

# استراتيجية التدريب



محمد علي الرباعي

# استراتيجية التدريب

تأليف

محمد علي الدباسي

1442هـ - 2021م

الكتاب : استراتيجية التدريب

المؤلف : محمد علي الدباسي

الطبعة الأولى 2021

ISBN : 978-91-89288-30-0

الإيداع القانوني لدى المكتبة الملكية السويدية :

2021-02-12-22-05

تصميم الغلاف : يارة السباعي facebook.com/YaraMElsebaai

الناشر: رقمئة الكتاب العربي- ستوكهولم

السويد، فاسترا جوتالند

هاتف : 0046790185518

البريد الإلكتروني : [digitizethearabicbook@hotmail.com](mailto:digitizethearabicbook@hotmail.com)

إن جميع الآراء الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي الكاتب ولا تعبر

بالضرورة عن رأي الناشر. والمؤلف هو المسؤول عن المحتوى .



جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

للتواصل مع المؤلف

بريد إلكتروني: [maldubasi@gmail.com](mailto:maldubasi@gmail.com)

تواصل اجتماعي: m19aldubasi

# ادوار و اشعار

ادوار و اشعار (الفصل الأول) ...  
 ادوار و اشعار (الفصل الثاني) ...  
 ادوار و اشعار (الفصل الثالث) ...  
 ادوار و اشعار (الفصل الرابع) ...  
 ادوار و اشعار (الفصل الخامس) ...  
 ادوار و اشعار (الفصل السادس) ...  
 ادوار و اشعار (الفصل السابع) ...  
 ادوار و اشعار (الفصل الثامن) ...  
 ادوار و اشعار (الفصل التاسع) ...  
 ادوار و اشعار (الفصل العاشر) ...

ادوار و اشعار ...



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



## المقدمة

الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم، ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

للتدريب أسرار، وفلسفته العميقة، واستراتيجيته الخاصة التي ترتقي به ليرتقي بالأفراد والمنظمات والمجتمعات، وفي هذا الكتاب أردت أن أبحر معكم في عالم التدريب وفلسفته وأكشف لكم استراتيجيته التي ييسر عليها ليسير بهذا العالم الذي لا غنى له عن التدريب ليواصل تقدمه، وسأحاول بقدر المستطاع في هذا الكتاب أن أبسط لكم المفاهيم لتصلكم سهلة وميسرة، بعيداً عن الحشو والمصطلحات المعقدة، وتقبلوا حبي.

كتبه

محمد علي الدباسي





# الفصل الأول



# التدريب ومفهومه



## التدريب في الحياة

أردت البدء بهذا العنوان قبل أن نتحدث عن مفهوم التدريب،  
لنتعرف على أهمية التدريب وموقعه في الحياة، فمعرفة ذلك  
مهم جدًا، وسيساهم بشكل كبير في جذبنا لمواصلة القراءة عن  
التدريب والاهتمام به، بل وحتى في زيادة رغبتنا بخوض  
تجربته كمتدربين أو مدربين إن أمكن.

لنعلم أن كل الكائنات في هذا العالم بحاجة إلى التدريب،  
فالتدريب بالنسبة لها هي الحاجة الثانية التي تبقيا على قيد  
الحياة بعد حاجتها إلى الطعام عند ولادتها.

يولد طفل الإنسان، وفرخ الطيور، وشبل الأسد، وحتى كل تلك  
الكائنات الدقيقة في البر أو البحر، فاتحةً لفمها طالبةً للطعام، ثم  
تنتظر بعد ذلك من والديها أن يدرباها لتدب على الأرض حتى  
تستطيع أن تمارس حياتها بطريقة صحيحة لتبقى.

التدريب بالنسبة لكل الكائنات الحية في هذا الكون هو إعلان الرغبة في الحياة.

من رحمة الله بنا وبكل الكائنات أن جعل لنا والدين، وزرع في قلوبهما الرحمة بنا ليؤديان لنا مهمة التدريب الأولى، فالأب والأم هما المدرب الأول لكل الكائنات الحية على الأرجح.

يديران على المشي، ويديران على الطيران، وعلى الغوص، وعلى البحث عن الطعام، وعلى الافتراس، كل كائن بما يحتاجه إلى أن يجيد ذلك الكائن كل تلك الأمور، فيبدأ حياته في هذا الكون، ويكبر ويلد ليدررب.

هكذا تدور دورة الحياة، فبالتدريب المتوارث تبقى الحياة وتستمر.

## مفهوم التدريب

بداية ما هو التدريب؟

ما هي فكرتك عن مفهومه عندما تمر هذه الكلمة في مخيلتك أو تسمعها؟

التدريب هو محاولة إجابة.

هو مساعدة يقدمها طرف ما لتطوير طرف آخر.

أو هو محاولة طرف ما للتعلم بطريقة فردية من أجل الإتقان .

هذه عدة مفاهيم عن التدريب، لكن التدريب بمفهومه العام هو اكتشاف الموارد المتاحة والمهارات وتطويرها لتحقيق الأهداف.

هذا تعريف مبسط وسهل ومنتشر لمفهوم التدريب، وبالتأكيد هنالك تعريفات أخرى، لكن كما ذكرت لكم في المقدمة من أننا في هذا الكتاب سنراعي تبسيط المفاهيم بفلسفة بسيطة.



ذكرنا في التعريف بأن التدريب هو اكتشاف الموارد المتاحة،  
فهل معنى ذلك أن من لا يملك موارد ولا مهارات لا يمكن له  
أن يتدرب؟

هل معنى ذلك بأن التدريب ليس صناعة؟

نعم التدريب ليس صناعة بالمفهوم الذي يظنه الناس من أن  
التدريب يصنع المتدرب من لا شيء، فالصناعة بمفهومها العام  
هي عملية تحويل المواد الخام إلى مادة مُحتاج إليها، والمهارات  
هي المواد الخام لدى الإنسان، والتدريب يصنع من تلك  
المهارات الخام قدرات يُستفاد منها.

نعم المهارات مواد خام في ذلك الإنسان تُنمى وتُطور وتُكتشف،  
وغير ذلك هو هراء، لكن وحتى نجيب على السؤال الأول  
لنسأل هنا:

هل فعلاً يوجد هنالك من لا يملك المهارة والموارد؟

هل يوجد من لا يمكنه أن يتدرب؟

بالتأكيد لا، فكل إنسان في هذه الحياة، بل كل كائن في هذا العالم  
وهبه الله سبحانه وتعالى مجموعة من المهارات والقدرات  
والموارد والتي قد تختلف عن الآخر والتي تساعد على البقاء

والاستمرار، لكنها بالتأكيد بحاجة إلى من يُظهرها ويكتشفها وينميها، ولذلك يقوم الوالدين بإظهار وتنمية المهارات الضرورية للأبناء، سواءً في عالم الإنسان أو بقية الكائنات المختلفة حتى يستطيعوا البقاء والاستمرار في هذه الحياة، كالمشي وال الطيران والبحث عن الطعام وغير ذلك كما ذكرنا، فالدجاج مثلاً ورغم أنها تمتلك أجنحة لكنها لا تطير، ولذلك والدا فرخ الدجاج هنا لا يعلمان فرخهما الطيران لأنهما يعلمان بالفطرة بأن فرخهما لا يملك مهارة الطيران، لكنهما يعلمانه مهارات أخرى تساعده على استخدام أجنحته للهروب من الخطر والذهاب لمكان آمن، ولذلك فوجود مورد من الموارد لدى الكائن لا يعني بالضرورة أن يكون لنفس المهارة عند كائن آخر.

الإنسان أو أي كائن حي قد يتدرب على اتقان المهارات بمفرده، أو يبحث له عن آخر ليديره عليها، وتبقى فقط إشكالية اكتشاف هذه المهارة أو وجودها.

اكتشاف المهارة في كل الكائنات يكون فطرياً، وكذلك في الإنسان بالنسبة للمهارات الأساسية الفطرية، لكن هنالك مهارات أخرى يكون اكتشافها إما من الفرد نفسه أو من طرف

آخر يلاحظ ذلك، وهنا تبدأ الرغبة بصقل المهارة وتطويرها إما من نفس الفرد أو من تشجيع الآخرين له، لكن الإشكالية تكون في عدم وجود تلك المهارة من الأصل فيتوه ذلك الفرد بمحاولة تطوير العدم فتذهب الجهود سدى، وهنا لا بد من وجود علامات يستدل بها الشخص على وجود تلك المهارة، وبالتأكيد تمنى وجودها ليست إحداها.

## الفرق بين التدريب والتعليم

قبل أن نبحث هنا عن الفرق بين التدريب والتعليم لابد لنا من بيان مفهوم كل منها، وقد تحدثنا عن مفهوم التدريب وبقي أن نعرف مفهوم التعليم.

التعليم هو نقل المعارف والخبرات والمهارات إلى شخص آخر بطريقة منظمة.

هذا هو المفهوم المتعارف للتعليم ببساطة، وقبل أن نفضله لنعود إلى مفهوم التدريب لنرى كيف أن التدريب فيه الكلمات الآتية: (اكتشاف - تطوير)، وهذه أمور تطبيقية، ومن هنا نعرف بأن التدريب هو عملية تطبيق للتعليم الذي يحتوى تعريفه على كلمة (نقل).

لنعد إلى مفهوم التعليم ونسأل: هل يشترط هنا الإتقان من قبل المتعلم ليتحقق مفهوم التعليم؟

لنعلم أنه في التعليم لا يشترط الإتقان أو الاستيعاب، فبمجرد نقل الخبرات والمعارف بطريقة منظمة يعتبر ذلك تعليمًا، لكن محاولة الإتقان والإجادة هي مسؤولية التدريب، وهنا نرى الترابط الكبير بين التعليم والتدريب، وكيف أنهما مكملان لبعضهما، لكن هل الإتقان فعلاً مسؤولية التدريب؟

هل لو قلنا بأن هنالك دورة حضرها عشرون شخصًا، وفي النهاية لم يتقن المهارة أيًا منهم نقول بأن ما حدث ليس تدريبيًا؟

إدًا عندما نقول بأن محاولة الإتقان هي مسؤولية التدريب فلا يعني ذلك أن عدم تحقيقها يعني فشل التدريب، بل أن التدريب مسؤول عن توفير الأسباب لتحقيق ذلك وتبقى قدرات المتدرب هي من يحدد نسبة الإتقان، فأحيانًا تكون المهارة موجودة لكن لا يملك صاحب المهارة قوة تحمل لإبرازها وهنا لا بد أن نعرف بأن وجود المهارة والتدريب عليها ليس كافيًا لإظهارها بل لا بد من وجود أسباب مساعدة وهي قوة التحمل والعزيمة والمثابرة من قبل المتدرب، بالإضافة إلى التدريب الصحيح من قبل من يقدم التدريب، فالبعض قد يتدرب لكن بطريقة خاطئة وحينها يظن أنه لا يملك المهارة من الأساس.

في العملية التعليمية لا بد من وجود طرفين أو أكثر، فالالاكتساب هنا لن يحدث من عدم بل هي معارف يستقبلها المتعلم من طرف عالم سواء كان إنساناً أو كتاباً أو أي طرف آخر، وقد يتحقق بالبحث أو بطرق أخرى، بينما التدريب لا يشترط وجود طرف آخر فالكائن قد يدرّب نفسه، وكما علمنا ليس شرطاً حصول الاتقان في التدريب فالمحاولة هي تدريب.

لا بد أن نشير إلى نقطة مهمة هنا وهي أنه ليس كل معلم هو مدرب بينما كل مدرب هو معلم، فالمعلم قد لا يجيد الجانب التطبيقي رغم أنه يؤدي دوره في نقل المعارف، بينما التدريب يحتوي على معارف وتطبيقات لا بد للمدرب من إجادتهما معاً، وكذلك لا ننسى بأن التطبيقات هي معارف بحد ذاتها.

## هل التدريب بيع كلام؟

يتداول الكثير من الناس من أن التدريب بيع كلام ليس منه فائدة، وسبب ذلك المبالغة الكبيرة من قبل بعض المدربين في رسمون التدريب على أنه سيجعل من الأرنب أسداً وهذا أمر غير صحيح.

أمر آخر جعل البعض يقول ذلك وهو أن بعض المهارات المكتسبة من التدريب قد لا تكون مادية محسوسة، بل قد تكون تطوير أفكار أو مهارات معنوية، ولذلك يغيب التدريب عن كثير من الأفراد والمنظمات بسبب ذلك، وهذه مشكلة جعلت من أصحاب ذلك الفكر متأخرين في كثير من الأمور وإن كانت الأمور تسير معهم على ما يرام نسبياً في بعض الأوقات، لكنهم بالتأكيد لن يستطيعوا مسايرة العالم الذي أصبح يتقدم في كل لحظة وليس كل عام.

إن التدريب لا يطور الفرد والمنظمات فقط، بل ويختصر على الفرد وعلى المنظمات الكثير من الأوقات التي تقضيها في الدراسات التقليدية.

إن التدريب اليوم أصبح دواء العصر للكثير من الأفراد والمنظمات التي وجدت في التدريب ضالتها واختصر لها من خلاله الكثير من الأوقات.



## لماذا نحرص على التدريب؟

ذكرنا سابقًا بأن التدريب وسيلة للتغيير، وطريق لا بد وأن يمر به كل من يرغب في التطوير، فالتدريب مهم لكل فرد ولكل منظمة، فالعالم من حولنا يتطور ويتغير ولا بد لنا من أن نواكب العالم إذا أردنا أن نبقى فضلًا من أن نتقدم.

ذكرنا كذلك بأن التدريب يختصر الكثير من الأوقات لذلك قد تطور مهارات كثيرة بوقت قصير، خاصة وأنا أصبحنا نعيش في عالم متقدم ومهارة اليوم قد لا تنفع للغد، ولذلك ليس من المنطق أن نتعلم مهارة معينة قد تأخذ منا وقتًا طويلًا فتذهب أهميتها قبل أن نتقنها أو نحصل على إجازة فيها.

التدريب يغير الكثير من الأفكار لدى الإنسان، وينمي لديه المهارات والقدرات ويبرزها، فالجسم القوي خير من الجسم الضعيف، والمنظمة المتدربة خير من المنظمات الخاملة، و التطور نذهب إليه ولا يأتينا.

إن التدريب كما ذكرنا هو إعلان حياة ورغبة بالبقاء، وليس ذلك فقط، بل هو إعلان سيادة، فمن يفقد لابد وأن يكون سباقاً وأن يكون على درجة عالية ومميزة من الدراية والاتقان، ولن يكون الاتقان المواكبة في عالم متسارع إلا بالتعليم السريع لا التقليدي، وبالتأكيد لن يكون ذلك إلا في عالم التدريب وباستراتيجية تدريبية متقنة.

عندما نقول بالتعليم السريع لا التقليدي لا نقصد بذلك أننا قد نستغني عن التعليم التقليدي ..لا، فالتعليم التقليدي هو البنية التحتية لكل المعارف، ولا يمكن أن نكون بعيدين عنه بالتأكيد، لكن ما نقصده هنا هو عند صقل المهارات التي نحتاجها لنواكب العالم بنفس السرعة التي يسير بها.

## من يستطيع أن يدرب؟

حتى نعرف من الذي يمكنه أن يدرب لابد لنا من أن نعرف صفات المدرب، فليس كل شخص يملك مهارات يستطيع أن يدرب فللمدرب صفات لابد وأن تتوافر فيه، فمفهوم التدريب كما ذكرنا في بداية الكتاب هو اكتشاف الموارد المتاحة والمهارات وتطويرها لتحقيق الأهداف وهنا نرى بأن المدرب لابد له وأن يكون مكتشف ومطور ويسعى لتحقيق الأهداف للمتدربين، سواء كانوا أفرادًا أو منظمات، وهذه الصفات لابد لها من مهارات معينة في الشخص ليكون مدربًا قادرًا على القيام بالعملية التدريبية.

إن القيام بالتدريب له شروط لابد وأن تتحقق لمن يريد أن يقوم بتلك المهمة منها:

**1- القيادة:** فالمدرب قائدًا بطبيعته، يقود أفرادًا، ويسعى للارتقاء بهم خلال فترة التدريب ودراسة حالاتهم من

خلال نظراته وهو يقود التدريب، ولذلك القائد لابد له من أن يكون سريع البديهة، فاهم بنفسيات الأفراد، له زاوية رؤية لكل من حوله.

2- **المعرفة:** لابد للمدرب أن يمتلك المعرفة الكافية بالمادة التدريبية المراد تدريبها ليستطيع إخراج برنامج تدريبي مميز للمتدربين.

3- **الخبرة:** الخبرة تساعد المدرب على التعامل مع الظروف الحرجة ومواجهتها بشكل جيد، وعلى التعامل مع كل الأصناف من البشر، وكذلك على الإبداع في إدارة التدريب، لكن هذا لا يعني بأن المدرب قليل الخبرة غير مؤهل للتدريب، وهذه مشكلة لدى الكثيرين من أصحاب القرار، ليس في قطاع التدريب فقط بل في كل القطاعات ممن يرون بأن قليل الخبرة غير صالح للعمل، وهذا خطأ بالتأكيد فهناك من خبرته قليلة لكن لديه قدرات رائعة في تطوير نفسه.

ثم أن هنالك سؤال مهم: كيف سنصنع مدرب المستقبل لو لم ندعمه؟ وكذلك كل قلبي الخبرة في بقية المجالات؟

لذلك لنركز ونحن نقول قليل خبرة وليس عديم خبرة،  
فالمتمخرج حديثاً ليس عديم خبرة بل لديه خبرة دراسية  
وإن لم تكن كافية فهي ليست لأشيء على كل حال.

4- **يحترم مهنته:** المدرب الجيد هو من يحترم مهنة  
التدريب ويعطيها حقها من الاهتمام، ولا يركن في  
التجهيز للدورة إلى خبرته فقط بل لابد من البحث،  
فلكل دورة تحضيرها الخاص ولو كانت مكررة.

5- **الذكاء:** المدرب الذكي هو فقط من يستطيع اكتشاف  
المهارات وتطويرها وتنميتها لأصحابها، ومتى ما كان  
المدرب ذكياً ويملك حساً مميزاً سيكتشف أفراداً بشكل  
صحيح.

6- **سريع البديهة:** لابد للمدرب من أن يكون سريع البديهة  
يعرف كيف يتصرف بشكل سريع وجيد أمام ما يواجهه  
من مشكلات طارئة أثناء التدريب.

7- **التواضع:** لا ينبغي للمدرب أن يدرّب من فوق برج  
عالي فلا بد له من النزول إلى مستويات المتدربين  
والعيش بينهم ليكتشف مهاراتهم وينميها لهم، وليرى  
عن قرب إيجابيات وسلبيات الأفراد، وأن يعد دورته  
التدريبية وفق معطيات مجتمعه لا لفرد عضلاته.

8- **حافظ للأسرار:** لا ينبغي للمدرب أن يتحدث بأسرار متدريبيه أو يشهر بأخطائهم لأن ذلك ليس من أخلاقيات المهنة التدريبية أبدًا.

9- **حسن التعامل:** لا بد للمدرب أن يحسن التعامل مع الجميع، وأن لا يفرق بين المتدربين ويميز بعضهم عن بعض لأن ذلك سبب الفرقة بين المتدربين ويجعل جو التدريب غير صحي إطلاقًا.

## هل يوجد أنواع للمدربين؟

كنت سأضع لهذا الجزء عنوانًا آخرًا وهو أنواع المدربين، لكن رأيت أن أضع له هذا العنوان لأنني أريد أن أسأل: هل حقًا هنالك أنواع للمدربين؟

أتحدث هنا عن المدربين وليس عن الفرق بين المدرب وبين المستشار التدريبي، فهذا موضوع آخر سنتحدث عنه في هذا الفصل.

لا أعتقد بأن هنالك أنواعًا للمدربين لأن المدرب هو مدرب باختصار، وطالما تتوفر فيه شروط التدريب فهو مدرب، ولسنا بحاجة إلى أن نصنفه إلى أنواع، وليس تصنيف قليل خبرة وكثير خبرة، وتصنيف مدرب مرح ومدرب غير مرح، وغير ذلك، فليست هي من تحدد أنواع المدربين لكنها تحدد كفاءتهم فقط وأسلوبهم الشخصي.

إن المدرب طالما توفرت فيه شروط التدريب فهو مدرب ولا يمكن لنا أن نقسم المدربين بحسب نوع المادة التدريبية أو التخصص فهذا ليس بصحيح أبدًا.

نعم يوجد مدرب متقن ومدرب غير متقن.

نعم يوجد مدرب يعتمد على كثرة التطبيقات ومدرب لا.

نعم يوجد لكل مدرب له أسلوبه الخاص.

يوجد ويوجد لكن كل ذلك فقط يساهم في رفع أسهم المدرب وليس في تقسيم المدربين.



# الفرق بين المدرب وبين المستشار التدريبي

ليس كل مدرب مستشار تدريبي، ولكن كل مستشار تدريبي هو مدرب هذه ببساطة.

المستشار التدريبي هو من يستطيع إعداد الخطة والعملية التدريبية وأدائها، بينما المدرب يستطيع فقط أن يؤدي تلك العملية.

إن المستشار التدريبي يقوم بكل الأدوار خارج القاعة التدريبية وداخلها بينما المدرب يقوم بدوره داخل القاعة التدريبية فقط.

إن العمل خارج القاعة التدريبية ليس فقط في إعداد البرامج التدريبية للمنظمات وللدورات التدريبية بل كذلك في إدارة البرنامج التدريبي الخاص بالمنظمات وهذه مهمة المستشار التدريبي.

تحدثنا في هذا الفصل عن من يمكنه أن يدرّب لو سألنا هنا من يستطيع ان يكون مستشارًا تدريبيًا؟ أو ما هي صفات المستشار التدريبي سنجد كيف أن المستشار التدريبي له دور أكبر من دور المدرب.

لنبحر خلال الأسطر التالية مع صفات المستشار التدريبي ونقيسها على صفات المدرب الذي أخذناها في هذا الفصل:

#### 1- القيادة: المستشار التدريبي قائد بطبيعته، يقود أفراداً

ومنظمات ويسعى للارتقاء بهم خلال فترة الاعداد والتدريب للأفراد، وخلال رسم استراتيجية التدريب أو البرنامج التدريبي للمنظمات والمراكز التدريبية، ودراسة الحالات والظروف من خلال ملفات، ومن خلال كذلك نظرتة وهو يقود التدريب.

#### 2- المعرفة: لا بد للمستشار التدريبي من أن يمتلك المعرفة

الكافية بالأفراد وكذلك بالمنظمات المراد تدريبها وتطويرها، وكذلك بالمدرّبين والعاملين، ولا بد وأن تكون له نظرة للبيئة المحيطة والمستقبل، ليستطيع رسم سياسة واستراتيجية البرامج التدريبية التي يديرها.

3- **الخبرة:** الخبرة تساعد المستشار التدريبي على التعامل مع الظروف الحرجة ومواجهتها بشكل جيد، وعلى التعامل مع كل الأصناف من البشر والمنظمات، والخبرة هنا ضرورية بلا شك، وكلما زادت الخبرة زاد تأثيرها الإيجابي.

4- **يحترم مهنته:** لابد للمستشار التدريبي من أن يحترم مهنته ويقراً جيداً وبصدق كل مهمة جديدة توكل إليه، فليست القضية أن يضع برنامجاً واحداً ليطبقه على كل المنظمات والمراكز فلكل كيان ظروفه واحتياجاته الخاصة.

5- **الذكاء:** المستشار الذكي هو فقط من يستطيع اكتشاف المهارات وتطويرها وتنميتها لأصحابها، ومتى ما كان ذكياً ويملك حساً مميزاً سيكتشف أفراداً وسيعالج المنظمات وكذلك الأفراد العاملين بشكل صحيح.

6- **التواضع:** لا ينبغي للمستشار التدريبي أن يقود من فوق برج عالي، فلا بد له من النزول إلى كل المستويات ليستطيع أن يرى مواضع الخلل بنفسه ويعالجها.

7- **سريع البديهة:** لابد للمستشار التدريبي من أن يجد الحلول السريعة لكل ما يواجهه من أمور وباحترافية

شديدة وسريعة، ويغلق كل الأبواب التي قد تضر  
ببرنامج، وأن يساعد المدربين والعاملين لحل كل  
المشكلات التي تواجههم.

8- **حافظ للأسرار:** لا ينبغي للمستشار التدريبي أن يتحدث  
بأسرار متدريه أو بأسرار المنظمات أو يشهر  
بأخطائها، لأن ذلك ليس من أخلاقيات المهنة التدريبية  
أبدًا.

9- **حسن التعامل:** لابد للمدرب من أن يحسن التعامل مع  
الجميع حتى يكون مقبولاً ومؤثرًا.

من هنا عرفنا بأن دور المستشار التدريبي أكبر ويتعدى دور  
المدرب، بل أن المدرب وإعداده هو جزء من عمل المستشار  
التدريبي.



# الفصل الثاني



# جودة التدريب





## أهمية الجودة

الجودة أمر مهم في كل عمل نقوم به، بل وفي أي مجال من مجالات الحياة، وتحقيقها دليل نجاح بلا شك، وفي عالم التدريب مهم جدًا أن نحقق تلك الجودة لكفاءة العملية التدريبية، وهي لن تتحقق إلا بوجود استراتيجية للتدريب تسير بها وترتقي.

بدايةً ما مفهوم الجودة؟

كيف نعرف أنها تحققت؟

الجودة هي أداة قياس العمل والوصول به عن طريق معايير معينة إلى درجة عالية جدًا من الاتقان.

هذا مفهوم متداول ومختصر عن الجودة، ومن خلال هذا المفهوم نستنتج بأن المعايير هي التي تحدد مدى تحقيق الجودة، ولذلك نستطيع أن نقول بأن معايير الجودة هي مجموعة من الخصائص التي تحدد درجة الاتقان.

ولذلك ولتحقيق الجودة فإننا نستخدم معاييرها في كل عنصر مرتبط بالعمل الذي نريد إنجازه، ولا يخلو عمل من العناصر التالية:

- 1- الإدارة.
- 2- فريق العمل.
- 3- البيئة.
- 4- المواد المستخدمة.
- 5- الخدمة المقدمة للمستخدمين.

فكل عنصر من هذه العناصر أو الأمور لها معايير معينة نقيس مستوى جودتها في كل مرحلة من مراحل العمل، ومن ثم نستخلص في النهاية مستوى جودة العمل بشكل عام.

إن الكثير من المنظمات تحرص على الجودة بشكل أساسي لأن الجودة هي مقياس نجاح المنظمة، ولذلك فالكثير من المنظمات تجعل لها إدارة خاصة تسمى إدارة الجودة.

إن للجودة أهمية كبيرة، فمن خلال وضع معايير لتحقيقها فإن ذلك بلا شك يساهم في:

- 1- تنظيم الأداء.

- 2- القضاء على التكاليف الغير ضرورية.
- 3- تحقيق رضا المستفيدين.
- 4- رفع معنويات مقدمي الخدمة.
- 5- تقليص الخسائر.

## أثر الجودة على العملية التدريبية

ذكرنا بأن للجودة أهمية كبيرة في كل عمل نقوم به في كل مجال من مجالات الحياة، وأن تحقيقها دليل نجاح، ولذلك مهم أن نحقق تلك الجودة في التدريب لكفاءة العملية التدريبية، وهي لن تتحقق إلا بوجود استراتيجية للتدريب تسير بها وترتقي، سواءً في تدريب الأفراد أو في الخطط التدريبية للمنظمات، وهذه الاستراتيجية لا بد لها أن تولي جميع العناصر اهتمامها لتحقق الجودة المطلوبة.

العملية التدريبية تمر بمراحل وخطوات تحدد لها الأهداف التدريبية، والتي تقيس جودتها، ومنها نقيس نجاح ما قدمنا من عمل ونتلافى السلبيات.

التدريب ليس معلومات ومهارات بيد مدرب يلقيها على متدربين ثم يمنح المتقن لتلك المهارات شهادات في نهاية البرنامج.. لا.

إن هنالك الكثير من الخطوات التي لا بد من السير عليها والتي هي بحاجة إلى خطط معينة وكفاءات تؤدي هذه الخطط لنخرج بالعملية التدريبية، وحتى نضمن نجاح العملية التدريبية لا بد أن نضع استراتيجية معينة، وحتى نضمن أنها استراتيجية صحيحة لا بد أن نقيس جودة كل ذلك.

إن قياس الجودة في العملية التدريبية يساهم بشكل أساسي في نجاحها، ولا يمكن معرفة مدى نجاح العملية التدريبية دونها بكل تأكيد.

إن تحقيق الجودة لن يقاس بمدى رضا المستفيدين من الخدمة، فرضى المستفيدين هنا هي العملية الأخيرة وحتى تتحقق هذه العملية لا بد من قياس جودة كل عناصر نجاح العملية التدريبية من إدارة، وفريق عمل، وبيئة، ومواد مستخدمة، حتى نصل إلى المستفيدين، و المستفيدون هنا ليس من يتلقى العملية التدريب فقط بل وكذلك المجتمع أو المنظمات الذي ستستفيد من هؤلاء المتدربين، ولذلك لا بد من مراجعة ووضع المعايير ومتابعة كل عنصر وكل مرحلة من مراحل العملية التدريبية، لنصل في النهاية إلى تحقيق الجودة التي نريد.

إن المستشار التدريبي لابد وأن يراجع كل تلك المعايير قبل بدأ العملية التدريبية ليبدأ بشكل صحيح، ويتابعها خلال العملية التدريبية ليعالج السلبيات ويحسن من النتيجة النهائية للعملية التدريبية.

## المعايير المرتبطة بتقييم الجودة

ذكرنا بأن معايير الجودة هي مجموعة من الخصائص التي تحدد درجة الاتقان، وأن هذه الخصائص تختلف في كل عنصر من عناصر العمل، وأن كل عنصر من هذه العناصر أو الأمور لها معايير معينة نقيس مستوى جودتها في كل مرحلة من مراحل العمل، ومن ثم نستخلص في النهاية مستوى جودة العمل بشكل عام، وأن كل عمل لا يخلو من عناصر قد ذكرناها في بداية هذا الفصل وهي الإدارة، وفريق العمل، والبيئة، والمواد المستخدمة، والخدمة المقدمة للمستفيدين.

المقصود بالإدارة هنا ليست إدارة المنظمة فالمنظمة هنا هي أحد المستفيدين، لكن المقصود بالإدارة هنا هي إدارة التدريب التي تقود العملية التدريبية فلا بد من وضع معايير معينة لقياس جودة أداءها، منها ما هو مرتبط بنفس الإدارة، ومنها ما هو مرتبط بموظفي الإدارة، ويقوم المستشار التدريبي بوضع هذه



المعايير وقياس الأداء فيها، وكذلك في بقية العناصر الأخرى في كل مرحلة من مراحل العملية التدريبية.

أما المقصود بفريق العمل هنا فهم الذين يقومون بتأدية التدريب من مدربين، ودعم فني، وقد يجمع الكثير بينهم وبين الإداريين لكن بالتأكيد الأمر ليس كذلك.

الاهتمام بالبيئة أمر مهم جدًا لنجاح العملية التدريبية، وبيئة العمل تؤثر بشكل كبير، ولذلك لا بد من وضع معايير معينة لقياس كفاءتها، فكلما كانت البيئة ملائمة وهادئة كلما ساهم ذلك في نجاح العملية التدريبية.

أما بالنسبة للمواد المستخدمة فمهم جدًا أن نهتم بها وبمعايير جودتها، لأنها من أكثر المؤثرين على خروج الخدمة بشكل جيد للمستفيدين.

الخدمة المقدمة للمستفيدين هي رأس الحربة التي يشاهدها المستفيد، وعليها يتم تقييم الجودة من قبله، ولو كانت كل العناصر السابقة التي ذكرناها والتي هي البنية التحتية للخدمة المقدمة ذات جودة عالية فستكون بالتأكيد الخدمة المقدمة للمستفيدين على درجة عالية من الجودة.

إن المستفيد لا يستطيع أن يُقِيم إلا الخدمة المقدمة له، وبالتالي لا بد للمستشار التدريبي من الاهتمام بكل العناصر السابقة ووضع معايير عالية لها لتقديم خدمة جيدة وتحقيق رضى المستفيدين والذين لن يروا تلك العناصر، لكنها بالتأكيد ستظهر خلاصتها في الخدمة المقدمة، ولذلك هي البنية التحتية لتلك الخدمة المقدمة.

إننا عندما نضع المعايير لكل تلك العناصر ينبغي أن نضع بعين الاعتبار الأمور التالية:

- 1- الأداء: قياس أداء وجودة العنصر قبل وأثناء وبعد المتابعة.
- 2- الكفاءة: مدى كفاءة جودة العنصر قبل المتابعة وأثناءها.
- 3- الرغبة: رغبة العنصر في زيادة الجودة.
- 4- الاستجابة: مدى استجابة العنصر لزيادة الجودة وتفاعله مع الخطة المرسومة.
- 5- التوقع: توقعات الجودة المستقبلية للعنصر على ضوء النتائج الحالية.

## مفهوم الاستراتيجية و أهميتها

الاستراتيجية هي مجموعة من القواعد والمبادئ والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف.

هذه تعريف مبسط للاستراتيجية، والتي هي في الأصل كلمة يونانية (ستراتوس) وكانت تستخدم لخطط الحرب، ودخلت في مجال الإدارة والأعمال في نهاية الخمسينات من القرن العشرين.

قلنا هنا أنها مجموعة من القواعد والسياسات المبادئ اللازمة، فمن يضع هذه الأمور؟

بالتأكيد الإدارة التي تدير المنظمة هي المسؤولة عن وضع الاستراتيجية، وليست كل إدارة تستطيع أن ترسم استراتيجيتها فهناك إدارة تنفذ الاستراتيجية لكنها تقوم بتوكيل من يعد هذه الاستراتيجية، ولذلك نقول بأن الإدارة هي من ترسم

الاستراتيجية إما بنفسها أو بتوكيل من يقوم بذلك من خارج المنظمة.

لنعلم بأن الاستراتيجية مهمة في حياة المنظمات فمن خلالها:

- نستطيع رسم اتجاه واضح للمنظمة.
- نستطيع تهيئة الجو والظروف لتقليل الجهد الإداري.
- نساهم في الدقة لتحقيق الإنجاز.
- نستطيع تحديد الأهداف لكل مرحلة.
- نستطيع قياس الجودة وعلاج الأخطاء.

ولذلك لا بد للاستراتيجيات أن تتميز بالدقة، والوضوح، والمرونة، فالدقة تكمن أهميتها في سهولة معرفة المطلوب، والوضوح مهم حتى لا يصعب تنفيذ الاستراتيجية، والمرونة مهمة حتى تلائم البيئة.

الأهداف هي أداة قياس الاستراتيجية القائمة، فمن خلال تحقيق الأهداف في كل مرحلة نعرف أننا نسير بشكل صحيح نحو تحقيق الاستراتيجية لأن الهدف الاستراتيجي هو النتيجة المطلوب تحقيقها في مرحلة معينة، سواءً كانت هذه المرحلة قصيرة الأجل، أو متوسطة الأجل، أو طويلة الأجل، ولتحديد

أهداف الاستراتيجية لابد وأن تمر بعدة مراحل بدءًا من البحث عنها من خلال ما تريد المنظمة تحقيقه وانتهاءً بتنفيذها.

في العملية التدريبية لابد من وضع استراتيجية واضحة سواءً للدورة أو لعمل المؤسسات التدريبية أو المنظمات، فوجود الاستراتيجية سيساهم بالتأكيد في رفع مستوى الأداء وتحقيق الجودة العالية.

في التدريب يقوم المستشار التدريبي بعمل الاستراتيجية التدريبية لخطط المراكز التدريبية أو لعمل البرنامج التدريبي للمنظمات والذي هو جزء من الخطة الاستراتيجية للمنظمة، ولابد للمستشار التدريبي هنا أن يحرص على أن يتوافق البرنامج مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وسنتكلم بالتفصيل عن ذلك في الفصل القادم.

وجود استراتيجية للتدريب أمر جدًا بالنسبة للعملية التدريبية حيث أنه يرفع من جودة التدريب وحتى لا تكون العملية التدريبية غير مناسبة، ولنجاح الاستراتيجية التدريبية للدورات ينبغي لنا أن نراعي:

- 1- **المدربون:** وهم الذين يدرّبون المتدربين، فلا بد أن نختارهم بعناية حتى نضمن استفادة المتدربين من الدورة.
- 2- **الأهداف:** معرفة الهدف من الدورة التدريبية يساهم في وضوح الرسالة.
- 3- **المتدربين:** وهم أحد المستهدفين من الدورة التدريبية فلا بد أن تكون الدورة مطلوبة عند المتدرب.
- 4- **المجتمعات والمنظمات:** وهم المستهدف الثاني من الدورة التدريبية، فلا بد أن تكون الدورة مطلوبة في المجتمع أو المنظمة لتفيدهم فلا فائدة من دورات لا يحتاجها المجتمع ولا يتقبلها، أو ليست في دائرة اهتمام المنظمة ولا تتوافق مع خططها الاستراتيجية.
- 5- **البيئة:** وهي المكان الذي يصلح للتدريب، بالإضافة للشكل القانوني للتدريب من اعتراف رسمي بها.
- 6- **التكاليف:** معرفة التكاليف وحسابها مهم جدًا، فمن لا يربح يخسر، والخسارة بالتأكيد ستؤثر على مستقبل العمل، لكن هذا لا يعني عدم النظر عند حساب التكاليف إلى المتدربين فلا بد وأن تكون التكاليف مناسبة لهم كذلك.

أما بالنسبة لنجاح الاستراتيجية التدريبية للمنظمات فسنتكلم عنها  
في الفصل القادم.

# الفصل الثالث





# العملية التدريبية في المنظمات



## أهمية التدريب للمنظمات

كما تكلمنا عن أهمية التدريب في حياة الإنسان في الفصل الأول، وعرفنا أهميته، فكذا هو مهم في حياة الشركات والمنظمات، فالعالم يتقدم ويتطور من حولنا، وبالتالي وحتى نساير هذا التقدم لابد من الإعداد لذلك، بالتأكيد التدريب هو أحد الأمور التي نواكب بها تقدم العالم من حولنا.

إن التدريب يساهم ليس فقط في بقاء المنظمات بل كذلك في تطورها، فالمنظمات تسعى للاستمرارية والارتقاء ولن يتحقق لها ذلك إلا برسم استراتيجية لها تعينها على البقاء والاستمرارية والارتقاء، وعندما ترسم المنظمة استراتيجيتها بالتأكيد لابد وأن يكون للتدريب مساحة في تلك الاستراتيجية، ففي كل يوم يتطور العالم كما ذكرنا ويغزوه الجديد، ولن نتقن الجديد ونسايره إلا بالتدريب.

إن الكثير من المنظمات لم يعد لها قيمة بسبب عدم اهتمامها بالتدريب وبالتالي لم تتطور، فأخذت تبحث عن أسباب أخرى تعلق عليها تردي نتائجها.

ضعف المبيعات، وتدني الإنتاج، وفشل خدمة العملاء، والضعف الإداري، وغيرها هي أسباب أدت إلى تردي النتائج، لكن لو بحثنا عن أسباب تلك الحوادث لوجدنا أن عدم الاهتمام بالعملية التدريبية هو من الأسباب التي جاءت بها، بالإضافة إلى أسباب أخرى بالتأكيد.

بعض المدراء يرى أن ما يتم دفعه للعملية التدريبية هو مال مهدر، وهؤلاء المدراء ليست لديهم دراية بالتأكد بالعمل الإداري، لأنهم يظنون أن العمل الإداري قائم على بيع وشراء، أو أنه في نقل أوراق وتقارير بين الإدارات، أو غير ذلك، و لا يعرفون أنه علم بحد ذاته، ولذلك تفشل الكثير من الشركات بسبب أن من يتصدر العمل الإداري فيها لم تأتي به الخبرة ولا العلم، وإنما وراثة المنصب أو الصداقات أو الحظ.

## مفهوم الإدارة

مفهوم الإدارة بإمكاننا اختصاره في أن الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات وفق المواد الموجودة في المنظمة، وضمن بيئة معينة.

الإدارة هي من تعد الخطط الاستراتيجية للمنظمة وليس ذلك كل وظائفها، بل هي كذلك تقوم بالتنظيم والتوظيف والرقابة والتنسيق، فالإدارة هي المسؤول والمدير التنفيذي للمنظمة.

أمام الإدارة الكثير من التحديات التي تواجهها لتسيير المنظمة وهذه التحديات قد يتساهل بها الكثيرون وبالتالي يؤدي ذلك إلى ضعف إداري سيتسبب بالتأكيد في ضعف المنظمة أو انهيارها، والتساهل هنا لأن كل إنسان يرى في نفسه بأنه ملم بالعمل الإداري وأن القضية هي وجهات نظر وأوامر يتم إصدارها بحزم، وليس كل من يملك شيء أولى بإدارته، ففاقد الشيء لا يعطيه.

الإدارة كذلك ليست روتين يومي بل هي معالجة للماضي وإدارة الحاضر وتحديات وقراءة ينتج عنها تخطيط استراتيجي للمستقبل، ولذلك هي علم حاله كحال بقية العلوم وليست وجهات نظر يُلقى بها هنا وهناك.

## التدريب الإداري غاية أم وسيلة؟

القيام بالتدريب ليس إنجازًا ولكنه وسيلة للوصول إلى الإنجاز، لكن بعض المنظمات تجعل من التدريب إنجازاً تضيفه في تقريرها السنوي، وهذه المنظمات هي من المنظمات التي فيها تقصير أو جهل إداري لأنهم يرون التدريب غاية ليست وسيلة.

نعم قد يكون التدريب إنجازًا لقسم التنمية البشرية أو التطوير في الشركات والمنظمات لأن الإعداد للتدريب هي إحدى مهماتها لكن الأمر ليس كذلك أبدًا بالنسبة لإدارة المبيعات أو المستودعات كمثال لتلك المنظمات أو للمنظمات بشكل عام..

هنا سؤال: هل تحارب بعض الشركات التدريب؟

نعم هنالك من يحارب التدريب، ويعود ذلك لمن يرى نفسه ملماً بكل شيء وهذا غرور إداري وفشل بالتأكيد، والحقيقة أن ما يدفعهم لذلك هنا هو الخوف أو الجهل، فالخوف إما أن يكون



خوف من تطور الموظفين لديهم أو خوفهم بسبب قلة إمكاناتهم من أن يعريهم التدريب، أو قد يكون ذلك جهلاً إما بسبب أنهم يرون بأن التدريب لا يكون إلا للموظفين المستجدين فقط، أو بسبب حرصهم على عدم الإنفاق الإداري في أمور يرون أن لا فائدة منها، وهذا من الجهل بالتأكيد .

إن التدريب وسيلة نريد أن نصل به إلى الريادة، ونحقق من خلاله رؤية ورسالة المنظمة، وهو جزء من التخطيط الاستراتيجي كما ذكرنا، ولن تنجح أي خطة استراتيجية بعيداً عن التدريب، ولن نستطيع أن نتطور بعيداً عنه، فالتدريب هو استعداد ورغبة للعيش في المستقبل ومواجهة تحدياته.

## صناعة التدريب في المنظمات

يختلف التدريب في المنظمات والشركات عنه في المراكز التدريبية بالتأكيد، فالتدريب في المنظمات مرتبط بالخطة الاستراتيجية للمنظمة، فمتى فشل التدريب في المنظمات فإنه سيؤثر بشكل سلبي على الخطط الاستراتيجية لها بعكس التدريب في مراكز التدريب أو للمدرب الفردي والذي لن يؤثر هنا إلا على دخل المركز أو المدرب فقط، وإن كان لابد من إعداد خطة استراتيجية لمراكز التدريب كما ذكرنا.

ذكرنا في الفصل الأول بأن التدريب ليس صناعة بالمفهوم الذي يظنه الناس من أن التدريب يصنع المتدرب من لا شيء، وذكرنا بأن الصناعة بمفهومها العام هي عملية تحويل المواد الخام إلى مادة مُحتاج إليها، وذكرنا بأن المهارات هي المواد الخام لدى الإنسان، وأن التدريب يصنع من تلك المهارات الخام قدرات يُستفاد منها، وهذا ما يحدث في المنظمات لكن بالموازنة

بين ما يملك الموظفين من مهارات وتطويرها وبين ما تحتاج المنظمة، ولذلك توجد أقسام متخصصة لصناعة التدريب في إدارات التنمية البشرية في المنظمات يديرها مستشار التدريب والذي يضع استراتيجية التدريب بعد دراسة استراتيجية المنظمة، وبعد التنسيق مع الإدارات ذات العلاقة، وسنرى ذلك بالتفصيل خلال حديثنا عن دورة حياة التدريب في المنظمات.

## دورة حياة التدريب في المنظمات

ما إن يتم إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وتبدأ كل إدارة بأخذ موقعها من الخطة يبدأ قسم التدريب والذي قد يكون تابعاً لإدارة التنمية البشرية أو بحسب هيكلته بأخذ موقعه كذلك، وبالتأكيد يختلف مسمى إدارة التنمية البشرية في المنظمات من منظمة لأخرى فقد يكون مسماها إدارة شؤون الموظفين أو الموارد البشرية أو أي مصطلح آخر، بل قد يضاف قسم التدريب إلى إدارة أخرى تنشئها المنظمة كإدارة التطوير مثلاً، وهذه قمة الاحترافية منها، خاصة وأن التطوير لايشمل الأفراد فقط بل الكيان بأكمله.

بعد أن تأخذ كل إدارة موقعها في الخطة الاستراتيجية يبدأ قسم التدريب وبإشراف المستشار التدريبي وليس المدرب (قد تحدثنا في الفصل الأول عن الفرق بين المدرب وبين المستشار التدريبي) بعمل استراتيجية التدريب بعد التنسيق مع مدير

الاستراتيجية في المنظمة، والاستراتيجية التدريبية لابد لها وأن تمر بمراحل حتى تصل إلى قاعة التدريب، فليست هي وجهة نظر، ولا تكون كذلك هي نفس الخطة في كل المنظمات، فلكل منظمة استراتيجيتها الخاصة وفق معطيات معينة، ويبدأ عمل المستشار التدريبي بتحديد احتياجات التدريب أو ما يسمى حصر الاحتياجات التدريبية، وهنا ينظر إلى أمرين هما:

#### 1- معرفة استراتيجية المنظمة: من خلال معرفة

الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة وبالتنسيق مع مدير الاستراتيجية ثم مع المدير التنفيذي ومدراء الأقسام يمكن للمستشار التدريبي تحديد الاحتياجات ورسم خطته التدريبية.

#### 2- معرفة احتياجات الموظف : يتم ذلك عن طريق عمل

استبيان لجميع الموظفين يقومون بتعبئته ويذكرون فيه ما حضروا من دورات تدريبية، وما يملكون من خبرات وقدرات، وكذلك رغباتهم وما ينقصهم من تدريب، ثم يقوم المدير المباشر بوضع ما يحتاجه كل موظف من احتياجات ويضعها في ملف خاص بكل موظف.

بعد ذلك يقوم المستشار التدريبي بدراسة كل الملفات والنظر للهدف الاستراتيجي للمنظمة، ثم يرسم الخطة الاستراتيجية للتدريب، والبرامج التدريبية في كل مرحلة أو سنة والهدف منها، ولا بد أن يراعي هنا أمورًا مهمة وهي:

### 1- الهدف من الخطة الاستراتيجية: مهم جدًا معرفة

الهدف من الخطة الاستراتيجية، فمن خلاله تتضح لنا الكثير من الأمور التي ستساعدنا بلا شك في عمل الخطة الاستراتيجية للتدريب كما ذكرنا، ووضع كافة النقاط لذلك وتوزيعها على جدول البرامج لكل عام.

### 2- الفئات المستهدفة في الخطة الاستراتيجية للتدريب:

عن طريق الهدف من الخطة الاستراتيجية نستطيع تحديد الفئات المستهدفة هنا، وغالبًا يكون جميع العملاء الداخليين والخارجيين، ومعرفة الفئات المستهدفة مهم جدًا لوضع التوقيت الزمني المناسب لكل برنامج.

### 3- ترتيب الأولويات للبرنامج: بعد معرفة الهدف

الاستراتيجي والفئات المستهدفة نستطيع أن نرتب الأولويات للبرنامج بحسب الحاجة، فنقدم ونؤخر، وهنا

لابد أن يكون التنسيق مع الأقسام الأخرى والنظر في الخطة الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام .

4- **التكاليف الإجمالية:** يتم حساب التكاليف الإجمالية للخطة الاستراتيجية للتدريب لمعرفة مصروفاتها ومصروفات كل برنامج لتتضح الأمور، ولتضاف كذلك لمصروفات المنظمة للخطة الاستراتيجية لها.

بعد ذلك سيكون من السهل وضع خطة استراتيجية للتدريب، ويتم من خلالها الإعداد لكل دورة تدريبية على حدة أو ما يسمى بالبنية التحتية للدورة، والخطة الاستراتيجية للتدريب ليست إقامة دورات فقط فليست كل الأمور علاجها بإقامة دورة تدريبية، فبعضها يحتاج إلى ندوة تثقيفية، أو إلى اجتماع في قاعة الاجتماعات، أو داخل الإدارة المعنية، أو إلى توجيه بسيط، وبعض هذه الأمور قد يتم التنسيق لها مع كل إدارة قسم، وعلى ذلك ينبغي دراسة الأمور جيدًا قبل وضع الحلول المناسبة لها.

نعود للإعداد للدورة التدريبية وهنا ينبغي على المستشار التدريبي مراعاة عدة أمور وهي:

1- **الهدف من البرنامج:** مهم جدًا معرفة الهدف من البرنامج، فمن خلاله نتضح لنا الكثير من الأمور التي ستساعدنا بلا شك في إقامة البرنامج ووضع كافة النقاط الأخر.

2- **الفئات المستهدفة وعددهم:** عن طريق الهدف من البرنامج نستطيع تحديد الفئات المستهدفة وعددهم، وبعد معرفة هذه النقطة نستطيع أن نحدد موضوع الدورة.

3- **مدة البرنامج:** تحديد مدة البرنامج يكون بعد معرفة موضوع البرنامج والفئات المستهدفة وعددهم.

4- **محاور البرنامج:** يحدد المستشار التدريبي محاور البرنامج عند إعداد الحقيبة التدريبية للبرنامج، ويراعي فيها موضوع المادة، والفئات المستهدفة والغرض من البرنامج.

5- **أساليب التدريب:** مهم جدًا تحديد أساليب التدريب والمواد التي نحتاجها له، وهل هنالك أساليب تطبيقية أم نظرية أم بهما معًا.



6- **نظام التدريب:** قد تحتاج الدورة إلى تفرغ تام للمتدربين، وقد تكون خلال وقت العمل، ويحدد ذلك المستشار التدريبي بالتنسيق مع الإدارات ذات العلاقة.

7- **مكان التدريب:** هنا يتم تحديد هل سيكون تدريباً داخلياً أو يكون تدريباً خارجياً بالتنسيق مع أحد مراكز التدريب أو أحد الفنادق والقاعات، ويعتمد تحديد ذلك على أمور منها، الامكانيات المتوفرة في المنظمة من بيئة تدريب، والتكاليف بالنسبة للعدد، أو رغبة الإدارة بتغيير المكان.

8- **التكاليف:** معرفة التكاليف أمر مهم جداً، لأن لقسم التدريب بالتأكد ميزانية معينة، وتوجد في الخطة التدريبية عدة برامج، ولكل برنامج تكاليفه الخاصة، وبالتأكيد لن يُنظر هنا لجانب الربح والخسارة طالما أن التدريب داخل المنظمة وليس في مركز تدريبي هدفه الربح المادي قد يكلف المنظمة تكاليف عالية لكن وإن كان التدريب داخل المنظمة فلا بد أن تكون هنالك تكاليف مادية، ولذلك لا ينبغي أن تكون عالية لدورة بسيطة أو لعدد قليل من الموظفين، ولذلك قد تكون

التكاليف أقل للدورة لو أقيمت خارج المنظمة في مركز تدريب معتمد وهنا لا بد من دراسة كل التكاليف.

بعد تحديد كل برنامج تدريبي تبدأ عملية تنفيذ البرامج التدريبية وسنتكلم عنها في الفصول القادمة.

لا يقتصر عمل قسم التدريب على إقامة الدورات والبرامج التدريبية فقط، بل كذلك على عمل دراسة لإيجابيات وسلبيات العمل لمعرفة مواضع الخلل في المنظمة ومعالجتها كما ذكرنا سابقاً، بل وكذلك في تطوير الأداء في حالة تم اسناد مهمة التطوير لقسم التدريب، وهذا كما ذكرنا أمر جيد لو حدث، والإدارة الجيدة هي التي تقوم بإضافة قسم خاص للتطوير وتسد له كل هذه المهام.

## أمور لابد منها

لابد للمستشار التدريبي وهو يعد الاستراتيجية التدريبية أن تكون لديه المعلومات الكافية عن المدربين من خارج المنظمة، وكذلك عن المراكز التدريبية المتخصصة ليكون على اطلاع كامل بكل الأمور المرتبطة بمنظمته حتى من خارج المنظمة لأن ذلك سيساعده على وضع التكاليف المناسبة ومدى جدوى إقامة بعض البرامج التدريبية خارج المنظمة.

## نماذج إعداد لعملية تدريبية

هنا سنضع بين أيديكم تطبيقات مبسطة لتنظيم استراتيجية تدريبية لمنظمة، وهو ملحق لدورة حياة التدريب في المنظمات الذي تكلمنا عنه في هذا الفصل (مع ملاحظة أن هذه الخطوات تكون بعد الإعلان عن استراتيجية المنظمة واجتماعها الأول):

### خطوة أولى:

توجيه خطابات تنسيق لمدراء الإدارات من أجل عقد اجتماعات للتنسيق بخصوص إقامة استراتيجية تدريب للمنظمة ومناقشة أمور أهمها:

- 1- مناقشة استراتيجية المنظمة.
- 2- الطلب من كل إدارة برفع أسماء موظفيها وما يحتاجونه بعد تعبئة الاستمارات الخاصة بذلك لحصر الاحتياجات التدريبية للإدارات والموظفين، ويكون

بطلب تعبئة استمارات واحدة خاصة بالإدارات وأخرى خاصة بالموظفين.

3- الاستماع إلى مدراء الإدارات لمناقشة ما تحتاجه إداراتهم لتحسين الأداء.

### **خطوة ثانية:**

بعد ذلك يكون هنالك اجتماع خاص بقسم التدريب لعمل الخطوة الثانية:

- 1- عمل ملفات خاصة لكل إدارة.
- 2- عمل ملفات خاصة لكل موظف.
- 3- مناقشة استراتيجية المنظمة.
- 4- بناء استراتيجية التدريب ومناقشة وفرز ما تحتاجه الإدارات وما يحتاجه الموظفين من دورات، وما يمكن علاجه بندوات أو اجتماعات أو توجيهات أو غير ذلك.
- 5- عمل نموذج تقييم للإدارات والموظفين قبل وبعد الدورات التدريبية، وهذا سيساهم في قياس العائد من التدريب.

## خطوة ثالثة:

### النماذج

#### نموذج فرز المشكلات

الإدارة : .....

م	المشكلة	التوجيه	ملاحظات
1			
2			
3			

ملاحظة : التوجيه إما بإقامة دورة أو ندوة أو اجتماع أو توجيه أو غير ذلك

#### نموذج توزيع الدورات

م	اسم الدورة	الفئة المستهدفة	الهدف من التدريب	عدد المتدربين
1				
2				
3				
4				
5				

## حالة تطبيقية لبرنامج .....

الهدف من البرنامج :

.....

الفئات المستهدفة :

.....

مدة البرنامج :

.....

أساليب التدريب :

.....

محاور البرنامج :

.....

نظام التدريب :

.....

## نموذج سجل المدربين

م	اسم المدرب	المؤهل العلمي	الوظيفة	وسيلة التواصل

## نموذج ترشيح السادة المدربين

م	البرنامج	المدرب الأصلي	المدرب البديل



## تكاليف الدورات الداخلية

اسم البرنامج	عدد المتدربين	عدد الساعات	متوسط تكلفة الساعة	إجمالي مكافآت المدربين	مكافآت أخرى	تكلفة الاغاشة	إجمالي تكاليف الدورة	عدد الدورات	إجمالي تكلفة البرنامج

## تكاليف الدورات الخارجية

اسم البرنامج	الجهة المنفذة	عدد المتدربين	رسوم التدريب للفرد الواحد	تكلفة إقامة وإعاشة	إجمالي رسوم البرنامج

## البرنامج الزمني للخطة تدريبية

البرنامج	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## قياس العائد من التدريب في المنظمات

يعرف قياس العائد من التدريب باحتساب أي فائدة تترتب نتيجة البرنامج التدريبي الذي تم عمله.

يختلف قياس العائد من التدريب في الخطة التدريبية للمنظمات عنه في قاعات التدريب للمتدربين، فالمستشار التدريبي عندما يقيس العائد من التدريب فإنه يقيس قيمة الانجاز والنتائج قبل التدريب وبعده في الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، ولا بد أن نعلم بأن قياس عائد التدريب في المنظمات لا يكون نظرياً بالتأكيد بل من خلال القيام بالخطوات التالية:

- 1- تحديد الهدف من التدريب.
- 2- وضع خطة للتقييم وجمع البيانات قبل التدريب عن أداء الإدارات والموظفين والمنظمة بشكل عام.
- 3- جمع البيانات أثناء التدريب عن الإدارات والموظفين والمنظمة بشكل عام.

- 4- جمع البيانات عن تقييم الإدارات والموظفين والمنظمة بشكل عام بعد التدريب.
- 5- قياس تأثير التدريب لكل موظف وإدارة، وتأثيره على المنظمة بشكل عام .
- 6- حساب نسبة زيادة الاداء والأرباح مقارنة بتكاليف التدريب.

بهذه الطريقة نستطيع قياس العائد من التدريب ونرسم كذلك خطة التدريب للفترة المقبلة وهذا أمر مهم لابد من قياسه إذا أردنا أن نعرف مكان العملية التدريبية في المنظمة وإلى أين تسير بها.

## الفصل الرابع



# ما قبل الدورة التدريبية



## ما قبل الدورة التدريبية

ما قبل الدورة التدريبية تختلف عند المدرب وعند المستشار التدريبي، فالمدرب قد يستلم برنامجًا تدريبيًا جاهزًا ويقوم بتأديته، بينما المستشار التدريبي يشرف على كل مراحل وخطوات إعداد ذلك البرنامج التدريبي.

يختلف بالتأكيد العمل في المنظمات عنه في مراكز التدريب حيث أن العمل في المنظمات يختلف في خطواته كما شرحنا في الفصل السابق عنه في مراكز التدريب سواءً في ما قبل الدورة التدريبية أو بعدها لكن هنا سنتحدث عن ما قبل الدورة التدريبية بشكل عام، وهنا سيكون العمل متشابهة بينهما لأنه متعلق بالإعداد للدورة التدريبية أو البرنامج التدريبي لها، لكن كما ذكرنا من أن هنالك مهام أخرى في المنظمات قد ذكرناها خلال الفصول السابقة.



ما قبل الدورة التدريبية مرحلة مهمة جدًا ففيها نصنع البنية التحتية للدورة التدريبية، ولن تنجح دورة ما لم يتم الإعداد لها بشكل جيد.

في هذا الفصل سنمر على خطوات ما قبل التدريب، وسنشرح تلك الخطوات حتى بدء الدخول إلى قاعة التدريب.

## رسم الخطة التدريبية

لنجاح الدورة التدريبية لابد من رسم خطة تدريبية، والتي تبدأ من إعداد البنية التحتية لها، والبنية التحتية للدورة التدريبية هي الورقة الأولى التي نرسم عليها هوية الدورة، ونصمم برنامج الدورة، وتتكون من:

- 1- **الهدف من البرنامج:** مهم جدًا معرفة الهدف من البرنامج والعنوان الرئيس له، فمن خلاله نستطيع وضع كافة النقاط الأخرى التالية.
- 2- **الفئات المستهدفة وعددهم:** عن طريق الهدف من البرنامج نستطيع تحديد الفئات المستهدفة وعددهم بالنسبة للمنظمات، وكم هو العدد المطلوب لإقامة دورة تدريبية بالنسبة لدورات المراكز التدريبية، وبعد معرفة هذه النقطة يسهل علينا أن نعرف كم يوم نحتاج لإقامة دورة لهذا البرنامج بالإضافة لمعرفة محاور البرنامج.

3- **محاور البرنامج:** يحدد المستشار التدريبي محاور البرنامج ليساعده ذلك في إعداد الحقيبة التدريبية للبرنامج، ويراعي فيها: موضوع المادة، والفئات المستهدفة، والغرض من البرنامج، ومعرفة محاور البرنامج، كلها تساعد في تحديد كم يوم نحتاجه لإقامة دورة تدريبية بالنسبة للمراكز التدريبية، وكذلك بالنسبة للمنظمات .

4- **مدة البرنامج:** تحدد مدة البرنامج بعد معرفة الهدف من البرنامج والفئات المستهدفة وعددهم ومحاور البرنامج.

5- **نظام التدريب:** قد تحتاج الدورة إلى تفرغ تام للمتدربين فتشمل مصاريف أخرى كالفندق والإعاشة بالنسبة للقادمين من خارج المدينة للدورات العادية، وكذلك بالنسبة لو كانت الدورة خارج المنظمة للمنظمات، أو أنها قد لا تحتاج إلى تفرغ، أو أنها قد تكون عن بعد، وهذا كله بالتأكيد يؤثر على التكاليف.

6- **التكاليف:** معرفة التكاليف أمر مهم جدًا لأن المركز التدريبي هدفه الربح المادي ولا يريد الخسارة فهناك الكثير من الإلتزامات المادية كالمصاريف التشغيلية وغير ذلك، وهذا لا يعني أن التكاليف غير مهمة

للمنظمات بل هي مهمة لتحديد الكثير من الأمور وقد  
تكلّمتنا عن ذلك في فصول سابقة.

بعد رسم خطة التدريب هنا يتم التجهيز لبيئة التدريب حتى  
تظهر الدورة بشكل مميز للمستهدفين منها.

## بيئة التدريب

بيئة التدريب ليست قاعة التدريب فقط وما تحويه، بل تشمل كذلك اعتماد الشهادة فهذا هو السؤال الأول الذي يسأله المستهدف من التدريب عندما يعرف عنوان الدورة ويجده متوافقاً لما يطلبه من مهارة، وبالتالي من المهم جداً أن يكون للمركز التدريبي صيغة قانونية، وسنذكر هنا عناصر بيئة التدريب التي ينبغي الاهتمام بها وهي:

**1- عنوان الدورة:** عنوان الدورة مهم جداً لجذب المستهدف من التدريب، والمستهدف لا يجذبه إلا العنوان الذي يتوافق مع متطلباته، وما يطلبه المستهدف هو ما يطلبه سوق العمل، ولذلك لا بد للمراكز التدريبية أن تقرأ وتعد دراسات لمتطلبات السوق الحالية والمستقبلية، فلن يُقبل المتدربون على دورات عاف عليها الزمن، خاصة وأن العالم يتغير كل يوم وتدخل

مهارات جديدة كلما تقدم تكنولوجياً، ولذلك ينبغي عمل دراسات مستمرة وقراءة جيدة للسوق.

## 2- الصيغة القانونية: يهتم المستهدف بقانونية الشهادات

واعتمادها، فلم يعد يهتم بالتدريب من أجل التدريب بل من أجل أن يحصل على شهادة يقبل بها سوق العمل، و هذا من حقه بالتأكيد، ولذلك لابد للمراكز التدريبية أن تهتم بقانونية ما تقدم، فلن يلتفت المتدرب لقوة اسم الدورة أو قوة المدرب أو حجم المركز ما لم يحصل على شهادة قانونية، وكما ذكرنا هذا هو السؤال الأول الذي يسأله المستهدف عندما يقرأ إعلان الدورة، وهنا تشير إلى أمر وهو أن بعض المنظمات عندما تقيم دورات لموظفيها لا تعطيهم شهادات وهذا من الخطأ، فمن حق الموظف الحصول على شهادة طالما حضر الدورة وألا يتم استغلال أن المنظمة هي من أقامتها وأن لها صلاحية في عدم منحه حتى لا يستفيد منها خارج المنظمة.

## 3- الحرص على المدرب الجيد: أصبح الكثير من

المتدربين يعرفون أسماء المدربين الجيدين وبالتالي كلما كان اسم المدرب جيداً كلما كان ذلك سبباً في جلب

المدرّبين، لكن هل نستطيع على ذلك دائماً من جانب التكاليف؟ وماذا سيفعل المدربون الجدد؟ هنا يأتي دور المركز في التسويق لذلك، فلو نجح المركز في التسويق للمدرب بشكل جيد وبصدق فإن ذلك سيشعر المتدرب بالاطمئنان، وهذا ما ينبغي فعله، كذلك لا بد من إعطاء الفرصة للمتدربين، وهنا يأتي دور المستشار التدريبي.

4- **توفير القاعات الجيدة:** تُعرف القاعة الجيدة بالوسائل المتوفرة فيها لإنجاح الدورة التدريبية من وسائل تقنية جيدة لإيصال المعلومة، وحقبة تدريبية جيدة، وحتى من إضاءة وتكييف ومقاعد مريحة، وكذلك حتى لو كانت الدورة تقام عن بعد لا بد من الاهتمام بالوسائل التقنية وجودة الاتصال والانترنت.

5- **توفير الحقبة التدريبية الجيدة:** من المهم جداً توفير الحقبة التدريبية للمتدربين قبل بدء الدورة التدريبية وليس خلالها حتى تكون لديهم فكرة جيدة عن الدورة والمواد التدريبية قبل بدئها، وهذه الحقبة مهمة جداً لإيصال المعلومات بشكل جيد للمتدربين أثناء الدورة، فلا يكفي إلقاء المدرب دون توفر هذه الحقبة، وعند

إعدادها لا بد وأن تكون شاملة وسهلة ومبسطة وسنتكلم عنها بالتفصيل خلال هذا الفصل.

6- **التوقيت المناسب** : مهم جدًا أن نختار التوقيت المناسب للدورة عن طريق معرفة المستهدفين منها، فلو كان المستهدفين من طبقة الموظفين يفضل أن تكون الدورة مسائية وهكذا..، وكذلك نتجنب اختيار إقامة الدورة في المناسبات والأعياد .



## تصميم الحقيبة التدريبية

حقيبة التدريب هي عبارة عن محتوى من الأدوات والخبرات التي يحتاجها المتدرب لإتقان الدورة التدريبية.

والغرض من الحقيبة التدريبية هو توضيح محتوى البرنامج وهدفه للمتدرب والوظائف التي سيستخدمها، وهي المدير الحقيقي للدورة، وهنا نشير بأنه يمكن الاستغناء عنها بشرط توفر مهارات مميزة للمدرب تعني عن ذلك.

تصميم الحقيبة التدريبية وإعدادها مهم جدًا لنجاح البرنامج التدريبي، فوجود الحقيبة التدريبية للمتدرب مهم جدًا لفهم الدورة وإتقان المهارات المطلوبة، وبدون هذه الحقيبة لن يستطيع المتدرب تحقيق درجة عالية من الإتقان، ولا بد للحقيبة التدريبية أن تكون:

1- ملائمة: لا بد أن تكون الحقيبة ملائمة لجميع الفئات المستهدفة، فلا تقتصر على فئة دون غيرها.

- 2- **منظمة:** تنظيم الحقيبة مهم جدًا ليسهل فهمها.
  - 3- **دقيقة:** لا بد وأن تكون دقيقة وبكل التفاصيل ليفهم المتدرب كامل المادة.
  - 4- **شاملة:** أن تكون شاملة لكل محاور البرنامج.
  - 5- **صادقة:** أن تكون صادقة بما فيها من معلومات.
  - 6- **وفية:** تفي بطموحات المتدربين.
  - 7- **مرنة:** المرونة مهمة جدًا لتسمح للمدرب بالانطلاق.
  - 8- **عصرية:** لا بد وأن تكون المادة عصرية حتى تناسب التطور الكبير في هذا العالم وتواكبه، ولذلك لا يعتمد المدرب على نفس الحقيبة لسنوات، بل لا بد من مراجعتها وإضافة الجديد لها بشكل دائم.
  - 9- **جذابة:** لا بد وأن تتميز الحقيبة التدريبية بالجذب وألا تكون طريقة عرضها مملة.
- تتكون الحقيبة التدريبية من: دليل المدرب، ودليل المتدرب، والتمارين التطبيقية، والعرض التقديمي، وسنتحدث عن كل منها بالتفصيل.

## 1- دليل المدرب

دليل المدرب متعلق بالمدرّب ليسانده على ترتيب المادة التدريبية وينظم له وقت البرنامج، حيث يوضح دليل المدرب للمدرّب بالتفصيل سير الدورة التدريبية من اليوم الأول، وكل جلسة من جلساته، وأهداف كل جلسة، وماذا سيقدم المدرّب من معلومات ومن تدريبات خلال هذه الجلسة، والمواد التي سيستعين بها في الجلسة، وطريقة سير وإدارة الجلسة، ويمكن إعداده بعدة طرق ومن خلال المربع التالي سنريكم نموذج لإعداد دليل المدرب :

مقدمة دليل المدرب :

.....

اليوم الأول :

.....

الجلسة الأولى :

.....

أهداف الجلسة :

.....

الزمن المحدد للجلسة :

.....

المواد المستخدمة للجلسة :

.....

خطة سير الجلسة و الأنشطة :

.....

يُتوقع من المتدربين في نهاية الجلسة أن يُتقنوا :

.....

مدة فترة الاستراحة بعد الجلسة : .....

وهكذا لبقية الجلسات والأيام ...

## 2- دليل المتدرب

دليل المتدرب متعلق بالمتدرب ليساعده على فهم المادة التدريبية والقدرة على استغلال وقت الدورة، ويوضح دليل المتدرب للمتدرب الهدف من الدورة، ويبين له الفئات المستهدفة ليعلم هل أنه المقصود من الدورة، ويبين له مدة البرنامج، والمحاور، وأساليب التدريب، ليستعد للدورة بشكل جيد، ويرى تقييم البرنامج ليقوم بتعبئته أثناء الدورة، ويحتوى نهاية الدليل على المادة التدريبية ليقراها المتدرب، ومن خلال المربع التالي سنريكم أحد النماذج لإعداد دليل المدرب:

تقديم البرنامج :

الهدف من البرنامج :

.....

الفئات المستهدفة :

.....

الفترة الزمنية للبرنامج :

.....

محاور البرنامج :

.....

أساليب التدريب :

.....

تقييم المتدرب :

.....

المادة التدريبية

### 3- دليل التطبيقات

دليل التطبيقات هو دليل فيه كل التمارين والتطبيقات والاختبارات التي ستقام خلال الدورة التدريبية ليقوم بتنفيذها المتدرب، ويعد بأكثر من طريقة، وهنا نموذج لواحد من دليل التطبيقات:

مقدمة الدليل :
.....
اختبار قبلي :
.....
تمرين رقم ( ) :
.....
تمرين رقم ( ) :
.....
تمرين رقم ( ) :
.....
اختبار بعدي :
.....

## 4- العرض التقديمي

العرض التقديمي هو العرض الذي يتم عرضه في قاعة التدريب أثناء شرح المدرب لمادة التدريب، ويتم عمل العرض التقديمي على برنامج مثل برنامج البوربوينت، ويعرض على شاشة يشاهدها الجميع، ويشرح من خلال هذا العرض المدرب مادة التدريب، ويعرض فيه جلسات كل يوم من أيام الدورة، وفترات كل جلسة، وكذلك التمارين التطبيقية، بل وحتى فترات الاستراحات التي تكون بين الجلسات يتم عرضها، ويتميز العرض التقديمي بالرسوم الجمالية والطريقة والبيانات التحليلية.





# الفصل الخامس



# في قاعة التدريب



## قاعة التدريب

في فصل سابق تحدثنا عن بيئة التدريب، وذكرنا قاعة التدريب، وقلنا بأن القاعة الجيدة تُعرف بالوسائل المتوفرة فيها لإنجاح الدورة التدريبية، من وسائل تقنية جيدة لإيصال المعلومات وحتى من إضاءة وتكييف ومقاعد مريحة وألوان الدهان وغير ذلك، وهذه أمور ليست من الكماليات بل هي أساسية ومهمة جدًا.

قاعة التدريب تؤثر بشكل كبير على نفسيات المتدربين، وتساهم في تغيير مزاجهم، ومن الجيد عندما تكون الدورة التدريبية مستمرة لعد أيام أن يتغير شكل القاعة ولو حتى في ترتيب وضع الطاولات.

من المهم كذلك أن تكون الشاشة في مكان مميز يستطيع جميع من في القاعة من النظر إليها دون بذل مجهود إضافي أو تغيير وضعية الجلسة.

ومن المهم أيضًا أن تكون المواد المستخدمة للتدريبات التطبيقية كافية، وليس من الجيد أن يشترك شخصان أو أكثر في مادة تطبيقية واحدة، فلا بد من توفير مادة لكل شخص باستثناء الأعمال التي تتطلب فريق مشترك.

وكذلك حتى لو كانت الدورة تقام عن بعد لا بد من الاهتمام بالوسائل التقنية وجودة الاتصال والانترنت، فشاشة التواصل من جهاز الحاسب أو الهاتف التي أمام المتدرب هي قاعة التدريب ولا يعني ذلك التساهل، بل مضاعفة الجهد لإشعار المتدرب بأنه في قاعة حقيقية.

أمر مهم قبل أن نختم هنا؛ وهو أنه لا بد وأن يكون التنسيق جيدًا بين المدرب وبين فريق الدعم، لأن التنسيق الجيد سيُظهر القاعة في أبهى حلة، أما لو كان غير ذلك فإن ذلك سيؤدي إلى وجود سلبيات كثيرة قد تظهر في قاعة التدريب.

## المدرّب

المدرّب من أهم العناصر الموجودة في القاعة، بل هو أهمها بلا شك، فهو من يدير الدورة التدريبية وبالتالي لا بد له من الظهور بالمظهر الجيد، وأن يراعي الأمور التالية:

- 1- أن يكون بشوشًا حسن المظهر، لا يعاني من مشكلات صحية، وأن يكون قد أكل جيدًا قبل الدورة بوقت كافي حتى لا يتأثر إلقاءه أمام المتدربين.
- 2- أن يكون محضّرًا للمادة التدريبية بشكل جيد.
- 3- أن يقف في مكان جيد في القاعة ليستطيع كل من في القاعة من مشاهدته بشكل جيد.
- 4- أن يكون إلقاءه جيدًا وغير ممل ويعرف متى يرفع من درجة صوته و متى يخفض من ذلك.
- 5- أن يعامل المتدربين كأنهم أصدقاء له دون أن يقلل من قيمته كمدرّب.



- 6- أن يحترم جميع المتدربين ولا يسخر من تقصيرهم أو إجاباتهم، ويقدر ظروفهم.
- 7- أن يكون هنالك تنسيقاً جيداً بينه وبين فريق الدعم.
- 8- أن يكون أسلوبه في الشرح سهلاً وسلساً.
- 9- أن يستمع لجميع أسئلة المتدربين، ويوضح لهم ما صعب فهمه، وأن يستمع كذلك لوجهة نظرهم.
- 10- أن يبدأ الدورة وينهئها بشكل جيد.
- 11- أن يشوقهم لليوم التالي من الدورة التي تستمر لعدة أيام، ويطلب منهم واجبات عملية غير معقدة ليربط بين أيام الدورة.
- 12- أن يضع لهم في نهاية الدورة اختباراً شاملاً، الغرض منه الفهم والاتقان لا التعقيد.

## الاستراحة

فترة الاستراحة مهمة جدًا في قاعة التدريب، فهي تجدد النشاط للمتدربين وترفع من معنوياتهم، ولا ينبغي إهمالها حتى لو وجد المدرب من المتدربين الحماس للاستمرار لأنهم لو أبدوا الحماس الآن فإنهم قد يتعبون مع مضي الوقت، ولذلك لا بد للمدرب من إعطاء فترة الاستراحة مساحتها الكاملة، وكذلك لا بد للمدرب من عدم زيادة وقت الدورة عن الوقت المخصص لها لأن هنالك من لديه ارتباطاته الخاصة، وألا يناقشهم في زيادة وقتها حتى لا يخرج المتدربين.

من الجيد أن تكون فترة الاستراحة لتبادل الأحاديث الودية بعيدًا عن الحديث عن الدورة أو حتى في شرح أي قضية أخرى بعيدة عن الدورة، وألا يكون المدرب هو من يقود الحوار أو الحديث في فترة الاستراحة، وله أن يقود الحديث بطريقة غير مباشرة حتى يشعر المتدربين بأن هذا الوقت هو وقتهم.

من الجيد كذلك أن تكون هنالك بعض المأكولات أو المشروبات الخفيفة والتي تساهم في رفع طاقة المتدربين، وأن لا تكون هذه المأكولات أو المشروبات مما تسبب الخمول والكسل.

## أنظمة القاعة

بالتأكيد أن المدرب يحرص في قاعة التدريب على أن تكون له كاريزما خاصة ومميزة حتى يستطيع إدارة القاعة بشكل جيد، وهذا أمر مهم للمدرب ولقيادة الدورة وقاعة التدريب بشكل جيد، لكن ينبغي للمدرب هنا وهو ينظم إدارة القاعة ويضع لها أنظمتها الخاصة ألا تكون هذه الأنظمة شديدة بحق المتدربين ويظن أنه من خلالها سيدير القاعة بشكل صارم وجيد، بل أن هذا الأمر سيؤثر بشكل سلبي على إدارة القاعة، وسيجعل جوها العام مشحونًا بشكل كبير، فليس الذين أمام المدرب هم طلاب صف أول ابتدائي وإن كان كذلك طلاب الصف الأول الابتدائي ينبغي معاملتهم بشكل مميز وسلس.

إننا هنا لا نقصد بأن تكون الأمور في قاعة التدريب بلا تنظيم أو لا مبالاة، أو لا توجد أنظمة للدخول والخروج أو الحديث، والانشغال أثناء التدريب، بل لابد من وجود أنظمة تدير الدورة

وتحفظ لها شخصيتها، لكن المقصود هنا ألا تُشعر المتدرب بأنه في دورة عسكرية تجاوزت في احترام إنسانية الأفراد، بل في دورة وُجدت من أجله وللإضافة له.

إن الإنسان لا بد من احترامه وتقدير ظروفه المختلفة، وإن التدريب أو التعليم وجدا لصقل الفرد لا لاستغلاله.

إن الإدارة الجيدة والأنظمة المرنة للقاعة من قبل المدرب والتي يراعي فيها نفسيات المتدربين وظروفهم وانشغالهم ومكانتهم دون التأثير على جلسات وساعات التدريب وتحصيل الفائدة منها ستساهم بشكل كبير في نجاح قيادة القاعة، ولن تؤثر على شخصية المدرب بل على العكس سترفع من أسهمه وستزيد من درجة تفاهم استيعاب المتدربين للمادة التدريبية.

# الفصل السادس



# ما بعد العملية التدريسية





## قياس العائد من التدريب للبرنامج

### التدريبي

ذكرنا في فصل سابق من أن قياس العائد من التدريب يعرف بأنه احتساب أي فائدة تترتب نتيجة البرنامج التدريبي الذي تم عمله.

وذكرنا بأن قياس العائد من التدريب في الخطة التدريبية للمنظمات يختلف عنه في قاعات التدريب للمتدربين، فالمستشار التدريبي عندما يقيس العائد من التدريب فإنه يقيس قيمة الإنجاز والنتائج قبل التدريب وبعده في الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، لكن الأمر يختلف بالنسبة للمدرب مع المتدربين.

صحيح أن المركز الذي أقام البرنامج التدريبي للمتدربين هدفه المكسب المادي بلا شك، لكن كذلك هنالك أمور أخرى مهمة جدًا لا بد لمركز التدريب أو للمدرب أن يعرفها من المتدربين عند نهاية البرنامج التدريبي من خلال درجة اختبار نهاية

البرنامج، وكذلك من خلال ورقة استبيان تسلم لكل متدرب على حدة بهذه الأسئلة لتقييم العائد من الدورة وعلاج الأمور من خلالها وهي:

هل استفاد المتدرب من البرنامج التدريبي؟

هل استمتع بالتدريب؟

هل استفاد من التدريب؟

هل ندم على حضوره للدورة؟

ما هو تقييمه للمدرب و لطريقته؟

هل أدار المدرب الدورة بشكل جيد ؟

ما هو تقييمه للمركز ومحتوياته؟

وتكون إجابات المتدربين هنا إما بنعم، أو لا، أو بوضع نسب مئوية لكل إجابة وهذا هو الأفضل.

هذه الإجابات، بالإضافة لنتائج الاختبار بلا شك ستقيس نجاح التدريب، وستساهم مستقبلاً في تطور البرنامج التدريبي وتلافي السلبيات إن وجدت.

## العلاقة بعد البرنامج التدريبي

قد تنتهي العلاقة بين المستشار التدريبي والمنظمة لكنها لا تنتهي بين المدرب والمتدربين بانتهاء البرنامج التدريبي.

تنتهي العلاقة بين المستشار التدريبي والمنظمة عند انتهاء العلاقة بشكل نهائي، لكنها قد تستمر في مجال تقديم الاستشارات وفق اتفاقية معينة، لكن العلاقة بين المدرب والمتدربين تبقى وتستمر، ولذلك من المستحسن للمدرب أن يستمر بالإجابة على أسئلتهم واستفساراتهم وغير ذلك.

إن المدرب الجيد هو الذي يحافظ على علاقته بالمتدربين، وأن وجود هذه العلاقة الجيدة بين المتدربين ومدربهم لهو دليل واضح على جودة التدريب الذي قدمه المدرب، ودلالة على أنه مدرب متميز.

## أخلاق لا بد منها

بالتأكيد لدى المستشار التدريبي أسرار كثيرة عن المنظمة التي عمل بها، وكذلك المدرب لديه حصيلة جيدة من المعلومات عن المتدربين، ومن المهم هنا والواجب على المستشار التدريبي وعلى المدرب أن يحافظ كل منهما على سرية المعلومات ولا يتم الإفشاء بها تحت أي ظرف.

إن المستشار التدريبي أو المدرب كالطبيب تمامًا في هذا الجانب وكالأخصائي النفسي وغيرهما ممن يملكون معلومات كثيرة عن مراجعيهم لا ينبغي لهم البوح بها لأي أحد أو إفشائها أو حتى المساومة عليها بكشفها لأجل الابتزاز أو حتى التهديد، وألا يستهين المستشار أو المدرب كذلك بأنها معلومات غير مهمة.

إن ضمير المستشار التدريبي وضمير المدرب والخوف من الله والثقة التي بنيت خلال مرحلة التعاون لا بد وأن تحضر هنا،

وكل مستشار تدريبي ومدرب سيستشعر ذلك بالتأكيد كما  
استشعرا كل خلق جميل أثناء التعاون مع المنظمة أو المتدربين،  
وهذه هي أخلاقيات الأسرة التدريبية بالتأكيد.

## ماذا يعني انتهاء البرنامج التدريبي؟

انتهاء الخطة التدريبية التي أعدها المستشار التدريبي للمنظمة لا يعني أن المنظمة استفادت فقط، ولا كذلك يعني انتهاء البرنامج التدريبي للمدرب من أن المتدربين قد اجتازوا البرنامج التدريبي فقط.

لا..

إن ذلك يعني بأن المستشار التدريبي ازداد خبرةً وكذلك المدرب، وهذه أمور مهمة ينبغي أن يتنبه لها كل من المستشار التدريبي والمدرب.

إن كل خطة تدريبية يعدها المستشار التدريبي، وكل دورة تدريبية يحضرها المدرب تضاف بلا شك إلى خبرتهما بغض النظر عن نتائجها، والجيد من يستفيد من هذه الخبرات ويطور نفسه من خلالها.

إن كل تجربة جديدة فيها دروس وخبرات جديدة ولا بد من الاستفادة من هذه الدروس والخبرات ومراجعتها والوقوف عليها.

إن هذه الدروس والخبرات مفيدة لأننا في عالم يتطور في كل لحظة ولا يقف، ولا بد لنا من أن نتعلم حتى ونحن نُعلم نُدرّب، فلا يعني أننا نقود العملية التدريبية أو قاعة التدريب من أننا لا نتعلم، بل كل موقف وكل لحظة نعيشها لندرس خطة عمل في المكاتب أو ندرب في قاعات التدريب هي دروس لا بد وأن نستفيد منها ونتنبه لها.

إن الفطن من استغل ذلك وإنه لمن الغطرسة عدم الاكتراث لذلك.





## الخاتمة

وصلنا لنهاية الكتاب، وأتمنى أن أكون قد وفقت في إخراج مادة جيدة لكم تفيدكم في حياتكم في عالم التدريب والتطوير في المنظمات وفي ميادين التدريب، فإن أخطأت فمن نفسي والشيطان وإن أصبت فمن الله وحده، وأسعد باستقبال استفساراتكم وملاحظاتكم على بريدي الإلكتروني وبياناتي في الصفحة الثانية من هذا الكتاب وتقبلوا حبي.

المؤلف



# الفهرس

7	..... المقدمة
9	..... الفصل الأول
11	..... التدريب ومفهومه
13	..... التدريب في الحياة
15	..... مفهوم التدريب
19	..... الفرق بين التدريب والتعليم
22	..... هل التدريب بيع كلام؟
24	..... لماذا نحرص على التدريب؟
26	..... من يستطيع أن يدرّب؟
30	..... هل يوجد أنواع للمدربين؟
32	..... الفرق بين المدرب وبين المستشار التدريبي
37	..... الفصل الثاني
39	..... جودة التدريب
41	..... أهمية الجودة

44	..... أثر الجودة على العملية التدريبية
47	..... المعايير المرتبطة بتقييم الجودة
50	..... مفهوم الاستراتيجية التدريبية
55	..... <b>الفصل الثالث</b>
57	..... <b>العملية التدريبية في المنظمات</b>
59	..... أهمية التدريب في المنظمات
61	..... مفهوم الإدارة
63	..... التدريب الإداري غاية أم وسيلة؟
65	..... صناعة التدريب في المنظمات
67	..... دورة حياة التدريب في المنظمات
74	..... أمور لا بد منها
75	..... نماذج إعداد لعملية تدريبية
81	..... قياس العائد من التدريب في المنظمات
83	..... <b>الفصل الرابع</b>
85	..... ما قبل الدورة التدريبية
87	..... ما قبل الدورة التدريبية
89	..... رسم الخطة التدريبية
92	..... بيئة التدريب
96	..... تصميم الحقبة التدريبية

98	..... دليل المدرب
100	..... دليل المتدرب
102	..... دليل التطبيقات
103	..... العرض التقديمي
<b>105</b>	<b>..... الفصل الخامس</b>
<b>107</b>	<b>..... في قاعة التدريب</b>
109	..... قاعة التدريب
111	..... المدرب
113	..... الاستراحة
115	..... أنظمة القاعة
<b>117</b>	<b>..... الفصل السادس</b>
<b>119</b>	<b>..... ما بعد العملية التدريبية</b>
121	..... قياس العائد من التدريب للبرامج التدريبية
123	..... العلاقة بعد البرنامج التدريبي
124	..... أخلاق لا بد منها
126	..... ماذا يعني انتهاء البرنامج التدريبي ؟
129	..... الخاتمة
131	..... الفهرس





استراتيجية التدريب

محمد علي الدباسي

ISBN 978-91-89288-30-0



دار نشر رقمنة الكتاب العربي-  
Stockholm

