

الفصل الثاني

عناصر وأطراف التدريب

أشتمل هذا الفصل على:

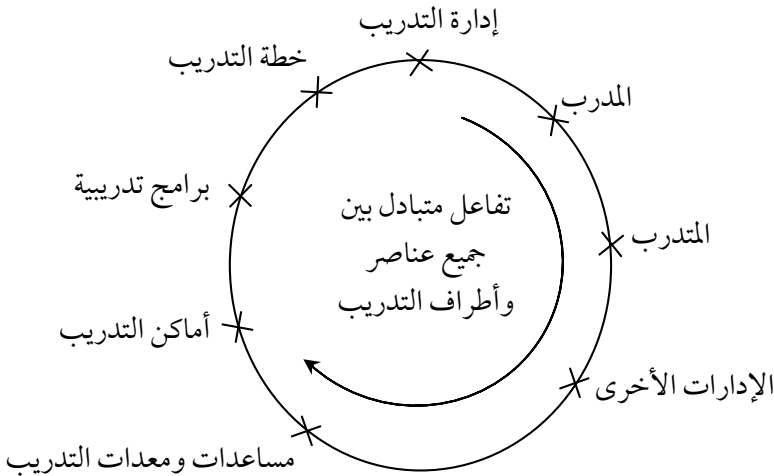
- مقدمة. 
- المتدرب. 
- عملية اختيار المدرب المتميز. 
- مصادر الحصول على المدربين. 
- شروط اختيار المدربين. 

الفصل الثاني

عناصر وأطراف التدريب

مقدمة:

الشكل رقم (4) يوضح عناصر وأطراف العملية التدريبية كالتالي:



شكل رقم (4)
عناصر وأطراف التدريب

ويجب التأكيد هنا بأن الفاعلية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والترابط بين عناصره وأطرافه.

هذا ويمكن أن نحدد المعالم الرئيسية للمعادلة الناجحة للتدريب كالتالي:

الكفاية التدريبية (الحد الأعلى من التدريب الناجح) = خطة تدريبية سليمة + مساعدات مناسبة ومعدات تدريبية صالحة + أماكن تجريب مناسبة + مدرب ماهر ومؤهل علمياً وعملياً + متدرب مهياً وله رغبة.

ومن أهم عناصر وأطراف التدريب نذكر: المتدرب والمدرّب.

المتدرب Trainee:

هو العنصر المستفيد من نشاط التدريب والذي يجري عليه التدريب. وتمثل تصميمات 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 المشاركين في البرنامج.

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

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

المدرّب 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 برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين.

والمدرّبون هم الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية أو المنشأة لمواجهة الاحتياجات التدريبية للمدرّبين ، وقد يكونوا معينين أصلاً في المنشأة، أو 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 أدوات ومطبوعات وآلات وحاسبات.. يقف المدرّب وحده متميزاً ومنفرداً، إنه القلب النابض والعقل المفكر لعملية التدريب، إنه وحده يستطيع أن ينقل المعارف والمهارات لغيره، أما بدونه فلا يمكن لشيء أن يتحقق.

والمدرّب هو أحد عناصر أو أطراف التدريب الرئيسية - كما سبق ذكره - وهو قائد جماعة المدرّبين (فكل جماعة لها قائد)، إما أن يكون قائداً ناجحاً يستفيد منه المدرّبون أو قائداً فاشلاً لا يستفيد منه المدرّبون، 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 باستخدام أساليب تدريبية مشوقة ومطورة؛ مثل:

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

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

أخيراً، لا بد من توافر 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 كمدرس، وأن يكون لديه خبرات تدريبية مناسبة في موضوعات تخصصه، وأن يكون قد مارس التدريب في مجال تخصصه لفترة مناسبة، وسوف يتناول الفصل الرابع هذا الموضوع بالتفصيل.

عملية اختيار المدرب المتميز:

للأسف نجد أن بعض المؤسسات لا تهتم كثيراً بعملية اختيار المدرب، وتتدخل أمور غير رشيدة أو غير سليمة في هذه العملية، مثل: العلاقة الشخصية بالمدرّب، 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 سنعكس أثره على الدور الذي يقومون به في تدريب الآخرين.

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

لاختيار مدرّب متميز سواء داخل المنظمة أو من خارجها مهمة شاقة. ولتحقيق حسن الاختيار لابد 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 المدرّبين، ويمكن اقتراح بنود هذا السجل كالتالي:
 - الاسم.
 - الدرجة العلمية.
 - اللقب العلمي.

- التخصص العام.
- التخصص الدقيق.
- مكان العمل.
- تليفون العمل.
- تليفون المنزل.
- عنوان المنزل.
- رقم الجوال.
- البرامج التدريبية التي قدمها من قبل.

مصادر الحصول على المديرين (*):

لتحقيق أهداف التدريب بشكل مثالي فعّال، لا بد أن يكون المدربون على درجة كبيرة من المستوى والكفاءة، ويعهد بالتدريب إلى أفضل تأهيلاً من حيث التعليم، الخبرة، المعرفة بواجبات التدريب، والمهارة الفنية في إدارة الحلقات التدريبية، وأساليبه المتنوعة.

ولاشك أن هناك بعض الصعوبات لاختيار المديرين حيث تختلف الآلية التي يتم اختيارهم عليها حيث يتم اختيارهم وفق:

- ما يملكون من معرفة فائقة وفهم كبيرة لطبيعة عملهم.
- قدرتهم على الإقناع.
- قدرتهم التخطيطية.
- لديه قدرة كبيرة في العلاقات الإنسانية.

(*) المصدر: حسن أحمد الطعاني (2007).

وبرغم هذه الآلية لاختيارهم إلا أنه العبء الأكبر في مسؤولية التعليم والتغيير السلوكي للمتدربين وإكسابهم المعارف والمهارات وتحسين سلوكهم.

ويشترط لاختيار المتدربين إعداد قائمة بالمعايير والشروط اللازم توفرها في المدربين من أجل المفاضلة بين المتقدمين واتخاذ قرارات الاختيار منهم، وذلك عن طريق:

1- فحص سجلات المتقدمين.

2- إجراء المقابلات الشخصية.

3- تقويم المرشحين.

وعند وضع هذه المعايير لاختيار المدربين يتم تحليل نظام التدريب في المؤسسة من ناحيتين:

1- محتوى مادة التدريب: حيث يحدد نوع ومستوى صعوبة المادة التدريبية نوع وكمية الخبرة الفنية المطلوب توافرها في المدرب.

2- استراتيجية التدريب: وتحدد نوع المعرفة المهنية ومهارات التدريب المطلوبة في المدرب.

أما بالنسبة لأدوار التدريب فتتمثل بالآتي:

- حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة.
- تحديد أهداف البرنامج التدريبي المنبثقة من الحاجات التدريبية.
- تحديد محتوى البرنامج التدريبي.
- اختبار استراتيجيات التدريب المناسب.
- اختيار المدربين الذين يتميزون بالكفاءة.

تتعهد مصادر الحصول على المدربين، فمنها:

أولاً: مدربوا الإدارة أو المؤسسة نفسها:

تتوفر في هؤلاء المعرفة بالإدارة والمهارة الفنية والخبرة العملية، إذن هم مصدر جيد في نجاح التدريب، وعدد هؤلاء صغير بالنسبة للفئات المدربة أو التي تحتاج للتدريب، ويرى الاتجاه الحديث لدى المؤسسات والمنظمات التدريبية العالمية تكوين أو إيجاد مثل هذه الهيئة التدريبية الخاصة بالمؤسسة، لذلك عدد هؤلاء سيكون بسيط لا يكفي بكل متطلبات التدريب، ويرى بعض رواد المؤسسات التدريبية أنه من الأفضل أن تكون مهمة الفئة الخاصة بالمؤسسة تنمية مهارات التدريب للقائمين بالتدريب حسب المصطلح المتعارف عليه (تدريب المتدربين).

ثانياً: أساتذة الجامعة:

هؤلاء أيضاً أحد روافد ومراكز التدريب لأنهم يملكون مهارات التدريب الفعال والمعارف التخصصية

ثالثاً: مديرو ورؤساء الإدارات المختلفة:

هؤلاء من ذوي الاختصاصات المتنوعة لاختلاف إدارتهم، وهم عناصر جيدة تستعين بهم إدارة التدريب لاستثمار معارفهم وخبراتهم الوظيفية لصالح تنمية القوى العاملة بها، ونلاحظ اتفاق النظريات الإدارية والتدريبية الاستعانة بمديري الإدارات المختلفة لمميزات وهي:

- توسيع قاعدة الاتصال بين المديرين وبين المتدربين.
- إزالة بعض معوقات العمل الناتج عن سوء التفاهم بين الإدارة وبين المنفذ لأوامرها.
- توضيح الأفكار والاستراتيجيات والتجديدات التربوية بشكل أوضح للمتدربين.

سليات استخدام الرؤساء والمدربين:

- 1- توظيف أساليب وتقنيات في الجانب المهاري تتفق مع شروط التعليم وتنفيذ الموقف التدريبي.
- 2- انشغالهم بالتدريب وغياهم عن مؤسساتهم، وعندما يحصل الرؤساء والمرؤوسين على فرص تدريبية في مجال تنمية الكفاءات التدريبية نتخلص من السياسة الأولى.

رابعاً: خبراء التدريب من خارج المؤسسة أو الوزارة:

هم المختصين في مجال التدريب والاستشارات في موضوعات لهم خبرة فيها، يؤدي هذا إلى تبادل الخبراء والإطلاع على تجارب الآخرين ويعزز دور المؤسسة.

خامساً: زملاء العمل:

هم الذين التحقوا بدورات تدريبية سابقة وأثبت نجاحات فيها.

شروط اختيار المدربين:

وهو نظام يعتمد على تعريف العلم بشكل أساسي، ويتم بواسطته اختيار الأشخاص الأكفاء للقيام بالتدريب، ويستخدم هذا النظام لتقييم معارف ومهارات المتقدمين. وتحديد خبراتهم وربطها بمهام الوظيفة التي سيشغلونها، ومن ثم يتم اختيار الشخص المناسب للقيام بهذه المهمة بنجاح.

مواصفات هامة للمدربين في التدريب:

- حتى ينجح المدرب في التدريب يتوجب منه أن يمتلك خصائص وسلوكيات مثل:
- المعرفة الوظيفية الكافية، وتضم معرفة المدرب لنفسه ولتدريبه ولؤسسته ولموضوع تدريبه (أي مبادئ وطرق وخطوات) التدريب.

- المعرفة المعمقة ببيئة العمل من حيث المكونات المادية والبشرية والأهداف والحاجات والمسئوليات وكيفيات تحليلها جميعاً استعداداً لتصميم البرامج المناسبة للتدريب.
- القدرة البناءة على الاتصال والتفاعل المرن مع الآخرين، حسن الشخصية وقبول الآخرين كما هم.
- القدرة على تخطيط التدريب.
- قبول التغذية الراجعة؛ النقد من البيئة والاستفادة منها في توجيه التدريب.
- تشجيع المتدربين للتحصيل دون إشعارهم بعدم قدرتهم.
- إدارة أو قيادة المجموعات خلال التدريب وتنظيمها البناء للتحصيل والتطبيق.
- التدريب بطرق وأساليب مختلفة بما فيها التطبيق/ الشرح العملي.
- تفهم حاجات المتدربين أفراداً ومجموعات.
- المرونة والتكيف مع حاجات المتدربين والاستجابة البناءة لها في الوقت المناسب، أو التحكم في أنشطة وعمليات التدريب بما يتفق مع حاجات المتدربين الآنية.
- القدرة على استخدام وسائل تكنولوجيا التعليم/ التدريب.
- المحافظة على جو متفاعل جاد للتدريب يحترم المتدربون خلاله بعضهم بعضاً.
- القدرة على تقييم نتائج التدريب.

شروط مقترحة لاختيار المدربين:

- 1- ألا يقل درجته في الأداء الوظيفي فنياً ومسلِكياً عن ممتاز خلال السنوات الثلاث الأخيرة.
- 2- الأفضلية لمن يحمل مؤهلاً علمياً أعلى (دكتوراه، ماجستير) ولمن يكون مؤهله من نفس التخصص تربوياً.

- 3- أن تكون مشاركته فاعلة في الدورات التدريبية التي حضرها.
- 4- أن يجتاز الاختبار التحريري في المادة العلمية.
- 5- السيرة الذاتية للمدربين الجدد المتقدمين للتعين أو المتعينين.
- 6- عينات من الإنجازات العلمية أو التدريبية.
- 7- التعريض لمواقف تدريبية محاكية للتحقق من سرعة وحسن التصرف.
- 8- التقييم المباشر للمدربين المتقدمين لوظائف التدريب من خبراء مختصين في مجالهم.
- 9- أن يكون ملماً بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم، وذلك حتى يساعدتهم في فهم المتدربين ويجعله أكثر إدراكاً لحاجاتهم وأشد إحساساً بمشكلاتهم ودوافعهم.
- 10- تتصف أحكامه (على الآخرين) بالأمانة والصدق والنصح والموضوعية وأبعد ما يكون عن التمييز ومداراة ذوي النفوذ والسلطة.
- 11- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه.