

الفصل الرابع

تحديد وصياغة أهداف البرنامج التدريبي

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ متى نحتاج إلى تحديد وصياغة الأهداف؟
- ✍ لماذا نهتم بتحديد الأهداف في مجال التدريب؟
- ✍ أنواع الأهداف التدريبية
- ✍ عناصر كتابة الأهداف التدريبية التفصيلية
- ✍ كيف تكتب الهدف التدريبي؟
- ✍ أمثلة لكتابة الأهداف التدريبية
- ✍ تحديد الأهداف وتحديد موضوعات البرنامج
- ✍ الخلاصة
- ✍ تمارين: كيف تكتب الأهداف التدريبية؟
- ✍ ورشة عمل: كيف تصيغ الأهداف التدريبية؟
- ✍ تمارين: أخطاء في تحديد موضوعات البرنامج التدريبي

الفصل الرابع

تحديد وصياغة أهداف البرنامج التدريبي

يعتبر تحديد وصياغة أهداف البرنامج التدريبي ركيزة أساسية لنجاح البرنامج، وذلك لما لها من أثر سواء في تحديد موضوعات البرنامج، وإعداد المادة التدريبية، واختيار أساليب التدريب، وكذلك لما لها من أثر في تقييم البرنامج.

إن عدم تحديد الأهداف وصياغتها بصورة محددة وواضحة، يجعل المدرب والمتدربين لا يعرفون إلى أين يتجهون، وإذا كانوا لا يعرفون إلى أين يتجهون، فكيف يعرفون أنهم قد وصلوا إلى تحقيق ما يصبون إليه؟. لبيان أهمية وكيفية تحديد وصياغة الأهداف التدريبية، فإننا نعرض في هذا الفصل إلى بيان متى نحتاج إلى تحديد وصياغة الأهداف، ولماذا نهتم بتحديد الأهداف في مجال التدريب، ثم نعرض لأنواع الأهداف التدريبية، وعناصر كتابة الأهداف التدريبية التفصيلية، وكيفية كتابة الهدف التدريبي من خلال مجموعة من الأمثلة، ثم إيضاح العلاقة بين أهداف البرنامج وتحديد موضوعاته.

متى نحتاج إلى تحديد وصياغة الأهداف؟

في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية، فإنه يمكننا بصفة عامة تحديد الموضوعات التي تصلح كمجال لبرامج تدريبية تساعد على تغطية هذه الاحتياجات التدريبية. بعد ذلك، تتم صياغة بعض الأهداف التدريبية الرئيسية (العامة) للبرنامج، ويتبع ذلك تحديد وصياغة أهداف تدريبية تفصيلية لكل من الجلسات التدريبية للبرنامج.

ولا يمكننا البدء في إعداد وصياغة المادة التدريبية للبرنامج قبل تحديد الأهداف التدريبية للجلسات التدريبية، والتي تحدد لنا المخرجات أو النتائج المطلوب تحقيقها.

إن عدم تحديد الأهداف التدريبية بدقة يعوق أداء المدرب، كما أنه لا يحقق نجاح البرنامج التدريبي.

لماذا نهتم بتحديد الأهداف في مجال التدريب؟

- 1- أنها تحدد الاتجاه.
- 2- أنها تساعد على تحديد المحتوى الصحيح.
- 3- أنها تساعد على التقييم.

أنواع الأهداف التدريبية

تتضمن أهداف البرنامج التدريبي عادة نوعين من الأهداف⁽¹⁾:

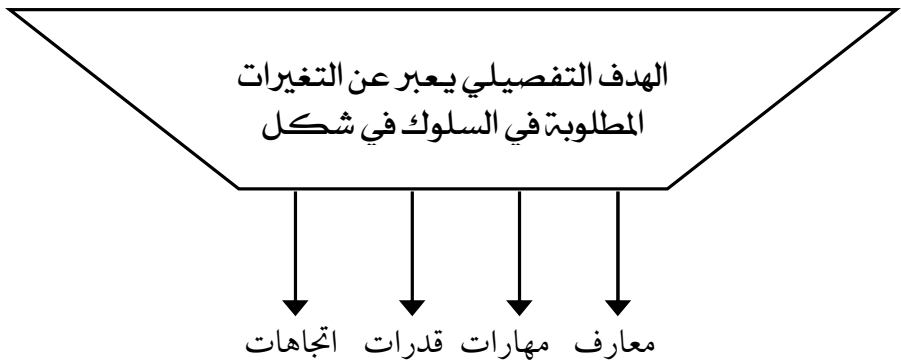
- 1- الهدف العام للبرنامج Aim
- 2- الأهداف التفصيلية Objectives

ويمثل الهدف العام للبرنامج الغاية التي يهدف البرنامج إلى تحقيقها، وغالبا ما يصاغ في شكل عبارة وصفية عامة. وفيما يلي مثال لأحد الأهداف العامة لبرنامج "تدريب المدربين".

(1) Leigh, David, Op.Cit., P. 21.

تطوير إدراك وفهم المشاركين لأنواع مختلفة من طرق التدريب

أما الأهداف التدريبية التفصيلية، فهي تمثل المفاهيم والمبادئ والمهارات التي يتطلبها تحقيق الهدف الرئيسي. والأهداف التفصيلية ليست مجرد خطوات لتحقيق الهدف الرئيسي، ولكنها عناصر متكاملة ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالهدف الرئيسي. وتبرز أهمية تحديد وصياغة الأهداف التفصيلية في أنها تمثل محور موضوعات البرنامج التدريبي.



ومثال للهدف التدريبي التفصيلي ما يلي:

في نهاية البرنامج سيتمكن المشاركون من الإمام بخمس أساليب من طرق التدريب، وإجادة ثلاث منها من خلال ما يتزود به من معلومات، وباستخدام جهاز العرض الضوئي.

وبالمقارنة بين الصياغة السابق ذكرها لكل من الهدف العام والهدف التدريبي التفصيلي، فإنه تتبين العلاقة بينهما بإفترض أن الهدف العام إذا كان يجرنا إلى أي مدينة نتجه، فإن الهدف التفصيلي يوضح لنا أي طريق نستخدمه، وما هو الوقت الذي نرغب أن نصل فيه، وما هي الظروف التي سيكون عليها الطريق.



الأهداف هي نقطة البداية

نعم عزيزي المدرب، فالأهداف هي نقطة البداية، فبالإضافة إلى أنها ستحدد لنا إلى أين نتجه، فهي أيضا المعيار الذي نستطيع من خلاله تقييم ما تم تحقيقه. والأهداف هي نقطة البداية لأنها ستمكننا من تحديد موضوعات البرنامج التدريبي، ودرجة العمق في تناول وصياغة المادة التدريبية المرتبطة بهذه الموضوعات. مثال ذلك: إذا كان الهدف هو الإلمام بخمس طرق من طرق وأساليب التدريب، فإن الأمر سيختلف عما إذا كان الهدف المعرفة المتعمقة باستخدام خمس من طرق وأساليب التدريب.

ويرى البعض ⁽¹⁾ تقسيم الأهداف إلى أربعة نماذج، وذلك على النحو التالي:

- 1- أهداف محورها نشاط المدرب.. ومثال ذلك (شرح الطريقة الصحيحة لعمل....، عرض بيان عملي لتنفيذ....).
- 2- أهداف محورها نشاط المتدربين.. ومثالها (أن يتعلم المتدرب كيفية تحرير....، أن يتعلم إجراءات....).
- 3- أهداف محورها موضوعات التدريب.. مثل (أساليب تقييم الأداء وقياس الكفاءة، مراحل إعداد وكتابة التقارير).
- 4- أهداف محورها أداء المتدربين.. حيث تركز على ما يستطيع المتدرب القيام به، في شكل مستوى أداء أو سلوك محدد بعد التدريب، وفي ظل ظروف العمل الطبيعية للمتدرب، وعلى ضوء معايير محددة قابلة للقياس كالدقة والسرعة.

(1) رفعت عبد الحميد الشامي، رحلة مع المدرب المتميز: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات

(المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 2000)، ص ص: 41-42.

والنموذج الرابع هو النموذج المفضل عند صياغة الأهداف التدريبية، حيث تتوافر فيه مواصفات الهدف الذكي Smart Objective، فهو محدد Specific، وقابل للقياس Measurable، وواقعي Realistic، وقابل للتحقيق Attainable، ومرتبطة بفترة زمنية Timed.

عناصر كتابة الأهداف التدريبية التفصيلية

يشير البعض ⁽¹⁾ ⁽²⁾ إلى أن الصياغة السليمة للهدف التدريبي يجب أن تتضمن ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- 1- عمل أو فعل يمكن ملاحظته An observable action
- 2- معيار لقياس الأداء A measure of performance
- 3- الظروف المحيطة بالأداء The relevant conditions

ونعرض فيما يلي باختصار لكل من هذه العناصر:

أولاً: عمل أو فعل يمكن ملاحظته

يجب أن يوضح الهدف المتطلبات السلوكية التي يمكن ملاحظتها بصورة مستقلة، وهو أمر في غاية الأهمية، حيث أنه إذا لم يكن النشاط المعبر عن الأداء من الممكن ملاحظته وتقييمه بشكل موضوعي، فإن فعالية التدريب يصعب قياسها. إن أفضل الطرق لتحقيق ذلك تتمثل في تحديد ما الذي ترغب أن يصل إليه أو يكون المتدرب قادراً عليه في نهاية البرنامج، وبعد الانتهاء من تنفيذه، مثال ذلك: "في نهاية البرنامج يكون المشارك قادراً على....."، قادراً على ماذا؟ على كتابة المذكرات أو الاستخدام الفعال لبعض طرق وأساليب التدريب مثلاً. فالصياغة السليمة للهدف التدريبي يجب أن تحدد أمراً يمكن ملاحظته أو مشاهدته، أي إمكانية التحقق منه.

(1) Leigh, David, Op.Cit., PP. 23-25.

ثانياً: معيار لقياس الأداء

كما يجب أن يتضمن الهدف التدريبي بعض المؤشرات التي تعبر عن مستوى الأداء المطلوب، وبحيث يتعرف المشاركون بالبرنامج على المعايير التي يجب أن يتم في إطارها أداء المهمة المطلوبة منه. وقد تتعلق هذه المعايير بمستوى الجودة الذي يجب تحقيقه، أو بدرجة الدقة المتوقعة، أو بمعيار زمني لأداء المهمة، مثال ذلك: طباعة المذكرات بحد أقصى خطأ مطبعي واحد بالصفحة.

ثالثاً: الظروف المحيطة بالأداء

حيث أن الهدف التدريبي يجب أن يحدد الظروف التي يتم الأداء في إطارها، والتي في ضوءها يجب أن يتم تحقيق المعايير المشار إليها في البند ثانياً. مثال ذلك: إعداد القوائم الحسابية دون أخطاء في عمليات الجمع باستخدام الآلة الحاسبة، حيث أن استخدام الآلة الحاسبة يعبر عن الظروف التي يتم الأداء في إطارها.

يتضح مما سبق أهمية تحديد وصياغة أهداف البرنامج التدريبي، وذلك وفقاً للمعايير السابق ذكرها. كما نؤكد أن تحديد الأهداف يبدأ بمراجعة تحليل الاحتياجات التدريبية، حيث تتوجب الإجابة على سؤال: ما الذي نريد تحقيقه من خلال البرنامج؟، فالأهداف هي بمثابة الأساس لجميع المراحل التالية في تصميم البرنامج التدريبي. لذلك يجب أن تتسم هذه الأهداف بالوضوح والإيجاز، كما يجب أن تكون قابلة للقياس.

ونود الإشارة إلى أن كتابة وصياغة الأهداف ليس بالعملية السهلة - كما قد يتصور البعض -، حيث يجب أن يتحقق من يقوم بصياغة الأهداف من توافر العناصر الثلاثة التي يجب مراعاتها في الهدف (عمل أو فعل يمكن ملاحظته، معيار لقياس الأداء، والظروف المحيطة بالأداء). فعملية التعلم لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال تأثيرها على السلوك، لذلك عندما تكون بصدد صياغة أهداف البرنامج، فأنت تحتاج إلى التفكير ليس فقط عما يراد تعلمه، ولكن أيضاً التفكير في كيفية تعلمه. فالمدرّب إذا لم يكن مدركاً بصورة واضحة ودقيقة لما يراد تعلمه وكيفية تحقيقه، فإن عملية التعلم لن تتحقق بالصورة المرغوبة، ويترتب على ذلك الكثير من المعوقات التي قد تؤدي في النهاية إلى عدم نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه.

كيف تكتب الهدف التدريبي؟

تعالى نفكر سويا

عند التفكير في تنفيذ برنامج للحاسب الآلي لمجموعة من المبتدئين، تم صياغة الهدف التالي كأحد أهداف البرنامج:

تعريف المشاركين بالحاسب الآلي ومكوناته

هل يمكنك إعادة صياغة هذا الهدف، مع مراعاة الجوانب الثلاثة الواجب مراعاتها عند صياغة الهدف التدريبي... فكر؟

.....

.....

.....

.....

ما رأيك في هذه الصياغة؟

في نهاية البرنامج يكون المشاركون قادرين على تسمية كل من أجزاء ومكونات الحاسب الآلي باستخدام نموذج مماثل للحاسب بدرجة دقة 100٪.

ما هي فائدة هذه الصياغة سواء بالنسبة للمدرب، أو بالنسبة للمشاركين؟

.....

.....

.....

.....

إن هناك فوائد أخرى لتحديد وصياغة الأهداف التدريبية بهذا الشكل، ومنها أنها تحدد لنا الأساس لأي أداة أو أسلوب من أساليب التقييم التي نخطط لاستخدامها.

إن كتابة وصياغة أهداف الجلسات التدريبية، والتي تمثل في مجموعها أهداف البرنامج، من أهم وأصعب المراحل. فجميع الأهداف يجب صياغتها في شكل سلوك أو أداء

ملموس، يضاف إلى ذلك أنه يجب أن يكون قابلاً للقياس. ويمكنك الاسترشاد بالشكل التالي عند صياغة الأهداف التدريبية:

في نهاية الجلسة (اليوم) التدريبي، يكون المشاركون قادرين على:

- كلمة تشير إلى فعل An action word
- شيء يمكن ملاحظته Item
- ظروف العمل Conditions
- معيار Standard

أمثلة لكتابة الأهداف التدريبية

المثال الأول:

في نهاية الجلسة التدريبية، يكون المشاركون قادرين على:

- وضع خط أسفل..... فعل
- الأسماء..... شيء ما
- باستخدام قائمة مكتوبة..... الظروف
- بدرجة دقة 80٪..... المعيار

المثال الثاني:

في نهاية الجلسة التدريبية، يكون المشاركون قادرين على:

- تحديد حاصل جمع..... فعل
- مجموعات من الأرقام..... شيء ما
- باستخدام قائمة مكتوبة وآلة حاسبة..... الظروف
- بدرجة دقة 90٪ على الأقل..... المعيار

المثال الثالث:

في نهاية الجلسة التدريبية، يكون المشاركون قادرين على:

- تجميع..... فعل
- أجزاء جهاز الحاسب الآلي..... شيء ما
- باستخدام الأجزاء المعطاة وبدون استخدام التكنولوجيا..... الظروف

يمكنك الاسترشاد بالقوائم الثلاث التالية عند صياغة الأهداف التدريبية، بحيث يتم الانتهاء من تجميع الجهاز سليماً خلال 30 دقيقة..

قائمة بالكلمات الشائعة التي تعبر عن فعل

* يحسب	* يحصى	* يبنى
* يصمم	* يصف	* يختار
* يحدد	* يعرف	* يرسم
* يعيد كتابة	* ينجز	* يخطط
* يقسم	* يستعمل	* يحل
* يوضح	* يجمع	* يجدول
* يعد قائمة	* يحمل	* يرتب

قائمة بالكلمات التي تعبر عن الظروف الشائعة بالعمل

- * باستخدام قائمة مراجعة
- * باستخدام جميع الأجزاء
- * باستخدام التكنولوجيا
- * باستخدام ماكينة / معدة
- * باستخدام دليل إجراءات العمل
- * بدون استخدام كتالوج
- * باستخدام آلة حاسبة
- * بدون استخدام الآلة الحاسبة
- * باستخدام الحاسب الآلي
- * بدون استخدام قائمة مراجعة

قائمة بالكلمات التي تعبر عن المعايير الشائعة

- * بدرجة دقة 80٪
- * وفقا للتتابع السليم للعمليات
- * 8 محاولات ناجحة على الأقل من عشرة
- * بحيث لا يتجاوز الخطأ 3٪
- * بها لا يتجاوز 30 دقيقة
- * بدون أخطاء

تحديد الأهداف وتحديد موضوعات البرنامج

في ضوء الأهداف التي يتم الاستقرار عليها كأهداف للبرنامج، تبدأ مرحلة تحديد الموضوعات التي سيتضمنها البرنامج أو تحديد محتوى البرنامج. ويتوقف تحديد موضوعات البرنامج أيضا على تحليل الاحتياجات التدريبية، ومستوى المشاركين. فقد تشابه بعض الموضوعات في بعض البرامج، ولكن عناصر كل منها قد يختلف من برنامج لآخر، كما أن التركيز على الجانب المعرفي والجانب التطبيقي يختلف أيضا.

تحديد أولويات الموضوعات التدريبية

نعنى بهذا الأمر تحديد تتابع الموضوعات التدريبية من ناحية، وتحديد الموضوعات التي يجب أن يشتمل عليها البرنامج التدريبي في ضوء المدة الزمنية المحددة له من ناحية أخرى.

ويمكن تقسيم الموضوعات التدريبية طبقاً لأولوياتها على النحو التالي:

أ. موضوعات يجب أن يتضمنها البرنامج

وهي الموضوعات الأساسية التي لا يقوم البرنامج بدونها، فهي تمثل الحد الأدنى من الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج، وتكون لها الأسبقية الأولى.

ب. موضوعات يفضل أن يتضمنها البرنامج

وهي موضوعات تساعد في تمكين المتدربين من الإلمام بالموضوع الرئيسي للبرنامج التدريبي بدرجة أكبر، ولكنها تأتي كمرتبة ثانية في سلم أولويات الموضوعات التدريبية.

ج. موضوعات يمكن أن يتضمنها البرنامج

وهي ليست موضوعات أساسية، ولكنها موضوعات تكميلية تساعد أيضاً في ارتفاع مستوى المتدربين، ولكنها لا تتصل اتصالاً مباشراً بالاحتياج التدريبي.

ونود التأكيد هنا إلى ضرورة مراعاة التصنيف السابق عند تحديد موضوعات البرنامج التدريبي، حيث نلاحظ أن البعض قد يهتم بإضافة بعض الموضوعات السلوكية إلى بعض البرامج، مثل موضوع مهارات الاتصال أو مهارات التعامل مع الآخرين، ورغم أننا لا ننكر أهمية هذه الموضوعات، إلا أن الخطأ يقع عندما توضع على حساب الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج، والتي تكون لها الأسبقية الأولى. ويتوقف الأمر هنا على عدة عوامل أهمها المدة المحددة للبرنامج، فالبرنامج الذي تكون مدته ثلاثة أيام غير البرنامج الذي يعالج في خمسة أيام، أو لمدة عشرة أيام تدريبية، فكلما طالت مدة البرنامج كلما سمحت بإضافة موضوعات مما تنتسب إلى الأسبقية الثانية أو الثالثة، المهم أن يتحقق المدرب من تغطية الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج، والتي لا يقوم البرنامج بدونها.

مزيج موضوعات البرنامج

يتوقف تحديد مزيج موضوعات البرنامج في ضوء المجموعات الثلاث السابق ذكرها على عوامل متعددة منها:

- أ - أهداف البرنامج.
- ب - مستوى المتدربين.
- ج - الإمكانيات المتاحة.
- د - الوقت المحدد للبرنامج.

الخلاصة

عزيزي المدرب.. تذكر

- 1- التحديد الواضح والصياغة المحددة لأهداف البرنامج التدريبي يعتبر ركيزة أساسية لنجاح جميع الأنشطة التالية سواء تلك التي تتعلق بتحديد موضوعات البرنامج، صياغة وكتابة المادة التدريبية، اختيار طرق وأساليب التدريب المناسبة، وتحديد أساليب تقييم البرنامج.
- 2- الهدف العام Aim للبرنامج التدريبي يمثل الغاية التي يهدف البرنامج إلى تحقيقها، وغالبا ما يصاغ في شكل عبارة وصفية عامة.
- 3- الأهداف التدريبية التفصيلية Objectives للبرنامج التدريبي تمثل المفاهيم والمبادئ والمهارات التي يتطلبها تحقيق الهدف العام، وتتطلب صياغتها إتباع قواعد محددة.
- 4- يمكن تقسيم أهداف التدريب إلى أربعة نماذج هي: أهداف محورها نشاط المدرب، أهداف محورها نشاط المتدربين، أهداف محورها موضوعات التدريب، وأخيرا أهداف محورها أداء المتدربين، والنموذج الأخير هو النموذج الأفضل عند صياغة الأهداف التدريبية.
- 5- من مواصفات الهدف الذكي Smart Objective أن يكون محددًا Specific، قابلاً للقياس Measurable، واقعي Realistic، قابلاً للتحقيق Attainable، ومرتبطة بتحقيقه بفترة زمنية Timed.
- 6- الصياغة السليمة للأهداف التدريبية تتطلب توافر ثلاث مكونات رئيسية هي: السلوك أو الأداء المتوقع، المعايير، والظروف.
- 7- يتوقف تحديد موضوعات البرنامج على الأهداف التي تحددت له، وتصنف الموضوعات التدريبية إلى: موضوعات يجب أن يتضمنها البرنامج، موضوعات يفضل أن يتضمنها البرنامج، وموضوعات يمكن أن يتضمنها البرنامج.

تمرين: كيف تكتب الأهداف التدريبية؟

- فيما يلي مجموعة من الأهداف التدريبية المتنوعة.. المطلوب إعادة صياغتها مسترشداً بخطوات كتابة الأهداف التي تركز على الأداء والتي تتضمن:
- تحديد السلوك المرغوب فيه.
 - تحديد الظروف التي سيتم الأداء في ظلها.
 - تحديد معيار الأداء المقبول.

م	الهدف	الهدف بعد إعادة الصياغة
1	تطوير إدراك وفهم المشاركين لأنواع مختلفة من طرق التدريب	
2	تعريف المشاركين بالحاسب الآلي ومكوناته	
3	إجادة الكتابة على الحاسب الآلي	
4	كتابة أهداف البرنامج التدريبي	
5	تجميع أجزاء الحاسب الآلي	

ورشة عمل : كيف تصيغ الأهداف التدريبية؟

المطلوب:

- 1- أبدأ بتحديد اسم لبرنامج تدريبي ترغب في تقديمه.
- 2- أنتقل إلى تحديد وصياغة الهدف العام للبرنامج.
- 3- حدد موضوعات البرنامج.
- 4- قم بتحديد وصياغة هدف لكل جلسة تدريبية، بحيث يتضمن الهدف الجوانب التالية:

أ - فعل / سلوك.

ب - شيء.

ج - الظروف.

د - المعيار.

وذلك بافتراض أن البرنامج يستمر لمدة ثلاثة أيام، ويتضمن اليوم التدريبي جلستان:

فكر

واستخدم النموذج التالي

برنامج

أولاً: الهدف العام للبرنامج:

.....

.....

.....

.....

ثانياً: موضوعات البرنامج التدريبي المتوقعة:

- | | |
|----|----|
| -1 | -4 |
| -2 | -5 |
| -3 | -6 |

ثالثاً: الأهداف التدريبية التفصيلية:

في نهاية البرنامج سيكون المشاركون قادراً على:

.....

.....

.....

.....

تمرين: أخطاء في تحديد موضوعات البرنامج التدريبي

تحدد الأهداف التالية لبرنامج "تنمية مهارات أخصائي التدريب":

في نهاية البرنامج يكون المشاركون قادرين على

- 1- التعرف على مفاهيم ومبادئ التدريب وأنواعه.
- 2- تحديد أهداف واختصاصات وحدات التدريب.
- 3- القيام بالخطوات الإجرائية للتخطيط للتدريب.
- 4- تقدير الموقف التدريبي الحالي.
- 5- احتساب عناصر تكلفة النشاط التدريبي.
- 6- التعرف على مكونات الخطة التدريبية بأقسامها المختلفة.
- 7- تقييم البرامج التدريبية.

المطلوب: بالإطلاع على جدول تنفيذ البرنامج الموضح فيما يلي، يرجى إبداء

ملاحظاتك على ما يلي:

- أ - مدى مناسبة الموضوعات المذكورة مع أهداف البرنامج.
- ب - التابع المنطقي لموضوعات البرنامج.
- ج - مدى مناسبة توزيع الموضوعات على اليوم التدريبي.
- د - إعادة تصميم جدول البرنامج في ضوء الملاحظات السابقة.

برنامج

الفترة من / / 2015 إلى / / 2015

2:00 – 12:45	12:15 – 10:45	10:30 – 9:00	الأيام
العملية التدريبية المفاهيم والمبادئ والأهداف	التدريب والتعليم أوجه الشبه والاختلاف	الأحد	
ميزانية التدريب	قضايا ومشكلات التدريب في المؤسسات العربية	الاثنين	
تصميم البرامج التدريبية حالة عملية	تخطيط التدريب حالة عملية	الثلاثاء	
تحديد الاحتياجات التدريبية	تصميم البرامج التدريبية	الأربعاء	
مهارات أخصائي التدريب	مهام أخصائي التدريب	الخميس	