

تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة

د. نهى العاصي

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة قناة السويس

Nm_elassy@yahoo.com

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، وذلك من خلال التحليل واقع نظام التدريب بالنسبة للإداريين بالجامعة للتعرف على الجهات المسؤولة عن تدريب الإداريين بالجامعة، والبرامج التدريبية المنفذة، والصعوبات التي تواجه المنظومة الحالية لتدريب الإداريين. ولتحقيق تلك الأهداف تستخدم الدراسة مدخل تحليل النظم، لتحليل منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، وتستخدم الدراسة في ذلك المقابلات الفردية Interviews والمقابلات الجماعية Focus groups كأداة لتجميع بيانات عن واقع منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، والصعوبات التي تواجهها وكيفية التغلب على تلك الصعوبات. بلغ مجموع عينة الدراسة 255 فرداً، منهم 193 من الإداريين المتدربين، و27 من المسؤولين عن تنظيم البرامج التدريبية بالجهات التدريبية المختلفة، و25 من المدربين بالبرامج التدريبية الخاصة بالإداريين، و10 من رؤساء الأقسام الإدارية بالكليات وبالإدارة المركزية بالجامعة. كما عرضت الدراسة خبرات بعض الجامعات المتقدمة في مجال تدريب الإداريين، وذلك للمساعدة في وضع التصور المقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس. وتوصلت الدراسة من خلال الدراسة الميدانية لواقع منظومة تدريب الإداريين إلى عدد من النتائج، من أبرزها وجود صعوبات عديدة تواجه منظومة تدريب الإداريين كعدد الجهات المسؤولة عن تدريب الإداريين بالجامعة؛ مما استتبعه التكرار والتداخل في موضوعات البرامج التدريبية، وعدم وجود قاعدة بيانات خاصة بالإداريين المدربين أو من يستأهل التدريب، وضعف الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين، وبالتالي ضعف تصميم المحتوى

التدريبي بناءً على تحديد الاحتياجات، وقلة الاهتمام بقياس مردود التدريب على رفع كفاءة الإداريين في بيئة العمل، وضعف التزام المتدربين من الإداريين وقلة دافعيتهم لحضور البرامج التدريبية، وضعف التمويل المخصص لتدريب الإداريين. وبالتالي اقترحت الدراسة بديلاً إلكترونيًا لتطوير عمل إدارة التدريب بجامعة قناة السويس، وبدلاً انتقالياً لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، وبدلاً إصلاحياً لتغيير منظومة التدريب بالجامعة، وذلك في ضوء الواقع المرصود بالاستفادة من خبرات جامعات متقدمة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الإداريون، أسلوب تحليل النظم، جامعة قناة

السويس.

تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة

د. نهى العاصي

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة قناة السويس

مقدمة:

كي تطور الجامعات من كفاءة أدائها، ولتزيد من قدراتها التنافسية، وبالتالي ترفع ترتيبها في قوائم التصنيف العالمية؛ تحتاج إلى الاهتمام بالعاملين فيها من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين، ومن هنا اهتمت الجامعات بالتنمية المهنية لمن ينتمي إليها من قوى بشرية. ويتم التنمية المهنية خلال عدة سبل، من أبرزها تقديم تدريبات للفئات المختلفة، للعمل على رفع كفاءة أداء العاملين فيها، وتنمية معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم. لذلك تعمل المؤسسات الجامعية على إيجاد منظومة فعالة لتدريب الفئات المختلفة التي تعمل بها، ومن تلك الفئات الإداريون، والذين يعتبرون أساس القوى البشرية في أية منظمة سواءً كانت تعليمية أم غير تعليمية. من هنا يعتبر الاهتمام بمنظومة تدريب الإداريين من الأولويات التي يتطلب الالتفات لها بحثياً.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعتبر التدريب من أهم الطرق التي يتم من خلالها تنمية الموارد البشرية لأي مؤسسة، ومنها المؤسسات التعليمية كالجامعات. وتتم العملية التدريبية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة من التدريب، وطبقاً لأهداف المؤسسة، وبالتالي تحدد خطة التدريب البرامج التي يمكن أن تحقق أهدافاً معينة تتسق مع أهداف المؤسسة، وينظم المحتوى التدريبي والوسائل والأساليب المستخدمة بكل برنامج بناءً على ذلك، ومن ثم يتم اختيار المدربين والمتدربين بكل برنامج، وأثناء تنفيذ التدريب وبعده يتم تقويم كل جوانب العملية التدريبية من محتوى تدريبي وأساليب مستخدمة، وتقويم للمدرب والمتدرب أثناء التدريب وبعده، لقياس أثر التدريب و مردوده في رفع كفاءة المتدرب بعد رجوعه لمكان عمله. ولقد أكدت إحدى

الدراسات⁽¹⁾ أن التدريب يعد من أفضل وأنجح الوسائل التي تحقق التنمية للأفراد والمؤسسات على حدٍ سواء، لذا تهتم الجامعات بتطوير منظومة التدريب. ومنها جامعة قناة السويس، والتي تسعى إلى إكساب المعارف والمهارات والاتجاهات لجميع العاملين فيها، ومنهم الإداريون. ويمكن النظر إلى منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، على أنها نظام فرعي يمارس نشاطه في إطار النظام الأكبر الذي يعمل فيه، وهو جامعة قناة السويس، حيث إن الجامعة هي المصدر الذي تستند إليها منظومة تدريب الإداريين كمنظومة فرعية صغرى، والتي تحصل على مواردها وإمكاناتها من الجامعة، ومن ثم تصب ناتجها النهائي من إداريين مدربين في الجامعة أيضًا. من هنا توجد علاقة التأثير والتأثر المتبادل، والاعتماد المشترك بين الجامعة كمنظومة كبرى، وتدريب الإداريين كمنظومة فرعية صغرى؛ وتتكون تلك المنظومة من مدخلات تحول إلى مخرجات عن طريق العمليات التي تتم عليها، فكي يتم تطوير منظومة تدريب الإداريين يتطلب ذلك التكيف مع ما هو متاح في المنظومة الأكبر وهي الجامعة مع الالتفاف إلى جودة مكوناتها من مدخلات وعمليات ومخرجات.

ومن خلال اشتراك الباحثة في تدريب الإداريين، بعدة برامج تدريبية بجامعة قناة السويس، لمست الباحثة وجود عدة صعوبات تواجه منظومة تدريب الإداريين بالجامعة. ومن خلال عمل الباحثة في عضوية بعض اللجان العليا بالجامعة، مثل لجنة تطوير التعليم برئاسة نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب، وعضوية مركز ضمان الجودة والاعتماد تحت إشراف نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث، تستشعر الباحثة رغبة حقيقية من القيادة العليا بالجامعة في إحداث التطوير المنشود لمنظومة التدريب عمومًا، ولمنظومة تدريب الإداريين كمنظومة فرعية على وجه الخصوص. ومن أبرز الأدلة على ذلك أنه تم مناقشة موضوع تطوير منظومة التدريب بجامعة قناة السويس، بمجلس الجامعة المنعقد في 2015/12/30، وتلا ذلك عقد اجتماع في 2016/1/4 بين عدد من القيادات العليا بالجامعة للخروج بآليات لتفعيل ذلك. ومن هنا كان الدافع لإجراء الدراسة الحالية، لتقديم تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بشكل علمي، مبني على تحليل علمي للمنظومة ودراسة خبرات بعض الجامعات المتقدمة، وبالتالي طرح

بدائل قابلة للتنفيذ لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة. مما سبق يمكن تحديد

السؤال الرئيس للدراسة في الآتي:

كيف يمكن تطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة؟

ويمكن الإجابة عن هذا السؤال الرئيس من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية

التالية:

- 1- ما الأسس النظرية لتدريب الإداريين بالجامعات؟
- 2- ما أهم الخبرات العالمية في مجال تدريب الإداريين بالجامعة؟
- 3- ما واقع منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس؟
- 4- ما البدائل المقترحة لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس؟

منهج الدراسة :

تستخدم الدراسة أسلوب تحليل النظم Systems Analysis Approach، وذلك لتحليل واقع منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، والتي تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، وتعتبر أحد المنظومات الفرعية المنتمية إلى منظومة التدريب بالجامعة، والتي تعد بدورها جزءاً من منظومة أكبر تتمثل في الجامعة، والتي يمكن اعتبارها جزءاً من منظومة التعليم الجامعي بمصر. وتتكون المعالجة المنهجية في الدراسة الحالية من ستة مستويات⁽²⁾، كالتالي:

1- **المستوى الأول:** مرحلة وصف النظام، حيث يتم وصف منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، وفي ذلك إجابة جزئية على السؤالين الفرعيين الأول والثالث.

2- **المستوى الثاني:** مرحلة تشخيص النظام الحالي واكتشاف ما به من مشكلات، وذلك من خلال دراسة الواقع الميداني لمنظومة تدريب الإداريين بالجامعة، وفي ذلك استكمال الإجابة على السؤال الفرعي الثالث. وسيتم تجميع البيانات الخاصة بواقع منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس باستخدام المقابلات الفردية والجماعية مع عينة من المتدربين من الإداريين بالجامعة، والمدرسين ببرامج تدريب الإداريين، وعينة من رؤساء الأقسام الإدارية، ومن المسؤولين عن تنظيم البرامج التدريبية بالجامعة.

3- **المستوى الثالث:** مرحلة وصف النظام في بعض الجامعات المتقدمة، والتي تتقدم قوائم التصنيفات العالمية للجامعات، وفي ذلك إجابة على السؤال الفرعي الثاني.

4- **المستوى الرابع:** وضع الإجراءات البديلة لتطوير النظام من خلال الاستفادة من الخبرات الأجنبية، حيث تقترح الدراسة بديلين لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، البديل الانتقالي والبديل الإصلاحي، من خلال الاستفادة من خبرات الجامعات المتقدمة، وفي ذلك إجابة على السؤال الفرعي الرابع، والأخير من الدراسة الحالية.

5- **المستوى الخامس:** تنفيذ النظام الجديد المطور الذي تم اقتراحه، ونظراً لصعوبة تنفيذ الباحثة لهذه الخطوة، فإن الدراسة الحالية ستكتفي بعرض البديلين المقترحين على قيادات الجامعة من خلال السيدة الدكتورة مستشار الجامعة للتنمية الإدارية والتدريب والجودة والتطوير، والتي من خلالها يمكن التوجه بمقترحات الدراسة إلى السيد الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة وعلى السادة نواب الجامعة والسيد الأمين العام للجامعة، لاتخاذ ما يروونه مناسباً من تطبيق أي البديلين. وقد يكون لعضوية الباحثة في عدة لجان عليا بالجامعة، أثر في تسهيل التواصل الفعال مع القيادات العليا بالجامعة، وسرعة تفعيل تطوير منظومة تدريب الإداريين.

6- **المستوى السادس:** مراجعة النظام من خلال التغذية الراجعة بعد التنفيذ، ويمكن عمل ذلك إذا ما تمت الخطوة السابقة، من تنفيذ أحد البديلين المقترحين.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن وصف الباحثة بأنها فرد من داخل منظومة التدريب بجامعة قناة السويس. ويطلق علماء مناهج البحث على هذه الحالة أن الباحث من داخل المنظومة /'emic' Researcher as Insider وInsiderness ومعنى ذلك أن يكون الباحث عضواً Insider داخل المجتمع الذي يجري عليه البحث⁽³⁾. وفي المقابل يطلق على من هو خارج المنظومة أو المجتمع بأنه "من الخارج" /'etic' /outsiderness Researcher as Outsider، وهو الباحث الذي يدرس ظاهرة ما في مجتمع لا ينتمي إليه، حيث إنه يعتبر دخيلاً من الخارج Outsider⁽⁴⁾. وفي كلتا الحالتين هناك مميزات وصعوبات يجدها الباحث عند تجميع المادة العلمية. وفي الدراسة الحالية كون الباحثة منتمية لجامعة قناة

السويس وكونها عملت مدربة في العديد من البرامج التدريبية الخاصة بالإداريين، كما أنها ساعدت في التخطيط لبعض البرامج التدريبية الخاصة بمنظومة تدريب الإداريين؛ فهي تعتبر Insider. لذا توجد مميزات عديدة لكون الباحثة من داخل المنظومة كما واجه ذلك بعض التحديات. ومن مميزات ذلك أن فهم نتائج الدراسة وتفسيرها اتسم بالتعمق لحد كبير، كما أن معرفة الباحثة الشخصية بمسؤولي التدريب والعديد من المدربين والمتدربين من الإداريين قد يسر من التوصل بسهولة إلى عينة الدراسة التي تمت مقابلاتها، مما يسر الحصول على البيانات والوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد أدى ذلك إلى توفير الوقت المستغرق لإجراء الدراسة الميدانية. إلا أن كون الباحثة من داخل المنظومة قد قابله بعض التحديات، منها أن كون الباحثة أحد مكونات المنظومة قد صعب من تحديد نهاية للدراسة، وذلك لحرص الباحثة على التعمق في رصد الواقع، إلا أنه تم التغلب على ذلك من خلال وضع خطة زمنية وأهداف محددة للدراسة، التزمت بها الباحثة بقدر الإمكان. كما أن معرفة الباحثة للمسؤولين عن تنظيم التدريب معرفة شخصية، أدى في بعض الأحيان إلى الحصول على بعض الإجابات عن أسئلة المقابلة بشكل يغيّر الواقع لإخفاء بعض عيوبه. وللتغلب على ذلك ووصولاً للموضوعية بشكل أكبر، عملت الباحثة على مقابلة عدة فئات من منظومة تدريب الإداريين، وعدم الاكتفاء بالمسؤولين عن تنظيمه فقط، حيث تم تكرار ذات الأسئلة لكل من المدربين والمتدربين كلما أمكن، للتأكد من صدق الإجابات للتوصل إلى الصورة الحقيقية لواقع التدريب بعيداً عن الصورة المثالية التي يرغب البعض في رسمها.

أداة الدراسة:

بما أن أدوات الدراسة تتحدد وفقاً لطبيعة الموضوع؛ فإنه في الدراسة الحالية كانت المقابلة شبه المقننة هي الأداة المناسبة لموضوع وهدف الدراسة؛ وذلك لأن الدراسة الحالية تهتم بتحليل واقع منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، لمعرفة الصعوبات التي تواجهها هذه المنظومة من خلال وصف متعمق لها، في سبيل اقتراح بدائل لتطوير تلك المنظومة، مما يستدعي جمع بيانات عن واقع تدريب الإداريين من خلال العاملين في تلك المنظومة والمستفيدين منها، وبالتالي تم استخدام كل من المقابلة الفردية Interview والمقابلة الجماعية Focus

Group. بهدف جمع بيانات عن واقع منظومة تدريب الإداريين بالجامعة وتحليلها بشكل تفصيلي، وبالتالي تم تصميم استمارة مقابلة، وتحكيمها من المتخصصين في المجال (ملحق 3).

ولقد وجهت أسئلة المقابلة إلى عينة قوامها 255 من عدة فئات، تتمثل في المتدربين من الإداريين، والمدربين ببرامج تدريب الإداريين، ورؤساء الأقسام الإدارية، والمسؤولين عن تنظيم تدريبات الإداريين بالجامعة في الجهات التي تقدم تلك التدريبات. واستغرقت المقابلات الفردية في المتوسط 25 دقيقة، أما المقابلات الجماعية فاستغرقت 55 دقيقة في المتوسط، وتم التسجيل الكتابي لإجابات عينة الدراسة من خلال الباحثة نفسها.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **حدود بشرية:** حيث تقتصر الدراسة الحالية على الإداريين الذين تدربوا بالجامعة، من العاملين بالأقسام الإدارية على مستوى الكليات والعاملين بالإدارة المركزية على مستوى الجامعة. وتتضمن الدراسة أيضاً المسؤولين عن تنظيم البرامج التدريبية الخاصة بالإداريين، سواء العاملين بالإدارات المختصة بالتدريب على مستوى الجامعة، أم العاملين بوحدة ضمان الجودة ووحدة التدريب بالكليات. بالإضافة إلى رؤساء الأقسام الإدارية بالكليات ورؤساء الإدارات بالإدارة المركزية بالجامعة، وأخيراً المدربين بالبرامج الخاصة بالإداريين.

- **حدود موضوعية:** يقتصر الاهتمام بدراسة واقع منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس بمكوناتها من مدخلات وعمليات ومخرجات؛ من حيث أنواع التدريبات المقدمة للإداريين وأهدافها والاحتياجات التدريبية والمحتوى التدريبي والأساليب التدريبية واختيار المدربين والجوانب التنظيمية والصعوبات التي تواجه منظومة تدريب الإداريين بالجامعة. وذلك دون دراسة المنظومة الخاصة بتدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، أو منظومة تدريب الطلاب؛ وذلك نظراً لندرة الدراسات الخاصة بمنظومة تدريب الإداريين بالجامعات، ونظراً لوجود عدة صعوبات تواجه تلك المنظومة بالجامعة محل الدراسة.

- **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة الحالية على جامعة قناة السويس، كمثال لجامعة حكومية إقليمية؛ وذلك بهدف الدراسة المتعمقة لمنظومة التدريب الخاصة بالإداريين، كما أن الباحثة تنتمي لجامعة قناة السويس، مما يمكنها من البحث بشكل متعمق في موضوع الدراسة. كما أن الدراسة ستكتفي بعرض خبرات خمس جامعات من ثلاث دول متقدمة هي جامعة كلية لندن (UCL) University College London بالمملكة المتحدة، ومعهد زيورخ الفيدرالي للتكنولوجيا بجامعة زيورخ بسويسرا (Swiss Federal Institute of Technology Zurich (ETH Zurich) وجامعة ستانفورد (Stanford) University (SU) وجامعة جنوب كارولينا (South Carolina (USC) وجامعة ييل (Yale University) بالولايات المتحدة الأمريكية. ومبرر اختيار تلك الجامعات دون غيرها من الجامعات المتقدمة أنها جامعات ذات ترتيب عالٍ بالتصنيفات العالمية، حيث تم التواصل مع ما يربو عن 20 جامعة من الجامعات التي احتلت مراكز متقدمة في بعض التصنيفات العالمية للجامعات، كتصنيف التايمز (THE) Times Higher Education (5)، وتصنيف شنغهاي (Shanghai The Academic Ranking of World Universities) (ARWU) (6)؛ وذلك لتجميع بيانات عن منظومة تدريب الإداريين بجامعاتهم، إلا أن مردود ذلك تمثل فقط في تلك الجامعات الخمسة التي أمكن التواصل معها بشكل فعال، بإرسال استفسارات من جهة الباحثة للمسؤولين عن التدريب بتلك الجامعات وردهم تفصيلاً على تلك الاستفسارات. واكتفت الدراسة بذلك نظراً لصعوبة الحصول على بيانات من جامعات أخرى، ونظراً لتنوع خبرات تلك الجامعات خاصة وأنها تمثل ثلاث دول متقدمة: المملكة المتحدة، وسويسرا، والولايات المتحدة الأمريكية.

أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة في عدة نقاط، من أبرزها الآتي:

1- أن الاهتمام بتدريب الإداريين بالتعليم الجامعي ذو أهمية خاصة؛ نظراً لقلّة الدراسات الخاصة بهذه الفئة مقابل وفرة الدراسات الخاصة بمنظومة تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، والقيادات بالجامعات.

2- تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تركز على تحليل منظومة تدريب الإداريين بجامعة حكومية إقليمية واحدة؛ مما يعطى عمقاً في تحليل واقع المنظومة

وتفسير النتائج الخاصة بها، وبالتالي اقتراح بدائل للتطوير قابلة للتطبيق انطلاقاً من الواقع، واستفادة من خبرات بعض الجامعات المتقدمة في تطوير تلك المنظومة.

3- تقديم معلومات لمتخذي القرار بجامعة قناة السويس مبنية على دراسة علمية عن واقع منظومة تدريب الإداريين وأهم مشكلاتها والصعوبات التي تعاني منها، بهدف تطوير المنظومة والتغلب على الصعوبات التي تواجهها.

4- إمكانية تطبيق البدائل المقترحة لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في جامعات مصرية حكومية أخرى، وذلك إذا ما تشابهت في واقعها مع الواقع الحالي بالجامعة محل الدراسة.

5- توافق الدراسة مع المستجدات القانونية بالدولة، حيث تتزامن الدراسة مع بداية تطبيق قانون الخدمة المدنية (قانون 18)⁽⁷⁾، والذي يشتمل في بعض بنوده على الإشارة إلى ربط تقارير تقييم الأداء بالتدريبات التي اجتازها العاملون؛ مما يستدعي الاهتمام بمنظومة التدريب لكل فئات العاملين بالمؤسسات الحكومية عموماً، والإداريين بالجامعة على وجه الخصوص.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف، من أبرزها:

1- التعرف على الأسس النظرية لمنظومة التدريب في الجامعات.
2- التعرف على خبرات بعض الجامعات المتقدمة في تدريب الإداريين العاملين بها.

3- تحليل واقع منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس.
4- وضع بدائل مقترحة لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة.

مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على مصطلحين أساسيين، وهما التدريب، ومنظومة تدريب الإداريين، وفيما يلي توضيح لذلك.

(1) التدريب Training:

عرف العديد من الباحثين مصطلح التدريب، ويكاد يكون هناك اتفاق على تعريفه، حيث يشير التدريب إلى ذلك النشاط المنظم والمخطط له، لتزويد المتدربين

بمهارات ومعارف وخبرات متجددة، لتجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية⁽⁸⁾. ويتم ذلك من خلال مقابلة احتياجات تدريبية محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الذي ينتمي إليه⁽⁹⁾. ويمكن أن يتم التدريب أثناء ممارسة العمل لنقل خبرات العمل ومهاراته من الرؤساء أو قدامى العاملين المتميزين إلى كافة العاملين والملتحقين الجدد بالعمل⁽¹⁰⁾، وبالتالي يحدث رفع لكفاءة العاملين أثناء العمل، سواءً كان التدريب في مكان العمل الفعلي وخلال ساعات العمل اليومي أم خارجه في مراكز خارجية⁽¹¹⁾.

ويرتبط مصطلح التدريب بعدة مصطلحات أخرى ذات العلاقة، مثل **مصطلح التعليم ومصطلح التنمية المهنية**. ويفرق علماء الفكر الإداري المعاصر بين التدريب **Training** والتعليم **Education**، من حيث إن التعليم يهدف إلى إكساب المتعلم المعارف النظرية للتوصل إلى الحقائق والظواهر العلمية، وتحليلها وتفسيرها للتأكد من صحتها، بغرض تنمية قدرات المتعلم الذهنية، بما يمكنه من تنمية قدراته على التحليل والاستنتاج والاستنباط. بينما التدريب يركز بشكل أساسي على التطبيقات العملية لهذه المعارف والمعلومات في مجالات العمل المختلفة؛ وبالتالي يهدف إلى زيادة قدرات المتدربين على الإنتاج وتحسين نوعية الخدمات المقدمة، من خلال الالتزام بقواعد وأنظمة المنظمة التي يعمل فيها المتدرب. من هنا يشير هذا الرأي إلى أن التعليم وسيلة لإعداد الأفراد لتنفيذ المهام عن طريق تزويدهم بالمعارف، في حين إن التدريب وسيلة لرفع الكفاءة المهنية والإدارية والسلوكية للمتدرب عن طريق اكتساب المهارات اللازمة لذلك⁽¹²⁾. ويعتبر البعض⁽¹³⁾ أن التدريب شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارات المتخصصة للأفراد، حيث يتسم التدريب بأنه عادة قصير المدى، مقارنة بالتعليم، ويركز على المهارات الخاصة بأداء عمل ما يرتبط بالوظيفة الحالية أو المستقبلية تبعاً لحاجة المنظمة والفرد. بينما التعليم أعم وأشمل وأطول مدى، حيث يهتم بالمعارف العامة ويركز على الإنسان ككل وعلاقته بما يحيط به ويهدف إلى إعداده للحياة بشكل عام، من خلال الدراسة بمؤسسات التعليم كالمدارس والجامعات. وما سبق يشير إلى علاقة التكامل بين كل من التدريب والتعليم من خلال النظر إليهما بشكل هرمي، ذلك أن أنظمة التدريب تعد مكملة لعملية التعليم؛ لأن التدريب يعمل على بناء منظومة المهارات وصلقلها،

وبالتالي فإنه في كل مرحلة من مراحل التعليم، لا بد من وجود منظومة تدريبية مناسبة مبنية على احتياجات المتعلم في تلك المرحلة⁽¹⁴⁾. كذلك يرتبط استخدام مصطلح التدريب Training بمصطلح التنمية المهنية Professional Development، حيث يعد التدريب أحد أشكال التنمية المهنية، والذي يشمل الخبرات المنظمة التي يستخدمها الأفراد لتعديل معلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، ويهتم بتكوين وصقل مهارات معينة لدى المتدرب عن طريق مدرب متخصص. فيحين إن التنمية المهنية تهتم بتشجيع العاملين على أخذ المبادرة بأنفسهم وتكوين الرغبة الذاتية في الارتقاء بالقدرات العلمية والعملية في مجال عملهم، وبالتالي فهي تهدف إلى مساعدتهم في تنمية الوعي المهني⁽¹⁵⁾. من هنا يتضح أن التنمية المهنية أعم وأشمل مما يقصد بالتدريب، والذي يعد أحد أشكالها.

وتفرق بعض الأدبيات الخاصة بالتدريب بين كل من التدريب أثناء الخدمة **In-service training**، والتدريب على رأس العمل **On-service training**، والتدريب خارج العمل **Off-service training**.

ويقصد بالتدريب أثناء الخدمة In-Service Training التدريبات التي تستهدف المتدربين الذين يعملون بمنظمة ما، سواء كان هذا التدريب يتم داخل المؤسسة أم خارجها، وسواء كان تدريباً نظرياً يهدف لزيادة المعارف والمعلومات، أو تدريباً عملياً يهدف لإكساب المهارات وتغيير الاتجاهات، وهذا يختلف عما يتم من تدريبات قبل الخدمة Pre-service training لإعداد المتدرب قبل التحاقه بالعمل في مؤسسة ما. أما بالنسبة للتدريب على رأس العمل On-service training فيشار إليه عندما تتم التدريبات في بيئة العمل الحقيقية، وعادة ما يقدمه الموظف الأقدم، والذي يقوم بدور المدرب، للموظف الجديد أو الأقل خبرة، وذلك باستخدام مواد تدريبية تعتبر هي نفسها أدوات العمل الحقيقية، مثل النماذج والمستندات والأجهزة أو الآلات المستخدمة في مجال العمل⁽¹⁶⁾. ويتم التدريب في هذا النوع من خلال مراقبة الأقران أو المديرين، ليتعلم المتدربون كيفية عمل الأداء الصحيح من خلال محاولة تقليد سلوك من لديه الخبرة من المديرين، وبالتالي يرتكز هذا النوع من التدريب على استخدام إستراتيجية التعلم بالممارسة Learning by doing⁽¹⁷⁾. أما بالنسبة للتدريب خارج العمل Off-service training فهو تدريب يتم خارج بيئة العمل الحقيقية، ويكون

الاهتمام عادةً مرتكزًا على تعلم المعارف النظرية بدلاً من التركيز على الأداء الفعلي في موقع العمل، وبالتالي يعتمد على مبدأ التعلم من خلال اكتساب المعرفة Learning by acquiring knowledge⁽¹⁸⁾. وبهذا يتضح أن التدريب أثناء الخدمة In-Service Training يتضمن شكلين اثنين، هما التدريب على رأس العمل On-service training والتدريب خارج العمل Off-service training، وكلاهما يتم للعاملين بمؤسسة ما لإكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لرفع كفاءتهم.

ويمكن تحديد التعريف الإجرائي للتدريب على أنه "النشاط الذي يكسب

المتدرب المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لرفع كفاءته في مجال عمله".

(2) منظومة تدريب الإداريين Administrators' Training System

إن الدراسة الحالية تستخدم كلمة "منظومة" مرادفًا لكلمة "نظام"، ذلك أن الباحثة لم تجد من الأبحاث والدراسات من فرق بينهما، بالإضافة إلى أن ترجمة كليهما هي System باللغة الإنجليزية، مما قد يشير إلى ترادفهما. وبمراجعة الأدبيات في هذا المجال، يلاحظ ثمة اتفاق بين الباحثين على تعريف المنظومة. ويعبر مصطلح المنظومة عن ذلك التركيب الذي يتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة، والتي تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط بعلاقة تأثير وتأثر مستمرة، ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة تؤثر على الأداء الكلي لها⁽¹⁹⁾. وتشير إلى الكيان الفكري أو المادي الذي يتكون من مكونات مترابطة، تتكامل مع بعضها وظيفيًا أو عمليًا لتحقيق هدف معين مشترك⁽²⁰⁾، وتلك المكونات تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تحيط بها. وتتكون المنظومة من عدد من المدخلات، والتي توجد بينها علاقات تبادلية شبكية متداخلة، تعمل خلال مجموعة من العمليات؛ لتحويل تلك المدخلات إلى مخرجات، في ظل وجود ضبط للمنظومة من خلال التغذية الراجعة. وبالتالي توجد بين تلك المكونات المترابطة، علاقات تفاعلية منظمة، وعلاقات تبادلية مع النظم الأخرى بغرض الوصول إلى هدف أو مجموعة أهداف⁽²¹⁾. وبهذا تتسم المنظومة بالديناميكية والتعقيد نتيجة العلاقات المتشابكة والتفاعلية بين مكوناتها⁽²²⁾.

وللمنظومة مستويات تتباين في حجمها وعدد وكم مكوناتها، فالمنظومة الكلية System تحتوي على عدة منظومات فرعية Sub-Systems، وهي ذاتها

تعتبر منظومة فرعية من منظومة أكبر منها Supra System والمسماة بالمنظومة الكلية. وجامعة قناة السويس تتكون من عدة منظومات فرعية، منها منظومة التدريب، والتي تضم هي الأخرى عدة نظم فرعية، تتمثل في منظومة تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ومنظومة تدريب الطلاب ومنظومة تدريب الإداريين. وتركز الدراسة الحالية على منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، والتي تتكون من مدخلات تتمثل في المتدربين من الإداريين ومن المدربين والمسؤولين عن التدريب، ومن عمليات تخطيطية وتنفيذية ومتابعة وتقييم للتدريب، ومن مخرجات تتمثل في الإداريين بعد التدريب.

مما سبق يمكن تحديد المقصود بمنظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة

السويس إجرائياً بأنها:

"أحد المنظومات الفرعية بجامعة قناة السويس، والتي تختص بتقديم المعارف والتدريب على المهارات وتعديل في الاتجاهات اللازمة للإداريين المنتميين للجامعة، وذلك لرفع كفاءة الأداء بالجامعة".

الدراسات السابقة:

بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، تبين إجراء العديد من الدراسات التي اهتمت بالتدريب كمنظومة أو دراسة أحد جوانب تلك المنظومة. حيث اهتمت بعض الدراسات بتصميم البرامج التدريبية والتخطيط لها، كما ألقت دراسات أخرى الضوء على أهمية التدريب وأثره على تحسين كفاءة الأداء بالنسبة للمتدرب، في حين اهتمت بعض الدراسات بتطوير منظومة التدريب نفسها، وركزت دراسات أخرى على منظومة التدريب بالجامعة، سواء كان ذلك خاصاً بتدريب طلاب الجامعة أو أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أو القيادات الجامعية. ويعرض الجزء الحالي بعض هذه الدراسات، لبيان أهدافها، وأبرز الجوانب التي تم دراستها وبالتالي أهم النتائج التي توصلت إليها. وتجدر الإشارة إلى أنه سيتم عرض الدراسات السابقة دون الالتزام بالترتيب التاريخي لها؛ بل طبقاً للسياق والمحاوور السابق الإشارة إليها، حيث جمعت الدراسات ذات الصلة معاً في فقرة واحدة.

اهتمت بعض الدراسات السابقة بتصميم البرامج التدريبية وتخطيطها، حيث هدفت إحدى الدراسات⁽²³⁾ (2014) إلى تصميم برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات

استخدام المستحدثات التقنية في بيئة الصف لدى الطالب/المعلم على ضوء احتياجاته التدريبية. واستخدمت تلك الدراسة استبيانين، أولهما لتحديد المستحدثات التقنية المقترحة للتضمين في بيئة الصف، والثانية لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالطالب/المعلم لتوظيف المستحدثات التقنية في المواقف التعليمية. وتكونت عينة الدراسة من 89 من الطلاب/المعلمين بكلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية، وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح للبرنامج التدريبي الخاص بالطالب/المعلم. وفي سياق آخر ذي علاقة بتصميم البرامج التدريبية للإداريين من القيادات، تم إجراء دراسة⁽²⁴⁾ (2011) هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لرؤساء الأقسام الإدارية في عدد من الوزارات الواقعة في محافظة بغداد بالعراق، وتم بناء البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية في الوزارات المبحوثة بالعراق. وعملت الدراسة على التعرف على مدى ممارسة متطلبات الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام الإدارية في وزارات الدولة، ومن ثم بناء البرنامج التدريبي المقترح.

كما نشرت العديد من الدراسات التي ألفت الضوء على أهمية التدريب وأثره على تحسين كفاءة الأداء. ومن ذلك أن إحدى الدراسات اهتمت بمنظومة تدريب المعلمين أثناء الخدمة في المدارس الثانوية بإحدى الولايات بنيجيريا⁽²⁵⁾ (2014)، وكشفت الدراسة عن فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة المقدمة للمعلمين. وهدفت إلى تحديد مدى دلالة الفروق بين فاعلية تدريس المعلمين بالمدارس الثانوية الذين تلقوا تدريبات أثناء الخدمة والمعلمين الذين لم يتم تدريبهم، واستخدمت الدراسة الاستبيان على عينة من 467 معلمًا ممن يعمل بالمدارس الثانوية بمقاطعة "ايو" Uyo Senatorial District، كما طبقت على 1401 طالبًا بتلك المدارس. وبتحليل نتائج الاستبيان تبين أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمين الذين حضروا برامج تدريبية أثناء الخدمة، والتي أدت للقيام بالتدريس بشكل فعال. وهدفت إحدى الدراسات⁽²⁶⁾ (2013) إلى تحليل اتجاهات المديرين نحو العلاقة بين التدريب والتغيير التنظيمي، وذلك لمعرفة إذا ما كان للتدريب أثر في ثقافة التغيير لدى العاملين بإحدى شركات الطيران بمصر. وأثبتت نتائج تلك الدراسة أن التدريب يؤثر بشكل إيجابي في المتدربين ويزيد من وعيهم نحو ثقافة التغيير؛ إلا أنه يوجد

ضعف في استجابة المتدربين لثقافة التغيير نتيجة قلة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتدربين لممارسة التغيير، على الرغم من حصولهم على التدريبات الخاصة بمجال عملهم، وعلى الرغم من إدراكهم للحاجة إلى التغيير، وأوصت الدراسة بوجوب إلزام المتدربين بقائمة أفعال محددة يتم التركيز عليها عند عودتهم إلى مكان عملهم بعد اجتياز التدريبات. وتساءلت إحدى الدراسات الأجنبية⁽²⁷⁾ (2013) عما إذا كان تدريب العاملين يؤثر في قرار استمرارهم في العمل في المنظمة التي ينتمون إليها. واهتمت تلك الدراسة بمعرفة اتجاهات العاملين نحو التدريبات التي يتلقونها، وبمعرفة كيف أن تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين في ثماني شركات بالصين أثرت على قرار بقائهم في العمل. حيث تم جمع بيانات من 292 عاملاً في ثماني شركات صينية. واستنتجت الدراسة أن تلبية الاحتياجات التدريبية، خاصة المتخصصة منها، أدت إلى تخفيض نية العاملين بترك العمل والانتقال لمنظمة أخرى غير تلك التي يعملون فيها، وعلى العكس من ذلك فإن حضور العاملين للتدريبات العامة، والتي تستهدف تنمية المهارات العامة، قد زادت من نية العاملين بترك العمل، وبهذا فإن التدريبات كان لها أثران متضادان تبعاً لنوعية التدريب نفسه. كما اهتمت إحدى الدراسات⁽²⁸⁾ (2013) بمعرفة دور البرامج التدريبية التخصصية المقدمة للعاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام في مجال الجرائم المعلوماتية الحديثة بالمملكة العربية السعودية في تحسين أداء العاملين في الهيئة. واستخدمت المنهج الوصفي مع الاستعانة بالاستبيان لتجميع البيانات من عينة الدراسة، والتي بلغ عددها 215 عضواً من أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام. وبينت النتائج أن البرامج التدريبية التخصصية المقدمة لهيئة التحقيق والادعاء العام، تسهم في رفع قدرة المتدربين على استخراج الحقائق، وإثبات الجرائم المعلوماتية الحديثة بدرجة متوسطة. والدراسة أكدت أن تلك البرامج التدريبية لا تواكب التطور في الجرائم المعلوماتية الحديثة إلا بدرجة قليلة، وتبين عدم وجود تقويم للبرامج التدريبية التخصصية. وأوصت الدراسة بالاهتمام بتكثيف البرامج التدريبية التخصصية للعاملين في الهيئة، مع ضرورة إعداد مدربين من متخصصين من الهيئة للقيام العملية التدريبية، والاهتمام بتطبيق التقويم طويل المدى للبرامج التدريبية التخصصية المقدمة للعاملين. واهتمت دراسة أخرى⁽²⁹⁾ (2005) بمعرفة أثر

التدريب على تنمية الموارد البشرية في الجهاز الإداري للدولة بالجمهورية اليمنية. وتوصل الباحث من خلال تلك الدراسة إلى أن هناك مجموعة من معوقات التدريب في الجهاز الإداري للدولة باليمن، تقلل من الآثار الإيجابية المتوقعة للتدريب الإداري، تتمثل تلك المعوقات في ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية التدريب، وضعف فعالية الإدارة المختصة بالتدريب، وضعف إدراك الموظفين لدور التدريب في تطوير أدائهم الوظيفي، وقلة القوانين واللوائح المنظمة للتدريب، وعدم ارتباط التدريب بمجال وظيفة المتدرب. كما هدفت إحدى الدراسات⁽³⁰⁾ (2014) إلى تحديد مدى إسهام برامج التدريب الإداري في تحقيق التنمية المهنية للعاملين في الإدارة المدرسية بدولة الكويت. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، مع تطبيق الاستبيان كأداة للتعرف على واقع إسهام برامج التدريب الإداري في تحقيق التنمية المهنية للعاملين في الإدارة المدرسية. وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات لزيادة فاعلية برامج التدريب الإداري لتحقيق التنمية المهنية للعاملين بالإدارة المدرسية.

وبعض الدراسات في مجال التدريب اهتمت **بتطوير منظومة التدريب**. ومن ذلك قيام إحدى الدراسات⁽³¹⁾ (2014) باقتراح تطوير العملية التدريبية بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن. وهدفت تلك الدراسة إلى التعرف على الممارسات التي يمكن أن تتبعها القيادة في مجال التدريب، والوقوف على أهم المشكلات والتحديات التي تحد من فاعلية التدريب، وذلك للخروج بإطار متكامل لتطوير العملية التدريبية بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية. وتم استخدام المنهج الوصفي، مع استخدام المقابلات كأداة بحثية لتجميع بيانات من عينة من المديرين والمدرسين الداخليين والخارجيين بالمعهد الوطني باليمن، ومن ثم قدمت الدراسة توصيات لتطوير منظومة التدريب الموجودة بالمعهد. وهدفت دراسة أخرى⁽³²⁾ (2016) إلى التعرف على إستراتيجية التدريب المستخدمة لتدريب العاملين في مستشفى الملك فهد العام بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، وأثر هذه الإستراتيجية في رفع كفاءتهم في العمل. وقامت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة من 333 من العاملين بالمستشفى من جميع الفئات طبيب، وممرض، وصيدلي، ومهني فني، وإداري. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها تدني كفاءة المدرسين القائمين على تنفيذ برامج الدورات

التدريبية، وأن الدورات التدريبية لا تخدم جميع الشرائح العاملة فيها، وأن الوقت المخصص للدورات كافيًا والمعلومات المقدمة فيها ذات صلة بواقع العمل، وخلصت الدراسة إلى عدة التوصيات لتطوير منظومة التدريب بالمستشفى، ومن ذلك إعادة النظر في السياسة المتبعة لاختيار المدربين، وتحفيز المتدرب على الالتحاق بالدورات التدريبية ماديًا ومعنويًا، والإبقاء على تطوير دائم ومستمر لمستوى التكنولوجيا المستخدمة في العملية التدريبية. وفي دراسة نظرية⁽³³⁾ (2013) هدفت إلى بناء رؤية مقترحة للتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل التدريب على رأس العمل، استخدم المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن متطلبات تحقيق التنمية المهنية وآليات تنفيذها. وتم التعرف على البنية النظرية للتنمية المهنية للمعلمين في أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر، ثم تحديد للإطار المفاهيمي لمدخل التدريب على رأس العمل، ودوره في تنمية المعلمين مهنيًا، ومن ثم تحديد متطلبات تحقيق التنمية المهنية للمعلمين في ضوء مدخل التدريب على رأس العمل، ورصدت الدراسة خبرات بعض الدول في تدريب المعلمين على رأس العمل، وتم اقتراح آليات لتطوير التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل التدريب على رأس العمل. وفي ذات السياق، هدفت إحدى الدراسات⁽³⁴⁾ (2012) إلى تقويم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام نموذج كريك باتريك بغرض تطوير منظومة التدريب. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باستخدام المقابلات والاستبيان، وطبق ذلك على عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر؛ لتحديد واقع البرامج التدريبية التي تقدم لهم. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، حددت من خلالها سمات البرنامج التدريبي الناجح، وأوصت بإعادة النظر في أهداف البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الثانوية العامة، لتقدم لهم الكفايات المطلوبة لمواكبة المتغيرات العالمية، مع استخدام مداخل جديدة ومنتوعة في تصميم برامج التدريب، مثل التدريب القائم على الكفايات. كذلك هدفت دراسة أخرى⁽³⁵⁾ (2004) إلى تطوير منظومة تدريب معلمي التربية الخاصة بمصر، في ضوء خبرات بعض الدول. واستخدم الباحث أسلوب تحليل النظم. وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة للكشف عن واقع منظومة تدريب معلمي التربية الخاصة، والوقوف على نقاط القوة

والضعف، من حيث الأهداف، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والمحتوى التدريبي وأساليب التدريب، والإمكانات التنظيمية والإدارية. ونتج عن الدراسة اقتراح بدائل لتطوير منظومة تدريب معلمي التربية الخاصة بمصر. وهدفت دراسة أخرى⁽³⁶⁾ (2002) إلى تفعيل منظومة تدريب معلمي المدرسة الثانوية في مصر على رأس العمل، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب تحليل النظم. وتم استخدام الاستبيان لتجميع بيانات عن رأي الخبراء والمختصين، حول تفعيل دور المدرسة الثانوية كوحدة لتدريب المعلمين. وحددت تلك الدراسة واقع تدريب المعلمين داخل المدرسة الثانوية أثناء الخدمة، وخرجت بمقترحات لتطوير تلك المنظومة، طبقاً لآراء الخبراء والمختصين في استخدام أسلوب تدريب المعلمين على رأس العمل.

وفي سياق الاهتمام بدراسة منظومة التدريب في الجامعات، توجد عدة دراسات سلطت الضوء على تلك المنظومة أو أحد مكوناتها. فمثلاً اهتمت إحدى الدراسات⁽³⁷⁾ (2002) بتحديد الاحتياجات التدريبية، كأحد مكونات منظومة التدريب الخاصة برؤساء الأقسام بأحد الجامعات. وهدفت الدراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة طنطا، وذلك في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة في تقديم برامج تدريبية لرؤساء الأقسام. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، للتعرف على الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في جامعة طنطا، وتم استخدام الاستبيان كأداة بحثية لتجميع البيانات اللازمة. وتم التوصل لبعض المقترحات التي تسهم في رفع فعالية الأداء الإداري لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعة، وانتهت بتقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في رفع كفاءة أدائهم لأدوارهم. كما اهتمت بعض الدراسات بأنواع مختلفة من التدريب المطبق ببعض الجامعات، فمثلاً هدفت إحدى الدراسات⁽³⁸⁾ (2012) إلى التعرف على واقع التدريب التعاوني في جامعة القدس المفتوحة، لتحديد مدى التزام القائمين عليه بمعايير الجودة، والتعرف على صعوبات التي تواجه المدربين والمتدربين، وكيفية التغلب على تلك الصعوبات. وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لتفعيل الدور الريادي للجامعة في التدريب التعاوني في ضوء معايير الجودة. ومن الدراسات الأجنبية⁽³⁹⁾ (2015) التي اهتمت بدراسة أثر التدريب الجامعي على الذين يعانون من إعاقات جسدية أو عقلية على مستوى الدخل الذي يحصلون عليه

عند التحاقهم بسوق العمل، تلك الدراسة التي تمت على بعض الجامعات الأمريكية. وتم تجميع بيانات من 178290 فردًا ممن تلقوا تدريبات جامعية للتأهيل المهني عام 2011 بالولايات المتحدة الأمريكية، وقامت الدراسة على استخدام البيانات المتاحة من تقارير منشورة The Rehabilitation Services Administration (RSA-911) Case Report كي تحصل على النتائج الخاصة بأثر التدريب على زيادة دخل المتدربين. وتبين من الدراسة أن من تلقوا تدريبات بالجامعة كانوا ممن يحصلون على دخل أسبوعي أعلى، مقارنة بمن لم يحصل على هذا النوع من التدريب والتأهيل. وانتهت الدراسة بنتيجة مفادها أن التدريب الجامعي يلعب دورًا كبيرًا في زيادة دخل المتدربين، ولذا تمت التوصية بالاهتمام بهذا النوع من التدريب، باعتباره قابلاً للتطبيق وذا فائدة للفئات التي تتلقاه، وخاصة من ذوي الاحتياجات الخاصة. وتساءلت إحدى الدراسات الأجنبية⁽⁴⁰⁾ (2014) عما إذا كان أسلوب التدريب المتبع في تدريب الطلاب بالجامعة يحقق نتائج التدريب المتوقعة، وهدفت إلى دراسة القيمة المضافة لأسلوب المدرب وتوجيه المتدرب على حدوث رضا الطلاب عن التدريب. وتم تطبيق استبيان على عينة 243 من الطلاب الذين يدرسون إدارة الأعمال بإحدى الجامعات الأمريكية. وتبين من الدراسة أن كلاً من قدرة المدرب على التوجيه السليم، وتحديد المتدرب لأهدافه من التدريب الذي يلتحق به، لهما دور أساسي في زيادة الرضا عن التدريب لكل من المدرب والمتدرب، وبالتالي تتحقق أهداف التدريب. وهدفت دراسة أخرى⁽⁴¹⁾ (2011) إلى تحديد مدى الاستفادة من الدورات التدريبية المقدمة لعضوات هيئة التدريس، بجامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية، في تطوير العملية التعليمية بالجامعة. واستخدمت تلك الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة بحثية، طبقت على 343 من عضوات هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، ومن نتائج الدراسة أن أفراد العينة يرون أن هناك استفادة من الدورات التدريبية المقدمة للجامعة، وأن وحدات مركز التطوير قد حققت أهدافها. ومن الدراسات التي اهتمت بمنظومة التدريب بجامعة قناة السويس، تلك الدراسة⁽⁴²⁾ (2009) التي اهتمت بتقييم البرامج التدريبية المقدمة في مشروع تنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات بجامعة قناة السويس في ضوء مبادئ تعليم الكبار. واهتمت بتحديد مبادئ تعليم الكبار، ومدى

مراعاة البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة قناة السويس ضمن مشروع تنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات من وجهة نظر المتدربين. وقدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتفعيل مبادئ تعليم الكبار ضمن البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس والقيادات، والجدير بالذكر أن الدراسة الحالية قد استعانت بأحد الباحثين بتلك الدراسة، لتحكيم استمارة المقابلة المستخدمة بالدراسة الحالية. وفي سياق مشابه اهتمت إحدى الدراسات⁽⁴³⁾ (2013) بتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. وتم دراسة واقع منظومة تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في 5 جامعات حكومية مصرية، من ضمنها جامعة قناة السويس، وتم استخدام المنهج الوصفي لتشخيص واقع منظومة التدريب، كما تم استخدام المنهج المقارن لعرض بعض الخبرات الدولية في مجال تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. وانتهت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. وتمت الاستعانة بالباحثة صاحبة تلك الدراسة، وأحد مشرفيها للمشاركة في تحكيم أداة الدراسة الحالية من استمارة المقابلة.

مما سبق عرضه من دراسات سابقة في مجال التدريب عمومًا، وعن منظومة التدريب بالجامعات على وجه الخصوص، يتضح أن هناك ندرة في إجراء دراسات خاصة بتدريب الإداريين بالجامعات، في مقابل وجود وفرة في الدراسات التي اهتمت بتدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أو تدريب القيادات ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، وذلك في حدود علم الباحثة؛ مما يستوجب إلقاء الضوء على منظومة تدريب الإداريين بالجامعات.

محاور الدراسة:

تنظم الدراسة في ثلاثة محاور رئيسية، لكل منها محاور فرعية، كالآتي:

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة.

أولاً: الأسس النظرية لتدريب الإداريين، والدراسة النظرية لمنظومة تدريب

الإداريين بجامعة قناة السويس.

1- أهداف البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين بالجامعة.

- 2- المحتوى التدريبي والأساليب التدريبية لبرامج تدريب الإداريين بالجامعة.
 - 3- اختيار المدربين ببرامج تدريب الإداريين بالجامعة.
 - 4- الجوانب التنظيمية ببرامج تدريب الإداريين بالجامعة.
 - 5- المتابعة والتقييم ببرامج تدريب الإداريين بالجامعة.
 - 6- الصعوبات التي تواجه منظومة تدريب الإداريين بالجامعة.
- ثانياً: خبرات بعض الجامعات المتقدمة في تدريب الإداريين.**

- 1- تنوع أهداف التدريب والبرامج المقدمة للإداريين.
 - 2- الجهات المسؤولة عن تدريب الإداريين.
 - 3- إجراءات تنظيم البرامج التدريبية.
- المحور الثاني: الإطار الميداني للدراسة.**

أولاً: خطوات بناء المقابلة كأداة للدراسة

- 1- إعداد الصورة الأولية للمقابلة.
- 2- العرض على المحكمين.
- 3- إعداد الصورة النهائية للمقابلة.
- 4- تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- 1- النتائج الخاصة بأهداف البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين بالجامعة.
- 2- النتائج الخاصة بالمحتوى التدريبي والأساليب التدريبية ببرامج تدريب الإداريين بالجامعة.
- 3- النتائج الخاصة باختيار المدربين ببرامج تدريب الإداريين بالجامعة.
- 4- النتائج الخاصة بالجوانب التنظيمية ببرامج تدريب الإداريين بالجامعة.
- 5- النتائج الخاصة بالمتابعة والتقييم ببرامج تدريب الإداريين بالجامعة.
- 6- النتائج الخاصة بالصعوبات التي تواجه منظومة تدريب الإداريين بالجامعة.

المحور الثالث: البدائل المقترحة لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة

السويس.

أولاً: الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها البدائل المقترحة.

ثانياً: البديل الأول الإلكتروني لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة.

- 1- أهداف البديل الإلكتروني.
- 2- وصف البديل الإلكتروني.
- 3- مراحل تطبيق البديل الإلكتروني ومتطلبات تنفيذ كل مرحلة.
- 4- الصعوبات المتوقعة عند تطبيق البديل الإلكتروني وسبل التغلب عليها.

ثالثاً: البديل الانتقالي لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة.

- 1- أهداف البديل الانتقالي.
- 2- وصف البديل الانتقالي.
- 3- مراحل تطبيق البديل الانتقالي ومتطلبات تنفيذ كل مرحلة.
- 4- الصعوبات المتوقعة عند تطبيق البديل الانتقالي وسبل التغلب عليها.

رابعاً: البديل الإصلاحي لتغيير منظومة التدريب بالجامعة.

- 1- أهداف البديل الإصلاحي.
- 2- وصف البديل الإصلاحي.
- 3- مراحل تطبيق البديل الإصلاحي ومتطلبات تنفيذ كل مرحلة.
- 4- الصعوبات المتوقعة عند تطبيق البديل الإصلاحي وسبل التغلب عليها.

خامساً: الموازنة بين البدائل المقترحة واختيار البديل الأمثل لتطوير منظومة

تدريب الإداريين بالجامعة.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

وضع حجر الأساس لجامعة قناة السويس في منتصف السبعينيات من القرن السابق، استجابة لقرار القيادة السياسية في ذلك الوقت بإعادة إعمار منطقة قناة السويس وسيناء ودفع حركة التنمية بها. وبالتالي بدأ بناء جامعة قناة السويس في 4 أكتوبر 1975، ثم صدر القانون رقم 93 لسنة 1976 في 14/8/1976⁽⁴⁴⁾ بإنشاء الجامعة، على أن يكون مقرها مدينة الإسماعيلية. وبدأت الدراسة بالجامعة عام 1978/1977 في ست كليات، زاد عددها حتى وصل إلى 16 كلية ومعهدًا عام

2016، وترتكز فلسفة إنشاء الجامعة⁽⁴⁵⁾ على كون جامعة قناة السويس مؤسسة تعليمية متوجهة لخدمة المجتمع، تهدف إلى تلبية احتياجات محافظات القناة ومحافظتي شمال وجنوب سيناء. وأنشئ بها في بدايتها ثلاثة فروع، تتمثل في فرع بورسعيد وفرع السويس وفرع العريش. وقد انفصلت تلك الأفرع جميعها، لتكون ثلاث جامعات وليدة، هي جامعة بورسعيد ثم جامعة السويس ثم جامعة العريش على التوالي. أما بالنسبة لمنظومة التدريب بجامعة قناة السويس، فهي تضم منظومة تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ومنظومة تدريب الطلاب ومنظومة تدريب الإداريين. وبالنسبة للجهات المسؤولة عن تدريب الإداريين بالجامعة، وتتمثل في إدارة التدريب، والمسؤولة عن تدريب الإداريين على وجه الخصوص، وإدارة تدريب أفراد المجتمع والتي تنظم برامج تدريبية بعضها يختص بتدريب الإداريين بالجامعة، ومركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. ومركز التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث يتم تدريب عدة فئات منها الإداريون، وسيتم توضيح لتلك الجهات التدريبية بشكل تفصيلي في المحور الحالي.

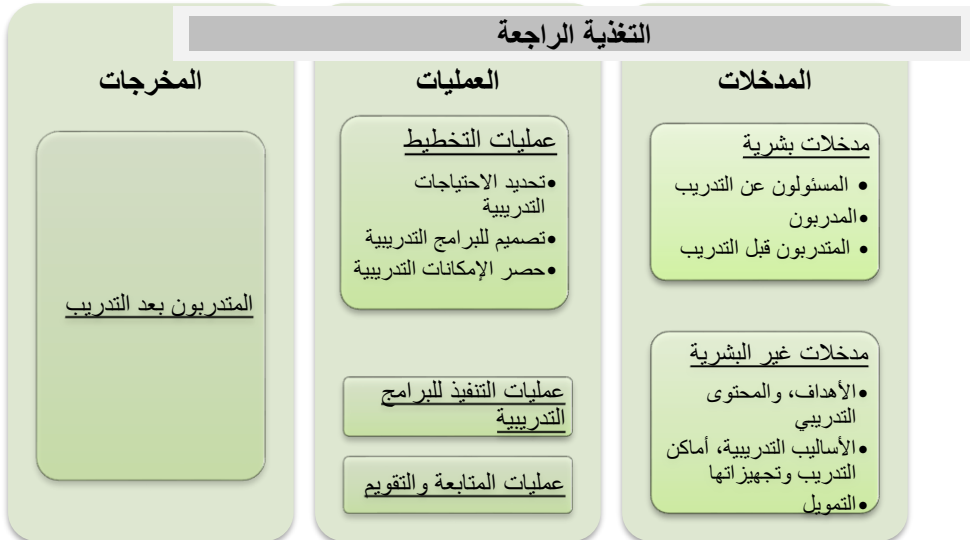
ويتكون المحور الحالي من محورين فرعيين، يتمثل أولهما في التحليل النظري لواقع منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، والمعتمد على تحليل الوثائق من اللوائح والقرارات والمخاطبات ذات العلاقة بتدريب الإداريين بالجامعة، وفي ذلك إجابة على السؤال الفرعي الأول من أسئلة الدراسة والمتعلق بالأسس النظرية لتدريب الإداريين. ثم المحور الفرعي الثاني والمتعلق بخبرات بعض الجامعات المتقدمة في تدريب إدارييها، وفي ذلك إجابة عن السؤال الفرعي الثاني الخاص بالخبرات العالمية في مجال تدريب الإداريين بجامعاتهم.

أولاً: الأسس النظرية لتدريب الإداريين

يقصد بالمنظومة مجموعة المكونات التي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، وتتكون من المدخلات التي توجد بينها علاقات تبادلية، تعمل خلال مجموعة من العمليات؛ لتحويل تلك المدخلات إلى مخرجات، في ظل وجود التغذية الراجعة. ومن سمات المنظومة أنها:

- تتكون من أجزاء متفاعلة، مجموعها أكبر من مجموع أجزائها؛ نظراً لتفاعلاتها مع بعضها البعض ومع البيئة المحيطة بها.

- تتسم بالمرونة وقابلة للتطوير بناءً على ما تظهره نتائج التغذية الراجعة.
 - تصنف على حسب تفاعلها مع البيئة المحيطة إلى منظومة مغلقة، ومنظومة مفتوحة، "ويكون النظام المفتوح في حركة دينامية مستمرة مع البيئة، نتيجة العلاقات التبادلية الشبكية بين عناصره وبقية النظم"⁽⁴⁶⁾. أما المنظومة المغلقة فهي التي تتسم بتفاعلاتها بأنها داخلية تتم بين مكوناتها، بحيث لا تؤثر أو تتأثر بما يحيط بها. ويمكن النظر للتدريب على أنه منظومة فرعية منبثقة من منظومة أكبر هي المنظمة التي تنتمي إليها منظومة التدريب، وتتكون تلك المنظومة الفرعية من عدة مكونات وعناصر كما في شكل (1).



شكل (1) منظومة التدريب

ومن خلال الشكل (1) يتضح أن منظومة التدريب تتكون من أربعة مكونات رئيسية، تتمثل في المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة، وفيما يلي توضيح لذلك.

1- مدخلات منظومة التدريب Inputs

ويقصد بمدخلات منظومة التدريب المصادر والعناصر التي تدخل المنظومة لتحقيق أهدافها من المكونات البشرية وغير البشرية، والتي يتم تحويلها إلى مخرجات عن طريق العمليات التدريبية، كما يلي⁽⁴⁷⁾.

أ- المدخلات البشرية بمنظومة التدريب، ويقصد بها الأفراد الذين يشتركون بالمنظومة ؛ وهم ثلاث فئات تتضمن:

- المتدربين من العناصر البشرية غير المدربة، والمطلوب إكسابه مقداراً معيناً من المعارف، والمهارات، والاتجاهات التي يتطلبها الأداء المتوقع منهم للأعمال المكلفين بها.

- المدربين بالبرامج التدريبية، وقد يكونون من أساتذة الجامعات من المدربين المتخصصين، أو من المديرين الممارسين، أو من رؤساء المتدربين من ذوي الخبرة في التدريب.

- المسؤولون عن التدريب من إداريين وفنيين ومساعدين، والذين يسهمون بالتنظيم والتنسيق والإشراف على تنفيذ عملية التدريب.

ب- المدخلات غير البشرية، وتشير إلى أهداف التدريب، والمحتوى التدريبي، والجهات المسؤولة عن التدريب وتبعتها الإدارية، والمباني التي يقام فيها التدريب وما تحتويه من قاعات تدريبية مجهزة بالمعدات المناسبة من الأجهزة السمعية والبصرية، والمخصصات المالية اللازمة للإنفاق على التدريب، وغير ذلك.

2- عمليات منظومة التدريب Processes

يقصد بالعمليات التدريبية المعالجات والإجراءات التي تحول مدخلات المنظومة إلى مخرجات، عن طريق العلاقات التفاعلية بين عناصر المدخلات⁽⁴⁸⁾ لتتحول إلى مخرجات متمثلة في متدرب ذي أداء أفضل وكفاءة أعلى؛ وبالتالي فإن نجاح المنظومة يعتمد على جودة عملياتها. وتتم العمليات التدريبية على ثلاث مراحل، تتمثل في مراحل التدريب نفسها، من عمليات تحضيرية تخطيطية قبل التدريب، وعمليات تنفيذ التدريب، وعمليات بعد التدريب من متابعة وتقييم، كالآتي:

أ- عمليات التخطيط قبل تنفيذ البرامج التدريبية، ويشمل ذلك عملية تحديد

الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وعملية تصميم البرنامج التدريبي الملائم للفئة المستهدفة، وعملية حصر الإمكانيات التدريبية، وبالتالي وضع خطة التدريب، كما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية، وتشير الاحتياجات التدريبية إلى ما ينبغي إحداثه من تغيرات في معارف واتجاهات وسلوكيات الموظف⁽⁴⁹⁾، وبالتالي تتم عملية تحديد

الاحتياجات التدريبية إما من خلال المؤسسة لتحديد احتياجات التوظيف المستقبلية، وإما من خلال رغبات الأفراد العاملين بالمؤسسة⁽⁵⁰⁾. ويمكن التعرف على تلك الاحتياجات من خلال استخدام عدة آليات، منها مقارنة توصيف الوظائف بمؤهلات وخبرات شاغليها، أو من خلال تحليل تقارير الكفاءة للعاملين، أو بتحليل معدلات أدائهم، أو بتوزيع استمارات للعاملين ليحددوا ما يحتاجونه من تدريبات طبقاً لما يطرأ من تغييرات على ظروف العمل من وجهة نظرهم.

- تصميم البرامج التدريبية، وذلك من خلال تحديد أهداف البرنامج التدريبي، ونوعية المهارات التي سيتم التدريب عليها، وتحديد نوعية المتدربين طبقاً لطبيعة البرنامج التدريبي، واختيار المدربين، وتوفير المستلزمات الخاصة بالتدريب، ووضع عناصر المحتوى التدريبي وتسلسل موضوعاته، وتحديد أسلوب التدريب المناسب طبقاً لعدد المتدربين ومؤهلاتهم وطبقاً لخبرات المدرب، وتحديد وقت ومكان إقامة البرنامج التدريبي ومدته، وتقدير موازنة التدريب، وغير ذلك.

- حصر الإمكانيات التدريبية ووضع خطة التدريب، وذلك من خلال حصر الإمكانيات التدريبية من توافر قاعات مناسبة متوافر فيها مصادر سمعية وبصرية، وتوافر مدربين مناسبين محققين الشروط والمعايير المتناسبة مع نوعية كل برنامج تدريبي، والتأكد من توافر الإداريين الذين سيشرفون على سير التدريب. ويلي ذلك وضع خطة التدريب الزمنية، والتي تمثل الصورة النهائية لما يجب عمله في النشاط التدريبي⁽⁵¹⁾.

ب- عمليات تنفيذ البرامج التدريبية، والتي فيها يحدث تفاعل بين المدربين والمتدربين، باستخدام أساليب تدريبية متنوعة ومناسبة لمحتوى التدريب، ومعدة بشكل مناسب ليحقق التدريب أهدافه، وذلك بمساعدة المسؤولين عن تنظيم البرامج التدريبية.

ج- عمليات متابعة البرامج التدريبية وتقييمها، ويشمل ذلك العمليات التي تتم أثناء انعقاد البرنامج التدريبي، حيث يتم متابعة الخطة التدريبية وسير البرنامج من خلال المتدرب والمدرّب، وتقييم المحتوى التدريبي والأساليب التدريبية المستخدمة، ومتابعة سير الخطة التدريبية، مع إمكانية التدخل أثناء التنفيذ، لإزالة أي صعوبات قد تحدث أثناء البرنامج التدريبي.

3- مخرجات منظومة التدريب Outputs

تشير المخرجات في منظومة التدريب إلى النواتج الناشئة عن القيام بالعمليات التدريبية على المتدربين بعد أن مروا بالعملية التدريبية، واكتسابهم لمعارف ومهارات واتجاهات نتيجة تدريبهم. وبالتالي فهي تعد مؤشراً على مدى تحقيق النظام لأهدافه، وكلما كانت مخرجات المنظومة قريبة من المتوقع؛ كانت المنظومة فعالة وذات كفاءة عالية والعكس صحيح. ويمكن أن تتمثل تلك المخرجات في ارتفاع مستوى الأداء بالنسبة للمتدرب، ووجود اتجاهات إيجابية نحو عمله⁽⁵²⁾، وزيادة وعي المتدرب بالمشكلات ذات العلاقة بعمله وبمشكلات المنظمة، وبالتالي تحسين وجهة نظره نحو بيئة العمل.

وتظهر بعض مخرجات التدريب بعده مباشرة أو بعد التدريب بفترة من الزمن. وحدد البعض⁽⁵³⁾ تأثير التدريب في السلوك المهني للمتدرب في ثلاثة أبعاد أساسية، تتمثل في المعرفة النظرية، والمهارات المهنية، والاتجاهات والسلوك المستهدف. حيث يتبين أثر التدريب في المعرفة النظرية من خلال معرفة المتدرب بالحقائق والمعلومات المتعلقة بالوظيفة، وتحويل المعلومات إلى إجراء فعلي يستخدم في إنجاز عمله، ومعارف تمكنه من تحليل المواقف الوظيفية إلى عناصرها. ويؤدي ذلك إلى إكساب المتدرب مهارات وفتيات جديدة تحسن من أدائه لعمله؛ وبالتالي تحقيق التفاعل الإيجابي بين سلوك العاملين المتدربين وبيئة المؤسسة التي ينتمون إليها وتكوين اتجاهات إيجابية تتفق مع أهدافها.

4- التغذية الراجعة بمنظومة التدريب Feedback

تعتبر التغذية الراجعة من أهم مكونات المنظومة؛ لأنها تربط بين مكوناتها وتحكم على مدى مناسبتها وتعطي مؤشراً على مدى تحقق الأهداف، كما أنها تبين مراكز القوة والضعف بين المكونات. وبالتالي يمكن تطوير أو تعديل أو تبديل أو إلغاء بعض المدخلات⁽⁵⁴⁾ أو حتى العمل على إدخال المخرجات الناتجة عن المنظومة كمدخلات جديدة، تتعرض للعمليات مرة أخرى إذا استلزم الأمر ذلك. ويمكن أن تتم التغذية الراجعة بعد التدريب مباشرة، أو من خلال متابعة وتقييم المتدربين بعد التدريب بعدة شهور؛ حتى يمكن التعرف على مدى التغيير في الأداء والنتائج عن مردود التدريب وقدرة المتدرب على نقل ما اكتسبه من خلال البرنامج

التدريبي إلى مجال العمل الفعلي. وتوجد عدة آليات لتقويم مردود التدريب، من ذلك ملاحظة الرئيس المباشر لمدى التغيير في المعارف والاتجاهات والمهارات الخاصة بمن تدرب من العاملين، أو قلة الشكاوى من المتعاملين مع من تدربوا، أو زيادة إنتاجيتهم، أو وجود تحسين في أدائهم.

كما تتم التغذية الراجعة أيضًا عن طريق معرفة نتائج تقويم المدرب، سواءً من خلال المتدربين أو من خلال المشرفين على التدريب. ويرتكز ذلك على تقويم طريقة تحضير المدرب للموضوعات⁽⁵⁵⁾، ومدى التزامه بالسلوكيات المناسبة أثناء التدريب، وقدرته على نقل المعارف والمهارات ومحاولته لتغيير الاتجاهات، وقدرته على استخدام الأساليب التدريبية المناسبة؛ وذلك للاستعانة بالمدرب الذي يثبت جودة أدائه في المستقبل إذا ما كان التدريب خارج المؤسسة، أو إعداده ومعالجة جوانب النقص المرصودة، إذا ما كان من داخل المؤسسة. وتتم التغذية الراجعة كذلك من خلال نتائج متابعة وتقويم حسن سير البرنامج التدريبي؛ بغرض حصر المشكلات أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي وبعد انتهائه. وذلك من خلال تحديد درجة رضا المتدربين عن سير البرنامج التدريبي وتفاعلهم معه، وحرصهم على الالتزام بمواعيد الجلسات التدريبية، ومدى الاستفادة من كل جلسة⁽⁵⁶⁾. وتهدف متابعة التدريب إلى اكتشاف جوانب القصور أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، والتي قد ترجع للتصميم الخاطئ للبرنامج، أو قلة الالتزام بالخطة الموضوعية⁽⁵⁷⁾، ويتم ذلك عادة من خلال استقصاء رأي المتدربين عقب كل جلسة تدريبية. كما يتم استطلاع رأي المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي ككل، لعمل تغذية راجعة تتعلق بنتائج قياس مدى نجاح البرنامج التدريبي، ولمعرفة مدى تلبية احتياجات التدريبية، ومدى إسهامه في تحقيق أهداف خطة التدريب الموضوعية.

الدراسة النظرية لمنظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس

يتناول هذا الجزء تحليلاً لأبرز عناصر منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس من خلال الوثائق التي تمكنت الباحثة من الاطلاع عليها من تقارير أو مخاطبات بين الإدارات المختلفة بالجامعة، ويتمثل ذلك في إلقاء الضوء على أهداف البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين بالجامعة، والمحتوى التدريبي والأساليب التدريبية المستخدمة في التدريبات الخاصة بالإداريين، واختيار المدربين

القائمين بالتدريب في تلك البرامج الخاصة بالإداريين، والجوانب التنظيمية لمنظومة تدريب الإداريين بالجامعة، وطرق المتابعة والتقويم للبرامج التدريبية الخاصة بتدريب الإداريين بالجامعة، وذلك كما يلي.

(1) أهداف البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين بالجامعة

بالنسبة لأهداف إدارة التدريب والمختصة بتدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، فإنها تشتق من أهداف قطاع التدريب الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والمشرف الرئيسي على تلك الإدارة، ومن أبرزها⁽⁵⁸⁾ اقتراح سياسات التدريب الإداري، ووضع الخطة القومية للتدريب الإداري للعاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة بالدولة، وتقدير الاعتمادات المالية اللازمة لها ومتابعة عملية تنفيذ هذه السياسات والخطط وتقييمها، والإشراف على إعداد المؤتمرات التدريبية المختلفة وتنفيذها.

أما بالنسبة لأهداف البرامج المقدمة للإداريين بالجامعة فإنها تختلف بتنوع التدريبات المقدمة من حيث كونها تدريبات إشرافية أو تخصصية أو نمطية أو تدريبات للعاملين الجدد. ويوضح جدول (1) البرامج التدريبية التي نظمتها إدارة التدريب للإداريين بالجامعة في العام السابق 2016/2015، أما جدول (2) فيوضح البرامج التدريبية المزمع تنفيذها في العام الأكاديمي الحالي 2017/2016.

جدول (1) البرامج التدريبية بإدارة التدريب 2016/2015*

| اسم البرنامج التدريبي | نوع البرنامج | الدورات | الساعات | أعداد المتدربين |
|--|----------------------|---------|---------|-----------------|
| البرامج الداخلية | | | | |
| تحمية مهارات العاملين بالأنشطة الإدارية المختلفة | عاملون جدد | 2 | 28 | 100 |
| الإعداد لشغل وظيفة رؤساء الأقسام | إشرافي | 1 | 28 | 36 |
| الأساليب المكتبية الحديثة | نمطي | 1 | 28 | 34 |
| المدير ودوره في المتغيرات الحديثة | إشرافي | 1 | 28 | 32 |
| الشنون المالية | تخصصي | 1 | 28 | 33 |
| تحمية مهارات العاملين في العلاقات العامة | تخصصي | 1 | 28 | 33 |
| التأمينات والمعاشات | نمطي | 1 | 27 | 39 |
| أخصائي وقتي معمل | تخصصي | 1 | 24 | 37 |
| قانون الخدمة المدنية لسنة 2015 | نمطي | 1 | 13 | 45 |
| إجمالي الكلفة | | 18000 | | |
| البرامج الخارجية | | | | |
| الضريبة على الدمغة | مركز التدريب الضريبي | 1 | | المتدربون 14 |
| إجمالي الكلفة | | 4000 | | |
| إجمالي المتدربون | | 356 | | |

جدول (2) البرامج التدريبية المقترح تنفيذها بإدارة التدريب للعام الحلي 2017/2016*

| اسم البرنامج التدريبي | نوع البرنامج | الدورات | الساعات | أعداد المتدربين |
|---|----------------------|---------|---------|-----------------|
| البرامج الداخلية | | | | |
| التأهيل المتكامل لاستخدام الحاسب الآلي | تخصصي | 3 | 20 | 42 |
| الإعداد لشغل وظيفة رؤساء الأقسام | إشرافي | 1 | 24 | 40 |
| إدارة التغيير | إشرافي | 1 | 24 | 40 |
| المهارات السلوكية وتطوير الذات | نمطي | 1 | 24 | 37 |
| إدارة الوقت والاجتماعات | إشرافي | 1 | 24 | 30 |
| الإعداد لشغل وظيفة أمين كلية | إشرافي | 1 | 24 | 30 |
| الكتابة الإدارية والاستخدام الصحيح في المخاطبات | نمطي | 1 | 24 | 38 |
| التوثيق الإداري في التعليم العالي | نمطي | 1 | 24 | 40 |
| إدارة الأزمات | إشرافي | 1 | 24 | 45 |
| إدارة الجودة | إشرافي | 1 | 20 | 34 |
| إجمالي الكلفة | | 20000 | | |
| البرامج الخارجية | | | | |
| الضريبة على الدمغة | مركز التدريب الضريبي | 1 | | المتدربون 14 |
| إجمالي الكلفة | | 4000 | | |
| الإجمالي المنوع | | 376 | | |

(* المصدر: جامعة فكة السويس، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، إدارة التدريب، 2016/2015، 2017/2016.

من خلال الجدولين السابقين (1)، (2) يتضح تنوع التدريبات الخاصة بالإداريين المقدمة من إدارة التدريب بالجامعة، وبالتالي تنتوع أهداف كل برنامج تدريبي، فقد يكون الهدف من البرنامج تجديد المعلومات بالنسبة للإداريين القدامى، أو التعريف العام للإداريين الجدد، أو علاج مشكلات في العمل أو تطوير للأداء، أو أن يهدف البرنامج التدريبي إلى إكساب مهارات القيادة، وغير ذلك. وبهذا تحدد إدارة التدريب بالجامعة نوع البرنامج التدريبي من حيث كونه تدريباً نمطياً أو إشرافياً أو تخصصياً، طبقاً للفئة المستهدفة من التدريب، وطبقاً للهدف من البرنامج التدريبي نفسه. فمثلاً التدريبات الإشرافية هي التدريبات التي تستهدف من سيتولى وظيفة قيادية في المستقبل أو من تولاها حديثاً؛ لذا تصنف البرامج التدريبية الخاصة بإعداد من يشغل وظيفة رؤساء الأقسام، وبرنامج الإعداد لشغل وظيفة أمين كلية كبرامج إشرافية. أما البرامج النمطية، فهي التي يصلح للتقدم إليها جميع الإداريين، بغض النظر عن كون الإداري رئيساً أو مرءوساً. كما يقصد بالتدريبات التخصصية، تلك التدريبات التي تستهدف الإداريين العاملين بتخصص معين، والذين تكون لهم خلفية ذات علاقة بالبرنامج التدريبي، كما بالجدولين (1) و (2)، مثل برنامج الشؤون المالية، وبرنامج لتنمية مهارات أخصائي وفني معمل فهذه برامج تدريبية تخصصية تستهدف فئات معينة من الإداريين.

ومن التدريبات المقدمة للإداريين تدريبات قبل الخدمة، والتي تسمى أحياناً بالتدريب الإعدادي أو الأولي أو التعريفي Induction training أو التدريب للتعريف العام Orientation، وتهدف تلك النوعية من التدريبات إلى تدريب العاملين الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة أيًا كان مستواهم الوظيفي، وتهدف إلى "اطلاع الموظف الجديد على طبيعة المنظمة ورسالتها ورؤيتها وأهدافها وخططها ولوائحها وأقسامها وخدماتها، وسياساتها"⁽⁵⁹⁾، وبالتالي يعمل هذا البرنامج التدريبي على تأهيل الإداريين الجدد، وتعريفهم بالعمل الجديد وكيفية أدائه، والتعريف باللوائح والقوانين الخاصة بالجامعة ومهام ومسئوليات الوظيفة التي يتولاها الإداري، وعلاقة هذا العمل بالإدارات والأقسام الأخرى⁽⁶⁰⁾.

وتختلف أهداف التدريب التعريفي عن أهداف تدريبات الإداريين أثناء الخدمة، وهي تدريبات عادة ما تستهدف العاملين القدامى⁽⁶¹⁾. ويشمل ذلك كل أنواع التدريب

التي يلتحق بها الإداري منذ تعيينه في المؤسسة وحتى انتهاء خدمته، ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي تنمي مهاراتهم في ضوء التطورات الحديثة التي قد تنشأ. وهو يتقارب في معناه مع ما يعرف بالتدريب النظري أو الإخباري والذي يهدف إلى إحاطة المتدرب بكل ما هو جديد ويساعده على فهم الهيكل التنظيمي والوظيفي للمؤسسة⁽⁶²⁾. ويتميز بأنه يشتمل على تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل واكتسابهم قدرًا من التعليم. ويختلف التدريب النظري للعاملين من الإداريين مع ما يسمى بالتدريب العملي المهاري على المستجندات، والذي يهدف إلى تدريب الإداريين على طريقة عمل جديدة لرفع كفاءتهم الوظيفية⁽⁶³⁾، وخاصة إذا ما تم استبدال طرق العمل القديمة بأجهزة وبرمجيات حديثة مثل تدريبهم على برامج كمبيوتر حديثة بشكل عملي، مثل برنامج التأهيل المتكامل لاستخدام الحاسب الآلي بجدول (2)، والذي يهدف إلى تدريب الإداريين على برامج الكمبيوتر بشكل عملي.

ومن أنواع التدريب المقدمة بإدارة التدريب ما يسمى بتدريب الترقية، مثل تدريب الإعداد لشغل وظيفة رؤساء الأقسام بجدول (1) و (2)، والذي يهدف إلى إعداد الإداري لممارسة مهام وظيفة أعلى مما هو فيها، كإعداده لتولي وظيفة أعلى إدارياً أو تنمية مهاراته إذا ما كان قد تولى بالفعل وظيفة أعلى. أما التدريب العلاجي فهو هدف لمعالجة وجود ضعف في كفايات الإداريين، ويتقارب لحد ما مع التدريب لتطوير الأداء ويستهدف فيه جميع العاملين لرفع كفاياتهم وزيادة مهاراتهم وزيادة معارفهم للقيام بمهام وظيفتهم.

ومن الجدير بالذكر أن إدارة التدريب بالجامعة تنظم نوعين من البرامج التدريبية من حيث كونها تدريبات داخلية وتدرجات خارجية، كما يتبين من الجدولين (1) و(2)، حيث تعقد برامج تدريبية موجهة للإداريين من داخل الجامعة ويطلق عليها التدريبات الداخلية، وتدرجات أخرى خارجية يتوجه فيها الإداريون إلى خارج الجامعة. ويقصد بالتدريبات الداخلية تلك التدريبات التي تتم في مكان العمل بالمؤسسة⁽⁶⁴⁾. وعادة ما يقوم بالتدريبات الداخلية أحد المسؤولين في المؤسسة مثل رؤساء المتدربين أو زملائهم الذين لهم خبرات سابقة اكتسبوها خلال العمل في مجال معين، بالتبادل فيما بينهم. ويتميز هذا النوع من التدريب⁽⁶⁵⁾ بتوفير النفقات،

وربط المدرب نفسياً ومادياً بجو العمل، واستثمار الإمكانيات المتاحة في المؤسسة مادياً وبشرياً، نظراً أنه يتم بداخل المؤسسة. ومن عيوبه أنه أحياناً ما تكون بيئة المنظمة غير مجهزة للتدريب، كما أن ذلك النوع من التدريب قد لا يتيح للمدرب تبادل الخبرات مع متدربين آخرين من منظمات أخرى وبيئات مختلفة. أما تدريب الإداريين خارج الجامعة، فيتم فيه انقطاع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة تدريبية في أحد مراكز التدريب خارج المؤسسة⁽⁶⁶⁾. وقد عرفت الإدارة المركزية للتدريب التابعة للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة⁽⁶⁷⁾ برامج التدريب الخارجي على أنها "برامج التدريب التي يرشح لها العاملون، ويتم تنفيذها بمراكز تدريب خارجية معتمدة من الجهاز، سواء كانت حكومية أم خاصة وسواء كان التدريب خارج الوحدة أم داخلها، ويتم الصرف عليها من اعتمادات الباب الثاني والخاص بتكاليف برامج تدريبية أو مصروفات العاملين خارج الوحدة"، والمقصود "بالوحدة" في هذا السياق، إدارة التدريب بالجامعة. ويتم اللجوء لهذا النوع من التدريب عادة عندما تقتضي حاجة العمل اكتساب مستويات عالية من المهارة، أو عندما لا يتوافر في المؤسسة مدربون متخصصون في مجال ما. ومن مزايا التدريبات الخارجية⁽⁶⁸⁾ أنه لا يترتب عليها تعطيل في المؤسسة، كما يتم تبادل للخبرات بين المتدربين نظراً لتلاقيهم مع متدربين من جهات مختلفة، وعادة ما تكون مراكز التدريب الخارجية مهيئة ومجهزة بشكل جيد؛ ومن السلبيات الخاصة بالتدريبات الخارجية أنه عادة ما يكون التدريب مكلفاً مادياً، ويحتاج إلى رقابة لضمان الالتزام بمواقيت الحضور من جهة المتدربين.

أما بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين، فقد تبين من خلال تحليل الوثائق الخاصة بتدريب الإداريين أن الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، والمشرف الأساسي على عمل إدارة التدريب بالجامعة، قد حددت في أحد الكتب الدورية الخاصة بها⁽⁶⁹⁾ بعض النماذج الاسترشادية لحصر الاحتياجات التدريبية للعاملين. وأحد تلك النماذج، ويطلق عليه نموذج (4)، خاص بتحديد وحصر الاحتياجات التدريبية، والذي يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية، يوجه الأول منها للإداري، والجزء الثاني يوجه لرئيسه المباشر في العمل، والجزء الثالث يوجه للمسئول عن التدريب بإدارة التدريب على الترتيب. ويختص الجزء الأول بجدول لحصر الاحتياجات

التدريبية، يستوفيه الإداري بنفسه، حيث يحدد الإداري البرامج التدريبية التي حصل عليها خلال ثلاث سنوات سابقة، والبرامج التي يرغب الالتحاق بها خلال العام التالي. وفي الجزء الثاني بذات النموذج جدول يوجه إلى الرئيس المباشر في العمل لاختيار نسبة 25% من العاملين بإدارته أو قسمه للتدريب وفقاً للاحتياج التدريبي، بما تسمح به ظروف العمل، كما يشير الرئيس المباشر إلى نوع التدريب الذي يحتاجه الإداريون بالوحدة التي يرأسها من حيث إنه تدريب للعاملين الجدد، أو للترقية، أو تدريب تحويلي للنقل من وظيفة لأخرى، أو تدريب لتحسين مستوى الأداء في العمل، أو تدريب لإدخال تكنولوجيا جديدة، أو أن حاجة العمل لا تسمح بترشيح إداريين للتدريب. أما الجزء الثالث من ذلك النموذج فيوجه للمسئول عن التدريب بإدارة التدريب، لتحليل الاحتياجات التدريبية بناءً على البيانات التي تم استيفاؤها من خلال كل من الإداري ورئيسه المباشر؛ لتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء المواءمة بين الاحتياجات التدريبية الفعلية والإمكانات التدريبية المتاحة. وفي نموذج (5)⁽⁷⁰⁾ يتم إعداد الخطة التدريبية بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين، حيث تحدد الوظائف التي تحتاج لتدريبات، ويتم تحديد اسم البرنامج التدريبي، والعدد المطلوب تدريبه، ومجال التدريب من حيث كونه تدريباً قيادياً، أو إشرافياً، أو تخصصياً، أو نمطياً، أو غير ذلك. ومن الملاحظ في هذا النموذج أنه يهتم بتحديد مجال التدريب ونوعه طبقاً لوظيفة الإداري ودرجته الوظيفية، فمثلاً يتم ترشيح من هو في وظائف قيادية على البرامج القيادية وبرامج الحاسب الآلي واللغات، وترشيح البرامج التدريبية التخصصية لمن هو خبير باحثين، أو مدير إدارة، أو على الدرجة الأولى. أما بالنسبة لإدارة تدريب أفراد المجتمع، والتي تقدم تدريبات للإداريين بالجامعة، فيتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال استمارة توجه لكل متدرب في تلك الإدارة لتقويم التدريب بعد انتهائه، وتشتمل تلك الاستمارة على فقرة عن الاحتياجات التدريبية المقترحة التي يرغب الإداري في أن يتدرب عليها مستقبلاً.

(2) المحتوى التدريبي والأساليب التدريبية ببرامج تدريب الإداريين بالجامعة

بتحليل الوثائق ذات العلاقة بتدريب الإداريين بالجامعة، يتضح أن محتوى البرامج التدريبية وموضوعاتها التفصيلية لا تحدد من قبل الجهة المسؤولة عن التدريب، بل إن اسم البرنامج التدريبي وأهدافه فقط هو ما يتم تحديده من خلال تلك

الجهات. فمثلاً تحدد إدارة التدريب بالجامعة نوع البرنامج التدريبي من حيث كونه تدريباً نمطياً أو إشرافياً أو تخصصياً، طبقاً للفئة المستهدفة من التدريب، وذلك دون تحديد أو تصميم أو إعداد للمحتوى التدريبي. وكذلك الحال في البرامج التدريبية التي تنظمها إدارة تدريب أفراد المجتمع بالجامعة، والتي تنتوع بشكل كبير، كما هو مبين في جدول (3)

جدول (3) أمثلة للبرامج التدريبية التي تنظمها إدارة تدريب أفراد المجتمع

بالجامعة*

| اسم البرنامج التدريبي | |
|--|------------------------------|
| التخطيط الاستراتيجي | تدريبات ذات علاقة بالإداريين |
| دور الإداريين في ضمان جودة واعتماد كلياتهم | |
| مهارات التفكير الابتكاري وإدارة الاجتماعات | |
| النكاء الإداري ومرحلة الإبداع | |
| مهارات التعامل مع الآخرين وكيفية إدارة الوقت | |
| القيادة وفرق العمل | |
| العلاقات الأسرية وموارد الأسرة | تدريبات عامة |
| الاختيار الأمثل للأضحية | |
| نموذج مصغر لمشروع تربية دجاج التسمين | |
| الأساليب الخاطئة المتبعة لفقدان الوزن وأثرها على الصحة | |
| إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الصغيرة | |
| الوقاية من أمراض سوء التغذية والحقن العضلي | |

| | |
|--|--|
| مشكلات المرافقة وكيفية التعامل معها | |
| المضادات الحيوية استخدامات وتطبيقات | |
| تكنولوجيا تصنيع الجبنة | |
| تطبيق النظم الحديثة في أماكن تجهيز الأغذية | |
| تربية البط والأوز تجاريًا في مصر | |

(* المصدر: جامعة قناة السويس، الإدارة العامة لمشروعات البيئة، إدارة تدريب أفراد المجتمع، سبتمبر 2016).

ويتضح من خلال الجدول (3)، أن محتوى البرامج التدريبية التي تقدمها إدارة تدريب أفراد المجتمع، يمكن وصفه بأنه يركز على التدريبات العامة غير المخصصة للإداريين، ولعل ذلك متوافق مع طبيعة عمل هذه الإدارة حيث إنها تستهدف قطاعًا أكبر من مجرد فئة الإداريين بالجامعة. إلا أنه يلاحظ وجود بعض البرامج التدريبية ذات المحتوى الموجه للإداريين بالجامعة مثل التخطيط الاستراتيجي، ودور الإداريين في ضمان جودة واعتماد كلياتهم، ومهارات التفكير الابتكاري وإدارة الاجتماعات، والذكاء الإداري ومرحلة الإبداع، ومهارات التعامل مع الآخرين وكيفية إدارة الوقت، والقيادة وفرق العمل. وبالتالي يشير ذلك إلى حدوث التداخل أو التكرار في بعض البرامج التدريبية والتي تم الإشارة إليها في التدريبات التي تنظمها إدارة التدريب، مثل برنامج إدارة الوقت والاجتماعات، وإدارة الجودة، وتنمية مهارات العاملين بالأنشطة الإدارية المختلفة، والمهارات السلوكية وتطوير الذات. أما بالنسبة للأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج التدريبية للإداريين بالجامعة، فإنه لم يتحصل على وثائق لها علاقة بتحديد تلك الأساليب أو رصد لها.

(3) اختيار المدربين ببرامج تدريب الإداريين بالجامعة

صممت إدارة التدريب بالجامعة أحد الاستثمارات الخاصة بحصر المدربين المحتمل الاستعانة بهم في البرامج التدريبية الخاصة بالإداريين توزع تلك الاستثمارات على الكليات، وتسمى "نموذج استيفاء مدرب" محدد بها البيانات الشخصية عن من يرغب في التدريب بالبرامج التدريبية الخاصة بإدارة التدريب، والمؤهلات العلمية،

والموضوعات التدريبية التي يمكن أن يقوم بتدريبها والجهة التي قام بالتدريب فيها مسبقاً، والدورات التدريبية التي حصل عليها والجهة المانحة له. ومن خلال تلك الاستثمارات المجمع، تقترح إدارة التدريب أسماء المدربين المختارين بكل برنامج تدريبي بخطتها التدريبية السنوية، ثم يرسل ذلك إلى الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بالقاهرة لاتخاذ القرار بالمدربين المختارين في كل خطة تدريبية خاصة بالجامعة. وتوافق الإدارة المركزية على ذلك المقترح من المدربين أو تعترض عليه طبقاً للشروط والمعايير.

ومن الشروط الخاصة باختيار المدربين التي وضعتها الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة أن البرامج التطبيقية لتدريب الإداريين، وخاصة تلك التي توضح المستجدات من القوانين، لا بد وأن يستبعد للتدريب فيها أعضاء هيئة التدريس، بل يدرّب فيها موظف ممن هو على درجة مدير عام على الأقل أو من يعمل مستشاراً قانونياً. وقد أكد الكتاب الدوري رقم (7) لسنة 2016⁽⁷¹⁾ في القواعد المنظمة للنشاط التدريبي على "ضرورة قيام جميع وحدات الجهاز الإداري للدولة بإعداد سجل المدربين بكل وحدة، وموافاة الجهاز به والعمل على تحديثه أولاً بأول، ويتم اختيار المدربين بناءً على معايير موضوعية، يراعى فيها شروط التأهيل العلمي والخبرة العملية في مجال التخصص، ويقع على عاتق الوحدة الإدارية التأكد من الدرجة الوظيفية أو العلمية للمدرب قبل إدراجه بالسجل". وبهذا يتضح أنه نظرياً توجد شروط واضحة لاختيار المدربين بالبرامج التدريبية للإداريين بالجامعة.

(4) الجوانب التنظيمية ببرامج تدريب الإداريين بالجامعة

من خلال تحليل العديد من الوثائق بالجامعة⁽⁷²⁾، من تقارير أو لوائح أو



مخاطبات، يمكن تحديد الجهات المتعددة المسؤولة عن عمليات تنظيم البرامج التدريبية المقدمة للإداريين بالجامعة، في شكل (2)

شكل (2) الجهات المسؤولة عن تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس

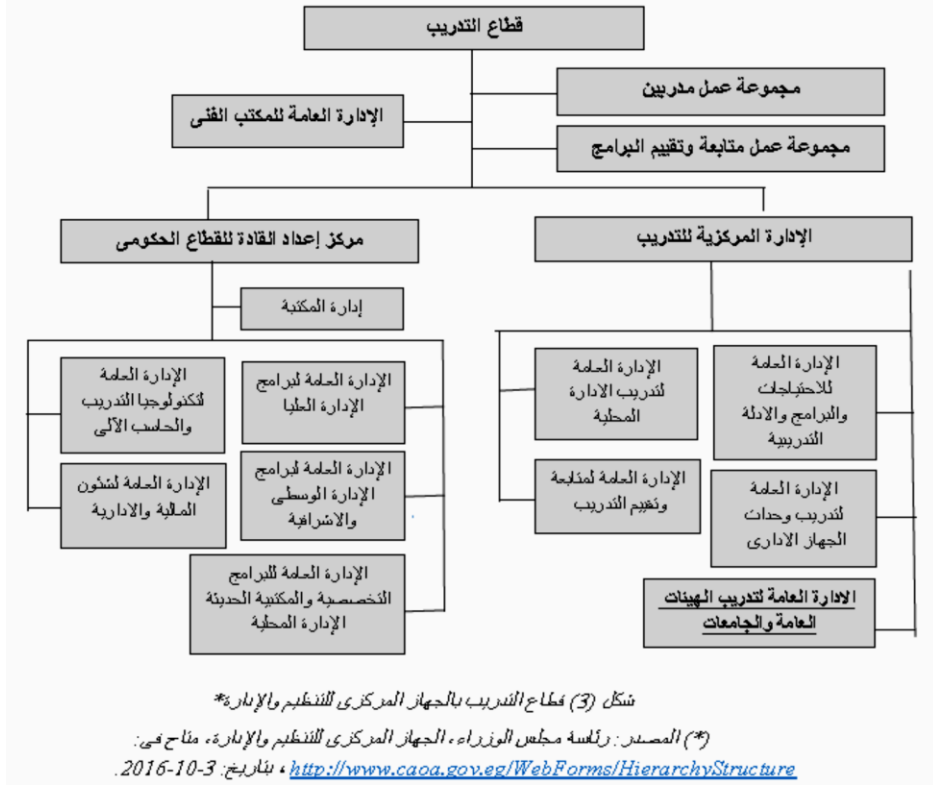
ويتضح من شكل (2) أنه يتم تدريب الإداريين بالجامعة من خلال العديد من المراكز والوحدات والإدارات. ويتضمن ذلك إدارة التدريب المسؤولة عن تدريب الإداريين، وتقع إدارياً تحت إشراف الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتي يشرف على عملها رئيس الجامعة مباشرة. بالإضافة إلى قيام إدارة تدريب أفراد المجتمع بتنظيم برامج تدريبية متعددة منها ما يستهدف تدريب الإداريين بالجامعة، وهي المسؤولة عن تدريب أفراد المجتمع سواءً من داخل الجامعة أو من خارجها، ويشرف عليها إدارياً الإدارة العامة لمشروعات البيئة، وتقع تحت مسؤولية نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة. كما يقوم كل من مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ومركز التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتدريب عدة فئات منها الإداريون، ويقع هذان المركزان تحت مظلة مركز تطوير التعليم بالجامعة والذي يشرف عليه إدارياً نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث. وفيما يلي توضيح لتلك الجهات التدريبية.

أ- الإدارة العامة للتنظيم والإدارة

إن إدارة التدريب بجامعة قناة السويس تقع تحت إشراف الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، والتي تعتبر الصلة بين قطاع التدريب بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالقاهرة وإدارة التدريب بالجامعة. وتستهدف إدارة التدريب بالجامعة تنظيم البرامج التدريبية الخاصة بجميع الإداريين بمختلف درجاتهم الوظيفية.

ويعتبر الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة هيئة مستقلة، تقع تحت رئاسة مجلس الوزراء، وأنشئ الجهاز بناءً على القانون رقم 118 لسنة 1964⁽⁷³⁾. ويهدف إلى إصلاح نظم الإدارة الحكومية وتحقيق أهداف الإصلاح الإداري، ورفع كفاءة الأداء بمختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة. ويتولى القيام بعدة مهام منها رسم سياسة تدريب العاملين تدريباً إدارياً في مجالات التنظيم والإدارة، ورفع مستوى كفاءتهم، والإشراف على أعمال مراكز تدريب العاملين، ومعاونة وحدات تدريب العاملين والتفتيش الفني على أعمالها، مع تنظيم الدورات التدريبية العامة⁽⁷⁴⁾. ويضم الجهاز

عدة تقسيمات تنظيمية، تتمثل في⁽⁷⁵⁾ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ورئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، والإدارة المركزية لشئون مكتب رئيس الجهاز، والإدارة المركزية للبحوث، والإدارة المركزية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والإدارة المركزية لشئون الأمانة العامة، وقطاع ترتيب وموازنة وظائف الجهاز الإداري والهيئات العامة، وقطاع ترتيب وموازنة وظائف الإدارة المحلية، وقطاع التنظيم وطرق العمل، وقطاع الخدمة المدنية، وقطاع تطوير الخدمات الحكومية وتقييم الأداء الإداري، وقطاع شئون المديرية ووحدات التنظيم والإدارة، وقطاع فرع الجهاز بالإسكندرية، وأخيرًا قطاع التدريب، وهو مرتبط اهتمام الدراسة الحالية. وبالنسبة لقطاع التدريب بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة شكل (3)⁽⁷⁶⁾، فيهدف إلى اقتراح سياسات التدريب الإداري على مستوى الدولة، ووضع الخطة القومية للتدريب الإداري للعاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة بالدولة، وتقدير الاعتمادات المالية اللازمة لها، ومتابعة عملية تنفيذ هذه السياسات والخطط وتقييمها، والإشراف على إعداد المؤتمرات التدريبية المختلفة وتنفيذها.



ويتبين من الشكل (3) التقسيمات التنظيمية التابعة لقطاع التدريب بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وفيها يتضح أن الإدارة العامة لتدريب الهيئات العامة والجامعات، هي المسؤولة عن التعامل مع إدارة التدريب بالجامعات في مصر، حيث يتم تخصيص ميزانية خاصة بتدريب الإداريين بالجامعات. ويتم في كل عام تفويض من وزير المالية لرئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في الصرف من اعتمادات التدريب، من مكافآت التدريب بالباب الأول والخاص بالأجور وتعويضات العاملين، وتكاليف البرامج التدريبية بالباب الثاني والخاص بشراء السلع والخدمات⁽⁷⁷⁾. وبهذا تشرف الإدارة العامة للتنظيم والإدارة على إدارة التدريب بالجامعة، وتتبع الإدارة العامة للتدريب بدورها للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

ب- قطاع شؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

تقع إدارة تدريب أفراد المجتمع تحت إشراف قطاع شؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة كما يتضح من شكل (2). وتنظم إدارة تدريب أفراد المجتمع برامج تدريبية متنوعة تقدم إلى عدة فئات من المتدربين، منها المستفيدون الداخليون من داخل

الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريون، ومنها المستفيدون الخارجيون من خارج الجامعة من الوزارات والهيئات المختلفة. وبالتالي تتنوع البرامج التدريبية بشكل كبير.

ج- قطاع شئون الدراسات العليا والبحوث

بالنسبة للتدريبات المقدمة للإداريين بالجامعة من خلال قطاع الدراسات العليا والبحوث، فإنها تنظم عن طريق مركز تطوير التعليم الجامعي بالجامعة، والذي يشرف عليه إدارياً نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث، انظر شكل (2). وتبين من خلال مراجعة دليل مركز تطوير التعليم الجامعي⁽⁷⁸⁾ وجود عدد من المراكز والوحدات التابعة له، تتمثل في مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ومركز ضمان الجودة والاعتماد، ومركز تنمية المشاركة الطلابية. وأيضاً وحدة مشروعات تكنولوجيا التعليم والمعلومات والاتصالات، والتي تتضمن مشروع شبكة المعلومات والبنية الأساسية، ومشروع نظم المعلومات الإدارية، ومشروع التعليم الإلكتروني، ومشروع المكتبة الرقمية والفهرس الموحد، ومشروع تدريب تكنولوجيا التعليم والمعلومات والاتصالات، ومشروع البوابة الإلكترونية، ومشروع تسويق تكنولوجيا المعلومات. كما يتبع مركز تطوير التعليم الجامعي بالجامعة وحدة إدارة المشروعات، وتتضمن وحدة إدارة المشروعات الدولية، ووحدة إدارة المشروعات المحلية، ووحدة التخطيط الإستراتيجي، ووحدة الشئون المالية والإدارية. وتقوم جهتان فقط مما سبق ذكره بتضمين بعض التدريبات التي يسمح للإداريين بالجامعة بالحضور فيها، وهما مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ومشروع تدريب تكنولوجيا التعليم والمعلومات والاتصالات، والذي أطلق عليه بعد انتهاء المشروع "مركز التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصال" انظر شكل (2).

وفيما يخص مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، والذي أنشئ في بدايته في جميع الجامعات الحكومية كأحد المشروعات التي أقرها المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي بمصر 2003، مشروع "تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات" (FLDP) Faculty - Leadership Development Project، فهو يهدف إلى إكساب أعضاء هيئة التدريس والقيادات المهارات والمعارف والاتجاهات الضرورية للارتقاء بالتعليم الجامعي. وقد أصبح حصول أعضاء هيئة

التدريس على الدورات التي يقدمها المركز أمرًا ملزمًا؛ باعتباره أحد مطالب الترقى للدرجة الوظيفية الأعلى بدءًا من المعيد، وانتهاءً بالأستاذ⁽⁷⁹⁾؛ إلا أن ذلك غير إلزامي بالنسبة للإداريين، إلا أنه يسمح بمشاركة الإداريين في بعض البرامج التدريبية التي ينظمها المركز، وفي جدول (4) بيان بالدورات التدريبية التي ينظمها المركز بجامعة قناة السويس.

جدول (4) البرامج التدريبية التي ينظمها مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة

التدريس والقيادات بالجامعة*

| جدارة البحث العلمي | جدارة التدريس |
|---|---|
| 1. أخلاقيات البحث العلمي 2. النشر العلمي الدولي 3. مشروعات البحوث التنافسية 4. إدارة الفريق البحثي 5. منهجية البحث العلمي 6. التحليل الإحصائي للبيانات | 1. استخدام التكنولوجيا في التدريس 2. التقويم ونظم الامتحانات 3. الساعات المعتمدة 4. معايير الجودة في التدريس |
| جدارة القيادة | جدارة الاتصال |
| 1. التخطيط الاستراتيجي 2. الإدارة الجامعية 3. الجوانب المالية والقانونية 4. إدارة الوقت والاجتماعات | 1. مهارات الاتصال الفعال 2. مهارات العرض الفعال 3. تنظيم المؤتمرات 4. أخلاقيات وسلوكيات المهنة |

(* المصدر: جامعة قناة السويس، مركز تطوير التعليم الجامعي، مركز تنمية

قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، 2016.

ويتضح من الجدول السابق (4) أن مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة يقدم أربع جدارات تدريبية، تشتمل على 18 برنامجًا تدريبيًا،

جميعها موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ إلا أنه يتم أحياناً انضمام الإداريين بالجامعة لبعض تلك التدريبات، وخاصة ذات العلاقة بجدارات القيادة. ذلك أنه يقع ضمن الأهداف الخاصة بالمركز تنمية الجدارات الإدارية والقيادية للقيادات الأكاديمية والجهاز الإداري المساند بالجامعة، بما يمكنهم من الإدارة الفعالة لعمليات التغيير المرتبطة بتطوير الجامعة وتحديثها⁽⁸⁰⁾.

أما بالنسبة لمشروع التدريب على تكنولوجيا التعليم والمعلومات والاتصالات، والذي انتهى بإنشاء "مركز التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، فهو مسئول عن تنظيم تدريبات لجميع فئات الجامعة، فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتتضمن لائحة مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات عدة أهداف تخص مشروع التدريب على تكنولوجيا التعليم والمعلومات والاتصالات، من أبرزها وأكثرها ارتباطاً بالدراسة الحالية تدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال الأعمال الإدارية المختلفة وتحويل المعاملات إلى النظام الإلكتروني، وتدريب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالجامعة على استخدامات تكنولوجيا المعلومات المختلفة، ويقدم المركز التدريبات في ثلاثة مستويات (مسارات) مختلفة، تتمثل في المستوى الأول والمستوى المتقدم والمستوى التخصصي، كما يتبين من جدول (5).

جدول (5) البرامج التدريبية التي ينظمها مركز التدريب على تكنولوجيا المعلومات

والإتصال بالجامعة*

| المسار | عدد الدورات | الدرجة | الفئة |
|----------------|-------------|-------------|-------------------------------------|
| جميع المسارات | 2 | معيد | أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة |
| جميع المسارات | 3 | مدرس مساعد | |
| جميع المسارات | 3 | مدرس | |
| جميع المسارات | 3 | أستاذ مساعد | |
| الأول والمتقدم | 5 | السكرتارية | الإداريون |
| الأول والمتخصص | 5 | شئون الطلاب | |

| | | | |
|--|---|--------------------|--|
| الأول والمتمخصص | 5 | الدراسات العليا | |
| الأول | 3 | دبلومة | طلاب الدراسات العليا |
| الأول والمتقدم | 3 | ماجستير | |
| المتقدم والمتمخصص | 3 | دكتوراه | |
| جميع المسارات | 5 | | طلاب الليسانس والبكالوريوس |
| جميع المسارات | 3 | | أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم وطلاب الدراسات العليا الوافدين ومن خارج الجامعة |
| يتم التعامل حسب نوع التعاقد مع إدارة الجامعة | | | إدارات وجهات أخرى خارج الجامعة |

(* المصدر: جامعة قناة السويس، مركز التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصال
Center ICTP Training، متاح في <http://scuegypt.edu.eg/training>، بتاريخ 20-
2016-11.

ويتضح من الجدول السابق (5) أن الإداريين بالجامعة من ضمن الفئات التي
تعقد لها دورات تدريبية من خلال مركز التدريب على تكنولوجيا المعلومات
والاتصال، وبخاصة العاملون بالسكرتارية، وشؤون التعليم والطلاب، وشؤون
الدراسات العليا. إلا أن ذلك غير مفعّل منذ انتهاء المشروع؛ نظراً لتحويل تلك
التدريبات من كونها تدريبات مجانية كانت تعقد للإداريين بالجامعة، إلى دورات
تدريبية غير مجانية، على من يريد من الإداريين الالتحاق بها أن يدفع هو (وليس
الجامعة) كلفة كل تدريب، وبالتالي قل طلب الإداريون عليها، ولم تعد تعقد للإداريين
منذ انتهاء تمويل المشروع. ومن خلال الاطلاع على اللوائح والقرارات والمخاطبات
وغيرها من الوثائق ذات العلاقة بالتدريب بالجامعة وجد أنه لا توجد جهة تابعة
لقطاع شؤون التعليم والطلاب بالجامعة مختصة بتنظيم البرامج التدريبية للفئات
المستهدفة، بل إن مهمة التدريب بذلك القطاع توزع مسؤوليتها بين مركز تنمية
المشاركة الطلابية -والذي يهتم بتدريب طلاب الجامعة- وإدارة التدريب المسؤولة
عن تدريب الإداريين.

أما بالنسبة لما يتعلق بميزانية التدريبات المقدمة للإداريين، فإن إدارة التدريب التابعة للإدارة العامة للتنظيم والإدارة تنحصر ميزانيتها السنوية بين 20-22 ألف جنيه سنوياً مخصصة من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. ويلاحظ من الجدولين (1) و (2)، زيادة عدد التدريبات الداخلية المقدمة للإداريين، والتي تتراوح عادة ما بين 9 إلى 10 برامج تدريبية، في مقابل برنامج تدريبي خارجي واحد؛ وقد يرجع ذلك إلى ارتفاع كلفة البرامج الخارجية، حيث تبلغ كلفة البرنامج الواحد حوالي 4 آلاف جنيه من الميزانية. وبالتالي تقل كثيراً أعداد الإداريين المتدربين في التدريبات الخارجية، والتي لا تتعدى 15 متدرباً، عن عدد الإداريين بالبرامج الداخلية، والتي عادة ما تكون برامج نظرية، وبالتالي يسهل حضور عدد أكبر في كل دورة تدريبية قد يصل أحياناً إلى 35 إدارياً متدرباً في المتوسط. أما بالنسبة لميزانية التدريبات التي تعقدها إدارة تدريب أفراد المجتمع، فهي تخصص من خلال الجامعة لعقد دورات تخدم أفراد المجتمع الداخلي (ومنهم الإداريون) والمجتمع الخارجي بالوزارات والهيئات المختلفة. وصعب على الباحثة الحصول على معلومات خاصة بكم الميزانية التي تخصصها الجامعة لذلك، أو كيفية توزيعها. أما بالنسبة لوحدات التدريب بالكليات ووحدات ضمان الجودة التي تنظم أحياناً تدريبات للإداريين، فقد تبين أن جميع تلك الوحدات لا تخصص لها ميزانية للتدريب.

وبالنسبة للإجراءات المتبعة لاختيار الإداريين للتدريب في البرامج التدريبية التي تنظمها إدارة التدريب بالجامعة، فيتم عن طريق مخاطبة جميع الإدارات المركزية في الجامعة والأقسام الإدارية بالكليات بالخطبة التدريبية السنوية المقترحة. وبالاطلاع على نموذج من تلك المخاطبات والمرفق بها الخطة التدريبية، يتضح أنها تحتوي على قائمة بأسماء البرامج التدريبية ونوعية البرنامج كونه داخلياً ينفذ داخل الجامعة أو خارجياً بالتعاون مع وحدات التدريب المتخصصة من خارج الجامعة، ويكون محدداً لكل برنامج تدريبي الشروط الواجب توافرها في المتدربين ممن يسمح لهم بالترشح بكل برنامج من الدرجة الأولى أو على درجة كبير أو على الدرجة الثانية وغير ذلك. أما بالنسبة للإجراءات المتبعة في إدارة تدريب أفراد المجتمع التابعة لقطاع شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة لاختيار المتدربين فيتم مخاطبة وكلاء الكليات لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة لترشيح الإداريين للالتحاق بالبرامج

المحددة. وبالنسبة للجوانب التنظيمية الخاصة بأماكن تدريب الإداريين بالجامعة وتجهيزاتها، فتوجد قاعات تدريبية مجهزة يعقد بها تدريبات للإداريين.

(5) المتابعة والتقييم ببرامج تدريب الإداريين بالجامعة

إن متابعة البرامج التدريبية وتقييم الإداريين المتدربين ومردود التدريبات التي تلقوها في تحسين أدائهم يعتبر من مخرجات التدريب، وفي جامعة قناة السويس توجد العديد من الاستثمارات الخاصة بتقييم الإداريين المتدربين وتقييم مردود التدريب، كما توجد العديد من الاستبيانات المطبقة بكل إدارة تدريبية خاصة بتقييم المتدربين للمدرب. ومن أبرز الوثائق التي تدل على ذلك ما يسمى "استمارة استطلاع رأي المتدربين للبرنامج" والتي تستخدمها إدارة التدريب، وهي استمارة تستهدف تقييم كل عناصر البرنامج التدريبي دون تقييم للمدرب. حيث تطبق استمارة أخرى تسمى "استمارة متابعة وتقييم المدرب"، وتتضمن ثلاثة جوانب أساسية يتم استطلاع رأي المتدرب من خلالها، تتمثل في الصفات الشخصية للمدرب، والقدرة التدريبية، والكفاءة التخصصية له. أما بالنسبة لإدارة تدريب أفراد المجتمع فإنها تستخدم استمارة واحدة لتقييم كل من محتوى البرنامج التدريبي، وتقييم لجوانب تنظيم البرنامج التدريبي، وتقييم لأداء المدرب.

وبالنسبة لطرق تقييم المتدربين من الإداريين أثناء البرنامج التدريبي أو بعد انتهائه مباشرة، فإن إدارة التدريب تستخدم طريقتين لتقييم الإداري المتدرب. الطريقة الأولى تتمثل في الاختبار النظري للإداري في آخر يوم تدريبي، أما الطريقة الثانية فهي إعداد الإداري المتدرب لبحث نظري يقدم لإدارة التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبي. ويتوقف اختيار وسيلة التقييم بناءً على نوعية البرنامج التدريبي نفسه لكونه من البرامج التطبيقية العملية أو من البرامج الإشرافية. فبالنسبة للبرامج ذات الطبيعة التطبيقية، مثل البرامج التي تستهدف إكساب الإداريين مهارات التعامل مع الحاسب الآلي، فيتم عقد امتحان نظري للإداري بعد تدريبه. أما إذا كان البرنامج التدريبي برنامجاً إشرافياً، فيتم اجتياز المتدرب الدورة التدريبية من خلال إعداده لبحث في موضوع البرنامج التدريبي.

أما تقييم مردود التدريب على أداء الإداري بعد انتهاء البرنامج التدريبي ورجوعه لمكان عمله، فإن الإدارة المركزية للتدريب التابعة للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

ألزمت القواعد العامة المنظمة للتدريب⁽⁸¹⁾ الوحدات الإدارية التي تقوم بتدريب الإداريين بقياس عائد التدريب. ويوجد بإدارة التدريب بالجامعة ما يطلق عليه "استمارة متابعة متدرب بعد عودته إلى العمل عن طريق رئيسه المباشر"، وهي عبارة عن استمارة توجه إلى الرئيس المباشر للمتدرب من الإداريين، مكونة من تسعة أسئلة مغلقة، تتطلب الإجابة عليها اختيار بين (نعم و لا)، وأحياناً تتطلب الإجابة ذكر الأسباب. ويفترض أنه بعد انتهاء كل برنامج تدريبي، تقوم إدارة التدريب بمخاطبة رؤساء العمل لكل إداري تم تدريبه بخطاب مرفق به أسماء من تم تدريبهم في كل إدارة، ويطلب من المدير المباشر تقييم مردود التدريب على أداء الإداري بعد رجوعه إلى العمل.

ويمكن إيجاز التحليل النظري السابق لأبرز عناصر منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، في وجود جهات تدريبية متعددة تنظم البرامج التدريبية للإداريين بكل قطاعات الجامعة، ويتضمن ذلك إدارة التدريب، وإدارة تدريب أفراد المجتمع، ومركز التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وتبين من خلال تحليل الوثائق والتقارير الخاصة بتدريب الإداريين، ومن خلال عضوية الباحثة بلجنة تطوير التعليم، تحت رئاسة نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب، عدم وجود كيان تدريبي خاص بتدريب الإداريين بقطاع شئون التعليم والطلاب؛ وذلك على الرغم من أن هذا القطاع تحديداً يتعامل مع الفئات الأساسية بالجامعة من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وإداريين، وبخاصة الإداريون بشئون التعليم والطلاب على المستوى المركزي بإدارة شئون التعليم والطلاب المركزية، وعلى مستوى الكليات بإدارات شئون التعليم والطلاب بكل كلية. ولعل هذا يلفت النظر إلى ضرورة القيام بالدراسة الحالية لإعادة التنظيم الهيكلي لمنظومة التدريب بالجامعة.

ثانياً: خبرات بعض الجامعات المتقدمة في تدريب الإداريين

يعرض هذا الجزء من الدراسة الخبرات الخاصة بمنظومة تدريب الإداريين بالجامعات المستنتجة من دراسة خبرة خمس جامعات ذات ترتيب متقدم بالتصنيفات العالمية للجامعات بثلاث دول متقدمة، هي الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وسويسرا. وذلك من خلال التركيز على ثلاث سمات مستخلصة من تلك الخبرات دون عرض خبرة كل جامعة بشكل منفصل؛ فالباحثة ترى في هذا تجنباً

للتكرار، الذي قد ينشأ من وجود بعض التشابه في خبرة كل جامعة من الجامعات الخمس، كما أن هذا يتغلب على الصعوبة المتمثلة في قلة البيانات التي تم تجميعها من كل جامعة. وتتمثل تلك السمات في تنوع أهداف التدريب والبرامج التدريبية المقدمة للإداريين، والجهات المسؤولة عن تدريب الإداريين، والإجراءات التنظيمية المتبعة في العملية التدريبية.

(1) تنوع أهداف التدريب والبرامج التدريبية المقدمة للإداريين

يوجد تنوع كبير في أهداف تدريب الإداريين في معظم الجامعات المتقدمة، وبالتالي تتنوع البرامج التدريبية المقدمة للعاملين فيها. ففي جامعة جنوب كارولينا USC بالولايات المتحدة الأمريكية تهدف منظومة التدريب إلى بناء مجتمع العاملين بالجامعة سواءً من أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين بحيث يستمتعون بحياتهم المهنية بشكل جيد، ويعملون في بيئة ومناخ جيدين، وبالتالي يتم توفير دورات تدريبية تركز على مجموعة متنوعة من الموضوعات العامة والتخصصية لتحقيق تلك الأهداف. ويلاحظ أن الهدف من التدريبات التي توفرها الجامعة، لم يقتصر فقط على تحسين جودة العمل؛ بل أيضاً تحسين جودة الحياة والعيش في رفاهية، لذلك توفر الجامعة مجموعة من البرامج التدريبية الخاصة بالحياة بشكل صحي وكيفية الحفاظ على نمط حياة صحي⁽⁸²⁾. بالإضافة لوجود الدورات التخصصية المقدمة للإداريين، ونتيجة تنوع أهداف التدريب؛ يوجد تنوع كبير في البرامج التدريبية. ويلاحظ أنه في معظم الجامعات الأجنبية المتقدمة لا يوجد منظومة منفصلة لتدريب الجهاز الإداري بالجامعات؛ بل يوجد منظومة تدريبية واحدة تجمع بين التدريبات التي تستهدف كل من ينتمي للجامعة والعاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس أو المختصين بإجراء الأبحاث، والإداريين، وطلاب الدراسات العليا. وأحياناً توجد برامج تدريبية تجمع بين تدريب أكثر من فئة في ذات البرنامج التدريبي الواحد، كالتدريبات التي تتيح وجود متدربين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين معاً، وأحياناً أخرى تستهدف بعض البرامج التدريبية تدريب فئات بعينها. فمثلاً في جامعة كلية لندن UCL⁽⁸³⁾ في المملكة المتحدة، يوجد قائمة للتدريبات الإلزامية التي تقدم للعاملين بالجامعة من المشرفين الجدد لطلاب الدكتوراه New Research Student Supervisors، وتدريبات أخرى مقدمة لطلاب

الدراسات العليا Post graduate research students، وتدريبات خاصة بأعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون كل الوقت أو بعض الوقت Part-Time / Teaching Fellows Full-Time وتدريبات مقدمة للإداريين المسؤولين عن تقييم الأداء الوظيفي Staff involved in the appraisal of staff، وتدريبات أخرى خاصة بالإداريين العاملين في مجال الأمن والسلامة في الإدارات والأقسام والكليات المختلفة (Departmental Safety Officers (DSO).

وتشتمل منظومة التدريب في معظم الجامعات المتقدمة على تدريبات إلزامية والبعض الآخر منها اختيارية. ففي جامعة كلية لندن UCL تضع الجامعة الحد الأدنى من التدريبات الإلزامية، ويتطلب أن يجتازها كل المنتمين للجامعة من فئات معينة⁽⁸⁴⁾. ومن ذلك على سبيل المثال التدريبات الخاصة بالتعامل مع إنذارات الحريق وتدريبات خاصة بالسلامة Fire safety induction and annual staff familiarisation. كما يوجد تدريبات اختيارية على العاملين بالجامعة اختيار ثلاثة منها على الأقل سنوياً، وهي التدريبات المتعلقة بالتنمية المهنية المستدامة، على أن يتم الاختيار من البرامج التدريبية الخاصة بتنمية الجوانب القيادية، والبرامج الخاصة بمعرفة القوانين واللوائح الجامعية المنظمة. حيث يكون لكل متدرب من الإداريين أو الأكاديميين ممن يتولى وظيفة إدارية الحق في اختيار التدريب المناسب طبقاً لمجال عمله، مع أخذ موافقة كتابية من رئيسه المباشر أو مشرفه الرئيسي. وتقع التدريبات المتاحة في جامعة كلية لندن UCL بإدارة التنمية البشرية تحت عشرة برامج تدريبية، يمكن توضيحها كما يلي:

1- دورات تعريفية بالجامعة Induction، وتشمل عدة برامج تدريبية تستهدف الأعضاء الجدد ممن ينضم للجامعة، سواءً بغرض الدراسة أو للعمل. ويتضمن ذلك العاملين الجدد، سواءً من أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس أو القائمين بالبحث، أو الإداريين بالجامعة، أو طلاب الدراسات العليا الجدد. والهدف من تلك التدريبات التعريف بالجامعة. حيث يُعرض من خلالها تاريخ الجامعة، وما فيها من أقسام، وتعريف باللوائح والقرارات الخاصة بكل فئة يتم تدريبها، وبيان لكيفية الحياة في لندن عموماً والحياة في الجامعة بشكل خاص، وأيضاً يتضمن ذلك قائمة بمن يمكن الاتصال بهم من أقسام وإدارات بالجامعة للمساعدة في أمور الإعاشة أو

الرواتب أو شؤون العاملين، وغير ذلك مما يهم الجدد ممن ينضم للجامعة. وتمثل تلك الدورات ثلاثة برامج تدريبية متنوعة، طبقاً لظروف الفئة المستهدفة من التدريب، فمنها تدريبات لا تستلزم الحضور الفعلي للمتدرب، حيث يتم التدريب عن بعد- On line Induction Diversity in the Workplace – on line. وهذان البرنامجان التدريبيان يضمنان مجموعة من الروابط الإلكترونية التي يمكن اللجوء إليها لمساعدة كل فئة من الفئات التي يتم تدريبها، سواءً من المنضمين للجامعة بسبب الدراسة أو للعمل الإداري أو للعمل التدريسي أو البحثي⁽⁸⁵⁾. وبهذا يتضح مدى الاهتمام بمراعاة ظروف المتدرب الشخصية عند عرض التدريبات المتاحة، حيث إن وجود بدائل تمكنه من الحصول على التدريبات، دون الحاجة إلى التواجد الفعلي بمكان التدريب يعد عاملاً مساعداً في تيسير حضور التدريبات. والتدريب الثالث يهدف لاستقبال العاملين الجدد، ويطلق عليه "استقبال نائب رئيس الجامعة للترحيب بالعاملين الجدد" Provost's Welcome to new staff and staff benefits marketplace، وفيه يقوم كل من نائب رئيس الجامعة والعمداء أو من يقوم مقامهم across UCL بالترحيب بالأعضاء الجدد، والإجابة عن أسئلتهم في حوالي ساعة ونصف متصلة 90 دقيقة في بداية كل عام أكاديمي.

2- تدريبات تهدف إلى تنمية مهارات القيادة والإدارة Leadership and Management skills، وهي مجموعة من التدريبات التي تروى عن 20 برنامجاً تدريبياً، تختص بمهارات القيادة والإدارة. ومنها برامج تقدم لرؤساء الأقسام الجدد أو من يتوقع أن يرأس قسمًا خلال عام أكاديمي Managing Change for Team Leaders and First Time Managers، أو برامج للمدراء تستهدف إكسابهم مهارات التعامل مع الصراعات بين المرءوسين Conflict Resolution Skills (Managers)، ومنها برامج موجهة للمرأة إذا ما تولت مناصب قيادية Assertiveness (Women)، أو برامج مقدمة لمن يتعامل مع موظفين من مجموعات عرقية متنوعة Leading on Diversity. وبهذا تتنوع البرامج التدريبية الخاصة بإكساب مهارات القيادة للفئات المختلفة.

3- برنامج التدريب على إجراء المقابلة Meetings Training Programme، وهي برامج تستهدف العاملين الذين يقومون بإدارة المقابلات أو تدريب من يتم مقابلته. والهدف من هذه التدريبات إكساب المهارات اللازمة لكلا الفئتين، من يقوم بإجراء المقابلات Interviewers ومن يتم مقابلته Interviewees، ويسمى ذلك التدريب Effectively Chairing Meetings. كما توفر الجامعة برنامجاً تدريبياً يستهدف الإداريين الذين يقومون بعمل محاضر الاجتماعات في اللجان الخاصة بكليات الجامعة ويسمى Servicing College Committees. كما يقدم للإداريين تدريب يستهدف إكساب مهارات إدارة الاجتماعات عامة وليس فقط كتابة محاضر الاجتماعات Servicing Meetings and Committees- Introduction وهذا التدريب يقدم للعاملين الجدد الذين يتولون مناصب إدارية أو متوقع أن يتولوا مناصب إدارية⁽⁸⁶⁾.

4- تدريبات تهدف إلى تنمية الجانب الأكاديمي والبحثي Academic and Researcher Development، وتتضمن تدريبات موجهة في معظم الأحيان لطلاب الماجستير والدكتوراه، ولأعضاء هيئة التدريس الأكاديميين، الذين يقومون بالتدريس أو هؤلاء الذين يقومون بالبحث العلمي دون التدريس⁽⁸⁷⁾.

5- تدريبات تهدف لتنمية مهارات الاتصال skills Communication، وهي تدريبات موجهة لجميع الفئات المنتمية بالجامعة من إداريين، وأكاديميين، وباحثين. ويتضمن ذلك برنامجاً تدريبياً عن مهارات العرض الجيد Giving Presentations.

6- تدريبات عن إدارة المشاريع Project Management، وتستهدف كلاً من الأكاديميين والإداريين الذين يتوقع أن يشتركوا في إدارة مشروعات ذات علاقة بالجامعة أو أنهم يديرون مشروعات بالفعل، وتهدف هذه التدريبات إلى إكساب مهارات إعداد طلبات الحصول على مشروع Project proposals وكيفية الكتابة الجيدة للهيئات المختلفة للحصول على مشروع، ومهارات إدارة مجموعات العمل، وإدارة المخاطر Risk Management، وغير ذلك.

7- تدريبات عن إدارة الموارد وإدارة التمويل Financial and Resource Management، ويستهدف التدريب من يشغل وظيفة إدارية، أو يتوقع أن يتبوأ

وظيفة إدارية خلال عام أكاديمي. ويهدف إلى توعية الإداريين بكيفية إدارة تمويل المشروعات المختلفة، طبقاً للقوانين واللوائح المتبعة في جامعة كلية لندن
Introduction to Managing UCL Finances

8- تدريبات لتنمية المهارات الشخصية Personal Effectiveness، وتتضمن برامج تدريبية تستهدف التدريب على العمل في فريق Effective Team-، ومهارات التفويض الفعال Effective Delegation، والشخصية المؤثرة والتعامل مع الآخرين Personal Impact and Confident Networking وغير ذلك. وتوجه هذه البرامج التدريبية إلى فئات معينة من الإداريين من رؤساء ومدراء والمرءوسين وغير ذلك.

9- تدريبات متخصصة لإكساب مهارات التعامل مع الطلاب أو الباحثين بالدراسات العليا، ويطلق عليها UCL Systems. ويتضمن ذلك تدريبات خاصة بالتعامل الإلكتروني مع أنظمة الجامعة الإلكترونية لتسجيل الطلاب، والتعامل مع قواعد البيانات الإلكترونية الخاصة بالجامعة.

10- تدريبات أخرى Other Development تهدف لتطوير عمل كل من الإداريين والأكاديميين ممن يقومون بالتدريس أو بالبحث. ويتضمن ذلك تدريبات عن قوانين التعيين Hiring Panels، والترقيات المهنية Interview Skills - Recruitment and Selection، وتدريب خاصة بقواعد المعاش Pre-Retirement Workshop، والمستحقات المالية الخاصة بذلك، وحقوق وواجبات تلك الفئة من العاملين⁽⁸⁸⁾.

إلا هذا التنوع الكبير في أهداف وأنواع البرامج التدريبية المتاحة للإداريين بالجامعات والذي يمكن ملاحظته من خلال العرض السابق لخبرة جامعة كلية لندن UCL بالمملكة المتحدة؛ يتباين لحد ما عما يقدم في المعهد الفيدرالي للتكنولوجيا بجامعة زيورخ في سويسرا Swiss Federal Institute of Technology Zurich (ETH Zurich). حيث تتحدد البرامج التدريبية بالجامعة في أربعة أنواع رئيسية، يستهدف كل منها أحد الفئات بالجامعة. وتتمحور تلك البرامج التدريبية حول أربعة مجالات أساسية كالتالي:

1- **تدريب القائمين بالتدريس:** وهي تدريبات تقدم لفتنتين هما من يقوم بالتدريس بالجامعة، أو من يساعد في العملية التدريسية من الإداريين. وتهدف إلى تنمية مهاراتهم في التعامل مع البرامج التكنولوجية التي يمكن أن تستخدم للمساعدة في عملية التدريس، وتلك التي تساعد في تسجيل الطلاب في Registration في المقررات الدراسية المختلفة التي يختارونها.

2- **تدريبات تكنولوجيا المعلومات واللغات:** حيث تقدم تدريبات للإداريين وغيرهم ممن ينتمون للجامعة. وتهدف إلى تنمية مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات، بهدف التوسع في استخدام التكنولوجيا في العمل الجامعي. وأيضًا تقدم تدريبات بمركز اللغة التابع للجامعة، والتي تهدف لتدريب الإداريين على كيفية مخاطبة الجهات الأجنبية التي تتعامل مع الجامعة، والتعامل مع الطلاب الأجانب من خارج سويسرا.

3- **تدريبات تأسيس الشركات:** وهي تدريبات مخصصة لتلبية الاحتياجات الفردية للعاملين بالجامعة، وتطوير برامج مصممة خصيصًا للشركات والجمعيات وتسمى Tailor-made programmes . وهي تقدم لكل من المستفيدين الداخليين من الإداريين العاملين بالجامعة بهدف تقديم تعليمًا مستمرًا لهم Internal continuing education وأيضًا المستفيدين الخارجيين المهتمين بالجامعة من أصحاب الأعمال External continuing education.

4- **تدريبات التعلم الذاتي والنمو المهني:** وهي تدريبات تهدف في معظمها إلى تنمية الجانب المعرفي والمهاري بخصوص جوانب الأمن والسلامة في العمل، وكيفية الحفاظ على البيئة بوجه عام وبيئة العمل بشكل خاص؛ وذلك لضمان أن يعمل أفراد الجامعة في بيئة آمنة⁽⁸⁹⁾.

كما تتنوع التدريبات المقدمة في جامعة ييل Yale University بالولايات المتحدة الأمريكية، والمقدمة لعدة فئات تنتمي للجامعة ومن أهمها الإداريون. ويعتمد نظام تدريب أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة ييل Yale University على اختيارهم للتدريبات المناسبة لهم، والتي تتناسب مع احتياجاتهم التدريبية وظروف عملهم وظروفهم الخاصة. حيث يوجد مجموعة متنوعة من التدريبات على الموقع الإلكتروني الخاص بالجامعة، والذي يحدد مصادر التنمية المهنية المتاحة،

وموضح به عدد الفرص المتاحة للالتحاق بكل دورة تدريبية، ووقتها ووصف مختصر لطبيعة التدريب، والهدف من كل برنامج تدريبي، والفئة المستهدفة، وأسلوب التدريب المتبع فيها، وطبيعة التدريب من حيث كونه نظرياً أو عملياً، وأيضاً تحديد ما ينبغي أن يقوم به المتدرب قبل حضور التدريب من مهمات تحضيرية، والوقت المتوقع لتنفيذ هذه التحضيرات Course Preparation/Pre-work⁽⁹⁰⁾. ويمكن تصنيف تلك البرامج إلى خمس مصنفات تدريبية، توضح أنواع البرامج الموجهة لكل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والقيادات بالجامعة، كالتالي:

1- تدريبات خاصة بالتنمية الوظيفية Career Development، وهي متاحة لكل العاملين في جامعة ييل Yale من أعضاء هيئة تدريس أو إداريين. ومن ذلك تدريب عن كيفية بناء سمعة أكاديمية من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي Building Your Online Reputation. كما تقدم الجامعة تدريباً عن مهارات التحدث، واستخدام تلك المهارات في النمو المهني للمتدرب Conversations to Maximize Your Career ويهدف ذلك التدريب إلى تعلم كيفية إجراء محادثة تتسم بالمهنية مع المدير المباشر، واستكشاف الفرص التي تتيحها الجامعة لأعضائها لتطوير الذات. كما يوجد تدريب عن المهارات التي ينبغي توافرها عند المقابلات المهنية Interviewing with Confidence. ومن التدريبات المتاحة أيضاً تدريب لعمل السيرة الذاتية بشكل احترافي Maximizing Your Cover Letter، وتدريب لتصميم خطة التوجيه المهني ذاتياً Designing Your Personalized Mentoring Plan، وتدريب عن مهارات المقابلة Informational Interviewing: The Ultimate Networking Tool، وتدريب عن التوافق مع المهنة Job Crafting: Turning the Job You Have into the Job You Want، وتدريب عن كيفية استخدام بعض المواقع الإلكترونية الخاصة بالتوظيف Leveraging the Power of LinkedIn، وتدريب للمستجدين من الأكاديميين والإداريين لإعطاء لمحة عامة عن الجامعة Navigating Your Career At Yale: Getting Started.

2- تدريبات على مهارات التواصل Communications، وهي متاحة لكل العاملين في جامعة ييل من أعضاء هيئة تدريس أو إداريين، ومن ذلك تدريب عن

فنيات الكتابة للمخاطبات الخاصة بالعمل الإداري Business Writing، وتدريب عن تحسين مهارات التواصل Communicating for Results، وتدريب عن السلوكيات الإيجابية والتفاعل الجيد في العمل Learning in Motion: Assertive Behaviors، وتدريب لتحسين مهارات التحدث والاستماع Learning in Motion: Speak, Listen, Be Understood، وتدريب عن إدارة مهارات التواصل Mastering Difficult Conversations.

3- تدريبات على مهارات القيادة Managing at Yale، وهي متاحة فقط للرؤساء والمدراء بالجامعة، وتهدف إلى إكسابهم المهارات القيادية والإشرافية. ومنها تدريب عن مهارات القيادة وكيف يمكن أن يكون القائد ملهمًا في مهنته Community of Practice (CoP): Inspiring Career Development، وتدريب عن مهارات المدير الجيد Great Manager Program، وتدريب عن كيفية إشراك المرءوس في العمل Powerful Career Growth Conversations: The Secret to Employee Engagement وتدريبات أخرى عن إدارة الأداء مثل Yale Performance Management: Conducting an Effective Performance Review، Yale Performance Management: Setting Effective Performance Goals.

4- تدريبات التنمية المهنية Professional Development، ويمكن أن يشترك فيها كل العاملين في جامعة ييل من أعضاء هيئة تدريس أو إداريين، وتهدف للنمو المهني واكتساب أساليب التنمية الذاتية. ومنها تدريبات عن تنمية المستقبل المهني Best Foot Forward، وكيفية استخدام مهارات القيادة بشكل مؤثر إيجابياً على بيئة العمل Leading with Influence، وتدريبات لتنمية مهارات التعامل مع الصراعات داخل العمل Navigating Conflict، وتدريبات عن إدارة المشروعات Project Management for Yale Professionals، وتدريبات عن استخدام استراتيجيات إدارة الوقت بشكل فعال Time Management: Strategies for Success.

5- تدريبات على استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة Technica Trainings، وهي مقدمة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة، وتهدف لزيادة القدرات الخاصة بالتعامل مع البرامج المختلفة لتيسير التعامل مع الكمبيوتر وبرامجه، ومنها تدريبات لا تستلزم الحضور الفعلي للمتدرب Video Training .Online

ومن التدريبات المتاحة في جامعة جنوب كارولينا USC بالولايات المتحدة الأمريكية، تدريبات عن التعليم المالي Financial education، وتوازن الحياة مع العمل Work/Life balance، والتواصل بشكل أكثر فعالية Communicating more effectively، والأكل الصحي Healthy eating، وإدارة الوقت Time management، والمهارات التنظيمية Organizational skill، وإدارة الإجهاد والضغوطات Stress management، وتدريبات عن العلاقة بين العقل والجسم Mind-Body connection⁽⁹¹⁾

ولا تختلف منظومة التدريب في جامعة ييل Yale كثيرًا عن ما هو موجود في منظومة التدريب في جامعة جنوب كارولينا USC بالولايات المتحدة ويشبه ذلك أيضًا منظومة التدريب بجامعة كلية لندن ULC بالمملكة المتحدة، ومعهد ETH Zurich بسويسرا، وتشترك جميعها في مبدأ عدم الفصل بين تدريب الإداريين التدريبات العامة المقدمة لباقي الفئات بالجامعة؛ بل إنه توجد تدريبات متاحة لكل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين وأيضًا الطلاب، وعلى كل متدرب اختيار ما يمكن أن يليه احتياجاته التدريبية.

(2) الجهات المسؤولة عن تدريب الإداريين

لا توجد عادة جهات خاصة لتدريب الإداريين العاملين بمعظم الجامعات المتقدمة؛ بل توجد منظومة تدريبية عامة تقدم تدريبات لكل الفئات المنتمة للجامعة من المستفيدين الداخليين كالإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وللمستفيدين الخارجيين من المجتمع المحيط. وعلى الرغم من تباين مسميات تلك المنظومات في الجامعات المختلفة؛ إلا أنها جميعًا تهدف إلى التنمية البشرية للفئات المختلفة. ففي جامعة كلية لندن UCL المسؤل عن التدريب قسم الموارد البشرية UCL Human Resources Organisational Development، الذي يقدم تدريبات متنوعة

للتنمية المهنية. وفي معظم البرامج التدريبية يوجد إتاحة لانضمام متدربين من خارج الجامعة، ويكون ذلك عادة برسوم مرتفعة مقارنة بالرسوم المطلوبة من المتدربين ممن ينتمي للجامعة. والمنتظمون للجامعة مقسمون إلى فئات متنوعة، فعادة ما يقدم التدريب للطلاب من الباحثين بالدراسات العليا بشكل مجاني، أما من هو خريج جامعة لندن ومن غير العاملين بها فتقدم له التدريبات مخفضة مقارنة بمن يعمل خارج الجامعة وليس من خريجها.

أما في جامعة ستانفورد University Stanford بالولايات المتحدة الأمريكية حيث لا يوجد كذلك منظومة خاصة لتدريب الإداريين بالجامعة منفصلة عن تدريب الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس، فيتم التدريب من خلال برنامج تنمية العاملين (SDP) The Staff Development Program. وفي المعهد الفيدرالي للتكنولوجيا بجامعة زيورخ في سويسرا ETH Zurich، يتم تدريب الإداريين في مركز التعليم المستمر بالجامعة ETH Zurich Centre for Continuing Education، والذي يقدم مجموعة متنوعة من التدريبات لمجموعة متنوعة من المتدربين من المستفيدين الداخليين Internal stakeholders منهم الإداريون، بالإضافة للمستفيدين الخارجيين External stakeholders من خارج الجامعة⁽⁹²⁾. والجهة المسؤولة عن التدريب في جامعة جنوب كارولينا USC هي مكتب النمو المهني Organizational and Professional Development Office والذي يشرف على قسم التنمية المهنية والتدريب Training and Professional Development، والمسئول عن إتاحة تدريبات لمن يعمل بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين⁽⁹³⁾. ومن هنا تتاح الدورات التدريبية في جامعة جنوب كارولينا USC لجميع من يعمل بالجامعة على أن ينشئ حساباً إلكترونياً في نظام التدريب التابع لمكتب التنمية المهنية. ويتم تواصل قسم التنمية المهنية والتدريب مع من يسجل في هذا الحساب، حيث يتم عرض الدورات التدريبية المتاحة لكل العاملين بالجامعة، بشرط الحصول على موافقة المدير المباشر لكل إداري لحضور الدورات التدريبية التي يريد الإداري الحصول عليها. وقد وضع هذا المكتب خطوات مبسطة وواضحة لتسهيل التسجيل بالدورات التدريبية بشكل إلكتروني.

وفي جامعة ييل Yale الجهة المسؤولة عن تنظيم التدريب تسمى قسم الفعالية المؤسسية وتنمية العاملين Organizational Effectiveness & Staff Development وهذا القسم يهدف إلى زيادة الفعالية التنظيمية للجامعة، وإلى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة وتعزيز الأداء المؤسسي، من خلال بناء القدرات التنظيمية لكل من الأفراد وفرق العمل والمؤسسة الجامعية ككل. وذلك من خلال توفير فرص التطوير المهني للإداريين وأعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة ييل ومن خلال التشاور مع الوحدات المختلفة في الجامعة⁽⁹⁴⁾.

ويتضح مما سبق أنه عادة ما يكون في الجامعات المتقدمة جهة واحدة تنظم التدريبات بالجامعة، وذلك لكل فئات الجامعة من إداريين وأعضاء هيئة التدريس وطلاب، وتنظم تدريبات لمن هم من خارج الجامعة، ولا يوجد جهة منفصلة لتقديم تدريبات لكل فئة.

(3) إجراءات تنظيم البرامج التدريبية

تسعى الجهات المسؤولة عن تقديم التدريبات للإداريين بالجامعات المتقدمة عادة إلى وضع إجراءات وآليات محددة وملزمة لضمان جدية المتدربين. والمقصود بذلك ليس فقط ضمان حضور المتدربين في الموعد المحدد للبرنامج التدريبي الذي تم التسجيل فيه؛ بل ضمان تفاعلهم بشكل إيجابي، والتزامهم بتنفيذ ما يطلب منهم من أنشطة وقراءات وتمارين أثناء وقبل وبعد البرنامج التدريبي. فمثلاً في جامعة كلية لندن ULC توجد بعض الإجراءات التي تضمن جدية المتدرب عند تسجيله لحضور برنامج تدريبي مجاني، حيث ينبغي على كل متدرب عند حجزه لبرنامج تدريبي معين إرسال مبلغ مالي عن طريق حسابه البنكي إلى إدارة التدريب، عادة يتراوح ما بين 50 إلى 100 جنيه إسترليني طبقاً لنوعية كل برنامج تدريبي. وإذا ما تغيب المتدرب عن حضور التدريب دون عذر مقبول، أو لم يلتزم بما يطلب منه من تكاليف خاصة بالتدريب؛ فإنه في هذه الحالة يتم تحصيل المبلغ المالي منه، أما إذا ما التزم المتدرب بالحضور الفعال وأداء ما يطلب منه من تكاليف، يتم إعادة المبلغ لحسابه البنكي مرة أخرى بعد انتهاء التدريب⁽⁹⁵⁾.

وفي جامعة ستانفورد SU وعلى وجه الخصوص في البرامج التدريبية الخاصة بالتمهية المهنية المساعدة للعاملين Staff Training Assistance Program

(STAP) والتي توفر الدورات التدريبية التي لها علاقة بالتطوير والتحسين في الأداء الوظيفي من دورات تدريبية أو حلقات نقاشية⁽⁹⁶⁾ يوجد نظام محدد لضمان جدية المتدربين، ولتشجيع العاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين على حضور التدريبات يتم إتباع آليات محددة تضمن ذلك. فعلى الرغم من كون البرامج التدريبية غير مجانية؛ إلا أن جهة العمل هيمن يدفع كلفة التدريب وليس المتدرب نفسه؛ ويوجد نظام لاستعادة كلفة التدريبات التي تتيحها الجامعة، ويسمى ذلك ببرنامج استعادة نفقات تدريب الموظف Staff Tuition Reimbursement Program (STRP) الذي يتم من خلاله دعم جزئي أو كلي لمصروفات التدريبات⁽⁹⁷⁾. حيث يعتمد نظام STRP على تحديد مبلغ معين يرصد لكل من يعمل بالجامعة، هذا المبلغ يتراوح ما بين 700-800 دولار على حسب كون الموظف يعمل كل الوقت أو بعض الوقت، وعلى حسب نوعية الضرائب التي تخصم منه. ويمثل هذا المبلغ كلفة جميع التدريبات السنوية لكل متدرب، وبالتالي يختار كل متدرب البرنامج التدريبي المناسب له في حدود الميزانية المتاحة له⁽⁹⁸⁾. والهدف من تنظيم التدريب بهذه الكيفية، هو إلقاء مسئولية الاختيار السليم للتدريب والذي يحتاجه المتدرب على عاتقه. فالاختيار السليم للبرنامج التدريبي يساعد الإداري على تطوير الأداء في الوظيفة الحالية، أو الإعداد المهني لوظيفة أخرى، أو استيفاء متطلبات درجة معينة ذات علاقة بأدائه الحالي، أو للتنمية المهنية المخططة. وبهذا تتاح لكل عامل بالجامعة الفرصة لاسترداد ما يدفعه من تكاليف التدريبات التي يختارها بعد موافقة من رئيسه المباشر أو من يشرف عليه، إذا ما حضر التدريب بشكل فعال وأدى التكاليف المطلوبة منه قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي. وهذا الاسترداد يرصد للمزيد من التدريبات أو لحضور السيمينارات أو الحلقات البحثية وورش العمل التي تتيحها الجامعة.

وتضع إدارة الموارد البشرية بجامعة ستانفورد SU شروطاً محددة للإداريين ينبغي مراعاتها عند اختيار التدريب المناسب من قائمة التدريبات المتاحة على الصفحة الإلكترونية للتدريبات الخاصة بالعاملين. من تلك الشروط أن يكون التدريب في مجال عمل الإداري وبالتالي يهدف للتنمية المهنية له، أو أنه يكون في مجال آخر ذي علاقة بعمل ينتوي الإداري التقدم إليه ليحصل على وظيفة أخرى بالجامعة في

المستقبل، بغرض تأهيل الإداري لشغل وظيفة جديدة. وفي كل تدريب تحدد طبيعته، والفئة المتاحة لها الالتحاق بالتدريب من حيث كونه تدريباً أكاديمياً أو إدارياً-Non Academic or Academic staff⁽⁹⁹⁾. وتكون التدريبات متاحة لمن يعمل بالجامعة بشكل دائم Regular or Fixed-term staff employee، ومن غير الحاصلين على المنح، حتى لا يتم تكرار المساعدات المادية المخصصة للتدريبات لذات الشخص. وتكون التدريبات متاحة لكل من أعضاء هيئة التدريس من الأكاديميين الذين يقومون بالتدريس Academic Staff-Teaching: senior lecturers, lecturers، ومن يعمل منهم على الأقل نصف الوقت، أو من الإداريين الذين يعملون بالجامعة كل الوقت؛ بينما لا يتم تقديم دورات تدريبية مدفوعة للموظفين المؤقتين Temporary employees، أو للطلاب، أو من هو بالمعاش Retirees، أو من لا ينتمي للجامعة Non-staff University affiliates⁽¹⁰⁰⁾.

مما سبق يلاحظ أن تنظيم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بالجامعات يؤكد على ضرورة تلبية الاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة من التدريب. ومما يدل على ذلك أنه بجامعة كلية لندن UCL مثلاً يتيح الموقع الإلكتروني الخاص بالتدريبات، إمكانية اقتراح برامج تدريبية جديدة غير الموجودة بالفعل في منظومة تدريب العاملين، ويطلق على ذلك UCL - Single Training Booking System، فمن يحتاج إلى تدريب معين غير موجود في قائمة التدريبات المتاحة، يمكن أن يقترح التدريب الذي يحتاجه خلال الموقع الإلكتروني، وعند توافر عدد مناسب من المتدربين الذين أشاروا لاحتياجهم لذات البرنامج، يتم توفير التدريب والتواصل مع العاملين الذين طلبوا ذلك البرنامج التدريبي ليتم تدريبهم، وبهذا يتم مراعاة احتياجات الأفراد التدريبية بشكل حقيقي وجاد⁽¹⁰¹⁾. ومن الملاحظ أيضاً أنه في الجامعات المتقدمة، يكون محددًا في معظم البرامج التدريبية متطلبات قبلية ينبغي أن تكون متوفرة في المتدرب قبل انضمامه للتدريب، ومن ذلك مثلاً حصول المتدرب على دورات تدريبية قبلية، أو قراءته لكتب ومصادر وأبحاث معينة قبل التدريب بوقت كاف، أو معرفة بعض القوانين أو اللوائح التي تفرق عند تقديم البرنامج التدريبي، وغير ذلك. ويتبين من خلال عرض خبرات بعض الجامعات المتقدمة في تدريب الإداريين بها أن هناك العديد من الآليات والإجراءات

والممارسات الجيدة Good Practices التي تتبعها العديد من الجامعات المتقدمة في منظومة التدريب بها، والتي يمكن استعارتها لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، بحيث يمكن تطبيق بعضها دون إجراء تغييرات، أو تعديل لبعض الممارسات المتبعة في تلك الجامعات لتتناسب مع ظروف جامعة قناة السويس وطبيعة الإداريين بها، كما سيتبين في عرض البدائل المقترحة لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة في نهاية الدراسة. وفي الجزء التالي سيتم إلقاء الضوء على منظومة تدريب الإداريين بالجامعة.

المحور الثاني: الإطار الميداني للدراسة

الدراسة الميدانية لواقع منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس

تهدف الدراسة الميدانية إلى استكمال الإجابة على السؤال الفرعي الثالث الخاص بالواقع الميداني لمنظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، وذلك عن طريق استخدام أداة بحثية كيفية، تتمثل في المقابلة شبه المقتنة بصورتها الفردية والجماعية؛ لرصد الواقع الميداني لتلك المنظومة بغرض تطويرها في ضوء خبرات منظومات لتدريب الإداريين بجامعات متقدمة، والتي تمت الإشارة إليها في المحور السابق. ويتناول هذا المحور الرئيسي من الدراسة محورين فرعيين، أولهما يتمثل في خطوات بناء المقابلة، ثم تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وفيما يلي تفصيل لذلك.

أولاً: خطوات بناء المقابلة كأداة للدراسة

تستخدم المقابلة في الدراسة الحالية كأداة لتجميع بيانات كيفية Qualitative عن واقع منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس. وتتسم المقابلات عموماً بأنها أداة لتجميع بيانات نوعية عن موضوع معين يمثل عدداً من عينة الدراسة يكون عدداً محدوداً نسبياً، لمعرفة آرائهم حول هذا الموضوع⁽¹⁰²⁾، ومن ثم يمكن للباحث عمل تحليل متعمق عن الظاهرة التي يدرسها. وفي الدراسة الحالية تم استخدام المقابلة الفردية Interview والجماعية Focus Group، لتجميع بيانات كيفية عن واقع منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، وتستهدف المقابلة التحليل المتعمق لذلك الواقع، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك المنظومة بهدف السعي لوضع تصور مقترح لتطويرها. وتم اللجوء إلى المقابلات الجماعية لتجميع أكبر عدد من

المعلومات ممن يعملون في كيان إداري واحد، فمثلاً عند تجميع بيانات من متدربين من الإداريين العاملين في قطاع شؤون التعليم والطلاب، والذين حضروا تدريبات متخصصة نظمها القطاع، تم إجراء المقابلة الجماعية مع عدد منهم في ذات الوقت والمكان، كما تم اللجوء للمقابلة الجماعية عند مقابلة المسؤولين عن تنظيم التدريبات الخاصة بالإداريين بالجامعة، لجمع معلومات عن تلك الجهات المسؤولة عن التدريب من خلال الاجتماع مع أفراد كل جهة معاً في ذات المقابلة، بهدف التأكد من صحة البيانات والمعلومات المجمع، حيث يتم الوصول للمعلومة الدقيقة من خلال مناقشة المسؤولين أنفسهم، ولمعرفة آرائهم في تحديد الصعوبات التي تواجه منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، ومعرفة أفكارهم في كيفية تطوير الوضع الحالي باستخدام التفكير الجمعي، مما أدى إلى تجميع بيانات كيفية نتيجة التفاعلات بين آراء من تمت مقابلاتهم في تلك المقابلات الجماعية؛ حيث تتميز المقابلات الجماعية بتجميع بيانات ومعلومات أكثر عمقاً، ومن خلال عدد أكبر من الأفراد في وقت أقل وبشكل تفاعلي، على الرغم من ذلك فتعاني المقابلات الجماعية من قلة حرية التعبير إلى حد ما، حيث إن بعض الأفراد لن يشعروا بالحرية الكاملة لعرض وجهة نظرهم في وجود جمع من الأفراد. أما بالنسبة للمقابلات الفردية فتمت عندما لم يتح تنظيم المقابلات الجماعية نتيجة ظروف من يتم مقابلاتهم، وعند وجود صعوبة في تجميع أفراد بعينهم في ذات المقابلة؛ إلا أن ذلك (إجراء المقابلات الفردية) أدى إلى استجابة الأفراد بحرية أكثر⁽¹⁰³⁾. وبالتالي فقد تم الجمع بين مميزات اللجوء لإجراء المقابلات الفردية ومميزات استخدام المقابلات الجماعية والتقليل من عيوب كل منهما، من خلال الجمع بين استخدام كلا النوعين عند تجميع بيانات عن الواقع الميداني لمنظومة تدريب الإداريين بالجامعة.

واستخدمت الباحثة المقابلة شبه المقتنة *Semi-Structured Interview*، حيث حددت الباحثة أسئلة مسبقة متوقع إلقاؤها عند إجراء المقابلات، والتي يمكن أن توجه لكل فئة من فئات العينة، مع حرية إضافة أسئلة أخرى لم يتم تصميمها مسبقاً إذا ما تطلب الأمر ذلك، انظر ملحق (1). وتم اللجوء للمقابلات شبه المقتنة لإعطاء الحرية لمن تمت مقابلتهم في تفسير آرائهم وتوضيحها بأمثلة واقعية؛ مما أعطى الباحثة الفرصة لتعميق فهم الردود على أسئلة المقابلات. ولم يتم اللجوء إلى

المقابلة المقننة Structured Interview والتي تتطلب في طبيعتها إجابات محددة لأسئلة محددة مسبقاً توجه بنفس الترتيب وبنفس الصياغة للأفراد المختلفين، ولا تعطي مجالاً للشرح التفصيلي⁽¹⁰⁴⁾، كما لم يتم اللجوء للمقابلة المفتوحة Open Interview والتي تتصف أسئلتها بأنها غير محددة من جهة الباحث بشكل مسبق؛ وإنما تطرح تبعاً لسير المقابلة، وبالتالي فلا وجود لأي شروط في استجابات من يتم مقابلتهم، مما يتسبب في خروج المستجيب عن موضوع السؤال المطروح.

وقد تحفظ من تم مقابلتهم على أن يتم التسجيل الصوتي للمقابلات؛ لذا تم التسجيل اليدوي عن طريق كتابة الباحثة لاستجابات العينة بشكل مرمز، ثم بعد ذلك تم تفرغ كل مقابلة على حدة، ومن ثم تم كتابة ما تم تجميعه من بيانات، ثم تحليل الإجابات، وبالتالي وضع تفسير لها نظم في ستة محاور، كما سيتضح في الجزء الخاص بتحليل نتائج الدراسة. وقد تم تحكيم أسئلة المقابلة من خلال آراء سبعة من الخبراء التربويين في مجال الدراسة، ملحق 3، تلا ذلك تعديل الأسئلة طبقاً لآراء السادة المحكمين، انظر ملحق 2.

ويعرض هذا المحور الفرعي خطوات إعداد المقابلة شبه المقننة في أربع خطوات رئيسية، تتمثل في إعداد الصورة الأولية للمقابلة، ثم عرض تلك الصورة على السادة المحكمين، ثم إعداد الصورة النهائية لأسئلة المقابلة، نهاية بإلقاء الضوء على مجتمع وعينة الدراسة، وفيما يلي توضيح لذلك.

(1) إعداد الصورة الأولية للمقابلة

أعدت الباحثة الصورة الأولية لأسئلة المقابلة شبه المقننة من خلال عدة مصادر، أهمها:

- الإطار النظري للدراسة، والخاص بكل من الدراسة النظرية لواقع تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، ثم خبرات بعض الجامعات المتقدمة في تدريب الإداريين.

- الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي تم الإشارة إليها عند تحديد مشكلة الدراسة.

- الخبرة الشخصية للباحثة، والمستمدة من كون الباحثة ضمن أحد المدرسين لبعض البرامج التدريبية الخاصة بالإداريين بالجامعة، حيث اشتركت الباحثة في

تنفيذ عدد من البرامج التدريبية الخاصة بإدارة التدريب بالجامعة وإدارة تدريب أفراد المجتمع. كما اشتركت الباحثة في التخطيط لبعض البرامج التدريبية الخاصة بالإداريين بالجامعة.

ومن خلال المصادر السابقة، تم إعداد الصورة الأولية للمقابلة، ملحق 1، واشتملت الصورة الأولية على تسعة محاور، انظر جدول (6)

جدول (6) محاور وأسئلة المقابلة في صورتها الأولية

| عدد الأسئلة | المحور |
|-------------|--|
| 5 | 1- أهداف البرامج التدريبية الخاصة بالإداريين بالجامعة |
| 4 | 2- الاحتياجات التدريبية للإداريين بالجامعة |
| 9 | 3- المحتوى التدريبي للتدريبات الخاصة بالإداريين بالجامعة |
| 3 | 4- الأساليب التدريبية |
| 6 | 5- اختيار المدربين |
| 9 | 6- الجوانب التنظيمية للبرامج التدريبية للإداريين |
| 4 | 7- الإمكانيات التدريبية |
| 8 | 8- المتابعة والتقييم |
| 3 | 9- الصعوبات التي تواجه منظومة تدريب الإداريين بالجامعة |
| 51 | مجموع عدد أسئلة استمارة المقابلة |

ويتبين من جدول (6) أن عدد أسئلة المقابلة بلغ 51 سؤالاً في صورتها الأولية، توجه إلى عينة من ثلاث فئات، تتمثل في المدربين، والمتدربين من الإداريين، والمسؤولين عن تنظيم العملية التدريبية، كل على حسب الملائم له. ووزعت تلك الأسئلة في الصورة الأولية للمقابلة في تسعة محاور تتمثل في أهداف البرامج التدريبية الخاصة بالإداريين بالجامعة، والاحتياجات التدريبية للإداريين، والمحتوى التدريبي للتدريبات الخاصة بالإداريين بالجامعة، والأساليب التدريبية، واختيار

المدرسين، والجوانب التنظيمية للبرامج التدريبية، والإمكانات التدريبية المتاحة، وطرق المتابعة والتقييم، ثم الصعوبات التي تواجه منظومة تدريب الإداريين بالجامعة. وقد تم تعديل ذلك بعد عرض استمارة المقابلة على المحكمين من المتخصصين في مجال البحث، كما سيتبين فيما يلي.

(2) عرض الصورة الأولية للمقابلة على المحكمين

تم عرض الصورة المبدئية لأسئلة المقابلة على سبعة من الأساتذة المحكمين الأفاضل من المتخصصين في المجال، ملحق 3، ومن ثم تم إجراء عدة تعديلات لصياغة أسئلة ومحاور المقابلة وتقليص لعددها، طبقاً لتعديلات السادة المحكمين، انظر ملحق (2)، وفيما يلي أمثلة لأبرز ما تم تعديله:

-دمج وتعديل لمحاور المقابلة لتكون ستة محاور بدلاً من تسعة، وذلك بضم المحور الأول الخاص بالأهداف التدريبية مع المحور الثاني الخاص بالاحتياجات التدريبية للإداريين، مع إعادة صياغة الأسئلة لتشمل كلا المحورين. وبالمثل ضم المحور الخاص بالأساليب التدريبية مع المحور الخاص بالمحتوى التدريبي، كما تم إلغاء المحور الخاص بالإمكانات التدريبية، مع ضم أسئلته بعد إعادة صياغتها إلى المحور الخاص بالجوانب التنظيمية.

-إعادة ترتيب بعض الأسئلة داخل بعض المحاور، فمثلاً في المحور الأول الخاص بأهداف التدريب والاحتياجات التدريبية، تم نقل السؤال الخاص بنوعية البرامج التدريبية ليكون في المحور الخاص بالجوانب التنظيمية، كما تم تأخير عرض السؤال الخاص بمدى الاستجابة لحل المشكلات التنظيمية التي يمكن أن تحدث أثناء التدريبات إلى نهاية المحور.

-تعديل صياغة بعض الأسئلة لتكون أكثر وضوحاً، ومن الأمثلة على ذلك أنه في المحور الخاص بالمتابعة والتقييم تم تعديل صياغة السؤال "أيهما أفضل الاستعانة بمدرسين من أصحاب الخبرة من الإداريين الزملاء أم من أصحاب التخصص من أساتذة الجامعة؟ ولماذا؟" ليكون "أيهما أفضل الاستعانة بمدرسين من الزملاء من أصحاب الخبرة، أم من أساتذة الجامعة المتخصصين؟ ولماذا؟".

-ضم بعض الأسئلة وفصل البعض الآخر، ومن ذلك أنه في المحور الأول تم فصل السؤال "ما مدى معرفة المدرسين/المتدربين بالأهداف التدريبية بكل برنامج

تدريبي؟" إلى سؤالين منفصلين، أحدهما عن معرفة المدرب لأهداف التدريب والآخر عن معرفة المتدرب لتلك الأهداف، مع ضم السؤال الخاص بمدى تحقق الأهداف إليهما.

- إضافة فئة رؤساء الأقسام الإدارية إلى الفئات التي يتم تطبيق المقابلة معها، وعدم الاكتفاء بالثلاث فئات من المتدربين من الإداريين والمدرّبين والمسؤولين عن التدريب. نظرًا لإمكانية رصد رؤساء الأقسام الإدارية لمدى تطبيق آليات تحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين، وآليات تقييم مردود التدريب على رفع كفاءة أداء الإداريين المتدربين.

- إجراء بعض التعديلات اللغوية على أسئلة المقابلة.

(3) إعداد الصورة النهائية للمقابلة

بعد استيفاء جميع ملاحظات السادة المحكمين من حذف، وإضافة، وتغيير، وتعديل، تم التوصل للأسئلة النهائية بالمقابلات مع الفئات المختلفة، انظر جدول (7)، والشكل النهائي لاستمارة المقابلة (ملحق 2).

جدول (7) محاور وأسئلة المقابلة في صورتها النهائية بعد تعديلات السادة

المحكمين

| عدد الأسئلة | المحور |
|-------------|---|
| 9 | 1- أهداف البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين بالجامعة |
| 9 | 2- المحتوى التدريبي والأساليب التدريبية المستخدمة في التدريبات الخاصة بالإداريين بالجامعة |
| 6 | 3- اختيار المدرّبين |
| 8 | 4- الجوانب التنظيمية للبرامج التدريبية للإداريين |
| 7 | 5- المتابعة والتقييم |
| 3 | 6- الصعوبات التي تواجه منظومة تدريب الإداريين بالجامعة |
| 42 | مجموع عدد أسئلة المقابلة |

ويتبين من الجدول (7) أن عدد أسئلة المقابلة اختصر من 51 سؤالاً بالصورة الأولية للمقابلة إلى 42 سؤالاً، موجهين إلى أربع فئات من عينة الدراسة بدلاً من ثلاث فئات، وتتمثل في المدربين، والمتدربين من الإداريين، ورؤساء الأقسام الإدارية، والمسؤولين عن تنظيم العملية التدريبية، كل على حسب الملئم له. كما وزعت تلك الأسئلة في ستة محاور بدلاً من تسعة محاور في الصورة الأولية، تتمثل تلك المحاور في أهداف البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين بالجامعة، والمحتوى التدريبي والأساليب التدريبية المستخدمة في التدريبات الخاصة بالإداريين، وطرق اختيار المدربين، والجوانب التنظيمية للبرامج التدريبية، وطرق المتابعة والتقييم المتبعة في البرامج التدريبية للإداريين، وأخيراً الصعوبات التي تواجه منظومة تدريب الإداريين بالجامعة.

أما بالنسبة إلى صدق وثبات المقابلة كأداة للدراسة، فعلى الرغم من كونها أداة كيفية أكثر منها كمية، ذلك أن طبيعة البحث الحالي تميل إلى كونه بحثاً كميّاً إلا أنه من المهم الإشارة لكيفية ذلك. فبينما يشير الثبات إلى أن أداة الدراسة تعطي نفس النتائج إذا ما تكرر تطبيقها على نفس العينة تحت نفس الظروف، فإن صدق أداة الدراسة يقصد به "أن تكون قادرة على قياس ما أعدت لقياسه"⁽¹⁰⁵⁾. وتشير العديد من الأدبيات التربوية الإحصائية⁽¹⁰⁶⁾ إلى وجود عدة طرق لحساب الثبات في البحوث الكمية Quantitative Research، مثل طريقة إعادة الاختبار، وطريقة الاتساق الداخلي وغير ذلك. وبما أن الدراسة الحالية هي دراسة كيفية في طبيعتها أكثر منها كمية، وأداتها متمثلة في المقابلة والتي تعد من الأدوات الكيفية، فإنه يصعب قياس ثباتها؛ لعدم وجود قيم أو درجات محددة يمكن من خلالها قياس قيم الثبات؛ حيث إنها تركز على الوصف والتحليل دون القياس⁽¹⁰⁷⁾. ورغم ذلك يمكن اعتبار أن تحكيم أداة الدراسة على يد متخصصين في المجال هو ما يشير إلى صدق أداة الدراسة، بمعنى أنها قادرة على قياس ما وضعت له. ومن هنا يمكن اعتبار ما تم من تحكيم لاستمارة المقابلة هو صدق ظاهري وصدق للمحتوى. حيث يقصد بالصدق الظاهري أن الأداة تبدو ظاهرياً أنها تقيس ما أريد لها أن تقيسه⁽¹⁰⁸⁾. وبالتالي فإن الأسئلة المدرجة تحت محاور الدراسة الستة، ترتبط ظاهرياً بواقع منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، من وجهة نظراً لفئات المختلفة

ذات العلاقة بتدريب الإداريين بالجامعة. أما صدق المحتوى فيشير إلى "درجة تمثيل بنود الأداة للمجال الذي تقيسه"⁽¹⁰⁹⁾، ويتحدد من خلال أحكام الخبراء في المجال؛ بالتالي يعتبر عرض محاور وأسئلة المقابلة على السادة المحكمين من الخبراء في مجال الدراسة، وإفادتهم بأن كلاً من المحاور والأسئلة متصلة بموضوع الدراسة، يعد مؤشراً على أن المقابلة تتسم بصدق المحتوى. وينبغي الإشارة إلى أنه في البحوث الكيفية يتحقق الصدق بالحيادية بحيث يتجنب الباحث انحيازه تجاه موضوع البحث وتجنب التأثير على أفراد العينة، وهو ما حاولت الباحثة عمله عند تجميع البيانات والمعلومات في الدراسة الحالية خاصة وأنه يمكن تصنيف الباحثة على أنها ممن يُجري بحثاً من داخل المؤسسة التي يعمل بها *Researcher as Insider*، كما تم توضيحه مسبقاً.

وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة في تطبيقها لأداة الدراسة لم تكن مهتمة بالجانب الكمي من حيث النسبة المئوية أو تكرارات التوافق على إجابات أسئلة المقابلات؛ بل إن الاهتمام ارتكز على رصد واقع منظومة التدريب كفيئاً، مع التفسير المتعمق للصعوبات التي تواجهها منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، دون الرصد الكمي لمدى الموافقة أو الاختلاف بالنسبة لآراء عينة الدراسة؛ لذا لم يتم استخدام أساليب إحصائية بالدراسة الحالية. وبالتالي فإن أعداد من أجابوا على سؤال معين أو نسبتهم المئوية بالنسبة للعينة ككل لم يشر إليه عند عرض نتائج الدراسة الحالية؛ وبالتالي لن تستخدم الدراسة إحصاءات خاصة بنتائج الدراسة لبيان أعداد أو نسب مئوية خاصة بإجابات أفراد العينة على سؤال ما؛ بل إن تفسير ما تدل عليه تلك الإجابات، والأدلة المنطقية في أسباب استجابة أفراد العينة بشكل ما على سؤال ما هو ما سيتم التركيز عليه في التحليل الكيفي لنتائج الدراسة.

(4) تحديد مجتمع وعينة الدراسة

طبقاً لطبيعة الدراسة التي تهتم بدراسة منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، فإن مجتمع الدراسة يعتبر جميع الإداريين ممن تم تدريبهم بالجامعة، وجميع المدربين في برامج تدريب الإداريين، وجميع المسؤولين عن تنظيم التدريبات الخاصة بالإداريين بالجامعة، وجميع رؤساء الأقسام الإدارية بالكليات وبالإدارات المركزية بالجامعة. ولم تستطع الباحثة التوصل إلى إحصائيات دقيقة عن الأعداد

الخاصة بالمجتمع الأصل، وبالتالي صعب تحديد النسبة المئوية لحجم العينة بالنسبة للمجتمع الأصل. وبالنسبة لعينة الدراسة والتي تشير إلى مجموعة الأفراد الممثلين للمجتمع الأصل تمثيلاً صادقاً⁽¹¹⁰⁾ بحيث يمكن تعميم النتائج عليه، فتمثلت في أربع فئات رئيسة من المدربين بالبرامج التدريبية الخاصة بالإداريين، والمتدربين من الإداريين ممن يعمل بالإدارات المركزية بالجامعة أو بالأقسام الإدارية بكليات الجامعة المختلفة، ورؤساء الأقسام الإدارية بكليات وبالإدارة المركزية بالجامعة، وأخيراً عينة من المسؤولين عن تنظيم البرامج التدريبية الخاصة بالإداريين بالجامعة، وهؤلاء كانوا من المسؤولين عن إدارة التدريب التابعة للإدارة العامة للتنظيم والإدارة بالجامعة، والمسؤولين عن إدارة تدريب أفراد المجتمع التابعة لقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، والمسؤولين عن التدريب بمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، والمسؤولين عن وحدات التدريب بكليات المختلفة والتابعة لوكلاء الكليات لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ومديري وحدات ضمان الجودة بكليات المختلفة، انظر جدول (8) الموضح لأعداد العينة التي تم الاستعانة بها لرصد واقع منظومة تدريب الإداريين.

جدول (8) عينة الدراسة

| العدد | الفئة |
|-------|---------------------------|
| 25 | 1- المدربون |
| 193 | 2- المتدربون |
| 10 | 3- رؤساء الأقسام الإدارية |
| 27 | 4- المسؤولون عن التدريب |
| 255 | مجموع عدد أفراد العينة |

يتضح من جدول (8) أن عدد أفراد العينة من المتدربين كان الأكثر عددًا (193) بالنسبة للعدد الكلي للعينة ويمثل حوالي 76% منها، بينما كانت عينة

الدراسة من رؤساء الأقسام الإدارية الأقل عددًا (10) حيث وصلت إلى حوالي 4% من عينة الدراسة فقط، بينما بلغ عدد المدربين في العينة 25 مدرّبًا بنسبة حوالي 10%، وبلغت النسبة المئوية لعينة الدراسة من المسؤولين عن التدريب (27) حوالي 11%. والسبب في ذلك أن هدف الدراسة تطوير منظومة تدريب الإداريين من خلال رصد واقع هذه المنظومة، وبالتالي ترى الباحثة أن أكثر من يمكن أن يرصد هذا الواقع هو من تعرض للعملية التدريبية بالفعل من الإداريين المتدربين والذين يلتحقون عادة بعدة تدريبات في حياتهم الوظيفية ويعانون من مشكلات وصعوبات يستشعرونها في تلك المنظومة، كما أنه في المجتمع الأصل تكون هذه الفئة هي الأكثر عددًا بالفعل في منظومة التدريب. أما صغر النسبة المئوية لعينة الدراسة من رؤساء الأقسام الإدارية بالكليات وبالإدارة المركزية بالجامعة، فمبررها أن الأسئلة التي تسعى الدراسة لمعرفة الإجابة عنها من تلك الفئة عددها محدود، وتتحسر في معرفة واقع ما يتعلق بتقويم مردود التدريب على الإداري الذي تم تدريبه، وإذا ما كان لهم دور في تحديد الاحتياجات التدريبية بالنسبة لمرءوسهم؛ وبالتالي كانوا الأقل عددًا في عينة الدراسة.

بالنسبة لطريقة اختيار العينة في الدراسة الحالية فكانت العينة طبقية The Stratified Sample. وذلك أن المجتمع الأصل في منظومة تدريب الإداريين يتكون هو نفسه من أربع فئات (طبقات)، تتمثل في المتدربين من الإداريين، ومن المدربين بالبرامج التدريبية الخاصة بالإداريين، ورؤساء الأقسام الإدارية، والمسؤولين عن تنظيم تلك البرامج التدريبية، وبالتالي كانت عينة الدراسة ممثلة لتلك الفئات الأربع.

وعقدت المقابلات الفردية والجماعية في منتصف شهر أغسطس وحتى بداية نوفمبر 2016 مع الفئات المستهدفة من الدراسة. وتم القيام بإجراء 15 مقابلة جماعية بمتوسط 8 أفراد في كل مقابلة، وبالتالي تم مقابلة باقي أفراد العينة مقابلات فردية. وكانت الباحثة هيمن يسجل المقابلات بشكل كتابي، حيث عبر أفراد العينة عن عدم رغبتهم في التسجيل الصوتي للمقابلات. وتراوحت مدة المقابلات الجماعية بين 45 دقيقة وساعة كاملة في بعض الأحيان بمتوسط 55 دقيقة؛ نتيجة التفاعل بين أفراد المقابلات الجماعية، وهو ما اهتمت الباحثة برصده بدقة لأهمية ذلك في

فهم نتائج الدراسة والمساعدة في تفسيرها أما المقابلات الفردية فاستغرقت في المتوسط 25 دقيقة.

ثالثاً: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

نظراً لتعدد محاور المقابلة وتنوع فئات عينة الدراسة من مدربين ومتدربين ورؤساء أقسام، ومسؤولي التدريب، فضلت الباحثة عرض نتائج الدراسة عن طريق تقسيم النتائج طبقاً لمحاور المقابلة، وتتمثل تلك المحاور في أهداف البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين بالجامعة، والمحتوى التدريبي والأساليب التدريبية المستخدمة في التدريبات الخاصة بالإداريين، واختيار المدربين القائمين بالتدريب في البرامج التدريبية للإداريين، والجوانب التنظيمية لمنظومة تدريب الإداريين بالجامعة، وطرق المتابعة والتقويم، والصعوبات التي تواجه منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، كما يلي.

(1) النتائج الخاصة بأهداف البرامج التدريبية و تحديد الاحتياجات التدريبية

للإداريين بالجامعة

أسفر تحليل نتائج الاستجابات لعينة الدراسة عن تسعة أسئلة خاصة بأهداف البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين، عن النتائج التالية:

أ- بالنسبة للسؤال الأول الذي طرح بالمقابلة مع المسؤولين عن تنظيم التدريبات، والخاص بتحديد المسئول عن تحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين وآليات عمل ذلك، أكدت استجابات عينة الدراسة من المسؤولين عن تنظيم التدريب بإدارة التدريب بالجامعة أنه عادة ما يتم إرسال ذلك بمخاطبات موجهة من إدارة التدريب إلى إدارات الجامعة المركزية بالجامعة وإلى الأقسام الإدارية بالكليات عن طريق أمناء الكليات، وقد اطلعت الباحثة على بعض تلك المخاطبات. والملفت للنظر أن تلك المخاطبات لا تطلب اقتراح برامج تدريبية منطلقة من تحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين بمختلف درجاتهم الوظيفية؛ وإنما يكون محدد بها فقط أسماء البرامج التدريبية من قبل إدارة التدريب، والدرجة الوظيفية لمن يسمح له أن يحضر كل برنامج تدريبي. وعلى هذا فما تطلبه إدارة التدريب من خلال تلك المخاطبات هو تحديد لأسماء من يرغب من الإداريين في حضور تلك الدورات المحددة مسبقاً دون السعي لتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين في كل إدارة وقسم إداري بالجامعة.

ويسؤال المسئولين بإدارة التدريب عن سبب صياغة المخاطبات بذلك الشكل، دون أن تكون موجهة لاقتراح البرامج التدريبية التي ترغب الإدارات في تدريب موظفيها انطلاقاً من الحاجات التدريبية بكل إدارة، كانت إجاباتهم بأن الإدارات تفضل وجود قائمة محددة من التدريبات للاختيار منها مقارنة باقتراح دورات معينة، مما يضمن سرعة الرد على تلك المخاطبات. ويتم عادة طرح ما يقارب 30 برنامج تدريبي للإداريين، ومع تصفية الاختيارات يتم الاتفاق على حوالي 10 برامج تدريبية، والتي يرشح لها أكبر عدد من الإداريين. ثم يتم موافقة رئيس الجامعة على ذلك، على اعتبار أنه الرئيس المباشر للإدارة العامة للتنظيم والإدارة بالجامعة؛ إلا أنه قد فوض أمين عام الجامعة للتصرف في الأمور التي تخص التدريب. يلي ذلك إرسال تلك الخطة المقترحة - غير الزمنية - بعد وضع اقتراحات بأسماء المدربين، كل حسب تخصصه، إلى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالقاهرة، وهناك قد يقوم المسئولون بقطاع التدريب بعمل بعض التغييرات في الخطة، وبعد ذلك يتم الموافقة على الخطة التدريبية النهائية.

ب- ومن جهة أخرى تم سؤال عينة من رؤساء الأقسام الإدارية ببعض الكليات، وسؤال المتدربين من الإداريين، عن فاعلية تلك المخاطبات في تحديد الاحتياجات التدريبية لهم، وقد أكدوا أنه في الكثير من الأحيان لا تشتمل تلك القائمة على التدريبات التي هم بالفعل في حاجة إليها. بالإضافة لذلك أكد مدير وحدة ضمان الجودة بإحدى الكليات، والذي يعتبر من ضمن مسؤولياته تنظيم التدريبات الخاصة بالإداريين بالكلية، أن المخاطبات الخاصة بالدورات التدريبية المزمع انعقادها لتدريب الإداريين لا يتم إرسالها إلى وحدة ضمان الجودة، على الرغم من أن وحدات ضمان الجودة تعمل على تحليل للاحتياجات التدريبية لجميع الفئات، ومنها الإداريين بالكلية. ولوحظ أن تدريبات الإداريين التي تنظم على مستوى الكليات عن طريق وحدات التدريب بالكليات، أو وحدات ضمان الجودة، تكون معتمدة على تحليل للاحتياجات التدريبية لإدارييها، وقد اطلعت الباحثة على نماذج من استمارات تحديد الاحتياجات التدريبية مجاب عنها بالفعل من قبل إداريين بالأقسام المختلفة بإحدى الكليات. مما سبق يتضح أن إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للإداريين

مفعلة أكثر على مستوى التدريبات التي تنظم بالكليات مقارنة بما يتم في إدارة التدريب بالجامعة.

ج- بالنسبة لتحديد الأهداف التدريبية للتدريبات الخاصة بالإداريين (السؤال الثاني)، أكد المسؤولون عن تدريب الإداريين أن لكل برنامج تدريبي أهداف خاصة به، وإن كانت تلك الأهداف تحتاج أحياناً إلى المراجعة والتحسين. وقد تبين أن عينة الدراسة من المدربين ببرامج تدريب الإداريين في معظم الأحوال لا يكونون على علم بأهداف البرنامج التدريبي الذي يقومون بالتدريب فيه. فما يتم عادة هو الاتفاق تليفونياً بين المسؤولين عن التدريب والمدربين على عنوان اليوم التدريبي، والدرجة الوظيفية للفئات المستهدفة من التدريب، وذلك دون إخبارهم بالأهداف المتوقع تحقيقها من التدريب، وفي ذلك إجابة على السؤال الثالث. ولكن بعض المدربين أكد على الحرص على سؤال المسؤولين عن تنظيم التدريب عن أهداف التدريب، حتى يساعدهم ذلك في تكوين المادة التدريبية، والتي دائماً ما يكونون هم أنفسهم من يعدها.

أما من جهة المتدربين من الإداريين، فإنه بسؤالهم عن كونهم اطلعوا على أهداف البرامج التدريبية التي مرت عليهم، أكد معظمهم أنهم عادة ما يلتحقون بالتدريب مع معرفة اسم التدريب فقط دون معرفة أهدافه، وأن أهداف البرامج التدريبية لم تكن واضحة أمام الإداريين في العديد من البرامج التدريبية التي اجتازوها. ذلك أن ما يرسل إليهم من خلال إدارة التدريب هو اسم البرامج التدريبية المتاحة، والدرجة الوظيفية لمن يلتحق بكل برنامج فقط، دون تحديد لأهداف كل تدريب. ولكن بعض الإداريين من المتدربين أشاروا أنه بنهاية البرنامج التدريبي عادة ما تكون أهداف التدريب قد اتضحت بالنسبة إليهم. وقد أكد المدربون من عينة الدراسة، أن المتدربون عادة ما يجهلون أهداف البرنامج التدريبي، مما يؤدي في الكثير من الأحيان إلى خروج مناقشات الإداريين أثناء التدريب عن سياق التدريب وعن الأهداف المزمع تحقيقها. وقد اختلفت عينة المتدربين من الإداريين حول مدى تحقق أهداف التدريب، ويرى البعض أن قليل من البرامج التدريبية التي اجتازوها حققت أهدافها، ومن أمثلة ذلك أن إحدى المتدربات في إحدى الكليات المعتمدة قالت بعد التدريب الخاص بدور الإداريين في ضمان جودة كلياتهم، فهمت لماذا تطلب منا وحدة ضمان الجودة

كل تلك البيانات وفهمت لماذا يطلب منى عمل تقارير عن القسم وعن أنشطته سنويا، وبدأت في التعاون مع وحدة الجودة بالكلية".

د- أما بالنسبة لكيفية تحقيق الأهداف التدريبية للبرامج الخاصة بالإداريين، فقد اقترح كل من المدربين والمتدربين من الإداريين من عينة الدراسة أن تكون الأهداف التدريبية لكل برنامج تدريبي مكتوبة في المخاطبات التي ترسل للإدارات المختلفة، وأن تحدد في اليوم التدريبي الأول لكل برنامج، وأن يتم عمل مخاطبات رسمية للمدربين يذكر فيها اسم البرنامج وأهدافه والفئة المستهدفة من التدريب من الإداريين بشكل محدد.

ه- بينت نتائج الدراسة تنفيذ أنواع عديدة من البرامج التدريبية المقدمة للإداريين. ومن ذلك تدريبات للترقي، وتدريبات تستهدف الإداريين الجدد induction، وتدريبات تستهدف التوعية باللوائح والقوانين ذات العلاقة بالإداريين بالجامعة، وأخرى تستهدف التنمية المهنية للإداريين، وتدريبات تستهدف تعريف بالمستجدات بالجامعة، أو التدريبات التخصصية. ومن أمثلة البرامج التدريبية المتخصصة التي أشارت إليها عينة الدراسة برنامج شؤون العاملين، وبرنامج الدراسات العليا، وبرنامج شؤون الطلاب. وبينت نتائج الدراسة أنه لم يعد ينفذ تدريب الإداريين الجدد، فقد أكد بعض المتدربين من عينة الدراسة أنه منذ حوالي 10 سنوات لم يعد تدريب الإداريين الجدد منفذاً. وبسؤال المسؤولين بإدارة التدريب عن ذلك، تبين أن السبب يعود لقلة عدد المعينين الجدد من الإداريين. والملفت للنظر أن الباحثة رصدت في جداول الخطة التدريبية بإدارة التدريب 2016/2015 جدول (1) أن تدريباً للعاملين الجدد نفذ بالفعل. وبسؤال المسؤولين في إدارة التدريب عن هذا التناقض، تم تفسير ذلك بأن هذا البرنامج التدريبي عقد لمن تم تثبيته في وظيفته الإدارية بالجامعة، حيث تحولت حالة عدد من الإداريين بالجامعة من تعاقد إلى تثبيت بالجامعة، وهؤلاء كانوا يعملون بالفعل بالجامعة منذ عدة سنوات، لذا فعلى الرغم من تصنيف برنامج "تنمية مهارات العاملين بالأنشطة الإدارية المختلفة" على أنه برنامج للعاملين الجدد إلا أنه لم يكن هناك تعيينات جديدة بالجامعة في ذلك الوقت، بل كان الهدف هو تثبيت من كان متعاقدًا في عمله مع الجامعة.

و- ومن أنواع التدريبات الموجودة بمنظومة تدريب الإداريين بالجامعة التدريب التحويلي، والذي أوضحت الدراسات أهميته في أي مؤسسة لسد النقص في التخصصات المطلوبة⁽¹¹¹⁾. وعادة ما يتم عقد دورات تدريبية من هذا النوع بالجامعة عندما يتم نقل لبعض الإداريين من إدارة ما إلى إدارة أخرى مختلفة في طبيعتها، مثل النقل لأحد الإداريين من إدارة شؤون الطلاب إلى إدارة الحسابات. ووضحت إحدى المسئولات عن تنظيم التدريبات بإدارة التدريب أنه كثيراً ما يستهدف التدريب التحويلي بعض من يعمل في الخدمات المعاونة مثل عمال الخدمات، حيث إن العديد منهم هو في واقع الأمر يعمل بعد أوقات العمل الرسمية في مهنة معينة، ككهربائي أو في مهنة سباك وغير ذلك. وبالتالي عادة ما يتم الاستفادة من مهاراتهم الفنية ويتم تحويلهم إلى فنيين ويلتحقون بالعمل في الإدارة الهندسية بعدما يتم عمل تدريب تحويلي لهم. وفي هذه الحالة يطلب من الإداري أن يجتاز تدريبات متخصصة ذات علاقة بعمله الجديد، وهذا ما يسمى تدريباً تحويلياً يهدف إلى تزويد الإداري بمعارف ومهارات تتعلق بوظيفته الجديدة، وهو منفذ بالجامعة بالفعل.

ز- كما وضحت الدراسة تنفيذ ما يسمى بالتدريبات التنشيطية، وهي التدريبات التي تستهدف تجديد المعلومات لمن يعمل بذات الوظيفة، وتتم عادة إذا ما كان هناك لوائح أو قوانين مستحدثة تتعلق بمجال عمل الإداري. كما ينفذ بإدارة التدريب ما يسمى بالتدريبات التثقيفية، وهي التدريبات العامة التي تهدف إلى زيادة ثقافة الإداري بشكل عام، ومن تلك التدريبات التي عقدتها إدارة التدريب بالجامعة برنامج التثقيف الصحي، وبرنامج الانتماء للوطن وغير ذلك. ومن الملاحظ أن تلك البرامج التثقيفية تتشابه لحد كبير مع البرامج التدريبية التي تقدمها إدارة تدريب أفراد المجتمع، التابعة لقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، مما يشير إلى التداخل بين عمل الجهات المسئولة عن التدريب بالجامعة وتكرار ذات الدورات في بعض الأحيان. ويعد ذلك هدراً في الجهد والوقت والمال، وبالتالي يشير ذلك إلى أهمية التواصل بشكل فعال بين تلك الكيانات، ووجود جهة واحدة لتنظيم العملية التدريبية بشكل مركزي، لضمان التنسيق بين جميع الكيانات التدريبية بشكل فعال.

ح- تبين قلة التدريبات الخارجية المنفذة بالجامعة في مقابل وفرة التدريبات الداخلية للإداريين. حيث أشار المسئولون عن إدارة التدريب إلى أنه بمقارنة عدد

التدريبات الداخلية وعدد التدريبات الخارجية، نقل عدد التدريبات الخارجية بشكل واضح مقارنة بمثلتها من التدريبات الداخلية، ومن أمثلة الدورات الخارجية التي تمت بالفعل خارج الجامعة تدريبات عن دورة الشؤون المالية، قام بالتدريب فيها مصلحة الضرائب العامة، حيث استهدفت تدريب الإداريين العاملين بإدارة الاستحقاقات. والمبرر الذي ذكر عن ندرة التدريبات الخارجية للإداريين يرجع إلى الجانب التمويلي، حيث تبين أن البرامج الخارجية محدد لها 4 آلاف جنيه فقط، وذلك لا يكفي إلا لبرنامج تدريبي واحد ينضم فيه عدد محدود من الإداريين، حيث تبلغ كلفة المتدرب الواحد من 150 إلى 200 جنيه. وبالتالي فعادة ما يتم تحديد برنامج خارجي واحد يتدرب فيه ما يقارب عشرة إداريين فقط، طبقاً لكلفة كل متدرب. وفي مقابل ذلك وضح المسؤولون عن التدريب أن البرامج التدريبية الداخلية تكون كلفتها أقل؛ وبالتالي يتم تدريب عدد أكبر من المتدربين، والذي قد يتعدى 30 متدرباً في الدورة الواحدة، بل قد يصل إلى 40 متدرباً في بعض الأحيان، وبحد أدنى 15 إدارياً. وأكد أحد المسؤولين بإدارة التدريب أنه في ظل الميزانيات المحدودة، يتم الاستغناء عن التدريبات الخارجية على الرغم من أهميتها.

ط- وبالنسبة لمدى تلبية الاحتياجات التدريبية للإداريين، أشار المتدربون من الإداريين من عينة الدراسة إلى أن بعض البرامج التدريبية غير التخصصية لا تراعي احتياجات المتدربين، حيث لا يتم مراعاة طبيعة عمل كل إداري تبعاً لتنوع الإدارات والأقسام. وفي مقابل ذلك ترى عينة الدراسة من الإداريين أن الدورات التدريبية التخصصية أفضل من غير التخصصية، حيث يراها البعض أنها تلبى احتياجاتهم التدريبية. ومن الأمثلة التي ذكرها المتدربون من عينة الدراسة، التدريب الخاص بدور الإداري في ضمان جودة كليته، ومن الأمثلة على البرامج التدريبية التي اعتبرها الإداريون غير ملبية لاحتياجاتهم التدريبية البرامج التدريبية العامة غير المتخصصة، والتي تقدم عادة من خلال إدارة تدريب أفراد المجتمع، مثل دورة عن فن تنسيق الزهور، ودورة عن تربية الدواجن بالمنزل، ودورة زراعة المشروم، وغير ذلك. وبين العديد من الإداريين من عينة الدراسة أنهم 'لا يجدون أهمية في الالتحاق بمثل تلك الدورات؛ إلا للبعد عن أعباء العمل' كما عبر عن ذلك بعض من تمت مقابلاتهم في أحد المقابلات الجماعية. كما أن بعض المتدربين من عينة الدراسة، يرون أن

التدريبات المتخصصة التي تم تنظيمها عن طريق قطاع شؤون التعليم والطلاب ملبية لاحتياجاتهم، وأنهم يتعلمون المهارات التي يحتاجونها في مجال عملهم. ومن أمثلة ذلك أنه في أحد تلك التدريبات تم تدريب الإداريين بشؤون التعليم والطلاب على كيفية تصميم الشهادات الخاصة بالطلاب، وطريقة كتابة المخاطبات الإدارية، وغير ذلك من مهارات مهمة في مجال عملهم. وتتفق تلك النتيجة التي تشير إلى أن البرامج التدريبية التخصصية تكون ملبية أكثر للاحتياجات التدريبية مع نتائج دراسات أخرى⁽¹¹²⁾، من أبرزها أحد الدراسات الأجنبية (2013)⁽¹¹³⁾ التي اهتمت بدراسة اتجاهات العاملين نحو نوعية التدريبات التي يتلقونها، وكان من أبرز نتائجها أن نوعية التدريب وتلقيته للاحتياجات التدريبية قد أثر إيجابياً في قرار العاملين ببقائهم في العمل في بعض الشركات بالصين، وفي المقابل فإن التدريبات العامة التي تلقاها العاملون قد زادت من نيتهم لترك العمل والانتقال إلى مكان آخر.

ي- ردًا على السؤال الخاص بكيفية ربط أهداف التدريب بالاحتياجات التدريبية للإداريين، يرى أفراد العينة من الإداريين المتدربين أن من أفضل الوسائل لربط الأهداف بالاحتياجات التدريبية هو عمل استطلاع رأي في بداية كل فصل دراسي بالتدريبات المقترحة والمنطقة من احتياجاتهم التدريبية، على أن يتاح للإداريين اقتراح وقت تنفيذ بعض تلك التدريبات ليتوافق مع أوقات الذروة في عملهم بالإدارات المختلفة. فمثلاً اقترح أن التدريبات الخاصة بالإداريين العاملين بشؤون التعليم والطلاب، تكون في وقت مختلف عن فترة الامتحانات وبعيداً عن بداية العام الدراسي، في حين إن التدريبات لمن يعمل بالشؤون المالية والاستحقاقات، تكون في غير شهر يوليو، وهو الشهر المزمع فيه عمل ماله صلة بالميزانية ويعتبر وقت الذروة بالنسبة لعمل تلك الفئة من الإداريين. من هنا اقترحت عينة الدراسة من المتدربين أن يتم الاهتمام بالبعد الزمني في خطة التدريب، حيث يمكن تطوير منظومة تدريب الإداريين من خلال الاهتمام بربط أهداف التدريب بالاحتياجات التدريبية مع عدم إغفال التفاصيل الخاصة بتوقيتات تنفيذ البرامج التدريبية. من هنا أوضح بعض المتدربين من أفراد العينة أهمية إرسال الخطة السنوية الخاصة بالتدريب للكليات، محدد بها الأوقات المقترحة لتنفيذ كل برنامج تدريبي وأهداف كل

برنامج، ليتم الترشح واختيار التدريب المناسب لاحتياجات كل متدرب ولظروفه الشخصية ولظروف عمله.

ك- وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الاهتمام بدافعية الإداري لحضور التدريبات التي توفرها الجامعة، وضمان التزام الإداري بجدية الحضور الفعال بتلك التدريبات من الأمور المهمة التي يتطلب الالتفات إليها عند تطوير منظومة التدريب. وبسؤال كل من المسؤولين عن تنظيم التدريبات، وسؤال المتدربين من الإداريين أنفسهم عن الدوافع وراء حضور التدريبات الخاصة بالإداريين، تبين أن التحاق الإداري ببرنامج تدريبي معين يكون عادة لأسباب أخرى لا تتعلق بكونه في حاجة لمثل هذا التدريب لتطوير أدائه في عمله. ومن تلك الدوافع "الهروب" من العمل اليومي؛ حيث إن عدد ساعات التدريب عادة ما يكون أقل من عدد ساعات العمل الرسمية، وبالتالي فإن التحاق الإداري ببرنامج تدريبي لمدة 5 أيام سيرحبه من عمله هذه المدة. ومن هنا يرغب العديد من الإداريين في حضور دورات تدريبية قد لا تسهم في تحسين أدائهم الإداري، وقد لا يهتم البعض باختيار نوع التدريب الأكثر مناسبة لطبيعة عمله. كما أضاف بعض رؤساء الأقسام الإدارية من عينة الدراسة، أن هناك بعض الأسباب التي تدفعهم إلى ترشيح بعض الإداريين من العاملين تحت رئاستهم غير تلك المتعلقة بالاحتياجات التدريبية للإداري، منها إبعاد بعض الإداريين عن مكان العمل بقدر الإمكان، كما عبر أحد رؤساء الأقسام "أرشح المشاكسين ممن يتسببون في إحداث المشاكل بمكان العمل بشكل دائم"، لذا عادة ما يتم ترشيح مثل هؤلاء الموظفين المثيرين للمشاكل كما يرى رؤسائهم لحضور التدريبات، حتى ولو لم تكن هناك حاجة فعلية لتدريبهم. وهذا الأمر يلفت النظر إلى وجوب إيجاد آليات واضحة لترشح الإداريين لحضور البرامج التدريبية، بحيث يكون هناك تدوير للدورات التدريبية بين الإداريين بكل إدارة وبكل قسم إداري، ضمناً لربط ترشح الإداري لحضور تدريبات ذات علاقة بحاجات العمل الفعلية وضمناً لترشح أكبر عدد من الإداريين وعدم الاقتصار على تدريب أفراد بعينها في كل تدريب.

ل- تبين من الدراسة الميدانية، أن إدارة التدريب بالجامعة تكتفي في تحديدها للاحتياجات التدريبية بإرسال قائمة بالدورات المزمع عقدها في بداية كل عام دراسي للإدارات والأقسام المختلفة، تجمعها بعد ذلك إدارة التدريب من جميع إدارات الجامعة

محدد بها أسماء من تم ترشيحه من الإداريين بموافقة الرئيس المباشر، ثم يتم عمل خطة زمنية للدورات خلال العام الدراسي. وبسؤال من تمت مقابلاتهم من إدارة التدريب عن ما إذا كان هناك إتاحة لإضافة دورات جديدة أثناء العام الدراسي لم تحدد في خطة التدريب السنوية، أشاروا إلى أن ما هو متاح فقط اقتراح أسماء دورات جديدة لكن يتم تضمينها في الخطة السنوية للعام التالي. ويتبين من ذلك عدم وجود آلية واضحة مستمرة تستطلع رأي الإداريين في الاحتياجات التدريبية بالنسبة لهم، ووجود قصور في تلبية احتياجاتهم التدريبية بشكل مباشر. وبمقارنة الآليات التي تتبعها إدارة التدريب بالجامعة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين بما تتبعه إدارة تدريب أفراد المجتمع من آليات، يتبين أن الاستمارة التي توجه لكل متدرب في تلك الإدارة لتقويم التدريب بعد انتهائه، تشتمل على فقرة عن الاحتياجات التدريبية المقترحة التي يرغب الإداري أن يتدرب فيها، وقد اطّلت الباحثة على نماذج من تلك الاستمارات. ويستنتج من ذلك أنه توجد بعض الممارسات الجيدة في كل جهة مسئولة عن التدريب بالجامعة، لكن لا يتم تبادل تلك الممارسات؛ لانفصال تلك الكيانات عن بعضها البعض وعدم وجود آليات للتواصل بينها لتبادل الخبرات، أو حتى توحيد الإجراءات الخاصة بتقويم التدريبات أو تحديد الاحتياجات التدريبية.

مما سبق يتضح أن أهداف برامج التدريب الخاصة بالإداريين بالجامعة يغلب عليها البعد عن تلبية احتياجاتهم التدريبية، كما أن الأهداف لم ترتبط بالاحتياجات الفعلية للإداريين، مما قد يؤدي إلى ضعف تحقيق الاحتياجات التدريبية المنشودة من مثل تلك البرامج التدريبية، واتضح اتفاق معظم استجابات أفراد العينة من الإداريين المتدربين على ضرورة وجود آلية مفعلة لتحديد الاحتياجات التدريبية المهنية لكل إدارة من إدارات الجامعة، وللإداريين بالأقسام المختلفة بكل كلية.

(2) النتائج الخاصة بالمحتوى التدريبي والأساليب التدريبية المستخدمة ببرامج

تدريب الإداريين بالجامعة

بين تحليل نتائج الاستجابات لعينة الدراسة، والخاصة بالمحتوى التدريبي والأساليب التدريبية المستخدمة في تدريب الإداريين بالجامعة، والتي اشتملت على تسع أسئلة في المقابلات، عن العديد من النتائج من أبرزها الآتي:

أ- بالنسبة لعملية تصميم وإعداد المحتوى التدريبي بالبرامج التدريبية المقدمة للإداريين بالجامعة، فإن عينة الدراسة من المدربين، ومن المسؤولين عن تنظيم التدريبات الخاصة بالإداريين، اتفقوا على أن المدرب هو من يقوم عادة بإعداد المحتوى التدريبي. فما يتم عادة أن المسئول عن التدريب أنه يحدد للمدرب عنوان التدريب المزمع إقامته، ويقوم المدرب بالتالي بإعداد المحتوى التدريبي المتناسب مع ذلك العنوان. ويرى معظم المدربين من عينة الدراسة، أن ذلك مقبول من وجهة نظرهم؛ لأن المدرب يفضل أن يحدد هو بنفسه المحتوى التدريبي الذي سيقوم بإلقائه مقارنة بتجهيز إدارة التدريب لمحتوى تدريبي معين ينبغي الالتزام به. ومن الجدير بالذكر أنه على الرغم من تكرار معظم التدريبات التي تنظمها إدارة التدريب، إلا أنه بتغيير المدرب، يتم تغيير المحتوى لذات الموضوع التدريبي. وبلاستفسار عن ذلك تبين أن إدارة التدريب لا تقوم بتجميع المادة التدريبية من المدرب عادة بغرض تقييمها، أو بغرض إعطائها لمدرّب آخر يتم الاستعانة به للتدريب في ذات البرنامج التدريبي في حال تكراره، أو حتى بغرض توزيعها على المتدربين من الإداريين أثناء أو بعد التدريب. وبسؤال المسئولين في إدارة التدريب بخصوص ذلك، أكدوا أنه في الماضي كان يتم تجميع المادة التدريبية من المدربين، ونسخها على أقراص مدمجة CDs لإعطائها للمتدربين، إلا أن ذلك لم يعد منفذاً؛ وبرروا ذلك بأن معظم المتدربين لا يهتمون بالحصول على المادة التدريبية، كما أن إعطاء المتدربين المادة التدريبية يعتبر مكلفاً من وجهة نظر المسئولين عن التدريب. من هنا يتضح عدم وجود قواعد محددة وإلزامية للمدرّب بتسليم المادة التدريبية إلى إدارة التدريب، أو إعطائها إلى المتدربين من الإداريين. إلا أن ذلك يتناقض مع ما أكده بعض المدربين، والذين أوضحوا أن المتدربين عادة ما يطلبون من المدرب المادة التدريبية بصفة شخصية. ومن الملفت للنظر أنه يوجد اتفاق بين جميع الكيانات التي تقوم بتدريب الإداريين في قيام المدرب بإعداد المادة التدريبية، إلا التدريبات التي تتم في مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، والذي قد ينضم لبعض تدريباتها إداريون من العاملين بالجامعة، تلزم المدربين بمحتوى تدريبي معين. لكن بالنسبة للتدريبات المنفذة في كليات الجامعة المختلفة، سواء تلك التي تنظمها وحدات

التدريب أو التي تنظمها وحدات ضمان الجودة. فتحرص تلك الكليات على الحصول على المادة التدريبية من المدرب؛ بغرض توزيعها على المتدربين.

ب- اتفقت عينة الدراسة بفئاتها المختلفة، من مدربين ومتدربين ومسؤولين عن التدريب، على عدم وجود آلية للاستعانة برأي الفئة المستهدفة من التدريب في تحديد محتوى البرنامج التدريبي قبل تنفيذه؛ إلا أنه يتم أخذ رأيهم بعد انتهاء البرنامج التدريبي في مدى جودة محتوى التدريب، وذلك بغرض تقييمه. وبلغت ذلك النظر إلى الاهتمام برأي من سيتم تدريبه من الإداريين فيما ينبغي أن يقدم من محتوى تدريبي قبل تنفيذ التدريب، لربط المحتوى التدريبي باحتياجاتهم التدريبية وعدم الاكتفاء فقط بتقويم المادة التدريبية بعد انتهاء التدريب.

ج- اختلف أفراد العينة من المتدربين في تحديد مدى احتواء المحتوى التدريبي على قضايا واقعية ترتبط بطبيعة عمل الإداري، وعلى المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بمهام عملهم. وذلك قد يكون راجعاً إلى تنوع التدريبات المقدمة للإداريين، وخاصة التدريبات التخصصية، ومنها التدريبات الخاصة بتتمية مهارات العاملين بالعلاقات العامة، وتدريبات أخصائي المعامل، وتدريبات الشؤون المالية وغير ذلك. وبسؤال المتدربين من الإداريين على مدى احتواء التدريبات المتخصصة على قضايا واقعية ترتبط بطبيعة ومهام عملهم، أوضح العديد منهم أن ذلك يتوقف في المقام الأول على مدى كفاءة المدرب نفسه أكثر من اعتماده على طبيعة البرنامج التدريبي ونوعيته. ودلل بعض أفراد العينة العاملون في العلاقات العامة ممن تمت مقابلتهم على صحة هذا الرأي بمثال محدد، حيث أشار بعض من تدربوا بهذا البرنامج إلى أنه في البرنامج التدريبي الاستعانة بخمسة مدربين، واحد منهم فقط هو من التزم بموضوع التدريب، واحتوى عرضه على المعلومات والمعارف والمهارات ذات الصلة بموضوع التدريب. وربط ذلك بأمثلة لقضايا واقعية ترتبط بطبيعة العمل الإداري، في حين إنه في ذات البرنامج لم يكن المحتوى المعد من المدربين الأربعة الآخرين ذا علاقة مباشرة بعملهم، بل كان مجرد محتوى نظري عام معظمه معتمد على ما هو منشور على بعض المواقع الإلكترونية، وعرض بشكل غير موظف ليناسب الواقع الذي يعمل فيه الإداري. وقد يكون ذلك راجعاً إلى حقيقة تعدد المدربين في البرنامج التدريبي الواحد، خاصة أن كل ما يحدده مسئول

التدريب عند الاتفاق مع المدربين هو العنوان الأساسي للبرنامج التدريبي وعنوان موضوع اليوم التدريبي الذي سيقوم بالتدريب فيه، دون تحديد لتفاصيل تتعلق بمحتوى التدريب في بقية أيام البرنامج التدريبي.

د- يرى أفراد العينة من الإداريين المتدربين أن المحتوى التدريبي يغلب عليه طابع التدريب النظري، وأن القليل من التدريبات تتضمن بعض الجوانب التطبيقية. وقد يكون غلبة الطابع النظري على البرامج التدريبية على وجه العموم، راجعاً إلى أن هناك ضعفاً في الربط بين الأهداف التدريبية الموضوعية والاحتياجات التدريبية للإداريين، ومن ثم جاء المحتوى التدريبي نظرياً بعيداً في جلّه عن التطبيقات التي يسعى الإداريون لتعلمها. وعلى الرغم من ذلك فإن القليل من التدريبات جاءت تطبيقية، مثل التدريبات الخاصة بإكساب الإداري مهارات التعامل مع بعض برامج الحاسب الآلي ذات العلاقة بعملهم، والتدريبات التي استهدفت تدريب الإداريين بشئون الطلاب على كتابة المخاطبات بشكل سليم. إلا أن الملفت للنظر أن هذه التدريبات هي التي تم تنظيمها من خلال لجنة تطوير التعليم التابعة لقطاع شئون التعليم والطلاب، وليست ضمن خطة إدارة التدريب بالجامعة والمسئولة بشكل أساسي عن تدريب الإداريين - كما سبقت الإشارة لذلك قبلاً في الجزء الخاص بالجهات الإدارية المسئولة عن التدريب بالجامعة في المحور النظري من الدراسة الحالية. وبالسؤال بشكل مباشر عن طبيعة التدريبات المقدمة من خلال إدارة التدريب، تبين أنها تتسم بقدر كبير من الطابع النظري، وبأنها لا ترتبط في كثير من الأحيان بالاحتياجات التدريبية للإداريين أو بالجوانب العملية ذات الصلة بطبيعة عمل الإداريين. ويمكن تفسير ذلك بأن السبب قد يكون راجعاً إلى أن المحتوى التدريبي يتم إعداده من خلال المدرب، والذي قد يكون أحياناً من الأكاديميين المتخصصين من أساتذة الجامعة، وبالتالي قد يجهل طبيعة عمل الإداري.

ه- يرى بعض أفراد العينة من الإداريين أنه يمكن تحسين عملية إعداد المحتوى التدريبي، بأن يتم أخذ رأيهم في محتوى التدريبات المقترحة قبل تنفيذها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث يمكن تحديد اسم التدريب الذي يحتاج الإداريون إليه، وتحديد تفصيلي للموضوعات التي يمكن أن يشتمل عليها كل برنامج تدريبي. وبالنسبة للمدربين فقد اقترح بعضهم تفعيل استخدام

البريد الإلكتروني في إرسال المادة التدريبية للمسؤولين عن التدريب، وهم بدورهم يقومون بإرساله إلكترونياً لمن يطلبه من الإداريين المتدربين؛ وفي ذلك اقتصاد في كلفة طباعة المحتوى التدريبي وتوزيعه على المتدربين، أو حتى نسخ صورة إلكترونية على CDs. إلا أنه بعرض هذا المقترح على المسؤولين عن تنظيم التدريبات أثناء المقابلات، أشاروا بأن ذلك قد يواجهه بعض الصعوبات، منها بطء سرعة الإنترنت المستخدم في الجامعة، بالإضافة إلى أن بعض الإداريين يجهلون كيفية استخدام البريد الإلكتروني.

و- بالنسبة للأساليب التدريبية المستخدمة أثناء تدريب الإداريين، اتفق معظم أفراد العينة على أن أكثر الأساليب استخداماً على الترتيب هي المحاضرة، ثم المناقشة، ثم العصف الذهني، ثم ورش العمل. ويقل استخدام لعب الأدوار أو دراسات الحالة، ويقتصر استخدام العروض العملية في البرامج الخاصة بتدريب الإداريين على مهارات التعامل مع بعض برامج الحاسب الآلي. وأكثر الوسائط الإلكترونية استخداماً هي أجهزة العرض الضوئية Data Show.

ز- بالنسبة لكيفية تحسين الأساليب التدريبية المستخدمة لتدريب الإداريين، فإن أفراد العينة من المتدربين يرون أنه من الضروري البعد عن الأساليب التقليدية النظرية كالمحاضرة؛ لأنها تؤدي إلى الملل وقلة الانتباه. وبالتالي يرون أن الاعتماد على ورش العمل، والعروض العملية، ولعب الأدوار قد يحسن من جودة العملية التدريبية. واقترح بعض الإداريين أن يتم عمل تدريبات للمدربين أنفسهم بشكل دوري على استخدام أساليب تدريبية حديثة تتناسب مع طبيعة البرامج التدريبية. إلا أن الدراسة الميدانية كشفت عن عدم وجود كيان بالجامعة يختص بتحسين كفاءة أداء المدرب، أو تأهيل الكوادر التدريبية بالجامعة.

ومما سبق يتضح أن محتوى برامج التدريب الخاصة بالإداريين والمسئول عنها إدارة التدريب بالجامعة يغلب عليها الطابع النظري، إضافة إلى ضعف الربط بين النواحي النظرية والعملية أثناء التدريب؛ مما يجعله غير مناسب بالنسبة للإداريين، وإضافة إلى أن الأساليب التدريبية الأكثر استخداماً هي الأساليب التقليدية، كالمحاضرة والمناقشة؛ مما يستلزم تطوير ذلك في منظومة التدريب بالجامعة.

(3) النتائج الخاصة باختيار المدربين ببرامج تدريب الإداريين بالجامعة

بتحليل نتائج المقابلات مع عينة الدراسة، عن المحور الخاص باختيار المدربين بالبرامج التدريبية الخاصة بالإداريين في الجامعة والتي اشتملت على ستة أسئلة، تبين الآتي:

أ- بينت الدراسة الميدانية أن معايير اختيار المدربين بالجامعة تتباين طبقاً للجهة التي تنظم التدريبات، فمثلاً مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، والذي يقوم أحياناً بتدريب الإداريين بالإضافة لعمله الأساسي في تنظيم تدريبات لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، تبين أنه أكثر الكيانات التدريبية التزاماً بتحديد معايير واضحة لاختيار المدربين، حيث يشترط فيمن يقوم بالتدريب أن يكون ممن حصل على شهادة تدريب المدربين المجازة من المجلس الدولي للمدربين المعتمدين IBCT. وهذا يختلف عن شروط اختيار المدربين بإدارة تدريب أفراد المجتمع، والتي تعتمد كلياً على التواصل مع الكليات المختلفة بالجامعة ومخاطبة الأقسام العلمية عن طريق وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع والبيئة بكل كلية، لاقتراح كل من الدورات التدريبية، التي يمكن تنفيذها من خلال الإدارة مع اقتراح أعضاء هيئة تدريس ممن لديه الخبرة التدريبية للتدريب بتلك الدورات. ويتشابه ذلك إلى حد ما مع ما تتبعه إدارة التدريب بالجامعة والتي توزع على الكليات استمارات تسمى "نموذج استيفاء مدرب" يحدد بها البيانات الشخصية عن من يرغب في التدريب بالبرامج التدريبية الخاصة بإدارة التدريب، والمؤهلات العلمية، والموضوعات التدريبية التي يمكن أن يقوم بتدريبها، والجهة التي قام بالتدريب فيها مسبقاً، والدورات التدريبية التي حصل عليها والجهة المانحة له. إلا أن إدارة التدريب لا تتخذ قرار اختيار المدرب المناسب كلياً كما هو الحال في إدارة تدريب أفراد المجتمع؛ بل إن إدارة التدريب تقترح أسماء المدربين بكل برنامج تدريبي بخطتها التدريبية السنوية، ثم يرسل ذلك إلى الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بالقاهرة لاتخاذ القرار بالمدربين في كل خطة تدريبية خاصة بالجامعة، وتوافق الإدارة المركزية على المقترح من المدربين أو تعترض عليه طبقاً للشروط والمعايير الموضوعية من خلالها، والتي تم الإشارة إليها مسبقاً في الدراسة النظرية لواقع منظومة تدريب الإداريين بالجامعة. وقد أكدت عينة الدراسة من المتدربين أنه ينبغي الالتزام بمعايير وشروط واضحة وثابتة لاختيار

المدرّب لتحقيق البرامج التدريبية أهدافها، ويتفق ذلك مع نتائج بعض الدراسات الحديثة (2016)⁽¹¹⁴⁾ التي أكدت نتائجها على أهمية تحديد معايير لاختيار المدرّب، وارتباط ذلك بتحقيق أهداف التدريب.

أما بالنسبة للمفاضلة بين المدرّب الإداري صاحب الخبرة في مجال عمله أو المدرّب من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، يرى المسؤولون عن التدريب بإدارة التدريب أن المفاضلة تتم على حسب نوعية البرنامج التدريبي. ومن أمثلة ذلك أنه عند عقد برنامج تدريبي للإداريين بشأن قانون الخدمة المدنية (رقم 18)، تم الاستعانة بمدرّبين ممن عملوا على تعديل مواد بالقانون من المستشارين القانونيين. وبهذا يتبين أن عملية اختيار المدرّب المناسب ومعايير الاختيار تتباين من إدارة إلى أخرى.

ب- بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد أي إجراءات محددة لإعداد الكوادر التدريبية للتأهل لتدريب الإداريين بالجامعة تقوم به إدارة التدريب. فمن يمتلك المهارات والشهادات والخبرات المؤهلة للتدريب، وعادة ما يكون المدرّب نفسه هو من سعى لاكتسابها، هو من يتم اللجوء إليه ليقوم بالتدريب. وذلك يلقي الضوء على أهمية وجود جهة بالجامعة تكون مسؤولة عن تأهيل الكوادر من المدرّبين، خاصة المدرّبين الإداريين من ذوي الخبرة. حيث تبين من الواقع الميداني أن أعضاء هيئة التدريس الذين يتم الاستعانة بهم لتدريب الإداريين، عادة ما يكونون ممن تلقى تدريباً خاصاً بتدريب المدرّبين TOT، وذلك خلاف المدرّبين من الإداريين، والذين عادة ما يمتلكون الخبرة المهنية دون الخبرة التدريبية. وهذه النقطة مهمة في تحقيق التدريب لأهدافه، فكلما كان المدرّب مؤهلاً تحققت أهداف التدريب، ويدل على ذلك نتائج أحد الدراسات⁽¹¹⁵⁾ 2014 التي أوضحت أنه إذا ما تحققت خصائص المدرّب الجيد المؤهل، يؤدي ذلك في أغلب الأحوال إلى تحقيق أهداف التدريب.

ج- اختلف تقييم أفراد العينة لكفاءة المدرّبين؛ ذلك أن كل برنامج تدريبي عادة ما يدرّب فيه عدة مدرّبين كل منهم تختلف كفاءته عن الآخر. ويرى معظم أفراد العينة من المتدربين من الإداريين ومن المسؤولين عن التدريب أن الاستعانة بالمدرّبين من أساتذة الجامعة المتخصصين أفضل من الاستعانة بزملائهم من الإداريين من ذوي الخبرة على وجه العموم، وخاصة عند التدريب في البرامج غير

التخصصية، كبرنامج إدارة الوقت، أو إدارة الأزمات، أو إدارة التغيير. حيث تهتم تلك البرامج بالمهارات الإدارية العامة غير الفنية، خلاف تلك البرامج التي تتعلق بالاستحقاقات أو شئون الطلاب أو غيرها من الأمور الفنية التخصصية. ويبرر أفراد العينة ذلك الرأي بأن المدربين المتخصصين في علوم الإدارة من أساتذة الجامعة متمكنون علمياً فيما يقدمونه من محتوى تدريبي للمتدربين، كما يتسمون في العادة بقدر عال من الالتزام والجدية والانضباط أثناء التدريب، ولديهم القدرة على إيجاد مناخ تعليمي مناسب للمتدربين. وقد يكون ذلك راجعاً لطبيعة عمل الأستاذ الجامعي وكونه ممارساً لعملية التدريس والذي يتقارب مع القيام بالتدريب إلى حد ما. إلا أن بعض أفراد العينة من المتدربين يرون أن الأمثلة التي يلجأ إليها المدربون من أعضاء هيئة التدريس لشرح المحتوى التدريبي، عادة ما تكون بعيدة عن الممارسات الإدارية اليومية. فحين إن بعض أفراد العينة يرى أنه لا فرق بين كون المدرب عضو هيئة تدريس أو أنه موظف من الإدارة العليا أو متخصص من خارج الجامعة (السؤال الرابع والخامس)؛ حيث إن ذلك يعتمد على طبيعة وشخصية المدرب نفسه، ويرى أصحاب هذا الرأي أنه أحياناً ما تكون الاستعانة بمدربين من الإداريين من أصحاب الخبرة بالإدارة العليا غير ملائم. ومن الأمثلة على ذلك التي طرحها بعض المتدربين من الإداريين بشئون التعليم والطلاب بإحدى الكليات، حيث تم الاستعانة بمدربين من ذوي الخبرة بإدارة شئون التعليم والطلاب المركزية بالجامعة في التدريب ببرنامج خاص بمهارات الإداري الذي يعمل بشئون التعليم والطلاب، وكانت الاستفادة من هذا التدريب ضعيفة جداً؛ نتيجة أن المدرب غير كفاء، وكونه عاملاً في الإدارة المركزية لشئون التعليم والطلاب لم يمكنه من أن يكون مدرباً جيداً. وبالتالي يوجد عدم اتفاق على أفضلية اللجوء لمدرّب من أساتذة الجامعة أو من الإداريين ذوي الخبرة.

د- واتفق معظم المتدربين من الإداريين على وجود مشكلة تتعلق بضعف التواصل بين المدربين الذين يتم الاستعانة بهم للتدريب في البرنامج الواحد. مما يؤثر سلباً على جودة البرنامج التدريبي، حيث يوجد تكرار في المحتوى التدريبي بذات البرنامج والذي عادة ما يكون خمسة أيام تدريبية، بل إنه أحياناً يحدث التناقض بين آراء المدربين في ذات البرنامج. وبسؤال المسؤولين عن تنظيم التدريبات بإدارة

التدريب عن ذلك، اتضح أنه عادة ما يقوم بالتدريب في كل برنامج تدريبي خمسة مدربين على الأقل؛ ولعل هذا ما يبرر الاستعانة بعدد كبير من المدربين، والذي وصل إلى 74 مدربًا من داخل الجامعة و12 مدربًا من خارجها بمجموع 86 مدربًا في الخطة التدريبية لعام 2016/2015، على الرغم من حقيقة تنفيذ 10 برامج تدريبية فقط في ذلك العام. ويرر أعضاء إدارة التدريب الاستعانة بعدد كبير من المدربين على الرغم من أن عدد التدريبات محدود، أن في ذلك تجنبًا للمل الذي قد يجده المتدرب إذا ما تم الاستعانة بمدرب واحد فقط في الخمسة أيام تدريبية مثلًا. ويخالف ذلك الرأي ما أكده معظم المتدربين في مقابلاتهم، حيث إنهم يرون أن تعدد المدربين بذات البرنامج التدريبي يؤدي إلى تكرار المحتوى التدريبي، أو جزء كبير منه من جهة كل مدرب، خصوصًا وأنه لا يتم التواصل بين مدربي كل برنامج. فقد أكد المتدربون أنه كثيرًا ما يتفاجئون بتكرار المدرب لما قاله زملاؤه المدربون بذات البرنامج، لكن بأسلوب مختلف وبكلمات أخرى. وبالتالي يتضح ضعف التنسيق بين المدربين في عرض الموضوعات المشتركة، نتيجة أنه لا يوجد محتوى علمي مجهزًا ومقسمًا بين المدربين بكل برنامج تدريبي، ومن هنا يتم التكرار مما يؤدي إلى أن يجد المتدربون أنفسهم أمام نفس الموضوع كل يوم تدريبي، لكن يلقى من خلال مدربين مختلفين. وقال أحد المتدربين "إنه في دورة عن التفاوض الفعال، تم الاستعانة بأربعة مدربين، كلهم قالوا نفس العناصر ونفس الكلام واستعانوا بذات الأمثلة في الخمسة أيام تدريبية!". وبالتالي اقترح بعض المتدربين من عينة الدراسة إمكانية عمل اجتماع بين كل المدربين الذين يشتركون في برنامج تدريبي ما قبل تنفيذه، كي يتم الإعداد الجيد للتدريب، ولضمان عدم تكرار محتوى الموضوعات التدريبية، كما اقترحوا أن ينظم ذلك من خلال إدارة التدريب قبل تنفيذ كل برنامج بوقت كاف.

(5) النتائج الخاصة بالجوانب التنظيمية للبرامج تدريب الإداريين بالجامعة

أسفر تحليل نتائج الاستجابات لعينة الدراسة من الإداريين المتدربين ومن المدربين ومن المسؤولين عن تنظيم التدريب ومن رؤساء الأقسام الإدارية، والخاصة بجوانب تنظيم البرامج التدريبية للإداريين، والتي اشتملت على ثمانية أسئلة في المقابلات عن النتائج التالية:

أ- بالنسبة للإجراءات المتبعة لاختيار الإداريين المستهدفين لحضور البرامج التدريبية المتناسبة مع احتياجاتهم المهنية، أكدت عينة الدراسة من المسؤولين عن تنظيم التدريب والمتدربين أنه بالنسبة للتدريبات التي تنظمها إدارة التدريب بالجامعة، يتم مخاطبة الإدارات المركزية في الجامعة والأقسام الإدارية بالكليات وإرسال الخطة السنوية للتدريب محدد بها قائمة بأسماء البرامج التدريبية ونوعية البرنامج كونه داخلياً ينفذ بداخل الجامعة أو خارجياً، مع الشروط الواجب توافرها في المتدربين بكل برنامج، والمسموح له الترشح بكل برنامج من الدرجة الأولى أو على درجة كبير أو على الدرجة الثانية وغير ذلك. إلا أن ذلك يفقد إلى المعلومات التي قد تهم الإداريين لتحديد إمكانية حضور التدريب أو تأجيل الالتحاق به، مثل الموعد المقترح لعقد كل برنامج غير محدد. كما أن استخدام نماذج للربط بين الاحتياجات التدريبية لكل إداري واختيار البرنامج التدريبي الذي يلتحق به غير واضحة. وتتشابه تلك الإجراءات السابق الإشارة إليها مع الإجراءات المتبعة في إدارة تدريب أفراد المجتمع التابعة لقطاع شؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، حيث تتم مخاطبة وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة لترشيح الإداريين للالتحاق بالبرامج المحددة، وهو بدوره وكيل الكلية- يرسلها لأمين الكلية، والذي يرسلها للأقسام الإدارية لترشيح الإداريين لحضور البرامج التدريبية. وتلك الإجراءات تختلف عما كشفته الدراسة الميدانية في حال التدريبات الخاصة بالإداريين التي تتم على مستوى الكليات، سواءً كان المنظم لها وحدات التدريب أو وحدات ضمان الجودة بالكليات. فعلى مستوى الكليات تتخذ إجراءات أكثر علمية لاختيار المتدربين بكل برنامج تدريبي، حيث إن أفراد العينة من مديري وحدات ضمان الجودة ومديري وحدات التدريب بالكليات والإداريين العاملين بتلك الوحدات، أكدوا على تطبيق استمارات تحديد الاحتياجات التدريبية على جميع الإداريين بالكلية ومن رؤساء الأقسام الإدارية وفنيي المعامل، وقد اطلعت الباحثة على نماذج من تلك الاستمارات. وبناءً على تحليل الاحتياجات التدريبية وعلى الخطة الإستراتيجية للكلية والخطة التنفيذية السنوية لوحدة ضمان الجودة ووحدة التدريب، يتم عمل خطة تدريبية سنوية في بعض الكليات وخطة خمسية في كليات أخرى، ومن هذه الخطة يتم تحديد الدورات التدريبية ذات الأولوية

لتنفيذها. وبهذا يتضح أن الإجراءات التنظيمية المتبعة لاختيار المتدربين غير موحدة، وتختلف تبعاً للجهة التدريبية التي تقدم تدريبات للإداريين بالجامعة.

ب- أما بالنسبة لكيفية إعلام المرشحين من الإداريين المتدربين لحضور البرامج التدريبية، فإن أفراد العينة من مسؤولي التدريب أوضحوا أنه بعد أن يتم الترشيح من كل إدارة وقسم، توضع الخطة الزمنية لتنفيذ البرامج التدريبية. وأوضح المسؤولون عن تنظيم التدريب أنه يرسل للمرشحين ما يفيد قبولهم في الدورات التدريبية قبل موعد تنفيذ كل دورة بحوالي يومين. إلا أن معظم أفراد عينة الدراسة من المتدربين أكدوا أن إبلاغهم بموعد الدورات التدريبية قبل انعقادها بوقت قصير يؤدي في كثير من الأحيان إلى صعوبة الالتزام بحضور تلك التدريبات. ولأن حضور التدريبات يعتبره الإداريون غير إلزامي بالنسبة للمرشح، فعادة لا يترتب على التخلف عن الحضور أي مجازاة أو عقاب، وبالتالي في كثير من الأحيان لا يتم الالتزام بقائمة أسماء الإداريين المرشحة لكل برنامج تدريبي. وأشار بعض المسؤولين عن التدريب، أنه نتيجة لتخلف بعض الإداريين عن حضور البرامج التي رشحوا لها كثيراً ما يتم انضمام بعض الإداريين من غير القائمة المرشحة لحضور تدريب ما، والذين قد يتواجدون في اليوم الأول من التدريب ويرغبون بالحضور، وعادة ما يتم قبولهم إذا ما انطبقت عليهم شروط البرنامج التدريبي من حيث الدرجة الوظيفية والتخصص، ثم بعد ذلك يتم إبلاغ الرئيس المباشر بأسماء من حضروا التدريب. ويرى المسؤولون عن التدريب في هذا الإجراء مرونة لتنفيذ البرنامج التدريبي في مواعده المحدد؛ بينما يراه بعض أفراد العينة من الإداريين المتدربين ضعفاً في التنظيم من جانب إدارة التدريب، واستهانة من جانب الإداريين المستهدفين، حيث إن ذلك يشير إلى قلة التزام البعض بحضور الدورات التدريبية نتيجة عدم وجود آليات لإثابة الملتزم أو عقاب غير الملتزم. ويختلف ذلك عما كشفت عنه نتائج الدراسة الميدانية لما يحدث في تدريب الإداريين على مستوى الكليات، حيث يتم تحديد أسماء الإداريين المستهدفين في كل برنامج تدريبي من خلال وحدة ضمان الجودة أو وحدة التدريب بالكلية، يلي ذلك توقيع الإداريين المستهدفين بالعلم على كشوف خاصة بالبرنامج التدريبي، ويتم إلزام الإداري بحضور تلك الدورات من خلال رؤساء الأقسام الإدارية وأمين الكلية. وما سبق من نتائج كشفها الدراسة الميدانية يلفت النظر إلى إمكانية

الاستفادة من بعض الآليات المتبعة في تنظيم التدريبات في بعض الجامعات المتقدمة مثل ما يتم في جامعة لندن ULC بالمملكة المتحدة وجامعة ستانفورد SC بالولايات المتحدة كما تمت الإشارة في الدراسة النظرية.

ج- أما بالنسبة لمدى مناسبة أوقات التدريبات لمواعيد عمل الإداريين، فأكدت عينة الدراسة من المتدربين أنه بسبب عدم إرسال إدارة التدريب للخطة الزمنية المتوقعة لتنفيذ كل برنامج تدريبي؛ فإنه أحياناً ما يكون موعد التدريبات غير مناسب لطبيعة عمل الإداريين في بعض الإدارات. وعبر بعض الإداريين العاملين بقسم الدراسات العليا بأحد الكليات عن ذلك بقولهم "لأن الخطة التدريبية السنوية تكون غير زمنية؛ فلا نعرف هل الدورة التدريبية التي اخترناها سيكون وقت انعقادها مناسباً أم لا! وكثيراً ما يتم إخبارنا بأن وقت التدريب حدد في وقت الامتحانات بالكلية أو في وقت تقديم الطلاب للالتحاق ببرامج الدراسات العليا، وهذا الوقت هو نروة عملنا، فلا نذهب للتدريب". ويشير ذلك إلى أهمية إرسال خطة تدريب مقترحة محدد بها الزمن المتوقع لانعقاد كل برنامج تدريبي للإدارات والأقسام الإدارية بالكليات لضمان ترشيح الإداريين المناسبين طبقاً لطبيعة عملهم.

د- وبالنسبة لرأي أفراد العينة في تفضيل أي الجهات التدريبية التي تقوم بتنظيم التدريبات الخاصة بالإداريين، اختلفت آراء أفراد العينة من المدربين والمتدربين من الإداريين، ولكل فئة ما يبرر وجهة نظرها. حيث يرى معظم المدربين من أعضاء هيئة التدريس، أن تنظيم إدارة تدريب أفراد المجتمع أفضل من تنظيم إدارة التدريب لتدريباتها. ومبرر ذلك من وجهة نظرهم يرجع إلى أن إدارة تدريب أفراد المجتمع تهتم بإعطاء المدرب شهادة شكر عما قام به من تدريب، موثقة وموقعة من نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع والبيئة، وهو ما يفيد المدرب من أعضاء هيئة التدريس عند التقدم للترقية كأشطة خاصة بالجامعة. بالإضافة لذلك أشار بعض أعضاء هيئة التدريس من المدربين أن المخصصات المالية للمدرب بإدارة تدريب أفراد المجتمع أعلى مما هو مخصص بإدارة التدريب، على الرغم من القيام بذات الجهد التدريبي في كليهما. في حين فضل بعض المتدربين من الإداريين التدريبات التي تعقد على مستوى الجامعة، سواء كانت من خلال إدارة التدريب أو إدارة تدريب أفراد المجتمع وهي الجهات التي تنظم تدريبات دورية ومعروفة للإداريين - فضلوا

عن التدريبات التي تنظم على مستوى الكليات، من خلال وحدات التدريب أو وحدات ضمان الجودة. ومبرر التفضيل يرجع إلى أن عدد ساعات التدريب تكون عادة أقل من عدد ساعات العمل، وذلك في التدريبات التي تنظمها إدارة التدريب وإدارة تدريب أفراد المجتمع، كما سبقت الإشارة لذلك. أما بالنسبة للتدريبات التي تنظمها الكليات، فإن الإداري المتدرب يحضر التدريب أثناء ساعات العمل الرسمية ثم يرجع لعمله مرة أخرى؛ ومن هنا يفضل الإداريون حضور التدريبات المنعقدة من خلال الجامعة أكثر من التدريبات التي تنظمها الكليات. وبسؤال أفراد العينة من الإداريين عن مقارنة التدريبات المنظمة من خلال إدارة التدريب وتلك التي تنظمها إدارة تدريب أفراد المجتمع، أشار معظمهم بأن التدريبات التي تنظم من خلال إدارة التدريب أفضل من التدريبات التي تنظمها إدارة تدريب أفراد المجتمع. وسبب ذلك من وجهة نظرهم يرجع إلى أن إدارة التدريب تقدم التدريبات المتخصصة التي تهتم الإداريين في مجال عملهم؛ لكن البرامج التدريبية المقدمة من خلال إدارة تدريب أفراد المجتمع تتحصر فائدها في إعطاء معلومات عامة ومفيدة للحياة عمومًا وليست خاصة بالوظيفة، مثل دورات عن كيفية اختيار الأضحية، وعن التغذية السليمة، وعن كيفية التعامل مع الأبناء من المراهقين وغير ذلك. ومن الملفت للنظر أن إدارة التدريب تقوم بمنح جميع المتدربين من الإداريين الذين اجتازوا البرنامج التدريبي شهادات مختومة وموثقة باسم الدورة ومدتها؛ فيحين إنه لا يعطى المدرب ما يثبت أنه قد قام بالتدريب، وهو الأمر الذي استاء منه بعض المدربين من أعضاء هيئة التدريس. فيحين إنه على العكس تمامًا، تقوم إدارة تدريب أفراد المجتمع بعمل شهادة شكر للمدرب مختومة وموقعة من نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، دون منح المتدربين شهادات باجتياز التدريب؛ إلا بناءً على طلبهم وتحصيل مبلغ مالي من كل متدرب يبلغ 50 جنيهًا كرسوم استخراج الشهادة، وهو الأمر الذي استاء منه الإداريون. ومن هنا يتضح التباين في تفضيلات الإداريين لحضور تدريبات تنظمها الجهات المختلفة بالجامعة.

هـ- بالنسبة لمدى كفاية الإمكانيات التدريبية المتاحة في أماكن تدريب الإداريين بالجامعة، فنظرًا لأن غالبية التدريبات تتسم بالطابع النظري- كما أكدت نتائج الدراسة بالمحور الثاني- فانفتحت آراء عينة الدراسة أن الإمكانيات الحالية تعتبر كافية. وتبين

أن جميع القاعات التدريبية التي يعقد بها تدريبات للإداريين، يتوافر فيها أجهزة عرض Data Show، وسبورة ثابتة، وأوراق لوحية Flipp Chart، وغير ذلك من إمكانيات تدريبية كما تبين أن التدريبات الخاصة بمهارات الحاسب الآلي، تجرى في معامل الحاسب الآلي والتي يتوافر بها أجهزة كمبيوتر حديثة تتناسب مواصفاتها مع طبيعة التدريب. إلا أن بعض أفراد العينة يرى أنه يمكن تحسين الإمكانيات المتاحة بشكل أفضل، فمثلاً اقترح بعض المدربين استبدال الكراسي الثابتة بقاعة التدريب بإدارة تدريب أفراد المجتمع بكراسي غير ثابتة ليسهل تنظيم مجموعات عمل أثناء التدريب. كما أشار المتدربون من الإداريين بأن المكان المخصص لتدريب الإداريين بإدارة التدريب بالجامعة، سيئ التهوية وغير مهياً للتدريب. وبمناقشة المسؤولين بإدارة التدريب عن ذلك، أكدوا أنه تم مخاطبة أمين عام الجامعة بهذا الشأن، وتم بالفعل تجهيز مكان خاص بإقامة التدريبات المستقبلية، مكون من أربع قاعات مجهزة. وبمقابلة أمين عام الجامعة، أكد أن الاستجابة لتجهيز مكان مناسب لتدريب الإداريين تتبع من الاهتمام بالتنمية المهنية لهذه الفئة، وأضاف أن الجامعة في سبيلها لتسجيل هذه القاعات كمركز تدريب مجاز من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بشكل رسمي.

و- وقد رصدت الدراسة الميدانية وجود بعض الصعوبات والمشكلات التي تتعلق بالجوانب التنظيمية للتدريبات الخاصة بالإداريين. من ذلك ضعف التواصل بين المدربين بذات البرنامج التدريبي، وقلة التزام بعض المتدربين من الإداريين لحضور التدريبات، وسيتم تفصيل ذلك في المحور الخاص بالصعوبات التي تواجه منظومة تدريب الإداريين بالجامعة.

ز- بالنسبة لتحديد مدى كفاية الميزانية المخصصة لتدريب الإداريين، تبين أنه باختلاف الجهة المسؤولة عن التدريب تختلف الجهة الممولة له. فبالنسبة للتدريبات التي تنظمها إدارة التدريب التابعة للإدارة العامة للتنظيم والإدارة فإن تمويل الدورات التدريبية لا يكون من خلال ميزانية الجامعة، بل يتم من خلال الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالقاهرة، والذي يخصص لكل جامعة ميزانية محددة خاصة بتدريب الجهاز الإداري بها. ومن خلال المقابلات مع مسؤولي إدارة التدريب، أكدوا أن هناك مشكلة حقيقية تتمثل في محدودية الميزانية الخاصة بالتدريبات، والتي تحدد من

خلال الإدارة المالية، بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وهي في حدود 20 ألف جنيه سنوياً، وهذا لا يكفي إلا لإعداد حوالي تسعة برامج تدريب داخلية وبرنامج واحد خارجي على الأكثر، طبقاً لما أكدوا عليه في المقابلات. ولحل هذه المشكلة، أشار المسؤولون بإدارة التدريب أنه يتم التواصل مع الإدارة المالية بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالقاهرة لزيادة هذه الميزانية لتكون على الأقل 46 ألف جنيه سنوياً، ليكفي ذلك إقامة عدد تدريبات أكثر ولزيادة مكافآت المدربين، وبالتالي تحسين تدريب الإداريين بالشكل المطلوب. فبالإضافة لقلّة عدد التدريبات المتاحة، فإن مكافآت المدربين ضعيفة جداً، وعادة ما يؤدي ذلك إلى رفض العديد من المدربين من ذوي الخبرة التعاون مع إدارة التدريب، وهو الأمر الذي اتفق عليه جميع أفراد عينة الدراسة من المدربين. أما بالنسبة لميزانية التدريبات التي تعقدتها إدارة تدريب أفراد المجتمع، فهي تخصص من خلال الجامعة لعقد دورات تخدم أفراد المجتمع الداخلي (ومنهم الإداريون) والمجتمع الخارجي بالوزارات والهيئات المختلفة. وصعب على الباحثة الحصول على معلومات خاصة بالميزانية التي تخصصها الجامعة أو كيفية توزيعها. إلا أن المدربين من عينة الدراسة أكدوا أن مكافأة التدريب التي يحصلون عليها من إدارة تدريب أفراد المجتمع أكبر من تلك التي يحصلون عليها من إدارة التدريب، على الرغم من تكرار ذات البرنامج التدريبي في كلتا الإداريتين. أما بالنسبة لوحدات التدريب بالكليات ووحدات ضمان الجودة التي تنظم أحياناً تدريبات للإداريين، فقد تبين أن جميع تلك الوحدات لا تخصص لها ميزانية للتدريب. ويسؤال المسئولين عن تلك الوحدات من عينة الدراسة، أوضحوا أنه للتغلب على هذه المشكلة يتم استخدام المصادر المتاحة في الكلية لعقد التدريبات، فمثلاً يتم في أحد الكليات استثمار قاعة المناقشة بالكلية كمكان لعقد التدريبات. كما يعطى المدربون شهادات تقيد قيامهم بالتدريب موقعة من عميد الكلية دون إعطاء مكافآت مادية، وهو الأمر الذي يوافق عليه بعض المدربين. ويتم أحياناً الاتفاق مع بعض الشركات الخاصة لتقديم تدريبات ببعض الكليات العملية في مقابل التسويق لخدمات تلك الشركات بين مجتمع الطلاب ومجتمع الخريجين ممن لهم صلة بالكلية. وهكذا استطاعت بعض الجهات التي تنظم تدريب الإداريين بالكليات التغلب على مشكلة عدم تخصيص ميزانية للتدريب.

(5) النتائج الخاصة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية للإداريين بالجامعة

أشارت نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بأساليب المتابعة والتقييم المستخدمة لأداء الإداريين المتدربين أثناء وبعد الانتهاء من برامج التدريب من منظور كل من المسؤولين عن التدريب والمتدربين والمدرسين إلى الآتي:

أ- بالنسبة للقيام بتقييم محتوى التدريب (السؤال الأول) وتقييم كفاءة المدرب (السؤال الثاني) وتقييم جودة تنظيم الدورات التدريبية (السؤال الثالث)، أسفرت نتائج الدراسة عن أنه يتم تقييم لمحتوى التدريب وكفاءة المدرب والجوانب التنظيمية من خلال المتدربين من الإداريين فقط، وذلك في جميع الجهات المسؤولة عن تدريب الإداريين في الجامعة لكن لا يتم استطلاع رأي المدرب في الجوانب التنظيمية، أو معرفة رأيه عن إمكانية تطوير المحتوى التدريبي. وقد أكدت عينة الدراسة من جميع الفئات، سواءً من المتدربين أو المدرسين أو رؤساء الأقسام الإدارية أو المسؤولين عن التدريب، أنه لا يتم قياس أداء المتدرب قبل أو بعد التدريب بغرض تقييم البرامج التدريبية. مما يدل على قلة الاهتمام بتقييم أداء المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي حيث يعتقد البعض أنه بانتهاء المدى الزمني للبرنامج التدريبي ينتهي التدريب⁽¹¹⁶⁾.

ب- بالنسبة لوسائل وأدوات التقييم المستخدمة في منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، اتفقت استجابات أفراد العينة من المتدربين ومن المسؤولين عن التدريب على أنه يتم تقييم للمحتوى التدريبي أو تقييم لأداء المدرب أو تقييم الجوانب التنظيمية في الدورة التدريبية بأداة تقييمية وحيدة هي الاستبيان، لقياس أداء المدرب، وتحديد جودة البرامج التدريبية. وفي كثير من الأحيان يتم استيفاء الاستبيان على عجل، ودون اهتمام وتفكير كاف من جهة المتدربين على الاستجابة لمفردات الاستبيان، وبرر المتدربون من عينة الدراسة ذلك بأنهم عادة ما يكونون في عجلة من أمرهم لتطبيق الاستبيان، والذي يتم في معظم الأحيان في نهاية اليوم التدريبي. ولا يتم استخدام أساليب تقييمية أخرى، مثل كتابة التقارير عن المدرب أو البرنامج التدريبي من قبل المتدربين. كما لا يتم الاستعانة بالمقاييس المعدة بطريقة علمية والمتعارف عليها في مجال قياس جودة خدمات التدريب، مثل مقياس الفجوات Servqual⁽¹¹⁷⁾، والذي يركز على تحديد الفجوة بين توقعات المتدربين

لمستوى الخدمة، وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، وهذه الفجوة تعتمد بدورها على طبيعة الخدمة وتصميمها وتقديمها⁽¹¹⁸⁾.

وبالنسبة للاستبيان والذي يعد وسيلة التقييم الوحيدة المستخدمة في جميع البرامج التدريبية، كما بينت نتائج الدراسة، اتضح أنه يصمم عادة من قبل غير المتخصصين. وبمقابلة المسؤولين في إدارة التدريب، أكدوا على أنه يتم تقييم للبرنامج التدريبي (ذي الخمسة أيام) في نهاية اليوم الخامس عن طريق "استمارة استطلاع رأي المتدربين للبرنامج"، وتستهدف تقييم كل عناصر البرنامج دون تقييم للمدرب. وذلك لوجود استمارة أخرى تسمى "استمارة متابعة وتقييم المدرب"، والتي تتضمن استطلاع رأي المتدرب في الصفات الشخصية للمدرب، والقدرة التدريبية، والكفاءة التخصصية له. وقد لوحظ أن إدارة تدريب أفراد المجتمع تطبق استمارة واحدة لتقييم كل من البرنامج التدريبي، وتقييم المتدرب لإجراءات التنظيم، وتقييم المدرب، مما ييسر على المتدرب أمر التقييم. وبالتالي يلاحظ أن استمارات التقييم المستخدمة في البرامج التدريبية للإداريين متنوعة تبعاً للجهة التي تنظم التدريب. وقد صممت الباحثة بنفسها أحد تلك الاستمارات والخاصة بتدريب الإداريين بقطاع شؤون التعليم والطلاب، حيث إن الباحثة عضو في لجنة تطوير التعليم، وكلفت بتصميم أحد تلك الاستمارات. وتبين من خلال الدراسة الحالية وجود تباين في جودة إعداد تلك الاستمارات. ومن خلال اطلاع الباحثة على استمارات التقييم بجميع الجهات التدريبية محل الدراسة، تبين وجود اختلافات في مكونات كل استمارة ومدى مراعاة العلمية في تصميمها، وطرق تحليل نتائجها. فبعض أدوات التقييم تجمع بين محاور التقييم المختلفة في الاستمارة الواحدة؛ حيث تشتمل على عبارات أو أسئلة تستطلع رأي المتدرب من الإداريين في محتوى التدريب، وكفاءة المدرب، والجوانب التنظيمية المختلفة من حيث مناسبة مكان التدريب ومناسبة وقت ومدة البرنامج التدريبي، في حين إن بعض الجهات تعد استمارات مختلفة لتقييم كل جانب من جوانب التدريب. وبعض الاستمارات قد اعتمدت في تصميمها على الاستجابات المترتبة للمتدرب، والمتمثلة في استخدام مقياس ليكرت Likert Scale، عن طريق وجود عدة عبارات محددة وعلى المتدرب الاستجابة بشكل متدرج من حيث درجة موافقته على العبارة (موافق - موافق لحد ما - غير موافق)، أو تقدير كل عبارة (ممتاز - جيد

جدًا-جيد-مقبول-ضعيف)، أو وضع درجات متدرجة (من 1 إلى 5) للتعبير عن مدى مناسبة استخدام إمكانات التدريب أو كفاءة التنظيم وما إلى ذلك من مقاييس متدرجة. ومنها استمارات تقويم اعتمدت على الدمج بين الأسئلة المفتوحة، مثل ما رأيك في المحتوى التدريبي؟ وما أهم المهارات التي اكتسبتها من خلال البرنامج التدريبي؟ والعبارات المتدرجة أو الأسئلة التي تتطلب إجابة بنعم أو لا. وتحليل نماذج من تلك الاستمارات، يمكن استنتاج أن بعضها لم يتم تصميمه بشكل علمي، وبعضها يحتوي على أخطاء في طريقة الصياغة، حتى إن بعضها به أخطاء لغوية وإملائية. وبسؤال المسؤولين عن التدريب بخصوص طريقة تصميم تلك الاستمارات، تبين أنه عادة ما يتم الاعتماد على نماذج منشورة في بعض المواقع الإلكترونية مع عمل بعض التعديلات عليها، وقليل من الأحيان يتم الاستعانة بمن لديه خبرة في تصميم الاستبيانات أو أدوات التقويم. وذلك على الرغم من أنه يوجد ببعض كليات الجامعة أقسام علمية بها متخصصون في القياس والتقويم، يمكن أن تعد تلك الأدوات بشكل مقنن يتوافق مع ظروف الجامعة ومناسب للفئة التي تجيب عليها، لكن غالبًا لا يتم الاستعانة بهذه الخبرات.

ج- أما بالنسبة لعملية تحليل نتائج تقويم المحتوى التدريبي ومدى كفاءة المدرب ومدى جودة الجوانب التنظيمية في التدريب، فقد تبين وجود تفاوت كبير بين الجهات المسؤولة عن تدريب الإداريين في طرق التحليل. فمثلاً اطلعت الباحثة على تقرير خاص بتحليل نتائج تقويم المتدرب للمدرب في أحد التدريبات الخاصة بالإداريين في وحدة التدريب بإحدى الكليات، وفيها تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية، مثل التكرارات والنسب المئوية مع استخدام الرسومات البيانية لعرض النتائج، مما يدل على الاهتمام بعملية تحليل نتائج استمارات التقويم. وعلى العكس من ذلك تمامًا وجد أنه عادة ما يكفي بتجميع استمارات التقويم المختلفة والقاء نظرة عليها واستنباط نتائج التقويم، دون القيام بعملية تحليل للنتائج بشكل علمي سواء كميًا أو كفيًا.

د- وبالنسبة إلى استخدام نتائج تقويم برنامج تدريبي معين في تحسين جودة البرامج الأخرى، فإن الملاحظ أنه عادة ما يتم اختيار المدرب بناءً على نتائج تقويم المتدربين لأدائه التدريبي. من هنا يرى معظم المسؤولين عن تدريب الإداريين أن تقويم المدرب هو الأكثر أهمية بالنسبة لهم كمنظمين للتدريب، مقارنة بتقويم المحتوى

التدريبي أو للجوانب التنظيمية؛ حيث أكد المسؤولون في إدارة التدريب، وفي إدارة تدريب أفراد المجتمع أنه يتم اختيار المدربين بناءً على نتائج تقييم المتدرب للمدرب. ومن جانب آخر، اتفقت عينة الدراسة من المتدربين الإداريين على أهمية استطلاع رأيهم في المحتوى التدريبي وتقييم الجوانب التنظيمية. إلا أن بعضهم أشار إلى أنه على الرغم من قيام المسؤولين عن التدريب، وخاصة في إدارة التدريب، باستطلاع رأيهم عن الجوانب التنظيمية، إلا أنه لا يحدث تغيير ملحوظ نتيجة آرائهم أو أنه يوجد بطء في الاستجابة، وعلى الأخص فيما يتعلق بشكواهم عن عدم مناسبة المكان الذي تتم فيه التدريبات. وبالاستفسار من المسؤولين في إدارة التدريب عن ذلك، أشاروا بأنهم قدموا طلبات رسمية تفيد أهمية تغيير المكان المخصص للتدريب أكثر من مرة، وقد تمت الاستجابة لذلك بالفعل، لكن بعد عدة سنوات، حين توفرت المخصصات المالية لتجهيز مكان مناسب.

هـ - بالنسبة للآليات المستخدمة في تقييم المتدربين من الإداريين أثناء البرنامج التدريبي أو بعد انتهائه مباشرة، تبين أن هناك اختلافاً في تلك الآليات من جهة تدريبية لأخرى. ففي إدارة التدريب، اتفق المتدربون من الإداريين والمسؤولين عن التدريب أن طرق تقييم المتدرب تنحصر في طريقتين أساسيتين تتم بعد التدريب مباشرة، وهما الاختبار النظري أو إعداد الإداري المتدرب لبحث. ففي البرامج الإشرافية، وتتسم في معظمها بأنها ذات طبيعة نظرية، يتم اجتياز المتدرب الدورة التدريبية من خلال إعداده لبحث في موضوع البرنامج التدريبي. وقد اطّعت الباحثة على أمثلة من تلك الأبحاث، ولوحظ أنها في معظمها عبارة عن اقتباسات من مواقع ومدونات على الإنترنت دون وجود توثيق علمي لها، وهي في معظمها غير مرتبطة بالواقع الفعلي أو حل مشكلات لها علاقة بالعمل الإداري. وتبين من خلال الدراسة الميدانية أن من يقوم بتقييم تلك الأبحاث هو أمين عام الجامعة وأحياناً المسؤولون عن تنظيم التدريب، دون المدرب. وبالاستفسار عن سبب ذلك، تبين أنه في السابق كان المدرب هو من يقوم بالتصحيح، وكان يتم عمل ترتيب للأبحاث على حسب الدرجة التي يحصل عليها كل بحث، وبالتالي رصد مكافأة لصاحب البحث الأفضل والأكثر ارتباطاً بحل مشكلات من الواقع العملي، بناءً على ماتم اكتسابه من معارف ومهارات في التدريب تتمثل في حصوله على شهادة تقدير، إلا أن ذلك توقف بعدما

تقرر وقف مكافأة تصحيح الأبحاث بالنسبة للمدرب؛ وبالتالي تم اللجوء إلى أن تصح داخلياً من خلال أمين الجامعة أو المشرف على التدريب. أما بالنسبة للبرامج ذات الطبيعة التطبيقية، مثل البرامج التي تستهدف إكساب الإداريين مهارات التعامل مع الحاسب الآلي أو غير ذلك، فعلى عكس المتوقع من إجراء اختبار عملي لقياس المهارات التي اكتسبها الإداري؛ فإن ما يتم هو فقط عقد امتحان نظري، يتكون عادة من بعض الأسئلة يضعها المدربون مع وضع إجابات نموذجية لها دون القيام بعملية التصحيح، لذات السبب السابق الإشارة إليه، وبالتالي يقوم المشرف على البرنامج من المسؤولين على التدريب بالتصحيح، على اعتبار أنه يكون قد حضر معظم الجلسات التدريبية. وبهذا يعتبر الامتحان النظري أو القيام بإعداد بحث هو أساس تقويم المتدرب، كما يتم احتساب نسبة الحضور لكل متدرب، بحيث يعتبر الغياب يوماً واحداً من الخمسة أيام - مدة البرنامج التدريبي - سبباً في إلغاء الدورة التدريبية للمتدرب. وأكد المتدربون من عينة الدراسة أن هذه الامتحانات وأن تقويم الأبحاث عبارة عن عملية شكلية. وما يؤكد ذلك أن جميع من يحضر التدريب، يجتاز الدورات ولا يوجد أي حالة - طبقاً لما تم التأكيد عليه في المقابلات - لم تجتاز التدريبات؛ وبهذا يعد حضور المتدرب هو الأساس الذي من خلاله يجتاز المتدرب البرنامج التدريبي. وبينت نتائج المقابلات أن الاختبارات التحريرية أو الأبحاث ذات الصلة بمحتوى التدريب هي آليات غير موجودة في العديد من الجهات التي تقدم تدريبات للإداريين، باستثناء إدارة التدريب. وتبين أنه في بعض الدورات التدريبية التي تقام في مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، والتي تضم إداريين في بعض الأحوال، يطلب من المتدرب بعض التكاليف أثناء التدريب، أو في اليوم الأخير من التدريب كوسيلة من وسائل التقويم. وقد أكد معظم أفراد العينة أنه لا يوجد أساليب تقويم متعددة مثل الملاحظة، أو التقويم الذاتي، أو الممارسة العملية من جانب الإداريين. وقد يرجع ذلك لضعف الاهتمام بأهمية تقويم أداء المتدرب، أو قلة الوعي بأساليب التقويم المختلفة.

و- بالنسبة لتقييم مردود التدريب على رفع أداء الإداري في العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي، فقد اتفقت استجابات جميع أفراد العينة، على وجود قصور في تقييم مردود التدريب على أداء الإداريين بعد رجوع المتدرب إلى مكان عمله، وذلك في

جميع الجهات التي تقوم بتدريب الإداريين على مستوى الجامعة والكليات. وذلك على الرغم من أنه تبين بمقابلة المسؤولين بإدارة التدريب وجود ما يسمى "استمارة متابعة متدرب بعد عودته من العمل عن طريق رئيسه المباشر"، والتي يفترض تطبيقها بعد انتهاء كل برنامج تدريبي، بحيث تقوم إدارة التدريب بمخاطبة رؤساء العمل لكل إداري تم تدريبه بخطاب مرفق به أسماء من تم تدريبهم في كل إدارة وعدد مرات حضورهم، ويطلب من المدير المباشر تقييم مردود التدريب على أداء الإداري بعد رجوعه إلى العمل. إلا أن الواقع الميداني كشف عن حقيقة أن تلك الاستثمارات غير مفعلة، طبقاً لما أكدته من تمت مقابلتهم في الدراسة الميدانية من رؤساء الأقسام الإدارية ومديري الإدارات وأمين عام الجامعة، حيث إن العائد إلى إدارة التدريب من تلك الاستثمارات لا يتعدى 1% فقط مما يتم توزيعه على رؤساء الأقسام الإدارية- طبقاً لما أكدته أفراد العينة. والجدير بالذكر أن المسؤولين بإدارة التدريب، أكدوا أن ما يتم تجميعه من تلك الاستثمارات يكون في الأسبوع التالي لعودة الإداري المتدرب لعمله، وهذا مستغرب فكيف يمكن الحكم على مردود التدريب في رفع كفاءة الإداري وتحسين أدائه للأفضل خلال أيام قليلة! مما قد يشير إلى شكلية القيام بقياس مردود التدريب. ومما بينته نتائج الدراسة أن التقرير السنوي الخاص بالإداريين والذي يستوفيه رئيس القسم أو مدير الإدارة عن كل إداري لتقييم أدائه سنوياً، لا يحدد به مردود التدريبات التي اجتازها الإداري على تحسين أدائه، حتى إن رئيسة قسم إداري بأحد الكليات أكدت أنه لا يتم حتى ذكر أسماء الدورات التدريبية التي حضرها الإداري خلال العام. وبين بعض المتدربين من الإداريين استياءهم من قلة الاهتمام بقياس مردود التدريب، وقالت إحدى الإداريات المتدربات إن عدم قياس أثر التدريب بشكل حقيقياً وتسجيل ذلك في التقارير السنوية الخاصة بالأداء، يشير إلى قلة العدالة، لأنني حضرت عدة تدريبات عن الحاسب الآلي، وحسنت من عملي بشكل كبير لأن يطبق ما تعلمته، وفي المقابل حضر زملاء لي ذات التدريبات، ولم يهتموا إلا بتوقيع الحضور فقط، ولم يتفاعلوا مع المدرب، ولم يؤثر حضورهم التدريبات على رفع كفاءتهم، إلا أنه لا يتم التفرة بيننا في التقارير السنوية.. وهذا ظلم". وعلى الرغم من قناعة جميع المسؤولين بالجهات التدريبية بأهمية تقييم مردود التدريب، إلا أنه لا ينفذ في واقع الأمر. وقد كشفت الدراسات⁽¹¹⁹⁾ عن أن التدريبات

الخاصة بالعاملين تحسن من سلوكهم في تعاملهم مع زملائهم والرؤساء والمرءوسين وجمهور المؤسسة، وتدعم اتجاهاتهم الإيجابية في بناء قيم جديدة لصالح العمل⁽¹²⁰⁾. ولعل في تطبيق قانون الخدمة المدنية رقم (18) لسنة 2016⁽¹²¹⁾، والذي يؤكد على الربط بين الأداء في العمل والترقي سبيلاً للاهتمام بقياس مردود التدريب على رفع كفاءة أداء الإداري.

مما سبق يتضح أنه على الرغم من حرص كل الجهات المسؤولة عن التدريب على إيجاد آلية للتقويم؛ إلا أن هناك تبايناً واضحاً في تلك الآليات، وتباين في جودة تصميم الاستمارات الخاصة بالتقويم، وتباين في طرق تحليل النتائج، وضعف واضح في تقييم مردود التدريب على أداء الإداري بعد تدريبه، مما يؤكد على أهمية توحيد عملية التقويم وعملية المتابعة والتصميم العلمي لأدوات القياس والتقويم.

(6) النتائج الخاصة بالصعوبات التي تواجه منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

بينت نتائج الدراسة أنه توجد العديد من الصعوبات والمشكلات التي تواجه منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، يمكن تصنيفها في ثلاثة صعوبات رئيسية، منها صعوبات خاصة بالمتدربين، وصعوبات خاصة بالجهات التدريبية، وصعوبات خاصة بالمدرسين في البرامج التدريبية للإداريين. وتتمثل الصعوبات الخاصة بالمتدربين في قلة دافعية الإداريين لحضور التدريبات الخاصة بهم، وبالتالي ضعف التزام الإداريين المتدربين أثناء التدريبات التي يلتحقون بها. أما الصعوبات الخاصة بالجهات التدريبية فهي تلك الصعوبات ذات العلاقة بوجود تكرار وتداخل وازدواجية في بعض البرامج التدريبية التي تستهدف الإداريين، نتيجة ضعف التواصل بين الجهات المتعددة المسؤولة عن تدريب الإداريين، وصعوبات خاصة بضعف قياس مردود تدريب الإداريين على أدائهم الإداري. أما الصعوبات الخاصة بالمدرسين، فهي صعوبات خاصة بعدم وجود كيان يعمل على تأهيل الكوادر التدريبية، وضعف التواصل بين المدرسين بالبرنامج التدريبي الواحد. وفيما يلي توضيح لذلك.

أ. صعوبات خاصة بالمتدربين:

تتمثل الصعوبات الخاصة بالمتدربين في قلة دافعتهم لحضور البرامج التدريبية، وبالتالي ضعف التزام الإداريين المتدربين أثناء التدريبات التي يلتحقون بها كالاتي.

- أثبتت الدراسة وجود ضعف في التزام بعض المتدربين من الإداريين لحضور التدريبات على الرغم من ترشحهم، وضعف دافعيتهم للتفاعل الإيجابي أثناء التدريب إذا ما حضروا تلك التدريبات. وذلك على الرغم من أن إدارة التدريب تحدد أحد العاملين بالإدارة من أعضائها، ليكون مشرفاً عاماً على فعاليات كل برنامج تدريبي طوال فترة انعقاد التدريب، وتتحدد مسؤولية المشرف في تسجيل الحضور، والتأكد من حضور المدرب في الموعد المحدد، وحل المشكلات التقنية التي قد تحدث في الأجهزة الخاصة بالعرض أثناء التدريب، وتوزيع الاستمارات الموجهة للمتدربين والخاصة بتقييم المتدرب للمدرب في نهاية كل يوم تدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي بنهاية البرنامج في اليوم الأخير، وهذا المشرف نفسه يطلب منه تقييم أداء المدرب بشكل غير رسمي، حيث لا يوجد استمارة خاصة بذلك أو كتابة تقرير رسمي عن المدرب.

- بسؤال بعض المشرفين بالبرامج التدريبية بإدارة التدريب عن سبب قلة الالتزام في حضور الدورات التدريبية من جهة بعض الإداريين، على الرغم من وجود إشراف على العملية التدريبية من جهة إدارة التدريب، أكدوا أن ذلك يتم نتيجة ضعف المساءلة والمحاسبية للإداري غير الملتزم، وضعف استخدام آليات للجزاءات التي يمكن أن تقع، إذا لم يلتزم الإداري بالحضور الفعال للتدريب، وذلك على الرغم من أنه قد حدد في الكتاب الدوري الخاص بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة⁽¹²²⁾ أن انقطاع الموظف عن التدريب بغير عذر مقبول يعتبر انقطاعاً عن العمل، فإذا تجاوزت مدة الانقطاع ربع المدة المقررة للتدريب اعتبر الموظف متخلفاً عن التدريب المتاح له، ويعتبر ذلك إخلالاً بواجبات وظيفته، وعلى السلطة المختصة إحالته إلى التحقيق لتحديد مدى مسؤوليته التأديبية". لكن الواقع الميداني بين أن ذلك غير مفعّل بشكل حقيقي بالجامعة.

ب. صعوبات خاصة بالجهات التدريبية:

أما الصعوبات الخاصة بالجهات التدريبية فهي تلك الصعوبات ذات العلاقة بوجود تكرار وازدواج وتداخل بعض البرامج التدريبية التي تستهدف الإداريين الناتجة عن تعدد الجهات المنظمة لتدريب الإداريين، وضعف التواصل بين تلك الجهات،

وصعوبات خاصة بضعف قياس مردود تدريب الإداريين على أدائهم الإداري، كما يلي.

- أشارت عينة الدراسة إلى أن هناك ضعفًا في التواصل الفعال بين إدارة التدريب والجهات الأخرى التي تنظم بعض الدورات التدريبية للإداريين بالجامعة، مما يؤدي إلى تكرار بعض البرامج التدريبية والتي تتشابه في أهدافها لحد كبير مع ما تقدمه إدارة التدريب من تدريبات، وهو الأمر الذي يعد هدراً للجهد والوقت والمال. ومن الأمثلة على ذلك والتي رصدتها الدراسة الميدانية أن أحد البرامج التدريبية قد كررت في ثلاث جهات تدريبية مختلفة، حيث نظمت وحدة ضمان الجودة بكلية العلوم برنامجًا تدريبياً استهدف أمناء المعامل والفنيين لاكتساب مهارات الأمن والسلامة التي يمكن مراعاتها في المعامل، كما نظمت وحدة التدريب بكلية الطب البيطري نفس البرنامج، وأيضًا نظمت إدارة التدريب بالجامعة ذات البرنامج التدريبي والذي يسعى لتحقيق ذات الأهداف. ومن الأمثلة الأخرى على ذلك إقامة البرنامج التدريبي الخاص بالإسعافات الأولية، والذي كرر بكليتي الطب البيطري والتمريض، دون إحداث أي تكامل بين الكليتين عند تنظيم نفس البرنامج. كما توجد أمثلة عديدة على تكرار البرامج العامة غير التخصصية التي تستهدف الإداريين، منها برنامج تدريبي عن إكساب الإداريين مهارات التفكير الابتكاري، وآخر عن مهارات القيادة الفعالة والذي استهدف رؤساء الأقسام الإدارية، وكلاهما أقيم في كل من وحدة التدريب بكلية الطب البيطري وإدارة التدريب بالجامعة. وبمناقشة المسؤولين عن التدريب بهذه الجهات المختلفة، تبين أنه لا يوجد أي تواصل بينها، وهذا التشابه بين برامج التدريب التي تستهدف رفع كفاءة أداء الإداريين بالجامعة وتكرارها في عدة كليات، يشير إلى أهمية استحداث جهة واحدة مركزية تهدف إلى تنظيم الجهود بين الجهات التدريبية المتعددة، بحيث تعتمد على وجود قاعدة بيانات عن كل ما يتعلق بمنظومة التدريب.

- تواجه منظومة تدريب الإداريين بالجامعة صعوبة تتمثل في ضعف استخدام آليات قياس مردود التدريب على رفع كفاءة أداء الإداري، والتي بدورها تؤثر على تقليل دافعية الإداري نحو التدريب وضعف الالتزام أثناء التدريبات، نظرًا لضعف طرق تقييمه أو تقويم أثر التدريب على رفع كفاءته. مما يستلزم الاهتمام بتقويم

مردود التدريب بشكل جدي، في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة للتقني، لربط منظومة التدريب بمنظومة تقييم الأداء وربطهما معاً بمنظومة الترقى للدرجات الأعلى. وهو الأمر الذي رصدته الدراسة منفذاً بشكل حقيقي في كلية من الكليات بالجامعة، والتي تم تعيين أمين الكلية فيها من خلال مسابقة لشغل الوظائف القيادية والإشرافية بالكلية، ورصدت الباحثة تلك التجربة، والتي تم خلالها نشر إعلان عن المنصب الشاغر، تلا ذلك تقدم عدد من الإداريين بالكلية للترشح لمن تنطبق عليه الشروط المعلنة، وقدم كل مترشح من الإداريين ملفاً خاصاً به، يشتمل على بيان بالجزاءات أو الإثبات، وبيان بالمناصب الإدارية التي شغلها والتدرج الوظيفي له، ونتائج التقارير السنوية عن العاملين الأخيرين والخاصة بكفاءة الأداء، والخبرات الخارجية للمترشح، ومقترح بخطة يضعها كل مترشح لتطوير المكان الذي سيشغل وظيفة قيادية فيه، وأخيراً بيان بالبرامج التدريبية التي اجتازها الإداري، وفي هذا إشارة إلى الاهتمام بالالتحاق بالتدريبات الخاصة بالإداريين وزيادة الدافعية نحو تلك التدريبات. وقد اطلعت الباحثة على أحد تلك الملفات المقدمة من أحد المترشحين، كما اطلعت على المخاطبات الداخلية الموجهة من عميد الكلية لتشكيل لجنة الترقى. وهذه اللجنة عبارة عن لجنة خماسية، تتشكل من أمين الكلية ووكلاء الكلية الثلاثة، ومدير وحدة ضمان الجودة. وتقوم اللجنة بدراسة الملفات المقدمة من الإداريين المترشحين لشغل المنصب الإداري، وبالتالي تقييم تلك الملفات من 30 درجة، من خلال ثلاثة محكات، تتمثل في 10 درجات لتقييم مدى حضور الإداري للتدريبات التي يمكن أن تؤهله لشغل الوظيفة، و 10 درجات على الخبرات الإدارية والمناصب السابقة، و 10 درجات على خطة التطوير المقترحة للقسم الذي هو مرشح لرئاسته. يلي ذلك قيام اللجنة الخماسية بمقابلة شخصية مع المتقدمين من الإداريين لشغل المنصب الإداري. وتعتبر الدراسة وجود مثل هذه الإجراءات بإحدى الكليات بالجامعة من الممارسات الجيدة والتي قد تزيد دافعية الإداريين تجاه استثمار إتاحة الجامعة لتدريبات خاصة بالإداريين، إلا أن هذا المثال غير معمم في كليات الجامعة على الرغم من أهميته.

ج. صعوبات خاصة بالمدرّبين:

أما الصعوبات الخاصة بالمدرّبين فهي صعوبات خاصة بضعف التواصل بين المدرّبين بالبرنامج التدريبي الواحد، كما يلي.

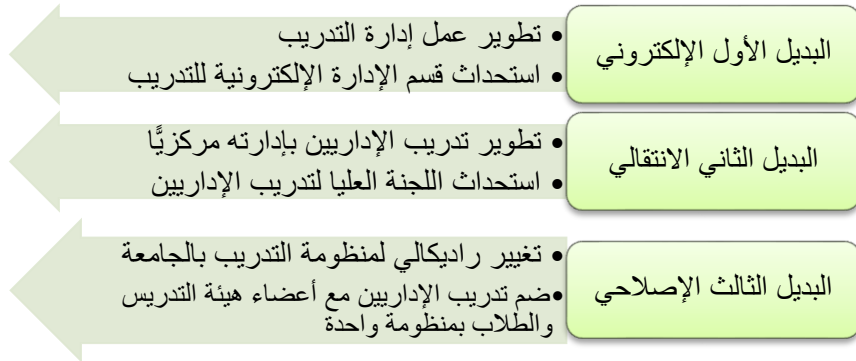
- بينت نتائج الدراسة الميدانية أن ضعف التواصل بين المدرّبين بالبرنامج التدريبي يؤدي في العديد من الأحيان إلى تكرار المحتوى التدريبي، نتيجة أنه لا يوجد محتوى علمي واحد محدد مسبقاً مقسمة موضوعاته بين المدرّبين بكل برنامج تدريبي.

- أشار المدرّبون من عينة الدراسة إلى ضعف العائد المادي من مكافآت التدريب، خاصة بالنسبة للتدريبات التي تنظمها إدارة التدريب.

- من أبرز الصعوبات بمنظومة تدريب الإداريين عدم وجود كيان خاص بتأهيل الكوادر التدريبية، وخاصة من الإداريين. وقد أشارت بعض الدراسات⁽¹²³⁾ إلى أن الإهمال في إعداد المدرّبين، والاكتفاء بالتخصصات العلمية الدقيقة دون الاهتمام بالخبرات العملية يعد من الأمور التي تؤثر سلبياً على جودة منظومة التدريب. مما يستلزم إنشاء جهة لتأهيل الكوادر التدريبية بالجامعة، وتستهدف الإداريين خاصة ممن لديه خبرات وظيفية ويحتاج لمهارات تدريبية تمكنه من توصيل خبراته للمدرّبين من الإداريين. ويرى بعض أفراد عينة الدراسة أن هناك اهتماماً بمنظومة تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والاهتمام بإعداد من يدرّبهم في مقابل إهمال تطوير منظومة تدريب الإداريين.

المحور الثالث: بدائل مقترحة لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة**السويس**

يجيب هذا المحور عن السؤال الفرعي الرابع من أسئلة الدراسة، والخاص باقتراح بدائل لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، من خلال عرض ثلاثة بدائل لتطوير المنظومة، تتمثل في البديل الإلكتروني والبديل الانتقالي والبديل الإصلاحي، انظر شكل (4).



شكل (4) البدائل المقترحة لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

من خلال شكل (4) يتبين أن البديل الإلكتروني يركز على مساعدة إدارة التدريب بالجامعة، المسؤولة عن تدريب الإداريين بالجامعة، على تطوير عملها بشكل إلكتروني يعتمد على المستحدثات التكنولوجية، مع مساعدة باقي الجهات التي تدرب الإداريين بالجامعة. أما البديل الثاني الانتقالي فيعتمد على التحسين الجزئي في المنظومة الحالية لتدريب الإداريين من خلال التخطيط المركزي لتدريب الإداريين، والإشراف على عمل الجهات المتعددة التي تقدم تدريبات للإداريين. أما البديل الثالث فهو البديل الإصلاحي، والذي يعتمد على إحداث تغييرات راديكالية في المنظومة الحالية لتدريب الإداريين بالجامعة، من خلال إحداث تغييرات في منظومة التدريب العامة بالجامعة، وضم كل من منظومة تدريب الإداريين ومنظومة تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ومنظومة تدريب الطلاب في منظومة واحدة. ويتكون هذا المحور من خمسة محاور فرعية تتمثل في الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها البدائل المقترحة، ثم عرض للبديل الأول الإلكتروني، فالثاني الانتقالي، نهاية بالبديل الإصلاحي، ثم عمل موازنة بين البدائل المقترحة وصولاً إلى البديل الأمثل لتطوير تدريب الإداريين بالجامعة.

أولاً: الأسس والمنطلقات التي تقوم عليها البدائل المقترحة

تقوم البدائل المقترحة لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس على إحداث التطوير بناءً على ما يمكن الاستفادة به من خبرات بعض الجامعات المتقدمة في تدريب الإداريين بها، ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج عن واقع

منظومة التدريب بالجامعة في ظل نتائج الدراسة الميدانية. وذلك من خلال التأكيد على الأسس التالية:

- تقديم بدائل لمتخذي القرار من الإدارة العليا بجامعة قناة السويس، يمكن تنفيذها لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة.

- ضمان جدية المتدربين من الإداريين بجامعة قناة السويس للاستفادة القصوى من برامج التدريب المقدمة لهم.

- تقديم تدريبات تسعى لرفع جودة الأداء المهني وتحسين الأداء الحالي للإداريين، انطلاقاً من تلبية الاحتياجات التدريبية.

- استخدام آليات محددة ومقاييس حديثة للتقويم المستمر للبرامج التدريبية المقدمة للإداريين بجامعة قناة السويس.

- التأكيد على أهمية قياس المرود من التدريبات الخاصة بالإداريين بعد رجوعهم للعمل.

- الاستفادة من خبرات بعض الجامعات المتقدمة في تطوير منظومة تدريب الإداريين الحالية بالجامعة.

- إمكانية تطبيق البدائل المقترحة لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في جامعات مصرية حكومية أخرى إذا ما تشابهت في واقعها مع واقع الجامعة.

أما بالنسبة لمنطلقات البدائل المقترحة لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، فيمكن تحديدها في منطلقين أساسيين يتمثلان في تشخيص واقع منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس من جهة، والاستفادة من خبرات بعض الجامعات المتقدمة في تدريب الإداريين بها من جهة أخرى. وفيما يلي توضيح لذلك.

(1) تشخيص واقع منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس

تبين من الدراسة التحليلية لمنظومة تدريب الإداريين الحالية المطبقة بجامعة قناة السويس، بالجزء النظري والجزء الميداني، وجود العديد من الصعوبات التي تواجه المنظومة، والتي من خلالها تنطلق البدائل المقترحة، ومن ذلك الآتي:

- تعدد الجهات التي تقدم تدريبات للإداريين بالجامعة؛ مما استتبعه التكرار والتداخل والازدواجية في موضوعات البرامج التدريبية، نتيجة ضعف التواصل بين تلك الجهات.

- ضعف الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين من خلال الإداريين أو من خلال رؤساء الإدارات والأقسام الإدارية بالجامعة، وبالتالي ضعف تصميم المحتوى التدريبي بناءً على تحديد الاحتياجات وقلة تحقيق الأهداف الخاصة بالبرامج التدريبية.

- عدم وجود قاعدة بيانات محدثة وشاملة خاصة بالعملية التدريبية على مستوى الجامعة، تشتمل بيانات عن الإداريين ممن تم تدريبهم، أو ممن يستأهل التدريب منهم، وعن المدربين المؤهلين بالجامعة، والبرامج التدريبية المتاحة بكل جهة تدريبية. - ضعف أساليب تقويم المتدربين، واقتصار ذلك على الاعتماد على نسبة حضور الإداري للتدريب، وقلة الاهتمام بقياس مردود التدريب في بيئة العمل.

- محتوى البرامج التدريبية نظري في معظم البرامج وبالتالي ضعف الجوانب التطبيقية التي يحتاجها الإداريون لتحسين أدائهم الفعلي، والاقتصار في معظم الأحيان على إلقاء المحاضرات النظرية.

- الافتقار إلى تحديد معايير موحدة لاختيار المدرب الكفاء، مع عدم وجود كيان مسئول عن إعداد الكوادر التدريبية وتأهيلها.

- ضعف التزام المتدربين من الإداريين بالحضور الفعال والمشاركة الإيجابية في أثناء التدريبات، وقلة دافعية معظم المتدربين من الإداريين لحضور البرامج التدريبية.

- ضعف التمويل المخصص لتدريب الإداريين والخاص بإدارة التدريب، وبالتالي قلة عدد التدريبات الداخلية وندرة التدريبات الخارجية.

(2) خبرات بعض الجامعات المتقدمة في تدريب الإداريين بها

استفادت الدراسة الحالية من عرض لبعض الخبرات في مجال تدريب الإداريين ببعض الجامعات العالمية ببعض الدول المتقدمة مثل جامعة كلية لندن UCL بالمملكة المتحدة، ومعهد زيورخ الفيدرالي للتكنولوجيا بجامعة زيورخ بسويسرا ETH Zurich، وجامعة ستانفورد SU، وجامعة جنوب كارولينا USC، وجامعة ييل Yale

University بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي يمكن استعارة بعضها بعد التعديل بغرض تطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، ومن ذلك:

- استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنظيم العملية التدريبية.

- وجود جهة واحدة مسئولة عن تنظيم جميع التدريبات المنفذة بالجامعة، حيث يتم التخطيط للتدريب بشكل مركزي، لتدريب المستفيدين الداخليين من الإداريين وأعضاء هيئة تدريس والطلاب، وأيضًا للمستفيدين الخارجيين كالخريجين، وأصحاب الأعمال، والمؤسسات والهيئات ذات الصلة بالجامعة.

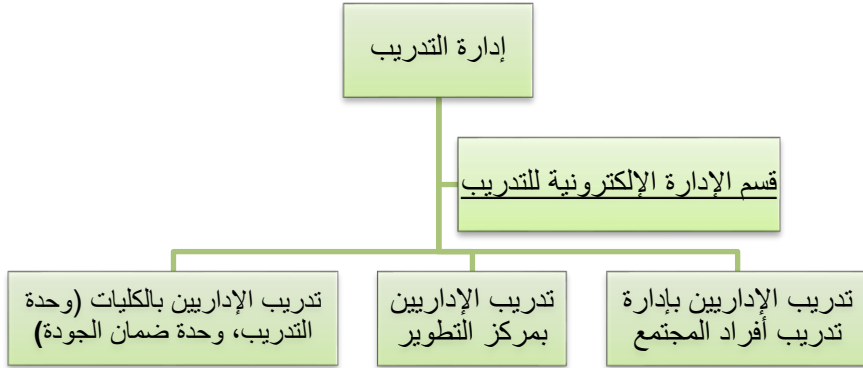
- استخدام الوسائل التكنولوجية في تحديد الاحتياجات التدريبية للفئات المختلفة.

- التنوع الكبير في برامج التدريب المقدمة من الجامعات، والتي تكون مبنية على ما تم تحديده من احتياجات تدريبية للفئات المستهدفة من التدريب.

- وجود إجراءات صارمة لضمان جدية المتدربين وزيادة دافعيتهم نحو التفاعل الإيجابي مع البرامج التدريبية المقدمة.

وفي ضوء كل من نتائج تشخيص منظومة التدريب بجامعة قناة السويس والخبرات الخاصة بمنظومة التدريب ببعض الجامعات المتقدمة تقدم الدراسة الحالية البدائل المقترحة لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس من خلال عرض البديل الأول الإلكتروني، والثاني الانتقالي، والبديل الثالث الإصلاحي. وفيما يلي شرح مفصل لأهداف كل بديل، ووصفه، وتحديد مراحل تطبيقه، والصعوبات المتوقعة عند تطبيق كل بديل، وكيفية التغلب عليها. وبالتالي عمل موازنة بين تلك البدائل لاختيار البديل الأمثل المقترح تنفيذه.

البديل الأول الإلكتروني لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة



يمكن تسمية البديل الأول المقترح بالبديل الإلكتروني؛ نظرًا لاعتماده على إمكانية تحويل منظومة تدريب الإداريين بالجامعة إلى منظومة إلكترونية. ويعتمد هذا البديل على تطوير المنظومة، وليس تغييرها بشكل راديكالي، من خلال مواكبة عمل إدارة التدريب للتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدام الوسائط التكنولوجية المتقدمة في تنظيم عملية تدريب الإداريين بالجامعة. وبهذا تتلخص فكرة البديل الإلكتروني في الإبقاء على تعدد الجهات التدريبية التي تقدم تدريبات للإداريين ومساعدة إدارة التدريب لتلك الجهات من خلال استحداث ما يمكن تسميته "قسم الإدارة الإلكترونية للتدريب"، انظر شكل (5).

- تدريب الإداريين بالكلية (وحدة التدريب، وحدة ضمان الجودة)

شكل (5) تطوير منظومة تدريب الإداريين عند اللجوء للبديل الإلكتروني

وطبقًا للشكل (5) فإن قسم الإدارة الإلكترونية يقع مباشرة تحت إشراف إدارة التدريب، يكون مسئولًا عن تحول منظومة تدريب الإداريين بالجامعة إلى منظومة إلكترونية مع تقديمه مساعدة الجهات التي تقدم تدريبات للإداريين مثل إدارة تدريب أفراد المجتمع، وتدريب الإداريين بالكلية سواء عن طريق وحدات ضمان الجودة أو وحدات التدريب بالكلية، وتدريب الإداريين بمركز التطوير، والذي يتم أحيانًا في كل من مركز تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات أو مركز التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصال التابعين لمركز تطوير التعليم الجامعي، انظر شكل (2). وذلك لضمان عدم تكرار البرامج التدريبية في الجهات التي تنظم تدريبات للإداريين.

وينبغي الإشارة إلى أن تطوير منظومة التدريب بتحويلها لمنظومة إلكترونية لا يقتصر فقط على تحويل محتوى البرامج التدريبية إلى محتوى إلكتروني؛ بل إنه يهتم باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير كل عناصر المنظومة. ذلك أن التدريب الإلكتروني أداة حديثة تحسن من عملية التدريب وجعلها مرتكزة على المتدرب وليست مرتكزة على المدرب كما هو الحال في التدريب التقليدي⁽¹²⁴⁾، ويشير إلى استخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة والإنترنت لتحسين جودة التدريب⁽¹²⁵⁾، من خلال تحويل بيئة التدريب إلى بيئة تفاعلية معتمدة على تطبيقات الحاسب الآلي والشبكات والوسائط المتعددة، وإدارة المحتوى الإلكتروني الذي يركز على تصميم وإنشاء مناهج تدريبي إلكتروني بوضع مستودع Repository يحوي العناصر التعليمية الممكنة لكل محتوى Learning Object⁽¹²⁶⁾. ويشير البديل الإلكتروني إلى وضع نظام إلكتروني للتدريب في جميع مراحل بدءاً من تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل إلكتروني وانتهاءً بقياس مردود التدريب بطريقة إلكترونية، وفي هذا استفادة من نظم التدريب الموجودة بالجامعات المتقدمة والمعتمدة على استخدام الوسائط الإلكترونية في تنظيم وتنفيذ التدريبات بالجامعة. ومن الجدير بالذكر أن البديل الإلكتروني يتوافق مع اتجاه قيادات الجامعة لتنفيذ مشروع خاص بتحويل الجامعة إلى جامعة ذكية من خلال مشروع الجامعة الإلكترونية؛ مما يساعد على سهولة تنفيذ هذا البديل المقترح. وفيما يلي توضيح لأهداف البديل الإلكتروني ووصف له ولمراحل والصعوبات المتوقعة عند تنفيذه وسبل التغلب عليها.

(1) أهداف البديل الإلكتروني

يهدف البديل الإلكتروني إلى تطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تصميم موقع موحد خاص بتدريب الإداريين بالجامعة، يصممه ويديره قسم الإدارة الإلكترونية للتدريب، وبالتالي تشرف عليه إدارة التدريب. يكون مشتملاً على البرامج التدريبية، وأهداف كل برنامج، والمتطلبات القبلية لالتحاق الإداري بكل برنامج، وشروط اجتياز التدريب، ويمكن أن يتاح اقتراح دورات تدريبية غير تلك المتاحة بإدارة التدريب، وفي هذا تحديد للاحتياجات التدريبية للإداريين. على أن

يقوم من يرغب في التدريب من الإداريين بالتسجيل الإلكتروني من خلال هذا الموقع.

- إنشاء قاعدة بيانات عامة عن العملية التدريبية ككل، تتضمن بيانات عن الإداريين وعن المدربين وغير ذلك، مع التحديث الدوري لها. بما يساعد الجهات المسؤولة عن تقديم تدريبات للإداريين في الحصول بسهولة على البيانات الخاصة بالعملية التدريبية.

- تحويل بعض البرامج التدريبية التي تقدم للإداريين إلى تدريبات إلكترونية مع استخدام الوسائط التكنولوجية المتقدمة في العملية التدريبية.

- توحيد الاستمارات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية واستمارات تقييم البرامج التدريبية وتقييم المدرب بمختلف القطاعات التي تقدم تدريبات للإداريين بالجامعة بعد تحويلها إلى شكل إلكتروني يسهل تحليله إحصائياً.

- إكساب الإداريين مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخدام البريد الإلكتروني.

- تقليل الكلفة المادية للتدريبات الخاصة بالإداريين، من خلال تدريب لعدد أكبر من الإداريين باستخدام تقنيات التدريب عن بعد.

- توصيل المادة التدريبية للمتدربين بشكل سريع وبأقل كلفة ممكنة باستخدام الموقع الإلكتروني لتدريب الإداريين.

- إجراء مناقشات تفاعلية بين المدربين بذات البرنامج التدريبي قبل أو أثناء انعقاد التدريب بغرض تجنب التكرار عند الاستعانة بعدد من المدربين في ذات البرنامج التدريبي.

- إتاحة تبادل الخبرات بين المتدربين من الإداريين بعضهم وبعض وخاصة ممن ينتمون لكليات مختلفة لمناقشة الممارسات الأفضل وكيفية الاستفادة من التدريبات التي ضمتهم معاً.

- حفظ نتائج التقييم الخاصة باجتياز الإداريين للبرامج التدريبية مع ربطها بإدارة شؤون العاملين؛ لاستخدام تلك النتائج عند ترقى الإداريين.

(2) وصف البديل الإلكتروني

يمكن وصف البديل الإلكتروني المقترح لتحويل منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس إلى منظومة إلكترونية تتبنى تقنيات التدريب الإلكتروني من خلال العناصر التالية.

أ- أهداف البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين بالجامعة يعمل البديل الإلكتروني على تحقيق أهداف البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية الخاصة بالإداريين كآتي:

- وضع أهداف البرامج التدريبية، باستخدام الموقع الخاص بتدريب الإداريين المزمع إنشاؤه، من خلال الأطراف المعنية بالجامعة.
- نشر أهداف كل برنامج تدريبي خاص بالإداريين على الموقع الإلكتروني لتدريب الإداريين.

- مراجعة أهداف البرامج التدريبية الخاصة بالإداريين التي تقدمها جميع الجهات التدريبية المختلفة بشكل دوري عن طريق إدارة التدريب، وربطها بالأهداف الإستراتيجية للجامعة.

- استخدام الوسائل التكنولوجية للتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة التدريبية، من خلال تطبيق الاستبيانات الإلكترونية E-Questionnaires واستخدام المحادثات Chatting بين أطراف العملية التدريبية، وبالتالي متابعة وقياس مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها، مع الاستفادة من تلك النتائج في تحضير الخطة التدريبية في العام التالي.

- الربط بين الخطة التدريبية بإدارة التدريب والخطط الخاصة بتدريب الإداريين في الجهات التي تقدم تدريبات بالجامعة، فيما يتعلق بتدريب الإداريين من خلال نشر الأهداف التدريبية لتلك الجهات بموقع تدريب الإداريين.

أما بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين، فيقترح عمل الآتي:

- الربط بين الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية بشكل إلكتروني، حيث يتم تطبيق استمارات مصممة بشكل إلكتروني لتحديد الاحتياجات التدريبية ثم التحليل باستخدام برامج إحصائية، ومن ثم عمل خطة البرامج التدريبية للإداريين.

- توحيد نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية، وتيسير استخدامها بشكل إلكتروني على موقع تدريب الإداريين وإمكانية استخدام نتائجها من الجهات التدريبية المختلفة.
- المرونة في خطة تدريب الإداريين السنوية؛ لتتوافق مع الاحتياجات التدريبية للإداريين، والتي قد تظهر خلال العام الأكاديمي، ونشر ذلك من خلال موقع تدريب الإداريين.

- اشترك الرؤساء والمرعوسين والمتعاملين مع الإداريين في استيفاء استمارات تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للإداريين من خلال استخدام الاستمارات التي يوفرها الموقع الإلكتروني لتدريب الإداريين.

ب- المحتوى التدريبي والأساليب التدريبية المستخدمة في التدريبات الخاصة بالإداريين بالجامعة

يمكن تطوير المحتوى التدريبي والأساليب التدريبية في تدريبات الإداريين بالجامعة للاستفادة من الوسائط التكنولوجية الحديثة كالآتي:

- تصميم المحتوى التدريبي في صورة إلكترونية تفاعلية، ونشره على موقع تدريب الإداريين بالجامعة، مع حفظ حقوق الملكية الفكرية للجامعة وللمن شارك في إعدادها. وذلك من خلال ما يسمى بنظام "البلاك بورد" Blackboard – Web Course Tools (Web CT)، يستخدم في التدريب لیساعد في توفير بيئة تدريبية إلكترونية تخدم أعدادًا كبيرة من المتدربين⁽¹²⁷⁾.

- تحويل محتوى بعض البرامج التدريبية إلى تدريبات إلكترونية وبالتالي إعادة تصميم المحتوى لتكون المادة التدريبية تفاعلية. وذلك يمكن أن يساعد على حل الصعوبات الخاصة بقلة مناسبة أوقات التدريب مع طبيعة عمل بعض الإداريين، وأيضًا التغلب على مشكلة قلة دافعية المتدربين من الإداريين.

- إتاحة المحتوى التدريبي النسبة للتدريبات التقليدية التي تحول أي تدريبات إلكترونية على المكتبة الإلكترونية بموقع تدريب إداريين، بحيث يسهل تداولها بين المتدربين من الإداريين.

- ربط الموقع الإلكتروني لتدريب الإداريين بموقع بنك المعرفة المصري EKB لاستخدام مصادر المعرفة المتنوعة ذات العلاقة بالمحتوى التدريبي. وفي ذلك تقليل

لكلفة طباعة المادة التدريبية وتسليمها لكل متدرب، وفي ذات الوقت نشر لتقافة استخدام الوسائل التكنولوجية للبحث عن المعلومات.

- توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في التدريب، ومن ذلك استخدام تقنية الفيديو كونفرانس Vedio-Conference وغيرها في مجال التدريب؛ خاصة وأنه يوجد بالجامعة قاعة مجهزة بالفعل، لكنها لا تستخدم لتدريب الإداريين.

- استخدام الأساليب الحديثة في التدريب وعدم الاكتفاء باستخدام الأساليب النظرية في التدريبات، ومن تلك الأساليب المحاكاة والبيئة الافتراضية Virtual Reality. والمحاكاة هي أسلوب تدريبي يستخدم لتقريب المتدربين من الواقع الحقيقي الذي يصعب توفيره أحياناً بسبب زيادة الكلفة المادية أو الخطورة، أما أسلوب البيئة الافتراضية فيه تتاح بيئة عن طريق الكمبيوتر تمكن المتدرب من التفاعل معها وتفحصها عن طريق استخدام حاستي السمع والبصر⁽¹²⁸⁾. ويمكن الاستعانة بذلك في تدريب الإداريين بالجامعة فيما يتعلق بتدريبات الأمن والسلامة في مكان العمل.

ج- اختيار المدربين في التدريبات الخاصة بالإداريين بالجامعة

يقترح البديل الإلكتروني تطوير عدة أمور تتعلق باختيار المدربين، كالاتي:

- اختيار المدربين ممن تدربوا على تحويل محتوى التدريبات التقليدية إلى تدريبات إلكترونية.

- تدريب المدربين على مهارات التعامل مع التطبيقات الإلكترونية الحديثة، خاصة تلك المتعلقة بطرق تقييم المتدربين بشكل إلكتروني من خلال قسم الإدارة الإلكترونية لتدريب الإداريين.

- توعية المدربين بأهمية التواصل مع المدربين الآخرين بذات البرنامج التدريبي قبل تنفيذه، وكيفية عمل المحادثات الإلكترونية Chatting باستخدام الموقع الإلكتروني الخاص بتدريب الإداريين.

- استحداث قاعدة بيانات تتضمن حصراً بالمدربين المؤهلين بالجامعة سواء من أساتذة الجامعة أو من الإداريين من ذوي الخبرة، وتحديثاً تدريبهم على استخدام موقع تدريب الإداريين وتطبيقاته المختلفة.

- تطوير أساليب التقييم التقليدية لأداء المدربين بأساليب تعتمد على استخدام موقع تدريب الإداريين، وتحليل ذلك إحصائيًا باستخدام تطبيقات خاصة بالإحصاء مبسطة يسهل على موظفي إدارة التدريب استخدامها.

د- الجوانب التنظيمية للبرامج التدريبية للإداريين

يمكن تطوير الجوانب التنظيمية الخاصة ببرامج تدريب الإداريين باستخدام التطبيقات والأساليب التكنولوجية الحديثة، كما يلي:

- تحويل إجراءات تنظيم حضور الإداريين بالتدريبات إلى شكل إلكتروني، بحيث يتم تسجيل حضورهم إلكترونيًا بربط البصمة الإلكترونية بحضور المتدرب بقاعة التدريب بالموعد المحدد وربط ذلك بدرجاته في استمارة التقييم الخاصة به.

- للتخطيط الأمثل للبرامج التدريبية المتاحة، يقترح أن يتم التسجيل الإلكتروني لمن يرغب في التدريب عبر الموقع الإلكتروني الخاص بتدريب الإداريين، لاختيار التدريب المناسب أو حتى اقتراح برامج تدريبية من غير المعروضة، وذلك أسوة بما وجد في جميع منظومات التدريب بالجامعات المتقدمة. مع عرض الموقع للمتطلبات القبلية لكل برنامج، وعدد ساعاته، وأهدافه، وطريقة تقييم المتدرب المتبعة بكل برنامج. وبالتالي يمكن للمتدرب اختيار ما يناسب ظروفه و يلبي احتياجاته ويتناسب مع طبيعة عمله.

- استخدام وسائل تواصل إلكترونية مع المتدربين من الإداريين والمدربين ومسؤولي إدارات ووحدات التدريب المختلفة، ومن ذلك استخدام البريد الصوتي Voice mail والبريد الإلكتروني E-mail أو وسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook أو WhatsApp بشأن مواعيد وأماكن التدريبات المتاحة.

- التخطيط للعملية التدريبية بشكل إلكتروني مركزي عن طريق إدارة التدريب بمساعدة قسم الإدارة الإلكترونية التابع لها، وذلك بالتعاون مع الجهات الأخرى التي تقدم تدريبات للإداريين بالجامعة.

- استخدام خدمات البريد الإلكتروني بين الإدارات والجهات المسؤولة عن تدريب الإداريين بالجامعة؛ لضمان سرعة التواصل والبعد عن المخاطبات الورقية كي يتم الاتساق بين تنفيذ التدريبات المعلنة بالخطة المركزية مع الخطط الفرعية المنفذة بالجهات المختلفة التي تقدم تدريبات للإداريين.

- تنظيم تدريبات الإداريين باستخدام التدريب المتزامن Synchronous، والذي يعتمد على تواجد المدرب مع المتدربين في ذات الوقت ليتواصلوا بشكل مباشر بالصوت والصورة والكتابة؛ لكن دون وجودهم فيزيقيًا في ذات المكان⁽¹²⁹⁾. وأيضًا عقد ما يسمى بالتدريب غير المتزامن Asynchronous، والذي يشير إلى عدم الالتزام بالعامل الزمني والمكاني بين المدرب والمتدرب، وإنما يتم تلقي المعلومات من قواعد البيانات المخزنة على الخادم Server الخاص بالجامعة. وذلك بما يتناسب مع ظروف الإداريين، وظروف المدربين، وطبيعة البرنامج التدريبي.

- إتاحة استخدام قاعدة البيانات الإلكترونية الخاصة بتدريب الإداريين المقترح إنشاؤها للموظفين لجميع الجهات التي تقدم تدريبات للإداريين بالجامعة بإعطاء كل إدارة User name و Password؛ وذلك للمساعدة في تنظيم عملها التدريبي من خلال التعاون مع إدارة التدريب على وجه العموم، وقسم الإدارة الإلكترونية للتدريب على وجه الخصوص.

هـ- متابعة وتقييم البرامج التدريبية للإداريين

يقترح البديل الإلكتروني استخدام الوسائل التكنولوجية في متابعة وتقييم البرامج التدريبية الخاصة بالإداريين، وذلك من خلال الآتي:

- تصميم مقاييس موحدة يمكن استخدامها بصور إلكترونية لتقييم كافة جوانب العملية التدريبية، من تقييم مدى تحقق أهداف التدريب، وتقييم للمحتوى التدريبي والأساليب التدريبية، وتقييم للمدرب وتقييم للمتدرب وتقييم لمدى فعالية الجوانب التنظيمية، وغير ذلك. على أن يسهل استخدامها من غير المتخصصين في التكنولوجيا User Friendly.

- تقييم المتدرب قبل التدريب وأثنائه وبعده من خلال مقاييس ووسائل إلكترونية مقننة يسهل استخدامها من جهة المدرب والرؤساء في العمل والمشرف على التدريب.

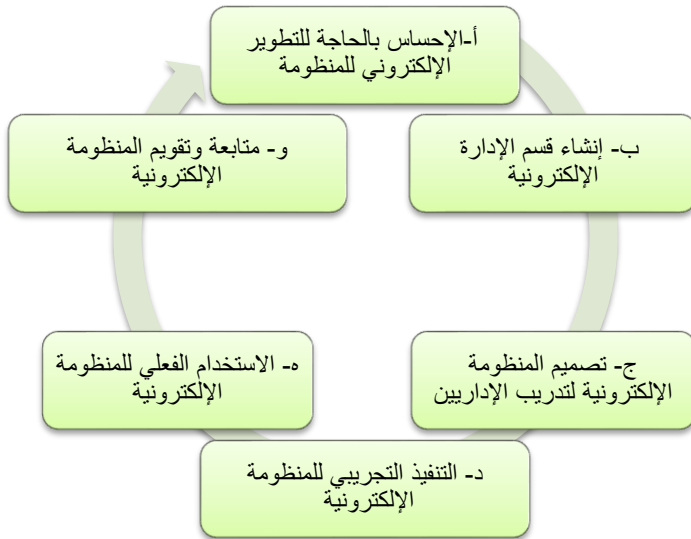
- إتاحة استخدام تلك المقاييس من الجهات الأخرى التي تدرّب الإداريين، ضمانًا لتوحيد الأدوات المستخدمة في تقييم تدريب الإداريين بين الجهات المختلفة.

-الربط بين نتائج تقييم مردود التدريب على كفاءة أداء الإداري بإدارة شؤون العاملين بشكل إلكتروني، وبالتالي ربط ذلك بالتقارير السنوية الخاصة بتقويم أداء الإداريين، من خلال استخدام قاعدة البيانات المقترح إنشاؤها.

-إلزام جميع الأطراف باستيفاء نماذج التقييم الإلكترونية سواءً الخاصة بتقويم البرنامج التدريبي أو تقويم المدرب أو تقويم المتدرب، عن طريق ربط حصول المتدرب على شهادة اجتياز التدريب باستيفائه نماذج التقييم بالموقع الإلكتروني، كذلك المدرب لا يحصل على إفادة لقيامه بالتدريب أو على المقابل المادي للتدريب إلا بعد استيفاء التقييم الإلكتروني للمتدربين وهكذا، إلى أن تنتشر ثقافة التقييم الإلكتروني بالعملية التدريبية.

(3) مراحل تطبيق البديل الإلكتروني ومتطلبات تنفيذ كل مرحلة تقترح الدراسة

تنفيذ البديل الإلكتروني لتطوير عمل إدارة التدريب وبالتالي تطوير منظومة تدريب



الإداريين بجامعة قناة السويس عن طريق ست مراحل، انظر

شكل (6) من إعداد الباحثة.

شكل (6) مراحل تطبيق البديل الإلكتروني لتطوير منظومة تدريب الإداريين

يتضح من خلال شكل (6) أن المراحل الخاصة بتطبيق البديل الإلكتروني لتطوير منظومة تدريب الإداريين تبدأ بمرحلة الإحساس بالحاجة لتطوير إدارة

التدريب باستخدام التكنولوجيا الحديثة، ثم استحداث قسم تابع لإدارة التدريب هو قسم الإدارة الإلكترونية لتدريب الإداريين والذي يعتمد عليه تطوير المنظومة إلكترونياً، ثم مرحلة تصميم المنظومة الإلكترونية لتدريب الإداريين بالجامعة، ثم تجريب للتطوير الإلكتروني لمنظومة التدريب ولخدمات الموقع الإلكتروني الخاص بتدريب الإداريين، ثم الاستخدام الفعلي لمنظومة تدريب الإداريين المحدثة إلكترونياً، انتهاءً بمرحلة متابعة وتقويم المنظومة الإلكترونية المطورة، وفي كل مرحلة من تلك المراحل المقترحة يوجد متطلبات معينة تتفق وكل مرحلة كما سيفصل ذلك فيما يلي.

أ- المرحلة الأولى: الإحساس بالحاجة لتطوير الإلكتروني للمنظومة

يمكن تطوير عمل إدارة التدريب المختصة بتدريب الإداريين بجامعة قناة السويس عندما تكون جميع الأطراف راغبة في إحداث تطوير معتمد على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في تدريب الإداريين. ويمكن عمل ذلك من خلال:

- عرض ملخص لنتائج الدراسة الحالية على إدارة التدريب والإدارة العامة للتنظيم والإدارة وعلى القيادات العليا بالجامعة، لبيان حقيقة وجود صعوبات تواجه المنظومة الحالية لتدريب الإداريين، من خلال دراسة علمية ميدانية.

- عرض ملخص لخبرات بعض الجامعات المتقدمة فيما يخص استخدامها في منظومة التدريب للمستحدثات الإلكترونية لبيان مميزات اللجوء للبديل الإلكتروني لتطوير منظومة تدريب الإداريين.

- عرض العوائد المتوقعة عند تطوير عمل إدارة التدريب واستحداث قسم الإدارة الإلكترونية للتدريب بها، ومدى إفادة الجهات التي تقدم تدريبات للإداريين بالجامعة من هذا التحديث المتوقع مما يؤدي للتعاون المثمر بين إدارة التدريب والجهات التدريبية الأخرى دون تصادم أو تكرار للجهود المبذولة في تدريب الإداريين.

ب- المرحلة الثانية: إنشاء قسم الإدارة الإلكترونية لتدريب الإداريين

تتمثل المرحلة الثانية في إنشاء قسم الإدارة الإلكترونية لتدريب الإداريين وتشكيل فريق تطوير عمل إدارة التدريب باستخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة، وذلك من خلال الآتي:

- تشكيل قسم الإدارة الإلكترونية لتدريب الإداريين من خلال اشتراك عدد من الموظفين المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع عدد من الموظفين

العاملين بإدارة التدريب، وذلك لضمان إحداث التطوير الإلكتروني المأمول والمتسق في ذات الوقت مع طبيعة عمل إدارة التدريب لمعرفةهم بمشكلات وصعوبات التدريب من واقع عملهم.

-بالنسبة للموظفين المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يقترح أن يتم تشكيل قسم الإدارة الإلكترونية لتدريب الإداريين من عدد لا يقل عن 5 موظفين من المتخصصين في الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك للعمل المؤقت في إدارة التدريب إلى أن يتم تصميم نظام إلكتروني لإدارة عملية تدريب الإداريين، يلي ذلك نقل بعضهم للعمل الدائم بإدارة التدريب بقسم الإدارة الإلكترونية للتدريب المزمع إنشاؤه. ويمكن الاستعانة في هذا الشأن بالخبرات التي تعمل بالفعل بمركز تطوير التعليم الجامعي، وعلى وجه الخصوص العاملين بوحدة مشروعات تكنولوجيا التعليم والمعلومات والاتصالات ومشروع شبكة المعلومات والبنية الأساسية ومشروع نظم المعلومات الإدارية ومشروع التعليم الإلكتروني ومشروع تدريب تكنولوجيا التعليم والمعلومات والاتصالات ومشروع البوابة الإلكترونية. على أن يتم ذلك التشكيل بتكليف من رئيس الجامعة من خلال مجلس.

-يحدد قرار رئيس الجامعة لإنشاء قسم الإدارة الإلكترونية لتدريب الإداريين مسؤوليات ذلك القسم وواجباته، على أن يكون فريق التطوير الإلكتروني لمنظومة تدريب الإداريين مسئولاً عن إنشاء الموقع الإلكتروني الخاص بتدريب الإداريين، مع تحويل بعض التدريبات إلى تدريبات إلكترونية.

-يرأس قسم الإدارة الإلكترونية للتدريب إدارة التدريب، وبالتالي يرأس فريق تطوير المنظومة إلكترونياً مدير الإدارة، وبهذا يمكن التقليل من مقاومة البعض للتعديلات المقترحة لتطوير المنظومة إلكترونياً.

-توفير البنية الأساسية لتطوير منظومة تدريب الإداريين إلكترونياً، وذلك من خلال توفير أجهزة الخادم Server، ومحطة عمل المدرب The Trainer's Workstation، ومحطة عمل المتدرب The Trainee's Workstation، والشبكات Internet, Intranet, Extranet، وغير ذلك.

ج- المرحلة الثالثة: تصميم المنظومة الإلكترونية لتدريب الإداريين

تتمثل مرحلة تصميم المنظومة الإلكترونية لتطوير تدريب الإداريين، في القيام بالآتي:

-تصميم قسم الإدارة الإلكترونية للتدريب موقع إلكتروني لتدريب الإداريين، بحيث يسهل استخدامه User-Friendly من جهة الإداريين، ويتم من خلاله التواصل التفاعلي بين كافة الأطراف بعضها ببعض، من إداريين ومدربين ومسؤولي التدريب.

-ربط الموقع الخاص بتدريب الإداريين بخدمات شبكة الإنترنت وربط ذلك بموقع الجامعة.

-ربط الموقع الإلكتروني الخاص بتدريب الإداريين بقواعد البيانات العالمية، مع ربطه ببنك المعرفة المصري (EKB) Egyptian Knowledge Bank.

-توفير قاعدة بيانات إلكترونية عامة عن جميع الإداريين بالجامعة، وجميع المدربين من داخل وخارج الجامعة، وأخرى خاصة بكل إدارة من الإدارات والوحدات التي تقدم تدريبات للإداريين بالجامعة. بحيث تتمكن تلك الوحدات من الحصول على البيانات والمعلومات التي تحتاجها في عملها.

-إنشاء بريد إلكتروني لجميع العاملين بالجامعة وتفعيل التواصل من خلاله، مع عمل اشتراكات مؤمنة للإداريين والمدربين وللمسؤولين عن تنظيم التدريبات بإدارات ووحدات التدريب المختلفة User Account ، بحيث يتمكن كل منهم من استخدام الموقع الإلكتروني للتدريب بشكل سهل وميسر وآمن في ذات الوقت. على أن يكون لكل منهم User name و Password خاص به.

-تصميم بريد إلكتروني خاص بموقع تدريب الإداريين وتخصيصه لاستقبال التساؤلات والرد عليها والتواصل مع الأطراف المختلفة ذات العلاقة بتدريب الإداريين.

-تحويل بعض البرامج التدريبية للإداريين إلى تدريبات إلكترونية، وتدريب عن بعد.

-تجهيز المكتبة الإلكترونية، والتي يفترض أن تحتوي على المواد التدريبية الخاصة بجميع البرامج المخطط تنفيذها خلال العام الأكاديمي. على أن تكون تلك

المواد التدريبية قابلة للاطلاع والحفظ من جهة المتدربين، مع الحرص على اتخاذ الإجراءات الخاصة بمراعاة وحفظ حقوق الملكية الفكرية.

-تحويل أدوات وأساليب التقويم إلى شكل إلكتروني، ومن ذلك الأدوات الخاصة بالتقويم الذاتي للمتدرب من الإداريين، وتقويم البرنامج التدريبي، وتقويم المدرب من المتدربين، وتقويم مردود التدريب من خلال المديرين والزملاء والمتعاملين مع الإداري في مكان عمله بعد التدريب.

-تصميم أدلة إرشادية توضح طريقة التعامل مع الموقع الخاص بتدريب الإداريين بشكل ميسر لغير المتخصصين، وأدلة عن كيفية استيفاء الاستثمارات الإلكترونية الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقويم المدرب، وتقويم المتدرب من الإداريين، وتقويم البرنامج التدريبي من حيث محتواه ووسائله ومدى تحقيقه للهدف منه وغير ذلك.

د- المرحلة الرابعة: التنفيذ التجريبي للمنظومة الإلكترونية

تهتم هذه المرحلة بالتنفيذ التجريبي للمنظومة الإلكترونية قبل الاستخدام الفعلي لها، ويتم ذلك عن طريق الآتي:

-التجريب المبدئي للمنظومة من خلال كافة الأطراف المعنية، كالمدرسين من الإداريين، والمدرسين، المسؤولين عن التدريب بالجهات التي تقدم تدريبات للإداريين بالجامعة والكليات.

-التأكد من مدى تفعيل البريد الإلكتروني الخاص بكافة الإداريين، وتجريب البريد الإلكتروني الخاص بإدارة التدريب.

-تقييم مدى سهولة استخدام الأدلة المعدة عن كيفية استخدام الموقع من خلال الإداريين والمدرسين ومنظمي التدريبات، من خلال استطلاع رأيهم بخصوص ذلك.

-تجريب مدى فعالية استخدام صفحة المدرب، وصفحة المتدرب، والصفحة الخاصة بكل إدارة تقدم تدريبات للإداريين.

-التجريب الفعلي لعدد من البرامج التدريبية التي حولت إلى تدريبات إلكترونية، وذلك من خلال اختيار عدد من الإداريين ليتدربوا باستخدام بعض هذه البرامج بشكل تجريبي مع استخدامهم لكافة خطوات التسجيل الإلكتروني والتقويم الإلكتروني والحصول على المادة التدريبية والتفاعل مع المدرب ومع بعضهم البعض والمرو

بجميع خطوات العملية التدريبية بأساليب التدريب الإلكتروني بغرض التجريب في هذه المرحلة.

هـ - المرحلة الخامسة: الاستخدام الفعلي للمنظومة الإلكترونية

تسعى المرحلة الخامسة للاستخدام الفعلي لمنظومة تدريب الإداريين الإلكترونية المطورة من خلال:

-وضع الخطة الخاصة بتدريب الإداريين بالجامعة بكل جهة تقدم تدريبات للإداريين، مع رفع هذه الخطة على الموقع الخاص بتدريب الإداريين، ليتم التنسيق بين مختلف الجهات المنظمة للتدريب منعاً للتكرار والتداخل بين البرامج التدريبية المقدمة للإداريين بالجامعة.

-توعية الإداريين بأهمية التعامل مع منظومة التدريب بشكل إلكتروني، ويمكن عمل ذلك من خلال عمل ورش عمل واجتماعات مع الإداريين عن كيفية التعامل الإلكتروني مع منظومة التدريب إلكترونياً. مع عمل تدريبات أولية خاصة بتدريب الإداريين على كيفية استخدام الحاسب الآلي، والتعامل مع البريد الإلكتروني، وذلك لكل إداري يتقدم للالتحاق بالبرامج التدريبية عند بداية استخدام النظام الإلكتروني في التدريب.

-الاستخدام الفعال للبريد الإلكتروني للتواصل بين إدارة التدريب وجميع الإداريين العاملين بالجامعة، بما يخص العملية التدريبية.

-تدريب المدربين على استخدام الموقع الإلكتروني وخدماته وكيفية التفاعل والتواصل Chatting مع المدربين والمتدربين عبر الموقع المصمم.

-الإعلان عن البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعة للإداريين من خلال الموقع.

-تنفيذ برامج تدريب الإداريين باستخدام موقع تدريب الإداريين المزمع إنشاؤه، مع استخدام التطبيقات التي سيوفرها الموقع. واستخدام أساليب تدريبية متنوعة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لتحقيق أهداف البرامج التدريبية للإداريين.

و- المرحلة السادسة: متابعة وتقييم المنظومة الإلكترونية

تهدف المرحلة الأخيرة من البديل الإلكتروني لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة إلى متابعة وتقييم المنظومة من خلال الآتي:

- تقويم للموقع المزمع إنشاؤه لتدريب الإداريين، ومتابعة مدى سهولة وسرعة الاستخدام من خلال الإداريين المتدربين، والمدرسين، والمسؤولين عن تنظيم التدريبات.
- تقويم للأدلة الإرشادية التي صممها قسم الإدارة الإلكترونية للتدريب، والخاصة بكل من الإداريين المتدربين والمدرسين والمسؤولين عن التدريب.
- تقويم البرامج التدريبية التي تم تحويلها إلى تدريبات إلكترونية. وتقويم العائد من تحويل بعض البرامج التدريبية الخاصة بالإداريين إلى برامج تدريب إلكترونية، والمقارنة مع العوائد من البرامج التقليدية.
- تقويم فعالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل إلكتروني ومدى ربطها بالمستهدفين من التدريب.
- تقويم للوسائل والأساليب التكنولوجية المستخدمة في العملية التدريبية ومدى تحقيقها لأهداف تدريب الإداريين.
- عمل التغذية الراجعة Feedback لقسم الإدارة الإلكترونية لتدريب الإداريين؛ لتعديل أي من المدخلات أو العمليات بمنظومة التدريب الإلكترونية المطورة.

(4) الصعوبات المتوقعة عند تطبيق البديل الإلكتروني وسبل التغلب عليها

يتوقع وجود بعض الصعوبات عند تطبيق البديل الإلكتروني لتطوير عمل إدارة التدريب بالجامعة، وفيما يلي تحديد لتلك الصعوبات، واقتراح طرق يمكن أن تتغلب عليها:

-صعوبات مادية، تتمثل في توفير الاعتمادات المالية لتوفير البنية التحتية الأساسية لتنفيذ البديل الإلكتروني، ومن ذلك خطوط الاتصالات، وتوصيل الألياف البصرية وتوفير أجهزة الكمبيوتر وأجهزة الخوادم Server، وتوفير برمجيات لإنشاء قواعد البيانات، وغير ذلك. إلا أن الجامعة تسعى لتحويلها إلى جامعة إلكترونية، وبالتالي لديها خطة تمويلية واضحة لتوفير البنية التحتية الأساسية لذلك. مما يسهل تضمين البديل الإلكتروني في خطة الجامعة لتصبح جامعة إلكترونية.

-توفير المتطلبات البشرية لتنفيذ البديل الإلكتروني من المتخصصين في الأمور التقنية وتصميم قواعد البيانات، ومصممي المواد التدريبية الإلكترونية. ويمكن التغلب على ذلك من خلال انتداب متخصصين من مركز تطوير التعليم الجامعي لفترة من الوقت لحين إنشاء النظام الإلكتروني لتدريب الإداريين، ثم استبقاء بعضهم للعمل

إدارة التدريب بعد ذلك. كما يمكن الاستعانة في مرحلة تصميم المنظومة الإلكترونية بأعضاء هيئة التدريس من المتخصصين في كليات الحاسبات والمعلومات والهندسة وقسم الحاسب الآلي بكلية العلوم. مع استثمار الخبرات المتخصصة من كلية التربية قسم تكنولوجيا التعليم لتصميم المواد التدريبية الإلكترونية.

-توافر المواصفات الفنية الجيدة لاستخدام الشبكة في تطوير الموقع الإلكتروني المزمع تصميمه، ومن ذلك اتساع النطاق الترددي للشبكة، وسرعة الإنترنت، والقدرة على نقل الملفات كبيرة الحجم، ووجود المساحات التخزينية الكافية على Web-Server، وغير ذلك. ويمكن التغلب على ذلك من خلال التعاون بين الجامعة والمؤسسات الحكومية والشركات الخاصة ممن له الصلة بتيسير ذلك.

-توفير الوعي والتدريب الكافي للإداريين بكيفية استخدام الموقع الإلكتروني، والبريد الإلكتروني في التواصل، وكيفية تسجيل الاحتياجات التدريبية، والتسجيل في البرنامج التدريبي المرغوب الالتحاق به، والحصول على المحتوى التدريبي والمواد التدريبية الإلكترونية. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تدريبهم وتوعيتهم وعمل الأدلة المبسطة الخاصة بكيفية التعامل مع خدمات موقع تدريب الإداريين.

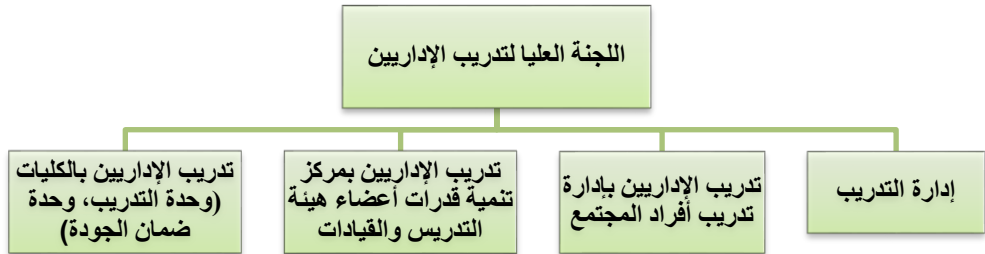
-مقاومة المسؤولين عن تنظيم التدريب سواءً بإدارة التدريب أو بالجهات الأخرى التي تنظم تدريبات للإداريين لتنفيذ البديل الإلكتروني. ويمكن التغلب على ذلك من خلال توضيح نتائج الدراسة الخاصة بوجود صعوبات في منظومة تدريب الإداريين الحالية.

-ضعف دافعية الإداريين المستهدف تدريبهم على الاشتراك في التدريبات الإلكترونية. ويمكن التغلب على ذلك بتوضيح مدى المرونة التي توفرها التدريبات الإلكترونية وتوفيرها للجهد والوقت بالنسبة للمتدرب ومراعاتها لظروفه الخاصة وظروف العمل.

ثالثاً: البديل الثاني الانتقالي لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

أطلقت الدراسة على البديل الثاني مسمى البديل الانتقالي نظراً إلى أنه في حد ذاته ليس فيه حل جذري لتغيير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، بل إنه يعتبر مرحلة انتقالية يمكن من خلالها تطوير المنظومة -وليس تغييرها- إلى أن يسهل تطبيق البديل الإصلاحي المعتمد على تغيير المنظومة من الأساس، وليس فقط

الاكتفاء بتطويرها. بالإضافة لذلك يمكن بعد تنفيذ البديل الإلكتروني السابق الإشارة إليه لتحويل منظومة تدريب الإداريين إلى منظومة إلكترونية اللجوء للبديل الانتقالي، حيث يكون اللجوء إلى البديل الانتقالي في حالة عدم القدرة على تغيير القوانين واللوائح المالية المنظمة للتدريب. ويرتكز البديل الانتقالي على تطوير عمل إدارة التدريب، مع استحداث لجنة عليا مركزية لإدارة الجهات التدريبية الأخرى الموجودة بالجامعة، انظر شكل (7) والتي تعمل كحلقة الوصل بين الجهات التدريبية المتعددة بالجامعة، لضمان عدم التكرار والتداخل والازدواجية بين البرامج التدريبية المقدمة



من تلك الجهات لتدريب الإداريين.

شكل (7) تطوير منظومة تدريب الإداريين عند اللجوء للبديل الانتقالي وطبقاً للشكل (7) يقترح البديل الانتقالي استحداث لجنة عليا تشكل من أمين عام الجامعة، ومدير إدارة التدريب بالجامعة، ومدير إدارة تدريب أفراد المجتمع، والمدير التنفيذي لمركز تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، والمديرين التنفيذيين لوحدات التدريب ووحدات ضمان الجودة بالكليات، وذلك لإدارة العملية التدريبية للإداريين. تعمل تلك اللجنة على وضع الخطط التدريبية للإداريين بشكل مركزي بمختلف القطاعات، ولضمان عدم تكرار البرامج التدريبية في كل الجهات التي تقدم برامج تدريبية للإداريين، وبالتالي تقليل الهدر في الوقت والجهد والنفقات. بالإضافة لتوحيد النماذج والاستمارات المستخدمة في كل جهة تقوم بالتدريب، سواءً الاستمارات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية، أو الاستبيانات الخاصة بتقييم جوانب العملية التدريبية المستخدمة في كل برنامج تدريبي، لتستوفي الشروط العلمية لأدوات القياس ومقاييس الاتجاهات. وذلك بما لا يتعارض مع طريقة تنظيم

التدريبات المتبعة بتلك الجهات. على أن يتم تشكيل اللجنة العليا لتدريب الإداريين من خلال مجلس الجامعة، وتحدد لها مهام محددة من خلال لائحة تنفيذية معتمدة تراعي عدم التعارض مع اللوائح الخاصة بالتدريب في كل جهة تدريبية بالجامعة، مثل لائحة إدارة التدريب، وإدارة تدريب أفراد المجتمع، ولائحة مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات وغير ذلك.

وبهذا يشير البديل الانتقالي إلى وجود كيان واحد ينظم تدريب الإداريين بالجامعة، مع الاحتفاظ بذات اللوائح المالية الخاصة بكل جهة تقدم التدريبات، تخطط لتدريب الإداريين ويحدد البرامج التدريبية الخاصة بتدريب الإداريين بشكل متكامل بين الإدارات والجهات المختلفة.

(1) أهداف البديل الانتقالي

يهدف البديل الانتقالي إلى تطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس من خلال تحقيق عدة أهداف، تتمثل في الآتي:

- تجنب التكرار والتداخل في عمل الجهات المختلفة التي تدرّب الإداريين بالجامعة.
- ربط أهداف التدريبات بالاحتياجات التدريبية للإداريين بمختلف القطاعات بالجامعة.
- زيادة الميزانية المخصصة لتدريب الإداريين والمسئول عنها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
- الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين من خلال الإدارات والأقسام والمتدربين أنفسهم.
- توحيد آليات تنظيم البرامج التدريبية بمختلف الجهات المنظمة لتدريبات الإداريين.
- زيادة مكافآت التدريب للمدربين القائمين بالتدريب.
- تقويم المحتوى التدريبي الذي يقدم في البرامج التدريبية، وربطه بالأهداف التدريبية لكل برنامج.
- الاهتمام بقياس مردود التدريب على بيئة العمل، من خلال المرءوسين، والزملاء في العمل، والجمهور المتعامل مع الإداري بعد تدريبيه.

- ربط نتائج التقويم السنوي لأداء الإداريين بالتدريبات التي تم اجتيازها، وربط كلاهما بمنظومة الترقيات.

(3) وصف البديل الانتقالي

يمكن وصف البديل الانتقالي المقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس من خلال مكونات منظومة التدريب والتي تتسق مع المحاور التي اشتملتها الدراسة الميدانية، وفي ما يلي توضيح لذلك.

أ- أهداف البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين بالجامعة يسعى البديل الانتقالي إلى أن تكون أهداف البرامج التدريبية محققة للاحتياجات التدريبية الخاصة بالإداريين، وذلك من خلال الآتي:

- أن يشترك في تحديد أهداف البرامج التدريبية الأطراف المعنية بالجامعة.
- أن تكون أهداف البرامج التدريبية الموجهة للإداريين، منطلقة من الاحتياجات التدريبية الخاصة بالإداريين.
- أن تقيم اللجنة العليا لتدريب الإداريين مدى تحقيق البرامج التدريبية للإداريين لأهدافها.

- نشر أهداف البرامج التدريبية الخاصة بالإداريين.
- مراجعة أهداف البرامج التدريبية بشكل دوري، بما يتلاءم مع المستجدات المحلية، والإقليمية، والدولية، وربطها بالأهداف الإستراتيجية للجامعة، من خلال اللجنة العليا لإدارة التدريب المقترحة.

- وضع آليات مناسبة للتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة التدريبية، من خلال متابعة وقياس مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها كل على حدة. ويتم تقويم البرامج التدريبية بعد انتهاء كل برنامج، على أن يتم تقويم الخطة التدريبية أثناء تنفيذها وفي نهاية كل عام أكاديمي، مع الاستفادة من نتائج التقويم في تخطيط الخطة التدريبية في العام التالي.

- الربط بين الخطة الإستراتيجية للجامعة 2015-2020، وخطط التدريب السنوية الخاصة بالإداريين، لتكون تلك الخطط التدريبية محققة لأهداف الخطة الإستراتيجية فيما يتعلق بتدريب الإداريين بالجامعة.

أما بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين، فيقترح عمل الآتي:

- الربط بين تحديد الاحتياجات التدريبية والخطة السنوية للتدريب.
- المرونة في خطة تدريب الإداريين السنوية؛ لتتوافق مع الاحتياجات التدريبية للإداريين، والتي قد تظهر خلال العام الأكاديمي، تحسباً لتغير الظروف التي يمكن أن تطرأ من إقرار بعض القوانين أو تعديل بعضها مما يستلزم تدريب الإداريين عليها.
- تجنب الشكلية والروتينية في إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين، مع تفعيل نماذج تحديد الاحتياجات المقترحة من الإدارة المركزية للتدريب.
- اشتقاق احتياجات التدريب الفعلية للإداريين من خلال كل من: رأي الإداري ورئيسه ومن حاجة العمل. ليكسبهم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة ليقوموا بمتطلبات الوظيفة.
- توحيد الاستمارات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية في الجهات التدريبية المختلفة.

ب- المحتوى التدريبي والأساليب التدريبية المستخدمة في التدريبات الخاصة

بالإداريين بالجامعة

- يقترح في البديل الانتقالي تطوير عدة أمور تتعلق بالمحتوى التدريبي والأساليب التدريبية، كالآتي:
- أن تعمل اللجنة العليا للتدريب على إيجاد آليات للتأكد من مدى ربط المحتوى التدريبي بالاحتياجات التدريبية للمتدربين من الإداريين. ويقترح تصميم حقائب تدريبية خاصة بكل برنامج تدريبي، محدد بها الموضوعات الخاصة بكل برنامج، حتى لا يتباين المحتوى بتغيير المدرب.
- أن تربط اللجنة العليا للتدريب المحتوى التدريبي لكل تدريب خاص بالإداريين مع الأهداف التدريبية ومع الاحتياجات التدريبية معاً.
- تجهيز المحتوى التدريبي للتدريبات الخاصة بالإداريين من خلال الإدارة العليا لتدريب الإداريين، بما لا يتعارض مع لوائح الجهات التدريبية داخل الجامعة.
- مراجعة الإدارة العليا للتدريب للحقائب التدريبية، للتأكد من أن المحتوى التدريبي يهدف إلى الارتقاء بمستوى أداء الإداريين فعلياً. ويتطلب ذلك التأكيد على

الاهتمام بالجوانب التطبيقية وربط المحتوى بالاحتياجات التدريبية للإداريين، وبهذا يتم مراعاة التوازن في محتوى التدريبات المقدمة للإداريين بين المعارف النظرية، والتطبيقات العملية؛ حتى يحقق التدريب أهدافه المنشودة.

- التأكد من تحقيق التكامل بين محتوى المادة التدريبية في البرنامج التدريبي الواحد، حتى لا يحدث تكرار لكل أو لبعض أجزاء المحتوى التدريبي أو التداخل بين موضوعات البرنامج التدريبي، باختلاف المدرب بذات البرنامج التدريبي؛ بل أن يكون هناك تكامل بين موضوعات التدريب. وبالتالي وجوب الاجتماع مع مدربي كل برنامج لمناقشة المحتوى التدريبي قبل تنفيذ التدريبات.

- أن يراعى عند تحديد محتوى البرامج التدريبية إمكانات وقدرات واستعدادات المتدربين من الإداريين، وطبيعة الإدارات التي يعملون بها. وبالتالي اختيار المدرب المناسب طبقاً لطبيعة كل برنامج تدريبي.

- عدم الاكتفاء باستخدام الأساليب النظرية في التدريبات الموجهة للإداريين، والمعتمدة على طريقة المحاضرة والمناقشة. وتعزيز الأساليب التي تهتم بالعمل في مجموعات سواء المجموعات المتجانسة أو غير المتجانسة، مما يستلزم تدريب المدربين على استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تفاعل المتدرب.

- إمداد المتدربين من الإداريين بمحتوى التدريبات للرجوع إليها عند الحاجة.

ج- اختيار المدربين في التدريبات الخاصة بالإداريين بالجامعة

بناءً على نتائج الدراسة الحالية وتحليل منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، فيقترح في البديل الانتقالي تطوير عدة أمور تتعلق باختيار المدربين، كالاتي:

- إعداد الكوادر التدريبية اللازمة من المدربين، وخاصة من الإداريين من ذوي الخبرة المهنية دون الخبرة التدريبية، بإلحاق الكوادر التدريبية ببرامج تأهيل للمدربين مثل TOT، عن طريق مركز تنمية أعضاء هيئة التدريس والقيادات والذي نظم مسبقاً مثل تلك البرامج بالتعاون مع المجلس الدولي للمدربين المعتمدين IBCT.

- قيام اللجنة العليا لتدريب الإداريين بتحديد معايير وشروط محددة خاصة باختيار المدربين سواءً من أساتذة الجامعة أو من الإداريين من ذوي الخبرة أو من خارج الجامعة.

- زيادة المكافآت الخاصة بالمدرسين، فيما لا يتعارض مع اللوائح المالية الخاصة بذلك. ويقترح تخصيص حوافز مالية للمتميزين من المدرسين، والذين يحصلون على نتائج تقييم عالية على أدائهم التدريبي من خلال آراء المتدربين من الإداريين. ويقترح زيادة تلك الحوافز من خلال زيادة المخصصات المالية لإدارة التدريب عن طريق الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

- عمل إفادات للمدرسين أو شهادات تقدير كدليل على قيامهم بالتدريب، وخاصة أعضاء هيئة التدريس منهم، وذلك لاستخدامها في السيرة الذاتية وفي الترقيات كأشطة تدريبية. وفي ذلك جذب وتحفيز للمدرسين من أعضاء هيئة التدريس.

- حصر بالمدرسين المؤهلين بالجامعة سواء من أساتذة الجامعة ومن الإداريين من ذوي الخبرة، وخصوصًا الحاصلين منهم على TOT ، وأيضًا من المدرسين من ذوي الخبرات من خارج الجامعة. ويقترح ربط ذلك بنتائج تقييم المدرسين، حيث يمكن أن يتم وضع ترتيب للمدرسين Ranking طبقًا لكفاءتهم من خلال نتائج قياس الأداء التي تعتمد على آراء المتدربين من الإداريين.

- تطوير أساليب تقييم المدرسين من خلال استخدام أدوات القياس المتنوعة، لقياس درجة ممارسته لمهارات التدريب وتحديد كفاءته كمدرّب، وكذلك قياس سماته وقدراته الشخصية، والمهنية، والعلمية.

- توحيد اللجنة العليا لتدريب الإداريين لأدوات قياس وتقييم أداء المدرب على مستوى جميع الجهات التدريبية، ويمكن في ذلك الاستعانة بخبرات بعض المتخصصين في هذا المجال، خاصة من بعض الأقسام بكليات التربية والتجارة، لتصميم أدوات قياس مناسبة؛ يسهل تطبيقها وتحليلها إحصائيًا.

د- الجوانب التنظيمية للبرامج التدريبية للإداريين

يقترح تطوير الجوانب التنظيمية الخاصة ببرامج تدريب الإداريين كما يلي:

- قيام اللجنة العليا لتدريب الإداريين بتنظيم التدريب الخاص بالإداريين بشكل مركزي، إلا أن التنفيذ يمكن أن يكون لا مركزيًا. حيث يتم وضع خطة تدريبية سنوية عامة لتدريب أكبر عدد ممكن من الإداريين المستهدفين طبقًا للاحتياجات التدريبية المرصودة، ويشق من هذه الخطة العامة الخطط الخاصة بالبرامج التدريبية للإداريين بكل جهة تدريبية، على أن يتم ذلك بشكل متكامل بين تلك الجهات. فعلى

سبيل المثال يوضع في الخطة العامة برنامج لتدريب أمناء المعامل على قواعد الأمن والسلامة في مكان العمل، وبالتالي ينفذ هذا البرنامج التدريبي عن طريق وحدة التدريب بكلية الطب البيطري مثلاً، على أن يستهدف التدريب كلاً من أمناء المعامل العاملين بكليات الصيدلة والطب البيطري والطب والعلوم وغيرها من الكليات التي تحتاج لتدريب تلك الفئة. وهكذا يتم تصميم خطة عامة تنفذ بشكل غير مركزي من خلال جميع الجهات المختصة بالتدريب دون تكرار أو تداخل.

- عقد اجتماعات دورية بين المسؤولين عن التدريبات بالجهات المختلفة بالجامعة، وذلك لضمان التواصل الفعال والاتساق بين تنفيذ الخطة المركزية لتدريب الإداريين مع الخطط الفرعية للجهات المختلفة التي تقدم تدريبات للإداريين.

- أن تراعي التدريبات المقدمة للإداريين ظروف عمل الإداريين المرشحين وطبيعة الأقسام الإدارية التي يعملون بها، وذلك عند وضع الخطة الزمنية للتدريبات. فمثلاً يراعى عدم تنظيم برامج تدريبية للعاملين بشئون الطلاب قرب الامتحانات أو عند بداية أو نهاية العام الدراسي، ولا يتم تنظيم تدريبات للعاملين بالشئون المالية والاستحقاقات قرب نهاية السنة المالية، وهكذا.

- عمل حصر للإداريين الذين تم تدريبهم، بحيث تتضح الدورات التدريبية التي ينبغي أن يلتحق بها كل إداري طبقاً لطبيعة عمله ولغرض الترقى الوظيفي لضمان التحاق الإداري نفسه بمجموعة متنوعة من التدريبات، فلا يتكرر حضور ذات الإداري لنفس التدريب أكثر من مرة، إلا لأسباب منطقية كوجود مستجدات في محتوى التدريب مثلاً.

هـ- متابعة وتقييم البرامج التدريبية للإداريين

يقترح في البديل الانتقالي عدة أمور تتعلق بالمتابعة والتقييم، تتمثل في الآتي:
- إيجاد اللجنة العليا للتدريب آليات موحدة لمتابعة وتقييم البرامج التدريبية الخاصة بالإداريين، تحدد فيها مقاييس مصممة بطريقة علمية للتأكد من أن المحتوى التدريبي يلبي الاحتياجات التدريبية، ومراجعة نتائج التقييم الخاصة بالمحتوى التدريبي وجودته.

- أن يكون تقييم البرامج التدريبية عملية شاملة لكافة جوانب العملية التدريبية؛ من تقييم لمدى تحقق أهداف التدريب، وتقييم للمحتوى التدريبي والأساليب التدريبية،

وتقويم للمدرب وتقويم للمتدرب وتقويم لمدى فعالية الجوانب التنظيمية، وغير ذلك. من خلال أدوات موحدة تطبق بجميع الجهات التدريبية، ويراجعها اللجنة العليا للتدريب.

-تبنى الأساليب العلمية والموضوعية عند تقويم البرنامج التدريبي من قبل المتدربين، مثل استخدام Servqual. ويمكن الاستعانة بالدراسات العلمية الخاصة بذلك، من خلال تواصل اللجنة العليا للتدريب مع بعض الأقسام بكلية التجارة وبعض الأقسام بكلية التربية بالجامعة.

-بالنسبة لتقويم المتدرب قبل التدريب وأثنائه وبعده، يقترح تنوع وتعدد أساليب التقويم المستخدمة في تقويم أدائه، ومن ذلك تقويم أداء الإداري أثناء البرنامج التدريبي وقياس مدى تفاعله مع المدرب من خلال المدرب نفسه، وذلك باستخدام الأسئلة المباشرة أو غير المباشرة أو إعداد المتدرب لبعض المهام وغير ذلك من وسائل متعددة. وكذلك تقويم مردود التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبي من خلال متابعة الإداري في مكان عمله.

-ربط نتائج تقويم مردود التدريب على كفاءة الإداري بالتقارير السنوية الخاصة بتقويم أداء الإداريين بشكل حقيقي.

-مشاركة كافة الأطراف في عملية تقويم البرنامج التدريبي، سواء في بداية البرنامج، أم في أثناء البرنامج التدريبي، أم في نهايته؛ سواءً من خلال المدرب أو المتدرب أو من خلال المسئول عن تنظيم التدريب.

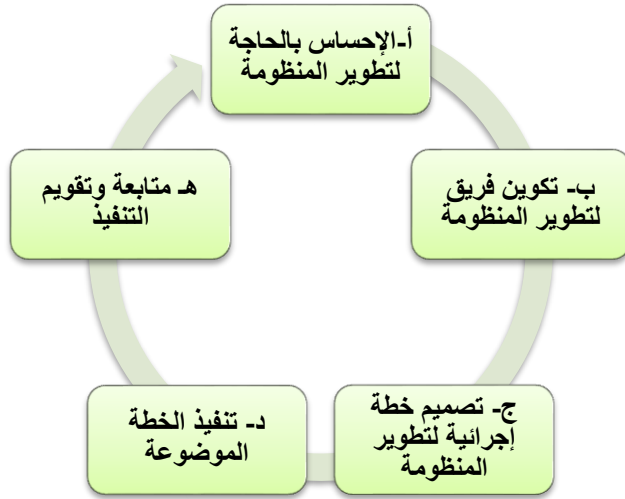
-متابعة مردود البرامج التدريبية على الإداريين من المتدربين، باستخدام وسائل متنوعة ومتكاملة لإعطاء الصورة الكاملة عن مردود التدريب، ومن ذلك الملاحظة الميدانية لأداء الإداري، وتقارير الرؤساء المباشرين في العمل، والمقابلات الشخصية سواءً مع الإداري المتدرب أو مع زملائه في العمل، وأيضًا تقويم أثر التدريب من خلال استطلاع رأي الجمهور الذي يتعامل مع الإداري الذي تم تدريبه قبل وبعد التدريب لمعرفة ما إذا كان للتدريب مردود إيجابي على أداء الإداري.

-وضع اللجنة العليا لتدريب الإداريين آليات ملزمة ومفعلة لقياس مردود التدريب، ومتابعة مدى التزام الجهات التدريبية بتنفيذ ذلك. ومن تلك الآليات إلزام

الإدارات باستيفاء استمارات قياس مردود التدريب من خلال كل من الرؤساء، والزملاء، والجمهور المتعامل مع الإداري طبقاً لطبيعة عمله.

(3) مراحل تطبيق البديل الانتقالي ومتطلبات تنفيذ كل مرحلة

تقترح الدراسة الحالية تنفيذ البديل الانتقالي لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس عن طريق خمس مراحل، تتمثل في مرحلة الإحساس بالحاجة لتطوير المنظومة، وتكوين فريق لتطوير المنظومة، وتصميم خطة إجرائية لتطوير المنظومة، وتنفيذ الخطة الموضوعية، ومتابعة وتقييم تنفيذ الخطة، انظر شكل (8) من إعداد الباحثة.



شكل (8) مراحل تطبيق البديل الانتقالي لتطوير منظومة تدريب الإداريين

ومن خلال شكل (8) يظهر أن تلك المراحل الخمس تتكامل مع بعضها، وفي كل مرحلة من المراحل المقترحة يوجد متطلبات معينة تتفق وكل مرحلة، كما سيفصل ذلك فيما يلي.

أ- المرحلة الأولى: الإحساس بالحاجة لتطوير منظومة تدريب الإداريين

كي يتم البدء في تطوير منظومة تدريب الإداريين ينبغي أن تكون الإدارة العليا بالجامعة راغبة في إحداث هذا التطوير انطلاقاً من شعورها بالحاجة إليه، وضعف رضاها عن المنظومة الحالية للتدريب. ويمكن عمل ذلك من خلال الآتي:

- عرض ملخص نتائج الدراسة الحالية على المسؤولين عن وحدات ومراكز تدريب الإداريين بالجامعة، لبيان حقيقة وجود صعوبات تواجه تلك المنظومة، من خلال دراسة علمية ميدانية.

-إقناع القيادات العليا بأهمية تطوير منظومة تدريب الإداريين، ومما ييسر ذلك عضوية الباحثة لبعض اللجان العليا بالجامعة مثل لجنة تطوير التعليم وعضوية لجنة الدعم الطلابي بالجامعة برئاسة نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب، وعضوية مركز ضمان الجودة والاعتماد وعضوية لجنة شباب الباحثين وهو مايقع تحت إشراف نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث، مما ييسر التفاعل المباشر بالقيادات العليا بالجامعة.

-توجد بعض المؤشرات على أن هناك رغبة أكيدة من جهة القيادة العليا بالجامعة في إحداث تطوير في منظومة التدريب عمومًا، ولمنظومة تدريب الإداريين كمنظومة فرعية على وجه الخصوص. ومن الأدلة على ذلك مناقشة موضوع تطوير منظومة التدريب بأحد مجالس الجامعة، واجتماع عدد من القيادة العليا بالجامعة بهدف تطوير المنظومة.

ب-المرحلة الثانية: تكوين فريق لتطوير منظومة تدريب الإداريين

تتمثل المرحلة الثانية في تحديد فريق لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، ويقترح في ذلك ما يلي:

-أن يتم تشكيل فريق تطوير منظومة تدريب الإداريين من خلال تكليف رسمي من رئيس الجامعة، بموافقة مجلس الجامعة، على أن يحدد له إطارًا زمنيًا لانتهاء من وضع خطة لتطوير المنظومة.

-أن يتكون الفريق المقترح ممن لديهم الخبرة في مجال تدريب الإداريين بالجامعة، على أن يشترك معهم المسؤولون التنفيذيون عن التدريب مثل مدير إدارة التدريب، ومدير إدارة تدريب أفراد المجتمع، ومدير مركز تطوير التعليم، ويشترك معهم نواب رئيس الجامعة الثلاثة، وأمين عام الجامعة، وعدد من ممثلي مديري وحدات الجودة ووحدات التدريب بالكليات، وأمناء الكليات.

-أن يرأس فريق تطوير منظومة تدريب الإداريين مستشار رئيس الجامعة للتنمية الإدارية والتدريب والجودة والتطوير، وهو منصب تم استحداثه في العام الحالي 2016؛ نتيجة لقناعة القيادة العليا بأهمية تطوير الجامعة بشكل علمي وإجرائي.

- أن يكون فريق التطوير مسئولاً عن اقتراح آليات محددة يمكن من خلالها تنظيم عمل جهات التدريب المختلفة بهدف تطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة.

ج- المرحلة الثالثة: تصميم خطة إجرائية لتطوير منظومة تدريب الإداريين

تتمثل تلك المرحلة في وضع خطة تنفيذية Action Plan بشكل إجرائي لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة مرتبطة بالخطة الإستراتيجية للجامعة 2015-2020. ويحدد بها الآليات المختلفة لتطوير المنظومة، وذلك من خلال الآتي:

- تحديد الأهداف العامة للتطوير، على أن تقسم تلك الأهداف إلى أهداف إجرائية محددة، لكل منها عدة أنشطة إجرائية يمكن من خلالها تحقيق كل هدف إجرائي. ولكل نشاط تنفيذ يتحدد الجهة المسؤولة عن تنفيذه وكيفية تنفيذه، وصفة من سيقوم بالتنفيذ، والزمن اللازم لتنفيذه والموارد سواء المادية أو البشرية اللازمة لتنفيذ كل نشاط، وبالتالي تحديد مؤشرات التنفيذ، والتي من خلالها يمكن القيام بعملية المتابعة والتقييم والمراجعة لمدى تنفيذ كل نشاط، ومدى تحقق كل هدف إجرائي.

- تصميم الخطة الموضوعية من خلال إشراك أكبر عدد من التنفيذيين، ممن يمكن أن ينضموا إلى فريق تطوير منظومة تدريب الإداريين، وفي ذلك مراجعة لإمكانية تصميم الخطة المقترحة في المقام الأول، وأيضاً تهيئة لمختلف الجهات والأفراد الذين سينفذون خطة التطوير ليتقبلوا لإجراءات التي سيتم تطبيقها إذا ما شاركوا في تصميم الخطة التنفيذية.

-مراجعة للخطة قبل تنفيذها من خلال مشاركة الأطراف المعنية، ومن ذلك نواب رئيس الجامعة. ومنهم نائب رئيس الجامعة لشئون المجتمع وتنمية البيئة، لضمان تنفيذ الخطة الموضوعية من جهة إدارة تدريب أفراد المجتمع والتي تقدم دورات تدريبية للإداريين والتي يشرف عليها. وأيضاً نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث، ومدير مركز تطوير التعليم الجامعي. بالإضافة إلى نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب، والذي أثبتت الدراسة الميدانية عدم وجود كيان تدريبي خاص بتدريب الإداريين بقطاع شئون التعليم والطلاب، وبالتالي يجب مشاركته في التخطيط لتدريبات الإداريين.

- الموافقة على خطة التطوير بعد مراجعتها، حتى يتم اعتمادها بشكل رسمي من خلال مجلس الجامعة؛ ضمانًا لتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطوير المنظومة من جهة الجامعة، وضمنًا لجدية القائمين بالتطوير من جهة أخرى.

د- المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة الموضوعية لمنظومة تدريب الإداريين

في مرحلة تنفيذ خطة تطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، يقترح عمل الآتي:

- تنفيذ خطة تطوير منظومة تدريب الإداريين، وتنفيذ من خلالها برامج تدريبية تقدمها الجهات المسؤولة عن تنظيم تدريبات الإداريين، مع تجنب التكرار في البرامج التدريبية وموضوعات كل برنامج.

- استثمار تمويل الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة لتدريب الإداريين بشكل فعال، مع العمل على زيادة المخصصات المالية المحددة لإدارة التدريب.

- الاستخدام الموحد للاستثمارات والاستبيانات والاستقصاءات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية أو الخاصة بتقويم جوانب التدريب المختلفة، وذلك من خلال استثمار الخبرات العلمية بالجامعة من أقسام القياس والتقويم أو أقسام الإدارة سواءً بكلية التربية أو بكلية التجارة والتي يمكن أن تصمم مثل تلك الأدوات بشكل علمي.

- تنفيذ برامج تدريب الإداريين بالجامعة أو خارجها، انطلاقًا من الاحتياجات الفعلية للفئات المستهدفة.

- عمل دورات توعوية للإداريين، لزيادة دافعيتهم لحضور الدورات التدريبية وربط ذلك بالترقي من خلال ربط نتائج تقويم مردود التدريب لكل إداري بالتقارير السنوية للأداء، مع تشجيع المتدربين المتميزين من الإداريين، والذين طوروا في عملهم نتيجة التدريبات التي تلقوها، مما حسن من أدائهم في عملهم.

- استخدام أساليب تدريبية متنوعة لتحقيق أهداف كل برنامج تدريبي، وبحسب طبيعة عمل الإداريين المستهدفين من التدريب.

- تدريب المدربين بالجامعة سواءً من أعضاء هيئة التدريس أو من الإداريين من ذوي الخبرة، ووضع آليات لإنتاج كوادر تدريبية بالجامعة وتدريبهم بشكل علمي يخدم العملية التدريبية بالجامعة.

هـ- المرحلة الخامسة: متابعة وتقييم تنفيذ خطة تطوير منظومة تدريب

الإداريين

تتمثل المرحلة الخامسة لتطوير منظومة تدريب الإداريين في متابعة وتقييم مدى تحقيق أهداف الخطة التنفيذية للتطوير، وذلك من خلال الآتي:

- استخدام أدوات قياس محددة مرتبطة بمؤشرات الأداء التي تم تحديدها مسبقاً في خطة تطوير منظومة تدريب الإداريين، للدلالة على تنفيذ كل نشاط من أنشطة الخطة، وبالتالي تقييم كل خطوة من خطوات التطوير.

- التأكد من أن البرامج التدريبية المقدمة للإداريين تراعي كون التدريب تراكمياً ومستمرًا ومتدرجاً وشاملاً. بأن يبدأ مع الإداري في بداية عمله الوظيفي ويستمر أثناء عمله، ويبدأ من المهارات الأكثر سهولة إلى الأكثر صعوبة، وشاملاً حيث لا يقتصر على فئة معينة من الإداريين، بل أن يوجه لجميع المستويات الإدارية في جميع الإدارات والأقسام بالإدارة المركزية والكلية.

- متابعة مدى الالتزام بقياس مردود التدريب على الإداريين وتحسينه للأداء.

- توحيد طرق تقييم المدرب والمتدرب أثناء وبعد التدريب مباشرة، وتقييم البرنامج التدريبي والنواحي التنظيمية لكل برنامج تدريبي.

- عمل التغذية الراجعة Feedback لفريق التطوير؛ لتعديل أي من المدخلات أو العمليات بمنظومة التدريب للحصول على مخرجات جيدة، متمثلة في إداريين قد تدربوا وتحسن أدائهم الإداري في أماكن عملهم بطريقة مفاسه علمياً. ويستلزم ذلك رفع تقارير دورية لفريق التطوير من خلال من يقوم بعملية المتابعة والتقييم، ليتم معالجة أوجه القصور وتدعيم نقاط القوة.

(4) الصعوبات المتوقعة عند تطبيق البديل الانتقالي وسبل التغلب عليها

يتوقع وجود بعض الصعوبات عند تطبيق البديل الانتقالي لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، وفيما يلي تحديد لأبرزها، واقتراح بعض السبل للتغلب عليها:

- مقاومة بعض المسؤولين عن تنظيم التدريب سواءً على مستوى الجامعة أو على مستوى الكليات لسبل التطوير المقترحة في البديل الانتقالي. ويمكن التغلب على ذلك من خلال إشراك أكبر عدد ممكن من المعنيين بالعملية التدريبية وتوسعة

المناقشات واللقاءات مع هؤلاء المسؤولين وتوضيح بعض النتائج الخاصة بالدراسة الحالية أو دراسات أخرى شبيهة لبيان الحاجة إلى التطوير، وأن الهدف من رصد واقع منظومة تدريب الإداريين واكتشاف الصعوبات التي يواجهها لا يعني اتهامهم بالتقصير في عملهم الحالي، ولكنه مساعدة لهم في تطوير المنظومة وتحسين العائد منها. والتأكيد على كونهم شركاء في هذا الجهد التطويري.

-تعارض آليات التطوير مع اللوائح الخاصة بتدريب الإداريين والتي تصدرها إدارة التدريب بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. وبما أن البديل الانتقالي يعتمد في فلسفته على عدم التغيير الجذري فيما هو كائن بالفعل في منظومة تدريب الإداريين، وخاصة فيما يتعلق بإدارة التدريب والتي يشرف عليها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، لذا يقترح إشراك ممثلين من الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بالجامعة وممثلين من قطاع التدريب بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في عملية التطوير المقترحة، ضماناً لتقليل الخلاف مع النظام الخاص بهم.

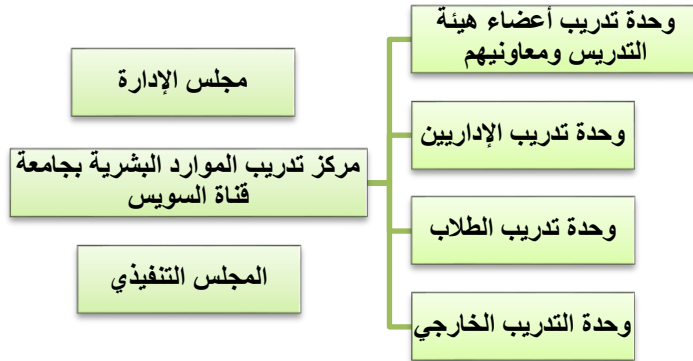
-ضعف دافعية الإداريين المستهدف تدريبهم على الاشتراك في التدريبات وخاصة بعد إحداث بعض التعديلات التي تلزم الإداريين بالحضور الفعال في التدريبات. ويمكن التغلب على ذلك بتحفيز الإداريين على حضور التدريبات عن طريق ربط نتائج التدريب بالتقارير السنوية للأداء، ويمكن زيادة دافعية الإداريين لحضور التدريبات إذا ما تم تنظيم محتوى البرامج التدريبية انطلاقاً من احتياجاتهم التدريبية تبعاً لطبيعة العمل الإداري الذي يقومون به، وخاصة إذا ما تم مراعاة اختيار مواعيد التدريب لتناسب مع ظروف الإداريين ومع طبيعة عملهم.

-قلة الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها الجامعة والمخصصة لتدريب الإداريين، ويمكن التغلب على ذلك من خلال البحث عن مصادر تمويل إضافية، خاصة إذا ما تم عمل خطة لزيادة المخصصات المالية لإدارة التدريب من خلال الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مع الاهتمام بتأهيل الكوادر التدريبية لتوفير المدربين اللازمين للعملية التدريبية من داخل الجامعة.

رابعاً: البديل الثالث الإصلاحي لتغيير منظومة التدريب بالجامعة

يعتمد البديل الإصلاحي لمنظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس على إحداث تغيير-وليس فقط تطويراً- في تلك المنظومة الفرعية، وذلك من خلال إعادة

هيكله منظومة التدريب بالجامعة ككل، والتي تتضمن تدريب كل من الإداريين وتدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتدريب الطلاب. وبهذا يكون الهدف ليس فقط تطوير منظومة تدريب الإداريين كما هو الحال في البديل الانتقالي؛ بل الهدف هو إحداث تغيير جذري شامل لكل أشكال ومستويات وجهات التدريب بالجامعة. ويمكن تنفيذ البديل الإصلاحي في حالة القدرة على تعديل اللوائح المالية والتشريعات المتعلقة بالعملية التدريبية بالجامعة في الجهات المسؤولة عن تدريب جميع الفئات بالجامعة. وقد توصلت الباحثة للبديل الإصلاحي من خلال دراسة نظم التدريب المطبقة في بعض الجامعات المتقدمة، مع تطويع لبعض سمات تلك الخبرات فيما يتناسب مع الواقع الميداني الذي كشفت عنه الدراسة الحالية من نتائج عن منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس. ويعتمد البديل الإصلاحي على فكرة ضم تدريب الفئات الثلاثة من أعضاء هيئة تدريس والإداريين وطلاب في كيان تدريبي واحد، يقترح أن يطلق عليه "مركز تدريب الموارد البشرية بجامعة قناة السويس"، انظر شكل (9).



شكل (9) منظومة التدريب بجامعة قناة السويس في حالة اللجوء للبديل الإصلاحي ويتبين من شكل (9) أن البديل الإصلاحي يركز على ضم جميع الجهات المسؤولة عن التدريب عمومًا في الجامعة إلى منظومة واحدة من خلال مركز تدريب الموارد البشرية بالجامعة، والمقترح أن ينقسم في هيكلته إلى أربع وحدات. تتمثل تلك الوحدات في وحدة تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ووحدة تدريب الإداريين، ووحدة تدريب الطلاب، ووحدة التدريب الخارجي. وبهذا ستكون كل وحدة مسؤولة عن تنظيم التدريبات الخاصة بكل فئة من فئات المستفيدين الداخليين

Internal Stakeholders بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والإداريين، والطلاب، بالإضافة إلى تقديم التدريبات للمستفيدين الخارجيين External Stakeholders من خريجين وموظفين بمختلف القطاعات والوزارات والهيئات، وذلك عن طريق وحدة التدريب الخارجي، وهي الوحدة التي تستهدف تدريب من هم من خارج المجتمع الجامعي، وهي بهذا تتشابه لحد ما مع إدارة تدريب أفراد المجتمع الموجودة في النظام الحالي بالجامعة، إلا أنها تختلف عنها في أنها تضم في الفئات التي يمكن أن تدريبها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ممن هم من خارج الجامعة ومن طلاب جامعات أخرى لا ينتمون لجامعة قناة السويس. ويدير مركز تنمية الموارد البشرية المجلس التنفيذي للمركز، والذي يشرف على عمله مجلس إدارة المركز، ويتكون الهيكل الإداري المقترح لمركز تنمية الموارد البشرية، من مجلس إدارة المركز والذي يشرف على المجلس التنفيذي للمركز، ويتكون مجلس الإدارة من رئيس الجامعة ونواب رئيس الجامعة الثلاثة، وأمين عام الجامعة والمدير العام لمركز التدريب وممثلين لعمداء الكليات وممثلين لمدراء وحدات ضمان الجودة وممثلين لمدراء وحدات التدريب بالكليات وممثل لاتحاد الطلاب. أما المجلس التنفيذي للمركز، فهو ما يقوم بالعمل التنفيذي الفعلي في مركز تدريب الموارد البشرية ويتكون من المدير العام لمركز التدريب، مع أربعة مديرين لوحدات التدريب المكونة للمركز. تشمل وحدة التدريب الخارجي، ووحدة تدريب الإداريين، ووحدة تدريب أعضاء هيئة التدريس، ووحدة تدريب الطلاب. مع تحديد صلاحيات كل فرد من أفراد الهيكل الإداري بكل وحدة تدريب من الوحدات الأربع المزمع إنشاؤها؛ وذلك تجنباً للتداخل في الاختصاصات بين الوحدات، وضماناً للتكامل والتنسيق بين عمل تلك الوحدات، وهو الهدف الأساسي من ضمها معاً في مركز واحد. وفيما يلي توضيح لأهداف البديل الإصلاحي المقترح.

(1) أهداف البديل الإصلاحي

يهدف البديل الإصلاحي المقترح تنفيذه لتغيير منظومة التدريب بالجامعة إلى

الآتي:

- إنشاء مركز تدريب الموارد البشرية، واعتماد هذا المركز من خلال الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

-وضع لائحة تنظيمية لمركز تدريب الموارد البشرية بالجامعة، متسقة مع القواعد العامة المنظمة للتدريب التي حددها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة⁽¹³⁰⁾.
-الربط بين الخطة الإستراتيجية للجامعة وتنمية مواردها البشرية من إداريين وأعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم والطلاب.

-تقديم تدريبات مجانية لجميع فئات المستفيدين الداخليين بالجامعة، في مقابل تقديم تدريبات بأجر للمستفيدين الخارجيين. وفي ذلك تشجيع لكل المنتمين للجامعة على الالتحاق بالتدريبات المجانية. وفي ذات الوقت تقديم الدورات بأجر للمستفيدين الخارجيين يزيد من المورد المالية للمركز، ليتم مستقبلاً تمويل المركز ذاتياً.
-تقديم تدريبات متخصصة متنوعة للمستفيدين الخارجيين. وذلك طبقاً لطلبهم والتي تسمى "البرامج التدريبية المفصلة" Tailor-made training programmes. على أن تزيد كلفة البرنامج التدريبي المفصل والذي تطلبه مؤسسة أو هيئة أو مديرية أو وزارة ما من المستفيدين الخارجيين، نتيجة تفصيل التدريب طبقاً لشروط تلك الجهة.

-زيادة ميزانية التدريب المخصصة من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. وذلك من خلال العمل على اعتبار فئة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من العاملين بالدولة، وبالتالي قيام الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بتخصيص ميزانيات لتدريب تلك الفئة بالجامعة.

-التخطيط المركزي لجميع لبرامج التدريبية التي تقدمها الجامعة من خلال مركز تدريب الموارد البشرية ويمكن عمل ذلك من خلال وضع خطة تدريبية عامة بها مصفوفات التدريب لكل فئة من فئات المتدربين لتحقيق الأهداف التدريبية، والتي هي بدورها محددة بناءً على الاحتياجات التدريبية لكل فئة. ضماناً لتجنب التكرار في البرامج التدريبية المقدمة لجميع الفئات، وللإداريين خصوصاً.

-تقوية الروابط بين الجامعة والجهات الخارجية من وزارات وهيئات مختلفة. حيث يعد تقديم تدريبات للمستفيدين الخارجيين من خلال الخبرات التدريبية المتوفرة بالجامعة خدمة لتلك الهيئات والوزارات. خاصة وأن موقع الجامعة بمدينة الإسمايلية، يمكنها من تقديم خدماتها التدريبية للعديد من الجهات، مثل تدريب المعلمين والإداريين بمديرية التربية والتعليم والمدارس الخاصة، بالتعاون مع مدرسين

متخصصين من كلية التربية، وتدريب العاملين بهيئة قناة السويس من خلال المتخصصين من كلية الهندسة والعلوم، وتدريب العاملين بمديريات الزراعة والكهرباء وغيرها من خلال المتخصصين من كلية الزراعة والعلوم، وغير ذلك.

(2) وصف البديل الإصلاحي

يمكن وصف البديل الإصلاحي المقترح لتغيير منظومة التدريب بجامعة قناة السويس من خلال عدة محاور فرعية، تتمثل في أهداف البرامج التدريبية وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد المحتوى التدريبي والأساليب التدريبية، وطرق اختيار المدربين، والجوانب التنظيمية للبرامج المقدمة، وطرق متابعة وتقييم التي يمكن أن تستخدم في البديل الإصلاحي المقترح، وفيما يلي توضيح لذلك.

أ- أهداف البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية

في البديل الإصلاحي المقترح تركز أهداف البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية على النقاط التالية:

- التكامل بين أهداف البرامج التدريبية المقدمة للفئات المستهدفة من المستفيدين الداخليين من إداريين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ومن طلاب، وأيضاً من المستفيدين الخارجيين بعد استطلاع رأي الجهات المختلفة من خارج الجامعة. وذلك من خلال تصميم الخطة التدريبية العامة سنوياً، محدد بها مصفوفات التدريب لكل فئة من فئات المتدربين لتحقيق أهداف تدريبية محددة، وبهذا يتم تجنب التداخل والتكرار في البرامج المقدمة بمركز التدريب المقترح إنشاؤه.

- أن تحدد أهداف كل برنامج تدريبي بحيث تكون مرتبطة بالاحتياجات التدريبية التي تحدد لكل فئة من الفئات المستهدفة من المتدربين سواء من المستفيدين الداخليين أو الخارجيين.

- إيجاد آليات لتحديد الاحتياجات التدريبية لكل فئة من الفئات المستهدفة بشكل فعال، بحيث لا يتم وضع أي برنامج تدريبي في الخطة التدريبية السنوية إلا بعد التأكد من أنه يلبي الاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة. ومن تلك الآليات أنه عند تدريب القيادات مثلاً يمكن مقارنة توصيف وظائف الفئة المستهدف تدريبها بخبراتهم الفعلية، أو تحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين من خلال تحليل تقارير الأداء السنوية الخاصة بكل منهم، كما يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للطلاب

وأعضاء هيئة التدريس عن طريق توزيع استمارات تحديد الاحتياجات خاصة بكل فئة لتحديد ما يحتاجونه من تدريبات.

-استهداف بعض البرامج التدريبية لعدة فئات معًا في ذات التدريب، مثل الإداريين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، إذا ما كانت الاحتياجات التدريبية لكلا الفئتين واحدة؛ وذلك لضمان عدم التكرار أو التداخل بين بعض البرامج التدريبية.

-توحيد الاستمارات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية لكل فئة من الفئات المستهدف تدريبها، مع الاستعانة بالمتخصصين بالجامعة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية للخروج باستمارات مصممة بشكل علمي، ثم تحليلها وربطها بأهداف البرامج التدريبية وبالتالي بالخطط التدريبية بشكل مركزي بالنسبة للفئات المتنوعة التي سيتم تدريبها. وبالتالي عند تجمع العدد المناسب الذي يحتاج برنامج تدريبي ما، تعده الجامعة وتتواصل مع المتدربين لإبلاغهم بإتاحة التدريبات التي طلبوها.

ب-المحتوى التدريبي والأساليب التدريبية المستخدمة في التدريبات بالجامعة

يقترح البديل الإصلاحي أن يتم تغيير في منظومة التدريب، بحيث يكون المحتوى التدريبي والأساليب التدريبية محققًا للآتي:

-تناسب المحتوى التدريبي لكل برنامج مع أهدافه، ومع نوعية المتدربين خاصة من تنوع تلك الفئات، ومع الاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة من التدريب باختلافهم. وبالتالي استخدام الأساليب التدريبية التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف.

-استخدام أساليب تدريبية حديثة، مع اللجوء للتدريبات On-Line Training وخاصة بالنسبة للمتدربين من خارج الجامعة.

-اختيار أساليب التدريب ومحتوى المواد التدريبية المناسبة لفئة التي يتم تدريبها، ضمانًا لنجاح التدريبات.

-الحرص على تنظيم المادة التدريبية وموضوعاتها بكل برنامج بشكل يتجنب التكرار والتداخل بين الموضوعات بذات البرنامج التدريبي، أو بين البرامج التدريبية بعضها وبعض.

-وجود آليات لتقويم مدى مناسبة المحتوى التدريبي والأساليب المستخدمة في التدريب للفئة المستهدفة، ومدى تحقيقها لأهداف كل برنامج تدريبي. على أن يقوم

المجلس التنفيذي لمركز تدريب الموارد البشرية المقترح إنشاؤه برفع تقارير دورية لمجلس إدارة المركز بنتائج هذا التقييم؛ بغرض التحسين المستقبلي للبرامج التدريبية التي ينظمها ويخطط لها المركز.

ج-اختيار المدربين

يقترح البديل الإصلاحي أن يتم اختيار المدربين بناءً على معايير محددة، ويقترح لعمل ذلك عدة أمور ينبغي توافرها، ومنها الآتي:

-حصر بالمدربين من الخبرات المتوافرة بالجامعة من مختلف التخصصات، سواء كانوا من الإداريين من ذوي الخبرة أو من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين أو حتى من الطلاب الذين يمكن تأهيلهم لتدريب زملائهم في التدريبات الطلابية. ويربط بهذه البيانات نتائج تقييم المدربين الذين تم الاستعانة بهم مسبقاً في تدريبات سابقة، وبالتالي يتم استبعاد من يثبت قلة كفاءته.

-رصد مكافآت مجزية للمدربين، خاصة وأن مصادر تمويل مركز تدريب الموارد البشرية المقترح إنشاؤه ستكون عديدة، مما يمكن من خلاله تخصيص حوافز مالية مناسبة.

-توافر آليات يمكن من خلالها إعداد كوادرات تدريبية، على أن يكون المركز هو المنظم لدورات تأهيل المدربين مثل دورات TOT، ويكون ذلك من خلال دورات تدريبية غير مجانية، لمن يسعى لأن يكون مدرباً معتمداً سواء كان من داخل الجامعة أو خارجها، إلا أنه يقترح تقديم تخفيضات لتلك الدورات التأهيلية للمدربين إن كانوا ممن ينتمون للجامعة، وفي ذلك تشجيع لهم. ويمكن استحداث فكرة تدريب المدرب من خلال قيامه بدور "المدرب المساعد" في بعض التدريبات، بحيث يشارك المدرب الأساسي في بعض التدريبات ويكون ذلك جزءاً من تأهيله.

-استخدام أساليب متنوعة لتقييم كفاءة المدرب، ولقياس درجة ممارسته لمهارات التدريب، وعدم الاعتماد فقط على استمارة استبيان تملأ بواسطة المتدرب على عجل في نهاية اليوم التدريبي، كما تبين حدوثه في التطبيق الميداني بالدراسة الحالية؛ لاستخدام ذلك أساساً لاختيار المدربين طبقاً لنتائج تقييمهم.

د-الجوانب التنظيمية للبرامج التدريبية في البديل الإصلاحي

يقترح أن يتم تغيير العديد من الجوانب التنظيمية إذا ما طبق البديل الإصلاحي لتغيير منظومة التدريب بالجامعة، ومن ذلك المقترحات التالية:

-تنظيم الاستخدام الأمثل لإمكانات الجامعة ومصادرهما، فيما يتعلق بتدريب الموارد البشرية بها. خاصة وأن الجامعة تمتلك بالفعل جميع الموارد المادية الخاصة بالتجهيزات والقاعات المعدة للتدريب. على أن يتم تنظيم استخدام قاعات التدريب في تنفيذ البرامج التدريبية طبقاً للخطة المركزية الموضوعية، بحيث يتم تشغيل تلك القاعات باستمرار لخدمة جميع الوحدات المكونة للمركز. وبالتالي فإنه لن يكون - كما هو الحال في الواقع الحالي-تدريبات لكل فئة في مكان معين منفصل خاص بها والذي قد يختلف في إمكاناته عن الأماكن التدريبية الأخرى. لذا يقترح استثمار كافة القاعات لعقد كافة البرامج التدريبية بطريقة فعالة بناءً على طبيعة كل تدريب وأعداد المسجلين فيه. ومن الأماكن المقترحة المتوفرة في الوقت الحالي، والتي تصلح كقاعات تدريبية مجهزة، القاعات الموجودة بمركز تطوير التعليم بالجامعة ومعامل الكمبيوتر الموجودة به، وقاعات المبنى الجديد للتدريبات الخاصة بالإداريين. وبهذا لن تتكلف الجامعة أي كلفة إضافية لإنشاء المركز المقترح في البديل الإصلاحي، لوجود البنية التحتية المناسبة بالجامعة.

-لتنظيم العمل بالمركز المقترح، ينبغي إعداد لائحة تنفيذية ولائحة مالية لمركز التدريب، واعتماد تلك اللائحة من مجلس الجامعة، على أن تكون معتمدة من قطاع التدريب بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ضماناً للحصول على التمويل اللازم من هذه الجهة لتدريب العاملين بالجامعة.

-استحداث تدريبات يمكن أن تنفذ عن بعد On-line training programmes، وخاصة للمستهدفين الخارجيين ممن يعملون خارج الجامعة، وفي ذلك استفادة لما يتم في العديد من منظومات التدريب بالجامعات المتقدمة، وخاصة جامعة لندن UCL بالمملكة المتحدة، وجامعة ييل Yale بالولايات المتحدة الأمريكية.

-لضمان التزام المتدربين من المستفيدين الداخليين بالحضور الفعال في البرنامج التدريبي، ويقترح إتباع بعض الآليات المطبقة في بعض الجامعات

المتقدمة. ومن ذلك رصد مبلغ معين لكل فرد بالجامعة ينتمي لفئة من الفئات، وأعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم، والإداريين، والطلاب، يمكن من خلاله أن يحضر كل متدرب عدد من التدريبات المتاحة، فإن قام بالتسجيل في أحد التدريبات ولم يحضر أو لم يتفاعل بالقدر المتوقع أثناء التدريب، أو لم يستجب لما يطلب منه من تكاليفات أو تطبيقات ذات علاقة بالتدريبات؛ يخصم قيمة التدريب من راتبه الشهري إن كان عضو هيئة تدريس أو إدارياً بالجامعة، أو تضاف على المصاريف الجامعية للطالب إن كان هو المتدرب. وبهذا يكون قد تم تقديم التدريب مجاناً للجادين من المتدربين، أما من لا يظهر جدية في التدريب فإنه يدفع كلفته. وفي هذا اقتباس من بعض الإجراءات المتبعة في منظومة التدريب في جامعة ستانفورد SU والتي يطلق عليها (131) Staff Tuition Reimbursement Program (STRP) كما عرض مسبقاً، مع إجراء بعض التعديلات في الإجراءات المنفذة بجامعة ستانفورد بهدف إمكانية تنفيذ المقترح في ظل واقع جامعة قناة السويس. ومما يدعم إمكانية تنفيذ هذا المقترح أن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في كتابه الدوري رقم (7) لسنة 2016 قد أوضح بشأن القواعد المنظمة للنشاط التدريبي أنه "يتعين على الموظف الانضباط في التدريب واجتياز نسبة النجاح المقررة، وفي حالة عدم اجتيازه لهذه النسبة تسترد منه مصروفات البرنامج التدريبي، إذا كان التحاقه بالتدريب تم بناءً على طلبه"⁽¹³²⁾. وبالتالي قاعدة ضمان التزام المتدرب من ضمن القواعد التي وضعها قطاع التدريب في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، إلا أن الواقع الميداني أثبت أن ذلك غير مفعّل في الواقع، وترى الدراسة أن المقترح الحالي يدعم تنفيذ الأساليب التي يمكن أن تزيد من التزام المتدرب.

هـ- متابعة وتقييم البرامج التدريبية في البديل الإصلاحي

بناءً على نتائج تحليل منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، فإنه يقترح في البديل الإصلاحي عدة أمور تتعلق بالمتابعة والتقييم، وذلك من خلال الآتي:

- استخدام الأساليب الحديثة في تقييم الخدمات التدريبية التي سيقدمها مركز تدريب الموارد البشرية المقترح إنشاؤه، مثل مقياس جودة خدمات التدريب Servqual مقياس الفجوات والذي يركز على تحديد الفجوة بين توقعات المتدربين لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل⁽¹³³⁾. ويمكن ترجمة

هذا المقياس وتعديله بما يتناسب وطبيعة التدريبات وطبيعة المتدربين، ويمكن أن يساعد في ذلك المتخصصين في مجال القياس والتقييم من الكليات المتخصصة والأقسام العلمية بها بالجامعة.

- شمول عملية تقييم التدريب لكافة مكونات منظومة التدريب؛ من تقييم لمدى تحقق أهداف التدريب، وتقييم للمحتوى التدريبي وتقييم الأساليب التدريبية المستخدمة وملاءمتها للمحتوى التدريبي ولطبيعة المتدرب، وتقييم لأداء المدرب وتقييم للمتدرب قبل وأثناء التدريب وبعده، وتقييم لمدى فعالية الجوانب التنظيمية، وغير ذلك. مع تبني الأساليب العلمية والموضوعية عند تقييم البرنامج التدريبي من قبل المتدربين. ويمكن الاستعانة بالدراسات العلمية الخاصة بذلك، خاصة وأن بعض الأقسام بكلية التجارة وبعض الأقسام بكلية التربية بالجامعة تهتم بتلك الموضوعات بشكل أكاديمي يمكن الاستفادة منه بشكل عملي.

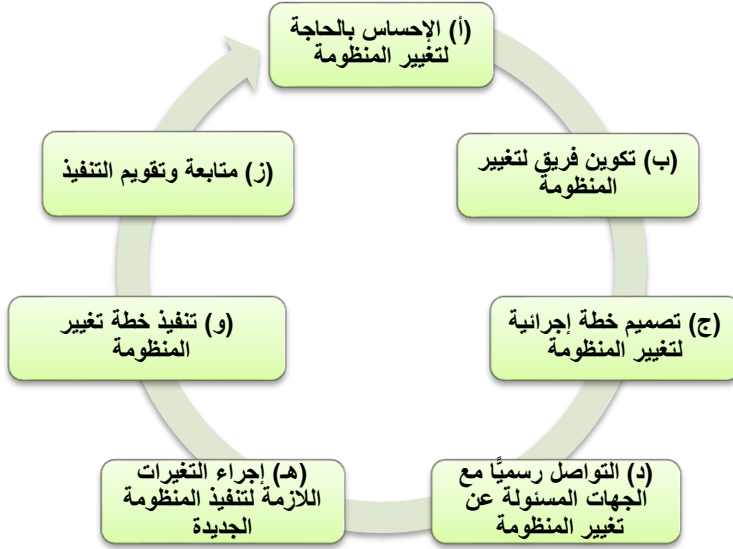
- أن يشارك كل من المدرب والمتدرب والمسئول عن تنظيم التدريب في عملية تقييم البرنامج التدريبي، في بداية البرنامج التدريبي، وفي أثناء تنفيذ البرنامج، وبعد نهاية البرنامج التدريبي؛ ضماناً للحيدة والجدية في التقييم، وبالتالي تعديل البرنامج التدريبي بناءً على نتائج التقييم.

- تنوع وتعدد أساليب التقييم المستخدمة في تقييم أداء المتدربين. فمثلاً بالنسبة لتدريب الإداريين، يمكن تقييم أداء الإداري أثناء البرنامج التدريبي ومدى تفاعله مع المدرب من خلال المدرب نفسه، وكذلك تقييم مردود أثر التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبي من خلال متابعة الإداري في مكان عمله عن طريق رئيسه في العمل وزملائه والجمهور المستفيد.

- وضع آليات وإجراءات ملزمة لقياس مردود التدريب على أداء العاملين من إداريين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، من خلال استخدام بعض أدوات القياس المتنوعة والحديثة، والتي ينبغي أن تتلاءم مع طبيعة عمل كل فئة من الفئات، فلا يمكن مثلاً تطبيق أدوات قياس مردود التدريب على أداء الإداري وهي ذاتها الأدوات التي تستخدم لقياس مردود التدريب على عضو هيئة التدريس؛ نظراً لاختلاف طبيعة عمل كل منهم.

(3) مراحل تطبيق البديل الإصلاحي ومتطلبات تنفيذ كل مرحلة

تقترح الدراسة الحالية سبع مراحل يمكن أن تتبع في البديل الإصلاحي، انظر شكل (10)، والذي يهدف تغيير منظومة التدريب بجامعة قناة السويس.



شكل (10) مراحل تطبيق البديل الإصلاحي لتغيير منظومة تدريب الإداريين

ويمثل شكل (10) مراحل البديل الإصلاحي، وهي في الإحساس بالحاجة لتغيير المنظومة، وتكوين فريق لتغيير المنظومة، وتصميم خطة إجرائية لتغيير المنظومة، والتواصل رسمياً مع الجهات المسؤولة عن تغيير المنظومة، وإجراء التغييرات اللازمة لتنفيذ المنظومة الجديدة، وتنفيذ خطة تغيير المنظومة، ومتابعة وتقييم التنفيذ، وفيما يلي شرح لتلك المراحل المقترحة.

أ- المرحلة الأولى: الإحساس بالحاجة لتغيير منظومة التدريب

يستلزم تغيير منظومة التدريب بالجامعة وجود الرغبة في التغيير للواقع الحالي، ويشترط أن تكون الإدارة العليا لديها إرادة جادة لإحداث التغيير خاصة وأنه تغيير راديكالي. ويمكن تنفيذ هذه المرحلة من خلال الآتي:

- تلخيص أبرز الدواعي للجوء إلى البديل الإصلاحي في نقاط محددة، وتحديد

جوانب هذا البديل، تمهيداً لعرضها على القيادات العليا بشكل إجرائي مختصر.

- عرض البديل الإصلاحي المقترح على القيادات الجامعية، من خلال توضيح

للمقترحات الإجرائية القابلة للتنفيذ.

-إقناع القيادات الجامعية بأهمية إجراء التغييرات المقترحة لإصلاح منظومة التدريب بالجامعة، والعوائد المادية وغير المادية المتوقعة عند تنفيذ البديل الإصلاحي.

والجدير بالذكر أن الباحثة أثناء إجراء الدراسة الحالية عرضت بعض أوجه التغيير على بعض القيادات بالجامعة، ولاقت تشجيعاً على الانتهاء من الدراسة، على أن يتم مناقشة آليات تنفيذ كل أو بعض تلك المقترحات؛ مما يشير إلى إحساس القيادات بالحاجة إلى تغيير منظومة التدريب وإمكانية اتخاذ قرارات بهذا الشأن.

ب-المرحلة الثانية: تكوين فريق لتغيير منظومة التدريب

تقترح الدراسة في البديل الإصلاحي لتغيير منظومة التدريب تكوين فريق تغيير المنظومة، من خلال الآتي:

-التكليف الرسمي من رئيس الجامعة، بموافقة مجلس الجامعة، على تشكيل الفريق الإصلاحي المقترح.

-يشترط أن يتكون الفريق المسئول عن إصلاح منظومة التدريب من المستشارين من ذوي الخبرة، ويرأسه مستشار رئيس الجامعة للتنمية الإدارية والتدريب والجودة والتطوير.

-مشاركة المسؤولين عن إدارة منظومة التدريب الحالية في فريق الإصلاح المقترح تكوينه؛ للتقليل من المقاومة المتوقعة عند إجراء الإصلاحات المقترحة، ومنهم مدير إدارة التدريب، ومدير إدارة تدريب أفراد المجتمع، ومدير مركز تطوير التعليم، ونواب رئيس الجامعة الثلاثة، وعدد من ممثلي مديري وحدات الجودة ووحدات التدريب بالكليات، وممثلين عن الطلاب من اتحاد طلاب الجامعة.

ج-المرحلة الثالثة: تصميم خطة إجرائية لتغيير منظومة التدريب

تتمثل المرحلة الثالثة في وضع خطة تنفيذية إجرائية لتغيير منظومة التدريب بالجامعة، من خلال الآتي:

-وضع الخطة الإجرائية بحيث تكون معتمدة على فكرة التخطيط المركزي لجميع البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعة من خلال مركز تدريب الموارد البشرية المقترح إنشاؤه.

- أن تتضمن الخطة التنفيذية الآليات المختلفة لتغيير المنظومة، وذلك من خلال تحديد الأهداف العامة للتغيير، على أن تقسم تلك الأهداف إلى أهداف إجرائية محددة، لكل منها تحدد عدة أنشطة إجرائية يمكن من خلالها تحقيق الهدف الإجرائي. ولكل نشاط تنفيذي يحدد الجهة المسؤولة عن تنفيذه وكيفية تنفيذه والزمن اللازم لتنفيذه والموارد المطلوبة سواء المادية أو البشرية اللازمة لتنفيذ كل نشاط. وبالتالي تحديد مؤشرات التنفيذ والتي من خلالها يمكن القيام بعملية المتابعة والتقييم لمدى تنفيذ كل نشاط ومدى تحقق كل هدف إجرائي. ومن ثم مراجعة الخطة الموضوعية من خلال مجلس الإدارة، وفي ذلك مراجعة للخطة في المقام الأول، وأيضاً ضماناً لمساعدة القيادات من رئيس الجامعة والسادة النواب في تنفيذ الخطة وتيسير الإجراءات اللازمة لها، وأيضاً تهيئة لمختلف الجهات التي ستشارك في تنفيذ خطة التغيير لتقبل التغيير الجذري المتوقع إحداثه.

- أن تشمل الخطة التدريبية على مصفوفات التدريب لكل فئة من فئات المتدربين لتحقيق الأهداف التدريبية، والتي بدورها محددة بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فئة من الفئات؛ ضماناً لتجنب التكرار في البرامج التدريبية المقدمة لجميع الفئات، ولإداريين خصوصاً.

- أن تضع الخطة التنفيذية آليات تقديم تدريبات مجانية لفئات المستفيدين الداخليين بالجامعة كالإداريين وأعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم وطلاب الجامعة. وفي ذلك تشجيع لكل المنتمين للجامعة على الالتحاق بالتدريبات المجانية.

- أن تشمل الخطة التنفيذية آليات تقديم تدريبات متخصصة متنوعة للمستفيدين الخارجيين طبقاً لطلبهم والتي تسمى "البرامج التدريبية المفصلة" Tailor-made training programmes.

د- المرحلة الرابعة: التواصل رسمياً مع الجهات المسؤولة عن تغيير منظومة

التدريب

في هذه المرحلة ينبغي التواصل مع الجهات المسؤولة عن تغيير منظومة التدريب بالجامعة بشكل رسمي؛ وذلك لضمان إحداث التغيير المنشود في منظومة التدريب بالجامعة، ومن أبرز الجهات التي يمكن أن تسهم في إحداث تغيير

إصلاحي لمنظومة التدريب بجامعة قناة السويس، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وفيما يلي توضيح لذلك.

- إقناع المسؤولين بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بضرورة التعاون مع فريق إصلاح منظومة التدريب بالجامعة. ذلك أن من ضمن مهام الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رسم سياسة وخطط تدريب العاملين بالدولة، والإشراف على مراكز تدريب العاملين، ومعاونة وحدات تدريب العاملين والتفتيش الفني على أعمالها، وبالتالي يمكن استثمار ذلك في المساعدة على إنشاء مركز تدريب الموارد البشرية بالجامعة المقترح في البديل الإصلاحي.

- العمل على زيادة الدعم المادي لتمويل منظومة التدريب بالجامعة عن طريق الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. وترى الدراسة أنه يمكن تفعيل ذلك من خلال اعتبار أن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من ضمن الفئات التي يتم الصرف على تدريبها؛ نظرًا لكونهم من العاملين بالدولة. وبما أن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة هو المسئول عن تقدير الاعتمادات المالية اللازمة لمراكز التدريب بالدولة؛ فإنه ينبغي تمويل تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. ويدعم ذلك أن من ضمن الإدارات التي يتكون منها قطاع التدريب بالجهاز الإدارة العامة لتدريب الهيئات العامة والجامعات، انظر شكل (3)، وهذه الإدارة مسئولة عن التعامل مع إدارة التدريب بالجامعة. مع الأخذ في الاعتبار حرص الجامعة على تحقيق مبدأ الاستقلالية، بحيث تقتصر مساعدة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة على الدعم المادي دون التدخل في منظومة التدريب بما يتعارض مع مبدأ استقلالية الجامعات.

- التواصل الفعال مع الإدارة العامة لتدريب الهيئات العامة والجامعات بقطاع التدريب بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، بغرض الموافقة على إنشاء المركز المقترح من خلال مستشار رئيس الجامعة للتنمية الإدارية والتدريب والجودة والتطوير والفريق الخاص بإصلاح منظومة التدريب، وذلك بمعاونة الإدارة العامة للتنظيم والإدارة الموجودة بالجامعة لسهولة التواصل مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

هـ- المرحلة الخامسة: إجراء التغييرات اللازمة لتنفيذ منظومة التدريب

بما أن البديل الإصلاحي يعتمد في فكره على تغيير منظومة التدريب الشاملة بالجامعة، وضم الجهات التدريبية الموجودة بالمنظومة الحالية في كيان واحد، فإنه

ينبغي الإشارة إلى أن مركز تدريب الموارد البشرية المقترح إنشاؤه بالجامعة يمكن اعتباره تطويراً للدور الذي كان ينبغي أن يقوم به مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقدرات بالجامعة⁽¹³⁴⁾. ذلك أنه في العديد من الدراسات التي اهتمت بأدوار مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقدرات Faculty –Leadership Development Project (FLDP) في جامعات مصر⁽¹³⁵⁾ تم الإشارة إلى أن إنشاء تلك المراكز في بداياتها كان كأحد مشروعات تطوير التعليم العالي عام 2003 Higher Education Enhancement Project (HEEP)، والذي هدف إلى تطوير التعليم الجامعي عن طريق تطوير المستمر للقدرات المهنية للموارد البشرية بالجامعات المصرية⁽¹³⁶⁾، وإلى تجديد القدرات القيادية والإدارية للقيادات الأكاديمية والإدارية، وتطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة الجامعية⁽¹³⁷⁾، وتم ذلك من خلال مجموعة برامج التنمية المهنية الموجهة إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقيادات الجامعية والإدارية⁽¹³⁸⁾. وبهذا فإن المشروع استهدف القيادات الأكاديمية من رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام العلمية، والإداريين ممثلين في مديري العموم والمرشحين لوظائف قيادية⁽¹³⁹⁾. إلا أن الواقع الميداني في الدراسة الحالية بين أنه نادراً ما كانت التدريبات المقدمة من مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات تضم إداريين، وبالتالي التركيز يكون على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ خاصة وأن الدورات التي يقدمها المركز بالجامعة هي دورات غير مجانية، وأثبتت بعض الدراسات⁽¹⁴⁰⁾ أن دافع المتدرب من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عادة ما يكون الحصول على شهادات اجتياز التدريب بغرض الترقى، وهو الأمر غير المحقق في حالة الإداري. لذا يقترح البديل الإصلاحي أن يعود المركز إلى تحقيق أهدافه، لكن بشكل مختلف، على أن يقدم برامج تدريبية مجانية للمستفيدين الداخليين بالجامعة مع الاستفادة من الدعم المالي من الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة. وبهذا يتم تحويل الجهات القائمة بالتدريب التابعة لمركز تطوير التعليم بالجامعة إلى مركز تدريب الموارد البشرية المقترح في هذا البديل الإصلاحي، وفي هذا يقترح عمل تغييرات عديدة منها الآتي:

- دمج كل من إدارة تدريب أفراد المجتمع، وإدارة التدريب، ومركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ومركز التدريب على تكنولوجيا المعلومات

والإتصال، ومركز تدريب الطلاب في كيان تدريبي واحد يتمثل في "مركز تدريب الموارد البشرية بجامعة قناة السويس".

- تحقيق الشروط الخاصة بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بشأن إنشاء مركز تدريب الموارد البشرية بالجامعة، واعتماده، ومن تلك الشروط⁽¹⁴¹⁾ أن يكون نشاط التدريب الأساسي للمركز في مجال الإدارة، وأن يكون له هيكل تنظيمي ووظيفي على التوازي مع وجود مكان وقاعات مجهزة ومخصصة للعملية التدريبية، وأن توجد لائحة تدريب خاصة بمركز التدريب، وخطة تدريبية خاصة به، وسجل المدربين بالمركز سواءً المدرب الفعلي أو المنتدب، ويطبق استمارات تقييم التدريب والمدرّب والمتدرب، ويمنح المركز شهادة للمتدرب. كما حدد الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بأنه ينبغي وجود بناء تنظيمي داخلي للمركز، يتحدد وفقاً لحجم ونوعية النشاط التدريبي الذي يتمتع به المركز طبقاً لشكلين أساسيين⁽¹⁴²⁾، الأول يعتمد على نوعية البرامج والأنشطة التي يقوم بها المركز بحيث تختص بمسئولية تنفيذ كافة مراحل العملية التدريبية بكل برنامج ويعاون كلاً منها نشاط للشئون المالية والإدارية. أما الشكل الثاني فيعتمد على المراحل الرئيسية في العملية التدريبية، بحيث يختص كل نشاط بتنفيذ مرحلة من تلك المراحل وتجميع البرامج التدريبية ويعاون كلاً منها نشاط للشئون المالية والإدارية. وبالتالي فإن الدراسة الحالية تقترح تشكيل المركز المقترح في البديل الإصلاحي استشهاده بالشكل الأول، حيث يقترح أن يتكون المركز من مجلس الإدارة والذي يشرف على عمل المجلس التنفيذي، والذي يتكون من المدير العام لمركز التدريب، مع أربعة مديرين لوحدات التدريب، انظر شكل (8).

و- المرحلة السادسة: تنفيذ خطة تغيير منظومة التدريب

تشير المرحلة السادسة في البديل الإصلاحي إلى تنفيذ خطة تغيير منظومة التدريب بالجامعة. وبتنفيذ الخطة الإجرائية الموضوعية للتغيير، فإنه يتوقع الآتي:

- تجنب تكرار البرامج التدريبية، وإمكانية ضم عدة فئات تدريبية معاً في ذات التدريب من خلال التعاون بين الوحدات الأربعة المكونة للمركز المقترح إنشاؤه.
- الاستثمار الأمثل للقاعات التدريبية الواقعة تحت إدارة عدة وحدات ومراكز بالجامعة، حيث يمكن استخدام القاعات المجهزة بشكل جيد في تدريب الفئات المختلفة.

- سهولة البدء في تنفيذ الخطة الإصلاحية إذا ما تم التخطيط الجيد لها، ذلك أن التغييرات في المنظومة الحالية للتدريب بجامعة قناة السويس ممكنة، نظرًا لوجود البنية التحتية لمركز التدريب المقترح.

- الوصول بعد تنفيذ الخطة بعدة سنوات إلى الاعتماد على التمويل الذاتي لمنظومة التدريب؛ وذلك من خلال ما يتحصل عليه من التدريبات الخارجية، بالإضافة للتمويل المعتمد على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالنسبة للتدريبات الخاصة بالعاملين بالجامعة من إداريين وأعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم.

- الشراكة مع مؤسسات وشركات خاصة، وذلك عند تنفيذ التدريبات الخاصة بالطلاب، حيث يتم تنظيم تلك التدريبات من جهة الجامعة، على أن يتم التمويل الرئيسي للتدريبات من خلال تلك الشركات.

ز - المرحلة السابعة: متابعة وتقييم التنفيذ الخطة الموضوعية لتغيير منظومة

التدريب

تتمثل آخر مرحلة من مراحل تغيير منظومة التدريب بالجامعة التي يقترحها البديل الإصلاحي في مرحلة متابعة وتقييم تنفيذ خطة التغيير. ويقترح القيام بهذه الخطوة من خلال الآتي:

- قيام مجلس الإدارة بمركز تدريب الموارد البشرية بتقييم عمل المجلس التنفيذي للمركز ومتابعة مدى تنفيذ الخطة الموضوعية للتغيير.

- استخدام مجلس الإدارة لأدوات مقننة معنن عنها لمتابعة مدى تحقيق أهداف الخطة التنفيذية تعتمد على وجود مؤشرات الأداء للدلالة على تنفيذ كل نشاط من أنشطة الخطة، وبالتالي تقييم كل خطوة من خطوات تغيير المنظومة.

- القيام بعمل التغذية الراجعة لتعديل أي من المدخلات أو العمليات بمنظومة التدريب الجديدة، للحصول على مخرجات جيدة متمثلة في متدربين أداؤهم يتسم بالكفاءة نتيجة التدريبات التي تم اجتيازها، مما يستلزم وجود أدوات تقييم مفعلة، بعد تطبيقها يرفع من خلالها تقارير لرئيس مجلس الإدارة، والمتمثل في رئيس الجامعة، محددة نقاط الضعف وجوانب القوة في المنظومة الجديدة بعد تطبيق خطة التغيير؛ ليتم معالجة أوجه القصور وتدعيم نقاط القوة في المنظومة المقترحة.

(4) الصعوبات المتوقعة عند تطبيق البديل الإصلاحي وسبل التغلب عليها

توجد عدة صعوبات متوقعة إذا ما تم تطبيق البديل الإصلاحي، وفيما يلي تحديد لأبرز الصعوبات ومقترحات لمواجهتها:

- صعوبة إقناع المسؤولين بالجهات الحكومية المعنية، وخاصة بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، بتغيير منظومة التدريب بالجامعة لتشمل تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بصفتهم عاملين بالجهات الحكومية بالدولة. وبالتالي الحصول على الموافقات الرسمية لتغيير القوانين واللوائح المالية المتعلقة بمنظومة تدريب الإداريين بالجامعات، المسئول عنها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. خاصة وأنه في أحدث كتاب دوري أصدره الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة⁽¹⁴³⁾ لسنة 2016 تم التأكيد على أن "تلتزم جميع وحدات الجهاز الإداري للدولة بتطبيق لائحة تدريبية واحدة معبرة عن منظومة النشاط التدريبي بالوحدة وتحديثها وموافاة الإدارة المركزية للتدريب بالجهاز بها؛ لدراستها وإبداء الرأي الفني بشأنها وموافقة رئيس الجهاز عليها، وذلك في ضوء الكتب الدورية الصادرة في هذا الشأن قبل اعتمادها من السلطة المختصة بالوحدة".

- قلة التمويل اللازم لإنشاء مركز تدريب الموارد البشرية بالجامعة المقترح استحداثه؛ وذلك نتيجة لارتفاع التكلفة المالية لتنفيذ التدريبات، خاصة وأن هذا البديل يقترح زيادة مكافآت التدريب للمدرسين، مع تقديم البرامج التدريبية للمستفيدين الداخليين من إداريين وأعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم ومن طلاب ممن ينتمون للجامعة بالمجان. إلا أنه يقترح ثلاثة مصادر للتمويل لا تشمل موارد مالية من ميزانية الجامعة. وذلك من خلال الميزانية المخصصة للتدريب من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، والاستفادة من المقابل المادي للتدريبات المقدمة للمستفيدين من الخارج، والمصدر الثالث هو ما يتم تحصيله من غير الملتزمين في التدريبات ممن ينتمون للجامعة. كما يمكن عمل شراكة مع الشركات والمصانع وغير ذلك من جهات خارجية، في مقابل أن هذه الشركات يتاح لها أن تعلن عن خدماتها بالجامعة. وفي هذا إفادة للطلاب وللجامعة وللشركات في ذات الوقت. حيث يستفيد الطلاب في كونهم قد تدربوا تدريباً تخصصياً على يد شركات يمكن أن يعملوا بها بالمستقبل. وتستفيد الجامعة في كونها تنظم التدريبات لطلابها بداخلها -دون وجود معاناة يمكن أن يواجهها الطلاب إذا ما لجئوا للاتحاق بتلك الشركات للتدريب وهو

الأمر الذي قد يستلزم سفرهم في معظم الأحيان، مما يعد كلفة في الوقت والجهد والمال. وبهذا توفر الجامعة مواردها التدريبية لتلك الشركات بشكل مجاني. وفي ذات الوقت تستفيد الشركات المدربة في أنها تقدم دعاية مجانية لمنتجاتها وخدماتها بداخل مجتمع الجامعة.

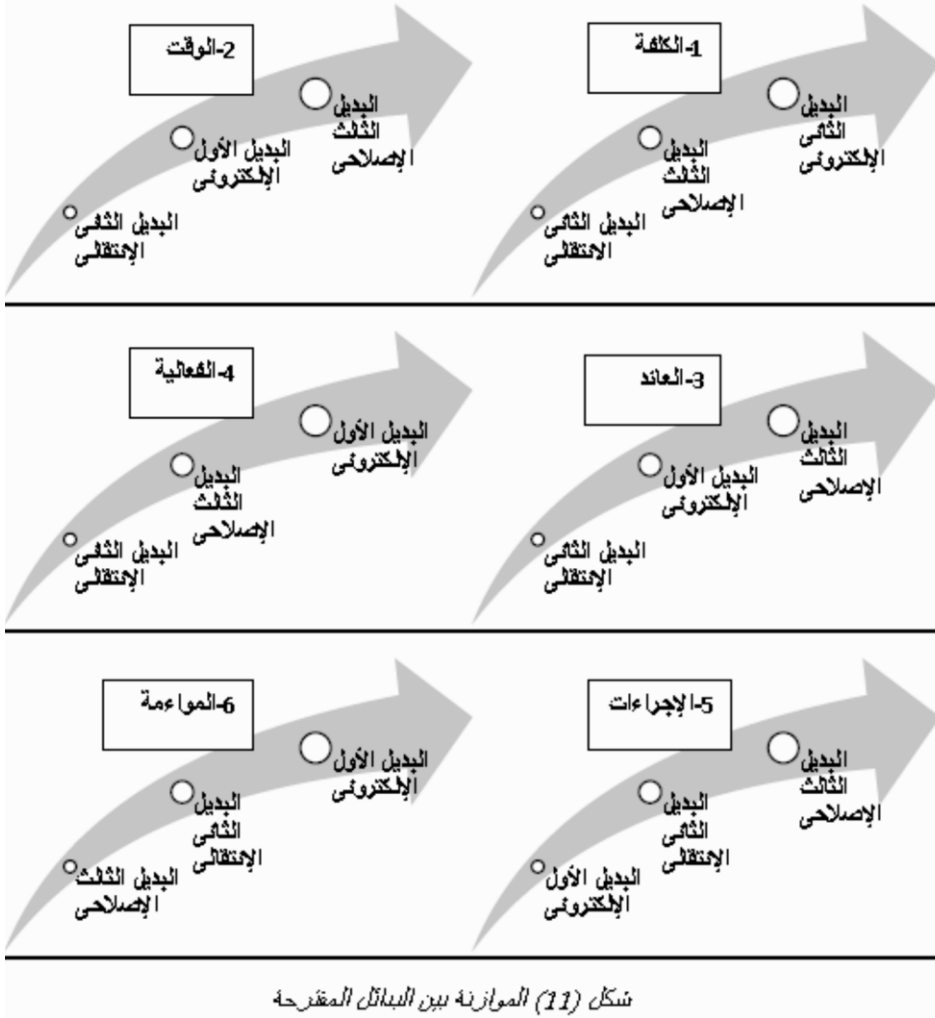
ومما يشير إلى إمكانية نجاح تطبيق فكرة الحل الإصلاحي لتغيير منظومة التدريب بالجامعة، أنه بالإضافة إلى أن ضم تدريب فئات الجامعة الثلاث في منظومة تدريبية مركزية موحدة هو المطبق في معظم الجامعات الأجنبية المتقدمة - كما سبقت الإشارة لذلك في الإطار النظري من الدراسة الحالية- فإن ذات الفكرة مطبقة في بعض الدول العربية كذلك، ومن أبرزها المملكة العربية السعودية. فمثلاً في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية⁽¹⁴⁴⁾، يوجد ما يسمى "بعمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود". والتي أنشئت عام 2007، وتختص بتطوير مهارات الإداريين العاملين بالجامعة، وأعضاء هيئة التدريس، والقيادات الأكاديمية والإدارية، والطلاب. وتقوم تلك العمادة بالإشراف، والتنفيذ، والتطوير الإداري والأكاديمي بالجامعة. وكذلك الوضع في جامعة الملك عبد العزيز⁽¹⁴⁵⁾، حيث إن "مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز" يهتم بتدريب جميع الفئات المنتمية للجامعة، ويعمل على تقديم برامج تدريبية لتطوير الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس، كما يقدم برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية بالجامعة، وللطلاب سواء كانوا بمرحلة الدراسات العليا أو بمرحلة البكالوريوس. مما سبق يتضح أن البديل الإصلاحي المقترح تطبيقه بالجامعة له أمثلة ونظائر مطبقة بالفعل في العديد من الجامعات.

خامساً: الموازنة بين البدائل المقترحة واختيار البديل الأمثل لتطوير منظومة

تدريب الإداريين بالجامعة

يهدف هذا المحور إلى الموازنة بين البدائل الثلاثة (الإلكتروني، والانتقالي، والإصلاحي) والتي تم اقتراحها لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس بناءً على نتائج الدراسة النظرية والميدانية لتلك المنظومة؛ للتوصل إلى البديل الأمثل والأكثر مناسبة للتطبيق بالجامعة. وسيتم اختيار ذلك البديل الأمثل من خلال الحكم على مدى تحقق ستة معايير للموازنة بين البدائل، تتمثل في معيار

الكلفة الخاصة بالبدايل، والوقت المستغرق في تنفيذها، والعائد المتوقع منها، وفعالية كل بديل، ومدى تعقد الإجراءات الخاصة بالبدايل، ومدى مواءمة كل بديل لبيئة الجامعة، كما بالشكل (11).



ويتبين من الشكل (11) أن المعايير الستة تباينت من كل بديل لآخر. حيث كان البديل الأول الإلكتروني لتطوير منظومة تدريب الإداريين هو الأكثر كلفة وفعالية ومواءمة لبيئة الجامعة، وكان متوسطاً في استغراقه لوقت التنفيذ والعائد المتوقع منه، والأقل تعقيداً في الإجراءات الخاصة بالتنفيذ. أما البديل الثاني الانتقالي فكان متوسطاً بالنسبة لمدى تعقد الإجراءات الخاصة بالتنفيذ ومدى مواءمته

لبيئة الجامعة، وكان الأقل في الكلفة والوقت والعائد والفعالية. أما البديل الثالث الإصلاحي لتغيير منظومة تدريب الإداريين فكان الأعلى في الوقت المستغرق للتنفيذ والأكثر في العائد المتوقع وأكثرهم تعقيداً في الإجراءات الخاصة بالتنفيذ، وكان متوسطاً في الكلفة المتوقعة ومتوسطاً في فعاليته، واحتل المرتبة الثالثة في مواءمته لبيئة الجامعة، وفيما يلي توضيح لذلك.

1- الكلفة المادية

يقصد بمعيار الكلفة ما يتطلب توافره من تجهيزات مادية وبشرية ليتم تنفيذ البديل المقترح. ويمكن الموازنة بين البدائل الثلاثة كالآتي:

أ- البديل الأول الإلكتروني لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

يعتبر البديل الإلكتروني هو الأعلى في الكلفة المادية. وذلك لما يتطلبه هذا البديل من توافر لبنية تحتية متمثلة في توافر قاعات مجهزة بأجهزة كمبيوتر وشراء برمجيات حديثة وشبكة إنترنت قوية وخوادم Server والمحولات Switches وغير ذلك من تجهيزات ومعدات حديثة. بالإضافة إلى أن هناك كلفة غير مادية تتمثل في توافر القوى البشرية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات المهارات العالية، لتحويل منظومة تدريب الإداريين إلى منظومة إلكترونية. إلا أنه من جانب آخر يمكن النظر إلى أن هذا البديل سيكون مكلفاً في بداية إنشائه؛ لكن بعد ذلك سيعتبر هو البديل الموفر في الوقت والجهد والمال، حيث يمكن تدريب عدد أكبر من الإداريين بالجامعة، مما يوفر الكلفة بالمستقبل.

ب- البديل الثاني الانتقالي لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

يمكن اعتبار البديل الانتقالي لتطوير منظومة التدريب هو البديل الأقل في الكلفة سواءً المادية منها أو البشرية مقارنة بالبدائل الأخرى؛ ذلك أنه يركز على إنشاء لجنة عليا خاصة بتنظيم عمل الجهات التي تقدم تدريبات للإداريين بالجامعة. مما لا يضع عبئاً مادياً على الجامعة، كما أن هناك توافراً في الخبرات التي يمكن أن تضم في تشكيل اللجنة العليا لتدريب الإداريين المقترح استحداثها.

ج- البديل الثالث الإصلاحي لتغيير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

وبالنسبة للبديل الإصلاحي لتغيير منظومة التدريب بجامعة قناة السويس، فهو يعتبر متوسط الكلفة مقارنة بالبدلين الآخرين. فعلى الرغم من أنه يستهدف التغيير

الراديكالي لجميع مكونات منظومة التدريب بالجامعة؛ إلا أنه لا يشترط شراء أجهزة أو برمجيات أو تجهيزات بعينها، بل يعتمد على استخدام الإمكانيات المادية المتوفرة بالفعل في الجامعة من قاعات تدريبية مجهزة، وبالتالي لا يستلزم ذلك مزيداً من الموارد المادية للصرف على تلك المنظومة الكبرى المزمع بناؤها. كما يقترح هذا البديل زيادة المخصصات المالية من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، لتوفير الكلفة اللازمة لإدارة منظومة التدريب بالجامعة بعد ضم كل من منظومة تدريب الإداريين إلى منظومة تدريب أعضاء هيئة التدريس والقيادات ومنظومة تدريب الطلاب ومنظومة تدريب أفراد المجتمع الخارجي في منظومة واحدة تدار بشكل مركزي.

2- الوقت اللازم

يشير هذا المعيار إلى الوقت اللازم لتنفيذ كل بديل من البدائل المقترحة لتطوير منظومة تدريب الإداريين. وبالموازنة بين البدائل يمكن استنتاج ما يلي.

أ- البديل الأول الإلكتروني لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

يستغرق البديل الإلكتروني وقتاً طويلاً في تصميم الموقع الإلكتروني لتدريب الإداريين وتحويل محتوى بعض البرامج التدريبية إلى برامج إلكترونية، ثم تجريب لكل ما سبق. وعلى الرغم من ذلك إلا أن البديل الإلكتروني يوفر في وقت التدريبات الفعلي عند تنفيذها؛ نظراً لمرونته في تنفيذ التدريبات وإمكانية تدريب عدد كبير من الإداريين في ذات الوقت. لذلك يوضع البديل الإلكتروني في المرتبة الثانية بين البدائل من حيث المدة الزمنية المستغرقة في تنفيذه.

ب- البديل الثاني: الانتقالي لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة

السويس

إن البديل الانتقالي لتطوير منظومة تدريب الإداريين هو الأقل بين البدائل الثلاثة المقترحة في المدة الزمنية اللازمة للتنفيذ. ويرجع السبب في ذلك إلى أن كل ما يستلزمه تنفيذ هذا البديل الانتقالي من وقت يتمثل في إجراءات تشكيل اللجنة العليا لتدريب الإداريين من خلال موافقة مجلس الجامعة. والتي بتشكيلها يبدأ العمل في التخطيط المركزي لتدريب الإداريين بالجامعة.

ج- البديل الثالث: البديل الإصلاحي لتغيير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

يعتبر البديل الإصلاحي هو أكثر البدائل استغراقاً للوقت ليتم البدء في تنفيذه، وقد يكون ذلك راجعاً إلى كثرة الإجراءات التي يستلزمها تغيير المنظومة تغييراً جذرياً، وخاصة أن هذا التغيير الإصلاحي يعتمد على الحصول على موافقات رسمية تتم من خلال التواصل مع هيئات وجهات عليا من خارج الجامعة كالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، لما يستتبع تغيير المنظومة من تعديل في اللوائح التنفيذية وتغيير في هيكلية منظومة التدريب بالجامعة.

3- العائد المتوقع

يقصد بالعائد المتوقع من تنفيذ البدائل الخاصة بتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس الفوائد المرجوة من كل بديل والمردود المتوقع منها سواء كان عائداً مادياً أو معنوياً، ويمكن الموازنة بين البدائل المقترحة كما يلي.

أ- البديل الأول: الإلكتروني لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

يتوقع أن يكون للبديل الإلكتروني عائد مادي ينتج من خلال مراعاة المرونة في التدريبات المقدمة للإداريين، وعدم تقيد التدريبات الإلكترونية بالمكان والزمان، مما يزيد من أعداد الإداريين المتدربين بالجامعة، وبالتالي تقل الكلفة فيزيد العائد المادي. بالإضافة لوجود العائد المعنوي المتمثل في تطوير إمكانات الإداريين في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والاستخدام الفعال لوسائل التواصل بين المتدربين والمدربين، مما يزيد من قيمة العائد من التدريبات المقدمة لهم.

ب- البديل الثاني: الانتقالي لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

يعتبر العائد المادي المتوقع من البديل الانتقالي هو الأقل مقارنة بالعائد من باقي البدائل؛ وذلك أن تطوير منظومة تدريب الإداريين في هذا البديل تبقى على المنظومة كما هي مع عمل تخطيط مركزي للمنظومة لضمان عدم التكرار والتداخل بين البرامج التدريبية المقدمة من الجهات المتعددة التي تدرب إداريين بالجامعة؛ لذا فلا زيادة ملحوظة في العائد المادي؛ إلا أن تقادي تكرار التدريبات يمكن أن يفيد في تقديم تدريبات أكثر تنوعاً للإداريين، مما قد يعود بالعائد المعنوي من زيادة تنوع التدريبات المقدمة للإداريين.

البديل الثالث: الإصلاحي لتغيير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

يعتبر البديل الإصلاحي هو الأفضل من حيث العوائد المادية المتوقعة إذا ما تم تغيير منظومة التدريب بجامعة قناة السويس، بحيث يمكن لمنظومة التدريب المقترحة أن تمول نفسها ذاتياً في المستقبل. وذلك من خلال وجود مصادر للتمويل تتمثل في تحصيل مقابل مادي للتدريبات المقدمة من الجامعة للمستفيدين من خارجها، وأيضاً من خلال الشراكة المقترحة مع الشركات الخاصة، والتي يمكن أن تدرب طلاب الجامعة في مقابل سماح الجامعة لتلك الشركات بالدعاية المجانية لمنتجاتها وخدماتها بداخل الجامعة، بالإضافة لمصادر التمويل التي يمكن تحصيلها من غير الملزمين في حضور البرامج التدريبية بعد التسجيل فيها، كما سبق توضيحه مسبقاً.

4- الفعالية

تشير فعالية البدائل المقترحة لتطوير منظومة تدريب الإداريين إلى مدى تحقيق كل بديل لأهدافه، وبالموازنة بين البدائل الثلاثة المقترحة يمكن التوصل إلى الآتي.

أ- البديل الأول: الإلكتروني لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

يعتبر البديل الإلكتروني هو الأكثر فعالية بين البدائل الثلاثة؛ وذلك أن تحويل بعض البرامج التدريبية إلى تدريبات إلكترونية يؤدي إلى أن يكون المتدرب هو محور العملية التدريبية، وليس المدرب كما هو الحال في البرامج التدريبية التقليدية، وبالتالي يصبح المتدرب إيجابياً ومنتفاعاً، ومن ثم تحقق التدريبات الهدف منها. وفي التدريبات الإلكترونية يكون المتدرب قادراً على أن يدرب نفسه بنفسه طبقاً لقدراته الشخصية، كما أن التدريب الإلكتروني يحفز من قدرات المتدرب ويشجعه على تطوير إمكاناته، بالإضافة إلى مراعاته للفروق الفردية، ومراعاة الظروف الشخصية للمتدربين من الإداريين بما يتمتع به التدريب الإلكتروني من مرونة، وغير ذلك من أهداف يحققها تحويل منظومة تدريب الإداريين إلى منظومة إلكترونية.

ب- البديل الثاني: الانتقالي لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

على الرغم من أن البديل الانتقالي يعتبر بديلاً فعالاً، إلا أنه الأقل فعالية مقارنة بالبدائل الأخرى، ذلك أنه يبقى على المنظومة مع تطوير إدارتها وتنظيم عمل

الجهات المختلفة التي تقدم تدريبات للإداريين. والبديل الانتقالي فعال من حيث توحيدته للاستمارات والاستبيانات المختلفة التي تستخدمها الجهات التدريبية المتعددة، مما يفيد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعملية متابعة وتقويم البرامج التدريبية.

ج- البديل الثالث: الإصلاحي لتغيير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

البديل الإصلاحي تظهر فعاليته من خلال اهتمامه بضم منظومة تدريب الإداريين إلى منظومة تدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب في منظومة موحدة لتنمية الموارد البشرية بالجامعة، وبالتالي تتحقق أهداف الخطة الإستراتيجية للجامعة الخاصة بتنمية الموارد البشرية فيها. ويحقق هذا البديل عدة أهداف منها الاستخدام الأمثل للقاعات التدريبية والإمكانات المتاحة بكل منظومة تدريب فرعية في المنظومة الكبرى للتدريب، كما أنه يقدم تدريبات مجانية لمختلف الفئات بالجامعة، لكن مع إلزامهم بالحضور الفعال في البرامج التدريبية المتاحة لكل فئة.

5- إجراءات تنفيذ البدائل

يقصد بمعيار إجراءات تنفيذ البدائل مدى تعقد وتعدد خطوات وإجراءات ومراحل تنفيذ كل بديل، ويمكن الموازنة بين البدائل المقترحة كما يلي.

أ- البديل الأول: الإلكتروني لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

يعتبر البديل الإلكتروني هو الأيسر في إجراءات تنفيذه؛ حيث إنه يعتمد في تطويره لمنظومة تدريب الإداريين على تحويل نظام العمل بإدارة التدريب إلى نظام إلكتروني يعتمد على التكنولوجيا الحديثة. كما أن المتخصصين الذين سيحولون تلك المنظومة إلى منظومة إلكترونية يمكن الاستعانة بهم من خلال الخبرات الموجودة بالفعل بالجامعة، من الموظفين العاملين بمركز تطوير التعليم الجامعي من المؤهلين لذلك. وبالتالي فالإجراءات جميعها تتم بتبادل الموظفين بين الإدارات المختلفة الموجودة داخل الجامعة، مما ييسر من إجراءات التنفيذ.

ب- البديل الثاني: الانتقالي لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

يتطلب البديل الانتقالي لتطوير منظومة التدريب بالجامعة تشكيل لجنة عليا لإدارة عملية تدريب الإداريين، ومن خلالها يمكن التنسيق بين عمل الجهات المتعددة

التي تقدم تدريبات للإداريين. من هنا يمكن اعتبار أن البديل الانتقالي أيسر في إجراءات تنفيذه من البديل الإصلاحي، إلا أنه يستغرق خطوات أكثر من تنفيذ البديل الإلكتروني، لضمان حدوث التواصل الفعال وإلتزام التنسيق بين عمل الجهات التي تدرب الإداريين بالجامعة مع تعددها وتنوع تبعياتها لقطاعات الجامعة المختلفة.

ج- البديل الثالث: الإصلاحي لتغيير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

إن البديل الإصلاحي هو أكثر البدائل تعقيداً في الإجراءات الخاصة بالتنفيذ؛ لذا تتمثل مراحل هذا البديل فيسبع مراحل متتالية كما سبق توضيحه. ومما يزيد من تعقد تلك الإجراءات الرجوع إلى عدة جهات من خارج الجامعة قبل تنفيذ ذلك البديل، كالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وعلى وجه الخصوص الإدارة العامة لتدريب الهيئات العامة والجامعات بقطاع التدريب بالجهاز؛ لإقناعهم بزيادة التمويل الخاص بالتدريبات بالجامعة، وضم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للفئات التي تصرف الدولة على تدريبها باعتبارها من القوى البشرية بالجامعة بالإضافة للإداريين. بالإضافة إلى العمل على تعديل اللوائح والقرارات التنفيذية الخاصة بعملية التدريب، وتغيير أدار مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، والتواصل مع المجلس الأعلى للجامعات بخصوص هذا الأمر، مما يعقد من إجراءات تنفيذ البديل الإصلاحي.

6- الموازنة مع بيئة الجامعة

يقصد بموازنة البديل مع ظروف الجامعة مدى مناسبة البدائل مع واقع بيئة الجامعة وظروفها في ضوء توجهاتها الحالية والمستقبلية، وفيما يلي توضيح لذلك.

أ- البديل الأول: الإلكتروني لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

يعتبر البديل الإلكتروني هو الأكثر موازنة لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة؛ وذلك تماشيًا مع الاتجاهات الحالية والمستقبلية بالجامعة والتي تسعى لتحويل الجامعة إلى جامعة إلكترونية. ومما يدل على ذلك أنه بالفعل تم اتخاذ خطوات إجرائية لتنفيذ مشروع تحويل الجامعة لجامعة ذكية إلكترونية، وكلف مجلس الجامعة المسؤولين عن ذلك من كليات الجامعة المختلفة، وأبرزها المتخصصون من كلية الحاسبات والمعلومات. وجاري تحديد المخصصات المالية لتنفيذ المشروع وإنشاء مركز الجامعة الإلكترونية. وبالتالي فإن البديل الإلكتروني يمكن أن يضم

لعناصر المشروع، ويستفيد من الإمكانيات المادية المخصصة له ومن خبرات المتخصصين المسؤولين عن تنفيذ المشروع. بالإضافة إلى أنه من المتوقع تعاون وتشجيع من جهة القيادة الجامعية لتنفيذ البديل الإلكتروني، نظراً لتحقيق البديل الإلكتروني أهداف مشروع تحويل الجامعة لجامعة إلكترونية، مما ييسر من تطوير منظومة تدريب الإداريين ويزيد من سرعة تنفيذ البديل المقترح.

ب- البديل الثاني: الانتقالي لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

يأتي البديل الانتقالي في المرتبة الثانية من حيث الموازنة مع ظروف الجامعة، حيث إن إبقاء الوضع الحالي لمنظومة التدريب كما هو مع التخطيط المركزي للجهات التي تقدم تدريبات للإداريين من خلال اللجنة العليا لإدارة التدريب أمر مهم ومفيد لتطوير المنظومة؛ إلا أنه قد لا يرقى لتحقيق تطلعات الجامعة لتكون جامعة متميزة تنافس محلياً وعالمياً طبقاً لرؤيتها ورسالتها.

ج- البديل الثالث: الإصلاحي لتغيير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة

على الرغم من كون البديل الإصلاحي يسعى للتغيير الجذري لمنظومة التدريب بالجامعة بما في ذلك من تحقيق أهداف الجامعة في تنمية الموارد البشرية فيها بما يتوافق مع توجهاتها وخططها الإستراتيجية؛ إلا أن ذلك قد لا يكون هو الأكثر موازنة مع ظروف الجامعة الحالية ولذا يأتي هذا البديل في المرتبة الثالثة بين البدائل. والسبب في ذلك قد يعود إلى أن هذا البديل يستلزم الكثير من الوقت والجهد من خلال التواصل مع عدة جهات من خارج الجامعة للحصول على عدة موافقات رسمية بشأن إنشاء مركز تدريب الموارد البشرية. وهو الأمر الذي قد يقابل العديد من التعقيدات الإدارية والبيروقراطية، مما يقلل من موازنة هذا البديل للظروف الحالية.

اختيار البديل الأمثل لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس

في ضوء الموازنة السابقة يمكن استنتاج أن البديل الأمثل لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس هو البديل الإلكتروني، لتطوير عمل إدارة التدريب المسئول الرئيسي عن تدريب الإداريين بالجامعة، من خلال استحداث قسم الإدارة الإلكترونية للتدريب. حيث تبين من خلال معايير الموازنة بين البدائل الثلاثة أنه البديل الأكثر كلفة والأعلى في الفعالية المتوقعة والأكثر موازنة لبيئة الجامعة، وأنه متوسط في استغراقه لوقت التنفيذ وفي معدل العائد المتوقع منه، كما كان البديل

الإلكتروني الأقل تعقيدًا في الإجراءات الخاصة بالتنفيذ بين البدائل الأخرى. وفيما يلي توضيح لمبررات اختيار البديل الإلكتروني ليكون البديل الأمثل، ثم تحديدًا لمكوناته.

مبررات اختيار البديل الأمثل

يمكن اختصار مبررات كون البديل الإلكتروني لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس هو البديل الأمثل في النقاط التالية:

- على الرغم من أن البديل الإلكتروني، عند مقارنته بين البدائل المقترحة لتطوير منظومة الإداريين كان الأكثر كلفة؛ إلا أن تلك الكلفة ستكون أقل كثيرًا إذا ما طبق هذا البديل في الوقت الحالي بجامعة قناة السويس. ذلك أن الجامعة تعمل حاليًا-أثناء إجراء الدراسة- على البدء في اتخاذ خطوات إجرائية للتحويل إلى جامعة إلكترونية ذكية، وتم تخصص سبل شراء المستلزمات التكنولوجية من أجهزة وبرمجيات حديثة؛ مما سيقبل من كلفة تنفيذ هذا البديل.

- أن البديل الإلكتروني هو الأكثر فعالية بين البدائل الثلاثة المقترحة لتحقيقه أهداف منظومة التدريب ولأهداف الجامعة ذاتها، والمنصوص عليها في خطتها الإستراتيجية. حيث إن الخطة الإستراتيجية للجامعة 2015-2020 حددت في تحليلها للفجوة بين الواقع الحالي للجامعة والمأمول الذي تسعى الجامعة لتحقيقه، أن تحويل الجامعة إلى جامعة ذكية هو أحد العناصر المهمة التي تسعى الجامعة لتحقيقها من خلال توفير الخدمات الإلكترونية لكل قطاعات الجامعة تدريجيًا⁽¹⁴⁶⁾.

- البديل الإلكتروني هو البديل الأقل في الإجراءات والمراحل والخطوات الخاصة بتنفيذ عملية تطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، كما أن تنفيذه لا يحتاج إلى الحصول على موافقات رسمية من جهات خارج الجامعة.

- البديل الإلكتروني هو الأكثر مواءمة لظروف الجامعة طبقًا لواقعها الحالي ولواقع منظومة تدريب الإداريين بها. حيث إنه يتماشى مع توجهات القيادة الجامعية التي تسعى للتطوير والتحديث باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي يسهل تنفيذه. حيث صرحت قيادات الجامعة⁽¹⁴⁷⁾ أنه سيتم تحويل الجامعة إلى جامعة ذكية من خلال ميكنة الأعمال الإدارية والأكاديمية وإعداد الأرشفة الإلكترونية، ونظام إدارة

المراسلات، وتقديم العديد من الخدمات الإلكترونية مثل خدمات البطاقات الذكية، وأنظمة الدخول والخروج وغيرها من الأنظمة الإلكترونية التكاملية.

- يتوافق البديل الإلكتروني لتطوير منظومة تدريب الإداريين بالجامعة مع الاتجاهات الحديثة للتدريب، كما يواكب خبرات الجامعات المتقدمة في تدريب إداريها.

مكونات البديل الأمثل

يعتبر تدريب الإداريين من خلال إدارة التدريب، بعد تحويلها إلى منظومة إلكترونية باستحداث قسم الإدارة الإلكترونية للتدريب، منظومة متكاملة متطورة تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، كما يلي.

1- مدخلات منظومة التدريب الإلكتروني

يشتمل البديل الإلكتروني على مدخلات بشرية وغير البشرية، تتمثل في الآتي:

أ- المدخلات البشرية بمنظومة التدريب الإلكتروني من القوى البشرية التي تشترك بالمنظومة وتتضمن:

- المسؤولين عن تطوير منظومة تدريب الإداريين بقسم الإدارة الإلكترونية للتدريب الذي سيتم إنشاؤه. والذين سيقومون بتطوير المنظومة الحالية لتدريب الإداريين بتحويلها إلى منظومة إلكترونية، كما أنهم سيقومون بعمليات تدريب وتوجيه orientation باقي العناصر البشرية بالمنظومة، من مدربين ومتدربين ومنظمين لتدريبات الإداريين العاملين بإدارة التدريب أو بالجهات الأخرى التي تنظم تدريبات للإداريين بالجامعة؛ بهدف توعيتهم بكيفية استخدام المنظومة الإلكترونية المستحدثة للتدريب.

- المتدربين من الإداريين، والذين سيتم إكسابهم مهارات التعامل الفعال مع التطبيقات التكنولوجية الحديثة، التي تركز عليها منظومة التدريب الإلكتروني.

- المدربين بالبرامج التدريبية المطورة من ذوي الخبرة في التدريب، ممن يمتلكون مهارات التعامل مع المنظومة التدريبية المطورة.

ب- المدخلات غير البشرية، وتشير إلى الآتي:

- أهداف تحويل منظومة تدريب الإداريين إلى منظومة إلكترونية، تعتمد على إنشاء موقع إلكتروني خاص بتدريب الإداريين بالجامعة، والاعتماد على إنشاء نظم الأرشفة الإلكترونية وغير ذلك.
- المحتوى التدريبي وتحويله إلى شكل إلكتروني تفاعلي، يسهل التعامل معه من جهة المتدرب.
- الوسائط التكنولوجية والتقنيات الحديثة المستخدمة من جهة المدربين الذين يتمكنون من التعامل مع المنظومة الإلكترونية لتدريب الإداريين.
- الإمكانيات المادية من أجهزة الخوادم Servers، والمحولات Switches، والقاعات التدريبية المجهزة بالمعدات التكنولوجية الحديثة المستخدمة في المنظومة الإلكترونية للتدريب.

2- عمليات منظومة التدريب الإلكتروني

- وهي الإجراءات التي تحول مدخلات منظومة التدريب الإلكتروني إلى مخرجات، وذلك عن طريق الآتي:
- أ- عمليات التخطيط والتي تتضمن الخطوات التالية:
- إنشاء قسم الإدارة الإلكترونية لتدريب الإداريين التابع لإدارة التدريب.
- وضع خطة لإنشاء الموقع الإلكتروني الخاص بتدريب الإداريين.
- التخطيط لعمل أرشفة إلكترونية لمنظومة تدريب الإداريين.
- تحويل جميع الاستثمارات والاستبيانات الخاصة بتدريب الإداريين إلى استمارات إلكترونية مع ربطها بالبرامج الإحصائية لتحليل نتائجها، ومن ذلك استمارات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية لتحويل محتوى بعض التدريبات إلى تدريبات إلكترونية.
- وضع خطة تدريبية، لكل من المسؤولين عن تنظيم تدريبات الإداريين بالجهات المختلفة، وللمدربين على التعامل مع المنظومة المطورة.
- إعداد أدلة إرشادية للتعامل مع المنظومة المطورة، موجهة لمختلف الفئات بمنظومة التدريب، بحيث يسهل لغير المتخصص التعامل مع خدمات الموقع الإلكتروني الخاص بتدريب الإداريين.

- ب- عمليات تنفيذ البرامج التدريبية المطورة، ويتضمن ذلك:
- تنفيذ الخطة التدريبية الخاصة بإكساب المسؤولين عن تنظيم تدريبات الإداريين بالجهات المختلفة والمدربين، مهارات التعامل مع المنظومة المطورة.
 - تجريب مدى تفعيل خدمات الموقع الإلكتروني الخاص بتدريب الإداريين.
 - التواصل بين الجهات المنظمة لتدريبات الإداريين باستخدام المنظومة الإلكترونية المطورة، مع الاستخدام الفعال للبريد الإلكتروني كوسيلة للتواصل بين جميع الأطراف بالعملية التدريبية.
 - التنفيذ التجريبي لبعض التدريبات التي ستحول إلى تدريبات إلكترونية.
- ج- عمليات المتابعة والتقييم، وذلك باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة كالتالي:

- متابعة تنفيذ الخطة التدريبية الخاصة بتدريب المسؤولين عن تنظيم التدريبات والمدربين، للتعامل الفعال مع المنظومة المطورة.
- تقويم مدى سهولة استخدام المنظومة المطورة عند التطبيق Applicability.
- قياس فعالية تحويل البرامج التدريبية التقليدية للإداريين إلى برامج تدريب إلكترونية.

3- مخرجات منظومة التدريب الإلكتروني

- ترتكز مخرجات منظومة التدريب الإلكتروني على رفع كفاءة المتدربين من الإداريين وكفاءة عملية تنظيم البرامج التدريبية، ويتم من خلال البديل الإلكتروني تحقيق المخرجات التالية:
- زيادة مردود التدريب على أداء الإداريين، وذلك من خلال تحسين أدائهم في مكان عملهم إذا ما حول التدريب إلى الشكل الإلكتروني.
 - زيادة دافعية المتدربين من الإداريين للالتحاق بالبرامج التدريبية، لمرونة التدريب الإلكتروني ومراعاته لظروف الإداريين ولطبيعة عملهم.
 - التفاعل الإيجابي للإداريين أثناء التدريبات؛ نظرًا لاعتماد التدريب الإلكتروني على استخدام الوسائط التكنولوجية التي تعتمد على المتدرب أكثر من اعتمادها على المدرب.

- اكتساب المسؤولين عن تنظيم التدريبات الخاصة بالإداريين مهارات التعامل مع المنظومة الإلكترونية للتدريب.
- تفعيل التواصل الإيجابي بين الجهات المسؤولة عن تنظيم تدريبات الإداريين، من خلال تقديم قسم الإدارة الإلكترونية المساعدة لتلك الجهات، بما يقلل من التكرار والازدواجية في البرامج التدريبية المقدمة للإداريين.
- زيادة فعالية منظومة تدريب الإداريين من خلال تحقيقها لأهدافها.

4- التغذية الراجعة بمنظومة التدريب الإلكتروني

يرتكز البديل الإلكتروني لتطوير منظومة تدريب الإداريين على الربط بين مكونات منظومة التدريب، وبالتالي عمل التغذية الراجعة من خلال الحكم على مدى مناسبة البرامج التدريبية لظروف عمل الإداريين ومدى تحقق الأهداف المرجوة منها. وذلك كالآتي:

- بيان جوانب القوة والضعف لجميع مكونات العملية التدريبية باستخدام أدوات مقننة، يتم استيفاؤها بشكل إلكتروني، ومن ثم تحليلها باستخدام برامج إحصائية، وإعداد تقارير توجه إلى إدارة التدريب، ومن ثم العمل على تطوير أو تعديل أو تبديل أو إلغاء بعض البرامج التدريبية، أو تحويلها إلى تدريبات إلكترونية إن كان ذلك أكثر فعالية.

- تحويل منظومة التدريب إلى منظومة إلكترونية يضمن إجراء التغذية الراجعة للبرامج التدريبية بعد التدريب مباشرة، باستخدام الموقع الإلكتروني للتدريب. وذلك بربط عملية تقويم البرامج التدريبية بالحصول على شهادات الإفادة باجتياز التدريب، وغير ذلك من آليات تلزم الإداريين بالقيام بعملية التقويم.

- متابعة المتدربين من الإداريين بعد التدريب بعدة شهور من خلال رؤسائهم، وربط ذلك باستمارات تقييم الأداء السنوية الخاصة بالإداريين، وفي ذلك مصدر للتغذية الراجعة فيما يخص التدريبات وفيما يخص قياس مردود التدريب على رفع أداء الإداريين.

- التغذية الراجعة الخاصة بنتائج تقويم أداء المدرب، باستخدام أدوات قياس موحدة بموقع تدريب الإداريين الإلكتروني من خلال المتدربين من الإداريين، مما

يفيد في تغذية قاعدة البيانات الخاصة بالمدرّبين الأفضل ليتم الاستعانة بهم مستقبلاً، أو تدريب بعضهم لتحسين الأداء.

وبهذا يتضح أن تطبيق البديل الإلكتروني لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس يعمل على ضبط جودة التدريب، بناءً على معايير محددة لجودة العملية التدريبية، والتي حددها البعض⁽¹⁴⁸⁾ في الآتي:

- وضوح أهداف البرامج التدريبية: بحيث تلبي احتياجات المتدربين، بحيث يتضمن البرنامج التدريبي تحديداً لنواتج التعلم المتنوعة المعرفية أو المهارية أو الوجدانية.

- وجود هيكل تنظيمي لإدارة التدريب: بحيث يتضمن أفراداً من ذوي المهارة للقيام بالمهام المنوطة بهم، ووجود توصيف وظيفي يجمع بين المهام والمسئوليات ومستويات الأداء والمؤهلات المطلوبة للقيام بالوظيفة على نحو واضح، ووجود نظام فعال لاختيار العاملين بمنظومة التدريب، وقواعد بيانات لإدارة البرنامج من برامج ومنتدربين ومدرّبين وغير ذلك.

- الإدارة الجيدة للتدريب: ومن مؤشرات ذلك توافر القاعات المناسبة، وتلبية الاحتياجات التدريبية من خلال وجود آليات للتحقق من ملائمة محتوى البرامج للاحتياجات التدريبية المتجددة، وتوافر المصادر والمواد والأدوات اللازمة للتدريب، ووجود نظام لإدارة تنفيذ البرامج التدريبية من خلال اختيار المدرّبين المؤهلين، ووجود نظام لتقويم البرامج التدريبية من قبل المتدربين والمدرّبين وتحليل البيانات واقتراح التوصيات لتحسين التدريبات المستقبلية.

- ملائمة محتوى التدريب: بأن يكون المحتوى ملائماً للأهداف وملائماً للمتدربين، ليوازن بين المادة النظرية والتدريبات العملية.

- مناسبة الأنشطة والوسائل والأساليب التدريبية: بأن تكون الأنشطة مناسبة للأهداف التدريبية، والوسائل التدريبية تكون ملائمة لطبيعة المتدربين وللمحتوى وللأهداف التدريبية.

- جودة المادة التدريبية: من خلال التأكد من تكاملها واشتمالها على دليل المدرب ودليل المتدرب وسلامة اللغة وجودة الإخراج.

- فعالية التقييم: بإيجاد أساليب تقييم متنوعة لقياس مدى تحقق الأهداف، ومدى تحقق نواتج التعلم المستهدفة، ومناسبة أدوات القياس لطبيعة ما يتم قياسه.
- جودة المدرب: بأن يكون المدرب محققاً لشروط ومعايير معينة، منها القدرة على التخطيط العلمي للبرنامج التدريبي، والقدرة على تصميم المادة التدريبية، والتمكن من استراتيجيات تيسر أنشطة التعلم التي تراعي تنوع المستهدفين من التدريب، والقدرة على توظيف مهارات العرض بفعالية طبقاً لطبيعة المتدربين.

المراجع والهوامش:

(1) إبراهيم محمد محمود حتاملة، مهران بن عبد المطلب، فلسفة التدريب في الفكر الإسلامي، مجلة البحوث والدراسات الشرعية، مجلد4، ع 34، فبراير 2015، ص 204.

(2) يمكن الرجوع إلى:

- عبد الرزاق شنين الجنابي، **مناهج البحث العلمي**، جامعة الكوفة، مركز تطوير التدريس والتدريب الجامعي، الدورة السابعة للتأهيل التربوي ، 2010.
- نداء على مقيبيل، المدخل المنظومي وسجل مشروع التخرج، **ملحق دورية التطوير التربوي**، وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ع 48، مارس 2009، ص 2.

- شاكرا فتحي أحمد، همام بدرابي زيدان، **التربية المقارنة: المنهج- الأساليب- التطبيقات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص ص 182-184.

- جويل روسني، **التوظيفات التربوية لمنهج التحليل النظمي في المؤسسة المدرسية**، ترجمة علي أسعد وطفة، مجلة التربية، الكويت، السنة 10، ع 32، يناير 2000، ص 133.

- محمد حسن عبد الماجد، **مدخل تحليل النظم وتطبيقاته في الإدارة العامة**، مجلة الفكر الشرطي، مركز بحوث الشرطة، القيادة العامة لشرطة الشارقة، مجلد 7، ع 2، أغسطس 1998، ص 52.

- عزة صبحي عبد المنعم، **النظام التعليمي في ضوء مدخل النظم، الإدارة**، مجلد 29، ع4، إبريل 1997، ص 53.

- جابر عبد الحميد، طاهر محمد عبد الرزاق، **أسلوب النظم بين التعليم والتعلم**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978، ص ص 391-393.

- Bertalanffy, L., **General System Theory: Foundation, Development, Application**, George Braziller, New York, 1968.

- Bertalanffy, L., **The History and Status of General Systems Theory**, The Academy of Management Journal, Vol. 15, No. 4, General Systems Theory (Dec.,1972), republished on 2004, pp 407-426, available at: <http://links.jstor.org/sici> , accessed on: 19-9-2016.

- Evers, C. W.; Lakomski ,G., Science, Systems, and Theoretical Alternatives in Educational Administration, **Journal of Educational Administration**, Vol. 50 Iss1, 2012, pp. 57 – 75.

- Sullivan, T. J.,The Viability of Using Various System Theories to Describe Organisational Change, **Journal of Educational Administration**, Vol. 42 Iss 1, 2004, pp. 43 – 54.

(3) See:

- Mercer, J., The Challenges of Insider Research in Educational Institutions: Wielding a Double-Edged Sword and Resolving Delicate Dilemmas. **Oxford Review of Education**, 2007,33(1), pp. 1-17.

- Brown, J., Seduction and Betrayal Revisited: Ethical Dilemmas of Insider Research, **Doing the Public Good: Positioning Education Research**, 29/11-2/12/2005, Australian Association for Educational Research, available at: <http://www.aare.edu.au/confpap.htm>, accessed on: 3-2-2016, pp. 1-17.

- Riemer, F., Ethnography Research. In: S. Lapan and M. Quartaroli, eds, **Research Essentials**. San Francisco: CA: Jossey. Bass, 2009, pp. 303-221.

(4) See:

-Bridges, D., Gingell, J., Suissa, J., Watts, M. and Winch, C., **Ethics and Educational Research: Philosophical Perspectives**. London: TLRP, 2007, available at: <http://www.bera.ac.uk/ethics-and-educational-research-philosophical-perspectives>, accessed on: 1-2-2016., p.5.

-Riemer, F., **Op. Cit.**, pp. 303-221.

(5) THE, Times Higher Education, **World University Rankings**, available at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings> , accessed on 1-11-2016

(6) ARWU, **Shanghai Ranking Academic Ranking Of World University**ARWU, available at: <http://studyhacha.com/discuss/147397-shanghai-ranking-academic-ranking-world-universities-arwu.html>, accessed on 1-11-2016

(7) الجريدة الرسمية، قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم 18

لسنة 2015 إصدار قانون الخدمة المدنية، ع 11، 12 مارس 2015.

(8) يمكن الرجوع إلى:

- بتول السر علي عثمان، واقع التدريب المستمر لمعلمي مرحلة تعليم الأساس ولاية الخرطوم محلية أمبده، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية، 2015، ص 47.

- نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2006،

ص 14.

- (9) عبد الرحمن توفيق، **كيف تصبح مدرباً فعالاً**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط2، القاهرة، 2012.
- (10) هناء عبد التواب ربيع، **فعالية برامج التدريب على رأس العمل كإستراتيجية لتنمية مهارة التمكين الإداري- دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع 54، يونيو 2015، ص ص 155-279.**
- (11) رداح الخطيب وأحمد الخطيب، **التدريب الفعال**، عالم الكتب الحديث، 2006، إربد، ص 319.
- (12) إبراهيم محمد محمود حتاملة، **مهران بن عبد المطلب، مرجع سابق، ص 215.**
- (13) أحمد علي عمر علي مصطفى، **أثر التدريب على أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية في وزارة العمل والإصلاح الإداري في الفترة من 2008-2014، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان، 2015، ص 20.**
- (14) فهد يوسف الفضالة، **التدريب وبناء السلوك المهني، جسر التنمية، الكويت، مجلد 13، ع 123، نيسان 2015، ص ص 2-13.**
- (15) رشدي أحمد طعيمة ومحمد بن سليمان البندري، **التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص 81.**
- (16) إيمان سيد، **التدريب على رأس العمل، التنمية الإدارية، السنة 32، ع 148، يوليو 2015، ص ص 47-49.**
- (17) Agarwal, A., **Difference between On the Job and Off the Job Training**, 2012, available at: <https://www.projectguru.in/publications/difference-between-on-the-job-and-off-the-job-training/>, accessed on: 29-7-2016.
- (18) Chand, S., **Training Methods: On Job Training and off the Job Training Methods**, 2015, available at: <http://www.yourarticlelibrary.com/employees/training-methods-on-job-training-and-off-the-job-training-methods/5421/>, accessed on: 30-7-2016.
- (19) علي محمد عبد الوهاب، **منظومة التدريب الطريق إلى فاعلية تدريب الأفراد، الإدارة، مجلد 13، ع1، يوليو 1980، ص 94.**

(20) محمود السيد، الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 24.

(21) أمل مبارك المطيري، تقنيات التعليم ومهارات الاتصال، مدخل النظم والتصميم التعليمي، وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، جامعة المجمعة، كلية التربية بالمجمعة، 1435، ص 2.

(22) Poli, Rocco S. R., System Dynamics Education: becoming part of Anticipatory Systems, On the Horizon, Vol. 23 Iss 2, 2015, pp. 107 – 118.

(23) علي محمد الكلثمي الشهري، برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات استخدام المستحدثات التقنية في بيئة الصف لدى الطالب/المعلم على ضوء احتياجاته التدريبية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد 25، ع 100، أكتوبر 2014، ص ص 223-251.

(24) علي حميد عبد الله صالح، برنامج تدريبي مقترح لرؤساء الأقسام الإدارية في وزارات الدولة على ضوء معطيات إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، الجامعة المفتوحة للدراسات العليا، 2011.

(25) Udoh, E. M. , In-Service Professional Training and Teaching Effectiveness in Secondary Schools in Uyo Senatorial District of Akwa Ibom State, **Journal of Education and Practice**, Vol.5, No.27, 2014, pp. 59-62.

(26) ألفت إبراهيم جاد الرب عطا، تحليل اتجاهات المديرين نحو العلاقة بين ممارسات لتدريب والتغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بإحدى شركات مصر للطيران، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلد 27، ع 4، 2013، ص ص 197-246.

(27) Cheng, Y. and Waldenberger, F., Dose Training Affect Individuals Turnover Intention? Evidence from China, **Journal of Chinese Human Resource Management**, Vol. 4, No. 1, 2013, pp. 16-38.

(28) فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير

- منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2013.
- (29) محمد عبد الولي حق الخولاني، أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية - دراسة تطبيقية بالجهاز الإداري للدولة، الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان، 2005.
- (30) فلاح ضويحي السويري، مدى إسهام برامج التدريب الإداري في التنمية المهنية للعاملين في الإدارات المدرسية بدولة الكويت، مجلة الثقافة والتنمية، ع 81، يونيو 2014، ص ص 21-55.
- (31) نادية عثمان ظافر أبو عميرة، أثر الاهتمام بإعداد قادة المستقبل على فعالية التدريب الإداري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد 5، ملحق العدد الأول، 2014، ص ص 429-451.
- (32) شذى يوسف الزامل، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المنظمات الصحية الحكومية - دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فهد العام بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، عمادة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والإدارة - قسم الإدارة العامة، 2016.
- (33) مبارك هادي عدس النمران، التدريب على رأس العمل: مدخل للتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت - رؤية مقترحة، التربية، جامعة الأزهر، ع 154، ج 2، يوليو 2013، ص ص 183-218.
- (34) أنوار فتح الله فتح الله، تقويم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام نموذج كريك باتريك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، 2012، ص 74.
- (35) محمد عبد الحميد محمد، محمد فتحي قاسم، تطوير منظومة تدريب معلمي التربية الخاصة في مصر في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية والإدارة التعليمية، السنة 7، ع 11، مارس 2004، ص ص 109-184.

(36) نبيل عبد الخالق متولي، تدريب معلمي المدرسة الثانوية على رأس العمل-نموذج مقترح من منظور نظمي، مستقبل التربية العربية، مجلد 8، ع 25، إبريل 2002، 99-146.

(37) هدى سعد السيد، أميمة حلمي مصطفى، الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية والإدارة التعليمية، السنة 5، ع 7، يوليو 2002، ص ص 203-280.

(38) انشراح الجبريني، تفعيل الدور الريادي لجامعة القدس المفتوحة في التدريب التعاوني في ضوء معايير الجودة-تصور مقترح، دراسة مقدمة لمؤتمر التخطيط الاستراتيجي لجودة واعتماد المؤسسات الجامعية والتعليمية العربية، المؤتمر الدولي السابع للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس، المجلد الأول، في الفترة 22-24 ديسمبر 2012، ص ص 662-705.

(39) O'Neill, J; Kang, H; S'anchez, J.; Muller, V.; Aldrich, H.; Pfaller, J. and Chan, F., Effect of College or University Training on Earnings of People with Disabilities: A Case Control Study, **Journal of Vocational Rehabilitation**, Vol. 43, 2015, pp.93-102.

(40) Harris, T. B.; Chung, W.; Hutchins, H. and Chiaburu, D., Do Trainer Style and Learner Orientation Predict Training Outcomes?, **Journal of Workplace Learning**, Vol. 26 Iss. 5, 2014, pp. 331 - 344

(41) أحمد ناصر الكناني، فاتن عبد الله البريكان، نور عبد الصبحي، هديل عبد الله أكرم، مدى الاستفادة من الدورات التدريبية المقدمة لعضوات هيئة التدريس في تطوير العملية التعليمية بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة كلية التربية بالزقازيق دراسات تربوية ونفسية، ع 71، الجزء الأول، إبريل 2011، ص ص 221-243.

(42) عاطف محمد سعيد، عفاف عطية عطية، تقييم البرامج التدريبية لمشروع تنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات في ضوء مبادئ تعليم الكبار، دراسة مقدمة لمؤتمر تعليم الكبار بين الواقع والمأمول، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، في الفترة 29-30 إبريل 2009، ص ص 1-38.

(43) نشوة سعد محمد بسطويسي اللبودي، تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية في ضوء معايير

الجودة والاعتماد الأكاديمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التربية بالإسماعيلية، قسم أصول التربية، 2013.

(44) جامعة قناة السويس، أول مجلس لجامعة قناة السويس، متاح في:

<http://scuegypt.edu.eg/ar/>، بتاريخ 1-8-2016.

(45) جامعة قناة السويس، الخطة الإستراتيجية 2015-2020، 2016،

متاح في: <http://scuegypt.edu.eg/ar/> بتاريخ: 15-11-2016، ص 4.

(46) محمد سلمان الرياحنة، منحى النظم وتطبيقاته التربوية، ورقة عمل دبلوم

التمهن في التربية، وزارة التربية والتعليم بالبحرين، 2013، ص ص 3-5.

(47) محمود السيد، مرجع سابق، ص 324.

(48) علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 98.

(49) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002، ص

218.

(50) أحمد علي عمر علي مصطفى، مرجع سابق، ص 79.

(51) محمود السيد، مرجع سابق، ص 324.

(52) حسن الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته- بناء البرامج التدريبية

وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009، ط3، ص ص 46-47.

(53) فهد يوسف الفضالة، مرجع سابق، ص ص 7-12.

(54) محمد سلمان الرياحنة، مرجع سابق، ص 6.

(55) أحمد علي عمر علي مصطفى، مرجع سابق، ص 76.

(56) المرجع السابق، ص 77.

(57) محمود السيد، مرجع سابق، ص 324.

(58) رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، متاح في:

<http://www.caoa.gov.eg/WebForms/ContentPages.aspx?Vxl>

[MsQ5q8mgXIXvh+L05FjWOFexlREcnnG7Xz6tJ4I](http://www.caoa.gov.eg/WebForms/ContentPages.aspx?Vxl)، بتاريخ: 30-

2016-9.

(59) إيمان سيد، مرجع سابق، ص 47.

(60) أحمد علي عمر علي مصطفى، مرجع سابق، ص ص 62، 63.

- (61) بتول السر علي عثمان، مرجع سابق، ص73.
- (62) أحمد علي عمر علي مصطفى، مرجع سابق، ص 62.
- (63) المرجع السابق، ص 63.
- (64) بتول السر علي عثمان، مرجع سابق، ص74.
- (65) أحمد علي عمر علي مصطفى، مرجع سابق، ص 66.
- (66) بتول السر علي عثمان، مرجع سابق، ص74.
- (67) رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، كتاب دوري رقم (7) لسنة 2016 ، بشأن القواعد المنظمة للنشاط التدريبي وقواعد صرف اعتمادات التدريب المدرجة للعام المالي 2017/2016 وقواعد إعداد مشروعات الخطط التدريبية لعام 2018/2017 لوحدات الدولة المختلفة، بتاريخ 21-9-2016، ص 5.

- (68) أحمد علي عمر علي مصطفى، مرجع سابق، ص 66.
- (69) رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، كتاب دوري رقم (7) لسنة 2016، نموذج (4)، مرجع سابق، ص 14.
- (70) رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، كتاب دوري رقم (7) لسنة 2016، نموذج (5)، مرجع سابق، ص ص 15-16.
- (71) المرجع السابق، ص 10.
- (72) يمكن الرجوع إلى:

- جامعة قناة السويس، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، الهيكل التنظيمي المعتمد لقطاع السيد أ.د. نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب، 2015.
- جامعة قناة السويس، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، الهيكل التنظيمي المعتمد لقطاع السيد أ.د. نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث، 2015.
- جامعة قناة السويس، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، الهيكل التنظيمي المعتمد لقطاع السيد أ.د. نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، 2015.
- جامعة قناة السويس، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، الهيكل التنظيمي المعتمد لقطاع أمين الجامعة، 2015.

- جامعة قناة السويس، كتيب مركز تطوير التعليم الجامعي ووحدة إدارة المشروعات، مركز تطوير التعليم الجامعي، 2016، ص 5.
(73) رئيس الجمهورية، قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة بالقانون رقم 118 لسنة 1964، بشأن إنشاء الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، بتاريخ 24-3-1964.

(74) رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، متاح في: <http://www.caoa.gov.eg/> ، بتاريخ: 1-10-2016.

(75) رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، متاح في:

<http://www.caoa.gov.eg/WebForms/HierarchyStructureCAOA.aspx> ، بتاريخ: 2-10-2016.

(76) رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، متاح في:

<http://www.caoa.gov.eg/WebForms/HierarchyStructureCAOADetails.aspx?z9Gvls2> ، بتاريخ: 3-10-2016.

(77) يمكن الرجوع إلى:

- رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، كتاب دوري رقم (7) لسنة 2016، مرجع سابق، ص 2.

- رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، كتاب دوري رقم (4) لسنة 2015 ، بشأن القواعد المنظمة للنشاط التدريبي وقواعد صرف اعتمادات التدريب المدرجة للعام المالي 2016/2015 وقواعد إعداد مشروعات الخطط التدريبية لعام 2017/2016 لوحدات الجهاز الإداري للدولة، بتاريخ 8-9-2015.

- رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، كتاب دوري رقم (6) لسنة 2014 ، بشأن القواعد المنظمة للنشاط التدريبي وقواعد صرف اعتمادات التدريب المدرجة للعام المالي 2015/2014 وقواعد إعداد مشروعات الخطط التدريبية لعام 2016/2015 لوحدات الدولة المختلفة ، بتاريخ 2-9-2014.

- رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، كتاب دوري رقم (7) لسنة 2013 ، بشأن القواعد المنظمة للنشاط التدريبي وقواعد صرف اعتمادات التدريب المدرجة للعام المالي 2014/2013 وقواعد إعداد مشروعات الخطط التدريبية لعام 2014/2015 لوحدات الدولة المختلفة، بتاريخ 5-9-2013.
- (78) جامعة قناة السويس، دليل مركز تطوير التعليم، مركز تطوير التعليم الجامعي ووحدة إدارة المشروعات، متاح في <http://scuegypt.edu.eg/ar>، بتاريخ ، 28-8-2016، ص 5.
- (79) محمد رجب فضل الله، معلم المعلم: أداؤه التدريسي، ورضاؤه الوظيفي، وتميزه الجامعي، عالم الكتب، القاهرة، 2012، ص ص 113-114.
- (80) جامعة قناة السويس، دليل مركز تطوير التعليم، مرجع سابق ص 6.
- (81) رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، كتاب دوري رقم (4) لسنة 2015، مرجع سابق، ص 3.
- (82) University of South Carolina (USC), available at: **Personal Development Classes, Division of Human Resources**, available at: https://www.sc.edu/about/offices_and_divisions/human_resources/professional_development/personal_development_classes/index.php, accessed on: 11-8-2016
- (83) University College London (UCL), available at: <https://www.ucl.ac.uk/hr/UCLTrainingBookingSystem/index/>, accessed on: 20-10-2016.
- (84) Ibid, p.2.
- (85) University College London (UCL), available at: <https://www.ucl.ac.uk/hr/od/induction/index/>, accessed on: 15-10-2016.
- (86) University College London (UCL), available at: [http://www.ucl.ac.uk/hr/od/pdp/sdsmc\(i\)/index.php](http://www.ucl.ac.uk/hr/od/pdp/sdsmc(i)/index.php), accessed on: 20-10-2016
- (87) University College London (UCL), available at: <http://www.ucl.ac.uk/hr/od/pdp/theme.php>, accessed on: 10-10-2016
- (88) University College London (UCL), available at: <http://www.ucl.ac.uk/hr/od/pdp/sdlia/index.php>, accessed on: 10-10-2016
- (89) See:
- Frey, H.R., Continuing Education in Higher Education, **Präsentation am IDCN Workshop** in Zürich, 30-4-2015.

- Frey, H.R., Focusing on Core Competences: Continuing Education for Specialists and Executives: The Case of ETH Zurich. case study presented at the 45thEUCEN Conference **Transferring Knowledge in a Globalised World: A ULLL Responsibility?** in Charmey, May 29-31 2013.

(90) Yale University, available at:

<https://bmsweb.med.yale.edu/tms/tmspage>, accessed on: 1-9-2016

(91) University of South Carolina (USC), available at: Personal Development Classes, Division of Human Resources, available at:

https://www.sc.edu/about/offices_and_divisions/human_resources/professional_development/personal_development_classes/index.php,

accessed on: 11-8-2016

(92) Swiss Federal Institute of Technology Zurich (ETH Zurich),

available at: [https://www.ethz.ch/en/studies/continuing-](https://www.ethz.ch/en/studies/continuing-education/programmes-and-courses/staff-training.html)

[education/programmes-and-courses/staff-training.html](https://www.ethz.ch/en/studies/continuing-education/programmes-and-courses/staff-training.html), accessed on:

1-10-2016

(93) University of South Carolina (USC), available at:

https://www.sc.edu/training_classes/index.php, accessed on:10-10-

2016.

(94) Yale University, available at: [http://your.yale.edu/work-](http://your.yale.edu/work-yale/career-development)

[yale/career-development](http://your.yale.edu/work-yale/career-development), accessed on: 12-9-2016.

(95) University College London (UCL), available at:

<http://www.ucl.ac.uk/hr/od/pdp/sdliia/index.php>, accessed on: 2-8-

2016.

(96) Stanford University (SU), available at:

[https://cardinalatwork.stanford.edu/learn-grow/tuition-training-](https://cardinalatwork.stanford.edu/learn-grow/tuition-training-assistance/staff-training-assistance-program/eligibility-coverage)

[assistance/staff-training-assistance-program/eligibility-coverage](https://cardinalatwork.stanford.edu/learn-grow/tuition-training-assistance/staff-training-assistance-program/eligibility-coverage),

accessed on: 1-9-2016.

(97) Stanford University (SU), **2.1.12 Staff Development**

Programs, Policy Number:22-11- 2015, available at:

[https://adminguide.stanford.edu/chapter-2/subchapter-1/policy-2-1-](https://adminguide.stanford.edu/chapter-2/subchapter-1/policy-2-1-12)

[12](https://adminguide.stanford.edu/chapter-2/subchapter-1/policy-2-1-12), accessed on: 15-9-2016.

(98) Stanford University (SU), available at:

[https://cardinalatwork.stanford.edu/learn-grow/tuition-training-](https://cardinalatwork.stanford.edu/learn-grow/tuition-training-assistance/staff-training-assistance-program)

[assistance/staff-training-assistance-program](https://cardinalatwork.stanford.edu/learn-grow/tuition-training-assistance/staff-training-assistance-program), accessed on: 1-9-2016

(99) Stanford University (SU), available at:

[https://cardinalatwork.stanford.edu/learn-grow/tuition-training-](https://cardinalatwork.stanford.edu/learn-grow/tuition-training-assistance/staff-training-assistance-program/application-reimbursement-process)

[assistance/staff-training-assistance-program/application-](https://cardinalatwork.stanford.edu/learn-grow/tuition-training-assistance/staff-training-assistance-program/application-reimbursement-process)

[reimbursement-process](https://cardinalatwork.stanford.edu/learn-grow/tuition-training-assistance/staff-training-assistance-program/application-reimbursement-process), accessed on: 3-9-2016

(100) Stanford University (SU), available at:

[https://adminguide.stanford.edu/chapter-12/subchapter-3/policy-12-3-](https://adminguide.stanford.edu/chapter-12/subchapter-3/policy-12-3-9)

[9](https://adminguide.stanford.edu/chapter-12/subchapter-3/policy-12-3-9), accessed on: 2-9-2016

(101) University of South Carolina (USC), available at:
http://www.ucl.ac.uk/hr/od/resources/mandatory_training.php,
 accessed on: 5-10-2016

(102) يمكن الرجوع إلى:

- جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**،
 دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 155.

- عدنان عوض، **مناهج البحث العلمي**، الشركة العربية المتحدة، القاهرة،
 2008، ص 230.

- Lapan, S. and Quartaroli, M., **Research Essentials: An Introduction to Designs and Practices**, Jossey-Bass, San Francisco, CA., 2009, p. 45.

(103) يمكن الرجوع إلى:

- صلاح أحمد مراد، أمين علي سليمان، **الاختبارات والمقاييس في العلوم النفسية والتربوية - خطوات إعدادها وخصائصها**، دار الكتاب الحديث، القاهرة،
 2002، ص 307 - 308.

- Krueger, R. and Casey, M., **Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research**, 3rded., Sage, California, 2000, p. 17.

(104) صلاح أحمد مراد، أمين علي سليمان، **مرجع سابق**، ص 307.

(105) بشير صالح الرشيدى، **مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة**،
 دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2000، ص 164 - 167.

(106) يمكن الرجوع إلى:

- إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، **طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية**، ط2، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2002، ص 155

- بشير صالح الرشيدى، **مرجع سابق**، ص 164 - 167.

- صلاح أحمد مراد، أمين علي سليمان، **مرجع سابق**، ص 307.

- فؤاد البهي السيد، **علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978، ص 402.

(107) علي ماهر خطاب، **الطرق العلمية لدراسة الطفل**، القاهرة، 2000،
 ص 198 - 246.

(108) Allen Robin & Earl Babbie, **Research Methods for Social Work**, Seven Edition, Brooks/Cole, Belmont, Canada, 2011, p.464.

- (109) فؤاد البهي السيد، مرجع سابق، ص 402.
- (110) حمدي أبو الفتوح عطيفة، منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 1996، ص 271
- (111) بتول السر علي عثمان، مرجع سابق، ص 53.
- (112) فهد بن حمد السعدون، مرجع سابق.
- (113) Cheng, Y. and Waldenberger, F., **Op. Cit.**, pp. 16-38.
- (114) شذى يوسف الزامل، مرجع سابق، ص 150.
- (115) Harris, T. B.; Chung, W.; Hutchins, H. and Chiaburu, D., **Op. Cit.**, pp. 331 – 344
- (116) أحمد علي عمر علي مصطفى، مرجع سابق، ص 78.
- (117) See:
- Dhar, Rajib Lochan, Service Quality and the Training of Employees: The Mediating Role of Organizational Commitment, **Tourism Management**, Vol. 46, February 2015, pp. 419-430
 - Akbari, P. and Darabi, A. Factors Affecting Customer Satisfaction, Quality Banking Services to Iran, Using the Servqual Model Case Study: Resalat Bank of Kermanshah Province, **Advanced Social Humanities and Management**, Vol. 1, No.4, 2014, pp 1-5.
 - Sahney, S.; Karunes, D.K., A SERVQUAL and QFD Approaches to Total Quality Education- A Student Perspective, **International Journal of Performance Management**, Vol. 53, No. 2, 2004, pp. 134-166.
- (118) محمد إبراهيم محمد أبوخليل، جودة التدريب كمدخل لتحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلم، دراسة مقدمة لمؤتمر التخطيط الاستراتيجي لجودة واعتماد المؤسسات الجامعية والتعليمية العربية، المؤتمر الدولي السابع للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس، المجلد الأول، في الفترة 22-24 ديسمبر 2012، ص ص 604-637.
- (119) أحمد علي عمر علي مصطفى، مرجع سابق، ص 31.
- (120) إيمان سيد، مرجع سابق، ص 47.
- (121) الجريدة الرسمية، مرجع سابق.
- (122) رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، كتاب دوري رقم (7) لسنة 2016، مرجع سابق، ص 7.
- (123) أحمد علي عمر علي مصطفى، مرجع سابق، ص 78.

(124) جميل إطميزي، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية، دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي العربي لتكنولوجيا المعلومات ACIT، جامعة نزوة - عمان، في الفترة 9-11 ديسمبر 2014، ص 239 .

(125) معروف دويكات، معاذ الأسمر، التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في فلسطين، دراسة مقدمة لمؤتمر اقتصاديات المعرفة، جامعة النجاح الوطنية، نيسان 2007، ص 10.

(126) معهد الإدارة العامة، الدليل الإرشادي لاستخدام نظام إدارة المحتوى الإلكتروني البلاك بورد أعضاء هيئة التدريب، الطبعة الثانية، الرياض، فبراير 2013، ص 2.

(127) المرجع السابق، ص 3.

(128) معروف دويكات، معاذ الأسمر، مرجع سابق، ص 11.

(129) صالح مرزوق عودة السناني، درجة إسهام التدريب الإلكتروني في تطوير مهارات التدريس لدى معلمي اللغة الإنجليزية بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2012، ص 32.

(130) رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، كتاب دوري رقم (7) لسنة 2016، مرجع سابق، ص 6.

(131) Stanford University (SU), available at:

<https://adminguide.stanford.edu/chapter-12/subchapter-3/policy-12-3-9>, accessed on: 2-9-2016

(132) رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، كتاب دوري رقم (7) لسنة 2016، مرجع سابق، ص 7.

(133) See:

- Dhar, Rajib Lochan, **Op. Cit.**, pp. 419-430
- Akbari, P. and Darabi, A., **Op. Cit.**, pp 1-5.
- Sahney, S.; Karunes, D.K., **Op. Cit.**, pp. 134-166.

(134) توثيق جامعة قناة السويس، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس

والقيادات، متاح في: <http://scuegypt.edu.eg/ar/%d9%>، بتاريخ: 2-11-

2016

(135) يمكن الرجوع إلى:

-نشوة سعد محمد بسطويسي اللبودي، مرجع سابق.

-عاطف محمد سعيد، عفاف عطية عطية، مرجع سابق.

-ياسر عباس فهيم، تقويم فعالية برامج مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 2011، ص ص 359-365.

(136) وزارة التعليم العالي، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات - وثيقة المشروع، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، القاهرة، 2003، ص 4.

(137) وزارة التعليم العالي، دليل الجدارات والبرامج التدريبية، المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات، القاهرة، 2008، ص 5.

(138) وزارة التعليم العالي، دليل البرامج التدريبية المعتمدة من المجلس الدولي للمدرّبين المعتمدين (IBCT) في مجال جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات، القاهرة، مايو (2010)، ص 8.

(139) وزارة التعليم العالي، سلسلة برامج تنمية المهارات لبدء المسار الوظيفي - برنامج تنمية مهارات المعيد ومعاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات، القاهرة، أكتوبر (2009)، ص ص 11-14.

(140) يمكن الرجوع إلى:

- نشوة سعد محمد بسطويسي اللبودي، مرجع سابق.

-ياسر عباس فهيم، مرجع سابق، ص ص 359-365.

-عاطف كامل عطا الله، تأثير استخدام نظام القياس المقارن على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية: دراسة تطبيقية على مشروع تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس، *الإدارة*، مجلد 48، ع 2، 2010، ص ص 58-69.

(141) رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، كتاب دوري رقم

(1) لسنة 2014 مرجع سابق، ص 2.

- (142) المرجع السابق، ص 4.
- (143) رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، كتاب دوري رقم (7) لسنة 2016، مرجع سابق، ص 6.
- (144) جامعة الملك سعود، التقرير السنوي الثاني لعمادة تطوير المهارات 1429-1430، وكالة الجامعة للتطوير والجودة، الرياض، 2009، ص ص9-10.
- (145) جامعة الملك عبد العزيز، مركز تطوير التعليم الجامعي، إنجازات المركز 1432-14هـ، الرياض، متاح في: <http://ctld.kau.edu.sa/pages-asp.aspx> ، بتاريخ 12-8-2016، ص ص 1-7.
- (146) جامعة قناة السويس، الخطة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 51.
- (147) جامعة قناة السويس، نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب يبحث الترتيبات النهائية لتحويل الجامعة إلى جامعة ذكية، متاح في <http://scuegypt.edu.eg/ar/2016/07/%>، بتاريخ 5-3-2017.
- (148) محمد إبراهيم محمد أبو خليل، مرجع سابق، ص 611.