

تصميم نظم التدريب ومواصفات المدرب المتميز



إعداد/ محمد عبدالقادر علام
خبير بإدارة الجودة الشاملة - وزارة الداخلية

تمهيد :

يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير أداء العمل وزيادة الإنتاج والإنتاجية، لذا يعد التدريب إنفاقا استثماريا يحقق عائدا ملموسا يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي، والاجتماعي فضلا عن كونه، وسيلة في محاولات اللحاق بركب التطور التكنولوجي. لقد أصبح التدريب ضرورة ملحة في العصر الحديث نظرا للتطور السريع في كافة المجالات والمهن، مما يستلزم مواكبة الأفراد هذا التطور المتسارع، لأنه يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة، ومهام كثيرة، وأعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها، حتى يكون عضوا صالحا منتجا في عمله. وسوف تتعرض هذه الدراسة إلى مفهوم التدريب وأهميته وأنواعه ثم تصميم نظم التدريب والمواصفات التي يتعين أن يتصف بها المدرب المتميز.

ويمكن تناول هذا الموضوع من خلال النقاط التالية :

- أولاً: مفهوم التدريب وأهميته وأنواعه.
 - ثانياً: مراحل تصميم نظم التدريب
 - ثالثاً: المدرب المتميز مواصفاته ومهاراته:
- ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي :

أولاً : مفهوم التدريب وأهميته وأنواعه.

١- مفهوم التدريب :

- يمكن النظر إلى التدريب على أنه محصلة تفاعل العناصر والأفكار التالية :
- (أ) برنامج جيد يستند إلى أسس ومبادئ فنية ويخاطب احتياجات تدريبية حقيقية.
 - (ب) مدرب كفء تتوافر لديه مقومات الكفاءة الشخصية والتخصصية والتدريبية.
 - (ج) متدرب يدرك حاجته إلى التدريب ويشعر بأهميته ويقبل عليه.
 - (د) إمكانيات مادية ومكانية وفنية بما فيها من مساعدات حديثة.

٢- أهمية التدريب :

- (أ) توجيه ميول الموظفين لتبني ثقافة وقيم وأهداف المنظمة.
- (ب) اكتساب الموظفين المعارف والمهارات الأساسية اللازمة لتأدية عملهم بنجاح.
- (ج) تنمية وتطوير مستوى أداء العاملين الحاليين .
- (د) تمكين العاملين الحاليين من أساليب وتقنيات العمل الجديدة.
- (هـ) رفع كفاءة العاملين الحاليين لمواجهة مشاكل وتحديات العمل الحالية والمتوقعة.
- (و) تأهيل العاملين الجدد بالمعارف والمهارات اللازمة للعمل بالمنظمة.

- (ز) رفع كفاءة العاملين ذوي الأداء الضعيف والمتوسط ليتماشى مع مستويات الأداء المعمول بها في المنظمة .
- (ح) تأهيل العاملين المميزين والمرشحين لمستويات وظيفية أعلى.

٣- أنواع التدريب :

يقسم العلماء التدريب إلى أنواع وفقاً للاعتبارات التالية :

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
١- داخل المؤسسة.	١. التدريب المهني والفني.	١- توجيه الموظف الجديد.
٢- خارج المؤسسة:	٢. التدريب التخصصي.	٢- التدريب أثناء العمل.
▪ من شركات خاصة.	٣. التدريب الإداري.	٣- تدريب لتجديد المعرفة والمهارة.
▪ في برامج حكومية.		٤- تدريب بغرض الترقية والنقل.
		٥- التدريب للتهيئة للمعاش.

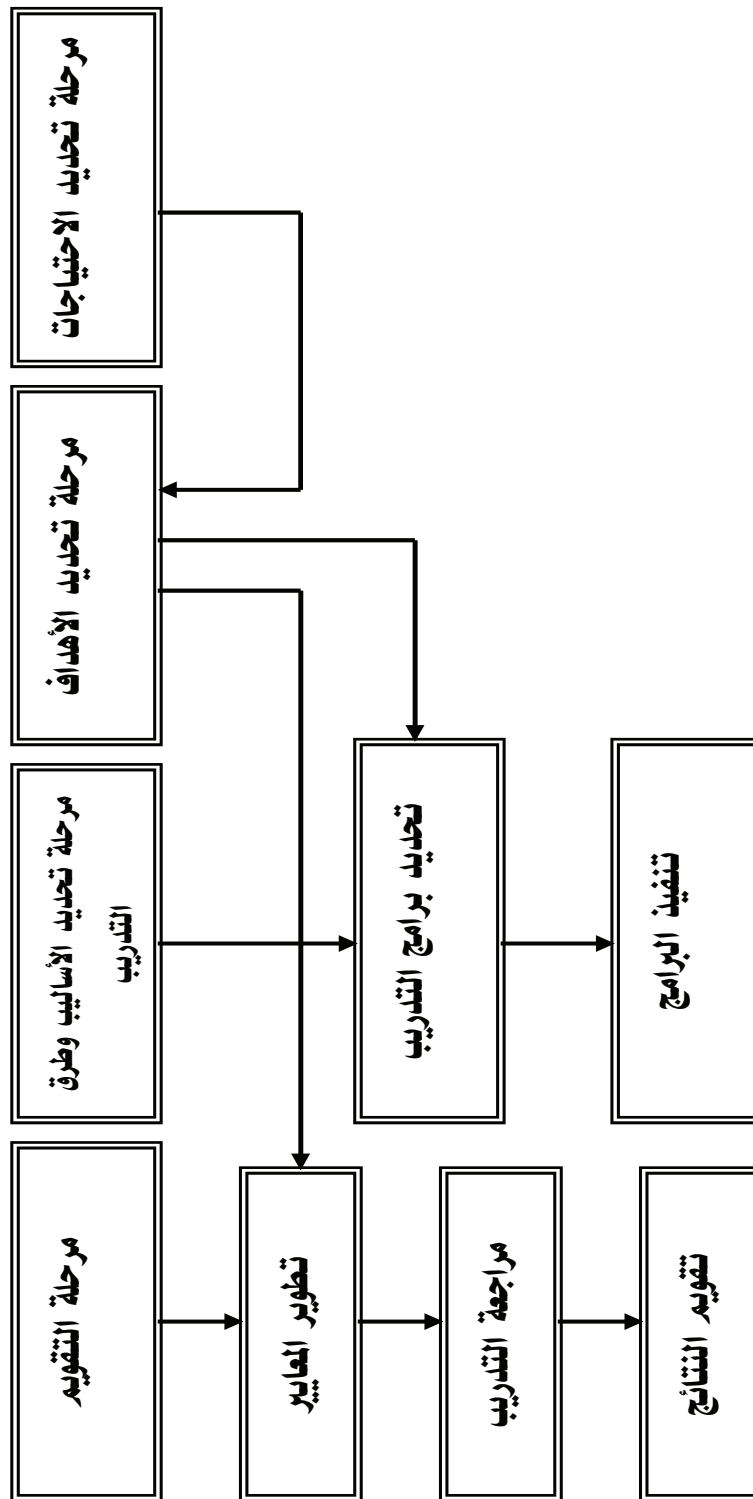
ثانياً : مراحل تصميم نظم التدريب

يتكون نظام التدريب من أربعة مراحل هي :

- الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الثانية : تحديد الأهداف التدريبية.
- الثالثة : تحديد الأساليب التدريبية.
- الرابعة : تقويم فعالية البرامج التدريبية.



شكل رقم (١)
تصميم نظم التدريب



المصدر: مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة دار زهران، جدة، ١٩٩٩، ص ٣٠٠.

١ - تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعتبر الاحتياجات التدريبية حجر الزاوية في النشاط التدريبي لأنها تعني مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها لتحقيق التوازن بين أداء الفرد ووظيفته وأهداف منظمته.

ويرتبط مفهوم الاحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين هما :

البعد الأول : يتعلق بمعالجة نواحي العجز والقصور في مستويات الأداء في الوقت الحالي.

البعد الثاني : يتعلق بتنمية وتطوير مستويات الأداء في المستقبل.

١-١ طرق تحديد الاحتياجات :

١-١-١ تحليل التنظيم :

يغطي تحليل التنظيم عدة جوانب تساعد على تحديد الاحتياجات الفعلية من أهمها : (تحليل أهداف المنظمة ، تحليل الهيكل التنظيمي ، تحليل معدلات الكفاءة ، دراسة تركيب القوى العاملة ، تحليل المناخ التنظيمي ، تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة ودراسة الإمكانيات المادية الحالية والمستقبلية).

ومن الأسئلة التي يثيرها المدير في تحليل التنظيم الذي يعمل فيه :

١-١-٢ طبيعة نشاط المنظمة :

- ما هو مجال عملها الرئيسي / الفرعي ؟

- ما هي الأنشطة الجديدة التي تمت إضافتها ؟

- ما دور الإدارة / الوحدة المعنية في الأداء الكلي للمنظمة ؟

١-١-٣ خطة التنظيم :

- هل هناك أهداف واضحة ومحددة للمنظمة في مجموعها ؟

- ما هي الأهداف الفرعية للوحدات المختلفة ؟

- ما هي الإمكانيات الفنية والمادية والبشرية المتاحة للمنظمة ؟
 - هل هذه الإمكانيات ملائمة / أقل / أكثر للاحتياجات ؟
 - هل هناك حاجة لإمكانيات / موارد إضافية ؟
 - هل هناك توزيع أو تخصيص مناسب لهذه الإمكانيات ؟
 - هل هناك تنسيق بين هذه الإمكانيات ؟
- ٤-١-١ الهيكل التنظيمي :**

- متى أنشئ الهيكل التنظيمي الحالي ؟
 - هل أدخلت عليه تعديلات منذ إنشائه ؟
 - ما مدى ملاءمة هذا الهيكل لأهداف المنظمة وأنشطتها ؟
 - هل يعكس التنظيم الوظائف التي تمارسها المنظمة فعلا ؟
 - هل هناك دليل تنظيمي ؟
 - هل يوجد توصيف وظيفي للوظائف التي تمارسها المنظمة ؟
 - ما نوع العلاقة بين الإدارات والأقسام والفروع ؟
 - ما هي الصعوبات أو المشكلات التي يواجهها التنظيم الحالي ؟
- ٥-١-١ البيئة :**

١. ما هي أهم ملامح البيئة المحيطة بالمنظمة ؟
٢. ما أهمية الدور الذي تلعبه المنظمة في المجتمع ؟
٣. ما هي توقعات المجتمع داخل المنظمة ؟
٤. هل تقابل المنظمة هذه التوقعات ؟
٥. ما هي أهم العوامل التي تعوق المنظمة عن أداء دورها ؟
٦. ما هو مستقبل العلاقة بين المنظمة والمجتمع ؟

٢-١- تحليل العمل :

إذا كان تحليل التنظيم يجيب عن سؤال هام هو : أين تقع الحاجة للتدريب بين أقسام المنظمة ؟ فإن تحليل العمل يجيب عن سؤال هام آخر هو : ما نوع التدريب المطلوب تقديمه لهذا القسم أو تلك الإدارة ؟ ويسفر تحليل العمل عن تحديد المتطلبات الجارية لما سيحتاجه العاملون لكي يكونوا فاعلين في الوظائف الخاصة بهم.

ويتم تطبيق هذه الطريقة على خطوتين :

الأولى : عمل قائمة بالمهام والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة.

الثانية : عمل قائمة بالخطوات التي يؤديها العاملون لكي يتموا كل مهمة.

وعادة ما تجمع المعلومات اللازمة لتحليل العمل من قوائم توصيف الوظيفة وهي تتعلق بمؤشرات أداء العاملين من أمثلتها : قياس فاعلية الأداء وما تشير إليه نواحي القوة أو الضعف ومكونات ومتطلبات الأداء من قدرات وخبرات. وتفيد عملية توصيف الوظائف في تقييم أداء العاملين من خلال مقارنتها بمتطلبات الوظيفة.

٣-١ تحليل الفرد :

ويهدف هذا النوع من التحليل إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أدائه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية.

ويتضمن تحليل الفرد جميع جوانب الشخصية مثل :

- المواصفات الشخصية (المؤهل ، الخبرة ، التطور الوظيفي ، التدريب السابق....).
- الخصائص السلوكية (السلوك ، العلاقات مع الغير ، المواظبة والانتظام....).

- الخصائص الشخصية (الدوافع ، الاتجاهات ، الشعور، المعتقدات ، المستوى الفكري....).

٢- تحديد الأهداف التدريبية :

عندما تتحدد الحاجة الفعلية للتدريب ويتضح للإدارة أن هناك « عدم قدرة » على الأداء ، وليست «عدم رغبة»، تبدأ المرحلة الثانية من مراحل تصميم نظام التدريب وهي مرحلة تحديد الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها ، ويتعين مراعاة عدة خصائص في صياغة الأهداف التدريبية هي :

أ- أن يكون الهدف كمياً أي يمكن قياسه مثلاً : تدريب عدد (٢٥) موظفة مدنية على أعمال السكرتارية.

ب- أن يكون للهدف إطاراً زمنياً محدداً حتى يسهل قياسه : فمثلاً الهدف السابق يمكن إكمال صياغته كما يلي : « تدريب عدد (٢٥) موظفة مدنية على أعمال السكرتارية خلال شهري يناير وفبراير من العام القادم ».

ج- وضوح الهدف للمنفيذين من طاقم جهاز التدريب ، وللمعنيين به أيضاً من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام الذين يتأثر مرشحوهم بالهدف التدريبي أوالأهداف التدريبية.

د- أن يكون الهدف تعاونياً : بمعنى أن يشارك مدير التدريب والعاملون معه ، والرؤساء (الذين يرشحون مرؤوسوهم) في صياغة الهدف.

هـ- أن يكون الهدف عملياً معقولاً : فكلما تناسب الهدف مع الموارد المتاحة ، مالياً وبشرياً ومادياً كان أكثر عملية وواقعية ، والعكس صحيح.

٣- : تنفيذ البرامج التدريبية :

وتتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مرتبطة ومتكاملة هي :-

- تهيئة المناخ والإعداد للتدريب.
- اختيار البرامج التدريبية.
- تحديد الأساليب التدريبية.

١-٣ تهيئة المناخ والإعداد للتدريب.

قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب ، ويلتقي المتدربون مع المدربين في قاعات التدريب ، لابد وأن يقوم المسؤولون عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب وتتطلب هذه العملية الإجراءات التالية :

أ- التأكد من قدرة المتدرب على التعلم والاستفادة من التدريب الذي سيلتحق به ، بحيث يراعى عند تصميم البرنامج التدريبي أن يكون هناك توازن بين قدرات الأفراد وطاقاتهم وبين محتوى التدريب.

ب- لابد أن يصمم البرنامج التدريبي بحيث يعرف المتدرب النتائج التي توصل إليها من خلال البرنامج.

ج- لابد أن يعطى الفرصة للمتدرب لتطبيق ما حصل عليه من معلومات في مجال عمله.

على المسؤولين في التدريب التأكد مما يلي :-

- الإعلان عن البرنامج التدريبي.
- إشعار الراغبين في التدريب بموعد التدريب، مكانه، وأية ترتيبات أخرى.
- تجهيز أماكن التدريب وتنظيمها.
- توفير الأجهزة والتأكد من صلاحيتها.

٢-٣ اختيار البرامج التدريبية.

تتحدد أنواع البرامج التدريبية في المنظمات وفقا لتصنيف الموظفين. ويخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة وظيفية على حدة. وعلى سبيل المثال يمكن تصنيف الموظفين (المدنيين والعسكريين) في الفئات التالية :

- فئة الإدارة العليا.

- فئة مديري الإدارات.

- فئة رؤساء الأقسام.

ويمكن تصنيف العسكريين في الفئات التالية :

- فئة الضباط.

- فئة العسكريين وضباط الصف.

- بالإضافة إلى الدورات الأمنية المتخصصة.

■ أما البرامج التي يمكن أن تقدم لبقية المستويات الإدارية (مدنيين وعسكريين)

فيمكن أن تشمل مثلا ما يلي :

مهارات الإشراف الإداري.

- المهارات الفنية.

- مهارات الاتصال.

- مهارات الحاسب الآلي.

- مهارات السكرتارية والوظائف الكتابية.

٣-٣- أساليب التدريب :

إن أساليب التدريب الأكثر شيوعاً في الاستعمال وهي:

أ- أسلوب المحاضرة The Lecture Method

ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر نفسه ، وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على مستمعيه . إلا أن من أبرز مساوئ هذا الأسلوب أنه قد لا يتيح المجال أمام المجموعة للنقاش وتبادل وجهات النظر .

ب- أسلوب التطبيق العملي Demonstration Method

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته ، دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل ، لكي يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار .

ج- أسلوب دراسة الحالات Case Study Method

يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحل أو الحلول والتوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية ، والمدرب من ناحية أخرى .

د- أسلوب النقاش المخطط Guided Discussion Method

يميل الكثيرون نحو الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التدريب لأنه يفسح المجال أمام المجموعة لتبادل الآراء والاشتراك في المناقشة ، ويأخذ أسلوب النقاش المخطط أشكالاً مختلفة منها .

■ المؤتمرات Conference

وهي عبارة عن مناقشة موجهة لموضوعات محددة تتم تحت قيادة أحد الأفراد وتختاره المجموعة من بينها .

■ الندوات Seminars

وهي عبارة عن مناقشة جماعية لموضوع أو مشكلة بهدف الوصول إلى حل مناسب لها ، ويقوم بها أشخاص من ذوي الخبرة والمقدرة .

■ أسلوب تمثيل الأدوار Role Playing Method

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعاً أو تناقضاً معيناً ، ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلاً . ثم يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الشأن. ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الإدارية، وتدريب المشرفين، وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارات والتعامل مع الآخرين.

■ أسلوب المباريات الإدارية Management Games Method

يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين فأكثر، ويتراوح عدد كل مجموعة ما بين ٥-٧ متدربين. تمثل كل مجموعة إدارة شركة ما ، ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقاً عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات ، وتقسم المباراة إلى عدة جولات، يقوم أفراد كل مجموعة في ضوء البيانات التي أعطيت لها باتخاذ القرارات المناسبة ومراجعة أعمالها وقراراتها السابقة ، وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها بيانات مفاجئة غير متوقعة ، وتحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقاً بمعرفة هيئة التدريب ، ولا يعلم المتدربون عنه شيئاً ، وتبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التي اتخذتها ، إذ تقوم كل مجموعة في ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف واتخاذ قرارات جديدة. وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات، وفي الأخير تعلن نتيجة المباراة، حسب مجموعة النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة، وتعلن بذلك المجموعة الفائزة.

■ أسلوب تدريب الحساسية Sensitivity Training Method

وفقاً لهذا الأسلوب في التدريب فإن المتدربين (مجموعات صغيرة تتكون عادة من ٢-٨ فرد من المديرين) يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بآرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار ، بالإضافة إلى أن المدرب يجب أن يظل دوره محدوداً إلى أقصى حد ، بحيث لا يتدخل أو يقاطع أو يوجه ، على أن يتم تسجيل ما يدور ويعاد الاستماع إليه ليتحقق الفرد من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهاتهم نحوه. ويهدف هذا الإجراء إلى أن يصبح كل فرد واعياً لتأثير تصرفاته على الآخرين بغرض إتاحة الفرصة أمامه لتغيير تلك الأنماط السلوكية مثلاً من النمط الديكتاتوري في القيادة إلى النمط الديمقراطي أو المشارك، وبموجب هذا الأسلوب لا يوجد مدرب، بل هناك مشرف نفسي أو موجه مهمته متابعة المناقشات ومنع حدوث أي نزاع بين المتدربين، أو حدوث ضغط نفسي على البعض نتيجة المصارحة والصدق والانفتاح في تقييم المتدربين بعضهم لبعض.

■ العصف الذهني Brainstorming

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويطلب من الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير. ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة.

■ التدريب من خلال المحاكاة : Vestibule on Simulated Training

وفقاً لهذه الطريقة يقوم المدرب بالتدريب على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها في عمله بالرغم من أن التدريب يتم خارج نطاق العمل، ولكن يتم خلق أو محاكاة الظروف التي سوف يعمل في ظلها الفرد. وتتميز هذه الطريقة بإمكانية تحقيق المزايا المترتبة على التدريب أثناء العمل، بالإضافة إلى تقليل المخاطر المترتبة على إمكانية الممارسة الفعلية لبعض الوظائف مثل الطيران والذي يتم في غرف منفصلة مع وجود نفس المعدات التي سوف يستخدمها الفرد في وظيفته الفعلية بالتدريب.

■ التدريب من خلال سلة القرارات

يهدف هذا التدريب بصورة رئيسية إلى تدريب المديرين على مهارات اتخاذ القرارات ، أو العلاقات الإنسانية ، أو المهارات الشخصية. وهنا يقدم إلى المتدرب وصف لدور إداري يكون عليه الاضطلاع به . وكذلك تقدم إليه سلة من المعاملات تحتوي على تقارير ووثائق ، وبريد ومذكرات ، وشكاوى واستفسارات من المرؤوسين ، يتصل كل منها بمشكلة أو بحالة تتطلب استجابة فورية. وتخلط فيها الأمور الملحة مع الأمور الروتينية . وبعد ذلك يقوم المتدرب بدور المدير المسئول عن حل المشكلات الموجودة في السلة ، ويطلب منه اتخاذ القرار المناسب لكل حالة خلال وقت محدد ، معتمداً على خبرته ومعارفه السابقة. ويعتمد هذا الأسلوب على المناقشة التي تتبع ذلك ، والتي تتيح للمتدربين تقييم القرارات التي اتخذها كل منهم وتفسيرها.

■ التدريب باستخدام التقنيات السمعية والبصرية (Audiovisual Techniques)

وتستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية والبصرية الحديثة مثل الفيديو ، الدوائر التلفزيونية المغلقة ، والوسائل التقليدية مثل السبورة ، الأفلام ، آلات عرض الشرائح.

■ نمذجة السلوك Behavior Modeling

هو أحد أساليب التدريب التي تستهدف إكساب الفرد العديد من المهارات من خلال عرض أحد الأفلام عن أفضل الأساليب الإدارية وتطلب من المتدرب محاكاة ما شاهده بالفيلم.

هذا ويمر أسلوب نمذجة السلوك بالمراحل التالية:

- النمذجة Modeling: حيث يشاهد المتدربون أحد الأفلام التي تبرز السلوك النموذجي الذي ينبغي الاقتداء به من خلال عرض أحد المواقف الفعلية.

- تمثيل الأدوار Role Playing : وفيها يتم إيجاد موقف مشابه وعلى المتدربين التعامل مع هذا الموقف وفقا لما تعلموه من خلال النموذج المعروض بالفيلم.
- تقديم التعزيز الاجتماعي Social Reinforcement : والذي يمكن أن يقدمه المدرب من خلال الثناء على ما يقدمه المتدرب من نجاح في التعامل مع الموقف.
- نقل ما تعلمه المتدرب إلى بيئة العمل Transfer of Training ، وذلك من خلال تشجيعهم على تطبيق ما تعلموه من مهارات جديدة بالوظائف التي يشغلونها.
- التدريب من خلال منهج إعداد البديل Coaching / Understudy Approach

وفقا لهذا المنهج يقوم المتدرب بالعمل مباشرة مع رئيسه المباشر أو مع من سوف يحل محله ، ومن ثم يصبح الرئيس مسئولا عن تدريب هذا الفرد من خلال إتاحة الفرصة أمامه لتعلم القيام بواجبات الوظيفة ، حتى نضمن وجود شخص آخر يقوم بتلك الواجبات في حالة تقاعد المدير أو ترقيته أو نقله .

■ التنمية الذاتية Self - Instruction

ويتم هذا الأسلوب التدريبي بدون مدرب . وتعطى للمتدرب حزمة من المعلومات والمواد المكتوبة ، أو من خلال الحاسب الآلي . وعلى المتدرب قراءة هذه المعلومات المكتوبة أو على الشاشة ثم الإجابة على الأسئلة الملحقة بها . فإذا كانت إجابته صحيحة ينتقل إلى الجزء الثاني من المعلومات ، وإذا كانت إجابته غير صحيحة تعطى للمتدرب الوسائل التصحيحية .

٤- تقييم التدريب :

بعد الانتهاء من البرنامج يقوم المدربون بتعبئة استمارات تقييم لفعالية البرنامج التدريبي . ويتم تحليل هذه الاستمارات ، وقد ينتج عن هذا التحليل إدخال التعديلات المطلوبة في هذا البرنامج في حالة تكراره ، أو في أي برنامج مشابه سواء كان هذا التعديل يتعلق بتحديد أهداف البرنامج ، أو موضوعاته ، أو أساليب التدريب ، أو جهاز لتدريب.

كيف تقاس نتائج التدريب ؟

هناك أربع مجموعات من النتائج يمكن قياسها :

رد فعل المدرب تجاه البرنامج : هل أعجبه البرنامج ؟ هل يعتبر مهما ومثمرا ؟

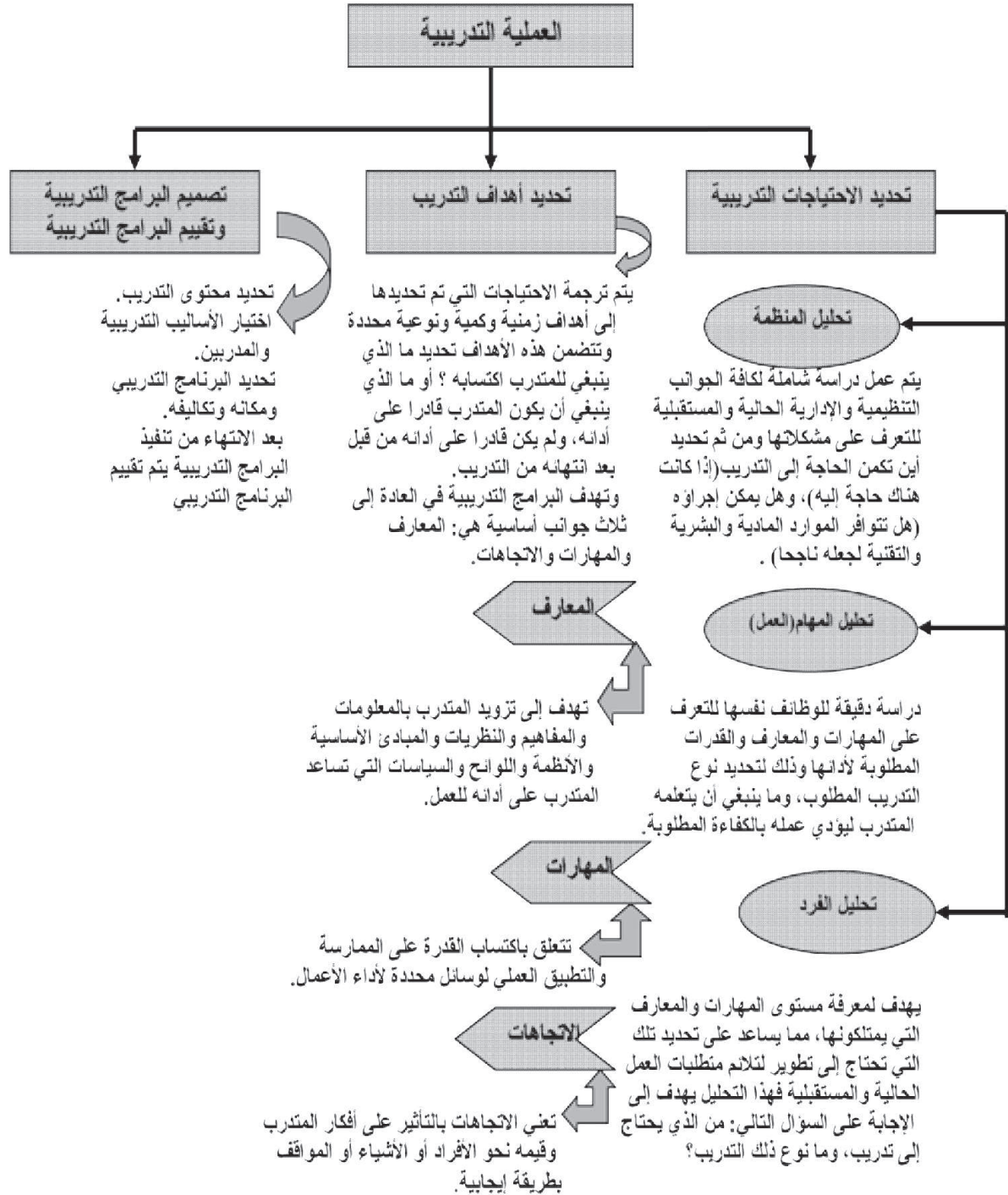
التعلم : مدى تعلم المدرب للمهارات ، والمبادئ ، والحقائق المطلوبة.

السلوك : تقييم سلوك المتدربين بعد التدريب ... وهل زالت مظاهر السلوك السلبية.

النتائج : ما نتائج هذا التدريب ، وهل تحققت أهداف هذا التدريب (هل انخفضت

نسبة شكاوى العملاء من الموظفين ؟/هل انخفض معدل الغياب ؟

شكل رقم (٢)



ثالثا: المدرب المتميز مواصفاته ومهاراته:

أشار الدكتور / حسن الطعاني إلى أن الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية قد أعدت دراسة توصلت فيها إلى أن المدرب المتميز يتعين أن يقوم بعدد من الأدوار (عدد ١٥ دور) ، ولكي يقوم بهذه الأدوار يجب تمتع المدرب بعدد (٣١) مهارة مختلفة للأداء وهذه المهارات متمثلة في الآتي :-

١. تفهم تعليم الكبار Adult Learning Understanding: الإلمام التام بأساليب اكتساب الكبار للمعرفة والمهارة ، والاتجاهات وكيف يستخدمونها ، مع مراعاة الفروق الفردية في التعلم.
٢. مهارة في التقنيات السمعية والبصرية Skill A/V: القدرة على استخدام الأجهزة البصرية والسمعية بفاعلية.
٣. مهارة خطة العمل التطويرية Career Development Knowledge: أن يمتلك المعرفة والقدرات التصورية والتنبؤية لخطة سير العمل في المؤسسة ، والعمل على وضع خطة تطويرية مستقبلية للأفراد والمؤسسة.
٤. المهارة في تحديد الكفايات Competency Identification Skill: القدرة على تحديد المعارف والمهارات التي تلزم لتأدية الأعمال والمهام والأدوار بأقل وقت ممكن وبفاعلية.
٥. امتلاك كفاية الكمبيوتر Competence Computer: المهارة في استخدام الكمبيوتر.
٦. المهارة في تحليل التكاليف والفائدة العائدة Cost- Benefit Analysis Skill وتعني القدرة على إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية من حيث التكاليف التي سيتم صرفها ، ومدى الفائدة التي يمكن الحصول عليها .

٧. مهارات استشارية Counselling Skill : تقديم العون والمساعدة للعاملين من أجل معرفة وفهم حاجاتهم ، ومساعدتهم في حل المشكلات التي تعترضهم.
٨. مهارة اختزال البيانات Data Reduction Skill : وتعني القدرة على تخفيض واختصار البيانات ، واستخلاص النتائج منها بطريقة مختزلة.
٩. مهارة التفويض Delegation Skill : وتعني إعطاء السلطات والصلاحيات والمسئوليات للمرؤوسين كل حسب المهام الموكلة إليه.
١٠. مهارة الاستفادة من التسهيلات Facilities Skill : القدرة على استخدام التسهيلات بطريقة منظمة مع مراعاة التكلفة والعائد من استخدام التسهيلات.
١١. مهارة التغذية المرتدة Feedback Skill : القدرة على توصيل الملاحظات والأفكار والنتائج بطريقة يسهل فهمها للآخرين .
١٢. مهارة تصورية للمستقبل Futuring Skill : القدرة على إعداد تصورات محتملة مستقبلية مع التوضيح لكل منها.
١٣. مهارة العمل مع المجموعات Group Process Skill : وتعني مدى التأثير على الجماعات للعمل معا بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
١٤. تفهم الصناعة Industry Understanding : الإلمام التام بجميع القضايا المتعلقة بالصناعة مثل المدخلات والعمليات والمخرجات والاهتمام بجودة المنتج، وكذلك مصادر المعلومات.
١٥. التنوع والمرونة الفعلية Intellectual Versatility : وتعني القدرة على تقبل الأفكار الإبداعية ، والقدرة على التفكير المنطقي التطويري بعيدا عن الرغبات الذاتية.

١٦. مهارة استخدام مصادر التعلم Library Skill : القدرة على استخدام المكتبة عن طريق الاطلاع على المراجع والدوريات والمواد المسجلة وأخذ ما يفيد منها للمتدربين.

١٧. المهارة في بناء النماذج Model Building Skill : القدرة على تطوير الأفكار النظرية والعملية بطريقة مفهومة يمكن استخدامها من قبل الآخرين بسهولة ويسر.

١٨. المهارة التفاوضية (القدرة على المناقشة) Negotiation Skill : وتعني القدرة على امتلاك مهارات تفاوضية من أجل الوصول مع الأطراف إلى اتفاق مرضي لجميع الأطراف ويساهم في اتخاذ قرارات تخدم الجميع وتحقق أهداف المؤسسة.

١٩. المهارة في إعداد الأهداف Objective Preparation Skill : وتعني القدرة على تحديد أهداف واضحة تصف نتائج ايجابية مرغوبة.

٢٠. تفهم السلوك التنظيمي Organization Behavior Understanding : أن يكون لديه القدرة على فهم العلاقات السائدة بين أفراد التنظيم والمناخ التنظيمي داخل المؤسسة كإطار للفهم والتأثير على التغييرات والتطورات المستجدة .

٢١. تفهم التنظيم Organization Understanding : أن يكون لديه معرفة تامة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وقنوات الاتصال المتبعة في المؤسسة.

٢٢. المهارة في ملاحظة الأداء Performance Observation Skill : وتتعلق بالقدرة على ملاحظة السلوكيات والاهتمام بنتائجها .

٢٣. تفهم مصادر القوى الإنسانية Personnel / HR. Understanding : وتتعلق بالممارسات في مجال القوى البشرية مثل : تخطيط القوى البشرية ،

- الاختيار الدقيق للموظفين وأنظمة المعلومات ، والعلاقات السائدة بين الموظفين ، والجهات الأخرى ، ومساعدة الآخرين .
٢٤. المهارة في العرض Presentation Skill : وتعني القدرة على عرض المعلومات وتقديمها بطريقة مبسطة للحضور بما يحقق الأهداف المنشودة .
٢٥. المهارة في إثارة الأسئلة Questioning Skill : وتعني القدرة على إثارة الأسئلة بطريقة منظمة بحيث تكون واضحة ومفهومة للطرف الآخر ، ويجب عليها حسب ما هو مخطط لها من خلال المقابلات أو الاستبيانات وغيرها .
٢٦. المهارة في إدارة السجلات Records Management Skill : وتعني القدرة على تنظيم السجلات من أجل سهولة الرجوع إليها عند الحاجة .
٢٧. المرونة في العلاقات Relationship Versatility : القدرة على إقامة علاقات ودية مع عدد كبير من العاملين في المنظمة .
٢٨. المهارات البحثية Research Skill : القدرة على إعداد البحوث والدراسات ، وذلك لخدمة المؤسسة عن طريق الإعداد الجيد للدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية .
٢٩. الفهم لمجال التدريب والتطوير الإمكانات Training Development Field Understanding : وتتعلق بالدور الذي يمكن للتدريب والتطوير أن يحققه في مساعدة الأفراد على القيام بوظائفهم الحالية والمستقبلية على أكمل وجه .
٣٠. فهم الأساليب التدريبية وتطويرها Training and Development Techniques Understanding : الإمام التام بالطرق والأساليب التدريبية المستخدمة ، وتوظيفها في المواقف التدريبية .
٣١. المهارات الكتابية Writing Skill : وتعني القدرة على تحضير مواد تعليمية ضمن مواصفات جيدة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها ، وتناسب الفئات المستهدفة .

- لذا يتعين أن يتوافر في المدرب الناجح المهارات السابقة لكي يقوم بالأدوار التالية:
١. المقوم Evaluator: للتأكد من اكتساب المتدربين المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة والتأكد من انتقال أثر التدريب في الممارسات الفعلية.
 ٢. مسهل عمل الجماعة Faciliator Group: وذلك من أجل تفعيل الحوار والمناقشة مع الجماعات الصغيرة ، وتوليد القناعات لديهم بأن التدريب مهم لهم في عملهم ، ويؤدي إلى نتائج إيجابية.
 ٣. استشاري في تطوير الجماعات (الأفراد) Individual Development : تقديم العون والمساعدة للأفراد لامتلاك كفاءات شخصية ، وتمييزهم مهنيًا عن طريق مشاركتهم في الدورات التدريبية.
 ٤. معد مواد تعليمية تدريبية Instructional Writer: أي يقوم بإعداد أوراق عمل للمتدربين ، وأوراق مرجعية تعليمية تدريبية.
 ٥. قائد لعملية التدريب والتطوير Manager of Training and Development: يقوم بعملية التخطيط والتنظيم لتحقيق أهداف التدريب والتطوير ، وذلك عن طريق تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين الأفراد في الأقسام المختلفة.
 ٦. مدرس Instructor: يقوم بتفعيل الموقف التدريبي وإيصال المعلومات ، وتوجيه الخبرات التعليمية المخططة للمتدربين بكفاءة.
 ٧. مسوق Marketer: يقوم بإعداد الحقائق التدريبية ، والبرامج والخدمات لفئات معينة خارج وحدة التدريب في المؤسسة.
 ٨. مختص بوسائل الاتصال Media Specialist: يستخدم الوسائل والأشرطة ، والبرامج الخاصة بالفيديو ، والكمبيوتر من أجل خدمة العملية التعليمية لتحقيق الأهداف التدريبية.

٩. قائد برنامج Program Administrator: يكون دوره تهيئة التسهيلات والأجهزة والأدوات ، والمواد لخدمة سير البرنامج التدريبي بطريقة ميسرة.
١٠. بناء برنامج Program Designer : يترجم الاحتياجات التدريبية إلى أهداف ، ويحدد الموضوعات الرئيسية ويشق منها الفرعيات ، ويختار الأساليب والوسائل والأنشطة في برنامج محدد.
١١. يحدد الإستراتيجيات Strategist: لديه قدرة تنبؤية من أجل وضع الخطط طويلة المدى وقصيرة المدى لهيكل التدريب لتحقيق أهداف التدريب المبرمجة في برامج .
١٢. مهتم بالأمر النظرية Theoretician : يطور ويختار نظريات ، ونماذج وأطر فكرية تتعلق بالتدريب والتطوير.
١٣. يعمل على نقل المتعلم Transfer Agent : يتركز دوره على مساعدة الأفراد على تطبيق ما تم اكتسابه من معارف ومهارات واتجاهات خلال التحاقهم بالبرنامج التدريبي ، أي التأكد من انتقال أثر التدريب إلى الواقع التدريبي.
١٤. يحلل المهمات Task Analyst: يحدد مجموعة الأنشطة والفعاليات والمتطلبات اللازمة والضرورية لانجاز نتائج معينة في وظيفة أو في المؤسسة.
١٥. يحلل الحاجات Needs Analyst: يقوم بتحديد الحاجات وهي عبارة عن فجوة ما بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب والتوصل إلى أسباب تلك الفجوة.



المراجع

- ١- إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، (مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، بدون مكان النشر، ٢٠٠٦).
- ٢- د. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨).
- ٣- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، (ترجمة: محمد سيد أحمد عبدالمتعال، (الرياض: دار المريخ، ٢٠٠٣م).
- ٤- د. حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليتيه - بناء البرامج التدريبية وتقويمها، (عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٧).
- ٥- د. علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: كلية التجارة جامعة عين شمس، ١٩٩٩).
- ٦- د. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية (الرياض: مكتبة العبيكان) ٢٠٠٤.
- ٧- د. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، (جدة: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٩).
- ٨- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ٢٠٠٥).

