

## الفصل التاسع

### مراحل التدريب : تنفيذ التدريب

- ❖ مقدمة .
- ❖ خطوات تنفيذ التدريب .
  - أولاً: اختيار المتدرب.
  - ثانياً: اختيار المدرب.
  - ثالثاً: إعداد المادة التدريبية.
  - رابعاً: اختيار الأساليب التدريبية المناسبة.
  - خامساً: اختيار وسائل التدريب المساعدة.
  - سادساً: تحديد زمان التدريب.
  - سابعاً: تحديد مكان التدريب.
  - ثامناً: إعداد قاعة التدريب.
  - تاسعاً: تقديم البرنامج التدريبي.
  - عاشراً: ختام البرنامج التدريبي.

## مراحل التدريب : تنفيذ التدريب

### مقدمة :

بعد الانتهاء من تخطيط التدريب، فإنه يجب أن يتم ترجمة هذا التخطيط إلى واقع تنفيذي لتحقيق الأهداف الموضوعة للتدريب.

ويعتمد تنفيذ التدريب الناجح للتدريب على عدة عوامل تضم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وإدراك المتدربين للحاجة التدريبية، كذلك لابد من دعم الإدارة للتأكد من أن التدخل على مستوى مناسب لكل من المتدربين ولمشكلة الأداء...

ويتطلب تنفيذ التدريب وجود اتصال فاعل بين المدرب والمتدربين وليس اتصالاً موجهاً نحو المتدربين فقط. وفي الوقت نفسه، ينبغي مراعاة عدد من العوامل لجعل مواد التدريب متطابقة مع حاجات المتدربين التدريبية:

- أن يتعرف المدرب على حاجات المتدربين التدريبية.
- على المدرب أن يستخدم الأوصاف والأمثلة ووسائل الشرح المعروفة لدى المتدربين.
- على المدرب أن يعرف الموضوع بالقدر الذي يتوقعه منه المتدربون في البرنامج التدريبي.

يعتبر الموقع أو المكان الذي تجري فيه عملية التدريب على درجة عالية من الأهمية لكل من المدرب والمتدرب. ويحدد عدد المتدربين عادة الموقع الذي يجري فيه التدريب، ولهذا فاتخاذ القرار بتحديد موقع التدريب من أولويات إدارة التدريب، حيث أن القاعة المكتظة لا توفر مناخاً جيداً للتدريب.

إن استخدام المدرب طريقة تدريب واحدة في كل الأوقات يكون عائقاً للتدريب، فمثلاً المدرب الذي يتبع أسلوب الاتصال الموجه باستمرار دون استخدام التمارين العملية يكون نصيبه من النجاح قليلاً إذا كان يعلم المتدربين كيفية استخدام الحاسب الآلي.

#### • خطوات تنفيذ التدريب :

وتتضمن عملية تنفيذ التدريب خطوات عديدة نذكر أهمها كالتالي :

##### خطوات تنفيذ التدريب

| م | خطوات تنفيذ التدريب    | الشخص<br>المسئول | الوقت<br>المطلوب | التكلفة | ملاحظات |
|---|------------------------|------------------|------------------|---------|---------|
| ١ | اختيار المتدرب         |                  |                  |         |         |
| ٢ | اختيار المدرب          |                  |                  |         |         |
| ٣ | إعداد المادة التدريبية |                  |                  |         |         |

| م  | خطوات تنفيذ التدريب                | الشخص المسئول | الوقت المطلوب | التكلفة | ملاحظات |
|----|------------------------------------|---------------|---------------|---------|---------|
| ٤  | اختيار الأساليب التدريبية المناسبة |               |               |         |         |
| ٥  | اختيار وسائل التدريب المساعدة      |               |               |         |         |
| ٦  | تحديد زمان التدريب                 |               |               |         |         |
| ٧  | تحديد مكان التدريب                 |               |               |         |         |
| ٨  | إعداد قاعة التدريب                 |               |               |         |         |
| ٩  | تقديم البرنامج التدريبي            |               |               |         |         |
| ١٠ | ختام البرنامج التدريبي             |               |               |         |         |

### أولاً : اختيار المتدربين :

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:

١. حاجة المتدرب الفعلية لبرنامج التدريب.
٢. رغبة واستعداد المتدرب لحضور البرنامج التدريبي.
٣. التجانس النسبي بين المتدربين في البرنامج التدريبي.

٤. مراعاة عدم تعطيل العمل بحضور المتدرب للبرنامج التدريبي.

٥. المستوى الإداري للمتدربين.

٦. المؤهلات العلمية.

٧. مدة الخبرة في العمل.

٨. المشكلات التي تواجه المتدربين وواقع عملهم.

٩. عدد المشاركين في البرنامج.

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 ...

## ثانياً : اختيار 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 يكونو 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 امكانيات التدريب من أدوات ومطبوعات وآلات وحاسبات...، يقف المدرب وحده متميزاً ومنفرداً، إنه القلب النابض والعقل المفكر لعملية التدريب، إنه وحده يستطيع أن ينقل المعارف والمهارات لغيره، أما بدونه فلا يمكن لشئ 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 يلقتهم المعلومات النظرية المطلوب منهم حفظها، أو أن ينظر لنفسه على أنه ميسر ومنشط ومحفز للمتدربين يعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم باستخدام أساليب تدريبية مشوقة ومطورة مثل:

Role Playing

١. تمثيل الأدوار

Audio-Visual Materials

٢. الوسائل السمعية البصرية

Training Games

٣. المباريات الإدارية

Case Studies

٤. عرض الحالات العملية

Problem Solving

٥. أسلوب الاكتشاف وحل المشكلات

Field Visits

٦. الزيارات الميدانية

Sensitivity Training

٧. تدريبات الحساسية

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

أخيراً لا بد من توفر كثير من المعارف والمهارات والصفات في المدرب حتى ينجح في المهمة المطلوبة منه، فالمدرب يجب أن يمتلك مجموعة من المعلومات والنظريات في مجال تخصصه، وأن يكون حاصلاً على مؤهل دراسي مناسب يسمح له للعمل كمدرب، 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 المدرب نذكر :

- دوره كمدرب.
- دوره كمنصاح.
- دوره كمرشد.
- دوره كمصدر للمعلومات.

- دوره كباحث.
- دوره كمستشار.
- دوره كمبدع / كمبتكر.
- دوره كمخطط .
- دوره إداري.

ومن المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المدرب 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

المدرّب وخبراته... وأحياناً لضيق الوقت فإنه لا يتم اختيار المدرّبين الأكفاء للبرنامج التدريبي.

ولأهمية عنصر المدير الكفاء والفعال فإن الدول المتقدمة وبعض الدول النامية بدأت تهتم بعقد دورات تدريبية للمدرّبين أنفسهم (تدريب المدرّبين 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.

### ثالثاً : إعداد المادة التدريبية :

يقصد بالمادة التدريبية الملف التدريبي Training File أو الحقيبة التدريبية Training Bag ، والتي تشتمل على سبيل المثال: المحاضرات والملخصات والمقالات والاستقصاءات والاختبارات والتمارين والحالات الدراسية وCDs.. وغيرها من الأشياء المكتوبة التي توزع على المتدرّبين 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 :

١. المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة.
٢. المهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.

٣. 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:

١. أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج التدريبي وتوجيهاته.
٢. أن تتناسب مع مستوى المتدربين الذين سيشتركون في البرنامج.
٣. التركيز على المتدرب من حيث احتياجاته التدريبية وتخصصه المهني وطبيعة المهام الوظيفية المطلوبة منه.
٤. مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.
٥. التركيز على إكساب المتدربين مجموعة مهارات محددة وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية لديهم.
٦. الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
٧. أن تكون المادة مستمدة من واقع المتدربين وذات معنى لهم.
٨. أن تكون مصاغة بلغة سليمة وواضحة.
٩. أن تراعي الدقة والموضوعية والحدثة.

١٠. أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة ومتتابعة ومتراكبة وواضحة.
١١. أن تتناسب والزمن المقرر للبرنامج التدريبي.
١٢. مكتوبة بخط واضح ومألوف وبطريقة حرفية تراعي قواعد الكتابة السليمة.

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 إفتتاح 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 .....

| الجلسات والمواعيد<br>اليوم والتاريخ |  | الجلسة التدريبية الأولى<br>من الساعة ٩ إلى<br>الساعة ١١ |  | راحة من<br>الساعة ١١<br>إلى الساعة<br>١١.٣٠ | الجلسة التدريبية الثانية<br>من الساعة ١١.٣٠ إلى<br>الساعة ١.٣٠ |
|-------------------------------------|--|---------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| الأحد / /<br>٢٠٠٨                   |  | تسجيل<br>افتتاح<br>ترحيب                                |  | راحة                                        |                                                                |
| الاثنين / /<br>٢٠٠٨                 |  |                                                         |  | راحة                                        |                                                                |
| الثلاثاء / /<br>٢٠٠٨                |  |                                                         |  | راحة                                        |                                                                |
| الأربعاء / /<br>٢٠٠٨                |  |                                                         |  | راحة                                        | ختام<br>تقييم<br>توزيع<br>الشهادات                             |

#### رابعاً : 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.

ولقد تم الحديث عن الأساليب التدريبية والعوامل المؤثرة في عملية اختيار الأسلوب أو الأساليب التدريبية المناسبة في الفصل الخامس.

#### خامساً : اختيار وسائل التدريب المساعدة :

على المدرب المتميز أن يختار وسائل التدريب المساعدة والمناسبة للبرنامج التدريبي. ولقد تم شرح هذا البند في الفصل الخامس بشئ من التفصيل.

#### سادساً : 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 أيام معدودات والأخرى أسابيع.

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

## سابعاً : 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 وضع في الحسبان التكلفة العالية لمثل هذه البرامج.

## ثامناً : إعداد قاعة التدريب :

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

١. حجم القاعة وهل هي متناسبة مع عدد المتدربين.

٢. النظافة.

٣. الإضاءة.

٤. توفر الكهرباء.
٥. التهوية والتدفئة في القاعة.
٦. هل أجهزة التكييف تعمل؟
٧. عدد المقاعد.
٨. ترتيب المقاعد بما يحسن مجال الرؤية وزيادة درجة المشاركة من جانب المتدربين .
٩. تعيين مكان المدرب.
١٠. توفر الوسائل أو المساعدات التدريبية.
١١. توفر لوحات الأسماء بأسماء المتدربين.
١٢. توفر الأقلام المناسبة والأوراق الخاصة بالكتابة Writing Pad للمتدربين.
١٣. توفر المواد التدريبية حسب عدد المتدربين في البرنامج.
١٤. توفر الأقلام والأوراق المناسبة التي يحتاجها المدرب.
١٥. توفر المناديل وأباريق الماء على الطاولات قبل بدء البرنامج.
١٦. توفر المرطبات والشاي والقهوة والبسكويت... بالعدد والكمية المناسبة في فترات الاستراحة.



## ناسعاً : تقديم البرنامج التدريبي :

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

١. وصول مدرب البرنامج قبل موعد بدء البرنامج على الأقل بـ ١٥ دقيقة.
٢. وصول المتدربين.
٣. تسجيل المتدربين لأسمائهم وتوقعاتهم على كشف الحضور والغياب المعد خصيصاً للبرنامج.
٤. ترحيب المدرب للمتدربين.
- ٥- قيام إدارة التدريب بإعطاء فكرة عن المدرب والترحيب به وتوضيح التعليمات المنظمة للبرنامج والتي يجب الالتزام بها من قبل المتدربين.
٦. تقديم المدرب لنفسه بشكل موضوعي ومتواضع ومختصر وصادق.

الانطباع الأول مهم جداً، والإنجليز يقولون الانطباع الأول يدوم The First Impression is the last one . فالتواني الخمس الأولى في أي برنامج تدريبي أكثر أهمية من الدقائق الخمس التالية. لهذا فإن الاهتمام بالتفاصيل تؤدي 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.

٧. تأكد من أن كل المتدربين يمكنهم أن يروا بعضهم البعض.

٨. تأكد من أنك كمدرّب للبرنامج يمكنك رؤية جميع المتدربين.

٩. توزيع الأوراق والأقلام المناسبة على كل متدرب.

١٠. تطبيق أي اختبارات قبلية . إذا كانت مطلوبة . على المتدربين.

١١ - توزيع نموذج تعارف أو ما يطلق عليه أحياناً استمارة تسجيل Registration Form على المتدربين لمثله. والآتي مثال على هذا النموذج :

### نموذج تعارف / استمارة تسجيل

إعداد : أ.د. مدحت محمد أبو النصر

اسم المتدرب : .....

اسم البرنامج التدريبي : .....

تاريخ البرنامج التدريبي: .....

جهة العمل : .....

هاتف العمل : .....

الهاتف المتحرك : .....

الفاكس : .....

ص. ب : .....

البريد الإلكتروني :

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

| م  | اسم البرنامج التدريبي | مكان انعقاده | مدته | من .. إلى .. |
|----|-----------------------|--------------|------|--------------|
| ١. |                       |              |      |              |
| ٢. |                       |              |      |              |
| ٣. |                       |              |      |              |

البرامج المقترحة :

١. ....
  ٢. ....
  ٣. ....
  ٤. ....
- التاريخ :

١٢. توزيع استمارة توقعات المتدربين لملئها بواسطتهم. وعلى المدرب قراءتها بعناية للاسترشاد بها عند تقديمه لموضوعات البرنامج حتى تلبي توقعات المتدربين والآتي نموذج لمثل هذه الاستمارة :

## استمارة توقعات المتدربين

إعداد : أ.د. مدحت محمد أبو النصر

اسم البرنامج التدريبي : .....

اسم المتدرب (ثلاثي): .....

عزيزي المشارك

١. لماذا حضرت هذا البرنامج ؟

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

٢. ما هي توقعاتك من هذا البرنامج.

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

٣. ماهي أهم البنود / النقاط التي تريد أن تعرض في البرنامج.

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

٤. ملاحظات أخرى : .....

١٣. توزيع المادة التدريبية على المتدربين.
١٤. قيام المدرب بشرح موضوعات البرنامج.
١٥. الحوار والنقاش المتبادل بين المدرب والمتدربين وفيما بينهم لتبادل الخبرات والتجارب والمعلومات.
١٦. الالتزام المرن بمواعيد فترات الراحة.

### عاشراً : ختام البرنامج التدريبي :

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

١. قيام المدرب بتلخيص النقاط الهامة في البرنامج.
٢. تطبيق أي اختبارات بعدية . إذا كانت مطلوبة . على المتدربين.
٣. قيام المدرب بشكر المتدربين على مشاركتهم.
٤. قيام المتدربين بتقييم البرنامج التدريبي على الاستثمارات المعدة لذلك مسبقاً.
٥. توزيع الشهادات على المتدربين.
٦. وقوف المدرب بجوار باب قاعة التدريب لتوديع المتدربين في أثناء مغادرتهم.