

الفصل الثاني

مراحل العملية التدريبية

ويشتمل على النقاط التالية:

- ✍ مقدمة
- ✍ إعداد المادة التدريبية
- ✍ اختيار الأساليب التدريبية المناسبة
- ✍ تحديد زمان التدريب
- ✍ تحديد مكان التدريب
- ✍ إعداد قاعة التدريب
- ✍ تقديم البرنامج التدريبي
- ✍ المتابعة والتقييم للبرنامج التدريبي

الفصل الثاني

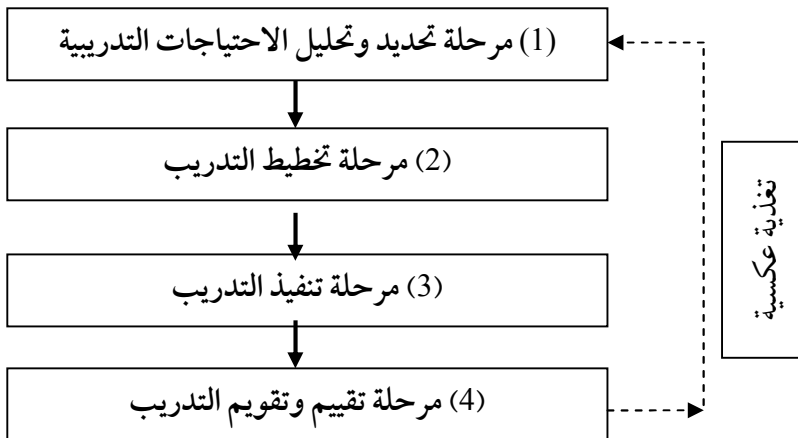
مراحل العملية التدريبية

مقدمة

التدريب عملية تتم على مراحل، تمامًا مثل التسويق أو الإنتاج، وأنها الوحيدة التي تشمل كل أفراد المنظمة. وكل مرحلة من مراحل التدريب تتضمن مجموعة من الخطوات.

ويمكن تحديد مراحل التدريب في أربع كالتالي:

- 1- مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.
- 2- مرحلة تخطيط التدريب.
- 3- مرحلة تنفيذ التدريب.
- 4- مرحلة تقييم وتقويم التدريب.



شكل رقم (1)
مراحل العملية التدريبية

كذلك يرى ديفيد أوسبورن David Osborne أن مراحل التدريب أربع هي كالتالي:

- 1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 2- مرحلة إعداد أهداف التدريب.
- 3- مرحلة تنفيذ التدريب.
- 4- مرحلة تطبيق نتائج التدريب.

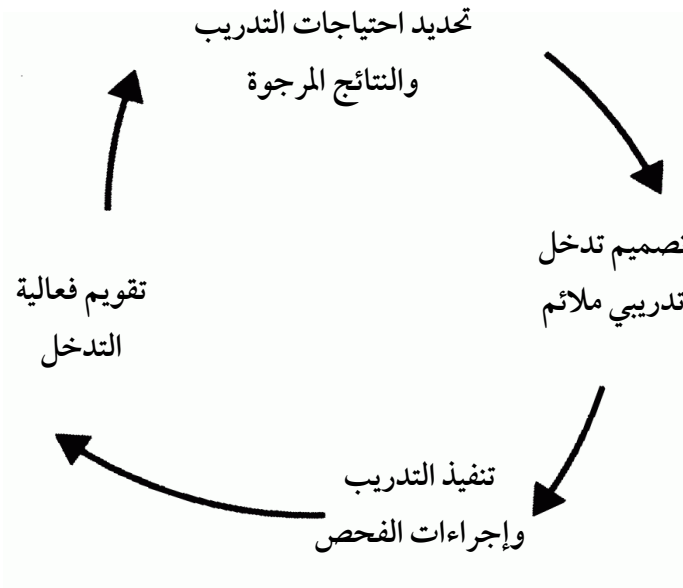
ويقدم ديفيد أوسبورن الشكل التالي والذي يوضح هذه المراحل، وأدوار مدير التدريب في كل مرحلة:

في المرحلتين الأولى والثانية أنت تتعامل مع المشكلات	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية
	تحديد الاحتياجات التدريبية	إعداد أهداف التدريب
في المرحلتين الثالثة والرابعة أنت تتعامل مع الحلول	دور الملاحظ	دور المشخص
	المرحلة الرابعة	المرحلة الثالثة
	تطبيق نتائج التدريب	تنفيذ التدريب
أنت تتعامل مع احتياجات العمل	دور التطبيقي	دور المخطط
	أنت تتعامل مع المعلومات	

شكل رقم (2)

مراحل العملية التدريبية وأدوار مدير التدريب

ويعرّف جل بروكس Jill Brookes في كتابه "قدرات التدريب والتطوير" والمنشور عام 1995 مراحل التدريب في أربع كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (3)

دورة العملية التدريبية

فيما يرى جاري ديسلر Gary Dessler أن مراحل التدريب خمس هي كالتالي:

- 1- مرحلة تحليل الاحتياجات التدريبية.
- 2- مرحلة تصميم معينات التدريب.
- 3- مرحلة اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي.
- 4- مرحلة تنفيذ البرنامج.
- 5- مرحلة متابعة وتقييم وتقويم البرنامج.

والجزء التالي سوف يلقي الضوء على بعض هذه المراحل كالتالي:

• تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية:

تتضمن مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية خطوات عديدة، نذكر منها:

- 1- تحديد مهارات الأداء الوظيفي المطلوبة لتحسين الأداء والإنتاجية.

- 2- تحديد المعارف والمهارات الناقصة لدى العاملين في المنظمة.
- 3- تحليل من هم في حاجة للتدريب للتأكد من ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وتوجهاتهم.
- 4- الاستعانة بالبحث العلمي لتطوير المعرفة القابلة للقياس وأهداف الأداء.

إعداد المادة التدريبية :

يقصد بالمادة التدريبية الملف التدريبي Training File أو الحقيبة التدريبية Training Bag، والتي تشمل على سبيل المثال: المحاضرات، والملخصات، والمقالات، والاستقصاءات، والاختبارات، والتمارين، والحالات الدراسية وCDs.. وغيرها من الأشياء المكتوبة التي توزع على المتدربين للاستعانة بها أثناء فترة البرنامج.

ولأي برنامج تدريبي محتوى معين، تحدده الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج. ويدور محتوى البرنامج التدريبي حول موضوعات معينة تتحدد عادة في النواحي التالية:

- 1- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة.
 - 2- المهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.
 - 3- أنماط السلوك والاتجاهات التي يؤمل تنميتها.
- ومن الطبيعي أن يختلف مستوى البرنامج التدريبي من برنامج إلى برنامج، ومن الطبيعي أن يختلف المحتوى من حيث المعنى والشمول من برنامج إلى آخر.

• ما هي المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند صياغة المادة المكتوبة؟

ومن المبادئ الرئيسية التي يجب مراعاتها عند إعداد وكتابة الملف التدريبي الذي سيتم توزيعه على كل متدرب، نذكر:

- 1- أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج التدريبي وتوجيهاته.
- 2- أن تتناسب مع مستوى المتدربين الذين سيشتركون في البرنامج.



- 3- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.
 - 4- التركيز على المتدرب من حيث احتياجاته التدريبية، وتخصيصه المهني، وطبيعة المهام الوظيفية المطلوبة منه.
 - 5- التركيز على إكساب المتدربين مجموعة مهارات محددة، وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية لديهم.
 - 6- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
 - 7- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتدربين وذات معنى لهم.
 - 8- أن تكون مصاغة بلغة سليمة وواضحة.
 - 9- أن تراعى الدقة والموضوعية والحدثة.
 - 10- أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة ومتتابعة و مترابطة وواضحة.
 - 11- أن تقدم المادة التدريبية في شكل وحدات تدريبية، يحدد في بداية كل وحدة تدريبية أهدافها والنتائج المرجو تحقيقها من هذه الوحدة.
 - 12- يجب عمل فواصل بين الموضوعات أو الوحدات التدريبية المختلفة، بحيث يتضح للمتدرب انتهاء موضوع معين والابتداء في موضوع جديد.
 - 13- أن تتناسب والزمن المقرر للبرنامج التدريبي.
 - 14- مكتوبة بخط واضح ومألوف وبطريقة حرفية تراعي قواعد الكتابة السليمة.
 - 15- أن يتم تصويرها بشكل حرفي مقروء وواضح وعلى ورق جيد 80 جرام.
 - 16- أن يتم تجليدها بالشكل المناسب وبالخامات المناسبة.
- بعد مراعاة المبادئ والشروط السابقة، يجب طباعة ومراجعة المادة التدريبية وتصويرها وتجليدها بالأعداد المناسبة. فتوزع على كل من: المدرب والمتدربين وإدارة التدريب ومكتبة المنظمة...

أيضاً تتضمن خطوة إعداد المادة التدريبية ضرورة وضع جدول البرنامج التدريبي والذي يشتمل على عدد من الخانات الهامة مثل: أيام التدريب، والتاريخ، وساعات التدريب، وتوزيع موضوعات البرنامج على الجلسات التدريبية، وفترات الراحة، ويوضع في بداية الجدول افتتاح وترحيب، وفي نهايته تقييم البرنامج من قبل المتدربين وتوزيع الشهادات عليهم.

وعلى إدارة التدريب طباعة هذا الجدول وتصويره وتوزيعه على: المدرب والمتدربين، وفي لوحة إعلانات المنظمة وعلى باب قاعة التدريب، وذلك قبل البرنامج بوقت كاف.

جدول البرنامج التدريبي

اسم البرنامج التدريبي:

تاريخ البرنامج التدريبي: من إلى

م	الجلسات والمواعيد اليوم والتاريخ	الجلسة التدريبية الأولى من الساعة 9 إلى الساعة 11	راحة من الساعة 11 إلى الساعة 11.30	الجلسة التدريبية الثانية من الساعة 11.30 إلى الساعة 1.30
1	الأحد / / 2015	تسجيل افتتاح ترحيب	⌋	
2	الاثنين / / 2015			
3	الثلاثاء / / 2015			
4	الأربعاء / / 2015			ختام
5	الخميس / / 2015			تقييم
			توزيع الشهادات	

اختيار الأساليب التدريبية المناسبة:

تستخدم في البرامج التدريبية أساليب عديدة من أجل تحقيق أهداف التدريب. ويختلف استخدام هذه الأساليب من برنامج إلى آخر، وحسب الهدف من التدريب ونوعية المتدربين ومواعيد جلسات التدريب. وفي الكتاب الحالي سيتم الحديث بالتفصيل في الفصول القادمة عن أسلوبين من الأساليب التدريبية هما: الألعاب التدريبية، والمباريات التدريبية.

تحديد زمان التدريب:

تحدد إدارة التدريب الزمان المناسب للتدريب من حيث توقيتات البداية والنهاية للبرنامج التدريبي، وهل سيكون صباحياً أو مساءً، وعدد الساعات التدريبية في اليوم الواحد.. ويتم هذا التحديد بناء على أهداف البرنامج، وطبيعة موضوع البرنامج، والمستوى الإداري والعلمي للمتدربين، وارتباطات المدرب... وقد تستغرق بعض البرامج التدريبية أياماً معدودات والأخرى أسابيع.

وإذا كان البرنامج التدريبي يتضمن زيارات ميدانية، فيراعى في تقرير مواعيد تسلسلها أيضاً وتناسقها مع بقية الموضوعات.

تحديد مكان التدريب:

تقرر إدارة التدريب المكان المناسب لعقد البرنامج التدريبي، سواء داخل المنظمة أو خارجها. ففي البرامج الخاصة التي تصمم لسد حاجات معينة عند مجموعة من العاملين في منظمة معينة، قد يتقرر تقديم البرنامج داخل المنظمة نفسها، وذلك لأن المنظمة هي موقع العمل، الأمر الذي يضيف على التدريب الطابع العملي.

وهناك برامج تدريبية أخرى، يمكن حضورها أو تنظيمها خارج المنظمة، مثل هذه البرامج تعقد في الجامعات ومعاهد التدريب وشركات التدريب والفنادق... وقد يتقرر أيضاً أن يعقد البرنامج في بلدان أخرى إذا تطلب الأمر ذلك، مع الوضع في الحسبان التكلفة العالية لمثل هذه البرامج.

إعداد قاعة التدريب:

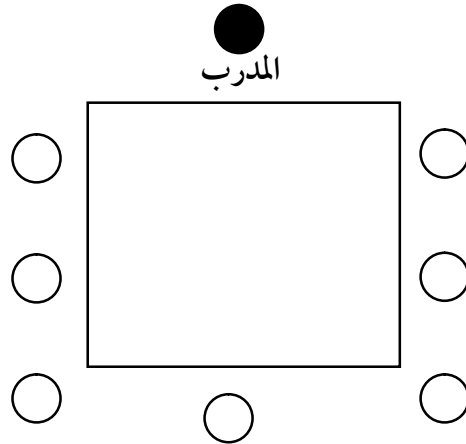
على إدارة التدريب وبمساعدة من المدرب - في بعض الأمور - إعداد قاعة التدريب من حيث البنود التالية:



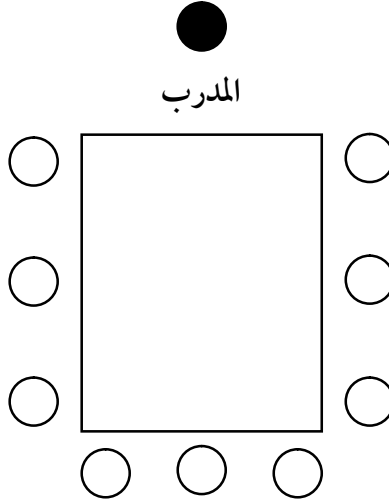
- 1- حجم القاعة وهل هي متناسبة مع عدد المتدربين.
- 2- النظافة.
- 3- الإضاءة.
- 4- توفر الكهرباء.
- 5- درجة حرارة القاعة يجب أن لا تزيد أو تنقص عن 20 درجة مئوية.
- 6- التهوية والتدفئة في القاعة.
- 7- هل أجهزة التكييف تعمل؟
- 8- تعيين مكان المدرب.
- 9- توفر الوسائل أو المساعدات التدريبية.
- 10- توفر كروت الأسماء بأسماء المتدربين.
- 11- توفر الأقلام المناسبة والأوراق الخاصة بالكتابة Writing Pad للمتدربين.

- 12- توفر المواد التدريبية حسب عدد المتدربين في البرنامج.
 - 13- توفر الأقلام والأوراق المناسبة التي يحتاجها المدرب.
 - 14- توفر المناديل وأباريق الماء على الطاولات قبل بدء البرنامج.
 - 15- توفر المرطبات والشاي والقهوة والبسكويت... بالعدد والكمية المناسبة في فترات الاستراحة.
 - 16- عدد المقاعد.
 - 17- ترتيب المقاعد بما يحسن مجال الرؤية، ولزيادة درجة المشاركة من جانب المتدربين.
- ومن الخبرات التدريبية المتاحة وجد الآتي:

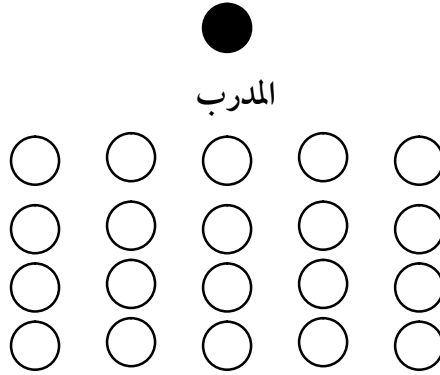
- 1- أن شكل المائدة المستديرة هو أفضل الأشكال الذي تتوافر فيه فرص المناقشة المتساوية تمامًا، خاصة إذا كان النقاش يتم من خلال ندوة مصغرة أو جماعات العمل.
- 2- أما إذا كان من خلال برنامج تدريبي فإن الترتيب الذي يأخذ شكل حرف الـ U يكون في هذه الحالة هو الأفضل.
- 3- ويأتي بعد ذلك في ترتيب الأفضلية شكل المائدة المربعة.



4- ثم يليه شكل المائدة المستطيلة:



5- وأخيرًا يأتي شكل قاعة التدريب كالتالي:



تقديم البرنامج التدريبي:

تشتمل خطوة تقديم البرنامج التدريبي على مجموعة من الأمور، نذكر أهمها كالتالي:

1- وصول مدرب البرنامج قبل موعد بدء البرنامج على الأقل بـ 15 دقيقة.

2- وصول المتدربين.

3- تسجيل المتدربين لأسمائهم وتوقعاتهم على كشف الحضور والغياب المعد خصيصاً للبرنامج.



4- ترحيب المدرب للمتدربين.

5- قيام إدارة التدريب بإعطاء فكرة عن المدرب والترحيب به، وتوضيح التعليمات المنظمة للبرنامج، والتي يجب الالتزام بها من قبل المتدربين.

6- تقديم المدرب لنفسه بشكل موضوعي ومتواضع ومختصر وصادق.

الانطباع الأول مهم جداً، والإنجليز يقولون الانطباع الأول يدوم أو هو الأخير The First Impression is the last one. فالثواني الخمس الأولى في أي برنامج تدريبي أكثر أهمية من الدقائق الخمس التالية. لهذا فإن الاهتمام بالتفاصيل يؤدي إلى اختلاف كبير، لذلك يجب الاهتمام بنفسك كأنه يوم عرسك من ناحية الملابس الأنيقة، وبشاشة الوجه، وتصفيف الشعر، حتى الحذاء يجب أن يكون نظيفاً لامعاً، وذلك قبل الذهاب إلى قاعة البرنامج التدريبي.

7- تأكد من أن كل المتدربين يمكنهم أن يروا بعضهم البعض.

8- تأكد من أنك كمدرّب للبرنامج يمكنك رؤية جميع المتدربين.

9- توزيع الأوراق والأقلام المناسبة على كل متدرب.

10- تطبيق أي اختبارات قبلية - إذا كانت مطلوبة - على المتدربين.

11- توزيع نموذج تعارف أو ما يطلق عليه أحياناً استمارة تسجيل Registration Form على المتدربين للملئه.

والآتي مثال على هذا النموذج:

نموذج تعارف / استمارة تسجيل

اسم المتدرب كاملاً:

اسم البرنامج التدريبي:

تاريخ البرنامج التدريبي:

جهة العمل:

هاتف العمل:

الهاتف المتحرك:

الفاكس:

ص. ب:

البريد الإلكتروني:

بيان بالبرامج التدريبية التي شارك فيها المتدرب " إن وجدت ":

م	اسم البرنامج التدريبي	مكان انعقاده	مدته	من .. إلى ..
-1				
-2				
-3				

البرامج المقترحة:

م	اسم البرنامج	التاريخ
-1		
-2		
-3		
-4		

- 12- توزيع استمارة توقعات المتدربين ملئها بواسطتهم. وعلى المدرب قراءتها بعناية للاسترشاد بها عند تقديمه لموضوعات البرنامج حتى تليبي توقعات المتدربين.
والآتي نموذج لمثل هذه الاستمارة:

استمارة توقعات المتدربين

اسم البرنامج التدريبي:

اسم المتدرب (ثلاثي):

عزيزي المشارك:

1- لماذا حضرت هذا البرنامج؟

.....
.....
.....
.....

2- ما هي توقعاتك من هذا البرنامج.

.....
.....
.....
.....

3- ما هي أهم البنود / النقاط التي تريد أن تعرض في البرنامج.

.....
.....
.....
.....

4- ملاحظات أخرى:

.....
.....
.....
.....

- 13- توزيع المادة التدريبية على المتدربين.
- 14- قيام المدرب بشرح موضوعات البرنامج.
- 15- الحوار والنقاش المتبادل بين المدرب والمتدربين، وفيما بينهم لتبادل الخبرات والتجارب والمعلومات.
- 16- الالتزام المرن بمواعيد فترات الراحة.

• ختام البرنامج التدريبي:

تشتمل خطوة ختام البرنامج التدريبي على مجموعة من الأمور، نذكر أهمها كالتالي:



- 1- قيام المدرب بتلخيص النقاط المهمة في البرنامج.
- 2- تطبيق أي اختبارات بعدية - إذا كانت مطلوبة - على المتدربين.
- 3- قيام المدرب بشكر المتدربين على مشاركتهم.
- 4- قيام المتدربين بتقييم البرنامج التدريبي على الاستثمارات المعدة لذلك مسبقاً.
- 5- توزيع الشهادات على المتدربين.
- 6- وقوف المدرب بجوار باب قاعة التدريب لتوديع المتدربين في أثناء مغادرتهم.

المتابعة والتقييم للبرنامج التدريبي :

قيم نجاح البرنامج التدريبي وفقاً لـ:

- 1- التفاعل (تفاعل المتدربين المباشر بالتدريب).
- 2- التعليم (استخدم أساليب الاسترجاع لقياس مع تعلمه المتدربين بالفعل).
- 3- السلوك (لاحظ أداء المتدربين بالفعل).
- 4- النتائج (حدد مستوى التحسن الذي حدث لقيم ومعارف ومهارات المتدربين).
- 5- التغذية العكسية (الدروس والخبرات المستفادة التي يمكن أن تساهم في تطوير البرامج التدريبية في المستقبل).