

الفصل الحادي عشر

مشكلات التدريب

- مقدمة.

- أولاً : مشكلات التدريب في المرحلة التمهيدية.
 - ثانياً : مشكلات التدريب في المرحلة التخطيطية.
 - ثالثاً : مشكلات التدريب في المرحلة التنفيذية.
 - رابعاً : مشكلات التدريب في المرحلة التقويمية.
 - خامساً : دراسة ميدانية عن مشكلات التدريب.
- خاتمة.

مشكلات التدريب

مقدمة :

هناك مداخل Approaches عديدة لتطوير التدريب في أي منشأة

نذكر منها :

(١) مدخل رصد مشكلات التدريب كخطوة أولى نحو مواجهة هذه المشكلات بما لا يقلل من عائد التدريب.

(٢) مدخل ترشيد العملية التدريبية.

(٣) مدخل إجراء البحوث والدراسات التي توفر المعلومات المطلوبة في عمليات تخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب.

(٤) مدخل التطوير التنظيمي للمنشأة.

ويستهدف هذا الفصل رصد بعض مشكلات التدريب في الوطن العربي بوصفه أحد المداخل لتطوير البرامج التدريبية، وذلك من منطلق أن التعرف على المشكلات وتحديد ما هو الخطوة الأولى نحو مواجهة هذه المشكلات وعلاجها؛ بما يسمح للتدريب من تحقيق أهدافه دون معوقات، أو بحد أدنى منها. وهذا بلا شك سيزيد من كفاءة وفعالية البرامج التدريبية في أي منشأة.

بل إن رصد هذه المشكلات والتعرف عليها سيساهم بلا شك في تجنب الوقوع فيها أو منع حدوثها في المستقبل، فالوقاية خير من العلاج.

هذا وهناك وجهات نظر عديدة في تصنيف مشكلات التدريب نذكر منها:

١. تحديد مشكلات التدريب حسب مراحل العملية التدريبية (وهذه الطريقة التي استخدمت في هذا الفصل).

٢. تحديد مشكلات التدريب حسب مصدرها، مثل :

- مشكلات التدريب الناجمة من البرنامج التدريبي.
 - مشكلات التدريب الناجمة من المدرب.
 - مشكلات التدريب الناجمة من المتدرب.
 - مشكلات التدريب الناجمة من مكان التدريب.
٣. تحديد مشكلات التدريب حسب نوع البيئة، مثل :

- مشكلات البيئة الخارجية.
- مشكلات البيئة الداخلية.

هذا وسيتم في هذا الفصل تحديد مشكلات التدريب في كل مرحلة من مراحله كالتالي :

فالتدريب يمر بمراحل مترابطة يمكن تلخيصها في الآتي :

١. المرحلة التمهيدية.
٢. المرحلة التخطيطية.
٣. المرحلة التنفيذية.

٤. المرحلة التقييمية.

ثم عرض المؤلف لإحدى الدراسات الميدانية والتي تدور حول مشكلات التدريب والحلول المقترحة لها من وجهة نظر عينة من المدربين.

ثم ينتهي الفصل بخاتمة تؤكد ضرورة وأهمية رصد مشكلات التدريب كخطوة رئيسية نحو مواجهة هذه المشكلات وكمدخل لتطوير التدريب وزيادة العائد منه.

أولاً : مشكلات التدريب في المرحلة التمهيدية:

يواجه التدريب بمشكلات عديدة في المرحلة التمهيدية له نذكر منها:

١. مشكلة ضعف الوعي التدريبي: فكثير من أفراد المجتمع سواء كانوا قادة أو تابعين يفتقرون إلى الوعي التدريبي، والإيمان بأهمية التدريب ودوره الرئيسي في رفع الأداء وتحسين وزيادة الإنتاجية والإسهام في التنمية.

فعلى سبيل المثال هناك كثير من المسؤولين لا يؤمنون بأهمية وجدوى التدريب، وبالتالي يسيطر على جهودهم في التدريب عدم الجدية مثل ترشيح عدد من العاملين إلى برامج لا تمت إلى طبيعة عملهم بصلة أو اختيار لا تفي بالحاجة التدريبية للموظف.

٢. مشكلة الهيكل التنظيمي: ففي كثير من المنشآت نجد أن التدريب يخصص له قسم صغير ملحق بإحدى الإدارات. وفي بعض الأحيان يخصص

للتدريب إدارة صغيرة لا تأخذ مكانها المناسب في الهيكل أو الهرم التنظيمي للمنشأة.

٣- مشكلة العاملين بالتدريب: وهذا القسم أو الإدارة غالباً ما يكون عدد العاملين فيه محدوداً جداً، أو لا تتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع وظيفة التدريب. ويمكن أن تقول أن هناك عجزاً واضحاً في أخصائيي التدريب المتمكنين من إدارته إدارة علمية سليمة وعن اقتناع تام.

٤- عدم وجود نظم سليمة للكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية Training Needs وحصرها وتصنيفها الأمر الذي يؤثر في كفاءة وواقعية الخطط التدريبية.

٥- عدم انفتاح إدارة التدريب على باقي قطاعات المنظمة. مما يجعل مهمة التخطيط للتدريب مهمة صعبة لعدم وضوح الرؤية والأهداف والمستهدفين ومستوياتهم.

ثانياً : مشكلات التدريب في المرحلة التخطيطية :

يمكن تحديد بعض مشكلات التدريب في المرحلة التخطيطية في الآتي:

(١) عدم وجود خطط للأفراد:

في كثير من المنظمات نجد عدم وجود خطط واضحة ومفصلة

ومستقبلية للأفراد تبين المسار الوظيفي لأفراد المنظمة. إن معظم إدارات الأفراد للأسف ينحصر عملها في الأعمال المكتبية وبالاحتفاظ بسجلات

الخدمة للعاملين وما توقع عليهم من جزاءات أو ما حصلوا عليه من إجازات.. دون أن تقوم بأهم جزء من عملها الأساسي، ألا وهو وضع خطة طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى للقوى العاملة، الأمر الذي يجعل التدريب عشوائياً ولا يستند إلى خطة للأفراد واضحة المعالم تراعي جميع الحركات الوظيفية المنتظر حدوثها حتى يواكب التدريب عملية تكوين وتنمية الأفراد الذين تشملهم هذه الحركات الوظيفية.

(٢) عدم الربط بين تخطيط الأفراد وتخطيط التدريب:

إذ من المعروف علمياً أن خطة التدريب إنما تخدم خطة الأفراد وتساعد على تحقيق أهدافها.

(٣) مشكلة المعلومات:

إن التخطيط السليم يركز بشكل كبير على المعلومات الجيدة Good Information ، ومن صفاتها : أن تكون كافية Sufficient ودقيقة Accurate وحديثة Up to date والمثل الإنجليزي يقول المعلومات قوة . Information is Power

وتخطيط التدريب غالباً ما يواجه بمشكلة نقص المعلومات أو عدم وضوحها أو قدمها بل أحياناً تناقضها. فعلى سبيل المثال لا توجد في كثير من المنشآت بطاقة تدريبية مستوفاة لكل فرد يدون فيها كل ما يتلقاه هذا الفرد من تدريب. أيضاً في كثير من إدارات التدريب لا نجد سجلاتها كاملة

مثل: سجل القوى العاملة وسجل الاحتياجات التدريبية وسجل المدربين وسجل الأماكن التدريبية.

(٤) مشكلة الأولويات:

تحديد الأولويات معناه تحديد درجة الأسبقية أو الأفضلية المبنية على درجة الأهمية لبرنامج تدريبي على برنامج تدريبي آخر لمقابلة الاحتياجات التدريبية الملحة.

وترجع أهمية الأولويات إلى أن الموارد Resources غالباً تتصف بخاصية الندرة Scarcity وأنها دائماً أقل من الحاجات Needs. وهذا يتطلب ترتيب الحاجات التدريبية والأكثر أهمية والملحة في أول القائمة للبدء بها أولاً، ثم يليها الحاجات الأقل أهمية وهكذا..

بكلمات أخرى إن الموارد المتاحة لإدارات التدريب سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية لا تسمح غالباً بتنفيذ جميع البرامج التدريبية المطلوبة، وهذا يتطلب معه إدراج البرامج ذات الأسبقية الأولى في الخطة يليها البرامج ذات الأسبقية الثانية وهكذا.. تم تأجيل الباقي لأعوام مقبلة.

هذا ويستخدم في عملية تحديد الأولويات البحوث والمقاييس العلمية والاستعانة بآراء الخبراء سواء داخل المنشأة أم خارجها. بل يتعين على قيادة المنشأة أن تحدد لإدارة التدريب توجهاتها بالنسبة إلى أولويات التدريب.

إن عملية تحديد الأولويات ليست بالعملية السهلة وإنما هي عملية معقدة وتحتاج إلى صبر وخبرة بجانب الأسلوب العلمي.

ومن المشكلات التي تواجهها إدارات التدريب في هذه العملية صعوبة ترتيب الاحتياجات التدريبية في شكل سلم للأولويات نظراً إلى عدة أسباب منها مشكلة المعلومات، نقص مهارات التخطيط لدى إدارة التدريب عدم إجراء البحوث والدراسات العلمية المرتبطة بالموضوع، عدم توفر المقاييس العلمية المرتبطة.

(٥) مشكلة ميزانية التدريب: فغالباً ما نجد ميزانيات التدريب ضعيفة أو قليلة لا تفي بتحقيق البرامج التدريبية المطلوبة بكفاءة وفعالية.

ثالثاً : مشكلات التدريب في المرحلة التنفيذية:

بعد الانتهاء من تخطيط التدريب، فإنه يجب أن يتم ترجمة هذا التخطيط إلى واقع تنفيذي لتحقيق الأهداف الموضوعة للتدريب. هذا ويواجه تنفيذ البرامج التدريبية في كثير من المنظمات مشكلات عديدة نذكر منها :

١. نقص المنشآت التدريبية:

سواء على المستوى القومي أم على مستوى المنشأة. وفي كثير من المنشآت عندما يتوفر لديها بعض المنشآت التدريبية نجدها إما ضعيفة التجهيز أو ينقصها الصيانة أو تعاني من عجز في المعينات السمعية البصرية Audio Visual سواء التقليدية أم الحديثة أو تفتقر إلى المكتبات الغنية بالمراجع العملية والمجلات والنشرات والأفلام.

٢. نقص المدربين:

تعاني كثير من المنشآت من العجز الكبير في المدربين Trainers

الأكفاء من مختلف التخصصات ومختلف المستويات، وهذا بالطبع يدفع إدارات التدريب إلى الاعتماد على التدريب الخارجي الذي تقدمه مراكز ومؤسسات تدريبية متخصصة خارجية، وهذا بلا شك ذو تكلفة عالية.

٣. تعارض مواعيد البرامج التدريبية مع ظروف العمل:

في بعض إدارات المنشأة وذلك عند قيامها على سبيل المثال بأعمال الصيانة السنوية أو الجرد السنوي أو إعداد الميزانية أو الحساب الختامي.

٤. عدم توفر المعينات السمعية أو تعطّلها:

مثل جهاز التليفزيون أو الفيديو أو الفانوس السحري Overhead Projector مما يؤثر سلباً في تنفيذ بعض الأنشطة التدريبية الهامة في البرنامج.

٥. كثرة عدد المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد:

وهذه المشكلة تؤدي إلى صعوبة توصيل الرسالة التدريبية للمتدربين، وإلى صعوبة تحقيق التفاعل المتبادل وبكمية مناسبة بين المدرب وكل المتدربين Trainees.

أيضاً هذه المشكلة كما يذكر J.K. Murnighan ستقتل بلا شك من فعالية التدريب، ولا تسمح لكل المتدربين بالمشاركة الفعلية، وقد تؤدي إلى ظهور مجموعات فرعية متناقضة داخل نفس المجموعة.

٦. غلبة الطابع النظري على كثير من البرامج التدريبية:

إن غلبة الطابع النظري في التدريب هو نتيجة منطقية للمناخ التدريبي المتمثل غالباً في الآتي:

- (أ) عدم الإعداد الجيد للبرامج التدريبية.
 - (ب) الاختيار غير الموضوعي أحياناً للمدربين في بعض البرامج التدريبية.
 - (ج) عدم الاهتمام بتقييم المدربين بواسطة المتدربين.
 - (د) عدم إعطاء الوقت الكافي للمدربين قبل بداية البرامج التدريبية لأن يعدوا أنفسهم، بل قد يتصلون به هاتفياً لإخباره بأنه سوف يشارك في أحد البرامج التدريبية التي سوف تعقد بعد يوم أو يومين.
٧. اعتماد كثير من المدربين على الأساليب التقليدية:

مثل المحاضرة والسمنار والندوة ... مع استخدام محدود أو نادر للأساليب التدريبية الحديثة مثل: سلة القرارات، تدريب الحساسية، لعب الأدوار، الزيارات الميدانية، دراسة الحالات العملية، أساليب تنمية الفكر الابتكاري، عرض الأفلام العلمية المتعلقة ببرامج التدريب.

رابعاً: مشكلات التدريب في المرحلة التقييمية:

يمكن أن نقول أن الهدف الرئيسي من تقويم التدريب هو جمع المعلومات والبيانات اللازمة لدعم وتنمية وتطوير ورقابة النشاط التدريبي؛ عملاً على زيادة كفاءة وفعالية عمليات ومراحل ونتائج التدريب.

ومن أهم مشكلات التدريب في المرحلة التقييمية:

- ١- صعوبة اختيار معايير التقويم المناسبة، خصوصاً وأن نتائج التدريب لا تظهر مباشرة وفور انتهاء التدريب. كما أن التدريب وحده قد لا يكون هو المساعد في تحسين عمل المتدرب، فقد يرافق التدريب بعض التحسينات في داخل المنظمة قد تنعكس إيجابياً على أداء الموظف.
٢. غالباً هناك عدم تكامل بين التقويم والتدريب. فالبرنامج التدريبي لا يرافقه تصميم للتقويم وإنما تستخدم نماذج تقويم نمطية وبالتالي لا يعكس التقويم الحقائق المطلوبة.
- بمعنى آخر فالبرنامج لا يتضمن أدوات لتقييمه، أو يتضمن أدوات غير قياسية أو غير دقيقة، أو يتم استخدام أداة واحدة فقط في عملية التقويم.
٣. عدم تخصيص الوقت الكافي لتقويم البرامج التدريبية.
٤. عدم تخصيص خبراء لهذه العملية.
٥. عدم الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية قبل بدء البرنامج التدريبي.
- ٦- عدم الدقة في تحديد تفاصيل مناسبة للبرنامج، واتجاه المواد نحو العمومية والتكرار.
- ٧- قصور تصميم البرنامج وعدم تعبيره عن الاحتياجات التدريبية المطلوب تحقيقها.
- ٨- عدم موضوعية المتدربين عند إعطاء تقديرات لتقييم عناصر ووحدات البرنامج.

٩- الوقوع تحت تأثير شهرة المدرب، بغض النظر عن التقييم الموضوعي للأداء.

١٠. التفسير غير الصحيح لنتائج التقييم.

١١- عدم مسك سجلات للمتابعة وتقييم البرامج أو إعطاءها الاهتمام غير الكافي.

خامساً : دراسة ميدانية عن مشكلات التدريب:

والآتي عرض سريع لإحدى الدراسات الميدانية التي أجراها المؤلف على عينة من المدربين (ن = ٣٦) في جمهورية مصر العربية^(١) والتي يمكن الاستفادة منها في موضوع الفصل الحالي من خلال عرض الجداول الثلاثة التالية :

يتضح من الجدول رقم (١٠) أهم العوامل المعوقة لبرامج التدريب أثناء الخدمة في مصر من وجهة نظر المدربين.

هذا ولقد ذكر المدربون في عينة البحث بشكل جمعي عدد ثمانية معوقات تقلل من كفاءة وفاعلية برامج التدريب وبقسمة مجموع الاستجابات ÷ حجم العينة (١٨٧ ÷ ٣٦ = ٥.٢ استجابة) وجد أن كل مدرب في المتوسط ذكر ذكر تقريباً خمسة معوقات تقلل من عائد التدريب أثناء الخدمة. هذا ولقد

(١) أخذت عينة غير عشوائية من المدربين في مراكز التدريب المختلفة مسواء كانت حكومية أو خاصة في جمهورية مصر العربية.

ذكرت نسبة ٨٨.٩% من المدربين أن عدم إعطاء الأهمية المناسبة لبرامج التدريب هي أول المعوقات، وذلك قد يرجع إلى النظرة التقليدية التي تقلل من أهمية التدريب وباعتباره شيئاً غير ضروري أو أنه خدمة استهلاكية وليس نشاط استثماري.

جدول رقم (١٠)

أهم العوامل المعوقة لبرامج التدريب أثناء الخدمة في مصر
من وجهة نظر المدربين

أهم العوامل المعوقة	ك	%
١. عدم إعطاء الأهمية المناسبة لبرامج التدريب	٣٢	٨٨.٩
٢. ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لبرامج التدريب	٣١	٨٦.١
٣. كثرة عدد المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد	٢٥	٦٩.٤
٤. عدم توفر التجانس بين المتدربين في البرامج التدريب الواحد	٢٣	٦٣.٩
٥. قلة الوقت المخصص لأغلب البرامج التدريبية	٢٠	٥٥.٦
٦. عدم توفر مساعدات التدريب في كثير من البرامج التدريبية	٢٠	٥٥.٦
٧. غلبة الطابع النظري على كثير من البرامج التدريبية	١٩	٥٢.٨
٨. عدم استخدام الأساليب التدريبية الحديثة	١٧	٤٧.٢
مجموع الاستجابات	١٨٧	.

وهذه النظرة تؤدي بالضرورة إلى النتيجة التالية التي ذكرها نسبة ٨٦.١% من المدربين والمتمثلة في ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لبرامج التدريب أثناء الخدمة. وذلك المعوق المرتبط بما ذكره نسبة ٥٥.٦%

من المدربين الخاص بعدم توفر مساعدات التدريب من نماذج ومادة علمية وأجهزة التليفزيون والفيديو والسينما والفانوس السحري.

تلك المساعدات التي تجعل التدريب أسهل وجذاباً، ويقدم بصورة شيقة ومؤثرة. أيضاً ذكرت نسبة ٦٩.٤% من المدربين أن كثرة عدد المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد يمثل أحد المعوقات، وذلك قد يرجع إلى صعوبة تحقيق التفاعل المتبادل بكمية مناسبة بين المدرب وكل المتدربين.

إن عدم توافر التجانس بين المتدربين في البرنامج التدريبي كأحد المعوقات التي ذكرها ٦٣.٩% من المدربين يؤدي في كثير من الأحيان نتيجة اختلاف العمر ومستوى التعليم والتفكير والقدرات.. بين المتدربين إلى قلة التشابه والتجانس والتماسك بين أعضاء جماعة المتدربين، مما يصعب المهمة على المدرب والنتيجة الطبيعية لهذا الموقف هو أن بعض المتدربين سوف يستفيدون من البرنامج التدريبي، بينما البعض الآخر لا يحصل على الاستفادة المطلوبة.

نسبة ٥٥.٦% من المدربين أشارت إلى قلة الوقت المخصص لأغلب البرامج التدريبية كأحد المعوقات الرئيسية، وهذا يتمثل في أن موضوع أو موضوعات التدريب تحتاج على سبيل المثال لعدد معين من ساعات وأيام التدريب، إلا أن المتدربين يحصلون على عدد ساعات وأيام أقل من المطلوب والمناسب. وهذا يمثل مشكلة للمدربين لاضطرارهم لضغط محتوى البرنامج التدريبي،

والاستعراض السريع لبعض موضوعات التدريب والتي تحتاج لوقت أطول لتوصيلها.

وبالمثل فإن هذا أيضاً يمثل مشكلة للمتدربين لعدم حصولهم على الوقت الكافي لتحقيق الاستفادة المرجوة من التدريب الذي يحصلون عليه نسبة ٥٢.٨% من المدربين ذكروا أن غلبة الطابع النظري على كثير من البرامج التدريبية هو أحد المعوقات التي تقلل عائد التدريب، ولعل ذلك المعوق يرجع إلى عدة عوامل نذكر منها: المعوقات ١، ٢، ٣، ٥، ٦، ٨. أيضاً غلبة الطابع النظري هو نتيجة منطقية للمناخ التدريبي المتمثل في الآتي:

١. عدم الإعداد الجيد للبرامج التدريبية.
 ٢. الاختيار غير الموضوعي أحياناً لمدربين في بعض البرامج التدريبية.
 ٣. عدم الاهتمام بتقييم المدربين بواسطة المتدربين.
 ٤. عدم إعطاء الوقت الكافي للمدربين قبل بداية البرامج التدريبية لأن يعدو أنفسهم، بل قد يتصلون به هاتفياً لإخباره بأنه سوف يشارك في أحد البرامج التدريبية التي سوف تعقد بعد يوم أو أكثر.
- أخيراً ذكرت نسبة ٤٧.٢% من المدربين بأن أحد معوقات البرامج التدريبية عدم استخدام الأساليب التدريبية الحديثة (مثل: لعب الأدوار، التمثيل الدرامي، الزيارات الميدانية، دراسة الحالات، أساليب تنمية التفكير الابتكاري...) واعتماد كثير من المدربين على الأساليب التقليدية مثل: المحاضرة، السمينار، جماعات المناقشة الصغيرة.

تعليق أخير على هذه المعوقات، هو أن التعرف عليها هو أول خطوة في عملية مواجهتها والعمل على تلafiها في المستقبل أو حتى تقليل التأثير السلبي لها، بما يساهم في زيادة نسبة نجاح التدريب وتعظيم العائد منه، بما يعود بالنفع على المنشأة والعاملين.

جدول رقم (١١)

أهم مبادئ نجاح التدريب وتعظيم العائد منه من وجهة نظر المدربين

أهم مبادئ نجاح التدريب	ك	%
١. الإعداد الجيد للبرامج	٣٥	٩٧.٢
٢. الديمقراطية والمشاركة	٣٠	٨٣.٣
٣. توالي الخبرات	٢٩	٨٠.٦
٤. الاستمرارية	٢٣	٦٣.٩
٥. تنمية روح المبادرة	٢٢	٦١.١
٦. تنمية روح الإبداع	٢٠	٥٥.٦
٧. التوقيتات المناسبة	١٨	٥٠.٠٠
مجموع الاستجابات	١٧٧	.

يتضح من الجدول رقم (١١) أهم مبادئ نجاح التدريب بكافة أنواعه سواء التدريب الميداني أو العملي قبل التخرج أو تدريب بدء الخدمة أو تدريب أثناء الخدمة، وذلك من وجهة نظر المدربين في عينة البحث. ويتضح من هذه المبادئ أنها تمثل مبادئ النجاح لأي عمل أو برنامج أو مشروع في أي مجال من مجالات الحياة. ولقد تم شرح معظم هذه المبادئ في الجزء النظري في هذه الدراسة.

وهذا ولقد ذكر المدربون في عينة البحث بشكل جمعي عدد سبعة مبادئ. وبقسمة مجموع الاستجابات ÷ حجم العينة ($177 \div 36 = 4.9$ استجابة) وجد أن كل مدرب في المتوسط ذكر تقريباً خمسة مبادئ هامة لإنجاح أي برنامج تدريبي وتعظيم العائد منه.

جدول رقم (١٢)

أهم العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب أثناء الخدمة

العوامل المعظمة	ك	%
١. تطبيق ومراعاة مبادئ نجاح التدريب	٣٦	١٠٠.٠٠
٢. توفير الاعتمادات المالية المناسبة	٣٢	٨٨.٩
٣. مناسبة موضوعات برامج التدريب لطبيعة التحولات الاجتماعية التي تحدث في مصر في الوقت الحالي	٣٠	٨٣.٣
٤. تغليب الطابع العلمي والميداني	٢٥	٦٩.٤
٥. المدرب الجيد والمناسب	٢٤	٦٦.٧
٦. توفير مساعدات التدريب المطلوبة	٢٣	٦٣.٩
٧. استخدام الأساليب التدريبية الحديثة	٢٢	٦١.١
٨. مراعاة التجانس النسبي بين المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد.	٢٢	٦١.١
٩. زيادة مكافآت التدريب للمدربين	٢٠	٥٥.٦
مجموع الاستجابات	٢٣٤	.

يتضح من الجدول رقم (١٢) أهم العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب أثناء الخدمة. هذا ولقد ذكر المدربون في عينة البحث بشكل جمعي عدد تسعة عوامل تزيد من عائد برامج التدريب وبقسمة مجموعة الاستجابات ÷ حجم العينة ($234 \div 36 = 6.5$ استجابة). وجد أن كل

مدرب في المتوسط ذكر تقريباً سبعة عوامل تساهم في تعظيم عائد التدريب أثناء الخدمة للأخصائيين الاجتماعيين.

هذا ولقد ذكر جميع المدربين في عينة البحث (بنسبة ١٠٠%) أن تطبيق ومراعاة مبادئ نجاح التدريب التي ذكروها في جدول رقم (١٢) هي أول العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب.

ولقد ذكرت نسبة ٨٨.٩% من المدربين أهمية توفير الاعتمادات المالية المناسبة لبرامج التدريب، حيث أن وجود هذه الاعتمادات بالشكل المناسب والكافي سوف يساهم في تحقيق الآتي على سبيل المثال:

- توفير مساعدات التدريب ووسائل الإيضاح المطلوبة.
- زيادة مكافآت التدريب للمدربين (والتي ذكرها نسبة ٥٥.٦% من المدربين كأحد العوامل التي تعظم عائد التدريب).
- إعطاء الوقت الكافي لكل البرامج التدريبية.

إن مرونة برامج التدريب ومسايرتها للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تحدث في مصر في الوقت الحالي، يجعل هذه البرامج مناسبة لظروف المجتمع ومتطلبات المرحلة التي يعيش فيها. لا أن يكون التدريب في وادي وظروف ومشكلات المجتمع في وادي آخر. وهذا ما أكدته نسبة ٨٣.٣% من المدربين.

ذكرت نسبة ٦٩.٤% من المدربين أن تغليب الطابع العملي والميداني يعتبر من العوامل الرئيسية لتعظيم عائد التدريب. ولعل ما دفعهم إلى القول

بذلك هو ما ذكره في جدول رقم (١٠) عن غلبة الطابع النظري على كثير من البرامج التدريبية كأحد المعوقات الرئيسية لهذه البرامج. إن تحقيق التوازن بين الجانب النظري والجانب العملي والميداني شئ هام في نجاح التدريب.

إن المتدرب جاء البرنامج التدريبي منتظراً الكثير ويرغب في اكتساب المهارات، وتحسين قدراته، وأن يمارس بنفسه بعض السلوك المهني المطلوب تعلمه تحت إشراف المدرب. إن المدرب يجب أن ينظر لنفسه على أنه ميسر ومنشط وليس مدرباً يقف عادة في مقدمة الفصل ويلقي على المتدربين (كطلاب) المعلومات النظرية المطلوب منهم حفظها. وهذا الأسلوب يمكن استخدامه مع التلاميذ والصغار ولكن أسلوب المحاضرة يمكن أن يكون غير فعال أو مؤثر مع الكبار، خاصة إذا كان الهدف من البرنامج هو تعلم مهارات وتنمية قدرات المتدربين باستخدام أسلوب العمل الجماعي.

بمعنى أن يعمل المدرب عن البعد عن أسلوب المحاضرة بقدر الإمكان، واختيار الأساليب المشوقة الأخرى التي يشارك فيها المتدرب بقسط وافر وعند الاضطرار إلى استخدام الأسلوب المباشر والنظري، فعلى المدرب أن يستخدم الوسائل البصرية في مهمته.

ذكرت نسبة ٦٦.٧% من المدربين أهمية وجود المدرب الجيد والمناسب كأحد العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب. ولعل وجود هذه النوعية من المدربين يساهم في تقليل التأثير السلبي للعديد من المعوقات التي تقلل من كفاءة وفاعلية برامج التدريب مثل:

- كثرة عدد المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد.
 - عدم توفر التجانس بين المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد.
 - عدم توفر مساعدات التدريب في كثير من البرامج التدريبية.
 - غلبة الطابع النظري على كثير من البرامج التدريبية.
 - عدم استجابة الأساليب التدريبية الحديثة.
- إن وجود المدرب الجيد والمناسب بلا شك سوف يساعد في تعظيم عائد التدريب. والنواحي التالية يمكن للمدرب مراعاتها إذا أراد أن يعظم من عائد التدريب الذي يقدمه :
- مراعاة الفروق بين المتدربين.
 - التعامل مع المتدربين باحترام ومساواة وصدق وود.
 - حث المتدربين على المساهمة في المناقشات وإبداء وجهات نظرهم.
 - بث روح الصداقة والزمالة والتقريب بين المتدربين، خاصة في فترات الراحة، باعتبار أن التدريب نظام جماعي.
 - الدعوة إلى التفاؤل والإيمان بأن غداً يوم جديد وعشنا الاستعداد له، والتطلع الدائم إلى المستقبل بأعمالنا وليس بانتقاء الحاضر فقط، وفي ذلك إشاعة لروح الأمل.
 - السماح المحدود بالدعابة التي تشيع روح المرح وتجدد نشاط المتدربين داخل القاعة.

- تشجيع المتدربين على طرح مشاكل العمل أو الممارسة وكيفية التغلب عليها.
- أن تكون المادة التدريبية وثيقة الصلة بعمل المتدرب، وسوف تساعده على رفع مستوى أدائه الوظيفي.
- التوقف عند النقاط الحاكمة في موضوعات التدريب والتأكيد عليها، إما بالإعادة والتلخيص، أو باستخدام أسئلة تؤكد على ما يجب معرفته ودعوة المتدربين كذلك إلى التعقيب والتعليق وإثبات ذواتهم داخل القاعة التدريبية.

ذكرت نسبة ٦٣.٩% من المدربين أهمية توفير مساعدات التدريب المطلوبة. وذلك يرجع إلى أن هذه المساعدات تمثل عاملاً معاوناً على جاذبية التدريب واستفادة المتدربين منه. والفكرة العامة في استخدام هذه المساعدات هي إعطاء المتدرب فرصة استخدام حواسه المتاحة بالكامل (السمع والبصر والوجدان) في استيعاب التدريب، مما يساعد المدرب على نقل المعلومات والخبرات إلى المتدربين بسهولة ووضوح بشكل مشوق. مما يساعد على تركيز انتباه المتدربين، ولعل ما قاله الفلاسفة قديماً "رب صورة خير من ألف كتاب" أصدق تعبير عن أهمية مساعدات التدريب في مساعدة التدريب في مساعدة المرسل على نقل أفكاره ومعلوماته للآخرين مع ضمان عدم سوء الفهم أو تشويه المعنى.

أيضاً أشارت نسبة ٦١.١% من المدربين إلى أهمية ضرورة استخدام الأساليب التدريبية الحديثة مثل : لعب الأدوار، الزيارات الميدانية، دراسة الحالات العملية، أساليب تنمية التفكير الابتكاري، ويؤكد المؤلف على أهمية استخدام الأساليب التالية في تنمية التفكير الابتكاري لدى المتدربين:

١. التفكير أو العصف الذهني Brainstorming.

٢- الطلاقة الفكرية مع تأجيل الحكم Fluency Thinking with Postponing Judgment .

٣. طريقة المترابطات أو إرسال الخواطر Synectics.

٤. الدراما الخلاقة أو التمثيل التلقائي Creative Drama .

أخيراً لقد ذكرت نسبة ٦١.١% من المدربين ضرورة مراعاة التجانس النسبي بين المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد، لما لذلك من أهمية في تألف المتدربين سريعاً، وإتاحة الفرصة متساوية بينهم في المشاركة في المناقشات، وإلى تسهيل مهمة المدرب في التعامل مع متدربين متقاربين المستوى التعليمي والمهني وفي القدرات والاتجاهات.

خاتمة :

وفقاً لما تقدم وسبق عرضه نجد أن موضوع التدريب يحتل أهمية بالغة، ولذلك فإن الاهتمام به وتطويره يعدّ واحداً من أهم الموضوعات سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.

ومن ملامح هذا الاهتمام الجهود التي يجب أن تبذل لرصد وتحديد مشكلات التدريب كإحدى مداخل تطوير العملية التدريبية وزيادة العائد منها.

إن أهمية التشخيص العلمي لهذه المشكلات ضرورة ملحة، وذلك باستخدام المنهج العلمي والاستعانة بعدة أدوات في هذه العملية ومنها: الملاحظة والمقابلات والمقاييس والاستبيانات وإجراء الدراسات الميدانية.

وبالتالي فإن معرفة مشكلات التدريب وتشخيصها وتحليلها تعد من الاتجاهات التي يجب الاهتمام بها؟ ولقد حاولنا في هذا البحث الاهتمام بذلك، على أن تكون لتلك الدراسة أبعاداً أخرى للتحليل والتقييم المستمر لهذا الموضوع الحيوي والهام.