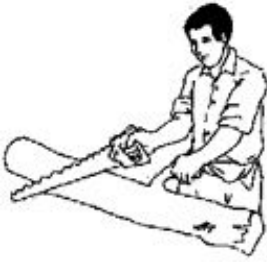


ثالثاً: البرنامج التدريبي الجيد.

لعمل برنامج تدريبي جيد لا بد من الآتي:

أولاً: تقرير الاحتياجات التدريبية:

١. الاحتياج التدريبي:



هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

٢. تقدير الاحتياج التدريبي:

هي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات.

- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب.
- تعريف وتحديد الاحتياجات.
- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء.

- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.
- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.
- وعن طريق عملية تقدير الاحتياجات التدريبية يمكن التوصل إلى الآتي:
 - نوع ومستوى التدريب المطلوب.
 - الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.
- فوائد وأهمية تقدير الاحتياجات التدريبية للأفراد والمؤسسات:
 - يوفر معلومات أساسية يتم بناءً عليها وضع المخطط.
 - يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
 - يساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج.
 - يؤدي على تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل.
 - يحدد المستهدفين من التدريب.
 - يحدد نوعية التدريب.
 - يوفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات الأكاديمية والعملية، الوظائف، المسؤوليات والاتجاهات فيما يتعلق بالتدريب.
 - يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.

- يوفر وثائق ومواد للتدريب.
 - يزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
 - يساعد المدربين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدرب بدقة.
 - يساعد على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب وهي إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبياً بدلاً عن الموضوعات كبيرة الأهمية والغني معقدة.
- المعلومات الهامة التي يوفرها تقدير الاحتياجات التدريبية:*
- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب.
 - الجدول الزمني للأنشطة التدريبية.
 - الموارد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية، مالية،... الخ).
 - اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.
 - ييسر الاتصال بين المؤسسة والجهات التدريبية.
 - الترويج للمجالات الجديدة في التدريب.

التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية:

هناك الكثير من الصعوبات التي قد تحول دون التنفيذ الفعال لتقدير الاحتياجات التدريبية على أرض الواقع فهناك مشاكل متعلقة بالموارد من حيث الوقت والتكاليف إضافة إلى العديد من الصعوبات المختلفة والمتعلقة بالمفاهيم والسمات المؤسسية. وإدراك هذه الأمور في المراحل الأولى يساعد بشكل عام في تصميم إجراءات عملية لتقدير الاحتياجات التدريبية بشكل ملائم. فالاحتياج يعبر عن الفجوة بين الوضع الراهن (ما هو كائن) والوضع المأمول أو المثالي (ما يجب أن يكون).



ما يجب أن يكون



احتياج = اختلاف أو نقص



ما هو كائن

إذا طبقنا هذا المفهوم على متدرب ما فإن ذلك يحدد (الفجوة في القدرات) وهي النقص في المعارف والخبرات والسلوك والاتجاهات التي تحول دون القيام بأداء المهام الوظيفية بالمستوى المطلوب.



ميزة هذا النموذج أنه يفرّق بين نوعين من الإجراءات المحتملة عند اكتمال عملية تقدير الاحتياجات على النحو التالي:

تأهيل الموظف للوظيفة: وذلك باختيار وتوفير التدريب المناسب.

تفصيل الوظيفة على الموظف: وذلك بأن يعاد تحديد الوصف الوظيفي (مهام ومسؤوليات شاغل الوظيفة) لتناسب معارف، مهارات واتجاهات الموظف.

معرفة مستوى الاحتياج: هناك مشكلة حقيقة تظهر عند قياس فجوة القدرات وذلك بسبب صعوبة تحديد المستوى الحالي للمعارف، المهارات والاتجاهات لشخص ما كلياً أو جزئياً، لتسهيل هذا الأمر فإن هناك (٥) مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما.

الانعدام	معرفة الشخص بهذا الموضوع معدومة تماماً.
النقص	بعض المعرفة العامة لكنها غير كافية.
الكفاية	قدر مناسب من المعارف والمهارات للقيام بالمهام لكن الأداء غير فعال.
الدقة	المستوى المطلوب لتحقيق دقة وانتظام الأداء.
الإتقان	الجمع بين الدقة والسرعة في الأداء.

ويمكن تحديد نوع التدريب بناءً على مستوى الأداء المطلوب على مستويات الأداء على النحو التالي:

الإتقان (٥)	القدر المثالي من المعارف، المهارات والاتجاهات.
الدقة (٤)	معارف، مهارات واتجاهات للأداء الدقيق.
الكفاية (٣)	قدر مناسب من المعارف، المهارات والاتجاهات للقيام بمهام وظيفية محددة.
النقص (٢)	قدر غير كافٍ من المعارف، المهارات والاتجاهات عن الموضوع.
الانعدام (١)	لا يملك أي معلومات عن الموضوع

وفي معظم الأحيان يوجه التدريب لمعالجة فجوات الأداء بين المستويين الثاني والرابع.



مستويات التدريب:

بعد تحديد فجوة الاحتياج التدريبي تأتي مرحلة المعالجة وهي تحديد مستوى التدريب المطلوب للفرد لردم تلك الفجوة... وهناك ثلاثة مستويات للتدريب:

○ التدريب التنويري:

المستوى الأول الذي يتم توفيره من التدريب والغرض منه رفع الوعي لدى المستهدفين فيما يتعلق بأهمية موضوع أو أمر ما. وهذا النوع من التدريب يهدف في المقام الأول إلى ردم الفجوة بين المستوى الأول والثاني من الاحتياجات التدريبية.

○ التدريب التشغيلي:

هذا النوع من التدريب يشمل نوعين من المتدربين:

○ النوع الأول: هم المتدربين الذين لا يملكون قدرًا كافيًا من المعارف والمهارات والاتجاهات حول موضوع ما.

○ النوع الثاني: هم الذين يملكون قدر مناسب من المعارف والاتجاهات اللازمة للقيام بمهام وظيفة محددة وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى أداء الذين في المستوى الأول والثاني إلى المستوى الثالث.

○ التدريب التطبيقي:

هو التدريب المتخصص في مجال عمل المتدرب وربما يفيد هذا النوع في متابعة التدريب التشغيلي وهو يهدف إلى تحسين القدرات الأدائية للمتدرب في بيئة تشابه الظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية. وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى الأداء من المستوى الثالث إلى المستوى الرابع.

✧ مفاهيم (الدوراك) المحتملة للاحتياجات التدريبية:

هناك نوعان من مفاهيم الإدراك هي:

(أ) الاحتياجات غير المُدرّكة:

○ مشكلة أداء غير مُدرّكة (الشخص يفتقر إلى كل المعارف الخاصة بفجوة الأداء).

○ مشكلة أداء مُدرّكة ولكن ليس هناك وعي بأن هذه المشكلة بسبب نقص التدريب. (الشخص بحاجة إلى توعيته بدور التدريب في معالجة مشكلات الأداء).

(ب) الاحتياجات المُدرّكة:

○ مشكلة أداء مُدرّكة حيث أن هناك وعي بنوع التدريب المطلوب لكن ليس هناك قدرة على تحديد كمية التدريب المطلوبة (الشخص يعي بالمجال الذي يحتاج فيه إلى تدريب لكن لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد كمية ومستوى التدريب المطلوب).

- مشكلة أداء مُدرّكة معه امتلاك المقدرة على تحديد نوع وكمية التدريب المطلوب (الشخص الذي يعي تماماً احتياجاته التدريبية) وهي الأندر في كل الأحوال.

❖ وسائل جمع المعلومات حول الاحتياجات التدريبية للمؤسسة:

- تحليل السجلات الخاصة بالمؤسسة: إحصائيات العاملين، تقارير التدريب، تقارير الأداء للأفراد، القرارات الخاصة بالقوى العاملة... إلخ.
- المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع المسؤولين الرئيسيين.
- الملاحظات المباشرة.
- مسح المناخ العام: لمعرفة شعور واتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها.
- العصف الذهني: للحصول على وجهات نظر العاملين في المؤسسة عن الاحتياجات التدريبية عن طريق الاستبيان المناسب للوظيفة التي يشغلها الموظف.

❖ الاحتياجات التدريبية على المستوى الوظيفي:

الاحتياج على المستوى الوظيفي يوجه لتحديد المعارف، المهارات والاتجاهات المحددة المطلوبة للأداء المناسب لوظيفة ما. ولإجراء ذلك فمن الضروري القيام بالآتي:

أ) تحديد طبيعة ومحور المهام والعمليات التي تغطيها الوظيفة المحددة (تحليل الوظيفة): الوظيفة تشمل العديد من المهام التي يتطلب أن يقوم بها شاغل الوظيفة والغرض من تحليل الوظيفة يكمن في:

○ تحديد المهام المدرجة تحت عنوان الوظيفة المعنية.

○ مساعدة الموظف على تحديد أهم هذه المهام.

وينتج عن هذه العملية قائمة من المهام التي من المطلوب أن يقوم بها شاغل الوظيفة بعد ذلك يتم تحديد مستوى أدائه لكل واحدة من هذه المهام حتى يتسنى وضع إطار البرنامج التدريبي المناسب.

ب) تحديد المهام التي تُعطى الأولوية في البرنامج التدريبي: ويعتمد تقدير الاحتياج التدريبي لهذه المهام على ثلاثة اعتبارات:

○ الأهمية النسبية لكل مهمة.

○ معدل تكرار القيام بالمهمة.

○ مدى صعوبة أو سهولة تعلم المهمة.

ولذلك تتمثل أهمية تحليل الوظيفة في أنها تفيد المدرب في استبعاد بعض المهام غير الهامة نسبياً والتركيز على الأكثر أهمية والأكثر تكراراً والتي يمكن تعلمها.

استمارة إجراءات تحليل الفجوة للوظيفة

الخطوات	ملاحظات
١- ضع قائمة بالمهام التي تتضمنها الوظيفة المعينة	١- ليس بالضرورة التدريب على كل المهام إذ سيتم حذف بعضها في الخطوات التالية .
٢- حدد ما هو معدل تكرار القيام بكل مهمة التالي : من هذه المهام	١- بشكل دائم ومستمر . ٢- بشكل منتظم . ٣- أحياناً . ٤- نادراً .
٣- حدد الأهمية النسبية لكل مهمة .	١- غاية في الأهمية . ٢- متوسطة الأهمية . ٣- قليلة الأهمية .
٤- قدر صعوبة تعلم المهمة .	١- غاية في الصعوبة .

الخطوات	ملاحظات
	٢- صعبة جداً . ٣- متوسطة الصعوبة . ٤- سهلة .
٥- أحسب مجموع النقاط المهام التي تحرز مجموعاً أقل من النقاط هي الأكثر بالنسبة لكل مهمة .	أولوية وهي التي يجب أن تُضمّن في البرنامج التدريبي .
٦- راجع القائمة لتحديد المهام التي يتم التركيز عليها .	راجع القائمة لتحديد من المعلومات الموجودة على القائمة والتي تمت في الخطوات السابقة، يمكن تقليص العدد والاقتصار فقط على المهام التي يتم التركيز عليها .
٧- إذا كان ممكناً، ناقش هذا التحليل مع الشخص المناسب في المؤسسة المعنية	من الأفضل الحصول على التأكيد حول النتائج التي توصلت إليها من الأشخاص المعنيين بالمؤسسة أو مع شخصيات أخرى مارست نفس هذا العمل من قبل .

استمارة تحليل الفجوة للوظيفة

اسم الموظف.....

المهمة	معدل القيام بها	أهميتها النسبية	صعوبة تعلمها	مجموع النقاط

❖ الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد هو تعريف الاحتياج كفجوة قدرات بين مستوى المعارف والمهارات والاتجاهات الموجودة حالياً والمستوى المأمول للشخص المعني بمهام وظيفته. وبما أن الهدف النهائي للتدريب هو تزويد الأفراد المتدربين بالمستوى المطلوب من الكفاءة للقيام بوظائفهم فإن هذا المستوى من تقدير الاحتياجات يمثل القاسم المشترك بين كل مستويات تقدير الاحتياجات التي ذكرت في السابق.

وتتمثل أهمية تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد في إنها تساعد المدرب على تحديد:

○ من يحتاج إلى تدريب؟

- ما الذي يحتاج إليه من تدريب؟
- كيف يمكن تحقيق ذلك بالشكل الأفضل؟
- وهناك طريقتان لتقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:
 - تقييم الأداء.
 - تحليل الفجوة.
- أما الأسباب المتعبة من خلال هذه الطرق فإنها تشمل الآتي:
 - الملاحظات.
 - النقاش الجماعي.
 - الاستبيانات.
 - الاختبارات.
 - السجلات والتقارير.
 - المقابلات.
 - عينات من العمل.

استمارة إجراءات تحليل الفجوة للفرد

الخطوات	الملاحظات
وضع قائمة بالمهام أو المحتويات التي تود تضمينها في النشاط التدريبي .	أخذ هذه المهام من استمارة إجراءات تحليل الوظيفة وهي تشمل فقط المهام التي تم تحديدها كمجالات للتدريب
تحديد المستويات المطلوبة للأداء لكل مهمة .	تحديد الأجهزة، المعدات والمعوقات والظروف التي سيقوم فيها الموظف بأداء عمله فيها .
تحديد المستوى الحالي لقدرات وخبرة الموظف .	ما هو المستوى الحالي الذي يؤدي به الموظف كل واحدة من المهام المحددة .
حدد ما إذا كانت هناك فجوة .	إذا كان هناك اختلافاً بين ما يقوم به الموظف حالياً وما يجب عليه القيام به فهذا يعد دليلاً على وجود فجوة .
حدد ما إذا كانت هذه الفجوة فجوة تدريبية .	ليست كل الفجوات التي يتم تحديدها تتطلب تدريباً لحلها .

استمارة تحليل الفجوة للفرد

الوظيفة.....

الفجوات التدريبية	الفجوات	المستوى الحالي	المستوى المطلوب	تحديد المهام بالتفصيل

ثانياً: تصميم وتجهيز المحتوى (التدريبي):

الموضوع: تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي.

الهدف: عند نهاية الجلسة يكون المدرب قادراً على:

- القدرة على صياغة أهداف المحتوى وإجراء تطبيقات عليها.
- معرفة كيفية الإعداد والتجهيز لتصميم محتوى وحقيبة تدريبية.
- إعداد وتصميم خطة جلسة تدريبية.

صياغة أهداف المحتوى:

يتم صياغة أهداف المحتوى بالشكل الذي يوضح الأشياء التي سيكون المدرب قادراً على أدائها بانتهاء الدورة التدريبية. وعند ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف هناك ثلاثة مجالات يجب التركيز عليها:

(أ) المعارف:

على الرغم من أن المعارف وحدها لا تؤدي إلى تغيير في الأداء، إلا أن معظم عمليات التعلم تتضمن نوعاً من المعارف. واحدة من الصعوبات المحتملة في صياغة الأهداف المتعلقة بالمعارف هو التمييز بين الموضوعات التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المتدربين وتلك التي ترفع من درجة الوعي والفهم العام لديهم.

(ب) المهارات:

من السهولة كتابة أهداف التعلم بالنسبة للمهام المتعلقة بالمهارات، حيث أنه من السهولة ملاحظة وتحديد المهارات، لذلك فإنه يمكن صياغتها كأهداف بصورة محددة أكثر منها في المجموعتين الآخرين.

(ج) الاتجاهات:

هذا هو أكثر المجالات إثارة للجدل في التعلم وأقلها قابلية للقياس، لكن من الأهمية بمكان وضع أهداف متعلقة بالاتجاهات عند صياغة أهداف التدريب.

هناك العديد من القوائم سابقة الإعداد في أدبيات التدريب فيما يتعلق بصياغة أهداف التدريب، هذه الأفعال تستخدم في ترجمة الاحتياجات إلى مؤشرات أداء.

أفعال الأهداف المتعلقة بالمعارف:

يحلل - ينصف - يوضح - يقارن - يحدد - يصف - يفرق - يميز - يقيم - يشرح - يعبر - يسمي - ينظم - يدرج - يسجل - يكتب - يعرف.

أفعال الأهداف المتعلقة بالمهارات:

يجمع - يعتمد - يوصل - يبني - يتحكم - يصمم - يناقش - يرسم - ينفذ - يصلح - يركب - يصيغ - يقيس - يعالج (بيانات) - يظهر - يطبق.

أفعال الأهداف المتعلقة بالاتجاهات:

ينقل - يوافق - يسمح - يختار - يتعاون - يتقد - يدافع - يشجع - يساعد - يوصي - يشارك - ينصح.

✿ تصميم المحتوى التدريبي:

بعد أن يتم تحديد وتوضيح أهداف التدريب، فإنه من الضروري تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي، تسمى هذه العملية تصميم المحتوى التدريبي وهي خطوة هامة جداً في ترجمة أهداف التدريب إلى برنامج تعلم فعلي.

بشكل عام فإن المحتوى التدريبي هو عبارة عن حصر لكل المحتويات (المواضيع) التي يتطلب عملها، إذ أنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل.

خطوات تصميم المحتوى التدريبي:

- تحديد محتوى الدورة التدريبية.
- تصنيف المحتوى التدريبي.
- ترتيب المحتوى التدريبي.
- اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.
- تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.

(أ) تحديد محتوى الدورة التدريبية:

محتوى أي دورة تدريبية يرتبط بشكل عام بالأهداف المحددة لتلك الدورة التدريبية، وعليه فإنه عند تحديد المحتوى يجب أن نضع الأشياء التالية في الاعتبار:

- هل يغطي المحتوى أهداف الدورة التدريبية؟
- هل يلي المحتوى المقترح الاحتياجات التدريبية للمتدرب؟
- هل يؤدي المحتوى المقترح إلى مستوى الأداء المطلوب؟
- ما هو رأي المدربين الآخرين الذين يدربون في نفس المجال في المحتوى المقترح؟

(ب) تصنيف المحتوى التدريبي:

في هذه الخطوة يتم تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع، حيث أن ذلك يمثل أهمية كبيرة في الاعتبارات التنظيمية (تخصيص الوقت اللازم لمختلف الموضوعات).

ولذلك يتم تقسيم المحتوى إلى موضوعات غاية في الأهمية، مهمة، إضافية أو اختيارية.

(ج) ترتيب المحتوى التدريبي:

بعد تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع يتم تحديد الترتيب الذي يتم به عرض الموضوعات المختلفة في المحتوى التدريبي. ويكون ذلك إلى حد ما وفقاً للترتيب المنطقي من وجهة نظر المتدرب.

وفي معظم الأحيان يكون الترتيب وفقاً للآتي:

- ظروف المدرب (الخلفية والإلمام بالموضوع، الزمن المتاح)
- نظرية التدريب التي تتبناها الدورة التدريبية.
- من العام إلى المحدد.
- من المختصر إلى التفصيلي.
- من المعلوم إلى المجهول.
- من النظري إلى العملي.

(د) اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي:

يتم اختبار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة كل موضوع تدريبي وعدد المتدربين ومستواهم ووقت التدريب... الخ. والمحتوى التدريبي الفعال هو الذي يتميز باحتوائه على مجموعة متنوعة من أساليب التدريب لتحقيق الهدف.

(هـ) تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.

البرنامج التدريبي الجيد يحتوي على:	
➤	الأمتة الحية
➤	القصص
➤	الأدوار التمثيلية
➤	تمارين فيها حركة
➤	تمارين كسر الجليد
➤	الفكاهة المحببة
➤	الحالات الواقعية
➤	استخدام أسلوب التعت والتشبيه