

الفصل الثانى

أولا :الإطار النظرى

- البرامج
 - تنمية الموارد البشرية
 - التدريب الإدارى
 - النشاط الرياضى
- ثانيا :الدراسات السابقة

الفصل الثانى

الإطار النظرى والدراسات السابقة

أولاً: البرامج : Program

يعتبر البرنامج التدريبي الأداء التى تربط الإحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والأساليب والموضوعات التدريبية مع بعضها البعض بطريقة علائقية منظمة بهدف تنمية القوى البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، ولكى تتجسّد عملية تصميم البرامج التدريبية فى منظمة ما لا بد من أن يكون هناك تعاون بين الرؤساء الإداريين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة وبين إختصاصيي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى. لذلك فإن مسؤولية التدريب فى المنظمات تقع على عاتق الرؤساء الإداريين بالتعاون مع أخصائى التدريب الذين هم بمثابة مستشارين فى مجال التدريب.

عرفه محمود أحمد (٢٠١٣) وأن البرامج التى تصمم بمحتوى وعمق معينين ومدى زمنى محدد لتغطى الإحتياجات التدريبية. فإذا كانت مصصمة بالإتساع والعمق المناسبين فهى تسهم فى تكامل وفعالية المدخلات، ومن ثم جودة عملية التدريب. (٥٨ : ١٠٢)

يعرف أبو النجا عز الدين (٢٠٠٣) بأنه : مجموعة من الخبرات التعليمية المتوقعة من عملية التنفيذ، ويتضمن الأهداف والمحتوى وطرق التدريس والإمكانات والوقت والتقييم. (٦٧ : ٢)

ويوضح عبد الحميد شرف (٢٠٠٢) بأنه : عبارة عن مجموعة من الخطوات التنفيذية لعملية التخطيط لخطّة صممت سلفاً وما يتطلبه ذلك التنفيذ من توزيع زمنى وطرق تنفيذ وإمكانات تحقق هذه الخطّة. (١٧ : ٦١)

خصائص البرنامج : The characteristics of the program

- يوضح عبد الحميد شرف (٢٠٠٢) خصائص البرامج الناجح فيما يلى : -
- يعتبر جزء متكامل من عملية المجهود الكلى للمنشأة الرياضية.
- يمدنا بخبرات متشابهة ومتوازنة فى النمو والتطور.
- يقوم على إهتمامات وإحتياجات وقدرات الأفراد الذى يعمل لخدمتهم.
- يعمل على إمدادنا بالخبرات المرتبطة بالبيئة المحلية وتكون فى نفس الوقت فى مستوى نضج الأفراد.
- يمكن تنفيذه من خلال التسهيلات المتاحة والوقت المتيسر والإدوات والقيادة المتوفرة.
- يسمح بالنمو المهنى والحرفى للمدربين ويرعى شئونهم. (٦١ : ٦٨)

مبادئ تصميم البرنامج : Principles of the design of the program

تحديد الحاجة للتدريب تصميم برنامج التدريب الذى يفى هذه الحاجة ويتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد المحتوى التدريبي ثم تحديد أساليب التدريب ثم تحديد مساعدات التدريب وتحديد المدربين والمتدربين فى البرنامج وأيضاً تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

توجد مبادئ هامة يجب مراعاتها أثناء عماية التصميم وهى :

- الإعتماد على المدربين المتخصصين.
- ملائمة البرنامج للمجتمع الذى صمم من أجله.
- التنوع.
- أن تراعى نوعية وعدد المشتركين.

- مراعاة الأهداف المطلوبة تحقيقها.
 - أن يخدم نوع الخبرات المطلوبة وينميتها.
 - أن يتمشى مع الإمكانيات والوقت المتاح.
 - وضوح التعليمات التي يتم من خلالها العمل.
- (١٣ : ٣٣٩)

ثانياً: تنمية الموارد البشرية: Human resources development

تعد تنمية الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة وإستدامتها، لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات، وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية، اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.

وفى ظل أوضاع العلمية الراهنة التي فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية، وتتسارع معدلات التطور التقني لتضفي بعداً جديداً لمفهوم الميزة التنافسية للدول، زاد الإهتمام بتنمية الموارد البشرية وتحسين نوعية القوى العاملة، ورفع كفاءتها الإنتاجية، وتنمية قدراتها على الإبداع والابتكار في المجالات التقنية الحديثة، وتعزيز قدرة الدولة على الاندماج في الاقتصاد العالمي، واكتساب المعرفة وإنتاجها وتجسيدها في الخدمات. إن المصدر الحقيقي لثروة أية أمة لم يعد امتلاك الخامات أو الآلات، وإنما في بناء القوى البشرية، وبخاصة القوى العاملة الوطنية هو العنصر الفاعل في تمكين الدول من المنافسة العالمية، وتغيرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم العاملين كونها استراتيجية ترتبط بالتنمية الشاملة والمستدامة.

(٦٤ : ٣)

ونظراً لأهمية تنمية الموارد البشرية فقد ملت الأمم المتحدة منذ العقود الأخيرة على إصدار تقارير سنوية حول تنمية الموارد البشرية في العالم وذلك لتقييم الوضع على المستوى العالمي وإتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الحالات الحرجة ولفت نظر المجتمع الدولي إلى ضرورة التعاون لحل المشكلات المثارة هنا وهناك عبر العالم ونظراً لأهمية هذه التقارير بدأت المنظمات الإقليمية بإصدار تقارير خاصة بها حول مسألة تنمية الموارد البشرية لتقييم ورصد الوضع على مستوى الإقليمي ومثال ذلك تقارير التنمية البشرية العربية التي تصدر عن جامعة الدول العربية. وبعد ذلك ونظراً لتزايد أهمية هذه التقارير أصبحت كل دولة تسعى لإصدار تقارير وطنية خاصة بها حول هذا الموضوع وذلك لتقييم جهود التنمية بها في مجال الإهتمام بالعنصر البشري ومن ثم الإسترشاد بها في وضع وضع الخطط والبرامج التنموية.

(٨٥ : ٩، ١٠)

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات التي يتم إنتقائها وإختيارها في ضوء ما أجرى من إختبارات بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية كحد أقصى ممكن. وفي تعريف آخر للمجلس الإقتصادي والإجتماعي للأمم المتحدة (ECSOCO) ينص فيه على أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن عملية تنمية المهارات والمعارف والقدرات لأفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الإقتصادية والإجتماعية لبداً ما، ويمكنهم أن يساهموا فيها على ألا يقتصر هؤلاء الأفراد على سكان العاملين، بل يمتد إلى الإشتراك الفعلي أو المنتظر، أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملي التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

(٩٩ : ١١٧)

الإستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر هام وضروري، لما للموارد البشرية من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم، والإمام المتقدمة أيقنت تلك الحقيقة، فأحسن التخطيط الإستراتيجي، ونفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية على مدار عقود من الزمان، ونجحت فيما خططت ونفذت فبالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، والإبداع، والإختراع، والابتكار، والتطوير، يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، والا يجعلها عائقاً نحو النمو والتقدم، عن طريق الإستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والإستثمارات المتاحة.

إن الموارد الطبيعية والأموال المتوافرة لدولة ما رغم أهميتها وضرورتها الكبرى لا يغنيان أبداً عن العنصر الكفاء، والماهر، والأفعال، والمدرّب، والمعدّ أعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية دقيقة، وهذه حقيقة راسخة على مر العصور والأزمان، فالأموال والموارد الطبيعية لا ينتجان منتجاً بذاتهما، فالبشر – بخصائصهم التي خلقهم الله – سبحانه وتعالى – عليها هم القادرون على استخدام هذه الموارد بنسب متفاوتة من حيث الكفاءة والفعالية في العمليات الإنتاجية، للحصول على السلع والخدمات التي تعمل على تحقيق أقصى اشباع ممكن للحاجات الفسيولوجية للفرد،

بهدف الوصول الى تحقيق الرفاهية أو الحياة الكريمة للفرد والمجتمع ومن ثم التقدم الإقتصادي للدولة وللإقتصادالعالمى ككل.

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصورا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيينين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور إستراتيجى يتطلب توافر كفاءات متخصصة وإستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية. (٣٨ : ١٠)

اختلف علماء الإدارة فى تسمية الوحدة الإدارية من المنظمة والتي تهتم بالعنصر البشرى فيها، وبالتالي فى تسمية النشاطات الخاصة بهذه الوحدة، فمنهم من سماها إدارة الأفراد، ومنهم من سنها إدارة الموارد البشرية، أو إدارة الأشخاص أو إدارة شئون العاملين، أو إدارة شئون الموظفين. (٧٤: ١٩)

ولكن مهما اختلف التسميات، إلا ان نشاط هذه الإدارة هو العنصر البشرى العامل فى مختلف ادارات هذه المنظمة، لذلك نلاحظ أن الوحدة الإدارية تحتل مكانا عاليا بين هذه الإدارات، تتغلغل فى جميع نشاطاتها (١١٤: ١٣)

عرف الهيئى إدارة الموارد البشرية بانها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعى وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير إدارة الموارد البشرية. (٣٩: ٢٤)

وعرفها ديسلر بأنها عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحى البشرية والتي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. (٣١: ٢٠٠٣)

تعريف و مفهوم تنمية الموارد البشرية:

nd the concept of human resource developmenta of the Definition :

تحتل الموارد البشرية المكانة الأساسية من الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، حيث تجمع دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء فى تركيزها على اعداد برامج شاملة للتنمية البشرية القائمة على أسس علمية مدروسة تنظيما وحسن إستغلالها وصقل قدراتها ورفع مهاراتها له اكبر الإاثر فى تعظيم إستغلال ثروتها القومية ورفع مستوى معيشة افرادها. (١٠ : ٧١)

كما أن بناء المؤسسات فى العصر الحديث لا يتوقف فقط على الإستقطاب وجذب الموارد البشرية عالية الكفاءة فقط، بل تحتاج هذه المؤسسات الى موارد بشرية مؤهلة ومدربة بصفة مستمرة لتنفيذ كافة خطط هذه المؤسسات بالفاعلية والكفاءة. وإذا توافرت الموارد البشرية المدربة والمؤهلة فى وقت ما من حياة المؤسسات لا يعنى أنها تستطيع مواجهة المستقبل بنفس مهارات الإلمس، وأن ضرورات كثيرة فرضت على المؤسسات التنمية المستمرة لمواردها البشرية انطلاقا من حقيقة راسخة كونها أنظمة أقتصادية أجتماعية مفتوحة على الكون. (٨٤: ٢٥٣)

ان المصدر الحقيقى لثروة أية أمة لم يعد فى امتلاك الخامات أو الآلات وانما فى بناء القوى البشرية المؤهلة علميا وتقنيا ومعرفيا بذا أصبح تنمية الموارد البشرية وبخاصة القوى العاملة الوطنية هو العنصر الفاعل فى تمكين الدول المنافسة العالمية وتغيرت النظرة الى تنمية الموارد البشرية من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم العاملين الى كونها إستراتيجية ترتبط بالتنمية الشاملة والمستدامة. (٦٤ : ٣)

ويعرف أحمد ماهر (٢٠٠٩م) تنمية الموارد البشرية بأنها: "تحسين وتطوير انماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل إتجاهاتهم ومعتقداتهم ذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة فى البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة التعامل مع تلك الظروف وذلك باحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وأمالهم، بين أعمالهم ووظائف وأهداف المنشأة". (١٠ : ٧٨)

ويعرفها حسونة (٢٠٠٨م) أيضا بأنها: "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل فى جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها وإختيارها فى ضوء ما أجرى من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. (٨٢: ١٣٩)

كما أشار اليه الغامدى (٢٠٠٦م) بأنها " عملية مخططة وهادفة فتوجه عملية النمو وتسارعها أو تحسن فى نوعيتها أو تغير فى إتجاهها، وقد تقع خارجها فتصطنع وتحلل وتركب المتغيرات وتبتدع المخرجات لتحصل على ما

هو أحسن وأفضل أو ما هو متفرد ومتميز في خصائصه، وهذا لا يتحقق إلا بتوظيف الخبرة والمعرفة وبذل الجهود وإعتماد المناهج العلمية وتوظيف الدراسات والفرضيات والنظريات. (٥ : ٦٤)

ويرى جمال محمد على (٢٠٠٨) أن التنمية البشرية في المجال الرياضي تختلف بناء على اختلاف الأنشطة الرياضية وأيضا إذا كان الهدف تعليم أو تدريب، فكل عمل يحتاج تنمية ذات طبيعة خاصة تتناسب مع نوعية النشاط وحجم النشاط والمرحلة السنية والمستوى الذى يقوم فيه الفرد بالعمل. من هنا فالتنمية البشرية هي تنمية شاملة للإنسان وبما يرتبط بالإنسان ولذا كانت التنمية الإدارية إحدى مجالات التنمية البشرية، بل وأهمها نظرا لأن الإدارة هي الإدارة الأفراد وإدارة الأفراد هي الإدارة.

كما وضح فيصل حسونة (٢٠١١) تنمية الموارد البشرية بأنها " زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات ، والتي يتم إنتقاؤها وإختيارها فى ضوء وأ أجرى من إختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن . (٨٣ : ١٣٦)

كما أكد عبدالعزيز الغامدى (٢٠٠٦م) تنمية الموارد البشرية بأنها : " عملية مخطط وهادفة قد توجه عملية النمو وتسارعها أو تحسن قى نوعيتها أو تغير فى اتجاهها ، وقد تقع خارجها فتصطنع وتحلل وتركب المتغيرات وتبتدع المخرجات لتحصل على ما هو أحسن وأفضل أو ما هو متفرد ومتميز فى خصائصه ، وهذا لا يتحقق الا بتوظيف الخبرة والمعرفة وبذل الجهود واعتماد المناهج العلمية وتوظيف الدراسات والفرضيات والنظريات .

(٥ : ٦٤)

فقد برز مفهوم تنمية الموارد البشرية كأحد أهم المفاهيم التى ظهرت فى إلأونة الأخيرة من خلال التدريب المستمر وأخذت حيزا ضخما على المستوى المحلى والإقليمى والدولى، وذلك لما تمثله تنمية الموارد البشرية من أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الإدارية والتعليمية والتربوية كافة بدءا من أولى مراحل وأنتهاء بأخر مراحل الوظيفية. ويشير مفهوم تنمية الموارد البشرية الى أكساب الأفراد المهارات اللازمة من خلال انخراطهم فى برامج تدريبية. وفى ظل الأوضاع الحالية زاد الإهتمام بتنمية الموارد البشرية وتحسين نوعيتها ورفع كفاءتها الإنتاجية وتنمية قدراتها على الإبداع والإبتكار فى جميع الأنشطة.

ويرى الباحث أن تنمية الموارد البشرية تتطلب عددا من المقومات والإمكانات التى ينبغى أن تتوفر لدى الاختصاصى التربوية الرياضية لكى يدير عملية التطوير بالشكل الذى يؤدى الى توجيه نحو المسار الإيجابى من خلال عملية التدريب الإدارى. وإن تنمية الموارد البشرية ضرورة حيوية ملحة فى جامعات إقليم كردستان – العراق كافة بما فيها الاختصاصى التربوية الرياضية من أجل :

- إدخال تكنولوجيا حتى يتمكن العنصر البشرى من تشغيلها فى ظل المعطيات الجديدة.
- إدخال أنظمة إدارية حديثة لتطوير الإدارات والمؤسسات الرياضية.
- تهيئة انتقال العنصر البشرى من مسمى وظيفى الى مسمى وظيفى آخر سواء فى نفس المستوى الإدارى وهو ما يطلق عليه التحرك الدورانى للموارد البشرية فى المؤسسات التعليمية، أو أنتقاله أيضا لمستوى إدارى أعلى وهو ما نسميه بالحركة اللولبية للموارد البشرية داخل المؤسسة كما فى حال الترقية.
- نشر مفاهيم إدارة الحديثة للمؤسسات التربوية الرياضية خاصة كليات التربية الرياضية.
- زيادة الوعى الإدارى للمختصين فى المجال التربية الرياضية.
- تغير نظام الحالى الى نظام الإدارة الإلكترونية مستقبلا.
- زيادة المعارف والمهارات المتجددة عن طبيعة الوظائفهم الإدارية وتجديد وإحداث تغيير إيجابى فى إتجاهاتهم وسلوكهم.

وهذا ما أكد عبدالكريم درويش ان تنمية الموارد البشرية تعتمد على اعداد الفرد لمواجهة التحديات الجديدة، سواء فى الوظيفة الحالية، أو عند انتقاله الى وظيفة أخرى، حيث يصب الفرد الى تأهيل نفسه للقيام بأدوار أخرى، مثل الى مرحلة الإشراف، وتولى المناصب الإدارية الأعلى، وهو يعتمد بصورة أكثر على التعليم، والتدريب الذاتى، والرغبة فى التطور، و التقدم المستمرين. (٢٣٣ : ٦٥)

أهمية تنمية الموارد البشرية : The importance of human resource development

لا شك أن العنصر البشرى أساس الحضارة وعمادها، أن صناعة الإنسان هو أهم من صناعة الآلات والمعدات طالما أن الإنسان هو من يبتكرها ويصنعها، لذلك لا بد من العناية وتوفير الظروف المناسبة التى تجعله عنصرا فعالا ومنتجا فى المجتمع وهكذا فإذا أرادت الدول النامية الخروج من دائرة التخلف وإملاك التكنولوجيا وصناعة الآلات فعليها أن تهتم بتنمية مواردها البشرية. ونظرا لأهمية تنمية الموارد البشرية فقد عملت الأمم المتحدة منذ العقود الأخيرة على إصدار تقارير سنوية حول تنمية الموارد البشرية فى العالم، وذلك لتقييم الوضع على مستوى العالمى وإتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الحالات الحرجة ولفت نظر المجتمع الدولى الى ضرورة التعاون لحل المشكلات المثارة هنا وهناك عبر العالم، ونظرا لأهمية هذه التقارير بدأت المنظمات الإقليمية بإصدار تقارير خاصة بها حول مسالة تنمية الموارد البشرية لتقييم ورصد الوضع على مستوى الإقليمى، ومثال ذلك تقارير التنمية البشرية العربية التى تصدر عن جامعة من جامعة الدول العربية.

ويعد العنصر البشرى فى الإدارة الحديثة هو المصدر الأساسى للقدرات التنافسية وأكثر الإصول أهمية وخطورة، فالموارد البشرى هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وفكرية ومصدر للمعلومات والإقتراحات والإبتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأى ولذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لتنمية الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية النور الذى تقوم به حيث يعتبره البعض أصلا ثابتا من أصول المنشأة وهو مصدر الخير والعطاء على مر السنين وعليه يجب أن تتعهد الإدارة بالإهتمام بتدريبه وتنمية إبداعاته.

تلعب تنمية الموارد البشرية دورا مهما فى تحديد مدى فعالية وكفاءة القدرة التنافسية لأية مؤسسة، فهى تسهم فى نجاح ما تقدمه من خدمات أو منتجات من خلال إختيار العاملين المبدعين المؤهلين والمتدربين والناجحين فى أداء مهامهم ووظائفهم، وأعدادهم للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وتقديم كل ما هو جديد من خدمات أو منتجات وكذلك الأداء المتميز.

وعندما تستطيع المنظمة أن تحصل على موارد بشرية تتوفر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن هذه المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية وتكون المعرفة والمهارة والإتجاهات هى المكونات الحرجة والمهمة لهذا المخزون، لتبنيى هما وجود الأفراد الذين يمتلكون الإستعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكاف ويمكن ضمان قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف، ومن خلال مهارات ومعرفة واستعدادات يصبح هؤلاء الأفراد فى وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمات التى يعملون بها ويحقق لهم الرضا الوظيفى.

تواجه المنظمات عديد من التغيرات، سواء فى بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المنظمة لأحداث التغيرات اللازمة لتواكب هذه التحديات، وقد أصبح لزاما على المنظمات التى ترغب فى البقاء فى مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية. ومن أهم المجال اتالتي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية هى الموارد البشرية، والتى تعبر من أهم موارد المنظمة، وذلك من خلال موارد بشرية أكثر مهارة وكفاءة وقدرة ومعرفة والتزاما.

لذلك لم يعد الدور التقليدى لإدارة الموارد البشرية مثل (حفظ سجلات الموظفين مقبولا أو كافيا، لإدارة الموارد البشرية فى ظل التغيرات والتحديات التى تواجه المنظمة من تقدم تكنولوجى، وعمولة، وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج القوى العاملة، وكلها تحديات تتطلب أدوارا مختلفة لإدارة الموارد البشرية، وان تتبنى توجهات إستراتيجية فى تعاملاتها مع مواردها البشرية، خاصة فى مجال تنمية الموارد البشرية.

ولذلك تحولت النظرة الى الأفراد فى المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التى يمكن الإستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، وقد أدى هذا التحول فى النظرة الى الأفراد، الى إعتبار الأفراد موردا من موارد المنظمة. فالموارد البشرى يمكن أن يحقق ثروة إيرادات من خلال إستخدام مهارات ومعرفة، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير الذى تحدث للموارد المادية لكى تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من أحداث التحول والتغيير، لذلك ولكى يصبح الفرد موردا، لابد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والإستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.

وعندما تستطيع المنظمة أن تحصل على موارد بشرية تتوفر لديها المرفة والمهارة، فيمكن القول أن هذه المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية، وتكون المعرفة والمهارات والإتجاهات هي المكونات الحرجة والهامة لهذا المخزون، ومن ثم ينبغي على المنظمة أن تحافظ على بقاء هذا المخزون، لوجود الأفراد الذين يمتلكون الإستعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافى، ويمكن ضمان قدراتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف. (٤٢: ٢٩ - ٣٠)

يرى الباحث ان أهمية تنمية الموارد البشرية لإختصاصيى التربية الرياضية حاجة ملحة مع كل هذا التحديات والتقدم العلمى فى فروع الرياضية وخاصة روح العمل الرياضى اى الإدارة الرياضية ذلك لتحسين مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم الإدارية لإستلام مهام إدارية والإرتقاء الى وظائف ذات مستويات أعلى وتهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالجامعات والمؤسسات والمنظمات.

أهداف تنمية الموارد البشرية: Human resources development objective:

ينبغى لتحقيق أهداف تنمية الموارد البشرية ترجمة أهداف التدريب الى واقع عملى ووضع نتائج موضع التنفيذ الفعلى، وعلى هذا يجب منح الفرد السلطة أو الفرصة لتطبيق ما توصل اليه من حلول أو اقتراحات بناءة جديدة فى مجال العمل.

يمكن إجمال أهداف تنمية الموارد البشرية فى التالي:

- تنمية المهارات الإدارية فى مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشرى، وكذلك فى العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابى فى سلوك العاملين.
- يسعى نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.
- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من إختيار وتعيين ووصف الوظائف والإجور والمرتبات.. إلخ وذلك بالشكل الذى يمكن من تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- الإرتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمية والعقلية فى العمل والإنتاج.
- وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب وتحفيزه بالشكل الذى يدفعه نحو بذل أقصى ما لديه من جهد.
- إحساس الموظفين بعادلة ما يحصلون عليه من أجور مقارنة بنظرائهم فى المؤسسة.
- تعيين قوة العمل والإحتفاظ بها فى حالة جيدة (٩٣: ١٦)

وفى ضوء الدور المحورى للنشاط التدريبى فى تنمية الموارد البشرية، كذلك فى ضوء ما يواجه المجتمع من فرص وتحديات، تجب الإشارة الى أن هناك بعض المتطلبات والضوابط التى يمكن أن تزيد من فعالية النشاط التدريبى فى فترة المستقبلية، ومنها مايلى :

- تحديد الأهداف إلى تسعى إليها مجموعة البرامج التى يتم تنفيذها تحديدا واضحا.
- الإعتماد على مداخل حديثة فى تحديد وتحليل الإحتياجات التدريبية حتى يمكن الكشف عن الإحتياج الفعلى للأفراد فى مختلف المستويات التنظيمية.
- توافر نظام معلومات فعال للنشاط التدريبى يضمن إنسياب المعلومات والبيانات اللازمة للنشاط التدريبى فى مراحل المختلفة.
- ضرور فلسفة تقررها الإدارة العليا مؤداها أن أداء المديرين والرؤساء والعاملين هام وحيوى، وان التدريب الفعال يمكن أن يساهم بجدية فى تحسين وتطوير هذا الأداء الذى يربط فى حقيقته بين السلوك والنتائج.
- ضرورة الإختيار السليم لأساليب وطرق التدريب والتنمية، وذلك فى ضوء أهداف البرنامج التدريبى ومستوى المشاركين العمرى والمعرفى والمهارى.
- مراعاة الدقة فى إختيار المرشحين للتدريب حتى تتحقق لهم الفائدة المتوقعة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال قصر المشاركة فى البرامج على من يحتاجون فعلا على التدريب.

- الإهتمام برفع كفاءة العاملين المسؤولين عن النشاط التدريبى ليتمكنوا من ممارسة النشاط التدريبى بمفهوم سليم.
- توفير الموارد والإعتمادات المالية الكافية لتنفيذ خطط التدريب.
- ضرورة إيجاد المدرب المهنى المحترف والمتفرغ للعملية التدريبية والذى يكون قادرا على إكساب المشاركين بالمهارات المطلوبة.
- أن يراعى فى تصميم البرامج أن يكون من بين أهدافها تغيير فكر وثقافة المنظمات لتتوافق فكرها وفلسفتها ونظمها مع طبيعة المتغيرات المعاصرة. (٢١ : ٢٤٦ - ٢٤٨)

ثالثا : التدريب الإدارى مبرراته وأبعاده وبرامجه :

Training and administrative justifications dimensions and its programs

يعد التدريب الإدارى حقلا غنيا من حقول الدراسة فى العديد من الأنشطة المتخصصة فى مجالات الإدارة المختلفة مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة القوى العاملة والسلوك التنظيمى، والتنمية الإدارية، كما أن وظيفة أصبحت مهنة متخصصة لها أفرادها الذين يلعبون دور المخططين للبرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها، لذا فهو عملية مستمرة تمارسها الإدارة بانتظام فى المنظمات المعاصرة والحديثة. كما احدى الطرق الكفيلة باستمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها.

التدريب الإدارى : Training Management

اتفق كل من (السعيد مبروك ٢٠١٢) و (فيصل موسى حسونة ٢٠١١) و(محمد عبد الفتاح ياغى ٢٠١٠) بأن التدريب الإدارى فى عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالكتابة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية. وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة فى أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة والنامية على السواء باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إدارى كفؤ، وسد العجز والقصور فى الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى هذه الدول. ويهدف التدريب الإدارى الى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم وإتجاهاتهم بشكل إيجابى، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بنفع على المنظمة وأفرادها العاملين فيها. (٤٩ : ٦٠، ٨٣ : ١٣٦) (٩٨ : ٣)

فى عصر الثورة العلمية والمعرفية والتقنية وما يرافقها من نمو سكاني كبير، وحراك إجتماعى، وتغير إقتصادى فى مجالات متعددة أصبح التدريب والتعليم وسيلة التسابق والتنافس لموجة مستجدات العصر المتغير، مما أدى الى مراجعة المؤسسات لاساستها وأهدافها وأنشطتها المتعلقة بإعداد وتدريب الكوادر البشرية على مختلف المستويات، من خلال تزويدها ببرامج تدريبية مناسبة لرفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين أداء العاملين فيها. (١٠٦ : ١٩)

مع التوسع الكبير فى اعتماد التدريب من قبل مختلف القطاعات والمؤسسات خلال العقود الثلاثة الأخيرة كان لا بد إبراز الخصوصية لما يقدم من برامج تدريبية فى الوزارات الإنتاجية والخدمية وعلى مستوى القطاعات الاقتصادية والزراعية والاجتماعية والصحية والتربوية وغيرها. وخاصة بعد أن أقدمت هذه الوزارات على إنشاء معاهد ومراكز تدريبية لإعداد وتأهيل كوادرها على شغل المهن والوظائف التى تتطلب مهارات ومعارف وسلوكيات ذات علاقة بأدائها وبطبيعة خدماتها وأنشطتها. (٥٨ : ٣٧)

يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التى تكسبه مهارة فى أداء العمل وتنمية مهارات ومعارف وخبرات بإتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية. (٣٩ : ٢٢٣)

التدريب عملية مدروسة لتعديل أو المعرفة أو السلوك المهارى من خلال إكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال فى نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ويتمثل الهدف من هذه العملية فى المواقف الخاصة بالعمل فى تطوير الأفراد وفى تلبية احتياجات الأشخاص العاملين فى المنظمة فى الوقت الحاضر وفى المستقبل. (٢٥ : ١١٨)

ويعرف التدريب بأنه نشاط تعليمي من نوع خاص، فهو نشاط متعدد تمارسه المنظمة بهدف الى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين اذا لم يكن لديها برامج للتطوير. (٤٤٣: ٤٥)

كذلك هو الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها، ويعرف كاتب اخر التدريب بأنه اجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد. (٢٣٢: ١٠٦)

التدريب هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم، وتقع المسؤولية التدريب على رئيس المباشر للفرد.

(٨٠ : ٧٨)

يرى الباحث بان التدريب هو كسب وزيادة الفرد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها، بالإضافة الى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول الى الأهداف المحددة.

ماهية التدريب الإداري: What administrative training:

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

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

ومن بين البرامج الدولي المعاصرة نذكر على سبيل المثال التدريب على قياس معدلات الفساد وكشفه ومكافحته أو التدريب على شغل وظائف اعداد الموازنات العامة أو اعداد وتصميم الخطط التدريبية أو التهيئة النفسية للاحالة على التقاعد، أو للوقاية من الإصابات والحوادث والحفاظ على السلامة المهنية للقوى العاملة أينما وجدت، وغيرها من البرامج ذات الطابع الإداري التي يحتاجها الموظفون العاملون في هذه المجالات بعض النظر عن مسمى الوزارة أو المنظمة التي ينتسبون لها.

وهذه السمة المشتركة هي التي تضيف على التدريب الإداري الطابع العام المركزي أو الوطني لبرامجه وللجهات التي تتولى إدارته وتنفيذه، أو الطابع الإقليمي والدولي الذي تقدمه مؤسسات العمل الإقليمي المشترك أو المنظمات الدولية لتقايس الفجوة في الممارسات وفي المهارات المتاحة للعاملين في الدول المتقدمة وغيرها من الدول الأقل تقدما وتنمبة. (١٧٣ : ٣٦)

مفهوم التدريب الإداري: The concept Management Training

عرفه سعود بن محمد النمر وآخرون (٢٠٠٦) بأنه أحد الوسائل الرئيسية التي تستخدم لأحداث التوازن بين قدرات العاملين وكفاءتهم من جهة وبين الدور المناط بهم في العملية الإدارية من جهة أخرى . (٤٧: ٢٦٣)

ويعرف سعد الدين عبدالله (٢٠٠٧م) بأنه " عبارة عن مجهودات لها أهداف محددة تبذلها المنظمة بغرض تزويد الموظف بمعلومات أو معارف والتي بدورها تكسبه مهارة في أداء العمل بما يعود بالنفع عليها من خلال رفع كفاءة أدائه وبما يعود على المتدرب نفسه من جانب وظيفي حيث يكون سلما للبلوغ وظائف أعلى في المستقبل.

تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة لإستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها والجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقدم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية ويعدده للقيام بالمهام المستقبلية وفق مخطط علمي لإحتياجاته التدريبية. (٤٦: ٢٠-٢١)

وأورد حسن أحمد الطعاني (٢٠٠٧م) تعريفاً للتدريب بأنه : " عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف الى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة إحتياجات حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها، ويعتبر التدريب الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة. وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها وإتجاهاتها بشكل إيجابي بناء" (٣٧: ١٥)

ويوضح لعلى بوكش (٢٠١٢) التدريب هو نشاط يهدف الى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذواتهم من خلال مزج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة (المؤسسة) بأعلى كفاءة مهنية ممكنة ويعتبر التدريب أكثر تخصصاً وتحديداً من نطاق التعلم إذ يهدف لتمكين الفرد من إتفاق عمله بشكل جيد وهو يرتبط بأهداف المنظمة على خلاف التعليم الذي يرتبط عموماً بأهداف الفرد أكثر إرتباطه بأهداف المنظمة. (٨٥: ٧٥)

كما يؤكد عمار بن عيشي (٢٠١٢) التدريب هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم، وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد. (٧٨: ٨٠)

يعرفه محمود أحمد عبد الفتاح (٢٠١٣) : التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي يجعله ناجحاً ومتميزاً في مختلف نواحي الحياة فالتدريب هام لنا كأفراد وهناك الكثير من الدورات التدريبية التي تفيدنا في تنمية مهارتنا في العمل وفي الحياة. فالكثير منا يحتاج لتنمية مهاراته في مجال ما أو إكتساب بعض المعارف والمهارات الإدارية الى آخر الموضوعات المرتبطة بمهارات العمل. التدريب كذلك مهم لاكتساب مهارات لها علاقة بالحياة مثل مهارات الإتصال وفنون الحوار والإستعدادات لمراحل الحياة المقبلة وكيفية إدارة الحياة وكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة للشخصيات وغيرها من الموضوعات. (١٠٤: ٥٣)

ويشير السيد مبروك ابراهيم (٢٠١٢) : هو أداة لإحداث التغير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوك. فهو يعنى تغيير ما يعرفه العاملون، كيفية أدائهم للعمل، إتجاهاتهم نحو العمل، أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزلاء العملاء. هو نشاط منظم يهدف الى تغيير الإتجاهات وأنماط السلوك وتحسين القدرات على حل المشكلات والارتفاع بالمهارات الإدارية وإرتفاع الكفاءة الإنتاجية.

ويعد التدريب في حد ذاته وسيلة إدارية وفنية وعلمية لكي نصل بالأداء الإنساني في العمل الى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب اللذين يحققان الإستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لكل من المجتمع والمنظمة " (٣٧: ١٦).

وكما أشاره عبدالرحمن توفيق (٢٠٠٧م) الى أن التدريب في النهاية هو مهمة (نقل، تحريك، تحويل، تغيير) فوظيفة التدريب هي نقل المعرفة والمهارة من المدرب الى المتدرب سواء كان المدرب، فرداً، والة، أو برنامجاً. (٦٣: ٧١)

كما أكد فيصل حسونة (٢٠١١) : التدريب هو " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وإتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد

الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة . (٨٣ : ١٣٧)

"تزويد الفرد بأساليب والخبرات والإتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة لإستخدام المعارف والمهارات الحالية التى يكتسبها بما يمكنه من تقديم افضل أداء ممكن فى وظيفته الحالية ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمى لإحتياجاته التدريبية. (٥٠ : ٢٠ - ٢١)

أختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التدريب عموما والتدريب الإدارى خاصة، ولكن تعريفاتهم جميعا تتفق فى أنها تشير الى التغيير أو التحسين أو التطوير الذى يحدث للمتدرب ليقوم بالأعمال والأدوار المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل وبما يساهم فى تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة التى يعمل بها والمجتمع الذى يعيش فيه.

ويستخلص الباحث من التعريفات السابقة أن التدريب وسيلة لتحقيق غاية محددة، فهو نشاط متجدد ومخطط ومستمر يعمل على نقل الفرد الى وضع يجعله أكثر فاعلية للقيام بمهام وواجبات دوره الوظيفى عن طريق تزويده بالمعارف والمهارات لتطوير قدراته وتغيير سلوكياته، وتعديل أنماطه لمواجهة احتياجاته الحالية أو مستقبلية، وتقاس فعاليته بقدر ما يمكن تطبيقه مما تقدمه برامجه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع ومن ذلك نحدد بعض خصائصه كالتالى :-

- أن التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد طالما كان الأفراد يؤدون أدوارهم الوظيفية ويتولون مسئولية تحقيق أهداف معينة.
- أن التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف الى أحداث تغييرات إيجابية فى المتدربين.
- أن التدريب نشاط متجدد ومتغير، لانه يقابل إحتياجات محددة لدى الأفراد، وهذه الإحتياجات تتغير وتتجدد بسبب التطورات والتحديث الذى يستجد فى المجال المعدات والطرق والأساليب وحسب التغييرات التى تحدث فى المنظمة.
- أن التدريب أحد المحاور الرئيسية لتنمية الموارد البشرية، وذلك لتحسين هذه الموارد حتى تصبح أكثر معرفة وقدرة وإستعدادا لأداء المهام المطلوبة منها سواء حاليا أو مستقبليا بالشكل المطلوب والمناسب.
- أن تطبيق الفرد ما تلقاه أثناء التدريب يمثل العائد الحقيقى من الإستثمار فى التدريب، وهذا يمثل الفارق الجوهري بين التدريب والتعليم. (١٢٣ : ٢١١ - ٣١٣)

مداخل التدريب الإدارى : Entrances management training

إن تعدد مفاهيم التدريب الإدارى هو فى واقع الأمر إنعكاس لإختلاف المناهج الفكرية التى تستخدم فى هذا المجال، ولا يكتمل الحديث عنه بدون إستعراض المداخل النظرية والمنطلقات المنهجية التى طرحت فى إطار كل من هذه المداخل.

وفى هذه المداخل هى :

- المدخل القانونى : إن هذا المدخل يستند بصفة رئيسية على فكرة أن القانون هو الذى يمهّد الطريق لسلوك الإدارى هو قانونى بالدرجة الأولى، وأى عمل لا يقوم على سند قانونى لا يتخذ صفة شرعية. ويؤكد هذا المدخل على أهمية توفر القوانين والتشريعات والنظم واللوائح التى تنظم وتحدد السلطات والمسؤوليات والعلاقات داخل الأجهزة التنفيذية.
- المدخل التنظيمى (الهيكلى) : يؤكد أنصار هذا المدخل على ضرورة البدء ببناء المؤسسات والاطر التنظيمية الجديدة، وعلى إعادة بناء التنظيم الإدارى بجميع وحداته وأقسامه لجعلها أكثر تخصصا من ناحية، وإزالة الازدواجية والتضارب بين أعمالها ووظائفها من ناحية أخرى، إضافة الى تبسيط إجراءاتها وتنظيم نظمها ووضع النماذج والمعدلات القياسية لتقييم الأداء وقياس العمل. فالمنظمات والاطر الهيكلية وفقا لما يراه هؤلاء تعتبر البيئة الداخلية المحيطة بالأفراد والعاملين. وينطلق هذا المدخل من الأفكار التى نادى بها فريدريك تايلور (حركة الإدارة العلمية) وهنرى فايول (نظرية العملية الإدارية) وماكس فيل (النظرية البيروقراطية) وغيرهم من رواد الفكر الكلاسيكى فى الإدارة فى أن هذه الأفكار تفيد كثيرا فى التدريب الإدارى من خلال التركيز على بناء الهياكل التنظيمية المتخصصة التى تتميز بوجود عدد من المستويات الإدارية ذات إزدواجية أو تضارب بين أعمالها أو تقصير فى إجراءاتها.

- المدخل البشرى (السلوكى) : ينطلق هذا المدخل من ضرورة النظر الى المنظمة أو التدريب الإدارى باعتباره تجمعا إنسانيا يكون فيه الفرد هو المحرك الديناميكي لجميع المتغيرات التى تحكم عمل هذا التدريب، لذلك يجب أن توجه جهود التدريب الإدارى نحو تحسين أداء القوى البشرية وزيادة كفاءتها.
- المدخل البيئى (الإيكولوجى) : أن فلسفة هذا المدخل تتلخص فى أن التنظيمات الإدارية هى نتاج البيئة التى توجد فيها، وأن الأساليب الإدارية والتنظيمية لا يمكن فصلها عن المجتمع التى نشأت فيه، فالهياكل والعلاقات التنظيمية والأنماط الإدارية فى أى منظمة وكذلك دور المنظمة ووظائفها فى المجتمع تتأثر الى حد كبير بثقافة وقيم وحضارة المجتمع، وهذه العوامل تتفاعل مع بعضها لتنتج نظاما إداريا معيناً ونمطا تنظيميا متميزا.
- مدخل النظم : فالتدريب الإدارى وفقا لهذا المدخل هو نظام فرعى شأنه فى ذلك شأن النظام السياسى والنظام الاجتماعى، أما طبيعة العلاقة بين النظم الفرعية والنظام الكلى فإنها تتحقق وفقا لمقتضيات هذا المدخل من خلال مايسمونه المدخلات التى تمثل كل ما يحيطه المجتمع من طاقات بشرية أو مادية ومعنوية وترفيهية وقانونية وغيرها الى المنظمات الإدارية. ويركز هذا المدخل على العلاقات التبادلية بين الجهاز الإدارى والبيئة المحيطة، ويضيف هذا المدخل بعدا واقعيا وهو البعد التحليلي الذى يقوم على دراسة وتحليل :
- العلاقة التبادلية بين النظام الإدارى من ناحية والأنظمة الأخرى الموجودة فى المجتمع (سياسية، إقتصادية، إجتماعية، تكنولوجية و أخرى) من ناحية أخرى.
- الجهاز الإدارى من حيث أهدافه وهياكله والقوى البشرية فيه ووظائفه وذلك للتعرف على الترابط والتكامل بين هذه العناصر.
- الدخلى الكمي والتقنى : إستمدت نظرياته من العلوم الكمية كالرياضيات والإحصاء والمحاسبة والإقتصاد الرياضى، وهى غالبا ما تطرح أساليب علمية فى البرمجة والتخطيط والمتابعة وتقويم المشروعات أو نماذج ومعادلات القياس أو حل للمشاكل أو تحديد العلاقات أو إحساب العائد. (٤٦ : ٣٥ - ٤٩)

أهمية التدريب الإدارى Training The Importance of Management

برز أهمية التدريب فى عالم اليوم، فى انه يقع عليه عبأ لتهيئة وإعداد الموظفين فى المنظمات والمؤسسات المحلية بما يتناسب والتغيرات المعاصرة فسرعة التغير والتبدل بالعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة قد تؤثر على درجة استمرار علاقات الإنسان التنظيمية وتجعلها فى تقلص مستمر، الامر الذى يلقي بمسؤولية إضافية على جهاز التدريب بالمنظمة التى يقع على عاتقها تدعيم عملية التعلم التنظيمى والنمو المستمر، وكذلك تدعيم الأحساس بالولاء والانتماء للعاملين بها. (٦٨ : ٢٦)

- ويرى السكارنة (٢٠٠٩م) أن أهمية التدريب بالنسبة للمنظمات الإدارية تكمن فى :
 - الإنصهار فى عالم الجودة الإدارية وتنمية الموارد البشرية بالإتجاهات الحديثة.
 - رفع كفاءة المؤسسة ثقافيا، وعلميا، وتحسين مستوى الإنتاجية العام.
 - القدرة على التخطيط والتفكير الإستراتيجى واتخاذ القرارات.
 - استخدام مفاهيم حديثة والإطلاع على تجارب عالمية متخصصة.
 - التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة.
 - التخطيط لإصلاح الماضى وتطوير الحاضر والتنبؤ بالمستقبل والتخطيط للريادة والتميز.
 - الإطلاع بدور قيادى وإجتماعى ضمن مجتمع الأعمال.
 - تطوير كوادر مؤهلة من الموظفين يسهمون فى نمو وتطوير المنظمة.
 - نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية ومتطلباتها وتطوير أسس الرقى والوظيفى.
 - توفير بيئة أمنة وسليمة للمنشأة، للعمل على تشجيع الموظفين على الإبداع وتحسين الأداء. (٢٩ : ٢١ - ٢٢)
- ويرى نجم عبدالله العزاوى (٢٠٠٩م) أن التدريب الإدارى تبرز أهميته واستمراريته من خلال.

- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات فى طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لأطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكى يتخذونه أساسا لتطوير أعمالهم.
- التطورات الإنتاجية الثورة التكنولوجية والعولمة، والتي أدت الى إستنباط أساليب وطرق جديدة من العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة مثل :
- أعمال البرمجة واستخدام الحاسوب والإنترنت.
- أنشطة نظم المعلومات ومفاهيم السيبتك وتحليل النظم.
- أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات.
- أعمال التطوير التنظيمى وما يتصل بها من خبرات فى البحوث والتدريب.
- أعمال البحوث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنسانى فى المواقع العمل.
- أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء. (١١٢ : ١٠١ - ١٠٢)
- التطور الهائل فى تركيب القوى العاملة، مما يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات فى هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة والمستوى القومى والعالمى.

التغير والإختلاف فى الدوافع الأفراد وإتجاهاتهم، ومن ثم مما يقع من تطور فى سلوكهم الإنتاجى أو الحاجة الى الأفراد متعددى المهارات، يجعل التدريب الهادف الى تعديل السلوك وتطويره أمرا ضروريا على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية. (١١١ : ١٥)

تزداد أهمية التدريب والحاجة اليه فى الشعوب النامية التى تحاول الخروج من حالة التخلف فخطط التنمية فى هذه البلدان تبقى حبرا على ورق ما لم يكن عندها قوة عامة مدربة تدريبا جيدا عن طريق البرامج التدريبية المختلفة فى كل الميادين وتستطيع هذه الشعوب توفير وإيجاد هذه القوة فى مدة قصيرة وبتكاليف أقل لو اعتمدت على الكليات والجامعات. (٢٤ : ١٣٦)

لا يكفى أنتقاء الأفراد الصالحين الذين يقع عليهم الإختيار فى ضوء ما أجرى من إختبارات مختلفة وإنما من الضروري أن يعقب عملية الإختيار توفير تدريب على أعمال الوظائف التى يشغلها العاملون بغية رفع مستوى أدائهم لأقصى حد ممكن. فضلا عن ذلك مهما كانت أهمية عملية الإختيار فى اجتذاب المنظمة لأفراد ذوى قدرات ومهارات معينة فإن هذه القدرات والمهارات فى حاجة الى تدريب وصقل ودعم مستمر بما يكفل تطوير مواهبهم وكفائتهم باكتسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من النهوض بآعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فاعلية الى جانب كفاءة فهمهم وتطبيقهم لما يتلقونه من معارف ومعلومات متعلقة بالمهارات والأسس والأساليب والإتجاهات المرتبطة بأداء الأعمال المنوطة بهم. (١٢٧ : ٢٦٦)

يمكن التركيز على أهمية التدريب فى النقاط التالية :

- يهدف التدريب الى علاج حالات النقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة فى المنظمة
- يساهم التدريب فى تخفيض تكلفة الإنتاج، لأنه يؤدى الى التخلص من الأخطاء والتالف والفاقد والمعيب
- يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الأفراد، مما يؤدى الى درجات رضا عالية، وبالتالى زيادة الولاء والإلتزام من قبل العاملين بها.
- يستمد التدريب أهميته أيضا من كونه إستثمارا فى أفضل وأهم ما تمتلك المنظمة وهم الأفراد العاملين بها، والذين يمثلون ثلث رأسمالها بالإضافة الى رأس المال الهيكلى والعلماء.
- البرامج الفعالة للتدريب تؤدى الى إنخفاض معدلات الغياب والحوادث ودوران العمل.
- يعتبر التدريب أداة إستراتيجية فى يد الإدارة العليا تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمى وإدخال التكنولوجيا المتقدمة وغيرها.
- التدريب يساعد الأفراد العاملين على بناء وإكتساب وتعلم مهارات جديدة فى مختلف مجالات عملهم. (٣٣٩ : ٣٣٨، ٥٢)

تبرز أهمية التدريب من خلال ثلاثة مستويات على مستوى المنظمة، وعلى مستوى العاملين، وعلى مستوى علاقات الإنسانية، يمكن توضيحها على النحو التالي :

أهمية التدريب للمنظمة : the importance of training for the organization

ويحقق لها الفوائد التالية :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المالية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يؤدي التدريب الى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي الى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي الى تطوير أساليب
- التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة. (٥٢ : ٣٣٨، ٣٣٩)

أهمية التدريب للعاملين : The importance of training for workers

- وتظهر أهمية التدريب للفرد العامل في المنظمة في تزويده بالكفاءات المطلوبة كما ينعكس التدريب بنتائج : بالنسبة للفرد العامل حيث يحقق التدريب فوائد العاملين من أهمها : (٥٥ : ١٨٧)
- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشكلات العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

ويحقق لهم فوائد التالية :

- يساعدهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- يساعدهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.
- يساعدهم في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما. (٥١ : ١٨٧-١٨٨)

أهمية التدريب للعلاقات الإنسانية :

- تنعكس أهمية التدريب على العلاقات الإنسانية من خلال التالي :
- أ. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- ب. تطوير الإمكانيات للأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- ج. توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- د. يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة. (٧٤ : ٥٤)

يرى الباحث بأن أهمية التدريب للمؤسسات التعليمية العالي والعاملين والعلاقات الإنسانية بآزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء الحالي والعمل لاداء المستقبلى الأفضل لتحقيق الأداء التنظيمى لإكتساب المهارات والمعارف اللازمة يساعدهم فى تنفيذ المهام الموكلة إليهم وتقليص الوقت الضائع وخلق الإتجاهات الإيجابية، يؤدى إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

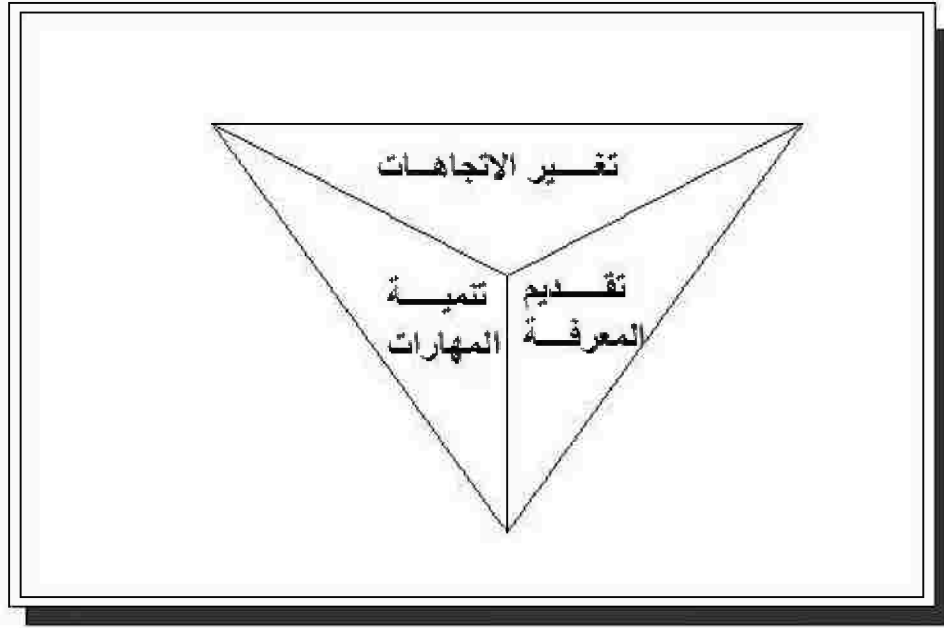
أهداف التدريب الإدارى :The Objectives of Management Training

يوضح محمود عبد الفتاح (٢٠١٣) أهداف التدريب تتمثل فى النقاط التالية :

- زيادة الرغبة لدى المدراء والمشرفين نحو التغيير وتنمية درجة إستعدادهم لقيادة التطوير عن إقتناع كامل.
- زيادة خبراء المدراء والمشرفين والأفرادوصقلها وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم لوظائف أكثر مسؤولية لمقابلة الإحتياجات المتزايدة للتطوير.
- تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية والفنية لكافة الوظائف وتوضيح دورهم فى تحقيق الأهداف للشركة التى يعملون بها.
- زيادة الإنتاج وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.
- الإقتصاد فى النفقات حيث تودى البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والإقتصاد فى الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.
- رفع معنويات العاملين إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة فى تقديم العون له ورعايتها فى تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التى يتعايش منها يودى ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه فى أداء عمله.
- توفير قوة إحتياطية فى المنشأة بحيث يمثل مصدرا مهما لتلبية الإحتياجات الملحة فى لأيدى العاملة، فعبارة يتم تخطيط وتهئية القوى العاملة المطلوبة.
- التقليل فى الإسراف لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعيا وقدرة على النقد الذاتى بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة فى أدائه لعمله.
- القلة فى حوادث العمل إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق فى تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدرا من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو تقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.
- إتاحة الفرصة لصقل المهارات وإكتساب الخبرات.
- تصحيح الرؤية أو التأكد عليها أو توضيحها.
- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- يمكن عن طريق التدريب التعرف على نواحي القوة والضعف لدى أى مؤسسة.
- إمكانية إكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
- رفع مستوى كفاءة وفعالية العاملين.
- توحيد وتنسيق إتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- رفع مستوى كفاية الإنتاجية.
- العمل على تعديل سلوك الأفراد والجماعات والإتجاهات أيضا.

(١٠٤ : ٤٠ - ٤١)

وهذا يمكن تقسيم الأهداف الى ثلاثة أنواع رئيسية تظهر فى شكل (١)



شكل (١) أهداف التدريب (١٢ : ٤٧١)

(محمد عبدالفتاح ياغى ٢٠١٠) تعتبر أهداف التدريب هى الغايات التى يسعى التدريب الى تحقيقها، وهى عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها قبل البدء فى عملية التدريب. فإذا تمكنا من تحديد الهدف أو الأهداف من التدريب فإنه يعتبر تحقيقا لخطوة مهمة نحو فهم الأساليب والوسائل التى من خلالها يتم الوصول الى مثل هذه الأهداف. وأما إذا لم نتمكن من تحديد الهدف من التدريب فإنه يصبح عملية فاشلة لهدر المال والجهد والوقت. وقد ذكرنا سابقا أن الغاية الأساسية للتدريب هى تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكى لأفراد التنظيم لسد الثغرة بين الأداء الفعلى ومسوى الأداء المرجح تحقيقه (النظرية السلوكية فى التدريب) تلك من خلال عملية التعلم يمر بها الفرد فى مواقع التدريب. وأما الوظيفة الأساسية للتدريب فهى فى تهيئة وإدارة الخبرات فى مواقع التدريب والتى يتحقق من خلالها للمتدربين إكتساب المعرفة والمهارة والسلوك المنشود (النظرة التقليدية للتدريب).

فى ضوء التصور السابق للتدريب فإنه يمكننا أن نستخلص عددا من الأهداف التى تحاول المنظمات تحقيقها من وضع البرامج التدريبية فيها، ويمكن إجمالها فيما يلى :

- يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء أفراد التنظيم، وهذا يؤدي بالتالى الى رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية.
- يعمل التدريب على تنمية معرفة أفراد التنظيم (مثل : معرفة تاريخ المنظمة وتنظيم سياستها وأهدافها ونظم وإجراءات العمل فيها) ومهاراتهم وقدراتهم (مثل : المهارات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة والقدرة على إتخاذ القرارات وحل المشكلات وتنمية الشعور بالمسؤولية) وإتجاهاتهم (مثل : إتجاه لتنمية الرغبة والدافع على العمل والتعاون مع الزملاء والرؤساء) فى مجالات أعمالهم
- يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلى ومستوى الأداء المرجوه تحقيقه.
- يخلق التدريب علاقة إيجابية بين المنظمة وبين المنظمة وأفرادها مما يؤدي الى دمج مصلحة كل منهما فى قالب واحد، وهذا يولد بالتالى إنتماء الفرد الى المنظمة.
- يساعد التدريب فى عملية تخطيط القوى العاملة (وتنميتها) حيث إن عملية التنمية الشاملة ترتكز أساسا على كفاءة القوى العاملة بإعتبارها أحد عناصر الإنتاج الهامة، وهذا يؤدي بالتالى الى تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية والنهوض بالحياة الفرد والمجتمع.

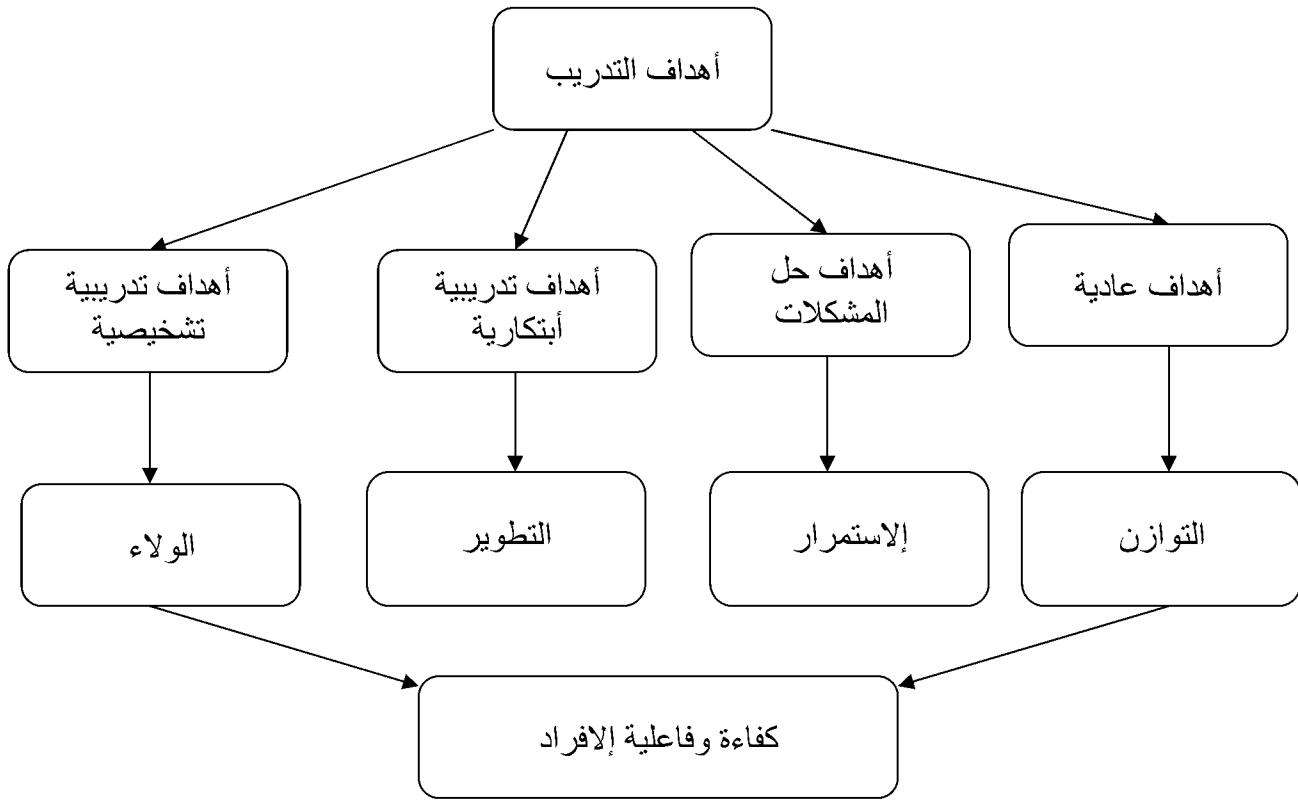
■ يعمل التدريب على تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وتمكين أفراد التنظيم من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم وتزويدهم بالخبرات المختلفة (مثل : استخدام الوسائل العلمية في حل المشكلات الإدارية المعقدة) التي تفتح أمامهم أبواب المستقبل وهذا يؤدي بالتالى الى رفع الروح المعنوية للفرد.
(٩٨ : ٩ - ١٠)

مما لا شك فيه أن التدريب ضرورة ملحة وهامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب للأفراد ولتنظيم بهدف تحقيق معدل عال من الكفاءة والفعالية في المنظمة. وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في :

- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذى تشترطه مواصفات الوظيفة.
- أعداد الأفراد للقيام بأعمال الذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالى الذى يقوم به الفرد بالنقل والترقية
- أعداد الأفراد المعنيين الجدد وتجهيزهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجربى قبل الانتقال الى مرحلة التطبيق الفعلى.

أما (شالويس، برنوطى، عقيلى، السالم، هاشم) فيجمعون الى أن الأهداف الرئيسية للتدريب تكمن فى النقاط الآتية:

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التى توجد بين معايير الأداء التى يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلى للعاملين.
- ترغيب الفرد فى عمله، بأعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته فى أداء العمل.
- توفير الدافع الذاتى لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما نوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته فى تحقيق تلك الأهداف.
- تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين المنظمة وأفرادها بالتالى يؤدي الى تنمية إلتواء الفرد الى المنظمة.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكى يقف على كل ما هو جديد فى مجال التطور التكنولوجى والعلمى وما يترتب عليه من تطور فى فنون وأساليب العمل.
- تكوين علاقات إيجابية بين منظمة وأفرادها بالتالى يؤدي الى تنمية إلتواء الفرد الى المنظمة.
- خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل التى غالبا ماتحدث فى المشروع الصناعى نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية .
- العمل على استقرار المنظمة فالأفراد المدربون هم بمثابة اصل فى الاصول الهامة بالمنظمة يعملون على ضمان استقراره ومرونته ويعنى الاستقرار قدرة المنظمة على الاستمرار فى التشغيل رغم فقدانه لعدد من الأفراد العاملين به طالما يمكن عمل احلالات سريعة يوفرها تدريب المنظم.
- العمل على مرونة المنظمة، فالمرونة تعنى قدرة المنظمة على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التى تطرأ على كمية العمل طالما وجد لديه أفرادا مرنين يمكنهم التأقلم مع أحتياجات العمل مع أستمرار كفاءة أدائهم وهذه المرونة يوفرها أيضا التدريب المنظم.
- تنمية المعارف والمعلومات وتنمية المهارات الفنية والذهنية والإنسانية وتنمية الإلتجاهات الإيجابية للعمل.



شكل (٢) تكامل أهداف التدريب

مبادئ التدريب الإداري Principles of Management Training

أكد بلال خلف سكارنة (٢٠١٣) بأن تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي :

- الشرعية : يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة والوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- المنطقية : يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للإحتياجات التدريبية.
- الهادفة : يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.
- الشمول : يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات، والمعارف، والمهارات)، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- التدرجية : يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.
- الإستمرارية : في التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره، وتنمية حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية.
- مرونة : يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والإدوات والأساليب اللازمة لإشباع الإحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوضيها في خدمة العملية التدريبية.

أفق الخبراء في الإدارة على عدد من المبادئ العامة لجميع لبرامج التدريبية (عبدالمعطي محمد عساف ٢٠٠٠).

- الدرجية و الواقعية: بحيث يبدأ التدريب بمعالجة القضايا بسيطة الموظفين ثم يتدرج بصورة مخططة الى الأكثر تعقيدا وهكذا.

(٦٧ : ٥٥)

وأضاف الآخرون المبادئ الآتية :

- الإيجابية : حيث أن التدريب نشاط ايجابي.

(١١١ : ٢٠)

- إختيار المتدربين بشكل دقيق: بحيث تخضع عملية إختيار المتدربين للدقة والموضوعية، والتركيز على أن تكون لدى المرشح للتدريب رغبة حقيقية فى دخول البرنامج التدريبى، لأن عدم توافر مثل هذه الرغبة، يؤدى الى عدم استفادة من التدريب، ويزداد على ذلك ضرورة توافر الرغبة، ومناسبة محتوى البرنامج التدريبى، ومضمونه مع تخصص المرشح واهتماماته ومستواه الوظيفى .

(١١٧ : ٤٤)

- الديناميكية :

- مراعاة الفروق الفردية :

- مشاركة جميع المعنيين بالتدريب: عند تخطيط البرامج التدريبية لابد من اشراك جميع الموظفين الذين لهم صلة بالبرنامج، خاصة المدربين والتدربين للاستفادة من وجهات نظرهم وافكارهم الجديدة، وذلك من أجل اداء المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المرسومة

(26 : ٣٧١)

- متابعة المتدربين بعد التدريب:

- اعتماد طريقة منهجية فى تخطيط التدريب:

- الإختيار الدقيق للمدربين : إختيار المتدربين بشكل دقيق : بحيث تخضع عملية إختيار المتدربين للدقة وأ لموضوعية، والتركيز على أن تكون لدى المرشح للتدريب رغبة حقيقة فى دخول البرنامج التدريبى، لأن عدم توافر مثل هذه الرغبة، يؤدى الى عدم الاستفادة من التدريب، ويزاد على ذلك ضرورة توافر الرغبة، ومناسبة محتوى البرنامج التدريبى، ومضمونه مع تخصص المرشح وإهتماماته ومستواه الوظيفى

(١١٧ : ٤٤)

- ربط التدريب بحوافز : اذا ما توافرت لدى المتدرب الدافعية، يقبل على التدريب ويتعلم برامجه بسرعة لذلك يجب ربط التدريب بغرض يسعى المتدرب الى تحقيقه مثل : زيادة فى الدخل أو الترقية الى وظيفة أعلى أو المشاركة فى دورة تدريبية خارجية. ويؤدى ذلك التنافس بين المتدربين الى تحقيق نتائج أفضل والمشاركة بفاعلية (١٠٤ : ٤٦) حتى يكون التدريب مصدرا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث فى شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب تكنولوجيا التدريب

(٦٣ : ١٠٤)

- إعتدال إطار أو نموذج للتدريب، فبرنامج التدريب الأكثر فعالية هو الذى يركز على إطار أو نموذج نظرى للتدريب لإعتماده كإطار مرجعى لتوجيه النشاطات والممارسات التدريبية

(٦٤ : ٢٦)

- اعتماد إطار أو نموذج التدريب، فبرنامج التدريب مصدرا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث فى شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب تكنولوجيا التدريب

(٦٣ : ١٠٤)

من أهم المبادئ التي ينبغي أن يبنى عليها التدريب هي كالتالي :

- التدريب مهمة الرئيس المباشر: المهمة الرئيسة للمدرس الأول هي التدريب المدرسين الذين يعملون معه ومهمة المشرف الفنى هي تدريب المدرسين والمدرسين الأول.

- التدريب يجب أن يتم فى الميدان نفسه : يحسن أن يتم التدريب فى الميدان الطبيعى اى فى المدرسة أو الفصل أو حيث تتوفر البيئة الطبيعية للعمل بجميع إمكانياتها وظروفها وحيث يمكن توجيه المدرب أثناء قيادة بالعمليات المختلفة التي تستلزمها طبيعة عمله.

- التدريب يجب أن يكون عمليا كلما أمكن : من المبادئ الأساسية لعملية التعليم أن تتم هذه العملية عن طريق الممارسة الفعلية عن طريق نقل الخبرات من شخص الى آخر بطريقة نظرية فالتدريب العملي أهم أساليب التدريب وأعمقها أثرا فى رفع مستوى المدرب وإتقانه لطرق الإلاداء.

- التدريب يجب أن يكون لا مركزيا : إن تطبيق اللامركزية فى التدريب يوجد طبقة من القادة القادرين على تصريف الأمور فى سهولة ويسر دون الرجوع الى السلطات العليا فى كل صغيرة وكبيرة، وبذلك تخف

الإعباء الملقاة على السلطات العليا فيتوفر لها الوقت والجهد لدراسة مسائل السياسية العامة والتخطيط العام، كما أن في ذلك تدريباً لرجال الصف الثاني على تحمل المسؤوليات والبحث في أمور فيزداد تحمسهم للأداء لإحساسهم بأن عملهم ينبع من أنفسهم ولا تهبط عليهم القواعد والأسس من أعلى.

■ الرغبة في التدريب يجب أن تنبعث من المدرب نفسه : هناك مبدأ عام وأساس مسلم به من الجميع وهو أن انجح عمليات التعلم هي التي تسد حاجة يشعر بها المتعلم ويرغب فيها ويهتم بها على هذه الرغبة وهذا الإهتمام تتوقف النتيجة، فإذا أردنا نجاح التدريب وجب أن يكون مرجعنا فيه حاجة الأشخاص الذين سيشتغلهم التدريب ورغبتهم في سد هذه الحاجة.

■ التدريب عملية مستمرة : قد يتبادر الى ذهن أن العملية التدريبية تبدأ بافتتاح البرنامج وتنتهي باختتامه وهذا غير صحيح لأن التدريب عملية المستمرة فالبرنامج التدريبي الذي يعد لفئة ما مهما طالته مدته ومهما كان مدى شموله لنواحي العمل فانه في حد ذاته لا يكون إلا لمجرد تهيئة الشخص وتوجيهه ووضعته على أول الطريق الصحيح الذي يجب أن يسلكه، ومن ثم فلا تنتهي مهمة القائمين على التدريب بانتهاهم من تنفيذ البرنامج بل تمتد الى ابعد من ذلك بكثير فعليهم متابعة المدرب في ميدان عمله للوقوف على اثر البرنامج التدريبي فيه وفي الإرتفاع بمستوى الأداء ثم عليهم بعد ذلك أن يوفر وللمدرب فرصة لإطلاع على كل ما يستجد في ميدان عمله من طرائق جديدة تهدف الى تأهيل الأداء وإتقانه ونظريات تعينه على القيام بعمله في يسر وسهولة.

التطور طبيعة البرنامج التدريبي :

ليس لأي البرنامج تدريبي مهما يبلغ اعداده في وقت ما صفة الإستقرار فهو عرضة للتغير والتبديل والإضافة أو الحذف أو التعديل كلما فكر في تنفيذه من جديد إذ أن ظروف العمل في تغير دائم، كما أن احتياجات الأفراد من التعداد والتباين بحيث يصعب في اغلب الحالات متابعة جميع هذه الاحتياجات، كما انه لا يمكن الحكم على مدى صلاحية برنامج ما إلا إذا نفذ فعلاً وتعرفنا على نتائجه وإثارة، وفي ضوء هذا التقييم يتم تطوير هذا البرنامج وتعديله بحيث يحقق الأهداف المرجوة منه لا بد أن تتم هذه العملية بعد تنفيذ أي برنامج تدريبي وكذلك عند التفكير في تنفيذه مرة أخرى، أي أن البرنامج الواحد يتعرض للتغير والتبديل سنة بعد سنة، لأننا نعيش في عصر سريع التطور تتغير فيه الاحتياجات يوماً بعد يوماً ولذلك يجب أن يساير التدريب هذا التطور.

(٢٤ : ١٣٩ - ١٤١)

أنواع التدريب الإداري Kinds of Management Training

التدريب يتخذ صوراً و أنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية المحددة. وسنقوم هنا بتصنيف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية :

(٩٨ : ١٣٨ - ١٥٤).

■ من حيث الزمن : in terms of the time

■ من حيث المكان : From the place where

■ من حيث الهدف : In terms of target

أولاً / من حيث زمان التدريب : First / in terms of training time

ويمكن تقسيم التدريب الإداري من حيث الزمان الى :

■ التدريب قبل الإلتحاق بالعمل : per- Entry training

■ التدريب التمهيدي والتوجيهي Introduction or Orientation training :

■ التدريب على العمل On – jop Training :

■ التدريب أثناء الخدمة : In – Service Training

- برامج التدريب على الأعمال المكتبية والسكرتارية

Training programs on business office and secretarial

- برامج التدريب لمستوى الإشراف الأول (الإدارات الدنيا)

Training programs for the first level of supervision (minimum departments)

- برامج التدريب لمستوى الإدارة الوسطى
Training programs for middle management level
- برنامج التدريب لمستوى الإدارة العليا
The training program for the senior management level

ثانيا / من حيث مكان التدريب in terms of training venue

- التدريب داخل المنظمة Training within the organization
- التدريب خارج المنظمة Training outside the organization

ثالثا / من حيث أهداف التدريب scorer in terms of training

- التدريب لتجديد المعلومات Refresher training
- تدريب المهارات Skills Training
- التدريب السلوكي (أو تدريب الاتجاهات) Behavioral training (or training trends)
- التدريب للترقية Training to upgrade

تتعدد أنواع التدريب وتختلف من كاتب الى آخر، ولكن يمكن أن تقسم التدريب الى أنواع حسب المكان الذى تم فيه، فهناك نوعان مهمان فى التدريب أثناء الخدمة (فى مكان العمل) والتدريب خارج العمل. (٨٣: ١٤١-١٤٢)

أساليب التدريب الإدارى : Administrative training methods

هناك العديد من الأساليب التدريبية التى تستخدم لعرض موضوعات البرنامج التدريبى والتى تهدف الى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف بالخبرات والقدرات التى تحتاج اليها والتى تسهم فى تطوير مستوى أدائه لعمله. وتجدر الإشارة الى انه لا توجد أسلوب مثالى أو أفضل للتدريب يصلح إستخدامه بصفة عامة، وإنما تختلف أساليب التدريب فى كل مستوى، فبرامج التدريب التى تصلح لتدريب وتنمية المديرين لا تصلح لتدريب الفنيين والعاملين فى المستويات التنفيذية، كما أن اختلاف الغرض من عملية التدريب والتنمية يحتم اختلاف طريقة التدريب المستخدمة. فيما يلى أستعراض لأهم أساليب التدريبية :

(برنوطى، ٢٠٠١، ص ٤٥ : ٤٣٨) و(شاويس، ٢٠٠٥، ص ١٠٦ : ٢٤٠) ، (راوية ومحمد، ٢٠١١، ص ٤٣ : ٢٠١) (Jackson & schuler : ١٣٧ : ٣٧٢) و (Mathis & Jakson : ١٤٠ : ٢٨٥) و (decenzo : ١٣٠ : ١٥٢).

ويرى الطعانى (٢٠٠٧) أن إختيار أسلوب التدريب الإدارى يعتمد على عدة عوامل تتعلق بنمط تعلم المشاركين فالبعض يتعلم بشكل أفضل من خلال إستخدام وسائل معينة (مرئية أو سمعية) فى حين أن البعض الآخر يحقق ذلك عن طريق المناقشة والتحليل للوسائل الشفهية وان البعض يراها من خلال النشاطات العلمية او التمارين التى تتضمن أعمالاً تطبيقية. كما أن توافر الموارد وطبيعة المادة التعليمية وإحتياجات كل متدرب بمفرده أو فى مجموعة ككل يؤثر فى إختيار الأسلوب الأفضل فى التدريب. ومن العوامل الأخرى التى تقرر أن أسلوباً ما يعد أثر ملائمة من غيره هو حجم المجموعة ومواصفاتها وأغراض التدريب وأهدافه والموارد والمعاد والمواد وفترة التدريب ولاننسى مهارات العرض والتوصيل والتسهيلات المعروضة (٣٧ : ٦٧)

ويرى الباحث ان طرف أساليب التدريب يتغير بتغير الأهدافالموضوعة ويعتمد نجاح البرنامج التدريبى على إختيار أسلوب ممكن ومناسب فى العملية التدريبية ليس فصل الأساليب وإستخدامهم بمفردهم على حدة وإنما إستخدام الأفضل وهذا لا يعنى عدم إستخدام أكثر من أسلوب فى العملية التدريبية واحدة.

وللوصول وتحقيق الأهداف الموضوعة والمرجوة من التدريب الإدارى حسب الإحتياجات التدريبية والإمكانات المتاحة تنوعت وتعددت وتغيرت أساليب التدريب الإدارى.

يرى الباحث أن كل أساليب التدريب الإداري تصلح دائما وإنما الأولوية تتمثل في :

■ أسلوب المحاضرة : Style Lecture

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعا في المعاهد والجامعات حيث يقوم محاضر متخصص بموضوع معين بإلقاء عدد محاضرات على المتدربين ويسعى المحاضر من خلال ذلك الى إيصال أفكاره بشكل مشرف لمستمعيه بحيث يمكنهم من حفظ الأفكار وربط بعضها ببعض.

هو أسلوب أكاديمي لنقل المعلومات بطريقة رسمية لمجموعات كبيرة من المتدربين وإمدادهم بالمعلومات والمفاهيم والبيانات عن طريق محاضر له صفات تؤهله في عرض مفاهيمه ومعلوماته.

(١١١ : ١٤٤)

■ أسلوب المباريات الإدارية : Style Business Game

يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة.

(١٢ : ٤٧٨، ٤٧٩)

■ أسلوب دراسة الحالة : Case Studies Style

وسيلة من وسائل المواقف الإدارية التي تعكس العملية الإدارية في صورة ديناميكية، حيث يقوم كل متدرب على إنفراده ودراسة الحالة بعد توزيعها من قبل قائد الحالة إذا كانت قصيرة. أما إذا كانت طويلة فيقسم القائد المتدربين الى مجموعات وكل مجموعة تتكون من (٥ - ٨) أفراد (المتدربين). ويعتمد هذا الأسلوب على طرح موضوعات معينة تخص مشكلات تتطلب مزيدا من البحث والدراسة للوصول بها الى حلول على ضوء الواقع. والهدف منه تنمية قدرات المتدربين على التفكير المنطقي السليم، وتطوير القدرة على التحليل وإتخاذ القرار المناسب وإكسابهم القدرة على كيفية التعامل مع مثل تلك المواقف.

(١١١ : ١١٧ - ١١٨)

لوى هارت ترجمة خالد العمرى (٢٠٠٧) تمثل دراسة الحالة وصفا مفصلا مطبوعا لأحد المشكلات يوزع على المشاركين ليقرروا الحل الملائم. تزيد دراسة الحالة من واقعية برنامج التدريب، وتزود المشاركين بخبرات ومعلومات، وتجعلهم يخرطون بصورة فعالة في عملية التعلم وتجبرهم على تطبيق النظريات التي يتعلمونها عمليا. عادة ما يقوم المدرب بالإعداد لدراسة الحالة، إلا إنه يشرك أفراد المجموعة في تحديد المحتوى.

(٨٥ : ٥٤)

■ أسلوب سلة القرارات : Style In Basket

هو أسلوب يعتمد في تدريب المديرين الجدد وذلك بإتاحة الفرصة لهم بالإطلاع على المراسلات الواردة للمنظمة وإتخاذ الإجراءات بشأنها تحت إشراف المدراء الحاليين لتعويدهم على إتخاذ القرارات تمهيدا لتوليهم الفعلي للوظائف القيادية.

(٥٩ : ١٥٢)

■ أسلوب المناقشات (المناقشة الجماعية) : Style Group Discussion

عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين المدرسين، يمكن أن يسعى الى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة. وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة، وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار والإقتراحات والحلول. ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات، وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبيا (٤ - ٦). ويلعب المدرب دورا رئيسيا في تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها.

■ أسلوب التدريب الحساسية : Sensitivity Training Style

تهدف هذه الوسيلة الى تنمية روح الإعتماد على الذات، والتبصير بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، تبدأ بتكوين جماعة التدريب من حوالي ١٠ - ٢٠ فردا، على الا يكون هناك قائد محدد، ولا مشكلة محددة بصورة سالفة. والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد الجماعات ومشاعرهم ومشاكلهم. ويؤدي تدريب الحساسية الى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل، ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة

الجماعة، أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة، ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة المشروع في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الإنظمة والتنظيم. (١٢ : ٤٨٠)

■ العصف الذهني : Brainstorming

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقوموا اراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير. ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة. كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب. مما يسهل على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب. (١٢ : ٤٨١)

ويستخدم في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها، وتشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية للوصول الى أفكار أو حلول مناسبة. (٢٩ : ١٨٠)

■ الزيارات الميدانية : field visits

وهي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التدريب الأساسي، وتهدف الى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للأشياء والعمليات والمواقف التي لا يمكن إتاحتها أو نقلها الى مكان التدريب. (٣٧ : ٧٦)

■ أسلوب الحلقات النقاشية : style seminars

يعد هذا الأسلوب من أفضل وسائل الإتصال الشفوي في التدريب الجماعات الصغيرة إذ يقسم المتدربون الى مجموعات قوام كل منها من ٥ - ١٢ شخصا يجلسون مع المدرب لمناقشة موضوع أو قضية معينة أو السعي نحو حل مشكلة ما من خلال طرح الأفكار وتبادل الآراء والخبرات، ويتطلب هذا الأسلوب قيادة حكيمة وتخطيطا دقيقا وإطلاع المدرب على الموضوع بحيث يتمكن من توجيه المناقشة وإتاحة المجال لمختلف المشاركين كلما كان ذلك ممكنا. (٩٩ : ٤٤)

لوى هارت ترجمة خالد العامري (٢٠٠٧) تعد حلقات المناقشة أحد أنواع المناقشات، حيث يكل المشاركون دائرة داخلية يناقشون فيها موضوعا ما في حين يقوم الآخرون بالإستماع والملاحظة. دمج هذه الطريقة المشاركين في النشاط بفاعلية حيث إنهم يحددون محتوى المناقشة بشكل جزئي. (٨٦ : ٥٢)

■ الندوة أو الحلقة الدراسية : symposium or seminar

وهي مجموعة صغيرة من الموظفين ذوي الخبرة والمقدرة أجمعوا لدراسة موضوع من الموضوعات ليس له حل مقرر أو إجابة معروفة قبل المناقشة. وفي هذا الأسلوب يتقدم أحد المشاركين أو أكثر بتقديم تقرير أو ورقة أعد فيها ملخصا للموضوع قيد المناقشة. ويقوم أحد أفراد المجموعة بتوجيه مجرى المناقشة، أو وضع دليل يسير على هدية المشتركين، دون إحتكار حق المناقشة لنفسه وإنما يدور الحوار والنقاش على أساس جماعي متكامل.

■ الدراسة المبرمجة : study programmed

قد يأخذ هذا الأسلوب التدريبي شكل كتابات أو مراجع تحوي مادة علمية مبرمجة أي منظمة ومرتبطة بطريقة منطقية متسلسلة. أو قد يأخذ شكل التدريب عن طريق أجهزة تعليمية التي تستخدمها بعض المنظمات. وتتصف كل برامج التدريب التي تستخدم أسلوب الدراسة المبرمجة بخاصية مشتركة وهي عملية تركيز المادة العلمية المراد تعليمها في مراحل على درجة عالية من التنظيم ومن التابع المنطقي، والتطلب بالتالي من المتدرب أن يستجيب بطريقة معينة ز والشكل المثالي لهذا الأسلوب التدريبي يعطى المتدرب معلومات مرتدة شبه فورية عن ما إذا كانت إستجابته صحيحة أم خاطئة. (٤٣ : ٢٠١ - ٢٠٢)

■ أسلوب المحاكاة : Guided Experience

تعتبر أساليب المحاكاة من الطرق التدريبية الفعالة لآكن المكلفة أيضا المحاكاة هي عملية تقليد للواقع أو تمثله (تمثيل الواقع). ولكي يمكن محاكاة العمل أو الوظيفة المراد التدريب عليها يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس تقريبا كل ظروف العمل الحقيقية. أي يتم وضع المتدرب في مكان له نفس خصائص وظروف المكان الفعلي للعمل. ويقوم المتدرب بالتالي بتعلم أداء العمل المطلوب منه من خلال قيامه بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته. (٤٣ : ٢٠٢)

■ التدريب العملي: Coaching Training

يقوم المدرب بعرض طريقة الإداعو الإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالإداعو، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يتناسب الإعمال الفنية أو التخصصية الصغيرة ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الإخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم. (١٢ : ٤٧٨)

■ أسلوب تمثيل الأدوار: Role Playing

يقوم هذا الأسلوب على إنشاء موقف واقعي يمثل فيه المتدربون أدوار الشخصية الحقيقية في ذلك الموقف، فمثلا إذا كان الموقف يتعلق بتطوير فن المقابلة عند المتدربين فيمكن أن يقوم أحد المتدربين بدور المقابل وآخر بدور المقابل وتجرى المقابلة بينهما وكأنها مقابلة حقيقية. ويقوم المتدربون الآخرون بتحليلها ومناقشتها لإكتشاف النواحي الإيجابية وتعلمها وتصحيح الممارسات السلبية إن وجدت. (١ : ١٣١)

يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطى المدرب لمجموعة المتدربين مثالا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي الا محاولة لتقليد الواقع، وذلك يأخذ مشكلة من هذا الواقع وتدريب الدارسين على مواجهتها. وتتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التدريب على إدارة المقابلات الشخصية، والتدريب على البيع، والتدريب على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة

هذا الأسلوب أثره المنشود لابد أن يتسم تمثيل الأدوار الواقعية، وتحفيز المتدربين على العصف الفكري بطريقة إبداعية، ووضع أكثر من طريقة لعلاج المشكلة الواحدة ثم الواحدة ثم تعرض هذه الطرق للنقاش أمام المجموعة لتعرف إيجابية كل طريقة وسلبيةها. (١٠٦ : ٤٤)

لوى هارت ترجمة خالد العامري (٢٠٠٧) يعد تمثيل الأدوار طريقة عملية أخرى من طرق محاكاة الحياة الحقيقية. يمثل هذا النشاط أحد المواقف ويمد المشاركين بفرصة لإعادة فحص سلوكياتهم. كما يتيح لهم فرصة ممارسة وتجربة سلوك جديدة، لتأكد الجهات النظر المختلفة، والحصول على معلومات رجعية عن سلوكياتهم. كما يزود تمثيل الأدوار المشاركين بخبرة ومعرفة وجبرهم على تطبيق ما تعلموه نظريا بصورة عملية. قد يلعب المشاركون دورا سلبيا عند مشاهدة الآخرين وهم يؤدون الأدوار لذلك كما ذكرنا سابقا، سيزيد الأدوار مرات متعددة من مشاركة كل المتعلمين. (٨٥ : ٥٨)

■ أسلوب اللجان : style committees

تأتى اللجان في مقدمة الأعمال الجماعية التى يستخدمها المدربون، لأنها تساعد على نمو أعضائها، والتوصل الى حلول للمشكلات التى تواجههم بأسلوب علمي تعاوني (مصطفى ٢٠٠٥ ص ١٠٤ : ٦١). وتتكون اللجنة من مجموعة من المتدربين تتراوح عدد أفرادها من ١٠ - ١٦ متدربا مع ٢ - ٤ مشرفين للمناقشة في إطار موضوع محدد تناوله مناقشات تمهيدية تعقدتها اللجنة تحت رئاسة المشرفين بالتناوب الى أن يحصل الجميع على قناعة تامة زمن ثم إعداد التقرير النهائى الذى الذى يقدم للمناقشة من قبل لجان أخرى ولجنة إشراف خاصة من الخبراء المختصين. (١١١ : ١١٧)

■ التدريب باستخدام الشبكة العنكبوتية (التدريب بالإنترنت): training using the World Wide Web (Internet related training)

يعد التدريب باستخدام الإنترنت نقلة كبيرة في التدريب المعاصر وأسلوب من أساليب التعلم الذاتى كما أنه أداة لا حدود لها، ويعتمد ذلك على الطريقة التى يتبعها المتدرب فى الإفادة منها. حيث يمكن للمتدرب الحصول على التدريب من أى بلد فى العالم، كما يمكنه أن يتحكم فى بيئة التدريب وإختيار البرنامج التدريبى، والأسلوب الذى يتعلم من خلاله، ودرجة الصعوبة والتكلفة المناسبة له مما يحفزه على طلب المزيد منه. (٦٨ : ١١٦)

الوسائل المساندة (المساعدة) للتدريب: Means of support for the training

الوسائل والمسائدات التدريبية هي مجموعة الوسائل والمعدات التى تستخدم لتسهيل عملية التدريب وذلك بتعيمها للكلمات المنطوقة بالإضافة إلى ذلك فهي تزيد الإهتمام والتنوع علاوة على أنها تظهر كيف تبدو الأشياء فى

الواقع. وتحقق هذه التقنيات وتلك الوسائل مجموعة من التسهيلات للمدرب مما يساعد في تحقيق الأهداف التدريبية المرجوة. وتصنف الوسائل التدريب إلى :

■ تصنيف الوسائل على أساس الحواس :

- الوسائل البصرية : وتشمل جميع الوسائل التي تعتمد في إستقبالها على حاسة البصر وحده، مثل الصور والنماذج والعينات والسوم والأفلام الصامته المتحركة منها والثابتة.
- الوسائل السمعية : وتشمل جميع الوسائل التي تعتمد في إستقبالها على حاسة السمع ومنها اللغة اللفظية المسموعة، التسجيلات الصوتية.
- الوسائل السمعية والبصرية : وتشمل جميع الوسائل التي تعتمد في إستقبالها على حاستي السمع والبصر مثل التافاز التعليمي والأفلام المعينة الناطقة والمتحركة والشرائح عندما تستخدم بمصاحبة التسجيلات الصوتية للشرح والتفسير.

■ تصنيف الوسائل المعينة على أساس طريقة الحصول عليها وتقسم إلى قسمين :

- وسائل تعليمية جاهزة الصنع.
- وسائل تعليمية ينتجها المدرب.
- تصنيف وسائل التدريب على أساس طريقة عرضها وتقسم إلى قسمين :
- وسائل تعليمية تعرض ضوئيا على الشاشة مثل الشرائح والأفلام والشفافيات وبرمجيات الحاسوب.
- تصنيف الوسائل التدريبية على أساس الخبرات التي تهيئها :

- الرموز اللفظية المسموعة.
- الرموز المرئية.
- التسجيلات الصوتية (الراديو والصور الثابتة).
- أفلام الصور المتحركة.
- التلفزيون التعليمي.
- الزيارات الميدانية.
- الشرح العملي.
- الألعاب التربوية، العرض، لعب الأدوار والتمثيل.
- العينات والنماذج.
- الخبرة الواقعية المباشرة.
- تصنيف الوسائل التدريبية على أساس فاعليتها وتقسم إلى :
- الوسائل غير النشطة : وهى وسائل لا تتطلب إستجابة نشطة من المتدرب مثل المذياع والإشرطة الصوتية.
- الوسائل النشطة : وهى وسائل يكون المتدرب فيها نشطا في إستجاباته مثل التعليم المبرمج والتعليم بمساعدة الحاسوب.

■ تصنيف الوسائل التدريبية من حيث وظيفتها إلى :

- وسائل العرض مثل الصور والشفافيات والإفلام.
 - وسائل حقيقية أو مجسمات مثل الأجسام الحية والمقاطع والعينات والنماذج.
 - وسائل تفاعلية مثل تعليم المبرمج ومختبرات اللغة والألعاب التربوية.
- (٣٠: ١٩٩ - ٢٠٥)

- فوائد التدريب الإداري : Benefits management training

يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى الفرد :

١. تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب، ومن بينها :

- معلومات عن المناخ النفسى والإنتاجى للعمل.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها.
- معلومات عن اجراءات ونظم العمل بالمنشأة.
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.

٢. تنمية المهارات والقدرات للمتدرب، ومن بينها :

- القدرة على اتخاذ القرارات.
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية فى التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.
- المهارات القيادية.
- المهارات فى التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية الختلفة.
- القدرة على تحليل المشاكل.

٣. تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها :

- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعمل.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز فى العمل.
- الاتجاه لتأكيد سياسات وأهداف المنشأة.
- تنمية الاتجاه الى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الرغبة فى الدافع الى العمل.
- الاتجاه لتفصيل العمل بالمنشأة.

(١١٦ : ٢٧ - ٢٨)

معوقات التدريب الإداري : Administrative obstacles to training

يرى عامر خضير الكبيسى (٢٠٠٥م) أنه يمكن تصنيف المعوقات التدريبية حسب مصدرها فمنها ما يرجع للبيئة الخارجية التى تعمل فيها الإدارات، ومنها ما يرتبط بالبيئة الداخلية أو بالأجهزة التدريبية.

■ معوقات الخارجية : Foreign obstacles

- عدم وجود توصيف للوظائف أو تحديد للمؤهلات الواجب توافرها بشاغلها مما يجعل الباب مفتوحا أمام غير المؤهلين لشاغلها. وهذا يزيد من أعباء المدربين والمتدربين لسد الثغرات ورفع مستوى التأهيل لهذه الشريحة.
- بقاء التعليم الجامعي نظريا وأكاديميا وعدم توفر فرص التطبيق العملي والمعايشة الميدانية للخريجين للإطلاع على الواقع والتعرف على مستلزمات التطبيق.
- غيبة النصوص التشريعية المؤكدة على وجود التدريب لأغراض العلاوات والترقيات أو المحفزة للمتدربين وتمييزهم عن غيرهم.
- محدودية الموارد المالية المتاحة للتدريب في الموازنات العامة وموازنات الأجهزة الحكومية بوجه عام مما يحول دون توفير الحد الأدنى من المستلزمات التقنية والعلمية والبشرية اللازمة لتدريب العاملين في الدولة.
- مقاومة بعض القياديين أو المشرفين لأى جديد يمكن دخله المتدربين في محيط العمل مما يؤدي أحيانا الى إحباطهم أو خفض الرضا لديهم ناهيك عن عدم مراعاة جهات العمل لما يترتب على التدريب من نتائج وثمار تعود فائدتها على المتدرب وعلى المنظمة والمجتمع. (٥٩ : ٢٤٥)

■ معوقات داخلية : internal obstacles

- القصور فى أساليب ومعدات وتقنيات التدريب.
 - تدنى مستويات المتدربين أنفسهم وعدم معرفتهم بالمستويات الحقيقية للمدربين.
 - عدم إدراك الإحتياجات الفعلية التى تسعى المنظمات الى تحقيقها.
 - ضعف رغبة المتدربين فى المشاركة بالبرامج التدريبية (٥٩ : ٢٤٦)
- ويرى الباحث نظرا لوجود المعوقات (داخلية وخارجية) بإدارة الجامعات تحول دون وصول أو تحقيق أهداف التدريب الإدارى المراد تحقيقها بشكل مرضى ومن أبرزها :
- عدم إهتمام بالوضع إدارة التدريب فى الهيكل التنظيمى فى عديد من المؤسسات والمنظمات الحكومية.
 - عدم قناعة كافية للقيادات العليا بأهمية التدريب.
 - عدم وجود دراية تامة من القيادات العليا بضرورة التدريب لرفع كفاءتهم وكفاءة مختلف الإدارات.
 - نظرة الإدارات العليا للتدريب بأنه عنصر مكلف لا فائدة وعائد من ورائه.
 - عدم توفر متطلبات التدريب بما فيهم كفاءة المتدربين.

مجالات التدريب الإدارى للقادة الرياضيين : Administrative areas of training for the leaders of the athletes:

حيث أن التدريب الإدارى للقادة الرياضيين هو التطور المنطقى والنشاط المستمر لكسب القادة الرياضيين الخبرات والمعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات وهى مجالات التدريب الإدارى.

١. تنمية المعارف والمعلومات :

- معرفة القوانين واللوائح المنظمة للهيئات الرياضية.
- معرفة الهيكل التنظيمى للهيئة وسياستها وأهدافها
- معرفة تاريخ الهيئة الرياضية وعلاقتها بالهيئات الأخرى.
- معرفة أنشطة الهيئة وسياستها.
- معرفة خطط الهيئة ومشاكلها.
- المعرفة النية عن عمل كل لجنة أو إدارة وتكوينها.

٢. تنمية المهارات والقدرات :

- تنمية المهارات اللازمة لأداء الأعمال الفنية بالهيئة الرياضية.
- تنمية مهارة تحليل العمل والمهمة.
- تنمية المهارات القيادية والعمل مع الجماعة.
- تنمية مهارة القدرة على الإتصال.
- تعلم كيفية حل المشاكل بأسلوب علمي.
- تنمية القدرة على مواجهة الأزمات.
- تنمية مهارة القدرة على التوجيه والرقابة.
- تنمية مهارات القدرة على التخطيط والتنظيم.

٣. تنمية السلوك والاتجاهات

- تنمية الروح المعنوية.
 - تنمية الإلتزام للهيئة الرياضية.
 - تنمية روح العمل الجماعي.
 - تنمية الشعور بالمسؤولية.
 - تنمية روح التفوق والإبداع والإبتكار.
 - تنمية دوافع العمل والرضا الوظيفي.
 - تنمية الإتجاهات الإيجابية نحو الهيئة.
- (٣٢ : ١٤٢ - ١٤٤).

مسؤولية التدريب :

يعد التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه أي إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب. (١١ : ٣٢١)

ويجب أن لاننسى أن أي فرد داخل المنظمة مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه، وإن عليه أن يتبصر بذاته وأن يحدد النقاط التي تحتاج الى تدريب ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التدريب والموارد البشرية، وذلك لكي يتعرف على ما يمكن عمله بصدد هذا الأمر، وما هو دوره أيضا في عملية التدريب. يوضح الجدول (٤) مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

مسؤولية إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في التدريب والتطوير

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
■ تقييم مهارات ومعلومات المرؤسين. ■ تحديد الحاجة التدريبية لاداراتهم ومرؤسيهم ■ تنفيذ برامج داخل التدريب الشركة. ■ التحدث مع المرؤسين فيما يخص نصيبهم من خطة التدريب. ■ تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية ■ المشاركة في جهود التدريب والتطوير.	■ تصميم نظام متكامل للتدريب ■ التنسيق بين كل جهود التدريب المؤسسة. ■ الإعداد لبرامج التدريب خارج المؤسسة ومتابعة الداخلي منها. ■ الاحتفاظ بخطة كاملة للتدريب، على مستوى الإدارات والأفراد. ■ تقديم الخبرة والمشورة فيما يخص التدريب. ■ التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي. ■ نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب.

(١١ : ٣٢٢)

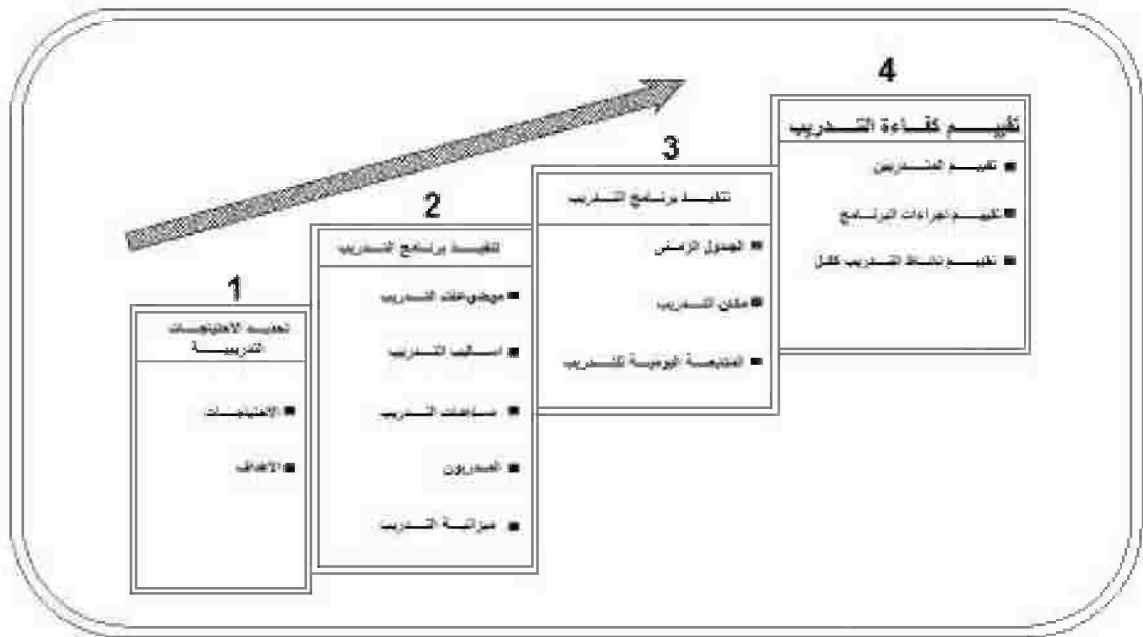
خطوات تصميم برامج التدريب : Steps design training programs

يرى العديد من الكتاب والباحثين فى المجال إدارة الموارد البشرية أن خطوات التدريب تتكون من أربع خطوات أساسية ورئيسية فيما يلى :

- ❖ تحليل الاحتياجات التدريبية : والتى يتم من خلالها تحديد مجموعة من المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة.
- ❖ تصميم البرنامج التدريبى : وفى هذه الخطوة يتم تحديد جميع متطلبات عقد البرنامج التدريبى.
- ❖ تنفيذ برنامج التدريبى : باستخدام العديد من الأساليب.
- ❖ تقييم برنامج التدريب : بغرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه، وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله.

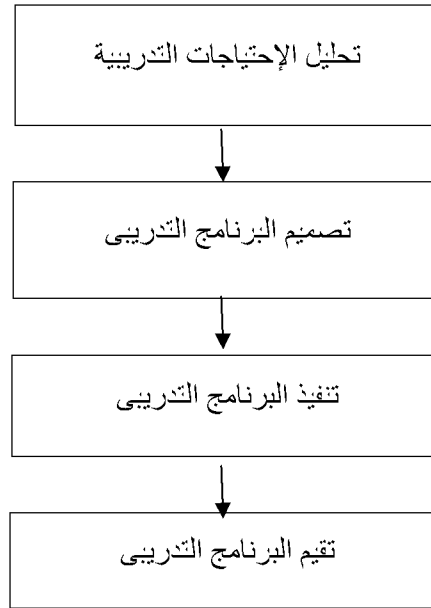
خطوات تصميم برامج التدريب الإدارى:

تعتمد نظرية التدريب (أو نظرية تطوير وتنمية العاملين) على مكونات أساسية وتظهر هذه المكونات فى شكل (٣)، والتى هى فى حد ذاتها خطوات التدريب



شكل (٣) خطوات التدريب (١٢ : ٤٥٤)

ويتفق Dessler، مع كشواى فى خطوات التدريب ويوضحها فى الشكل التالى :



شكل (٤) نموذج يوضح خطوات التدريب (١٣١ : ٢٢٥)

وفيما يلى تفصيل لخطوات التدريب :

أولا : تحديد الاحتياجات التدريبية Training Need Assessment

■ مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية: The concept of identifying training needs:

التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبى نشاطا هادفا ويوفر الكثير من الجهد والنفقات، ولذلك يجب معرفة الإحتياجات فى المؤسسة، على ضوء تشخيص المواقف والمشاكل فيها ومعرفة الوضع الحالى والوضع المرغوب فيه فى أداء المؤسسة من المعارف أو المهارات أو الإتجاهات. (٥٧: ٧٤)

تتمثل الإحتياجات التدريبية فى الفرق بين مستوى الأداء الفعلى ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد أو أعداد من العاملين فى موقع أو مستوى تنظيمى أو أكثر. بحيث يؤدى سد هذه الإحتياجات لتحسين الأداء أو معالجة مشكلات قائمة. (٢٩١ : ١١٠)

وتتمثل الإحتياجات التدريبية فى الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالى بحيث يؤدى سد هذه الإحتياجات لتحسين الأداء أو معالجة مشكلات قائمة. (٢٦٧ : ١٠٩)

■ أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية : The importance of identifying the needs Altdrebh :

ان نجاح البرنامج التدريبى لا يرتبط بمدى تحقيق الفائدة (العلمية أو المهارية) للمشاركين من خلال اضافة مهارات خاصة، وانما يكمن فى نجاح البرنامج فى مدى تلبيته للإحتياجات التدريبية التى تسعى المنسأة الى الوفاء بها. وان فاعلية استخدام تحليل الإحتياجات التدريبية تزداد عندما تأخذ الإدارة العليا بعين الإعتبار العوامل الإتية :

- تقييم طبيعة المشكلات التى تواجهها المنشأة فى الوقت الراهن وتحديد طبيعة المجالات التى يمكن علاجها عن طريق التدريب.
- تصنيف البرامج التدريبية حسب درجات الفشل الممكن حدوثها فى حالة تنفيذ هذه البرنامج.

- تجميع البيانات الدقيقة اللازمة سواء على مستوى الفرد أو المنشأة بما يضمن التقييم المناسب للبرنامج التدريبي عليا ومنهجيا (الأسلوب والمحتوى). (١٠٣: ٦٢)

■ طرق تقدير الاحتياجات التدريبية :

- يمكن استخدام عدة طرق في تحديد الاحتياجات التدريبية ومن أهمها :
- الوسائل التقليدية : والتي تعتمد على أسلوبى المسح الشامل أو المسح الجزئى للعاملين فى المنظمة من خلال استقصاء الآراء، والإتصال المباشر، والملفات والسجلات والتقارير وبطاقات الوصف الوظيفي، وتقارير الرؤساء المباشرين ووجهات نظرهم.
- الوسائل الحديثة : تعتبر نماذج تقوم على التحليل والتشخيص لأداء العنصر البشرى وتشخيص مشكلاته ومن ثم تنميته بما يتناسب مع نشاط المنظمة وكفاءتها، ومن أهم هذه النماذج
- نموذج روبرت ميجر وببتر بايت : والذي يقوم على تحليل الإداء العنصر البشرى من قبل خبير متخصص من خلال أسئلة محددة والإجابة عنها.
- نموذج دوجان ليرد : والذي يقوم على الفجوة بين مستويات الإداء والمعايير المحددة وعلى هذا الأساس يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.
- نموذج ميلانكوبير وجوزيف بروكوبكو : والذي يقوم على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة حاجات العاملين ومتطلبات المنظمة وبخاصة المشكلات التى تعوق الأداء والاحتياجات اللازمة كلها.
- الوسيلة المتكاملة (مشكلة المنظمة) : وهى النموذج أو طريقة من الطرق الحديثة السابقة الا أنها تختلف عنها فى أن فكرة عدم جواز فصل الاحتياجات عن فلسفة المنظمة والأهداف الأساسية، كما أن هذه الطريقة لا تركز على موضوع الأداء فى المنظمة مثلما فعلت المداخل الشخصية. لأن ذلك يهمل الى حد ما الاحتياجات المتعلقة بفلسفة المنظمة ومنظومة قيمها وانعكاسات ذلك على الحياة المنظمة وفعاليتها. (١١١: ٩٣-٩٤)

■ مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية :

تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة وفق ثلاث مستويات وهى تحليل المنظمة وتحليل العمل أو الوظيفة، وتحليل الفرد، وفيما يلى توضيح لهذه المستويات :

■ تحليل المنظمة : Analysis work

يتضمن هذا الأسلوب تحديد القوى العاملة للمنظمة بحيث يتم الوقوف على طبيعة التركيب الحالى للقوى العاملة فى المنظمة، وكذلك التعرف على حاجاتها الآنية والمستقبلية، وتحديد مؤشرات الكفاءة بحيث يتم تحديد مدى كفاءة المنظمة فى مواردها المختلفة . (١٠٩: ٢٧٢)

محمد عبدالفتاح ياغى (٢٠١٠) يقصد بتحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة الى التدريب فى منظمة ما (أو جزء أو أجزاء من المنظمة) وتحديد نوع التدريب الذى يلزمه وذلك تحقيقا للأغراض الأساسية التالية :

- توصيف الأعمال والإجراءات والتقسيمات التنظيمية وبيان ما يترتب عليها من إنجازات وما تستتقذه من مواد وإمكانات.
- تشخيص الأوضاع التنظيمية وتحديد مواطن القوة أو الضعف فى التنظيم (أو فى بعض عناصر الأساسية) والتي يترتب عليها إرتفاع تكلفة الأداء أو انخفاض كفاءته.
- تصميم التعديلات والتغيرات الواجب إدخالها على التنظيم القائم تمكينا لمزيد من الكفاءة فى الأداء.
- والغرض من تحليل التنظيم هو تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل، وقياس مدى فاعليته من خلال تقويم النتائج والإنجازات المحققة ومقارنتها بالنفقات والموارد المستخدمة، ولتحقيق ذلك نورد أهم النقاط التى يتكون منها تحليل التنظيم. (٩٦: ٩٢ – ٩٣)

■ تحليل العمل (الوظيفة) : Analysis of work (job)

محمد ياغي (٢٠١٠) تهدف تحليل العمليات الى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم. وتركز على المهمة (الوظيفة) أو العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل أو المهمة. وتتضمن كذلك ما يجب أن يؤديه الموظف والسلوك الذي يجب أن يتحلى به حتى يتمكن من تأدية العمل بطريقة فعالة. (٩٧ : ١٠٠)

تحليل الوظائف من حيث طبيعة الأعمال وظروف الأداء ومتطلباته من قدرات :

● تحليل الفرد : Analysis of the individual

تحليل الأفراد (دراسة القدرات والمؤهلات والدوافع والإنتاجية والخدمية والغياب والتمارض ومعدل الدوران العمالة وحوادث والإصابات الخدمة ومسبباتها التي ترجع القصور في الإنتاجات والقدرات من جوانب العاملين أو رؤسائهم أو زملائهم.

محمد ياغي (٢٠١٠) يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفة الحالية وقدرته في المستقبل وتحديد المهارات والمعارف والإنتاجات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفة الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية. ويتضمن تحليل الفرد أيضا مواصفات الوظيفة والتي تشمل الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة، وخبراته العلمية والعملية، والقدرات والمهارات الخاصة، والتدريب، وغير ذلك من مطالب تحتها طبيعة العمل وظروفه ومسؤوليته التي تمثل وصفا دقيقا وصحيا للوظيفة الموصوفة. (٩٨ : ١٠٦)

. أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية :

- أهم الأخطاء التي قد يقع فيها مخطط العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمتهم ما يلي :
- عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية فقد يرغب مدير ما في أن يلحق العاملين معه في برنامج معين، لا ليشبع احتياجات تدريبية حقيقية لذلك الشخص، بقدر ما يحقق رغبات هذا الشخص أو رغبات رئيسه في الإلتحاق بمثل هذا البرنامج. وقد يكون لهذا الخطأ آثار ضارة، اذا اُفترضا الفرصة التي منحت لهذه الفرد كانت على حساب فرد آخر في المنظمة.
- عدم الفحص الدقيق للأراء تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المنظمة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، مما قد يؤدي الى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي الى تكرار الجهود.
- الإعتقاد الخطأ بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن ايجاد حل لها من خلال التدريب، في حين أن هناك مشكلات لا تعود في أسبابها الى انعدام أو ضعف المعرفة والمهارة اللازمتين لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفة ما.
- الإعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على الحدس والتخمين والتقليد لمنظمات أخرى بدلا من اجراء الدراسة العلمية.
- التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية، مما يجعل التحديد غير دقيق. (١٠٩ : ٢٧٤)

ثانيا/ تصميم البرنامج التدريبي : Designing training programs

إن التصميم الواقعي للبرامج يكون بالتأكيد الأساس للتدريب الفاعل، أنه بدون المضمون الثابت والوثيق الصلة فإن جهود التدريب تكون عديمة القيمة. أن الطريقة المعتادة لتطوير المضمون تبدأ بالتلخيص الموجز لمضمون البرنامج ومن ثم توسيع ذلك الموجز التمهيدى الى برنامج كامل التشكيل ومن ثم اختيار المدربين الأكثر ملاءمة سوف يكمل هذه العملية.

مفهوم تصميم البرنامج التدريب : Design concept of the training program

يعد التصميم الجيد الواقعي للمنهج التدريبى الأداة الرئيسة وراء نجاح أى برنامج تدريبى، وإن الجهد الذى يجب على المسؤولين والمهنيين فى مجال التدريب بذله فى عملية التصميم يعد فى حد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وفرا على المستويين المادى والمعنوى . وذلك من خلال ما يتضمنه هذا لتصميم من محتويات البرنامج التدريبى للاحتياجات التدريبية التى تم التوصل إليها. (١٩١: ٦٢)

البرنامج التدريبى : Training Program

أ. تحديد أهداف البرنامج :

- تكوين وتنمية وصقل معارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع إحتياجاتهم التدريبية ويسهم فى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
- تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم أول بأول بالتغيرات والتعديلات التى تدخل عليها.
- تهيئة صف ثان مؤهل يمكن الإعتماد عليه فى تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء، وفى الحلول محل القيادة التى تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.
- تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم التنظيمية بإستخدام مزيج متكامل المداخل للتدريب مع مدخل التطوير التنظيمى، بما يسهل من معالجة المشكلات والموافق المتغيرة على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد فى المواد أو الخامات وفى ساعات العمل، أو كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء، وتحسن أنماط السلوك.
- الإسهام فى إعادة التوازن النوعى والعددى لهيكل العمالة. فإذا حدث فائض فى العمالة فى تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلى تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.
- تقليل وقت أداء الخدمة، فى المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، ويحسن صورتها فى أذهانهم، ويدعم مركزها التنافسى.
- التمهيد لإعادة التنظيم الإدارى والتطوير التنظيمى، من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكيات لتناسب مع مستويات وتخصصات وأساليب تنظيمية جديدة. (٢٩٥ - ٢٩٦ : ١١٠).

محمد العشماوى (٢٠١٠) كثير من البرامج التدريبية لا يكون لها أهداف محددة أى أن التدريب من أجل التدريب فقط وبالتالي يصعب تقييم نقاط القوة أو الضعف للبرنامج التدريبى، والتدريب يمكن أن يكون له أهداف محددة تحقق على مستوى المنظمة والإدارة والفرد وأنه يمكن تصنيف الأهداف التدريبية كالاتى :

- أهداف إرشادية أو توجيهية وذلك من خلال المبادئ والحقائق والمفاهيم التى يجب أن تكتسب من خلال تنفيذ البرامج التدريبية.
- أهداف تنظيمية ما هو تأثير التدريب على دوران العمل والإنتاجية.
- أهداف فردية.. ما هو تأثير الذى سيحدثه التدريب على سلوكيات وإتجاهات الأفراد. (٩٩ : ١٧٠)

ب. خصائص فى صياغة الأهداف التدريبية :

- أن يكون الهدف فى صيغة كمية بقدر الإمكان، ليتمكن قياس مدى تحققه.
- ان يكون للهدف اطارا زمنيا محددا فيسهل قياس مدى تحققه خلال فترة زمنية معينة.
- وضوح الهدف للمنفذين من طاقم جهاز التدريب، وللمعنيين به أيضا من مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام الذين يتأثر مرشحوهم بالهدف التدريبى أو الأهداف التدريبية.
- ديمقراطية الهدف. بمعنى أن يتشارك مدير التدريب والعاملون معه والرؤساء (الذين يرشحوهم مرؤوسوهم) فى صياغة الهدف.
- أن يكون الهدف عمليا معقولا، وليس حالما خياليا فكلما تناسب الهدف مع الموارد المتاحة.

(٢٩٥ : ١٠٩)

■ مدة البرنامج (الجدول الزمني للبرنامج): Duration of the program (program schedule)

تتضمن هذا الجدول عدد الأيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، وموعد الراحة، والتسجيل، والإختبارات، وحفل الختام. (٢٥٠: ١٢)

يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة مستوى المتدربين مثال ذلك نجد أن برامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة (من يومين الى ثلاثة مثلا) لفريق الإدارة العليا نظرا للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكاناتهم ترك أعمالهم فترة طويلة. ويتم توزيع الوقت الكلى للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج، وأيضا حسب مستوى المتدربين. (٢٣٩: ٣٩)

■ تحديد مكان تنفيذ البرنامج : locate the implementation of the program

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمنظمة، حيث تتولى وحدة التدريب بالمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي، ومن مميزات هذا التدريب امكانية تنفيذ البرنامج التدريبي في ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة للبرنامج، وكذلك امكانية فرص الرقابة من قبل المنظمة على تنفيذ البرنامج، ويعاب على هذا التدريب محدودية الخبرات والمهارات التي تنتقل الى المتدربين كونها خبرات ومهارات مستقاة في غالبيتها من العمل بالمنظمة ذاتها مما لا يتيح الفرص للاستفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة.

وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجيا في مراكز تدريب متخصصة، ومن مميزاته توفير الخبرة والقدرة لدى اجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، الى جانب جمع العديد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد، مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة. (٢٤٠: ٣٩)

■ إختيار المتدربين : selection of trainees

يجب اعداد الموظف مسبقا للتدريب من خلال : (٢٦٧: ٣١)

- خلق الرغبة في التدريب لدى المشاركين، ويتم ذلك من خلال ربط التدريب في أذهان المشاركين بنواح إيجابية
- تركيز انتباه المتدربين على نواح الهامة الوظيفية التي يجب أن يكونوا على المام بها.
- تقديم المعلومات أولية تساهم في وضع توقعات المتدربين حول مجموعة من الإحداث والنتائج المتوقع حدوثها داخل قاعة التدريب.

■ تقييم البرنامج : evaluation of the program

وتعتبر عملية التقييم هي عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي، فهي عملية تتضمن الحصول على معلومات الضرورية، التي يمان أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، والأسلوب المتبع في تنفيذه وأهدافه ومدى تحقيقها. (٢٠٠٦ : ١٢٣)

٣. مرحلة تصميم البرنامج التدريبي : The design phase of the training program

يعتبر البرنامج التدريبي الأداة التي تربط الإحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والأساليب والموضوعات التدريبية مع بعضها البعض بطريقة علائقية منظمة بهدف تنمية القوى البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة ولكي تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة ما لابد من ان يكون هناك تعاون بين الرؤساء الإداريين المسؤولين عن تنمية قدرات ومهارات مرؤوسيهم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة وبين إختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى. لذلك فإن مسؤولية التدريب في المنظمات تقع على عاتق الرؤساء الإداريين بالتعاون مع أخصائيي التدريب الذين هم بمثابة مستشارين في مجال التدريب.

إن مسؤولية التدريب المتعلق بالخطوات التي يجب أن تتبع في تصميم البرامج التدريبية حتى تكون هذا البرنامج ناجحة يمكن تلخيصها في تحديد أهداف البرنامج، وتحديد موضوعاته وبنوده والمواد التدريبية والطرق أو الأساليب

الملائمة للتدريب، والوسائل المتاحة التي تستخدم في التدريب، وتحديد الفترة الزمنية المخصصة للبرنامج، وتوزيع الوقت الكلي للبرنامج على الموضوعات المختلفة والمكان المناسب الذي يعقد فيه التدريب، وإختيار المشتركين في البرنامج والشروط التي يجب أن تتوفر فيهم للإلتحاق بالبرنامج.

الإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية :

- تحديد أهداف البرنامج.
- تحديد المادة التدريبية.
- إختيار الوسائل التدريبية.

هناك عدة الإمتيازات لا بد من مراعاتها ومكن تلخيصها :

- الإعتبارات العلمية.
- إعتبارات تتعلق بالمتررب.
- إعتبارات تتعلق بمحتوى المادة التي سوف يدرسها المترربون.
- إعتبارات تتعلق بالمتررب.
- إعتبارات الإقتصادية والحضارية.
- مدة البرنامج التدريبى الزمنية ومكان إنقاده.
- إختيار المترربين.

ويمكن تقسيم إختيار المترربين إلى مرحلتين أساسيتين :

- مرحلة ترشيح الأشخاص للعمل كمترربين.
- مرحلة إختيار المترربين.
- إعداد ميزانية التدريب

(٩٦ : ١٦١ - ١٨٩)

تأتى مرحلة تصميم البرنامج التدريبى بعد تحديد الإحتياجات لكى تقى بهذه الإحتياجات وتتضمن مرحلة تصميم أو تخطيط البرنامج التدريبى ما يلى :

- تحديد الموضوعات التدريبية أو وضع محتوى خطة التدريب :

ويقصد بها وضع وضع محتوى التدريب الذى يجب أن تشمل عليه البرامج التدريبية ويتم هذا من خلال التعرف على المشاكل التي تحدث في المنظمة ومن ثم تعمل على تحديد ما يجب عمله لتجاوز هذه المشاكل.

- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبى :

ويتم هذا التكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة وتقوم فكرة تتابع الموضوعات على إعتبار البرنامج وحدة متكاملة تقسم إلى وحدات فرعية ترتبط بهدف واحد ومحدد وأهم القواعد المتبعة في تتابع الموضوعات ما يلى :

- ان يبدأ موضوعات التدريب بمدخل العام في طرح الفكرة من التدريب وذلك لإثارة إهتمام المترربين.
- البدء بالجوانب الأكثر تفصيلا للموضوع التدريبى وتطبق هذه القاعدة في حالة التدريب لرفع المهارات بحيث يبدأ العاملون أولا على نطاق عام ثم يسير التقدم نحو التفاصيل والجوانب الأكثر تعقيدا وصعوبة.
- أن تتوافق الإشكال المختلفة للمادة المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج وعمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتضح للمترربين إنتهاء موضوع معين والإبداء في موضوع جديد.
- أساليب التدريب الأسلوب التدريب هو الطريق الذى يستخدم لنقل المادة التدريبية من المتررب الى المترربين.

(٣٠ : ٧٢ - ٧٣)

ثالثاً : تنفيذ البرامج التدريب : Implementation of training programs

تنفيذ البرنامج:

تتولى وحدة التدريب في المنظمة، وضع البرنامج الذي تم تصميمه في ضوء الأهداف، موضوع التنفيذ، عن الطريق عدة خطوات كما يلي :

- تلقى مستندات الإشتراك في البرنامج.
 - تجهيز القاعات المطلوب للبرنامج.
 - توفير المادة العلمية – حقائب المدربين وحقائب المتدربين.
 - توفير المساعدات التدريبية، والتأكد من صلاحيتها للأداء.
 - تسجيل المدربين في اليوم الأول، وضبط الحضور والغياب طوال أيام البرنامج.
 - تذليل العقبات والمشاكل التي تطرأ يومياً، وصولاً بالبرنامج إلى بر الأمان.
 - تجميع كافة وثائق ومستندات البرنامج، وتسليمها إلى إدارة المنظمة الفندقية.
 - تسليم المدربين مكافأتهم عن الجلسات التدريبية، بشكل لائق ومحترم ويفضل عقب الجلسات مباشرة لكل منهم.
- (١٠١ : ٣٢٥، ٣٢٦)

مفهوم تنفيذ البرنامج التدريبي : Concept implementation of the training program

هنا تتم عملية تزويد المتدربين بالمعلومات المطلوبة في زمان ومكان محددين أو قد يتم تغيير مكان التدريب بحسب المهارات والمعرفة المطلوبة للمتدربين، مع مراعاة عملية مراقبة آلية تنفيذ البرنامج وتلقى الأخطاء الموجودة واستخدام جميع المستلزمات والأجهزة المطلوبة والتي توصل المعلومة بشكل أفضل إلى المتدرب. (٤٤ : ١٨٩) ان مرحلة التنفيذ هي نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري الى الميدان العلمي حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج. (٤٠ : ٢٤١)، سواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، فعلى مدير التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضعه أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة وضحتها كلا من (أحمد ماهر ٢٠١٢) (عبدالرحمن ٢٠١٠) و (عقيلي، ٢٠٠٩) و (السيد، ٢٠٠٧) و (عباس، ٢٠٠٦) وهي :

- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.
 - ترتيب مكان وقاعات التدريب.
 - المتابعة اليومية لسير البرنامج.
- ويضاف الى ذلك العديد من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج التدريبي أهمها :
- ضرورة أن يتناسب حجم المتدربين مع الطريقة المستخدمة في التدريب.
 - ضرورة اشراك الرؤساء مع المسؤولين في برامج التدريب، فكثيراً ما فشلت برامج تدريبية لعدم امكانية تطبيق ما تعلمه المتدربون عند عودتهم الى أعمالهم.
 - توفر الرغبة لدى الفرد للتدريب، والإكانت هناك مقاومة شديدة للبرنامج التدريبي.
 - العمل على تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين المتدربين.
 - الإتصالات الفاعلة مع المتدربين، والتنظيم الجيد لكل عناصر البرنامج التدريبي.
 - توفير التغذية العكسية للمتدربين عن مدى تقدمهم، لتشجيعهم على التحول الى السلوك المرغوب والإستمرار فيه.
- (١٠٩ : ٢٧٧)

متطلبات تنفيذ البرنامج : Requirements for implementation of the program

- افتتاح البرنامج
- الاجتماع بالمدرسين
- تقسيم المجموعات
- الزيارات الميدانية

ان تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل :قدرة المنسق والمدرسين، نوعية المدرسين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، ونوع البرنامج التدريبي كان يكون برنامجا للقيادات الإدارية العليا او الوسطى أو التدريب المدرسين أو برنامجا ذا طابع فني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك.

(٧٤ : ٦٢-٦٣)

عوامل نجاح البرنامج التدريبي وزيادة فاعليته :

❖ زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد ويتم ذلك من خلال :

- تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد.
- أن يصمم البرنامج لحل مشكلات العاملين.
- وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز.
- تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

❖ زيادة الفاعلية من خلال المدرب حيث يجب توفر الشروط التالية بالمدرّب :

- توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي سيقوم بتدريبه.
- توفر الإدراك والتحسس لدى المدرب لإحتياجات المتدربين ورغباتهم .
- توفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة.
- تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته.
- توفر الحماس والغبة لديه.
- قدرته على مواجهة الآخرين.
- الإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين.
- توفر المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم للبرنامج والمتدربين.
- القدرة على تفكير الإبداعى فى مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة العلمية. (٧٤ : ٦٢-٦٣)

رابعاً / تقييم برنامج التدريب (Evaluation Of Training Program)

يعتبر التقييم جزءاً مهماً لعملية التدريب، ويقصد به تلك تلك الإجراءات المستخدمة فى قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها فى تحقيق أهدافها الى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذى نجح التدريب فى إحداثه فيهم وكذلك قياس كفاءة المدرسين الذين نفذوا البرامج التدريبية.

وتعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لمسؤولى وخبراء تنمية الموارد البشرية فى المنظمة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وفى وقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام. (٧٩ : ١٣٠)

يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات لبحوث التدريب والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب، فقرارات وبرامج التدريب شأنها فى ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية الأخرى التى تخضع

للمتابعة والتقييم، ورغم أهمية هذا التقييم إلا أن القلة النادرة من المنظمات بما في ذلك تلك المنظمات المتخصصة في تقديم خدمات التدريب من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي. (٤٨ : ٢٠١)

وكما يعتبرها (بلال خلف السكارنة، ٢٠٠٩) بأنها عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحدد وابعاز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة، كما وعرفها (مصطفى نجيب شوايش، ٢٠٠٥) بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

أن تفحص نتائج برنامج معين للتدريب يساعد في تقييم فاعليته، فهذه النتائج يجب أن ترتبط بأهداف البرنامج، والتي تساعد المتدربين على فهم الفرص من البرنامج، لذا يجب التأكد على عملية الرقابة لذلك من مدى تحقيق الأهداف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد معايير فعالية التدريب وأستراتيجية التقييم. (١٠٥ : ١١٩)

كما يشمل تقييم التدريب تقييم كل من التخطيط للتدريب، ومداخلات التدريب، وعملية التدريب، ومخرجات أو نتائج التدريب. هذا مع مراعاة التكامل والتفاعل بين هذه العناصر. فمثلا تقييم المدرب لا يركز فقط على معرفة وخبراته وإنما أيضا على مهاراته - خلال عملية التدريب - في الإتصال المتبادل مع المتدربين في الإختيار وأستخدام طرق التدريب ووسائل الإيضاح المناسبة. يتطلب تقييم التدريب توافر هيكل كامل ومحدث للمعلومات يمكن أن نتاح من خلال تصميم نماذج وسجلات منتظمة للتدريب.

مفهوم تقييم البرنامج التدريبي : The concept of evaluating the training program

البرنامج على أداء العمل أى أن البرنامج له أهداف محددة وتحققت ومطلوب معرفة الأثر العلمى لها حيث أن التحقيق يتم من خلال أربعة مجالات وهى : (٤٩ : ٨٠) و (٨٤ : ٢٦٨) و (٩٨ : ١٨٦)

ردود الإفعال : reflexes

هل استفادوا من البرنامج وما هى انطباعاتهم بشأن قيمته بالنسبة لهم ؟ ويمكن ان يتم ذلك من خلال إستمارة استقصاء تحتوى على أسئلة عن هذا الشعور بالإستفادة أيها يعتبرها أكثر افادة أو أقل استفادة، وأيها أكثر سهولة وأيتها أكثر صعوبة. الا أن مصدر التساؤل حول صدق هذه المعلومات يبقى مطروحا للشك، لانتصور وادراك الفرد لأثر برنامج التدريب عليه شيء، والأثر الفعلى لهذه البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر.

التعلم : learning

بمعنى هل تعلم المتدربين المهارات والحقائق التي كان من المفروض تعلمها ؟ وهذا المعيار يقيس التغير المباشر الذي أحدثه التدريب فى مخزون الذاكرة والمخزون السلوكى لدى الفرد، وليس المخزون الفعلى فى العمل.

السلوك : والعودة الى اماكن العمل

مدى قدرة المتدربين على نقل المهارات المتعلقة الى واقع الممارسة الفعلية بعد الإنتهاء من التدريب والعودة الى اماكن العمل. بمعنى هل تغير السلوك المتدربين بسبب برامج التدريب ؟ يقيس هذا المعيار التغير فى السلوك الفرد فى العمل وتقييم هذا التغير، هذا ويتم تتبع التغير بعد مرور فترة زمنية مقبولة بعد أنتهاء برامج التدريب، وهذا ويتولى القيام بهذا القياس الرئيس، أو زملاء الفرد أو الفرد نفسه.

النتائج : results

بمعنى هل النتائج التدريب قد تحققت ؟ يقيس هذا المعيار أثار التدريب على الأداء التنظيمى العائد على الإستثمار فى التدريب، أو على أهداف المؤسسة مباشرة. ولكن لضمان صحة القياس على الأداء العام للمؤسسة يجب أخذ كثير من العوامل فى الإعتبار، خاصة العوامل التي لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرامج التدريب قدرة ما على التحكم فيها.

أهداف التقييم : Evaluation objectives

وهناك عدة أهداف تحقق من خلال عملية تقييم برامج التدريب نبرز أهمها على وجه التالى:
تحديد مدى تحقيق الأهداف التدريبية، وما هو مستوى التحقيق وتحديد الوسائل التى يتعين اتخاذها لتحقيق الأهداف على الوجه الإكمل.

- الوقوف على الأسباب نجاح أو فشل برامج التدريب للاستفادة منها عند التخطيط للتدريب فى المستقبل.
- دراسة وتحليل الجهود التدريبية المختلفة ومدى تناسبها مع أهدافها المنظمة بصفة العامة. (١٠٥ : ٣٥٠)
- بعد إنتهاء من البرنامج التدريبى لا بد من تقييمه لمعرفة مدى نجاحه بالإضافة إلى معرفة مدى تحقيق أهداف الموضوع، وتساعد عملية التقييم على تحسين عملية التصميم البرامج المستقبلية وذلك بأخذ جميع ملاحظات التقييم فى الاعتبار عند إعادة تقديم البرنامج مرة أخرى.
- ولكن التقييم البرنامج التدريبى عن طريق ملاحظة تفاعلات المشاركين فى البرنامج ومعرفة التغيير فى القدرات والمهارات والمعارف والسلوكيات نتيجة لهذا البرنامج وذلك عن طريق قياس ما يلى :
- مدى التفاعل المتدربين : ويتم تحديد تفاعل المشاركين خلال فترة إنعقاد البرنامج وبعدها، وذلك بمقابلة المتدربين ومعرفة آرائهم أو تعبئة المتدربين لإستبيان لتقييم البرنامج التدريبى، ومرافق التدريب، وأساليب ووسائل التدريب، وموضوعات التدريب، ومدى الإستفادة من البرنامج.
- مدى إستفادة المتدربين : ويتم قياس مدى إستفادة المتدربين وذلك باختيارهم قبل وبعد إنعقاد البرنامج التدريبى لقياس مدى إستفادة منه.
- مدى تغيير فى سلوكيات المتدربين : ويتم تحديد ذلك بعد إنتهاء البرنامج وعودة المتدربين إلى أعمالهم بواسطة المشرفين والمديرين، إذ يتم مراقبة تعلم المشاركين لمهارات جديدة وتطبيقهم لهذه المهارات فى أعمالهم.
- مدى تأثير البرنامج التدريبى على أهداف المنظمة : مثل : الإنتاجية، الجودة، الرضا الوظيفى، بالإضافة إلى عدد إصابات العمل والشكوى، ويتم قياس ذلك بعد إنتهاء فترة زمنية معينة عن طريق المديرين. وذلك بمقارنة أداء المتدربين بعد إنعقاد البرنامج التدريبى وقبله. (٢٨ : ٥١ - ٥٢)

مراحل متابعة وتقييم المتدربين : Stages of the follow-up and evaluation of the trainees

تتم متابعة وتقييم المتدربين على مراحل وهى :

- تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبى : الغرض من تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج هو التأكد من أن البرنامج سيقدم الى المتدربين المحتاجين اليه، وأنهم فعلا تتوافر فيهم الشروط العناصر المطلوبة فى تصميم البرنامج.
 - متابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبى.
 - ملاحظة المتدربين وسلوكهم، بمعرفة مدى الجهد المبذول منهم تتبع الموارد التدريبية، ومدى إشتراكهم فى المناقشات وإبداء الآراء .
 - ملاحظة تقدم المتدربين والمعلومات والخبرات التى اكتسبوها، والتحسين فى مستواهم والتغيير الذى طرأ على سلوكهم.
 - متابعة المتدربين بعد التدريب :
- وذلك من خلال :
- معرفة مدى التطبيق العلمى لما تلقوه من تدريب سابق.
 - معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التى اكتسبوها من خلال التدريب
 - معرفة الإحتياجات المستقبلية. (١٠٣ : ٤٤)

لذا أصبح قياس وتقييم الأداء مع التوسع في نظام العاملين أداة مساعدة وضرورة في الكشف عن جوانب النشاط الوظيفي التي يحتاج الى برامج تدريبية للنهوض بمستوى كفاءتها . (٦٠ : ٤٥)

المعايير التي يقيم برنامج التدريب على أساسها :

- ردود فعل المشتركين في برنامج التدريب ، ويتم ذلك من خلال إستمارة تقييم تحتوي على اسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج وأى الجانب يعتبرها أكثر إفعة .
- قياس مستوى التعلم والتحصيل الذي أكتسبه الفرد خلال برنامج التدريب قياسا مباشرا عن طريق تصميم إختبارات تقيس المعلومات والمبادئ التي تعلمها الفرد أثناء البرنامج .
- وهنا يخضع الأفراد إلى الإختبار قبل وبعد التدريب (Test – Reset) لقياس مدى التغيير الذي يمكن أن يعزى إلى برنامج التدريب .
- سلوك الفرد في العمل ، حيث يقوم الرئيس المباشر للفرد بملاحظة وقياس التغيير في سلوك الفرد وتقييمه بعد التدريب عن طريق إستخدام القوائم السلوكية مثلا .
- معايير تتعلق بأداء الفرد كأن تقيس مدى التغيير الذي يحصل على إنتاجه (كما ونوعا) معدل دوران العمل، الغياب، الشكاوى (١٣٤ : ١)

النشاط الرياضي : Sports activity

مقدمة عن النشاط الرياضي :

يعتبر النشاط الرياضي ظاهرة إجتماعية مثله مثل جميع الأنواع الأنشطة الأخرى للإنسان، فالنشاط الرياضي أصبح ظاهرة إجتماعية واسعة النطاق تغوص جذورها بعمق في حياة الشباب والبالغين من الرجال والنساء من ممارسة ومشاهدة وهواية وترويج وإحتراف وتربية وصحة وثقافة.

فالنشاط الرياضي جزء أساسي من عملية تربية وتطوير الشخصية ككل، ويعتبر من الوسائل العامة لتربية الفرد تربية شاملة متزنة، ومن هنا يمكن القول بان النشاط الرياضي يقترن بالضرورة بالممارسة العملية التي تتطلب حركة الأجزاء من الجسم للقيام بها، وعن طريق ممارسة النشاط الرياضي في المراحل العمرية المختلفة، وتحدث في جسم الإنسان تغييرات وظيفية تؤثر ايجابيا على أعضاء الجسم فكفاءة الأجهزة الحيوية وقدرة الجسم على مقاومة الأمراض غالبا ما ترتبط بممارسة الفرد للأنشطة الرياضية، كما أن المردودات النفسية السارة التي تبعثها ممارسة الأنشطة الرياضية تسهم بصورة ملحوظة في تخفيف حدة التوتر النفسى الناجم عن تعقيدات الحياة العصرية.

النشاط الرياضي أحد وسائل التربية الرياضية لتحقيق أغراضها عن طريق النشاط الحركي بهدف تعديل سلوك الفرد وتنشئة من النواحي البدنية، العقلية، النفسية و الإجتماعية تحت إشراف قيادة واعية ويمكن تعريفه إجرائيا بأنه إحدى وسائل التربية العامة لإعداد الفرد تربويا بصورة متكاملة وشاملة وذلك من خلال مظاهر التربية الرياضية أو النشاط الرياضي أو الحركي (الألعاب الفردية والجماعية المختلفة) مع ضرورة توافر القيادة التربوية التي تقوم بالتوجيه والإرشاد (المدرس الرياضي – المدرب الرياضي). (١٣٢ : ٢٠)

ولقد أصبح في عصرنا الحديث ضرورة هامة من ضرورات العصر، فالنشاط الرياضي له أهمية، ليس من أجل النشاط ذاته فقط، ولكن لأنه يستخدم كذلك كوسيلة تربوية هامة في أعداد الطالب وإكسابه العادات والتقاليد المرغوبة لتكوين مجتمع أفضل ويتفق ذلك مع ذكره تشارلز بيو كر " بأن قيمة النشاط الرياضي الحقيقية تظهر إذا تم إستخدامها كوسيلة للحصول على حياة أفضل " (٦٩ : ٦٢).

فلسفة النشاط الرياضي بالجامعات : Philosophy of sports activity in universities

تحرص النشاط الرياضي في الجامعات إقليم كردستان على تقديم البرامج والأنشطة الرياضية المتعددة التي تساعد على توفير فرص النمو المتكامل للطلاب وعلى إشباع هواياتهم وطموحاتهم المختلفة بما يتوفر في مجال الأنشطة الرياضية من تعدد وتنوع الألعاب المختلفة، وصقل هذه الهوايات والتركيز على دعم وتأصيل السلوك القويم عن طريق الممارسة الإيجابية الفعالة التي تخلق المواقف المتعددة التي يمكن إستغلالها لتوجيه هذه الممارسة توجيهها بناءا يحقق وينظم استثمار وقت الشباب فيما يعود عليهم وعلى المجتمع بالنفع، ويجب أن تتبع هذه البرامج من القاعدة العريضة من الطلاب لتكون انعكاسا صادقا معبرا عن رغباتهم وميولهم وقدراتهم. ويساهم النشاط الرياضي بشكل

إيجابي في تحقيق رسالة العملية التعليمية، فالمشاركة بالنشاط الرياضي يحدث تغيرات وظيفية ويعمل على تنمية الصفات البدنية وإكساب المهارات والقدرات الحركية. (٧٤ : ١٣٥)

تعريف وأهمية النشاط الرياضي : definition and the importance of physical activity

الرياضة تعنى ممارسة مظاهر التربية الرياضية الفردية أو الجماعية مع توافر القيادة التربوية التي تقوم بتوجيه والإرشاد كما تعد مجالا تطبيقها لجميع العلوم الإنسانية. (٣٥ : ٨٠)

تحتل الجامعات قمة السلم التعليمي في أي مجتمع، وقد أصبح عدد الجامعات في أي دولة من المعايير الأساسية التي يحكم من خلالها على مدى حرص الدولة على الإخذ بأسباب التقدم والعصرية (٢٢ : ٥٤)

تعرف مكارم ابوهرجة وآخرون (٢٠٠٢) الأنشطة الرياضية بأنها ممارسة ذاتية حرة أو موجهة تسهم في تنمية وتطوير مهارات الفرد وقدراته كما انها استجابات حركية لمثيرات تختار نوعا وتمارس وتدار للحصول على العُد منها. (١٠٦ : ٧٣)

وترى أمينة كاظم (٢٠٠٤) أنه يجب على الجامعات أن تطور غاياتها ومقاصدها، وتعد الطلاب لما يتطلبه الواقع من معرفة متطورة وعلى نحو مستمر، وما يتطلبه اتقان المهارات وتطوير الشخصية والتي تتلاءم مع الحضارة العصرية، وما يتطلبه من قدرة على المساهمة في خدمة التنمية الشاملة للمجتمع (٢٢ : ٥٣)

وتعتبر الأنشطة الطلابية والرياضية جزءا هاما ورئيسا ومكملا لبرامج ومفاهيم التعليم الجامعي ويعرفها (على سعد الغامدي ٢٠٠٢) بأنها مجموع الخبرات المنظمة التي تقدم ضمن برامج محددة وتشمل جميع جوانب النمو الإنساني من ذهنية وانفعالية وحركية وما يتدرج تحت كل جانب من خبرات تعمل على تلبية حاجات ورغبات وميول الطلاب. (٧٢ : ٣٩)

ان ممارسة الأنشطة الرياضية المنتظمة واحدة من أهم المجالات التي تسهم في احداث التغيرات في شخصية الطالب واتجاهاته وتكوين أبعاد المختلفة. كما أن الرياضة من خلال مؤسساتها التربوية والتنافسية تقدم اسهامات لاحد لها فيما يتصل بالانتماء، وتزويد الأطفال والشباب بمفهوم المواطنة السليمة. (٢١ : ٣١)

يرى الباحث النشاط الرياضي بأنها عبارة أداء مجموعة حركات جسمانية وفق قدرات ورغبات مبرمجة ومنظمة لاكتساب زيادة اللياقة البدنية او زيادة مهارات حركية محددة ومعينة والمحافظة على الصحة وإستغلال أوقات الفراغ من خلال الإشتراك في الألعاب الجماعية والفردية واللياقة البدنية أو من خلال المنافسات الودية والرسمية.

أهداف النشاط الرياضي بالجامعات : The objectives of the sports activity in universities

إن النشاط يهدف الى تشجيع المواهب الرياضية وتنميتها على مستوى الجامعة بما يتحقق تعبير الطلاب المتميزين رياضيا عن أنفسهم وعن طاقاتهم الرياضية من خلال تنميتهم جسديا وعقليا وبث روح الفريق بينهم لإحساس بمسئولية والرضا عن الذات في نفس الوقت. (٦٩ : ٦٣)

كما ينبغي الا يقتصر الإهتمام على العناية بالفرق واللاعبين المحترفين أصحاب المستويات العليا رياضيا فقط يقصد الوصول للبطولة إنما يجب أن تتوجه خدمات النشاط الرياضي الى جميع الطلاب على إختلاف مستوياتهم الرياضية وللجنسين سواء ذكورا أو إناث بالإضافة الى إتاحة الفرصة أمامهم جميعا لإستمتاع بجميع الخدمات الرياضية والأنشطة الرياضية المختلفة حيث يقوم الطالب بالجامعة ببذل أقصى ما لديه ويعطى بلا حدود حين يشارك في المسئولية ويكلف بالمهام. أما إذا لم يحصل على الرعاية والإهتمام الكافي، فقد يؤدي نفسه ومجمعه بأن يصبح عرضة للتيارات الهدامة المختلفة، ولأنواع من الصراع الذي يؤدي الى الإنحراف والسلبية واللامبالاة. ويخسر المجتمع بذلك قوة و طاقة من أهم طاقاته بل قد توجه هذه الطاقة ضد المجتمع.

وطلاب الجامعة هم الشريحة التي تسعى دائما الى التحديد والتحديث في المجتمع والتي تقبل كل ما هو جديد، لذا فهم أداة التغير في المجتمع ونظرا لأن طلاب الجامعة يمثلون قطاعا له أهمية في قطاعات الشباب. ممن الواجب أن تمت إليهم الرعاية ويشمل ذلك التوجيه من خلال الإهتمام بأعدادهم أكاديميا، مع توفير المناخ الملائم لإكسابهم المهارات الخاصة بحسن قضاء وقت الفراغ، وممارسة الأنشطة التي يفضلونها في هذه الأوقات حتى يمكنهم العمل بشكل فعال على وقاية المجتمع من المشكلات التي تواجهه. (٩٣ : ٢٠ - ٢٦)

يسعى النشاط الرياضى الى الإسهام فى الأهداف العامة للتربية الرياضية من خلال مايلى :

- نشر الوعي الرياضى الموجه الداعى الى ممارسة الرياضة والنشاط الرياضية لكسب اللياقة البدنية والنشاط الدائم وتقوية الجسم.
 - غرس وترسيخ المفاهيم الصحيحة للتربية الرياضية والنشاط الرياضى ومنها العمل بمفهوم روح الفريق الواحد وإدراك البعد الرياضى الصحيح للمنافسات الرياضية.
 - تنمية الإتجاهات الإجتماعية السلمية والسلوك القويم عن طريق بعض المواقف فى الألعاب الجماعية والفردية وإكسابهم الثقة بالنفس وتنمية الروح الرياضية.
 - المساهمة فى التخلص من التوتر النفسى وتفرغ الإنفعالات وإستنفاد الطاقة الزائدة وإشباع الحاجات النفسية والتكيف الإجتماعى وتحقيق الذات.
 - تقدير أهمية إستثمار وقت الفراغ ببعض النشاطات الرياضية المفيدة.
 - رفع مستوى الكفاءة البدنية للطلاب عن طريق إعطائهم جرعات مناسبة من التمرينات التى تنمى الجسم وتحافظ على القوام السليم.
 - إكساب الطلاب المهارات والقدرات الحركية التى تستند الى القواعد الرياضية والصحية لبناء الجسم السليم حتى يؤدى واجباته فى خدمة مجتمعة بقوة وثبات.
 - العناية والإهتمام بالطلاب الرياضيين فى الألعاب الرياضية المختلفة والعمل على الإرتقاء بمستوياتهم الفنية والمهارية. (١١٨ : ١٩٥-١٩٠).
- ويذكر على سعد الغامدى (٢٠٠٢) ان الأنشطة الرياضية الجماعية والفردية فى المرحلة الجامعية تهدف الى :
- صقل مهارات اللاعبين وتطوير مستوياتهم الفنية بشكل علمى ومدرّس.
 - رفع معدل اللياقة العامة للطلاب والمسببين عبر أشكال المشاركة المختلفة.
 - إمداد الإندية الرياضية والمنتخبات الوطنية بلاعبين متميزين فى تلك الألعاب بهدف الرفع من مستوى الممارسة على صعيد الأندية والمنتخبات الوطنية.
 - التعارف والتآلف وزيادة الروابط الثنائية بين طلاب الجامعة والفرق الأخرى من الجامعات أو الهيئات عن طريق اللقاءات الودية والرسمية.
 - ضبط النفس وتقبل قرارات الحكام المبنية على قوانين الألعاب وتنمية روح القيادة داخل الملعب وخارجه.
 - إختيار المتميزين فى الألعاب الفردية وتعهدهم بالعناية والتدريب لضمهم لمنتخبات الجامعة وأعدادهم للمنافسات الرياضية المحلية والخارجية.
 - تقديم الطلاب المتميزين فى الألعاب الفردية للأندية والإتحادات الوطنية لاستكمال العناية بهم من النواحي التدريبية والفنية وأعدادهم للمنتخبات الوطنية.
 - العمل على نشر الألعاب الفردية وخصوصا ألعاب القوى.
 - اشاعة جو من التنافس الشريف بين الطلاب من خلال المسابقات التنافسية الفردية والجماعية والمشاركة فيها. (٧٢ : ٢٣٥-٢٣٨)
 - توسيع قاعدة المستفيدين والمشاركين فى الأنشطة الرياضية المركزية ودفع الكليات لتحقيق حصيلة فى الأنشطة الداخلية والإشتراك فى الأنشطة المركزية باقصى الطاقات.
 - تقوي الروابط بين طلاب كليات الجامعة وكذلك العاملين فى أجهزة رعاية السباب بالكليات للحصول على أفضل النتائج لفائدة القاعدة الطلابية لأعمالها فى المناخ الصالح للوصول لأعلى المستويات.
 - رفع مستوى التدريب للأنشطة الرياضية والإرتقاء بالمستوى العام ومستوى الممتازين فى الوان النشاط الرياضى.
 - زيادة الإحتكاك لرفع المستوى الرياضى.

- دقة تنفيذ الأنشطة مع دقة تنظيم الإجراءات الإدارية والمالية حسب الميزانية المخصصة فى أقصى طاقة من النشاط لاستفادة الطلاب بأقل التكاليف الممكنة.
- إختيار المنتخبات التى تمثل الجامعة والتى يمكن الإشتراك بها فى الأنشطة الرياضية الخارجية ودورة الجامعات المصرية التى ينظمها الإتحاد الرياضى العام للجامعات.

أسس النشاط الرياضى بالجامعات: The foundations of sports activity in universities:

- ولكى يحقق النشاط الرياضى بالجامعات أهدافه فإنه من الضرورى مراعاة الآتى :
- الطالب محور النشاط الرياضى : حيث يتعين الا يقتصر الإهتمام على العناية بالفرق الممتازة للوصول للبطولة، بل توجه نواحى النشاط الرياضى للطلاب لجعله وسيلة لتحقيق أهداف تربوية نسعى إليها.
- ديمقراطية التنظيم وإيجابية الطالب : حيث اتباع الطرق الإيجابية الديمقراطية فى تنظيم النشاط الرياضى ووضع البرنامج وذلك عن طريق مكاتب رعاية الشباب وإتحاد الطلاب.
- تلقائية الطالب : حيث يجب ان تتاح للطلاب الفرصة لإختيار ما يشاء من الوان النشاط الرياضى والذى يتفق مع ميوله واستعداداته.
- الحرية المنظمة : حيث يشترط الإفادة من أى نوع من أنواع النشاط أن يصاحبه حرية فى ادائه.
- التعاون : يتضمن أن يتعاون الجميع فى القيام بالمسؤوليات المتعلقة بالنشاط الرياضى، طالما انهم يشاركون فى التمتع بمزاياه، لأن هذا التعاون تدريب على الحياة فى المجتمع وتحمل المسؤولية تحقيقا للقيمة الإجتماعية للنشاط.
- التوازن : يجب أن يراعى التوازن فى الألعاب المختلفة الفردى منها والجماعى حيث لا يطغى نوع على الآخر.
- ربط الأسرة الجامعية وتوثيق صلتها بالبيئة : وذلك عن طريق اشتراك الطلبة وأعضاء هيئة التدريس فى الحفلات والمهرجانات والأيام الرياضية.

دور الجامعة فى تنمية ميول وإتجاهات الطلاب فى الأنشطة الرياضية : The role of the university in the development of trends and tendencies of students in sports activities:

طلاب الجامعة هم صفوة المجتمع، وخيرة شبابه، وقادته فى تحقيق آماله وطموحاته المستقبلية، وسواعده وعقله لبناء مستقبله وتفعيل أدواره ومسؤولياته فى عالم سريع التغير، والتعقد، والدقة، وهم الصفوة التى تقدم عصارة عقولها وأفكارها خدمة للمجتمع ولأفراده فى مختلف مجالات الحياة.

ويذكر على سعد الغامدى (٢٠٠٢) إن الأنشطة الرياضية فى المرحلة الجامعية و الفردية فى المرحلة الجامعية تهدف الى :

- صقل مهارات اللاعبين وتطوير مستوياتهم الفنية بشكل علمى ومدروس.
- رفع معدل اللياقة العامة للطلاب والمنسوبين عبر اشكال المشاركة المختلفة.
- تكوين منتخبات الجامعة فى الألعاب الجامعية لتمثيلها فى المحافل الداخلية والخارجية.
- إمداد الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية بلاعبين متميزين فى تلك الألعاب بهدف الرفع من مستوى الممارسة على صعيد الأندية والمنتخبات الوطنية.
- التعرف والتآلف وزيادة الوابط الثنائية بين طلاب الجامعة والفرق الأخرى من الجامعات أو الهيئات عن طريق اللقاءات الودية والرسمية.
- ضبط النفس وتقبل قرارات الحكام المبنية على قوانين الألعاب وتنمية روح القيادة داخل الملعب وخارجه.
- إختيار المتميزين فى الألعاب الفردية وتعهدهم بالعناية والتدريب لضمهم لمنتخبات الجامعة وإعدادهم للمنافسات الرياضية المحلية والخارجية.

- تقديم الطلاب المتميزين فى الألعاب الفردية للأندية والإتحادات الوطنية لإستكمال العناية بهم من النواحي التدريبية والفنية وإعدادهم للمنتخبات الوطنية.
- العمل على نشر الألعاب الفردية وخصوصا ألعاب القوى.
- إشاعة جو من التنافس الشريف بين الطلاب من خلال المسابقات التنافسية الفردية و الجماعية والمشاركة فيها (٧٣ : ٢٣٥ - ٢٣٨)

ويشير (الغامدى ٢٠٠٢) إلى أنه على خبراء تصميم برامج الأنشطة الطلابية المختلفة والهدف من ذلك الوصول إلى النقاط التالية :

- معرفة وتحديد آراء الطلاب فى البرامج ومفرداتها والتي تم تنفيذها فى العام السابق.
- معرفة وتحديد آراء الطلاب فى البرامج ومفرداتها والتي سوف يتم وضعها وتصميمها.
- معرفة ميول وإتجاهات الطلاب نحو الأنشطة ودرجة الإقبال عليها وممارستها.
- إستبعاد أو تعديل أو تعديل فى بعض الأنشطة من حيث المسمى أو المحتوى وطرق التنفيذ والمواعيد والإمكانات المختلفة.
- الإستفادة مما يطرحة الطلاب ومعرفة وتحديد الطلاب أصحاب القدرات المميزة والأفكار الجديدة والإستعانة بهم عند وضع وتصميم وتنفيذ الأنشطة.
- تقييم عمل وأداء المشرفين والمدرسين والإداريين والفنيين من خلال المعلومات والآراء التى يدلى بها الطلاب.
- إحداث أنشطة جديدة وخدمات متنوعة بناء على حاجات ورغبات. (٧٢ : ٧٤ - ٧٧)

فوائد النشاط الرياضى : The benefits of sports activity

أن المتغيرات الحياة العصرية أدت الى زيادة الطلب على ممارسة الأنشطة الرياضية فالتطور الإجتماعى والتقدم العلمى والأمراض العصرية المرتبطة بنقص الحركة كالبداية وأمراض القلب، والتوتر النفسى والعصبى والحاجة الى الترويح عن النفس وقضا أوقات الفراغ أدت الى إهتمام الدول بتوفير فرص ممارسة النشاط الرياضى لمواطنيها.

كما أن جهود عديدة من المنظمات العالمية المهمة بالصحة اتجهت الى الإهتمام بالنشاط الرياضى كاسلوب فعال فى الوقاية أو الحد من الكثير من أمراض العصر، وهذا يتمثل فى عديد من التوصيات والمواقف التى تتخذها هذه المنظمات نحو الأمراض وطرق الوقاية منها. ومن هذه المنظمات الجامعة الأمريكية للطب الرياضى وجمعية القلب الأمريكية والبريطانية ومركز السيطرة على الأمراض بالولايات المتحدة الأمريكية (٣٤ : ٩)

كما أكد السيد (٢٠٠٤ ص: ٢٤) بأن نتائج العديد من الدراسات والبحوث العلمية التى اجريت فى مجال وظائف الأعضاء قد أشارت الى أنه توجد علاقة إيجابية، بين ممارسة الأنشطة البدنية والوقاية من أمراض القلب والأوعية الدموية، كما أوضحت نتائجها الى أهمية ممارسة النشاط البدنى لتطوير الصحة وتعويض ظاهرة نقص الحركة واحداث العديد من التغيرات البيولوجية والنفسية التى تؤدى الى أن يكون الفرد أكثر ابتهاجا واحتمالا لضغوط الحياة بالإضافة الى تطوير الصحة وزيادة مقاومة الأمراض. ان هناك علاقة بين ممارسة الأنشطة الرياضية والتحصيل الدراسى حيث ان الطالب المشارك فى النشاطات الرياضية له فرصة أكبر فى أن يتمتع بالذكاء وتتسع مداركه ويرتفع مستواه الدراسى وذلك لأن التركيز والانتباه أثناء ممارسة الأنشطة الرياضية يوسع من فكرة ويزيد من تفتحه. (٧٠ : ٥٦)

إختصاصات إدارة النشاط الرياضى : Management Responsibilities sports activity

- بث الروح الرياضية بين الطلاب والعمل على تشجيع ممارسة الرياضة.
- متابعة الأنشطة الرياضية وقراراتها مع اتحادات الألعاب المختلفة.
- تنظيم السجلات الخاصة بالتحكيم وتسجيل نتائج المباريات.

- أعداد الفرق الرياضية المختلفة في جميع العاب وتحديد المدربين الأكفاء لها للحصول على نتائج رياضية طيبة لها في مجال المنافسات الرياضية الشريفة وإختيار منتخب الجامعة.
 - تنظيم المباريات والمسابقات والبطولات والمهرجانات الرياضية.
 - وضع خطة تنفيذ النشاط الرياضي للطلاب والطالبات وإقامة أيام الرياضية وبطولات فردية.
 - أعداد خطة انشاء وصيانة المنشآت الرياضية وتزويدها بالإمكانات وتقدير إحتياجاتها.
 - وضع خطة تنفيذ برامج النشاط الرياضي.
 - متابعة تنفيذ البرامج والمشروعات.
 - العمل على توسيع قاعدة الممارسين.
- (٢٧ : ٣٣)

ثانيا: الدراسات السابقة

- دراسات السابقة بالبرامج التدريب والتدريب الإدارى فى المجال الإدارة الرياضية.
- دراسات السابقة الخاصة بالتدريب والتدريب الإدارى فى المجال الإدارة العامة.
- دراسات السابقة الأجنبية الخاصة بالتدريب فى المجال الإدارى.
- التعلق على الدراسات السابقة.

ولقد قام الباحث بتجميع بعض الدراسات السابقة لهذه الدراسة والتي أكدت على تدريب إدارى لتنمية الموارد البشرية و التنمية الإدارية ودوره فى تحقيق الإدارة على مستوى المسئولية وجدت أن جميع الدراسات السابقة فى مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة تطرق لأهمية وتصميم برامج تدريب إداري وتنمية إدارية وتحليل الإحتياجات التدريبية :-

■ دراسات السابقة بالبرامج التدريب والتدريب الإدارى فى المجال الإدارة الرياضية

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	من أهم النتائج
١	مجدى عبد المنعم الشببى (٨٨)	٢٠٠١	برنامج تنمية ادارية مقترح لتدريب العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالإندية بمحافطة الإسكندرية	- يهدف البحث الى :- - تحديد الإحتياجات الإدارية لوظيفة كل من مديرى ومراقبى و مشرفى النشاط الرياضى بالإندية بمحافطة بالإسكندرية - تحديد متطلبات برامج التدريب و التنمية الإدارية المقترحة - تصميم برنامج تنمية ادارية مقترح لمديرى و مراقبى النشاط الرياضى بالإندية الرياضية - تصميم برنامج تنمية ادارية مقترح لمشرفى النشاط الرياضى بالإندية الرياضية. - وقد اسفرت نتائج البحث على عدم وجود برامج تنمية ادارية بالأسلوب العلمى وضرورة وضع العديد من هذه البرامج من قبل متخصصين فى المجال الرياضى.	المنهج المسحى الوصفى	مدير و مراقبى ومشرفى النشاط الرياضى لأربعة أندية الرياضية	إستمارة إستبيان والمقابلة الشخصية	- وقد اسفرت نتائج البحث على :- - عدم وجود برامج تنمية ادارية بالأسلوب العلمى. - ضرورة وضع العديد من هذه البرامج من قبل متخصصين فى المجال الرياضى.. - ضرورة الإستعانة بالمتخصصين فى المجال الإدارى والرياضى.وضع برامج التنمية الإدارية التى يتمشى مع الإحتياجات - ضرورة تطبيق أساليبمختلفة ومتنوعة من التدريب. - توضح العلاقة بين سياسة تدريب الكوادر الرياضية وسياسات النقل والترقى الى منصب الإعلى.

م	اسم الباحث	السنة	عنوان البحث	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	من أهم النتائج
٢	هميمة أبراهيم حشيش. أيمان زكى أبراهيم ١١٧	٢٠٠٢	برنامج تنمية إدارية مقترح للعاملين بالأنشطة الرياضية بالإندية الكبرى لمحافظة البحيرة.	- تحديد الاحتياجات الإدارية لوظيفة كل من مديرى ومراقبى ومشرفى فى النشاط بالإندية الرياضية بمحافظه البحيرة. - تحديد متطلبات برامج التدريب والتنمية الإدارية. - تصميم برنامج تنمية إدارية مقترح لمديرى ومراقبى ومشرفى النشاط الرياضى بالإندية الرياضية لرفع لقاءتهم وقدراتهم ومهاراتهم الإدارية فى مجال عملهم.	المنهج الوصفى المسحى	١٤٤ أخصائى من ٥ أندية محافظه بحيرة	إستمارة الإستطلاع إستمارة إستبيان	- اتفاق الغالبية العظمى من أفراد عينة البحث على ضرورة اهتمام مسئولى الإندية الرياضية بتجديد احتياجاتهم الإدارية. - ضرورة وجود برامج تنمية إدارية مخططة بأسلوب علمى حتى يتسنى لهم القدرة على التفكير والإبداع واتخاذ القرارات. - عدم وجود متخصصين مسئولين عن وضع لوائح التنمية الإدارية. - أن اشتراكهم فى حضور بعض برامج التنمية الإدارية يساعد على التعبير الإيجابى لأدائهم الوظيفى ومن ثم الإرتقاء بالمهن الإداريتواإحتراف الإدارى والذى ينحصر فى التمرس لتقديم أداء إدارى راقى وأبتكارى.

م	إسم الباحث	السنة	عنوان البحث	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
٣	أحمد فتحى حسين الإفندى ٧	٢٠٠٣	برامج تنمية إدارية للأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية	- إستهدفت الدراسة : - تصميم برامج مقترح للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية. - تحليل الاحتياجات التدريبية لكل فئة من الفئات قيد البحث.	المنهج الوصفى	٣٦٠ أخصائى رياضى بالجامعات المصرية	إستمارة إستبيان	- برامج التنمية الإدارية المتاحة لتدريب الإخصائيين الرياضيين ضعيفة المستوى وغير منظمة. - برامج التنمية الإدارية المتاحة لتدريب الإخصائيين الرياضيين لا تتحقق الإستفادة منها إلا فى الترقى فقط.

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	من أهم النتائج
٤	نيرمين أحمد كمال حسين ١١٢	٢٠٠٣	تأثير برنامج تنمية إدارية مقترح للأخصائي الرياضي بإدارة الشباب بجامعة طنطا	- تهدف الى التعرف على أثر برنامج التنمية الإدارية على أخصائي النشاط الرياضي من خلال : - تحليل أهداف النشاط الرياضي بإدارة رعاية الشباب بجامعة طنطا - تحديد الإحتياجات الإدارية لوظيفة لأخصائي النشاط الرياضي بإدارة رعاية الشباب بجامعة طنطا. - تصميم برنامج تنمية إدارية مقترح لأخصائي النشاط الرياضي بإدارة رعاية الشباب بجامعة طنطا. - عرض البرنامج المقترح على الإخصائين الرياضيين بإدارة رعاية الشباب بجامعة طنطا للتعرف على تأثير البرنامج المقترح على أدائهم الوظيفي	الوصفي المسحي	جميع الإخصائيين الرياضيين برعاية الشباب بجامعة طنطا	إستمارة إستبيان	- اتفاق عينة البحث ان اجهزه رعايه الشباب تحقق أهدافها وانهم على ايمان بهذه الأهداف - ان مجتمع العينة لم تلتحق باى برامج للتنمية الإدارية. - عدم وجود متخصصين مسئولين عن وضع برامج للتنمية الإدارية - اتفاق عينة البحث على ضرورة اهتمام مسئولى إدارة رعايه الشباب بالجامعة بتحديد إحتياجاتهم التدريبية. - وجود قصور ومعوقات بإدارة رعايه الشباب تحد من إمكانية المسئولين بتحديد الإحتياجات الإدارية والتدريبية للأخصائين الرياضيين. - عدم وجود إستراتيجية متكاملة تربط بين التحاق الإخصائين الرياضيين ببرامج التنمية الإدارية والتدريبية. - توصلت الباحثة الى ضرورة وضع برنامج للتنمية الإدارية والخاص بتنمية المهارات الإدارية والسلوكية.

م	أسم الباحث	السنة	عنوان البحث	أهداف الدراسة	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
٥	جمال محمد على يوسف ٣٣	٢٠٠٤	تقييم فاعلية برامج التنمية الإدارية لمستوى الإدارة الوسطى بمديريات الشباب الرياضية	- إستهدفت الدراسة الى : - القاء الضوء على الإبعاد الأساسية للتنمية الإدارية للعاملين بمجال الشباب والرياضة.	المنهج الوصفي	مديري مراكز الشباب	إستمارة إستبيان	- عدم دراسة الإحتياجات التدريبية لمديري مراكز الشباب. - إرتباط برامج التنمية الإدارية بالعمل الذى يؤديه المتدرب يؤدي الى نجاح برامج التنمية الإدارية. - وضوح أهداف البرنامج التدريبى يعد أحد العوامل الهامة لنجاح برامج التنمية الإدارية.

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف البحث	المنهج	عتة الدراسة	أدوات جمع البيانات	من أهم النتائج
٦	امال فاروق السيد ١٧	٢٠٠٤	برامج تدريب إداري مقترحة كأحدى أساليب تنمية الإخصائي الرياضي بإدارة رعاية الشباب جامعة الإسكندرية	يهدف البحث الي : - وضع برامج تدريب اداري مقترحة - للاخصائي الرياضي بإدارة النشاط - الرياضي بإدارة رعاية الشباب والكليات - التابعة لها بجامعة الإسكندرية وقد	الوصفي المسحي	١٦٠ أخصائي رياضي من مختلف المستويات الإدارية	إستمارة إستبيان مقابلة شخصية	- تصميم ثلاث برامج تدريب - للاخصائي الرياضي. - تم وضع مجموعة من التوصيات - موجهة للمسؤولين عن الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الإسكندرية.

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	من أهم النتائج
7	نهاد محمد عادل على حسن الببلي ١١٤	٢٠٠٥	تقويم التدريب الإداري للأخصائيين الرياضييين	- تقويم التدريب الإداري للأخصائيين الرياضييين. - التعرف على أهداف التدريب الإداري المتبعة الرياضي. - التعرف على طرق التدريب الإداري المتبعة للأخصائي الرياضي. - تحديد الإحتياجات التدريبية للأخصائي الرياضي بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية حتى يمكن تحديد الأهداف المرجوة من عملية التدريب الإداري. - التعرف على برامج التدريب الإداري التي تقيد الإخصائي الرياضي في مراكز شباب محافظة الإسكندرية. - التعرف على كيفية تقويم برامج التدريب الإداري التي يلتحق بها الإخصائي الرياضي في مراكز شباب محافظة الإسكندرية.	الوصفي التحليلي	١٢٣ أخصائي رياضي	مقابلة شخصية أستمارة إستبيان	- تطوير أهداف النشاط الرياضي بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية بما يتماشى مع متطلبات العصر. - أعداد البرامج المنتظمة التي تؤدي الى الإعداد البدني والروحي والقومي والثقافي الإجتماعي. - شغل الإوقات الفراغ بالبرامج التي تنمي الشخصية وتستثمر الطاقة وتساعد على التنشئة الصالحة. - ضرورة ارتباط أحتياجات الإخصائيين الرياضييين. - ضرورة تطبيق طرق التدريب الإداري المختلفة ببرامج التدريب الإداري وأستخدام أساليب المتنوعة. - ضرورة الإستعانة بتخصيص في المجال الإداري والرياضي. - الإستعانة بأساتذة الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية. - ضرورة تقييم البرامج التدريبية.

م	أسم الباحث	السنة	عنوان البحث	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
٨	أحمد محمد عبدالحكم ١٤	٢٠٠٥	تأثير برنامج مقترح للتنمية الإدارية على تحسين أداء الإخصائيين الرياضيين العاملين ب مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا.	- إستهدفت الدراسة : تصميم برنامج مقترح للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين العاملين ب مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا. - التعرف على مدى تأثير برنامج للتنمية الإدارية على تحسين الإداء الوظيفي للأخصائيين الرياضيين العاملين ب مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا.	المنهج الوصفي المنهج التجريبي	١٩٨ من أخصائيين الرياضيين العاملين ب مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا	إستمارة إستبيان	- البرامج التدريبية محل فعال لتحقيق التنمية الإدارية والإرتقاء بالإداء الوظيفي للعاملين ب مديريات السباب والرياضة بمحافظة المنيا. - التركيز على الإحتياجات التدريبية الفعلية للأخصائيين الرياضيين بديريات الشباب والرياضة بمحافظة المنيا.

م	أسم الباحث	السنة	عنوان البحث	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
٩	احمد حسين خليل بدر ٣	٢٠٠٦	تحليل وتحديد الإحتياجات التدريبية الإدارية للأخصائي الرياضي	- التعرف على الأهداف وطرق التدريب الإداري وأهميته. - تحليل المناخ العمل. - تحليل المتطلبات والإحتياجات التدريبية للأخصائي أ لرياضي (مهارات - قدرات - معارف)	المنهج الوصفي دراسة مسحية	٩٧ أخصائي رياضي ثالث ٣١ مديري أندية رياضية	إستمارة إستبيان مقابلة شخصية	- أشارت العينة الى أنه لا توجد أهداف واضحة لبرامج التدريب الإداري وترغب الغالبية العظمى وجود وتحديد الأهداف. - لا ينظر المسؤولين للتدريب الإداري على أنه من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي يجب أن تطبق على الإخصائيين الرياضيين. - أنه توجد بعض العوامل داخل مناخ وبيئة العمل التي يجب أن يهتم بها المسؤولون. - لا يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بالإندية بتحليل الإحتياجات التدريبية للأخصائيين الرياضيين. - ترغب غالبية العظمى من الإخصائيين الرياضيين بتحليل هذه الإحتياجات التدريبية لما لها من أهمية كبيرة في تنمية العديد من المهارات، القدرات، المعارف

م	أسم الباحث	السنة	عنوان البحث	أهداف الدراسة	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
١٠	مصطفى كامل جابر احمد ١٠٤	٢٠٠٦	تصميم برنامج للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر فى ضوء متطلبات المهنة	- استهدفت الدراسة : - تصميم برنامج للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر فى ضوء متطلبات المهنة.	المنهج الوصفى	٦٤ أخصائى رياضى بجامعة الأزهر	استمارة إستبيان	- يوجد قصور فى إعداد برامج التنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر من قبل الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط. - عدم تقدير الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الرياضيين قبل إعداد برامج التدريب

م	أسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	من أهم النتائج
١١	بركات فرج محمد محمد عز الإعراب ٢٧	٢٠٠٧	برنامج تنمية إدارية مقترح لإدارة الإزمات الرياضية بأندية محافظة الإسكندرية.	- تحديد الاحتياجات الإدارية لإدارة الإزمات الرياضية بأندية محافظة الإسكندرية. - تحديد متطلبات برنامج التنمية الإدارية. - تصميم برنامج تنمية إدارية مقترح لإدارة الإزمات الرياضية بأندية محافظة الإسكندرية.	الوصف المسحى	٩٠ مسؤول عن أربعة أندية	استمارة الإستبيان	- إكساب العاملين مفاهيم وأفكار جديدة فى العمل الإدارى وتنمية وتطوير ما لديهم من مفاهيم. - توفير وتأهيل القيادات المتخصصة فى شتى فروع ومستويات العمل. - زيادة المعرفة بواجبات وظيفته ومسؤولياته. - تحسين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

م	أسم الباحث	السنة	عنوان البحث	أهداف الدراسة	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
١٢	أحمد محمد أبو اليزيد ١٥	٢٠٠٨	برنامج للتنمية الإدارية لأعضاء مجالس إدارة فرع الاتحاد المصرى للكراتيه فى ضوء التحليل الوظيفى.	- استهدفت الدراسة الى : - تصميم برنامج للتنمية الإدارية لأعضاء مجالس إدارة أفرع الاتحاد المصرى للكراتيه. - تحليل الوظيفى لأعضاء إدارة أفرع الاتحاد المصرى للكراتيه.	المنهج الوصفى	٧٦ عضو من أعضاء مجالس إدارة أفرع الاتحاد المصرى للكراتيه	استمارة إستبيان	عينة البحث فى حاجة الى دورات إدارية للتعرف على أساليب العلمية فى إدارة الإتحاد المصرى.

م	اسم الباحث	السنة	عنوان البحث	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
١٣	عمر عبد الفتاح أحمد خليل ٨٠	٢٠٠٨	التخطيط لتنمية الموارد البشرية بإدارة النشاط الرياضي لرعاية الشباب بجامعة طنطا	- السياسات الإدارية بإدارة النشاط الرياضي لرعاية الشباب بجامعة طنطا المتعلقة بالموارد البشرية. - الإحتياجات والمهارات اللازمة للتخطيط للتنمية الموارد البشرية بإدارة النشاط الرياضي لرعاية الشباب بجامعة طنطا. - الإداء الوظيفي الخاص بالموارد البشرية للأخصائي النشاط الرياضي بإدارة النشاط الرياضي لرعاية الشباب بجامعة طنطا.	المنهج الوصفي	١٠٣ الإخصائيين الرياضيين	مقابلة شخصية إستمارة إستبيان	- عدم وضوح السياسات وسلكات ومسؤوليات العاملين بأقسام رعاية الشباب بالكليات. - عدم وضوح أهداف برامج رعاية الشباب بجامعة طنطا برغم أهميتها. - أهداف النشاط الرياضي لا تتناسب وإمكانيات الجامعة. - يعتبر أهم عناصر التقدم هو حصول هؤلاء المديرين والمشرفين على دورات صقل بصفة مستمرة وكل في مجال تخصصه.

م	اسم الباحث	السنة	عنوان البحث	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	إستمارة إستبيان	أهم النتائج
١٤	محمد عبدالفتاح عبد الحميد على ٩٠	٢٠٠٩	تصميم برنامج تنمية إدارية مقترح لأخصائي النشاط الرياضي بمكاتب رعاية الشباب بالجامعة	تصميم برنامج تنمية إدارية مقترح لأخصائي النشاط الرياضي بمكاتب رعاية الشباب بالجامعة.	منهج الوصفي المسحي	٧٣ فردا	الإستبيان تحليل الوثائق والسجلات	- إقناع وتبنى الإدارة لفلسفة تنمية ليموارد البشرية، فعلى الإدارة العليا أن تتقل هذا الإقتناع الى جميع المستويات الإدارية فى المنظمة من الإداريين وعاملين. - إستخدام افضل الطرق للإبداع والإبتكار والتجديد وهذا يتطلب تحمل الإدارة العليا مسؤولية توفير التدريب. - مشاركة الإخصائيين الرياضيين والعمل الجماعى هو مسؤولية الجميع ويجب أن يتحملوا أن يتحملوا التحسين والتطوير داخل مكاتب رعاية الشباب بالجامعة يجب مشاركتهم فى عملية صنع وإتخاذ القرار وإعداد نظام متكامل للمعلومات وكسب رضا الطلاب. - يجب أن يوافق جميع الإخصائيين الرياضيين على التغيير مهما كانت مناصبهم بإدارات المكتب، وتحديد دور كل أخصائي فى العمل. - التفاعل بين جميع أفراد الهيئة من خلال رئيس الجامعة.

م	إسم الباحث	السنة	عنوان البحث	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
١٥	إيمان محمد أحمد أبو قريخة ٢٣	٢٠١٠	برنامج تدريب إدارى مقترح للعاملين بالإتحاد المصرى لكرة اليد المصري لكرة اليد بجمهورية مصر العربية	- واقع العمل الإدارى الحالى للعاملين بالإتحاد المصرى لكرة اليد وفروعه. - المهارات الإدارية الخاصة للعاملين بالإتحاد المصرى لكرة اليد وفروعه. - محتوى برنامج التدريب الإدارى للعاملين بالإتحاد المصرى لكرة اليد وفروعه.	المنهج الوصفى	٣٠ من العاملين بالإتحاد المصرى لكرة اليد وفروعه	إستمارة إستبيان	- الإستعانة ببرنامج التدريب الإدارى المقترح لتنمية مهارات العاملين بالإتحاد وفروعه. - إدراج الإختصاصات الإدارية للعاملين بالإتحاد وفروعه بالقانون المنظم للهيئات الشبابية والرياضية. - تدعيم الإفرع ببعض وسائل الإتصال التكنولوجية الحديثة.

م	أسم الباحث	السنة	عنوان البحث	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	إستمارة إستبيان	أهم النتائج
١٦	وائل إسماعيل السيد البدى ١١٩	٢٠١١م	برنامج تنمية الإدارية للقائمين بتدريس التربية الرياضية غير المتخصصين بالمرحلة الابتدائية	- تحديد الإحتياجات اللازمة لمدرس القائم بتدريس التربية الرياضية غير المتخصصين بالمرحلة الابتدائية. - تحديد متطلبات برنامج التنمية (مهنية، وإدارية). - تصميم برنامج تنمية (مهنية، إدارية) للقائمين بتدريس مادة التربية الرياضية (غير المتخصصين) بمدارس التعليم الإبتدائى بمحافظة بمحافظة البحيرة.	منهج الوصفى المسحى	٥٨٣ فردا	الإستبيان المقابلة الشخصية	- إحداث تغييرات جذرية تغيرات جذرية فى أفكار وإتجاهات مسئولى ومنفذى برامج التدريب الإدارى بشكل يؤدى الى تحسين أداء. - زيادة القدرة على التفكير المبدع وتنمية النواحي الإبتكارية. - توعية الراى العام بأهمية دوره فى تحقيق التنمية الإدارية. - توفير وتأهيل القيادات المتخصصة فى شتى المجالات المرتبطة بالعمل. - توفير الإمكانيات التكنولوجية المتطورة للعمل. - يؤدى الى تطوير أساليب القيادة. - ترشيد القرارات الإدارية. - توفير الفرصة للتطوير والتميز والترقية.

م	اسم الباحث	السنة	عنوان البحث	أهداف الدراسة	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
١٧	مها محمود محمد بدر ١٠٧	٢٠١٤	برامج مقترحة لتحسين أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضى بالإندية بمحافظة الإسكندرية	- مفهوم وأهمية التحسين والتطوير المستمر من وجهة نظرا العاملين بإدارة بالنشاط الرياضى بالإندية الكبرى. - الفوائد التى تعم على مسئولى إدارة النشاط الرياضى فى تطبيق عملية التحسين المستمر. - متطلبات تطبيق عملية التحسين المستمر داخل الإندية الرياضية. - برامج لتنمية المعارف والمهارات المهنية التى تساعد على تحسين أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضى بالإندية الرياضية	المنهج الوصفى	٥٥	إستمارة أستبيان	- وجود رؤية ورسالة الإندية الرياضية والوفاء باحتياجات المستفيدين من خلال تحسين كفاءة العملية الإدارية. - تقوية الولاء والانتماء للعمل فى الإندية الرياضية وتهيئة وتطوير مناخ العمل للعاملين بالإندية الرياضية. - تعليم الإداريين والعاملين بالإندية الرياضية على كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل حتى يمكن السيطرة حتى يمكن السيطرة عليها. - إتباع اسلوب التحفيز والتدريب لزيادة دافعية العاملين بالإندية الرياضية بأهمية تحقيق أهداف إدارة النشاط الرياضى. - إتقان الأدوار القيادية من أجل التعامل مع مختلف الأفراد فى كافة الظروف بمهارة عالية. - تدريب الفريق من أجل تنمية المهارات الفنية لأعضاء الفريق. - تدريب الفريق من أجل تنمية المهارات الإدارية لأعضاء الفريق. - إتخاذ القرارات من أجل حل المشكلات أو وضع جداول أعمال أو توزيع مهام. - الإبداع هومن أجل المزيد من الخيارات وهو موجه نحو إيجاد حلول للمشكلات. - التركيز على التدريب والتعليم الدائم داخل المؤسسة يتم من خلال عقد العديد من الدورات التدريبية لصقل وتدريب العاملين بها.

■ الدراسات السابقة بالتدريب والتدريب الإدارى فى المجال الإدارة العامة :

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	من أهم النتائج
١	بدرية محمود محمد أبراهيم ٢٦	٢٠٠٧	أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة	- وضع معايير تقويم دقيقة وصادقة لقياس مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية. - وضع معايير موضوعية لوسائل تقييم مراحل العملية التدريبية للتعرف على مواطن الضعف فى المراحل الأساسية للتدريب والعمل على تداركها. - وضع معايير موضوعية لإختيار أفضل العناصر من المدربين بما يحقق الغرض من العملية التدريبية. - الخروج بشئ يساعده على تطبيق تكنولوجيا التدريب بالإستعانة بأحدث الوسائل التعليمية المساعدة والقاعات المناسبة والإمكانات التدريبية المطلوبة لاداء العملية التدريبية على الوجه الإكمل. - التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الفعلية من القوى البشرية المتخصصة فى مجال الحاسبات الإلية حيث يحقق الهدف من العملية التدريبية.	منهج الوصفى	عينة عشوائية من جهاز الشرطة المصرية	إستمارة إستبيان مقابلة شخصية	- أغلبية أفراد العينة يرون أن الأجهزة الأمنية لاتقوم بأعداد خطة سنوية واضحة المعالم للتدريب. - أوضحت الدراسة أن (٨٦.٤%) من أفراد العينة المختارة تم التحاقهم بالدورات التدريبية. - أوضحت الدراسة أن معظم أفرادالعينة الملتحقين بدورات تدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة كانوا من العاملين فى الإدارتين العليا والوسطى. - تعتنى البرامج التدريبية فى وزارة الداخلية الى عنصر التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية. - أكدت نتائج التحليل على عديم كفاية الموارد المالية المتاحة للتدريب مما يؤثر بشكل مباشر على كافة جوانب العملية التدريبية تؤكد الدراسة على ضعف عناصر التقييم والمتابعة للمتدربين بعد مرورهم بدوراتتدريبية.

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	من أهم النتائج
٢	أمال كمال حسن البرزنجي ١٧	٢٠٠٨	التدريب والبرامج التدريبية وفاعليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية العاملة فيها (دراسة ميدانية لفندقي الشيراتون ومريديان في بغداد)	يهدف البحث الى دراسة وتحديد أهمية البرامج التدريبية في القطاع الفندقي لتنمية وتطوير الموارد البشرية العاملة فيه، واتخاذ ما يلزم من حلول و خطوات تتناسب مع التغييرات الحاصلة في العالم بغية الوصول الى أهداف المنظمة المرجوة.	الوصفي التحليلي	٣٠ موظفي فندقي شيراتون ومريديان	استمارة إستبيان	- يعانى قطاع السياحة والفنادق في العراق نقصا في المجال التدريب على الصعيد الداخلى و الخارجى. - عدم وجود علاقات وصلات وتنسيق بين مؤسسات التدريب الحكومية المتخصصة في المجال التدريب السياحي والفندقي مع المؤسسات التعليمية الأكاديمية للتواصل والعمل على وضع ورسم سياسات وأستراتيجيات تدريبية تطور وتؤهل الموارد البشرية. - عدم متابعة العاملين وتدريبهم في اغلب الأحيان يجعل أدائهم وتطويرهم بشكل سلبي لا يخدم العمل. - بعض الإدارات لاتجد أهمية للتدريب والبرامج التدريبية وعدم رسم خطط وسياسة ستراتيجية للتدريب في الفنادق لاتها تجدها غير مهمة وغير فعالة ورغم متابعة جدية من قبل الإدارات في حال تطبيق البرامج التدريبية بشكل الدورى.

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	من أهم النتائج
٣	محمد بن عبدالله بن محمد البوسعيدى ٩٣	٢٠٠٨	تقييم دور العملية التدريبية على مستوى كفاءة نظام الولاية بسلطنة عمان في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة	- رصد وتحديد أهم المتغيرات المحلية والعالمية على أداء الحالى لنظام الولاية بسلطنة عمان ، - توصيف الوضع الحالى للنشاط التدريبى بنظام الولاية، بغرض الوقوف على :- - أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية ومدى فعاليتها. - أساليب الوفاء بالإحتياجات التدريبية. - حجم الأنشطة الحالية ومدى فعاليتها. - هيئة التدريب بنظام الولاية ومدى توافر المعارف العلمية والمهارات العملية المناسبة. - ميزانية التدريب ومدى كفايتها ومساهمتها في توفير متطلبات تنفيذ البرامج التدريبية - تقييم الأداء التدريبى الحالى. - التعرف على آراء مقترحات العاملين المشاركين في البرامج. - التعرف على آراء ومقترحات القيادات الإدارية. - التعرف على آراء ومقترحات العاملين حول سبل تطوير البرامج التدريبية.	الوصفي التحليلي	عينة عشوائية على مختلف المستويات الوظيفية والإدارية	استمارة إستبيان	- تخطيط وتحديد الإحتياجات التدريبية وأثرها على تأهيل وتنمية مهارات وقدرات العاملين لتطوير أدائهم ومواكبة المتغيرات والتحديات البيئة المعاصرة. - تنفيذ الفعال والتنسيق بين الجهات المعنية بالتدريب وأثرها على تأهيل وتنمية مهارات وقدرات العاملين لتطوير أدائهم ومواكبة المتغيرات والتحديات البيئة المعاصرة. - اتجاهات المبحوثين نحو النظام بتقييم العملية التدريبية وأثرها على تأهيل وتنمية مهارات وقدرات العاملين لتطوير أدائهم ومواكبة المتغيرات والتحديات البيئة المعاصرة.

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	من أهم النتائج
٤	أماني خضر شلتوت ١٨	٢٠٠٩	تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الإستثمار في العنصر البشري الجامعة الإسلامية غزة	- من خلال هذه الدراسة نطمح لتحقيق العديد من الأهداف لعل أهمها ما يلي: التعرف على إدارة الموارد البشرية كأحد المجالات الحيوية في إدارة الأعمال، ودراساتها - من وجهة نظر استراتيجية لتحقيق أفضل استثمار للعنصر البشري الذي أضحت الثروة الحقيقة - للمؤسسة وأساس نجاحها واستمرارها. محاولة وضع مادة علمية متكاملة في مجال تنمية الموارد البشرية وكيفية استثمارها، تسهل - على الباحثين الإلمام بهذا الموضوع. التعرف على سياسة وبرامج الوكالة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وكيفية استثمارها. - تحديد مدى التطبيق الفعلي للاستراتيجيات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية. - قياس مدى وعي ومعرفة الموظفين بتنمية الموارد البشرية.	المنهج الوصفي التحليلي	٢٦٦ موظف وموظفة يعملون بين درجة ثانية ودرجة عشرون	إستثمار إستبيان	- هناك تأثير مباشر لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية على تعظيم الإستثمار في العنصر البشري - أن نسبة رضا الموظفين عن اعتماد الوكالة للمصادر الداخلية في عملية الإستقطاب لتوفير احتياجاتها أكبر من نسبة رضاهم عن المصادر الخارجية واعتبار أن الإعتماد على المصادر الخارجية يؤدي الى خفض الروح المعنوية لديهم. - هناك تأثير مباشر لطرق إختيار و تعيين للموارد البشرية على تعظيم الإستثمار في العنصر البشري - هناك تأثير مباشر ولكن بشكل ضعيف للبرامج التدريبية على تعظيم الإستثمار في العنصر البشري - أن التدريب المتبع في الوكالة تعمل على رفع كفاءة الموظفين إلا أنها ليست على المستوى المطلوب - أن اكتساب المهارات الجديدة يزيد الفرصة في الترقية وأن ضعف الربط بين الإيجور والحوافز ومستوى الإداء يعيق تحسين كفاءة أداء الموظفين

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	من أهم النتائج
٥	غسان إبراهيم توفيق ٨٠	٢٠٠٩	دور التدريب الإدارى والإمنى فى تنمية الموارد البشرية بجهاز الإمن الوقائى الفلسطينى	- التعرف على برامج التدريب الإدارى التى يقدمها الإمن الوقائى الفلسطينى - التعرف على مدى إسهام برامج التدريب الإدارى والإمنى فى تنمية الموارد البشرية فى الإمن الوقائى. - التعرف على المعوقات التى تواجه برامج التدريب الإدارى والإمنى فى تنمية الموارد البشرية فى الإمن الوقائى الإلفلسطينى.	المنهج الوصفى	١٣٠٧ مفردة من الإمن الوقائى الفلسطينى	إستمارة إستبيان	- إن معوقات التى تواجه برامج التدريب الإدارى فى تنمية الموارد البشرية : - عدم وجود توصيف الوظائف أو تحديد للمؤهلات الواجب توافرها بشاغليها. - عدم وجود نظام حافز للمتدربين. - عدم توفر الظروف المناسبة لتطبيق ما أكتسبه المتدربون من البرامج التدريبية فى وظائفهم. - عدم الإستقرار الوظيفى للمتدرب. - غيبه النصوص التشريعية المؤكدة على وجود التدريب لأغراض العلاوات والترقيات أو للمتدربين وتميزهم عن غيرهم. - القصور فى تحديد الإحتياجات التدريبية الخاصة بتنمية الموارد البشرية. - غياب مشاركة المتدربين فى تحديد إحتياجاتهم التدريبية. - قلة الإهتمام بدراسة المستجدات الحديثة لتنمية الموارد البشرية بدقة. - غياب تقييم البرامج التدريبية. - إنخفاض عناية إدارة التدريب بتحليل المشكلات. - عدم ملائمة محتوى البرامج التدريبية. - ضعف قدرة المدربين على توصيل المعلومات.

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	من أهم النتائج
6	رافيق بن مرسل ٤١	٢٠١١	الإساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغير و معوقات التطبيق	- التعرف على التنمية الإدارية، دوافع وختميات تنبئ تنمية إدارية وفق الأساليب الحديثة. - خطط وإستراتيجيات في سبيل التنمية الإدارية في الجزائر من أجل مساهمة في تفعيل عمل وسير الإدارة العامة في الجزائر. - مجمال العراقل والمعوقات التي قد تقف حائلا دون تحقيق تنمية إدارية فعالة لتقريب الإدارة من المواطن ومثبعة لحاجاته. - أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وما طبيعة العلاقة بينه وبين الإدارة العامة.	الوصفي التحليلي دراسة الحالة المنهج التاريخي	مشروع الجزائر الإلكترونية ٢٠١٣	إستمارة الإستبيان	- مداولة مصطلح التنمية الإدارية لاسم فقط محاولة الإصلاح الإني والتحسين المؤقت لخدمات الإدارة العامة، وإنما هي عملية شاملة ومتكاملة للتحسين المستمر لمخرجات الإدارة العامة. - شمولية التنمية الإدارية نابعة من بيئتها وفقا لإحتياجات وفي حدود إطار إمكانياتها، فالتنمية الإدارية المشودة يجب أن تكون ملمة بكل عناصر العملية الإدارية. - نقاط قوة وضعف كل إدارة يلعب دورا محوريا في تحديد إجراءات وتفعيل تنمية الإدارية المقصودة - عدم تنسيق والموازنة بين الجانب النظري والتخطيط وفرص النجاح أو تطبيق الفعلي على أرض الواقع.

٢١

م	أسم الباحث	السنة	عنوان البحث	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
7	على حميد عبدالله ٧١	٢٠١١	برنامج تدريبي مقترح للرؤساء الإقسام الإدارية في وزارات الدولة في ضوء الحاجات التدريبية من إدارة الجودة	- زيادة مهارات وقدرات رؤساء الإقسام الإدارية في الوزارات البحوث. - التعرف على مدى ممارسة متطلبات الجودة الشاملة من رؤساء الإقسام الإدارية في وزارات الدولة. - بناء برنامج تدريبي مقترح لرؤساء الإقسام الإدارية في وزارات الدولة في ضوء الحاجات التدريبية من إدارة الجودة الشاملة.	المنهج الوصفي	٣٤ رئيسا إداريا على خمس وزارات من وزارات العراقية	إستمارة إستبيان	- تعرف مدى ممارسة متطلبات الجودة الشاملة من قبل رؤساء الإقسام الإدارية في وزارات الدولة. - بناء برنامج تدريبي مقترح من قبل رؤساء الإقسام الإدارية في وزارات الدولة في ضوء الحاجات التدريبية من إدارة الجودة الشاملة.

■ الدراسات السابقة الأجنبية بالتدريب في المجال الإداري :

م	أسم الباحث	السنة	عنوان البحث	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
١	Hanson ، B ١٣٤	٢٠٠٦	محددات التدريب على الإداء للشركة (النتائج الدولي من مسح التنمية الموارد البشرية)	استخدام معطيات دولية لفحص ما الذي يحدد ترتيب الموظفين من منظور الشركات، وإلى أى مدى تعمل إستثمارات التدريب على تحسين أداء الشركة	منهج الوصفى المسح الدولى (مسح كارنت)	٥٠٠ شركة خاصة فى دولة ٢٦	إستبيان مقابلة خاصة	- أهم العوامل فى تحديد إحتياطي التدريب متعلقة بشكل كبير بإدارة الشركة وعن طريق عوامل عوامل محددة وصارمة وأن إثنين من مقاييس التدريب تستخدم بشكل واسع فى تحديد العوامل المختلفة. - إن العامل الوحيد الأكثر الأهمية مرتبط بالربحية من حيث الإستثمار فى التدريب. - أن العامل الذى يفوق أهمية هو المنافع الإقتصادية للتدريب هو تكلفة معدل دوران الفريق. - يجب التركيز فى المستقبل على التمييز فى تأثير معدل الدوران على نوعية التدريب المقدم فى الشؤكات. - إرتباطها من حيث مدى الإستثمار فى التدريب من حيث الإضافة المترتبة على تنمية الموارد البشرية فى رفع دور وأداء الأفراد العاملين فى الجامعة.

م	أسم الباحث	السنة	عنوان البحث	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
٢	Marshall Gold s ١٣٣	٢٠٠٦	Are leaders on Acting Ther Training Strategic بناء القيادة التدريب الإستراتيجية	بيان فعالية قيادة التدريب فى تطوير قياديين ملتزمين و مرتبطين بالإدارة.	النهج الوصفى	٨٦٠٠٠ ومنهم ١٢٠٠٠ من خارج الولايات المتحدة الأمريكية من ٨ مؤسسات ضخمة	الإستبيان مقابلة شخصية	- أظهرت أن القادة الذين تعلموا خلال تلك البرامج وتحديثوا مع زملائهم عن تجربتهم وأطلعوهوم بالتطورات المستمرة ظهر عليهم فعالية أكبر. - القادة الذين لم يطلعوا زملائهم فى العمل على هذه التطورات فإن فعاليتهم لم تكن سوى مجرد صدفة عشوائية. - القادة الذين لا يلتزمون بالخطوة الموضوعية للتدريب ولايقومون بالتواصل مع زملائهم وإطلاعهم عل التطورات فإنهم يضيعون أوقاتهم عبر الذهاب الى برامج التدريب. - إن البرامج التدريبية للقادة أو الأفراد العاملين فى الإدارة الوسطى يتم تطبيقها بشكل فعلى وإن ما يتم إكتسابه من إضافة من الدورات التدريبية يتم نقله الى العمل. - نتيجة العدد من المقابلات التى أجريت من قبل الباحث فإنه لم يجد دليلا قويا، يثبت أن برامج تدريب القياديين تقوم بتطوير القادة بفعالية، لأنالكثير من المشاركين لم يطبقوا ما اكتسبوا الإ بشكل جزئى.

م	اسم الباحث	السنة	عنوان البحث	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
٣	KB،Atwi،By .F ، Analoui w.j.Cusworth ١٢٧	٢٠٠٧	تطوير الموارد البشرية والتحديات التي تواجه اللامركزية الحكومية المحلية في أفريقيا الإدلة التجريبية من غانا	- إستكشاف وفهم يتحدى تنمية الموارد البشرية التي تواجه الحكومات المحلية ضمن سياق إصلاحات قطاع العام. - الحجة المركزية من هذه الدراسة هو أن اللامركزية هي في كل نظرية وممارسة وسيلة لتحسين الحكم المحلي الرشيد وتوفير الخدمات العامة عالية الجودة. - ترتيب قدرات إدارة الموارد البشرية للمؤسسات.	المنهج الوصفي	١٠٥ موظف الحكومة المحلية ٩ منظمات عامة	الإستبيان مقابلة الشخصية	- إصلاح القطاع العام في غانا أثرت بشكل كبير على الإستراتيجية إتجاه سياسات تنمية الموارد البشرية واضح ثلاثة الإبعاد على النحو التالي سياسة العمل، مهارة، تنظيم و أداء الدافع التي يسببها. - معالجة الموارد البشرية التحديات قدرة آثار على الموارد الإستراتيجية والمالية الهائلة للسياسة صناع التي تمر بمرحلة إنتقالية والإقتصادات النامية.

م	اسم الباحث	السنة	عنوان البحث	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
٤	Frank yawson ١٣٢	٢٠٠٩	التدريب والتنمية الموارد البشرية في المكوس الجمركية و الوقائية سرفس (مركز دراسات السياسات الأوروبية) في غانا	- معرفة طبيعة التدريب ووضع السياسات من مراكز دراسات السياسات الأوروبية. - معرفة ومستوى وعي السياسى لتنمية والتدريب. - كيفية سياسة التدريب والتطوير.	منهج الوصفي المسحي	موظف كمارك غانا	إستبيان مقابلة شخصية	- إن مركز دراسات السياسات الأوروبية لديها سياسة التنمية والتدريب. - إن سياسة هي الكافية في المحتوى والوعى سياسة تدريب وتطوير وبين وكان المسؤولون CEPS عالية. - التدريب الحالية للممارسات التنمية والعمليات والإجراءات في مركز دراسات السياسات الأوروبية لا تتعارض مع أحكام سياسات وأفضل الممارسات من التدريب والتطوير. - إن مخصصات الميزانية للتدريب ويتمثل التحدى الرئيسى في تنفيذ التدريب والتطوير الوظيفى في مركز دراسات السياسات الأوروبية. - حاجة مركز دراسات السياسات الأوروبية يشكل عامل لضمان تنفيذ مجموعة من التدريب والتطوير سياسة التعزيز المهارات الوظيفية للموظفين لتحسين الإداء. - التدريب والتطوير يساعد في الإس تخدام الأمتل للموارد البشرية. - يساعد في تحسين معنويات من القوة العمل. - يغرس روح الفريق يساعد على تطوير وتحسين الثقافة الصحية في بيئة العمل.

م	أسم الباحث	السنة	عنوان البحث	أهداف البحث	المنهج	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
٥	Hardeep sing ١٣٥	٢٠١٢	التدريب والتنمية أهم المحددات لتحسين الموارد البشرية الإنتاجية.	■ إستكشاف أهمية وفوائد التدريب والتنمية فى تحسين إنتاجية الموارد البشرية. ■ للتحقيق فى حالة الوعى والتدريب والتنمية بين المهنيين والموظفين المختلفة من مختلف المنظمات فى ولاية بنجلب. ■ جعل التوعية الناس حول دور التدري والتطوير فى المؤسسة.	الوصفى المسحى	مدراء وكبار المسؤولين التنفيذين (سيوس) هيئة التدريس بعض المعاهد	الإستبيان مقابلة شخصية	■ التدريب هو عملية تعلم أن تتطوى على إكتساب المعرفة وشحذ المهارات والمفاهيم القواعد أو تغير المواقف والسلوكيات لتحسين أداء الموظفين. ■ التدريب يساعد التنمية فى الإستخدام الأمثل للموارد البشرية. ■ يساعد فى تحسين بناء على نوعية العمل والحياة. ■ يساعد فى تحسين صحة وسلامة المنظمة. صنع القرار الفعال وحل المشكلات. ■ تطوير مهارات القيادة والتحفيز والولاء.

التعليق على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة التى قام الباحث بعرضه العديد من الموضوعات والتى أكدت على التدريب إدارى لتنمية الموارد البشرية والتنمية الإدارية ودوره فى تحقيق أداء الإدارة على مستوى المسؤولين وجدت أن جميع الدراسات السابقة فى مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة تطرق لأهمية وتصميم برامج تدريب إدارى وتنمية إدارية وتحليل للإحتياجات التدريبية وقد استعان الباحث بهذه الدراسات لتحديد خطة وعينة البحث وأسلوب جمع البيانات والأدوات المستخدمة وكذلك المنهج العلمى المستخدم كما أستفاد الباحث من النتائج والتوصيات التى توصلت إليها هذه الدراسات فى تعضيد نتائج البحث الحالى مما يساعد على توضيح نتائجه وتفسيرها.

من حيث الهدف :

التعرف على أهداف تدريب إدارى ودراسة وتحديد أهمية البرامج التدريبى وتدعيم الإحتياجات لتدريب إدارى وتحليل الأهداف وتأثير المتغيرات فى قطاع التعليم العالى على التنمية البشرية ووضع مادة علمية متكاملة فى مجال تنمية الموارد البشرية.

من حيث المنهج :

أكثرية الدراسات إتفقت على إستخدام المنهج الوصفى المسحى بأعتبره المنهج الملائم لهذا النوع من الدراسات

من حيث العينة:

تنوعت العينة تبعا لطبيعة كل الدراسة

من حيث أدوات جمع البيانات:

إستخدم المقابلة الشخصية وتحليل الوثائق والسجلات كأدوات جمع البيانات فيعد الإستبيان والمقابلة الشخصية من أنسب الأدوات التى يمكن الإعتماد عليه فى جميع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية فقد أستفاد الباحث من هذه الدراسات حيث إستخدم الإستبيان والمقابلة الشخصية وتحليل البيانات الشخصية كأداة لجمع البيانات..

من حيث المعالجات الإحصائية:

تم إستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة تبعا لطبيعة الدراسة وطرق متنوعة من النسبة المئوية والوسط الحسابى والانحراف المعيارى ومعالجة كآ وقد أستفاد الباحث من ذلك عند عرضها لإستخدام نوع المعالجات الإحصائية.

من حيث النتائج:

من خلال إستعراض نتائج الدراسات السابقة التى تناولت التدريب والتدريب الإدارى لتنمية الموارد البشرية والتنمية الإدارية والإحتياجات التدريب على مستوى أداء الإدارات لإدارة النشاط الرياضى ورعاية الشباب والأندية الرياضية والكفاءات الكلية للمنظمات والمؤسسات العامة والخاصة، اتضح تدريب وتدريب إدارى مدى الدور الحيوى الذى تقوم به على زيادة قدرة المنظمات فى البقاء والإستمرار وتحقيق أهدافها التنظيمية وأهداف العاملين والمجتمع الذى تعمل من خلاله، وما لها من دور أيضا فى دفع عجلة النمو والتطور الشامل على مختلف المجالات والمستويات، وذلك من منطلق مسئوليتها بإدارة العنصر البشرى الذى يعد أهم موارد وأصول المنظمات، والذى إذا احسن إدارة السياسات الخاصة به من خلال الإستخدام الأفضل والكامل سوف يكون لها أكبر الأثر فى الأداء الأمثل.

كما أكدت نتائج تلك الدراسات على تفعيل نشاط إدارة الموارد البشرية عامة والتدريب خاصة، بحيث تتناسب مع معطيات العصر ومجريات الأمور والإحداث المتغيرة من ظهور العولمة وتحزير كافة المجالات الحياة من التجارة والإقتصاد والرياضة وغيرها من الأمور التى نشأت نتيجة التطورات المذهلة فى كافة فروع العلم والمعرفة بفضل التكنولوجيا المتطورة ووسائل الإتصالات الحديثة والمذهلة. أخيرا يتضح مدى النقص فى تلك الدراسات التى تناولت

تدريب الإدارى لتنمية الموارد البشرية بالإدارات الخاصة والإدارات العامة وخاصة فى المجال التربية الرياضية الامر الذى حفز الباحث على القيام بهذا البحث.

مدى إستفادة الباحث من الدراسات السابقة:

- فى ضوء ما أشارت اليه الدراسات والمرجعية استفادة الباحث ما يلى: -
- تحديد المنهج المستخدم فى الدراسة وكذلك تحديد حجم العينة التى تتناسب الدراسة الحالية.
- تحديد الإطار العام للدراسة الحالية وكذلك الخطوات المتبعة فى إجراءات الدراسة سواء فى النواحي الفنية أو الإدارية.
- التعرف على أنسب الأساليب والمعالجات الإحصائية للإستفادة منها فى الدراسة الحالية.
- الإستفادة من نتائج الدراسات المرجعية فى التعرف على كيفية مناقشة نتائج الدراسة الحالية.