة مستمرة، ويكاد يكون هذا النوع من الابتكار مرادفاً للصحة النفسية السليمة؛ حيث يصبح صفة مميزة للإنسان المتكامل.

2- **الابتكار كنتاج جديد:** وهي العملية التي ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه المتميز وما يواجمه في بيئته، ولا يشترط أن يكون جديداً لأول مرة ولم يسبق له وجود من قبل في مجتمع آخر، كما يمكن أن يكون هذا الجديد إضافة أو تعديلاً لشيء موجود مسبقاً.

3- **الابتكار كعملية عقلية:** والتي تتضمن الإحساس بالمشكلات والثغرات في مجال ما، ثم تحديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض وتوصيل النتائج للآخرين.

سمات المدرب المبتكر:

- 1- أن يكون دائماً البحث والاطلاع وذو خيال واسع.
- 2- أن يكون على درجة عالية من إدراك القصور أو العيوب في المواقف أو النظم أو الأشياء.
- 3- أن يتمتع بالمرونة الذهنية في معالجته للمشكلات.
- 4- أن يهتم بالمعاني والمؤشرات دون الدخول في التفاصيل قليلة الأهمية.
- 5- أن يتميز بأصالة التفكير وعدم التقليد غير الواعي، والتعمق في الأمور والبعد عن السطحية.
- 6- أن يكون متفتح العقل على الخبرات التي تتاح له.

- 7- أن يكون واعيا بأهدافه، ومثابرا على تحقيقها.
- 8- أن يكون مستقل الرأي وموضوعي في حكمه.
- 9- أن يكون واثقا من نفسه ومؤمنا بقدراته، ولكن دون غرور.
- 10- أن يكون قادرا على التعامل الحر مع المفاهيم والعناصر، ولا يخضع لما هو كائن كما يتميز بالاستقلالية.
- 11- أن يقبل ما يتحدى قدراته من أعمال، ويصر على تجاوز الصعوبات التي تصادفه.
- 12- أن يكون متحمسا لأفكاره ولديه قدرة متميزة على تنظيمها والتعبير عنها.
- 13- أن يتميز بارتفاع مستوى طموحاته.

ب- النضج (التطوير الذاتي): عند تناولنا لسمات المدرب المبتكر قد تشعر بأننا نبحت عن شخص خرافي لكي تتوفر فيه كل هذه السمات، ولكن الأمر أبسط من ذلك، وهو متعلق بعمل المدرب ذاته، فهناك نوع من التدريب اسمه التدريب أثناء العمل وسوف يقوم في المدرب بشقي العملية التدريبية (المدرّب والمتدرّب)؛ لينطبق عليه عنوان هذه الصفة (التطوير الذاتي) فهو يحتاج إلى أن يقيم ذاته، أي أن يتعرف على ايجابياته وسلبياته ويطلب نقد الآخرين له للبحث عن الجديد والتجديد، وحتى يتمكن المدرب الناضج من تطوير نفسه عليه التركيز على النقاط التالية:

- 1- أن يطلب رأي الآخرين: فهناك العديد من الأشخاص القريبين منه ويمكنهم ملاحظة طريقته كمدرّب عليه أن يسألهم بالتحديد لتكون الإجابات محددة ولا يقف موقف الدفاع إذا لم يعجبه رأيهم.
- 2- ملاحظة ردود الأفعال: فإذا كان المدرب قوي الملاحظة فإنه لن يضطر إلى السؤال لمعرفة رأي الآخرين بل سيلاحظ ذلك من خلال ردود أفعال المتدرّبين أنفسهم.
- 3- أن يقوم المدرب بتسجيل صوته: وهي طريقة جيدة لفحص نطقه للكلمات وسرعة حديثه ونغمة صوته وتنوعها أثناء الحديث وطريقة إلقاءه.
- 4- تسجيل آدائه على شريط فيديو: فالخوف والتردد في الكلام أمام المتدرّبين يعادل الخوف من رؤية نفسه يتحدث إليهم فعلا، ومن خلال هذا الشريط سوف ترى موهبة في الإلقاء والتصرف لم يكن يعلم أنه يملكها.
- 5- النظر في المرآة: لتقييم صورته وهندامه وطريقة وقوفه وتعاير وجهه وسؤال نفسه هل هذه هي الصورة التي يود أن تعبر عن شخصيته.

ثانيا: **خبرات ومهارات مكتسبة:** فهي كثيرة ومتعددة وما نذكر من صفات يعتبر جزءا منها:

أ- الخبرة في مادة التدريب:

فبالممارسة قد تستطيع أن تدرب بنجاح لكن تستطيع أن تدرب في تخصصك بتفوق لهذا وجب أن يكون المدرب إضافة إلى ما ذكر من صفات سابقة تمكنه من أيكون مدرّب مبتكر ويمتاز بالتطوير الذاتي وجب أن يكون متخصص في المادة التدريبية التي تعطيه التفوق في مجاله بلا منازع.

ب- مهارات الإنصات والتفعيل وإلقاء العروض:

1- **الإنصات:** من أهم مهارات المدرب القدرة على الإنصات وهو الاستماع المركز لمجموعة من المعلومات حول موضوع ما، وذلك لتحقيق التفهم الكامل لذلك الموضوع دون أية مقاطعة من المرسل إليه. ولا شك أن من يملك مهارة حسن الإصغاء فإنه يملك أحد مقومات الاتصال البشري الفعال، فالإنصات هو الاستماع المركز. فالإنصات

يبعدك عن المشاكل من حيث التنبه لكل طارئ كما ينبئك بما يجري حولك ويجعلك تبدو ذكياً وأكثر تمكناً ما يزيد من قوتك، كما يساعدك على النفاذ إلى نفوس الآخرين ما يكسبك احترام أكثر ويمتص غضب الآخرين ويعزز مكانتك لديهم ما يجلب محبتهم لك.

2- **التفعيل ومهارات الاتصال:** يعني أن يظل الخط بين المدرب والمتدرب فيه حرارة لا ينقطع لأي سبب كان وله مهارات وقدرات لا بد أن يدركها المدرب، كما أن هناك مجموعة من الوسائل التي تسمى قنوات الاتصال، وهي الحواس الخمس، وهناك عدة عوامل قد تشوش عملية الاتصال نذكر منها:

- اختلاف العادات والتقاليد لكل من المرسل والمستقبل أو اختلاف المستوى الثقافي.
- درجة ثقة المستقبل في المرسل.
- خبرات المستقبل السابقة مع المرسل.
- استخدام المرسل لألفاظ تحمل أكثر من معنى أو استخدام لغة خاصة أو مصطلحات فنية لا يفهمها المستقبل.
- عدم اختيار المرسل للوقت المناسب لإتمام عملية الاتصال.
- زيادة عدد الرسائل الموجهة عن قدرة المستقبل لفهم هذه الرسائل.

3- **مهارات الإلقاء والعرض:** الذي يعتبر أساس العملية التدريبية بشقيها النظري والعملي ونجاح المدرب في هاتين المهارتين هو المعبر الأساسي الذي يعبر به البرنامج التدريبي إلى التفوق، فالمدرب الممتاز في مهارات الإلقاء والعرض يستطيع أن يجعل المتدربين مشدودين له أياً كان الموضوع الذي يلقيه.

مبادئ للإلقاء والعرض:

- الاستعانة بالله وإحسان الإعداد والعمل.
- الثقة بالنفس والإيمان بالمهمة.
- التعرف على المتدربين وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عليهم وغالباً ما يكون في اللقاء الأول.
- جمع الكثير والجديد عن موضوع التدريب.
- الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والاستعداد قبل عملية الإلقاء والعرض.
- يجب أن يكون المدرب صديق أجهزته وأدواته ويطمئن على صلاحيتها قبل العرض ويحرص على أن لا يتركها تعمل بشكل مستمر .
- الإلقاء فن جميل وجب على كل مدرب إتقانه.
- المحافظة على روح المرح والنكتة دون إفراط مع ابتسامة في وجه المتدربين لأنها تساعد على الطمأنينة والارتياح.