



جامعة بونعامة الجيلالي خميس مليانة  
UNIVERSITY DJILALI BOUNAAMA KHEMIS-MILIANA.



كلية الحقوق والعلوم السياسية  
FACULTY OF LAW AND POLITICAL SCIENCE  
قسم العلوم السياسية  
DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE

محاضرات لسنة : أولى ماستر

تخصص : الإدارة المحلية

# محاضرات مقياس : تنمية الموارد البشرية

مسؤول المقياس : رتيمي

السنة الجامعية 2020 – 2021

# محاضرة 7 : التدريب الإداري

مقدمة :

أصبح التدريب ضرورة ملحة لعملية التنمية الشاملة ، سواء في القطاع الخاص او العام و خاصة عند نهاية القرن العشرين التي افرزت ثورة ادارية ، اتجهت نحو تغيير الاسلوب الاداري التقليدي ، و اصبح التركيز على الفرد الكفاء القادر على التعامل مع التغيرات و المستجدات و التطورات . و يهدف التدريب الى تزويد المتدربين بالمعلومات و المهارات و الاساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة اعمالهم الموكلة لهم و تحسين و تطوير مهاراتهم ، و تغيير سلوكهم و رفع مستوى الاداء و الانتاجية .

## 1 - ماهية التدريب الاداري :

يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر اعداد الاطارات البشرية و تطوير كفاءاتهم ، و لذا فإن العديد من الباحثين و المفكرين و الاختصاصيين عرفوه على حسب وجهات نظرهم ، و هذا التباين و التنوع لم يغير من مفهوم الحقيقي للتدريب و انما من النواحي الشكلية و عليه يعرف التدريب

- التدريب الاداري : هو عملية تصميم لمساعدة الافراد العاملين على اكتساب المعرفة و المهارات و الاتجاهات الضرورية لتطوير ادائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها

- و يعرفه التدريب الاداري : عبارة عن مجهودات لها اهداف محددة تبذلها المنظمة بغرض تزويد الموظف بمعلومات او معارف ، و التي بدورها تكسبه مهارة في اداء العمل بما يعود بالنفع عليها من خلال رفع كفاءة ادائه ، و بما يعود على المتدرب نفسه جانب وظيفي يكون سلما لبلوغ وظائف اعلى في المستقبل .

التدريب يزود الموظف بالكفاءة المطلوبة و مواكبة التطورات و يحسن من سلوكه ، و مما يعزز ولائه للمنظمة كما يعزز ادراكه بان المنظمة تضمن له الصعود في السلم الوظيفي فيما يخص الترقية .

– و عندما نتحدث عن التدريب يجب النظر اليه كذلك على انه اسلوب علاجي يقدم للمدراء ليتجاوز مشكلة ما او لا تقان مهارة لا يجيدونها ، و انه بواسطة هذا البرنامج التدريبي يمكنهم من تجاوز المشاكل و التكييف مع العمل بصورة افضل ، بل يجب النظر اليه كذلك كعملية تطوير معارف و مهارات المدراء الجيدين و ذلك من اجل اعدادهم لمستويات ادارية عليا .

– و يرى البعض ان التدريب الاداري انتشر على نحو واسع خلال العقدين الاخيرين ، فالدول الغنية تبحث دوما عن طرق اكثر فاعلية لتطوير مهارات البشرية ، مما يجعلها مواكبة لتغيرات الاجتماعية و التقنية السريعة فيما تحاول الدول النامية تطوير بنية تحتية منظمة تسمح بالنمو و التطور الاقتصادي .

– و يرى بعض الكتاب ان الادارة الفعالة ينبغي ان تركز على ثلاث مهارات اساسية :

❖ المهارات الفنية : التي تشمل قدرات الشخص على استخدام معطيات

التكنولوجيا الحديثة لاداء المهام التنظيمية

❖ قدرات و مهارات الاداء : حيث يرتبط بالمهارات الانسانية بكيفية اداء العمل و

التعامل مع الافراد

❖ تنمية القدرة على فهم التعقيدات في المنظمة و تتعلق بالمهارات الفكرية

## 2- أهداف التدريب الاداري :

و يتضح مما التعاريف السابقة لمفاهيم التدريب الاداري يهدف بصفة عامة :

1. رفع مستوى الانتاجية و تحسينه من الناحيتين الكمية و النوعية

2. تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل .

3. تخفيض تكاليف العمل و المحافظة على الاجهزة و صيانتها .

4. زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .

5. تنمية شعور الموظف بالانتماء للمنظمة .

6. التكيف للمتغيرات التقنية في مجال الادارة ، حتى تحافظ المنظمة على مستوى الاداء يحقق رضا

المستفيدين من خدماتها .

7. استخدام التدريب كاسلوب من اساليب التحفيز و الترقية

8- تخفيف العبء على المشرفين: حيث يستغرق الإشراف و المتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين أقل وقتا مقارنة مع غير المتدربين، كما تقل الحاجة إلى الإشراف عن قرب نظرا لعامل الثقة في مهارات قدرات المتدربين المكتسبة.<sup>(9)</sup>

9 - تعزيز مرونة التنظيم وإستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة و المهارة لدى الأفراد.

10- العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال إكتشاف الكفاءات.

الأهداف الإجرائية: ويمكن توضيحها في الآتي:

- الإستخدام الأمثل للموارد بإستغلال المهارات المكتسبة.

- التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة و متطلبات الوظيفة، وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي.

- الإلتزام بالميزانية المقررة.

الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية في:

- زيادة الكفاية الإنتاجية، حيث يساهم التدريب من خلال زيادة مهارة الفرد في رفع الإنتاج وانخفاض التكاليف أي زيادة الكفاية الإنتاجية.

- زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح .

- إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة و تمكّنها المستمر من استعادة التوازن ومواصلة التقدم.

الأهداف الفنية: ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج. ومن أهم هذه الأهداف نجد:

1- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

2- التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكوّن يكون أقدر على إستخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

3- يساهم في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.

فالتدريب قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر إرتباطاً بها، وأكثر إيماناً بسلوكها وسياستها و أهدافها.

ب- أهداف خاصة بالأفراد: وتتمثل فيمايلي:

- تحسين مستوى الأداء: وهذا بالنسبة للعاملين الجدد اللذين يحتاجون إلى تدريب على كيفية إنجاز لأعمال بكفاءة وبالنسبة للقدامى وذوي الخبرة من خلال التنمية الإدارية.

- تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد ، كما أن التدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث نتيجة استيعاب العامل لطبيعة العمل و بذلك يعتبر التدريب صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية، قواعد علمية وإرشادات عملية.

- معالجة مشاكل العمل: يساهم التدريب في تخفيض معدلات التغيب والشكاوي و التظلمات.

- النمو و الإرتقاء الشخصي: تمثل هذه الأهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب و ترتبط بمشاعر الثقة بالذات ، والشعور بالكفاءة الذاتية ، وتحسين صورة الذات .

- تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين: برفع كفاءتهم من خلال التدريب التي تضمن لهم فرص أفضل للكسب و شعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.

- رفع معنويات الأفراد: يؤدي رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد إلى ثقتهم و إستقرارهم النفسي ، كما أن اهتمام المؤسسة بافرادها وبالعلاقات الإنسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم.

- الإرتقاء بمستوى الأمان الوظيفي: أي يكون العمال أقل عرضة لإصابات و ضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية، السلوكية و العقلية للأفراد.

### 3 - أهمية التدريب الاداري :

يعد التدريب الاداري من الصناعات العالمية التي تتفوق بها المجتمعات الحديثة ، من خلال رفع مستور الاداء الانساني الى اقصى حد ممكن ، و لذلك يعد التدريب عنصرا اساسيا في عملية التنمية .

- اهمية التدريب بالنسبة للمنظمات الادارية :

- 1- رفع كفاءة المؤسسة ثقافيا و علميا و تحسين مستوى الانتاجية .
- 2- القدرة على التخطيط و التفكير الاستراتيجي و اتخاذ القرارات
- 3- استخدام مفاهيم حديثة و الاطلاع على تجارب عالمية متخصصة
- 4- التعامل مع المتغيرات و مواكبة التطور و التفكير بأسس علمية و تطبيقية حديثة .
- 5- التخطيط لاصلاح الماضي و تطوير الحاضر و التنبؤ بالمستقبل و التخطيط للريادة و التمييز .
- 6- الاطلاع بدور قيادي و اجتماعي ضمن مجتمع الاعمال
- 7- الانصهار في عالم الجودة الادارية و تنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة
- 8- نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية و متطلباتها و تطوير اسس الرقي الوظيفي .
- 9- توفير بيئة سليمة و تشجيع الموظفين على الابداع و تحسين الاداء .

- أهمية التدريب الاداري بالنسبة للفرد :

- 1- تحسين الروح المعنوية للعاملين في المنظمة
- 2- رفع مستوى الانتاج
- 3- رفع مستوى الاداء و الكفاءة
- 4- حل مشاكل المنظمة و مساعدتها على اتخاذ القرار بفعالية .
- 5- تقوية العلاقة بين الرئيس و العاملين و التقليل من الاشراف و الرقابة .

#### 4- أنواع التدريب :

هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمدها المنظمات ، فهناك من يعتمد على المستوى التنظيمي للبرامج و بعضها يقسم البرنامج وفق الاسس الزمنية ، و بعضها يعتمد على عدد المتدربين كأساس للتقسيم .

#### أ- التدريب وفق المستوى التنظيمي :

1- التدريب المهني او الفني : هذا النوع من التدريب يشمل الافراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية معينة ، او يشمل العاملين القدامى ممن يتطلب تحسين مهاراتهم و المعارف الجديدة ، او اعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث المعلومات .

2- التدريب الاداري : ينصب هذا النمط من التدريب على الافراد العاملين في الوظائف الادارية و التنظيمية و غالبا ما يتم التركيز من خلاله على الافراد ، و العاملين في الادارات الوسطى او الدنيا و احيانا يشمل التدريب لتهيئتهم للمراكز القيادية العليا ، كما يعتمد هذا النمط من التدريب لمعالجة المشاكل و سبل اتخاذ القرارات و الجوانب السلوكية و الانسانية ، بالتركيز على تطوير و تحسين المهارات و المعارف .

3- التدريب الاشرافي : و يخص تدريب المشرفين لزيادة قدراتهم على الاشراف تحت ظل مسؤولياتهم غالبا هذا النوع من التدريب يشمل : معلومات على التنظيم الرسمي و غير الرسمي ...الصراعات العمالية انماط القيادة و اتخاذ القرارات ، و غيرها من المعارف و المعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الاعمال بغية انجازها بكفاءة و فعالية .

4- التدريب التخصصي : يشمل التدريب لزيادة المعارف و تطوير المهارات التخصصية في مجال محدد مثل وظائف الاطباء و المهندسين و المحاسبين و يهدف الى تنمية الخبرات و المهارات المتخصصة .

5- تدريب المتدربين : يهدف هذا التدريب الى تزويد المتدربين بمهارات سلوكية و فكرية ، ترتبط بصورة مباشرة بتنظيم و تسهيل عمليات نقل المعرفة و الخبرات الاخرين ، كما تستلزم استعاب هؤلاء المدربين لنظريات التنظيم و الاتصال و اساليب التدريب ، و انواعها و التقنيات المستخدمة في الاتصالات و غيرها من الجوانب التي ينبغي ان يتحلى بها المدرب في تعامله مع مختلف المستويات الادارية السائدة .

ب - التدريب حسب المكان : ينقسم الى نوعين :

أ- التدريب داخل المنظمة : يعرف التدريب الداخلي على انه أنشطة تعليمية و المعدة مسبقا من قبل ادارة الافراد داخل المنظمة ، و بالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج او دعوة مدربين للمساهمة في تصميمها ، ثم الاشراف على تنفيذها

ب- التدريب خارج المنظمة : اذا كانت الخبرة التدريبية متاحة خارج المنظمة ، فتستعين المنظمة بالتدريب الخارجي اما بمنظمات خاصة او مكاتب خاصة او مؤسسة تدريبية متخصصة او الالتحاق ببرامج حكومية تدعمها الدولة او الجامعات . قصد تطوير المعارف او المعارف و تجديدها .

ج - التدريب وفق الزمن :

أ- التدريب قصير الاجل : هذا النوع من التدريب يتم في فترة اسبوع الى ستة اسابيع ، و يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة ، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة و شاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفاصيل ، التي يتطلبها البرنامج .

لذا من عيوب هذا النوع : عدم توفر الوقت الكافي للمدرب بتغطية الموضوع بصورة تفصيلية  
كما ان المدرب لا يمتلك الوقت الكافي للمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة و شمولية .

ب التدريب طويل الاجل : يمتد هذا التدريب الى سنة أو أكثر

من مزايا هذا النمط حصول المتدرب على معلومات وافية حول المادة التدريبية ، مما يجعل المادة التدريبية أكثر استفادة مقارنة بالتدريب القصير .

د - التدريب وفق الافراد :

أ- التدريب الفردي : يتعلق بالقدرات الفردية و غالبا ما تهدف الى الترقية لمراكز ادارية او فنية .

ب - التدريب الجماعي : يعتمد على الاسلوب الجماعي في التدريب ، و تتم في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في احد المجالات التي يعملون بها ، كمجموعة من الفنيين على استخدام الالات و الاجهزة الجديدة .



## 5- المراحل الأساسية للبرنامج التدريبي:

أ- تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية: في أبسط العبارات يمكن

تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها "جملة التغيرات المطلوبة إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج".

و هناك من يعرفها بأنها " مرحلة التخطيط لتصميم البرامج التدريبية بهدف تنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين، وذلك لمواجهة التغيرات الحالية المتوقعة في مجال الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية".

ب- تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي: ويقصد بهذه العملية تحديد المواصفات و المكونات المختلفة للعمل التدريبي حيث يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الاحتياجات التدريبية.

ج- تنفيذ البرنامج التدريبي: في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدربين ونوعية المتدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، وكذلك نوع البرنامج.

د- تقييم التدريب: كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم يحدد قيمته.

أما مفهوم تقييم التدريب فقد وردت له عدة تعريفات في ثنايا أو أدبيات التدريب والإدارة، أجمعت على أن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عاملها.

- ومن بين التعريفات ما أشار إليه "كيركباتريك" "Kirkpatrick": "بأنه عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها".

- وهناك من يعرفه "بأنه الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغير المتدربين من حيث ما أحدثه التدريب وأيضا كفاءة المدربين

## 6- أساليب التدريب الاداري :

تتنوع اساليب التدريب الاداري الممكن استخدامها وفقا لنوع المهارات المراد اكسابها للافراد و كذا مستوى الوظيفي للفرد و هي كالآتي

**1.1 اسلوب المحاضرات :** هي وسيلة تدريبية أكاديمية ، هي قليلة التكلفة ، يقوم فيها المدرّب بطرح المعلومات والأفكار الخاصة بالمادة التدريبية، و تتميز هذه المحاضرات بإمكانية عقدها وفقاً لترتيب مسبق بين المدرب والمتدربين، دون الحاجة إلى وجود مكان ثابت لحضور المحاضرة، يجب عدد الافراد ان لا يتجاوز عشرة ، و تحتاج توفير المطبوعات ووسائل الايضاح و جعلها في متناول الجميع .

**1.2 - اسلوب دراسة الحالة :** يقوم المدرب على افراد و بدراسة الحالة بعد توزيعها من قبل قائد الحالة اذا كانت قصيرة ، اما اذا كانت طويلة يقسمها الى مجموعات و كل مجموعة تتكون من 5 الى 8 افراد متدربين .

يعتمد هذا الاسلوب على طرح موضوعات معينة تخص مشكلات تتطلب مزيدا من البحث و الدراسة للوصول بها الى حلول على ضوء الواقع ، و الهدف منه تنمية قدرات المتدربين على التفكير المنطقي السليم و تطوير القدرة على التحليل و اتخاذ القرار المناسب و اكسابهم القدرة على كيفية التعامل مع المواقف .

**1.3 - الندوات :** هي وسيلة تدريبية ذات مدّة زمنية أطول من المحاضرات، وتعتمد بشكل رئيسي على وجود نقاش بين الأطراف المشاركين فيها، كما أنه يتم إعداد المتدربين مسبقاً عن طريق تزويدهم بالنقاط الرئيسية التي ستطرح في الندوة، وتساهم الندوات في مساعدة المتدربين على طرح أسئلة جديدة للمشاركة بشكل أكثر فاعلية.

**1.4 المؤتمرات :** هي طريقة ووسيلة تدريبية وحوارية تجمع كافة الخصائص الموجودة في المحاضرات، والمناقشات، والندوات، وتهدف إلى تعريف المتدربين بشكل كامل، ومفصل عن المادة التدريبية، وقد يشارك في المؤتمر أكثر من مدرب.

مما يُساهم في تنويع الأفكار المطروحة، والمساعدة في تحفيز المتدربين على المشاركة الدائمة. تطبيق العمل هو التطبيق الميداني التدريبي لنوع العمل المرتبط بالتدريب، وتساهم هذه الطريقة في جعل المتدربين قادرين على فهم الجانب العملي من المادة التدريبية، فيقوم المدرّب بتطبيق العمل أمامهم، ومن

ثم يطلب منهم أن يُكرّروا الخطوات التي قام بها، وهكذا حتى يتم إتقان كافة المهارات التدريبية المطلوبة للبدء بتطبيق العمل فعلياً.

**1.5 المناقشات و الحوار :** هو أسلوب تدريبي حيث يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب، وتتم مناقشته بشكل تشاركي مع المشاركين والوصول إلى استنتاجات ومقترحات تعني هذا الموضوع.

عند إجراء المناقشات يتم استخدام نوعين من الأسئلة:

#### الأسئلة المفتوحة

وهي الأسئلة التي يمكن استخدامها في تشجيع العفوية والتلقائية، وهي تسمح للمتدربين باستخدام لغتهم وتعبيراتهم الخاصة، عند الاستجابة للأسئلة، وبذلك يعتبر هذا أسلوباً ناجحاً في استمرار النقاش والاهتمام والتشجيع على المشاركة.

#### الأسئلة المغلقة:

وهي الأكثر جدوى في قيادة النقاش وتركيزه في نقاط محددة، حيث أنها تتطلب إجابات محددة لأسئلة محددة وهي بالتالي تذكر المتدربين بالنقاط الرئيسة في المناقشة.

- عند استخدام المناقشات:

- المناقشات غير ذات جدوى في المجموعات التي تفوق 25 مشاركاً.

- وكلما زاد العدد داخل هذه المجموعة كلما تطلب الأمر مهارات وقدرات أكبر من المدرب لإدارة المناقشة.

- في حالة زيادة العدد عن هذا القدر يفضل تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة.

- لا بد من إعطاء توجيهات واضحة للمجموعات المشاركة في النقاش تحدد المهمة المطلوب منهم القيام بها.

- عندما تبدأ المجموعة في المناقشة يجب على المدرب متابعة الموقف للتأكد من وضوح الرؤية لدى المتدربين حول المهمة الموكلة إليهم.

- بعد عرض ومناقشة نتائج المجموعات يجب أن يقوم المدرب بتعزيز عملية التعلم باستعراض وتلخيص النتائج وإعطاء ملاحظات نهائية.

- المناقشات غير الرسمية: أحياناً يكون من المفيد عقد مناقشات غير رسمية تسمح للمتدربين بالتعبير عن آرائهم في طلب المساعدة والنصح في بعض الأمور التي تهمهم. وهذه تختلف عن المناقشات الرسمية في كونها ليست متضمنة في أجندة التدريب ولا تتطلب أي نوع من التحضير المسبق.

و القيمة الحقيقية للمناقشات غير الرسمية هي أنها:

1- توفر تغذية راجعة مفيدة حول رؤى وأحاسيس المتدربين.

2- تُمكن من متابعة التقدم الذي يتحقق.

3- تشجع المتدربين على المشاركة.

**1.6 - أسلوب المباريات الادارية :** يستخدم هذا البرنامج كنموذج لموقف تدريبي معين ، و يقسم

المتدربون مجموعات تمثل كل مجموعة منظمة منفصلة منافسة لآخرى .

و يطلب من كل مجموعة تمثيل ادارة المنظمة فيؤدون العمليات نفسها و يتخذون القرارات المناسبة في المواقف المختلفة .

**1.7 الزيارات الميدانية :** هي جولة مخططة بعناية لمكان خارج مكان التدريب الاساسي ، و تهدف الى اتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للعمليات و المواقف التي لا يمكن انتاجها او نقلها الى مكان التدريب .

**1.8 \_ العصف الذهني :** يستخدم لتوليد الافكار و التشجيع على الابتكار حيث يتم تقديم موضوع او مشكلة للمتدربين و يطلب منهم حلها ، و تشجعهم على طرح أفكارهم بكل حرية للوصول الى افكار او حلول مناسبة و يزيد الثقة في نفوس المتدربين و يحفزهم للتدريب .

7- معوقات التدريب الاداري : يمكن تصنيف المعوقات التدريبية حسب مصدرها فمنها ما يرجع الى البيئة الخارجية و منها ما يرتبط بالبيئة الداخلية او بالاجهزة التدريبية .

#### أ- المعوقات الخارجية :

1) - بقاء التعليم الجامعي نظريا وأكاديميا يفتقر الى فرص التطبيق و المعايضة الميدانية للخريجين مما يعطيهم الفرصة للاطلاع على الواقع و التعرف على مستلزمات التطبيق .

2) \_ محدودية الموارد المالية المتاحة للتدريب في الموازنات العامة و الاجهزة الحكومية ، مما يحول دون توفير حد ادنى من مستلزمات التقنية و العلمية و البشرية اللازمة لتدريب العاملين في الدولة

3) غياب النصوص التشريعية المؤكدة و المجبرة على التدريب ، لاغراض العلاوات و الترقية و تمييزهم عن غيرهم

4) - مقاومة بعض القادة او المشرفين اي جديد يمكن ان يدخله للمتدربين في محيط العمل مما يؤدي الى احباطهم او خفض الرضى .

#### ب معوقات داخلية :

1)- القصور في اساليب و معدات و تقنيات التدريب

2) عدم ادراك الاحتياجات التدريبية التي تسعى اليها المنظمة

3) ضعف رغبة المتدربين في المشاركة في البرامج التدريبية

4) محدودية الوقت و قصر البرامج التدريبية

5) ينظر بعض القادة الى التدريب انه مكلف و لا عائد له مما يعرقل في تجديد اتجاهات الادارية الحديثة و كسب مهارات و معارف جديدة قد ترفع من مستوى الاداء و الانتاجية .

ج - معوقات برامج التدريب :1) اغفال تشخيص جوانب القوة و الضعف في تصميم البرامج التدريبية و طريقة تنفيذها مما يساعد على تطويرها و تعديلها وفقا للاحتياجات التدريبية

2) عدم ظهور نتائج التدريب على اداء العمل الا بعد مدة طويلة من انتهاء البرامج التدريبية

