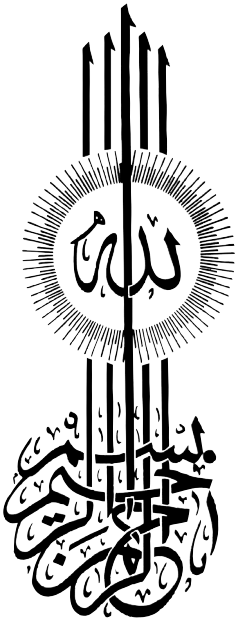
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
Naif Arab University For Security Sciences

التدريب الإداري والأمني

رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين

أ . د. عامر خضير الكبيسي

الرياض
الطبعة الأولى
١٤٣١هـ - ٢٠١٠م


بسم الله الرحمن الرحيم

ⓒ (٢٠١٠)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ـ الرياض ـ

المملكة العربية السعودية. ص. ب ٦٨٣٠ الرياض: ١١٤٥٢
هاتف ٢٤٦٣٤٤٤ (ـ١ـ٩٦٦) فاكس ٢٤٦٤٧١٣ (ـ١ـ٩٦٦)

البريد الإلكتروني: Src@nauss.edu.sa

Copyright© (2010) Naif Arab University

(for Security Sciences (NAUSS

ISBN 0- 16 - 8006- 603- 978

KSA 2463444 (1+P.O.Box: 6830 Riyadh 11452 Tel. (966

.Fax (966 + 1) 2464713 E-mail Src@nauss.edu.sa

ⓒ (١٤٣١هـ) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الكيسي، عامر خضير

التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، ١٤٣١هـ

٢٩٣ ص، ١٧ × ٢٤ سم

ردمك: ٠ـ١٦ـ٨٠٠٦ـ٦٠٣ـ٩٧٨

١ـ التدريب الإداري ٢ـ الشرطة ـ تدريب أ ـ العنوان

ديوي ٢٢, ٣٦٣ ١٦٤٠ / ١٤٣١

رقم الايداع: ١٦٤٠/ ١٤٣١

ردمك: ٠ـ١٦ـ٨٠٠٦ـ٦٠٣ـ٩٧٨

حقوق الطبع محفوظة لـ
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

كافة الأفكار الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي صاحبها، ولا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر الجامعة

المحتويات

المقدمـة ٥

الفصل الأول : التدريب: ماهيته وأهميته وأهدافـه ٩

١ . ١ ماهية التدريب ١٢

١ . ٢ أهمية التدريب وفقاً لأطرافه ١٧

١ . ٣ أهمية التدريب وفقاً لأهدافه ٢٢

١ . ٤ أنواع التدريب ٢٥

١ . ٥ التدريب أثناء العمل ٢٨

١ . ٦ التدريب خارج العمل ٣٠

الفصل الثاني: التدريب الإداري: مبرراته وأبعاده وبرامجه ٣٥

٢ . ١ ماهية التدريب الإداري ٣٨

٢ . ٢ مبررات التدريب الإداري الحكومي ٤١

٢ . ٣ أبعاد التدريب الإداري الحكومي ٤٦

٢ . ٤ أهم معاهد ومراكز التدريب العربية ٥١

٢ . ٥ أهم برامج التدريب الإداري ٥٤

الفصل الثالث: التدريب الأمني: خصائصه ومبادئه وبرامجه ٦٣

٣ . ١ ماهية التدريب الأمني ونطاقه ٦٦

٣ . ٢أهداف التدريب الأمني ٧٠

٣ . ٣ أنواع التدريب الأمني ٧٧
٣ . ٤ خصائص التدريب الأمني ٨٠
٣ . ٥ مبادئ التدريب الأمنـــي ٨١
٣ . ٦ أهم البرامج المعاصرة للتدريب الأمني ٨٣
٣ . ٧ معوقات التدريب الأمني واشكالياتـه ٨٦
٣ . ٨ نموذج لبرنامج تدريبي أمني ٨٧
الفصل الرابع :تحديد الاحتياجات التدريبية (تات) ٩٥
٤ . ١ تعريفات (تات) وواقعها ٩٩
٤ . ٢ أهمية (تات) وفوائـدها ١٠٣
٤ . ٣ أساليب (تات) وطرائقها ١٠٦
٤ . ٤ (تات) وفقاً لتحليل النظـــم ١١٩
٤ . ٥ نموذج تكاملي لمصفوفة (تات) ١٢٣
٤ . ٦ أساليب (تات) لجمع المعلومات ١٢٦
٤ . ٧ المعوقات التي تواجـه (تات) ١٣٠
الفصل الخامس: تصميم البرامج التدريبية (تبت) ١٣٥
٥ . ١ تبت : ماهيتها وأهميتها ١٣٨
٥ . ٢ خطوات (تبت) ومراحلها ١٣٩
٥ . ٣ تصميم الأهداف التدريبية ١٤٤
٥ . ٤ تصميم المحتوى التدريبي ١٤٩

٥ . ٥ تصميم الوحدات التدريبية ومفرداتها ١٥٥
٥ . ٦ تصميم جلسات البرنامج التدريبي وقاعاته ١٥٩
٥ . ٧ تصميم الحقائب التدريبية وأدلتها ١٦٤
٥ . ٨ خصائص التصميم الجيد للبرامج التدريبية ١٦٧
٥ . ٩ الاشكاليات التي تواجه (تبت) ١٦٩
الفصل السادس: تنفيذ الدورات التدريبية (توت) ١٧٣
٦ . ١ المهام التنفيذية للتدريب ١٧٦
٦ . ٢ أساليب وطرائق (تـوت) ١٧٩
٦ . ٣ معايير الاختيار والمفاضلة بين طرائق التدريب ٢٠٤
الفصل السابع: تقويم النتائج التدريبية (تنـت) ٢١١
٧ . ١ المقصود بـ(تنت) ٢١٤
٧ . ٢ مبررات (تنـت) ٢١٦
٧ . ٣ أنـواع (تنـت) ٢١٧
٧ . ٤ أساليب وطرق (تنـت) ٢٢٢
٧ . ٥ أساليب أخرى للتقويم ٢٢٩
٧ . ٦ عيوب وأخطاء ترافق (تبت) ٢٣٣
٧ . ٧ خصائص التقييم الجيد ٢٣٧
الفصل الثامن: تطوير صناعة التدريب (تصت) ٢٤١
٨ . ١ مبررات التطوير وموجباته ٢٤٤

٨ . ٢ لماذا صناعة التدريب؟ ٢٤٦
٨ . ٣ التوجهات المستقبلية لـ(تصت) ٢٤٩
٨ . ٤ البرامج المقترحة لـ (تصت) ٢٥٢
الخاتمـــة ٢٨١
المراجـــع ٢٨٤

المقدمـــــة

لقـد ظل التدريب وبرامجه على مسـتوى أقطارنا العربيـة ولعقود طويلة قاصراً على إكسـاب بعض المعارف النظريـة وبعض المعلومات العامة إضافة لبعض المهارات التشغيلية التي تؤهل المتدربين لشغل بعض الوظائف المدنية، والأمنية. وبخاصة للمسـتجدين منهم أو لمن لا يكون أداؤهم مرضياً مقارناً بزملائهم ممن يعملون معهم.

ومع ذلـك فإن التقاريـر والدراسـات الأكاديمية وكذلك المشـاهدات والممارسـات الميدانية كانت تؤكد أن نسـبة ضئيلة فقط مما يكتسـبه المتدربون يتحـول إلى ميادين العمل أو يجد طريقه للتطبيق. أما النسـبة الأكبر مما يقدمه التدريب فكانت تواجهه عقبات وصعوبات إدارية ونفسـية وتقنية تكمن في نفـوس المتدربين أو في بيئة العمل أو في البرامج التدريبية ذاتها فتعيق وتعطل الاستفادة منه.

ولا نبالـغ إذا قلنا أن بعضاً من أنماط التدريب التقليدي الذي كان يقدم قبل بدء العمل، أو أثناءه كان يزيد من حدة المشكلات القائمة أو يعقد المهام التدريبية المستقبلية بدلاً من تحسين الأداء أو إحداث التغيير المنشود.

ومـن الطبيعـي أن تتزايـد مخاطر اسـتمرار هـذا الواقـع التدريبي الذي أوضحت العديد من البحوث والمؤتمرات والندوات اشـكالياته، مع دخولنا للعقـد الأول من القرن الحادي والعشرين. فالتحديـات الكبيرة التي رافقته وبانت آثارها على المسـتويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، باتـت تتطلـب إحـداث تغـيرات جذريـة واسـعة وسريعـة في السياسـات والاستراتيجيات وفي الأساليب والوسـائل التي تُدار بها الأجهزة الحكومية

وبخاصة المنظمات المدنية والأمنية. ذلك لأن مسؤوليات حفظ الأمن وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة والتصدي لكل ما يعترضها من مخاطر وتهديدات لم تعد تحتمل الإهمال أو التكاسل أو تدني الأداء.

وإذا كان القرن الحادي والعشرون قد فاجأنا ببعض التحديات والتهديدات التي تستفز الواقع وتستثير همة أبناء هذا الجيل من العاملين في الوظائف العامة، فإنه بنفس الوقت قد وضع تحت تصرفهم وبين أيديهم حصيلة التراكم البشري والتقدم العلمي والتقني المصاحب للثورات الثلاث (المعرفية والإلكترونية، الاتصالية) ليصبح في مقدورهم إحداث التحولات الإدارية والسلوكية التي تجعل من منظماتهم إدارة فاعلة وكفؤة لتحقيق أهداف الألفية الثالثة التي صاغتها هيئة الأمم المتحدة وألزمت أقطار العالم كافة بوجوب ترجمتها وفق استراتيجية ستتولى هي متابعتها.

ومن هنا تبرز الأهمية الأكاديمية والتطبيقية للتدريب الاستراتيجي على مستوى أقطار العالم وبالأخص الأقطار الأقل تطوراً والأكثر حاجة لإعادة بناء نظم الخدمة المدنية ورفع كفاءة الأداء وتفعيل خطط التنمية الشاملة والهادفة. إذ يأتي رأس المال البشري في مقدمة الأولويات التي ينبغي أن يتم الاهتمام بها باعتباره العنصر الحي الوحيد الذي يبعث الحياة في كل عناصر وبرامج البناء والاعمار والتحول، استجابة لمتطلبات العصر وفي مقدمتها توفير مستلزمات الحد الأدنى من العيش الرغيد والآمن لعموم المواطنين.

لذلك حرصنا أن يكون مؤلفنا هذا شمعة تضيء الدرب للمعنيين بالتدريب الإداري والأمني، سواء كانوا مديرين أو مخططين أو مصممين للبرامج التدريبية أو مدربين أو مقيمين أو مطورين لها أو ممن يتولون مهام التعليم والتدريب لأي من هذه الفئات المهنية على اختلافها. فقد تعاملنا

مـع التدريب بكل خطواتـه وآلياته كصناعة واعدة وكميـدان علمي وعملي مترابـط الحلقات وشـامل لجميـع المسـتويات وكمدخل لإكسـاب المعارف وتنميـة المهارات القابلة لأن تترجم في ميادين العمل إلى سـلوكيات لمواجهة التحديات ولمعالجة المشكلات ولتطوير الأفراد والمنظمات والمجتمعات.

وقـد ضمنـاه ثمانيـة فصـول، خصـص الفصـل الأول منهـا للتعريـف بالتدريـب وبأهميتـه وبأهدافـه بالنسـبة لأطرافـه ولجهاتـه المسـتفيدة منـه. وخُصـص الفصل الثـاني للتدريب الإداري ومبرراته وأبعـاده ولأهم برامجه المعـاصرة التي باتت تتطلبها الظروف والتحديات المسـتجدة المرافقة للعقود الأولى مـن القـرن الحـادي والعشرين. أما الفصـل الثالث فتنـاول التدريب الأمنـي ومبادئه وبرامجه باعتباره الحلقة المكملة للتدريب الإداري فهما ذراعا الأمن والتنمية لأية دولة تسعى إلى البقاء والنماء والعطاء.

ثـم جـاءت الفصـول الخمسـة اللاحقـة لتتنـاول الخطـوات والمراحل الرئيسـية لصناعـة التدريب والتي يتـم عبرها تحديد الاحتياجـات التي تعد بمثابـة المدخـلات لهـذه الصناعـة فخصـص الفصل الرابـع لها (تـات)، ثم خصـص الفصل الخامس لتصميم البرامـج التدريبية (تبت) الملبية والمتوافقة مع الاحتياجات الفعلية. وخصص الفصل السادس لمرحلة تنفيذ الوحدات التدريبية (توت) ليبين كيفية انتقاء الوسـائل والأسـاليب المناسبة لإيصال ما تم تصميمه لتحقيق الأهداف المتوخاة.

أما الفصل السابع فقد كُرس لمرحلة تقويم النتائج المتحققة فعلاً (تنت) للوقـوف عـلى نقـاط القـوة والضعـف فيما تـم تحقيقه عـلى مسـتوى الأفراد والمنظـمات والمجتمعـات. ويـأتي الفصل الثامـن ليوضح المداخـل والمناهج

الجديـدة لتطويـر صناعة التدريب (تصت) وليكون مرشـداً وهادياً لما ينبغي فعله مستقبلاً.

وختاماً، أرجو أن يكون هذا الكتاب مصدر نفع وفائدة لمن يقرأه كثقافة، أو يُدَرسـه كمنهـج، أو يطبقه كمهنة. وشـكرنا لكل من يسـدي بمعلومة أو بملاحظة، تًصحح خطأ، أو تسد نقصاً أو تعمق فكرة أو تطرح سؤالاً.

والله الموفق،،،

أ.د. عامر بن خضير الكبيسي

الفصل الأول

التدريب : ماهيته وأهميته وأهدافه

١ . التدريب: ماهيته وأهميته وأهدافه

التدريب بمعناه الواسع والشامل يُعد نشاطاً تنموياً يهدف إلى التحسين والتغيير والتطوير على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمعات. لكن ذلك لا يتحقق إلا عندما يتم التعامل مع التدريب كعملية مخططة وهادفة تبدأ بتوعية المعنيين به وتحسيسهم بضرورته وتحفيزهم للبحث عنه والتفكير فيه بجدية واستمرارية، ثم تُحدد احتياجاته وأولوياته بالأساليب العلمية وبالمعايير الموضوعية ومن ثم بالتخطيط الاستراتيجي لنطاقه ولمستلزماته ولحدوده البشرية والزمانية والمكانية. وفي ضوئها تبدأ عملية التصميم لبرامجه ولطرائقه ولمفرداته التي يسترشد بها المدربون والمنفذون والمشاركون من المتدربين أثناء عملية التنفيذ والتطبيق. ويُختم التدريب بعملية التقويم للوقوف على الإيجابيات والآثار المتحققة أو المشخصة للسلبيات وللإشكاليات المرافقة لها. وما أن تستكمل هذه الحلقات تبدأ الدورة التدريبية الجديدة التي تنطلق من نتائج التقويم لتصميم البرامج التدريبية اللاحقة.

وهذا يعني أن التدريب بمفهومه العصري لم يعد خطوات منفصلة عن بعضها تمارسها جهات متعددة ومختلفة ولا تعلم أي منها بما تفعله الأخرى. بل هو عمليات وأنشطة متعاقبة ومترابطة ومتناسقة قد تبدأ قبل مباشرة الأفراد للعمل وقد تكون أثناءه ويمكن أن تتم داخل المنظمات وربما خارجها.

وهذا يعني أن التدريب لم يعد علاجاً يراد منه سد النقص أو القصور أو رفع مستوى الأداء لدى القادمين الجدد أو لدى الفئات الأقل كفاءة وإنما يوجه لجميع الشرائح والفئات والمستويات القيادية منها والتنفيذية والخدمية؛ للقدامى منهم والجدد، والمهنيين والحرفيين وللمبدعين وللاستراتيجيين دون استثناء.

ولذلك يتطلب الأمر التفريق بين أهداف التدريب وأنواعه وفوائده ومستوياته تبعاً لهذا المضمون الشمولي الواسع لمصطلح التدريب. ولكن قبل الخوض في هذه التفاصيل لابد من الوقوف برهة عند تعريفه كما اعتادت أغلب الكتب المنهجية، مع أننا نؤثر عدم إلزام الدارسين بتعريف واحد نظراً لتعددها عبر المراحل الزمنية السابقة، ولتجددها عبر المراحل القادمة لتواكب ما يستجد من ظروف و ما تواجهه المنظمات والمجتمعات من تحديات أو تستحدثه من فلسفات أو تخترعه من تقنيات، أوضحت بجلاء الفوارق العديدة بين عمليات التعليم وعمليات التدريب رغم ما بينهما من تداخل وترابط.

١ . ١ ماهية التدريب

أعطيت للتدريب تعريفات متعددة تعكس تباين الفترات الزمنية التي مرت بها هذه العملية والفكر الإداري للتدريب الذي ساد خلالها. ولذلك يُلاحظ بعض التباين في مضامينها وفقاً للفكر التقليدي الذي ساد في النصف الأول من القرن العشرين مقارنة بالتعريفات المعاصرة إثر شيوع الفكر السلوكي. وعلى الرغم من هذا التباين تظل التعريفات المطروحة ذات جدوى لمقارنتها مع الممارسات الحالية التي تعكس التقليد والمعاصرة ولو بنسب متفاوتة.

وفي أدناه أهم التعريفات المطروحة حول التدريب والتي يمكن للدارسين له وللمهتمين به أن يقفوا عندها فيقارنوا بين مضامينها ويحددوا مدى تأثرها بهذا الفكر أو ذاك وفي ضوئها يتم نقدها ومناقشة مدى ملاءمتها أو تطابقها مع ما هو مطبق ومعمول به في المؤسسات الإدارية والأمنية التي يعملون فيها أو يتعاملون معها. فالتدريب كما تؤكد مراجعه وأدبياته هو:

- نشاط عملي يهدف إلى تحسين القدرات والمهارات لأداء عمل محدد.
- عمليـة موجهـة نحو إكسـاب الأفـراد للمعـارف وللمهـارات لأداء وظائفهم بكفاءة.
- برامـج تُصمم لمعالجة القصور والنقص لـدى العاملين وفقاً لمتطلبات عملهم.
- نظام من الخطوات والعمليات والبرامج الهادفة لتعديل السـلوك وفقاً لمتطلبات المستقبل.
- اسـتراتيجية موجهة نحو تنمية الموارد البشرية لتكمل البرامج التعليمية ولتؤهلهم لأداء الوظائف الموكلة لهم وفقاً لمسارهم الوظيفي المستقبلي.
- تعلم ذاتي أو جماعي يتم من خلال برامج مصممة لأهداف محددة تتطابق مع احتياجات الأفراد والمنظمات والمجتمعات الحالية والمستقبلية.
- جهـد مخطط وهـادف يبذله الأفراد والمنظمات لتوفير الفرص والمناسـبات لتنمية رأس المال البشري والفكري وتمكينه من المشاركة في تحقيق الأهداف المحددة لها في إطار استراتيجيات وخطط التنمية الشاملة والمستديمة.

إن المتأمـل في هـذه التعريفـات لا يمكنـه رفـض أي منها لكونهـا جميعاً تعـبر عـما يهدف لـه التدريب او عـما يتضمنه من أنشـطة وعمليـات وبرامج موجهة للأفراد وللمنظـمات. وتلتقي جميعها عند إحداث التغيير في المعارف وفي المهـارات وفي السـلوكيات. ولكثـرة المصطلحـات التـي تضمنتها هذه التعريفـات فهـي بدورهـا تحتـاج إلى تعريفـات دقيقـة لكي يـزال الغموض الـذي يكتنفها. وفي أدناه أهـم هذه المصطلحات التـي وردت في التعريفات أعلاه:(الكبيسي، ٢٠٠٤).

المعرفة: وتشمل البيانات والمعلومات والمبادئ والمفاهيم والحقائق والنظريات المتعلقة بموضوعٍ أو بظاهرة أو بمشكلة يراد معالجتها بالتدريب. وتتنوع المعرفة تبعاً لحقولها وفروعها. كما تتباين مستوياتها تبعاً لخلفيات المشاركين. والتدريب الموجه للمعرفة يركز على التذكير بها أو تحديثها أو تعميق فهمها أو بيان كيفية توليدها وتوظيفها وتحويلها إلى ممارسات وسلوكيات مرغوبة ونافعة.

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

المهارة: هي القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة وتطبيقها وتوظيفها بطريقة صحيحة وهادفة ويستلزم ذلك توافر الاستعدادات إضافة للرغبة أو الحاجة لها. وتصنف المهارات إلى فسيولوجية، نفسية، ذهنية، مهنية، كما توجه نحو أعمال روتينية أو إبداعية.

القدرة: هي القوة الفعلية على الأداء والفعل والتي يتم تحسينها وتطويرها من خلال التدريب. فهناك القدرة على حل المشكلات والقدرة على تحمل المصاعب، والقدرة على التخاطب بلغات متعددة، ولتنمية القدرات لابد من توافر الاستعدادات المناسبة لها.

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

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

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

الاتجاهات: هي استعدادات عقلية ونفسية تحدثها الخبرات الجادة والمؤهلات ليُعبر عنها بوجهات نظر تحتمل الاتفاق أو الاختلاف بين الأفراد.

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

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

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

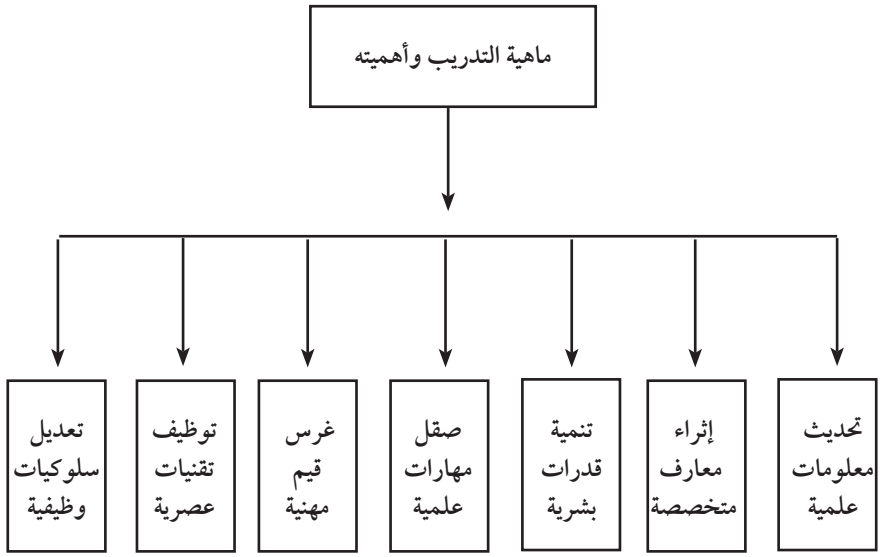
الفاعلية: هي إحدى معايير قياس نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها، وبلوغ رسالتها والالتزام برؤيتها والتمسك بقيمها.

الكفـاءة: هـي معيـار يحتكـم له لقيـاس المخرجـات إلى المدخـلات لتحديد معـدلات الإنتاجيـة واسـتخراج حسـابات الكلفة للعائـد أو لمعرفة مدى الترشيد في الوقت والجهد والمال عند القيام بالمهام والواجبات.

والمتأمـل في التعريفات أعلاه يلحظ صلتهـا الوثيقة وعلاقتها العضوية والعملية بعملية التدريب التي تنصب عادة على زيادة المعرفة وتوظيف العلم لزيـادة القدرات ولتنمية المهارات والاسـتعدادات ولغـرس القيم ولتعديل الميول ولترشيد العادات، وتوظيفها جميعاً لزيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء. وأي تدريب لا يؤدي لهذه الغايات والمقاصد لن يكون فعالاً ولا كفؤاً. وعليه فإن التدريب الذي نريده ونحن نعيش العقدين الأولين من الألفية الثالثة هو الذي يترجم هذه المصطلحات ومعانيها ومضامينها على أرض الواقع لتكون مخرجاتـه ونتائجه وعوائده أكبر من مدخلاتـه وتكاليفه والجهود التي بذلت فيـه. ولذلـك نؤكد مرة أخـرى عـلى أن التدريب لا يخرج عـن كونه صناعة متخصصـة، وميدانـاً علميـاً وعمليـاً، وأنشـطة تنمويـة متواصلـة وموجهة نحـو تحديـث المعلومات وإثراء المعـارف وتنمية القـدرات وصقل المهارات وغرس القيم وتعديل السلوكيات وتوظيف التقنيات لدى المتدربين لجعلهم وكلاء للتغيـير ولتطوير المنظمات (Agent of Change and Development) ولتحقيق أهدافها المتمثلة في تنمية المجتمعات.

فالتدريب الذي لا يركز على العناصر الرئيسـية الواردة أعلاه ولا يحقق الهدف النهائي أو الأثر المتوقع إحداثه على جميع المستويات الفردية والتنظيمية والمجتمعية لن يرقى إلى الطموح الذي يحمله المعنيون به، ولن يحقق الغايات والفوائد لدى الجهات المشاركة فيه، والشكل أدناه يوضح ذلك.

الشكل رقم (١)



١ . ٢ أهمية التدريب وفقاً لأطرافه

تتبايـن أهمية التدريب وفائدته بتباين الجهات والأطراف المسـتفيدة منه على الرغم من التداخل والتكامل بين النتائج المتحققة منه لجميع أطرافه وهم الأفراد العاملون ثم المنظمات التي تبتعثهم أو تدربهم وأخيراً المجتمعات التي تتطلع إلى مخرجاتهم والعوائد المتحققة عن أدائهم. وفي أدناه توضيح لذلك.

أهمية التدريب بالنسبة للأفراد الذين يتم تدريبهم وتتمل بما يلي:

- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.

- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
- تقليل الأخطاء والانحرافات والإصابات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل وللعلاقات.
- إتقان استخدام الأسلحة والأجهزة والمعدات والتقنيات الحديثة ذات العلاقة بالوظيفة.
- التأهيل لشغل وظائف جديدة تتم الترقية لها أو وظائف تشغل مؤقتاً.
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة.
- الحفاظ على اللياقة والرشاقة البدنية والانفتاح الفكري والحيلولة دون الترهل والتضخم.
- التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
- غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة واجتناب العادات السلبية.
- التحصين والوقاية من الانحراف والفساد واستغلال الوظيفة لمصالح خاصة بتعميق الحس المهني والوظيفي والأمني وخدمة المصالح العامة وجمهور المتعاملين.

أهمية التدريب للمنظمات والأجهزة والمؤسسات

وإذا كانت الفوائد أعلاه تتحقق للمتدربين أنفسهم فإنها بنفس الوقت وبصورة غير مباشرة ستصب في مصلحة المنظمات والمؤسسات. أما الأهمية المباشرة للمنظمات فتتمثل بالآتي:

- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمنظمات.
- سد الاحتياجات الأمنية والمفاجئة التي تنجم عن الأزمات أو الحالات الطارئة.
- تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والمواءمة.
- تقليص النفقات الناجمة عن الحوادث والإصابات أو عن التضخم وعدم الكفاءة.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع الزبائن والمتعاملين من الجمهور.
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.
- تنشيط مهارات الإبداع والابتكار والتحديث مما يحقق التميز ويرفع الكفاءة والفاعلية.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها وتقليل العطل والهدر فيها.
- تقليص أعباء لجان التحقيق والتأديب والنظر بالشكاوى والدعاوى والتظلمات.

- التعرف على تجارب المنظمات والأجهزة المماثلة وعلى التقنيات والأساليب المعاصرة لإجراء المقارنات (Benchmarking) وتقليص الفجوات ومواكبة المستجدات.

أهمية التدريب بالنسبة للمجتمعات

وللتدريب فوائد مباشرة تحققها المجتمعات وأخرى غير مباشرة تتحقق لها من خلال الفوائد المتحققة للأفراد والمنظمات والتي سبقت الإشارة لها، ومن الفوائد المباشرة هذه نذكر ما يلي:

- إن التدريب يعد جهداً هادفاً ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول وللنظم التي تحرص على البقاء والنماء. وإن المهارات والخبرات التي يحصل عليها المواطنون أياً كانت منظماتهم ستجني النظم والمجتمعات ثمارها عاجلاً أم آجلاً.
- إن التدريب يعد إحدى آليات التوطين التي يمكن للدولة أن تحل عن طريقه العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة التي تمت الاستعانة بها نتيجة نقص الخبرات والمهارات لدى المواطنين في المراحل الأولى من عمرها واستقلالها. وفي ذلك حماية لها من الإشكاليات الكثيرة التي تسببها العمالة الأجنبية ناهيك عن كون التدريب يوفر الفرص لتشغيل العاطلين عن العمل ويؤهلهم للمشاركة في تنمية أقطارهم والنهوض بها.
- يسهم التدريب في تقليص معدلات البطالة المقنعة ومعدلات التضخم الإداري ويخفف العبء عن الموازنة العامة للدولة وباب

الأجور والمرتبات من خلال رفع الكفاءة وتحسين معدلات الإنتاجية وتقليص ما يخصص للإضرار والإصابات أو ما ينجم عن سوء الاستغلال والهدر والفساد.

- ولا تقتصر فوائد التدريب على تلك التي تنجم عن تدريب الموظفين العاملين بالأجهزة المختلفة، وإنما يشمل تدريب السجناء ونزلاء المؤسسات الإصلاحية وتدريب المعوقين وتدريب الشرائح المتضررة بسبب العوق الاجتماعي والولادي أو النفسي. ويتم ذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة تساعدهم على إعالة أنفسهم وخدمة مجتمعاتهم بدلاً من أن يكونوا عالة مزمنة عليها (فوكس، ١٩٨٣م)(Hails and Brum, 2003) (McAfee, and Musso, 1995).

- وأخيراً فإن التدريب بمعناه العام والشامل يعد بمثابة الجهد الوقائي والتوعوي الذي تمارسه الدولة وتخصص برامجه لمختلف المستويات والفئات وكل حسب قدراته واحتياجاته. فالتدريب للشباب لحمايتهم من الانحراف أو معالجتهم من الإدمان، والتدريب للنساء وربات البيوت لمشاركتهن في تجنب الحرائق والوقاية منها وتمكينهن من إسعاف الجرحى والمشاركة في عمليات التمريض والإنقاذ أثناء الأزمات.

وهكذا الحال بالنسبة لتدريب المتقاعدين للحد من حوادث المرور أو للعمل في المصحات ودور العجزة، وبذلك يسهم التدريب في توظيف الطاقات المتاحة لدى مختلف الشرائح وتوجيهها لما يخدم الصالح العام بدلاً من أن تستغل في اقتراف الجرائم وقتل الوقت بالسلوكيات الضارة وإثارة الإشاعات وتأجيج الصراعات.

وهذا لا يعني أن الفوائد المتحققة للمتدربين لا تعود بالنفع والفائدة على

المنظـمات أو أن الفوائـد التي تعود على المنظمات لا تصب في منفعة المجتمعات. فالنفع والفائدة المتحققة على المستويات الثلاثة تعد متداخلة ومتكاملة لكن درجة أهميتها وعمق أثرها هو الذي جعلنا نميز بينها. فالمتدرب حين يتوجه للبرنامج التدريبي الذي اختار المشاركة فيه ينتظر منه أن يلبي له واحدة أو أكثر من الفوائد المحـددة في أولاً. وقليلون هم المتدربون الذين يسـتحضرون صلة فائدتهم هذه بمصلحة المنظـمات التي يعملون فيها. أما فائـدة المجتمعات من تدريبهم فقلما يستحضرها المتدربون وربما ينطبق ذلك على المنظمات أيضاً. لذلك أردنا هنا أن ندعو إلى ضرورة الوعي بهذا التداخل بين ما يتحقق للمستويات الثلاثة لجميع البرامج التدريبية ومراعاته عند تصميمها وتنفيذها وتقييمها.

١ . ٣ أهمية التدريب وفقاً لأهدافه

ونظراً لتعدد الجهات المستفيدة من التدريب فإن أهميته سوف لن تكون متماثلة ومتساوية وبنفس القدر لهذه الأطراف والمستويات. فقد تُوجه بعض البرامج التدريبية للقادمين الجدد لشغل الوظائف، وعندها تكون أهميتها لهم أكثـر من أهميتهـا لغيرهم من العاملين القدامى. كـما يمكن أن تُوجه البرامج للمسـتويات العليـا من الإشرافيـين والقياديين وتكون أهميتها للمسـتويات الدنيـا أقـل وأدنـى. ولذلك آثرنـا أن نميز بين أهميـة البرامـج التدريبية وفقاً للهدف المباشر المراد منها.

١ . ٣ . ١ الأهمية التعريفية والتأهيلية

مـن المعلـوم أن البرامـج التعليمية التـي يجتازها الطلبة والدارسـون عبر مراحل التعليم المختلفة تركز بالأساس على إكساب المعارف وتقديم المعلومات

وإعطاء القاعدة النظرية والأكاديمية التي اختاروها لتكون مدخلاً لشغل الوظائف بعد تخرجهم. وهم حين يتوجهون للأجهزة وللمؤسسات التي ترشحهم للعمل غالباً ما يجهلون اللوائح والنظم المنظمة لحقوقهم وواجباتهم ويفتقرون للأسس الأولية لترجمة ما يعرفونه نظرياً لأداء الواجبات والمهام التي سيكلفون بها في المراحل الأولى من تعيينهم. وحتى حين ينتقلون من إدارة لأخرى أو من الوظيفة الحالية لوظيفة أخرى أعلى منها، فإنهم سيحتاجون للتأهيل وللتعريف من أجل إزالة الشعور بالغربة أو بالقلق أو بالخوف الذي ينتابهم، وليساعدهم على التسريع في التكيف والتأقلم مع الأجواء الوظيفية والمؤسسية الجديدة، والاطلاع على طبيعة العمل وظروفه، وعلى ثقافة المنظمة والجهات المتعاملة معها. لذلك تشارك إدارات العلاقات العامة مع إدارات التدريب في تنظيم هذا النوع من البرامج التمهيدية والتأهيلية للقادمين الجدد للتعجيل في اندماجهم بوظائفهم وبمؤسساتهم.

١ . ٣ . ٢ الأهمية التحديثية والتطويرية

والتحديث والتطوير هنا ينصب على إثراء المعرفة النظرية لحقل التخصص الأكاديمي للمتدرب، ومواصلة ما يستجد فيه من نظريات أو تطبيقات أو تقنيات، وبنفس الوقت توسيع مجالات توظيفها عملياً وميدانياً. ففي عصر يتسارع فيه تفجر المعرفة المتجددة وتتقلص فيه مدد صلاحيتها إثر تقادمها، سيكون من الصعب على الأفراد متابعة كل ما يستجد والحصول عليه بجهودهم الشخصية. وهذا ينطبق على جميع أصحاب المهن والاختصاصات العلمية والطبية والهندسية والزراعية والصناعية والإدارية وغيرهم.

كما أن البقاء لمدد طويلة لشغل بعض المهن والوظائف غالباً ما يُحِّول

مهامهـا إلى إجراءات روتينية وأنشـطة رتيبة تتكرر ويعاد تنفيذها دون تجديد أو تطوير في أساليبها أو وسائلها. لذلك تصبح مهمة بعض البرامج التدريبية موجهـة للتحديـث وللتجديد ولتطويـر المهارات ولتوظيف ما يسـتجد من تقنيـات لتسـهم في بناء المنظـمات العصرية القـادرة على البقاء والاسـتمرار؛ ثـم التنافس والبحث عن التميز. كما أن مواجهـة متطلبات التغيير وتحديات الألفيـة الثالثة والضغوط التي رافقت العولمـة والخصخصة والحوكمة باتت تفرض على المنظمات تحديث معرفتها وتطوير نظمها وهياكلها وإعادة هندسة عملياتهـا وبناء رأس مالها البشري وتوفير فـرص التمكين والتعلم التنظيمي قبل أن تفاجئها الأحداث فتصبح عبئاً على مجتمعاتها.

١ . ٣ . ٣ الأهمية الوطنية والقومية

وتتمثـل هـذه في البرامج التدريبية الموجهة للتوطين في شـغل الوظائف والمهـن في الـدول التي عانت لعقود سـابقة من الاعتماد عـلى القوى الوافدة من العمالة إما لمحدودية سكانها مقارنة بمواردها وثرواتها الطبيعية أو لنقص في تأهيلهـم. كـما تتمثل بالبرامـج التدريبيـة الإقليميـة والقوميـة التي تعقد للمتدربـين عـلى مسـتوى دول الخليج العـربي أو على مسـتوى دول المغرب العربي أو على مستوى الأقطار العربية جميعها.

فالدول الخليجية على سبيل المثال تعاني من أعباء العمالة الوافدة، اقتصادياً واجتماعيـاً بالوقت الذي تتزايد فيه أعـداد العاطلين عن العمل من مواطنيها. لذلـك يصبح التوطين لإحـلال المواطنين محل العمالة الوافـدة في غاية الأهمية عن طريق توسيع فرص التدريب وتوجيهها نحو المهن والمهارات التي تضمن الإسراع في تحقيق هذا التوجه الوطني والاجتماعي. وإذا كانت المراكز الحكومية والرسـمية عاجزة عن تحمل مثل هذا العبء لوحدها فإن التوجه نحو المراكز

التدريبية الخاصة الإقليمية والقومية وتشجيعها ودعمها يعد ضرورياً لانجاز هذه المهمة وفي حدود زمنية معقولة وواقعية. (الكبيسي، ٢٠٠٧).

كما أن التوسع في توفير فرص التدريب للشرائح المتعلمة من المواطنين وللخريجين من حملة الشهادات الجامعية وما بعدها قد يكون مهماً لغرض تصدير هذه الطاقات الفائضة عن الحاجة المحلية وتمكينها من العمل في الأقطار المجاورة والصديقة بدلاً من بقائها معطلة وبلا عائد يذكر. وهذا ما تفعله الأقطار التي تعاني من وفرة الأيدي العاملة المؤهلة ولا تجد عملاً في أقطارها ومنها جمهورية مصر العربية وفلسطين ولبنان والأردن والسودان. فالاستعانة بهم ضمن برامج التدريب العربي المشترك له فوائده الوطنية والقومية معاً. بخلاف الاستعانة بالعمالة الأجنبية الوافدة التي يكون خطرها أكثر من نفعها في غالب الأحوال.

وينبغي أن تسعى هذه الأقطار إلى الحد من هجرة العمالة غير المؤهلة والمدربة التي غالباً ما تضطر للعمل بمهن وأعمال مضنية وفي ظروف عمل سيئة وبأجور متدنية تدفعهم أحياناً للتورط في أعمال غير مشروعة لتغطية نفقات هجرتها أو لضمان الحد الأدنى من متطلبات عيشها وعودتها إلى أوطانها. فالتدريب والتأهيل المسبق لهؤلاء يعد ضرورياً وأهميته الوطنية والقومية تحتم على الدول المعنية دعم التدريب وتوسيع فرصه وتطوير برامجه ليكون العائد تنموياً واستثمارياً.

١ . ٤ أنواع التدريب

وإذا كانت فوائد التدريب ومنافعه قد تعددت وأن أهميته وأولوياته قد تنوعت فمن الطبيعي أن تتعدد وتتنوع أنواع التدريب وأشكاله وموضوعاته ومستوياته تبعاً لذلك.

ونوجـز أدنـاه أهم ما قيل حول المعايير أو المـؤشرات التي يتم بموجبها تصنيف مسميات التدريب وأنواعه: (الطعاني، ٢٠٠٢).

١ـ أنواع التدريب وفقاً لعامل الزمن:

أ ـ التدريب قبل الالتحاق بالخدمة.

ب ـ التدريب أثناء الخدمة.

٢ ـ أنواع التدريب وفقاً لعامل المكان:

أ ـ التدريب داخل المنظمة وعلى رأس العمل.

ب ـ التدريب خارج المنظمة وبعيداً عن العمل.

٣ ـ أنواع التدريب وفقاً لمدده وآجاله:

أ ـ تدريب قصير الأجل.

ب ـ تدريب متوسط الأجل.

ت ـ تدريب بعيد الأجل.

٤ ـ أنواع التدريب وفقاً لمستوياته:

أ ـ تدريب للمستويات الدنيا (الحرفية والمهنية).

ب ـ تدريب للمستويات الوسطى (الإشرافية).

ت ـ تدريب للمستويات العليا (القيادية).

٥ ـ أنواع التدريب وفقاً لنطاقه الجغرافي:

أ ـ تدريب محلي ووطني.

ب ـ تدريب إقليمي.

ت ـ تدريب دولي.

٦ ـ أنواع التدريب وفقاً لتقنياته وأساليبه:

أ ـ تدريب عبر المدربين (تقليدي).

ب ـ تدريب سلوكي (ذاتي).

ت ـ تدريب عن بعد (إلكتروني).

ث ـ تدريب بالمحاكاة داخل الورش والمختبرات (افتراضي).

٧ ـ أنواع التدريب وفقاً لقطاعاته ومجالاته:

أ ـ تدريب مدني يشمل القطاعات التنموية الاقتصادية والصحية والتربوية والاجتماعية والإدارية.

ب ـ تدريب أمني وعسكري يشمل القطاعات الوقائية والدفاعية والسيادية للأفراد والضباط وبعض شرائح المجتمع المدني.

وتتشعب الأنواع أعلاه من التدريب إلى أنواع أخرى لتتداخل فيما بينها وليصبح من الصعب تصنيف أي من البرامج التدريبية ضمن واحد من هذه الأنواع دون غيره. وعليه فإن هذا التصنيف يُطرح لأغراض أكاديمية ونظرية. أما على صعيد التطبيق فقد يكون البرنامج التدريبي الواحد على سبيل المثال: داخل المنظمة، وأثناء الخدمة، وقصير الأجل، وموجهاً للقياديين، وله طابع محلي، ويدخل ضمن البرامج السلوكية، وإضافة لها قد يكون مخصصاً للمدنيين أو للعسكريين أو لكليهما معاً.

ولأن لكل من هذه الأنواع التدريبية خصائصه ومزاياه الإيجابية مثلما له قصوره وسلبياته ومآخذه فقد آثرنا الوقوف عند البعض منها، والأكثر استخداماً لنوضح مزاياها وسلبياتها قبل أن ننتقل إلى التمييز بين التدريب الإداري والتدريب الأمني الذي يدور حوله كتابنا هذا.

١ . ٥ التدريب أثناء العمل

ويسميه آخرون التدريب على رأس العمل (On the Job-Training) أو أن يكـون خـارج موقع العمل فيسـمى (Of-the Job Training). أما الأول عـلى رأس العمـل فيعد من مسـؤوليات المشرفـين والمسـؤولين الذين يعمل المتدربـون تحت إشرافهم وضمن أقسـامهم وإداراتهم. والمشرف حين يكون كفؤاً وذا خبرة وممارسة ناجحة وبنفس الوقت متعاوناً ومحباً لعلمه ولزملائه يعد أصلح المدربين وأكثرهم قربـاً ومعرفة بثغرات زملائه وتابعيه، والأقدر على تشخيص احتياجاتهم الأكثر أولوية وأهمية.

وقـد مارسـته الـشركات والمنظـمات قبـل أن تظهـر المعاهـد التدريبيـة المتخصصـة في التدريـب فـكان ذلـك يتـم أثناء تسـيير المعامـلات أو إجراء العمليـات الفعليـة، دون اقتطـاع أوقـات خاصـة للتدريـب حيـث يكـون التدريـب فرديـاً ومبـاشراً. وقد يكـون جماعيـاً وفرقياً حـين تخصص فترات قصيرة أسـبوعية أو شـهرية لتغذية العاملين بالنصح والإرشـاد أو لكشـف الأخطـاء والثغرات التي يحدثها بعض العاملين عبر المرحلة الزمنية السـابقة فيتـم تصحيحهـا ومعالجتها أو التنبيه لها قبل أن تنجـز وتوقع لكي لا يترتب عليها أية مساءلات قانونية.(حلمي ١٩٩٤).

كـما يعتـبر التدويـر الوظيفـي (Job-rotation) من آليـات التدريب على رأس العمل حين تتاح الفرصة للموظفين الجدد لأن يعملوا لفترات محددة في عدد من المواقع والأقسام، وشغل بعض الوظائف ذات الصلة بتخصصهم. كـما تلجأ بعـض المنظمات إلى تكليف بعض القياديـين بالعمل في مواقع أدنى إضافة لوظيفتهم القيادية حين لم يسـبق لهم العمل بالمنظمة التي عينوا حديثاً بها. ولكن تظل مثل هذه الممارسات محدودة التطبيق في أغلب المنظمات.

غير أن للتدريب أثناء العمل سلبياته ومعوقاته نذكر منها: عدم كفاءة المشرف إما لحداثته في العمل أو لكونه وصل له بالأقدمية ولم تتح له فرصة التدريب خارج منظمته. وعندها تبقى الأخطاء والثغرات أو الطرق التقليدية مستمرة، ويتم تناقلها بمرور الزمن مما يفقدها الكفاءة والفاعلية. (توفيق،٢٠٠٤).

وقد يكون المشرف أو الرئيس المباشر منشغلاً ولا يتسع وقته لتدريب من حوله أو أنه لا يرغب في تدريبهم خشية أن لا ينافسوه على موقعه أو ليظل هو محافظاً على هيبته وهيمنته باحتكار المهارات وطرائق الأداء الصحيحة وليظل أتباعه يرجعون له لاستماع النصح والإرشاد. وهذه ظاهرة سلبية تشيع بين البعض من المشرفين الذين قد يعانون من عقد نفسية كالأنانية والنرجسية وحب الذات. وقد لا يفضل العاملون أنفسهم التعلم على أيدي رؤسائهم ومشرفيهم لكي لا يكشفوا عن جهلهم وقصورهم أو لعدم ثقتهم بهم لكونهم لا يحسنون التوصيل ولا يملكون المهارات الشخصية التي تمكنهم من تدريب غيرهم. ولذلك يفضل البعض منهم التدريب بالملازمة أو بالقرين حين يطلب من أحد زملائه وأكثرهم خبرة أن يتولى هذا الدور وهذا ما يطلق عليه تدريب القرين (Apprenticeship Training).

وللتدريب على رأس العمل وأثناءه وفي موقعه (On-site Training) إيجابياته وفي أدناه عرض موجز لها: (تريسي،٢٠٠٤)

- عدم الحاجة إلى مدربين متفرغين أو مدربين خارجيين.
- عدم الحاجة إلى قاعات وتجهيزات تدريبية.
- عدم الحاجة إلى موازنة مالية لتغطية نفقاته.
- عدم استقطاع وقت يبتعد فيه المتدرب عن العمل.

- إن بيئة العمل لا تحتاج إلى تمثيل أو محاكاة لكون التدريب يتم داخلها.
- أنه يسهم في بناء علاقات عمل إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- يتحقق أثر التدريب ويتم نقله مباشرة قبل أن ينسى أو يهمل.
- يتحقق الاستمرار والاستقرار بتناقل الخبرات عبر المستويات والأجيال المتعاقبة.

١ . ٦ التدريب قبل العمل

وقد يتم التدريب في بعض الأحيان قبل أن يباشر الفرد عمله أو يبدأ دوامه في وظيفته. وهنا ينبغي التمييز بين المجتمعات والنظم التي تفترض بالمرشح إعداد وتأهيل نفسه للوظيفة أو للمهنة التي يرغب فيها أو يختارها كمسلك وظيفي لمستقبله. فيتولى الفرد البحث عن البرامج والمعاهد التي تلائم رغبته وتسهم في تدريبية وتأهيله للتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة أينما يجدها فيتنافس مع المرشحين الآخرين عليها، وعندها يتم الاختيار والانتقاء وفقاً للجدارة والكفاءة في ضوء الاختبارات وإجراءات التعيين المعتمدة لدى الجهة المعلنة عن الوظيفة. وهذا ما يتم غالباً في نظم الخدمة المفتوحة الشائعة في الدول المتقدمة.

وهناك حالات ومنظمات يتم اختيار واستقطاب المرشحين لشغل الوظائف فيها من بين أعداد المتقدمين من الخريجين الجدد أو ممن يتقدمون لها من منظمات أو وظائف أخرى. ويكون هؤلاء بحاجة إلى إعداد وتأهيل مسبق نظراً لخصوصية الوظائف والمهن التي سيشغلونها ومن بينها الوظائف الأمنية والمهنية ذات الطابع الفني والتقني لكونها تستلزم استخدام أنواع معينة من الأسلحة أو الأجهزة أو مهارات محددة للتعامل مع التقنيات

الإلكترونية أو مع وسائل النقل والاتصال أو التعامل الإنساني مع المتعاملين والزبائن من فئات وشرائح تتطلب إتقان لغة محددة أو إتقان قدرات إنسانية عالية المستوى. فعندها يتم إعداد برامج تدريبية لأفضل المرشحين لشغل هذه الوظائف ليتم انتقاء الأعداد المطلوبة من بينهم وفقاً للنتائج المتحققة من التدريب. أي أن هؤلاء يخضعون لاختبارات قبلية وأخرى بعدية إثر مشاركتهم بالتدريب الذي يسبق عملية التعيين. وهذا ما تطبقه أغلب الدول التي لا تزال تأخذ بنظم الخدمة المغلقة التي تتولى التدريب المسبق لمن تستخدمهم لكنها تحرمهم من حرية ترك العمل إلا بشروط مقابل هذا التدريب والتعيين.

ولذلك تسمى هذه البرامج التدريبية بالبرامج السابقة للعمل إذ تعد مرحلة تمهيدية لشغل الوظيفة. وهذا ما تطبقه العديد من المنظمات المدنية والأمنية بدولنا العربية لانتقاء المرشحين لشغل بعض الوظائف التي يتعذر على الأفراد تأهيل أنفسهم لها خاصة وأنهم لا يضمنون توافر الفرص المؤكدة لاستيعابهم لو أنهم بادروا ذاتياً للتدريب عليها.

والتدريب السابق للعمل يختلف عن التدريب خارج العمل الذي يقدم لمن هم يشغلون الوظائف فعلاً ولكن يتم تدريبهم أثناء خدمتهم في مواقع خارج منظماتهم أو خارج المدن وربما خارج الدولة. وقد تزايدت أعداد المتدربين الذين ترشحهم منظماتهم أو دولهم للمشاركة في برامج إقليمية ودولية في ظل التوجهات والتحديات العالمية التي ترافق العولمة وتدعو إلى وجوب التعاون الدولي في إطار المواثيق والاتفاقيات الدولية الداعية إلى مراعاة حقوق الإنسان أو لمكافحة الإرهاب والجريمة المنظمة أو لتأهيل الفئات المتضررة والأقل خطأ للمشاركة في الحياة المدنية والسياسية.

وللتدريب خارج العمل أو قبله إيجابياته وسلبياته، أما الإيجابيات فنذكر منها:

- أن التدريب بعيداً عن أجواء العمل يسبب الارتياح النفسي ويبعث على الاهتمام والجدية.
- يشعر المتدرب بالحرية التامة في مناقشة المدرب وطرح الأسئلة إن تعذر الفهم.
- يوفر فرصة التعلم من تجارب الآخرين والاستماع إلى وجهات نظرهم إزاء المشكلات.
- يكون المدربون أكثر تخصصاً وأحدث في معلوماتهم وتطبيقاتهم.
- يرافق هذا التدريب منح شهادات حضور ومشاركة أو اجتياز (ssaP) تسهم في تحقيق الأفضلية في التعيين او في الترقيات أو للانتقال لوظائف أخرى خارج المنظمة أو خارج الدولة.
- يساعد على تعرف المشاركين ببعضهم، وإقامة علاقات رسمية وغير رسمية تسهم في تبادل وتواصل المعلومات واللقاءات مستقبلاً.
- يوفر قاعات تدريبية وتقنيات وأجهزة متخصصة في توصيل المعارف وغرس الاتجاهات وتنمية المهارات أسرع مما يتحقق في أجواء العمل التقليدية.

أما سلبياته فهي: (الكبيسي، ٢٠٠٥)

- تكون كلفته المادية عالية أحياناً حين تعقده معاهد ومراكز متطورة أو في مواقع بعيدة.
- قد يتسبب في ابتعاد المتدرب عن أسرته أو عن مشاغله العائلية مما يزيد من قلقه.

- قد يتسبب في تأخير مهام وأعمال المتدرب لعدم وجود من يحل محله أثناء عمله.
- قد يسيء المتدرب توظيف هذه الفرصة فينشغل عن التدريب باللهو والترفيه والمتعة بعيداً عن البرنامج التدريبي الذي أرسل إليه.
- قد يكون المشاركون غير متماثلين ولا متقاربين في خلفياتهم ومستوياتهم أو لغاتهم فيؤدي هذا التباين إلى عدم الاستيعاب أو عدم استفادة بعضهم مما يقدم بالبرنامج الذي لم يراع هذه الفروق مسبقاً.

والحديث عن التدريب خارج مواقع العمل وخاصة حين يكون في الدول الأجنبية والصديقة يتوجب إحاطته بالاهتمام والعناية لانتقاء المؤهلين والأكفاء الذين يتقنون اللغة الأجنبية المستخدمة في التدريب والتخاطب. كما يلزم توعية المتدربين ممن يسافرون لأول مرة للخارج بما ينبغي أن يراعوه من التزام قيمي وأخلاقي يعكس تمثيلهم لدولتهم ويجنبهم الوقوع بالمشكلات التي تسيء لها. وبنفس الوقت تحصينهم من محاولات البعض من الجهات التي تحاول إغراءهم عبر فرص اللهو والترفيه أو انتماءهم لنواد وجهات غير آمنة تسعى إلى اختراقهم وتوريطهم بممارسات خطيرة قد لا تخطر على بالهم. فتحصينهم ثقافياً وحضارياً ومهنياً يعد من مستلزمات المشاركة في مثل هذه البرامج التدريبية الخارجية.

الخلاصة

مما تقدم يتضح للقارئ وللدارس أن التدريب العصري الذي يتطلع له الأفراد والمنظمات والمجتمعات هو الذي تحتاجه هذه الأطراف معاً، وترغب به وتبحث عنه لكي يمكنها من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات

التـي أفرزتها العقود الأولى من الألفية الثالثـة وتوجهاتها وتطوراتها الفكرية والتقنية. وهذا يستلزم التعامل مع التدريب كصناعة يتم التخطيط والإعداد لهـا، ويكون اسـتثماراً تحدد مجالاتـه وتكاليفه وعوائده، وبنفـس الوقت يظل نشـاطاً متخصصاً تـوكل مسـؤولياته للمهنيـين وللمتخصصـين في مراحله وخطواته.

وبذلك نضـع حداً للتدريب التقليدي المـوروث الذي ظلت نفقاته بلا عوائد ملموسـة، وبلا قيم مضافة، لكون المسـؤولون عنه من غير المختصين فيه، والمشـاركون ببرامجه لم يدركوا أهميته وأهدافه، ولأن خطواته وإجراءاته وعملياتـه لم تعالـج أو تؤطـر وفق منظـور تكاملي، ولم توجه بفلسـفة ورؤية مستقبلية تشارك في صياغتها الأطراف المستفيدة والجهات المنفذة معاً.

والذي نأمله هنا أن يسـعى المخلصون والمعنيون بالتدريب والدارسون لـه جاهديـن لتحقيقـه فيتقنـوا هـذه الصناعـة الواعـدة وينهضـوا بعملياتها ومراحلها ويسـهموا في الإعـداد والتخطيـط والتنفيذ والتصميـم والتطوير لبرامجهـا وبذلـك يكونون أصحاب رسـالة ووكلاء تغيـير وتطوير لمنظماتهم ولمجتمعاتهم.

وإذا كنـا قـد تناولنـا في هـذا الفصـل أنـواع التدريـب وفقـاً للأهداف وللمكان وللزمان وللمستويات وللتقنيات، فإن تركيزنا في الفصول القادمة سـينصب على برامـج التدريـب الإداري والتدريب الأمني التـي تنهض بها الأجهـزة والمؤسسـات الحكوميـة باعتبارها المدخـل الرئيس لتنميـة الموارد البشريـة الوطنيـة والقومية المعنية بتحقيـق الأمن بمفهومة الشـامل والتنمية بمفهومها المستدام.

الفصل الثاني

التدريب الإداري : مبرراته وأبعاده وبرامجه

٢ . التدريب الإداري:
مبرراته وأبعاده وبرامجه

مع التوسع الكبير في اعتماد التدريب من قبل مختلف القطاعات والمؤسسات خلال العقود الثلاثة الأخيرة كان لابد من إبراز الخصوصية لما يقدم من برامج تدريبية في الوزارات الإنتاجية والخدمية وعلى مستوى القطاعات الاقتصادية والزراعية والاجتماعية والصحية والتربوية وغيرها. وخاصة بعد أن أقدمت هذه الوزارات على إنشاء معاهد ومراكز تدريبية لإعداد وتأهيل كوادرها على شغل المهن والوظائف التي تتطلب مهارات ومعارف وسلوكيات ذات علاقة بأدائها وبطبيعة خدماتها وأنشطتها.

فالمعاهد والمراكز التدريبية التابعة لوزارات الصحة على سبيل المثال تخصصت في تقديم برامجها الصحية لاعداد وتدريب الأطباء والموظفين الصحيين والممرضين والملقحين والعاملين في المختبرات وفي الصيدليات ومراكز الإرشاد والتوعية والوقاية الصحية وغيرهم من الكوادر الطبية والصيدلانية والمختبرية.

والمعاهد والمراكز التدريبية التابعة لوزارات التربية والتعليم تخصصت في تقديم البرامج التأهيلية لإعداد المعلمين والمعلمات وفقاً لتخصصاتهم ولتأهيل الموجهين والمرشدين والعاملين في الإحصاء والتوثيق التربوي وغيرها من المهن التعليمية. وهكذا الحال مع المعاهد والمراكز التابعة لوزارات الزراعة وبرامجها الموجهة للفلاحين وللمرشدين الزراعيين والعاملين في التعاونيات أو التقنيات الزراعية. وهذا يقال عن بقية أنواع التدريب التخصصي والمهني والفني وفقاً لبقية القطاعات المختلفة.

٢ . ١ ماهية التدريب الإداري

أما التدريب الإداري فيظل بمثابة العامل المشترك بين جميع الوزارات والقطاعات والمنظمات على اختلاف أنشطتها وخدماتها ومجالات عملها لكونها جميعاً تشترك في ممارستها لوظائف التخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصال والمتابعة والرقابة وإدارة شؤون الأفراد والأموال والعلاقات العامة وإدارة الوقت والمباني والمعدات والمخازن والمشتريات وغيرها من عمليات مساعدة وتنفيذية وذات طبيعة متماثلة. ولذلك ترتبط المعاهد والمراكز التدريبية المعنية بالتدريب الإداري بوزارات الخدمة المدنية أو بوزارات التنمية الإدارية أو بمجالس الخدمة المدنية المركزية التي تتولى عادة إدارتها وتقديم برامجها وأنشطتها التدريبية لجميع الوزارات الحكومية.

غير أن التدريب الإداري لا يقتصر على البرامج التدريبية الحكومية المقدمة للموظفين الرسميين العاملين في مختلف الوزارات وفقاً لخطط سنوية تعد بناء على طلبها أو لما تحدده الجهة التدريبية المركزية وفقاً لإمكاناتها وخبراتها. فهناك إلى جانب ذلك البرامج التدريبية التي تقدمها المعاهد والمؤسسات الإقليمية والدولية للقيادات أو للمختصين في شغل بعض الوظائف الإدارية الموجهة نحو مهارات تكاد تكون مشتركة وضرورية للمستويات التنفيذية والتنموية لعموم الدول والتي تخص برامج معينة أو تركز على خدمات مجتمعية تنص عليها الاتفاقيات أو برامج المساعدات الدولية.

ومن بين البرامج الدولية المعاصرة نذكر على سبيل المثال التدريب على قياس معدلات الفساد وكشفه ومكافحته أو التدريب على شغل وظائف إعداد الموازنات العامة أو إعداد وتصميم الخطط التدريبية أو التهيئة النفسية للإحالة على التقاعد، أو للوقاية من الإصابات والحوادث والحفاظ على

السلامة المهنية للقوى العاملة أينما وجدت، وغيرها من البرامج ذات الطابع الإداري التـي يحتاجها الموظفون العاملون في هذه المجالات بغض النظر عن مسمى الوزارة أو المنظمة التي ينتسبون لها.

وهذه السـمة المشـتركة هي التي تضفـي على التدريـب الإداري الطابع العـام المركـزي أو الوطني لبرامجه وللجهـات التي تتولى إدارتـه وتنفيذه، أو الطابع الإقليمي والدولي الذي تقدمه مؤسسات العمل الإقليمي المشترك أو المنظمات الدولية لتقليص الفجوة في الممارسات وفي المهارات المتاحة للعاملين في الدول المتقدمة وغيرها من الدول الأقل تقدماً وتنمية (الطعاني، ٢٠٠٢م، والكبيسي، ١٩٩٧م، ص ١٧٣).

ويظل للقطاع الخاص في العديد من الأقطار مسـاهماته في تقديم برامج التدريـب الإداري للمنظـمات الحكومية المتعاقدة معهـا، أو للأفراد الراغبين وعـلى نفقتهـم، أو بناء على الطلـب من قبل الدولة حين يكـون النقص كبيراً ويتعـذر على المراكز والمعاهـد الحكومية تلبية جميع الاحتياجـات المقدمة من الـوزارات المختلفة. ويحـدث ذلك في حالات التحول مـن الإدارة التقليدية لـلإدارة الالكترونية التي تسـتلزم مهـارة التعامل مع الأجهـزة الإلكترونية وغيرها من الظروف التي تستجد وتتطلب تدريباً خاصاً وعاجلاً.

وعليـه فإن الذي نعنيه بالتدريب الإداري هنا هـو كل ما تقدمه المعاهد والمـدارس والمراكـز الحكوميـة الوطنيـة التابعـة لـوزارات التنميـة الإدارية أو الأجهـزة الخدميـة المدنيـة وما يقابلهـا من المسـميات في الـدول المختلفة للموظفين الحكوميين بمختلف مسـتوياتهم ووزارتهـم، وما تقدمه المنظمات الإقليميـة والدوليـة وكذلك مؤسسـات التدريب للقطـاع الخاص من أجل إعدادهـم وتأهيلهـم وتدريبهـم لتنميـة مهاراتهم وإثـراء معارفهـم وتطوير

قيمهم وسلوكياتهم في المجالات الإدارية بكل عملياتها ومجالاتها وتخصصاتها المختلفة لرفع كفاءتهم وتحسين فاعليتهم من أجل النهوض ببرامج الدولة وخططها التنموية الشاملة والمستدامة وتقديم الخدمات لجمهور المواطنين المتعاملين مع الأجهزة الحكومية ومنظماتها.

ولكي يكون للتدريب طابعه الإداري ينبغي أن تشمل برامجه عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والاتصال والرقابة والمتابعة والتطوير. ويدخل فيها ضمناً مفاهيم ومواضيع القيادة والقرارات والسياسات العامة والاستراتيجيات وقضايا إدارة الخدمة المدنية وشؤون الموظفين وإعداد الموازنات العامة والحسابات الحكومية الختامية وإدارة المخازن والمشتريات، وإدارة المكاتب والسكرتارية وإعداد التقارير، وإدارة الوقت، وإدارة المعلومات والتقنيات. كما تتناول المشكلات والظواهر والانحرافات المرافقة لها، أو المتعلقة بها، ومنها قضايا الفساد الإداري والمالي والتضخم الوظيفي، والهدر والضياع في الموارد والروتين الطويل، وضغوط العمل، والصراعات الوظيفية، وظهور الأزمات، وتفشي الوساطات، وتردي المعنويات، وسوء استخدام الصلاحيات وغيرها الكثير. ولكون هذه العمليات والقضايا والمشكلات تعيشها وتمارسها وتعاني منها جميع الوزارات الحكومية وهيئات القطاع العام وبنسب مختلفة، فإن وجود معاهد ومراكز ومدارس قومية ووطنية ومركزية تتولى تحديد احتياجاتها التدريبية السنوية والمستقبلية، وتصميم برامجها، وتنفيذ البعض منها، ومن ثم تقويمها وتطويرها يعد من مقومات نجاح الحكومات لتوحيد سلوكياتها، والتنسيق بين مفاصلها وهياكلها التنظيمية. والأهم من كل ذلك تنمية مهارات وقدرات العاملين فيها الذين يتقاضون رواتبهم ومستحقاتهم من الموازنة الحكومية مقابل أدائهم وعملهم الذي ينبغي أن يكون كفؤاً وفعالاً.

٢ . ٢ مبررات التدريب الإداري الحكومي

والمتابع للمعاهد التدريبية الحكومية في أقطارنا العربية يلحظ سرعة تزايدها واتساعها وتطورها خلال العقود الثلاثة السابقة بعد أن تزايدت الحاجة لبرامجها الإدارية، وتعاظم الطلب على توسيع فرص التدريب لعموم الموظفين. فإلى جانب المعاهد الإدارية والوطنية التي أنشأتها وزارات الخدمة المدنية وأجهزتها المركزية بدأت أغلب الوزارات تنشئ إدارات متخصصة للتدريب الإداري والنوعي لموظفيها ولكوادرها الإدارية والمحاسبية والمالية والخدمية.

كما أن الاعتمادات المالية التي أصبحت تخصصها الحكومات للتدريب هي الأخرى أصبحت تتصاعد وإن ظلت معدلاتها ومستوياتها لا تلبي الطموح الذي يتمناه المعنيون بالتدريب ولا تسد الطلب على البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية.

أما الأسباب والمبررات التي تكمن وراء تزايد عدد المراكز والمعاهد التدريبية وبالتالي تزايد الطلب على عقد البرامج والدورات التدريبية فيمكن إيجازها بما يلي:

- الزيادة المطردة في حجم السكان لغالبية الدول وبالتالي زيادة أعداد الموظفين العاملين بالأجهزة الحكومية المختلفة. وهذا يعني أن هناك نسبة زيادة سنوية لا تقل عن (١-٢٪) في أعداد الموظفين ممن يتم تعيينهم للنهوض ببرامج التنمية أو للحد من معدلات البطالة بين المتعلمين والخريجين الراغبين في العمل، وعدد هؤلاء يتجاوز عشرات الآلاف سنوياً في بعض الدول.

- التطور الهائل في المعرفة وفي الفكر الإداري، وظهور العديد من المفاهيم والأساليب والآليات والنظم الجديدة التي باتت تستلزم التطبيق وبالتالي إعداد الموظفين المؤهلين لها مثال ذلك مفاهيم الجودة الشاملة والهندرة والهندسة البشرية وتحسين نوعية الحياة الوظيفية، وسلوك المواطنة التنظيمية، والتميز والتفوق في الأداء والإدارة الإلكترونية والتعلم والتمكن التنظيمي والشفافية والنزاهة وغيرها من المفاهيم والتقنيات التي تستلزم برامج تدريبية خاصة للتعريف بها وغرس مهارات تطبيقها.

- التوجه نحو برامج توطين الوظائف في الدول التي لم يكن مواطنوها مؤهلين في العقود الماضية لإدارة قطاعات التربية والتعليم والصحة والصناعة والتجارة والخدمات والتشييد والبناء وشغل الوظائف القيادية والتنفيذية فيها فاعتمدت وبنسب عالية على العمالة الوافدة. وها هي اليوم تحاول الحد من هذه المعدلات وإحلالها بالعمالة الوطنية التي تتطلب مضاعفة البرامج التدريبية لتأهيلهم لشغلها. ويتساءل الكثيرون اليوم من أبناء دول الخليج العربي عن تواجد ملايين العاملين الوافدين بين ثنايا مجتمعاتهم ممن يحولون مليارات الدولارات من اقتصاديات دولهم بينما تظل نسب عالية من الخريجين المواطنين تعاني من البطالة (الشامسي وآخرون، ٢٠٠٣م).

- ضعف البرامج التعليمية والجامعية أو عجزها عن ربط المعرفة النظرية بالتطبيق وكذلك اختلال التوازن بين أعداد الخريجين في الحقول الإنسانية والإدارية والمهنية والتطبيقية المختلفة مما أدى إلى زيادة في أعداد الذين لا حاجة لهم، ونقص في أعداد الذين تحتاجهم أجهزة الدولة ومؤسساتها. وهذا يضاعف العبء الذي يقع على المعاهد

التدريبيـة لإعـادة تأهيلهـم أو لتمكينهم من شـغل الوظائف الإدارية والتنفيذية بعد اجتيازهم للتدريب.

- الضغوط المحلية والدولية التي باتت تمارسـها منظمات المجتمع المدني الوطنيـة منهـا والدولية بوجـوب تمكين النسـاء والأقليـات والفئات المحدودة التعليم ورفع مستواهم وإعدادهم للمشاركة في الحياة المدنية والإدارية في مناطق سـكناهم. كما وضعـت حدود وقيود وأخلاقيات لأسـاليب التعامـل مـع جمهـور المواطنـين بما يضمـن مراعـاة حقوق الإنسان والحفاظ على المال العام من الفساد وسوء الاستغلال.

- وأدت التوجهـات المعـاصرة للعولمـة وللحوكمـة والجـودة والتميـز والاعتـماد والانفتـاح والتعاون الـدولي إلى بلورة المعايـير والمؤشرات القياسية لأداء المؤسسات القطاعية على اختلافها لكي تحظى بالاعتماد الأكاديمي والمهني وباعتراف المنظمات الدولية المتخصصة ومنها معايير الايزو للتجارة الدولية، ومعايير لأداء الجامعات والمستشـفيات وبقية المؤسسـات الخدمية والإنتاجية. مما يلزمها جميعاً بتدريب موظفيها على هذه المعايير إذا ما أرادت الاستفادة من المزايا والقروض والمساعدات الدوليـة التي أصبحت تشـترط ذلك. وقد ضاعفت هذه المسـتجدات مـن أعبـاء المعاهـد التدريبية عـما كانت عليه بنسـب عاليـة. وفي هذا الصـدد تؤكد الدوريات التدريبية الدولية على أن العولمة باتت تتطلب مراجعة جذرية لبرامج التدريب الإداري لجعلها أكثر مرونة واستجابة للاحتياجـات الفعليـة للوظائـف وللمنظـمات وللاسـتراتيجيات، وللخطـط البعيدة المدى بـدلاً من بقائها مرتبطـة بالحاجات الآنية، أو بسـد النقص الحالي. ويقول أحد الخبراء الدوليين في هذا الصدد: "إن الحكومات لا يمكنها الاستجابة لضغوط وتحديات العولمة ما لم تنهض

مـدارس ومعاهـد التدريـب الإداري بمهامهـا الجديـدة وفي مقدمتها اعتماد برامج متقدمة لإعداد القيادات الحكومية الماهرة والاستراتيجية (المجلـة الدولية للعلوم الإدارية(I ras) ٢٠٠٤م، ص٣٨٥ـ٤٠٣) و(عمارة، ٢٠٠٠م).

- وتلعـب التقلبات والأزمات الاقتصادية وكذلك الحروب والكوارث الطبيعيـة دوراً في زيادة سرعة دوران العاملين في القطاعات والمنظمات الحكوميـة فحالات الكسـاد والركود تـؤدي إلى تسريح بعض الفئات دون غيرها، كما أن الكوارث والحروب تتسـبب في حدوث الإعاقات الجسـدية والتسريح مـن الوظائف. وهذه معاً تتطلـب جهوداً تدريبية مخططـة لهـذه الشرائـح المتضررة التـي يصعـب بقاؤها معطلـة خارج الخدمة وإثقال موازنات التقاعد والضمان الاجتماعي بتكاليف عيشهم طيلة سنوات عمرهم.

- وفي ظـل التراجع والتناقـص في حجم وكم الموارد والثروات الطبيعية الناضبة والاسـتغلال غير الرشـيد وغير المسـتدام الذي تتعرض له في العديد من الـدول، تتزايد أهمية الموارد البشرية، ورأس المال الفكري، ودور المعرفـة الصريحة والضمنية للقوى العاملـة ليصبح الإنفاق على التدريـب والتأهيـل، صناعـة اسـتثمارية واقتصادية مجزية حين تحسـن المنظـمات والمجتمعـات إدارتها وتوظيـف مخرجاتها وعوائدهـا داخلياً وخارجيـاً. وهـذا لا يتحقق إلا حين تصبح البرامـج التدريبية موجهة نحو إعادة هندسـة القدرات والمهارات وأسـاليب التفكـير والتعامل لدى المتدربين وتمكينهم من نسـيان الأساليب والعادات القديمة وبدء حياة وظيفية جديدة (حلمي، ١٩٩٤م).

لذلك قيل إن من مهام التدريب المعاصر مساعدة بعض الشرائح والفئات لتمكينهم من أن يولدوا من جديد عبر محو أميتهم الحضارية والإلكترونية فيعيشوا عصرهم ويرشّدوا وقتهم وينهضوا بواقع منظماتهم، ويقلصوا الفجوة التي تفصلهم عن العالم الخارجي المحيط بهم. فالتدريب في ضوء هذا الفهم هو إحدى المسارات الاستراتيجية للتطوير والتقدم والتحضر حين ترسم له السياسات وتوضع له الخطط وتصمم له البرامج وتبنى له المؤسسات الكفؤة الفاعلة لنقل ما يتم تقديمه في الورش والقطاعات إلى ميادين العمل وترجمته إلى سلوكيات وخدمات.

- وآخر المبررات التي باتت تستلزم مضاعفة الجهود التدريبية تتمثل في محاولة المنظمات الحد من ظاهرة مقاومة التغيير في عصر يعد التغيير فيه هو الثابت الوحيد والمتطلب الرئيس لعموم الموظفين، لإخراجهم من صناديقهم التي اعتادوا العمل داخلها وللحد من رفضهم لما يستجد من مفاهيم وتطبيقات أصبحت ضرورية للبقاء والنماء (درويش، ١٩٩٧م).

وقد أوضح جونسون مؤلف كتاب: «مدير الدقيقة الواحدة»، ومن ثم كتاب: «من أكل جبنتي» وكلاهما من الكتب التي حققت أرقاماً قياسية في مبيعاتها أهمية التغير في التوجهات والسلوكيات المقاومة للتغيير حتى أنه أنشأ شركة تدريبية مهمتها الأساسية إحداث التغير لدى المدراء ليمكنهم من البحث عن وظائف أو بدائل جديدة واجتثاث الخوف والتشدد مما هو في عالم المجهول والركون والاستقرار والقبول بما هو موروث وسائد (بلانتشارد وجونسون، ٢٠٠٤م).

٢ . ٣ أبعاد التدريب الإداري الحكومي

ولكي يكون التدريب صناعة استثمارية واستراتيجية تنموية ونشاطاً مؤسسياً فاعلاً ينبغي تهيئة الأجواء البيئية والبنية التحتية التي تسهم في بلورة مساراته وأهدافه وبرامجه بعيداً عن الارتجال والعشوائية أو التأثر بالأهواء والرغبات الشخصية، فتعرضه للتقلبات والتغيرات الطارئة والموسمية بمجرد تغير القيادات أو تعرض بعض أنشطته للإخفاق أو للنقد. وهذا ما تعاني منه أغلب المؤسسات والمعاهد التدريبية في أقطارنا العربية لغيبة الطابع المؤسسي والتوجه الاستراتيجي الذي يحكم أنشطة التدريب وبرامجه.

لذلك يؤكد المعنيون بالتدريب على ضرورة استكمال الأبعاد الأساسية التالية:

١ ـ البعد القانوني والتشريعي

للتدريب اليوم قوانين ونظم وتشريعات وسياسات وخطط تعتمدها دول العالم المتقدم وتلتزم بنصوصها وتحترم ما تنص عليه من حقوق وواجبات للمتدربين وللمدربين وتحدد ما ينبغي فعله وما يجب تجاوزه أو الكف عنه من ممارسات وسلوكيات. ويتم توثيقها ونشرها ووضعها في متناول الوزارات والأجهزة. كما يتم تلخيصها وطباعتها على شكل أدلة إرشادية وتوجيهات للقائمين على عملية التدريب من مشرفين ومنسقين وإداريين، موضحة ما ينبغي توفيره لهم من مستلزمات وإمكانيات للنهوض بواجباتهم. ومن بين ما توضحه هذه الأدلة كيفية الترشيح للبرامج التدريبية عند التنافس بين الراغبين ودور الدورات التدريبية في عمليات الترقية ومنح العلاوات وما يستحقه المتدربون من مخصصات عند إيفادهم داخل الدولة أو خارجها، والجزاءات المستحقة عند التغيب أو الفشل في اجتياز البرامج التي شاركوا فيها.

٢ ـ البعد المؤسسي والتنظيمي

ويتمثل في وجود جهة مركزية ووطنية تشرف على إدارة صناعة التدريب وأنشطتها وإعداد خططها وتحديد احتياجات الأجهزة الرسمية المختلفة للبرامج التدريبية حسب أهميتها ودرجة أولويتها. ومن مهام هذه الهيئة التي قد تكون على مستوى وزارة للخدمة المدنية أو جهاز مركزي للخدمة العامة أو مجلس للوظيفة العامة أن تنسق مع المعنيين بالتخطيط للتنمية الشاملة والمعنيين بالتخطيط لمستويات التعليم وبرامجه، ومع وزارات العمل أو التشغيل والقوى العاملة في الدولة. إضافة إلى تنسيقها وتعاونها مع المعاهد والمراكز التدريبية التابعة للوزارات أو تلك التابعة للقطاع الخاص من أجل توزيع المهام وتحديد الأدوار والتعاون المشترك في التخطيط والتنفيذ والتقويم والتطوير لعمليات التدريب وبرامجه، ولتوصيف الوظائف للعاملين في هذا الميدان. إضافة إلى وضع المعايير لاعتماد مدى أهلية المعاهد التدريبية المختلفة للقيام بمهامها، والاعتراف بشهاداتها.

٣ ـ البعد الثقافي والقيمي

وثقافة التدريب تعتبر بعداً هاماً ينبغي إشاعته وإرساؤه لدى المستويات القيادية ليؤمنوا بأهمية التدريب عن قناعة وليحرصوا على جعله مؤشراً هاماً في عمليات تقويم الأداء وإعداد التقارير السنوية. وبموجبه يلزم كل مسؤول بتخصيص بعض الوقت لتدريب مساعديه ومرؤوسيه وتوفير الفرص التدريبية الضرورية لتنميتهم. وأن تتم الاستفادة الفعلية من الخبرات والمهارات المكتسبة من البرامج التدريبية لينقلوا لزملائهم ما تم اكتسابه وتحصيله من معارف وقدرات ومهارات. وأن تجتث الانطباعات التقليدية

التي كانت تنظر للتدريب على أنه فرصة للترفيه أو للتعارف أو لقضاء بعض الوقت في المناطق السياحية وفي الفنادق الراقية أو للتجول بالأسواق ثم العودة مع الهدايا التي تقدم للرؤساء والزملاء. وهذا ما يزال شائعاً في بعض الأقطار أو لدى بعض المتدربين الذين يظنون خطأ بأنهم يحتاجون للراحة والترفيه أكثر من حاجتهم للتعلم أو للتجديد أو التطوير.

٤ ـ البعد المالي والاقتصادي

ومثلما أشرنا آنفاً لثقافة التدريب فإن مصطلح اقتصاديات التدريب بات ركناً آخراً يكمل بقية الأبعاد الأساسية لهذه الصناعة الاستثمارية والاستراتيجية. فما ينفق على التدريب من مبالغ وموازنات سنوية كان ينظر لها على أنها نفقات جارية واستهلاكية شأنها شأن ما ينفق على الإيجارات والكهرباء والماء ووسائط النقل وغيرها. لذلك كانت تتعرض للتقليص كلما تراجعت موارد الدولة أو ظهر العجز في الموازنات السنوية، ويتم ذلك بذريعة الترشيد والترشيف. (الكبيسي ٢٠٠٧).

لكن هذه الرؤية التقليدية قد تراجعت في أغلب الدول المتقدمة التي أصبحت تعتبر ما يتم إنفاقه على التدريب مؤشراً لقياس جهود التنمية وما ينجم عنها من العوائد المترتبة عن البرامج التدريبية المنفذة وفقاً للقطاعات أو للوزارات وأحياناً حسب البرامج التدريبية المنفذة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية أو الأمنية. ويراد بمصطلح اقتصاديات التدريب تلك الجهود العلمية والفنية التي تبحث عن تعظيم العوائد والقيم ومضاعفتها، وكذلك تقليص أو خفض التكاليف والنفقات، بزيادة إنتاجيتها دون الإخلال بالأهداف أو بالرضا المتحقق للجهات المستفيدة من التدريب أو للجهات المعنية بتنفيذه. وعلى الرغم من حداثة المصطلحات والمعادلات التي تستخدم لهذا الغرض

إلا أن هناك العديد من التجارب ومن الأدبيات المتاحة لاستيعاب هذا المصطلح وفهم مؤشراته ومعادلاته (الهويدي، ١٩٩٩م).

٥ ـ البعد الفكري والنفسي

والتدريب الإداري الذي يراد منه إحداث التغيير الجوهري والجذري في المعارف والمهارات والقيم يستلزم بالضرورة استعداداً نفسياً من قبل المتدربين وحضوراً فكرياً من قبل المدربين. فالمدربون الناجحون هم الذين يتخذون من عقولهم منصة للقفز بالآخرين إلى أجواء أرحب وفضاءات جديدة تُحدث فيهم الدهشة والمتعة في آن واحد حين يحسون فعلاً بأنهم يضيقون عالم المجهول ويوسعون دائرة المعلوم، أو أنهم يتجاوزون واقعهم لبلوغ مسافات بعيدة وجديدة. فإثارة المشاعر والعواطف هي الطريق لاختراق العقول والأذهان. وهذه الانتقالة لا يمكن أن تحصل ما لم تكن المادة التدريبية ثرية بمعانيها ومشوقة بطرق إيصالها. ويتم ذلك بتنويع الوسائل والطرائق التدريبية، وتوظيف أكبر عدد من الحواس البشرية لاستقبال المعلومات وحفظها بالمكان الصحيح وربطها بالمعلومات السابقة ذات العلاقة. ولذلك يجدر بمقدمي البرامج التدريبية أن يحسنوا التحول والتنقل بين منهجيات الحدس والتمثيل والتصور إلى منهجيات التحليل والتعليل والإمتاع والاستفادة من مبادئ التدريب في إيصال ما لديهم واكتشاف النمط المفضل والمناسب لخلفياتهم. وأن يدعموا مادتهم التدريبية بالأقوال المأثورة والأمثال الشعبية الإيجابية وبالقصص القصيرة وحتى بالرسوم الكاريكاتيرية لرفع المشاعر الإيجابية داخل قاعات وورش التدريب (كولز وبروسو، ٢٠٠١م).

٦ ـ البعد البيئي المحلي والدولي

ومع أن هدف المعاهد التدريبية الإدارية هو تنمية قدرات ومهارات العاملين في الأجهزة الحكومية على اختلاف قطاعاتها إلا أن هذا الهدف سرعان ما يصبح وسيلة لخدمة وتطوير البيئة المحلية والمجتمعية المحيطة بهذه الأجهزة. ومن الضروري أن يُراعى عند إعداد الخطط والبرامج التدريبية انطباعات واتجاهات جمهورها وزبائنها ومستويات الرضا عن الخدمات المقدمة لهم. والأهم من ذلك معرفة نوعية المشكلات والعقبات التي يشكو منها المواطنون وهم يتعاملون مع موظفي الدولة. فحين يكون التخلف والعجز والقصور هو العقبة فإن البرامج التأهيلية والتدريبية لتحسين الأداء وتحسين التعامل مع الزبائن تصبح مقدمة على غيرها. وحيث يعم الفساد والرشوة والمحسوبية والوساطات تصبح مهمة التدريب الأولى موجهة للبرامج السلوكية والتحصينية وللشفافية ولوسائل الرقابة ولنظم التظلم. وهكذا الحال بالنسبة للبيئة الخارجية والدولية للدول المجاورة لمعرفة مستويات النظم والسياسات والتقنيات والممارسات فيها من أجل تقليص الفارق بين التطبيقات المحلية والدولية. ومعلوم أن للضغوط الدولية اليوم أثراً مباشراً على انعقاد العديد من البرامج التدريبية التي يراد منها تمكين الموظفين من مراعاة حقوق الإنسان وعدم التميز في التعامل على أسس دينية أو عنصرية، وأن تراعى مبادئ النزاهة والشفافية في الأداء والاستماع، وتقبل النقد من جمهور المستفيدين من الخدمة.

٢ . ٤ أهم معاهد ومراكز التدريب العربية

لم يكن للنشـاط التدريبي مدارس ومعاهد متخصصة في غالبية أقطارنا العربيـة قبل مطلع النصـف الثاني من القرن العشرين. ولم تكن آنذاك الحاجة لقيامهـا قـد ظهرت لأن جل الجهد كان منصباً على إنشـاء المدارس التعليمية ومحـو الأمية لغالبية السـكان. كما أن الأجهـزة الإدارية ذاتهـا لم تكن بحاجة ماسـة للتدريب لكونها تدار من قبل سـلطات الاحتلال البريطاني والفرنسي والإيطـالي، وأن المواطنـين في هذه الدول لم يشـغلوا سـوى الوظائف الدنيا. ومـن يرجع إلى نظم التعيـين والتوظيف لتلك المرحلة يجـد أن إجادة القراءة والكتابة كانت هي الشرط الوحيد للتعين لشـغل الوظائف المحلية والمدنية. وربـما تكون مـصر والعراق أفضل حـالاً من غيرها من الـدول العربية حين أتيحت الفرصة لبعض النخب والشرائح من مواطنيها للابتعاث وللدراسـة في تركيا وفرنسا وبريطانيا في بعض التخصصات العسكرية والطبية والهندسية وغيرها من التخصصات الحديثة إثر حصولها على اسـتقلالها السياسي المبكر مقارنة بغيرها.

أما عامـة الناس فكانوا يتعلمون في الكتاتيـب وعلى أيدي بعض الملالي والشـيوخ في المسـاجد أو في المـدارس الابتدائية والإعدادية التي أنشـئت في العواصم والمدن الكبيرة وكانت لا تتجاوز أصابع اليدين في أحسن الأحوال.

غـير أن التغيرات التي رافقت انتهاء الحرب العالميـة الثانية، وبدء إنتاج البـترول في بعـض الأقطار وحصول الـدول الأخرى على الاسـتقلال وبدء بعـض مشـاريع الأعمار والتنميـة، قد ولد الحاجـة إلى إنشـاء معاهد ومراكز لإعـداد وتأهيل وتدريب قلة مـن الخريجين لكي يحلوا محل الأجانب ويتولوا إدارة شؤونهم المدنية والأمنية العامة.

كما أسهمت هيئة الأمم المتحدة ومنظماتها المتخصصة وبرامجها التنموية في تقديم المساعدات لبعض الدول لإنشاء معاهد للإدارة العامة، كما حدث في مصر عام ١٩٥٢م، وفي العراق عام ١٩٥٩م، وفي المملكة العربية السعودية عام ١٩٦١م، وفي المملكة الأردنية الهاشمية عام ١٩٨٩م. وقد أعطيت لهذه المعاهد الشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري للنهوض بأنشطة التدريب لتأهيل وإعداد وتدريب موظفي الدول، وسد احتياجات الوزارات من الكوادر الإدارية المختلفة إضافة إلى مهامها في تقديم البحوث والدراسات والاستشارات، واقتراح التشريعات والسياسات للخدمة المدنية وتطوير أجهزتها.

وعلى مستوى المغرب العربي بدأت تونس عام ١٩٥٦م بإنشاء المدرسة الوطنية للإدارة وأنشئت في المغرب المدرسة الوطنية للوظيفة العمومية. وقد استخدمت لديهم مصطلحات: الإعداد والتكوين والتربص والرسكلة، لتقابل مصطلحات التدريب والتأهيل في المشرق العربي.

وكان لإنشاء المنظمة العربية للعلوم الإدارية في إطار الجامعة العربية عام ١٩٦٩م والتي تحولت إلى المنظمة العربية للتنمية الإدارية لاحقاً دور في توعية الأقطار العربية بضرورة التمييز بين التعليم الإداري والتدريب الإداري من خلال المؤتمرات الدورية والبرامج التدريبية التي كانت تنظمها للموظفين العرب الذين ترشحهم أقطارهم للمشاركة فيها وتتحمل كامل نفقاتهم. مما أدى إلى تبادل الخبرات والزيارات، والتعاون في مجال التدريب الإداري القومي. كما حفزت العديد من الأقطار العربية لأن تبادر إلى إنشاء معاهد إدارية للتدريب. فأنشأت دولة الإمارات العربية المتحدة معهداً للتنمية الإدارية عام ١٩٨٠م، وأنشأت دولة عمان معهد الإدارة العامة في نفس العام. كما نشطت دولة قطر فألغت معهد الإدارة الذي أنشأته في الستينيات لكونه لم يحقق الكثير

في مجال التدريب، وأنشأت معهد التنمية الإدارية عام ١٩٩٧م. ويحتضن هذا المعهد المركز الإقليمي لمجموعة دول شرق آسيا والشرق الأوسط للإدارة العامة الذي تشارك في عضويته ٥٥ دولة.

ومع بداية الألفية الثالثة أصبح للتدريب الإداري على صعيد جميع الأقطار العربية معاهد ومدارس ومراكز وأكاديميات إدارية كبيرة وعديدة، ولها موازنات ضخمة وقد بدأت توفق وتنسق بين برامج التعليم والتدريب الإداري. كما تطورت بعض المعاهد لتقدم التدريب الإداري المتخصص، فبعضها خصص لتدريب القيادات العليا، وبعضها الآخر للتدريب الفني والتقني والمهني أو للتدريب على شغل الوظائف المحاسبية والتسويقية والمعرفية والمعلوماتية والإعلامية والإحصائية.

ونذكر هنا على سبيل المثال لا الحصر أكاديمية السادات للعلوم الإدارية في مصر وأكاديمية السودان للعلوم الإدارية، والمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن، ومعهد التنمية الإدارية في سوريا. ويحتل معهد الإدارة العامة مكانة هامة على صعيد المملكة العربية السعودية لاتساع وتنوع برامجه التدريبية لتشمل كل الوزارات والتخصصات، وليتجاوز عدد المتدربين فيه سنوياً عشرات الآلاف وعبر فروعه الجغرافية المختلفة.

وعلى الرغم من بعض التشابه والتقارب والتعاون المتبادل بين هذه المعاهد والأكاديميات والمدارس الوطنية عبر مؤسسات ومنظمات الجامعة العربية ومجلس التعاون لدول الخليج العربي، والتي يلتقي عبرها مديرو هذه المعاهد بصفة دورية وسنوية، فإن هناك بعض الاختلافات في الجهات التي ترتبط بها هذه المعاهد وفي المهام التي تؤديها. فالبعض منها يرتبط بوزارة المالية وبعضها الآخر بوزارات العمل والشؤون الاجتماعية، بينما ترتبط

أخرى بالجامعات أو بوزارات الخدمة المدنية والإصلاح الإداري أو بدواوين الخدمة المدنية أو بمجالس الوظيفة العامة.

كما تتباين في طريقة توفيقها أو ربطها بين الأنشطة التعليمية والأنشطة التدريبية. وكذلك في جمعها أو فصلها بين تدريب الذكور وتدريب الإناث، ناهيك عن تباينها في تطبيقاتها للتقنيات الحاسوبية ولبرامج التدريب عن بعد ومستوى استخدامها للأفلام وللحقائب التدريبية.

ومن المؤشرات الايجابية على مستوى أقطارنا العربية هو تفعيلها للتعاون الإقليمي والدولي وإقامتها للعلاقات والاتفاقيات مع المنظمات الدولية المعنية بالتدريب الإداري مثل المعهد الدولي للعلوم الإدارية في بروكسل (IIAS) الذي يتولى معهد التنمية الإدارية بدولة الإمارات إصدار النسخة العربية لمجلته الربع سنوية. وكذلك الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة، والمجموعة الأوروبية للإدارة العامة (EGPA)، والاتحاد الأفريقي للإدارة العامة (OFPA) والأكاديمية الفيدرالية للإدارة العامة في ألمانيا وكلية الخدمة المدنية في بريطانيا، ومعاهد الإدارة في ماليزيا وسنغافورة وإندونيسيا وغيرها. فمن شأن هذا الانفتاح على المعاهد الدولية للتدريب أن يقلص الفجوات وينقل أحسن الممارسات ويثري التجارب والخبرات لذلك نأمل تنشيطه وتفعيله واستمراره.

٢ . ٥ أهم برامج التدريب الإداري

تتنوع البرامج التدريبية التي تنظمها المعاهد والمراكز الحكومية لموظفي الإدارة العامة والقطاع العام. كما تتعدد مسمياتها الشائعة في هذه الدولة وتلك. ولكن بوجه عام يمكن التمييز بين أهم هذه الأنواع وعلى النحو التالي:

٢ . ٥ . ١ البرامج العامة والبرامج الخاصة

فالبرامج التدريبية العامة يراد بها مجموعة البرامج التي تطرحها المعاهد والمراكز ضمن خطتها السنوية وتكون مفتوحة لترشيحات الوزارات، كأن يكون هناك مقعد تدريبي واحد لكل جهة رسمية ضمن هذه البرامج المتعددة. ولكي تتاح الفرصة لأكبر عدد من الموظفين للمشاركة فقد لا يسمح للموظف الواحد أن يشترك بأكثر من برنامج في السنة الواحدة. وتتناول هذه البرامج عادة قضايا وموضوعات ومهارات مشتركة مثال ذلك مهارة الإشراف، وإعداد التقارير، وإدارة العلاقات العامة أو إدارة الموارد البشرية، وإدارة الوقت. ويشترط للمشاركة فيها أن يكون المتدرب المرشح لها يشغل فعلياً إحدى الوظائف ذات العلاقة بموضوعاتها.

أما البرامج التدريبية الخاصة فهي التي تقدم حسب طلبات الجهات الحكومية وتكون عادة متخصصة في مهارات وموضوعات تهم وزارة أو هيئة دون غيرها. فوزارة الإعلام قد تطلب برنامجاً حول فن التعامل مع الإشاعات أو حول قياس اتجاهات الرأي العام وهكذا بقية الوزارات الأخرى. وقد يقتصر البرنامج على الموظفين المرشحين من تلك الجهة دون غيرها وقد تشترك فيه أكثر من جهة واحدة. وهذا النوع من البرامج غالباً ما يكون مدفوع الثمن أي تقوم الجهة المستفيدة بتغطية نفقاته كحد أدنى أو أن يتم الاتفاق على دفع كلفة المتدربين حسب الأيام والساعات التدريبية. ولذلك يطلق عليها أحياناً ببرامج حسب الطلب لكي يتم تمييزها عن البرامج التي يقدمها القطاع الخاص. وتسمى أحياناً بالبرامج الزبائنية (Customized Programs) التي تعد وتنفذ لزبائن محددين دون غيرهم. ولكونها تُفصّل في ضوء طلباتهم ووفق قياساتهم فقد سميت (Tailored Programs).

وميـزة هـذه البرامج هي مشـاركة الجهة المسـتفيدة مع الجهـة المنفذة في تحديد أهداف البرنامج وتصميم مفرداته وتحديد أساليبه وأحياناً يتم الاتفاق على المعايير والمؤشرات لقياس ما هو مسـتهدف منه. ولكي لا تسـتأثر وزارة واحدة بهذا النوع من البرامج فغالباً ما يحدد العدد الذي يسمح به لكل وزارة سنوياً.

٢ . ٥ . ٢ البرامج الإعدادية والبرامج التأهيلية

ويقصـد بالبرامـج الإعدادية البرامج التي تقدم للخريجين الجدد سـواء كانـوا مـن الجامعـات أو مـن الثانويـات العامـة أو مـن المسـتويات الأدنى حـين تكـون ذات طابع كتـابي أو مهني. وتقـدم بعض هـذه البرامج لبضعة أسـابيع وبعضها لبضعة أشـهر، وقد تمتد لسـنة واحدة تبعاً لمستوى المهارات والمعلومات والتقنيات التي تتطلبها الوظائف التي سيشغلها هؤلاء.

وقد يكون هؤلاء قد تم توظيفهم فعلاً فيكون هذا التدريب أثناء الخدمة لكـون الجهة المسـتفيدة تتـولى دفع مرتباتهـم كموظفين. وأحيانـاً تكون هذه البرامـج مفتوحة لمن يرغبون ممن تتوافر فيهـم شروط التعيين لكن توظيفهم يقـترن باجتيازهم لهـذه البرامج بنجاح أو بتفوق على غيرهـم. ولذلك تقوم الجهة المسـتفيدة بدفع نفقات تدريبهـم فقط وبعدها قد تخضعهم لاختبارات ومقابـلات لانتقـاء الأفضـل والأكفأ منهـم. وعندها يمكن أن نسـمي هذه بالبرامـج التأهيليـة أو بالبرامـج التي تسـبق الخدمة. علماً أن بعضـاً من هذه البرامج التأهيلية قد تنظم لإعادة تأهيل بعض الموظفين الزائدين عن الحاجة بسـبب إدخال المكننة والحواسـيب فيسـتغنى عن أعمالهم الكتابية. وبدلاً من تسريحهـم تتم إعادة تأهيلهـم لإدخال المعلومـات أو لإدارة أجهزة التصوير والاستنساخ أو لأعمال إدارية أخرى توجد حاجة لمن يشغلها.

والـذي يجمـع بين النوعـين من هـذه البرامج هـو كونها تنظـم من قبل الـوزارات إما لإعـداد الخريجين الجدد قبـل توليهم لوظائفهـم لأول مرة أو أنهـا تعيد تدريبيهم لشـغل وظائف جديدة بعد أن انتفـت الحاجة لوظائفهم السـابقة. والتدريـب هنا يهـدف إلى إعطائهم الحـد الأدنى مـن المعرفة ومن المهارات والمعلومات التي تجعلهم قادرين على بدء ممارسة أعمالهم التي تعتبر البداية لمساراتهم الوظيفية القادمة. وتتباين بعض الدول العربية في مسمياتها لهذه البرامج كما سبق وأسلفنا.

٢ . ٥ . ٣ البرامج التنشيطية والبرامج التطويرية

والتنشيط الذي تستهدفه البرامج هو الذي يُقدم لموظفين حاليين ولكن مـضى عـلى خدمتهم بضع سـنوات، لكي لا يتعرضـوا للتقادم أو للتكاسـل أو للضجـر والملـل، أو حـين تكتشـف منظماتهم أنهـم لم يرتقوا إلى مسـتوى الأداء الـذي يقدمـه زملاؤهم وعندها يتم ترشـيحهم لبرنامج تنشـيطي قد يكـون مخصصاً للجهة المسـتفيدة وحدهـا حين يكون هناك عـدد من هؤلاء ممـن يمارسـون مهنة أو يـؤدون عملاً متشـابهاً. وقد تعقد البرامج التنشـيطية للموظفين الذين يحصلون على تقويم متدن أو متوسـط في تقاريرهم السنوية أو للذين تحتاجهم منظماتهم وتود أن توفر لهم فرصة إنعاش لقدراتهم وتفعيل خبراتهـم ولتحسـين أدائهم بدلاً مـن إحباطهم أو إشـعارهم بأنهم مهددون بالتسريح عن العمل.

أمـا البرامج التطويرية فغالباً ما تقدم للفئات والشرائح التي تبدو عليها ملامـح الإبـداع أو تُظهر مسـتوىً جيداً من التفكير الإيجـابي وبنفس الوقت تبحـث عـن التغيـير والتجديـد. وبعض هـؤلاء قـد يكونون مـن الموظفين المخضرمـين الذيـن أكسـبتهم خبراتهم مسـتوى جيـداً أو عالياً مـن الكفاءة

والمهارة ومع ذلك فإنهم شغوفون ومتطلعون لاكتساب الجديد والبحث عن المعلومات أو المهارات للتعبير عن طاقاتهم الكامنة أو عن معرفتهم الضمنية. وقد يكون بعضهم من بين الطاقات الشابة التي استطاعت أن تثبت وجودها رغم قصر مدتها، أو لتحسس المسؤولين بأن هناك مجموعة واعدة من الموظفين ويمكن بتوفير فرص التدريب الفعال لهم أن يختصروا الزمن ويحققوا ذاتهم ويسهموا في رفد منظماتهم برؤى جديدة وبأساليب بديلة باتت تتطلبها ظروف العمل في أجواء التعقيد والتنافس المحموم الذي تشهده منظماتهم ومجتمعاتهم.

ومعلوم أن تصميم وتنفيذ البرامج التطويرية يعد أصعب وأعقد من تصميم البرامج التنشيطية لكون الأول يقترب من التدريب التحويلي أو التدريب الموجه للأداء المتميز أو للتفوق. وقليلون هم الذين نجدهم في المنظمات الحكومية ممن لديهم هذا الطموح وهذا الاستعداد بغيبة الحوافز المادية والمعنوية التي تستفز حماسهم.

٢ . ٥ . ٤ البرامج القيادية والإشرافية

وفي ضوء تعدد المستويات الإدارية للهياكل التنظيمية الهرمية السائدة في منظماتنا الحكومية فإن البرامج التدريبية التي تقدم للمستويات العليا التي يشغلها القادة والمديرون تختلف عن تلك التي تقدم للمستويات الوسطى التي يشغلها رؤساء الأقسام والمشرفون. نظراً لتباين المهام والمسؤوليات التي ينهض بها كل منهم. فالقادة على سبيل المثال يحتاجون لبرامج تدريبية حول التفكير والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات المستقبلية والتنظيمية وإدارة التغيير، وإدارة الأزمات ومهارات التفويض والتفاوض. أما المشرفون

في المستويات الوسطى فهم بحاجة لبرامج تدريبية حول مهارات التعامل مع ضغوط العمل ومواجهة الصراعات وإدارة الوقت، وكتابة التقارير، ونظم حفظ المعلومات والاتصال، ومهارات الاستماع، وإدارة الاجتماعات، وإدارة فرق العمل، وتقويم الأداء، وتحفيز العاملين وغيرها من البرامج التي تمكنهم من تحسين الأداء وتحقيق الرضا وخدمة الجمهور، وتوظيف بعض التقنيات ذات العلاقة بوظائفهم التنفيذية.

وتظل المستويات الدنيا التي يشغلها الكتبة وموظفو الشعب والوحدات الخدمية والمساعدة أو بعض المهن اليدوية أو الحرفية تحتاج لبرامج من نوع آخر لرفع كفاءة أدائهم أو لمعالجة بعض المشكلات التي تواجههم. ومن هذه البرامج على سبيل المثال: السكرتارية وإدارة الأرشيف وإدارة المخازن، وتنظيم مواعيد المراجعين، أو العاملين في أقسام الصيانة، والنقل والحراسة وغيرها فهذه تتباين حسب طبيعة نشاط المنظمة وحسب مستويات موظفيها الذين يشغلون هذه الوظائف.(سمث واخرون، ١٤٢٧)

٢ . ٥ . ٥ برامج التدريب الصباحية والمسائية

وقد تثير المواعيد التي تعقد خلالها البرامج التدريبية مشكلة بين الجهات المستفيدة والجهات المنفذة. فحين يكون البرنامج التدريبي عاماً وقصيراً والمشاركون فيه من جهات متعددة، فإن انعقاده يكون صباحياً. أما إذا كان البرنامج خاصاً ومعداً بناء على الطلب، والمشاركون فيه من مؤسسة واحدة ففي الغالب أن الجهتين تفضلان انعقاده في المساء لكي لا يؤثر ذلك على استمرارية العمل للجهة المستفيدة، وبنفس الوقت لا يربك عمل الجهة المنفذة التي لها برامجها العامة المحددة مسبقاً ويتعذر تأجيلها.

لكن للتدريب المسائي سلبياته على المتدربين الذين سيرهقهم العمل صباحاً والتدريب مساءً، إذ يقلل من تركيزهم وقدرتهم على الاستيعاب والاستفادة من التدريب ما لم تكن أجواء التدريب مريحة ووقت الجلسات قصيراً، وموضوع البرنامج مشوقاً، والمدرب ماهراً في شد الانتباه وإزالة الملل مع زيادة وقت الاستراحات التي يتخللها تقديم المنبهات.

أما حين يكون البرنامج التدريبي منفذاً خارج بيئة العمل أو في خارج الدولة وأن المشاركين في التدريب متفرغون كلياً للبرنامج فقد تفضل الجهة المنفذة أن يكون التدريب صباحاً ومساءً لتقليل عدد الأيام التدريبية ولإتاحة وقت أطول للنقاش أو لتطبيق أسلوب الورش أو أسلوب إدارة الحالات، أو حل التمارين العملية، أو عرض الأفلام وغيرها من أساليب التدريب الحديثة التي تؤكد على وجوب إحداث التغير داخل القاعات التدريبية.

وتظل المفاضلة بين التوقيتين موضع نقاش، وقد تحكمه متغيرات أخرى تتعلق بتوافر القاعات التدريبية وجاهزية المدربين والمتدربين وأماكن سكناهم وغيرها من العوامل التي ينبغي مراعاتها في مثل هذه المواقف.

الخلاصة

أوضحنا في هذا الفصل ماهية التدريب الإداري وما يُميزه عن بقية أنواع التدريب الأخرى ومنها التدريب التربوي والصحي والمعرفي والصناعي والزراعي والاجتماعي والمهني أو الحرفي واليدوي الذي يقدم لشرائح من المختصين العاملين أو الذين يحترفون أو يتخصصون في مجال فني أو هندسي أو اقتصادي أو مهني محدد. فهو يشمل البرامج التدريبية الموجهة للموظفين الحكوميين أي للموارد البشرية العاملة في المنظمات العامة والقطاع العام

لتحسين الأداء القيادي والإشرافي والتنفيذي والتشغيلي ولتمنية المهارات ذات الطابع الإداري المشترك التي يتعذر على أي وزارة أو هيئة عامة أن تستغني عنها. وسواء قدمت هذه البرامج من قبل المعاهد والمراكز الحكومية أو من قبل منظمات إقليمية ودولية أو من قبل مراكز أهلية وخاصة يتم التعاقد معها لتدريب موظفي الدولة وفق خطة معدة سلفاً تستوجبها الأهداف العامة لأجهزة الدولة المختلفة وتمول من قبلها. ولا يشمل التدريب الإداري بهذا المعنى ما عداه من برامج تدريبية خاصة يتقدم الأفراد للمشاركة فيها لتأهيل أنفسهم لأغراض شخصية تتعلق بأهدافهم الخاصة أو للتوعية والتثقيف في بعض مجالات الحياة لتجاوز مشكلات يعاني منها الأفراد أنفسهم. ولا يشمل كذلك ما تقدمه المنظمات العامة لتدريب موظفيها مهنياً وفنياً في موضوعات لا علاقة لها بالإدارة وعملياتها وعناصرها. كتلك المتعلقة في مواجهة الإرهاب والجرائم المنظمة، أو بمعالجة الأمراض الوبائية أو لمواجهة مشكلات التلوث أو قضايا الصناعة والزراعة والتجارة، أو بقضايا جنوح الأحداث وظواهر الطلاق والعنوسة والعنف الأسري. فهذه الموضوعات ورغم ما تسببه للأجهزة الإدارية الحكومية من أعباء وهموم ومخاطر إلا أن البرامج التدريبية التي تعالجها أو تحد منها تتولاها معاهد وجهات تدريبية متخصصة كل في قطاعه ويندر أن تقوم بها المعاهد الوطنية المتخصصة في التدريب الإداري ضمن خططها. وقد تكلف أحياناً وبناء على طلب هذه الجهات أن تسهم أو تتعاون المعاهد الإدارية في استضافتها أو بالمشاركة في أثرائها بمدرب أو أكثر. وهذا ما يستوجبه التوجه نحو التدريب المتخصص الذي تتطلبه روح العصر وينسجم مع التطور المعرفي للحقول الإدارية المختلفة.

الفصل الثالث

التدريب الأمني: خصائصه ومبادئه وبرامجه

٣ .التدريب الأمني
خصائصه ومبادئه وبرامجه

برزت أهمية التدريب في القطاعات الأمنية خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين على مستوى أقطارنا العربية إثر ظهور المعاهد والمراكز المتخصصة التي أنشئت للأفراد وللضباط العاملين في الأجهزة الأمنية بعد أن تكشفت أوجه القصور في برامج التعليم الأمني الذي كانت تقدمه كليات الشرطة وكليات الضباط وظهرت أوجه القصور والعجز في التدريب العام الذي تقدمه لطلبتها. وكان للظواهر والأحداث التي بدأت تفرض نفسها على الأجهزة الأمنية التقليدية وفي مقدمتها انتشار ظواهر العنف والإرهاب والجريمة المنظمة وتعاظم معدلات الجريمة العادية دور هام في تحريك الجهود الموجهة نحو تفعيل البرامج التدريبية لرجال الأمن ولقواه العاملة في مختلف الأجهزة الأمنية.

أما المسميات التي استخدمت أو أطلقت على تلك البرامج فقد تباينت بحكم التنوع والتعدد والاختلاف في التجارب السابقة التي خضعت لها أقطارنا في ظل الاحتلال الانجليزي والفرنسي أو تأثرها بالمصطلحات المحلية التي تباينت عادة في المشرق العربي عنها في المغرب العربي. ومن بين تلك المسميات نذكر مصطلح تدريب قوى الأمن، التدريب الشرطي، تدريب الضباط والأفراد، تدريب الأمن الوطني، التأهيل والتكوين الأمني، التدريب المسلكي، والتدريب الأساسي لأطر الأمن العمومي وغيرها.

أما مسميات الجهات التدريبية المتخصصة في القطاعات الأمنية فقد

تباينت هي الأخرى فبعضها اتخذ مسمى أكاديمية أو كلية، وبعضها اكتفى بمسمى معهد أو مركز،، بينما أنشئت في أقطار أخرى إدارات ومصالح وهيئات تدريبية، وأخيراً ظهر مصطلح المدن التدريبية الأمنية.

ولكي لا تظل هذه الاختلافات الشائعة والمتباينة في المسميات، كان لابد من الاتفاق على مصطلح موحد تلتقي عنده البرامج التدريبية التي تنهض بها المؤسسات والأجهزة الأمنية العربية فكان ذلك في الاجتماع الخامس الذي دعت له جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية عام ١٩٩٨م (آنذاك كانت تسمى أكاديمية) والذي عقد في إمارة رأس الخيمة بدولة الإمارات العربية المتحدة وتم الاتفاق على مصطلح التدريب الأمني. ولا شك أن هذا التحول وهذا الاهتمام بالتدريب الأمني لم يأت من فراغ ولم يكن مرتجلاً أو عفوياً بل كان استجابة حتمية لمواجهة الظروف والتحديات التي باتت تهدد الأمن والاستقرار وتعيق عجلة التنمية وبرامج التعمير والبناء في عدد من الأقطار.

٣ . ١ ماهية التدريب الأمني ونطاقه

كان طبيعياً أن تتصدر قضايا الأمن الوطني وموضوعاته قائمة القضايا الكبيرة التي تشغل بال الحكومات والمجتمعات والمنظمات في جميع أقطار العالم دون استثناء. ويكفي للتدليل على ذلك أن هذه الأحداث قد فرضت على الولايات المتحدة الأمريكية وهي الدولة الأقوى في العالم أن تنشئ ولأول مرة وزارة متخصصة لإدارة شؤون أمنها القومي على الرغم من تعدد وتطور أجهزتها وهيئاتها ومجالسها الدفاعية والأمنية والاستخباراتية المعروفة بهيمنتها على كل ما يدور ويحدث في العالم. فلا شك أن مبادرتها هذه تعكس قناعتها بخطورة وحساسية الأمن الذي هو العماد والأساس

للاستقرار والتقدم والاطمئنان وأن فقدانه أو ضعفه يعني الخوف والفوضى والاضطراب والتراجع ثم الانهيار. فما بالك بالدول النامية التي تعرّض أمنها خلال العقدين الأخيرين لمخاطر داخلية وخارجية أقلق أمنها واستقرارها بعد أن ظهرت منظمات الجريمة المنظمة وتحالفت مع قوى وجهات تعمل من خارج الحدود لغرض أجندات متطرفة وأساليب عدوانية وإرهابية تستلزم الإعداد والتأهيل والتدريب لمواجهة خطرها وكبح جماحها.

أجل فالتدريب الأمني يعد اليوم أحد أنواع التدريب المتخصص ونعرفه بأنه:

«نشاط علمي وعملي مخطط يهدف إلى إكساب المعارف وتنمية المهارات وغرس القيم التي تمكن رجال الأمن من القيام بمهامهم ووظائفهم الموجهة لتحقيق الأمن والاستقرار في مجتمعاتهم والحد من معدلات الجرائم بكل أشكالها وأنواعها ومجالاتها للحد الأدنى إذا تعذر منع وقوعها». ويشمل هذا التدريب البرامج المقدمة من وزارات الداخلية ومعاهدها وتلك المقدمة من قبل الوزارات الأخرى المعنية بالأمن الشامل إضافة لما تقدمه المعاهد الإقليمية والدولية والخاصة للتدريب الأمني. ويتم ذلك من خلال إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها عبر الدورات والحلقات وورش العمل التي يتم التخطيط لها في ضوء الاحتياجات الفعلية، وسواء كان تنفيذها يتم داخل الدولة أو خارجها.

وفي ضوء هذا التعريف الجامع والشامل لمصطلح التدريب الأمني يمكن القول بأن نطاقه سيتسع ليشمل البرامج التدريبية المتخصصة التالية:(صوفان.٢٠٠١)

١ ـ البرامج التدريبية التي تعدها وتنفذها الأكاديميات والمدن والمعاهد والمراكز التدريبية التابعة لوزارات الداخلية مباشرة أو للإدارات العامة الأمنية التي تتبعها، والموجهة لمن يعملون في الخدمة كأفراد

أو ضبـاط، فهـو تدريب أثنـاء الخدمـة. ولا يشـمل التدريب الذي تقدمه الكليات كجزء من نظامها التعليمي للطلبة المستجدين المراد تأهيلهـم ليكونوا مسـتقبلاً رجال أمن، وبذلك نكـون قد فرقنا بين التعليم الأمني والتدريب الأمني.

٢ ـ التدريب الذي تشهده الأجهزة الأمنية داخل أروقتها ويتم بموجبه قيـام الرؤسـاء والمسـؤولين والمشرفـين وآمري الوحـدات بتدريب مرؤوسيهم وأتباعهم العاملين معهم وفق خطة محددة، وعندها يعد التدريب جـزءاً من المهام التي ينهضون بها ويتم تقييمهم بموجبها، وهذا يسـمى التدريب داخل العمل (On job training). وبالرغم مـن أن هـذا النوع من التدريـب يحدث في غالب الأجهـزة إلا أنه لم يؤطـر حتـى الآن في خطط ولم يتـم إدراجه ضمن جهـود التدريب الأمني مع أهميته البالغة .

٣ ـ البرامج التدريبية التي تنظمها الجهات المتعاونة مع الأجهزة الأمنية والتـي تُعـد بنـاء على طلبهـا سـواء أكانت هـذه الجهـات حكومية كوزارات التعليم العالي والتربية والعدل والخدمة المدنية والشـؤون الاجتماعيـة، أو كانت جهات خاصـة أو تطوعية محلية أو إقليمية أو دولية، طالما أن هذه البرامج موجهة لقوى الأمن أو لعموم المواطنين الذين يتطوعون ويشاركون في حفظ الأمن والوقاية من جرائمه، أو يعاونـون في تخفيف الآثار والحـوادث والإصابات التي تتعرض لها أوطانهـم ومدنهم. وتعـد جمعيات الهلال والصليـب الأحمر وحماية البيئة وحماية المسـتهلك وجماعات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر أمثلة عليها.

٤ ـ البرامـج التدريبيـة التي تقدمها المنظمات المحليـة والإقليمية والقومية

والدولية المتخصصة في قضايا الأمن ومنع الجريمة ومكافحة الفساد والإرهاب أو تبادل المعلومات الأمنية وتنمية المهارات لاستخدام التقنيات لأغراض أمنية . وهناك العديد من هذه الجهات التي بدأت تنشط في مجال التدريب الأمني، وتأتي جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في مقدمة هذه الجهات الإقليمية المتخصصة. أما على الصعيد الدولي فهناك العديد منها، وبعضها يتبع لهيئة الأمم المتحدة ومنظماتها المتخصصة التي تسهم في التعريف بقضايا حقوق الإنسان والدفاع عن حقوق المتهمين مثال ذلك الأكاديمية الدولية للتدريب الأمني (ISTA).

وعليه فإن المعيار الذي يعتمد في تصنيف التدريب الأمني وفرزه عن غيره من أنواع التدريب، هو هدف البرامج وطبيعتها الأمنية وليس الجهة المخططة أو المنفذة لبرامجه سواء أكانت عامة أم خاصة، وطنية أم إقليمية أم دولية. ولا عبرة بالمكان الذي تعقد فيه هذه البرامج سواء أكانت ساحة التدريب، أو قاعاته التابعة لوزارات الداخلية أو كانت في فنادق أو قاعات خارج هذه الوزارات، أو تم عقدها في مدن وأقطار خارج حدود الدولة. وقد لا يكون التدريب الأمني موجهاً لرجال الأمن وإنما لشرائح من المواطنين ممن يتطوعون في الحملات المرورية أو الإسعاف والإنقاذ أو الوقاية من جرائم المخدرات أو الإرهاب. وهذا هو التعريف الذي ينسجم ومفهوم الأمن الشامل الذي يترجم شعار «الأمن مسؤولية الجميع». ويشمل بنفس الوقت أمن الأفراد وأمن المنشآت والأمن الفكري والسياحي والرياضي والدبلوماسي والاقتصادي والمعلوماتي والحدودي وغيرها من مهام يتعذر على أي وزارة مهما كبرت واتسعت أن تنفرد بالنهوض بها دون تعاون مجتمعي وتطوعي، داخلي وإقليمي ودولي.(الكبيسي، ٢٠٠٧)

٣ . ٢ أهداف التدريب الأمني

أما أهداف التدريب الأمني فلا يمكن الإسهاب في عرضها لكثرة ما كتب عنها. فهناك الأهداف العلاجية التي تركز على سد النقص وتلافي القصور في أداء العاملين بالمنظمات المدنية وحل بعض مشكلاتها. وهناك الأهداف الوقائية التي تحد من وقوع المشكلات وتحول دون استمرارها. وهناك الأهداف التطويرية والاستراتيجية للتدريب التي تنطلق من التحسب والتنبؤ واستشراف المستقبل والتهيؤ له والإسهام في صناعته. وهذه هي الأهداف الأكثر أهمية وفاعلية إذا ما أحسن التخطيط لبرامجها وتنفيذ محتواها والتي ينبغي أن يتجه لها الاهتمام في ظل التسارع في الأحداث والتطور في التقنيات وتعاظم الأخطار الناجمة عن الجرائم المنظمة والمستحدثة لكي لا يأتي التدريب متأخراً أو متخلفاً.

ويمكن تصنيف الأهداف التدريبية وفقاً للجهات المستفيدة من التدريب، فهناك الأهداف التي يتطلع لها المتدربون أنفسهم من أجل توسيع فرص ترقيتهم والتقدم في مساراتهم الوظيفية، ولتحسين قدراتهم ومهاراتهم حفاظاً على مواقعهم فلا يكونون ممن تتدنى تقارير أدائهم أو توجه لهم العقوبات فتضعف ثقتهم بأنفسهم، أو لمنع وقوع الإصابات والحوادث التي يتعرضون لها عند استخدامهم لأسلحتهم ومعداتهم. ناهيك عن كون التدريب الأمني يسهم في حفاظهم على لياقتهم البدنية وتحمل الضغوط النفسية والعمل في الظروف القاسية والتحصين ضد محاولات الاختراق والإفساد والانحراف.

ومع أن الأهداف أعلاه تتصف بالشخصية أو الذاتية للمتدربين إلا أنها تصب بدورها في صالح الأجهزة والمنظمات التي يعملون فيها. ومع

ذلك فهناك أهداف تنظيمية مباشرة يحققها التدريب الأمني للأداء التنظيمي والأمني لمختلف الأجهزة القطاعية العاملة في مجال الأمن؛ نذكر منها:

- الحد من الهدر والضياع في الأرواح والجهود والنفقات والأوقات.
- تعميق الشعور بالولاء والانتماء للأجهزة الأمنية والحد من معدلات الغياب والتسيب والتسرب.
- تجويد أداء الخدمات الأمنية المقدمة للجمهور وتحسين سمعتها وثقة المواطنين بها.
- تنمية المفاهيم والقيم الإيجابية والإنسانية والديمقراطية وفقاً للمعايير الدولية.
- مواكبة التطورات والمستجدات في التشريعات وفي العلوم والتقنيات وتقليص الفجوة في المفاهيم والقيم والسلوكيات بين أجيال رجال الأمن القدامى والمستجدين .
- الحد من معدلات الجرائم التقليدية والمستحدثة ومن الإنفاق الذي يترتب عليها والأضرار التي تنجم عنها.

وهذه بدورها تصب في صالح المجتمعات التي تعمل فيها الأجهزة الأمنية، فبرامج التدريب الأمني هي أحد مكونات برامج التنمية البشرية الشاملة والمستديمة التي تمتد فاعليتها إلى ما بعد ترك الخدمة الأمنية. كما أنها تقوي الصلات بين مختلف المؤسسات العلمية والأكاديمية والأمنية وخبرائها على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية والدولية. وإن ما ينفق على هذه البرامج يعد استثماراً بشرياً تفوق عوائده العاجلة والآجلة ما تحققه برامج التنمية الموجهة للبناء والإعمار والتقدم المادي.

والأهداف التدريبية أعلاه هي عامة شاملة لجميع أنواع التدريب الأمني ولكن يتعذر اعتمادها لأغراض التقويم أو لقياس الفاعلية لجميع البرامج التي تنفذ على أرض الواقع. ولذلك يركز المعنيون بالتدريب على الأهداف السلوكية التي تُحدد لكل برنامج تدريبي يتم تصميمه وتنفيذه، للوقوف على مدى فاعليته وللتعرف على نقاط قوته لتدعيمها ونقاط ضعفه لمعالجتها وتعديلها وذلك عبر ما يسمى بالتقويم والتطوير لبرامج التدريب الأمني.

وتحديد الأهداف التدريبية الخاصة لكل برنامج يتم عادة بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية ومختصرها (تات). والهدف هنا عبارة عن وصف دقيق ومختصر لما يتوقع تحقيقه بعد تنفيذ البرنامج. والأهداف الخاصة للبرامج التدريبية الأمنية تتمثل في تحديد الكم والكيف للأداء المتوقع تحقيقه من قبل رجل الأمن بعد اجتيازه للبرنامج التدريبي.

ويمكن تصنيف الأهداف الخاصة لبرامج التدريب الأمني على النحو التالي:

أ ـ الأهداف المعرفية : وتتعلق بالمعرفة والإدراك لفروع العلوم الأمنية والقانونية والاجتماعية والإدارية ذات الصلة بالجرائم على اختلافها، أو بالمعارف المساعدة والثانوية لها كعلم النفس والشريعة والحاسوب ونظريات تعديل السلوك لدى الجانحين والمنحرفين والمتطرفين أو المدمنين وغيرهم . وهدف البرامج التدريبية الأمنية هنا يتمثل في التذكير بمعلومات سابقة تعرضت للنسيان وتحديثها وإثرائها بما استجد عليها أو تعميق فهمها لتوظيفها وتطبيقها عندما تبدو الحاجة لها. إضافة لتمكين المتدربين من تنشيط قدراتهم العقلية والإدراكية لتحليل المعارف والمعلومات وتركيبها وتقويم مدى

صلاحيتهـا أو فائدتها في مختلف الظـروف والمواقف أو توجيه النقد لها وإدخال التعديلات عليها. (حمدان، ١٩٩٨)

وقـد تكـون الأهـداف المعرفية أيسر وأسـهل تحقيقاً مـن غيرها من الأهـداف الأخـرى لكونهـا تعتمـد على قـدرة المـدرب في توصيل المعرفة أو المادة العلمية التي يكون ـ عادة ـ مختصاً فيها أو مسـتوعباً لها. وقد تكون المحاضرة أو الحوار أو النقاش، الوسـيلة التدريسـية الأكثـر ملاءمـة لتحقيقهـا، ولذلـك يسـتعان عـادة بالأكاديميـين والأسـاتذة وأصحـاب الفكر والـرأي أو بالدعاة لإرسـاء القاعدة العلمية والمعرفية في السـاعات الأولى من البرامج التدريبية ليرسـوا القاعـدة النظرية لما يعقبها من مكونـات البرنامج. وربما تكون هذه الأهداف حلقة الوصل بين البرامج التعليمية والتدريبية.

ب ـ الأهـداف الوجدانيـة والانفعاليـة: وترتبـط بنظـام القيـم والميول والاتجاهات والاستعدادات والمشـاعر لدى المتدربين الأمنيين التي قد يتقبلها البعض ويرفضهـا البعض الآخر. ولأن للاتجاهات بعداً إدراكيـاً فإن من الصعب الفصل بين الأهداف المعرفية والوجدانية؛ ولذلـك تكـون هـذه الأهـداف أكثـر تعقيـداً وأصعب تحقيقـاً من الأولى فهي ترتبط بذهن المتدرب ومشـاعره وتوجه سـلوكه وتحدد مواقفـه إزاء القضايـا التي يتعرض لهـا . وهنا يراد مـن المتدرب أن يتقبل أولاً ما يطرح عليه ويسـتقبل برغبة وانتباه الأفكار أو الأعمال التـي يسـتمع لها، وأن يصغـي ويتابع ثم يسـتجيب ويتفاعل برضاه وبإرادتـه . فالتدريـب على عمليات القنـص والمداهمة والتنصت أو زرع المتفجـرات أو التجسـس على الأعداء تسـتلزم قبل أن تتحول إلى سـلوكيات ومهـارات أن تتكـون القناعـة بها، وتتبلور المشـاعر

الإيجابيـة نحوها، وتعمـق الرغبة وروح التحـدي لفعلها، ويغرس الولاء والانتـماء كقوة دافعة لما يعقبها من المخاطر وتحمل المصاعب وربما التضحية بالنفس من أجل هذا الهدف الوجداني أو الإيماني.

ج ـ الأهـداف المهارية: وتتحقق عـادة من خلال تنمية المهارات الحركية أو اللفظيـة أو المهنيـة أو التخصصية. ولما كانت المهـارة تعرف بأنها التطبيـق العملي للمعرفة المتخصصـة أو للمعلومة الجديدة فإن هذه الأهـداف لا يمكـن فصلها عـن القـدرات العقلية أو عن المشـاعر والانفعالات النفسـية ، وإن كل البرامج التدريبية ينبغي أن تشـمل في مكوناتهـا ما يؤدي إلى هـذا الترابط بين الأهداف الثلاثة . غير أن للأهـداف المهارية أهميتهـا البالغة في البرامج الأمنيـة وخاصة تلك المتعلقة باستخدام الأسـلحة والمتفجرات وزرع الألغام وتفكيكها، أو بعمليـات الإنقـاذ وجرائـم خطـف الطائـرات، أو التعامـل مع حوادث الشـغب أو كشـف الملوثات والمواد المشعة. والمطلوب هنا هـو تنمية مهارات التحسـس وحسـن توظيف الحـواس ابتداءً من الملاحظة المركزة إلى شم الروائح والإصغاء للأصوات وانتهاء بأداء الحركات الخطرة واستخدام المعدات والأجهزة المعقدة التي تتطلب السرعـة والدقـة والجـرأة والانتباه وسرعـة البديهة وضبـط النفس والتحكم بالوقت والسيطرة على الموقف.

وهـذا النـوع من الأهـداف يكون في غايـة الصعوبة حين يسـتلزم إزالة سـلوكيات سابقة أو اجتثاث عادات مسـتحكمة أو تذويب حركات تلقائية أو اسـتخدام ألفـاظ لا إراديـة لتغرس محلها بدائل حركيـة أو لفظية أو أدائية جديـدة وهـو مـا يدخل في علم تعديل السـلوك أكثـر منـه بالتدريب العملي والميـداني التقليدي . وقـد ابتدع المختصون في علم النفس أسـاليب وطرائق

متعـددة لإحـداث هذا النوع مـن التعديل السـلوكي . وقد يسـمى بتدريب الحساسية حيث يستشعر المتدرب بنفسه القصور والنقص من خلال تعايشه مع الآخرين فيبادر إلى تعديل سلوكياته وتطوير ذاته.

ومن الطبيعي أن يكون لتحقيق الأهداف السلوكية هذه برامج للتدريب الأمنـي التخصصي حين يراد التركيز على المهارات الأمنية والفنية التي تخص قطاعـاً أمنياً بعينه. فتنمية مهارات رجل الدفاع المدني تسـتلزم برامج تدريبية مختلفة عن تلك التي يحتاجها رجل المرور أو رجل الجوازات أو رجال القوات الخاصة، أو العاملون في حرس الحدود البرية والبحرية وهكذا بقية القطاعات التي يكون لكل منها مهاراته الوثيقة الصلة به. (الصعيدي،١٩٩٨).

ولذلك ظهرت الحاجة اليوم لإنشـاء المعاهـد الأمنية المتخصصة ضمن هذه القطاعات بعد أن كان التدريب عاماً وشاملاً ومركزياً قبل عقود مضت. وسـتظهر الحاجة ضمن هذه القطاعات نفسـها إلى معاهـد أكثر تخصصاً من معاهدهـا الحالية. ولن يحول ذلك دون بقاء العديد من المهارات الأمنية التي يشترك فيها ويحتاج لها رجال الأمن أياً كانت قطاعاتهم. وتظل هذه المهارات المشـتركة هـي حلقة الوصل التـي تبقـي لإدارات التدريب ضمـن وزارات الداخليـة مسـؤوليتها في الإشراف عـلى التدريب الأمني العـام إن كان ذلك يحقق حسـن توظيف الطاقات والإمكانات المتاحة بما فيها ساحات وقاعات التدريـب والفرضيات بـدلاً من أن تتعدد ثم تتداخل أو تتضارب جهودها . وأيًا كان نوع التدريب التخصصي الأمني فإن تحديد أهدافه السلوكية يستلزم من المعنيين بإعداد البرامج أن يقوموا بالأمور التالية :

ـ تحديـد الظـروف البيئيـة والتدريبيـة التي سـوف يعقد فيهـا البرنامج التدريبي.

- معرفة مستوى أداء المتدربين وخلفياتهم العلمية والمهنية والسلوكية.
- الوقوف على مستويات الأداء المطلوب تحقيقه من المتدربين.
- تحديد معايير قياس وتقويم البرنامج التدريبي ومدى فاعليته في تحقيق أهدافه.

أما كيفية تحقيق الأهداف بمختلف أنواعها المعرفية والوجدانية والسلوكية فإن ذلك يتم من خلال تصميم وحدات البرنامج التدريبي وتحديد مكوناته ومفرداته الموزعة على الأيام والساعات والأسابيع. فقد يكون الأسبوع الأول مكرساً بنسبة (٧٠٪) من وحداته للأهداف المعرفية بينما تخصص (١٥٪) لكل من الأهداف الوجدانية والمهارية لتظل وحدات الأسبوع الأخير من التدريب مخصصة وبنسبة (٩٠٪) للأهداف المهارية وللتأكد من أن المعرفة والاتجاهات قد أمكن تجريبها وتطبيقها بسلوكيات ومهارات وفقاً للمعايير والمؤشرات المرغوبة.

وحتى تكون الأهداف التدريبية المحددة للبرامج الأمنية منسجمة مع المقاييس والمؤشرات العلمية والمنهجية ينبغي أن يراعى في وضعها شروط يجمعها مصطلح (SMART) وكما يلي : (الشاعر، ١٤٢٦)

- أن تصاغ بلغة واضحة تحدد موضوعاتها (Specific).
- أن تكون تفاصيلها قابلة للقياس (Measurable).
- أن تلائم مستويات المتدربين (Appropriate).
- أن تتسم بالواقعية (Realistic).
- أن يؤطر تحقيقها بزمن (Time Bounded).

٣ . ٣ أنواع التدريب الأمني

كثيرة هي الأنواع والتسميات التي تطرح عند الحديث عن أنواع التدريب الأمني. وبعضها ما هو مألوف وشائع في العديد من الدول العربية وبعضها الآخر تنفرد به أقطار محددة دون غيرها بحكم الجغرافيا أو بحكم الترجمات المستمدة من اللغات الأجنبية التي كانت شائعة إبان مرحلة الاستعمار.

فهناك من يفرق بين التدريب التأهيلي والإعدادي الأمني الذي يسبق الخدمة ويتم تقديمه للأفراد المتطوعين أو الخاضعين للخدمة الإلزامية تمهيداً لانخراطهم في المسلك الشرطي. وهذا التدريب تقدمه عادة مدارس الشرطة أو مدن التدريب الأمني سنوياً للقادمين الجدد، وبين التدريب التنشيطي أو الإنعاشي أو العلاجي الذي يقدم لهؤلاء أثناء سنوات خدمتهم.

وآخرون يفرقون بين تدريب الأفراد من رجال الأمن ممن هم دون مرتبة ملازم وتدريب الضباط الذين يكونون عادة من خريجي الكليات الشرطية والأمنية ويحتاجون لتدرب دوري قبل ترقياتهم عبر السلم الوظيفي ومسارات تقدمهم بالرتب والوظائف. والأخير يقدم عادة من قبل كليات أو أكاديميات أو معاهد أمنية متخصصة قطاعياً أو مهنياً. فعلى سبيل المثال هناك تدريب للعاملين في المرور وتدريب للعاملين في الجوازات وفي حرس الحدود والدفاع المدني وفي قوات الأمن الخاصة، يقابل ذلك تدريب للقيادة العليا وللقيادات الوسطى، ولكل من النوعين برامجه التدريبية الموجهة له ولأهدافه.

كما يفرق آخرون بين التدريب داخل العمل وأثناءه والتدريب الذي يتم خارج العمل وبعيداً عنه ، مثلما يفرقون بين التدريب الأمني الذاتي والتدريب عن بعد، عن التدريب الفرقي والجماعي المشترك الذي يشارك فيه الضباط

والأفـراد معا. ناهيك عن التدريب المعرفي والتدريـب التطبيقي أو التدريب الإداري والتدريب التقني أو القانوني.

ولتعـذر الخوض في كل هذه الأنواع مـن التدريب الأمني آثرنا عرضها على النحو التالي وفقاً لبعض الأسس المعتمدة لذلك:

١ ـ أنواع التدريب وفقاً للجهات المستفيدة منه:

أ ـ تدريب للأفراد وتدريب للضباط.

ب ـ تدريب للقيادات العليا وتدريب للأطر الوسطى.

ت ـ تدريب للعسكريين وتدريب للمدنيين من رجال الأمن.

ث ـ تدريب للمستجدين وتدريب للمسلكيين.

٢ ـ أنواع التدريب وفقاً لأهدافه :

أ ـ تدريب عام وتدريب تخصصي.

ب ـ تدريب تأهيلي وتدريب تنشيطي.

ت ـ تدريب تخصصي وتدريب شامل.

ث ـ تدريب معرفي وتدريب مهاري.

ج ـ تدريب للمهارات وتدريب للترقيات.

ح ـ تدريب علاجي وتدريب إنعاشي وتجديدي.

٣ ـ أنواع التدريب وفقاً لزمانه:

أ ـ تدريب قصير ومتوسط وطويل المدى.

ب ـ تدريب قبل الخدمة وتدريب أثناء الخدمة.

ت ـ تدريب دوري وتدريب استثنائي.

ث ـ تدريب مخطط وتدريب مفتوح.

٤ ـ أنواع التدريب وفقاً لأساليبه وتقنياته:

أ ـ تدريب ذاتي وتدريب إشرافي.

ب ـ تدريب يدوي وتدريب تقني.

ت ـ تدريب بالمشاهدة وتدريب بالمعايشة.

ث ـ تدريب عن قرب وتدريب عن بعد.

٥ ـ أنواع التدريب وفقاً لمكانه:

أ ـ تدريب داخل الدولة وتدريب خارجها.

ب ـ تدريب أثناء العمل وتدريب خارج العمل.

ت ـ تدريب في القاعات وتدريب في الساحات والمعسكرات.

وتتداخل هذه الأسس مع بعضها فقد يكون البرنامج التدريبي قصير المدى وموجهاً للقيادات ويتم خارج العمل ويراد منه التنشيط وتنمية المهارات ويتم في القاعات وتستخدم فيه التقنيات التي يتم عبرها التدريب الذاتي. وهكذا الحال بالنسبة لأي برنامج تدريبي أمني يتم تنفيذه، فالتصنيف هنا يحقق بعض الفوائد النظرية عندما تحدد إيجابيات وسلبيات كل نوع منها.

ولكون البعض من الأهداف التدريبية يمكن تحقيقه بالتدريب أثناء الخدمة وبإشراف الرؤساء أو من خلال المشاهدة والملاحظة، ومنها ما يتطلب التدريب الخارجي أو طويل المدى وله طابع تقني معقد لذلك ينبغي أن تراعى أهداف ومستلزمات البرامج التدريبية الواردة في الخطط السنوية

عنـد تحديد مسـؤوليات تنفيذها للجهـات الأكثر ملاءمة وتخصصـاً وفقاً لما تقدم. (مصطفى، ٢٠٠٤)

٣ . ٤ خصائص التدريب الأمني

ومـع أن هذا النوع من التدريب يعد حديثاً في أهدافه وموضوعاته، وفي تطبيقاتـه مقارنة بأنواع التدريـب الأخرى التي شـهدتها القطاعات التربوية والصحيـة والاجتماعيـة والاقتصاديـة إلا أنـه يمكـن تمييـزه عنهـا بعدد من الخصائص التي نوجزها بما يلي:

- إنـه تدريـب وقائي يهـدف إلى الاهتمام بمهـارات المبادرة والتحسـب والحدس واستشراف المستقبل واستحضار الأحداث قبل وقوعها.
- وأنه تدريب ميداني في غالبه يسعى إلى تمكين القوى الأمنية من التحرك السريـع والمباغتة والمواجهـة والقبض على المجرمـين والتحقيق معهم وتقديمهم للجهات المختصة.
- وهـو تدريـب تقنـي يهـدف إلى إطـلاع رجـال الأمـن عـلى أحـدث الأجهـزة والمعدات التي يسـتلزمها عملهـم الإداري والتنفيذي بما في ذلـك أجهـزة الاتصـال والإرسـال وتوظيـف الحواسـيب والأجهزة الإلكترونيـة والأسـلحة الشـخصية وطائـرات الاسـتطلاع وزوارق الإنقاذ والكاميرات الحرارية، ناهيك عن استخدام الكلاب البوليسية والخيول في حالات الشغب والمظاهرات.
- كما يعد تدريباً معنوياً لكونه يؤكد على أهمية البعد الأخلاقي والإنساني والسـلوكي في التعامل مـع مختلف الشرائح المختصـة لتحصين رجال

الأمن ضد الفساد والاستغلال والابتزاز، وسوء استخدام السلطة، وهي أمراض وظيفية عانت منها مجتمعاتنا لسنوات طوال.

- ويعد أيضاً تدريباً مسلكياً ومهنياً يهدف إلى تمكين رجال الأمن وتأهيلهم وإعدادهم لشغل المواقع الوظيفية القطاعية التي يعملون فيها والترقية عبر سلم الوظائف والمراتب الإشرافية والقيادية داخل منظماتهم وتحت إشراف رؤسائهم، أو من خلال التحاقهم بالدورات الخارجية داخل وخارج أقطارهم للاطلاع على ما يستجد من تطبيقات رائدة ومتطورة في مجال تخصصهم. فالتدريب الأمني يعد أحد شروط الترقيات للأفراد وللضباط في أغلب الدول إن لم نقل جميعها.
- وأخيراً فإنه تدريب انضباطي يهتم بمهارات الحسم والضبط والحزم والالتزام وتحسين اللياقة البدنية وتقوية قدرات الصبر والتحمل والعمل في ظل الظروف الصعبة والخطيرة. لكنه ليس كما يظن البعض تدريباً قمعياً وتسلطياً يستخدم الشدة والعنف وإحداث الصدمات والمفاجآت والتخويف والتهديد لتغير المفاهيم والعادات والسلوكيات، فقد تنبهت الأجهزة الأمنية لمخاطر وأضرار مثل هذه الممارسات وهي تسعى جاهدة لتقليصها والكف عنها. الكبيسي،٢٠٠٤)

٣ . ٥ مبادئ التدريب الأمني

ولكي يحقق التدريب الأمني أهدافه ويحرص على الالتزام بخصائصه ينبغي مراعاة ما يلي:

- أن يكون مستمراً ومتواصلاً ولا يقف عند دورة أو برنامج واحد، وإنما توضع له خطة استراتيجية طويلة المدى.

- أن يشمل التدريب جميع العاملين وبكل مستوياتهم من الضباط والأفراد.
- أن يوازن بين إكساب المعارف والمعلومات وتنمية المهارات وتعديل السلوكيات.
- أن يتم في مواقع العمل أو في أجواء قريبة منها أو مماثلة لها قدر الإمكان.
- أن يعطي بعضاً من جرعات التثقيف والتوعية والتدريب الأمني للمواطنين ومنظمات المجتمع المدني المتعاونة مع أجهزة الأمن المختلفة بما ينسجم مع تطبيقات الشرطة المجتمعية.
- أن توظف في التدريب أحدث التقنيات والأجهزة والمعدات التي تفوق كفاءتها ما يوظفه المجرمون إن لم تكن مماثلة لها.
- أن تكون للتدريب الأمني معاهد تدريب متخصصة وفقاً للقطاعات وللمناطق الجغرافية، وأن تعمل على التوأمة مع المعاهد المناظرة لها إقليمياً ودولياً.
- أن يغرس لدى رجال الأمن الميل نحو التدريب الذاتي والتدريب عن بعد وتوفر لهم الفرص والمعدات لذلك.
- أن يواكب التدريب الأمني حركة بحث علمي وإجراء دراسات مسحية وتطبيقية للوقوف على نتائجه وآثاره ومدى تحوله إلى مواقع العمل أو لمعرفة العوائد المتحققة للتكاليف المنفقة عليه.
- أن تربط البرامج والدورات التدريبية الأمنية بالمسارات الوظيفية وبالترقيات مع الحوافز والمكافآت.
- أن تحرص المعاهد التدريبية الأمنية على إعداد الكوادر المتخصصة في

عمليـات تحديـد الاحتياجات وتصميـم البرامج وتنفيذهـا وتقويمها وتطويرهـا وتنتقـي الطاقـات البشريـة المؤهلـة لهـا وتحـدد الـشروط والمواصفات والشـهادات التي يتطلبها شغل هذه الوظائف التدريبية، وتجعل مـن التدريـب الأمني القطاعي مسـاراً مسـتقلاً داخل مختلف القطاعـات الأمنية، وضمان أمنهـم الوظيفي واسـتقرارهم بمواقعهم التدريبية.

٣ . ٦ أهم البرامج المعاصرة للتدريب الأمني

ونتيجة للتطور الذي تشهده المعاهد المتخصصة في التدريب الأمني فإن هناك العديد من البرامج التدريبية الحديثة والمتطورة التي استلزمتها تحديات العقـد الأول مـن القرن الحـادي والعشرين، واسـتوجبتها طبيعـة الظروف والمشكلات التي رافقتها. ونوجز أدناه أهم هذه البرامج: (اليوسف،٢٠٠٤ ومصطفى، ٢٠٠٤)

- برامج للكشف عن الوثائق والمحررات المزورة.
- التدريب على تأمين وحماية المنشآت الحيوية.
- التدريب على التعامل مع أنظمة الإنذار المبكر والإطفاء الآلي.
- تنمية مهارات الحس الأمني وسلوك المواطنة التنظيمية.
- تنمية مهارات الكشف عن المتفجرات والتعامل مع المفخخات.
- التدريب على حماية منصات البترول البحرية.
- تنمية مهارات التحقيق مع الإرهابيين.

- تنمية مهارات التحقيق مع مقترفي الجرائم المنظمة.
- التدريب لحماية الشخصيات الهامة.
- التدريب للتعامل مع السياحة الدينية والاقتصادية.
- التدريب لتطبيق معايير الجودة بالمؤسسات الأمنية.
- التدريب لاستخدام نظم دعم القرارات الأمنية.
- التدريب على نظم المعلومات الجغرافية وتوظيفها الأمني.
- برامج حول استخدامات الأسلحة النووية وأنواعها ومضاعفاتها.
- التدريب على كشف النفايات النووية وأخطارها.
- التدريب على استخدام البصمة الوراثية لكشف الجرائم.
- التدريب على أجهزة البصمة القزحية في المناطق الحدودية.
- التدريب على حماية المعلومات في الأجهزة الإلكترونية.
- التدريب على مواجهة الشغب بالسجون والملاعب الرياضية.
- التدريب على المفاهيم المعاصرة للشرطة المجتمعية.
- العلاقات العامة الإلكترونية والتعامل مع الإشاعات والإعلام المضاد.
- التدريب الافتراضي الأمني لتعلم قيادة المركبات والطائرات.

أما الجرائم والتحديات المتجددة التي يفترض بالبرامج التدريبية أن تصمم لمواجهتها أو للحد من معدلات وقوعها والتقليل من آثارها فيمكن إيجازها بالأتي:

- جرائم غسل الأموال.

- جرائم التهريب للمخدرات.
- جرائم التهريب للأسلحة.
- جرائم الاتجار بالبشر وبأعضائهم.
- الجرائم الإلكترونية.
- جرائم الإرهاب المحلي والدولي.
- الجرائم الجنسية كالدعارة والترويج للأفلام الخليعة.
- جرائم الفساد الإداري بكل أنواعه ومجالاته.
- جرائم الغش التجاري.
- جرائم التزوير للعملات والشهادات.
- جرائم التدمير بالأسلحة ذات الدمار الشامل.
- جرائم الشرف والاغتصاب والابتزاز السياسي.
- الجرائم المتعلقة بحقوق الإنسان.
- جرائم خطف الطائرات وخطف الشخصيات.

ويظل هناك الكثير من الجرائم التي تفاجئ العالم بين الحين والآخر رغم كل التقدم والتطور المادي والتقني والترفيهي الذي تعيشه المجتمعات اليوم. لكن النفس البشرية تظل كما وصفها الله تعالى بقوله: ﴿وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ﴿٧﴾ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ﴿٨﴾(الشمس)، فعسى أن تسهم برامج التدريب الأمني في تزكيتها ليفلح أصحابها ولتنجو المجتمعات من شرور وفجور الفئات الضالة التي تعبث اليوم بمقدرتها.

٣ . ٧ معوقات التدريب الأمني واشكالياته

ومهما قيل عن التطور والتقدم الذي شهدته معاهد التدريب الأمني وما يكتب حول منجزاتها وتعدد وتنوع برامجها التدريبية فإن هناك العديد من المعوقات والاشكاليات التي تواجهها وتستلزم منها المبادرة السريعة للحد من آثارها السلبية، وفي أدناه أهمها:

- غياب الفلسفة والاستراتيجية التدريبية للتدريب المستدام للقطاعات الأمنية.
- التداخل والازدواج بين البرامج، والتكرار في الدورات لدى القطاعات الأمنية، والجمود في مضامينها وأساليبها.
- ضعف الرغبة والميل من قبل المتدربين في المشاركة بالتمارين والعمليات التدريبية الطويلة المدى، وفي مواقع نائية أو خطرة.
- الارتجال والعشوائية في تحديد واختيار المتدربين للمشاركة في البرامج التي تنفذ خارج الدول ولاعتبارات شخصية.
- غياب الحقائب التدريبية المعدة في ضوء الاحتياجات الفعلية.
- محدودية الخبرة والكفاءة لدى المدربين الذين ينفذون بعض البرامج.
- عدم الاستقرار الوظيفي للكادر التدريبي وتسرب الذين يتم تدريبهم لخارج القطاعات التي تدربوا فيها.
- غياب التنسيق بين الجهات المستفيدة من التدريب والجهات المشرفة على تخطيطه وتنفيذه.
- الفصل بين الضباط والأفراد في البرامج التدريبية التي تستلزم العمل الفرقي والجماعي.

- الطابع الدولي للجرائم المستحدثة التي رافقت العولمة وأدت إلى تعقيد شبكاتها.
- توجه الإرهابيين المحليين الدوليين لاستهداف الأنشطة والمؤسسات السيادية والاقتصادية ومنها السفارات ومؤسسات البترول والمناطق السياحية والملاعب الرياضية غيرها من المنشآت الهامة التي لم يستثنوا أياً منها، مما يعقد على الدول ومؤسساتها الأمنية مهمة الحفاظ على أمنها إلا إذا وسعت دائرة الوقاية والانتشار الواسع لقوى الأمن.
- محاولة بعض العناصر المخربة والجهات المعادية إلى اختراق بعض رجال الأمن واستقطابهم وتجنيدهم وتوريطهم في عملياتهم مما يضعف ثقة الجمهور بالأجهزة الأمنية وبنفس الوقت يسهل عليهم الوصول لمبتغاهم بخسائر وتكاليف أقل. (الكبيسي،٢٠٠٧)

٣ . ٨ نموذج لبرنامج تدريبي أمني

في إطار التحديات الذي شهده قطاع التدريب الأمني العربي وتحوله من كونه برامج تدريبية محلية تنفذ عبر دورات تأهيلية وتنشيطية للقادمين الجدد وللعاملين الحاليين فتصبح له إدارات ومعاهد ومراكز متخصصة على صعيد الأقطار كافة، فإنه اليوم بات يقترب من كونه صناعة متخصصة كما صار يشغل المخططين وقادة الأجهزة وصناع القرارات فباتوا ينظرون له على أنه جزء من التخطيط الاستراتيجي ومن برامج التنمية الشاملة والمستدامة.

وما فعله وزراء الداخلية العرب، وأكمله قادة ورؤساء الأجهزة المرورية العربية في مجال التدريب الأمني والمروري يعد خير مثال على هذه الصناعة التدريبية، وهذا الجهد المشترك وهذا الربط بين برامج التدريب والقضايا

التنموية الكبيرة. فبعد أن أصبحت حوادث المرور وارتفاع معدلاتها وما ينجم عنها من مخاطر وأضرار وتلوث وضوضاء، وما تستهلكه من جهد ووقت يستنزف الاقتصاد الوطني والقومي،كان لابد من تحرك فاعل لمواجهة هذه الظاهرة وهذا الخطر. كما أن للتقدم العلمي والتكنولوجي والإداري الذي شهدته الأقطار المتقدمة وترجمته بممارسات ناجحة ومتميزة دوره في تحفيز المسؤولين باتجاه تصميم برامج تدريبية لرجال المرور العرب يسهم فيها خبراء ومختصون من أقطار عربية متعددة. وقد تولت جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية باعتبارها الجهاز العلمي والفني لمجلس وزراء الداخلية العرب قيادة هذا الجهد وانجازه الذي تمخض عن برنامج تدريبي نموذجي تسترشد به الأجهزة الأمنية العربية وتستلهم منه المناهج والاطر والممارسات.

ونوضح أدناه منطلقات ومكونات هذا البرنامج (الأمن والحياة، ع٢٨، س١٤٢٦هـ):

- إن نجاح أي برنامج تدريبي يتطلب دعماً مادياً ومعنوياً وعلمياً من قبل الإدارات العليا ومن المخططين والمشرفين والمنفذين.
- إن التحديد الدقيق للاحتياجات الحالية والمستقبلية للعاملين في أجهزة المرور وعلى اختلاف إداراتهم ومراتبهم وتخصصاتهم ينبغي أن يشارك فيه فريق عمل يضم ممثلين لكل الأطراف المستفيدة.
- إن العمل الأمني بوجه عام والعمل المروري بوجه خاص يعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى، وهذا يستلزم حداً أدنى من المواصفات الواجب توافرها للقادمين للقطاع عند الانتقاء والمفاضلة.
- ضرورة توافر قواعد بيانات ومعلومات حول الحوادث المرورية وأسبابها ومرافقها ونتائجها ومسبباتها وحول المركبات بأنواعها

وأعمارهـا وإعدادهـا ومعـدلات الطـرق المتاحة ومسـتويات التلوث وغيرها من قضايا الإدمان والازدحام ومراكز الاختناق ... إلخ.

محاور البرنامج وتشمل:

١ ـ عناصر الحركة المرورية: وهي الإنسان، المركبة، الطريق. وللحد من الحـوادث لابد من تناولها جميعـاً وعدم إهمال أي منها وإلا فإن مجرد الاهتـمام بالتدريب لن يحل المشـكلات إذا بقيـت العناصر الأخرى عـلى حالهـا. وبالتالي لابد من تحديد أهميـة ودور هذه العناصر. وقد يتعلق الأمر بالعنصر البشري المتمثل بالإنسان: فانه يشمل:السائق، الركاب، المشاة، ورجل المرور.

ومـرة أخرى يُؤكد مصممـو البرنامج أن مجرد الاهتمام برجل المرور لوحـده لن يكون فاعلاً ما لم يواكبه اهتمام بالفئات البشرية الأخرى المسـاهمة أو المتـضررة مـن الحـوادث لرفع وعيهـا وتعميـق فهمها لأدوارها في مكافحة هذه الظاهرة.

٢ـ النظـام المـروري ولوائحـه وتعليماتـه: فكثـيراً ما يـؤدي غياب هذا النظـام أو قدمـه وعـدم مواكبتـه لحركة السـير ولعـدد المركبات أو مسـايرته للنظـم المتطورة أو قصـور الفهم له من قبـل رجال المرور أو من عامة المواطنين إلى إبقاء الحوادث المرورية في تصاعد مستمر. ومعلـوم أن هـذه النظم تتنـاول قواعـد وتعليمات تتعلق بتسـجيل المركبـات و ترخيصهـا ومنـح رخـص القيـادة وآدابهـا والعقوبات المترتبـة عـلى مخالفيها. فهي تشـمل البعد الإنسـاني والبعـد الوقائي إلى جانـب البعـد الجزائي والعقابي. ويلعب رجل المـرور دوراً هاماً

في تنفيذ هذه النظم بعد أن يعي أهميتها ويُحسن تفسيرها ويكون حيادياً وموضوعياً في تطبيقها وعادلاً في التحقيق بقضاياها ومنزهاً من المحاباة والوساطات ومن الفساد الذي غالباً ما يضعف رجل المرور أمامهم ضغوطه وإغراءاته.

٣ـ التقنيات المرورية: وتشمل الأجهزة والمعدات (Hardware) وكذلك البرمجيات والنظم (Software) والتي شهدت تطوراً هائلاً عبر العقدين الأخرين وأصبحت تسهم حين يحسن استخدامها في الحد من معدلات السرعة وبالتالي في الحوادث المرورية وتقليل أضرارها. فاستخدام الرادار وكاميرات المراقبة في الممرات ونقاط عبور الجسور والأنفاق والعدادات التي تسجل أعداد وحمولات السيارات العابرة على الطرق وسرعتها والبرمجيات التي تسهم في إعداد قواعد البيانات لأصحابها ولمواصفات المركبات لأغراض الفحص السنوي أو لتجديد الرخص ولدفع الغرامات وتوظيف الإنترنت عبر الشبكات اللاسلكية في تتبع المجرمين والهاربين عبر الطرق السريعة وغيرها من تقنيات، لم يعد بالإمكان تجاهلها إذا ما أريد الحد من معدلات الحوادث أو معالجة آثارها أو معاقبة مقترفيها.

٤ـ هندسة المرور وتخطيط المدن والشوارع: وهنا يراعي المعنيون بإدارة المرور المبادئ العلمية لتصميم الطرق والتقاطعات في ضوء حجم وزخم المرور وكثافة تشخيص المواقع الأكثر عرضة لوقوع الحوادث والأوقات التي تقع فيها وتأهيل رجال المرور لإعادة النظر في اتجاهات السير ودفع الإشارات الضوئية الضابطة للحركة.

٥ـ البرامج التدريبية والحملات الإعلامية: وأخيراً يأتي محور التدريب والتثقيف الذي ينبغي أن تراعي برامجه وحملاته المحاور الأربعة الآنفة الذكر، وأن يتم تصميم موادها وموضوعاتها تبعاً لكل محور منها، إن كانت البرامج التدريبية متخصصة تبعاً لهذه المحاور. أو أن تراعى جميعاً وتعطى جرعات من كل منها ضمن برنامج تدريبي مروري عام يشارك فيه المستجدون حديثو التعيين أو أي من الأطراف المعنية أو المستفيدة من حركة المرور أو المتضررة من حوادثه. وهنا تراعى القواعد والضوابط التي سبق ذكرها في تحديد الاحتياجات، وتوزيع الأوقات وبناء المنهج ووحداته حسب أهدافه واختيار المدربين والمتدربين وفقاً للمستويات وللاحتياجات. مع مراعاة توظيف التقنيات الملائمة والمزج بين ما هو نظري موجه لإثراء المعرفة أو تعميق الفهم للنظم وللنظريات أو ما هو علمي وتطبيقي يتعلق بقضايا الفحص والتحقيق وإصدار المخالفات، وأخذ مخططات الحوادث وغيرها. كما يتم المزج بين التدريب والتثقيف والتوعية على مختلف المستويات ولجميع الشرائح بندءاً من طلبة المدارس والجامعات إلى شرائح المعوقين وذوي الاحتياجات الخاصة وحتى الأسر والعمال، مواطنين كانوا أو وافدين.

وهنا أيضاً تُعد الحقائب التدريبية وتنظم الأسابيع المرورية عبر مختلف وسائل الإعلام وتوزع المنشورات والأدلة والرسوم التوضيحية. كما تنشر الإحصاءات للواقيات وللأضرار الناجمة عن الحوادث بشرية كانت أو مادية أو معنوية.

وبذلك نكون قد تعاملنا مع التدريب الأمني المروري في إطار الصناعة

التدريبية وفي إطار التخطيط الاستراتيجي والتنمية الشاملة المستديمة التي تتعامل مع التدريب كنظام فرعي يؤثر ويتأثر بالأنساق الفرعية الأخرى وبمجمل النظام الكلي.

الخلاصة

لا شك أن للجهود الكبيرة التي قدمتها الأجهزة الأمنية الوطنية ومعاهدها ومراكزها وأكاديمياتها التعليمية والتدريبية أثرها الفاعل ونتائجها الايجابية في تطوير الكوادر الأمنية وتقدم أنشطتها وبرامجها التدريبية وتقليص الفارق الذي كان عليه الحال عند المقارنة بين التدريب الأمني العربي والتدريب الأمني الدولي. وإذا كانت الحاجة والتحديات هي وراء هذا التقدم فإن التطور المعرفي والمؤسسي والتفاعل والتعاون الإقليمي والدولي قد أسهم في رفد الأجهزة الأمنية ومعاهدها التدريبية بالتقنيات وبالممارسات وبالبرامج والحقائب التي أحدثت نقلة نوعية قد تفوق تلك التي شهدتها برامج التدريب الإداري. ولا نجامل إذا قلنا هنا أن لمجلس وزراء الداخلية العرب ولهيئاته ولجانه ومؤتمراته الدورية التي يشارك فيها قادة الأجهزة الأمنية والأجهزة التدريبية بصفة دورية الأثر الايجابي الأكبر في إحراز هذا التقدم.

كما أن لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الذراع الأكاديمي والتدريبي لمجلس وزراء الداخلية العرب دورها الكبير في تأصيل وتقديم البرامج التدريبية ذات الفائدة الكبيرة لمن يشارك فيها.

والذي ينبغي توضيحه في هذه الخلاصة هو أن التمييز بين التدريب الإداري والتدريب الأمني الذي أبرزناه آنفاً لا يراد منه الفصل بينهما على

مستوى التطبيق العملي والميداني. فمعلوم أن الأجهزة الأمنية تحتاج للتدريب الإداري الذي تقدمه معاهد الخدمة المدنية، مثلما تحتاج الأجهزة المدنية لبعض البرامج التدريبية الأمنية لتوعية موظفيها بالحس الأمني أو لتدريبهم على مهارات الدفاع عن النفس أمام المجرمين أو في حالات الدفاع عن الوطن أثناء الحروب والكوارث والأزمات، وهو ما تقوم به معاهد التدريب الأمنية والعسكرية.

ولذلك تحرص أغلب الدول على أن تكون لها مجالس وطنية أو قومية للتدريب الوطني الشامل من أجل وضع الموازنات وإعداد الخطط التدريبية الإدارية والأمنية والقطاعية الأخرى، وللمستويات المركزية والمحلية لكي، لا يطغى أي منها على الآخر أو تستحوذ وزارة ما أو منطقة معينة على حصة الأسد من هذه البرامج التدريبية على حساب المناطق والقطاعات الأخرى. وبذلك تصبح صناعة التدريب وخططه وبرامجه موجهة لتحقيق الأهداف والسياسات العامة وملبية لاحتياجات التنمية الشاملة والمستدامة ولسد حاجة السوق من الكوادر الوطنية المؤهلة.

أما على مستوى المنظمات الأمنية العربية فإن أهم ما ينبغي أن تراعيه وهي تنهض بالتدريب الأمني الحرص على توفر الشروط والمؤهلات العلمية والخبرات العملية والميدانية لدى المدربين الذين تستقطبهم ضمن كادرها أو تستعين بهم لتنفيذ برامجها بعد أن شاعت في الآونة الأخيرة ظاهرة الاتجار بالتدريب وإدعاء البعض ممن لا مهنة لهم بأنهم خبراء تدريب فسرعان ما يتحول بعض المتدربين وفجأة إلى مدربين بمجرد حضورهم لدورة واحدة أو حصولهم على شهادة بحضورها.

وقد آن الأوان للمعاهد الأمنية العربية العمل معاً لوضع الأسس

والمعايير الكفيلة بجعل التدريب قطاعاً متخصصاً وأن تشترط لمن يشغل أياً من وظائفه الحصول على شهادة أكاديمية أو اعتراف مهني من جهة مختصة أو كليهما معاً. وعندها يتم إعداد الأدلة الوطنية والقومية بأسماء هؤلاء وفقاً لتخصصهم التدريبي الدقيق وتتم الاستعانة بهم والتعاون بينهم لتبادل الخبرات لإثراء الممارسات وإتاحة الفرصة لتطوير الأجيال القادمة من بعدهم.

الفصل الرابع
تحديد الاحتياجات التدريبية (تات)

٤ . تحديد الاحتياجات التدريبية (تات)

من البديهي القول إن الإنسان هو صانع الحياة والتقدم بفضل ما وهبه الله من مواهب واستعدادات وحواس تمكنه من اكتساب المعرفة وتنمية المهارات لمواجهة التحديات. والتدريب هو أحد الأنشطة التي يمكن من خلالها تمكين الإنسان وتطويره من أجل تفعيل قدراته وتوظيف طاقاته لخدمة ذاته ومجتمعه والإنسانية جمعاء. لكن ذلك يتوقف على كيفية إعداد البرامج التدريبية المناسبة للمشاركين فيها والمطابقة لاحتياجاتهم ولرغباتهم الملبية لمتطلبات وظائفهم ومنظماتهم. وهذا التطابق والمواءمة بين البرامج التدريبية والاحتياجات الفعلية لن يتحقق بدون التحديد العلمي للاحتياجات التدريبية وهي الخطوة التي ستطلق عليها اختصاراً بمصطلح (تات).

والاحتياج التدريبي المقصود هنا لا يعني بالضرورة وجود النقص والقصور أو الخلل في معارف الإنسان أو قدراته أو مهاراته، وإن كانت هذه تشكل البداية الأولى للتدريب. لكنه اليوم أصبح يشمل كذلك ما يحتاجه الفرد أو تحتاجه المنظمة أو يحتاجه المجتمع للتحسين والتطوير والتحديث والتميز من أجل بناء حياة أسعد ومستقبل أفضل، والتحسب للمشاكل والتحديات والأزمات قبل وقوعها ليكون التدريب وقائياً أولاً وعلاجياً ثانياً.

ولأن الأمن الشامل والتنمية المستدامة تعد من بين المستلزمات الأساسية لبناء المجتمعات، وإسعاد الشعوب، وإدامة وتطوير الحياة؛ فإن إعداد الطاقات البشرية الموكل إليها تحقيق هذين الهدفين والحفاظ عليهما يعدان في مقدمة الأولويات عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

وهذا ما نسعى إلى إثباته وتوضيحه للإسهام في تمكين معاهد التدريب من إتقان (تات)، والانطلاق منها إذا ما أريد للتدريب أن يكون صناعة

ناجحة واستثماراً مجزياً، ونشاطاً تنفيذياً موجهاً لتمكين الأجهزة الحكومية العربية من توفير الأمن والغذاء تطبيقاً لقوله تعالى: ﴿الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ ﴿٤﴾ (قريش).

والفصول القادمة ستتناول العمليات الرئيسية للصناعة التدريبية التي تبدأ بحرف التاء، فأطلقنا عليها التاءات الخمس.

١ـ تحديد احتياجات التدريب (تات).

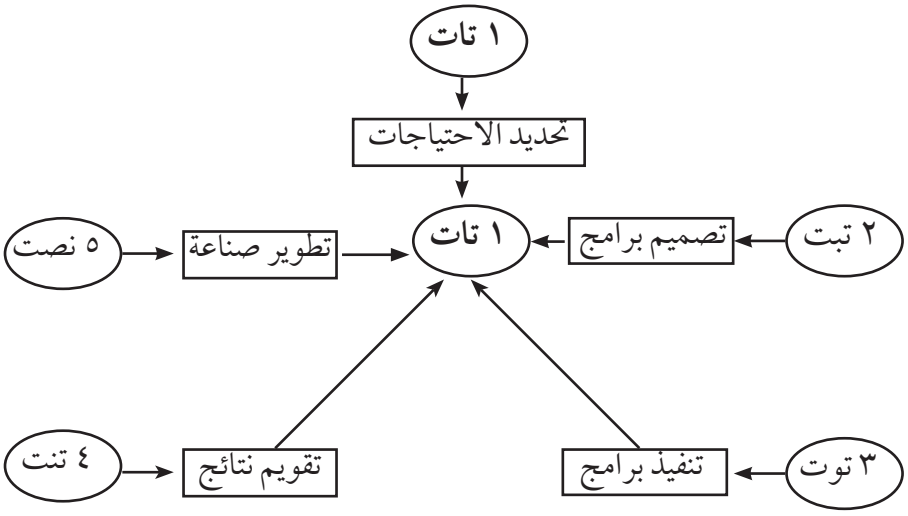
٢ـ تصميم برامج التدريب (تبت).

٣ ـ تنفيذ وحدات التدريب (توت).

٤ ـ تقويم نتائج التدريب (تنت).

٥ ـ تطوير صناعة التدريب (تصت).

والشكل رقم (٢) التاءات الخمس لصناعة التدريب



٤ . ١ تعريفات (تات) وواقعها

أعطيت لهذا المصطلح تعريفات متعددة مع أن المضامين تكاد تكون متقاربة. وفي أدناه استعراض لبعض التعريفات التي قمنا بصياغتها لتعكس حصيلة أدبيات التدريب (عبد الوهاب، ١٩٩٧م، توفيق، ١٩٩٦م).

فالاحتياجات التدريبية المطلوب تحديدها لكل برنامج تدريبي هي:

- التغيرات الواجب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين لسد النقص في كفاءتهم أو لمعالجة مشكلة في أدائهم أو لتحسين علاقاتهم وتعاملهم مع زملائهم أو مع زبائنهم.
- الفجوة بين المستوى المعرفي والسلوكي المتاح في المنظمة وما ينبغي أن يكون عليه، وقد صيغت هذه الفجوة بالمعادلة التالية:

(تات = المتطلبات الواجب توافرها لدى العاملين ـ المؤهلات المتاحة فعلاً).

- المرحلة التي يتم خلالها تشخيص القصور والخلل لدى العاملين وتحديد التحسينات المطلوب إدخالها لديهم من أجل رفع كفاءة المنظمة وفاعليتها.
- الخطوة التي تسبق تخطيط وتصميم البرامج التدريبية ومن خلالها تترجم إشكاليات الأفراد والمنظمات وطموحاتها إلى سلوكيات وتقنيات عملية وحلول واقعية يراد منها التحسين والتغير نحو الأفضل وبطرق علمية وعملية.
- الفارق بين ما ينبغي أن يملكه العاملون من معرفة ومهارة وقيم سلوكية، وهم يشغلون وظائف محددة، وبين ما هو متاح لديهم من هذه المتطلبات.

- حصيلة احتياجات الأفراد والوظائف والمنظمات والمجتمعات من البرامج التدريبية المتنوعة والمختلفة كماً ونوعاً، من أجل تحسين الأداء ورفع الكفاءة والفاعلية وتحقيق التنمية البشرية المستجيبة لمتطلبات التنمية الشاملة.
- معلومات واتجاهات ومهارات يراد تنميتها أو تعديلها وتغيرها بسبب مستجدات علمية وإنسانية وتكنولوجية وتنظيمية.
- مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في المتدربين سواء تعلقت بمعارفهم أو باتجاهاتهم أو بمهاراتهم من أجل زيادة كفاءتهم وفاعليتهم أو معالجة المشكلات التي تواجههم.
- الطريقة التي يتم من خلالها تحديد مدى حاجة العاملين للتدريب وفقاً لوظائفهم الحالية والمستقبلية، ومدى حاجة المنظمات وفقاً للإشكاليات المالية أو التحسينات المرغوب فيها، إضافة لحاجة المجتمعات وفقاً لخططها التنموية الشاملة.
- أهداف التدريب التي يراد تحقيقها وصولاً لأهداف أعم وأشمل يتم تحديدها بمؤشرات كمية أو نوعية أو بكليهما.
- الطفرة التي يراد تحقيقها للتحول من المستوى الحالي للكفاءة والفاعلية إلى المستوى المرغوب فيه خلال فترة زمنية محددة.
- النتائج التي من خلالها تتم الموازنة بين السياسات والاستراتيجيات من جهة والمتطلبات الفردية والتنظيمية من جهة أخرى.
- وأخيراً فإن هناك من يعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الإجابة الوافية للتساؤلات التالية:

من، وكم ندرب؟. لماذا، وكيف ندرب؟. أين، ومتى ندرب؟.

وهكذا تعددت تعريفات (تات) المطروحة عنها ليظل المعنى واحداً رغم اختلاف المبنى لكل تعريف. ومع ذلك فإن التعدد في الصياغات اللفظية فيه إثـراء للمعنى وتوضيـح للمغزى الذي تهدف له هذه الخطوة الأساسـية من خطوات صناعة التدريب (درة، ١٤١٦هـ).

والنهـوض بهـذه المهمـة يسـتلزم بالضرورة وجـود مختصين أكفـاء يتم إعدادهم وتدريبهم للقيام بها إن لم تكن هناك كليات وأقسام علمية متخصصة في إعـداد الخريجين الأكاديميـين والمهنيين الذين يدركون ويسـتوعبون أهمية هذه الخطوة ودورها في إنجاح التدريب أو إفشاله.

وبقـدر تعلق الأمر بواقع (تات) على مسـتوى معاهـد التدريب العربية عـلى اختلافهـا فـإن العشـوائية والارتجـال والاجتهاد الشـخصي للمشرفين وللمدربين يكاد يكون هو السائد في تطبيقات وممارسات أغلب هذه المعاهد. بل إن قيام هذه المعاهد بالتخطيط والإعداد للبرامج التدريبية دون استشـارة الجهات المستفيدة أو بدون مشاركتها في (تات) غالباً ما يجعل التدريب نظرياً وشكلياً أكثر منه صناعة استثمارية.

لذلك يمكن القول بأن الفشـل أو القصور الـذي يرافق أغلب البرامج التدريبيـة يرجـع في الغالـب إلى غياب (تـات) أو عدم كفـاءة الذين يتولون مسـؤولية القيام بهـا. فالمدربون غالبـاً ما يبادرون بوضـع محتويات برامجهم، ويحـددون مفرداتهـا بناء على ما يتوافر لديهم من معرفـة أو خبرة أو مهارة أو تخصص بغض النظر عن مؤهلات ومسـتويات المشـاركين بالتدريب وبعيداً عـن احتياجاتهـم. ولذلك يظـل التدريب يـمارس وكأنه أشـبه بالتعليم لأن المدرب يلقي ما لديه كما يفعل المعلم بعيداً عن الأهداف وعن الأنشطة وعن المشكلات التي يعيشها الأفراد أو تعاني منها المنظمات.

وحين أُكتشفت مساوئ هذه الممارسات وبدأ البعض من المسؤولين والمشرفين يشاركون في (تات) مع مراكز التدريب، ظهرت مشكلة عدم جدية هؤلاء أو عدم معرفتهم في أساليب تشخيص الثغرات وأوجه القصور بدقة وعناية يمكن أن تساعد في ضبط الاحتياجات وفقاً لمعايير كمية أو نوعية صائبة.

وكان لابد من البحث عن طريقة أفضل وأدق لتنفيذ تات من أجل إنجاح التدريب وتفعيله، فبدأت الجهود توجه نحو إعداد المختصين المتفرغين للقيام بهذه المهمة وفقاً لما ينبغي أن تكون عليه. كما وضعت الأدلة والكتيبات الإرشادية التي توضح للجهات المستفيدة الخطوات الواجب اتباعها والمصادر التي يمكن من خلالها جمع المعلومات التي تساعد في حصر احتياجاتهم التدريبية بعلمية وواقعية.

والذي يمكن تأكيده هنا حول (تات) هو تزايد الوعي بأهميتها، وضرورة اتباع الأساليب العلمية في تشخيصها، والتوصل إلى محتوياتها، بديلاً للارتجال والعشوائية التي كانت عليها ولا تزال. كما وضحت للمعنيين بالعملية التدريبية أهمية المشاركة والتعاون بين الجهات المستفيدة والجهات المنفذة للبرامج التدريبية مع خبراء تصميم وتقييم البرامج التدريبية لكي تتحقق أهداف التدريب، ويتم توظيف نتائجه وقطف ثماره (جمال الدين، ١٤١٦هـ).

وخير دليل على تنامي هذا الوعي وتزايد الاهتمام بـ(تات) هو تصاعد الدورات التدريبية حولها، وارتفاع عدد المشاركين فيها إضافة إلى نشر الكتب والمقالات والدراسات والأدلة التي توضح خطواتها وأساليبها. كما أن دور المتدربين ومشاركتهم في تحديد احتياجاتهم تزايدت لحد كبير بعد أن كان المدربون يتفردون في عملية (تات)، أو أنهم يقفزون عليها لكون برامجهم

كانت تعد سلفاً أو يتم نقلها واستيرادها من هنا وهناك بغض النظر عن تباين الأقطار والمهن والوظائف والخلفيات.

٤ . ٢ أهمية (تات) وفوائدها

إن الفوائد المتعددة والمتنوعة التي يتوخاها الأفراد والمنظمات والمجتمعات من البرامج التدريبية على اختلافها، لا تتحقق فعلياً بمجرد تنفيذها أو المشاركة فيها، فهناك شروط وهناك مستلزمات لابد من توافرها لكي تتحقق الأهداف المقصودة من التدريب وبرامجه.

ومن أول وأهم هذه المستلزمات الضرورية لنجاح التدريب ولجعله فاعلاً ومستمراً هو أن تسبقه خطوة هامة ليتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية المراد تلبيتها والتفاعل معها، والانطلاق منها للخطوات اللاحقة الأخرى. وبدون هذه الخطوة أو بدون إنجازها بعملية وواقعية فإن، أي جهد وأي وقت يبذل فيها لن يكون إلا هدراً وضياعاً أو مجرد إدعاء ودعاية أكثر منه تدريباً.

والأسباب التي تجعل (تات) خطوة هامة لأي عملية تدريبية فاعلة يعود لكونها تسهم في تحقيق ما يلي:

- إتاحة الفرصة أمام الأفراد العاملين لأن يفكروا ملياً وبصفة دورية بأوجه القوة والضعف التي تميزهم عن زملائهم ممن يشغلون وظائف مماثلة.
- إعطاء الفرصة للرؤساء وللمشرفين لأن يتابعوا عن قرب أداء مرؤوسيهم والوقوف على الفوارق الفردية بينهم، ومدى حاجتهم لبرامج تدريبية للتقليل منها.

- تمكين الإدارات والأقسام المختلفة من مسح القوى العاملة لديها ومعرفة الزيادة والنقص منها، في ضوء خططها وتصوراتها المستقبلية، وتشخيص الفجوة بين المؤهلات والمهارات المتاحة وتلك الواجب توافرها وبصفة دورية.
- تمكين إدارات التدريب لإعداد خططها وتصميم برامجها التدريبية والتهيؤ لتنفيذها وتوفير مستلزماتها قبل أن تفاجئها الأزمات أو تظهر الإشكاليات التي تترتب على نقصان الخبرات والمهارات لدى موظفيها.
- مساعدة الإدارات المالية وأقسام إعداد الموازنات السنوية للأخذ بالحسبان الاعتمادات اللازمة لتغطية نفقات تنفيذ البرامج التدريبية المطلوبة.
- مساعدة المراكز والمعاهد التدريبية الوطنية والإقليمية والدولية المتعاونة أو المتعاقدة مع الجهات المستفيدة لإعداد خططها المشتركة التي تشارك فيها عدة جهات أو عدة دول، وتحديد أوقاتها ومواقعها بالتنسيق معها.
- وأخيراً فإن البدء بخطورة (تات) وبطريقة علمية من شأنه أن يحد من الارتجال والتخبط والعشوائية التي تعاني منها الأجهزة التخطيطية والتنفيذية التي دأبت على التعامل مع القضايا التنموية الكبيرة ومنها تنمية الموارد البشرية بطريقة انفعالية أو بردود الفعل، بعيداً عن الرؤية الاستراتيجية الشاملة التي تستحضر المستقبل وتضع خططها وبرامجها في ضوء احتياجاتها الفعلية ووفقاً لمبدأ الأولويات. (بيات، ١٩٩٤)

غير أن هذه الفوائد الموضحة أعلاه ستتحقق فقط في الحالات التي تصبح فيها (تات) هي:

- المنطلق لتحديد الأهداف العامة والخاصة لجميع البرامج التدربية.
- الخطوة الأولى التي يبني عليها مصممو البرامج تصوراتهم عند تحديد المحتوى والمضمون.
- المرشد لمنفذي البرامج التدريبية عند وضع المفردات وانتقاء الطرائق والتقنيات.
- الدليل لتقويم البرامج التدريبية من قبل الجهات المستفيدة.
- حصيلة الجهد التطويري الذي يعقب عملية التقويم والتي تعد بمثابة التغذية الراجعة للعملية التدريبية واستمراريتها وتواصلها.
- الأداة التي يمكن من خلالها التوفيق والموازنة بين الطلب المتزايد على البرامج التدريبية والفرص المحدودة والمعروضة منها وفقاً لمبدأ الأولوية وتقديم الأهم على المهم (توفيق، ١٩٩٤م، ص ١٠٦).
- الأساس لتحديد الفئات المستهدفة من التدريب خلال السنة التدريبية القادمة.
- الوثيقة التي تحدد معدلات الأداء المستهدف للفئات المرشحة للتدريب.
- المنطلق لفرز المشكلات والثغرات التي يمكن معالجتها عن طريق التدريب، عن المشكلات التي لا علاقة لها بالبرامج التدريبية. (السيد،١٩٩٨)

٤ . ٣ أساليب (تات) وطرائقها

تتعـدد الطرق والأسـاليب التـي يتم عـن طريقها تحديـد الاحتياجات التدريبيـة، كـما تتباين مبرراتهـا لأن لكل منهـا إيجابياتها وسـلبياتها. ولذلك ينبغـي عـرض الأسـاليب والطـرق المختلفـة ووضعهـا بـين يـدي المعنيـين بالتدريـب الإداري والأمنـي لكي يختاروا منها ما يناسـب منظماتهم ويتلاءم مع إمكاناتهم التدريبية.

تات وفقاً للمشكلات

مـن المعلوم أن درء المفاسـد مقدم على جلـب المصالح كما تقضي إحدى القواعـد الشرعيـة، وبالتالي فإن معالجـة النقص والقصور وتـلافي الأخطاء والانحرافـات يتقدم على البحث عن الجديـد وعلى التطوير دون أن يلغيه أو يقلل من أهميته. لكن الأولويات هنا تسـتوجب الاهتـمام بالبرامج التدريبية العلاجيـة التـي تقلـل مـن الأضرار ومـن الإصابـات أو تخفـف مـن الهدر والضياع. ومهمة كهذه تعتبر بدورها تحسينية وتطويرية حين تُحدث الانتقال من واقع متخلف إلى واقع أفضل حالاً وأحسن أداءً.

وتعد هذه هي الطريقة الأكثر ملاءمة للمنظمات التي تعاني من محدودية المـوارد البشرية سـواء في كمها أو نوعهـا، كما تلائم المجتمعـات النامية التي تواجـه أجهزتهـا الكثـير من الصعوبـات وبنفس الوقت تعـاني من قصور في برامجهـا التدريبية، وعـدم ربطهـا بالاحتياجات الفعلية لموظفـي الدولة على اختلاف قطاعاتها. ولكي لا تضيع الجهود والموارد التدريبية (على محدوديتها) هبـاء، فـإن المنطق والحاجة تقتضي أن يتم مسـح الإشـكاليات والمشـكلات الواقعيـة التي تعـاني منها المنظـمات أولاً وترتيبها وتصنيفها حسـب مجالاتها

وحسب أولوياتها من أجل حصر المشكلات الأكثر خطورة أو الأوسع انتشاراً، وبنفس الوقت الأشد احتياجاً لمعالجتها أو الحد من آثارها.

وخطوة كهذه ليست سهلة كما يظن البعض؛ بل هناك تساؤلات عديدة تطرح نفسها للمضي في هذه الطريقة نذكر منها:

أ ـ من يقوم بتشخيص المشكلات وتحليلها وتصنيفها وفرزها؟ أهي القيادات العليا أم الوسطى أم تتولاها أجهزة مركزية؟

ب ـ كيف يتم تشخيص هذه المشكلات؟ هل بالمقابلات أو بالمساومات أم من خلال التقارير والسجلات؟.

ت ـ هل يتم التركيز على المشكلات الحالية حتى لو كانت صغيرة؟ أم تعطى الأولوية للمشكلات والتحديات الكبيرة أو المستقبلية؟ وللإجابة على هذه التساؤلات ينبغي للمعنيين بـ(تات) التعرف على النماذج المتعددة التي تُعنى بتحليل المشكلات وتصنيفها وصولاً لنوعية المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمكن للبرامج التدريبية التي يتم تصميمها أن تعالجها. والشكل أدناه يوضح ذلك.

الشكل رقم (٣) علاقة التدريب بطبيعة المشكلات الإدارية

طبيعة المشكلات	تدريب معرفي	تدريب تقني	تدريب قيمي
نقص مؤهلات	ملائم جداً	ملائم جداً	ملائم جداً
عدم ملائمة المباني	غير ملائم	غير ملائم	غير ملائم
نقص الموارد المالية	غير ملائم	ملائم أحياناً	غير ملائم
غياب السياسات	ملائم لحد ما	غير ملائم	غير ملائم

وقد يساء فهم العلاقة بين المشكلات وتحديد الاحتياجات التدريبية حين يبالغ البعض في تعظيم هذه العلاقة، ليرى أن التدريب هو العلاج السحري لجميع المشكلات على اختلاف طبيعتها وأطرافها. بينما يستبعد آخرون وجود هذه العلاقة بين التدريب والعديد من المشكلات التنظيمية والمالية والاستراتيجية ظناً منهم بأن التدريب مهمته معالجة المشكلات الفردية والشخصية وكفى. والموقفان أعلاه لا يتطابقان مع الحقيقة التي تقول إن للتدريب علاقة مباشرة ببعض المشكلات وعلاقة غير مباشرة للبعض الآخر ولا علاقة له البتة بالمشكلات الأخرى.

ولكون المشكلات تتباين في نطاقها وفي طبيعتها ونوعها فإن البرامج التدريبية الملائمة لها هي الأخرى ستتباين تبعاً لذلك، فهناك من المشكلات ما يمكن أن تكون صلته بالبرامج التدريبية مباشرة وقوية ومنها مشكلة التضخم الوظيفي بينما تضعف أو تغيب الصلة المباشرة لبعض المشكلات ومنها ضعف الإقبال لدى المعلمين أو رجال الأمن للعمل في المناطق النائية.

الشكل رقم (٤) تباين الاحتياجات التدريبية تبعاً للمشكلات الموجهة لها

م	نوع المشكلات	طبيعة العلاقة	الاحتياج التدريبي الملائم
١	عدم الإقبال على العمل بالقرى والأرياف والمناطق النائية عند شغل الوظائف التعليمية والطبية	غير مباشرة	يمكن أن تسهم برامج التدريب حول الولاء والالتزام الوظيفي في تعميق الفهم للتضحية والمواطنة الصالحة وحب الخدمة العامة وتعديل الميول والاتجاهات المهنية السلبية.

٢	ترويج الإشاعات والدعايات الضارة بسمعة المنظمة وتعكير أجوائها	مباشرة لحد ما	عقد برامج تدريبية حول التعريف بالإشاعات وأسبابها وأساليبها وأخطارها وحول الدعاية المضادة وغسل الأدمغة وبرامج لتعمق الحس الأمني والولاء التنظيمي ولرفع الروح المعنوية وفتح الاتصالات وإيصال المعلومات
٣	التضخم الوظيفي وكثرة إعداد المستخدمين والمراسلين والكتبة وصغار الموظفين المؤدية للبطالة المقنعة	مباشرة وقوية	عقد برامج تأهيلية وإعادة تأهيل لتدريبهم على مهن وأعمال حرفية أو لاستخدام المعدات والتقنيات أو لصيانتها.

تات وفقاً للرغبات

وإذا كانت الطريقة الأولى تعتمد على احتياجات المنظمات تبعاً لمشكلاتها فإن هذه الطريقة تنطلق من الرغبات الشخصية للعاملين باعتبارهم القوى الحية الوحيدة في المنظمة وهم الذين يعتمد عليهم في التخطيط والتنفيذ والتشخيص. ولكونهم هم الأعرف بأنفسهم والأعلم بما يحتاجونه من معارف ومهارات تتعلق بوظائفهم، فينبغي إتاحة الفرص أمامهم وبصفة دورية للتعبير عما يحتاجون من برامج تدريبية تسد النقص والقصور لديهم أو تحسن وتطور قدراتهم وتنمي استعداداتهم وطاقاتهم الكامنة، وفي ذلك تحسين وتطوير للمنظمات وللمجتمعات.

ومـع أن البعض يظن خطأ سـهولة هذه الطريقـة، كما يرى آخرون عدم دقتها لأنها تستغل أحياناً لمصالح شخصية أو لتأهيل الذات لمهارات لا علاقة لهـا بطبيعـة العمل الحـالي قدر تعلقها بأهداف شـخصية مسـتغلة، فإنها تظل ذات جـدوى وأهمية لدى القيادات والمسـتويات العليا التي تخطط لمسـاراتها الوظيفية وتواكب المسـتجدات وتستحضر التحديات التي لديها القدرة على تشخيص ما تحتاجه من مهارات ومعارف تساعدها على مواصلة تقدمها قبل أن تتعرض للتقادم أو عدم الصلاحية.

ويتـم الوقوف على رغبـات العاملين عادة عن طريق نماذج واسـتبانات تسـتطلع وجهـات نظرهـم وتحثهـم عـلى تسـمية أهم ثلاثـة برامـج تدريبية مسـتقبلية يتطلعون لها مع بيان الأسباب والمبررات الموضحة لأهميتها ومدى علاقتها بوظائفهم الحالية والمسـتقبلية. فالاستطلاع هنا يكون مفتوحاً ليتيح للموظـف التفكـير والتأمـل والمفاضلة بين رغباتـه المتعددة. فقـد يرغب في تعلم لغة أجنبية أو تعلم الإنترنت أو اكتسـاب مهارة التفاوض ومهارة إدارة الوقـت وغيرها من مهارات واحتياجات لكنه يختار منها الأكثر صلة وأهمية لعمله ولمنظمته. وهنا يمكن لإدارة التدريب أن تناقش هذه الاسـتطلاعات مـع ذوي العلاقـة للتأكد مـن جـدوى الاحتياجـات الشـخصية وواقعيتها وإمكانية توفيرها.

ويعاب على هذه الطريقة مبالغتها في احترام الرغبات الشخصية وبالتالي تعذر الاسـتجابة لها وتلبية كل البرامج المرغوبة وخاصة التي ينفرد بها بعض الأفـراد دون غيرهـم. كما أنهـا لا تلائـم العاملـين في المسـتويات الدنيا فهم يجهلـون احتياجاتهم التدريبية أو يجهلون البرامج المناسـبة والمتاحة أو يتعذر عليهـم تسـمية المهارات التـي يفتقرون لهـا وربما لا يـودون التصريح بذلك

لكـون فاقد الشيء لا يعطيه وأنه عدو ما يجهـل. وتلافياً لهذه الثغرات يمكن أن تتـولى إدارة التدريب إعداد كشـف بالبرامج التدريبيـة التي يجتمع حولها العاملون بحكم تماثل وظائفهم وأعمالهم وتترك لهم اختيار البرامج التدريبية المناسـبة لاحتياجاتهـم، وإذا لم يجـدوا مـا يرغبون بـه عندهـا يمكنهم إضافة البرنامج المفضل لديهم (عبد الرحمن، ١٩٩٣م).

وفي كل الأحـوال تظـل هـذه الطريقـة محـدودة الفائـدة في المنظـمات والمجتمعـات التـي لا يكون التدريـب فيها شرطاً للترقيـات أو تلك التي لا تمكنها محدودية الموارد المخصصة للتدريب من شـمول موظفيها بصفة دائمة أو أنها تترك للعاملين مسؤولية تدريب أنفسهم بطرقهم الذاتية.

والوسـيلة الأكثر شـيوعاً لتحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للرغبات هـي الاسـتبانات المباشرة للمسـح والاسـتطلاع، وهـذه على نوعـين وهما: (بيات، ١٩٩٤).

أ ـ الاسـتبانات المفتوحـة التـي تـترك للمسـتجوبين حريـة التعبـير عما يحتاجونـه مـع بيان درجة الأهميـة والأولوية. وإذا كانت الاسـتبانة موجهـة لمديري المنظـمات فينبغي بيان عدد الأفـراد الذين يحتاجون لهـذه البرامـج المفتوحة. وعيب هـذه الطريقة أنهـا لا تصلح لبعض الأفراد ممن لا يعرفون احتياجاتهم حق المعرفة.

ب ـ الاسـتبانة المغلقـة والتي ترفق بكشـف يتضمن عـدداً من البرامج التدريبيـة المتاحـة لـدى إدارة التدريب والتي ترى أنهـا الأكثر صلة باحتياجـات المسـتوجبين وفي ضـوء ذلـك يتـم تفريغ الاسـتبانات وحـصر الاحتياجـات الكليـة. غير أن العيـب في هـذه الطريقة هو أن الكشـف المرفق بالاسـتبانة يتضمن البرامج التدريبية المتكررة أو

الجاهـزة أو تلك التي تعكس قـدرات المدربين المتاحين أكثر من أنها تعكس احتياجات المتدربين وعندها يضطر المستجوب التأشير على بعـض البرامـج غير الضرورية له، وحين يحضرهـا لا يجد فيها المتعة ولا الفائدة العملية التي تنفعه، والنموذج أدناه يوضح ذلك.

الشكل رقم (٥) استبانة مباشرة لمسح الرغبات

الرجـاء وضع علامـة (√) أمام البرامج التدريبية أدناه إن كنت بحاجة لها لكونها تسهم بتحسين مستوى أدائك الحالي، ثم رقم البرامج المؤشر عليها حسب أهميتها لك ولوظيفتك ولمنظمتك.

م	الموضوعات	نعم	لا	رقم الأهمية
١	التفكير الإبداعي لحل المشكلات			
٢	التخطيط الاستراتيجي			
٣	إدارة الوقـــت			
٤	التفاوض الفعـــال			
٥	المهارات القيادية والإشرافية			
٦	مهارات التعامل مع الجمهـــور			
٧	التخطيط للموارد البشرية			
٨	التطوير التنظيمي			
٩	نظم المعلومات لاتخاذ القرارات			
١٠	نظام ويندوز واستخدامه			
١١	إدارة المخازن والمشتريات			
١٢	إعادة التنظيم ورسم الهياكل والخرائط			

وقد تكون الاستبانات غير مباشرة كتلك التي تعدها مراكز ومعاهد التدريب وترسلها للقيادات العليا لبيان توقعاتهم ورؤيتهم إزاء احتياجاتهم الحالية والمستقبلية دون الدخول في التفاصيل وتتولى مراكز التدريب استنباط واستخلاص التوجهات العامة لغالبية الجهات المستجيبة. والشكل أدناه يوضح ذلك.

الشكل رقم (٦) الاستبانات غير المباشرة

إلى السادة المسؤولين عن إدارات التدريب

نود أن نتعرف على آرائكم في الاحتياجات التدريبية والعناصر المؤثرة فيها، حتى نستدل على أنسب الطرق لمقابلتها، فنرجو الإجابة على الأسئلة الآتية بعناية.

١ـ ما هي في نظرك الواجبات التي تكثر فيها الصعوبات والمشكلات أثناء أدائك لوظيفتك، رتبها حسب درجة صعوبتها:

( ) الجانب الفني للعمل ( ) التعامل مع المرؤوسين ( ) التعامل مع الرؤساء.

( ) التعامل مع الجمهور ( ) التعامل مع المراجعين ( ) حل المشكلات واتخاذ القرارات

( ) التطور ومواجهة المواقف المتغيرة.

٢ـ هل تعتقد أن التدريب يفيد في التغلب على هذه الصعوبات؟

( ) نعم ( ) لا ( ) لست متأكد

٣ـ هل هناك تغيرات فنية (في طرق العمل أو المعدات أو المستندات) في الإدارة التي تعمل فيها، أو المصلحة عموماً.

( ) حدث في العام الماضي ( ) يجري حدوثها الآن

( ) متوقع حدوثها في المستقبل القريب ( ) ليس هناك تغيرات

٤ـ هل هناك تغيرات تنظيمية إنسانية (نقل، تعيين، ترقية) تأثرت بها إدارتك.

( ) حدث في العام الماضي ( ) يجري حدوثها الآن

( ) متوقع حدوثها في المستقبل القريب ( ) ليس هناك تغيرات

٥- هل تعتقد أن هذه التغيرات تتطلب التدريب؟.

( ) لك ( ) لرؤسائك ( ) لمرؤوسيك ( ) لزملائك

٦- في حالة نعم، ما هي أنواع التدريب المطلوبة؟.

( ) مهاراتي ( ) تقني ( ) معرفي ( ) قيادي ( ) إشرافي.

تات وفقاً للمهام والوظائف

ومناصرو هذه الطريقة هم في الغالب ممن يتحفظون على استخدام طريقة المشكلات والرغبات لتحديد الاحتياجات التدريبية فهم، يرون أن المشكلات قد لا تظهر للعيان ولا يسهل تشخيصها إلا بعد أن تستفحل وتفعل فعلها، وعندها يتعذر معالجتها. كما أن الكثير من المشكلات تظل كامنة ولا يجرؤ العاملون على تشخيصها إما لحساسيتها أو خشية أن يؤدي ذلك إلى إغضاب القيادات وعدم تقبلها. كما أنهم يرون في طريقة الرغبات وكأنها نوع من الترف المبالغ به لكون الرغبات كثيرة والموارد البشرية والمادية المتاحة لإدارات التدريب محدودة ولا يمكن أن تلبي إلا القدر اليسير منها، وعندها تكون عدم الاستجابة للرغبات بمثابة الصدمة المفاجئة. فلماذا يُخير العاملون بطرح رغباتهم في البرامج التدريبية إذا كانت المنظمات غير قادرة على تحقيق ولو نسبة ضئيلة منها، وفي ضوء هذه التحفظات فإن الطريقة الأكثر واقعية وعملية هي أن يتم التركيز على المهام المناطة بالإدارات والأقسام ومن ثم على الوظائف والأعمال التي ينهض بها العاملون أو يكلفون بها بصفة دائمة وحتى المؤقتة منها (هلال، ٢٠٠٣م).

وحين تلحظ إدارة المنظمة أن هناك مهام (Tasks) وأعمالاً (Jobs) يتوجب عليها النهوض بها وبنفس الوقت لا يتوافر لديها الكادر المؤهل

لذلـك، لنقـص في معارفهم أو في مهاراتهـم فإنها تطلب مـن إدارة التدريب وبالتعاون مع الأقسام التنفيذية والخدمية المعنية بها أن تحدد نوع وكم البرامج التدريبية التي يمكنها سد هذا النقص. وخاصة إذا كانت المنظمة تدرك عدم قدرتها على توفير مثل هذه المؤهلات والخبرات من سوق العمل المحلي، أو أن الاستعانة بعمالة أجنبية قد يكلفها كثيراً، أو يعرضها لمخاطر أمنية واجتماعية.

ولهـذه الطريقـة أهميتها لدى المنظمات الحديثة النشـأة التي تخطط سـلفاً لاحتياجاتهـا من المـوارد البشرية وتبدأ باسـتحضار مسـتلزمات العمل قبل البـدء بنشـاطها وقد تقوم بإرسـال موظفيها إلى الخارج للمشـاركة في برامج تدريبيـة يتم إعدادها خصيصاً لها وبناء عـلى طلبها، وأحياناً يكون هذا النوع مـن التدريب مرافقـاً لعقود الشراء والتجهيز للمعـدات والأجهزة والمعامل المستوردة (بسيوني، ١٩٩٥م).

ومـع الإقـرار بواقعيـة وفاعليـة هـذه الطريقـة في تحديـد الاحتياجات التدريبية فإنها لا تكفي لوحدها لتحديد كل الاحتياجات التدريبية المتجددة والمسـتقبلية أو تلـك المتعلقة بإدارة الأزمـات والكوارث والمهـام التي تطرأ أو تفاجـئ بهـا المنظـمات لكونها لا تدرج ضمـن المهام الاعتياديـة الواردة في وصـف الوظائـف والمهـام. كـما أنهـا لا تـراع سرعـة التغيير الـذي تتعرض لـه الأهـداف والأنشـطة والوظائـف والتقنيـات في المنظـمات العصرية التي تسـتلزم الديناميكية والموقفية في تحديـد الاحتياجات التدريبية تبعاً للظروف والمتغـيرات البيئيـة والمجتمعيـة وعـدم حصرها بمتطلبـات البيئـة الداخلية وظروف العمل ومتطلباته.

تات وفقاً لمتغيرات البيئة المجتمعية والدولية

وجاءت هذه الطريقة استجابة للضغوط الخارجية والدولية التي رافقت ظهور النظام العالمي الجديد ودعوات العولمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية الرامية إلى إقامة القرية الكونية التي تتماثل فيها النظم والتشريعات وتتطابق فيها السلوكيات وتتقلص فيها الفوارق والتباينات التي تنجم عن توارث التقاليد والعادات. (جمال الدين . ١٤١٦) .

كما أن تداعيات الحروب والكوارث والأزمات ومكافحة الإرهاب والاتجار بالمخدرات وغيرها من إفرازات الجريمة المنظمة قد فرضت على الدول وعلى المنظمات أن تعقد العديد من البرامج التدريبية الملبية لهذه الاحتياجات. كما أن للمنظمات الدولية المتخصصة التابعة لهيئة الأمم المتحدة وللتجمعات الإقليمية الأخرى متطلباتها التي تستوجب من المنظمات الاقتصادية والأمنية والاجتماعية توحيد مواقفها ونظمها، ورفع مهارات العاملين لديها للتعامل مع المستجدات المرافقة للقرن الحادي والعشرين ولتحدياته في تعاملها مع المتهمين والمطلوبين أو مع عامة الناس، ولتدريب الأجهزة التنفيذية على الشفافية والحوار والاستماع للرأي الآخر. إضافة لدعوتها إلى تدريب الشرائح النسوية على المشاركة في الحياة السياسية والانخراط في التنمية وتمكين منظمات المجتمع المدني من استقطاب المواطنين الموسرين للعمل التطوعي وتأهيل الأقليات المهاجرة للاندماج بمجتمعاتهم .. إلخ. وهؤلاء جميعاً يحتاجون لمن يحدد احتياجاتهم بطرق استثنائية غير تلك التي اعتادت عليها معاهد التدريب التقليدية.

تات وفقاً للمجالات والموضوعات

وتصنف المجالات الرئيسية للتدريب عادة في ثلاثة موضوعات هي (توفيق، ١٩٩٦م):

أ- الاحتياجات المعرفية: تختلف (تات) الموجهة نحو المعرفة عنها حين توجه للمهارات أو للمواقف السلوكية فالاحتياجات المعرفية سواء كانت موجهة للفرد أو للجماعة تعد الأكثر سهولة ويسراً، وكل ما تحتاجه هو الملاحظة المباشرة أو المعايشة القصيرة للتأكد من أن القواعد والتعليمات المطلوبة يتم اتباعها في أداء العمل من عدمه. وقد تحتاج إلى توجيه بعض الأسئلة القصيرة للتأكد من أن هذه القواعد والأفكار أو المعلومات المرتبطة بالأداء مدركة أو مقنعة للأفراد من عدمه. وأحياناً يستلزم الأمر إجراء بعض الاختبارات المسبقة للتدريب، لكنها غير مرغوبة بسبب التوتر والقلق الذي تسببه. غير أن (تات) هنا لا تخلو من بعض الصعوبات لتقدير حجم المعرفة وعمقها ومدى تفصيلها ومدى الدقة في تطبيقها وطول المدة التي تستغرق الإجابات عليها. وقد تكون بعض المعلومات أو بعض القواعد القانونية أو الفنية الشائعة غير صحيحة أو لم يتم تحديثها أو تطويرها. أما الصعوبة الثانية فتتمثل في تباين المستويات المعرفية للأفراد وتحديد مدى تباينها وتماثلها والمتوسط المرغوب من المعرفة المشتركة منها. والمهم هو ألا يكون المستوى المعرفي المراد تحقيقه مرتفعاً بحيث يتعذر على المشاركين استيعابه وفهمه ومن ثم تطبيقه. وبنفس الوقت ينبغي ألا يكون المستوى المستهدف من المعرفة متواضعاً أو لا علاقة له بخلفياتهم أو بوظائفهم (راي، ٢٠٠١م، ٦١).

ب ـ الاحتياجات المهاراتية: والمهارات المراد تجديدها وتطويرها أو المراد إكسابها لأول مرة ينبغي أن تحدد قبل بدء العملية التدريبية بفترة مناسبة وتؤخذ المعلومات عن هذه المهارات عادة من الوصف الوظيفي للمهن والوظائف أو من استطلاع آراء الموظفين ومشرفيهم أو من خلال سجلات الإنتاج اليومية أو من تقارير الأداء السنوي. وتصنف المهارات عادة إلى ذهنية وحركية، أو إلى إدارية وفنية، أو تكون أكثر تفصيلاً حين تصنف إلى مهارات تشغيلية وتنفيذية وإشرافية وقيادية. وضمن كل من هذه الأصناف يتم تفريعها إلى مهارات تشغيل الأجهزة والمعدات، أو مهارات لإدارة الوقت أو مهارات إبداعية ... إلخ. (الحازمي؛ وزروق، ٢٠٠٥)

هـ ـ الاحتياجات السلوكية: وقد تكون هذه أصعب من الاحتياجات المعرفية والمهاراتية، عند تحديدها نظراً لتأثرها بالخلفيات الفردية المتباينة وبالعادات والتقاليد التي ينشأ فيها الأفراد أو تعمل فيها المنظمات. كما أن تعديل السلوكيات واجتثاث العادات يكون عادة أصعب من إكساب المهارات الجديدة أو تنمية القدرات بفضلها. فأنماط السلوك المرغوب ينبغي أن يتم تحديدها وصفياً ونموذجياً لأن تطبيقها يرتبط بالمواقف المستقبلية المحتملة. ومع ذلك فإن الحد الأدنى المطلوب تحديده هنا يتمثل في تشخيص الأنماط السلوكية السلبية والضارة والعادات الشخصية المؤثرة على الأداء من أجل تعديلها من خلال البرامج االتدريبية السلوكية الموجهة نحو غرس القيم والسلوكيات الإيجابية الملائمة لطبيعة العمل وللنشاط الذي ينهض به العاملون (ضرار، ١٩٩٨م).

٤ . ٤ تات وفقاً لتحليل النظم

وهـذه من أكثـر الطرق شـمولية وموضوعيـة وحداثة نظـراً لاعتمادها على المدخـل التنظيمي الذي يتناول العناصر الرئيسـية للنظام الكلي بدءاً من الأهداف التي تنشأ المنظمة من أجلها والهياكل التنظيمية التي توضح إدارتها وأقسـامها وشـعبها، إلى القوى العاملة فيها والموارد المالية المتاحة، لها وانتهاءً بالمشـكلات والتحديـات التي تواجههـا. وتحقيق ذلك يتم عـادة من خلال مراجعة العناصر الرئيسية التالية: (الدرة، ٢٠٠)

١ ـ المدخلات: وتشـمل كل ما تتلقاه المنظمات من موارد بشرية ومادية وتقنيـة ومعنوية لكونها تؤثر بصفـة مباشرة وغير مباشرة على الأداء وعـلى الأجـواء السـائدة بالبيئة الداخليـة إن كان ذلك بالسـلب أو الإيجـاب، لذلـك ينبغـي الوقـوف عنـد كل منها وجمـع المعلومات حولها تمهيداً لتحليلها وتحديد ما لها وما عليها، مع استحضار طبيعة علاقتهـا وحاجتهـا للتدريـب بمختلـف أنواعه. ومـن الطبيعي أن تكـون المـوارد البشرية هي العنصر المهم الذي يتـم التركيز هنا عليه لتحديد ما ينقص العاملين من معارف ومهارات وقيم سلوكية وما يحتاجونـه من برامج تدريبية علاجية لسـد النقـص أو لرفع الكفاءة والفاعلية أو للتأقلم والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية أو لحل المشكلات المختلفة التي تواجههم.

٢ ـ العمليـات: ويقصـد بهـا كل الوظائـف التشـغيلية والتنفيذية التي تتخذ داخل المنظـمات لتحويل المدخلات إلى مخرجات.، فقد تكون العمليـات متعلقة بالإنتاج أو بالصيانة أو بتقديم الخدمات أو تنفيذ النظـم واللوائـح أو إجـراء الفحـص والرقابة أو الخزن والحراسـة

... إلـخ. فـكل نشـاط مـن هذه الأنشـطة يسـتلزم مهـارات محددة وسـلوكيات يتم رصدهـا وقياس وتحديـد درجة كفاءتهـا، وبالتالي فـإن إدارة التدريب مطالبة بمراجعتها وتقييمهـا ومعرفة ما يعتريها مـن قصور أو نقـص أو تأخير أو ضيـاع أو هدر، لتحديـد البرامج التدريبية التي تعالجها. وكذلك التعرف على ما يسـتجد من تقنيات وأساليب ومفاهيم نظرية وعملية لإيصالها وتدريب العاملين عليها من أجل التحسين والتطوير.

ولتحليل العمليات ينبغي الاسـتعانة ببعض المؤشرات والمعايير الكمية المعتمـدة دوليـاً أو محليـاً أو المقبولـة والشـائعة في المنظـمات المماثلـة أو المتفق عليها عرفاً لتحديـد مدى الفارق بين المهارات المتاحة والمهارات المرغوبة أو التـي ينبغي أن تتوافر لـدى العاملين والمختصين. ونذكر هنـا بعضاً من هذه المؤشرات (السيد، ١٩٩٨م).

- مؤشرات لقياس إنتاجية الأفراد حسب وظائفهم ومهنهم.
- مؤشرات لقياس معدلات الإصابات والحوادث وتكاليفها.
- مؤشرات لقياس الهدر والضياع والتالف من المواد.
- مؤشرات لقياس دوران العمل والشكاوى والتظلمات.
- مؤشرات لقياس الجودة الشاملة ورضا المستهلكين.
- مؤشرات لقياس الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات وانتظارها.
- مؤشرات لقياس الوقت الضائع وساعات التوقف الطارئة.

وفي ضـوء هذه المؤشرات وغيرها مـن معايير وبيئات وتقارير يتم تقييم ومتابعـة العمليـات مـن أجل تحديـد الثغـرات والسـلبيات المـراد معالجتها

وتشخيص نقاط القوة والايجابيات من أجل الحفاظ عليها ودعمها، وللوقوف على واقع هذه المؤشرات تتم الاستعانة بالاستبانات. (سمث،٢٠٠٦)

شكل رقم (٧) استبانة مسح واقع المؤشرات لاستكمال (تات)

الرجاء وضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة المعبرة عن الواقع القائم للمؤشرات والمعدلات أدناه كما تراها في منظمتك:

م	المؤشرات والمعـــدلات	المستوى الحالـــي		
		منخفض	متوسط	مرتفع
١	معدل ترك العمل دون الإبلاغ			
٢	معدل الاستقالات			
٣	معدل العقوبات التأديبية			
٤	معدل الإجازات المرضية			
٥	معدل الإصابات والحوادث			
٦	معدل التظلمات والشكاوى			
٧	معدل التنقلات الأفقية			
٨	معدل الرضا لدى العاملين			
٩	معدل عدم الولاء والالتزام الوظيفي			
١٠	معدل الغيابات			
١١	معدل الإنتاج للعاملين			
١٢	معدل الحاصلين على تقديرات متدنية			
١٣	معدل الهدر والضياع بالمواد			
١٤	معدل الهدر بالوقت			
١٥	معدل النزاعات الداخلية			

٣ـ تحليل المخرجات: والمخرجات هي كل ما يخرج من العمليات الآنفة الذكر من نتائج ومعطيات وعوائد إيجابية قد تتمثل في تخريج الطلبة من الجامعات وتدريب العاملين في المعاهد أو إنتاج السلع في المصانع أو تقديم الخدمات في المؤسسات على اختلاف أنشطتها وقطاعاتها وزبائنها. وقد تكون هذه مفيدة ونافعة وذات جدوى اقتصادية وعلى مستوى عال من الجودة، أو أنها دون المستوى المطلوب وقاصرة عن تلبية الاحتياجات الفعلية. أو تكون مصحوبة بإفرازات وظواهر سلبية كتلك الناجمة عن فساد البشر أو تلوث البيئة أو إشاعة البطالة أو الترويج للسلع أو للسلوكيات الضارة والمهددة للصحة وللأمن وللاقتصاد. عندها يصبح تحليل ما يخرج من المنظمات سواء كانت مدنية أو أمنية أو سياسية أو اقتصادية أو إدارية، عامة أو خاصة، أمراً هاماً وضرورة لا تحتمل التجاهل والتماهل أو غض الطرف أو التعتيم.

والغرض من تحليل المخرجات هو الوقوف على أوجه الخلل والقصور فيها ومعرفة أسباب ذلك ومدى إمكانية مواجهتها بالتدريب من عدمه. وكذلك الوقوف على أوجه التميز والنجاح لمعرفة دور التدريب ومدى إسهامه بها. وفي الحالتين يتم تحديد الموقف إن كان بطرح برامج جديدة لم يسبق تنفيذها أو بتطوير البرامج الحالية ودعمها وتعميمها وإدامتها.

٤ـ تحليل التغذية الراجعة: وهذه في الغالب تظل الحلقة المفقودة في تحديد البرامج التدريبية لكون مسؤولية القيام بهذه المهمة ليست مناطة بجهة محددة لكي يتم التأكد من أن مخرجات القطاعات والمنظمات المختلفة قد تحولت فعلاً إلى مدخلات في قطاعات

ومنظمات أخرى. فعلى سبيل المثال قد نتساءل هنا عن الفائدة من تخرج الجامعيين إذا لم يتم استيعابهم من قبل القطاعين العام والخاص؟ وعندها تتحول مخرجات الجامعات إلى ما يشبه الفضلات الزائدة عن الحاجة وغير الصالحة للاستعمال. وهكذا الحال بالنسبة لمخرجات الأجهزة الإعلامية، والأجهزة الأمنية، والأجهزة الصحية. ولتفعيل المخرجات هذه لابد من برامج تدريبية يتم تصميمها في ضوء احتياجات هذه المنظمات لتقييم ما تقدمه أو توصيل خدماتها للجهات المحتاجة لها سواء من خلال عقد اللقاءات أو التدريب على توظيف الإعلام أو الدعاية أو التسويق. وهنا تبرز أهمية برامج التدريب للعلاقات العامة والتوجيه المعنوي، وتعميق الوعي الجماهيري، ودعم العمل التطوعي، والتشجيع على المشاركة والمكاشفة وممارسة المواطنين لحقهم في النقد والتظلم، ونفخ الصافرات، وإيصال مطالبهم ومعاناتهم لذوي الشأن وأصحاب الأمر قبل أن تستفحل الأخطار، وتتراكم المشكلات، وتزدحم المطالب وعندها تنذر الأحوال بالخطر.

٤ . ٥ نموذج تكاملي لمصفوفة (تات)

بعد الانتهاء من عرض الطرق والأساليب المختلفة لعملية (تات) ينبغي القول بأنها على تعددها لا تخلو من السلبيات والقصور باعتبارها تنطلق من رؤية أحادية ولكونها تركز على متغير واحد وتهمل بقية المتغيرات باستثناء طريقة النظم. ومع أن لكل منها إيجابياتها التي رافقت تطبيقها، فإن الحاجة تظل قائمة للبحث عن طرائق ونماذج تحاول التوفيق بين المتغيرات وتطرح رؤية أكثر شمولية وتكاملاً لتشخيص (تات) على مستوى الأفراد

والجماعـات والمنظمات والمجتمعات معاً بدلاً من التركيز على مستوى واحد منها، وإهمال بقية المستويات.

وإذا كانـت أغلـب طرائق (تـات) الآنفـة الذكر تقتصر على تشـخيص المشـكلات أو تنطلـق من تحليل المؤشرات او النشـاطات الحاليـة التي تعاني من النقص والقصور، فإن النموذج التكاملي الذي ينبغي البحث عنه يستلزم الجمـع بين العديد مـن المتغيرات المعبرة عـن الواقع القائـم، وبنفس الوقت لاستحضار المستقبل القادم. وبذلك تصبح عملية (تات) الخطوة الصحيحة لوضع خطط التدريب الاستراتيجي الوطنية والقطاعية والتنظيمية، ولتقويم البرامج الموجهة لسـد النقص والقصور في أداء الأفراد والجماعات، ولتطوير المهارات وتنمية الاستعدادات، والتحسب للتحديات.

وفي أدنـاه نمـوذج مقـترح لمصفوفـة (تـات) حاولنا من خلالـه الجمع بين المتغيرات التالية: (الاسـتراتيجيات، الأهداف، النشـاطات، المؤشرات، المشكلات، والتقنيات).

ولكي يكون النموذج تكاملياً وشـمولياً ينبغي تعميمه على المسـتويات الأربعة المتمثلة بالأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات.

الشكل رقم (٨) مصفوفة الاحتياجات التدريبية

م	المداخل المستويات	الأفراد	الجماعات	المنظمات	المجتمعات
١	الاستراتيجيات	رسم المسار الوظيفي	المساومة أو المجابهة	التوسع أو الانكماش	توطين الوظائف
٢	الأهداف	توسيع فرص الترقيات	الأمن الوظيفي	تحسين الأداء إرضاء الجمهور	التنمية الشاملة والمستدامة
٣	النشاطات	تنمية مهارات الإبداع	المشاركة وإدارة الاجتماعات	المعلوماتية واتخاذ القرارات	إعادة تأهيل السجناء
٤	المؤشرات	رفع معدلات الإنتاجية	تنشيط العلاقات الإنسانية	تحسين الكفاءة والفاعلية	تقليص معدلات البطالة
٥	المشكلات	نقص المعرفة أو تدني المهارات	الصراعات والنزاعات	البطالة المقنعة	الفساد الإداري
٦	التقنيات	استخدام الحاسب الآلي	البريد الالكتروني	بنوك المعلومات	الحكومة الإلكترونية

٤ . ٦ أساليب (تات) لجمع المعلومات

وكما تعددت طرق وأساليب (تات) فإن المعلومات والبيانات التي يعتمد عليها لذلك يمكن أن يتم جمعها بأدوات متعددة ومختلفة تبعاً لذلك. وقد تستخدم أكثر من أداة واحدة لكل من هذه الطرق. ومعلوم أنه لا توجد أداة واحدة بعينها تعد هي الأفضل. غير أن الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة هي التي تحدد مدى ملاءمة هذه الأداة أو تلك إضافة للطريقة المستخدمة في (تات).

فالاستبانات على سبيل المثال هي الأكثر ملاءمة والأكثر تطبيقاً عندما يراد مسح الرغبات الشخصية لاحتياجات العاملين على نطاق المنظمة. بينما تكون المقابلات هي الأنسب في تحديد الاحتياجات على مستوى الشعبة أو القسم الذي لا يزيد عدد منتسبيه عن أصابع اليد الواحدة. كما أن الملاحظة هي الأداة الأنسب لتشخيص احتياجات التدريب النوعية المتعلقة بالتعامل الإنساني وإشاعة الأجواء البيئية الملائمة. بينما تعد الاختبارات هي الأنسب لتحديد الاحتياجات المعرفية والإدراكية للفنيين والاختصاصيين في المنظمة. وهكذا الحال مع بقية الأدوات والوسائل الملائمة لجمع المعلومات لاستكمال تات.

والجدول أدناه يوضح أهم الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكيفية تطبيقها، والإيجابيات والسلبيات التي ترافق كلاً منها، وقد أوردناها على سبيل المثال وليس الحصر.

الشكل رقم (٩) أدوات (تات) لجمع المعلومات

م	الأداة المستخدمة	كيفية التطبيق	الإيجابيات	السلبيات
١	المسح بالاستبانات (Survey Question-naires)	قد تشمل المجتمع أو تشمل عينة عشوائية وطبقية وقد تكون أسئلتها مغلقة أو مفتوحة أو تكون خياراتها ثلاثية أو خماسية	تساعد على الوصول إلى أعداد كبيرة من المشمولين وبوقت قصير. غير مكلفة مادياً وتتيح الفرصة للاستجابة دون خوف أو حرج. نتائجها يمكن أن تلخص وتحدد بسهولة	يستغرق إعداد الاستبانة وقتاً وجهداً وتحكيم خبراء. قد يسيء المبحثون فهم الأسئلة. لا تسمح للمبحوثين بيان الأسباب المؤدية لمشاكلهم أو عرض مقترحاتهم والحلول المناسبة لها.
٢	المقابلات	قد تكون رسمية أو غرضية، مهيكلة ومصممة أو مفتوحة، وقد تجرى للجميع أو للبعض، ويمكن أن يجريها شخص أو عدة أشخاص، وعن طريق الهاتف أو وجها لوجه داخل العمل أو خارجه	تسمح بالاستماع للاتجاهات والميول ومعرفة التفسيرات الشخصية للأسباب وكذلك للحلول. تساعد على التغذية الراجعة والتأكد من صحة المعلومات وإكمال الناقص منها	تستغرق وقت طويل. يتعذر تحويلها إلى أرقام. تتطلب مختصين أكفاء يستخرجون المعلومات ويسبرون غور الأفراد.

م	الأداة المستخدمة	كيفية التطبيق	الإيجابيات	السلبيات
٣	تقويم الأداء الفعلي (Porformance Appraisal)	قد يجري رسمياً أو عند الحاجة، وقد يتم من قبل الرؤساء أو من قبل إدارة الموارد البشرية، وقد يكون سنوياً أو نصف سنوي شاملاً أو جزئياً	يبين مواقع القوة والضعف لدى العاملين ومهاراتهم. ويحدد مجال القصور والحاجة للتدريب ونوعه ومدته وهدفه	إن نظام التقويم يتطلب وقتاً وجهداً وكفاءة. أن تطبيقه قد لا يتم على الوجه الصحيح. إنه يتأثر بالتحيز ويخضع للضغوط. لا يشمل الجميع كما يتعذر قياس النتائج
٤	الملاحظة (Observation)	قد تكون فنية أو وظيفية أو سلوكية. وقد تعطي معلومات كمية أو وصفية أو معنوية، وقد تكون غرضية أو عشوائية.	تقلل من التدخلات ومعوقات العمل ولا تعيق سير الموظفين ونشاطهم. تعبر عن الواقع الحي المعاش دون تجميل أو تصنع أو تكلف.	تتطلب شخصاً دقيق الملاحظة وله خلفية بالموضوع الذي يشرف عليه ويلاحظه. يتعذر استخدامها خارج أوقات العمل. قد تؤدي إلى إحراج أو إرباك في مشاعر الذين يخضعون للملاحظة.

م	الأداة المستخدمة	كيفية التطبيق	الإيجابيات	السلبيات
٥	الاختبارات (Tests)	يمكن أن تكون موجهة وظيفياً من مجلس أو لجنة أو جهة محددة وقد تتم في وقت محدد ومكان معين أو أن يتم أخذها للمنزل (Take Home) ويمكن أن تكون تحريرية أو شفهية	تقيس مقدار النقص بالمعرفة لدى الممتحنين أو بمهاراتهم. تعطي نتائج قياسية تسمح بالترتيب والمقارنة والمفاضلة	تحتاج إلى تحكم وقياس. قد لا تكون دقيقة وموضوعية وصالحة للقياس. لا تعبر نتائجها عن درجة تطبيق المعرفة أو المهارة في ميادين العمل التعليمية فليس كل ما يعرف يتحقق ويتم.
٦	مراكز التقويم Assessment (Center	كأداة للتطوير الإداري تستلزم مشاركة جماعية لإجراء تمارين وتطبيقات لمقاييس يراد منها تحديد المجالات الواجبة التطوير وتتطلب خلق أجواء للمحاكاة لما هو قائم فعلاً ويتم فيها العمل	تساعد على معرفة الأفراد الذين لديهم طاقات وقدرات كامنة. قابلة للتطوير وهي بديل مفضل على مجرد توظيف الحدس. تقلل من احتمالات التحيز وتزيد من الموضوعية في الاختبار.	إن اختبار أفراد يملكون قدرات كافية قابلة للتطوير أمر صعب ويستلزم معايير وأسساً دقيقة. تستغرق وقتاً وجهداً وكلفة. تعد أداة تشخيص لمتطلبات التطوير وليس للطاقات العالية المستوى.

م	الأداة المستخدمة	كيفية التطبيق	الإيجابيات	السلبيات
٧	حلقات نقاشية (GroupDi - cussions)	يمكن أن تكون رسمية أو لا رسمية وهي واسعة الانتشار والتطبيق ويمكن أن تستخدم في مشاكل محددة أو مهام متخصصة.	تسمح بتبادل وتلاقي الآراء ووجهات النظر والاتفاق على ما يجمع عليه المشاركون. تسهم في تحسين مهارات الإصغاء والتحليل وحل المشكلات	قد تستغرق وقتاً وتثير الجدل والاختلافات. قد تولد آراء وأفكاراً يصعب تكميلها أو توحيدها.
٨	لجان استشارية (Advisory Committee)	توفر معلومات من أشخاص لهم خبرة وتجربة في الموضوع المراد تحديد احتياجاته، وتوفر أساليب وتقنيات يقدمها الخبراء والمستشارون لتوليد المعلومات وجمعها وتحليلها وتوظيفها	سهلة وقليلة التكاليف، وتثري المدخلات وتغذيها مع الآراء المستمدة من المعلومات. تعمق الاتصالات وتشجعها بين مختلف المستويات	قد تخرج بوجهات نظر منحازة لقلة أو لجماعة دون أخرى. قد تخفق في تصوير الواقع بشموليته بسبب عدم التحليل الجيد للجماعة أو للعينة المختارة.

٤ . ٧ المعوقات التي تواجه (تات)

ومن المتوقع أن لا تكون الظروف والمستلزمات الضرورية لتحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للمناهج وللأساليب العلمية التي أوضحناها آنفاً متوفرة لدى جميع المعاهد والمراكز التدريبية الإدارية والأمنية. وأن تواجه أغلبها إن لم نقل بعضها عقبات وإشكالات تحول دون تطبيقها وإنجاحها. ونوجز أدناه أهم هذه المعوقات وأوجه القصور، كما أوضحتها الدراسات

والبحوث الميدانية والمسحية التي أجريت خلال العقد الأول من هذا القرن: (IRAS 2008)

- عدم إدراك البعض لهذه الأهمية لكونها لم تطبق أساساً لدى من سبقهم.
- الإقرار المسبق بصعوبة هذه المهمة وعدم توافر القادرين على تنفيذها.
- الخوف والخشية من أن لا تكون البرامج المنفذة مطابقة فعلاً للاحتياجات.
- عدم توافر الوقت والإمكانات المالية اللازمة لإجرائها.
- شيوع الأساليب التقليدية في تحديد الاحتياجات واستفادة البعض من استمراريتها رغم عدم جدواها.
- مقاومة التغيير والتطوير باعتماد الأساليب العلمية كي لا ينكشف الضعف وعدم الكفاءة لدى الأجهزة والقيادات التي تديرها.
- غياب المعاهد المتخصصة في تأهيل وإعداد أخصائيي تات، ومنحهم الشهادات المهنية لكي لا تظل ممارستها مفتوحة لغير المختصين بها.

وبسبب هذه المعوقات مجتمعة فإن أغلب المعاهد التدريبية اعتادت على ممارسة (تات) بالطريقة التالية:

- تشكيل لجنة أو فريق عمل يكلف بالإعداد للخطة التدريبية للسنة القادمة يضم ممثلين من الأقسام أو الإدارات المعنية بالتدريب المتخصص وذلك قبل بضعة أشهر من بدئها.
- يستعين الفريق بخطة السنة الماضية وبالطلبات المقترحة من الجهات المستفيدة التي لم تنفذ وتعد مقترحاً بالبرامج وبالدورات في ضوء قدراتها وطاقاتها البشرية وإمكاناتها المادية وهي الخطة المقترحة التي

توضح عدد الأيام والساعات التدريبية ثم الأعداد المتوقع استقبالهم من مختلف الجهات وفقاً لما هو معمول به بالسنوات السابقة.

- وهناك برامج ودورات تكاد تكون ثابتة ودورية كالتي تخصص للقادمين الجدد لغرض تأهيلهم وإعدادهم أو كتلك التي تعقد لأغراض الترقيات، ولذلك تعطى لها الأولوية لكونها ضرورية وملزمة كما أن تنفيذها لا يحتاج إلى جهد ووقت لتصميمها.

- وتراعي المعاهد عادة إبقاء العمل بعقد بعض البرامج والدورات التدريبية التي قد تظهر لها الحاجة أو تطرأ ظروف استثنائية لعقدها على أن لا تتجاوز نسبتها (١٠٪) تقريباً من إجمالي برامج ودورات الخطة. وربما تلجأ في بعض الظروف إلى عقد بعضها في الفترات المسائية أو تعقدها خارج مبانيها وغالباً ما تكون لهذه البرامج بعض الخصوصية، إما لحداثة موضوعاتها أو لكون المشاركين فيها من المستويات العليا أو أن هناك تعاوناً إقليمياً أو دولياً في تنفيذها.

- ثم يتم عرض مشروع الخطة التدريبية على مجلس إدارة المعهد أو على الجهة العليا التي قد يرأسها وزير الخدمة المدنية أو رئيس ديوان شؤون الموظفين أو وزير التنمية الإدارية إن كان الأمر يتعلق بالتدريب الإداري، أو تعرض على إدارات التدريب الأمني بوزارة الداخلية او بمدير عام الأمن العام إن كان الأمر يتعلق بالتدريب الأمني. وبعد إقرارها يتم توزيعها على الجهات المستفيدة لتبادر بالترشيح لمن تراه مناسباً أو تجده راغباً أو ممن هو ملزم بدخول أي من هذه البرامج. (يعقوب، ٢٠٠١)

ـ ولا شـك أن واقعاً كهذا قد تفرضه الظروف والإمكانات الحالية غير أنـه لا يمكن أن يسـتمر إذا مـا أريد للتدريـب أن يواكب روح العصر ويسـتجيب لمتطلبات هذا القرن وتحدياته وما يرافقها من مسـتجدات وضغوط وتحديات وتعقيدات إدارية وأمنية تستلزم التغير والتطور.

الخلاصة

إن تحديـد الاحتياجـات التدريبية وفقاً لما تـم عرضه في هذا الفصل يعد نقطـة الانطلاق لنجـاح العملية التدريبيـة وجعل برامجهـا الإدارية والأمنية موجهة للأهداف العامة والخاصة التي سيتم تشخيصها في ضوء هذه الخطوة.

وإن وجـود كادر مهني متخصص في إجراء (تـات) في المعاهد والمراكز التدريبيـة العربيـة أصبح ضرورة لازمة لإحـداث النقلـة النوعية في صناعة التدريـب وفي تصميـم وتنفيـذ برامجـه. وهـذا يتطلب بـدوره إيجـاد المعاهد المتخصصـة في إعـداد هذه الكـوادر أو تكثيـف البرامج التدريبيـة للعاملين الحاليين لتمكينهم من ذلك. كما أن المشـاركة الفاعلة والتعاون والتنسيق بين الأجهزة المسـتفيدة من التدريـب وبين المعاهد والمراكـز التي تخطط وتصمم وتنفـذ برامجه هو المطلب الثـاني الذي ينبغي البحث عن الوسـائل والآليات العمليـة لترجمتـه وجعلـه واقعـاً. كما يسـتلزم ذلك تعديـل النظـم واللوائح والأدلة التي تجعل هذا التنسـيق والتكامل إجراءً ملزماً عبر تشـكيل اللجان وفرق العمل التي تتولى ذلك وبصفة دائمة.

وأخـيراً فـإن (تات) سـتظل خطـوة هامة وصعبـة وأنها بنفـس الوقت ديناميكيـة ومسـتمرة نظـراً للتغير المسـتمر وللتطويـر السريع الذي يشـهده العالم في مختلف مجالات الحياة وللضغوط والتحديات التي باتت تهدد الأمن

والاستقرار. ناهيك عن تقلص الموارد والثروات الطبيعة والمادية الناضبة وانعكاساتها وأزماتها التي تقلص من الاعتمادات التي تخصص للتدريب بوجه عام. مما يستوجب التحرك الفعال والتدخل السريع والمخطط والمراجعة الدائمة لما يتم إعداده وتنفيذه من ظواهر وإفرازات سلبية ولما يتم اختراعه من تقنيات وأساليب ووسائل تدريبية حديثة.

والمتأمل للخطط التدريبية التي تطرحها الدول المتقدمة والمعاهد التدريبية الدولية الرائدة يلحظ هذا التجدد وهذا التحديث في مسميات البرامج التدريبية وفي موضوعاتها التي تعبر عن الاستجابة النشطة لما يستجد من البرامج وبنفس الوقت الغياب للعديد من البرامج التدريبية التقليدية التي كانت يوماً ما هامة ومتصدرة. من أجل ذلك ينبغي أن يكون التدريب وبرامجه مواكباً للاحتياج الفعلي أو منسجماً والرؤى الاستشرافية للمستقبل الذي تريد المجتمعات والمنظمات صناعته.

الفصل الخامس
تصميم البرامج التدريبية (تبت)

٥ . تصميم البرامج التدريبية (تـبت)

أن المتأمـل بواقـع التدريـب وتصميـم برامجـه الإداريـة والأمنية يلحظ دون عنـاء أن هذه الخطوة الهامـة في العملية التدريبية لم تحـظ بالاهتمام الذي تسـتحقه ولم تعـط مسـؤولياتها لمـن هـم أهـل للنهوض بهـا عـلى الرغم من محدوديتهم في مجتمعاتنا. لذلـك تتعرض البرامج التدريبية المنفذة هنا وهناك للنقد وللشـكوى من أطراف متعددة. حتى أن البعض أصبح يشكك بأهمية التدريب ويصر على عدم فاعليته وبالتالي يدعو إلى تقليص الموارد المخصصة لـه مع شـحتها ومحدوديتهـا الحالية بدلاً مـن الدعوة إلى تطويـر هذه الخطوة الهامة وهي تصميم البرامج التدريبية التي سـنعبر عنهـا اختصاراً بالمصطلح (تبت) من أجل إنجاح التدريب وضمان فاعليته (البكر، ٢٠٠١م).

ومن الطبيعي أن يؤدي غياب التصميم الجيد والفعال للبرامج التدريبية إلى بقائهـا عامـة في أهدافهـا، ونظريـة في محتوياتهـا، إن لم تكـن مسـتوردة أو جاهـزة ومكررة عـبر دورات متعاقبة، رغم تباين خلفيات المشـاركين فيها، وتبدل الظروف والأجواء المحيطة بها. وعندها يصبح عدد البرامج المصممة والمنفـذة وعدد المشـاركين فيها هو المـؤشر والمعيار الوحيد لقيـاس فاعليتها وكفاءتهـا وليس الأثـر الذي تحدثه أو العوائـد المتحققة منهـا في أداء الأفراد والمنظمات التي ساهمت فيها.

وقد شـخصت إحدى الدراسـات التـي أجرتها المنظمـة العربية للتنمية الإداريـة التابعـة لجامعـة الدول العربية هـذا الواقع الذي لم يتطور في سـياقه ولم يواكـب متطلبـات واحتياجـات الطلب عليه في سـوق العمل فأصبحت البرامـج التدريبية المنفـذة تعاني من قصور كيفي ونوعـي بتركيزها على إثراء

المعـارف أكثر من تنمية المهـارات والاهتمام بالجوانب المادية والرسـمية على حسـاب الأبعـاد السـلوكية والقيميـة والإنسـانية(المنظمة العربيـة للتنميـة الإدارية، ١٩٩٧م).

وسـنحاول هنـا الوقـوف برهـة عنـد هـذه المرحلـة الهامة مـن العملية التدريبيـة فنعـرف بماهيـة (تبـت)، وأهميتهـا وكيفيـة النهوض بهـا بما يكفل نجاحها وتطويرها.

٥ . ١ تبت : ماهيتها وأهميتها

يقصـد بتصميم البرامج التدريبية ذلك الجهد المخطـط والهادف إلى تحويل الاحتياجـات التدريبيـة (تـات) إلى أنشـطة وفعاليات ومحتـوى ومضمون يراد منهـا تحسـين الأداء وتنميـة القـدرات وتطويـر المهـارات وإيصـال المعلومات وترشـيد الميول والاتجاهات من أجل أهداف وغايات فردية وجماعية وتنظيمية محددة. وتعد مرحلة تصميم البرامج التدريبية المرحلة الرئيسية الثانية في صناعة العملية التدريبية بعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية. وبقدر نجاح المرحلة الأولى يتوقف نجـاح المرحلة الثانية. فحين تكون احتياجات المنظمات والأفراد والوظائف قد حددت وفقاً للأساليب العلمية وصيغت وفقاً للأولويات الفعلية تصبح مهمة التصميم للبرامج التدريبية (تبت) أكثر يسراً وأشد موضوعية ودقة. ومثلما اسـتلزمت (تات) جهداً ووقتاً وخبرة ومشـاركة واسعة من قبل المعنيين والمختصين والمستفيدين، فإن (تبت) لا تقل في مستلزماتها ووقتها وجهدها عن ذلك إذا ما أريد للعملية التدريبية أن تكون ناجحة ومفيدة.

أما أهميتها فترجع للعوامل وللضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لهـا المنظـمات الحكومية المدنيـة والأمنية في ظل ظـروف العولمة والخصخصة

والمنافسة المحتدمة بين القطاع العام والقطاع الخاص على استقطاب الكفاءات والكوادر العالية المستوى في تخصصاتها وفي مهاراتها مع تراجع فرص التمويل والدعم الحكومي والضغط الذي تتعرض له الموازنات الحكومية والأزمات التي تتعرض لها اقتصاديات الدول دون استثناء.

فهذه العوامل بمجملها أدت إلى اختفاء بعض المهن والوظائف التقليدية وحاجة أصحابها إلى إعادة تأهيل أنفسهم لمهن جديدة. كما ظهرت الحاجة لإدخال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل الأساليب اليدوية وتعاظمت أعداد العاطلين عن العمل من خريجي الجامعات الذين تنقصهم الخبرة والمهارة للخلل الذي تعاني منه مناهجها ومقرراتها.

وإزاء ذلك لم يعد بإمكان استمرار حال التدريب وبرامجه على ما هي عليه، وأن التحديد العلمي للاحتياجات لم يعد يكفل لوحده إدخال التطوير المنشود إن لم تعقبه مرحلة التصميم الفعال والعلمي للبرامج الكفيلة بتلبيتها والاستجابة للمستجدات وللتحديات التي تواجه المنظمات وهي تعيش العقود الأولى من الألفية الثالثة وما فيها من إيجابيات وسلبيات.

٢ . ٥ خطوات (تبت) ومراحلها

لقد تباينت آراء المختصين والمهتمين بتصميم البرامج التدريبية وتعددت نماذجهم إزاء عدد الخطوات والمراحل التي تمر بها رغم اتفاقهم على المضامين والمتطلبات الرئيسية لإتمامها.

ونذكر على سبيل المثال النموذج الذي طرحه جيرلاش ووايلي المكون من أربع مراحل هي: (الشاعر، ١٤٢٦، و حمدان، ١٩٩١)

- تحديد الأهداف ووصف المحتوى.

- إجراء القياس القبلي لسلوك المتدربين.
- تحديد الوقت والمكان وطرائق التدريب.
- تقييم الأداء والتغذية الراجعة لضمان انتقال التدريب.

أما كنيث فيتكون نموذجه من ثلاث مراحل هي:

- تحديد احتياجات المنظمة وأفرادها من التدريب.
- تحديد الأهداف الخاصة بالبرنامج وسبل تحقيقها.
- تقويم البرامج ثم إعادة تصميمها إن دعت الحاجة.

أما كمب فنموذجه أكثر تفصيلاً لتصميم البرامج التدريبية ويتكون من ثماني خطوات هي:

- تحديد الأهداف العامة.
- معرفة الفروق الفردية للمتدربين.
- صياغة الأهداف التعليمية.
- قياس السلوك والأداء المتحقق.
- تحديد خصائص البيئة التدريبية الملائمة.
- تحديد المساعدات والوسائل التدريبية اللازمة.
- تحديد الخدمات والزيارات التدريبية المحتملة.

ويرجع هذا التباين في عدد الخطوات التي تطرحها النماذج أعلاه إلى الاجتهاد الشخصي للمنظرين أنفسهم أو بطبيعة الموضوعات التي تتناولها برامجهم التدريبية إضافة إلى مستوى الإمكانات العلمية والتقنية المتاحة في

المعاهد التي يعملون فيها أو المنظمات التي يقدمون لها استشاراتهم وخدماتهم.

أما الخطوات والمراحل التي نقترحها لتصميم البرامج التدريبية على مستوى المعاهد التدريبية والأمنية فيمكن إيجازها بما يلي:

- تحديد الوظائف التي يراد من البرنامج التدريبي أن يلبي احتياجاتها ويقدم المهارات المطلوبة لشغلها وذلك بحصر عددها وعناوينها، والوقوف على الوصف الوظيفي لها بحكم التشابه الكبير بينها.
- تحديد المهام الرئيسية للوظائف المشمولة بالبرنامج التدريبي وفقاً لوصفها أو بإجراء المعايشة والمقابلة والاستبيان إن لم يكن الوصف الوظيفي متاحاً أو لا يطابق واقعها الحالي والوقوف على الوقت الذي تستغرقه هذه المهام ودرجة تكرارها ودرجة الأهمية التي تسهم فيها من إجمالي الأداء لمن يشغلها، مع بيان مستويات الصعوبة إن وجدت والوقت اللازم لإكساب المهارات للذين يشغلونها.
- الوقوف على المهام العامة والمشتركة للوظائف المشمولة بالبرنامج التدريبي مع المقارنة بين أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين غيرها من الوظائف الأدنى منها والأعلى منها.
- الاتفاق على المهام الأكثر أهمية والأكثر أولوية واحتياجاً، وتحليلها للوقوف على التدريب السابق واللاحق الذي تتطلبه ويفضل أن لا تكون هذه المهام كبيرة العدد أو مختلفة في متطلباتها.
- ترجمة تلك المهام وتلك الاحتياجات إلى ما يقابلها من المهارات المطلوبة وما تتطلبه من استعدادات وقدرات للبناء عليها والانطلاق منها في إعداد البرامج التدريبية.
- تشخيص نوع ومستوى المعرفة والحد الأدنى من البيانات والمعلومات

والمفاهيم والنظريات اللازمة لشاغليها ومن ثم ترجمة هذه المعارف إلى تطبيق عملي للتأكد من تحولها إلى مهارات وممارسات عملية وكذلك استبعاد ما لا ينبغي إدخاله في البرنامج من معارف أو مهارات يفترض توفرها كحد أدنى لدى المتدربين.

- حصر المعارف والمهارات المتقاربة والمتجانسة ووضعها في وحدات تدريبية مستقلة عن غيرها لتكون موجهة مباشرة لإكسابها مع بيان الأساليب والطرائق المناسبة لإيصالها.
- تحديد الوقت الزمني اللازم لكل وحدة من هذه الوحدات التي سيتكون منها البرنامج التدريبي المصمم لهذه المهارات والقدرات في ضوء خلفية المشاركين وخبراتهم السابقة وقدرات المدربين على إيصال ونقل ما لديهم للمتدربين.
- ربط الوحدات التدريبية الآنفة الذكر وفقاً للبناء المعرفي وللإطار المنهجي وللنسق التراكمي الذي اعتمده البرنامج لكي لا تخسر بعض الوحدات الغريبة أو الزائدة فتعيق التواصل وتخل بالانسجام.
- إعادة الصياغة للأهداف العامة المتخصصة للبرنامج لوضعها في شكلها النهائي وتحديد المدة الزمنية الإجمالية التي سيستغرقها البرنامج.
- توزيع المهام على المدربين الذين سيتم اختيارهم لتغطية الوحدات التدريبية إن لم يكن هناك مدرب واحد يتولى تنفيذ كل هذه الوحدات. وأن تتم كتابة وإعداد المنهج المطلوب لكل وحدة على انفراد مع بيان الأهداف السلوكية لكل منها وما يتطلبه تنفيذها من الوسائل والأساليب. ويفضل وضعها في حقيبة يتم تجهيزها وإيصالها للمتدربين قبل بدء البرنامج أو في اليوم الأول لافتتاحه.

- وضع الشروط التي يفترض توافرها لدى المتدربين والكيفية التي يتم اتباعها لاختيارهم إن كان عددهم يفوق المقاعد المخصصة للبرنامج التدريبي. وقد يتم توزيع البرنامج على مرحلتين متعاقبتين يفصل بينهما فترة زمنية للتطبيق والممارسة العملية. ويتطلب هذا الأسلوب من تصميم البرامج وجود إدارات متخصصة في (تبت) ووجود أدلة جاهزة للاسترشاد بها، ووجود خبراء واستشاريين يسهمون في مناقشتها وتقييمها قبل وبعد التنفيذ.

وقد لا تكون الخطوات أعلاه ملزمة في تسلسلها أو منفصلة عن بعضها فهي مهام وأعباء قد يتم العمل بها متزامنة وليست متعاقبة حين يشترك في تنفيذها عدة متخصصين. كما أن تعدد عقد الدورات للبرنامج الواحد من شأنه أن يسهل أو يختصر الكثير منها عند تكرارها (تريسي، ٢٠٠٤م).

وقد لا يكون التسلسل المشار له آنفاً لتصميم البرامج التدريبية ممكناً أو لا يكون هو الأنسب لجميع البرامج وفي جميع المواقف والظروف. فقد تفرض بعض المواقف وجود مدرب متخصص في موضوع بعينه وليس هناك من ينافسه فيه ويراد توظيف فرصة حضوره أو استعداده لتنفيذ برنامج معين لشريحة محددة، عندها يتغير التسلسل من حيث الترتيب في الخطوات. لكن ذلك لا يلغي أهمية استحضار أو اتباع الخطوات الأخرى وفقاً لملاءمتها في مثل هذه الحالات.

ويحدث أحياناً أن تضاف خطوة أخرى لهذا التسلسل في الخطوات حيث تجد إدارة التدريب ضرورة لتجريب البرنامج على عينة محدودة من المتدربين يمثلون المجتمع الواسع المراد شموله في البرنامج التدريبي هذا بعد تجريبه. فمن شأن هذه الخطوة التجريبية أن تكشف عن بعض الثغرات أو

بعض القصور والخلل وعندها تتم مراجعة المحتوى التدريبي لمعالجتها قبل أن يعم ضررها على الأعداد الكبيرة التي سيشملها البرنامج نفسه. ومع أن ذلك قد يضيف كلفة وجهداً لعملية التصميم إلا أن القيمة الإضافية التي تنجم عن ذلك تستحق التضحية إتماماً للفائدة ووصولاً للأهداف المرجوة.

٥ . ٣ تصميم الأهداف التدريبية

تعتبر هذه الخطوة هي نقطة الانطلاق بين خطوات (تبت) التي يعرفها البعض بانها: «اشتقاق للأهداف الخاصة والنوعية من الأهداف العامة لكي يصاغ المحتوى والمضمون في ضوئها». (راي ٢٠٠١)

والأهداف العامة هي التي تتطلع لها إدارة المنظمة وتتمثل في تحسين الأداء الكلي والجماعي والنهائي المستهدف خلال فترة زمنية محددة. وهي الأكثر صلة بالغايات البعيدة وبالمقاصد المشتركة التي تجمع بين تحسين سمعة المنظمة في المجتمع وتقوية ولاء وانتماء العاملين بها، وتحقيق رضا جماهيرها والمستفيدين منها.

أما الأهداف الخاصة أو التفصيلية لبرامج التدريب فتتمثل في تحسين الأداء للأفراد المشاركين في البرنامج المحدد وتنمية مهاراتهم الشخصية والوظيفية أو لسد النقص والقصور الذي يعانون منه أو لتمكينهم من توظيف قدراتهم لحل مشاكلهم أو لشغل وظائف أعلى في وحداتهم. وغالباً ما تكون هناك أهداف نوعية يصمم البرنامج لتحقيقها كأن يراد تدريبهم على طرق وأساليب تسهم في زيادة عدد المعاملات المنجزة في الساعة الواحدة أو تقليل الهدر والضياع في العملية الإنتاجية أو في إصابة الهدف لدى الجنود المتدربين. فمثل هذه الأهداف تكون في الغالب قابلة للقياس وفي ضوئها تتحدد فاعلية البرنامج التدريبي من عدمها.

ولكـي تكون الأهداف التدريبيـة واضحة وإجرائية فقد كُتب عنها الكثير لكونها بمثابة المعيار الرئيسي الذي تتم بموجبه عملية التقييم لمعرفة مدى النجاح المتحقـق من عدمه. وقبل ذلك لتكـون الأهداف هذه منطلقاً لتصميم المحتوى التدريبي ولتفاصيل البرنامج ووحداته ومفرداته(الشاعر، ١٤٢٦هـ).

ولتحقيـق هذا الوضـوح طرحت المنظمة الأمريكيـة للتدريب والتنمية ASTD المدخـل السـلوكي الـذي يرمز له بالحـروف الأربـع التالية ABCD ليمثل كل منها المصطلح الأول الذي ينبغي الوقوف عنده وصولاً للأهداف. وهي على النحو التالي:

(Audience): ويدلـل عـلى الفئـة التي يسـتهدفها البرنامـج التدريبي وهم المتدربـون الذيـن ينبغـي معرفـة مسـتوياتهم وخلفياتهـم وخبراتهـم السـابقة وبنفـس الوقـت الاطلاع عـلى احتياجاتهـم وتطلعاتهم وما يطمحـون تحقيقـه من خلال مشـاركتهم ومـا يتوقعون اكتسـابه من معـارف ومهـارات وقيـم سـلوكية لهـا علاقـة بوظائفهـم الحالية أو المستقبلية

(Behavior): وتـدل على السـلوك الأدائي الذي يـود المتدرب أن يصل له أو الـذي ترغب جهـة عمله بتحقيقه. وقـد يكون هذا السـلوك إدراكياً وذهنياً أو حركياً أو قيمياً. وكلما تم توصيف هذا السلوك بلغة إجرائية كلما سهل قياسه وبالتالي معرفة مدى تحققه على أرض الواقع.

(Condition): ويـراد بهـا الظـروف الإيجابية التـي يتطلبها نجـاح البرنامج التدريبـي والظروف السـلبية التي قد تعيق نجاحه. مـن أجل التأكد مـن أن هنـاك تماثلاً وتقارباً بين الظروف هـذه وتلك التي يعمل فيها المتدرب قدر الإمكان.

(Degree): ويقصد بها الدرجة أو المستوى المعياري المراد تحقيقه في إحداث التغير المنشود. كأن يكون المستوى الحالي ٧٠٪ ويراد رفعه إلى ٩٠٪ أو أن المتدرب يحتل حالياً المرتبة الخامسة بين زملائه ويراد رفعه إلى المرتبة الرابعة أو الثالثة. وهذا يؤكد أهمية التحديد لما ينبغي أن يحققه البرنامج التدريبي من أثر عملي.

وبعبارة أخرى يمكن القول ان مرحلة تحديد الأهداف التدريبية تتضمن الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هي الموضوعات والمجالات التي يركز عليها البرنامج التدريبي؟ هل إدارة الوقت أم إدارة الأزمات أم إدارة التفويض؟:
- ما هي المعارف والمهارات والاتجاهات التي يسعى البرنامج التدريبي إلى إيصالها وتنميتها وغرسها؟ أهي نظريات ومفاهيم جديدة؟ أم مهارات ذهنية وعملية مطلوبة؟ أم قيم واتجاهات إيجابية وضرورية للتطوير؟.
- ما هي النتائج النهائية التي يتطلع المشاركون أو جهات عملهم الوصول لها بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي؟ أهي معالجة أخطاء وانحرافات؟ أم تحسين الجودة في الأداء؟ أم غرس قيم ومهارات للإبداع والتميز؟.

وهكذا تتسلسل الأهداف التدريبية أفقياً حين تكون في مستوى واحد من الأهمية أو من الترابط والتماثل، وعمودياً حين توجه الأهداف الفرعية إلى تحقيق الأهداف النهائية. كما تترابط أهداف المتدربين مع أهداف وحداتهم التي يعملون فيها وأهداف منظماتهم الكلية التي يتطلعون لها. ومن هنا تأتي الصعوبة التي ترافق عمليات قياس وتحقق هذه الأهداف المتنوعة والمتداخلة

والمتسلسلة مع بعضها. وإضافة إلى كونها متممة لبعضها فإنها قد لا تتحقق مرة واحدة وفي إطار زمني محدد لكون أثرها ومفعولها سيظهر مستقبلاً وبعد اجتياز المشاركين لدورات تدريبية لاحقة فيظهر فيها أثر التدريب السابق.

وفي جميع الأحوال ومهما كانت طبيعة الأهداف التدريبية وتصنيفاتها فإنها يجب أن تصاغ بلغة واضحة وبأسلوب يضمن توفر الشروط التالية والتي اختصرت بمصطلح (SMART) وهي:

- متخصصة (S: Specific).
- قابلة للقياس (M: Measurable).
- ملائمة (A: Appropriate).
- واقعية (R: Realistic).
- مؤطرة بزمن (T: Time bound).

ولكي تكون الأهداف مصاغة بدقة ووضوح ينبغي تجنب استخدام المصطلحات الغامضة والعبارات التي ليس لها مدلول متفق عليه. وأن تعبر عن مضمون قابل للقياس ويمكن توصيفه في صياغة المحتوى التدريبي ووحداته.

والشكل رقم (٩) يوضح العبارات الغامضة التي يفضل عدم استخدامها في صياغة البرامج التدريبية، والعبارات الصحيحة التي يفضل توظيفها في صياغة الأهداف التدريبية.

عبارات ومصطلحات غامضة	عبارات ومصطلحات واضحة
إثراء معرفتهم	زيادة قدراتهم على القراءة السريعة
زيادة معلوماتهم	جعلهم قادرين على إصلاح الخلل
تعريفهم بما ينبغي معرفته	تأهيلهم لتشغيل جهاز الاستنساخ
اطلاعهم على بعض التجارب	استخدام الإنترنت لجمع المعلومات
عرض بعد الحالات	تمكينهم من مخاطبة الجمهور
مشاهدة بعض الأفلام	تمكينهم من كتابة القصة القصيرة
استيعاب المستجدات	تأهيلهم لإدارة الاجتماعات
تعميق الفهم لديهم جعلهم يدركون	تدريبهم على إلقاء المحاضرات والخطب
تشجيعهم على القيام بالمبادرات	تزويدهم بالمعرفة القانونية لإجراء التحقيق
التأكيد على أهمية الوقت	تمرينهم على الرمي وإصابة الأهداف
تنمية مهاراتهم الشخصية	اجتثاث ميلهم للمواجهة والصراع
الإلمام بالمصطلحات	تعويدهم على الالتزام بالمواعيد
	تنشيط قدراتهم على التذكر

ويلاحظ من الجدول أعلاه كيف أن العبارات في جهة اليمين جاءت فضفاضة وغامضة لكونها لا تنص على نوع المعرفة أو نوع المهارة أو نوع النشاط الذي يمكن أن يحققه المتدرب من خلال مشاركته بالبرنامج التدريبي. بينما توضح العبارات في جهة اليسار الأهداف السلوكية وتصف بشكل محدد التغير المطلوب إحداثه والنشاط الذي يركز عليه التغيير. وتكون العبارات أكثر دقة حين تشتمل على المعايير والمؤشرات الكمية للأداء المقصود كأن

يقال : زيادة قدرتهم على القراءة السريعة لتكون بمعدل صفحتين في الدقيقة الواحدة أو لإصلاح الخلل الفني في حدود ٣٠ دقيقة ..الخ.

٥ . ٤ تصميم المحتوى التدريبي

وإذا كان تصميم الأهداف التدريبية يستلزم رؤية شمولية ونظمية للواقع القائم وما فيه من خصائص إيجابية وسلبية، وللمستقبل المحتمل وما يتطلبه من تغير في السلوكيات، فإن تصميم المحتوى Content للبرامج التدريبية يستلزم مهارات علمية وتعليمية وخبرات عملية تمكن المصمم من انتقاء الوحدات والأجزاء التي يبنى منها البرنامج وفق تسلسل منطقي يراعي التدرج في عرض المفردات والمهارات وترابط الأفكار والتطبيقات وفقاً لصلتها بالأهداف السلوكية الفرعية والنوعية.

ويتم ذلك بعدة طرق وأساليب يختارها المصمم وفقاً لخبراته وتفضيلاته. فقد يبدأ المصمم بفحص كل هدف سلوكي ونوعي يتم تحديده للبرنامج، متسائلاً عن نوعية وماهية المعرفة والمفاهيم والمبادئ والنظريات التي تقود إلى تحقيقه والوصول إليه. فعلى سبيل المثال: لو كان الهدف السلوكي للبرنامج (س) هو تمكين المشاركين في البرنامج من الإلمام بأساليب اتخاذ القرارات أو بأساليب حل المشكلات، فإن المصمم يتجه إلى اختيار المعرفة الإدارية المعنية بهذين الموضوعين ومن ثم ينتقي الحالات الدراسية التي توضح نماذج من ممارسات هذه المهارة وربما يعقبها بعرض لفلم سينمائي، ليدعم برنامجه وليعمق المعرفة والمهارة المطلوبة. وبعد ذلك يتحول إلى ترتيب عرض المفردات وأنشطة التعلم في التسلسل الأنسب الذي يوصله

لهدفه. فقد يختار أحد المصممين لهذا الغرض البدء بعرض فلم سينمائي حول الموضوع ليشتق منه التساؤلات التي تقوده إلى الإجابات التي تطرح من قبل المشاركين ليكون ذلك مدخلاً لعرض الأبعاد النظرية للموضوع. وربما يبدأ مصمم آخر يعرض النظريات وبعدها يعرض الحالة الدراسية التي تمكن المشاركين من توظيف المعرفة المكتسبة لمعالجة الحالة.

وهكذا تصبح عملية التصميم حصيلة لمتغيرين: أحدهما علمي وتعليمي والآخر فني واجتهادي. وتلعب الخبرة والممارسة في صقل المهارتين العلمية والفنية لبناء النموذج المقترح الهادف إلى إحداث التغير.

فالمحتوى التدريبي إذن يراد به المادة التدريبية ومضمونها إضافة إلى طريقة التعلم والتوصيل التي تمكن المتدرب من استقبالها وفهمها واستيعابها ومن ثم توظيفها في أداء الواجبات والمهام وفقاً للمعايير أو للدرجة أو للمستوى الذي تم تحديده في الهدف التدريبي السلوكي،. وهذا الهدف هو مزيج من ثلاثة عناصر هي:

أ ـ الإطار المعرفي: ويتضمن تلك الحقائق والمبادئ والمصطلحات والنظريات التي تكّون القاعدة التحتية والأساس المتين الذي ينشأ عليه البناء. ولذلك ينبغي تعميق الفهم وتركيز المادة المتاحة والمستحدثة ذات الصلة بالظاهرة أو المشكلة المراد معالجتها أو بالمهارة التي يراد غرسها.

ب ـ الميول والاتجاهات الإيجابية المراد إكسابها للمشاركين كأن تكون: مراعاة شروط السلامة والأمان، وتجنب الحوادث والإصابات، أو تكون مراعاة القواعد والضوابط القانونية في التحقيق مع المتهمين، أو توخي الحذر والوقاية واتخاذ الاحتياطات عندما يراد إبطال

مفعـول إحدى المتفجرات التي تزرع في المنشـآت من قبل عصابات الإجـرام، وغيرهـا من الضوابـط الانفعالية والوجدانيـة التي تنظم العلاقات والمشاعر اتجاه الآخرين أو اتجاه الأشياء.

ج ـ المهارات والسلوكيات التي تمكن المتدرب من توظيف المعرفة المكتسبة وتحويلهـا إلى عـادة وسـلوك في الظرف الملائم والوقت المناسـب من أجل أداء عمل معقد أو إنجاز مهمة مستحدثة أو جزء منها.

ويلاحظ من عناصر المحتوى التدريبي الآنفة الذكر أنها تتطابق وتتناغم مع الأنواع الثلاثة للأهداف التدريبية وهي : الهدف الإدراكي المعرفي، الهدف الوجداني الانفعالي، والهدف السلوكي الحركي والسايكولوجي.

وللمحتـوى التدريبـي مصادر أساسـية ينبغي تحقيق التـوازن والتوافق بينها وهي:

ـ البيانـات الوصفية والوظيفية التي تُعتمـد لتحليل الوظائف ووصفها وترتيبها.

ـ السياسات والإجراءات والأدلة المعتمدة في عمليات الاختيار والتعيين والترقية والتحفيز والتدريب.

ـ التقارير الرسـمية والمسـوحات الاستطلاعية والشـكاوى والتظلمات التي توضح وتعكس الواقع القائم بما فيه من إيجابيات وسلبيات.

ـ الكتب والدوريات والبحوث العلمية والتجارب والممارسات المتميزة التي لها صلة بموضوع البرنامج التدريبي ومحتواه.

ـ الخـبرات العلميـة والمهـارات التعليميـة والتدريبية لمصمـم البرنامج والعاملين معه.

ـ آراء ومقترحات المشاركين أو وجهات نظر الجهات التي ابتعثتهم.

والمهمة البالغة الصعوبة التي يواجهها مصمم المحتوى التدريبي تتمثل في قدرته على توظيف المصادر الأساسية الستة المشار لها آنفاً لتحقيق الأهداف السلوكية الثلاثة (المعرفية والوجدانية والسلوكية) ومن ثم ترتيب الوحدات النظرية والعملية ذات الصلة في هذه الأهداف وفق تسلسل Sequencing منطقي وعقلاني لتؤدي إلى أفضل تعلم وفي أقل جهد وأقصر وقت ممكن (راي، ٢٠٠١م).

ولاشك أن تصميم المحتوى التدريبي يتطلب فراسة وممارسة وبنفس الوقت إلماماً بمنهجيتي الاستقراء والاستنباط لكي يكون البرنامج التدريبي ممتعاً ومؤثراً في نفس الوقت.

فالترتيب المنطقي والتسلسل السليم للوحدات التدريبية يُمكّن المتدربين ويسهل عليهم الانتقال من الوحدة المعرفية إلى الوحدة التطبيقية، أو من المهارات التمهيدية إلى المهارات التي تعقبها وتعتمد عليها. كما يؤدي إلى تجنب الإرباك والفشل من قبل المتدربين ويتلافى ردود الفعل السلبية التي يشعر بها البعض منهم. والقاعدة العامة التي تُراعى لتحقيق هذا التسلسل هي أن يعتمد التعلم اللاحق على التعلم السابق، والانتقال من الملموس إلى المجرد وليس العكس.

ويرى وليم تريسي« أن التسلسل المنطقي للوحدات التدريبية قد لا يظهر أثره فوراً لكنه على المدى المتوسط والبعيد له إيجابياته التي يستفيد منها ذوى القابليات المنخفضة أو حين تكون المادة التدريبية غير مألوفة للكثيرين منهم أو للمادة التي تعرض لمرة واحدة ولا تتكرر في مواضع أخرى». (تريسي، ٢٠٠٤م، ص٣٦٧).

ولتحقيق الترتيب المنطقي في تصميم المحتوى التدريبي منهجان رئيسيان هما:

أ ـ المنهج الاستنباطي أو التحليلي : الذي يبدأ بالكل فيحلله إلى أجزاء، وهذه الأخيرة إلى جزئيات أصغر منها. والكل هنا قد تكون نظرية أو إطاراً مفاهيمياً أو مرجعياً يتم توظيفه لمعرفة التفاصيل والفرعيات ولكن برؤية شمولية ونظمية.

ب ـ المنهج التركيبي أو الاستقرائي: الذي يبدأ بالجزئيات والتفاصيل والوحدات الفرعية وفحصها وتناولها على انفراد لكنه ينتهي بتجميعها وتركيبها لينتهي بتعميم أو بمقولة يمكن أن توظف في التعامل مع جزئيات أخرى.

وفيما يلي الإرشادات التي يمكن لمصمم البرامج أن يستعين بها لتحقيق التسلسل المنطقي لوحدات المحتوى التدريبي:

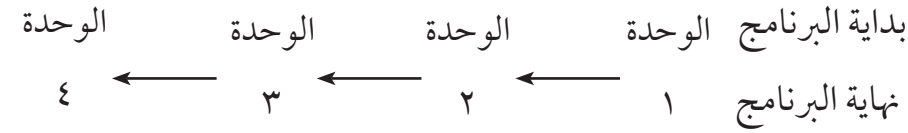
- تحديد المهام التي ينبغي بالمتدرب القيام بها بعد انتهاء التدريب والمعرفة اللازمة لأداء هذه الأعمال.
- البدء بالمواد المألوفة والمعروفة ثم أعقبها بالمادة الجديدة التي تبنى عليها وتثريها.
- البدء بالمهام والتمارين التي يسهل تعلمها ثم أعقبها بالتمارين والمهام الأكثر صعوبة.
- اربط التمارين والمهام العملية بالمفاهيم والمبادئ النظرية التي سبقتها.
- وفر الفرصة للمران وللممارسة العملية للمهارات أو للتمارين الأساسية التي تبنى عليها وحدات لاحقة.

- احـرص على عدم التكرار غير الضروري لمفهوم أو لتمرين ليس له ما يلحقه أو يتبعه.
- حـاول تكـرار المفهـوم أو المهارة التي ستسـتخدم في تعليـم مفهوم أو مهارة لاحقة تتبعها.
- ضع المهارات المركبة أو المعرفة التراكمية في وضع متأخر في تسلسله.
- رتـب المـواد والوحدات بشـكل يمكـن المتدربين من رؤية التسلسـل التعاقبي المنطقي للبرنامج.
- رتب المواد والوحدات في مجموعات ترتبط بالأهداف الخاصة والسلوكية للبرنامج لمعرفة العلاقة العضوية والتبادلية بين الهدف والوسيلة.
- اكتـب ونظم مسـودات المـادة العلمية واعرضها عـلى خبير أو مختص ليسـاعد في تجنب الثغرات والأخطاء والإفراط أو التكرار أو التداخل غير الضروري في المحتوى.
- تهيئـة بعـض النصـوص والاقتباسـات التـي تثـير المشـاعر وتلهـب الأحاسـيس وتحفز الدوافع لاستقبال القيم الإيجابية وترفض العادات السلبية.
- إحضـار بعض الأفلام الوثائقية أو التسـجيلية أو الدرامية التي تسـند محتوى البرنامج.
- إتاحـة الفرصة لزيارات يبدي المشـاركون رغبتهـم القيام بها لعلاقتها الوثيقة بالمحتوى أو الترفيه أو التخفيف من عناء المشاركة.

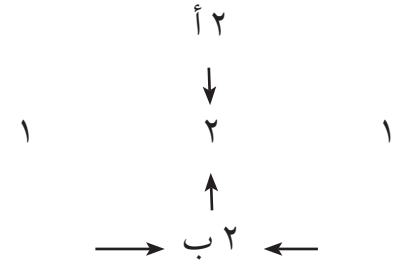
٥ . ٥ تصميم الوحدات التدريبية ومفرداتها

يتكون البرنامج التدريبي من عدد من الوحدات الأساسية التي ترتبط أفقياً وعمودياً مع بعضها البعض مكونة المحتوى الكلي للبرنامج. وتوجد ثلاثة أنواع من هذه الوحدات وهي :

أ ـ الوحدات الخطية المتسلسلة : التي تترابط وتتعاقب بشكل خطي. فلا تبدأ الوحدة الثانية إلا بعد انتهاء الوحدة الأولى وهكذا حتى تستكمل جميع الوحدات وكما هو موضح أدناه :



ب ـ الوحدات الفرعية : وهي تفريعات من الوحدات الخطية. فقد يتطلب تنفيذ الوحدة الثانية على سبيل المثال أن يتم تدريب عملي أو إجراء زيارة ميدانية أو إعداد بحث وعندها لا يتم التحول إلى الوحدة الثالثة إلا بعد إنجاز الوحدات الفرعية للوحدة الثانية.



ج ـ الوحدات المتخطاة: وهي الوحدات التي يمكن لبعض المشاركين بالبرنامج أن يتخطوها إما لأنهم سبق واجتازوها في برنامج سابق

أو لأن وظائفهم ليست بحاجة لها. ويحدث ذلك عندما يكون المشاركون في البرنامج متفاوتين في مستوياتهم أو في وظائفهم. كأن تكون هذه الوحدة المتخطاة تتعلق بالرمي بالسلاح أو تعلم قيادة الزوارق فيعفى منها المشاركون الذين يشغلون مهام كتابية أو إدارية لعدم حاجتهم لها.

د ـ الوحدات النمطية المشتركة والوحدات الفردية الخاصة: وقد تصمم بعض البرامج التدريبية لثلاث وظائف مختلفة في مستوياتها لكنها في مجال واحد. كأن تكون هذه الوظائف هي : مساعد مدرب، مدرب، منسق تدريب. فهنا يتم تحديد الوحدات التي تقدم لهم جميعاً فهي نمطية ومشتركة. أما الوحدات التي يحتاجها أحد هؤلاء ولا يحتاجها الآخرون فتسمى بالخاصة أو الفردية. فوحدة تشغيل الأجهزة السمعبصرية والدائرة التلفزيونية المغلقة قد تكون هي الوحدة المشتركة بينهم جميعاً. بينما إعداد المادة العلمية ينفرد به المدرب فقط.

وبعد الانتهاء من تصميم الوحدات تبدأ الخطوة اللاحقة لتصميم مفرداتها، ويقصد بالمفردات هنا: المادة التي تحتويها الوحدات التدريبية والتي يتكون منها البرنامج التدريبي. وهذه المواد تأخذ أحد الأشكال التالية :

المادة المعرفية المطبوعة: وتشمل المحاضرات التي توزع قبل التدريب أو أثناءه، والأدلة الإرشادية والحالات الدراسية والصور والأشكال والخرائط ونصوص اللوائح والنظم، وكل ما يحتاج المتدربون قراءته ودراسته لكونه يرتبط بإحدى الأهداف الفرعية للبرنامج. وهنا يجب التأكيد على عدم الإسراف والمبالغة في حجم هذه المادة بذريعة أنه لا بأس من معرفتها أو أنه

من المستحسن الاطلاع عليها، لكي لا يثقل كاهلهم بتفاصيل غير ضرورية. وينبغي أيضا توخي الدقة الفنية والسلامة اللغوية وتجنب الأخطاء التي قد تؤدي إلى التشكيك بقدرة المعد لهذه المادة من قبل المتدربين. وأن تكون المادة المقدمة متناسبة مع مستوى المشاركين وقدراتهم على فهمها واستيعابها وتجنب التعقيد والصعوبة فيها وأن لا تعرض المادة الجديدة مرة واحدة وإنما عبر جلسات متعددة. والمعرفة التي تقدم ضمن الوحدات التدريبية تشمل مجموعة الحقائق والمفاهيم والمبادئ والنظريات التي يتوجب على المتدربين إدراكها ليمكنهم تنفيذ الأنشطة المرتبطة بمهاراتهم الوظيفية.

ويجدر بمصممي البرامج التدريبية عند اختيار المعرفة الملائمة للوحدات التدريبية مراعاة ما يلي :

أ ـ مدى أهمية المعرفة وصلتها بالأهداف: وهنا يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المعرفة وفقاً لأهميتها وهي:

ـ معرفة أساسية لابد من التعريف بها للمتدربين ويعبر عنها بـ Must Know مثال ذلك كيفية تشغيل الحاسب عندما يراد التدريب على استخدام الإنترنت.

ـ معرفة هامة وتلزم معرفتها (Should Know) لارتباطها بالمعرفة الأساسية وتكملها كأن يعرف المتدرب الأخطاء التي تؤدي إلى أعطال الجهاز ووقفه عن العمل.

ـ معرفة ثانوية يحسن بالمتدرب الاطلاع عليها Nice To Know كأن يعرف المتدرب أنواع الأجهزة وأسماءها وأصنافها والدول التي صنعتها.

ب ـ الاهتمام بكيفية توصيل المعرفة نوعاً وكماً ومدى ملاءمتها للمتدربين وتوسع أساليب عرضها.

ج ـ مراعاة تسلسلها المنطقي وتدرجها من حيث السهولة والتعقيد.

د ـ مراعاة المفاهيم والمبادئ الخاصة بتعليم الكبار بعيداً عن البيداغوجيا التي يتعلم بموجبها الصغار.

المادة السمعية والمرئية والسمعبصرية: وتشمل هذه:

ـ الشرائط السمعية التي يراعى في إعدادها المؤثرات الصوتية والتغير في طبقات الصوت والوقفات بين المقاطع والجُمل المتعاقبة.

ـ الصور ووسائل الإيضاح المرئية التي توضع على الشفافيات والسلايد وتعرض مباشرة أو عبر تقنيات وشاشات العرض.

ـ الأفلام التسجيلية التي تجمع بين الصورة والصوت وقد تكون ثابتة أو متحركة.

ـ المحاضرات والحوارات التي تنقل عبر الدوائر التلفزيونية المغلقة أو عبر الأقمار الصناعية والشبكات الفضائية والإنترنت.

ويفترض أن تكون هذه المادة مُعدة من قبل جهات متخصصة تتكاتف فيها جهود فرق العمل التي تكتب النص وتحوله إلى سيناريو قابل للتنفيذ والإخراج. ولأن ذلك يكلف جهداً ووقتاً ومالاً يتعذر توفيره فإنه يستعان بالحقائب التدريبية الجاهزة التي تعدها جهات تدريبية دولية وإقليمية متخصصة. لذلك يقتصر عندها على مهمة الانتقاء والاختيار للمادة الجاهزة الملائمة للموضوع وللوحدة وللهدف وعدم تعارض محتواها مع الفكر أو السياسة أو المعتقدات الدينية والآداب الاجتماعية.

٥ . ٦ تصميم جلسات البرنامج التدريبي وقاعاته

تبدأ الجلسات التدريبية عادة بمقدمة يُعرّف المدرب من خلالها بنفسه وبعنوان الموضوع الذي سيتناوله، وبالهدف الذي يسعى إلى تحقيقه. وربما يعقبها ببعض التساؤلات الخفيفة وغير المباشرة حول توقعات المشاركين عما سيحصلون عليه أو عما يعرفونه عن الموضوع بحكم مشاركتهم السابقة. (حسين، ٢٠٠١)

وحين تكون الجلسة هي الفاتحة للبرنامج التدريبي وأنها تعقد في اليوم الأول من أيام البرنامج فيفضل تخصيص بعض الوقت بالترحيب بالمشاركين والإشادة بجهودهم وتحملهم لعناء الوصول إلى البلد المضيف للبرنامج ويشعرهم بضرورة العودة غانمين سالمين وهم يحملون حصيلة ما اكتسبوه لإحداث التغيير الذي تنشده منظماتهم ومجتمعاتهم ليشعرهم بأن حضورهم يُعد أمانة ورسالة وليس مجرد متعة أو نزهة أو لقاء لتغيير الأجواء ومن ثم العودة بخفي حنين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية بدء البرامج التدريبية التي يشارك فيها متدربون من أقطار عربية أو صديقة أو أجنبية، بإذابة الجليد (Ice-Breakers) لإزالة الوجل والخجل ومشاعر الاغتراب ولرفع الجمود الذي يسود القاعة وهي تضم جمعاً من الغرباء عن بعضهم البعض. ويتحقق ذلك بإشارات إيجابية وبعبارات ترحيبية وببعض المنشطات (Energizers) لإثارة دوافعهم وللتعبير عن مشاعرهم والتعريف بأنفسهم وبناء الجسور وإرساء الثقة وإزاحة الرهبة من النفوس ولو تطلب ذلك إسماعهم مزحة أو طرفة تشيع المرح وترسم الابتسامة. وينبغي أن لا يستغرق ذلك أكثر من بضع دقائق.

وبعد ذلك يبدأ عرض المادة والمحتوى المخصص للجلسة وفقاً للوقت المخصص للعرض ثم تُعطى التمارين والحالات العملية التي يتوزع فيها المشاركون بفرق أو مجموعات لفترة من الوقت وبعدها يتم اللقاء مرة أخرى للاستماع إلى رأي المجموعات. وفي الختام يلخص المدرب المفاهيم والمضامين التي أراد توصيلها لهم. وقد يُختم اللقاء بعرض فلم سينمائي يجسد ما تم عرضه وإيصاله من قبل المدرب، أو يُختم بالرد على الأسئلة التي توجه من قبل المشاركين إن لم تكن هناك مادة فلمية.

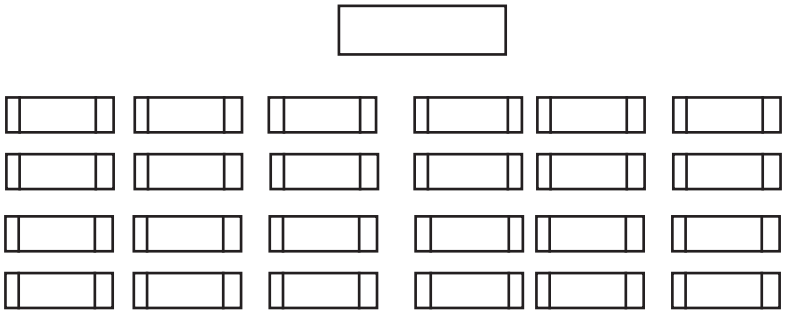
ولعدد المشاركين في البرنامج التدريبي علاقة بحجم القاعة التدريبية الملائمة، وبطريقة جلوس المتدربين وكيفية تنظيم المقاعد فيها. وفيما يلي أهم المواصفات الواجب مراعاتها في القاعات التدربية:

- أن يكون حجم القاعة منسجماً مع عدد المشاركين، فلا تكون بالواسعة جداً فيشعر الأفراد بعدم الارتياح لوجود فراغات واسعة حولهم أو للضوضاء التي تنجم عن صدى الأصوات فيها. أما القاعة الضيقة فتؤدي إلى تضييق الحركة وإلى تلوث الهواء فيها.
- أن تكون في موقع يُسّهل الوصول إليها فلا تقع بالطوابق العليا حيث الإدراج والمصاعد ولا في مكان بعيد عن المرافق الصحية وأماكن الاستراحة وبقية الخدمات الرئيسية.
- أن تكون مكيفة صيفاً وشتاءً ويسهل التحكم بدرجات الحرارة والبرودة والإضاءة.
- أن تكون مجهزة بالوسائل والمعدات السمعية والبصرية وبالمساعدات التدريبية ضمن تصميمها الداخلي فلا تظهر الأسلاك والتوصيلات التي قد تؤدي إلى إحداث الماس الكهرباء أو وقوع الإصابات.

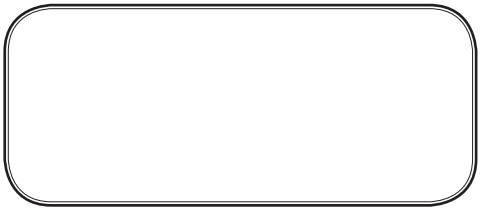
- أن تكـون مـزودة بأجهـزة الحاسـب الآلي وجهاز العـرض التلفزيوني والشاشـة الكبـيرة فتسـهل اسـتخدام البرامجيـات عـبر نظـام الدوائر التلفزيونية المغلقة أو البوربوينت إضافة إلى الترجمة حين يتطلب الأمر ذلك.
- أن يكـون صبغ الجدران ولون السـتائر ولون السـجاد ملائماً ومراعياً لطبيعة المناخ ولتغير الفصول فلا تزعج النظر ولا تشغل المتدربين عن التركيز حين تكون ألواناً صارخة وغير منسجمة مع بعضها.
- أن لا يسـمح للمتدربـين باسـتخدام هواتفهم الخلوية أثناء الجلسـات التدريبية.
- أن تكون القاعة ملائمة لتوزيع المتدربين في جماعات وفرق باسـتخدام الفواصل المتحركة أو أن يكون لها أكثر من باب واحد لتسهيل الدخول والخروج منها عند الأزمات والطوارئ.
- أن تكـون لهـا منصـة أماميـة تسـمح للمشـاركين برؤيـة المحاضريـن والمدربـين أو أن تتـدرج الصفوف الخلفية بارتفاعهـا حين يكون عدد المشاركين كبيراً.

أمـا طريقة جلوس المتدربين فتصميمها يرتبط بعدد المشـاركين وبحجم القاعـة المتاحة وبطبيعة الهـدف التدريبي ومحتواه وطريقـة تنفيذه. وفي ضوء هذه المتغيرات الرئيسـية ينبغي اختيـار النمط الملائم للجلوس والاختيار من بين الأساليب التالية:

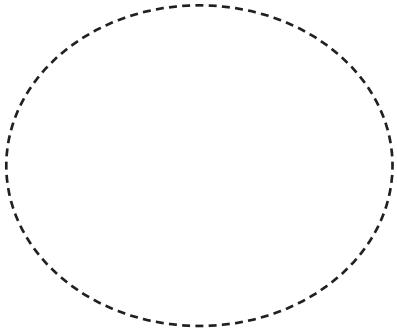
أسـلوب المسرح: حين يكون العدد كبيراً والقاعة مصممة بكراسي ثابتة وتأخذ الشكل التالي الذي يناسب إلقاء المحاضرات العامة :



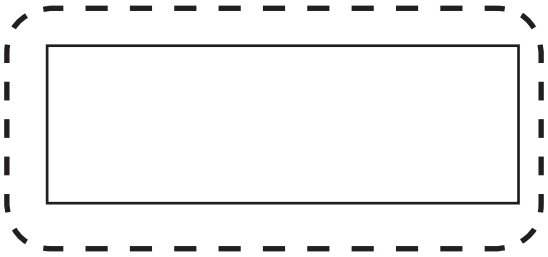
ـ أسلوب الحدوة أو الحرف U حين يكون العدد بحدود ٥٢ مشاركاً أو أقل ويكون هناك أسلوب للحوار والنقاش كما هو الحال في الندوات والحلقات. وهنا يمكن للمشاركين رؤية بعضهم البعض والمخاطبة المباشرة. كما يسمح الفراغ الوسطي في حركة المنسق أو المدرب والتقرب من المتدربين. والشكل التالي يوضح ذلك :



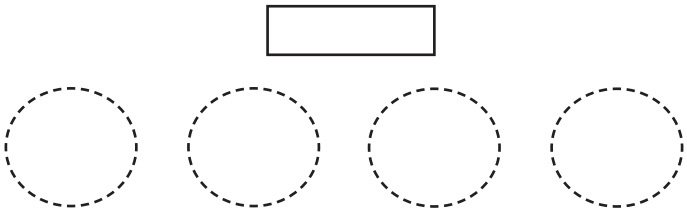
ـ الشكل الدائري وبموجبه ينتظم جميع المشاركين بشكل دائرة لإتاحة أكبر قدر من التفاعل بين المشاركين لكن استخدامه يتعذر حين يكون العدد كبيراً، فيتسع حجم الدائرة وعندها يقل التفاعل. لذلك يكون هذا الشكل مناسباً حين لا يكون هناك متحدث مستقل أو غريب عن المشاركين أو حين يتم عقد لقاء للاستماع للجميع على قدر المساواة. والشكل أدناه يوضح الدائرة المستديرة وأحياناً يتم تصغيرها حين يكون العدد صغيراً.



ـ أسلوب الطاولة المستطيلة: التي يجتمع حولها المتدربون فتسهل الرؤية والحوار لكن تصعب الحركة والتفاعل ولا يستفاد من الفراغ الوسطي بين المشاركين. ويصلح هذا الشكل للمؤتمرات والندوات الرسمية أكثر منه للتدريب العملي.



ـ أسلوب المجموعات والورش والفرق الصغيرة. وهنا يتم توزيع المتدربين إلى جماعات صغيرة حين يكون هناك دراسة حالة أو مشكلة أو حل تمرين عملي أو ورشة عمل يتم خلالها مشاركة الجميع.



ـ وهناك أشكال هندسية أخرى كالسداسي والمعين وحرف T يمكن لمصممي القاعات وللمدربين أن يختاروه وفقاً للمتغيرات التي أشرنا لها آنفاً. ومعلوم أن لكل أسلوب منها مزاياه وعيوبه ويفضل التنويع وعدم الالتزام بنمط واحد منها بصفة دائمة. وكلما تفاجأ المتدربون بطرق جديدة لجلوسهم كلما قل ضجرهم ومللهم وحُسن تركيزهم .

٥ . ٧ تصميم الحقائب التدريبية وأدلتها

إن إعداد الحقيبة التدريبية أصبح من المستجدات التي طرأت على العملية التدريبية بل تعد خطوة في طريق تطويرها وتفعيلها. فهي أداة لبرمجة النشاط التدريبي وتجميع وحداته ومفرداته في ترتيب متعاقب ومتناسق يتم الإعداد له وتهيئة مستلزماته ومكوناته في ضوء الأهداف المحددة للنشاط ولتلبية الاحتياجات الفعليه للمشاركين فيه.

وتضم الحقيبة عادة كل ما يستلزمه البرنامج من محتويات وأهمها: المقدمة، الأهداف العامة والخاصة، ومحتوى الوحدات والجلسات، والتمارين والحالات والشفافيات، والأفلام والمساعدات الأخرى التي تجعل من البرنامج نظاماً متكاملاً ومترابطاً يوصل المعلومات والمعارف والمهارات ويستقبل التغذية الراجعة من المستفيدين. وبذلك تعد الحقيبة التدريبية بمثابة الدليل المرشد للمدربين وللمتدربين فتوضح لهم ما ينبغي القيام به وفق خطوات مدروسة ومتسلسلة تراعي مبادئ التعلم وتتلافى الارتجال والعشوائية.(القحطاني، ٢٠٠٥)

ويتولى إعداد الحقيبة عادة فريق متخصص يضم كفاءات علمية وتربوية وفنية تتولى تحضير المحتوى وتجميع المفردات وصياغتها وكتابة الحالات

والتمارين العملية وانتقاء المساعدات التعليمية المناسبة. وقد يتم تسجيل الحقيبة بالصوت والصورة في فلم يتم إخراجه وإنتاجه وعرضه أو يُكتفى بأعداده وعرضه ببرنامج البوربوينت وفقاً للإمكانات المتاحة. لكن وجود الحقيبة لا يعفي المدرب من مسؤولية التحضير والتهيئة والاستشهاد بالأمثلة وإثراء الجلسات بما يتطلبه الموقف أو يوجهه المشاركون من تساؤلات.

وقد يكون معدو الحقيبة التدريبية من العاملين في إدارة التدريب للمنظمة حين تتوافر لديهم القدرة والفاعلية على ذلك. كما يمكن الاستعانة بخبير خارجي لتقديم المساعدة والعون لهم أو لتمرينهم ولتدريبهم على القيام بهذه المهمة.

وهناك حقائب تدريبية جاهزة تعدها مراكز ومؤسسات دولية وإقليمية متخصصة بالتدريب وقد تكون هذه المراكز حكومية تسعى إلى تعميمها على إدارات التدريب التابعة لها لتأهيل المشاركين فيها لشغل منصب أو وظائف جديدة تحتاج لاستحداثها. أما إذا كانت هذه المراكز التدريبية مملوكة للأفراد، فإنها في الغالب تعد هذه الحقائب لأغراض تجارية لبيعها أو لتنفيذها من قبل كوادرها.

وينبغي فحص الحقائب التدريبية الجاهزة وخاصة تلك المعدة في أقطار أخرى قبل عرضها للتأكد من ملاءمة محتواها مع متطلبات وأهداف المتدربين ومراعاتها للآداب والقيم التي يحملونها وللتأكد من عدم تعارضها مع قيم البيئة التي يعملون فيها أو ينتسبون إليها. (البطاينة، ٢٠٠٥)

أما الدليل التدريبي فيعرف بأنه الملف أو الكتيب الذي يتضمن البيانات والمعلومات الموضحة لهدف البرنامج ولمحتواه ولتفاصيل الوحدات وجلساتها وعدد ساعاتها ولأسماء المدربين الذين ينفذونها ومواصفات المتدربين المستفيدين منها والجهات التي يُنفذ لمصلحتها.

كما يُعرَّف بالجهة المنفذة له وبالمكان الذي يعقد فيه وتأريخ الانعقاد. وحين يكون البرنامج مصمماً لمشاركين من منظمات ومن دول متعددة والدعوة فيه مفتوحة للراغبين فإن الدليل يوضح رسوم المشاركة وطريقة دفعها وآخر موعد تصل فيه للجهة المنفذة مع أرقام الهواتف والفاكسات والبريد الإلكتروني للجهات المستفيدة والمنفذة.

ويفضل أن يكون الدليل على شكل (بروشور) أو مطوية بأقل صفحات ممكنة وتتم طباعته على ورق سميك وبحجم متوسط وبالألوان ويتم توزيعه على المشاركين إن كانوا معروفين سلفاً أو على المدعوين أينما كانوا، ولذلك يتوقف عدد النسخ في الحالة الثانية على عدد الجهات التي ستوجه لهم الدعوة.

ويتم الاحتفاظ بهذه الأدلة عادة من قبل الجهة المنفذة كوثيقة يمكن الرجوع إليها عندما يتم الطلب على البرنامج كما يحتفظ بها المدربون كمستند يدل على خبراتهم السابقة وكذلك المتدربون الذين يعتبرون المشاركة فيها وثيقة تؤهلهم للمشاركة في البرامج اللاحقة.

ولهذه الأسباب جميعاً ينبغي أن يُراعى في تصميم وإعداد الأدلة الدقة والوضوح في اللغة وخلوها من الأخطاء الطباعية وأن يساهم في إعدادها وطباعتها مختص يحرص على إخراجها الفني واختيار الحروف والكلمات والألوان المتناسقة. وأن توضح الأدلة لمن يراها لأول وهلة الجهة التي أعدته بسبب تماثلها مع الأدلة السابقة أو لوحدة اللون والشكل فتكون نمطية وقليلة الكلفة.

٥ . ٨ خصائص التصميم الجيد للبرامج التدريبية

من كل ما تقدم من عرض بشأن تصميم البرامج التدريبية يمكن القول بأن البرامج الجيدة التصميم ينبغي أن تراعي الشروط والمواصفات التالية:

- أن تكون موجهة لتلبية الاحتياجات المباشرة والفعلية التي أعدت لها وموجهة نحو تحقيق الرؤية والرسالة التي تسعى إدارة التدريب إلى تحقيقها.
- أن تكون أهدافها الرئيسية والفرعية وأهدافها المعرفية والسلوكية والوجدانية قابلة للقياس قدر الإمكان.
- أن يتم تصميم محتواها ومكوناتها في ضوء مستويات المتدربين ومؤهلاتهم وقابليتهم.
- أن يتم ترتيب الوحدات التدريبية ومفرداتها بتسلسل منطقي وعملي دون إغفال عنصر التشويق والإمتاع وتحقيق الرضا للمستفيدين منها.
- أن يكون الوقت المخصص لتنفيذ البرنامج منسجماً ومراعياً للوحدات وللمحتوى.
- أن تكون القاعة التدريبية ومكوناتها وبيئتها مشجعة ومحفزة للمتدربين.
- أن تتوفر الإمكانات التقنية والأجهزة والمعدات السمعية والبصرية اللازمة من أجل التحول من ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع والتحول.
- أن يتم تجهيز المادة العلمية وتوزيعها على المتدربين قبل وقت بدء البرنامج.
- أن تحدد الشروط والمواصفات الواجب توفرها كحد أدنى بالمتدربين تحقيقاً للتقارب في مستوياتهم وخلفياتهم.

- أن تصمم طرق التقويم وأساليبه ومعاييره المختلفة ويتم الالتزام بها من أجل تحقيق الجودة والتميز في تحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات الإنسانية والفنية والإجرائية.
- أن يتم احتساب تكاليف البرامج التدريبية المباشرة وغير المباشرة والتأكد من توفرها وأن تكون عوائدها المتوقعة أكبر من تكاليفها.
- أن يتم تحديد المدربين المؤهلين للتنفيذ وتؤخذ موافقتهم المسبقة على ذلك.
- أن يتم تحديد المشرف الإداري والمنسق العلمي للبرنامج قبل بدئه بفترة مناسبة.
- يتم تصميم الدليل التدريبي والحقيبة التدريبية قبل بدء البرنامج إن كان ذلك ممكناً.
- يتم تحضير الشهادات التدريبية والإعداد للجلسات الافتتاحية والختامية وحصر أسماء المنسحبين والمتغيبين عن الحضور لاستثنائهم.
- أن تخصص بعض الجوائز التقديرية للمتميزين من المتدربين الذين يتم تحديدهم وفق معايير وتبلغ جهات عملهم بذلك.

وهذه المهام مجتمعة تشترك فيها إدارة التدريب مع مختلف الجهات ذات العلاقة ويتعذر الفصل بينها مجردة عن الواقع التدريبي لكل معهد أو قطاع.

٥ . ٩ الإشكاليات التي تواجه (تبت)

وإذا كان من السهل استعراض الشروط والمواصفات التي ينبغي توفرها في التصميم الجيد للبرامج التدريبية فإن الواقع العملي وما يحيط بإدارات التدريب على أرض الواقع كثيراً ما يعيق ويعقد عمل المصممين ويحد من حماسهم ويحول دون تحقيق طموحاتهم. وفي أدناه أهم الإشكاليات التي يعاني منها مصممو البرامج في العديد من البيئات التدريبية العربية:

- عدم معرفة الجهات الراغبة بالتدريب لاحتياجاتها الفعلية إما لنقص الكفاءات المختصة في إعداد هذه الاحتياجات أو لعدم موضوعية الجهات والعاملين فيها عند إعطاء المعلومات حول ما يحتاجونه أو تحتاجه جهات عملهم.
- قد تظن الجهات الراغبة بالتدريب أن المشاكل التي تعاني منها يمكن حلها عن طريق التدريب وهو ظن خاطئ في أغلب الأحيان. فالتدريب لا يعد حلاً سحرياً لجميع المشكلات ولذلك ينبغي التأكد من أن المشاكل المراد معالجتها ترجع إلى نقص الكفاءة وليس لغيبة السياسات أو لغموض النظم أو لقصور في الموارد والاعتمادات.. الخ.
- تحميل البرامج التدريبية مهام وأهدافاً أكبر من إمكانية تنفيذها عبر برنامج واحد أو برنامجين، إما لعدم العلاقة بين الأهداف والمهام أو لمحدودية الوقت والموارد المتاحة لهذه البرامج. وعندها تصبح البرامج التدريبية أكبر من أن يستوعبها المشاركون بجرعة واحة فتحدث الصدمة لديهم.
- عدم توفر الكادر التدريبي المتخصص في تصميم البرامج أو عدم مواكبتهم لما يستجد من معارف ومن تقنيات فتظل برامجهم قاصرة

عن معالجة المشكلات أو تطوير المهارات لقدمها وعدم تحديثها. وقد تُحشى بمادة نظرية واسعة يعرفها المدرب، ولكن لا علاقة لها بالأهداف المحددة للبرنامج المنفذ.

- تعذر تجريب البرامج المصممة على عينة مختارة أو إخضاعها للتقييم بأسلوب التطبيق على مجموعة ضابطة لمعرفة الأثر الذي تحدثه، إما لعدم توفير الإمكانات أو لعدم رغبة المصممين بذلك خشية أن لا يُكتشف القصور في برامجهم أو يساء تفسير ذلك مما يؤثر على سمعتهم المهنية.

- عدم توفر الوقت المناسب للإعداد وللتصميم بسبب السرعة والارتجال الذي تفتعله إدارات التدريب أو لغيبة الاستراتيجيات والخطط المعدة مسبقاً بالبرامج السنوية المراد تنفيذها. كما أن اهتمام الإدارات بكم البرامج وبعدد المشاركين فيها وحرصها على زيادتها سنوياً، يجعل نوعيتها في تراجع وقد يشجعها ذلك على تكرارها دون تغيير أو إضافة.

- والأخطر من كل هذه الإشكاليات هو غيبة التقويم العلمي لما ينفذ من برامج تدريبية، أو الاكتفاء والاعتماد على أسهل الطرق وأقلها كفاءة وفاعلية، كأن يستخدم أسلوب ردود الفعل للمتدربين أو يكتفى بالانطباعات الشخصية والملاحظة المباشرة التي تركز على حسن أداء المدرب وغزارة معرفته أو حسن توصيله للمعلومات. أما الوقوف على أثر التدريب وتحويله إلى ممارسات وسلوكيات فقلما يحظى بالاهتمام والعناية. ومن الطبيعي في ظل هذا الواقع أن لا يستشعر المصممون الحاجة للتصميم الجيد ولا يكون لديهم الدافع لتطوير برامجهم وإعادة النظر فيها بصفة دورية. (الكبيسي. ٢٠٠٤، ٢٠٠٥)

الخلاصة

يتبين مما تقدم أهمية (تبت) في تحقيق أهداف التدريب وبلوغ غاياته وبنفس الوقت تتضح أهمية الدقة والمعرفة والمهارة التي تتطلبها هذه الخطوة الهامة والجهد المشترك الذي تبذله الجهات المستفيدة والجهات المنفذة للبرامج التدريبية.

فتحديد الأهداف العامة والأهداف الخاصة تستلزم الإلمام بالمواصفات وباللغة الدقيقة التي تجعلها قابلة للقياس ولتصبح أهدافاً ذكية يستعان بها لتصميم المحتوى التدريبي الذي يتكون من وحدات خطية وفرعية وأخرى يمكن تخطيها.

وتحديد الوحدات يقود إلى تصميم مفرداتها المتضمنة للمعرفة المطبوعة وللمادة السمعية والمرئية التي تدعمها ولكل من هذه المفردات آلياته ووسائله. وفي ضوء ذلك يتقرر عدد الأيام وعدد الساعات التدريبية لكل وحدة تدريبية. ويتقرر عدد الساعات النظرية والتطبيقية والعملية اللازمة لها.

ويظل تصميم القاعات التدريبية وتصميم المقاعد وطريقة جلوس المتدربين في ضوء أعدادهم وحجم القاعات المتاح وطبيعة التقنيات والمساعدات، والأفلام التعليمية المستخدمة، ثم وضع الأدلة التدريبية وتصميم الشهادات التي تمنح للمشاركين، وصياغة المعايير التي يتم بموجبها تقييمهم والمكافآت والحوافز التي تمنح للمتميزين منهم.

وينتهي الفصل بخصائص التصميم الجيد للتدريب وبالمعوقات والإشكاليات التي تواجه المعاهد التدريبية عند انجاز تبت. وفي ضوء ما تقدم ينبغي أن تحظى هذه الخطوة بالاهتمام الذي تستحقه.

الفصل السادس
تنفيذ الدورات التدريبيـة (توت)

٦ . تنفيذ الدورات التدريبية (تـوت)

من المعلوم أن البرامج التدريبية التي يتم تصميمها كما أوضحنا في الفصل السابق لن تركن على الرفوف ولن تحفظ في الملفات، وإنما تقدم للمعاهد المعنية للتنفيذ سـواء كانت إداريـة أو أمنية لتنفيذها وفقاً للوحـدات والمفردات التي تضمنتها، وللسياق المنطقي والتسلسل الذي وضعت فيه. ويتم ذلك من قبل مدرب متخصص واحد مؤهل لذلك أو بمشاركة عدة مدربين ممن شاركوا في التصميم أو ممن لهم خبرة سابقة في تنفيذ الدورات المماثلة.

وينبغي الإشـارة هنا إلى ضرورة التمييز بـين مصطلح **البرنامج** التدريبي ومصطلح **الدورة** التدريبية نظراً للخلط الذي يدور حولهما. فالبرنامج التدريبي هو الذي تم تصميمه وفقاً لما أوضحناه في الفصل السـابق. ولكن حين يكون هناك طلب على المشاركة في أي برنامج تدريبي سواء من جهة مستفيدة واحدة أو من عدة جهات فإن تنفيذه يتم عبر دورات متعددة. فالدورات التدريبية إذن هـي عدد المرات التي يعقد فيها البرنامج التدريبي الواحد، فهي مكررة ولكن في أوقات أو أماكن أو لأشخاص مختلفين بخلاف البرامج التدريبية التي تتباين وتختلف وفقاً لأهدافها ومحتواها ومفرداتها وحقائبها.

ولكـي تنفذ البرامـج التدريبية لمـرة واحدة أو عـبر دورات متعددة فإن هنـاك إجـراءات وخطوات عملية تسـبق التنفيـذ وأخرى ترافقـه أو تعقبه. كما أن هناك طرقاً وأسـاليب تدريبية متعددة يتـم توظيفها في تنفيذ الدورات التدريبية، وهذا ما سيتم تفصيله في الصفحات القادمة.

٦ . ١ المهام التنفيذية للتدريب

اعتادت معاهد التدريب على التحضير والتهيؤ المسبق لعقد أي برنامج أو دورة تدريبية بتحديد مكانها ووقتها وإعداد خطابات الترشيح لها وخطابات التكليف بالخبراء والمدربين ثم اختيارهم لتعرفهم بالموضوعات وبالأوقات التي حددت لهم.

ويتم بنفس الوقت تكليف المنسق العلمي لتحضير المادة العلمية أو الحقيبة التدريبية بالتنسيق مع المدربين لتكون جاهزة ومعدة للتوزيع على المتدربين في اليوم الأول من حضورهم.

كما يتولى المشرف الإداري التأكد من أن الترتيبات اللازمة لتهيئة القاعة وصلاحيتها من حيث التدفئة والتبريد ومن توافر التجهيزات ووسائل الإيضاح والأجهزة والتقنيات التي سيتم استخدامها، ويقوم بالتنسيق مع الإدارات الخدمية المساعدة محدداً دور كل منها.

وقد يتطلب الأمر توجيه الدعوة لبعض المسؤولين والقياديين من الجهة المنفذة أو من الجهة المستفيدة أو من كليهما لحضور جلسة الافتتاح التي يراد منها الترحيب بالمشاركين والتعريف بالدورة وبالمدربين وإطلاعهم على التعليمات والخدمات الملحقة كالضيافة والنقل ومواعيد الاستراحات وما يتخللها من وجبات خفيفة. والتأكيد على أهمية الحضور والمشاركة بالنقاش والحوار وطرح الأسئلة وغيرها.

كما يُدعى أحياناً لمثل هذه المناسبات ممثلون عن بعض المراسلين الصحفيين والإعلاميين حين يكون مستوى الدورة متميزاً والمشاركون فيها من القادة وكبار المسؤولين.

وأحياناً يكون هذا الحضور في جلسة الاختتام وعند توزيع الشهادات. ومع التقدير لما يبذل في جلسات الافتتاح والاختتام للبرامج وللدورات التدريبية من جهود وربما يكون لها مفعول معنوي وأدبي إلا أن المبالغة فيها والتكلف في مراسيمها، والإنفاق على الدعوات والحفلات المرافقة لها قد يخرجها أحياناً عن حدودها ولأغراض إعلامية صرفة وهذا ما لا نشجع عليه.

واختصاراً للوقت نوجز أدناه بعض ما ينبغي التأكد منه عند تنفيذ الدورات وخلالها وعند انتهائها علماً بأنها لم توضع بنسق تعاقبي نظراً لتعدد الأطراف التي تنهض بها.

- التأكد من وجود أسماء المدربين والمتدربين على أماكن جلوسهم.
- تثبيت اللافتات التي توضع في مدخل المبنى ومدخل القاعة مرحبة بالضيوف المشاركين.
- التأكد من أن المشرف الإداري قد تسلم سلفة مالية للإنفاق على البرنامج التدريبي وأن التعليمات محددة لأوجه الإنفاق المرن وحسب الحاجة وفي الحدود المعقولة.
- تجهيز نماذج الصرف للمستحقات التي تدفع للمدربين أو للمشاركين وفقاً للنظم النافذة قبل الانصراف والانتهاء من البرنامج.
- إعداد الكشف النهائي بأسماء المدربين والمتدربين وعناوينهم الدائمة لاستمرار التعاون والاتصال فيما بينهم ولتوثيق العلاقات في المجالات التدريبية التي تهمهم.
- التأكد من استكمال إجراءات السفر للمشاركين سواء عند الوصول أو عند العودة، وأن الحجوزات المطلوبة قد استكملت من قبل إدارة العلاقات العامة المعنية بذلك.

- استكمال شهادات الحضور والمشاركة التي ستوزع على المتدربين وخطابات الشكر والتقدير للمدربين الخارجيين إن وجدوا ومطابقة الأسماء مع البطاقة الشخصية.
- توفير جميع مستلزمات القيام بالزيارات الميدانية للمواقع والمنشآت أو إجراء المقابلات مع بعض الجهات ذات العلاقة بالتدريب.
- تهيئة ترتيبات التصوير الفوتوغرافي أو الفيديو أو السينمائي إن توافرت.
- التأكد من توزيع استبانات التقييم التي توزع لاستطلاع آراء المتدربين والمدربين.
- استلام الدليل أو البروشور الخاص بالدورة وتوزيعه على المشاركين وعلى الإعلاميين.
- إعداد التقرير النهائي للبرنامج أو للدورة التدريبية المنفذة وبيان نقاط القوة والضعف والمقترحات المقدمة لإدارة التدريب أو للمعهد أو للوزارة ذات العلاقة.
- إعداد الخطابات الرسمية للجهات المستفيدة للإبلاغ عن حالات التميز لمنتسبيها أو لغياباتهم أو لعدم الحضور المنتظم للبعض منهم.
- توثيق المعلومات الخاصة بالبرنامج في ملف الإحصاءات التدريبية لإعداد التقارير النهائية حولها بانتهاء العام التدريبي.
- مكافأة المتميزين من الموظفين الذين شاركوا في إنجاح البرنامج أو توجيه كتب الشكر والتقدير لجهودهم لتحفيزهم على الاستمرار وعلى التطوير (الكبيسي، ٢٠٠٦م).

٦ . ٢ أساليب وطرائق (تـوت)

تتعـدد الأسـاليب التدريبيـة وتتنـوع الطرائـق التـي توظـف في تقديم البرامـج التدريبية تبعاً لأهدافها ولطبيعتها أو لمسـتويات المتدربين والمدربين معاً. ولذلك تصنف هذه الأساليب للتميز بين ما هو تقليدي أو معاصر تارة أو للتميز بين النظري والعملي تارة أخرى. ويظل من يفضل تصنيفها إلى:

أ ـ أسـاليب للعـرض: لتشـمل المحـاضرة والتقديم الإيضاحـي (Pow-er point)، وعـرض الأفـلام أو مشـاهدة المباريـات أو الفرضيـات السابقة.

ب ـ أسـاليب للمشـاركة: لتشـمل دراسـة الحـالات ولعـب الأدوار والعصـف الذهني وحلقات النقاش وتدريب الحساسـية والورش المختبرية وسلة القرارات.

ج ـ أسـاليب خارج قاعات التدريب: وتشـمل التمارين العملية بالميدان والواجبات اللاصفية الفرقيـة والزيارات الميدانية والتدريب الذاتي أو عن بعد، وبعض نماذج المحاكاة الافتراضية.

غير أن الفصل التام بين هذه الأساليب التدريبية وفقاً لأي تصنيف سيكون نظرياً أو توضيحياً لأن التحول من أسلوب لآخر قد يتم في بعض الأحيان أو قد يتم التوفيق بين واحد أو أكثر من بين هذه التقسيمات. لذلك آثرنا الحديث عن الأسـاليب التدريبية الشـائعة بعيداً عن تصنيفاتها الآنفة الذكر علماً بأن ما يصلـح منهـا لتنفيذ بعض الدورات قـد لا يصلح للـدورات الأخرى. لذلك تحرص المعاهد التدريبية على تحديد الوسائل والطرق التي تناسب دوراتها التي تقدمها كل على انفراد (القحطاني، ٢٠٠٥م، والطيب، ٢٠٠٣م).

وسنعرض في الصفحات القادمة تعريفاً موجزاً بأهم الوسائل والطرق التدريبية ومزايا وعيوب كل منها علماً أن هناك طرائق أخرى يتعذر شمولها:

٦ . ٢ . ١ المحاضرات (Lectures)

وهي وسيلة يقدمها المدرب لتقديم المفاهيم والمبادئ والحقائق والوقائع المتعلقة بالموضوع المراد تعريف المتدربين بماهيته وأهميته وعناصره وعلاقاته. ولأن المدرب وحده هو الذي يتقن هذه المعلومات فإن المتدربين سيكتفون بالاستماع طيلة المدة التي تستغرقها المحاضرة، وبإمكانهم أحياناً أن يستوقفوه ليعيد معرفة ما قاله أو ليشرحه بطريقة أفضل. أما التساؤلات الجوهرية فيمكن أن يخصص لها بعض الوقت عند انتهاء المدرب من محاضرته.

والمهارة التي يتطلبها المدرب هنا هي التوصيل بلغة واضحة وأسلوب مشوق وبصوت مؤثر وبإلمام لما يحيط به وبما يرغب المتدربون أن يعلموه ويفهموه. وقد يكون موضوع المحاضرة شرحاً لنصوص القانون أو النظام الذي يوجب على المتدربين معرفته وتفسيره وتطبيقه، أو تناول نظرية أو نموذج علمي يجدد معرفتهم ويثري خلفياتهم بالمستجدات المتعلقة بتخصصهم. وقد تركز المحاضرة على القواعد والإجراءات التي يسترشدون بها للقيام بأعمالهم.

ومن مزايا المحاضرات أنها توفر الوقت وتقلل الكلفة في إيصال المعلومات، وتسمح لأعداد كبيرة من المتدربين أن يستمعوا ويصغوا لها جيداً حين تكون مشوقة، إذا ما أحسن المتحدث استخدام الأمثلة والشواهد التي تدعم أفكاره. لكنها إذا صلحت لإيصال الأفكار والمعلومات فإنها لن تصلح لتنمية المهارات اللازمة لتشغيل المعدات أو لزيادة وتحسين المنتجات

والخدمات. ولأنها تعتمد على حاسة السمع فقط فإن البعض من المستمعين قد يشرد فكرهم وسمعهم عنها. كما أن تباين مستويات المتدربين تجعلهم يتباينون في فهمها واستيعابهم لها. فربما لا يزيد استيعاب البعض منهم عن (٥٪) بينما يصل استيعاب الآخرين إلى (٥٠٪) مما قيل بالمحاضرة وتظل فئة ثالثة قد تستوعب (٧٠٪) منها أو أكثر. ويقدر البعض أن (١١٪) من معلوماتنا نحصل عليها بالاتصالات والاستماع مقابل (٨٣٪) منها نحصل عليها بالمرئيات (الطيب، ٢٠٠٣م).

ورغم ما قيل ويقال عن ثغراتها وسلبياتها فإن تطبيقاتها أصبحت تتطور وإن استخدامها أصبح يتسع في التعليم والتدريب معاً. فهي اليوم تقدم عبر الأقمار الصناعية والفضائيات وتنقل عبر القارات إلى الملايين من البشر بعد أن كانت قاصرة على القاعات المغلقة حيث يتواجد المحاضر والمستمعون في مكان واحد. أما المحاضر الذي يتحدث من واشنطن أو باريس أو لندن اليوم، فإن مستمعيه هم سكان هذه القرية الصغيرة عبر التقنيات الحديثة. وبعض هذه المحاضرات يكون بإمكان المستمعين أن يحاوروا ويناقشوا المحاضر حين تنقل عبر ما يسمى بالنقل المباشر المعد سلفاً باتفاق عدة معاهد أو مراكز يجتمع فيها المستمعون في آن واحد. ولجعل المحاضرات أكثر فاعلية في التدريب ينبغي مراعاة ما يلي:

- استخدام الكلمات والمصطلحات الواضحة واستبعاد ما هو غامض ومعقد منها.
- أن يكون الصوت مسموعاً ومتغيراً في نبراته وإيقاعه وفقاً لأهمية الحديث.
- تجنب السرعة في التحدث والإدغام بين الكلمات والفقرات ومراعاة مستوى المستمعين والمتلقين.

- عدم الإطالة المفرطة لأن الانتباه يتراجع كلما امتد زمن المحاضرة.
- الاستعانة بورقة توضح تسلسل الموضوعات والوقت المخصص لها أو بجهاز الكومبيوتر الشخصي.
- تخصيص وقت مناسب للأسئلة عند الانتهاء منها والاستفادة من التغذية الراجعة للأسئلة المهمة المطروحة.

وفي الختام يفضل تقديم موجز يلخص نقاطها وأفكارها الرئيسة التي وردت فيها للتذكير بأهميتها. وعلى الرغم من كون المحاضرات هي أقدم أساليب التعليم والتدريب، وأن هناك الكثير الذي قيل حول سلبياتها إلا أنها ستظل وسيلة تدريبية شائعة ومفيدة حين يقتصر توظيفها على تحقيق الأهداف المعرفية للبرامج التدريبية والوقوف على ردود الفعل والتغذية الراجعة لاكتشاف مستويات المتدربين والفروق الفردية في خلفياتهم والانطلاق منها للوسائل الأخرى الأكثر فاعلية وملاءمة للأهداف السلوكية للتدريب.

٦ . ٢ . ٢ حلقات النقاش (Seminars)

وهي تختلف عن المحاضرات في كونها تعطي للمتدربين دوراً هاماً يفوق ما يعطيه المدرب الذي يدير الحلقة ويكتفي بتقديم عنوانها وعرض موضوعها أو المشكلة التي تدور حولها، ثم يمهد لإثارة النقاش وطرح الآراء وتنظيم أدوار المتحدثين والمناقشين.

والغرض منها هو البحث عن حل لمشكلة مُختلف عليها أو يمكن أن تُحل بطرق مختلفة حين لا يكون هناك حل واحد هو الأفضل باتفاق الجميع. ولذلك يحاول المشاركون بالنقاش أن يحددوا طبيعة مشكلتهم قبل أن يبدؤوا بطرح معلوماتهم وبياناتهم حولها أو البدائل التي تناسبها. والمفروض أن

تنتهي حلقات النقاش بتوصيات توضح خلاصة ما توصلت له إن كان المشاركون متفقين عليها أو أن تطرح أكثر من صيغة واحدة إن اختلفت الآراء بشأنها.

وقيمة حلقات النقاش تتمثل في تلاقح الأفكار وتبادل الخبرات والتجارب وإثارة العقول وتعميق التفكير الذهني وحشد المشاركة للمختصين وللأطراف المعنية بالموضوع لإبداء ما لديهم من مقترحات أو مطالب أو يثيرونه من ملاحظات تجعل فهمها أعمق واتفاقهم أيسر ومن ثم يلتزم المشاركون بتوحيد جهودهم خلال مرحلة التنفيذ والتطبيق.

وهذه الحلقات رغم أنها لا تعتمد على وجود مدربين لها إلا أنها تعد وسائل هامة للتدريب فكل مشارك منهم يسهم في تدريب الآخرين عبر ما يطرحه من أفكار أو خبرات أو معلومات قد يفتقر لها الآخرون. فهي بمثابة تدريب فرقي وجماعي. كما أنها تتيح الفرصة أمام المشاركين لأن تكون لهم الجرأة والشجاعة والبلاغة لأن يخاطبوا الآخرين. وتمكن الآخرين من أن يتعودوا على مهارة الاستماع والإصغاء واحترام الرأي الآخر والرد على الحجة بالحجة والفكرة بالفكرة. فهي بذاتها برنامج تدريبي لتكريس ثقافة الحوار وإشاعة الديمقراطية والمسؤولية الجماعية والتضامنية في التصدي لحل المشكلات ولتطوير وتحسين الأداء والسلوكيات.

وقد يؤخذ عليها أحياناً غياب المنسق الجيد أو مقرر الجلسة الذي يتقن حسن إدارتها وتوزيع الأدوار بموضوعية. وقد تنفرد القلة من الحضور ممن لهم مواقع هامة أو لديهم التخصص في الموضوع في فرض آرائها على الأكثرية أو أن ينفرط عقدها بالخروج عن الموضوع فلا تنتهي إلى نتائج إيجابية وإنما يتفرق الجميع وينقسمون إلى فريقين أو أكثر وتتحول النقاشات إلى جدل

عقيم. وكثيراً ما تُفشل القلة من الأفراد ممن يوصفون بالثرثارين أو بالمدعين عمل هذه الحلقات لكونهم يستأثرون بالحديث ولا يجدون من يردعهم عن الاستمرار.

لكن هذه جميعاً يمكن أن تعالج بالإعداد الجيد والمسبق وبحسن اختيار المنسق والأعضاء وإعداد جدول الأعمال المنتظم بفقراته المتعاقبة وبتحديد الوقت والسقف الزمني لكل فقرة منه، ثم باعتماد المنهجية الديمقراطية في التصويت على الأفكار المطروحة. كما ينبغي تحديد العدد المشارك في حلقات النقاش واختيارهم وفق معايير علمية وموضوعية. وأن يكونوا من مستويات متقاربة في التخصص وفي المسؤوليات. وأنهم يتبادلون الاحترام لبعضهم ولا تفرقهم الأيديولوجيات أو المصالح الخاصة.

وقد ظهرت مؤخراً تقنية جلسات الأزيز (Buzz Sessions) أو مجموعات التشاور (Handle Groups) داخل حلقات النقاش الكبيرة التي ينفرط عقدها إلى مجموعات أصغر لا يتجاوز كل منها الخمسة أفراد لتغطي كل مجموعة مشكلة جزئية أو قضية فرعية مستمدة من الموضوع الكبير للحلقة النقاشية ويطلب منهم أن يقدموا تقريراً موجزاً بعد بضع دقائق من تشاورهم. وتوظف هذه التقنية لإخراج البعض ممن يركنون إلى الصمت وعدم المشاركة في إطار الحلقة الواسع. كما توظف عندما يراد جمع وجهات النظر المتعددة وفي زوايا مختلفة ليكون الحل أكثر اقناعاً أو أكثر ديمقراطية. ناهيك عن التغذية المرتدة التي ستحصل عليها المجموعات مما يمكنها من مراجعة ما قدمته من حلول. ويجب أن يتم عقدها وإنجاز مهامها في غضون الدقائق المحددة لكي لا تكون مضيعة للوقت.

والملاحظ أن هناك خلطاً أو غموضاً في استخدام هذه الطرائق المتشابهة التي يسميها البعض بالسمينار ويسميها آخرون بالندوة الحرة أو بالندوة الموجهة، مع ورش العمل وحلقات النقاش والمناظرات بسبب تباين الأقطار واللغات والترجمات ومن ثم الممارسات ولا شك أنها متباينة لكن الفصل بينها يستلزم نقاشاً معمقاً بين المختصين.

٦ . ٢ . ٣ لعب الأدوار (Role Playing)

ويسميها البعض تقمص الأدوار، وهي طريقة تدريبية افتراضية أو معملية يمثل فيها المتدربون أدوارهم بأسلوب تلقائي وذلك بتفاعل فردين أو مجموعة من الأفراد وفقاً لتوجهات المدرب ويتبادلون خلال ذلك الحوار للدور الذي كلفوا به وفقاً لما يراه كل منهم مناسباً أو يشعر بضرورته ويظل المتدربون الآخرون ملاحظين ومراقبين ومن ثم ناقدين ومناقشين لتلك الأدوار المؤداة أمامهم. ويقوم المدرب عادة بتزويد المتدربين بالأفكار وبالخلفية المتعلقة بالموقف وبالدور دون تزويدهم بمفردات الحوار أو بنص يحدد طريقة لعبهم لأدوارهم وإنما يترك لهم حرية تحديد مواقفهم وعباراتهم المعبرة عن كفاءتهم ومعلوماتهم. (القحطاني، ٢٠٠٥)

وتلائم هذه الطريقة كل المستويات من المتدربين وفي كل القطاعات ولكل الدورات التدريبية العامة والمتخصصة. فقد يقوم الفريق المتدرب بلعب دور لجنة المقابلة لاختيار المرشحين للعمل أو للترقيات. أو بدور لجان التحقيق في القضايا القانونية أو الدفاع عن الموكلين في التهم أو التفاوض في عقد الصفقات أو دور المعلمين لطلبة كليات التربية خلال السنوات الأخيرة من تخريجهم.

وفائدتها هي الكشف عن نقاط القوة والضعف للأسلوب الذي يتصرف به المتدربون تحت ظروف تماثل الواقع رغم كونها فرضية أو معملية حتى لا يُفاجئوا بدخول مواقع العمل دون أن تتاح لهم فرصة التقمص ولعب بعض من الأدوار القريبة من المهنة التي سيشغلونها أو الوظيفة التي كلفوا بها. لذلك توجه هذه الطريقة نحو المهارات التخصصية والممارسات التي يتوقع أن تؤدى من قبلهم مستقبلاً. وقد يلتقط المتدربون بعض الحركات والتصرفات الإيجابية من الآخرين الذين أبدوا تفوقاً وتميزوا بحسن الأداء فيقوموا بإثراء بعضهم البعض.

لكن تعميمها قد يواجه صعوبات ويستلزم تكاليف وجهوداً ووقتاً حين تكون أعداد المدربين كبيرة، وقد يفاجئ البعض ممن تقمصوا الأدوار بمعلومات عكسية سلبية تفقدهم الثقة بأنفسهم وتجعلهم أكثر خجلاً وانطوائية. وقد لا تكون هذه الأدوار مهمة ولجميع المتدربين وبنفس الدرجة فلا يعطون جل اهتمامهم لها، أو أن الأدوار التي نفذوها ستعزز عندهم النمطية والجمود ولا تشجعهم على التغيير والتطور لاحقاً. (حسنين. ٢٠٠١)

٦ . ٢ . ٤ الحالات الدراسية (Case Study)

وهي وسيلة تدريبية توفق بين النظرية والتطبيق أي بين طريقة المحاضرات وطريقة الحلقات النقاشية، وتجمع بين إيجابياتها، وقد تتجاوز بعض سلبياتها. وهنا يقدم المدرب أو الشخص الذي يدير الجلسة بعرض موقف مستمد من مواقف الحياة أو من المجال الذي يعمل فيه المشاركون. كأن تكون الحالة الدراسية تعليمية حين يكون المشاركون من المعلمين أو تكون تقنية حين يكونون من الكهربائيين أو الميكانيكيين أو المهندسين.

أو أن تكـون الحالـة أمنيـة أو قضائية حـين يكون المتدربون مـن طلبة كليات الحقـوق أو الكليات الأمنية. وهكـذا الحال مع كلية الإدارة فالحالة ينبغي أن تكـون من واقع الأجهـزة الإدارية لكي تكون مشـاركتهم فيها فاعلة بحكم تخصصهـم وتكون الفائدة منها كبيرة حين يسـتمدون منهـا الدروس والعبر عند مواجهتهم لمثل تلك التجارب أثناء تأدية أعمالهم.

ويفـترض في الحالة المعروضـة أن تكون واقعية وأنها حدثت في المجتمع أو البيئة المحيطة بالمتدربين وليست مستوردة أو منقولة من مجتمع آخر يختلف في ظروفه وقيمـه وتقنياته، وعندها يتعذر تكرار نفس الحالات وبالتالي عدم ملاءمـة الحل الذي يقدم لها. لذلك ينبغي الاهتمام باختيار الحالات المناسـبة وتقديم المعلومات الوافية عنها وعرضها بطريقة مشوقة.

وبعـد توزيـع الحالة الدراسـية موثقـة بتفاصيلهـا على المتدربـين تُعطى الفرصـة لقراءتهـا وتحليلها وطرح التسـاؤلات عنهـا تمهيداً لمناقشـتها والرد عـلى التسـاؤلات التـي وردت في خاتمتها والتي تبحث عن أسـباب ما وقع، وآثاره ونتائجه ثم السـبل للحيلولة دون تكرارها والحل الأنسـب إن وقعت وتكررت فعلاً.

والحوار هنا قد يكون فردياً أو فرقياً بأن يتم تقسـيم المشاركين إلى ثلاث أو أكثر من المجموعات ليتناقشوا كل على انفراد، ثم يقدموا إجابتهم بتقرير أو أن يتم اختيار ممثل لكل مجموعة ليشرح شفهياً وجهة نظر مجموعته. وعندها سـتكون هناك حزمة من الآراء والأفـكار والمقترحات التي تعكس وجهات النظـر المختلفة لحل أية مشـكلة. ولكن المهم أن يلتقي هـؤلاء في النهاية على الحـل الأنسـب والأفضل في ضوء نقاشـهم، وأن تطرح عـدة حلول ولكنها مستمدة من افتراضات أو نظريات (لتكون مقنعة).

وقد تطورت هذه الطريقة التقليدية عما كانت عليه منذ نشأتها قبل خمسة أو ستة عقود لتصبح دراسة الحالات حية (Living case method)، مستمدة عـن الحـاضر أو من الواقـع المعاش فعـلاً، وليس من الماضي الـذي لم يعد له وجود أو لا تقترب منه. وقد يستحضر المشاركون حالات استراتيجية قائمة حاليـاً ولم يتم حلها بعد أو أنها حلت ثـم جاءت بنتائج مغايره لما كان متوقعاً ويـراد معالجة ما ترتب عليها. فالحالات هنا تكون مركبة من حالتين أو أكثر ومن موقفين متعاقبين ومتداخلين.

وميزة هذه الطريقة أن ثمارها وفوائدها ليست تدريبية فقط وإنما ستكون عملية ومباشرة وأنها ستكشـف عن القـدرات والطاقات الكامنة التي تظهر عـادة وقـت الأزمـات. كـما أنهـا تقـوي العلاقـات والروابط الإنسـانية بين المشـاركين وتشعرهم بأهمية المشـاركة والعمل المشترك وأن الحلول لا يمكن احتكارها أو هبوطها من القمة.

وهنا تتاح الفرصة للمشـاركين باستحضار خبراتهم ومعارفهم السابقة وانتقـاء النظريات والأفكار إلى أرض الواقع وبأسـلوب مشـوق وتحفز على تقليـص الفجوة بـين النظريات والتطبيقات، وكذلـك تقلص الفجوة ما بين المستويات والخلفيات للمشاركين ليعرف كل منهم نقاط قوته وضعفه.

وقـد يتعذر تطبيـق هذه الطريقة أو نجاحها حين يكون المشـاركون غير منفتحـين أو أنهـم انطوائيـين ولا يعرفـون بعضهم أو أنهم جـاءوا من بيئات أو أقطـار مختلفة أو يتحدثـون لغات مغايرة، أو أن تخصصاتهـم متباينة. وقد لا تكـون الحالـة المعروضة مألوفة أو واقعية بالنسـبة لبعضهـم. وعندها يثير تطبيقها الهزل وعدم الجد فتفقد قيمتها. لكن عيوب أو مآخذ كهذه لا تكمن بالطريقة نفسـها فهي تظل نافعة ومفيدة وعـلى المراكز والجهات التدريبية أن

تطـور الحالات الدراسـية الواقعية التـي تثير فعلاً الانتبـاه والاهتمام وتكون المعلومـات المقدمـة حولهـا واقعيـة وتفصيليـة ومواكبـة لمسـتجدات العصر ولقضاياه. (الطيب،٢٠٠٣؛ والقحطاني،٢٠٠٥)

٦ . ٢ . ٥ الحالات الحرجة (Critical Incident Cases)

وقـد تسـتخدم الحالات الاسـتثنائية التـي تقع عادة في بعـض المنظمات فتتسـبب في إرباك العمل أو توقفه كليـاً أو جزئياً، إما نتيجة لأزمات مفاجئة أو أثناء المواسـم التـي يكثر فيها ضغط العمل أو في أوقـات الذروة. ولكون تكرارها يظل محتملاً فمن المناسـب إطـلاع المتدربين عليها حتى لا تفاجئهم وتربكهم أو تفقدهم توازنهم.

ويتـم عبر هـذه الحالات اسـتحضار الأخطاء التـي رافقتها والخلافات التـي تجمعـت عنها والسـبل التي عولجت بهـا. ومثل هذه الحـالات الحرجة تتـم في تدريب الأطبـاء وفي تدريب رجال الأمن أو تدريـب القيادات العليا للـشركات الإنتاجيـة والتسـويقية. لذلـك ينبغـي اختيار واسـتحضار هذه الحـالات التـي تتناسـب وتخصصـات المتدربين وخاصـة حديثـي الدخول للخدمـة ليتم إرشـادهم لمـا ينبغي أن يفعلـوه في ظل مثل هـذه الأجواء غير العادية ليكونوا مستعدين ومهيأين لها.

وقد يُطلب من المشـاركين أنفسهم أن يسـتحضر كل منهم حالة حرجة واجهته أثناء خدمته، ويشرح تفاصيلها ويطلب من بقية الزملاء إبداء الرأي بالحـل الذي اتخذ إزاءها ليسـتمع إلى تقييمهم لما تم فعلـه. وعندها يمكن أن يكـون عرض هذه الحالات فرصة لتوظيف أسـلوب العصف الذهني. وقد تعـرض بعـض الأزمات الإداريـة والأمنية على أنها مواقف اسـتثنائية ولكن

يحتمل تكرارها ولو بصيغ أو بأساليب وبأجواء أخرى. أو أن يطلب من المشاركين استحضار الأزمات المتوقعة في منظماتهم ليدور حولها النقاش وتبادل الأفكار وتوظيف الخبرات السابقة أو الاستعانة بأزمات مماثلة في دول أخرى.

٦ . ٢ . ٦ العصف الذهني (Brain storming)

ويتم تطبيقه بالتداخل مع أسلوب الحلقات النقاشية تارة ومع أسلوب دراسة الحالات الحرجة أو أثناء حل المشكلات وإجراء المباريات. فهو أسلوب استكشافي لتنمية مهارات التفكير الإبداعي سواء لمستويات القيادات أو للإشرافيين والفنيين والتنفيذيين ذوي الخبرات والمهارات التي تؤهلهم للمشاركة الفاعلة أو توليد الأفكار أو بناء الفرضيات أو لتطوير النماذج والنظريات.

ويتم تطبيق هذا الأسلوب عبر جلسات متعاقبة تعقدها فرق محدودة العدد كأن لا يزيد عدد المشاركين عن خمسة عشر مشاركاً يجلسون حول دائرة مستديرة يواجه بعضهم بعضاً، وفي أجواء مريحة وهادئة، وأن لا تستغرق الجلسة الواحدة أكثر من نصف ساعة، وأن تعرض الآراء بعبارات قصيرة وبليغة وبصيغة رسائل يسهل استقبالها وتدوينها دون تعليق أو نقد أو تقويم لمضمونها مهما كانت غريبة. ولكن يسمح بتعديلها والبناء عليها والاشتقاق منها أو طرح البدائل لها.

وأن يحرص منسق الجلسة على استقبال واستحضار أكبر عدد ممكن من الأفكار بعد أن يعرض المشكلة موضوع البحث أو القضية المطلوب حلها ومواجهتها. وأن يتولى تدوين الأفكار على السبورة الورقية ليسهل

على المشـاركين في الجلسـات اللاحقـة مراجعتها والمفاضلة بينهـا أو المواءمة بـين فكرتـين أو أكثر حتى يتـم الاتفاق على الرأي النهائـي الذي توصلت له المجموعـة بكل حرية وانفتاح وعبر ممارسـة ديمقراطية وإبداعية وبعيداً عن الاستبداد أو التشنج أو الانفعال، وألا يطول وقت الجلسة عن ساعة واحدة.

ومن الطبيعي أن يحظى القرار الذي يتم التوصل له عبر هذه الممارسـات بالتأييـد والتقبل ويبادر الجميع إلى تنفيذه بروح جماعية وتضامنية. ولا شـك أن إدامة مثل هذه الأساليب والممارسات تسهم في إشاعة ثقافة الحوار وقبول الـرأي الآخر وتعمق وتوسـع المشـاركة الجماعيـة وتحد من المواقف السـلبية وظهور الجماعات الصامتة.(القحطاني،٢٠٠٥)

٦ . ٢ . ٧ تدريب الحساسية (Sensitivity Training)

تمتد جذور هذا النوع من التدريب لتجارب مراكز البحوث للجماعات الديناميكية التي تمت في منتصف القرن العشرين لكنها تطورت وبدأت تأخذ مسـارات جديـدة ومختلفة. وأهم مـا يميزها عن غيرها مـن طرائق التدريب الأخـرى توظيفهـا للعلـوم السـلوكية ولنظرياتهـا ذات العلاقـة بالدوافـع وبالاتصـالات، وبـدور الجماعات في إحـداث التغير الطوعـي والتلقائي أو الابتكاري لدى أفرادها.

ويطبـق هذا التدريب عبر جماعـات وفرق مكونة من أعـداد محدودة لا تتجـاوز (١٠ ـ ١٥) متدرباً دون أن يكون لها جدول ومفردات أو برنامج أو قواعـد تحدد طريق عملها وتعاملها. أما مهمة المدرب فتقتصر على توفير بيئة تدريبية مرنة ومتسامحة ومشجعة لأن يتصرف الجميع بتلقائية وبلا تكلف أو تصنـع وهم يلعبـون أدوارهم التي يقومون بها في الواقع ثم يعطون أنفسـهم

الفرصة للاستماع للمعلومات المرتدة التي تمكنهم من التعمق في إدراك وفهم النفس البشرية وما يصدر عنها من سلوكيات قد تثير الانتباه والاعتراض من قبل الآخرين. ثم يبدأون بتعديل بعض قناعاتهم وبعض تصرفاتهم بطريقة طوعية وعقلانية.

وأهم مهارة يكتسبها المشاركون هنا هي الانفتاح والصراحة والتركيز واستقبال ردود الفعل على الأقوال والأفعال ومقارنتها وتقييمها. وسمي التدريب بهذا الاسم لأنه يقوي مهارة التحسس الذاتي والإدراكي ومقارنة الأقوال والأفعال بالنظريات التي يطرحها أصحابها لتبرير ودعم مواقفهم. كما ينشط الدور العاطفي والانفعالي لإقامة علاقات إنسانية إيجابية باحترام الناس الآخرين كما هم، طالما أنهم يدركون ويبررون تصرفاتهم وأنماط شخصيتهم. فالتقبل الطوعي والتحسس لإيجابيات الأنشطة ونقاط الضعف الذاتية وفقاً لهذا النمط من التدريب أكثر فاعلية من توظيف العنف أو العقاب أو التأديب لإحداث التعديلات السلوكية.

غير أن عدداً من الانتقادات والعيوب قد رافق بعض تطبيقاتها ومنها أنها تتطلب التفرغ والتواجد المستمر للمتدربين طيلة مدة التدريب التي تتراوح تارة بين (٣ ـ ٤) أسابيع لتكون غير كافية لإحداث التعديلات المفاهيمية والسلوكية ويكونون خلالها بعيدين عن أجواء العمل الرسمية وحتى عن الأجواء الأسرية والاجتماعية. وقد لا يتحمل بعض المشاركين الضغط النفسي الذي يتعرضون له وهم يسمعون آراء الآخرين المختلفة أو يشاهدون سلوكياتهم المتحررة أو غير المنضبطة. وقد شهد هذا النوع من التدريب تغييرات جذرية ومتطرفة في اتجاهات وسلوكيات البعض حين يستطيع فرد أو قلة من الأفراد بحكم تمرسهم وخبرتهم الطويلة في هذا الميدان التأثير على الآخرين فينقلب البرنامج التدريبي إلى ما يشبه عمليات غسل

الأدمغة، وعندها تصبح هذه الطريقة التدريبية سيفاً ذا حدين وينبغي أن يتم تطبيقها لصالح الأطراف التي يكون هدفها منسجماً وأهداف التدريب الذي يحدث تغييراً إيجابياً ومثمراً. (الكبيسي، ٢٠٠٥)

٦ . ٢ . ٨ الحقائب التدريبية (Training Bags)

وهي أسلوب حديث ولا يزال تطبيقها محدوداً في بعض أقطارنا العربية رغم أهميتها وفاعليتها في المعاهد التي وظفتها. وتعرف الحقيبة التدريبية بأنها الوثيقة أو الملف الجامع لكل ما يتطلبه البرنامج التدريبي من مستلزمات ومكونات ومادة علمية يتم إعدادها في ضوء الاحتياج التدريبي لموضوع ما كأن تكون حول إدارة الوقت أو عن إدارة التغيير أو حول الولاء والالتزام التنظيمي. وتساعد الحقائب التدريبية على التتبع التسلسلي، والمنطقي للأنشطة الموجهة للهدف المحدد، وعدم الخروج لأنشطة أخرى لا علاقة لها بالموضوع.

ويتولى إعدادها فريق من داخل المنظمة وقد يستعان بمختصين أو مصممين من خارج المنظمة لمساعدتهم إن لم تتوافر الكفاءات القادرة على إعدادها لدى معاهد التدريب المحلية.

أما مكونات الحقيبة فتبدأ بصفحة الغلاف وعليه مسمى البرنامج والجهة التي أعدتها والتي ستقدمها، ثم صفحة المحتويات والمقدمة والدليل العلمي بالإرشادات التي يحتاجها المتدربون لفهمها. وبعدها تقدم الأهداف العامة والخاصة للحقيبة التدريبية ثم محتواها ومقرراتها وفقاً للوحدات المجدولة في البرنامج ولنظام الجلسات الأسبوعية. وتنتهي بنموذج التقويم الذي سيتم ملؤه من قبل المتدربين، وبالمراجع الإضافية التي يمكن الاستعانة بها.

ولذلك يتم تقديم الحقيبة منذ اليوم الأول الذي يفتتح فيه البرنامج لمساعدة المشاركين في التعرف على كل ما سيقدم لهم فلا يسبقون المدربين في توجيه الأسئلة أو في القفز بين الموضوعات كما يحدث عادة في التدريب التقليدي. (البطاينة، ٢٠٠٥)

غير أن ذلك لا يعني جمود الحقيبة وثباتها أو الاكتفاء بنقلها وشرائها جاهزة من الخارج. كما لا يُعفى المدربون من مسؤولية الإعداد والتحضير لمادة إضافية لإثرائها وتقديم الأمثلة والقصص أو الاقتباسات التي تعززها. فهي تمثل الحد الأدنى الذي ينبغي تقديمه والجرعة الرئيسة التي لو نفذت بطريقة فاعلة لتحقق الهدف منها. أما دور المدرب فيظل ميسراً ومحفزاً وموجهاً أثناء انعقاد الجلسات وليس محاضراً أو ملقناً. لأن الحقائب التدريبية تشمل بالضرورة بعض الحالات الدراسية أو التمارين العملية أو الأفلام أو البرمجيات التي يتم تنفيذها في الورش أو عبر الفرق والمجموعات الصغيرة. وينبغي فحص الحقائب التدريبية واختبارها على مجموعات صغيرة أو فرق ضابطة للتأكد من فاعليتها قبل تعميمها لدى المعاهد التدريبية.

وقد يكون تطوير الحقائب التدريبية أساسياً حين يعدل عدد الساعات المخصصة للمادة أو للوحدات التدريبية أو تضاف لها وحدات جديدة، أو ينصب التطوير على طريقة تنفيذ الحقيبة والتطبيقات والوسائل السمعية والبصرية المستخدمة.

وقد يضيق بعض المدربين المحترفين والمخضرمين ذرعاً باستخدام الحقائب التدريبية الجاهزة والمستوردة أو حتى تلك التي يتم تصميمها محلياً لكونها تقيد حركتهم، وتحد من اجتهادهم ومن استطرادهم في إعطاء الأمثلة حين يتطلب الأمر.

ومـع ذلك فـإن أهمية الحقائب تتمثل في كونها تقـدم ما ينبغي أن يحصل عليـه المتـدرب وفقاً للاحتياج الـذي صممت له الحقيبـة، وإن عدم الالتزام بها قد يتسـبب في ضياع الوقت في أمور ثانوية على حسـاب الأمور الأساسية للبرنامج التدريبي.

٦ . ٢ . ٩ سلة القرارات (In-Basket Training)

ويتم تطبيقها عبر معاهد تدريب خارجية بعيداً عن أجواء العمل الفعلية ليجد المتدربون أمامهم وعلى مكاتبهم سـلة تحتوي على نماذج من المعاملات التـي سـيتعاملون معها عند عودتهم إلى أعمالهم أو أنهـا ذات صلة بالمهارات المـراد تدريبهم عليها. ثم يطلب منهـم أن يتعاملوا مع هذه المعاملات كل بما يراه مناسباً. ثم يتم جمع المتدربين في قاعة واحدة ويتم استعراض الإجراءات المتخذة بشـأن الموضوعـات التي احتوتها سـلة القرارات ومقارنـة مواقفهم ومناقشـة الإجراءات أو القـرارات المتخذة لكل واحد منهـم، للوقوف على نقاط قوتهم وضعفهم وعلى التغذية الراجعة من تصرفاتهم.

وقد يحتاج المدرب إلى تعريف المتدربين بالنصوص القانونية أو بالنظريات الإداريـة ذات العلاقة بهذه الموضوعات تمهيداً لعرض سـلة القرارات عليهم لكي يتم التعرف على تباين مستوياتهم واختلاف وجهات نظرهم إزاء تطبيقها وتصريفهـا ولمعرفـة المتدربـين الأكثر قـدرة على الاجتهـاد والإبـداع في اتخاذ القـرارات وحل المشـكلات. كما يختـبر قدرتهم على تشـخيصهم للمعلومات وللبيانات الناقصة أو المطلوبة للنظر فيها قبل إمضائها وتمريرها. وربما يطلب بعضهم الاستشارة أو بيان الرأي من مختصين آخرين ذوي صلة بالموضوع إن اسـتلزم الأمر. ولذلك تعد هذه الوسـيلة التدريبية بمثابة حلقة الوصل بين ما يُكتسب نظرياً في التدريب وكيفية نقله وتحويله إلى الميدان العملي.

وقد تطبق هذه الوسيلة فعلياً أثناء العمل الرسمي حين يوكل الرؤساء لمرؤوسيهم ممارسة العمل اليومي والنظر ببعض المعاملات الواردة في أيديهم تمهيداً لترقيتهم لموقع أعلى أو لتفويضهم بعض الصلاحيات للنظر في هذه المهام إضافة إلى أعمالهم. ولكن هنا تتم المراجعة والمتابعة من قبل الرئيس التنفيذي قبل إنفاذ التصرف لإضفاء الموافقة الرسمية عليه إن كان التصرف سليماً أو لتعديله إن اقتضى الأمر.

٦ . ٢ . ١٠ الورش التدريبية (Work Shop)

وتوظف في البرامج التدريبية التي يكون للمشاركين فيها خلفيات ومستويات عالية في المجال الذي يتدربون عليه قد لا تقل عن مستويات المدربين أنفسهم. لذلك يتم التعامل معهم على أنهم مشاركون ومساهمون في إثراء البرنامج التدريبي وليس مجرد متدربين ومتلقين. وفي الورش التدريبية يكون التدريب تعاونياً وجماعياً وليس فردياً. ويقتصر دور المدرب هنا على التيسير والتنسيق وكسر الجليد خلال انعقاد الجلسات ليسهل ويشجع على المشاركة الواسعة وتعصير الأدمغة وإخراج ما لدى الجميع من آراء وملاحظات أو نقد وتعديل لما يستمعون له. ونجاح الورش التدريبية يتطلب توفير المناخ الايجابي والقاعات المريحة المصممة على شكل حلقات دائرية تضم كل حلقة أربع إلى خمس مشاركين. وأن تكون القاعة مزودة بالمعدات والتقنيات والمعينات التدريبية الضرورية لعمل المجموعات ولطبيعة الموضوع الذي تعقد حوله الورشة. (حمزاوي، ٢٠٠٥)

وقد تستخدم الورش التدريبية كمختبرات عملية للتدريب على بعض الأنشطة العملية حين يكون الموضوع فنياً أو تقنياً فيتم الفصل بين

الجلسات الإرشادية وقاعات الاستماع والمشاهدة لبعض الأفلام أو الصور والشفافيات وليتم التطبيق العملي في الورشة التدريبية للتعامل عملياً مع الأجهزة أو المعدات إن كانت للتجميع أو للصيانة أو للتشغيل لأول مرة. وبذلك يتم الربط بين أكثر من وسيلة تدريبية لتحقيق الأهداف المعرفية والسلوكية والتقنية معاً.

غير أن نجاح هذه الورش يتطلب توافر الخبرة والمهارة لدى المشاركين والإتقان والجودة لدى المدربين أو الذين يديرونها إضافة إلى البيئة التدريبية المتطورة التي تتوافر فيها المساعدات والمعينات التدريبية اللازمة. وهي تصلح للجماعات المحدودة العدد في المتدربين وللذين يعملون في مجالات متقاربة أو يهتمون بقضايا ومشكلات مشتركة.

ومن مزايا الورش أنها تساعد المتدربين وتمكنهم من اكتشاف المفاهيم والممارسات بأنفسهم من خلال ملاحظتهم أو مراقبتهم للآخرين أو متابعتهم لأداء فرق العمل أو للأفلام التدريبية التي تعرض عليهم. وبذلك تزيد من ثقتهم بأنفسهم وتوسع مداركهم وقدراتهم العقلية لئن يواصلوا تنمية أنفسهم ويكتشفوا ثغراتهم واحتياجاتهم التدريبية.

وأكثر ما تستخدم فيه الورش هو لحل المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لها عبر عمليات العصف الذهني والتفكير الفرقي والجماعي إضافة إلى غرس القيم والاتجاهات الإيجابية المتعلقة بالأداء أو بالعلاقات الإنسانية وإتقان ممارسات الاستماع والاتصالات والتركيز والانتباه لما يقوله أو يفعله الآخرون. كما توثق العلاقات اللارسمية والتعاون بين العاملين في مجالات عمل متماثلة لتبادل الخبرات والآراء والحوارات حول قضاياهم المشتركة.

وهناك من يرى بأن أسلوب الورش التدريبية يقدم الفرص للمشاركين لأن يعمقوا أساليب التفكير الإبداعي والتنافس الإيجابي والبحث عن التميز واكتشاف الطاقات المغمورة التي لم تتح لها المنظمات الرسمية من توظيف طاقاتها.

وقد كشفت ممارساته أنه يصلح للمهارات العالية المستوى وللتخصصات الأكاديمية والمهنية القادرة على الإضافة وعلى الخروج من الأطر الرسمية المعتادة. كذلك نجد تطبيقاته في الجامعات وفي المستشفيات حين يشارك الأساتذة أو الأطباء في ورش متخصصة تقع ضمن مهنهم وموضوعاتهم الفرعية، أو حين يلتقي مدراء حرس الحدود أو مدراء الجوازات أو الدفاع المدني في ورش تتناول قضاياهم الخاصة بمنظماتهم وبأدوارهم. ومن المتوقع أن تتصاعد أهمية هذه الطريقة وأن تتعمق أدواتها خلال العقدين القادمين سواء في المنظمات المدنية أو الأمنية.

٦ . ٢ . ١١ التمارين العملية (Practical Exercises)

ويتم بموجبها تكليف المتدربين بحل بعض المسائل الرياضية أو الإحصائية أو الذهنية وفقاً لطبيعة المهارة المراد إيصالها لهم للتأكد من مدى استيعابهم لما تم تقديمه لهم من معرفة أو من تطبيقات عملية أو قدرتهم على توظيفه في المجالات العملية المختلفة. وقد يعطى التمرين قبل تقديم هذه المعرفة للوقوف على المستويات والخلفيات الراهنة والفجوة التي تفصلهم عن المستويات المستهدفة. والتمارين هذه قد تكون فردية حين يطلب من المتدربين التفكير فيها كل على انفراد أو أن تقدم لهم كمجموعات إذا ما أريد إثارة التنافس وتشجيع العمل الفرقي والجماعي حين يكون عددهم كبيراً نسبياً.

والتمارين تعد وسيلة فعالة للوقوف على التغذية الراجعة وعلى التباين في المستويات إضافة إلى معرفة مدى السرعة والاستجابة التي تعكس قدرات المبادأة والمبادرة والجرأة على التصرف والحسم دون التضحية بالجودة والإتقان. ويفترض أن يتضمن التمرين المعلومات الأساسية اللازمة لحله ويحدد الوقت المثالي لانجازه وتُعطى الحرية لاختيار الأسلوب الأفضل لإنجازه إن كان ذلك يتم داخل القاعة التدريبية.

أما إذا تم تكليف المتدربين بتمارين عملية يتم انجازها كواجبات منزلية كأن تستلزم الرجوع لمصادرها الخارجيه أو استعمال الحواسيب في حلها أو تتم طباعتها قبل تقديمها كما يحدث في إعداد الأوراق العلمية والاختبارات المنزلية، فعندها ينبغي التأكد من أن الأفراد المتدربين لم يتعاونوا مع بعضهم ولم يستعينوا بآخرين لمساعدتهم لكي لا تصبح للتمارين إفرازات وآثار سلبية ربما يؤدي تجاهلها إلى تعزيز هذا السلوك المدان لدى المتدربين في حياتهم المستقبلية.

١٢.٢.٦ أسلوب المحاكاة والمباريات (Simulation and Games)

تعرف المحاكاة بأنها «تصوير تشبيهي لواقع ما يتم اختياره ليكون مماثلاً للأجواء التي يعمل فيها المتدربون في منظماتهم ليتم استخدامه لأغراض تدريبية ولغرس مهارات جديدة أو إكساب معلومات حديثة أو تعديل سلوكيات وظيفية نحو الأحسن». (الطيب.٢٠٠٣)

وغالباً ما يتم الجمع بين أسلوب المحاكاة وأسلوب المباريات واصطناع الأدوار معاً فيتم إقناع المتدربين على سبيل المثال بأنهم يمثلون شركات متنافسة يسعى كل منها إلى كسب الزبائن وتسويق أعلى المنتجات والحصول على أعلى

الأربـاح فيتم تقسـيمهم إلى مجموعات تضم كل منها خمسـاً أو سـتاً متدربين فيلعـب كل منهم دوراً مماثلاً لما يتم على أرض الواقع في أسـواق البورصة أو في عمليات التسـويق للبترول أو للحصـول على العقود والمناقصات، ويترك لهم تحديد حجم الإنتاج أو حجم المخزون أو كيفية تحديد الأسـعار العاجلة والآجلة أو توزيع الإيرادات بين الاسـتثمار والاستهلاك والادخار والتطوير البعيـد المـدى أو تقديـر ما ينفـق على الإعلانـات والدعايات ومـا ينفق على الإعلانات والخدمات المجتمعية وغيرها من اعتبارات. (حمزاوي، ٢٠٠٥)

وعـبر هذه المواقف التمثيلية والمباريـات الوهمية يتم التعرف على حجم الأخطاء التي يقترفها المتدربون وتعريفهم بالسـبل الكفيلة لمعالجتها ثم الحد مـن تكرارها ومعرفة المعوقات التي تواجههم على أرض الواقع وكيفية تقبل النقد ومواجهة الأزمات أو الفشل.

غـير أن المحـاكاة مهـما اقتربت من الواقع فإنها تظل شـبيهة له وليسـت مطابقـة كليـاً للواقـع. وقـد لا يتكـرر حدوثهـا فعليـاً وبنفـس المـؤشرات والظروف التي يتم تخيلها. كما يؤخذ عليها تحقيق المنافع والأرباح المادية التي تعتبر المؤشر الأهـم لتحديد الفوز والتفوق في المهارات لذلك تهمل القضايا الإنسـانية والاجتماعية والرؤى المستقبلية لسمعة الشركات التي تراعى عادة في الواقع الفعلي.

٦ . ٢ . ١٣ نمذجة السلوك (Behavior Modeling)

وليـس بعيـداً عـن أسـلوب المحـاكاة وتقمـص الأدوار يعـد أسـلوب النمذجة مكملاً أو متداخلاً معها لتنفيذ بعض البرامج التدريبية التي تستلزم الدقة والالتزام في كيفية أداء الواجبات وتطبيق المهارات واتخاذ القرارات.

وبموجب النمذجة يتم إطلاع المتدربين على وظائف معينة وفي مهن محددة على أفلام وشرائط فيديو تعكس الطرق المختلفة التي تؤدى بها المهام أو تطبق بها الخطوات لحل مشكلة معينة أو للتعامل مع خطر أو موقف صعب كأن يكون مداهمة مجرمين أو تطويق عصابة أو ملاحقة متهمين أو إطفاء حرائق أو إنقاذ غرقى أو إسعاف المنكوبين وغيرها من العمليات التي غالباً ما تتكرر وتتماثل طرق حدوثها. وبعد الاطلاع على هذه الأفلام التسجيلية المختلفة للتعامل مع الحدث وبطرق متعددة يطلب من المتدربين أن يناقشوا ويعلقوا على ما شاهدوه. ثم يتم نقلهم إلى أجواء التطبيق لتمثيل الأدوار ليعيدوا ما شاهدوه ويختاروا الطريقة الأفضل للتعامل مع المواقف. وتتم المقارنة بين هذه الأدوار وتقييمها وصولاً إلى النموذج الأكثر فاعلية والأقل ضرراً. فيتم تصميمه وإعادته حتى يتقنه المتدربون مع أدنى مستوى من الاختلافات سواء في السرعة أو في الدقة.

وهذا النوع من التدريب يلائم المهن والوظائف الروتينية والقطاعات التي يتم فيها استخدام تقنيات متماثلة كقطاع التمريض وقطاع المرور، وقطاع الإسعافات للعاملين في الدفاع المدني وموظفي العلاقات العامة المكلفة بحماية الشخصيات المهمة وغيرها من المهام والوظائف.

٦ . ٢ . ١٤ الزيارات الميدانية (Field Trips)

وبموجبها توضع خطة مصممة بعناية للمكان وللموقع الذي ستتم زيارته خارج مكان التدريب وفي الموعد المقرر لها وللوقت الذي تستغرقه والجهات أو العمليات أو الأنشطة التي سيتم الاطلاع عليها لتتيح هذه الزيارات للمتدربين المشاهدة الحية لما هو مطبق في مجال مماثل لمجالات

المتدربين وتمارس فيه مهارات وتقنيات يفترض أن تكون أفضل وأحدث مما اعتادوا على مشاهدته أو معرفته. فهي أفضل من أن يُعرض فلم تسجيلي أو تقرأ ورقة أو حالة دراسة مكتوبة عن الموقع هذا. لأن المتدربين سيشاهدون ويلمسون ويتحدثون مع الأطراف التي تنهض بهذه الأنشطة ويوجهون أسئلتهم واستفساراتهم حول ما يجول بخاطرهم حولها.

فالواقع الحي والرؤية المباشرة ومعايشة الأجواء ورؤية الصورة من كل زواياها وأبعادها كفيل بأن يرسم في أذهان المشاهدين صوراً يتعذر نسيانها لأنهم يوظفون فيها كل حواسهم في عملية التعلم والتدريب.

ولكي لا تتحول هذه الزيارات إلى جولات ترفيهية أو استطلاعية أو إعلامية فإن المتدربين يُطالبون بإعداد تقارير عن زياراتهم يدونون فيها كل على انفراد وجهات نظرهم وتقييمهم للظواهر التي شاهدوها مع تحليلهم ونقدهم للسلبيات وتشخيصهم لنقاط القوة والضعف ثم يختمون أوراقهم بتحديد ما يمكن توظيفه منها أو نقله إلى مواقع عملهم من سلوكيات وتقنيات أو الصعوبات التي قد تحول دون تعميم هذه المشاهدات في مواقع أخرى.

وينبغي أن يلتزم الفريق الزائر هنا بتعليمات الجهة التي يزورونها سواء ما يتعلق منها بالسلامة المهنية أو ما يتعلق بالسرية والحفاظ على خصوصية الموقع إن كانت له أهمية أمنية أو عسكرية أو استخباراتية، أو تقنية. وأن يتجنب الزائرون إثارة النقد أو التشكيك أو التقليل من قيمة ما يطلعون عليه وألا يحرجوا الجهة المرافقة لهم بأية أسئلة خارج نطاق الهدف الذي جاءوا من أجله.

٦ . ٢ . ١٥ المختـبرات التدريبيـة للجماعـات (Training-groups Labraoties)

يرجـع أسـلوب التدريـب المختـبري إلى أربعينيـات القـرن العشريـن حين أنشـأ عدد مـن رواد التدريب مختبرهـم القومـي الأول لتدريب وتنمية الجماعـات (T. Groups) عـام ١٩٤٧م وكان من بينهـم كورت لوين وكنيث بيني وليلاند برادفورد محاولين نقل أساليب التصرف وأنماط السلوك الفردي ضمـن الجماعـة الواحـدة إلى الجماعات الأخـرى كبديل لإلقـاء المحاضرات وعقد الندوات. كما استخدمت المختبرات في تدريب المعلمين بولاية كنتكي بالتعاون مع مركز بحوث ديناميات الجماعات. واستخدم أيضاً مع الأقليات المهاجرة إلى أمريكا لإشاعة بعض المفاهيم والقيم والسلوكيات التي تؤهلهم للتكيف للبيئة الجديدة.

وخلال الخمسـينيات مـن القرن العشرين انتقل أسـلوب التدريب عبر المختـبرات إلى شركات القطـاع الخـاص حـين قامت شركة ايسـوا سـتاندر للبترول الأمريكية والتي تسمى اليوم شركة ايكسون بانجاز ثلاث تجارب في مصافيهـا لتدريب القيادات العليا للشركة. ناهيك عن تجارب بلاكي وموتن في جامعة تكسـاس والتي انتهت بتطوير نموذج الشبكة الإدارية (Manage-rial Grid). وقد اعتبر التدريب المختبري هذا من بين الروافد الرئيسة لحركة التطوير التنظيمي المعاصرة.

وتعتـبر اليوم المختـبرات الإلكترونية لتعلم اللغات المجهزة بالوسـائط السـمعية والبصريـة من أكثـر الممارسـات الناجحة في مجـال التدريب لكونها تسـمح للمتدربين لأن ينفردوا في غرف صغيرة يُعد كل منها مختبراً بذاته مع

أنها ترتبط جميعاً بمنصة المتابعة والتنسيق التي يديرها المدرب. فمن شأن هذه الطريقة أن توفر أجواء تدريبية هادئة بعيدة عن الضوضاء وتشويش الزملاء وتمكن المتدربين من التركيز على سماع الكلمات المنطوقة والجمل لتعلم مخارج الحروف والترديد معها وتسجيل استجاباتهم ومقارنتها مع الأصل لاكتشاف مواطن الانحراف أو الخلل. والمختبرات هذه تحرر المتدربين من الخوف أو الخجل من انتقادات الآخرين وتمكنهم من الإعادة والتصحيح بأنفسهم. ومثل هذه المختبرات تستخدم اليوم في تعلم العديد من المهارات الحاسوبية وتوظيف البرمجيات كما توظف في إتقان مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات وغيرها من الموضوعات التي يحتاج فيها المتدرب لئن يتمتع بقدر من حرية التصرف لإتقان المهارة المطلوبة.

ومعلوم أن مختبرات التدريب في الحقول العلمية التطبيقية كالكيمياء والفيزياء والهندسة ومختبرات التربة وغيرها وسيلة هامة وتقنية متطورة لإكساب المهارات والممارسات المتقدمة والعالية الكفاءة.(حمزاوي،٢٠٠٥)

وليس غريباً أن نشهد قريباً مختبرات تدريب متخصصة في قضايا الجودة الشاملة أو في قضايا المسوحات للرأي العام والإحصاء السكاني وإجراء الانتخابات وتنظيم الحملات الانتخابية وفي تنظيم التجارب الضابطة لتطبيق العديد من المفاهيم الأمنية والإدارية المعاصرة.

٦ . ٣ معايير الاختيار والمفاضلة بين طرائق التدريب

وفي ضوء ما تقدم من تعدد وتنوع لطرق وأساليب التدريب فإن السؤال الذي غالباً ما يواجهه مصممو ومنفذو البرامج هو كيف يتم اختيار الطريقة أو الأسلوب الأنسب لتنفيذ الدورات التدريبية المختلفة في موضوعاتها وفي أهدافها وفي الجهات المشاركة فيها أو المنفذة لها؟.

قـد تكـون الخـبرات المتراكمـة والتجـارب والتطبيقـات السـابقة ومـا قيـل بشـأنها وما تحقـق منها وما حصلت عليـه من تقويم مـن قبل الأطراف المختلفـة، الرصيد الذي يُعول عليه في المفاضلـة والانتقاء من بينها. فالطرق التدريبية التي استحسـنها المشـاركون في الدورات السابقة قد تفرض نفسها في الدورات اللاحقة.

غـير أن ذلـك لا يعفـي المسـؤولين مـن أهميـة اعتـماد بعـض المعايير أو المؤشرات التي تسـهم هي الأخرى في تحديد الطريقة المناسبة لتدريب بعض البرامج التدريبية دون غيرها وما تستلزمه من شروط أو مستلزمات لتفعيلها وإنجاحها. ونذكر أدناه بعضاً من هذه المؤشرات أو المعايير المعتمدة وباختصار:

١ ـ الاسترشـاد بقوانـين التعلـم ونظرياتـه التـي طرحها علـماء النفس والتربيـة التـي توضح الإيجابيات والسـلبيات التـي ترافق عمليات التعلم المختلفة ونذكر منها: قانون الأثر وقانون الاسـتعداد وقانون الكثافـة للتعـرف عـلى علاقة هـذه القوانـين بمضامـين ومحتويات البرامج والدورات التدريبية المراد تنفيذها.

٢ ـ الاسـتعانة بمبـادئ التعلم والاكتسـاب ونذكر منهـا: مبدأ الفروق الفرديـة، الدافعيـة مبـدأ الانطفـاء، مبدأ التدعيـم، مبـدأ انتقال أثر التدريب، ومبدأ الاشـتراط ومبدأ التذكر والنسيان وربطها بالهدف التدريبي ومؤهلات المشاركين وخلفياتهم.

٣ ـ مراعاة أعداد المتدربين والمشاركين بالدورات التدريبية والتمييز بين الأعداد الكبيرة جداً، والمتوسـطة والصغيرة لأن ما يناسـب أياً منها قد لا يناسب الأخرى.

٤ ـ المكان المتاح للتدريب من حيث سعته وموقعه وما يتوافر فيه من معدات وتقنيات ومساعدات تدريبية. قد تستوجب أسلوباً ما دون سواه. وللتدريب أثناء العمل وعلى رأس العمل طرائق مختلفة عن تلك التي تناسب التدريب خارج العمل وبعيداً عنه أو ما قبل البدء به.

٥ ـ خلفية المدرب وتجاربه وممارساته وما تعّود عليه أو وجد نفسه فيه، أو لم يجربه من الطرائق الآنفة الذكر. فالغالبية من أساتذة الجامعات لا يؤثرون الحركة والاستعراض ولعب الأدوار أو عقد الورش التدريبية لما اعتادوا عليه من إلقاء المحاضرات وإدارة جلسات النقاش. ولو فرض عليهم الأسلوب التدريبي العملي كالمحاكاة أو الحالات الحرجة وغيرها فقد لا يحسنون تنفيذها كما لو ترك لهم الخيار الأنسب لهم.

٦ ـ متغير الزمن وعامل الوقت الذي تستغرقه الدورة التدريبية، فكلما طال وامتد يصبح التنويع في أساليب التدريب مفضلاً لمنع الملل والضجر.

٧ ـ وميول واتجاهات المتدربين والمشاركين أنفسهم ينبغي أن تؤخذ بالاعتبار. فقد لا يفضل البعض منهم كالقيادات العليا أو أساتذة الجامعات والأطباء والمهندسين أن تطبق عليهم أساليب تعتمد التمارين العملية أو الاختبارات أو لعب الأدوار، فهم يفضلون الحوار والنقاش وتعصير العقول أكثر من غيرها.

٨ ـ الموضوع الذي تعقد حوله الدورات التدريبية والمحتوى الذي تتكون منه الوحدات التدريبية التي تشتملها الحقيبة التدريبية ومدى تماثلها أو تنوعها ومستوى المعرفة المقدمة فيها والمهارات التي يراد إكسابها، فهي تسهم معاً في تفضيل أسلوب ما على غيره.

٩ ـ وتظل للأهداف التدريبية العامة والخاصة، وللفلسفة التدريبية التي تعتمدها المؤسسة أو المركز التدريبي ومستوى النضج والتطور الذي حققته الاستراتيجية التدريبية عبر المراحل السابقة أهميتها البالغة عند تقييم المؤشرات الآنفة الذكر. فالمعاهد التدريبية التي لا تزال في مراحلها البدائية قلما تجد الخيارات أو الطرائق العديدة لكي تفاضل بينها لمحدودية الإمكانات البشرية والمادية وقلة البدائل والوسائل. بينما تبذل المعاهد المتخصصة والمتطورة جهداً علمياً لتخطيط وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتحدد في ضوئها الطريقة الأنسب والأسلوب الذي يحقق أفضل المخرجات والنتائج. (الشاعر، ٢٠٠٥)

ويمكن تجميع هذه العوامل المؤثرة في اختيار الأساليب التدريبية في أربعة متغيرات رئيسة هي:

ـ العوامل الإنسانية: وتتحكم فيها إدارة التدريب وخلفية المدرب ومستويات المتدربين وأعدادهم.

ـ الأهداف التدريبية: وهل أنها موجهة لإثراء المعلومات أو لغرس المهارات أو لتعديل العادات والاتجاهات.

ـ العوامل المادية والتدريبية: ومدى توافر التقنيات والمساعدات التدريبية والقاعات والتجهيزات والموازنات.

ـ المجالات والتخصصات: ومدى عموميتها لتشمل قطاعات واسعة أو محدوديتها ودرجة تخصصها.

الخلاصة

تُعد مرحلة تنفيذ الدورات التدريبية حلقة الوصل بين المراحل السابقة المتمثلة بتحديد الاحتياجات (تات) وتصميم البرامج (تبت) من جهة،وبين المراحل اللاحقة، وهي تقييم النتائج التدريبية (تنت) ثم تطوير الصناعة التدريبية (تصت). وعليه فإن لكفاءة التنفيذ دورها الهام في تحقيق الفاعلية لصناعة التدريب الهادفة إلى إحداث التغيير ومضاعفة القيم المتحققة منها.

والمقصود بكفاءة التدريب هنا الحرص على ترشيد الوقت المخصص للجلسات وللاستراحات وللزيارات وللافتتاح وللاختتام لكي لا يضيع هدراً وبلا عائد علمي وعملي. ثم الترشيد بالاعتمادات المالية التي تخصص لتنفيذ البرامج والدورات فلا يكون هناك بذخ أو إسراف أو مبالغة في النثريات أو السلف التي تخصص للترفيه أو للإسكان والتغذية. وأن يكون الترشيد في الجهود أيضاً فلا يُرهق المدربون لغياب الوسائل والتقنيات والمساعدات التدريبية ولا يُجهد المتدربون بتحميلهم فوق طاقتهم وقدراتهم في الفهم والاستيعاب أو في التمارين العملية أو تحمل المخاطر كالتي ترافق التدريب الأمني أو التدريب الافتراضي أو في الورش والمختبرات، ناهيك عن جهد السفر الطويل لأماكن نائية.

ومثل هذه المواصفات يتعذر تحقيقها إن لم تكن المهام والأعمال الإدارية التي ذكرت آنفاً موزعة على فريق العمل وتعاون الإدارات والأقسام الإدارية والخدمية العاملة في المؤسسة أو في المعهد التدريبي. وتكون هناك أدلة إرشادية ووصف عمل وتنسيق متواصل بين المعنيين بالشئون المالية وبشؤون العلاقات العامة والإعلام وشؤون النسخ والطباعة والتصوير وأقسام النقل والمواصلات وأقسام الضيافة والاستقبال مع أقسام الخدمات

الصحيـة والمكتبـة والتوثيق والحاسـب الآلي وغيرها. والأهـم من كل ذلك هو دور المنسـق العلمي وكفاءته في التعامل والاتصال والتعاون مع المدربين والخـبراء والاختصاصين لتكـون المادة العلميـة وحقائبهـا التدريبية جاهزة ومترابطة ووثيقة الصلة بهدف البرنامج ومعدة بطريقة علمية وسـهلة الفهم ومقترنـة بالتطبيـق العمـلي أو بالأفـلام وبالشرائـح وبالتماريـن التي تضمن نقـل التدريـب وتحويله إلى مواقع العمل. وهذا ما نأمـل من المعاهد والمراكز والمدارس التدريبية أن تحرص عليه وتواصل سعيها لتطويره ومعالجة ثغراته الحالية.

الفصل السابع
تقويم النتائج التدريبيـــة (تنت)

٧ . تقويم النتائج التدريبية (تـنت)

لم يكن الحديث عن تقييم(*) النتائج التدريبية يحظى بالاهتمام في الأدبيات والدوريـات العلميـة عـلى غـرار موضوعـات التدريـب الأخـرى كتحديد الاحتياجات، وأسـاليب التدريب وطرائق تنفيذه حتـى عقد الثمانينيات من القرن العشرين.

وحتـى بعض الذيـن كتبوا عنه فإنهـم كانوا يعترفـون بالصعوبات التي تواجه تقييم البرامج والدورات التدريبية ويقللون من أهمية الجهد الذي يبذل من أجل تقييم العائد الاستثماري للتدريب وشبهوا ذلك بعملية البحث عن اللؤلـؤ في أعماق البحار وما يرافقها من متاعب ومخاطر غالباً ما تنتهي بالنزر اليسير منها (حمدان، ١٩٩١م،).

بـل إن بعض الدراسـات قد ذهبـت لأبعد من ذلك فشـككت بالنتائج العملية التي تحققها البرامج التدريبية للمنظمات مقارنة بالتكاليف والنفقات الباهظة التي تتكبدها وتنفق عليها. فعلى سبيل المثال لا الحصر، تؤكد إحدى الدراسـات أن ما أنفق في الولايات المتحدة الأمريكية على التدريب في السنة التي أجريت حولها الدراسـة يزيد على مائة وعشريـن مليوناً من الدولارات سـنوياً، بينما لم تكن الاسـتفادة الفعلية من هذه الاستثمارات أكثر من (١٠٪) فقط مما أنفق فيها. وإذا سـلمنا بهذه النتيجة فإن ذلك يعني أن نسـبة الفاقد لما يـصرف من أموال تصل إلى (٩٠٪) من إجمـالي نفقات وموازنات التدريب.

(*) يسـتخدم مصطلـح «التقييـم» هنا وكذلك مصطلـح «التقويم» بمعنـى واحد مع أن الأخـير هـو الأصـح لغوياً لكـن البعض يظن خطـأ أن التقويـم يعني تصحيح الاعوجاج فقط علماً أن الفعل قوّم يعني إعطاء الشيء قيمته أيضاً.

وترجع الدراسات مثل هذه النتائج المتشائمة وغير المشجعة إلى عدم الاهتمام بعمليـة تقييم التدريب من جهة وإلى الصعوبـات التي تواجه القائمين عليها من جهة أخرى (برود ونيوستروم، ١٩٩٧م).

غير أن هذه الصعوبات وهذه التحفظات المطروحة حول تقييم التدريب وقياس نتائجه لم توقف السـعي المتواصل من قبل العديد من مراكز البحوث ومعاهـد التدريـب المتخصصة بحثاً عن أحدث السـبل وأفضل الأسـاليب التـي تمكنها من تفعيل البرامج التدريبية وإقناع القيادات بمضاعفة موازناتها المخصصة لتدريب عامليها وتوسيع دائرة المستفيدين منها إيماناً منها بفوائده ومردوداتـه حتى لو عجـزت المقاييس والمـؤشرات عن إثباتهـا بلغة الأرقام والإحصاءات أو عبر المشاهدات وقياس الاتجاهات والنتائج.

وسـنحاول في هـذا الفصل الوقوف عنـد هذا الغمـوض الذي يكتنف عمليـة تقويـم النتائـج التدريبيـة فنّعرف بماهيـة التقويـم وأهميتـه وبأنواعه والموضوعات التي يشـملها ونقف عند الأسـاليب والطرائـق والنماذج التي ينبغي توظيفها للوقوف على عوائد التدريب ومخرجاته. وسنتعرض للأخطاء وللثغرات الشـائعة في تطبيقاتـه لننتهي عند الخصائـص الواجب توافرها في عملية تقويم النتائج التدريبية التي تتطلع إليها المنظمات المدنية والأمنية وهي تعيش ظروف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين وما فيه من تحديات ومستجدات تتطلب (تنت).

٧ . ١ المقصود بـ (تنت)

يُعرف «التقويم» بوجه عام بأنه عملية التحقق بطريقة علمية وموضوعية من مدى ملاءمة الدورات والبرامج التي يتم تنفيذها، ومدى ارتباطها بالأهداف المتوخاة منها. وقد يترافق التقييم مع عملية التنفيذ أو يعقبها للتأكد من أن الخطة الموضوعة قد تم تنفيذها. والتقويم يعد من الوظائف الأساسية التي يفترض بالمديرين والمشرفين ممارستها في جميع المنظمات على اختلاف مجالاتها وأنشطتها لكونها تكمل وظائف التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة.

والتدريب كما هو معلوم من الأنشطة الرئيسة التي ينبغي أن تخضع للتقييم على الرغم مما قيل عن الصعوبات والتحفظات التي ترافقه. ومع تقديرنا لوجهة النظر القائلة بأن التدريب مهما كان نوعه ومجاله، ومهما اعترى برامجه من ثغرات وسلبيات فإنه يظل نافعاً، إلا أننا نؤكد هنا على وجوب إخضاعه للتقييم ليس لتشخيص ثغراته وسلبياته وعجزه وقصوره والتخفيف من آثارها فحسب، وإنما لتحديثه وتطويره ولمضاعفة عوائده ولجعله أكثر كفاءة وفاعلية في تحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات التي صممت برامجه لأجلها.(الصياد، ٢٠٠٥)

أما الصعوبات التي ترافق عملية تقييم نتائج التدريب فينبغي ألا تكون حائلة أو مبررة لترك التدريب دون تقييم وتطوير. وإن نقص المعلومات والافتقار إلى الموضوعية في قياس العوائد المتحققة من التدريب سيظل الشغل الشاغل للمعنيين بالتدريب، وسيكون لكل منها الحل والعلاج الذي يكفل تجاوزها من أجل دفع عملية التدريب وتفعيلها في ظل ظروف العولمة والتغيير السريع والشامل في كل نواحي الحياة وقطاعاتها والتي

تستلزم مواصلة التجديد والتحديث في المهارات والسلوكيات وفي القيم والاتجاهات.(الكبيسي،٢٠٠٤)

٢ . ٧ مبررات (تنت)

تتعدد أغراض التقويم ومبرراته تبعاً لمقاصد الجهات التي تمارسه ولنوع البرامج التدريبية الخاضعة للتقييم أو لعدد المتدربين الذين يشملهم التقييم. وبوجه عام يمكن إيجاز هذه المبررات بما يلي: (الكبيسي، ٢٠٠٧م).

- التأكد من أن البرامج والدورات التدريبية يتم تنفيذها وفقاً للاستراتيجيات وللأهداف المخططة لها.
- للوقوف على مستوى الأداء للمدربين الذين تم اختيارهم لتنفيذها.
- لمعرفة مدى أهلية المتدربين للمشاركة فيها ومدى استفادتهم منها.
- للوقوف على الصعوبات والإشكاليات التي واجهت التنفيذ.
- للوقوف على نقاط القوة والضعف التي رافقت مراحلها.
- للتأكد من أن التقنيات ومساعدات التدريب قد استخدمت بكفاءة.
- لمتابعة تنفيذ المحتوى التدريبي ووحداته وفقاً لتسلسلها.
- لجمع المعلومات وردود الفعل عما يبديه المشاركون فيها.
- لتقليص الفجوة بين مستوى نتائج الأداء التدريبي المحلي والإقليمي لتحديد المسؤولية عما يقع من أخطاء والمحاسبة عليها.
- لرفد خطط التطوير والتجديد التدريبي بالمعلومات والمقترحات التي تدعم الايجابيات المتحققة وتعالج السلبيات أينما وجدت.

- لتنمية قدرات ومؤهلات القائمين على التدريب وفقاً لاختصاصاتهم.
- للاقتراب من المعايير الدولية للجودة والاعتماد.

٣.٧ أنواع (تنت)

ولتعميق مفهوم التقييم وجعله أكثر وضوحاً ودقة ينبغي التمييز بين أنواعه المختلفة وأصنافه المتعددة.

١.٣.٧ للتقييم وفقاً لمراحل التنفيذ وهي: (تريسي، ٢٠٠٤م)

التقييم أثناء التنفيذ (Immediate Evaluation): ويسمى بالتقييم المباشر أو أثناء التنفيذ، ويهدف إلى تحديد مستوى جودة النتائج التدريبية خلال مرحلة التنفيذ من أجل اكتشاف الثغرات أو الانحرافات أولاً بأول وإثر وقوع الخطأ أو تشخيص القصور لتتم معالجته وتلافيه وقبل فوات الأوان. كما ترصد النتائج الإيجابية المتحققة، ويتم تعزيزها.

ويتحقق ذلك من خلال التغذية الراجعة وردود الفعل التي تستمد من المتدربين ومن المدربين، وبالتفاعل والاتصال أو بالحضور المباشر أو عن بُعد لمتابعة مدى الالتزام بالوقت المحدد وبالمحتوى التدريبي المخطط وبالمادة العلمية المعدة، وباستخدام التقنيات الجاهزة.

والأهم من كل ذلك للتأكد من التفاعل والمشاركة مع المادة التدريبية ومن الفهم والاستيعاب والتطبيق الفعلي للتمارين وللنصائح والإرشادات التي تقدم في ورش التدريب ومن قبل فرق العمل.

ويمكـن أن يتـم هـذا التقييـم بطـرق بسـيطة لا تتجـاوز جـس النبض والاستماع لإجابات المشاركين على الأسئلة التالية:

- هل وجدتم في هذا اللقاء ما توقعتموه؟.
- هل أن المدرب كان ناجحاً في إيصال مادته؟.
- وهل تفاعل المتدربون مع مدربهم؟.

وغيرها من الأسـئلة التي تتيح أمامهم الفرصة للتعبير عن ردود فعلهم المباشرة. وهذا ما ينبغي أن يحدث بعد كل جلسة أو في انتهاء كل يوم تدريبي .وسواء تم عن طريق المسح للآراء تحريرياً أو شفهياً أو تم بالطرق اللارسمية وأثناء فترات الاستراحة بين اللقاءات.

- التقييـم بعـد التنفيـذ (Intermediate Evaluation)، ويسـمى أيضـاً التقييم المتوسط، ويهدف إلى التعرف على الكيفية التي نُفذ بها البرنامج التدريبي ومـا تحقق من معارف ومهارات جديدة للمشـاركين، ونوع ومستوى التغيير الذي حدث في السلوكيات والاتجاهات وانعكاسات ذلك على الأداء.

  ويتحقـق ذلـك من خلال التوجه إلى الجهات المسـتفيدة أو للمشرفين الذيـن يعرفـون ويتابعـون عـن كثـب مسـتوى الأداء لمتدربيهـم قبل التدريـب وبعده، ويسـتطيعون المقارنـة بين ما كانوا فيـه وما أصبحوا عليـه. إضافـة إلى التقاريـر التـي يرفعهـا هـؤلاء المشرفـون بين الحين والآخر عن الأحداث والسلوكيات والمواقف السلبية والإيجابية. وقد يتـم هذا التقييم عبر المقارنة بين نتائج الاختبارات القبلية للمعارف أو للمهارات والنتائج المتحققة في الاختبارات البعدية.

- التقييم على المدى البعيد (Ultimate Evaluation)، ويسمى بالتقويم النهائي، ويهدف إلى تحديد التغيرات طويلة الأجل والنتائج التي حققها المشاركون بالتدريب وفقاً لسجلات الإنتاج أو للمؤشرات والمقاييس الكمية والنوعية التي توضح حالات التفوق والتميز ومواقف الإبداع والتجديد أو توضح تراجع معدلات وحالات الخلل والقصور أو الهدر والضياع والتلف في المنتجات أو في تقديم الخدمات.

٢.٣.٧ التقويم الاقتصادي (Economic Evaluation)

وقد يتم التقويم من خلال حسابات قياس وتحليل الكلفة والعائد بمقارنة نفقات التدريب واعتماداته السنوية مع عوائده الاستثمارية لمعرفة العائد لكل وحدة نقدية تم صرفها على البرامج التدريبية المنفذة.

وهنا ينبغي التمييز بين التكاليف الرأسمالية والتكاليف المباشرة وغير المباشرة لمعرفة المعدلات السنوية لاندثار المباني والمكائن والمعدات وصيانتها بقسمتها على العمر الزمني الافتراضي وبعدها تتم قسمة النفقات السنوية على عدد المتدربين الإجمالي خلال العام لاستخراج التكلفة السنوية لكل متدرب. ومنها أيضاً يمكن استخراج كلفة الساعة التدريبية الواحدة. وهذه الأرقام يمكن مقارنتها مع الأرقام السابقة للمعهد التدريبي نفسه أو مع الأرقام المحلية والدولية لمعاهد التدريب المختلفة.

أما حساب العائد الاستثماري من التدريب فرغم صعوبات استخدامه فإن له طرقه الحسابية والإحصائية التي تختلف باختلاف المنظمات والأنشطة وتبعا لأدائها الإنتاجي أو الخدمي، المدني أو الأمني. فقد تحسب وفقاً لمعدلات الإنتاج الإجمالي أو الدخل السنوي المتحقق أو لإجمالي المبيعات التي

تـم تسـويقها، أو لصافي الأرباح السـنوية التي نجمت عـن تقليص النفقات وتوفـير سـاعات العمل أو تناقص عطـل المعدات أو الإصابـات بالحوادث أو الأمـراض المهنيـة وقد تقاس بتراجع عـدد الجرائم المتمثلـة بالسرقات أو بحالات الفساد أو بالجرائم المنظمة وغيرها.

وبعـض من هـذه العوائـد المتحققة يتـم احتسـابها على مدار السـنة أما بعضهـا الآخـر فيتم احتسـابه عـلى مـدار بضع سـنوات على غرار حسـاب التكاليـف الرأسـمالية لكون هذه العوائد تسـهم في إنـماء رأس المال البشري والفكـري للمجتمع بـأسره وعوائدها تظل موضع تحليل ودراسـة للتوصل بدقة إلى كيفية احتسابها (الهويدي، ١٩٩٩م،).

٧ . ٣ . ٣ التقويم النظمي

وهنـاك مـن يفضل التقييم وفقاً لمدخل النظم الـذي يتعامل مع البرامج والـدورات التدريبيـة عـبر عنـاصر أربعـة هـي: المدخـلات، العمليـات، المخرجات، والبيئة. وإن هذه العناصر تتفاعل مع بعضها فتأخذ من بيئتها ما هو متاح لتعطيها ما تحتاجه من المعارف والمهارات والسـلوكيات التي تسهم في رفـد المنظـمات وتغذيتهـا بالطاقـات. وفي أدنـاه عرض موجز لمـا يتضمنه التقييم النظمي للتدريب (درة، ٢٠٠٠م).

- تقويـم المدخـلات التدريبيـة: ويتـم قبل البـدء بالإعـداد والتنفيذ من خلال استطلاع الآراء حول مدى الحاجة ونوعها وموضوعاتها ومسح الإمكانات المتاحة لتلبيتها من خلال برامج داخلية أو خارجية. وحين يتقـرر ذلك تبـدأ إدارة التدريب بإعداد كشـوف المرشـحين للتدريب والجهـات التي يمكن أن تشـارك فيه وبيان الحـد الأدنى من مؤهلاتها

ومعرفة الوقت المناسب لعقد البرنامج لكي لا يؤثر ذلك على مواصلة أعمالهم. وهنا أيضاً تُدرس إمكانية إجراء اختبار قبلي لقياس مدى توفر المؤهلات أو لقياس نطاق المعارف والمهارات المطلوب إيصالها ونوع التقنيات اللازمة لذلك. وأخيراً يتم تقييم الخطة التي وضعت لإعداد البرنامج وتصميمه.

- تقويم العمليات: وتتم هذه الخطوة أثناء البدء بالتنفيذ للتعرف على مدى الالتزام بما تم التخطيط له وكيفية تفاعل مكونات وعناصر البرامج داخل القاعة التدريبية، وأن محتوى البرنامج ووحداته تسير وفقاً للتسلسل الذي وضعت فيه وأن الوسائل التقويمية ومساعدات التدريب تستخدم في أوقاتها المناسبة. كما يتم تقييم طرائق التدريب وأساليبه وما يرافقها من أنشطة أو تفرزه من إشكاليات.
- تقويم المخرجات: وذلك من خلال الوقوف على الانطباعات والمشاعر التي تتكون لدى المتدربين وتسليط الضوء على القيم الإيجابية التي حرص البرنامج على غرسها لدى المشاركين أو على حجم المعرفة التي تم إيصالها أو نوع المهارات التي أضيفت أو تعمقت لديهم. والأهم من كل ذلك مدى التأثير الفعلي الذي طرأ على سلوكياتهم، وما أدخلوه من تحسينات وتطوير في الخدمات، وخفض في التكاليف، ورفع في المعنويات، وزيادة في العائد، وتوفير في الوقت (المفتي، ١٩٨٢م).

تقييم البيئة التدريبية: وتتعدد المتغيرات البيئية الواجب إخضاعها للتقييم لتشمل ما يلي:

- مباني التدريب وقاعاته ومدى ملاءمة تصميمها مع الشروط والمواصفات الحكومية والإدارية بشأن التهوية والتدفئة والإنارة والسلامة والأمان وحالات الطوارئ.

ـ التجهيزات والأدوات والمساعدات والوسائل التعليمية الحديثة وبقية المتغيرات والأجواء المحيطة بالتدريب.

وعلى الرغم من التداخل بين أنواع التقييم الآنفة الذكر إلا أن لكل منها ما يبررها. وقد يكون التقويم وفقاً لمدخل النظم الأكثر شمولية والأدق في نتائجه لكن التقويم حسب المراحل الثلاث الأولى يكاد يكون الأكثر شيوعاً.

٧ . ٤ أساليب وطرق (تنت)

ومع أن هناك بعض التداخل بين أنواع التقويم وبين طرائقه وأساليبه فقد حرصنا على الفصل بينهما كما نهجت عليه أغلب الأدبيات.

وسنبدأ هنا بما تم طرحه من قبل (كريك باتريك، ١٤٠٧هـ) حول أساليب تقويم التدريب التي نوجزها بما يأتي:

١ ـ معرفة ردود فعل المتدربين: للتعرف على انطباعاتهم عن البرامج التدريبية ورأيهم بمستوى ما تعلموه وشاهدوه واكتسبوه من معارف وسلوكيات وقيم. ويتم ذلك أثناء تنفيذ البرنامج أو بعد الانتهاء منه مباشرة وذلك عن طريق ملء استبانة يتم إعدادها مسبقا وتوزع على المتدربين لملئها ومن ثم يتم تفريغها وتحليلها واستخراج نتائجها الوصفية والكمية. وأحياناً يقتصر ذلك على عبارات أو جمل يكتبونها بأنفسهم تعبر عما اكتسبوه وحققوه من نتائج وبكلماتهم التي قد تكون أكثر بلاغة وصدقاً.
غير أن لهذه الطريقة سلبياتها التي نذكر منها:

ـ تأثرها بالمجاملات والعلاقات الشخصية ومراعاتها لمشاعر المدربين أو للجهة المشرفة على التدريب.

- إن المتدربين أنفسهم يتأثرون بوجهات نظر بعضهم البعض ولا يعبرون بصدق عما يحسوه أو استفادوا منه لكي لا يخرجوا عن إجماع زملائهم.
- كما أن الاستبانة هذه قد تكون غير دقيقة في صياغتها ولا تبرز الاهتمام بالمحتوى أو الفائدة العلمية، أو أنها تكتب بطريقة منحازة فلا تضع المقياس الذي يوازي بين السلبيات والإيجابيات. وكثيراً ما تتأثر انطباعات المتدربين بالجهود والخدمات التي تحرص إدارة التدريب على تقديمها أو بالزيارات والدعوات الاجتماعية والترفيهية المرافقة للدورة المنعقدة فتجعلهم يتغاضون عن التقييم العلمي الدقيق لمحتوى البرنامج التدريبي أو لأداء المدربين أو للوسائل التقويمية المستخدمة لتوصيل المادة وعرضها.
- وأهم ثغرة ترافق هذه الطريقة في التقويم هي إهمال هذه الاستبانة من قبل الجهة المنفذة للتدريب فلا تخضعها للمتابعة والوقوف على ما ذكر من سلبيات من أجل معالجتها وتلافيها مستقبلاً. كما أن الجهات المستفيدة من الدورات التدريبية لا يتم إبلاغها بنتائج هذا التقييم وعندها تصبح مجرد إجراء شكلي تحرص بعض معاهد التدريب على استخدامه كمؤشر لقياس فعالية برامجها مع أن النتائج الفعلية اللاحقة لم تعرف بعد.

أما الميزة في هذه الطريقة فتتمثل في سهولة تنفيذها وتحليلها والخروج بنتائج وصفية وكمية لمدى رضا المشاركين عن البرنامج وعناصره ومادته وفوائده، كما تسهل على إدارة التدريب كشف القصور والنقص لتلافيها وكشف القوة والنجاح لدعمها إن حرصت على ذلك. وستظل هذه الأكثر شيوعاً وتطبيقاً في معاهد التدريب

الرسمية في دول العالم الثالث ريثما تجد الطرق المعاصرة للتقييم من يدعو لها ثم يضعها موضع التطبيق (مصطفى، ٢٠٠٤م).

٢ ـ الاختبارات النظرية: التي تقيس مدى الإلمام والاستيعاب والتذكر للمعرفة وللمعلومات التي قدمت خلال البرامج التدريبية وحول إمكانية تطبيقها في حل المشكلات أو التعامل مع المواقف العلمية بعد انتهاء الدورة التدريبية الخاضعة للتقييم.

ويتم ترتيب المتدربين في ضوء الدرجات التي يحصلون عليها، فمن حصل على الدرجة الأعلى يكون الأفضل في اكتسابه ممن حصل على الدرجة الأقل. كما أن المعدل العام للدرجات الكلية قد يكون معبراً عن مستوى التحصيل لجميع المتدربين وهو المؤشر لقياس فاعلية البرنامج التدريبي الخاضع للتقييم.

وقد يتم إجراء اختبار قبلي للمتدربين للوقوف على مستوياتهم المعرفية ثم يعاد الامتحان بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي وعندها يكون الفارق بين الدرجة السابقة والدرجة اللاحقة هو المؤشر لأهمية النتائج المتحققة. وكلما تصاعدت درجات الامتحان اللاحق كان ذلك إيجابياً ولمصلحة البرنامج. أما إذا تقاربت الدرجتان السابقة واللاحقة فذلك يعني محدودية النتائج الإيجابية المتحققة منه. وقد تكون درجة الامتحان اللاحق هي المعيار لنجاح المتدرب ومنحه الشهادة التدريبية أو لتحديد تفوقه وتميزه على الآخرين. ويفضل عندها إبلاغ الجهة التي ينتسب لها المتدربون بنتائج ما حققوه لتكون على علم بذلك. ويمكن أن تكون الاختبارات هذه ذات طابع فني وتطبيقي إذا كان محتوى البرنامج وهدفه يؤكد على المهارات السلوكية المكتسبة أكثر من

اهتمامه بالمعرفة النظرية وعندها تحدد مستويات مهارات المشاركين قبل وبعد التدريب لمعرفة مدى القيمة المتحققة من البرنامج.

أما أهم السلبيات المرافقة لهذه الطريقة فهي:

- إن الامتحانات تثير الرهبة في نفوس بعض الممتحنين أكثر من غيرهم، لاعتبارات شخصية ونفسية مما يجعل نتائجها في بعض الأحيان غير معبرة بدقة عن مستوى المتدرب الفعلي.
- إن الإلمام المعرفي وحتى العملي الذي يكتسبه المتدربون قد لا يدلل على قدراتهم العقلية لتطبيقها في مواجهة المواقف والظروف لكون ذلك يستلزم مهارات أخرى غير الحفظ والتذكر.
- إن مجرد وجود اختبارات قبلية وبعدية قد تحول دون مشاركة البعض في البرامج التدريبية خشية ألا تكشف قدرات بعضهم المتدنية ويتم توثيقها في ملفاتهم أو عرضها على رؤسائهم.

أما ميزة هذه الطريقة فتتمثل في الدقة العلمية حين يتم خضوع هذه الاختبارات للصدق وللثبات وللموضوعية وتكون هنالك جوائز وحوافز تمنح للمتفوقين أو يتم بموجبها منح العلاوات أو إجراء الترقيات لوظائف أعلى. كما تثير المنافسة الإيجابية بين المشاركين وتزيد من اهتمامهم وجديتهم في الحضور والمشاركة والانتباه. وقد تسهم في تطوير مقاييس علمية وعملية أكثر دقة مع تقادم الزمن وتصبح البرامج التدريبية أكثر قيمة وفائدة على المستوى النظري والعملي (العسكر، ١٤١٥هـ).

٣ـ التقويم الميداني للمتدربين: ويتم ذلك من قبل الجهات المستفيدة بعد انتهاء البرنامج التدريبي للوقوف على النتائج المتحققة التي أحدثها

التدريب على الأداء الفعلي للمتدرب ومقارنة ذلك مع الأداء السابق له قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي. وهذا يتم عبر فترات زمنية متعاقبة قد تمتد لسنة كاملة لكي لا يكون للمواقف وللظروف اليومية والاستثنائية انعكاس على النتائج العامة.

ومعلوم أن جهة العمل هي الأقدر على قياس مدى التقدم الذي حققه المشارك من الجهة المشرفة على التدريب حين يتمتع الرؤساء والمشرفون بالموضوعية والحياد لكونهم الأقرب منه والأكثر معرفة بسجله وبأدائه الوظيفي. وبالتالي فإنهم سيقفون على الفوارق التي أحدثها التدريب لدى ممثليهم.

ولذلك تعد هذه الطريقة المتبعة في تقويم البرامج التدريبية الأكثر تعبيرا عن مدى فعالية التدريب وملاءمته لواقع المنظمات والجهات المستفيدة مع أنها تستلزم بعض الوقت والجهد بسبب الملاحظة المركزة والمتابعة المباشرة وإعداد التقارير الدورية التي توضح وبمؤشرات كمية وعملية مدى التحسن الذي أحدثه التدريب سواء في الأداء أو في العلاقات أو الاتجاهات (أبو خضير، ١٩٩٧م).

وكبقية الطرق السالفة فإن لهذه الطريقة أيضاً بعض سلبياتها وثغراتها، ونلخص أهمها فيما يلي:

- عدم اختيار الجهة المستفيدة للشخص المناسب في البرنامج الذي يناسبه. فقد يحتاج المتدرب لمهارات في الاتصال والعلاقات العامة لكنه أرسل لبرنامج في الجرد السنوي للمخازن، فتقويم النتائج هنا لا يكون موضوعياً ولا عملياً.
- عدم الاستقرار الوظيفي في بعض المنظمات، فقد يجد المتدرب

نفسه قد نقل لجهة أخرى لا علاقة لها بموضوع البرنامج التدريبي الذي شارك فيه، وهنا يفقد التدريب قيمته ولا تكون له أية نتائج عملية.

- عدم توفر المستلزمات التي تمكن المتدرب من نقل مهاراته المكتسبة لبيئة العمل كأن تحول الإجراءات المالية أو نقص المعدات أو عدم تقبل المشرفين للمقترحات دون قدرة المتدرب على تطبيقه لما اكتسبه. ناهيك عن احتمال مواجهته لمقاومة رؤسائه التقليديين ورفضهم لما يحاول تطبيقه من أساليب جديدة.

- كما أن عدم موضوعية المشرفين أو عدم اتساع وقتهم وربما عدم وعيهم بأهمية التدريب غالباً ما يحول دون متابعتهم للقادمين من التدريب للوقوف على الإضافات والمستجدات التي اكتسبوها وترجموها في أدائهم اليومي.

- أما أهم ما تحققه هذه الطريقة في التقييم فيتمثل في كونها تساعد على نقل التدريب وتحويله من القاعات والورش إلى مواقع العمل الفعلية، وتحمّل الرؤساء والمشرفين مسؤولية المتابعة اللاحقة للذين عادوا من البرامج التدريبية، لإعداد التقارير عنهم وإبراز الفروق التي نجمت عن مشاركتهم سواء في أدائهم لأعمالهم الفنية أو لأساليب تعاملهم مع الرؤساء أو المرؤوسين أو مع الزبائن. وبذلك تصبح لبرامج التدريب ديناميكيتها وفاعليتها بقياس عوائدها ونتائجها وتتحقق المقولة القائلة «بأن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته».

٤ ـ التقويم بالأحداث الاستثنائية: وهي الظواهر السلبية التي أريد

معالجتها من خلال مشاركة المتدربين في البرامج التدريبية التي أرسلوا لها. فقد تكون الأخطاء شائعة بين المدققين الحسابيين أو بين مهندسي الصيانة أو بين حرس المنشآت الأمنية، وأن البرامج التدريبية معدة خصيصا لهم ووفقا لاحتياجاتهم الشخصية والوظيفية. ولذلك يكون تقييم هذا النوع من البرامج أكثر سهولة ووضوحاً. لكون الأخطاء أو الثغرات مشخصة سلفا ومحددة نوعيا وكميا وأن البرامج قد صممت خصيصا للحد منها، أو لاجتثاثها، فمهمة الجهة المستفيدة ستنصب على متابعة التطور المتحقق لدى المشاركين وعلى التحسن الذي أدخلته البرامج على أدائهم بوجه عام وعلى التخلص من هذه الثغرات والأخطاء بوجه خاص.

أما أهم سلبيات هذه الطريقة فنوجزها بما يلي:

- صعوبة تطبيقها أو تعميمها على جميع البرامج التدريبية وخاصة التحديثية والتأهيلية.

- إن الكثير من البرامج التدريبية لا توجه لفئة محددة من المتدربين ممن يعانون من ثغرات أو أخطاء وإنما تشارك فيها فئات وشرائح مختلفة ومتباينة في وظائفها واحتياجاتها.

- إن بعض الثغرات والأخطاء السلوكية التي يراد معالجتها لا يمكن التخلص منها كليا بمجرد المشاركة في برنامج تدريبي واحد ولبضعة أيام. وأن هناك برامج متعاقبة يكمل بعضها الآخر ولابد في هذه الحالة من الانتظار حتى يكمل المتدرب مشاركته فيها. وعندها يكون التقييم قد جاء متأخراً بعض الوقت عما تود الجهة المستفيدة أن تحققه.

وأخيراً فإن قدرة المتدربين على معالجة أخطائهم وتعديل سلوكياتهم غير المرغوبة فيها لا تتوقف كليا على مستوى البرنامج التدريبي أو على قدرة المتدربين أو على الوسائل التعليمية المستخدمة فقط، وإنما تتجاوزها ـ إضافة لهذه العوامل ـ إلى الاستعدادات والقدرات الشخصية ومستوى الخبرة والتجربة والتأهيل والتدريب السابق. لذا يصعب في بعض الأحيان اعتماد هذه الطريقة وحدها لقياس فاعلية التدريب وإهمال المتغيرات الشخصية والنفسية للمتدربين أنفسهم.

٧ . ٥ أساليب أخرى للتقويم

وإضافة لأساليب تقويم التدريب الأربعة المشار لها آنفا، توجد طرق أخرى أقل شيوعاً منها مع أنها تعد ضرورية في بعض الحالات وفي بعض المنظمات التي يتعذر عليها تطبيق أي من الأساليب السابق ذكرها، ونذكر هنا أهمها: (المفتي، ١٩٨٢)

١ ـ الملاحظة المباشرة، وتصلح هذه الطريقة لمعرفة التغيير في السلوكيات وأخلاقيات العمل والتعامل التي يتعذر قياسها كميا أو إثباتها تحريرياً. فقد يتغير الفرد المتدرب ليصبح أكثر اتزانا وودا مع الآخرين وأشد حرصا على المواعيد وأوقات الدوام وأشد التزاماً بهندامه وأناقته بعد مشاركته في برنامج تدريبي يحضره بعض موظفي العلاقات العامة أو مقدمي البرامج أو شخصيات من مستوى وظيفي يهتم بالتعامل الإنساني مما يجعل المتدرب يتحسس ذاتياً الفارق بينه وبين الآخرين فيلتقط منهم الإيجابيات التي يراها ضروريةً لعمله ولعلاقته في منظمته. ومثل هذه الملاحظات قد يشخصها الزملاء والرؤساء أو

المرؤوسون وربما المراجعون والزبائن الذين يلمسون هذا التحول السلوكي عما كان عليه هذا الموظف. وحين يتحقق هذا الإجماع من خلال الملاحظة المباشرة والمعايشة تصبح هذه الطريقة الأبسط والأقل كلفة والأكثر دقة وواقعية لقياس فعالية البرنامج وانتقال أثر التدريب الذي تنشده الجهات المستفيدة قبل المتدربين أنفسهم. ولكن الملاحظات المباشرة هذه حين لا يتم توثيقها أو إشعار المتدرب بانطباعات الآخرين نحوها قد تفقد استمراريتها بسبب عدم تعزيزها بحوافز مادية أو معنوية من قبل إدارة المنظمة فهذا ما ينبغي فعله لضمان استمرارية السلوك المكتسب للمتدرب.

٢ ـ سجلات الأداء وتقارير الكفاءة الدورية: والسجلات قد تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية تدون فيها معدلات الوحدات الإنتاجية ومعدلات المعاملات المنجزة أو معدلات الزبائن الجدد أو الذين قدمت لهم الخدمة. فحين توضح هذه السجلات الفارق بين ما كان عليه أداء المتدرب وتقارنه بما أصبح عليه بعد التدريب فإن ذلك يُعد مؤشراً علميا سيدفع المنظمات إلى توسيع دائرة المشاركين بالتدريب مستقبلا. فحين يعقد برنامج تدريبي للحد من حوادث المرور في إحدى المدن، أو للحد من شم الأطفال للغراء في أحدى الأحياء السكنية، أو للحد من تحرش المراهقين بالنساء في إحدى الأسواق والمحلات العامة، يكون تقييم البرنامج التدريبي مرتبطاً بما تحقق من خفض في معدلات مثل هذه الممارسات السلبية بسبب مشاركة الشرطة المجتمعية في برامج تدريبية تؤهلهم لمتابعة ولتوعية الجمهور بمخاطرها. وقد شاعت هذه الأساليب في السنوات الأخيرة لكونها تدعم نتائج التدريب بخصائص وبراهين منطقية يصعب رفضها.

ولهذه الطريقة علاقة بفكرة الإدارة بالأهداف حين يصبح لكل برنامج تدريبي أهداف قابلة للقياس على أرض الواقع. والأداء هنا يصبح هو الهدف المراد متابعته قبل التدريب وبعده. غير أن هذه الطريقة تظل عرضه للنقد لكونها تتجاهل حدوث مستجدات أخرى أسهمت في إحداث التحسن وليس لمجرد عقد البرنامج التدريبي. كما أن الانخفاض الذي يحدث في مستوى الجرائم أو المخالفات قد لا يكون بعيد الأمد وإنما يحدث فقط بفترة وجيزة بعد انتهاء البرنامج ثم سرعان ما تتراجع المعدلات إلى سابق عهدها. وعليه فإن إثبات العلاقة السببية بين التدريب ومؤشرات الأداء تظل مضللة أحياناً وغير قابلة للقياس في أحيان أخرى (هيبرد، ١٩٩٧م، ص ٥١٠)، فليس كل ما تقدمه البرامج التدريبية يمكن حقا قياسه في ظل المعرفة والمقاييس المتاحة اليوم، بل إن اعتماد ما يسهل قياسه كمؤشر للتقييم سيؤدي إلى إغفال البعض من الإيجابيات التي تظل خفية ويتعذر قياسها على المدى القصير أو المتوسط من الزمن.

٣ـ المجموعات الضابطة: وهنا يتم تقويم نتائج التدريب من خلال المقارنة بين مجموعتين من الأفراد تخضع الأولى لبرنامج تدريبي مصمم لهدف محدد يراد منه تحسين الأداء وتنمية المهارات للقيام بمهام وظيفية متفق عليها، بينما تبقى المجموعة الثانية خارج البرنامج مع أنها تشترك وتتماثل معها في الخصائص والمؤهلات وفي المهام والواجبات. وبعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج تتم المقارنة بين المجموعتين للوقوف على الأثر الذي تركه التدريب على أداء المجموعة المشاركة. وبقدر الفارق في الأداء يقاس أثر التدريب ونوع النتائج وتحدد مستويات فاعليته. ولنجاح هذه الطريقة

يفـترض قياس أداء المجموعتين قبل بدء التدريب خشـية ألا يكون الفارق موجودا أصلا. وتناسـب هذه الطريقة في التقويم، التدريب الذي يشـارك فيه رجـال الأمن لقياس مهـارات الرمي نحو الهدف وتمارين المداهمة ونصب الكمائن وإسـعاف وإنقاذ الذين يتعرضون للحـوادث والكـوارث بعـد مشـاركتهم في التدريـب المخصـص لتحسين المهارات في هذه المجالات.

٤ ـ التقويـم التكامـلي: وفي ضـوء ما تقـدم من تعددية وتنـوع في الطرق المسـتخدمة في تقويـم البرامـج التدريبية فإن المطلوب هـو أن يتحقق التـوازن والتوافـق عند تطبيقها لكـي لا يطغى أي منهـا على الآخر. فالتقويـم المسـبق أو الوقائي لخطط التدريب ولبرامجـه يظل ضرورياً ومفيـدا مثلـما هـو التقويم المرافـق للتنفيذ لكـي لا تهمـل الكفاءة أو يقـل الاهتـمام بالترشـيد في الوقـت أو في الجهـد أو في الكلفـة. وإنما يتـم تشـخصيها يوما بيوم إن لم نقل سـاعة بسـاعة لتـدارك الهفوات والانحرافـات قبل فوات الأوان. وهذه جميعـاً لا تنفي ولا تقلل من أهمية التقييم اللاحق أو البعدي الذي يتم بعد انتهاء البرامج التنفيذية وعودة المتدربين إلى مواقعهم ومنظماتهم والذي يسهم في معرفة فعالية وأثر التدريب ومدى تحول وانتقال ما تم تقديمه للمتدربين من معرفة مهارات وقيم إلى مواقعهم ومدى ترجمتهم له إلى سلوكيات وعلاقات وأداء يختلف عما كانوا عليه قبل التدريب (صوفان، ٢٠٠١م).

وليس غريباً ولا صعباً أن تتم مشـاركة المنتفعين والمستفيدين النهائيين مـن العملية التدريبية وهم جمهـور العملاء والزبائـن والمراجعين للمنظمات التـي اعتمدت التدريب لموظفيها مـن أجل الوقوف على آرائهم وانطباعاتهم

عما يلمسونه من الموظفين من تحسن في الأداء أو تميز في العلاقات أو احترام للوقت والمواعيد، أو إتقان لاستخدام التقنيات أو التزام بالنظم وبالقواعد دون محاباة أو وساطات أوغيرها من المؤشرات التي تهم أصحاب المعاملات والمراجعين الذين غالبا ما يشكون من أساليب التعامل ومن عدم الاحترام للإنسان حتى لو كان متهما أو مذنبا كما تنهى عن ذلك القوانين الدولية بشأن حقوق المواطنة وحقوق الإنسان بوجه عام.

أما تقارير الكفاءة وقياس الأداء فتكون عادة سنوية أو نصف سنوية وتعطى بموجبها الدرجات لما تحقق للفترة السابقة على إعداد التقرير. وحين تعكس تقارير المتدربين فروقا جوهرية في بعض الدرجات لتميزهم عن غيرهم ممن لم يشاركوا في التدريب فإن ذلك قد يؤكد ولو بصورة غير مباشرة على الأثر الإيجابي المترتب على المشاركة في بعض البرامج التدريبية دون غيرها.(الدرعاني، ٢٠٠٥)

ولذلك تستلزم عملية التقويم لنتائج التدريب، جهداً مشتركاً واهتماماً خاصاً وبحثاً مستفيضاً للتوفيق وللتنسيق بين مختلف الأنواع ومختلف الأساليب والآليات، إضافة إلى وجوب توفر الموضوعية والعدالة والنزاهة في وضع المعايير والمؤشرات وفي جمع المعلومات وفي إصدار الأحكام.

٧ . ٦ عيوب وأخطاء ترافق (تنت)

ومثلما تتعرض خطوات (تات) و(تبت) و(توت) للعديد من الصعوبات والسلبيات والأخطاء فإن (تنت) هي الأخرى تتعرض إلى بعض الأخطاء ولبعض الممارسات التي تحد من فاعليتها وتقلل من أهميتها، وفي أدناه أهم هذه الأخطاء أو السلبيات (الكبيسي، ٢٠٠٣م).

٧ . ٦ . ١ أخطاء يقترفها المقيمون

١ ـ فقد يكونون بطبعهم كرماء في إعطاء التقديرات أو بخلاء في منحها، بينما يميل آخرون إلى منطقة الوسط. ونتيجة لهذه الاختلافات الشخصية يظهر ما يسمى بخطأ النزعة المركزية لتجمع التقديرات في منتصف المقياس وعندها لا يكون التقييم معبراً عن حقيقة ما تحقق من نتائج البرامج التدريبية.

٢ ـ أما الخطأ الثاني الذي يقع فيه المقيمون فيسمى «تأثير الهائلة» الذي ينجم عن المعرفة المسبقة للذين يتم تقييمهم وقد يكونون موضع تقدير وإعجاب لتميزهم بصفة محددة لا علاقة لها بموضوع التدريب ومحتواه. كما أن التأثر بانتماءات واتجاهات الأفراد للمقيمين والذين يتم تقييمهم وما يصاحبه من مشاعر الحب والكراهية قد يحول دون تحقق الموضوعية أو الصدق في نتائج التقويم.

٣ ـ أما الخطأ الثالث الذي يشيع بين المقيمين فسمي بالخطأ المنطقي الذي يحدث بسبب الغموض الذي يكتنف العلاقة بين سمتين أو أكثر فتعطى لها تقديرات متشابهة ظناً بأنها مترابطة وقد لا تكون كذلك. فعلى سبيل المثال كثيرا ما تكون درجة الذكاء ودرجة الإبداع متقاربة، أو درجة الالتزام والحرص على الوقت متقاربة، وهذا ما لا يدركه العديد من المقيمين (هيبرد، ١٩٩٧م).

٤ ـ والخطأ الرابع يتمثل في تفسير وتحليل نتائج التقييم أو توظيف البيانات والمعلومات الإحصائية التي تم جمعها أثناء عملية التقويم. إذ كثيرا ما يحدث أن تتباين معاني المصطلحات والكلمات المستخدمة

في مقاييس التقويم مثل مصطلح (لحد ما) ومصطلح (أحيانا) وغالباً أو يفسر ارتفاع النسب المئوية الإيجابية لبعض الفقرات على أنه تعبير عن الصدق والثبات. ناهيك عن الأخطاء التي يقع فيها المقيمون عند استخدام الأدوات الإحصائية أو اختيار العينات وتكوين الفئات واشتقاق العلاقات بين الفقرات (الألفي، ٢٠٠٠م).

٥ ـ وأكبر خطأ هو أن يتعمد المقيمون مسبقاً التأثير على النتائج التي يحصلون عليها من خلال صياغة العبارات المستخدمة وتحديد الأوزان أو تحميل النسب أكثر مما تحتمل، أو أنهم يفسرونها ويستنتجون منها مالا تدلل عليه النتائج ذاتها.

كما أن التركيز على توظيف نتائج التقييم لأغراض دعائية وإعلامية لصالح إدارة التدريب أو لصالح المدربين، وعدم الاهتمام بتوظيف النتائج لأغراض التطوير والتحسين يعد من أكثر الأخطاء شيوعا في معاهدنا التدريبية وهذا ما ينبغي معالجته دون إبطاء وإلا فإن بعض هذه الممارسات قد تدخل أصحابها دون قصد منهم في دائرة الفساد المهني والأخلاقي.

٧ . ٦ . ٢ أخطاء يقترفها الخاضعون للتقييم

وهم في الغالب من المتدربين الذين يتم استطلاع وجهات نظرهم من قبل الجهات المنفذة للبرامج التدريبية. فكثيرا ما يبالغون في المديح والثناء على البرامج بوجه عام، أو على المدربين الذين نفذوا وحداته وجلساته مع أنهم يشعرون بعدم استحقاقهم لذلك. وبهذا يسهمون ومن حيث لا يشعرون في بقاء السلبيات والثغرات المزمنة في البرامج التدريبية دون تشخيص أو تصحيح وكأنهم يشجعون على استمرار المدربين رغم عدم كفاءتهم ولا يشخصون بعض قصورهم الذي يدفعهم للتطوير مستقبلاً. (البكر، ٢٠٠٥)

وقد يقع المدربون أنفسهم في هذا الفخ حين تستطلع آراؤهم حول مستوى المتدربين وأهليتهم للمشاركة في برامج قادمة، أو حجم استفادتهم وتحسن مهاراتهم، فيبالغون في إعطاء التقديرات الإيجابية مع أنهم يلحظون الفوارق الفردية في مستوياتهم وفي خلفياتهم الوظيفية. وغياب الموضوعية والدقة في التقييم قد تكون السمة الاجتماعية الغالبة في معظم المؤسسات التدريبية لميل الأفراد إلى التنصل من المسؤولية والتردد في تشخيص السلبيات أو كشف العيوب خشية ألا يؤدي ذلك إلى إثارة العداء أو فقد الأصدقاء أو يوقعهم في المثل الشعبي القائل «قطع الاعناق ولا قطع الأرزاق» وهو مثل رغم شيوعه إلا أنه سيف ذو حدين وينبغي عدم إساءة استخدامه في مجالات كهذه لأن هذا من شأنه الإبقاء على أساليب التدريب التقليدية دون تغيير أو تحسين.

٧ . ٦ . ٣ أخطاء في معايير التقييم وطرقه

وقد يكون المقياس المستخدم لقياس مدى التغيير في مهارات المتدربين غير ملائم لكونه مصمماً لقياس الاتجاهات والمشاعر والعكس صحيح أيضاً. وكما أن الملاحظة لا يمكن أن تستخدم لقياس الاتجاهات، فإن الاختبارات النظرية والمقابلات لا تصلح لقياس التغيير في المهارات. وهكذا يساء استخدام المعايير والمؤشرات وكذلك طرق وأساليب التقويم عندما تطبق لغير الأغراض المناسبة لها. وهذا هو ما يلاحظ بين الحين والآخر، حيث لا يكون هناك متخصصون في تقويم البرامج التدريبية، فتعهد هذه المهمة لمبتدئين مهمتهم الإشراف الإداري ومتابعة حضور وغياب المتدربين.

وأخيراً ينبغي الإشارة إلى أن الاختبارات المعيارية المخصصة لقياس أداء المتدربين لا تصلح ذاتها لقياس كفاءة البرامج التدريبية ولا يمكن توظيفها

لتحسين وتطوير البرامج أو اكتشاف ثغراتها ونقاط ضعفها وهو أمر يغفله البعض إن لم نقل غالبية المعنيين بخطوة (تنت).

٧ . ٧ خصائص التقييم الجيد

ولكي تحقق نظم التقييم أهدافها وتكسب ثقة المقيمين والمهتمين بالبرامج التدريبية لمختلف أطرافها ومستوياتها، ينبغي توفير عدد من الخصائص والشروط التي تكفل فاعليتها وكفاءتها. وفي أدناه أهم هذه الخصائص (مصطفى، ٢٠٠٤م).

١ ـ الموضوعية، وتعني التجرد من أي حكم مسبق أو انحياز من قبل المقيمين لصالح طرف على حساب آخر. وأن تكون نتيجة التقييم واحدة لو قامت بها جهة أخرى، ومن شأن الموضوعية أن تحقق العدالة في الأحكام.

٢ ـ الصدق: ويعني أن النظام المستخدم في التقييم يقيس فعلاً النشاط أو الموضوع المراد تقييمه، وأن الصلة وثيقة بين مكونات النظام وعناصر البرنامج التدريبي المختلفة. وهذا يستلزم التفريق بين مقاييس الأداء عن مقاييس الاتجاهات، ومقاييس النوعية عن مقاييس الكمية، ومقاييس الكفاءة عن مقاييس الفاعلية.(راي، ٢٠٠٥)

٣ ـ الثبات: ويقصد به عدم تأثر النظام بظروف وقتية أو استثنائية تتعلق بالمكان أو بالزمان أو بالأشخاص، وأن يؤدي تطبيقه إلى نفس النتائج في حالة إعادته بعد فترة محددة.

٤ ـ الواقعية: ويراد بها قابلية النظام للتطبيق العملي والميداني وأن مؤشراته ومعاييره تأخذ بنظر الاعتبار المحددات المحيطة والمتغيرات المؤثرة والمتأثرة بالعملية التدريبية.

٥ ـ الشـمولية: وتعنـي عدم تركيز النظام على عنـصر دون آخر، أو على جانـب من العمليـة التدريبية وإهمال الجوانـب الأخرى. وذلك لا يتحقـق إلا إذا شـمل التقييـم أهدافـه وأطرافـه وتقنياتـه وربط بين مدخلاته ومخرجاته وإيجابياته وسلبياته.

٦ ـ الجماعية: ويتطلب تحققها المشـاركة والتعاون بين الجهات المستفيدة والجهـات المصممة والمنفـذة للبرامج وأن يتـولى التقييم فريق عمل أو لجنـة متخصصـة تجنبا للعمل الفردي والرؤيـة الآحادية في تقييم الأفراد والأشياء والأداء.

٧ ـ الحداثة والتجديد: لكي لا تتقادم المقاييس والمعايير المعتمدة في التقييم أو تظـل جامـدة ولا تراعـي المسـتجدات والتقنيـات المتطـورة التي تشهدها نظم التقييم في ظل ثورة التقنيات والبرمجيات والمعلومات.

وإذا كانـت الخصائـص السـابقة ضروريـة لجعـل نظم تقييـم التدريب علمية وفاعلة فإن تجنبها وحمايتها من الظواهر والسـلبيات التالية سـيجعلها كفؤة وأكثر تقبلاً.

١ ـ ألا تكون إجراءات التقويم مكلفة في المال والوقت والجهد، وتصبح نفقاتها أكبر من عوائدها.

٢ ـ ألا تكـون مقاييس التقويم جاهزة ومسـتوردة مـن منظمات تختلف ظروفها وإمكاناتها عن البيئة المحلية.

٣ ـ ألا تكـون شـكلية وإجرائية يـراد منها تنفيذ اللوائـح ومن ثم تحفظ نتائجها في الملفات وعلى الرفوف.

٤ ـ ألا يقتصر تطبيقها على البرامج التدريبية لصغار الموظفين ولا تطبق على برامج كبارهم.

٥ ـ ألا يتم تصميمها لخدمة المتدربين أو لصالح المدربين وتجاهل مصلحة المنظمة كجهة مستفيدة.

٦ ـ ألا تقتصر على تشخيص الإيجابيات والسلبيات على المدى القصير بل تتجاوزه إلى المستقبل البعيد.

٧ ـ ألا توكل مهمة وضع نظم تقييم التدريب لغير المتخصصين فيها وتصبح فخاً لتصيد الأخطاء وتوجيه النقد الهدام.

٨ ـ ألا يتم تشريعها وإصدارها بقرارات ومراسيم يتعذر تغييرها أو تعديلها بسهولة عند الحاجة لذلك.

وأخيراً: لا تكون نظم التقويم هدفاً لذاتها ويظل تطبيقها ملزما رغم ما يعتريها من أخطاء، وعندها تخرج عن كونها وسيلة لتقييم الذات والمنظمات ولتقليص الفجوة بين ما ينبغي أن يكون وما هو كائن في صناعة التدريب ومجتمعاتنا تعيش تحديات القرن الحادي والعشرين ولم يعد بالإمكان بقاء الحال على ما هو عليه في المعاهد العربية للتدريب الأمني والإداري. (العسكر،٢٠٠٥، والبشي ١٤٢٧)

الخلاصة

وعلى الرغم من كل المعوقات والصعوبات التي قيل إنها تعترض خطوات تقويم نتائج البرامج والدورات التدريبية وعوائدها ومخرجاتها، فإنها تظل خطوة هامة وضرورية وينبغي بذل الجهود وتوظيف الطاقات والخبرات للنهوض بها إذا ما أريد للتدريب أن يكون صناعة تصقل المهارات وتعدل السلوكيات وتغرس القيم، وتحصن العاملين من التقادم والخمول ومن التبلد والجمود.

أمـا كيف يتم ذلك فإن الأدبيات والممارسـات تطرح العديد من الأنواع والبدائـل والطرائـق لانجاز التقويم الـذي يمكن أن يتم أثنـاء التنفيذ وعند انتهائه أو بعد سنوات من إتمامه. وقد تم عبر حساب تكاليفه وعوائده المادية أو عـن طريـق مدخلاتـه وعملياته ومخرجاتـه وبيئته. أمـا الطـرق التقليدية الشـائعة في التقويـم في جل المعاهـد التدريبية ومنها طريقـة ردود الفعل عن طريـق الاختبـارات والتطبيقـات أو عـبر الحـوادث الطارئـة والاسـتثناءات أو بالملاحظـات وغيرهـا مما هو شـائع فإن لها سـلبياتها مثلما لها عيوبهـا وقد وضحنا ذلك وبإيجاز.

كما أن استخدام المجموعات الضابطة والاختبارات القبلية والبعدية لها مـا يبررهـا غير أنها تكلف وقتاً وجهداً أو تتطلـب مهارة ومعرفة قد لا تجعل تطبيقها ممكناً في البرامج التي تشارك فيها الأعداد الكبيرة من المتدربين.

وليـس لدينا ما نجـزم به حول أفضل هذه الأسـاليب والطرائق لتقويم النتائـج التدريبيـة، وإن كنا نطمح في أن تتجه الأنظـار وتكرس الجهود نحو الآثـار العملية والسـلوكية التي تحدثهـا البرامج التدريبية عـلى أداء العاملين المتدربين عند عودتهم على مواقع العمل، وانعكاسات ذلك على تعاملهم فيما بينهم وعلى تفاعلهم مع جمهور المتعاملين والزبائن من الجمهور.

ولا ننسـى هنا أهمية استخدام الحواسـيب والبرمجيات ونظم المعلومات عنـد القيام بتقويم النتائـج لكونها تضمن الدقة والعدالـة وتقلل من الجهود اليدويـة وتعجل في اكتمال التقويم المبرمج حين يكون عدد البرامج التدريبية المنفذة كبيراً.

الفصل الثامن
تطوير صناعة التدريب (تصت)

٨ . تطوير صناعة التدريب (تصت)

ليس هناك من شك بأن التدريب وبرامجه يعد اليوم بمثابة حجر الزاوية في تنمية الموارد البشرية في الأجهزة المدنية والأمنية والعسكرية على حد سواء، لكونه يسهم في مضاعفة القدرات وصقل المهارات وغرس القيم، وتعديل الاتجاهات، وجعل السلوك والأداء أكثر فاعلية وكفاءة. وهذا ما تسعى جميع الدول والمنظمات إلى تحقيقه وترجمته من خلال مضاعفة الموازنات والاعتمادات التي تخصصها لمراكز ولمعاهد التدريب المعاصرة على اختلاف تخصصاتها وقطاعاتها.

ومعلوم أيضاً أن التقدم التكنولوجي المتصاعد والمستمر أصبح يسهم في مضاعفة تكاليف التدريب وتعقيد برامجه، مثلما تسهم إفرازات التصنيع والتمدن في تعقيد متطلبات الحياة ومضاعفة مشكلاتها وجرائمها وبالتالي تزايد الحاجة إلى قيادات وكوادر أكثر معرفة وأعمق تركيزاً وأوسع مهارة للتفاعل معها ولإيجاد الحلول المناسبة لها.

وهذا لا يتأتى إلا عن طريق التدريب المتطور والمستمر، وبناء المعاهد التدريبية المؤهلة بشرياً وتقنياً وعلمياً لتطبيق كل ما يستجد في حقول المعرفة وتوظيف ما تقدمه ثورة المعلومات والاتصالات والبرمجيات من نظم خبيرة وذكاء اصطناعي وتحليل للنظم وإعادة للهندسة الإدارية، وتخطيط استراتيجي، واستخدام للمحاكاة والمشبهات وللمباريات، وعصف ذهني وإبداعي وغيرها من أساليب حديثة باتت ضرورية وهامة للمستويات القيادية والتنفيذية.

وسنحاول هنا الوقوف عند أهم مبررات التطوير لصناعة التدريب والتعريف بأهم اتجاهاته وبرامجه المعاصرة الأكثر مواكبة مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.

١ . ٨ مبررات التطوير وموجباته

كثيرة هي المبررات التي باتت تستدعي البحث عن توجهات وأساليب عصرية لوضع التدريب الإداري والأمني في المسار الصحيح الذي يجعله يتواءم ويستجيب لاحتياجات التعايش والمواءمة مع تحديات وضغوط القرن الحادي والعشرين، ونوجز في أدناه أهمها:

١ ـ الاشكاليات والمشكلات التي نجمت عن التدريب التقليدي عبر العقود السابقة والتي تم تشخيصها عبر البحوث والدراسات والمشاهدات وخاصة في أقطارنا العربية. فقد قيل عن التدريب الإداري بأنه نظري أكثر من عملي، وأنه أقرب للتعليم منه للتدريب، وأن برامجه الجاهزة والمكررة لا تلبي احتياجات المتدربين بل هي في الغالب تعكس ما يعرفه أو ما تمرس عليه المدربون. ورغم ذلك فإن موازناته محدودة، وتقنياته متقادمة ونتائجه يتعذر قياسها. وقيل عن التدريب الأمني إنه فسيولوجي وحركي أكثر منه إبداعي وتطويري، وأنه قمعي وانضباطي أكثر منه تشويقي وتحفيزي، وأنه رجالي أكثر منه نسوي، وأنه تدريب روتيني وتقليدي أكثر من ديناميكي ومتجدد. ولا شك أن مثل هذه الخصائص والمواصفات لا يمكن أن تجعل من التدريب نشاطاً استثمارياً أو أداة للتغيير والتحول المنشود وأن معاهده وأقسامه لم ترق به لما ينبغي أن يكون

عليـه إذا ما قورنت برامجه ومخرجاته ونتائجه مع ما هو مخطط أو مع ما هو مطبق في الأقطار الأكثر تقدماً.(الطيب.٢٠٠٣)

٢ ـ تطور الفكر التدريبي وأدبياته ومنطلقاته وتقنياته بفضل إسـهامات المهتمـين فيـه مـن مختلـف التخصصـات العلميـة وحقـول المعرفة الإنسـانية، ونذكـر هنا على وجـه الخصوص علماء وأسـاتذة التربية والإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد والهندسة والتقنيين الذيـن أسـهموا في تصميـم وصناعـة تقنيـات التدريـب وبرامجهـا ووسائلها السـمعية والبصرية والحاسوبية. فأدت جهودهم مجتمعة إلى طـرح النظريـات والفرضيـات وتحديث الطرائـق والمنهجيات، ووضـع المقاييس والمعايير والمـؤشرات التي تمكـن برامج التدريب مـن إحداث التغير السريـع والعميق أثناء انعقـاد البرامج التدريبية وقياس نتائجها ومقارنة ذلك بتكاليفها.

٣ ـ وللعولمـة وإفرازاتها، وللقرن الحـادي والعشرين وظروفه وتحدياته دور هـام في تفعيـل الجهـود المحليـة والإقليميـة والدوليـة باتجـاه دفـع عجلة التدريـب وإخراجه مـن قوالبه وأطـره التقليدية وتهيئة المستلزمات، ووضع الاتفاقيات وتقديم المساعدات لتمكين معاهد التدريـب الإداري والأمنـي من تدريـب الطاقات البشريـة القادرة على مواجهة التحديات الخطيرة المتمثلة بالجريمة المنظمة والإرهاب الدولي من جهة ولتلبية أهداف الألفية الثالثة التي التزمت بها الدول مجتمعة في قمتها العالمية عام ٢٠٠٠م.

فالعولمـة ومـا صاحبها من تطـورات معرفية وتقنيـة وفكرية قد مهدت الطريق لتوظيف الأقمار الصناعية وشـبكات المعلوماتية والأساليب العلمية

والانفتاح الدولي على التجارب المتميزة والناجحة في مجالات التعليم والتدريب، لكنها بنفس الوقت قد خلقت الحاجة لمهارات ولممارسات معقدة لمواجهة مواقف لم يكن رجال الإدارة ولا رجال الأمن يظنون يوماً أنها ستقع أو ستحدث (ضرار، ٢٠٠٢م، وحمزاوي ٢٠٠٥)

وليس سراً ما أعلنته البحرية الأمريكية وهي الدولة الأعظم اليوم عن ضرورة حصول المرشحين من ضباطها لرتبة عقيد على شهادة الماجستير في أحد التخصصات الهندسية أو البرمجية أو نظم دعم القرارات وغيرها من التخصصات ذات العلاقة بالإدارة المدنية والأمنية والعسكرية. وأن تكون مشاركتهم في عدد من البرامج والدورات التدريبية في هذه المجالات شرطاً لترقيتهم. وتبرير ذلك أنهم يحتاجون إلى اتخاذ القرارات ووضع السيناريوهات وتقدير الاحتمالات في أجواء عملهم التي تتسم بالتعقيد وعدم اليقين أو اللا تأكد. وهذه تتطلب مهارات عالية المستوى في التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الخرائط العقلية والحاسوبية وصياغة النماذج الرياضية والارهاصية.

٨ . ٢ لماذا صناعة التدريب؟

من المعلوم أن التدريب عندما بدأ في مرحلة ما قبل الصناعة كان يدوياً لامتهان الحرف والمهن عن طريق اقتران أو مصاحبة الأطفال واليافعين منذ الصغر لآبائهم أو لمن هم محترفون ومتمرسون بالخبرة. فكانوا يستغرقون وقتاً طويلاً قد يمتد لسنوات حتى يصبحوا أهلاً لإتقانها، ثم أصبح التدريب ميكانيكياً وآلياً مع قيام الثورة الصناعية والتحول إلى إنتاج السلع عبر خطوط الإنتاج الآلي.

ولم يكـن التدريب طيلـة النصف الأول من القـرن العشرين يتجاوز ما يقـوم به المدرب بنقل خبرته ومعلوماته وحصيلة تجربته للمتدربين. ولم يكن المدربـون أنفسـهم آنذاك بحاجـة للكثير من المواصفـات والمؤهلات ولا إلى الكثير من الوسـائل والأسـاليب المعقدة التي يسـتعينون بهـا لتنفيذ برامجهم التدريبيـة التـي كانـوا يعدونها بأنفسـهم في ضوء مـا يعرفونه. وجـل ما كان يحـدث في عمليـة التدريب هو تجمع المتدربين في قاعة واسـعة ليقف المدرب أمامهم عبر الاتصال المباشر وعن طريق المحاضرات والحركات والنقاشات، فيتم نقل المعرفة أو إيصال المهارة سواء كانت فنية أو سلوكية.

ولأن الحيـاة اليـوم لم تعـد جامـدة وروتينيـة، وأن متطلبـات شـغل الوظائـف، والمهـن في مؤسسـاتها وأجهزتهـا لم تعـد مسـتقرة ولا سـهلة كما كانـت، ولأن الثـورات المعرفيـة والتكنولوجيـة قد فجرت العلـوم والفنون وأفرزت الإلكترونيات والبرمجيات وعمقت الفلسفات والنظريات التربوية والسلوكية، كان لابد للتدريب أن يولد من جديد ليوظف هذه المستجدات، وليواجـه هذه التحديات وينهض بالمهـام والأدوار الجديدة التي أعطيت له. فالتدريـب اليـوم أصبـح إلكترونياً ومعلوماتياً وشـبكياً، شـأنه شـأن أغلب الصناعات التي تستلزم التخصص والمهارات العالية المستوى.

وهـا نحـن نشـهد ومنذ مطلـع القرن الحـادي والعشريـن مصطلحات جديدة تحل محل المصطلحات القديمة التي اعتبرت التدريب كنشاط خدمي أو كوظيفة مساعدة أو كمجال ثانوي تمارسه شعب أو أقسام تحتل المستويات الدنيا في السـلم التنظيمي، وتضم أعداداً محدودة ممن ليسـت لهم تخصصات مهنية معترف بها.

فما استجد اليوم هو مصطلح صناعة التدريب لتبرزه كقطاع إنتاجي، وكميدان تنفيذي ولترفعه إلى المستويات العليا في هيكلية المنظمات والوزارات ولتوثق صلته بخطط وبرامج التنمية الوطنية الشاملة والمستدامة.

بل إن صناعة التدريب باتت تتطلب قيام مؤسسات استراتيجية لها رؤى وتصورات وأهداف مستقبلية، تديرها قيادات مهنية وتنموية متخصصة لها خططها وبرامجها وشبكاتها التي تسهم في إجراء الدراسات والمسوحات والمقارنات المرجعية والوقوف على التجارب والتطبيقات المتميزة تمهيداً لبدء عملية الإنتاج. وتتمثل هذه الصناعة في وضع الحقائب التدريبية وتصميم البرامج وتجهيز القاعات، وتوفير التقنيات، وتشغيل الوسائل الإلكترونية، وتدريب المتدربين المؤهلين القادرين على تلبية الاحتياجات، وإرضاء الزبائن والجهات المستفيدة من منتجات هذه الصناعة الواعدة التي باتت تقدم حسب الطلب ووفقاً للمواصفات المطلوبة.

وصناعة البرامج التدريبية وحقائبها لمواجهة عمليات الإرهاب والجريمة المنظمة والقرصنة عبر البحار على سبيل المثال لم تعد لها حدود محلية أو جغرافية أو إقليمية. وهي لا تشبه تلك البرامج التي كانت توضع لإعداد الممرضات في المستشفيات أو لإعداد المعلمات في المدارس أو تدريب السكرتيرات لإتقان مهن محددة الوظائف والمهام، أو تقدم لمتدربات جاهزات لاستقبال ما يقدم لهن من معرفة أو مهارة برغبة وبطواعية. فما كان يصلح لتنفيذ هذه البرامج لم يعد يصلح لمواجهة جرائم العصر الإلكترونية التي تنفذها شبكات عالمية عابرة للقارات التي أصبحت مواجهتها تستلزم تعاوناً دولياً واسعاً وتبادلاً للخبرات والمعلومات وأجهزة اتصال فوري ومهارات للاختراق والتصدي لتفوق كفاءتها تلك التي توظفها العصابات الشبكية

في اقـتراف الجرائم الدوليـة المباغتة التي عجزت عـن مواجهتها أكثر الدول تقدمـاً وتطـوراً وقـوة، يوم اخترقـت حدودهـا وأجواءها الجويـة ووصلت إلى مراكـز اتخاذ القرارات السياسـية والاقتصادية فأسـقطت هيبتها ونفوذها ودمرت وأضعفت اقتصادها وأبقتها حتى يومنا هذا تعاني من هول الصدمة والمفاجأة (الصعيدي، ١٩٩٨م).

وإذا كانـت عصابات الجريمة المنظمة والشـبكات الإرهابية قد أفلحت في توظيف صناعة التدريب هذه لتحقيق أهدافها المدمرة وطموحاتها الخيالية فـإن توظيفها من قبـل الحكومات والمؤسسـات المدنية والأمنيـة التي تواجه خطرها الدائم والمحدق ليصبح أكثر ضرورة وأشـد إلحاحاً ولو جاء متأخراً لبعض الوقت (اليوسف، ٢٠٠٤م).

٨ . ٣ التوجهات المستقبلية لـ(تصت)

وفي ضـوء ما تقدم فإن الفكـر التدريبي المعاصر والمعنيين به والعاملين في مؤسساته يؤكدون أهمية السعي إلى ترجمة التوجهات التطويرية التالية على ارض الواقع لتقليص الفجوة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون في عالم التدريب:

١ ـ تنشـيط العلاقـات بين الأجهزة المسـتفيدة مـن التدريب والجهات المنفـذة لـه عبر تمثيلهـا في مجالـس الإدارة أو في اللجـان المتخصصة لمختلـف العمليـات والأنشـطة التدريبيـة وعـبر تبـادل الزيـارات للمواقع للتعرف على الواقع العملي وما فيه من نقاط قوة وضعف.

٢ ـ الاسـتفادة مـن بعـض الكـوادر والاطـر المهنية المؤهلـة في مختلف القطاعات ذات العلاقة واسـتقطابها ودعوتها وتحفيزها للمشـاركة سـواء في التصميـم أو التنفيـذ أو التقويـم والتطويـر ولحثهـم عـلى

تكثيف التدريب على رأس العمل لمرؤوسيهم ولمساعديهم ليكونوا الخط الثاني الذي يعدونه ليخلفهم، وعدم ترك الفراغ في حالة غيابهم لأي سبب كان.

٣ ـ التفكير الجاد بوجوب توفير مصادر للتمويل الذاتي للتعويض عن احتمالات نقص التمويل الحكومي أو تراجع اعتمادات الموازنة السنوية في فترات الانكماش أو الأزمات فيؤدي ذلك إلى إعاقة عجلة التدريب أو تجميد أو تقليص أنشطته رغم تزايد الحاجة له في مثل هذه الظروف. ومن بين هذه المصادر استقبال المساعدات والتبرعات من الجهات الخيرية ومؤسسات المجتمع المدني أو صناديق الاستثمار أو فرض الرسوم على بعض البرامج الخاصة التي تنفذ للقطاع العام أو للدول الأخرى المجاورة، انسجاماً مع مفهوم اقتصاديات المعرفة ورأس المال الفكري وغيرها.

٤ ـ التوجه نحو إقامة المختبرات التدريبية داخل المنظمات لتمكين المتدربين من اعتماد التقنيات والبرامج الإلكترونية للتدريب الذاتي والتدريب عن بعد ،لتقليل التكاليف من جهة ولزيادة فرص التدريب من جهة أخرى.

٥ ـ إعادة النظر بالتشريعات وبالسياسات وبالنظم التدريبية المتقادمة التي تجاوزها الزمن وخاصة ما يتعلق منها بالمخصصات اليومية للمتدربين والموفدين للتدريب أو مكافآت وأجور المدربين أو مرتبات العاملين المتخصصين فعلاً بالمهن التدريبية. كما ينبغي أن تنص هذه السياسات على ربط البرامج التدريبية بالمسارات الوظيفية للمتدربين وعلى أهمية الأمن والاستقرار الوظيفي لمن حصلوا على

عـدد من الدورات والسـاعات التدريبية في مجـال تخصصهم وعدم نقلهم لمواقع ولمهن أخرى إن لم يسبق أن تدربوا فيها.

٦ ـ الاهتـمام بالمبـاني وبالقاعـات التـي تشـغلها معاهـد التدريـب التي تسـتلزم تصاميـم ومواصفـات خاصة بدلاً مـن بقـاء الاعتماد على الدور المسـتأجرة التي يتعذر تكييفها أو توظيفها لأغراض التدريب المتعدد الطرق والأساليب والتقنيات.

٧ ـ الحد من البرامج النظرية والأكاديمية ومن الاستخدام المفرط لأسلوب المحاضرات في تنفيذ السـاعات الطويلة للبرامج المنفذة لكونها تحول التدريب إلى ما يشبه التعليم التقليدي الذي لم يعد له ما يبرره.

٨ ـ الاستعانة بالمعايير والمؤشرات المهنية الدولية لتقييم الأداء التدريبي ولإدخـال الجـودة والاعتـماد التدريبي والاسـتفادة مـن التجارب المتميـزة ومـن المقارنات المرجعية مـع المعاهـد التدريبية المتخصصة المعـترف بها عالمياً وتبادل الخبرات والبرامج المشـتركة معها. ويعتبر التعـاون الإقليمـي خطـوة هامـة في اتجـاه التعـاون الـدولي لكي لا تذهـب المعاهد التدريبيـة العربية منفردة في تعاملها مع المؤسسـات والاتحادات الدولية.

٩ ـ الاهتـمام بإجـراء البحـوث المسـحية والدراسـات الميدانيـة واختبار الفرضيات، واسـتطلاع آراء المعنيين بالتدريـب من المختصين، ومن المتدربين، ومن المواطنين المتعاملين مع مختلف القطاعات للتعرف على الأثـر الذي يحدثه التدريب في سـلوكيات المتدربين ومدى تحسسـهم للتحسن الذي يطرأ على أدائهم وحسن تعاملهم من عدمه. أو لمعرفة العائد الاقتصادي والمردود الاجتماعي لما ينفق على التدريب.

١٠ ـ الانفتاح على جميع طرائق وأساليب التدريب العصرية والمستحدثة وتوفير الفرص أمام الكوادر والأطر التدريبية المتخصصة للمشاركات الخارجية في المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تثري خبراتهم وتنمي مهاراتهم ولتوظيف ما يستجد من تقنيات ومعينات سمعية بصرية وإلكترونية في مجال تخصصهم (Berkshite Associatce, 2008).

٨ . ٤ البرامج المقترحة لـ(تصت)

ولكي تترجم التوجهات المستقبلية إلى مناهج وبرامج ودورات تدريبية يصبح من الضروري التعريف بأحدث أساليب التدريب وأنواعه وآلياته والتي من شأنها إحداث النقلة النوعية بتطبيقها لمواكبة مستجدات العصر وتحدياته وتوظيف تقنياته وبرمجياته المرافقة لثورة المعلومات والاتصالات والشبكات. وفي أدناه عرض موجز لأهمها.(Hails,2009,Vukovic,2008)

٨ . ٤ . ١ التدريب عن بعد أو التدريب الذاتي

يعتبر هذا النوع من التدريب نقلة هامة لذلك أسماها البعض بالموجهة الثالثة التي يعتمد فيها نجاح التعليم والتدريب على المتعلم أو المتدرب بالدرجة الأولى وليس على المدرب كما كانت عليه الحال في التدريب التقليدي. فهو تعلم وتدريب مفتوح ومتاح لمن يرغب ويستطيع توفير مستلزماته.

ويتم التدريب عن بعد باستخدام الشبكات وبأربعة أشكال مختلفة هي:

١ ـ التعلم والتدريب عن طريق الحاسب الآلي ومن خلال الشبكة (wrb/ computer-based).

٢ ـ التعلـم والتدريـب من خلال النظـم الإلكترونية لدعـم الأداء عبر الشبكة (web/electronic performance support system).

٣ ـ التعلم والتدريب غير المتزامن عن طريق الشـبكة (web/virturoal. Asynchronous classrums).

٤ ـ التعليـم والتدريـب الافـتراضي المتزامن عن طريق الشـبكة (web/virtual asynchronous classrooms).

فالتعليـم هنـا يكون عـلى الهـواء مباشرة وعـبر الأقـمار الصناعيـة (توفيق، ٢٠٠١م). والحاجـة لهذا النوع من التدريب أصبحت تتزايد لاعتبارات عدة نذكر منها:

١ ـ الانفجار السـكاني والتضخم الوظيفي وتزايـد أعداد الأفراد الذين يتوجهـون للعمل وأعـداد خريجي الكليات الذيـن لم يعد بالإمكان تعيينهم لمجرد حصولهم على الشهادة الأكاديمية.

٢ ـ التطبيقـات الواسـعة لـلإدارة الإلكترونية واسـتخدام الحواسـيب والبرمجيات في عمليات التوثيق والنقل والحفظ والتخطيط والمتابعة. وهذه تستلزم خبرات ومهارات يتم اكتسابها ذاتياً وبجهود شخصية تلائم احتياجات الأفراد التي تؤهلهم للحصول على الوظائف.

٣ ـ التحول نحو تطبيقات إدارة المعرفة، اكتسـاباً وخزناً وإثراءً وتطويراً وتوظيفاً، بعد أن تحولت المنظمات والمجتمعات لما يسمى باقتصاديات المعرفة التي أصبحت تدر عوائد نظيفة تفوق كثيراً عوائد الصناعات الثقيلة للسلع والبضائع المادية. (الكبيسي، ٢٠٠٩)

٤ ـ كما أن سرعة التحولات الجذرية التي تتعرض لها مختلف القطاعات والمؤسسات في ظل العولمة وثورة المعلومات وتقنياتها باتت تتطلب من العاملين أن يعيدوا تأهيل أنفسهم لوظائف جديدة وبتخصصات مختلفة لتراجع الطلب على أعمالهم السابقة.

وتتباين الأساليب الحالية المتاحة "للتدريب عن بعد" تبعاً للمناطق الجغرافية أو لتقدم الأقطار والمجتمعات تقنياً وإلكترونياً. فقد تكون المراسلة والحصول على الأدلة والتقنيات الإرشادية وسيلة أبناء الريف والمناطق النائية والمتخلفة. أو تصبح الوسائل السمعية والمرئية الوسيلة الأفضل لأبناء المدن أو للفئات المحدودة الدخل ومنها الإذاعة والتلفزة والفيديو كوسائط للتدريب على بعض المهن والحرف والأعمال. أما الوسائل الأكثر تقدماً والأشد فاعلية فهي: شبكات الفيديو كونفراس وشبكات الإنترنت والورش الافتراضية والبريد الإلكتروني، والأقراص المدمجة، والأنظمة الخبيرة. غير أن توفير هذه الوسائل قد لا يكون متاحاً للغالبية من الأفراد والمناطق والمدن. مما يتطلب إقامة معاهد ومراكز حكومية وأهلية متخصصة لتوفيرها.

وليس بعيداً عن التدريب عن بعد، فإن التدريب الذاتي هو أحد أنواع التدريب التي يمارسها الفرد وبوعي منه أثناء مروره بمواقف أو حالات أو مواجهته لمشكلات وقضايا حياتياً أو وظيفية فتنشط حواسه ومدركاته، لتوظف إيجابياً لتحسين قدراته أو زيادة معلوماته، وتعميق فهمه، واستيعابه، وإثراء خبراته وتجاربه. فهو هنا يتمتع بحرية الانتقاء والاختيار لما يناسبه ولما ينفعه وبدوافع طوعية وذاتية فيحدث ذلك لديه التغيير وتعديل السلوك وتحسين الأداء بطريقة أسرع وبجهد أقل ودون أن يتقيد بإجراءات رسمية أو يخضع لأوامر وأساليب تقليدية.

وقد اجمعت النظريات السلوكية والتربوية وخاصة نظريات التعلم عند الكبار أن أهمية هذا النوع من التدريب وفاعليته تستمد من المبادئ التالية:

- إن الأفراد يتعلمون بطريقة أفضل عندما ينطلقون من دوافع ذاتية وبرغبتهم.
- إن التدريب لديهم يكون ناجحاً حين يفعلون الأشياء بأنفسهم ويؤدونها عملاً لا قولاً.
- إن التدريب الذاتي يوظف أسلوب التعلم من الأخطاء مما يرسخ المهارات المكتسبة.
- إن التعليم من بيئة العمل ومن ظروفه وأثناءه يكون حياً وأكثر ميلاً ورغبة.
- إن اعتماد الفرد على ذاته في اكتساب المعرفة والمهارة يشجعه على المواصلة والاستمرار وإخراج الطاقات.
- إن هذا النوع من التدريب يلائم الأفراد الذين لا يرغبون في كشف نقاط ضعفهم أو جهلهم بالأشياء أمام زملائهم أو مرؤوسيهم مما يزيد من اعتمادهم على ذاتهم (الكبيسي، ٢٠٠٤م،).

ولكن التدريب الذاتي يتوقف على العوامل الشخصية التي يتمتع بها الفرد المتدرب ومنها مستوى الذكاء والطموح، والخلفية الثقافية والتعليمية، نوع النشاط، والعمل، المجال الذي يتدرب عليه، وعلى مستوى الرضا والارتياح والمتعة التي يشعر بها والوقت المتاح له لممارسة تدريبه.

والحاجة للتدريب الذاتي تشتد وتتزايد في هذا العصر لقصر عمر المعلومات وعمر التقنيات المطبقة، كما تقل فرص التدريب الرسمي

والتقليـدي الـذي تقدمه المؤسسـات لمنسـوبيها، وللتوجه نحـو نظم الخدمة المفتوحـة التي توكل للأفراد مسـؤولية تدريب أنفسـهم وتأهيلها للحصول على الوظائف وعلى الترقيات خلال مسيرتهم الوظيفية.

ومما تقدم يتضح بأننـا نعيش عصراً جديداً للتدريب يعتمد فيه المتدرب على جهازه الشـخصي (Laptop) ويودع فيه المدرب السـبورة والطباشير بعد أن أصبحت شـبكات الإنترنت والانترانـت (Interanet and Internet) هي الوسـيلة التدريبية الأكثر اسـتخداماً. غير أن هذه التقنيات وما تقدمه ليست كفيلـة بتحويل المتدرب إلى فني ماهر أو إداري كفؤ أو مخطط اسـتراتيجي ما لم يكمـل عـلى صعيد التطبيق والفعل ما بدأ به وما اسـتقبله من معرفة أو من إرشادات من المواقع التدريبية.

ولا شـك أن تقنيـات المعلومـات (IT) ومشـتقاتها المتمثلـة بتعدديـة الوسـائل (Multimrdia) وتفعيل أو تنشـيط الصـوت (Voice Activation) والمماثلـة أو النمذجة (Simulation) كلها تعد أدوات لتقصير وقت التدريب (Minimizing training period)، دون التضحيـة بفاعليتـه أو جودة نتائجه المتحققة. فالمتدرب هنا ليست لديه فترة ضياع لانتظار موعد انعقاد البرنامج أو انتظـار الفرصـة المناسـبة لاحتياجاته وإنما يبادر ذاتيـاً للبحث عن ما يلبي احتياجاتـه بمرونة ووفقاً لأوقاته المناسـبة. وهو حين يبـدأ تدريبه المبرمج لا ينتظر حضور المتدرب الذي يتابعه وينبهه لأخطائه وإنما يكتشفها تلقائياً عبر التغذيـة الراجعة المرفقة بالبرنامج التدريبي. كما أن إعادة التطبيق والتجريب للتمارين العملية المقدمة تكـون متاحة تبعاً لنتائج التقييـم التي يحصل عليها حتى يحقق المعدلات المستهدفة للأنشطة التي تدرب عليها من حيث السرعة والجودة والدقة.

وبذلك يتيح التدريب التقني الإلكتروني أو ما يسمى بالتدريب عن بعد، للمتدرب أن يتمرن ويجرب العمل قبل أن يبدأ بمباشرة وظيفته التي عُين عليها.

كما يمكنه أن يعيده ويستعيده حتى يصل للمستوى الذي يحقق طموحه ويمكنه أن يختصر ويتجاوز ويتخطى بعض الخطوات والمراحل التي يستسهلها، أو له معرفة وإتقان سابق بها. وممارسة هذا التدريب يتم في أجواء شخصية ومريحة وبعيداً عن مشاركة الآخرين أو إطلاعهم تجنباً للحرج أو الخجل.

ومن حيث الكفاءة والترشيد فإن هذا التدريب لن يكلفه مالاً يدفعه كرسوم ولا وقتاً للتنقل والذهاب والإياب كما لا يحرمه ولا يمنعه من المواظبة والدوام في عمله الرسمي أو أداء واجباته الشخصية ومهامه إزاء نفسه أو أسرته. فقد يكون هذا التدريب بعد أداء صلاة الفجر وهو في أوج نشاطه وحيويته أو يكون بعد صلاة العشاء أو بعد أن يخلد أطفاله للنوم مساءً. ولذلك يحقق هذا التدريب للمتدربين ذاتيته (Individualisation)، ويلبي خصوصيته ويطعمه الوجبة السريعة التي يختارها أو يعدها بنفسه.

أما الإشكالية الرئيسة التي تواجه هذا التدريب فتتمثل في توفير المساعدات والتقنيات والأجهزة والشبكات وفي كيفية غرس مهارات التعامل معها وإتقان توظيفها وخاصة لدى بعض الشرائح والفئات التي بلغ فيها العمر مرحلة تشعرهم بعدم إمكان اللحاق أو البدء من نقطة الصفر لأنهم لم تتح لهم فرصة استخدام هذه التقنيات خلال مراحل تعليمهم أو مراحل عملهم الوظيفي السابقة كما هو الحال لأبناء هذا الجيل (ويلز، ٢٠٠٥م).

والإشكالية الثانية التي تواجه الأجيال الشابة والصاعدة فتتمثل في قضاء الوقت الطويل وهم يقلبون صفحات المواقع التي تأخذهم يميناً وشمالاً وقد تبحر بهم إلى مواقع غير آمنة فتشدهم سخونتها السياسة أو

العاطفية أو العقائدية. وعندها يفلتون من قبضة البرامج التدريبية التي بدأوا بالبحث عنها لينتهوا إلى مواقع تدربهم على أنشطة وأعمال وممارسات قد تؤدي بهم إلى الهاوية إن لم يكونوا محصنين بما فيه الكفاية للوقاية من مخاطرها.

٨ . ٤ . ٢ التدريب الافتراضي

وهناك من يسميه التدريب بالمشبهات، وبموجبه يُقدم التدريب عبر مراكز متخصصة يستطيع المتدرب أن يتولى عبرها تدريب نفسه على الحاسب الآلي والطباعة باللغتين العربية والانجليزية وإتقان بعض المهارات الإدارية والمحاسبية والمكتبية بالاعتماد على منهجية التدريب الذاتي دون الحاجة إلى مدرب. وتوفر هذه المراكز البرامج التدريبية التفاعلية المعتمدة على الوسائط المتعددة وتقديم الدعم التقني لمستخدمي الإنترنت للدخول للمواقع التدريبية المنقولة عبر الشبكة.

ومن مزايا التدريب الافتراضي (Virtual Training) تقليص النفقات وتقليص الوقت والجهد وجعله موائماً لأوقات المتدربين ويساعد على تعميمه لكل الراغبين بدلاً من الانتظار الطويل للحصول على الدورات. وقد بادرت أغلب البنوك إلى تقديم التدريب الافتراضي لموظفيها لتمكينهم من أداء الخدمات المعرفية المقدمة لزبائنهم ونذكر منها على سبيل المثال مركز بنك دبي الإسلامي للتدريب الافتراضي بالتعاون مع إحدى الشركات المشهورة العالمية للتدريب. وبموجبه يتم إنشاء فرع افتراضي مطابق تماماً لفروع البنك الفعلية وما تقدمه من عمليات وتطبقه من إجراءات وخطوات. وتوضع أمام المتدربين عدة سيناريوهات ليختار منها المتدرب، ثم ليكتشف أخطاءه من هذه الخيارات فيعيد تصميمها حتى يتقنها دون أن يكون هناك مدرب يساعده. (Wikipedia,org-v.t)

وفي هـذا التدريـب محـاضرات نظريـة يسـتمع لهـا المتـدرب ثـم تعقبها تطبيقات وتمارين عملية تشـمل جميع الحالات والمواقف التي قد يتعرض لها الموظف في عمله اليومي مع زبائنه.

وقـد دأبت المـدارس والمعاهد عـلى توفير التدريب الافـتراضي لطلبتها لتتيح لهم فرصة تصور أنفسهم وهم يمارسون المباريات الرياضية أو الأعمال التجاريـة أو أداء الامتحانـات العلميـة أو التعامل مع أشـخاص افتراضيين يمارسون نفس التمارين أو يتعلمون نفس المهارات. كما تمارسه كليات الحرب والدفـاع والأمن لإدارة المعارك الافتراضية عبر عمليات المحاكاة (Simula-tion)، والتشبيه للمعارك الفعلية وللأسلحة المختلفة المستخدمة فيها.

وقـد افتتحـت الأردن مؤخـراً مركـزاً للتدريـب عـلى قيادة السـيارات والعجلات العسـكرية عبر التدريب الافتراضي لإتاحـة الفرصة أمام أعداد كبيرة من المجندين لممارسة هذه المهنة. كما تطبق على المتدربين لقيادة الطائرات في العديد من الدول المتقدمة.

وقـد أنشـئت أكاديميـات وجامعات ومعاهـد للتدريـب الافتراضي في العديد من الـدول المتقدمة، مثال ذلك أكاديمية التعليم والتدريب الافتراضي المقـترح في المملكة المتحدة (Virtual and Open Learning Academy U.K). ولديها البرامج التدريبية العديدة التي تقدمها للراغبين في الحصول على الشهادة الدولية لأي منها بعد أن يتقدموا للأكاديمية دون وجود أي شرط مسبق سوى إبداء الرغبة بتطوير الذات والتعرف على المسـتجدات، والبرامج المقدمة تلتزم بالمعايير والمواصفات المعتمدة في المعاهد العلمية والتدريبية بالمملكة المتحدة.

وقد دشنت شبكة إسلام أون لاين مشروعاً للحج التفاعلي أو الافتراضي لتدريب الحجاج على أداء المناسـك بالشكل السليم بطريقة علمية ومشاهدة

تناسب كل المستويات الثقافية للحجاج وعبر ما يسمى بالعالم الثلاثي الأبعاد. وسيقلل هذا البرنامج التدريبي من الأخطاء الشائعة ومن الجهود والمتاعب التي ترهق الحجاج والسلطات المشرفة على الحج. كما سيُعّرف غير المسلمين، والمسلمين الجدد بالمناسك وبتفاصيل أداء ركن الحج ويغنيهم عن الاستماع أو القراءة للعديد من المصادر أو استماع المحاضرات.

وللمعهد العربي لحقوق الإنسان برامجه التدريبية التي أعدها لنشر ثقافة حقوق الإنسان عن طريق الدروس الافتراضية التدريبية تتناول عرضاً مفصلاً لآليات المنظومة الأممية لحقوق الإنسان مشفوعة بتمارين تطبيقية تساعد المتدربين على تقييم مدى استيعابهم لمضامينها. إضافة لورشات تدريبية للحد من العنف الموجه للنساء وللأقليات وللخدم والأطفال (www.iahh-aihr.org) .

كما بادرت بعض شركات القطاع الخاص إلى الإعلان عن إصدار مجلات إلكترونية ونشر قواعد بيانات ومقالات وبرامج تدريبية تهدف إلى تطوير التدريب في الوطن العربي وتبادل الآراء والمقترحات والخبرات بشان القضايا والمشكلات التي تشغل المهتمين بالتدريب الأمني والمدني العربي (Training today).

٨ . ٤ . ٣ التدريب المتواصل

ومع أننا اعتدنا على تداول المقولة التراثية: «التعلم من المهد إلى اللحد» إلا أن تطبيقنا لها ظل محدوداً ولم نحرص على ترجمتها عبر برامج التعليم والتدريب للتواصل عبر مراحل العمر. وكأن الشهادة التي يحصل عليها الدارس من الجامعات تعني نهاية مسيرة تعلمه الرسمي وأحياناً الشخصي.

أمـا المجتمعـات المتقدمة فقـد دفعتها الحاجـة والظروف المتجـددة التي تواجههـا إلى البحث عن طرائق عمليـة وبرامج تدريبية تكفل مواصلة التعلم والاكتسـاب من أجل التعبير والتجديد. فهم يـرون أن الأجهزة والمخترعات والتقنيات التي تدخل حياتهم يومياً باتت تستلزم المهارات التي تساعدهم على توظيفها واستخدامها. كما أن المشكلات التي تولدها هذه التقنيات والإفرازات الجانبية التي تنجم عنها تتطلب حلولاً لم يسبق لهم أن فكروا فيها.

أما ثورة الطموحات والتطلعات التي أشـعلت فتيل المنافسة بين الدول والحضـارات وهي تبحـث عن المـوارد والطاقات الإضافيـة والبديلة، فهي الأخرى تستوجب مواصلة التعلم وتنمية المهارات التي تمكنها من سبر غور الأرض واخـتراق أجواء السـماوات. ومـن هنا جاءت مصطلحـات التعلم والتدريب المسـتمر ثم المتواصل مع مستجدات التقدم والتحضر ومع خطط التطوير والتفكير الاستراتيجي والمستقبلي.

والتدريـب المتواصـل يفـرض نفسـه كذلـك عـلى أصحـاب المهـن والاختصاصـات المهنية الدنيا وأصحاب الحـرف والأعمال الفنية والمهاراتية ليضعوا لأنفسـهم المسارات التدريبية المواكبة لسنوات خبرتهم والمتوائمة مع تقـدم مواقعهـم وترقياتهم لكي لا يفاجئهـم الزمن بتقـادم خبراتهم وبالتالي عدم بقائهم في مواقعهم. والمواصلة هنا تشـمل التجدد الفكري والأكاديمي في حقـول تخصصهم وتشـمل الإتقان التقنـي والعملي الذي تتطلبه ممارسـة مهنهم وأعمالهم وتقاليدهم.

وخير حافـز لتحريك الدوافع لدى شرائح المتدربـين الذين يعانون من ضعـف الرغبـة في مواصلة تدريبهم هو أن نضع بـين أيديهم بعض القصص القصيرة عـن أفراد كانوا غافلين لأهمية التدريب لكنهم سرعان ما تحسسـوا

أخطاءهـم، إما عن طريق الاحتكاك بغيرهم أو عن طريق الصدفة والمفاجأة فوجدوا أنفسـهم وكأنهـم يولدون مـن جديد. كما أن عـرض بعض النماذج المتميزة (Best practices) لبعض الفئات أو لبعض المنظمات في مجال التدريب المتواصـل يُعـد حافزاً آخر لإثـارة الانتباه ولفت الأنظار لـدى الكثيرين ممن فقدوا الثقة بدور التدريب بناء على تجارب فاشلة سابقة.

٨ . ٤ . ٤ التدريب بالاستشارات والمقابلات

وقد ابتدعها ريتشـارد بيكهارد المعروف عالمياً كمنظر وخبير ومستشـار ومدرب في التطوير التنظيمي وهو مؤلف لعشرة كتب حققت أرقام مبيعات دولية عالية. ويعمل لأكثر من ثلاثة عقود أستاذاً للسلوك وللتطوير التنظيمي في معهـد ماستشـيوس للتقنيـة (MIT) وبكليـة سـلون لـلإدارة التـي تتبعه. ويـروي تجربته هـذه حين كلفته شركـة دلتا للاستشـارات بان يقـدم برنامجاً تدريبيـاً للقياديـين وللاختصاصـين الذين يحتاجـون تدريبـاً متخصصاً وفقاً لاحتياجاتهـم. ولأن احتياجاتهـم كانـت مختلفة، فلم يكـن بالامكان جمعهم معـاً. لذلك قـرر أن يقضي يومـاً من كل أسـبوع في منظمة دلتا الاستشـارية يكرسه لمقابلة الذين يرغبون طوعياً بمقابلته، وأن يتم تبادل الأحاديث بكل سريـة وخصوصية بين المتدرب الذي يعرض مشـكلته أو احتياجاته والخبير المستشار الذي كلف بتدريبهم على تحسين مهاراتهم وقدراتهم وأدائهم.

وندعه يشرح لنا هذه التجربة حيث يقول:

«كانـت توقعاتي الأولية أن تكون استشـاراتي انعكاسـاً لقضايا يحضرها المتدربون حول أعمالهم ومسؤولياتهم، لكن سرعان ما تطور الأمر فأصبحت وثيق الصلة بالظروف وبالمشـكلات الشـخصية والمهنية معاً. وشـعرت حقاً

بـأني أمـزج بين التدريب والاستشـارة، وقد اسـتمر عمـلي المتواصل لخمس سنوات بعد أن زاد عدد المتدربين الذين شعروا بأنفسهم بالفائدة المتحققة لهم فراحوا ينصحون زملاءهم. وقد لمسـت أن البعض منهم كان يأتي لرغبة بأن يجلس مع شخص أكبر منهم سناً أو أكثر خبرة ومعرفة ليبحثوا معه قضايا لا يرغبون الحديث عنها مع أي شخص آخر من داخل المنظمة. وآخرون كانوا يشعرون بالعزلة والوحدة فلم يجدوا من يستمع لهم سواء عن طموحاتهم أو مشروعاتهم أو يجيب على بعض تساؤلاتهم. فوجدوا بالاستشاري الخارجي خير مدرب ومستمع وناصح لما ينون القيام به». (سمث واخرون ٢٠٠٦)

وقـد وثق بيكهـارد تجربته هذه في كتاب تم نشره عـن تدريب القيادات عام (٢٠٠٠م وترجمه معهد الإدارة العامة بالرياض عام ٢٠٠٦).

والذي نستخلصه من هذه التجربة هو أن المديرين والرؤساء التنفيذيين يحتاجـون لمـن يسـاعدهم في تأديـة أعمالهم بشـكل أفضل، وهذا ما سـبق أن أدركـه الرياضيون والفنانـون والأطباء والمحامون حين لجؤوا لمن يسـهم في تنميتهم وتطويرهم بالمشـورة والمقابلة. لأن الكثير من المهارات والممارسـات الفنيـة والذهنيـة لا يمكن تعليمها عـبر قراءة كتاب أو اسـتماع محاضرة وإنما يمكـن تعلمهـا بالمعاشرة والمعايشـة. وهذا مـا بدأت المنظمات والمؤسسـات العالمية بتطبيقه لإكسـاب مدرائها وقادتها القدرة على الاكتساب والتعلم من الآخرين لتعزيز الخيارات وتبادل الحوارات والأدوار التدريبية.

و لهـذه الطريقـة في التدريـب فائدتهـا الكبيرة حين يكـون للمتدربين من القيادات بعض الأوهام والتساؤلات أو القناعات التي يرغبون بتحكيمها أو الإجابة عليها. فكثيراً ما يكونون غير متأكدين من أمر ما أو يجهلونه ولكنهم لا يجدون من يصارحونه داخل منظماتهم، فالخصوصية والعزلة هنا توفر فرصة لهؤلاء.

كما أن هذه الطريقة تكفل للمتدربين التغذية المرتدة الصادقة والعلمية والتي تعد أحياناً أثمن هدية للمتدربين يقدمها لهم مديروهم بصيغة الاستشارة أو الإجابة على تساؤلاتهم. فهي على حد قول أحد المتدربين: أن التغذية المرتدة تكون بمثابة الصلة بين مقاصدنا وما نفكر به وبين ما نؤديه من أعمال. بل هي همزة الوصل بين مقاصدنا وأهدافنا أثناء تأدية أعمالنا وبين رؤية الآخرين لهذه الأعمال. فبدون ردود أفعال جيدة لا نستطيع التأكد من مدى تأثير أعمالنا وسلوكياتنا في الآخرين». ولا شك أن تمكين القيادات من الاستماع لردود الأفعال من الآخرين يعد بذاته تدريباً له آثاره الايجابية لأنهم نادراً ما يكونون مدركين لأهميته. فما بالك حين يصبح هؤلاء مستعدين لقبول التغذية المرتدة وتوظيفها.

أما التدريب عبر المقابلات وهي طريقة تقترب من التدريب عبر الاستشارات غير أنها هنا تتم عبر مقابلات فردية للمتدربين مع أكثر من مدرب متخصص لجمع المعلومات منهم ثم تقدم المعلومات لخبير التدريب الذي يوظف ما تم جمعه وبعدها يبدأ مقابلاته بذاته وذلك لتوفير الوقت ولتنوع المعلومات والانطباعات التي يتم الحصول عليها للمتدربين.

وفي ضوء ذلك يشارك الخبير مساعديه ومدربيه في وضع الخطة التدريبية الملائمة لكل منهم، ولذلك سميت بالتدريب عبر مقابلات ٣٦٠ درجة. وقد طبقته بعض الشركات الأمريكية والأوروبية الخاصة، أما على مستوى الحكومات فلا يزال محدود التطبيق أثناء الخدمة. لكنه يوظف لأغراض التعيين والمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف القيادية الشاغرة.

وميزة هذه الطريقة التدريبية تتمثل في جعل القياديين المتدربين عبر هذا البرنامج مدربين لمرؤوسيهم مستقبلاً. لكن عيبها حين لا يكون المتدرب لديه

الرغبة الجادة في التغير أو التجديد أو لا يبذل الجهد اللازم لتنمية مهاراته، أو أنه يفتقر للإرادة في مواصلة تدريبه لأسباب تتعلق بظروف خارج عمله أو منظمته.

وليس بعيداً عن التدريب عبر الاستشارات فقد ظهرت طريقة الديكام (DACUM) كمنهجية لتجسير العلاقة بين التدريب والمقابلات التي يقدمها الخبراء والمستشارون للمنظمات وللعاملين فيها.

والمصطلح مشتق من عمليتي (Developing Acurriculum) وتعني تطوير المنهج الذي يوظف لتطوير الخطط والبرامج التدريبية ابتداء من تحديد الاحتياجات ثم صياغة الخطط وتصميم البرامج إلى تنفيذها وتصميمها وتطويرها. وتنطلق هذه المنهجية من الفرضيات الثلاث التالية:

١ ـ أن الأفراد المستفيدين من الاستشارات ومن التدريب هم أقدر من غيرهم على وصف ما يقومون به وما يحتاجونه. ويمكن اعتبارهم خبراء تؤخذ منهم البيانات والمعلومات التي تُوظف في العمليات اللاحقة. مع الإقرار بتباين خبراتهم واختلافها وبالتالي درجة الوثوق بها والاعتماد عليها.

٢ ـ أن لكل مؤسسة قيماً وثقافة تنظيمية ولها أعراف وتقاليد لا يمكن التعرف عليها عبر المعرفة الصريحة والمدونة.

٣ ـ إن ورشاً للجماعات والأقسام يتم الإعداد لها وتوظيفها للحصول على ما تتطلبه عمليات التدريب والتطوير ينبغي عقدها بإدارة لجنة ممثلة للجهات المختلفة ويتولى التنسيق والتوجيه وإدارة جلساتها مختص يكون ميسراً ومنشطاً لحلقاتها واستنباط الأفكار والتوصيات ومناقشتها في ظل أجواء مريحة ومنفتحة يتم الاتفاق عليها.

وتوظف في هـذه الورش المقابلات والاسـتبانات وجلسـات العصف الذهني ونتائج البحوث والدراسـات وما ورد في التقارير الدورية للأداء أو وضع في صناديق الشكاوى من مقترحات وتظلمات من أجل وضع البرنامج المتكامـل لتطوير الموارد البشريـة للمنظمة وصياغة هيكلها وإعداد وتصميم برامجها التدريبية. ومن ثم تقييمها وتطويرها في وضوء ما تحققه من نقاط قوة وضعف (بوزبر، ٢٠٠٦م).

٨ . ٤ . ٥ التدريب بالأفعال والممارسات

وهناك أسلوب تدريبي آخر يطرحه روبرت ويذرسبون لإعداد وتأهيل وتطويـر القيادات والمنظمات وبموجبه يتم طرح السـؤال: ماذا؟ ليصل بعده إلى السـؤال: لمـاذا؟، وهـي طريقـة مسـتمدة من نظريـة الفعل التـي صاغها ارجيرس ودونالد شـن وويسـبورد التي تركز على المعلومـة والمعرفة العلمية ثم على الخيارات الحرة للمتدربين (سميث وآخرون، ٢٠٠٦م،).

وملخـص الطريقة أن يعرض على المتدرب موقف أو حالة ما ثم يطلب منـه أن يقول شـيئاً إزاءهـا، ثم يفعل ما يسـتوجبه الموقف عـلى أن يدلل على قوله وفعله بالإطـار النظري الذي وظفه. وبذلك يتم التطابق والتلاحم بين النظريات والتطبيقات لتمكين المتدربين نظرياً وعملياً بدلاً من الاقتصار على واحدٍ منهما.

ومهمـة المـدرب هنا تتمثـل في تعميق الحـوار حول الإطـار النظري ثم ربطـه بالتطبيقـات المحتملة لهذا الإطـار وبالظروف المختلفـة التي تحيط به. فالمقدمات النظرية تكون المنطلق للاسـتدلال والاستنتاج لما ينبغي أن تكون عليه التطبيقات.

وما يحرص عليه ويذرسبون هو تحسين حياة القيادات والمنظمات معاً لمواجهة التحديات والكشف عن دور النظريات حين تتوفر لها القدرات والإمكانات. وقد نشر كتابه «أربع طرق رئيسية للتدريب» ونال شهرة واسعة بين القيادات العليا وحقق أفضل رقم مبيعات في مجال تدريب الرؤساء التنفيذيين.

وقد وصف أحد المدربين خطورة التناقض بين النظريات التي تتبناها المنظمات في محاضراتها وفي فكرها الإداري، لكنها تُعَود موظفيها على كسرها ومخالفتها عملياً. فيذكر: «أن منظمة عربية تبنت مبدأ الرقابة الذاتية ودعت إلى نظرية (Y) التي تشجع على حب العمل والإخلاص في إتقانه. لكنها بنفس الوقت تدربهم على الشك وتخوفهم من المبادرات، فهي بذلك تطبق نظرية «(X). فمثل هذه المنظمات تضع نفسها في مأزق لا تحسد عليه وينطبق عليها المثل القائل «أسمع كلامك يعجبني وأشوف أعمالك فأستعجب» فأي ثنائية وازدواجية هذه، وأية برامج تدريبية يمكن أن تعالجها؟ (الوقيد، ٢٠٠٧، ص ١٥).

ويستغرب مدرب آخر من الثنائية بين النظرية والتطبيق في مجال التدريب فيقول: «إن المدربين الذين يراد منهم تنمية القدرات والمهارات لدى المتدربين كثيراً ما يتعرضون إلى اضطهاد وتنكر لقدراتهم ومهاراتهم من قبل المعاهد التدريبية التي يعملون بها وكثيراً ما يتعرضون بسبب تميزهم ومهاراتهم العالية وسمعتهم الجيدة والإطراء الذي يحظون به إلى مضايقات متعددة تصل إلى تهميشهم أو إقصائهم من البرامج التي تميزوا في تنفيذها». ولذلك يظل هؤلاء يعيشون واقعاً صعباً ولا يستطيعون البوح بما يحسونه إما خجلاً أو خوفاً مما ستوصلهم له المكاشفة والمصارحة (اليوسف، ٢٠٠٧م، ص١٤). ولاشك أن ظواهر كهذه ستحد من أية جهود تبذل من أجل التطوير.

٨ . ٤ . ٦ التدريب العاطفي والروحي

ومن الأساليب التدريبية المعاصرة تلك الداعية إلى توظيف البرامج التدريبية لإخراج المتدربين من صناديقهم المغلقة وإنزالهم من أبراجهم العاجية وفك أسرهم من القيود والضوابط التي حبستهم بها الأنماط البيروقراطية التي عودتهم على العمل الانفرادي أو على الاعتزال عن الآخرين فتسبب ذلك في إدمانهم على العمل أو اغترابهم عن بيئته. وأجواء كهده غالباً ما تتسبب في ظهور مؤشرات تدلل على التبلد في القرارات أو على التصحر والجفاف في العلاقات أو على الشك والحذر من الفرق والجماعات.

ومن شأن هذه الظواهر مجتمعة أن تؤدي إلى استعباد العمل وأجوائه ومنظماته لفئات من البشر مثلما استعبدتهم الأرض فيما مضى من العصور. فكانوا يولدون ويعيشون ثم يموتون على بقعة الأرض نفسها ليصبح المنزل الذي احتواهم أو المزرعة التي استنفدت سنوات عمرهم هي العالم بأسره. ولذلك قيل إن هذا النمط من البشر إنما يعيشون حياة نمطية واحدة يفرغون فيها جزء محدوداً من طاقاتهم وقدراتهم التي تناسب المهنة الواحدة التي ورثوها من آبائهم وأسلافهم أو التي فرضتها عليهم ظروف المكان والزمان.

ولأن حياة العصر الذي نعيشه اليوم لم تعد نمطية ولا ستاتيكية كتلك التي عاشها الأقدمون، وأن منظماتنا وعلاقاتنا لا يمكن أن تكون منغلقة ومنعزلة، فإن إنسان هذا العصر بحاجة ماسة لأن يعيش أكثر من حياة ويمتهن أكثر من عمل ويشغل أكثر من وظيفة وموقع عبر سنوات عمره الذي صار يمتد لعقود أطول. وسيأتي الوقت الذي ينتهي فيه دور المنظمة السيدة والإنسان العبد الذي يوضع في ركن أو زاوية أو يطلب منه أن يقضي طيلة عمره الوظيفي في عمل أو مهنة دون سواها. والتحضير والتهيؤ لهذا المستقبل المنتظر يستلزم

بالضرورة إعداد البرامج التدريبية الكفيلة بفك القيود وإطلاق الطاقات ورفع المعنويات وغرس العواطف الإيجابية وإشاعة الحب والمودة وتوظيف قدرات الذكاء العاطفي ليختار الإنسان الفرد منظمته التي يجد فيها سعادته، والوظيفة أو الموقع الذي تسمح له بولادات جديدة لتنويع حياته.

والتدريب العاطفي والإنساني هو إحدى المداخل التي تستثير مخزونه من الطاقة الإنسانية ومن الإبداع والابتكار لتعود عليه وعلى بيئته ومجتمعه بالحلول لما يستجد من مشكلات وبالرؤى التي ترسم المستقبل الآمن والواعد.

وهذا يعني أن دوراً جديداً للتدريب قد ظهر وأن مساحات إضافية لبرامجه قد برزت لتضيف إلى عمليات إكساب المعرفة وإكساب المهارات البدنية والعقلية، مهارات عاطفية وروحية (Engaging in Spirtual Training Programs)، تسهم في إعادة اختراع الإنسان لنفسه ضمن إطار منظمته وبيئته (Reinventing Lives within Organizations) بعد إعادة اختراع البيئة والثقافة التي تعزز عملية التحول هذه (المهيني، ٢٠٠١م).

٨ . ٤ . ٧ التدريب الاستراتيجي والإبداعي للقيادات

ومثلما تحولت جل المؤسسات الصناعية والإنتاجية الكبيرة والعملاقة اليوم نحو التفكير والتخطيط الاستراتيجي لتمكين نفسها من العمل في أجواء تنافسية بالغة التعقيد والغموض، فإن المؤسسات التدريبية المدنية والأمنية تواجه اليوم خطر القوى العابثة والمعوقة للأداء التنموي والمهددة للأمن والاستقرار الداخلي، وهي تعمل بالخفاء وتبحث عن الفرص والثغرات والهفوات لتخترقها وتنفذ منها تحت غطاء التدريب وبرامجه.

لذلك يصبح التوجه الاستراتيجي هو المنطلق أمام مؤسسات التدريب الوطنية لاستشراف هذه التحديات واستحضار مواطن الخطر ومنافذه وأدواته لكي تعد لها العدة، وتمكن قواها وكوادرها من مواجهتها قبل أن تباغتها. وهذا لا يتحقق إلا بوضع الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير قادة المستقبل القادرين على صناعة الخطط وتصميم البرامج وبناء المؤسسات واستقطاب الكفاءات وإشاعة الثقافة الإيجابية وغرس قيم الثقة والانتماء والولاء للمؤسسات وللأوطان. وأن يتم ربط الأداء التدريبي برسالة المنظمة ورؤيتها وبأهدافها المستقبلية لإحداث التغيرات الجوهرية في أساليب عملها وتوظيف ما يستجد من تقنيات عصرية لتكون مخرجات التدريب قابلة للقياس وللتقييم والتطوير في ضوء التغذية الراجعة التي تحدثها على أرض الواقع. ولتمكين المواطن العادي من تلمس الخدمات التي تتطابق مواصفاتها مع المعايير والمؤشرات الدولية الراهنة.(الكبيسي، ٢٠٠٨)

ولتحقيق هذا الطموح الاستراتيجي فإن اهتماماً خاصاً نحو البرامج القيادية الاستراتيجية ينبغي أن يُعطى الأولوية على البرامج التي كانت ولا تزال تعقد في بعض المدن السياحية لأغراض النزهة والترفيه، فيعود المشاركون منها وحقائبهم مملوءة بالهدايا أما العقول والنفوس فقلما تستثار أو يضاف لها الجديد من المعرفة والخبرة المكتسبة التي يمكن أن توظف في إحداث التغير أو الوقوف على المخاطر والتحديات التي تهدد أمن الوطن والمواطنين (عثمان، ١٩٩٧م).

وحين يكون هذا هو شأن القيادات وهمها من حضور البرامج التدريبية فلن يكون بوسعهم تقييم مشاركة مرؤوسيهم وأعوانهم أو مطالبتهم بما لم يفعلوه بأنفسهم وفقاً لقاعدة فاقد الشيء لا يعطيه.

وإذا كان التدريب على الأعمال الإدارية والفنية وإتقان الواجبات والمهام التي تستلزمها الوظائف المدنية والأمنية يمثل الحد الأدنى من متطلبات الكفاءة التي تحمي الأفراد من التعرض للمساءلة والعقاب، فإن الدور الأهم للتدريب ينبغي أن يوجه نحو تمكينهم من ممارسة التفكير الإبداعي والابتكاري من أجل مواجهة المشكلات والتحديات ومن ثم توظيف الطاقات والقدرات الذهنية والفكرية والإدراكية وللبحث عن الجديد الذي يطور الأداء ويحقق التميز والريادة ويؤهلهم للترقي المادي والمعنوي على مستوى منظماتهم ومجتمعاتهم. والتدريب الإبداعي المستهدف هو الذي يُمكّن المتدربين من:

- البحث عن استجابات ورؤى جديدة لمواجهة التهديدات الخارجية.
- اكتشاف بدائل وخيارات غير مألوفة تساعد على اغتنام الفرص المتاحة.
- تفسير الظواهر والمواقف الغامضة وكشف الحلقات المفقودة حولها.
- طرح تساؤلات ذكية عما يمكن أن يحدث في ظل الظروف التنافسية.
- الخروج من مواقف الفشل والإحباط وتحويلها إلى مصادر قوة.
- إخراج الطاقات والقدرات المعطلة في أوقات الأزمات والكوارث.
- توظيف المعرفة المتاحة في مجالات جديدة بتعديلها أو إثرائها واختبارها.
- الترشيد في مجالات الإنفاق وتقليص الهدر والضياع وتحليل الإجابات.
- إحلال الشرائح المعوقة والفئات الأقل حظاً من ذوي الاحتياجات الخاصة.

- تحويل الاكتشافات وبراءات الاختراع إلى تصاميم قابلة للتنفيذ.
- تمكين الموارد البشرية من تحويل معرفتها الضمنية إلى معرفة صريحة.
- اعتماد التعلم التنظيمي من أجل إرساء المنظمة المتعلمة والذكية.

٨ . ٤ . ٨ التدريب وفقاً لدورة حياة المنظمات

وإذا كانت جل البرامج التدريبية الموجهة للقيادات تنطلق من الاحتياجات التي يشخصها القادة الراغبون بالتدريب فإن توجهاً معاصراً يدعو إلى الأخذ بالاعتبار دورة حياة المنظمات التي يعمل فيها القادة المرشحون للتدريب لكي لا تقتصر البرامج التدريبية على تلبية احتياجات القادة وتتجاهل احتياجات وظروف المنظمات التي غالباً ما تؤثر على نمط القيادات التي تديرها.

فالمنظمات التقليدية لا تناسبها البرامج التدريبية العصرية والسلوكية التي تزود قادتها بمهارات يتعذر عليهم ممارستها، إما بسبب تشريعاتها أو لطبيعة مهامها أو لنمط العاملين فيها. كما أن القيادات التقليدية التي تعمل في منظمات عصرية غالباً ما تهتم بالمهارات التي اعتادت عليها أو ألفتها بحكم تجربتها الطويلة في ذلك الميدان. ولذلك تسعى وتحاول بعض المعاهد التدريبية دراسة واقع وتشخيص احتياجاتها دون أن تهمل احتياجات القيادات. فالمنظمات التقليدية ينبغي أن تؤهل قادتها لمرحلة المنظمات الانتقالية وهذه تسلتزم مهارات دبلوماسية وتكتيكية تخلق الأجواء لتقبل التغيير والحد من مقاومته. وبعدها تصبح المنظمات بحاجة إلى قيادات تحويلية لكي تنقلها إلى منظمات عصرية، فتكون المهارات الاستراتيجية هي الأنسب لإدارتها. وفي ضوء نموذج دورة حياة المنظمات ينبغي التمييز بين التدريب الذي يلائم

المنظمات التقليدية والتدريب الذي يلائم المنظمات الانتقالية والتدريب الذي يلائم المنظمات الاستراتيجية. وتطبيق هذا النموذج سيثري صناعة التدريب ويعقدها ورغم أنه يزيدها صعوبة إلا أنه سيجعلها أكثر علمية وواقعية (الكبيسي، ٢٠٠٥م؛ وحمزاوي، ٢٠٠٥)

٨ . ٤ . ٩ التدريب التحويلي

لقد تنبه اليابانيون قبل غيرهم لمفهوم التدريب التحويلي ولانتقال التدريب من المعاهد والمراكز إلى مواقع العمل؛ فوضعوا نصب أعينهم مدى تحقق الأهداف والغايات وقدموها على تحقق الوسائل والمؤشرات المجردة. وتبنّوا للتدريب مؤشرين عمليين وهامين لقياس مدى النجاح المتحقق لبرامجهم التدريبية وهما:

أ ـ مدى التقدم الذي تحققه المنظمة نحو أهدافها وعلاقته بعدد البرامج التدريبية وعدد المشاركين فيها، وهو ما أطلقوا عليه بمصطلح (Kaizen).

ب ـ مدى التجديد والتغيير والتحول في أساليب الأداء وتحقق الرضا للعاملين وللمتعاملين والمستفيدين من المنظمة فأطلقوا عليه مصطلح (Horshin).

وبمعنى آخر فإن إدارات التدريب التزمت بان تتساءل عن نوعية البرامج التدريبية التي تضمن استمرار التقدم والتطور مع إدخال التجديد والتحديث. فقد تكون البرامج الإبداعية والتطويرية هي السبيل لذلك، وعندها تتجه لاكتشاف الطاقات الشابة والمبدعة المعطلة أو الكامنة لديها وأن تبحث عن المدربين القادرين على تنمية هذه المهارات الإبداعية لديهم لإثراء الأفكار الجديدة المطروحة. ثم تبدأ بالتفكير في أساليب تنفيذها

واكتشاف القيادات الوسطى والإشرافية القادرة على ترجمتها إلى حلول عملية وأساليب تطبيقية.

والتدريب التحويلي وبرامجه لا ينصب فقط على تطوير البرامج التدريبية تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً وإنما يتعداه إلى خلق المناخ الايجابي والبيئة المشجعة والثقافة التنظيمية الإيجابية التي تجعل من التدريب متغيراً هاماً لقياس الفاعلية والكفاءة. كما أن إدامة هذه الثقافة تتطلب برامج خاصة لتجاوز الملل والضجر والاغتراب وإحلالها بمصطلحات جديدة مثل التغير، التمكين والتعلم الذاتي والولاء والانتماء والتضحية وغيره من سلوكيات المواطنة التنظيمية المعاصرة (برود وبنو ستروم، ١٩٩٧م).

أما على صعيد مجتمعاتنا العربية فإن مصطلح التدريب التحويلي أو انتقال التدريب فلا يزال الحديث عنه نظرياً وأكاديمياً أكثر منه عملياً. وهذا ما يجعلنا نخشى أن تذهب نفقاته وتكاليفه هدراً أو بلا عائد مقابل نفقاته. ولا نبالغ إذا قلنا أن بعضاً مما ينتقل من قاعات التدريب لأجواء العمل قد يكون سلبياً حين يعود المتدربون وهم أكثر تحسساً وتشخيصاً للفجوة التي تفصل بين ما قُدم لهم من نظريات وبين ما يشيع في منظماتهم من تطبيقات ولا يجدون أمامهم فرصة للتدخل لإحداث التغيير أو تقليص هذه الفجوة. وعندها يصبحون أكثر إحباطاً ويأساً عما كانوا عليه قبل مشاركتهم. وهذه هي بعض الآثار السلبية الجانبية التي تحدثها البرامج التدريبية التي يراد منها إدخال التغيرات الايجابية.

وقد يعود بعض المتدربين ولديهم القناعة بأنهم قد بلغوا الذروة في اكتساب المهارات بالموضوع الذي شاركوا فيه ويظنون خطأ بأنهم قد أصبحوا خبراء ومستشارين وأنهم ليسوا بحاجة بعدها إلا أن يحافظوا على

مستواهم هذا، وليس على مواصلة ما اكتسبوه ومتابعة ما يستجد، فهم بذلك آمنوا بنهاية العلم والمعرفة كما آمن غيرهم بنهاية التاريخ.

ولكي لا يظل الانتقال السلبي للتدريب مرافقاً لما ينفذ منها، ينبغي التأكيد على مصطلح الانتقال الايجابي للتدريب مما يتطلب حسن الاختيار للبرامج المقدمة ومواءمتها مع احتياجات التدريب وتوافقها مع مستوياتهم، وأن تتم مكافأة وتعزيز المتدربين الذين يتم تحويلهم لما اكتسبوه إلى أجواء وظائفهم وأعمالهم، وتهيئة البيئة الايجابية لتشجيعهم على ذلك.

كما ينبغي تشخيص العوائق التي تحول دون تحويل التدريب وانتقاله لتجاوزها، وعندها فقط يمكن القول بأن التدريب قد تحول إلى صناعة استخراجية وصناعة تحويلية على مستوى منظماتنا وأن المتدربين قد تحولوا إلى وكلاء تغيير وإلى خبراء تطوير وأن التدريب بدأ يعطي قيماً إضافية ويضاعف من الموارد المادية والمعنوية ويثري رأس المال البشري والاقتصاديات المعرفية.

والقيمة المضافة لن تتحق إلا عندما يبدأ المتدرب العربي بالتساؤل عن السبب الذي دعاه للمجيء لقاعة التدريب. وهل هي مجرد رغبة شخصية أم تنفيذ لأمر الرئيس؟ أم أن هناك شيئاً ما يريد الحصول عليه؟ فما هو هذا الشيء ولماذا يسعى له؟ فمن هنا يتم البدء بتوضيح الهدف من التدريب وما وراءه من تغيرات يراد إحداثها؟ وعندها فقط سيمكنه التعرف على المشكلات التي تعاني منها المنظمة التي ينتسب لها المتدربون، أو لتشخيص الطموحات والتطلعات التي تريد تحقيقها. ومنها يبدأ المتدرب بتحديد دور التدريب إن كان له صلة وثيقة بالمشكلات المراد حلها أو بالطموحات يمكن تحقيقها من خلال التدريب ليعود بعدها وهو مدرك وعازم على توظيف ما اكتسبه للغاية التي جاء من أجلها.

٨ . ٤ . ١٠ التدريب بالسجمات الست (Six Sigma)

تحـاول إدارات التدريب المدني والأمني ومنذ سـنوات قليلة تطبيق آلية جديدة سـبق وأن طبقتها الشركات الصناعية والإنتاجية الكبرى منذ عقدين مـن الزمن وحققت نتائـج إيجابية في مجالات الإنتاج، وهي تسـعى اليوم إلى تطبيقهـا في مجالات الخدمات ومنها الخدمات الصحيـة والتربوية والتدريبية ويطلق عليها (Six Sigma). وأصلها اللغوي يرجع إلى الحروف اليونانية التي وظفها الإحصائيون لاسـتنباط الانحراف المعيـاري في المعادلات الرياضية. فكلما ارتفع هذا الرقم كلما قل عدد الأخطاء حتى يصبح في ظل الرقم (Six) يقـارب (٦٦ , ٩٩٩ , ٩٩) وعندهـا سـيكون هناك نسـبة (٤ , ٣) خطأ لكل مليون وحدة منتجة أو تصرف يدخل في عمليات تقويم الخدمات. وهذا هو الوضع النموذجي الذي يحقق التميز والتفوق. وتتزايد نسبة الأخطاء في ظل السجمات الخمس لتصبح النسبة ٢٣٠ خطأ لكل مليون و(٢١٠ , ٦) خطأ في ظل الأربع سجمات و(٨٠٠ , ٨٨) مع الثلاث سجمات و(٥٠٠ , ٣٠٨) مع السجمتين و(٥٠٠ , ٦٨٤) خطأ مع السجمة الواحدة (درويش، ٢٠٠٨م).

وهكذا تصبح السجمات الست هي الطموح لدى المنظمات الباحثة عن التفوق ومن أجل ذلك تنفق المليارات كما فعلت موتورولا وجنرال إليكترك فحققت الربحية العالية والسمعة الرائدة. ولا تزال نتائج التطبيق في مجالات التدريـب غير موثقة بل هي محدودة النشر. وهي تسـعى إلى تحقيق الخطوات الاسـتراتيجية المتمثلة في صياغة البرامج التدريبية بدءاً من الرؤية والرسـالة والقيـم والأهـداف مـروراً بتحليـل البيئتـين الداخليـة والخارجيـة وانتهاءً بتصميـم البرامـج وتقييمهـا. فالترشـيد في النفقـات ومضاعفـة المخرجات والقيم المتحققة وتضافر العمل الجماعي والفرقي من شـأنها أن تسهم في نشر

ثقافة الجودة والثقة والتضامن والولاء والتعلم التقني وهو ما تحرص على تحقيقه جميع البرامج التدريبية. ولا شك أنها لا تزال فكرة طموحة بالنسبة لمعاهدنا، لكن مجرد التعريف بها وبفوائدها سيولد الحاجة ويحرك الرغبة لدى المعاهد المتميزة التي تبحث عن كل جديد في مجال التدريب. ويمكن القول إن السجلات الست هي طبعة جديدة لمعايير الجودة وتذهب بها إلى نقلة نوعية متطورة ستظل حلماً بالنسبة للمعاهد التي لا تزال تسعى جاهدة لتجديد صناعة التدريب فيها وفقاً لمعايير الأيزو الدولية.

٨ . ٤ . ١١ التدريب الموجه لذوي الاحتياجات الخاصة

ويراد منه الاهتمام بشريحة المعوقين الذين نريد تأهيلهم لشغل وظائف متخصصة تتناسب وطبيعة عوقهم. فهناك ذوو العاهات السمعية والبصرية من الصم والبكم ومرضى الكساح المقعدين وهناك ذوو العوق الناجم عن الحوادث والكوارث والحروب ممن فقدوا بعض أعضائهم كالأيدي أو الأرجل، إضافة لبعض فئات المرضى ممن يراد شفائهم من الإدمان على التدخين أو الكحوليات أو المخدرات.

فشرائح كهذه ينبغي أن تُعد لهم برامج خاصة على غرار التدريب الرياضي الذي يقدم لهم للمشاركة في السباقات الدولية والألعاب الأولمبية. فتدريبهم على الألعاب بأوقات فراغهم ليس أهم بالنسبة لهم من التدريب الذي يمكنهم من استثمار سنوات عمرهم بما ينفعهم ويعوضهم عن مد يد العون والمساعدة من الآخرين. أما كيف يتم ذلك ومن يتولاه، فلاشك أن الأمر يتطلب إنشاء مراكز تدريب متخصصة يديرها مؤهلون ومحترفون، كما يحدث حالياً في تعليم الصم والبكم وفاقدي البصر على القراءة والكتابة والاستماع بلغات خاصة صممت لهم. ومثل هذه الخصوصية في التدريب

ينبغي أن تعطى لشرائح الأقليات والمهاجرين أو المهجرين واللاجئين والسجناء الذين يعيشون ظروفاً مختلفة ويعانون من نقص او قصور في حريتهم أو في لغتهم أو يعانون من اختلاف عاداتهم التي تقيد سلوكياتهم.

إن موضوعات كهذه كانت تعد سابقاً مشكلات تدريبية خاصة أما اليوم فأصبحت تعد لهم برامج تدريبية خاصة لكي لا يُحُشروا مع غيرهم من المتدربين العاديين فيعيقوا تدريبهم.

وأهم ما تحتاجه البرامج الخاصة لهذه الشرائح والفئات هو مراعاة مبادئ الهندسة البشرية (Ergonomics) للاهتمام بملاءمة الوظائف والمعدات وبيئة التدريب مع الأفراد. فالمبنى والمدخل والأثاث والمواد والحرارة والتهوية والإضاءة والضوضاء والحركة والتنقل وأماكن الوقوف و الصعود والدخول للقاعات كلها اعتبارات تراعى لإزالة الحرج وللحفاظ على ماء الوجوه من تعرضهم لمطبات أو لمضايقات تزعجهم أمام بعضهم البعض سواء أثناء المناقشات أو القيام بالممارسات والتنقلات.

الخلاصة

ومما تقدم يمكن القول إن التدريب المعاصر الذي يلائم احتياجات المجتمعات والمنظمات ينبغي أن يتجه ليكون تدريباً ذاتياً وشبكياً وافتراضياً وتطبيقياً في وسائله، وأن يصبح استراتيجياً وتحويلياً وإبداعياً وديناميكياً وعولمياً في أهدافه.

ولتحقيق هذا التوجه لابد من مراعاة المواصفات والخصائص والمعايير التالية من قبل مراكز ومعاهد التدريب عند صياغة سياساتها وخططها الاستراتيجية القادمة:

- أن تبدأ عمليات التطوير بصياغة الرسالة والرؤية والأهداف التي يراد تحقيقها لصناعة التدريب.
- تجسيد مفهومي الأمن الشامل والتنمية المستدامة عبر البرامج التدريبية ومحاولة الربط والتنسيق بين هذين الهدفين المتلازمين.
- ضرورة إشراك الجهات المستفيدة في تحديد الاحتياجات وفي تصميم البرامج الملبية لحاجاتها.
- أن تحقق الخطط التدريبية وبرامجها التوازن بين الأبعاد الفنية والتقنية.
- أن توفق البرامج التدريبية الأمنية بين مستلزمات الضبط والانضباط ومتطلبات الإبداع والابتكار.
- ضمان الحصول على موازنة مالية مشجعة ومحفزة لتطوير التدريب ويتم الإنفاق منها بمرونة وعقلانية.
- أن تسهم البرامج التدريبية في تخفيف معدلات ونسب البطالة الحقيقية والبطالة المقنعة في الأجهزة الحكومية.
- أن تراعى ثقافة المجتمع وثقافة المنظمات والقيم والأعراف الاجتماعية للبيئة المحلية التي تعمل وسطها المنظمات.
- أن توضع النظم واللوائح والأدلة الموجهة لتحقيق الاعتماد والتميز للبرامج التدريبية وفق المعايير الدولية المعترف بها.
- إجراء البحوث والمسوحات الدورية للوقوف على المشكلات التي تواجه الجهات العاملة في صناعة التدريب وتلك المستفيدة من مخرجاته وعوائده وخدماته.

- رصد جوائز للتفوق والتميز تمنح للجهات التي تحقق سمعة وأداء تدريبياً يؤهلها والعاملين فيها للحصول على الشهادات التقديرية والمكافآت المادية المجزية.
- وأخيراً: ينبغي أن يتم توظيف مخرجات التدريب المتمثلة في المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات في المكان والزمان المناسبين قبل أن يتم تقادمها أو نسيانها. فأغلب هذه المخرجات غير قابلة للخزن أو للحفظ على المدى الطويل إن لم تُفعّل وتطبق. لأن من خصائص صناعة التدريب أن البعض من منتجاتها تكون سريعة التلف فهي فاكهة تؤكل عند قطافها وإلا فقدت الكثير من قيمتها إن لم تفسد. وفي هذا الصدد يروي أحد المدربين في معهد الإدارة العامة بالرياض التجربة التالية:

« تخرج أحد المتدربين من دورة لإدخال البيانات بالمعهد وكانت سرعته ثلاثين كلمة في الدقيقة. وظل يبحث عن وظيفة لمدة سنة حتى وجدها وحين تقدم للاختبار لنيلها وجد أن سرعته قد انخفضت إلى عشرين كلمة بالدقيقة، فتعذر قبوله وتحملت الجهة التي دربته مسؤولية التقصير. وهذا ينطبق على كل المهارات التي تقدم للمتدربين الذين لا يجدون الفرصة لتطبيقها فتفقد فاعليتها وتضيع قيمتها وتذهب المبالغ التي أنفقت عليها هدراً، ناهيك عما تفقده الذاكرات وما يسقطه تجدد التقنيات» (البيشي، ١٤٢٧هـ، ص ٦٣).

الخاتمة

لقد أولت المنظمات الدولية التابعة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي بهيئة الأمم المتحدة ومن خلال برامجها المتنوعة ومنها برنامج الأمم المتحدة (UNDP) وعبر مساعي لجنة خبراء المجلس المعنية بالإدارة العامة، اهتماماً كبيراً بالتدريب الذي يقدم للموظفين العموميين ولرجال الدولة وعلى جميع مستوياتها وقطاعاتها باعتبارهم المحرك الأساسي لعجلة التغيير والتطوير، في ظل بيئات أصبحت أكثر تعقيداً وأشد حاجة للبذل والعطاء. والهدف الذي تتوخاه هيئة الأمم المتحدة والمجلس الاقتصادي ولجنة خبرائها من وراء ذلك هو تحقيق المصلحة العامة لشعوب الدول الأعضاء، ولتلبية المطالب الملحة للتنمية الشاملة والمستدامة التي تتصدر أهداف الألفية الثالثة المعتمدة لديها.

وقد أكدت عبر تقاريرها على أنه لا يوجد نموذج تدريبي واحد يعد الأصلح والأمثل لأن يعمم على جميع الدول أو على جميع موظفي الإدارة العامة ضمن الدولة الواحدة. لكنها ترى أن مؤسسات التدريب المركزية والوطنية لها دورها في نشر ثقافة التدريب وإشاعة مشاعر الإحساس بالانتماء والعطاء لدى عموم الموظفين، وتنمية الحد الأدنى من متطلبات شغل الوظائف والتصدي للنقص والقصور المشترك الذي تعاني منه مختلف الأجهزة والإدارات العامة. كما ترى اللجنة الدولية أن للمعاهد القطاعية والمهنية والوزارية المتخصصة دورها في التركيز على المهارات والسلوكيات والقدرات الأكثر حاجة للعاملين فيها وللمتعاملين معها وللإلمام بدقائق الأمور وبالقرارات وبالخدمات المنوطة بوزاراتهم وإداراتهم دون غيرها.

وفي ضوء ذلك يتوجب على كل وزارة وكل منظمة وهيئة حكومية أن تضع لنفسها استراتيجية تدريبية لموظفيها لتنمية قدراتهم ولتحفيزهم على الإبداع والابتكار وأن توظف المساعدات الإقليمية والدولية، والتقنيات

الحديثة وتستحدث المنهجيات والأدوات والطرائق التدريبية التي تمكنهم من التجريب والتجديد. وأن تحرص على تحديد احتياجاتها وأهدافها وغرس القيم الموجهة نحو إكساب المعارف وإثرائها وتنمية المهارات وصقلها وغرس القيم الإيجابية وترجمتها إلى سلوكيات وممارسات يستشعرها المسؤولون والمواطنون على حد سواء. وأن تتسم جهودها بالديمومة وبالعالمية وأن تحرص القيادات العليا على إشاعة ثقافة التعلم والتدريب وتحويل الأجهزة إلى منظمات متعلمة ومعلمة مثلما هي منظمات تنموية وأمنية.

وخير ما نختم به كتابنا هذا الاقتباس القائل: «إن الحقيقة المؤكد الوحيدة حول تدريب اليوم هي أن التدريب التقليدي داخل الصفوف والقاعات لن يكون الأسلوب السائد للتعلم.

(Traditional class room training is no longer the exclusive opportunity to learn).

لأن جيلاً جيداً من التدريب الإلكتروني سيكون البديل الأفضل

(The new age of training includes training CDs, email, online learning, and blended learning is exploding).

وأن هذه الطرق هي هنا اليوم لتبقى بعد أن تأكدت ووضحت نتائجها وثبتت فاعليها (Berkshire Associates, 2008).

وكل ما نأمله هو أن يكون مؤلفنا هذا شمعة مضيئة للمعاهد وللمدارس التدريبية في أقطارنا العربية، وأن يجد فيه الدارسون والمهتمون بالتدريب الإداري والأمني ضالتهم التي تشعرهم بأهمية صناعة التدريب، وأن يُحسن المختصون والمهنيون في المراكز التدريبية خطواتها وعملياتها المتمثلة في تاءاتها الخمس: تات، تبت، توت، تنت، وتصت .

واهم ما ينبغي مراعاته عند النهوض بهذه العمليات التدريبية الخمس هو خصوصية التدريب الإداري والأمني العربي تخطيطا وتصميما وتنفيذا

من اجل الحفاظ على الهوية العربية الإسلامية لمجتمعاتنا ومؤسساتنا ولقياداتها وموظفيها ولرجال أمنها والحرص على تعميق البعد العقائدي وغرس القيم الروحية والأخلاقية فهي السد المنيع لتحصين المتدربين الذين يشاركون بالبرامج التدريبية سواء في الداخل أو في الخارج من محاولات الجهات والقوى المعادية سياسيا وفكريا لاختراق الصفوف عبر الأساليب والوسائل اللامشروعة بذريعة التدريب وإكساب المهارات والممارسات الجديدة كان يتم توريطهم بعلاقات ترفيهية وبرامج اللهو والاستمتاع ثم توريطهم وابتزازهم للحصول على المعلومات او زجهم داخل الشبكات المشبوهة دون وعي أو قصد منهم .

وهناك العديد من الأمثلة على العناصر التي سقطت في شباك الجرائم المنظمة وجرائم الإرهاب والتجسس ممن يقبعون في السجون بسبب الغفلة وضعف الإيمان أو عدم الوعي بنوايا بعض الجهات التي تتستر تحت مسميات المراكز التدريبية في اغلب الدول المتمرسة في عمليات غسل الأدمغة واختراق من ترى فيهم الاستعداد للانغماس في الملذات والعلاقات الجنسية أو للكسب السريع.

وقد نبهت الجمعية الدولية لمدارس الإدارة (IASIA) وحذرت من خطر عدم الاهتمام بالقيم الأخلاقية في إعداد البرامج بعد أن وجدت وعبر دراسة مسحية أن هناك العديد من الدول التي تتجاهل ذلك عند تصميم برامجها التدريبية. خاصة وان العولمة وشبكاتها ومواقعها قد سهلت على تجار المخدرات والمهربين والمتعاطين بغسل الأموال الكثير من الوسائل التي مكنتهم من اختراق رجال الأمن ورجال القضاء وبعض القياديين في العديد من الأقطار المتقدمة والنامية على حد سواء.

المراجـع

أولاً: المراجع بالعربية

أبو خضير، إيمان سعود (١٩٩٧م)، «تقييم برنامج تنمية المهارات الإشرافية في معهد الإدارة»، الرياض: مجلة الإدارة العامة، ع٢١.

الألفـي، رمضـان (٢٠٠٠م)، «المتابعـة والتقويـم في مجـال التدريـب الأمني وركائزه»، مجلة مركز بحوث الشرطة، أكاديمية مبارك للأمن، ع١٨.

بـرود، ماري، وبنوسـتروم جـون (١٩٩٧م)، تحويل التدريـب؛ ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية، القاهرة.

بروكـس، جل (٢٠٠١م)، قدرات التدريـب والتطوير: دليل علمي ؛ ترجمة عبد الاله اسماعيل، معهد الإدارة العامة، الرياض.

بسـيوني، إبراهيـم، وعبد العظيم جـاد (١٩٩٥م)، «نموذج مقترح لترشـيد الاحتياجـات التدريبية»، مجلة مركز بحوث كليـة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.

البسـيوني، مصطفـى (١٩٩٣م)، «تقييـم الخطـة التدريبية لموظفـي الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان»، مجلة الإداري، ع٥٤، لسنة ١٩٩٣م.

البكر، قاسـم محمد (٢٠٠١م)، «واقع تقييم البرامـج التدريبية»، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، ع٥٧.

بلانتشـارد، كينث وسـبنسر جونسـون (٢٠٠٤م)، مدير الدقيقـة الواحدة، مكتبة جرير: الرياض.

بنجـر، فوزي(٢٠٠٥)«خصائـص التدريب واهدافـه وانواعه»ورقة مقدمة (د.ا.م) (*) جامعة نايف العربية.

بوزبر، أحمد (٢٠٠٦م)، ملتقى الديكام، شعاع، عمان، الأردن.

بيات، محمد راشد (١٩٩٤م)، «طرق تحديد الاحتياجات التدريبية الشرطية: تطبيقاً على شرطة دولة الإمارات»، مجلة الفكر الشرطي، ع٨.

البيشي، محمد ناصر (١٤٢٧هـ)، «ضعف مخرجات التدريب»، رسالة معهد الإدارة العامة، الرياض.

تريس، وليم (١٤٢٥هـ)، تصميم نظم التدريب والتطوير، ط٣، ترجمة سعد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

تريـسي، وليـم (٢٠٠٤م)، تصميـم نظـم التدريـب والتطوير؛ ترجمة سـعد المجالي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

توفيـق، عبـد الرحمـن (١٩٩٤م)، العمليـة التدريبية، مركز الخـبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

توفيـق، عبـد الرحمـن (١٩٩٦م)، «تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة: تجارب ونماذج تطبيقية»، مركز الخبرات المهنية، القاهرة.

توفيـق، عبـد الرحمـن (٢٠٠١م)، التدريب عـن بعد، مركز الخـبرات المهنية للإدارة، بمبيك، القاهرة.

توفيق، عبد الرحمـن (٢٠٠٤م)، التدريب الفعال بالأهداف والنتائج، مركز خدمات المهنة الإدارة، القاهرة.

(*) أوراق مقدمة إلى دورة إعداد المدربين، عقدت بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في ٤-٢٨/ ٥/ ٢٠٠٥م.

جمال الدين، ماهر (١٤١٦هـ)، «طرق تحديد الاحتياجات» مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، ع٤.

الحازمي، محمد وخالد زروق (٢٠٠٥م)، «نظام القدرات في تحديد الاحتياجات التدريبية المهمة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مج١٠، معهد التنمية الإدارية الإمارات العربية المتحدة.

حسين، محمد حسنين(٢٠٠١) الجلسات التدريبية الفعالة من الإعداد حتى التقويم.مجدلاوي، عمان.

حلمي، عمر (١٩٩٤م)، التدريب الإداري، مكتبة عين شمس، القاهرة.

حمدان، محمد زيدان (١٩٩١م)، تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، دار التربية الحديثة، عمان.

حمزاوي، محمد سيد (٢٠٠٥) «متغيرات القرن الحادي والعشرين وضحية تطوير أساليب التدريب الأمني» (د.ا.م) جامعة نايف العربية.

الحميدان، أحمد ويحيي آل عباس (٢٠٠٦م)، «نظام القدرات في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية»، رسالة معهد الإدارة، الرياض، ع٦٢.

خطاب، عايدة (١٩٩٨م)، «تحديد الاحتياجات التدريبية كمدخل لتحقيق التميز؟، فصل في كتاب: الإدارة آفاق المستقبل، مركز وايلاسرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.

درة،عبدالباري(١٤١٦هـ)،«تحديدالاحتياجاتالتدريبيةفيالمؤسساتالشرطية العربية:المفاهيموالمداخل،مجلةالفكرالشرطي،الشارقة،ع٣.

درة، عبد الباري (٢٠٠٠م) ، «تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحى المبني على النظم»، المجلة العربية للإدارة، ع١.

درويش، عبد الكريم (١٩٩٧م)، التدريب: منظور علمي وعملي، المجلة العربية للتدريب، القاهرة: ع٥.

درويش، عبد الكريم (٢٠٠٨م)، «الإدارة المؤسسية الاستراتيجية مدخل السجمات الست للخدمة المتميزة»، الشارقة: الفكر الشرطي، ع٦٤.

الراجح، صالح عبد الرحمن (١٤٢٦هـ)، «التجارة بالتدريب»، رسالة معهد الإدارة العامة، الرياض، ع٥٧.

راي، ليسلي (٢٠٠١م)، كيفية قياس فعالية التدريب؛ ترجمة حمزة سر الختم، معهد الإدارة العامة، الرياض.

رجب، عبد الكريم (٢٠٠٦م)، «وصفة عالمية سحرية للقضاء على حالات الهدر وحل المعضلات الإدارية»، رسالة معهد الإدارة العامة: الرياض، ع٦٢.

سمت، مارشال وآخرون (١٤٢٧هـ)، التدريب للقيادات العليا؛ ترجمة سيف بن عبد العزيز السيف، معهد الإدارة العامة للشؤون المالية.

سمث، مارشال وآخرون (٢٠٠٦م)، التدريب للقيادة : كيف يساعد أفضل المدربين في العالم القادة على التدريب؛ ترجمة سيف السيف، معهد الإدارة العامة، الرياض.

الدرعاني،محمد(٢٠٠٥)»طرق وأساليب إعداد التقارير» في (د.ا.م) جامعة نايف العربية.

السيد، رضا (١٩٩٨م)، «نظرية مستقبلية في تحديد الاحتياجات»، فصل في كتاب: الإدارة آفاق المستقبل، مركز وايل سرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.

الشـاعر، عبد الرحمن ابراهيـم (٢٠٠٥)«عناصر التدريـب» ورقة مقدمة الى (د.ا.م) جانعة نايف العربية.

ـــــــــــــــــ(١٤٢٦هـ)، أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، دار ثقيف للنشر والتأليف، الرياض.

الشـامسي، ميثاء وآخرون (٢٠٠٣م)، الواقع المهني للمرأة الخليجية: دراسة دولية مقارنة، أبوظبي.

الشـعلان،فهد(٢٠٠٥)«عوائق موضوعيـة في طريـق المتدربـين» ورقـة في (د.ا.م) جامعة نايف العربية.

شـكر، ليـلى حسـام الديـن (٢٠٠١م)، «تأثير كل مـن الأسـاليب التقليدية والحديثـة عـلى فعالية التدريـب بالتطبيق على معهـد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية»، المجلة العربية للإدارة، ع١.

الصعيدي، عبد الله (١٩٩٨م)، مفهوم وأنماط الجريمة الاقتصادية المستحدثة ودور التدريـب الشرطـي في مواجهتهـا، مجلة الفكـر الشرطي، أبو ظبي.

الصوا، غازي، وليد حماد (٢٠٠٤م)، تقويم البرامج والسياسات الاجتماعية، معهد الإدارة العامة، الرياض.

صوفـان، عاكف (٢٠٠١م)، «معوقات العمـل التدريبي في المجال الشرطي ودور التقييـم والقيـاس في دعـم مسـيرته»، مجلة الفكـر الشرطي، ع٣٨.

ضرار، قاسـم (١٩٩٨م)، تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة، مطابـع الطلائع الجديدة.

ضرار، قاسم محمد (٢٠٠٢م)، فاعلية مدير التدريب في عصر العولمة وما ينبغي أن يكون، مطابع سمحة، الرياض.

البطاينة ، نجيب (٢٠٠٥)«تصميم البرامج التدريبية»،ورقة مقدمة الى (د.ا.م) جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٢م)، التدريب: مفهومه وفعاليته وبناء البرامج وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

الطيب، حسن أبشر (٢٠٠٣م)، «مدخل لتطوير التدريب»، ورقة تدريب مقدمة في دورة «إعداد المدربين»، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

عبد الرحمن، محمد عبد الرحمن (١٩٩٣م)، «أسس تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة الأمنية»، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، ع٦.

عبد الوهاب، علي محمد (١٩٩٧م)، «طرق تحديد الاحتياجات التدريبية: دراسة ميدانية»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

عثمان، فاروق السيد (١٩٩٧م)، استراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين، دار المعارف: القاهرة.

العسكر، هلال (١٤١٥هـ)، تقييم البرامج التدريبية، مرامر للطباعة، الرياض.

علي، حسن (١٩٩٧م)، «تحديد وتقييم احتياجات التدريب»، معهد الإدارة، مسقط.

عمارة، بثينة حسنين (٢٠٠٠م)، العولمة وتحديات العصر، دار الأمين، القاهرة.

العمر، عبد العزيز(٢٠٠٥)«الجلسات التدريبية»،ورقة تدريب مقدمة في دورة «إعداد المدربين»، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

فوكس، جيمس (١٩٨٣م)، التدريب مبادئه وعملياته ؛ ترجمة وهيب سمعان وآخرين، دار النهضة العربية، القاهرة.

القحطاني، سالم (٢٠٠٥م)، «أساليب التدريب الحديثة»، محاضرة قدمت في الدورة التدريبية لإعداد المدربين، كلية التدريب بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

العسكر، هلال(٢٠٠٥)«المهارات التدريبية» «ورقة تدريب مقدمة في دورة «إعداد المدربين» بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الكبيسي، عامر (١٩٩٧م)، «أهم معضلات إدارة الأفراد في المنظمات الدولية والإقليمية: دراسة مقارنة بين هيئة الأمم المتحدة وجامعة الدول العربية»، مجلة الإداري، عمان، ع٧١.

ـــــــــــــــ (٢٠٠٣م)، أولويات التدريب الأمني، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ـــــــــــــــ (٢٠٠٥) «ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدينة»، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

ـــــــــــــــ (٢٠٠٤م)، سيكولوجيا التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ـــــــــــــــ (٢٠٠٦م)، «أشكاليات إدارة البرامج التدريبية وتقنيات حلها والوقاية منها»، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ع٣٩.

ـــــــــــــــــــ (٢٠٠٧م)، التدريب الأمني العربي : الواقع وآفاق تطويره، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ـــــــــــــــــــ (٢٠٠٩)«ادارة المعرفة وتطوير المنظمات: الطموحات والتحديات»، مجلة الادارة العامة، الرياض.

كولز، لدوبروسو، ل. (٢٠٠١م)، الدراية الفنية في تدريب المدربين؛ ترجمة حسين صلاح الدين، دار الرضا للنشر، دمشق.

كيركباترك، رونالد (١٤٠٧هـ)، «تقييم التدريب»؛ ترجمة فارس حلمي، المجلة العربية للتدريب، ع١.

اللحيد، عبد الحسن (١٤٢٥هـ)، حقيبة برنامج تحديد الاحتياجات التدريبية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

المبارك، أحمد سالم (١٤٢٥هـ)، «اعتماد التدريب السلوكي على الفكر العربي»، مجلة التدريب والتقنية، ع٦١.

مجلة الامن والحياة(١٤٢٦ هـ)،العدد٢٦،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٤م)، «تقييم التدريب الشرطي ... كيف؟»، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، ع٢.

المفتي، كمال (١٩٨٢م)، «فعالية البرامج التدريبية بين القياس والتقويم». الرياض: مجلة الإدارة العامة، ع٢٣.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية (١٩٩٧م)، «تنمية المهارات القيادية والسلوكية»، دليل المدرب؛ تحرير أحمد صقر عاشور، القاهرة.

المهيني، نوال (٢٠٠١م)، الإدارة بالحب، مدبولي الصغير، القاهرة.

هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠٠٣م)، دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

الهويدي، حميد (١٩٩٩م)، اقتصاديات التدريب بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث والدراسات، شرطة الشارقة.

هيبرد، مالكولم (١٩٩٧م)، «مؤشرات الأداء في تقييم العمل الشرطي»، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، ع٢٣.

الوقيد، وصفي (٢٠٠٧م)، المنظمة بين الفكر الإدارية والممارسة، رسالة معهد الإدارة العامة، الرياض، ع٦٩.

ويلز، مايك (٢٠٠٥م)، إدارة عمليات التدريب: وضع المبادئ موقع التنفيذ؛ ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، معهد الإدارة العامة بالرياض.

يعقوب العادل(٢٠٠١)«الاخفاق في تحديد الاحتياجات التدريبية»المجلة العربية للدراسات الامنية والتدريب،العدد ٣٣،جامعة نايف.

اليوسف، عبد الله عبد العزيز (٢٠٠٤م)، أساليب تطوير البرامج والمناهج التدريبية لمواجهة الجرائم المستحدثة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

اليوسف، منصور (٢٠٠٧م)، «الاضطهاد الإداري»، رسالة معهد الإدارة العامة، الرياض.

المراجع الأجنبية

Bartram, S. and B. Gibson (2000), Training Needs Analysis Gower.

Berkshire Associates, (2008), New Trends in Training Delivery. Baila Berkshirc Assiciates.com.

Brown, J. (2003), «Training Needs Assents: A Must of Developing and Effective Tanning Program», Personnel Management, Vol. 31, No.4.

Hails, J. and R. Borum (2009), Police training and specialized approaches to respond to people with mental illnesses›. Crime and Delinquency.

Holton, E. Elal, (2005), «Large-scale performance- Driven Training needs Assessment: A case study», Personnel Management, vol. 29, No. Public.

McAffee, J. and Musso, S. (1995), Police training and citizens with mental retardation. Criminal Justice Review May, P. 55-65.

Odiorne, J.S. (1994), Strategic Management of Human Resources Aprofolio Approach, Sanfracisco – Jossey Bass.

Rummer, G.A. (1990), «Training Development: Handbook, N.Y.: Magow-Hill Company.

Spoon, W. R. and White, R. P. (1997), Four Essential Ways That Coaching Can Help Executives. Greensboro, N.C.

Vukovic,Goran.(2008) Training of civil servants in the sloven state administration.In Intrenational Review of Administrative Sciencies.Vol.7N.4

Witherspoon, R. and White, R. P. (1997), Four Essential Ways that Coachirg can heop Executives Green Sboro, N.C.