

القسم الخامس:

تصميم البرنامج التدريبي

تعد العملية التدريبية مركبة تتطلب جهدا كبيرا لتحليل كل جوانبها خطوة تلو الأخرى، ويتسنى ذلك عن طريق مدى كفاءة مصممي البرنامج التدريبي لدراسة كل الجوانب بأساليب وطرق علمية دقيقة؛ لذا سيكون اهتمامنا منصبا في هذا المبحث على تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التدريبي، وتعد كفاءة البرنامج التدريبي انعكاسا لمدى تطابق الأهداف وكذا محتوياته مع الاحتياجات الفعلية للتدريب التي تتوخاها المنظمة ككل وإدارة الولاية بالخصوص.

بعد هذا سنتطرق إلى عوامل أخرى لها ارتباط وثيق بفاعلية البرنامج التدريبي كتحديد المجال الزمني والمكاني، وكذا المتدربين والمدربين وغيرها من العوامل المؤثرة في تحديد كفاءة البرنامج التدريبي، والتي إذا اجتمعت أدت لا محالة إلى تحديد المسار الإيجابي للعملية التدريبية.

الفصل الأول: تحديد أهداف و محتويات البرنامج التدريبي

بعد أن تكون الجهات المخول لها دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية قد فرغت من هذه الخطوة فإنها تتجه إلى عملية تصميم البرنامج التدريبي، ومن ثم تتضح الأهداف المزمع وضعها لتصميمه وهذا ما يسهل عملية اختيار محتويات البرنامج التدريبي، الذي يعد في واقع الأمر إجابة عن القصور والتقاعس في أداء الأفراد العاملين.

أولاً- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

تعد عملية تحديد الأهداف من أدق العمليات التي تحقق الفعالية للخطوات المقبلة في العملية التدريبية، لذلك يستدعي الأمر التأكد من صحتها ودقتها و واقعيتها وابتعادها عن الغموض والإبهام.

وتعتبر عملية تصميم البرنامج التدريبي بمثابة إنتاج وصياغة وتحديد للمواد التعليمية والتدريبية اللازمة على ضوء الهدف من التدريب¹، هذا ما يفسر وجود أهداف رئيسية تترجم النتيجة الكلية للبرنامج التدريبي برمته، ولكي يتحقق الهدف الكلي فثمة أهداف جزئية يتطلب تحقيقها قصد الوصول إلى النتيجة الكلية، وعادة ما تكون هذه الأهداف موضوع المواد التعليمية والتدريبية.

فلا غرو أن تحدد الأهداف الظروف التي يتم الأداء خلالها، إضافة إلى تحديدها إلى معايير الأداء المقبول، وعليه، فعند تحديد الاحتياجات التدريبية يتم توضيح الأهداف المرغوب في تعلمها، وعن طريق تحديد الأهداف يتحدد السلوك المراد تحقيقه وكذا الشروط الواجب توافرها لتحقيق هذا السلوك.

ثانيا : تحديد المحتويات التدريبية:

تعتبر محتويات برامج التدريب انعكاسا للاحتياجات التدريبية المحددة مسبقا، ويتضمن المحتوى ما يهدف إليه البرنامج من تغيير أو تطوير، أو إضافة معارف أو مهارات وقيم تربوية لدى الأفراد المتدربين حيث لا بد من أن يراعى عند تحديد محتوى البرنامج التدريبي مدى الرغبة والدافعية والاستعداد للأداء.²

ومن الجدير بالذكر؛ أن كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي تعتمد على مدى الدقة في اختيار وتسلسل البرنامج التدريبي، ويتضح ذلك من خلال دقة مخطط التدريب في تحديد العناوين الأساسية للمواد التعليمية. إذن، تحديد محتوى البرنامج التدريبي يتأثر بطبيعة المستوى التنظيمي الذي سيتم تدريب أفراد، ولا بد من مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد المتدربين عند صياغة محتوى البرنامج التدريبي من حيث خبراتهم، مهاراتهم، ومعارفهم السابقة والتركيز على الجوانب التي تتطلب ترصين المعارف، الخبرات، وغيرها من جوانب التقاعس والخلل عند هؤلاء الأفراد، وهذا قصد التقليل من هدر الجهد والوقت والمال.

¹ أحمد باشات، مرجع سبق ذكره، ص، 200.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي مرجع سبق ذكره، ص، 119.

يعد تسلسل محتوى البرنامج التدريبي من جملة الخصائص المؤثرة على نجاح البرنامج التدريبي، لذلك يتطلب من مصممي البرامج التدريبية الأخذ بعين الاعتبار هذا التدرج في اكتساب المعارف والمهارات الأولية قبل الولوج إلى الموضوعات المعقدة، وهذا تفاديا لفشل وارتباك المشاركين في الدورة التدريبية³ وعموما هناك شبه اتفاق بين أغلب الباحثين على ضرورة مراعاة الخطوات التالية عند تصميم محتويات البرنامج التدريبي:⁴

- 1- تحديد هدف البرنامج التدريبي.
- 2- تحديد الأفراد المتدربين والشروط الواجب توفرها فيهم.
- 3- تحديد الجوانب التنظيمية من حيث نمط تفرغهم للتدريب.
- 4- تحديد المحاور التي سيتم تلقينها ضمن البرنامج التدريبي، وكذا أسلوب عرضها.
- 5- تحديد الوقت اللازم للتنفيذ والتجهيزات وكل الوسائل المطلوبة.
- 6- تحديد أسماء المدربين أو المحاضرين.
- 7- تحديد كلفة البرنامج وكلفة المتدرب الواحد.
- 8- تحديد مكان البرنامج التدريبي.
- 9- تحديد واجبات المتدربين والتزامات المتدربين أثناء الدورة التدريبية.
- 10- تحديد المعايير التي تستخدم في التقييم ضمن البرنامج التدريبي حتى يتسنى للمتدرب معرفتها قبل بدء البرنامج.

وهناك أداة هندرة التدريب والمتمثلة في دفتر الشروط، والذي يعد موازيا للخصائص المذكورة أعلاه،

وبشكل عام يمكننا أن نحدد خصائصه في العناصر التالية وهي:⁵

- 1- يعد وثيقة توضيحية، ومن ثم يعمل على توضيح الطلب، وتحديد مساهمة التدريب المنتظرة، وكذا توضيح أسباب فشل التدريب.

³ وليم ر. بويسي، مرجع سبق ذكره، ص، 299.

⁴ نعيمة شلبية و مؤيد عبد سعيد السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص، 127.

⁵ Michel Parlier (Ed.), *Les ressources Humaines*, In Dimitri Weiss (Dir.), *Op-Cit*, Pp,(440-441). ; Le Boterf G., *de la compétence à la navigation professionnelle*, Op-Cit.

2- يساهم في تحديد الأهداف المشتركة والإسهامات الخاصة لجملة الفاعلين الذين يساهمون في نجاح التدريب.

3- يتضمن المقاييس التي ينبغي أن تكون مرنة.

4- يسمح بتقييم نتائج التدريب.

5- يساهم في اختيار المتعامل (مستشارين - Consultants أو مؤسسة التدريب).

تجعل هذه الخصائص لا محالة من هذه الوثيقة بمثابة الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها سائر الخطوات المرتبطة بالعملية التدريبية، ومن خصائصه أنه يتم إعداد جماعيا أي بالتنسيق مع جميع المختصين والمعنيين بالعملية التدريبية، إضافة إلى أنه يسهل من مهمة تنفيذ وتقييم التدريب.

الفصل الثاني: تحديد الزمان و المكان

تقترن فعالية برامج التدريب بجملة من العوامل لعل أهمها عاملا الزمان والمكان، لذا تستدعي الضرورة دراسة المجال الزمني والمكاني الذي سيتم بموجبه هذا البرنامج التدريبي بغية استيفاء واستمرارية العملية التدريبية.

أولا : المجال الزمني:

ينظر المصمم البارع للمجال الزمني بنظرة استراتيجية لأنه يضم معطيات تحمل النجاح والفعالية للبرنامج التدريبي، هذا إذا تحكّم وراعى كل الجوانب التي تمس المجال الزمني المزمع إدراج العملية التدريبية ضمنه، وبالتحديد تخصيص الوقت لكل مرحلة من مراحل العملية التدريبية (التحضيرية والتنفيذية)، باعتبار فترة التدريب المتخصص مجالها محدد في بعض التشريعات الخاصة بطبيعة ونوع التدريب، فهناك التدريب الذي يقتضي حولا كاملا فما فوق.

ويعد نص المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92، المتضمن تكوين الموظفين وتحسين مستواهم و تحديد معلوماتهم، يتم على شكل متناوب أو متواصل وفق الدورات التالية:⁶

- دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة نقل عن ستة (06) أشهر أو تساويها.
- دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق ستة (06) أشهر وتساوي واحدة أو نقل عنها.
- دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة واحدة (01) وتساوي ثلاث (03) سنوات أو نقل عنها وبشكل عام، ففترة التدريب تتأثر بطبيعة الهدف المنشود من هذه الدورة التدريبية، وكذا طبيعة البرنامج وأسلوب التدريب المخصص لتوجيه حلقات الدروس، وعلى أساس ذلك يقوم مصمم التدريب ببرمجة التدريب، وتقدير الرزنامة الزمنية المقررة لتنفيذه، إضافة إلى ما تقدم ذكره من عناصر أساسية لزيادة فاعلية البرنامج التدريبي فإن للحيز المكاني دورا في نجاح البرنامج التدريبي.

ثانيا :تحديد المجال المكاني:

يعد المجال الزماني والمكاني من جملة العناصر الفاعلة في العملية التدريبية، لهذا الشأن بات الأمر ملحا على مصممي البرنامج التدريبي الأخذ بعين الاعتبار المكان الذي ستعقد فيه الدورة التدريبية، فإذا رجعنا إلى المنظومة التشريعية للتدريب المتعلقة بالإدارة العامة للولاية فثمة نمطين يستعمل في تحديد الأماكن التي تعقد فيها الدورة التدريبية حسب ما نصت عليه المادة 18 من المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، إذ تقوم بعمليات التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات:⁷

- المؤسسات العمومية للتكوين العالي بالنسبة للرتب المعاملة لرتبة متصرف على الأقل.
- المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى تتكفل بتكوين معتمد طبقا للتنظيم المعمول به بالنسبة للأسلاك أو الرتب الأخرى.

⁶ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، والمتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادرة في 17 مارس 1996، ص 8.

⁷ المرجع نفسه، ص 8.

والمكان الذي تعقد فيه الدورة التدريبية له صلة وثيقة بطبيعة ونوع التدريب⁸، وكذا الرتب الخاصة بأسلاك معينة هذا ما جاء به نص المادة المذكورة أعلاه.

وبغية تحديد الأهداف المنشودة يتطلب الأمر الاهتمام بهذين العاملين اللذان يعدا حجر الأساس في ترصين وتدعيم نظام التدريب، ومن ثم تحقيق النجاح للبرنامج التدريبي.

الفصل الثالث: اختيار المتدربين و المدربين

تترجم فاعلية البرنامج التدريبي بكفاءته في تحقيق الأهداف التي وجهت من أجله، ومن ثم فالفاعلية تقتزن بتوفر ثلاث عوامل جوهرية في هذه الخطوة (تصميم البرنامج التدريبي) من العملية التدريبية، فالعامل الأول صلته وثيقة بدقة اختيار المتدرب في البرامج المناسبة، والعامل الثاني المدرب، والعامل الثالث فقد تم التطرق إليه، وهو المحتوى التدريبي، هذه العوامل في تفاعل مستمر، ومن خلالها يتبين مدى فاعلية البرنامج التدريبي.

أولا : اختيار المتدربين المستهدفين في الدورة التدريبية:

يعد الأفراد محور العملية التدريبية، لذلك بات ضروريا اختيار العناصر المناسبة في البرامج المناسبة، وكذا الأخذ بعين الاعتبار بعض الجوانب التي يتطلب الأمر مراعاتها قصد تحقيق فاعلية وكفاءة نظام التدريب.

أ- الجوانب التنظيمية :

لقد حددت المنظومة التشريعية والتنظيمية للإدارة المحلية قواعد يتم بموجبها سير العملية التدريبية، ونستشف ذلك في نص المادة 16 من المرسوم التنفيذي 96-92 المذكور سالفا، على أنه "لا يجوز أن يفوق الحد الأقصى للموظفين المقبولين في دورة تكوين أو تحسين المستوى أو تحديد المعلومات نسبة 15% من العدد الحقيقي للسلك أو الرتبة المعنيين⁹.

⁸ عادل جودة، اختيار العاملين و توجيههم، (الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1982)، ص، 254.

⁹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي 96-92، مرجع سبق ذكره، ص، 8.

لهذا الشأن يُطلب تحديد العدد المرغوب في إدراجه ضمن الدورة، وذلك حتى لا تضطرب عملية تسيير المصالح المرغوب في تدريب أفرادها، وذلك تماشياً مع توفر الموارد المادية (من مقاعد بيداغوجية، مقرات، وسائل، . . . إلخ).

ويُستلزم اختيار مجموعات متقاربة المستويات الوظيفية والعلمية حتى تعم الفائدة على جميع المشاركين في الدورة التدريبية.

ب- الجوانب المتعلقة بالدافعية :

- تزداد فاعلية البرنامج التدريبي كلما كان الأفراد لديهم رغبة في التعلم والمعرفة، لذلك ينبغي انتقاء هذا النوع من الفئات في مثل هذه الدوريات التدريبية.

- يستدعي اختيار الأفراد الجدد لأن لديهم القابلية للتجديد والتغيير، في حين يكون الأفراد القدامى متمسكين بالأساليب القديمة، ومقاومين لكل تغيير، ومن ثم يشكلون حجر عثرة لإنجاح البرنامج التدريبي.

- الابتعاد عن المفهوم الخاطئ للتدريب الذي يعد عند البعض مكافأة للعناصر المجدة، وعقوبة للعناصر المشاغبة، وكأداة للأمن لخدمة المهادنة في المناخ التنظيمي.¹⁰

ثانياً: اختيار المدربين:

تندرج عملية اختيار المتدربين ضمن التخطيط السليم والدقيق لأنها تعبر عن قدرة مصمم البرنامج التدريبي في التكامل بين العناصر التي تدخل ضمن كفاءة البرنامج التدريبي من حيث نوع التدريب والهدف وأسلوب التدريب، وكذا المحتوى التدريبي، كل هذه العناصر مجتمعة تؤثر بعملية اختيار المتدربين، فلا مناص من وضع بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المدرب الناجح، وهذه الصفات هي:¹¹

1- الإلمام بالمحتوى التدريبي؛

¹⁰ Michel Parlier, **Op-Cit**, P,425.; Meignant A., **La formation atout stratégique pour l'entreprise**,(Paris : Les éditions d'organisation, 1986). (S.P).

¹¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص، 47.

2- التحكم في الجوانب التربوية والمعرفية والمهارات؛

3- الصفات الشخصية: في واقع الأمر لا يمكننا أن نضع قائمة من الصفات النمطية

الواجب توفرها في المدربين إلا أنه يتفق بعض الباحثين حول النقاط التالية وهي:¹²

أ- يتوفر فيهم الاستقرار العاطفي.

ب- قوة الشخصية كالاتزان، التصرف، المعاملة، الصبر، التمتع الفكري.

ج- المرونة في امتصاص الاتجاهات المتعارضة و التوفيق بينها.¹³

د- لديهم مستوى أعلى من المتوسط في الذكاء.

و- تتوفر فيهم اللياقة الجسمية.

الفصل الرابع: تحديد ميزانية التدريب الإداري

أولاً : خصائص ميزانية التدريب:

تعتبر عملية وضع ميزانية التدريب بمثابة حجر الأساس في العملية التدريبية لأنها البيان الدقيق والوضعي لتحديد والتعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، لذلك يعد وضع الميزانية للبرنامج التدريبي شرطاً ضرورياً لنجاحه لأنها تؤثر في طبيعة ونوع البرنامج ومحتواه، ويظهر تأثيرها جلياً في تحديد كلفة اشتراك الفرد الواحد، وذلك إذا تم تصميمها من قبل جهاز خارجي للتدريب (كمرتبات المستشارين، الباحثين، المشرفين، المدربين، أجور خارجية، انتقالات، أدوات تدريب مساعدة)، وكل هذه العناصر لها تأثير بالغ في تحديد ميزانية التدريب من حيث الجهة التي أشرفت على تصميم البرنامج التدريبي (داخليا أوخارجيا لمراكز تدريب مختصة)، فإذا تم ذلك في مراكز تدريب خارجية فإن تكلفة التدريب فيها تنحصر أساساً في مصاريف اشتراك الفرد الواحد، وذلك حسب نوع البرنامج التدريبي

¹² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

¹³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص، 347.

والأفراد المتدربين ومكان التدريب، إضافة إلى مصاريف غير مباشرة متعلقة بالتكاليف التي أنفقتها الهيئة المختصة بالتدريب بخصوص تحديد الحاجة للتدريب.¹⁴

**ثانيا : محتوى ميزانية التدريب الإداري حسب المنظومة التشريعية و التنظيمية للإدارة
الولائية:**

إذا رجعنا إلى المنظومة التشريعية والتنظيمية للتدريب على مستوى الإدارة الولائية، وخاصة البند المتعلق بميزانية التدريب فنجده ينشطر إلى شطرين: مصدر تمويلي خارجي مقترن بميزانية الدولة، ومصدر داخلي مقترن بميزانية الولاية المخصص للتدريب، وبشكل عام فإن ثمة معوقات تحول دون الاستفادة من هذه البنود المخصصة لتسيير ميزانية التدريب، ويمكن إرجاعها إلى نمطين من المعوقات: معوقات مالية وتتمثل في مدى توفر الولاية على موارد مالية تيسر لها تحقيق أهدافها، أما المعوقات الإدارية فترتبط بمدى استقلالية الولاية في تنظيمها الإداري (اللامركزية وعدم التركيز)، معنى ذلك ازدواجية التمويل، ميزانية الولاية الموجهة لتغطية نشاطات الولاية كجماعة محلية¹⁵، وكذا ميزانية الدولة الموجهة لتغطية نفقات التسيير ونفقات الاستثمار ونفقات التجهيز العمومي الخاصة بالمصالح غير الممركزة¹⁶، ومن البديهي أن هذه الممارسات في التسيير المالي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على تسيير الموارد البشرية، والذي بدوره يقترن بصراعات ذات طابع سياسي (صراع الهيئات المنتخبة)، من خلال مدى المصادقة على الميزانية الولائية، والتي تعد من صلاحيات المجلس الشعبي الولائي، والذي بدوره يقولها حسب محاور برنامجها السياسي، هذه الرؤية تستلزم تقليص نفقات التسيير والتي تعد نفقات المستخدمين من جملتها، هذا ما يفسر تقليص نفقات التدريب، وبعض النفقات الاجتماعية (خارج النسبة الإلزامية 3%)، لذلك ترتفع نسبة الاقتطاع في قسم التجهيز والاستثمار لأنها لسان حال برنامجها السياسي الذي يطبع به صورته عند ناخبه.

¹⁴ المرجع نفسه، ص 348، ؛ محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1970).

¹⁵ القانون رقم 90-09، المؤرخ في 07 افريل 1990، المتعلق بالولاية، مرجع سبق ذكره، المواد (135-137).

¹⁶ القانون رقم 90-21، المؤرخ في 15 أوت 1990، المتعلق بالمحاسبة العمومية، مرجع سبق ذكره، المادة 07.

هذا ما يفسر أيضا تدني وتيرة التنمية الإدارية الشاملة على المستوى المحلي، ومنه ما يؤول إليه المورد البشري المحلي من عدم تثمينه من خلال عدم تثمين وظيفة المستخدمين (عدم تكافؤ الحصص المخصصة لكل قطاع).

لهذا تعد ميزانية التدريب ذات أهمية قصوى في تثمين وتسيير الموارد البشرية المحلية، وهذا يتطلب جهدا جهيدا في ضرورة ترصين وتدعيم الرؤية التي بموجبها يتم تحديد سياسة تمويل التدريب للقضاء على هذه التضاربات في مصادر التمويل.

وبشكل عام، يتطلب من الإدارة الولائية تحديد سياستها العامة للتدريب إزاء كل أشكال التنظيم الإداري المعمول به، من خلال تحديد مصادر التمويل، والابتعاد عن الغموض في تشريعها وتنظيمها، وأن تكون تخصيصاتها دقيقة، هذا بالضرورة ينعكس بالإيجاب على محتوى ميزانية البرنامج التدريبي.

كل هذه العوامل مجتمعة تؤدي لا محالة إلى تحقيق فعالية نظام التدريب وتجسيد أهدافه، إضافة إلى ما تقدم ذكره من عوامل أساسية في زيادة فاعلية البرنامج التدريبي؛ فإن عملية اختيار طرائق تدريبية متنوعة قدر الإمكان تساهم في التقليل من سلبيات كل طريقة وتدعيم إيجابياتها¹⁷، ومنه إنجاح البرنامج التدريبي، هذا ما سوف نحاول إدراجه في المطلب الموالي.

الفصل الخامس: اختيار طرائق التدريب الإداري

يبدو واضحا للعيان أن الاهتمام بكل مراحل العملية التدريبية يقترن بهدف التكامل والتنسيق بين الخطوات المرتبطة بمختلف مراحل تصميم البرنامج التدريبي، وهذا قصد الوفاء بالأهداف المتوخاة من برنامج الدورة، لذا بات الأمر ملحا على الاهتمام بالخطوة المتعلقة

¹⁷ كامل شريف خورشيد، متابعة وتقييم التدريب، (القاهرة : الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة، قطاع التدريب الإداري، 1972)، ص،

بتحديد الطريقة الأنجح التي تتناسب مع أهداف التدريب؛ وتستند عملية الاختيار إلى بعض المعايير:¹⁸

- 1- أن يكون هناك تناسب بين محتوى المادة التعليمية و التدريبية وأسلوب التدريب.
- 2- يجب أن يتناسب الأسلوب التدريبي مع المستويات العلمية والتنظيمية للمتدربين (فإذا كان مستواهم التنظيمي أعلى فهذا يتلائم مع أسلوب أرقى مثل حلقات النقاش وغيرها...).
- 3- هناك أساليب يراعى فيها حجم المجموعات التدريبية.
- 4- مدى ملاءمة المكان و الوقت للأسلوب التدريبي المفتوح.

أولاً : تحديد أبرز الأساليب:

تجدر الإشارة إلى أن فعالية أساليب التدريب تقترن وتحدد حسب المعطيات المذكورة أعلاه، والتي بدورها تساهم في التعرف على الأسلوب الأنجع، هذا التباين ما هو إلا إثراء لمحتوى العملية التدريبية وعامل لإنجاح التدريب، وسنتناول فيما يلي أبرز هذه الأساليب وأكثرها شيوعاً في التدريب الإداري:¹⁹

1- تمثيل الأدوار؛

2- دراسة الحالات؛

3- المحاضرة؛

4- الندوات؛

5- المباريات الإدارية؛ و تجدر الإشارة، إلى أن المئات من المديرين في منظمات الأعمال الأمريكية قد يشاركون في مثل هذه المباريات التي كانت تجربها (جمعية الإدارة الأمريكية - *American Management Association*)، وكذلك في البرامج التي كانت تضعها الجامعات للتنمية والتطوير الإداري.²⁰

¹⁸ عبد المنعم جنيد، مرجع سبق ذكره، ص، 178.

¹⁹ صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص، (268-269).

²⁰ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية : مدخل الأهداف، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 1987)، ص ص (344-345).

6- تدريب الحساسية؛

7- سلة القرارات؛

8- المناقشة الجماعية؛

9- العصف الذهني؛

10- الوقائع الحرجة.

وبعد استعراضنا أكثر الأساليب شيوعاً، يحق لنا أن نؤكد على أهمية اختيار أنسبها وأنجعها لتذليل الصعاب، التي تعترض العملية التدريبية من حيث الدقة في اختيار الأسلوب التدريبي الذي ينسجم مع المعطيات المادية والبشرية للبرنامج التدريبي، ومن ثم تحقيق التوازن بين طريقة انتقاء الأسلوب التدريبي من حيث هدف التدريب، محتواه، مكان ووقت التدريب، الأفراد المقرر إشراكهم في الدورة التدريبية، لذا يتطلب الأمر أن تتوفر بعض الخصائص في المحتوى التدريبي، كالمرونة لمسايرة التغيرات التي قد تطرأ على بعض جوانب البرنامج التدريبي (كتعديل الأسلوب التدريبي تماشياً مع القيود المادية والبشرية في بعض الأحيان).

ثانياً : العناصر المكملّة لأساليب التدريب الإداري:

الفقرة الأولى: المساعدات التدريبية و معينات التدريب

تقترن أساليب التدريب بعناصر مكملّة لها، وتعتبر معينات التدريب من جملتها لأنها تؤثر بشكل ملموس في درجة توصيل المعلومات إلى المتدربين، وتيسر مهمة المدرب مما يخفف من هدر جهده، ووقته. وتجدر الملاحظة؛ أنها تساهم في إخراج المتدرب من دائرة الملل التي قد تنتجها بعض الأساليب التقليدية في التدريب، وذلك من خلال جعل هذا التدريب مثيراً ومرناً. ومن جملة الأدوات ووسائل التكيف التكنولوجية التي تساعد المدرب في عرضه للمعلومات، وإثارته للإشكال قيد الدراسة و تدعيمه للمهارات ما يلي:²¹

²¹ محمد يوسف المعداوي، المعينات السمعية البصرية و علاقتها بالتدريب، (القاهرة: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 1974)،

- 1- السبورات (العادية و البيضاء و الممغنطة).
- 2- اللوحات الورقية.
- 3- العاكس الخلفي.
- 4- الأفلام و شرائط الفيديو.
- 5- الكمبيوتر.