

أثر التدريب في تطوير الموارد البشرية وتنميتها بالتطبيق

على موظفي إدارة الطوارئ والسلامة العامة

(القيادة العامة لشرطة أبوظبي)

إعداد

الدكتورة/ زينب الخرابلي

أستاذ مساعد في قسم إدارة الموارد البشرية

كلية المينة الجامعية بعجمان

أثر التدريب في تطوير الموارد البشرية وتنميتها بالتطبيق

على موظفي إدارة الطوارئ والسلامة العامة

(القيادة العامة لشرطة أبوظبي)

الدكتورة/ زينب الغرابلي

استاذ مساعد في قسم إدارة الموارد البشرية

كافة المدينة الجامعية بعجمان

مقدمة

مع التقدم العلمي والتقني المتسارع الذي يشهده العالم في مجالات الحياة كافة أصبح التدريب من أهم الوسائل في تنمية الموارد البشرية، وتزويدها بالخبرات العلمية والمهارات الفنية والإدارية التي تمكنها من زيادة الكفاءة الإنتاجية، وتحديث الأنظمة، واللوائح وتطوير الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات الإدارية.

وتتمثل أهمية التدريب في عملية التجديد والمحافظة على حيوية النشاط في المنظمة، فالتدريب بما يقدمه من معارف جديدة وأفكار مستحدثة، ومعلومات متنوعة يعمل على تزويد العاملين بمهارات جديدة وقدرات عديدة تؤثر في الاتجاهات وتحسن من أساليب الأداء، وتطور من قدرات الفرد، وتساعد على تجديد نظرتهم لطبيعة الدور الذي يؤديه في المنظمة، وبالتالي يرفع من إنتاجيته، وتنفيد المنظمة من ذلك في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ونظراً لأهمية التدريب سعت المنظمات المعاصرة إلى تحقيق فاعلية التدريب باعتباره جزءاً أساسياً من استثماراتها الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، وعصباً حيوياً لبناء الخبرات والمهارات المتجددة للعاملين على مختلف المناصب الإدارية التي يشغلونها خاصة وأن للتدريب مردوده الإيجابي على الفرد والمنظمة والدولة.

ولقد أولى سيدي نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية دعمه اللامحدود للعملية التدريبية واهتمامه المتزايد بتدريب وتأهيل رجال الأمن على اختلاف رتبهم ووظائفهم وفق أعلى المعايير والمواصفات العالمية ليكون لهم السبق والريادة الدائمين في مواجهة مرتكبي الجرائم التي يستخدم مرتكبوها الأساليب العلمية والتقنية الحديثة التي لم تكن معروفة في السابق، كذلك التدريب على مواجهة الحوادث والكوارث باختلاف أنواعها.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في:

وصول منتسبي القوة وخاصة ممن قضوا فترة طويلة بالعمل إلى التشبع من التدريب وعدم الإقبال عليه، كما لا يوجد التحفيز المناسب الذي يغير فكرهم ويؤدي بدوره إلى استمراريتهم في التدريب، حيث أن العلاقة المستمرة ذات التأثير المتبادل بين الفرد والعمل الذي يؤديه تحتاج إلى تنشيط وتجديد، فهي إن تركت

تدور في نفس الحلقة فقد يترتب على ذلك تقادم معلومات الفرد وعدم صلاحيتها، وتجمد خبراته ومهاراته عند حد معين وربما تقلصها وانكماشها وعجزها عن مقابلة ما يستجد من تطورات.

ولعل المشكلة الرئيسية لهذا البحث تكمن فيما تم ملاحظته من تطور سريع ومضطرد في أساليب ارتكاب الجريمة الأمنية، وهو ما يستلزم تنمية مهارات ومعارف العاملين في القطاع الأمني للإلمام بها، فلا يمكن التصدي لأساليب حديثة في ارتكاب الجريمة بأساليب ومعارف متقادمة.

لذا يمكن القول بأن نجاح أو إخفاق المنظمات الإدارية والأجهزة الأمنية في أداء أعمالها إنما يعزي وبشكل كبير على مستوى تدريب منسبها واستمراريتهم في التدريب والذي يحافظ على مستوى تدريبي مرتفع مما يؤدي إلى استقرار مستوى أداء القيادة ككل والمحافظة على الميزة التنافسية لها.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها موضوع غاية في الدقة ألا وهو: استمرارية منتسبي القوة في التدريب، وإيجاد الوسائل المناسبة لتحفيزهم لتحقيق ذلك، حيث أن التدريب ليس بالنشاط الذي ينفذ مرة أو عدة مرات فقط في حياة القيادة، بل هو نشاط مستمر ما دامت القيادة قائمة وتعمل وتقدم إنتاجاً. والفرد العامل فيها قد يخضع للتدريب عدة مرات كلما جندت بعض الظروف التي تستدعي ذلك، ويمكن توضيح أهم الظروف بما يلي:

- ١- إدخال تغييرات على أساليب العمل الإدارية في القيادة والمهن الفنية.
- ٢- إدخال تغييرات على نوعية الخدمات في القيادة.
- ٣- إدخال تغييرات فنية على طريقة تقديم الخدمات، فالتطور التكنولوجي الحديث المتزايد يتطلب تدريباً منظماً للعاملين لتحسين وتطوير أدائهم وملائمته معاً.
- ٤- انخفاض مستوى كفاءة بعض الفئات من العاملين.
- ٥- الحاجة إلى عدد من العاملين المدربين والمؤهلين لشغل وظائف ذات أعباء ومسؤوليات أكبر في المستقبل.
- ٦- تدريب الأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة حيث أن عملية الإحلالات عملية مستمرة في جميع المستويات الإدارية نتيجة الترقية والنقل والتعيين الجديد.
- ٧- تطور أساليب ارتكاب الجريمة عن ذي قبل .

أهداف الدراسة :

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:

- ١- إلقاء الضوء على مفهوم التدريب، أهدافه، أنواعه، أساليبه.

- ٢- إلقاء الضوء على عناصر التدريب وأهميتها للقيادة و للعاملين بها حتى يقوم جميع منتسبي القوة بالمهام والواجبات الملقاة على عاتقهم على الوجه الأمثل.
- ٣- بيان أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية.
- ٤- بيان معوقات تنفيذ العملية التدريبية وكيفية القضاء عليها وتذليل المشكلات التي تواجه المدربين والمدربين على حد سواء.
- ٥- بيان العلاقة بين التدريب الناجح والجودة في الأداء داخل المنظمات الأمنية .
- ٦- تقديم المقترحات والتوصيات التي تخدم وترقى بواقع التدريب بإدارة الطوارئ والسلامة العامة.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المكتوبة عن طريق المراجع والمصادر المختلفة لبناء الإطار النظري والأسلوب التطبيقي للعملية التدريبية على منتسبي القوة بإدارة الطوارئ والسلامة العامة.

تساؤلات الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مفهوم التدريب، أهدافه، أنواعه، أساليبه.
- ما مفهوم الاحتياجات التدريبية وأهميتها للمنظمة.
- ما الوسائل التي يتم تقويم التدريب من خلالها للوصول إلى أفضل النتائج عن طريق القضاء على الأخطاء وتعزيز نقاط القوة في العملية التدريبية.
- ما المعوقات التي تواجه تنفيذ العملية التدريبية والحلول الناجعة لهذه المعوقات.

خطة الدراسة :

في ضوء ما تقدم بيانه، وللإجابة عن التساؤلات المحددة لهذه الدراسة، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث دراسية وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: التدريب كنظام ويشتمل على مطلبين:

المطلب الأول: ماهية التدريب، مفاهيمه، أهميته، أهدافه.

المطلب الثاني: أنواع التدريب، أساليبه.

المبحث الثاني: عناصر العملية التدريبية ويشتمل على مطلبين:

المطلب الأول: ويتناول: تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد أنواع التدريب.

المطلب الثاني: مرحلة تصميم البرامج التدريبية، مرحلة تحديد الأساليب التدريبية، مرحلة تقويم البرامج التدريبية.

المبحث الثالث: المعوقات والمشكلات التي تواجه العملية التدريبية والحلول الناجحة لها ويشتمل على مطلبين:

المطلب الأول: المعوقات والمشكلات التي تواجه العملية التدريبية بإدارة الطوارئ والسلامة العامة.

المطلب الثاني: الحلول المقترحة للمعوقات والمشكلات التي تواجه العملية التدريبية بإدارة الطوارئ والسلامة العامة.

نتائج الدراسة:

التوصيات

الخاتمة:

المراجع والمصادر:

الملاحق:

المبحث الأول

التدريب كنظام

تمهيد:

يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها بصفة عامة سلبية أو خدمية وأسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، فمن الحقائق المسلم بها أن ارتفاع تكلفة الإنتاج تؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على المنافسة خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة.

المطلب الأول

ماهية التدريب، مفاهيمه، أهميته، أهدافه

مفهوم التدريب

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل.

حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أداؤهم وسلوكهم خلال العمل"^(١).

أما صلاح عبدالباقي فقد عرّف للتدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل"^(٢).

وعرف أيضاً بأنه: "الإجراء المخطط له لتعديل الاتجاهات الشخصية والوظيفية والمعرفة أو المهارة عن طريق تجربة في التعلم لإنجاز أداء فعال في نشاط محدد أو سلسلة من النشاطات. والغرض من التدريب في موقع العمل هو تطوير قدرات الفرد وتلبية حاجات المنظمة الأنية وفي المستقبل"^(٣).

ويعرف التدريب الأمني بأنه: "تلك الجهود العلمية والعملية، النظرية والتطبيقية، التي تقوم بها الإدارات التدريبية التابعة للأجهزة الأمنية والمتعاونة معها، لتحديد احتياجاتها الفعلية من التدريب، وإعداد الخطط السنوية، وتصميم برامجها وتنفيذها وتقييمها وتطويرها، بهدف إكساب متدريها من الضباط والأفراد والمدنيين العاملين معهم المعارف، وتنمية المهارات، وغرس الميول والقيم الإيجابية، وتعديل السلوكيات، وتحسين الكفاءات، وتمكين المؤسسات من معالجة إشكالياتها ومواجهة تحدياتها وتحقيقها للأهداف الأمنية التي أنشئت من أجلها بفاعلية وكفاءة"^(٤).

كما يعرف التدريب في المجال الشرطي بأنه: "عمليات مخططة ومستمرة تستهدف تنمية معارف ومهارات رجال الشرطة، وتمكينهم من استيعاب متغيرات وتكنولوجيا العصر بما يعينهم على مواجهة التحديات التي تفرضها طبيعة العمل الشرطي، وبما يضمن استمرار الكفاءة في الأداء وإنجاز المهام"^(٥).

ومن خلال دراسة وتحليل التعريفات السابقة، يمكن استخلاص مجموعة من الملاحظات المتعلقة بمفهوم التدريب، وهي:

- التدريب عملية مخططة: إن الهدف من التدريب تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين بالشكل الذي يلبي احتياجات كل من المنظمة والعاملين.

١- خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: منخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٤، ص ٨٩.

٢- صلاح عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠، ص ٦٩.

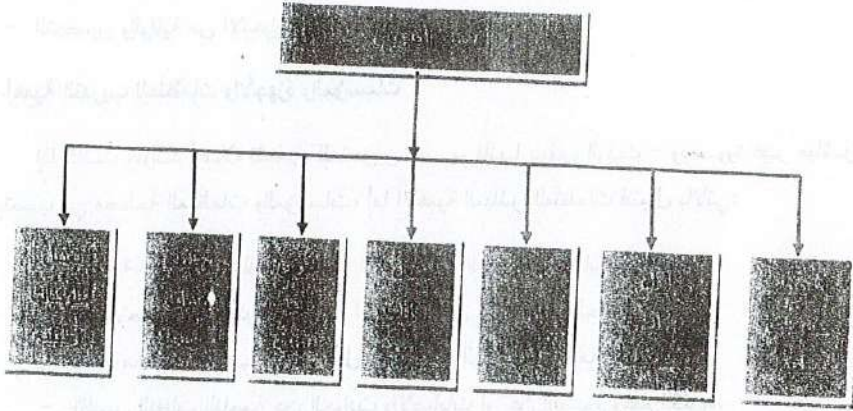
٣- منصور عبدالعزيز المشوق، المنخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١، ص ٢٥١.

٤- عامر خضير حميد الكبيسي، التدريب الأمني العربي: واقع وأفاق تطويره، دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٧، ص ١٩.

٥- محمد بن حميد الثقفي، التدريب الأمني في ضوء التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي "الواقع والمستقبل"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٨، ص ٢٩.

- التدريب عملية مستمرة: بعد التدريب عملية ذات طبيعة متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التغيير المطلوب مواكبتها في ظروف العمل والبيئة المحيطة بها.
 - التدريب عملية شاملة: بمعنى، شمولها لكل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة - العليا، الوسطى، والتنفيذية.
- والجهود التي تبذلها المنظمات لتطوير وتحسين الأداء تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى أداء العنصر البشري، وأن العاملين المدربين هم أكثر العناصر مساهمة في تحقيق معدلات الأداء المرغوبة مقارنة بزمناتهم غير المدربين^(١).

الشكل رقم (١)



المصدر: إعداد الباحث

أهمية التدريب:

من خلال الشكل السابق يتضح أهمية التدريب في ثقل مهارات العاملين وهو ما ينعكس على أداء المنظمات - وبخاصة الأمنية- ويمكن استعراض أهمية التدريب في النقاط الآتية:

أولاً: أهمية التدريب وفقاً لأطرافه:

١- أهمية التدريب بالنسبة للأفراد الذين يتم تدريبهم وتتمثل 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.

١ - سامر عبيد عبدالله الصاعدي، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادة الأمنية في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠١١، ص ٦٧.

- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- 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.
- التخفيف من الصراعات والنزاعات والضغط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
- غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة واجتناب العادات السلبية.
- التحصين والوقاية من الانحراف والفساد واستغلال الوظيفة .

٢- أهمية التدريب للمنظمات والأجهزة والمؤسسات

إذا 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 التسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والمواءمة.
- تقليص النفقات الناجمة عن الحوادث والإصابات أو عن التضخم وعدم الكفاءة.
- تحسين السمعة وثوق العلاقات مع الجمهور .
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.

٣- أهمية التدريب بالنسبة للمجتمعات

للتدريب 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:

- أن التدريب يعد ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها.
- أن التدريب يعد أحد آليات التوطين التي يمكن للدولة أن تحل عن طريقه العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة .
- يسهم التدريب في تقليص معدلات البطالة المقنعة ومعدلات التضخم الإداري.

- أن التدريب بمعناه الواسع والشامل يعد بمثابة الجهد الوقائي^(١).

ثانياً: أهمية التدريب وفقاً لأهدافه:

نظراً لتعدد الجهات المستفيدة من التدريب فإن أهميته لن تكون متماثلة ومتساوية وبنفس القدر لهذه الأطراف والمستويات. ولذلك أثرنا أن نميز بين أهمية البرامج التدريبية وفقاً للهدف المباشر المراد منها:

١- الأهمية التعريفية والتأهيلية:

من المعلوم أن البرامج التعليمية التي يجتازها الطلبة والدارسون عبر مراحل التعليم المختلفة تركز بالأساس على إكساب المعارف وتقديم المعلومات وإعطاء القاعدة النظرية والأكاديمية التي اختاروها لتكون مدخلاً لشغل الوظائف بعد تخرجهم.

٢- الأهمية التحديثية والتطويرية:

التحديث والتطوير هنا ينصب على إثراء المعرفة النظرية لحقل التخصص الأكاديمي للمتدرب، ومواصلة ما يستجد فيه من نظريات أو تطبيقات أو تقنيات .

٣- الأهمية الوطنية والقومية:

وتتمثل في البرامج التدريبية الموجهة للتوطين في شغل الوظائف والمهن والدول التي عانت لعقود سابقة من الاعتماد على القوى الوافدة من العمالة إما لمحدودية سكانها مقارنة بمواردها وثرواتها الطبيعية أو النقص في تأهيلهم^(٢).

المفاهيم الأساسية للتدريب:

١. لا يقتصر التدريب على العاملين الجدد في المنظمة بل يشمل أيضاً القدامى منهم نظراً للتغيرات المستمرة في متطلبات الأعمال والوظائف وفي عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
٢. ليس التدريب حاجة آنية تظهر لمرة واحدة ثم تغيب، بل هو نشاط رئيسي ومستمر.
٣. التدريب لا يفعل أكثر من توفيره الفرصة للتعليم والاستفادة، وهذا لا يمكن أن يتم إلا إذا كان لدى الفرد الحافز والرغبة للتزود بالمعرفة، وتطوير أدائه للعمل.

١ - عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، الرياض، ٢٠١٠، ص ٢١.

٢- المرجع السابق ص ٢٧.

٤. التدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء معلومات نظرية على المتدرب، بل يجب أن يُقترن التدريب النظري بتدريب عملي على المعلومات النظرية التي تلقاها. (١)

أهداف التدريب:

يسعى التدريب إلى تحقيق عدد من الأهداف، هذه الأهداف يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات أساسية، هي:

١- الأهداف المتعلقة بتنمية المعارف والمعلومات:

بمعنى إكساب المتدربين معلومات معينة من شأنه أن تؤثر بالإيجاب في مهاراتهم أو اتجاهاتهم أو سلوكهم، ومن أبرز هذه الأهداف، معرفة التنظيم الخاص بالمنظمة وسياساتها وأهدافها وخططها والمشاكل التي تعترض تنفيذها.

٢- الأهداف المتعلقة بتنمية المهارات والقدرات:

حيث يهدف التدريب إلى إكساب المتدربين المهارات والقدرات التي يفترض أن تؤثر بالإيجاب في كفاءاتهم وفاعليتهم وإنتاجيتهم.

٣- الأهداف المتعلقة بتنمية السلوك والاتجاهات:

وهي خاصة بالتأثير في سلوك واتجاهات المتدربين تجاه المنظمة التي يعملون بها، وإزاء القطاع الذي ينتمون له، وقيمة العمل الذي يقومون به، وهو ما يؤثر أيضاً بالإيجاب على فاعلية وكفاءة المنظمة (٢).

مقومات التدريب:

من خلال الشكل رقم (٢) يتبين أن للتدريب الناجح عدد من المقومات والتي يمكن التعرض لها بالتفصيل فيما يلي :

أولاً: أن يكون للنشاط التدريبي استراتيجية واضحة تتكامل مع باقي استراتيجيات

جهة العمل (٣):

إذ تتوقف كفاءة وفاعلية النشاط التدريبي كنظام على مدى قيامه انطلاقاً من غاية وأهداف واضحة من جهة، ومدى انطلاقه في تكامل وانسجام مع باقي استراتيجيات المنظمة كاستراتيجية الاختيار والتعيين، واستراتيجية التخطيط للقوى العاملة، واستراتيجيات الأجور والحوافز والترقي.

١- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ٢٠٠٥، ص ٤٠.

٢- سامر عبيد عبدالله الصاعدي، مرجع سابق، ص ٦٨.

٣- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٢٣٩.

ثانياً: أن يكون للنشاط التدريبي هيكلاً تنظيمياً يعكس الأنشطة الإدارية وعمليات النظام وفقاً لمبدأ التخصص في العمل:

وعلى ذلك، فإن النشاط التدريبي حتى تتوفر له فرص تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء يجب أن يكون منظماً إدارياً بالشكل الذي يستوفي على الأقل العمليات الأساسية في نظام التدريب، فتكون هناك وحدة إدارية للتخطيط للتدريب، وأخرى لمتابعة تنفيذ التدريب ترتبط بها مدارس ومعاهد ومراكز التدريب، ووحدة أخرى لتقييم التدريب، وهكذا.

ثالثاً: الكوادر البشرية الملائمة للتنظيم:

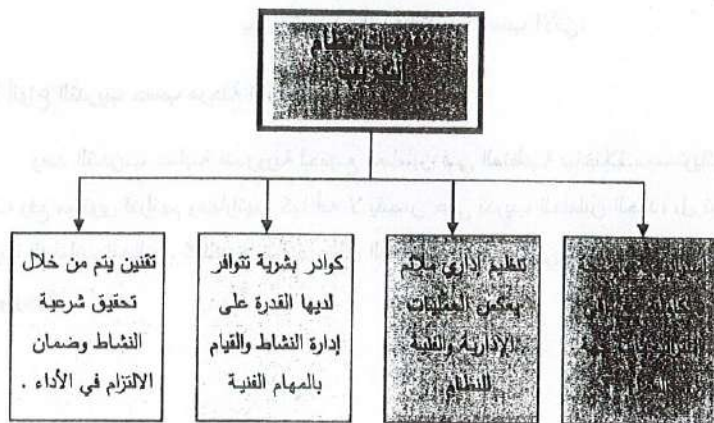
التدريب يُعد نشاطاً فنياً ومن ثم فإن تنظيم التدريب لن يؤدي إلى تحقيق أهدافه ما لم تتوفر لديه الكوادر البشرية القادرة على إدارة أنشطته والقيام بالمهام الفنية في مختلف عمليات التدريب^(١).

رابعاً : تقنين النشاط التدريبي:

وتقنين النشاط التدريبي يُقصد به وضع اللوائح المنظمة والموجهة لمسير النشاط التدريبي في مختلف عملياته، وللتقنين على النحو المتقدم فوائده في تحقيق فاعلية وكفاءة التدريب كنظام، وذلك من وجهتين^(٢) الأولى: تحقيق شرعية ممارسة الأنشطة والواجبات والصلاحيات.

الثانية: ضمان الالتزام في أداء النشاط التدريبي.

الشكل رقم (٢)



١ . عبد الرحمن توفيق : " موسوعة التدريب والتنمية البشرية . العملية التدريبية "، الجزء الرابع، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ١٩٩٤، ص ١٧ .

٢ . جاسم محمد البكر، تخطيط البرامج التدريبية الشرطة، دراسة تحليلية تطبيقية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه، أكاديمية الشرطة . كلية الدراسات العليا، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٤، ص ١٦١ .

التدريب والتنمية الإدارية:

يعتبر التدريب الإداري أحد المداخل الرئيسية وأكثرها فاعلية لتحقيق أهداف التنمية العامة للدولة وعلى الأخص التنمية الإدارية والتي من خلالها يتم رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة. من هذا المنطلق اتجهت الدول النامية ومن ضمنها الدول العربية في الستينات والسبعينات من القرن الماضي إلى الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره المحور الأساس في إحداث التنمية الإدارية^(١)

وتحرص فلسفة التدريب الحديثة على رفع الإنتاجية إما بتخفيض المدخلات (ومن الأمثلة على ذلك إنقاص الوقت الذي يقضيه المتدرب في التدريب) وبتعظيم المخرجات (ومن الأمثلة على ذلك رفع مستوى تحصيل المتدرب). بعبارة أخرى فإن الإنتاجية تتحسن في إطار الفعالية أو الكفاءة.

(٢)

مسؤولية التدريب:

بصفة عامة يمكن القول بأن مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة ما بين الإدارات الوظيفية في المنظمة وإدارة الموارد البشرية والفرد العامل والتي لا يمكن أن تنجز بشكل كفوء إذا لم تلق الدعم من قبل الإدارة العليا للمنظمة^(٣).

المطلب الثاني

أنواع التدريب، أساليبه

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الآتي:

أولاً: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم بهدف رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه لا يقتصر على تدريب العاملين الجدد، بل تبدو الحاجة ماسة لتدريب العاملين الحاليين كذلك خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والأدوات التكنولوجية.

١ - حمد بن سلطان عادي المطيري، معوقات التدريب الإداري للقيادات العسكرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٣، ص ٢٩.

٢ - عبدالباري إبراهيم دوة، الثورة في تدريب الموارد البشرية في المؤسسات وتنميتها، مجلة الفكر الشرطي، المجلد العاشر، العدد (٣٩)، شرطة الشارقة، أكتوبر ٢٠٠١، ص ٧٩.

٣- خالد عبدالرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص ٢٢٨.

وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:

١- تدريب خاص بالموظفين الجدد.

٢- تدريب خاص بالموظفين الحاليين:

ثانياً: التدريب حسب نوع الوظيفة:

١- التدريب المهني والفني:

٢- التدريب التخصصي:

٣- التدريب الإداري^(١).

ثالثاً: التدريب من حيث المكان: وهو قسمان:

١- التدريب داخل موقع العمل:

ويتم هذا النوع من التدريب داخل المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الموظف .

٢- تدريب الأفراد خارج موقع العمل:

ويجري هذا النوع من التدريب خارج موقع عمل الموظف، بمعنى أن الموظف يتعد عن مقر عمله طوال فترة التدريب .

رابعاً: التدريب من حيث الهدف:

وينقسم هذا النوع من التدريب إلى أربعة أقسام نوردها بإيجاز كما يلي:

١- التدريب من أجل تجديد المعلومات:

٢- تدريب المهارات:

٣- التدريب السلوكي وتدريب الاتجاهات:

١ - نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة : دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي،

دراسة ماجستير، جامعة منقوري، قسنطينة، الجزائر، ٢٠٠٨، ص ١٧.

٤- التدريب من أجل الترقية:

أساليب التدريب:

نستعرض فيما يلي أهم أساليب التدريب^(١)

١. التدريب أثناء العمل (On - The - Job Training):

يشجع هذا الأسلوب التدريبي في المنظمات الصناعية بصفة خاصة، وبالذات في الأعمال الصناعية التي يمكن الإلمام والإحاطة بها في فترة قصيرة نسبياً (عدة أيام أو عدة أسابيع).

ونجد أن أسلوب التدريب أثناء العمل بمختلف نماذجه وأشكاله يستغرق وقتاً أطول بالنسبة لفعاليتيه المحدودة في تدريب المديرين والرؤساء. ورغم أن موقف العمل الفعلي هو موقف تعليمي^(٢).

٢. المحاضرة (Lecture):

إن المحاضرات والأساليب التدريبية خارج موقع العمل تعتمد بصورة أساسية على الاتصالات بدلاً من الالتحاق بالعمل^(٣).

ويعرف أسلوب المحاضرة بأنه تقديم الموضوع الذي يتضمنه التدريب بمعرفة خبير أو محاضرين في مادة الموضوع لمجموعة من المتدربين، ما يميز هذا الأسلوب فهو سهولة إعداد مادة المحاضرة وكذا إمكانية إشراك أكبر عدد من المتدربين في المحاضرة، ويمكن زيادة فعالية المحاضرة باستخدام أفلام تدريبية^(٤).

٣. دراسة الحالة (Case-study):

وهو القدرة على تحليل الأمور منطقياً ومواجهة المشكلة والتوصل إلى الحل المنطقي لها^(٥). وتمثل دراسة الحالة نبذة تاريخية أو وصفاً قصيراً، وغالباً ما تقوم على أحداث واقعية، وتستخدم في المساعدة في تشخيص المشكلات وحلها .

١ - زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص ٤١٩.

٢ - زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص ٤٢٣.

٣ - سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ٢٠٠٧، ص ١١٦.

٤ - أحمد باشات، أسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، ط ١، ١٩٧٩، ص ١٤٣.

٥ - محمد شريف إسماعيل، الأساليب الحديثة في تدريب رجال الشرطة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤١٣هـ، ص ٦٦.

٤ . تمثيل الأدوار : Role playing

ويقصد بهذا الأسلوب تقمص المتدرب لدور محدد يسند إليه من خلال موقف تمثيلي يعبر عن مشكلة معينة، ويتصرف المتدرب وفقاً لما يشعر به كما لو كان في نفس الموقف فعلاً، مما يتيح له آرائه بحرية ودون حرج، وبعد انتهاء المتدربين من تمثيل الموقف يتم مناقشة أداء كل منهم من قبل أفراد المجموعة والوصول إلى حلول هذه المشكلة واختيار أفضل التصرفات لمواجهة ذلك.^(١)

وعادة ما يعطى الأفراد في هذه الطريقة بياناً مختصراً عن نوع الدور الذي سوف يقومون به، وتتمثل قيمة هذا النوع من التدريبات في أنه من الممكن أن يلقي الضوء على وجهة نظر مختلفة. على سبيل المثال في عملية التدريب الخاصة بالعلاقات الصناعية^(٢).

٥ . المؤتمرات Conferences:

وهي من الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتدربين في العملية التدريبية^(٣). والمؤتمرات وسيلة شائعة في التدريب الإداري تسهم في تشجيع وتطوير التفكير الجماعي إزاء موضوع مشترك.

٦ . الندوات أو حلقات الدراسة Seminars:

وفيها تشترك مجموعة من المتدربين في بحث موضوع معين على مستوى عالٍ عادة، وله جوانب متشعبة. ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع وإعداد تقرير عنه. ولذلك يشارك في الندوة عادة أعضاء ممن لديهم خبرات واسعة ومعلومات مستقبضة عن موضوع الندوة^(٤).

٧ . نمذجة السلوك Behavior Modeling:

ويعوجب النمذجة يتم إطلاع المتدربين على وظائف معينة وفي مهن محددة على أفلام ومشرائط فيديو تعكس الطرق المختلفة التي تؤدي بها المهام أو تطبيق بها الخطوات لحل مشكلة معينة أو للتعامل مع خطر أو موقف صعب كأن يكون مراهمة مجرمين أو تطويق عصابة أو ملاحقة متهمين أو إطفاء حرائق أو إنقاذ غرقى أو إسعاف المنكوبين وغيرها من العمليات التي غالباً ما تتكرر وتتمثل طرق حدوثها، ثم يتم نقلهم إلى أجواء التطبيق لتمثل الأدوار ليعيدوا ما شاهدوه ويختاروا الطريقة الأفضل للتعامل مع المواقف.

١ - عايش سعد البقسي، تقييم فعالية التدريب على رأس العمل في حرس الحدود، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٠هـ، ص ٥٧.

٢ - باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ١٣٣.

٣ - السيد طه، تحديد الاحتياجات التدريبية، الطبعة الأولى، مركز القرار للإستشارات، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٧٤ و ٧٥.

٤ - زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص ٤٣٤.

٨. الزيارات الميدانية Field Trips:

وهي أفضل من أن يعرض فيلم تسجيلي أو تقرأ ورقة أو حالة دراسية مكتوبة عن الموقع، لأن المتدربين سيشاركون ويلمسون ويتحدثون مع الأطراف التي تنهض بهذه الأنشطة ويوجهون أسئلتهم واستفساراتهم حول ما يجول بخاطرهم حولها^(١)

ويميل الكثير نحو الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التدريب لاستكمال أساليب تدريبية أخرى. ويهدف هذا الأسلوب إلى إعطاء المتدرب فرصة مشاهدة المواقف والحقائق كما تقع فعلاً^(٢).

٩. التدوير الوظيفي Job Rotation:

بمقتضى هذا الأسلوب التدريبي تم إلحاق الفرد بعدد من الوظائف المختلفة بالمنظمة لفترات مؤقتة للإحاطة بأوجه نشاطها، وتتيح هذه الطريقة فرصة زيادة القدرات العامة للموظف المتدرب ودرأيته بأعمال أخرى متصلة ومرتبطة بعمله الأصلي إلى جانب وقوفه على رسالة المنظمة بصفة عامة وأوجه نشاطها المختلفة والارتباط بينها.

١٠. إسناد مهام خاصة Special Assignments:

وهو أسلوب مرن من أساليب التدريب الإداري بصفة خاصة. وفي هذا الأسلوب التدريبي يسند إلى المدير أو الرئيس المتدرب مهام وأعباء خاصة يترك له حرية معالجتها. ومن أمثلة المهام الخاصة: رئاسة لجنة معينة، أو الإشراف على تطبيق نظام جديد للعمل، أو دراسة أوضاع ومشكلات معينة وتقديم مقترحات لحلها^(٣).

١١. العرض الإيضاحي Presentation:

يعتمد على قيام المدرب بأداء المهمة أو المهارة أمام المتدربين بمستوى نموذجي، ويستخدم هذا الأسلوب التطبيقي بعد تقديم المحاضرة النظرية، فالمشاهدة التطبيقية ترفع من مستوى تركيز المتدرب.

١٢. الأداء العملي Performance:

يطلب من المتدرب القيام بعمليات أو مهارات تدرب عليها، سواء بمفرده، أو مع مجموعة من المتدربين.

١- عامر خضير الكبيسي - مرجع سابق - ص ١٨٩ و ٢٠١.

٢ - محمد عبدالفتاح ياغي، التدريب بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع، ١٤١٧هـ، ص ١٨٥.

٣ - زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص ٤٢٥.

١٣. الأفلام التعليمية Educational Films

يعد أسلوب الأفلام التعليمية من أكثر الأساليب استخداماً، فهو يستخدم مصاحباً عادة لأسلوب المحاضرة، ويستخدم لعرض مواقف ومشكلات حقيقية، أو عرض المهارات الواجب اكتسابها من جانب المتدربين مثلاً في وسائل الاتصال مع الآخرين أو تنمية أجزاء المقابلات الشخصية.

١٤. التعلم الذاتي Directed Learning self :-

يتضمن هذا الأسلوب تحمل الموظف مسؤولية جميع جوانب التعلم، فالمتدرب يتعلم وفقاً لقدراته فهو الذي يحدد الوقت، ويعد الأسئلة ويبحث عن إجاباتها من ملاحظة زملائه ومدربه^(١).

١٥. المباريات الإدارية Management Games:

يركز هذا الأسلوب على تنمية المهارات والقدرات التحليلية للمتدربين لترشيد عملية اتخاذ القرار، قائماً في ذلك على افتراض أساسي هو أن مشاكل اتخاذ القرار يمكن قياسها وتحديد أبعادها كمياً Quantified. وفي المباراة الإدارية يقسم المتدربون إلى مجموعات تمثل هيئات إدارية عليا لمشروعات متنافسة. وتتناقش هذه الهيئات الإدارية على اتخاذ القرارات الملائمة لمواقف معينة.

١٦. الإدارة المتعددة Multiple Management:

تستخدم بعض المشروعات الكبيرة هذا الأسلوب التدريبي لتنمية مديرها. ويتم ذلك بتشكيل مجلس إدارة مصغر Junior Board Of Directors بهدف تدريب أعضائه الذين يمثلون مديري المستقبل وإمدادهم بالقدرات والمهارات الإدارية التي تمكنهم من النهوض بالأعباء والمسؤوليات الإدارية عندما يتقلدون مسؤوليات الإدارة العليا في المنظمة^(٢).

١٧. سلة القرارات In-Basket Exercise:

يتم تنفيذ هذا الأسلوب عن طريق تقديم مجموعة من الخطابات والتقارير والمذكرات التي عادة ما ترد إلى المديرين للمتدرب ثم يطلب منه اتخاذ القرارات والاجراءات اللازمة نحوها خلال فترة محدودة، ثم يناقش المدرب هذه القرارات والاجراءات مع المتدرب ويبين له أخطائه^(٣).

١ - ممدوح العقيل، أساليب التدريب ومهارات العرض، الرياض، ١٤٢٠ هـ <http://www.4shared.com/get/ClzQ0eij/.html>

٢ - زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص ٤٤٠.

٣ - ناصر الدخيل، أساليب التدريب وإعداد الخطط التدريبية، محاضرة أقيمت في دورة إعداد المدربين أكاديمية نايف العربية للعلوم

الأمنية، الرياض، ١٩٩٨.

١٨. جلسات المناقشة Discussion Sessions :

في هذا الأسلوب تكون أعداد المشاركين محدودة ويتم تجميعهم في صورة حلقة نقاشية حيث تم النقاش في صورتين، إما أن يكون بصورة العصف الذهني وإما أن يكون بصورة منظمة^(١).

١٩. فريق التدريب Team Learning :

ينطوي هذا الأسلوب على تنسيق عمل الأفراد للعمل مع بعض كمجموعة من أجل تحقيق هدف معين، فنجاح المجموعة يعتمد في المقام الأول على درجة التعاون والتنسيق بين أفرادها، وعلى تبادل المعلومات، وعلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

٢٠. الواجبات Study Assignments :

أسلوب تدريبي يهدف إلى تعزيز التعلم الفردي وإتاحة الفرصة للمتدرب للتعلم خارج قاعة التدريب، يقوم المدرب بتكليف المتدربين بقراءة في كتيب أو دوريات أو أدلة، أو يكلفهم بأعداد مشروع له علاقة بأهداف البرنامج التدريبي، ولا تقتصر الواجبات على القراءة، أو الكتابة بل تصاحبها أيضاً التكليف بحل تمارين.

٢١. المحاكاة Simulation :

يعتمد هذا الأسلوب على جهاز إلكتروني في تزويد المتدرب بالمواقف والحالات المماثلة للمواقف الحقيقية، وعلى المتدرب اتخاذ القرارات بشأنها كما لو كان في عمله الحقيقي. ويساعد هذا الأسلوب على تعريف المتدرب بأثر مهاراته وقراراته في مواقف غير حقيقية قليلة المخاطرة.

٢٢. التدريب باستخدام الحاسب الآلي Computer-Based Training :

يسمى هذا الأسلوب "التدريب التفاعلي" إذ يوفر للمتدرب المادة العلمية، ويطلب منه الاستجابة، ثم يقوم الحاسب الآلي الشخصي بتحليل الاستجابة وتزويد المتدرب بالتغذية الراجعة الفورية.

٢٣. الواقع الافتراضي Virtual Reality :

يزود هذا الأسلوب المتدرب بخبرات تعليمية شبيهة بالواقع باستخدام الحاسب الآلي والمؤثرات السمعية والبصرية والأجهزة المخصصة، التي تولد لدى المتدرب الإحساس بأنه في موقف حقيقي، حيث يمكنه التفاعل معها كما لو كانت حقيقية.

١- عائدة عبدالعزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى "دراسة حالة جامعة تعز"، رسالة استكمال

متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، ٢٠٠٨، ص ١٩.

٢٤. التعلم عن بعد Distance Learning :

لأسلوب التعلم عن بعد نظامين من التقنية الحديثة، النظام الأول يمكن المتدرب الموجود في مركز التدريب من التفاعل مع المدرب أو المتدربين الموجودين في مكان آخر بعيد عنه، أما النظام الثاني للتدريب عن بعد فيعتمد على التدريب باستخدام الحاسب الآلي الشخصي.

٢٥. التعليم المبرمج Programmed Instruction :

تقدم المادة التدريبية على شكل وحدات تدريبية متسلسلة، يختص كل جزء منها بجزء معين من أجزاء الوظيفة التي يشغلها المتدرب، ويدرس المتدرب الوحدة ولا ينتقل إلى الوحدات الأخرى إلا بعد انتهائه من الوحدة التي قبلها.

٢٦. المقابلات الجماعية Group Interviews

حوار مدته من (٣٠-٥٠) دقيقة تقريباً بين خبير ومجموعة من المتدربين، يجيب خلاله على أسئلة المتدربين في موضوع معين.^(١)

٢٧. الحقايب التدريبية Training Packages:

تعرف الحقيبة التدريبية بأنها الملف أو الوثيقة الجامعة التي يتم تصميمها وإعدادها وتنفيذها ضمن برنامج محدد لتلبية احتياجات تدريبية عامة أو خاصة ولأهداف معرفية أو سلوكية بعينها . ويكون محتوى البرنامج ووحداته ومادته العلمية مرتبة بطريقة منطقية وبساعات تكفل إيصال المعلومات وتنمية المهارة المتعلقة بها مع إتاحة الفرصة للتطبيق أو التمثيل عليها^(٢).

٢٨. قراءات خاصة Special Readings:

يصلح هذا الأسلوب التدريبي للرؤساء الإداريين بصفة خاصة فإذا كانت الحاجة ماسة إلى توسيع آفاق المدير الثقافية.

٢٩. برامج خاصة قصيرة الأجل Special Short Team Courses:

يشيع استخدام هذه البرامج لتدريب الأفراد التنفيذيين بصفة خاصة لزيادة معلوماتهم عن العمل كما هو الحال في تدريب رجال البيع أو أخصائيي العلاقات العامة أو أخصائيي التنظيم أو المحاسبين أو غيرهم. وتكون هذه البرامج في الواقع مزيجاً من قاعة الدرس Class Room وخبرة العمل Job Experience^(٣).

١ - ممدوح العقيل، أساليب التدريب ومهارات العرض، الرياض، ١٤٢٠ هـ <http://www.4shared.com/get/ClzQ0Ejj/.html>

تاريخ الإطلاع ٢٠١٦/١٢/١١.

٢ - عامر خضير الكبيسي، التدريب الأمني العربي، مرجع سابق، ص ٤٣

٣ - زكي محمود هائم، مرجع سابق، ص ٤٢٨.

٣٠. الكتيبات التدريبية Booklets Training:

تساعد الكتيبات التدريبية التي توضح كل خطوة من خطوات التدريب بالتسلسل على تعلم المهام، وهذه الكتيبات سهلة الاستخدام لكل من المدرب والمتدرب في نفس الوقت، ويمكن الرجوع إليها عندما تكون في شك من أمرك أثناء إجراء الدورة التدريبية^(١).

٣١. تدريب الحساسية Sensitivity Training:

يهدف هذا الأسلوب إلى زيادة حساسية المدير إلى العلاقات الإنسانية ورد فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين، كما يهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف على آراء الآخرين فيه^(٢).

٣٢. أسلوب المختبرات Lab Training:

شاع تطبيق هذا الأسلوب في أواخر الستينيات لتدريب وتنمية المديرين. ويقوم هذا الأسلوب على فكرة أن الوظيفة الأساسية للمدير هي التعامل مع الناس، ولذلك تبرز أهمية هذا الأسلوب في تدريب وتنمية المديرين في مجال العلوم السلوكية بهدف تغيير سلوكهم واتجاهاتهم. وتوجد أنواع عديدة من التدريب عن طريق المختبرات يبرز منها ما يعرف بتدريب الحساسية^(٣).

المبحث الثاني

عناصر العملية التدريبية

التدريب في واقعها يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفائه في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره.

أما العناصر التي يتكون منها التدريب فهي:

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

ثانياً: مرحلة تحديد أنواع التدريب

ثالثاً: مرحلة تصميم البرامج التدريبية

رابعاً: مرحلة تحديد الأساليب التدريبية

خامساً: مرحلة تقييم البرامج التدريبية

١ - إدارة الموارد البشرية، سلسلة المميزون الإدارية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥، الشركة المصرية للنشر لاونجمان، مصر، القاهرة، ص ١٦٥.

٢ - عيد عبدالله الشمالي، أثر البرامج التدريبية الإدارية على أداء المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤١٧هـ، ص ١٦١.

٣ - زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ٤٢٨.

المطلب الأول

تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد أنواع التدريب

مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية معنية بالدرجة الأولى بتحديد التغيرات المطلوب إحداثها في معرفة ومهارات واتجاهات الأفراد لتعديل أو تطوير سلوكهم بما يحقق أهداف المؤسسة: لذلك فإن من الملمات المتعارف عليها في الأوساط التدريبية، ان التدريب يجب أن يصمم لمقابلة الاحتياجات التدريبية: لأن نجاح أي برنامج تدريبي إنما يقاس بمدى التعرف على الاحتياجات التدريبية أو حصرها أو تجميعها، كما أن أي برنامج لا يؤسس على قياس علمي دقيق للاحتياجات التدريبية يجعل من البرنامج التدريبي جهداً غير مؤثر في الأفراد ولا يحقق الهدف منه^(١).

تعريف الاحتياجات التدريبية:

هو جملة من التغيرات المطلوبة إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج. إن تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الأساسية الأولى التي تسبق أي عمل تدريبي في سلسلة الحلقات المترابطة التي تكون في مجموعها العملية التدريبية، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (٣)

العملية التدريبية^(٢)



١ - عبداللطيف موسى، الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٦، ص ١٥١.

٢ - أحمد هشام العاصماني، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية بالدنمارك، ٢٠١٠، ص ٤٥.

أما الاحتياجات التدريبية فيعرفها درويش وتكلا بأنها: "تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء الممتهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى".^(١)

كما تعرف بأنها: "مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج وبالتالي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة".^(٢)

ويعرفها الطعاني بأنها "معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات فنية وسلوكية يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها لدى المتدرب لمواكبة تغيرات معاصرة".

ويعرفها مكتب الخدمة المدنية الأمريكي بأنها "مجموع التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد المتعلقة بمهارات وخبرات وآراء وسلوكيات واتجاهات الفرد، ليكون لائقاً لشغل وظيفة ما، أو أداء الاختصاصات بكفاءة عالية".^(٣)

ويعرفها هلال بأنها: "مجموع المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الفرد، بهدف إعداده وتهيئته وجعله محققاً للأداء الذي يتطلبه عمله بدرجة محددة من الجودة والإتقان".

ويعرف العزاري الاحتياجات التدريبية بأنها: "ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتنمية شخصياتهم من: المعارف والمهارات الإدارية والفكرية، المعارف والمهارات السلوكية، المعارف والمهارات الفنية. وتعدد تلك المعارف والمهارات باعتبارها احتياجات فردية وليست جماعية، لأن تحقيق الاحتياج الفردي يتم ضمن عملية تدريبية هي في الغالب جماعية".^(٤)

ويشير اصطلاح الاحتياجات التدريبية إلى أن أي انخفاض في معدلات الأداء أو الإنتاج لم يأت نتيجة لسوء الآلات المستخدمة، أو عدم توفر القوى العاملة، أو سلبية الإشراف أو عدم وجود وصف للعمل أو الإجراءات، وإنما جاء بسبب نقص في المعلومات والمهارات.^(٥)

ويمكن الخروج من المفاهيم المختلفة للاحتياجات التدريبية بالآتي:

■ أنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينة- فنية أو سلوكية يراد ترميمها أو تغييرها أو تعديلها.^(٦)

١- عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، منهج مهارات التدريب وتخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٢٤.

٢- عبد المحسن بن مصلح محمد الغامدي، الاحتياجات التدريبية الفنية للعاملين في مجال تنسيق الحدائق في الإدارة العامة للحدائق وعصارة النبتة بأمانة مدينة الرياض، دراسة ميدانية، جامعة الملك سعود، بدون تاريخ نشر، ص ١٣.

٣- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ١٦٣.

٤- نجم العزاري، التدريب الإداري، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٩٣.

٥- يوسف محمد القبان، تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، مجلة الإدارة العامة، ١٩٨٢، ص ١٠٢.

٦- كمال بونص، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، تحديد الاحتياجات التدريبية.

وعندما نقول أن هناك احتياجاً تدريبياً في مؤسسة ما فإننا نفهم من ذلك أن هناك نقصاً أو فجوة في جزء ما من تلك المنظمة وأن التدريب المنظم المخطط يمكن أن يتلافى ذلك النقص أو يغطي تلك الفجوة، فالتدريب إذن يعاون في سد نقص أو عجز معين في المنظمة^(١).

وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي في الأساس عملية بحث وجمع معلومات والخطوة الأولى في أي نشاط لجمع المعلومات هي تحديد الأسئلة التي يجب الإجابة عليها والتحديد الجيد للاحتياجات التدريبية يساعد الإدارة في تخطيط العمالة وتنمية قدراتها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك^(٢).

وبنفس المنطق يتضمن التدريب الحديث أهدافاً تدريبية من هذين النوعين. ومن ثم فإن الاحتياجات التدريبية تمتد لتشمل احتياجات المنظمة للأفكار الجديدة والطرق المستحدثة، واحتياجات الأفراد للتنمية الذاتية وإثبات الذات وغيرها: مما يطمح الأفراد في تحقيقه في مجال العمل^(٣).

ويتغير الأداء الذي يستهدفه التدريب بأخذ أحد الأشكال الثلاثة التالية:

أ. التأثير في المعارف Knowledge:

وذلك يبدأ من إكساب المعارف الجديدة والحديثة، أو دعم وتطوير ما لدى الفرد من معلومات سابقة، أو تغيير نسبي وكلي لما لديه من معارف سابقة انتهت صلاحيتها للاستخدام.

ب. التأثير في المهارات Skills:

ويشمل التأثير في المهارات درجات متفاوتة ابتداء من إكساب مهارات جديدة، وحتى تعديل أو تغيير بعض المهارات السابقة التي لم تعد صالحة أو كافية لتحقيق الأداء المطلوب من حيث المستوى والجودة والارتقاء بالمهارات لمستويات عالية.

ج. التأثير في الاتجاهات Attitudes:

يمثل التعامل مع الاتجاهات عملية صعبة، سواء أكان الهدف إكساب اتجاهات جديدة، أم تطوير وتعديل الاتجاهات السابقة أم تغييرها بما يتناسب مع متطلبات الأداء الجديد^(٤).

١- عبدالباري إبراهيم نرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ٣١٦.

٢- محمد بشارة عبدالرحمن، التدريب بإشارة خاصة إلى التدريب بشرطة الشارقة، مركز بحوث شرطة الشارقة، ١٩٩٩، ص ٢٤.

٣- سعيد ياسين عامر، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة التميز الإداري، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٥١.

٤- محمد عبدالغني هلال، دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣، ص ١١.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

انطلاقاً من مبدأ نجاح أي برنامج يعتمد على تلبية الاحتياجات التدريبية لدى الأفراد وإشباعها، فلا شك أن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة ومفيدة تضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية. تسهم الاحتياجات التدريبية في تحديد المسافة في المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب والمستوى الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته، أو بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء الذي يجب أن يكون عليه بعد التدريب^(١).

المطلب الثاني

مراحل تصميم وتقويم البرامج التدريبية وتحديد أساليبها

مرحلة تصميم البرامج التدريبية:

تعتبر مرحلة تصميم البرامج التدريبية ترجمة فعلية للاحتياجات التدريبية وللخطة التي وضعت لتلبية هذه الاحتياجات فمن خلالها يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من البرامج التدريبية وكذا تحديد الموضوعات وبنود السواد التدريبية التي تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات التي تلبى الاحتياجات التدريبية للمتدربين وتتضمن مرحلة التصميم تحديد الأساليب والوسائل التدريبية الملائمة ونوعية الملحقين ومستوياتهم العلمية، كما يتم تحديد الفترات الزمنية للبرنامج والأماكن التي سينفذ بها.

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن هنا هو: كيف يتم تصميم برنامج تدريبي بصورة دقيقة؟ وماهي الخطوات التي تتبع في ذلك؟

للإجابة على هذا التساؤل فإننا نقول بأنه عندما يتم تحديد الاحتياج التدريبي بدقة والتي يشارك في تحديدها كل من الجهات المستفيدة من التدريب والجهات المنفذة للتدريب وكذا المتدربين، وبعد وضع الخطة التدريبية المناسبة فإنه من السهل على مصممي البرامج التدريبية وضع وتصميم برنامج تدريبي بصورة جيدة. وذلك باتباع الخطوات التي حددها بعض الكتاب والباحثين والتي نوجزها بالآتي^(٢):

أ. تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

ويقصد بأهداف البرنامج التدريبي الغايات التي يسعى إلى تحقيقها وهي أو خطورة يجب تحديدها في عملية تصميم البرنامج التدريبي^(٣).

١- عبداللطيف موسى، مرجع سابق، ص ١٥٩.

٢- علي محمد عبدالوهاب، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٤٠١هـ، ص ١٠٦.

٣- سعد أحمد الجبالي، الأهداف السلوكية في مجال التدريب، المجلة العربية للتدريب، المجلد الرابع، العدد السابع، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص ١٢.

ب. تحديد محتوى التدريب:

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج التدريبي يأتي دور محتوى التدريب أي الموضوعات التي سوف يتم تقديمها للمتدربين خلال فترة البرنامج التدريبي والتسلسل المنطقي لتلك الموضوعات والربط بينهما^(١).

ج. تحديد مواد التدريب:

وهو ما يسمى بالحقائب التدريبية والتي تتكون من مواد مكتوبة وحالات دراسية وأفلام وما إلى ذلك وتعتبر الحقائب التدريبية التجسيد الحي لكل عناصر البرنامج، ولكن إعداد هذه الحقائب لا يلاقي غالباً ما يستحقه من اهتمام، وقد يتم تجاهله تماماً في بعض الأحيان الأمر الذي يساهم في فشل البرنامج التدريبي^(٢).

د. تحديد أساليب التدريب:

أسلوب التدريب هو الطريق الذي يستخدمه المدرب في نقل محتوى المادة التدريبية من معارف ومهارات واتجاهات إلى المتدربين، ويجب على المدرب أن يختار الأسلوب المناسب لتقديم كل مادة من مواد البرنامج، وتختلف أساليب التدريب باختلاف طبيعة البرامج التدريبية وطبيعة المتدربين بها. ويشير السلمي إلى أن الأساليب التدريبية تختلف حسب مجموعة من العوامل نلخصها فيما يلي^(٣):

١. نوعية المتدربين:

٢. موضوع التدريب:

٣. مدى العمق والشمول في عرض الموضوعات:

٤. فترة التدريب:^(٤)

هـ. اختيار الوسائل التدريبية:

وهو ما يسمى بمساعدات التدريب وهي الأجهزة والمستلزمات التي تساعد المدرب على إيصال المعلومة للمتدرب ومن أهمها ما يلي:

١- فضل صباح الفضلي، مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع، ص ٦٦٤.

٢ - سعد أحمد الجبالي، تقويم البرامج التدريبية، دورة إعداد المدربين، معهد التدريب، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٠هـ، ص ٧.

٣- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٨٣، ص ٢٨٦.

٤- محمد أحمد الغنيم، تقييم التدريب في قوات الأمن المركزي، صنعاء، المعهد العالي لضباط الشرطة، ١٩٩٧، ص ٤٣.

١. وسائل الإيضاح السمعية والبصرية:

٢. الدوائر التلفزيونية المغلقة:

و. تحديد مدة البرنامج الزمنية ومكان انعقاده:

تختلف مدة البرنامج تبعاً لاختلاف أهدافه ونوعية المتدربين ومستواهم الوظيفي وظروف عملهم. فليس هناك قواعد محددة لتحديد مدة البرنامج ولكن هناك بعض الأفكار الاسترشادية أهمها ما يلي^(١):

- أن تكون مدة البرنامج ملائمة للهدف التدريبي ومحقة لنتائجه.
- التوزيع المتوازن للعمل التدريبي بتحديد عدد الأيام التي يجري فيها التدريب وعدد الساعات المقررة للمواد، وكذا موعد بداية ونهاية التدريب اليومي.
- مراعاة التوقيت المناسب للتدريب وكذا المناسبات الوطنية والدينية والاجتماعية والإجازات وظروف المناخ.

ز. اختيار المتدربين:

تركز عملية التدريب في جوهرها على الفرد باعتباره عنصراً أساسياً في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها الإنتاجية، ولكي يحقق التدريب الكفاءة والفعالية المنشودة فإنه يجب أن يتولى عملية اختيار المتدربين عناية قصوى سواء في طريقة الاختيار أو الشروط الواجب توفرها في المرشح للتدريب^(٢).

ح. اختيار المدربين:

يلعب المدرب دوراً هاماً وأساسياً في نجاح العملية التدريبية فهو الوسيلة التي من خلالها يتم نقل المعارف والمهارات إلى المتدربين، لذا يجب تحديد الشروط الواجب توفرها في المدربين من قبل مصمم البرنامج، ثم تقوم إدارة جهات التدريب باختيار المتدربين المناسبين في ضوء تلك الشروط^(٣).

تحديد ميزانية التدريب:

يعتبر تحديد ميزانية التدريب على جانب كبير من الأهمية حيث لوحظ فشل الكثير من البرامج التدريبية نتيجة لعدم توفر بعض المتطلبات المادية من قاعات وأثاث وأجهزة ومعدات ومواد تشغيل وما إلى ذلك من مدخلات التدريب، لذا فإنه على مصمم البرنامج أن يحدد بدقة هذه المتطلبات ويقدر التكلفة المالية

١ - محمد عبده الصهدي، مدى تلبية البرامج التدريبية بمعهد الدفاع المدني للاحتياجات التدريبية للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص ٦٥.

٢- ولوم تروسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩١، ص ٥٢٣.

٣- محمد عبده الصهدي، مرجع سابق، ص ٦٧.

لكل عنصر من عناصر البرنامج ويوجه نظر متخذ القرار إلى ضرورة توفر ذلك قبل الشروع في تنفيذ البرنامج التدريبي حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة من التدريب^(١).

مرحلة تحديد الأساليب التدريبية:

إن تحديد الأساليب التدريبية يركز في الأساس على تحديد الأهداف التدريبية ويمكن تقسيم الأساليب التدريبية إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: حسب طرق استخدامها:

- ١- أساليب إخبارية: وتشمل المحاضرة، الندوات، المؤتمرات، مناقشة الحالات، أسلوب المصادفة.
- ٢- أساليب مشاهدة: وتشمل الكلمات المكتوبة، الصورة، ملصقات، الصور المتحركة، الرسوم البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية وغيرها.
- ٣- أساليب العمل: وتشمل: تمثيل الأدوار (للمشاركين)، التطبيقات الموجهة، الوظائف الدورية، امتحانات الأداء المكتوبة، المحاكاة وغيرها.

المجموعة الثانية: حسب الأهداف: وتتضمن:

- أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين: مثل المحاضرة، المؤتمرات، الندوات، المناقشات، دراسة الحالات.
- أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات: مثل: سلة القرارات، دراسة الحالات، المباريات، تحليل المواقف، أسلوب الإيضاح التجريبي وغيرها.
- أساليب تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم: مثل: تمثيل الأدوار، تحليل المعاملات، أسلوب الإيضاح التجريبي ودراسة الحالات والأفلام وغيرها.

**** مرحلة تحديد الأساليب التدريبية، تم الحديث عنها بالتفصيل في المبحث الأول - المطلب الثاني.**

وتعد مرحلة تحديد الأساليب التدريبية للدورات حلقة الوصل بين المراحل السابقة المتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج من جهة وبين المراحل اللاحقة وهي تقييم النتائج التدريبية ثم تطوير العملية التدريبية، وعليه فإن لكفاءة التنفيذ دورها الهام في تحقيق فاعلية التدريب الهادفة إلى إحداث التغيير ومضاعفة القيم المتحققة منها.

مرحلة تقويم البرامج التدريبية:

إن تقويم العملية التدريبية أمر ضروري لا بد منه للوقوف على المعوقات التي تعترضها ومعرفة الخطوات التي نفذت ومدى ملاءمتها لمتطلبات العمل فهو يعد الأسلوب الأمثل للتأكد من سلامة الخطة

١ - سعد أحمد الجبالي، تقويم البرامج التدريبية، مرجع سابق، ص ٦.

التدريبية واكتشاف عناصر القوة ونواحي الضعف فيها، ومن هنا تأتي أهمية تقويم العملية التدريبية للوقوف على مدى تحقيقها لأهدافها ومعرفة هل المردود والعائد من عملية التدريب يبرر الجهود والنفقات المبذولة من أجلها.

أهداف تقويم التدريب:

1. التعرف على مقدار ما تم انجازه من الخطة التدريبية وما تم تحقيقه من أهدافها
2. إيضاح نواحي القوة والضعف في البرامج التدريبية .
3. تحديد الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تعود على الأجهزة والمؤسسات المشتركة
4. التعرف على مدى تطبيق المتدربين للخبرات والمهارات التي تعلموها لرفع مستوى أدائهم.
5. تحديد المعوقات التي طرأت على تنفيذ البرامج التدريبية للعمل على تذليلها.
6. تحديد ومعرفة مدى نجاح المتدربين في القيام بعملية التدريب وكفاءتهم في نقل المادة التدريبية للمتدربين⁽¹⁾.

مراحل ومستويات التقييم وأساليبه:

إن التقييم العلمي والموضوعي للتدريب يجرى تنفيذه على مراحل ثلاث، هي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل تنفيذ التدريب:

مرحلة ما قبل تنفيذ التدريب ويتم التقييم في هذه المرحلة على مستويين حيث يعنى التقييم في هذه المرحلة في مستوى أول بالتأكد من سلامة ودقة تحديد الاحتياجات التدريبية.

وفي المستوى التالي، يركز التقييم معنياً بالتأكد من سلامة تصميم البرامج التدريبية من حيث دقة ووضوح أهدافها وملائمتها لتلبية الاحتياجات

المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ التدريب:

ويعنى التقييم في هذه المرحلة بمتابعة تنفيذ البرامج التدريبية بغرض التأكد من سلامة إدارة البرنامج التدريبي وحسن سيره من الناحية الفنية باتجاه تحقيق أهدافه المحددة

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد انتهاء التدريب:

وتعنى عملية التقييم في هذه المرحلة بأربعة مستويات تشكل في حقيقة الأمر معايير للتقييم في هذه المرحلة، وهي:

1 - فيد أحمد الشعلان، نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 10، العدد، 19، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض، 1416هـ، ص 291.

* المستوى الأول: قياس ردة الفعل: (١) .

* المستوى الثاني: قياس مدى التعلم:

* المستوى الثالث: قياس مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدربين في مواقع العمل:

ويمكن عرض هذا المستوى على النحو التالي:

أساليب التقييم في هذا المستوى:

تشمل الأساليب العلمية الشائعة الاستخدام في هذا المستوى والتي يمكن أن تسفر عنها نتائج على قدر من الموضوعية والواقعية تفيد في الحكم على فاعلية التدريب، ما يلي:

١ . أسلوب الملاحظة:

الملاحظة هي طريقة لتحديد السلوك الظاهر للمتدربين وهم يتصرفون في مواقع العمل، ويُعد من أكثر الوسائل المباشرة لدراسة المتدربين والوقوف على مستوى أدائهم عقب انتهاء التدريب وعودتهم لأعمالهم^(٢)

٢ . أسلوب المقابلة الشخصية:

وهو أسلوب مباشر للقياس، غالباً يُسند تنفيذه إلى أخصائي التقييم، كما يمكن أن يُجرى بواسطة المشرفين والرؤساء في مواقع العمل إذا كانوا مؤهلين لذلك،

٣ . أسلوب الاستبانة.

المعوقات والمشكلات التي تواجه

العملية التدريبية والحلول الناجمة لها

كما تحدثنا آنفاً أن التدريب يعد 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 تحدد احتياجاته وألوياته بالأساليب العلمية وبالمعايير الموضوعية ومن ثم بالتخطيط الاستراتيجي لنطاقه ولملتزماته ولحدوده البشرية والزمانية والمكانية.

١- نانسي ديكسون، تقييم الأداء، ترجمة سامي علي الفرس، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٤١٥ هـ، ص ٥١.

٢- فهد أحمد الشعلان: مرجع سابق، ص ٣٠١.

المطلب الأول

المعوقات والمشكلات التي تواجه العملية التدريبية بإدارة الطوارئ والسلامة العامة

هناك بعض المعوقات التي تواجه تنفيذ الدورات بسبب بها المتدربين يمكن تفصيلها على النحو

التالي:

أولاً: معوقات ترجع إلى الخلفاء، وهي المتدربين بأهمية التدريب:

- ١- ضعف الوعي الكافي لدى بعض الموظفين بأهمية حضور الدورات التدريبية .
 - ٢- طبيعة العمل في دورات الإطفاء والإنقاذ مما يتطلب بذل جهد بدني وضغط نفسي مما له الأثر في عدم رغبة المتدربين المشاركة في تلك الدورات.
 - ٣- نظام الورديات وتقسيم المجموعات لا يتناسب في كثير من الأحيان مع العاملين وظروفهم الخاصة مما يتكرر معه الاعتذارات في التنسيب بالدورات.
 - ٤- يأتي نسبة من المتدربين وفي أذهانهم أن مشاركتهم بالدورات فرصة للاسترخاء من عبء العمل.
 - ٥- يأتي نسبة أخرى من المتدربين لديهم فكرة مسبقة بأنهم لن يستطيعوا تطبيق ما سيتعلموه بمقر عملهم
- ثانياً: معوقات ترجع إلى عدم رغبة الموظفين المشاركة بالدورات:

ويشير عامل الرغبة فكرة التدريب الإلزامي، حيث نرى عدم جدوى إعمال هذه الفكرة في التدريب سواء في التخصصي أو الأساسي أو التثقيفي، خاصة في مجال التدريب الشرطي، بالنظر إلى اتصال ذلك التدريب بإكتساب أو بتمتية المعارف والمهارات الأساسية اللازمة لأداء العمل الأمني.

وبناء على ما تقدم ذكره فإن التدريب القسري البعيد عن التحفيز الملهم للفرد يؤدي إلى تدهور الأموال والجهود التدريبية بغير عائد، ويصبح التدريب إسرافاً وليس استثماراً يستثمر أثره.

المطلب الثاني

الحلول للمعوقات والمشكلات التي تواجه العملية التدريبية

من المهم لفاعلية تنفيذ البرامج التدريبية تحقيق الدافعية للمتدربين باعتبارها من العوامل المدركة للسلوك الإنساني، من شأن إحداث أثر إيجابي على مستوى أداء المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، وفي المقابل فإن نقص الدافعية أو عدم تحقيقها من شأنه إحداث آثار سلبية تضعف الرغبة والحماسة والالتزام، والاستعداد ليس فقط لأداء الأنشطة المطلوبة ولكن لتعميق السلوك المطلوب وتدعيم التغيير المطلوب الذي يراد تخييره.

وإذا كان تحقيق دافعية الأفراد، أمر يرتبط بمختلف وظائف الإدارة حيث تؤثر كل وظائفها بشكل مباشر أو غير مباشر في دافعية الفرد، وبالتالي خروج هذا الأمر عن السيطرة الكاملة لنظام التدريب، فإن

وظيفة التدريب، باعتبارها إحدى وظائف الإدارة متسع لتحقيق دافعية المتدربين، ونرى أن هذا المتسع يجد نظامه ضمن استراتيجيات تنفيذ البرامج التدريبية من خلال وظيفة كل من المدرب والإدارة المسؤولة عن تنفيذ النشاط التدريبي، بيد أن فاعلية تحقيق دافعية المتدربين في هذا النطاق تتوقف على طرق التحفيز وأنواع الحوافز المستخدمة من جهة أخرى، كما تتوقف على مهارات وصلحيات المدربين والصلحيات والإمكانيات المتاحة للجهة المسؤولة عن إدارة البرنامج التدريبي من جهة أخرى، ويوضح الباحث ذلك فيما يلي:

١- بالنسبة لطرق التحفيز وأنواع الحوافز المستخدمة:

يرى الخبراء أن ثمة أسلوبين لتحفيز الأفراد^(١) :

أ- التحفيز الحقيقي (الذاتي) :

والذي ينشأ من العوامل الذاتية التي تؤثر في الفرد لكي يتصرف بطريقة معينة أو يتحرك باتجاه معين، ومن ضمن هذه العوامل : الشعور بأهمية العمل، حرية التصرف، مجال استخدام وتطوير المهارات والقدرات، الاهتمام بالعمل والتحدي من أجله، الفرص المتاحة لإحراز التقدم.

ب- التحفيز الخارجي :

ويتمثل في ما يقدم من جانب الإدارة لتحفيز الأفراد ويشمل ذلك : المكافآت، الترقية، العقاب، وتوجه النقد .. إلخ.

٢- بالنسبة لإمكانيات وصلحيات المدربين وإدارة البرنامج التدريبي:

وفي هذا الصدد نؤكد على أهمية دور المدرب في تحقيق دافعية المتدربين، من خلال ما يملكه من مهارات وقدرات من شأنها إثارة أو تنمية العوامل الذاتية التي تحرك سلوك المتدربين نحو الاتجاه المطلوب، كما يؤكد الباحث على أهمية دور إدارة البرنامج التدريبي في تحقيق دافعية المتدربين، من خلال ما تملكه من صلاحيات وإمكانات من شأنها استخدامها لتحقيق التحفيز الذاتي والخارجي للمتدربين.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج تتمثل في الآتي:

١. تزايد الاهتمام بالتدريب نظراً لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل الإدارة لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض ورفع أداء الفرد إلى المستوى المطلوب.
٢. تتباين أهمية التدريب وفائدته بتباين الجهات المستفيدة منه على الرغم من التداخل والتكامل بين النتائج المتحققة منه لجميع أطرافه وهم الأفراد العاملون ثم المنظمات التي تدرجها وأخيراً المجتمعات التي تتطلع إلى العوائد المتحققة عن أدائهم.

١ - ميشيل أرمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً .. كيف تكون أكثر نجاحاً، ترجمة ونشر وتوزيع مكتبة جرير، الطبعة الأولى، الرياض،

٣. ربط عملية التدريب للعاملين في المنظمة برخص مزاولة المهنة تكون قابلة للتجديد على أساس التدريب المستمر وخاصة في المهن الخاصة والتي تتطلب مهارات وكفاءة في أدائها أو القيام بها.
٤. عدم وجود الحافز الذاتي لدى منتسبي القوة للاستمرار في التدريب والتعلم لاكتساب الخبرة ورفع كفاءتهم، وإنما غالباً ما يتم الربط بين حضورهم البرامج التدريبية والحصول على علاوة أو التأهل لتقلد منصب أعلى.
٥. تتولد قناعة لدى المتدربين بعدم تطبيق ما سيدتعلّمونه بمواقع عملهم، مما يجعل التدريب من وجهة نظرهم غير ذي جدوى.
٦. أهمية وجود الحوافز المناسبة بالبيئة التدريبية والتي يتم توفيرها بتعاون جميع القائمين على العملية التدريبية بدعم القيادة الشريفة العليا.
٧. صعوبة قياس أثر التدريب على أداء المتدربين بعد عودتهم لمواقع عملهم، ويرجع ذلك لأسباب متعددة منها وقوع المسؤولين المباشرين في أخطاء مختلفة عند تقييم المتدربين، وعلى الرغم من ذلك فهي عملية ضرورية للوقوف على مدى تحقيق العملية التدريبية لأهدافها.
٨. الحافز السلبي قادر على توفير إنتاجية جيدة في المدى القصير مع انخفاض يطرأ على معنويات المشاركين.

التوصيات

١. منح منتسبي إدارة الطوارئ والسلامة العامة العاملين في مجال مكافحة الحرائق والإنقاذ ترخيص (مزاولة المهنة) وفقاً للمعمول به لنوي المهن الخاصة مثل الأطباء والمسعفين وتراخيص هيئة الصحة لممارسة المهنة.
٢. تحديد ترخيص (مزاولة المهنة) بفترة زمنية لا تتعدى العام ويتم إصداره بعد اجتياز الموظف للدورة التأسيسية التخصصية في مجال الإطفاء والإنقاذ.
٣. تجديد الترخيص (مزاولة المهنة) بحصول الموظف على دورة متقدمة أو إعادة تأهيل تنشيطية تخصصية لا تقل عن (١٥ يوم) تدريبي خلال العام.
٤. منح صلاحية إصدار ترخيص (مزاولة المهنة) لإدارة الطوارئ والسلامة العامة وبالتنسيق مع الإدارة العامة للموارد البشرية ويوكل بقرار للجنة خاصة حسب المعمول به بالقيادة العامة لشرطة أبوظبي.
٥. يشتمل ترخيص (مزاولة المهنة) على دورات فنية محددة ذات طبيعة ميدانية تضمن استمرارية التدريب التخصصي.
٦. يربط ترخيص (مزاولة المهنة) باستمرارية العمل في مجال الإطفاء والإنقاذ والعلاوات المقررة لتلك المهن.
٧. استمرارية ترخيص (مزاولة المهنة) بعد الخروج من الخدمة للموظفين العاملين في مجال الإطفاء والإنقاذ ورغبتهم المشاركة بالعمل التطوعي .
٨. ترخيص (مزاولة المهنة) حافزاً إيجابياً للشخص ودافعاً ذاتياً في حالة اعتماده في المهن الحساسة كالإطفاء والإنقاذ.

٩. أن يخضع الموظفون في مجال الإطفاء والإنقاذ للفحص النفسي ويكون خالياً من مختلف أمراض الرهاب (Phobia) الموضحة في هذا النظام، نظراً لطبيعة العمل بالإطفاء والإنقاذ والتعامل مع الحوادث المتنوعة وأخطارها، وأيضاً العمل في الإنقاذ بسبب الإرهاق والتعب والضغط النفسي.

الخاتمة

رأينا من خلال عرضنا السابق أن التدريب يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة كما يهدف إلى تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم بما يتوافق مع متطلبات رفيع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية وبما يعود بالنفع على المنظمة وعلى الأفراد العاملين فيها.

ويعد التدريب في العالم المعاصر أداة التنمية ووسيلتها، وأن التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطور وتنمية للعنصر البشري، ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنا من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج.

فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة دفق المعلومات من مجتمع إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى.

ويلعب التدريب أهمية من خلال الدور الذي يلعبه في تنمية وتطوير الموارد البشرية بكافة مستوياتها وتزويد تلك الموارد بمستجدات وخبرات تستلزم الإحاطة بها خاصة ونحن نعيش في عالم متجدد وسريع التطور في كافة النواحي الهيكلية والآلية.

ومن هنا نجد أن صانع القرار في أي منظمة يضع ضمن إطار خطته المطبقة نظام تدريب مستمر لما لذلك من إسهامات في النتائج المرجوة من هذا التدريب وهو حسن العطاء وجودة الإنتاج لكافة المستويات العاملة.

ثم عرضنا في نهاية بحثنا للمشكلات والمعوقات التي تواجه العملية التدريبية بإدارة الطوارئ والسلامة العامة، والحلول الناجمة لها وخاصة فيما يخص استمرارية منتسبي القوة في التدريب.

المراجع

أولاً: الكتب:

١. أحمد باشات، أسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، ط ١، ١٩٧٩م.
٢. إدارة الموارد البشرية، سلسلة المميزون الإدارية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥، الشركة المصرية للنشر وونجمان، مصر، القاهرة.
٣. باري كوشوان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٦.
٤. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المعصرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧.
٥. خالد عبدالرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٤.
٦. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، الطبعة الثانية، بدون سنة نشر.
٧. سامر عبيد عبدالله الصاعدي، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادة الأمنية في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠١١.
٨. سعد أحمد الجبالي، تقويم البرامج التدريبية، دورة إعداد المدربين، معهد التدريب، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٠هـ.
٩. سعيد ياسين عامر، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة التميز الإداري، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٠.
١٠. سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧.
١١. السيد طيوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، الطبعة الأولى، مركز القرار للإستشارات، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١.
١٢. صلاح عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
١٣. عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني "رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين"، الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠.
١٤. عامر خضير الكبيسي، التدريب الأمني العربي: واقعه وأفاق تطويره، دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٧.
١٥. عامر خضير الكبيسي، أولويات التدريب الأمني العربي: رؤية منهجية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢.
١٦. عايض سعد البقمي، تقييم فعالية التدريب على رأس العمل في حرس الحدود، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٠هـ.

١٧. عبد الرحمن توفيق: "موسوعة التدريب والتنمية البشرية . العملية التدريبية"، الجزء الرابع، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، القاهرة، ١٩٩٤.
١٨. عبدالباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
١٩. عبدالباري درة وآخرون، الحقائق التدريبية، معهد النفط العربي للتدريب، بيروت، الدار العربية للموسوعات، ١٩٨٨.
٢٠. عبدالرحمن بن إبراهيم الشاعر، أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، درا تقيف، ١٤١٢هـ، الرياض.
٢١. عبدالرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، منهج مهارات التدريب وتخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة، ٢٠٠٠.
٢٢. عبداللطيف موسى، الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٦.
٢٣. عبدالمحسن بن مصلح محمد الغامدي، الاحتياجات التدريبية الفنية للعاملين في مجال تنسيق الحدائق في الإدارة العامة للحدائق وعمارة البيئة بأمانة مدينة الرياض، دراسة ميدانية، جامعة الملك سعود، بدون تاريخ نشر.
٢٤. علي السلمي ورسلان ساطع، تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٧٤.
٢٥. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠١.
٢٦. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٨٣.
٢٧. علي محمد عبدالوهاب، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٤٠١هـ.
٢٨. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ٢٠٠٥.
٢٩. محمد أحمد الغشيم، تقييم التدريب في قوات الأمن المركزي، صنعاء، المعهد العالي لضباط الشرطة، ١٩٩٧.
٣٠. محمد بشارة عبدالرحمن، التدريب بإشارة خاصة إلى التدريب بشرطة الشارقة، مركز بحوث شرطة الشارقة، ١٩٩٩.
٣١. محمد بن حميد الثقفي، التدريب الأمني في ضوء التغييرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي "الواقع والمستقبل"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٨.
٣٢. محمد سيد حمزاوي، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، دار النهضة، منظمة العلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٨٧.
٣٣. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، الطبعة السادسة، دار الشروق، جدة، ١٩٨٤.
٣٤. محمد شريف إسماعيل، الأساليب الحديثة في تدريب رجال الشرطة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤١٣هـ.

٣٥. محمد عبدالغني هلال، دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣.
٣٦. محمد عبدالفتاح باغي، التدريب بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، الرياض: دار الخرجي للنشر والتوزيع، ١٤١٧هـ.
٣٧. محمد هاشم علي الخالد، تقييم التدريب في المعاهد الأمنية، دراسة تقييمية للبرامج التدريبية في المعهد العالي لضباط الشرطة بالجمهورية اليمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٢.
٣٨. منصور عبدالعزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١.
٣٩. ميشيل أرمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً .. كيف تكون أكثر نجاحاً، ترجمة ونشر وتوزيع مكتبة جرير، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠١.
٤٠. نانسي ديكسون: "تقييم الأداء، ترجمة سامي علي الفريس، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٤١٥هـ.
٤١. نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.
٤٢. وليم تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩١.
- ثانياً: رسائل الدكتوراة و الماجستير:
١. أحمد هشام السامرائي، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية بالدنمارك، ٢٠١٠.
٢. جاسم محمد البكر: "تخطيط البرامج التدريبية الشرطية"، دراسة تحليلية تطبيقية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه، أكاديمية الشرطة .كلية الدراسات العليا، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٤م، ص ١٥٢.
٣. حمد بن سلطان عادي المطيري، معوقات التدريب الإداري للقيادات العسكرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٣.
٤. عائدة عبدالعزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز، رسالة
٥. علي عبدالقوي فلاته، دراسة استطلاعية تقويمية لبرنامج تدريب معلمي اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية أثناء الخدمة في ضوء حاجاتهم في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، ١٤٠٨هـ.
٦. عيد عبدالله الشملاني، أثر البرامج التدريبية الإدارية على أداء المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤١٧هـ.
٧. قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ٢٠٠٥.

٨. محمد عبده المسهدي، مدى تلبية البرامج التدريبية بمعهد الدفاع المدني للاحتياجات التدريبية للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٩. نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة : دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي، دراسة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ٢٠٠٨.
- ثالثاً: الدوريات والمجلات والندوات والمحاضرات:
١. رونالد كير كباترك، تقييم التدريب، ترجمة: فارس حلمي، المجلة العربية للتدريب، ١٤٠٧هـ، العدد ١.
 ٢. سعد أحمد الجبالي، إشكالية التدريب الأمني في الوطن العربي، دراسة مقدمة للاجتماع الخامس للمسؤولين عن التدريب في الأجهزة الأمنية العربية، رأس الخيمة: دولة الإمارات، ١٤١٨هـ.
 ٣. سعد أحمد الجبالي، الأهداف السلوكية في مجال التدريب، المجلة العربية للتدريب، المجلد الرابع، العدد السابع، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
 ٤. عبدالباري إبراهيم درة، الثورة في تدريب الموارد البشرية في المؤسسات وتمييزها، مجلة الفكر الشرطي، المجلد العاشر، العدد (٣٩)، شرطة الشارقة، أكتوبر ٢٠٠١.
 ٥. عبدالرحمن أحمد هيجان، محاضرة بعنوان تحديد الاحتياجات التدريبية، المنعقدة معهد الدفاع المدني خلال الفترة من ١٤-١٦/٠٧/١٤٢٣هـ، الرياض.
 ٦. فضل صباح الفضلي، مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع.
 ٧. فهد أحمد الشعلان، نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد ١٠، العدد ١٩، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض، ١٤١٦هـ.
 ٨. كمال يونس، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، تحديد الاحتياجات التدريبية.
 ٩. محمد عبد الفتاح ياغي، دور توصيف الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة دورية يصدرها معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد ٣٨ شوال، ١٩٨٣.
 ١٠. ناصر الدخيل، أساليب التدريب وإعداد الخطط التدريبية، محاضرة أقيمت في دورة إعداد المدربين أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٨.
 ١١. يوسف عيسى حسن الصابري، قياس العائد التدريبي، ورقة عمل مقدمة لندوة ترشيد العملية التدريبية، بالإدارة العامة لشرطة أبوظبي، المجلد الأول، ١٩٩٤.
 ١٢. يوسف محمد القبلان، تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، مجلة الإدارة العامة، ١٩٨٢.
- رابعاً: المواقع الإلكترونية (شبكة الإنترنت):

١. ممدوح العقيل، أساليب التدريب ومهارات العرض، الرياض، ١٤٢٠هـ.

http://www.4shared.com/get/CizQ0ejj/_.html

