

## الفصل الأول

### مفهوم تدريب الموظفين وأهميته في تحسين أدائهم

تستطيع أي منشأة أو شركة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه، وحتى يمكن للعاملين القيام بذلك فهم في حاجة إلى تدريب جيد. قد يحتاج الأمر إلى تدخل العديد من الأشخاص في عملية التدريب لتحديد احتياجات المنشأة وأيضا احتياجات الفرد و اختيار أو تصميم التدريب المناسب لتحقيق هذه الاحتياجات بجانب نقل وتقييم فاعلية هذا التدريب.

ويعرف التدريب بشكل عام بأنه العملية المستمرة التي يتم من خلالها تزويد الموظف المتدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة، لكي يكون قادراً على أداء مهام محددة بشكل أفضل، وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل.

ويعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل.

وللتدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يزيد تمكناً في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تطمح إليه جهة تسعى للرفق والتقدم.

## أهداف تدريب الموظفين:

يعرف الاستاذ محمد عبد الجواد فى كتابه " قبل أن تخرجها إلى النور" الهدف التدريبي بأنه: "بيان مكتوب يصف النتيجة التي يقصد المدرب الوصول بالمشاركين إليها فى نهاية التدريب " وأشار المؤلف إلى أهمية تحديد وصياغة الهدف التدريبي فى إنجاح عملية تدريب الموظفين وتحسين آدائهم وذلك للأسباب التالية:

- يساعد تحديد الأهداف على وضع إطار عام للحلقة التدريبية التي يقوم المدرب بإدراجها.
- يساعد تحديد الأهداف فى تحديد الوقت المتاح لإنجاز ما تريد فى الوقت المتاح والتحكم فى ذلك الوقت.
- يساعد تحديد الأهداف فى تقييم المتدربين والتعرف على مدى وصول المعلومات والخبرات التي يهدف المدرب توصيلها إلى المتدربين ومن ثم إمكانية التغيير بما يحقق أهداف التدريب.
- من خلال تحديد الأهداف يستطيع المدرب أن يتوقع الأسئلة والمواقف التي يمكن أن تقابله وتحديد كيفية التعامل معها.
- تحديد الأهداف يساعد المدرب على تحديد الوسائل الإيضاحية المناسبة التي يمكن أن تساعد فى تحقيق الهدف التدريبي الذي يسعى لبلوغه.

الأقسام الرئيسية لأهداف تدريب الموظفين

### 1 - الأهداف التقليدية لتدريب الموظفين :

أ) تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بسياسة وأنشطة المنظمة التي

سيعملون بها.

ب) تزويد الموظف أثناء الخدمة بمعلومات أو مهارات معينة عند ادخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه أو في الأنظمة والقوانين.

## 2 - أهداف حل المشكلات في تدريب الموظفين :

عندما تواجه العاملين بالمنشأة مشاكل تحتاج إلى حل، حينها يأتي دور التدريب في البحث عن أفضل الطرق التي تساعد العاملين على تخطي تلك المشكلات.

## 3 - الأهداف الإبداعية لتدريب الموظفين :

وهي التي ترمي الى تحقيق مستويات عالية من أداء العمل، عن طريق استخدام أساليب علمية متطورة، وعناصر متميزة قادرة على التجديد والابتكار والإبداع.

إن التعرف على أهداف التدريب تدلنا على تلك الأهمية التي أعطيت ولا تزال لهذا العنصر المهم في تنمية الموارد البشرية، ومن الطبيعي إثارة التساؤلات حول جدوى التدريب نظراً لما تخصص له من إمكانيات مادية و بشرية في المنظمات. و لكن هذا الاتجاه بحد ذاته يتضمن الإجابة على هذه التساؤلات، إذ لولا أهمية التدريب كأحد أسس تنمية الموارد البشرية للمنظمة لما عملت المنظمات على إنشاء إدارات متخصصة به، ووفرت لها العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهدافها، ويمكن توضيح أهمية التدريب من خلال العناصر التالية:

- أ - تحسين أداء الموظف: وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت.
- ب - مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية: فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار استعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على

المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة. أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المنظمات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث.

ج - تقليل الحاجة إلى الإشراف: فالموظف المدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة. وهذا تقيض حال العامل غير المدرب، فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن استغلالها في نشاطات أخرى.

د - تحسين خدمات المنظمة: وكذلك طريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنظمة وعملائها.

هـ - تخفيض نسبة حوادث العمل: فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل وبين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنظمة في معالجة عمالها وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجها وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها.

و - تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة: وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته، إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى، وهكذا يتم حفز العمال لرضاهم عن المنظمة وشعورهم بأنهم جزء منها، فيقل

احتمال ترك العمل و الانتقال إلى منظمة أخرى ، كما أنهم يقومون بالدفاع عن منظماتهم في أوساط المجتمع.

وينبغي على المدرب أن يكون على دراية بما يتوقع منهم أن يحصلوا عليه أثناء كل ساعة من ساعات التدريب وأن يوضح للمتدربين الهدف التدريبي من إعدادهم وذلك بكلمات لا لبس فيها ، كما يجب أن يشير المدرب لما يتوقعه من المتدرب وفي أثناء وضع الهدف عليه أن يفكر بأسلوب بناء المجموعات فلكل حلقة تدريبية هدف محدد وعليه فكل ساعة تدريب تسهم في الإضافة إلى الهدف الكلي.

### مواصفات المدرب الناجح لموظفيه :

إن التدريب هو فن بحد ذاته وموهبة عند البعض ، يحتاج إلى دراسة وصقل وممارسة ، وفن التدريب يحتاج أيضاً إلى المدرب المؤهل والمتقن ليس فقط في مجاله ولكن في المجالات الأخرى.

وللمدرب الناجح مواصفات ثقافية ، إنسانية ونفسية كثيرة تعكس حساسية دوره في أداء رسالته. أبرز هذه الخصائص هي :

- رغبة التعليم ؛ رغبة العطاء بلا حدود ، وبذل كلما أوتي من معرفة وخبرة في الإدارة وحتى الحياة.
- الإبتكار والبحث عن طرق جديدة لكسر روتين التدريب ؛ حيث يتحول إلى هاكس قائم وتحد مستمر.
- الإنفتاح على كل ما هو جديد ، وتقبل التطور مهما بلغ مستوى المدرب ونجاحه ، بعيداً عن الإنغلاق.
- الخبرة الشخصية ؛ فلا يمكن للمدرب النجاح في أداء رسالته ما لم يكن له خبرة شخصية تجعله يلم إماماً عميقاً بكل المراحل التي يمر

بها المتدربين فضلاً عن خبرته بقدراتهم وإمكانياتهم و حدود تحسينها وتطويرها.

- الحساسية نحو الحاجات الفردية ؛ لإكتشاف الصفات الجيدة في كل مجال وإستعمالها وتطويرها ، فالمدرّب الناجح هو من لديه خطة عامة لعمله ، بجانب خطط فرعية لك وفقاً لتفهمه لقدرات المتدربين وإمكانياتهم.

- موهبة حل المشاكل ؛ حل جميع أنواع المشاكل التي تعترض خطة الإعداد التي يتبعها سواء مشاكل تقنية أو إدارية أو نفسية ، الخ..

**ويتمتع المدرّب الناجح بعدد من الكفايات المعرفية والمهارية والإنفعالية ويمكن**

**الإشارة إليها فيما يأتي :**

- يعرف الدور الأساسي للمدرّب.
- يعرف الأسس المادية لعملية الاتصال.
- يعرف خصائص المتدربين الثقافية.
- ينوع مصادر معلوماته.
- يفهم دوافع المتدربين.
- يفهم اللغة غير اللفظية.
- يستمع إلى المتدربين.
- ينظم الفريق في مجموعات عمل.
- ينظم الوقت.
- يعرض الأسس النظرية للموضوع.

- يدير النقاشات بعد النشاطات.
- يحدّد أهداف التدريب.
- يحلل البرنامج التدريبي.
- يحدد حاجات المتدربين.
- ينظم الجلسة بحيث يضمن مشاركة كل المتدربين.
- يوزع مهام العمل على المتدربين.
- يخطط إشراك المتدربين.
- يسأل أسئلة سابرة ومتعمقة.
- يدير الاجتماعات بنجاح.
- يوزع العمل بين المشاركين.
- يبني على خبرات المتدربين.
- يوازن بين اللغة اللفظية وغير اللفظية.
- يستخدم أساليب تقويم مختلفة.
- يقدم رأيه دون أن يفرضه على الآخرين.
- يستخدم أساليب اتصال ناجحة.
- يختار أساليب تدريب ملائمة.
- خبير في الاتصال.
- يستمع جيداً ويلاحظ جيداً.
- لا يقدم نفسه كشخص محوري مهم.

- يعمل مع المتدربين لا من أجلهم.
- يحاور ويفاوض.
- لا يضع المتدربين في مواقف دفاعية.
- لا يحتكر الحديث.
- يشارك في التدريب ويمارس دور المدرب والمتدرب.
- لا يمارس سلطة رسمية أو فنية.
- يتجنب تسويق أفكاره وآرائه.
- يستثمر الوقت دون إطالة أو ببطء.
- يستثمر خبرات المتدربين.
- يمتنع عن إصدار أحكام تقييمية.
- يتعامل مع المتدربين كأفراد لا كأنماط.
- يقدم تغذية راجعة.
- يمارس عملية الحوار والمفاوضات.
- يهتم بجميع المتدربين.
- يؤمن بحل النزاعات دون استخدام العنف.
- يتحكم بانفعالاته ومشاعره.
- يحافظ على خصوصيات المتدربين ومسائلهم الشخصية.
- يتقبل مشاعر المتدربين.
- يتقبل المتدربين كما هم.

- يثق بقدرات الآخرين.

- متحمس للعمل.

وحتى تكون هذا القائد الذى يتطلع إليه الموظفون المتدربون فعليك أن تتحلى بصفات القائد المثالى الذى ينبع تميزه من ثقته بنفسه لا من سلطاته بأن تكون قادراً على خلق النجاح واستتباطه ليس من نفسك فقط ولكن من الآخرين فلا تتس أنك قائد لمجموعة وليس إله للرعية والفيديو التالى يحتوى على مجموعة منتقاة من أقاويل كبار المشاهير الذين أثروا العالم بإنجازاتهم وأقوالهم حتى تتفهم قيمة القيادة ومفهوم القائد الصحيح وليس الزائف.

### **اثنا عشر توجيهاً للمدرب الناجح فى تدريب موظفيه :**

فيما يلي اثنا عشر توجيهاً حددهم الدكتور د. إبراهيم بن حمد القعيد ليكون المدرب أكثر فعالية ونجاحاً:

### **أولاً: الإعداد لتدريب الموظفين :**

تعتبر هذه النقطة القاعدة الرئيسة لأي مجهود تدريبي جيد ، ولذلك يجب ألا تستهين بالتخطيط والاستعداد لكل شيء حول برنامج التدريب مسبقاً ، كما يجب على المدرب الناجح - ابتداء من الملاحظات الاستهلالية وحتى مرحلة التقويم - أن يتتبع كيف يمكن لكل جزء من الأجزاء المكونة للمنهج أن يتوافق مع الأجزاء الأخرى ، ويجب التدرب على مواد التدريب ومحتوياته ، وجدول الأعمال ، والتمارين ، والملاحظات وكافة المكونات الأخرى وفحصها ثم إعادة فحصها قبل بدء الدورة.

كما ينبغي أن يكون للمدرب خطة طوارئ. فعلى سبيل المثال اتضح من تجربتي أن الحصص الزمنية التي يقدرها المدرب لمختلف وحدات الدورة غير

دقيقة، ومن يجب أن يكون المدرب قادراً على القيام بعمل تعديلات في مواد الدورة ومحتوياتها والتمارين المصاحبة.

إن مدى استعداد المدرب يبرهن على احترامه للمشاركين وإعطائهم أقصى درجة من الاعتبار وتقدير وقتهم الثمين. وبالإضافة إلى ذلك يعطي التحضير الجيد والاستعداد الملائم انطباعات جيدة لدى جميع المتصلين بالعملية التدريبية من مشاركون ومديرين ومشرفين ومسؤولين وغيرهم، كما يعزز من ثقة المدرب في نفسه ويجعله ممسكاً بزمام المبادرة، ويخلصه من مشاعر الإحباط والشعور بالنقص أو العجز في تحقيق أهداف التدريب.

### **ثانياً: وضع الأهداف التي يسعى التدريب لتحقيقها في أداء العاملين:**

يجب على المشاركين أن يعرفوا ماذا يتوقعون من الدورة، كما يجب أن يكونوا واضحين فيما يتعلق بالهدف النهائي للبرنامج. على سبيل المثال، إذا كانت الدورة التدريبية مخصصة للإشراف الإداري، فعلى أي مستوى من المستويات سوف يتم تقديم المعلومات: المستوى التمهيدي، أم الأوساط أم المتقدم؟ وبالنسبة لأنواع السلوك أو المهارات، ما هو السلوك أو المهارة الجديدة والمميزة التي يمكن توقعها كنتيجة للتدريب؟ يجب دائماً أن تكون أهداف الدورة واضحة، ويجب أن يشترك جميع المتدربين في فهمها. وعند وجود غموض ما يمكن للمشاركين أيضاً المساعدة في تحديد الهدف وتعريفه. ويمكن القيام بذلك في أثناء تقويم الاحتياجات، أو من خلال الممارسة التعاونية والمناقشات عند بداية الدورة. إن الهدف المحدد من شأنه توفير مزيد من التعليم المثمر. فإذا كان الهدف غير معروف أو كان موسعاً بدرجة كبيرة، فسوف يستهلك المشاركون طاقة عقلية ضائعة في محاولة لتخمين ما الشيء المهم. ومن ثم عوضاً عن ذلك، يجب توجيه هذه الطاقة نحو فهم

محتويات البرنامج. إن معرفة النقاط الرئيسية التي ستغطيها الدورة يعتبر وسيلة فعالة في توضيح أهداف الدورة. ويمكن الإعلان عن هذه النقاط ونشرها في الحقيبة التدريبية على شكل جدول للمحتويات أو في ورقة منفصلة أو أمام كل وحدة، أو في التمارين المصاحبة. ويجب أن توضح هذه النقاط بجلاء ماهية المعرفة أو المهارة الجديدة التي يتوجب اكتسابها نتيجة للتدريب.

### **ثالثاً: إشراك المتدربين إشراكاً كاملاً في عملية التدريب:**

إن المتدربين وهم عادة من كبار السن لا يحتفظون بالمعلومات ما لم تتوفر لهم الفرصة ليتعلموا بالتجربة والنقاش والفعال والمشاركة الجادة، ويمكنك أن تبرهن على كفاءة التدريب، عن طريق إيجاد وسيلة تمكنهم من استخدام المعلومات الجديدة في أثناء الدورة، ويمكن ذلك عن طريق الإجابة عن الأسئلة وحل التمرينات الجماعية، والغوص في أعماق المضامين التي تهدف الدورة إلى تحقيقها. وبالإضافة إلى ذلك يؤدي إشراك المتدربين في الدورة إلى تعزيز القدرة على التذكر وذلك أن وجود بيئة مشجعة من التعليم يسمح للمشاركين بتحمل المسؤولية في أدائهم للمهام التي يكلفون بها وفيما يلي بعض الطرق التي تجعل من دورتك دورة تفاعلية تشجع على التعلم:

- وفر العديد من الخيارات اطلب من المتدربين المشاركة في عمل بعض القرارات الخاصة بالدورة. أشركهم مثلاً في توقيت أجزاء الدورة، وفي اختيار طريقة الجلوس وفي اختيار رؤساء المجموعات، يمكن أن تكون هذه الخيارات فردية ويمكن استعمال التصويت عند الحاجة.
- صمم أنشطة التدريب بحيث تكون تفاعلية وجماعية وزع المشاركين على مجموعات واجعلهم يتنافسوا مع بعضهم بعضاً أو مع مجموعات أخرى.

■ لاحق المتدربين بالأسئلة وهناك مجموعات من التمارين التفاعلية التي يشترك فيها المتدربون ولها علاقة بنوع الأسئلة التي تطرحها بما في ذلك الألعاب، ولعب الأدوار، وتقديم التجارب الشخصية، والمعانيات، والاختبارات العملية والمناقشات والندوات والرحلات الميدانية.

#### **رابعاً: راجع جدول الأعمال واعمل به :**

لابد أن يكون هناك جدولاً لأعمال الدورة يوضح بجلاء الموضوعات ومواقيتها، فهذا يسهل على المتدربين معرفة الأوقات الخاصة بالعمل والراحة والغذاء. ولا بد من المحافظة على جدول الأعمال قدر الإمكان مع بعض التعديلات التي قد تكون ضرورية. وعليك بعدم المبالغة في الدقة.

#### **خامساً: شجع على طرح الأسئلة :**

تعتبر الأسئلة الموجهة من المشاركين جزءاً لا يتجزأ من أي مجهود تدريبي ناجح. فهي الوسيلة التي تنجح بها في إيجاد جو مفتوح ومشجع من التعلم. وعندما يوجه المشارك أسئلتهم، فإنهم يظهرون تعبيرهم بأنهم في وضع مريح وفي بيئة دراسية إيجابية. ومن المهم بالنسبة لهم أن يكونوا في وضع كهذا؛ نظراً لأن ذلك هو المجال الذي يتحقق فيه أقصى قدر من التعلم واكتساب الخبرات.

#### **سادساً: استعمال أساليب مبدعة في الافتتاح والختام :**

يقال أن الانطباع الذي نتركه لدى الآخرين لأول مرة على درجة كبيرة من الأهمية والخطورة، وفي عملية التدريب، فإن أولى الكلمات التي تقولها تعتبر جزءاً حاسماً من الانطباع الأول الذي تتركه على المشاركين. وإن ما تقوله منذ البداية سوف يهيئ «المسرح» لبقية معلوماتك.

## سابعاً: وجه الدورة نحو احتياجات المشاركين:

إن المشاركين يرغبون في معرفة مدى ارتباط الدورة باحتياجاتهم. وعليكم بعمل تقويم لتحديد رغباتهم وتوقعاتهم. ويمكنك فعل ذلك حتى ولو كانت الدورة إلزامية، وأن المشاركين يجبرون على الحضور بدون رغبة كاملة منهم. وتساعدك الإجابة عن الأسئلة التالية على ربط الدورة بحاجات المشاركين وتسخيرها لتحقيق أهدافهم: - لماذا اختاروا هذه الدورة؟ ما هي دوافعهم للمشاركة؟ - هل هم راغبون بالفعل في موضوع الدورة أم أنه ينبغي عليك تحفيز اهتماماتهم.

## ثامناً: عليك بزيادة عملية تبادل المعلومات بين المشاركين:

يجب إتاحة الفرصة للمشاركين وتشجيعهم للاجتماع مع بعضهم بعضاً، كما يجب تصميم طرائق للتدريس بحيث تمكن الجميع من تحقيق أكبر قدر من التعارف والعلاقة وتبادل المعلومات، وتقديم النقاشات والمحادثات والعمل في مجاميع واختيار الوسائل المناسبة لتحقيق هذا الغرض.

## تاسعاً: استخدام الأساليب السمعية والبصرية المتنوعة:

تزداد القدرة على الإدراك والتذكر بصورة مثيرة عند استخدام المساعدات البصرية كالشفاقيات والأفلام والشرائح في برامج التدريب. فإلى جانب إضافة التنوع وتعزيز عملية التعلم.

## عاشراً: امسح المرافق مسبقاً:

يجب التأكد قبل الدورة من أن كل شيء جاهز لبداية دورة ناجحة وعليك وضع قائمة بالمكونات والعناصر التي يجب توفرها وبأنها تعمل وفي حالة جيدة. يجب على سبيل المثال فحص الأنوار، والأقلام، وأجهزة الكمبيوتر، ( البرامج والمعدات)، وغيرها

### **الحادي عشر: اهتم بمظهرك الخارجي:**

إن أي إهمال لمظهرك قد يثير التساؤل لدى الآخرين هل هذا الإهمال ينسحب على دورتك التدريبية؟

### **الثاني عشر: حول المعرفة إلى مهارة:**

اربط المشاركين بكتب معينة ومراكز مخصصة، وذكرهم بأن التعلم والمراس هو موقف إنساني مستمر لمن أراد الفائدة، ولا سبيل في عصرنا إلى التوقف عند مستوى معين من المعارف أو المهارات.

