

الفصل الأول

ماهية مهنة التدريب

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- تعريف التدريب ✍
- أهمية التدريب ✍
- مبادئ التدريب ✍
- أطراف العملية التدريبية ✍
- مراحل العملية التدريبية ✍

الفصل الأول

ماهية مهنة التدريب

مقدمة:

العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

ويؤكد ألفين توفلر Alvin Toffler في كتابه "صدمة المستقبل" Future Shock على أهمية التدريب كإستراتيجية من أجل البقاء، إستراتيجية مستقبلية في مواجهة فرط التنبيه الذي يتعرض له الإنسان، وفرط استخدام الحواس وزيادة التحميل بالمعلومات، وضغط عملية اتخاذ قرارات كثيرة في وقت قليل.

ويقول ميللر Miller في كتابه "اضطرابات الاتصال" Communication Disorders بأننا نضطر الناس إلى التكيف مع خطوة أسرع للحياة، ومواجهة مواقف مستجدة

والسيطرة عليها خلال وقت دائم القصر، إننا نضطرهم إلى الانتقاء بين اختبارات تتضاعف بسرعة، ونجبرهم على معالجة المعلومات بسرعة أكبر مما كان ضرورياً في مجتمعنا في الماضي.

واقترح ميللر Miller عدة أساليب لمواجهة هذه المشكلة منها، أسلوب التدريب المستمر الذي يساعد في عميلة التكيف هذه، والاستجابة بشكل مناسب للتغيرات السريعة التي حولنا.

هذا ولم يعد دور المنظمات قاصراً على إنتاج السلع وتقديم الخدمات. فمع انحسار دور الجامعات وتراجع دور المدارس، صار لزاماً على الشركات الخاصة والإدارات الحكومية أن تولي تنمية القوى العاملة بالتعليم المستمر والتدريب Training للمنافسة والتميز في زمن العولمة والأسواق المفتوحة والإنترنت.

وإذا كان يمكن للشركات الخاصة أن تستغني عن بعض العاملين بها - لنقص التعليم والتدريب لديهم - وتستبدلهم بعناصر جديدة مؤهلة، فإن مثل هذا القرار ليس سهلاً أو ممكناً في كثير من الأحيان في الإدارة الحكومية. بل إن اتخاذ مثل هذا القرار صار صعباً في الشركات الخاصة في ظل القيود القانونية والعلاقات الإنسانية، بل والتكلفة الاقتصادية المترتبة على ارتفاع معدل دوران العمالة وضعف إنتاجيتها.

إن تحقيق التفوق يعتمد على العاملين، ولهذا يصبح لزاماً علينا تنمية مهاراتهم. فقد أثبتت البحوث والدراسات أن التعليم والتدريب يساهمان بنسبة تتراوح ما بين 26% و55% من الإنتاجية، وبالتالي فإن أي تقدم يعتمد بدرجة كبيرة على التعليم والتدريب.

ويعتبر التدريب إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة، وهو إحدى المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي.

هذا ولا يوجد أحد ليس في حاجة إلى التدريب، فالتدريب أحد الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفاعلية الكاملة لها.

تعريف التدريب :

هناك تعريفات عديدة للتدريب نذكر منها:



- 1- التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر.
- 2- التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين Trainees من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.
- 3- التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجاته كفرد وكأحد العاملين في إحدى المنشآت، وكعضو في المجتمع.
- 4- التدريب هو النظام الذي يتبع في دراسة فن من الفنون أو مهنة من المهن أو أعمال وظيفية ما.
- 5- التدريب عملية تطوير وتنميته سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب، أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه.
- 6- التدريب عملية تعديل إيجابي، ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد.
- 7- التدريب والتطوير يقصد به كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.

8- التدريب عملية مخططة لتغيير الاتجاهات أو المعارف أو المهارات السلوكية من خلال خبرة تعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين. والغرض من التدريب في محيط العمل هو تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

أهمية التدريب:

يمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جداً لأي منظمة أياً كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه (سواء سلعة أو خدمة).

ويشير جاري ديسلر Gary Dessler إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة، حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم. إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.

هذا ويتطلب التدريب على تحسين الجودة إجراء تدريب تعليمي، يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية، وفي نفس الوقت فإن الموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات في مجالات: تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات وإجراء الاتصالات، وكذا مهارات تكنولوجية في مجال استخدام الحاسبات الآلية. ونظراً لأن زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلى تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب والقدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء.

ولا شك أن مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمة بتقديم العديد من البرامج التدريبية للعاملين بها. وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن التدريب هو أحد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوي بالغ الأهمية. والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائماً على عمله، المالك لناصرته، والواثق من نتائجه، والبعيد عن مخاطره.

بمعنى أن التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

ويشير أحمد سيد مصطفى إلى أن تسارع المتغيرات في بيئة المنظمة المعاصرة، سيحتاج كل عامل أو موظف أو مدير لاستيعاب معارف ومهارات جديدة، بمتوسط ثمانية مرات على الأقل خلال عمره الوظيفي. وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسين المستمر (Kaizen). علماً بأن مفهوم كايزن مكون من مقطعين هما: Kai وتشير إلى التغيير، Zen وتشير إلى الأفضل أو الأحسن. بمعنى أن مفهوم كايزن يشير إلى التغيير إلى الأفضل أو إلى الأحسن.

والتدريب وسيلة وليس غاية، فهو استثماراً Investment، وليس استهلاكاً أو إهداراً للموارد المالية للمنظمة.

مبادئ التدريب:



يعرف المبدأ Principle بأنه قاعدة أساسية توجه السلوك، ويتضمن أي مبدأ قيمة إيجابية يجب الالتزام بها والاسترشاد بها في القول والفعل.

ويوجد بمهنة التدريب عدة مبادئ يتعين على كل من: العاملين في إدارات

التدريب أو إدارات تنمية الموارد البشرية وعلى المدربين الاسترشاد والالتزام بها، بل

والمدرسين أيضاً، ومراعاة الالتزام بها وتطبيقها في جميع مراحل العملية التدريسية. وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً ومرناً، فإنها سوف تؤدي إلى الإدارة السليمة للتدريب وسوف تساهم في زيادة أو تعظيم عائد التدريب علي جميع أطراف العملية التدريسية.

ومن هذه المبادئ نذكر:

1- مبدأ التخطيط Planning:



التخطيط مهم جداً للإنسان، وهو عكس العشوائية والعفوية والارتجال وعدم النظام.

والتخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي: الهدف، الموارد

والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع.. مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها، وبالتالي يكون عنصر الزمن في مصلحتنا، بدلاً من إتباع أسلوب الانتظار والملاحظة والذي يكون فيه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات.

ويقصد بالتخطيط للتدريب إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريسية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها. ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة.

والتخطيط في أبسط صورة هو العمل أو الإجراء الذي يجب عن الأسئلة التالية:

- ما هو العمل المطلوب What؟ وهذا يعني إلمام إدارة التدريب بعملها وإلمام كل عضو فيها بعمله.
- كيف تقوم بهذا العمل How؟ ومعناه تحديد برنامج زمني لتنفيذ البرامج التدريسية في موائمتها، واختيار أحسن الوسائل والإمكانات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج.

- لماذا تقوم بهذا العمل Why ؟ أي ما هو الهدف منه.
- من يقوم بهذا العمل Who ؟ أي ربط كل عضو بعمل معين فتكون له فيه اختصاصات ومسئوليات.
- متى يؤدي هذا العمل When ؟ أي تحديد التوقيتات الزمنية لكل برنامج تدريبي.
- أين يؤدي هذا العمل where ؟ أي تحديد مكان انعقاد كل برنامج تدريبي.

2- مبدأ الاستمرارية Continuity:

ويقصد باستمرار التدريب هو تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية (معلومات/ مهارات/ اتجاهات/ سلوكيات..) باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية في صور وأشكال متنوعة، على اعتبار أن عودة ظهور تلك العناصر يعطي للمتدرب فرصاً متكررة للتفكير والشعور والعمل بنفس النظام وبطريقة تتسم بالاتساق، مما يكون له أثره في استيعاب وترسيخ المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة بطريقة فعالة.

أيضاً يُقصد باستمرار التدريب هو أن يبدأ التدريب فور انتهاء مرحلة التعليم وقبل استلام العمل (تدريب ما قبل الخدمة)، ثم يستمر التدريب ملازماً للفرد فيحصل الفرد على تدريب بدء الخدمة، وخلال تدرجه الوظيفي في المنشأة وتحركاته الوظيفية الأفقية يحصل على ما يسمى بتدريب أثناء الخدمة.

3- مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم Progression:

ويُقصد به ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطرد، سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها، أو المهارات التي يتم تدريبه عليها أو القيم والاتجاهات التي يكتسبها، بحيث نتوقع منه أنه بنهاية مرور المتدرب بالخبرات المطلوبة كلها يكون المتدرب مستعداً بالفعل لممارسة مسؤولياته الوظيفية (إذا كان ذلك تدريب بدء الخدمة) أو ممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل أفضل مما كان عليه (إذا كان ذلك تدريب أثناء الخدمة).

4- مبدأ التدرج Graduation:

وهو مبدأ مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمبدأ السابق، حيث يجب أن يتدرج التدريب في تقديم المادة التدريبية، مبتدأ بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم نتدرج منها إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي، حتى تعالج أولاً، ثم نتطور إلى أعقد المشكلات وأكثرها تشعباً. ويفرض علينا هذا المبدأ أن نرتب التدريب أثناء التنفيذ، ليسير بطريقة مسلسلة منطقياً وتراكيمياً، بحيث تبني مختلف الموضوعات على سابقاتها.

5- مبدأ التكامل Integration:

ويقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية والميدانية في كل برامج التدريب، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التدريبية (معلومات/ مهارات/ اتجاهات/ سلوكيات...)، والتوافق بين الفكر والشعور والعمل بالنسبة للمتدرب.

6- مبدأ الشمول Comprehension:

بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمنشأة من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة، حتى نضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق هدف المنشأة.

وبعض الكتابات الأخرى أضافت مبادئ أخرى هي كالتالي:

1- مبدأ الهدف:

يجب أن يكون الهدف من التدريب محدد وواضح طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلاً للتطبيق وللقياس.

2- مبدأ مواكبة التطور:

حتى يكون التدريب معيناً لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

3- مبدأ الواقعية:

فالتدريب لابد أن يكون واقعي، بمعنى أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين، ويتناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم.

4- مبدأ مراعاة التوقيت المناسب:

على التدريب أن يراعي التوقيتات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية. بمعنى أن يكون توقيت عقد البرامج مناسباً لظروف المتدربين بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد...، وكذا لا تأتي في أشهر الصيف والأجازات أو رمضان أو الحج أو الأعياد الرسمية.

كذلك أضاف كل من جيرالد جرينبرج وروبرت بارون J. Greenberg & R. Baron مبادئ أخرى هي كالتالي:

1- مبدأ المشاركة **Participation**:

فالمشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط، ولكن تؤدي أيضاً إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول. فالمتدرب في قاعة التدريب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبياً.

2- مبدأ التكرار **Repetition**:

حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد. ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعاً على فترة طويلة نسبياً، حتى تكون له فعاليته.

3- مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه إلى الواقع العملي **Transfer of Training**:

فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل. ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاول محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب. ونفس ذلك يمكن أن يقال بالنسبة للمهارات الإدارية.

4- مبدأ المعلومات العكسية أو المرتدة Feedback:

يحتاج المدرب إلى تيار من المعلومات العكسية أو المرتدة عن نتيجة سلوكه، للوقوف على مدى فعالية التدريب. فمثلاً هل أحدث التدريب تعديلاً في سلوكه أم لم يحدث؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ وبدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التدريب.

أطراف العملية التدريبية:

للعلمية التدريبية أطراف عديدة، يمكن تحديد المهم منها كالتالي:

- 1- المدرب
- 2- المتدرب
- 3- قسم أو إدارة التدريب
- 4- القسم أو الإدارة التي يعمل بها المتدرب
- 5- مركز أو معهد التدريب

والجزء التالي سوف يلقي بعض الضوء على طرفين هما: المدرب والمتدرب.

المدرب:

المدرب Trainer هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك أو أي نسيج من ذلك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين.

والمدربون هم الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية أو المنشآت لمواجهة الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وقد يكونوا معينين أصلاً في المنشأة، أو قد تستعين بهم المنشأة من جهات أخرى (مثل: الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب وشركات التدريب..). لفترات زمنية معينة (قد تكون يوماً واحداً أو أسبوعاً أو أكثر...).

ومن بين جميع إمكانات التدريب من أجهزة عرض وأدوات ومطبوعات وحواسب وحاسبات...، يقف المدرب وحده متميزاً ومنفرداً، إنه القلب النابض والعقل المفكر لعملية التدريب، إنه وحده يستطيع أن ينقل المعارف والمهارات لغيره، أما بدونها فلا يمكن لشيء أن يتحقق.

والمدرب هو أحد عناصر أو أطراف التدريب الرئيسية - كما سبق ذكره - وهو قائد جماعة المتدربين (فكل جماعة لها قائد)، إما أن يكون قائداً ناجحاً يستفيد منه المتدربون أو قائداً فاشلاً لا يستفيد منه المتدربون، إما أن يكون قدوة طيبة ومثالاً يحتذى به أو العكس، فيترك آثاراً سلبية على المتدربين، إما أن يستخدم أسلوب المحاضرة كمدرس والمتدربين كتلاميذ يلقنهم المعلومات النظرية المطلوب منهم حفظها، أو أن ينظر لنفسه على أنه ميسر ومنشط ومحفز للمتدربين يعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم باستخدام أساليب تدريجية مشوقة ومطورة مثل:

- | | |
|------------------------|--------------------------------|
| Role Playing | 1- تمثيل الأدوار |
| Simulations | 2- المحاكاة |
| Audio-Visual Materials | 3- الوسائل السمعية البصرية |
| Training Games | 4- المباريات التدريبية |
| Training Playing | 5- الألعاب التدريبية |
| Case Studies | 6- عرض الحالات العملية |
| Problem Solving | 7- أسلوب الاكتشاف وحل المشكلات |
| Field Visits | 8- الزيارات الميدانية |
| Sensitivity Training | 9- تدريبات الحساسية |

ومن هنا جاءت أهمية حسن اختيار المدرب، بحيث يكون مؤهلاً لهذا الدور، بحيث تكون معلوماته وخبراته متناسب مع نوع البرنامج الذي سيشارك فيه، ولديه مهارات تدريب الكبار، وقادر على استخدام الأساليب التدريبية السابق ذكرها.

وفي الحقيقة أن لا جدوى من برنامج تدريبي يبذل في إعداد الجهد الكثير وينفق

عليه الكثير ليخرج ناجحاً ومليئاً للاحتياج التدريبي المطلوب إذا ما عهد به لمدرّب ليس لديه المعلومات والمهارات اللازمة والإلمام الكامل بالتدريب وأساليبه.

أخيراً لا بد من توفر كثير من المعارف والمهارات والصفات في المدرّب حتى ينجح في المهمة المطلوبة منه، فالمدرّب يجب أن يمتلك مجموعة من المعلومات والنظريات في مجال تخصصه، وأن يكون حاصلاً على مؤهل دراسي مناسب يسمح له للعمل كمدرّب، وأن يكون لديه خبرات تدريبية مناسبة في موضوعات تخصصه، وأن يكون قد مارس التدريب في مجال تخصصه لفترة مناسبة.

ومن الأدوار التي يجب أن يمارسها المدرّب نذكر:



- دوره كمدرّب.
- دوره كناصرح.
- دوره كمرشد.
- دوره كمصدر للمعلومات.
- دوره كباحث.
- دوره كمستشار.
- دوره كمبدع / كمبتكر.
- دوره كمخطط.
- دوره كمقيّم.
- دوره كإداري.

ومن المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المدرّب نذكر:

- مهارة التفاعل.
- مهارة الاتصال.
- مهارة الإنصات.
- مهارة الإقناع.

- مهارة العرض والتقديم.
- مهارة التقويم.
- مهارة الملاحظة.
- مهارة استخدام لغة الجسم.
- مهارة استخدام المعينات السمعية البصرية.

ومن الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدرب، نذكر:

- اللباقة.
- الموضوعية.
- الأدب والذوق.
- الثقة بالنفس.
- الصبر.
- الهدوء.
- الديمقراطية.
- التواضع.
- البشاشة.
- الصدق.
- الاعتدال في الأمور.
- الأمانة.
- التعاون.
- النظافة.

وللأسف فإن بعض المؤسسات لا تهتم كثيراً بهذا المحور (حسن اختيار المدرب) وتتدخل أمور غير رشيدة أو غير سليمة في هذه العملية، مثل: العلاقة الشخصية بالمدرب، أو المحسوبية، أو عدم المعرفة الكاملة بمؤهلات المدرب وخبراته... وأحياناً لضيق الوقت فإنه لا يتم اختيار المدربين الأكفاء للبرنامج التدريبي.

ولأهمية عنصر المدير الكفاء والفعال فإن الدول المتقدمة وبعض الدول النامية بدأت تهتم بعقد دورات تدريبية للمدربين أنفسهم (تدريب المدربين Training Of Trainers T.O.T. بما يساعدهم على تجديد أفكارهم ومعلوماتهم وزيادة خبراتهم، الأمر الذي سينعكس أثره على الدور الذي يقومون به في تدريب الآخرين.

كذلك فإن تحقيق مخرجات مقنعة لمهنة التدريب يتطلب رفع مستوى أداء المدربين من خلال الاعتماد المهني، وأن الاعتماد المهني سوف يساعد على الحد من الذين ينتمون إلى هذه المهنة دون أن يمتلكوا المهارات اللازمة.

ولاختيار مدرب متميز سواء داخل المنظمة أو من خارجها مهمة شاقة. ولتحقيق

حسن الاختيار لا بد من عمل الخطوات التالية بواسطة إدارة التدريب:

- 1- الحصول على السيرة الذاتية C.V. التفصيلية للمرشحين.
- 2- دراسة هذه السير الذاتية.
- 3- تنقية هذه السير الذاتية.
- 4- مقابلة المرشحين.
- 5- عمل سجل دليل المدربين. ويمكن اقتراح بنود هذا السجل كالتالي:

- الاسم:
- السن:
- النوع:
- الدرجة العلمية:
- اللقب العلمي:
- التخصص العام:
- التخصص الدقيق:
- مكان العمل:
- تليفون العمل:
- تليفون المنزل:

- الجوال:.....
- عنوان المنزل:.....
- البريد الالكتروني له:.....
- البرامج التدريبية التي قدمها من قبل:.....
- مدة خبرة المدرب بالسنوات:.....
- عضوية المدرب في منظمات مهنية:.....
- عضوية المدرب في منظمات التدريب:.....
- المؤتمرات العلمية التي شارك بها خلال الخمس سنوات الأخيرة:.....
- الأبحاث العلمية التي نشرها خلال الخمس سنوات الأخيرة:.....

المتدرب:

المتدرب Trainee هو العنصر المستفيد من نشاط التدريب والذي يجري عليه التدريب. وتمثل عملية اختيار المتدرب إحدى العمليات الهامة في سياسات التدريب. وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتدرب في أي منشأة لحضور أحد برامج التدريب، نذكر منها:

- 1- حاجة المتدرب الفعلية لبرنامج التدريب.
- 2- رغبة واستعداد المتدرب لحضور البرنامج التدريبي.
- 3- التجانس النسبي بين المتدربين في البرنامج التدريبي.
- 4- مراعاة عدم تعطيل العمل بحضور المتدرب للبرنامج التدريبي.
- 5- المستوى الإداري للمتدربين.
- 6- المؤهلات العلمية.
- 7- مدة الخبرة في العمل.
- 8- المشكلات التي تواجه المتدربين وواقع عملهم.
- 9- عدد المتدربين في البرنامج.

والقاعدة هنا هو ضرورة أن يكون عدد المتدربين مناسباً كميّاً ليُسمح بإدارة الحوار والمناقشة بشكل فعال. وتشير بحوث التدريب في هذا الشأن هو أن العدد المناسب يتراوح ما بين 10 إلى 18 متدرب، وإذا لم يكن تنفيذ ذلك ممكناً فعليك أن تتمسك بألا يقل العدد إطلاقاً عن 6 متدربين وألا يزيد عن 25 متدرباً.

فبعد تحليل المعلومات التي تم جمعها عن الاحتياجات التدريبية يجري إعداد قوائم بالمتدربين في برنامج معين بحيث تتلاءم النواحي التي يحتاجون إلى التدريب عليها مع متطلبات البرنامج.

ومن المهم في خطوة اختيار المتدرب تهيئته للبرنامج التدريبي قبل بدئه وذلك من خلال إرسال خطاب له يتضمن مجموعة من البيانات الهامة عن البرنامج مثل: اسم البرنامج وتاريخه ومدته ومكانه وأهدافه وعدد المتدربين به...