

الفصل السادس

تصميم البرنامج التدريبي

- مقدمة :

لا يتم تصميم التدريب وبرامجه من فراغ، فهو يحتاج أن توضع في قالب وأهداف المؤسسة، وتصمم وفق احتياجات التدريب والمتدربين والمؤسسة؛ لذا فالفرد غير المتخصص أو الفهولي لن يستطيع أن يصمم برنامجاً تدريبياً حقيقياً حتى وإن نجح في ذلك من حيث الشكل، فلن يكون جوهر البرنامج ذا شأن، ولن يكون فاعلاً، ومن ثم لن يأتي بثماره المرجوة.

- بعض المفاهيم الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي :

يعتبر التدريب الصحيح أهم أركان العملية الإدارية على أن يبنى التدريب على أسس محددة بحيث يكون التدريب لشغل الوظيفة، وفيه تغلب المهارات على المعارف العلمية والتعليمية بنسبة 80 إلى 20٪ ويكون هناك تجانس بين المتدربين من حيث المهام المشتركة لوظائفهم.

ولكي يكون هناك تفاعل ونقاش وعرض للمهارات والخبرات داخل قاعة التدريب لإثراء العملية التدريبية، حيث إن التدريب يعتمد على المشاركة والتفاعل بين المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي في عرض الحالات الدراسية من واقع العمل الفعلي وعرض التجارب السابقة للمتدربين في نفس المجال؛ لذا فالتدريب عملية تربوية تستهدف إحداث تغيير في المعارف، المهارات أو السلوكيات للموظف لأداء المهام والمسئوليات بشكل صحيح ومنتج وفعال.

وبذلك فالبرنامج التدريبي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في المؤسسة أو المنظمة لمعارف معينة

وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي بناء.

- تصميم البرامج التدريبية:

تعتبر الخطوة الثانية في العملية التدريبية وتستهدف تحليل الاحتياجات التدريبية بشكل يساعد على تطوير مداخل التدريب المناسبة للتدريب على المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام الوظيفة أو نواحي القصور في الأداء التي تم تحديدها خلال مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، وتعتبر نتائج مرحلة تحديدها القاعدة الأساسية لجميع الخطوات التي تليها ضمن العملية التدريبية وهي تحدد مدى نجاح تلك الخطوات وتتأثر مرحلة تصميم البرامج بمبادئ وأسس العلوم السلوكية، حيث تنطوي على أن التدريب يكون أكثر نجاحاً عندما يعطي المتدرب أهداف محددة للأداء وتوضح الكيفية التي سوف يقوم الأداء من خلالها، ويفترض مبدأ القدرات أن أداء المتدرب يكون أكثر نجاحاً إذا أعطي المتدرب أهداف تفصيلية مرحلية محددة، وتكون تلك الأهداف مرتبطة بصورة مباشرة بأداء مهام أو قدرات محددة، ويشمل التدريب على أنشطة محددة من حيث الوقت والمضمون، ويكون المتدربون في هذا النوع من التدريب عادة من المستوى الوظيفي.

هناك نوعان من برامج التدريب من حيث التصميم: برامج عامة أو جاهزة وبرامج خاصة.

- **النوع الأول:** الأكثر شيوعاً في الدول النامية تستهدف التدريب على مهارات لمستوى وظيفي معين لأفراد من جهات مختلفة.
- **النوع الثاني:** يستهدف التدريب على مهارات لأفراد من جهة إدارية واحدة وذلك بهدف زيادة إمكانية تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل حيث ترتبط أهداف التدريب بأهداف الجهة الإدارية وموظفيها.

- إعداد البرنامج التدريبي:

القدرة على تدريب الآخرين وإكسابهم مهارة نحتاجها كثيرا في العمل وأداء الوظيفة، إذ إننا نحتاج لتدريب زملاء جدد والمرؤوسين بخبرة أقل أو زملاء في قطاعات أخرى. فعندما نكون قادرين على تدريبهم سنتمكن من تنمية مهاراتهم بسرعة؛ بما يعود بالنفع على العمل ويمكننا من التفرغ لأعمال أكثر تعقيداً وتعمل كمدرّب لتدريين من أي مؤسسة أخرى.

- العملية التدريبية:

هناك شبه إجماع بين المهتمين في مجال التدريب على أن نجاح العملية التدريبية يتطلب مراعاة مراحل أساسية تشمل تحديد احتياجات التدريب ثم تطوير المدخل المناسب لمقابلة وتلبية هذه الاحتياجات وتنفيذ أو تطبيق ذلك، وأخيراً تقييم نتائج التدريب لمعرفة درجة تلبيتها للاحتياجات الفعلية للتدريب. وبذلك فالعملية التدريبية تعني:

• تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي.

- التعرف على صفات المتدربين:

اجمع معلومات عن المتدربين كلما أمكن، تشمل أعمارهم ووظائفهم ومستواهم التعليمي وخبراتهم، فبحسب طبيعة وأسلوب التدريب فقد تهتم بمعرفة قدرتهم على استخدام الحاسوب أو مهاراتهم في اللغة الإنجليزية أو قدراتهم على حل المسائل الرياضية، فينبغي أن تتعرف على طبيعة عملهم واحتياجاتهم من التدريب، والتعرف على الأعمال التي يؤديها في العمل ذات العلاقة بالتدريب، فهذه معلومات ستستخدمها عند إعداد المادة التدريبية واختيار الوسائل وطرق التدريب.

- إعداد خطة التدريب:

يتم تحضير الخطة التدريبية بجدد وتحليل الاحتياجات، بعده تحضير البرامج التدريبية استنادا إلى الأهداف المراد بلوغها، تجميع البرامج في خطة عامة هي خطة التدريب الخاصة بالمؤسسة المصدقة عليها؛ لذا فهي تعني مجموعة من الترتيبات الخاصة بأنشطة التدريب مصممة للمستقبل وهي ترجمة عملية لسياسة التدريب.

يأخذ التخطيط للتدريب ثلاث مراحل أساسية هي:

- **مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن:** هذه المرحلة مهمة جدا لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التدريبي بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تدريبهم.
- **مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات:** مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والطبيعية والبشرية وتحديد حجم الاحتياجات التدريبية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.
- **مرحلة تعيين واختيار الجهاز التدريبي:** سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها، فاختيار الجهاز التدريبي يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتدربين.

- طرق وأساليب التدريب:

هناك العديد من طرق وأساليب التدريب والتي قد تستخدم بعضها منها بما يناسب الموضوع والمتدربين ويناسبك أنت كل من هذه الطرق له فوائده وله محاذيره ومن هذه الأساليب المحاضرة، دراسة الحالة، لعب (تمثيل) الأدوار، التمارين أو التطبيقات أو المحاكاة، التدريب عن طريق الحاسوب، المحاكاة

بالمعدات والتدريب عن طريق الأجهزة المرئية والمسموعة.

فلا توجد طريقة من طرق التدريب تعد الأنسب في كل الأحوال؛ لذا فعليك استخدام الوسيلة أو الوسائل المناسبة لموضوع التدريب والمتدربين وظروف التدريب، ولك أنت كمدرّب.

فاعمل على القيام بما يلي:

- التنوع بين الأساليب لكي لا يشعر المتدربون بالملل، مع الإكثار من الأنشطة والتمارين الممتعة.
 - استخدم المحاضرة لنقل معلومات جديدة أو عمليات رياضية.
 - استخدم دراسة الحالة لتمارين المتدربين على التفكير في المشاكل الواقعية ولتوصيل مفاهيم جديدة لهم.
 - استخدم تمثيل الأدوار لتتيح للمتدربين إدراك مواقف الأطراف الأخرى التي قد يتعاملون معها في العمل ولكي تدريبهم على مواقف عملية في التعامل مع الآخرين.
 - استخدم المحاكاة ليقوم المتدربون بأعمال تشابه ما يقومون به في عملهم داخل المؤسسة.
 - استخدم التمارين الكتابية والشفهية ليتدرب المتدربون على استخدام الوسائل التي أوضحتها؛ لتتأكد من استيعابهم.
- (استخدم هذه الوسائل بشكل جيد مع المتدربين)
- لا تقوم بالمحاضرة بأسلوب يجعلهم يقاومون النوم أثناء التدريب.
 - لا تستخدم دراسة الحالة ثم تمنعهم المتدربين من إبداء آرائهم.

- لا تستخدم تمثيل الأدوار بطريقة مهينة لهم ولا تستخدمها ثم لا تناقش الفائدة منها ولا توضح لهم كيف يطوروا مهاراتهم.
- لا تستخدم دراسة الحالة التي تعتمد على أسس نظرية لا يعرفها المدربون ولا تهمل الجانب التطبيقي قم بالشرح ثم التطبيق.

- الإمكانيات التدريبية لتنفيذ البرنامج: هيئة التدريب، مساعدات تدريبية، وسائل سمعية وبصرية، تسهيلات، ميزانية الإنفاق على التدريب.

- الأنشطة التدريبية: الإطار العملي الذي يحدد دور المدرب والمتدرب في تنفيذ منهج البرنامج التدريبي.

- الوسائل التدريبية المساعدة: الأدوات التي يستعين بها المدرب في توصيل المعارف والمهارات إلى المتدرب بسهولة ووضوح مثل الشرائح والوسائل السمعية والبصرية وغيرها.

- مواد البرنامج: مجموعة المعارف والمهارات المتجانسة التي تحقق أهداف التدريب أو أهداف البرنامج التدريبي.

- الوسائل المعينة:

وهي عديدة ومتنوعة بعضها حديث وبعضها تقليدي، استخدم وسيلة أو وسائل مناسبة ولا تحاول استخدام وسيلة بعينها نظراً لأنها حديثة، ومن هذه الوسائل السبورة، عارض البيانات، الرسومات التوضيحية ذات الحجم الكبير، الأجهزة المرئية والمسموعة، والنماذج.

- المادة العلمية:

عادة ما يتم طرح تساؤلات تتعلق بحجم المادة العملية التي يجب أن تحتويها الحقيبة ولما كان من الصعب وضع معايير دقيقة وملائمة لكل البرامج

نظراً لخصوصية كل برنامج فعادة ما يترك لعد الحقيبة حرية تقدير حجم المادة العلمية.

وبراعى في امادة العلمية الأني:

- الوضوح بدون الإسهاب في إعداد المادة العلمية.
- الترتيب المنطقي في تسلسل الأفكار.
- الدقة في اختيار الألفاظ
- الإيجاز مع عدم الإخلال بالموضوع العلمي
- اختيار جمل وفقرات قصيرة.
- التركيز على وحدة الأفكار لكل موضوع.
- التركيز على التطبيق العملي أكثر من الجانب النظري.
- ربط المادة العلمية بالأهداف السلوكية للموضوع.
- تركيز الأهداف السلوكية على القدرات.
- الموضوعية وعدم التحيز.

- التطبيقات التدريبية:

تعرف بموقف أو خبرة معينة يتم تصميمها ليتفاعل معها المتدرب بهدف إكسابه مهارات محددة وضمن إطار زمني معين وقبل الشروع في تصميم تطبيق تدريبي جديد يستحسن أن يتم التأكد عما إذا كان هناك تطبيق مصمم وجاهز وبالإمكان استخدامه أو تطويره.

أما إذا كان التطبيق الجاهز لا يخدم احتياجات المتدربين أو لا يوصل لهدف التدريب أو سبق استخدامه بصورة مملة فالأفضل الشروع في تصميم تطبيق تدريبي جديد.

- أسس التطبيقات التدريبية الجيدة:

- **المضمون:** مراعاة خلفية المتدربين البيئية والعملية والعلمية والثقافية والاجتماعية والعادات والتقاليد.....الخ.
- **الوضوح والسهولة:** ينبغي أن يكون التطبيق سهل ومفهوم وهذا ينطبق على التعليمات المصاحبة للتطبيقات العملية.
- **مشاركة المتدربين في التنفيذ:** مشاركة أكبر عدد من المتدربين في التطبيق فالمشاركة لها دور إيجابي في إزالة عامل الدفاع ومقاومة التغيير لديهم.
- **ترتيب وقائع التطبيق:** التسلسل المنطقي لمحتويات التطبيق؛ بحيث يبدأ من السهل إلى الصعب فالأصعب.
- **جمع المعلومات:** من المفضل أن يحتوي التطبيق على الاحتياجات التدريبية للمتدربين حيث تكون المعلومات أساس عملية التدريب وتوفر ضمان أن المهارة الجديدة مرتبطة بخبرات المتدربين السابقة.
- **عناصر التطبيقات التدريبية:**
- **الأهداف:** الهدف الجيد يكون مرتبطاً بأداء معين وتنبع أهمية وجود هدف محدد من أنه يساعد المدرب من معرفة ما إذا كانت العملية التدريبية تسير في اتجاهها الصحيح.
- **حجم المجموعة:** يحدد العدد الأدنى والأعلى للمتدربين في كل مجموعة وأيضاً أفضل حجم للمجموعات.
- **الوقت المطلوب:** تحديد الوقت المطلوب الذي يستغرقه التطبيق التدريبي، إما إذا كانت الخبرة أو المهارة تتطلب وقتاً طويلاً فمن الأفضل مراعاة ذلك عند تصميم التطبيق.

- **المواد التدريبية أو الأدوات اللازمة للتنفيذ:** بعض التطبيقات تتطلب أنواع مختلفة من المواد التدريبية كتعليمات مكتوبة أو جداول أو الآلات الحاسبة؛ لذا ينبغي تجهيز المواد التدريبية أو إعطاء صورة واضحة عن كيفية تأمينها.
- **مكان التدريب:** بعض التطبيقات تتطلب أن تنعزل بعض المجموعات عن بعضها تماماً، وبعضها تحتاج مساحة للكتابة أو لترتيب أوراق معينة مثلاً يراعى ذلك ويوضح.
- **العملية "الطريقة":** من أهم العناصر وهنا يوصف خطوة بخطوة وتباعاً حسب ترتيب الأحداث وتسلسل تنفيذ التطبيق والأدوار التي يلعبها المدرب والمتدرب في التنفيذ وبداية ونهاية كل خطوة وما يستغرقه من وقت زمني.
- **البداية:** عملية اختيارية وهي أن يكون هناك أكثر من خيار للاختيار منه في التطبيق ويوجد أكثر من طريقة لتوزيع مجموعات وعدة أدوار متشابهة في الهدف ولكن مختلفة في المضمون والمحتوي.
- **أوراق العمل:** بعض التطبيقات تتطلب إعطاء المتدرب تعليمات محددة عن أدواره أو نماذج معينة لتسجيل ملاحظاته أو إجاباته، ويراعى كتابة أو تصميم التعليمات والنماذج بصورة واضحة.
- **إعطاء كدزي حقه:** تصميم التطبيقات التدريبية الجيدة عمل يحتاج لجهد ليس بقليل لإنجازه؛ لذا فأدبياً يجب أن تظهر أسماء معدي التطبيقات عليها حسب مقدار الجهد المبذول في إنجازها (يكتب عليها أسماء المعدين حسب ما قاموا به من مجهود).

- توقيت التدريب:

إن كان لديك القدرة على اختيار وقت التدريب فاختر وقتاً يكون فيه

المتدربون في حالة ذهنية جيدة، وهذه تختلف بحسب طبيعة المتدربين، ولكن بصفة عامة لا يفضل التدريب بعد العمل مباشرة، إنما يمكن أن يكون التدريب قبل العمل (في حالة التدريب في مقر العمل) ولا يفضل التدريب بعد تناول الغداء مباشرة.

- التدريب الخارجي:

فالتدريب إما أن يكون في أثناء وقت العمل بحيث ينقطع العاملون عن العمل أو أن يكون في المساء، فأحياناً يشعر المدرب أن المتدرب يحصل على أجازة بدون وجه حق في أيام التدريب فيما يشاركونه بالحضور للعمل قبل وبعد اليوم التدريبي وهذا أمر غير جيد إذ يقلل من استيعاب المتدرب وتركيزه أثناء التدريب، كما أنه يشعره بعدم قناعة مديره بأهمية التدريب.

- التدريب الداخلي:

فإما أن يكون التدريب في صورة يوم تدريبي يستمر من (5 إلى 7) ساعات، أو أن يكون التدريب قصيراً في وقت العمل أو قبل وقت العمل، التدريب القصير قد يكون مفيداً لأن المتدربين قد يقل تركيزهم في التدريب الذي يستمر 5 أو 6 ساعات وفي حالة التدريب المستمر لعدة ساعات فإن فترات الراحة كل ساعة ونصف مثلاً لمدة ثلث أو نصف ساعة تعتبر هامة لاستعادة المتدربين نشاطهم ولا تنتظر لكي تشعر أنت بالتعب، فالمتدربون عادة يشعرون بالتعب أسرع من المدرب على الرغم من أن المدرب يبذل مجهوداً بديلاً أكبر من المتدربين.

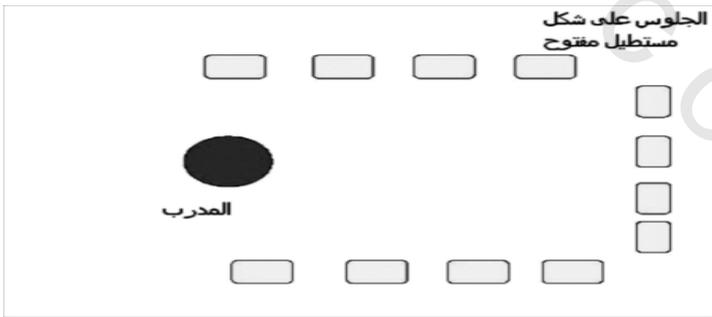
فتقسيم الموضوع لمحاضرات قصيرة بينها فترة زمنية (أيام أو أسبوع) يُساعِد على استيعاب (المادة التدريبية لسببين):

- تكون كل محاضرة في حدود ساعة أو أقل وبالتالي يكون من اليسير الحفاظ على تركيز المتدربين.

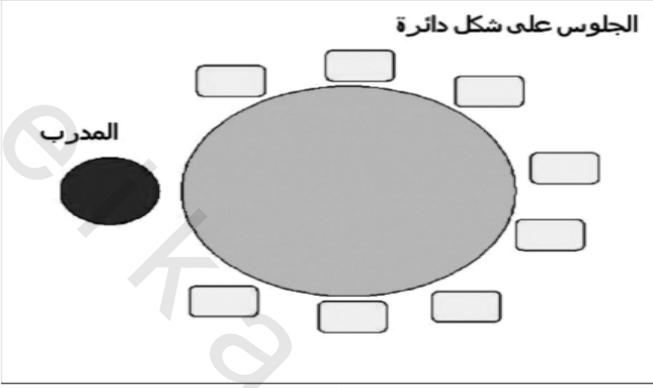
- الفترة الزمنية بين المحاضرات تساعد المتدربين على استخدام الشيء القليل الذي تعلموه في المحاضرة السابقة وبالتالي يكونون مستعدين لتعلم الشيء الأكثر تعقيداً.

- مكان التدريب:

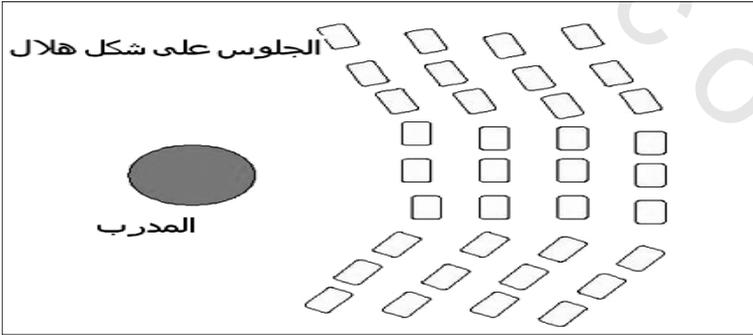
يُفضل أن يكون مكان التدريب مريحاً بالقدر الذي يُساعد المتدربين على التركيز في التدريب؛ لذا فيُراعى أن تكون درجة الحرارة مناسبة، وأن تكون المقاعد مريحة، والمساحة، والإضاءة كافية ويمكن التحكم فيها، وتوفر الوسائل المساعدة من سبورة وعارض بيانات وفيديو وأوراق وأقلام هي من الأمور الأساسية كذلك في حالة التدريب لعدة ساعات فلا بد من توافر دورات مياه نظيفة وأماكن للراحة وأماكن للصلاة ومن المناسب تقديم بعض المشروبات والحلوي. فطريقة ترتيب القاعة قد تساعد أو تعوق نجاح التدريب فعندما يكون وضع عارض البيانات غير مناسب بحيث يضطر المدرب للبقاء ثابتاً في ركن من أركان قاعة التدريب لئلا يقف بين عارض البيانات والشاشة، فذلك يكون مُعوقاً للتفاعل المطلوب، وعندما يتوقف التدريب أكثر من مرة بسبب عطل احد الأجهزة المساعدة أو عدم وجود أقلام للكتابة على السبورة فهذا يجعل المتدربين يئتململون ويخرجون عن تركيزهم في التدريب.



ففي الحالات التي يكون فيها عدد المتدربين قليلا (أقل من 20) يفضل الجلوس على شكل (3) أضلاع لمستطيل وبحيث يقف المدرب في منطقة الضلع الرابع، وهذا الوضع يمكن المتدربين من رؤية بعضهم البعض؛ مما يسهل التحوار والمناقشة والتفاعل، وهذا الترتيب يمكن المدرب من الحركة داخل المستطيل ويستطع الاقتراب من المتدربين أثناء الحوار وأداء التمارين أو التطبيقات.



وفي حالة العدد الصغير (أقل من 10) فقد يكون من المناسب جلوس المتدربين على شكل دائرة مفتوحة من جهة المدرب أو جلوسهم على شكل مستطيل مفتوح كذلك في حالة تدريب عدد كبير فإن الجلوس على شكل صفوف متتالية يصبح أمر شبه حتمي ولكن يفضل أن يكون الشكل هلالى بحيث يمكن أن يرى بعض المتدربين بعضهم.



أحيانا يعتمد التدريب على تطبيقات فردية ولا يحتاج لكثير من التذاور مثل تعليم برامج الحاسب، فيكون جلوس المتدربين بأي صورة مقبولا ولكن يراعى وجود فراغات تسمح للمدرب بالوقوف بجانب أي من المتدربين عند الحاجة لكي يشرح له أو يساعده أو يتأكد من أنه يؤدي التطبيقات بشكل سليم ويراعى وجود فراغات بين المتدربين تسمح بحركة المدرب لأداء التطبيقات وهذه تختلف حسب موضوع التدريب.



لاحظ أن شكل جلوس المتدربين قد يكون مساعدا أو معوقا لبعض طرق التدريب، فإذا جلس المتدربين على شكل صفوف متتالية فاشترك مجموعات

صغيرة في التطبيقات ودراسة الحالات لا يكون سهلا، وكذلك فالجلوس على شكل مجموعات على مكاتب دائرية يساعد على العمل في مجموعات صغيرة ولكن لا يساعد على تفاعل المجموعات الصغيرة مع بعضها لأن بعضهم يكون في الأمام وبعضهم يكون في الخلف.

- تنفيذ التدريب:

التنفيذ هو القيام بالعملية التدريبية من خلال إعطاء دفع وحركية للبرامج المخطط لها، فبعد الموافقة على خطة التدريب، تصبح وثيقة عمل ليس فقط لفريق التدريب، بل لكل مسئول عن ضمان سير المخطط، فتنفيذ التدريب يتطلب تعاون وثيق ومتناسق، واهتمام المؤسسة ككل، حتى يتم في ظروف جيدة.

- عناصر تصميم البرنامج التدريبي:

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية.
- تحديد محتوى البرنامج وإعداد المواد التدريبية وتسلسلها المنطقي.
- تحديد أساليب واستراتيجيات التدريب المناسب.
- تحديد مدة البرنامج التي تحقق التوازن بين موضوعات البرنامج.
- اختيار المدربين الأكفاء المناسبين للبرنامج.
- وضع الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي.
- تهيئة التسهيلات التدريبية والتجهيزات التي يحتاجها مثل وسائل الإيضاح السمعية والبصرية.
- تحديد جدول زمني (المدة الزمنية) لتنفيذ البرنامج.
- تحديد مكان تنفيذ التدريب.

وفيما يلي توضيح للبعض من هذه العناصر:

1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

تعد أهداف البرنامج التدريبي القلب الحقيقي للبرنامج وعليها تبنى بقية الخطوات، وتعد عملية صياغة الأهداف التدريبية، عملية أساسية وصعبة، أساسية لأن النشاط التدريبي سيسير في ضوئها، وصعبة لأنها تحتاج الكثير من الخبرة؛ لذا تعرف بأنها هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدماً وتوضيح الأهداف وما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوئها يتم وضع المادة التدريبية ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية.

والتي تُلَوَّن (الأهداف) التدريبية جيرة يجب أن تحقق ما يلي:

- **تكون تعليمية:** تختصر الفجوة بين موقف المتدرب من المعلومات والمهارات والوضع الذي سيؤول إليه بعد التدريب.
- **تحدد سلوكياً:** أي تنص على نتائج ومخرجات يمكن قياسها وأن تبتعد عن العموميات والغموض.
- واقعية يمكن تحقيقها وليست صعبة المنال.
- أن تنسجم مع فلسفة المنظمة وسياساتها.
- يُفضل أن تبدأ صياغتها بفعل مضارع وتدل على سلوك يقوم به المتدرب.

مثال:

- لو كان لدينا برنامج تدريبي لتدريب وإعداد المديرين فيمكن أن نصيغ لهذا البرنامج أهدافاً سلوكية تشمل ما يلي:

- الأهداف من حيث المعلومات:

- أن يذكر المتدرب، اسم واضح نظرية (تسلسل الاحتياجات).
- أن يعدد المتدرب أربعاً من أساليب (استراتيجيات) التدريب.

- أهداف من حيث المهارات:

- أن يصمم المتدرب استبانته لتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين في المستويات المتوسطة في مؤسسته (المرحلة الوسطى من العاملين).
- أن يصمم جدولاً زمنياً لبرنامج تدريبي.
- أن يتقن مهارة تشغيل آلة العرض السينمائية.

- الأهداف من حيث الاتجاهات:

- أن يكتسب المتدرب اتجاهات إيجابية نحو العمل في مجموعات.
- أن ينمي المتدرب اتجاهات إيجابية لضبط النفس عند الاشتراك في نقاش أو حوار مفتوح.

- ماهية الأهداف السلوكية:

عبارة عن جمل تحدد للمتدرب التصرف الذي يجب أن يكون قادراً على أدائه والمستوى المطلوب لذلك التصرف والظروف التي يجب أن يتم تحتها ذلك التصرف بعد انتهائه.

- مكونات الهدف السلوكي:

- تصرف معين (يكون قابلاً للملاحظة).
- له معيار واحد على الأقل (قابل للقياس).
- الحالة أو الظروف التي يحدث فيها التصرف أو الموقف.

- عناصر الهدف السلوكي:

- السلوك: ما يقوم به أو ما يجب أن يقوم به شاغل الوظيفة من أداء أو سلوك.

• **الظروف:** عوامل مباشرة تؤثر على الأداء مثل أجهزة ووسائل مساعدة، كمية ونوع الإشراف، المساعدة التي يحصل عليها.

• **الطبياع:** الوسيلة المستخدمة في الحكم على أداء الموظف للمهمة:
(**معيار نوعي:** مثل الدقة والشكل والترتيب والوضوح).

(**معيار كمي:** مثل عدد الوحدات والسرعة وعدد الأخطاء).

- شروط صياغة الهدف:

• أن يكون محدداً وواضحاً.

• يمكن ملاحظته في ذاته ونتائجه.

• يحدد على أساس مستوى المتدرب.

• يحتوي على حد أدنى للأداء.

• يحتوي على فعل سلوكي.

- إرشادات عامة لصياغة الأهداف:

• يجب تحديد الهدف بشكل كمي يمكن قياسه.

• يجب تحديد الزمن الذي ينجز من خلاله العمل.

• يجب أن يحدد الهدف ما ذا سينجز، وينبغي تجنب الخوض في أسباب ذلك وكيفية الإنجاز.

• يجب أن يكون الهدف واقعياً ويمكن تحقيقه.

• عدم وضع عدة أهداف في عبارة واحدة.

• يجب أن ينسجم الهدف مع سياسة المنظمة.

• صياغة الهدف بشكل إيجابي.

- أقسام أهداف البرنامج التدريبي:

- الهدف العام:

- جملة قصيرة توضح بشكل مختصر ما يهدف البرنامج إلى تحقيقه بشكل كلي (تنمية قدرة- إكساب مهارة).
- عبارة تصف الغاية النهائية التي تسعى للوصول إليها ويتم وصفه بجملة مختصرة مفيدة.
- جملة قصيرة توضح بشكل مختصر ما يهدف البرنامج إلى تحقيقه بشكل كلي: (إكساب معرفة أو مهارة أو سلوك- تنمية معرفة أو مهارة أو سلوك) لتتحول في النهاية إلى خبرات.
- الغايات الرئيسة للبرنامج والتي يود متخذو القرار معرفتها بهدف التأكد من فعالية البرنامج.
- وصف للأداء المتوقع أن يقوم به المتدرب بعد الانتهاء من التدريب ومراحله المختلفة.
- ما يتوقع أن يتم تحقيقه من معارف ومهارات وسلوكيات في نهاية الموضوع، الموضوعات التي تتكون منها الجلسة التدريبية وهي في مجموعها تعكس الهدف العام للبرنامج.

- معادلة الهدف السلوكي:

أن + فعل سلوكي + المتدرب + مصطلح من المادة العلمية + الحد أدنى للأداء

- الأهداف التفصيلية:

- جمل تصف أفعال سلوكية أو أدائية يتوقع أن يقوم المتدرب بها في نهاية التدريب نتيجة التعلم والتدريب علي مهارات واكتساب خبرات.

• جمل قصيرة تفصل الهدف العام بحيث تكون: (واضحة ومحدودة- قابلة للقياس- تبدأ بفعل سلوكي- تركز على أداء المتدرب- تركز على نتائج التدريب- تتضمن معياراً للأداء) وتشمل (المهام- الظروف التي يتم فيها العمل- معايير الأداء).

- الأهداف السلوكية للوحدات:

جمل قصيرة تخضع لنفس معايير الأهداف التفصيلية وهي أكثر تحديداً وتخصيصاً لمهارة أو جزء من مهارة محددة.

- المهارات التي سيتم التدريب عليها:

بعد أن يتم تحديد الأهداف التدريبية يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة والتي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها للمتدربين، وهذه المهارات يمكن أن تكون المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة، أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على جهاز الكمبيوتر وتصنيف وحفظ الملفات أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالاتصالات والقيادة الإدارية، أو المهارات الفكرية مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات واتخاذ القرارات وهذا النوع من المهارات يحتاج إليه كافة المدراء في جميع المستويات الإدارية وبشكل خاص مستوى الإدارة العليا، وهكذا.

2- إعداد محتوى البرنامج التدريبي والمواد التدريبية:

ويتضمن ما يلي:

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل.
- المهارات والطرق التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء.

• أنماط السلوك المرغوب تنميتها.

ويختلف محتوى البرنامج التدريبي من برنامج لآخر، ويشار إلى المحتوى من خلال بعدين هما: العمق – الشمول حيث يتفاوت هذان البعدان من برنامج لآخر.

- **العمق:** المدى الذي يذهب إليه البرنامج في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية.

- **الشمول:** مدى التنوع فيعرض الجوانب المختلفة للموضوع.

وهذا الاختلاف في درجة العمق والشمول يأتي من وجوب إعطاء درجات متفاوتة من الأهمية للموضوعات التي يعالجها البرنامج حيث أن هناك موضوعات مهمة جداً، وأخرى ذات أهمية محدودة.

- **بناء المنهج التدريبي:**

من خلال وضع المهارات والمعارف لكل هدف سلوكي والموضوعات التي ستقدم ويتم ترتيب الموضوعات عبر أساليب ومداخل منها:

- المدخل السيكولوجي بترتيبها حسب درجة السهولة وسرعة تعلمها.
- حسب تسلسل أداء العمل في الواقع الفعلي.
- الترتيب المنطقي في العرض.
- حسب المشكلات المطلوب التركيز عليها.

- **إعداد محتوى المادة العلمية:**

راجع معلوماتك عن الموضوع واقراً ونوع في كتب متنوعة عنه وتعمق في دراسة الموضوع بمستوى أعلى من مستوى التدريب، وابحث عن الجديد في الموضوع واطلع على المراجع العلمية وتأكد من صحة معلوماتك، واقراً في الشبكة

الدولية، واسأل بعض الزملاء عن مواقف عمل مرتبطة بموضوع التدريب، ما لم يكن لديك مادة علمية وخبرات في الموضوع فلن تستطيع إنجاز التدريب.

ويمكن تقسيم عملية إعرارو محتوى المادة التدريبية إلى:

- الكتابة المبدئية:

ابدأ بإعداد المادة التدريبية بكتابة العناوين الرئيسية وما يتبادر لذهنك، فمن الطبيعي أن تكتبها، ثم تقوم بالتعديل والحذف والإضافة، ابدأ بالكتابة ولا تتوقف ولا تهتم بأن مستوى الكتابة ليس على مستوى الجودة المطلوبة، ولا بأنك غير قادر على كتابة تفاصيل كل عنوان، فيمكن البحث عن المعلومات التي تحتاجها بشكل متوازي مع كتابتك للموضوع أو المحتوى.

- المراجعة:

قم بمراجعة الموضوع وإعادة تنسيقه واختيار كلماته وحذف ما ليس له فائدة كبيرة، وقم بالمراجعة عدة مرات لتشعر أن المادة التدريبية مناسبة.

- المراجعة عن طريق الغير:

قم بعرض المادة التدريبية على زميل أو صديق لكي يعطيك رأيه ويوضح ما يبدو غير مترابط وما هو غير واضح وأي أخطاء أخرى ثم قم بتصحيح تلك الأخطاء.

- نفهم احتياجات المتدربين:

ضع نفسك مكانهم وحاول أن تعرض الموضوع بأسلوب يفهمونه، في حالة التدريب الداخلي أو تدريب الموظفين في مؤسسة واحدة أو موظفين من مؤسسات مختلفة، فعليك البحث عن أمثلة تطبيقية من واقعهم، حاول أن تجعل الموضوع قريباً من واقعهم لأن الهدف من التدريب أن يستطيع المتدربون تطبيق ما تعلموه في مجال عملهم. فقدرة المدرب على الاقتراب من واقع المتدربين ومستواهم العلمي

والثقافي هي "سحر" التدريب فالمدرّبون كثيرون والمعلومات متاحة للجميع، ولكن عندما تقوم بتفصيل المادة التدريبيّة على المتدريين فهذا يكون له شأن في نجاح التدريب وعمليّاته المختلفة.

يحتاج تفصيل المادة التدريبيّة للمتدريين لمجهود وهذا ما يجعل بعض المتدريين يتجاهلونه وهو ما يؤدي إلى شعورهم ببعيد التدريب عن الواقع، فتجد البعض ينقل أمثلة من الشبكة الدوليّة والكتب الأجنبيّة ولا يحاول البحث عن أمثلة محليّة، فالمادة التدريبيّة تشمل ما تستخدمه في أثناء التدريب من شرائح وتمارين وغيرها، وما تعطيه للمتدريين كمذكرات، فعند إعداد المذكرات حاول إخراجها بشكل يُساعد المتدريين على استخدامها في العمل وحاول وضع نماذج وجداول ورسومات توضيحيّة ونصائح سريعة، ويمكن أن تشتمل المذكرات المادة التدريبيّة المستخدمة ولا تضع صور الشرائح فقط لأنها تكون مختصرة بشكل يجعل قراءتها وحدها غير مفيدة.

- حجم المادة العلميّة:

يستهدف التدريب اكتساب المتدريين مهارات ومعارف يستفيدون منها في عملهم، فليس الهدف أن يقول المتدريون أن المدرب بحرٌّ في العلم وأنّ لديه الكثير من المعلومات، فلا تحاول عن عمدٍ أو خطأ أن تُعرض مادة تدريبيّة يصعب فهمها واستيعابها في وقت محدد للتدريب. فنجاحك هو أن يخرج المتدرب وهو قادر بسهولة على تطبيق ما تعلمه وإن كان قليلاً، فهو خير من أن يسمع عن أشياء كثيرة ثم يجد نفسه غير قادر على تطبيق أيّاً منها في عمله، ففي الغالب يتصور المدرب الحديث أنه قادر على شرح موضوعات كثيرة في وقتٍ قليل ثم يفاجئ بأنّه لم يستطع شرح نصف المادة التدريبيّة، وهذا يؤدي للتركيز على إنهاء أكبركم من

المادة التدريبية، وبالتالي يتحدث المدرب بسرعة ولا يكون مرحباً بالأسئلة ويحاول أداء التطبيقات بسرعة.

ولنضرب مثالا مبسطاً:

افترض أنك قمت بدورة تدريبية على الحاسب لمدة ساعة لمتدربين لم يسبق لهم استخدامه، فهل أفضل أن يخرج المدرب وهو مندهش بإمكانات الحاسب وبقدراتك الفائقة بعد أن سمع منك عن إمكانات برامج ذات أسماء غريبة عليه، أم من الأفضل أن يخرج وهو قادر على تشغيل الجهاز ومعرفة وظيفة كل جزء؟ لا تتعجل فلن تكون هذه آخر دورة تدريبية في حياة المتدربين، وإنما هي جزء صغير من بناء متكامل فحاول أن يكون بناء قوي كي يستطيع المتدرب أن يبني عليه في البرامج التدريبية التالية.

3- أساليب واستراتيجيات التدريب:

اللاختبار الحقيقي الأول لمهارة تصميم البرنامج التدريبي وعند اختيار الأسلوب التدريبي والمواوالتدريبية مايلي:

- التوازن بين الأهداف التدريبية والاحتياجات.
- طبيعة المحتوى.
- المدربون ومهارتهم في العرض.
- المتدربون وخلفياتهم.
- التسهيلات وتصميم قاعة التدريب والوقت المخصص.
- تكاليف المواد التدريبية.

- اختيار الأسلوب الملائم للتدريب:

هناك خمسة معايير يتم استخدامها في اختيار المدخل المناسب للتدريب على المهارات، وذلك كمايلي:

• **خبرة المتدربين السابقة في أداء المهارة:** كلما زادت الخبرة السابقة للمتدربين في أداء ذات المهارة كان الموقف التدريبي مناسباً بشكل كبير لاستخدام المدخل (المنهج) الاستقرائي والعكس صحيح.

• **وجود مهارات حياتية لمهارة العمل:** كلما تعددت المهارات الحياتية المشابهة للمهارة المراد التدريب عليها كان الموقف التدريبي مناسباً لاستخدام المدخل الاستقرائي، والعكس صحيح فمهارة مثل مهارة التخطيط على سبيل المثال – تعد من المهارات التي يتعدد استخدامها في الحياة اليومية للأفراد، ومن ثم فالفرصة تكون مواتية لاستخدام المدخل الاستقرائي اعتماداً على هذه الخبرات الحياتية، أما مهارات تصميم برامج الحاسب الآلي فيندرج وجود خبرات حياتية تشابهها ومن ثم يكون الاتجاه للمدخل الاستنتاجي.

• **الوقت المتاح للتدريب على المهارة:** مع بقاء العوامل الأخرى الثابتة، كلما زاد الوقت المتاح للتدريب على المهارة، وكانت الفرصة مواتية لاستخدام المدخل الاستقرائي يكون العكس صحيح.

• **نمطية مبادئ وخطوات ومعايير أداء المهارة:** كلما زادت هذه النمطية كان من الأنسب الاتجاه إلى المدخل الاستنتاجي، والعكس صحيح فمهارة التسجيل والتبويب والتلخيص والتحليل المحاسبي للعمليات المالية للمنظمة تعتبر من المهارات التي تتميز بمبادئها وخطواتها ومعاييرها بدرجة كبيرة من النمطية أي أنها ليست عرضة للاجتهاد الشخصي من المتدربين ومن ثم يكون الاتجاه في التدريب عليها إلى المدخل الاستنتاجي وإذا قورنت هذه المهارات بمهارات مواجهة الصراعات في بيئة العمل لوجدنا أن النمطية أقل ومن ثم يمكن الاتجاه إلى المدخل الاستقرائي.

• **اعتماد أداء المدرب للمهارة على محاكاة أداء الخبير:** كلما زاد اعتماد المدرب للمهارة على محاكاة الأداء الخبير كان من الأنسب الاتجاه إلى المدخل الاستنتاجي والعكس صحيح فمهارة النسخ على الآلة الناسخة وإدخال البيانات ومعالجة النصوص تعتبر من المهارات التي يعتمد تعلم المدرب لها على الأداء الخبير للمدرب، ومن ثم فإنه يركز في التدريب عليها من خلال المدخل الاستنتاجي.

4- تحديد مدة البرنامج:

يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين، مثال ذلك نجد أن برنامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة (من يومين إلى ثلاثة مثلاً) لفريق الإدارة العليا نظراً للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة. ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي وأيضاً حسب مستوى المتدربين، بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي يتضمنها البرنامج.

5- اختيار المدرب المناسب للبرنامج:

يعتبر المدرب الكفاء ذلك الجزء الأساسي من تصميم البرنامج التدريبي حيث يلعب المدرب دوراً هاماً في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي. وتعد عملية تحديد واختيار المدرب الأنسب للقيام بعملية التدريب من أهم مراحل برنامج

التدريب، إذ إن نجاح المدرب في توصيل المادة العلمية والمهارات المطلوبة، يعد نجاحًا وتحقيقًا للأهداف المنشودة من وراء إقرار البرنامج التدريبي.. فالمدرب يقوم بتدريب المتدربين وتوجيههم وإمدادهم بالبيانات والمعلومات الحديثة والمفيدة والإشراف على مدى استيعابهم لها والعمل على تغيير سلوكياتهم السلبيه واستبدالها بسلوكيات إيجابية ومساعدتهم على أداء أعمالهم بالطرق العلمية الحديثة والمتطورة وإكسابهم المهارات والخبرات المعينة على التكيف مع واقعهم، هذا إلي جانب التعامل مع كل ما هو جديد وحديث ومتطور في مجال عملهم، كل ذلك وغيره يقع على عاتق المدرب سواء كان من داخل المؤسسة، أو من خارجها، فدوره جوهري وأساسي لنجاح برنامج التدريب؛ لذا هناك عوامل أو اعتبارات يجب مراعاتها عند تحديد واختيار المدرب الأنسب؛ لتنفيذ برنامج التدريب منها:

• **الناهيل العلمي والخبرة في المجال:** تثقل المادة التعليمية صلب برنامج

التدريب؛ لذا يجب أن يكون المدرب مناسبًا لها من حيث المؤهل، والتخصص والخبرة وللأسف قد نجد في الواقع العملي عدم تخصص المدرب في مجال واحد؛ وذلك في بعض مراكز التدريب الخارجية فالمدرب يعتمد أكثر على مهارته في توصيل المادة التعليمية من دون أن يكون متخصصًا أصلًا في هذا المجال العلمي، فيعتمد على قراءة ودراسة الحقيبة المعدة له أو الذي قام بإعدادها ثم يلقيها على المتدربين والأصل أن يكون المدرب متخصصًا في المجال ويكون خبيرًا بمعظم مفرداته ومصطلحاته وفنياته، لكي يستطيع أن يفي بما هو في صدده من نقل العلم والمعرفة الحقيقية للمتدربين ويستطيع أن يجيب على أسئلتهم أيًا كانت.

فالمدرب الذي يقوم بالتدريب في مجال الإدارة علي سبيل المثال يجب أن يكون قد مارسها، وحاصل على مؤهل علمي معترف به في مجال الإدارة، وهكذا

في المجالات الأخرى، والمدرّب في المجال الإنتاجي يجب أن يكون خبيراً في هذا المجال لأن التطبيق العملي يختلف عن الشرح النظري في المجالات الأخرى، فالمدرّب الكفء تتوقف على كفاءته نتائج نجاح أو إخفاق أو فشل البرنامج التدريبي.

• **الخبرة في مجال التدريب:** لا يكفي فقط في المدرّب المؤهل المناسب والخبرة في المجال، فمن المهم أيضاً الخبرة في مجال التدريب ذاته التي تتمثل في كيفية التعامل الفعال مع المتدرّب أو المتدربين، والمهارة في إيصال المعلومات النظرية والعملية والكفاءة في إدارة الحوار والدقة في الإجابة على الاستفسارات، التمتع بقوة الشخصية، القدرة على التأثير في المتدربين، التمتع بالحنكة والمرونة والبلاغة في القول، والصبر في التعامل مع المتدرّب أو المتدربين والإلمام بكل تقنيات التدريب الحديثة والمتطورة؛ وكيفية التعامل معها واستخدامها بما يفيد العملية التدريبية وغير ذلك مما يجب توافره في المدرّب الكفء؛ وذلك لضمان نجاح البرنامج التدريبي.

• **الوسيلة التعليمية المساعدة:** يجب على المدرّب أن يستخدم الوسيلة المناسبة للمجال الذي يعد له البرنامج التدريبي ..

• **الأسلوب التدريبي:** فالمدرّب الذي لا يجيد التعامل مع أعداد كبير من المتدربين، عليه ألا يلجأ إلى أسلوب المحاضرات، بل يستبدلها بأسلوب التدريب الفردي؛ فالمهارة الخاصة بالمدرّب قد تظهر أكثر، وتكون أفضل في الأسلوب الفردي عنه في الأسلوب الجماعي.

ويوجد أنواع عدة من المرربين منها:

- **المدرّب المحاضر:** شخص يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.
 - **المدرّب القائد:** شخص يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.
 - **المدرّب التطبيقي:** مدرب لديه خبرة علمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية وهذا النوع من المدربين يكون قادرا على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالة والمنافسات.
 - **المدرّب النفسي:** الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.
- ولزيادة فاعلية المرربين للبر من توفر الشروط التالية:
- ضرورة توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي يقومون بالتدريب فيه.
 - ضرورة توفر الإدراك والتحسس لدى المدرّب لاحتياجات ورغبات المتدرب أثناء عملية التدريب.
 - توفير المكافآت والحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمدرّبين لتوفير الرغبة والحماس لديهم لزيادة اهتمامهم وإيمانهم بالتدريب وموضوعه، و لتسهيل عمل المدرّبين يجب توفير جميع المستلزمات اللازمة لذلك.
 - الشخصية القوية للمدرّب وقدرته على مواجهة نفسه ومواجهة الآخرين وثقته بنفسه كبيرة.
 - أن تكون لديه القدرة على التفكير الإبداعي والإبتكاري في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار.

• توفر الصبر والمرونة في المدرب.

6- وضع الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي:

تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات عملية تصميم البرنامج التدريبي، حيث يستفيد معدوا برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، وتحديد تكلفة المتدرب الواحد وتكلفة الخطوات السابقة ويؤثر كل هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا ومحددا في إطار الإمكانيات والقدرات المالية والمادية للمؤسسة كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك المتدرب وذلك في حالة قيام جهاز أو مؤسسة خارجية بالتدريب.

7- تهيئة التسهيلات التدريبية والتجهيزات:

تنطوي هذه الخطوة على توفير الاحتياجات والوسائل المطلوبة والتجهيزات واللوازم أي جميع المستلزمات الضرورية من الأدوات والمعدات أو الوسائل السمعية والبصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التدريب استعمالها وقد تشمل هذه المستلزمات أيضا إعداد المطبوعات والمذكرات والكتيبات والإرشادات والنماذج، كما أنه من الضروري تعيين مدير إداري أو منسق للإشراف على سير وتنفيذ البرنامج ليعالج ما يظهر من مشكلات أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.

8- تحديد المدة الزمنية لتنفيذ البرنامج:

إن من أهم عوامل نجاح البرنامج التدريبي أن يكون محدداً بالتاريخ اليومي من حيث البداية والنهاية، وموقتا من حيث التوقيت الزمني بالساعات.. فهذا التحديد يجعل المدرب ملتزماً بتنفيذ الأهداف المرحلية للبرنامج التدريبي،

ويكون مؤشراً، أو بوصلة ترشده على المسار الصحيح في السير بالبرنامج التدريبي... الخ فضلا عن أهمية هذا التحديد الزمني للمتدرب أو المتدربين لإيجاد نوع من التنسيق في أمورهم العملية إن كان برنامج التدريب يتم على رأس العمل داخل المنظمة أو المؤسسة، والتنسيق في أمورهم الخاصة إذا كان البرنامج التدريبي يتم خارج المنظمة أو الشركة ..

تتوقف (لمرة الزمنية لأي برنامج تدريبي على):

- حجم الاحتياجات والمتطلبات والمشكلات المراد معالجتها والفجوات في المهارات والخبرات والسلوك المراد سدها لدى العاملين فكلما كانت كبيرة كلما امتد زمن البرنامج التدريبي كي يُوْتَي ثماره.
- الأسلوب التدريبي الذي سيتبع حيث توجد أساليب تدريبية تختصر الوقت مثل: المحاضرات العامة الموجهة للعاملين بدلا من التدريب؛ تحتاج وقت أقل بالمقارنة بأسلوب التدريب الفردي لنفس العدد من العاملين وهكذا..
- بيئة العمل الداخلية للمؤسسة حيث تتحكم قدرة المؤسسة على تفريغ عدد معين من العاملين لحضور البرنامج التدريبي، فإذا كانت هناك قدرة أو إمكانية على توفير عدد كبير من العاملين لحضور البرنامج التدريبي من دون تأثر العمل فستكون المدة الزمنية أقل بالمقارنة في حال عدم توافر هذه القدرة أو الإمكانية.

9- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمؤسسة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة، مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي.

وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجا في مراكز تدريب متخصصة وهو ما

يعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة، وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هي:

- مدى توافر إمكانات التدريب لدى المؤسسة من حيث المدربين ووسائل التدريب ووسائل الإيضاح التي تساعد المتدربين على استيعاب المعلومات والمعارف وكذلك توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب.
- مدى توافر أجهزة تدريب خارجية وتوافر إمكانات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة فضلا عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

- تنفيذ البرنامج التدريبي :

- مرحلة تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرنامج التدريبي، إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وتشمل النقاط التالية:
- تحديد موعد بدء وانتهاء التدريب، وتحديد زمن أنشطة التدريب.
 - اختيار المكان المناسب والمريح للتدريب بأن تكون الإضاءة والمساحة كافية.
 - تنفيذ أنشطة البرنامج التدريبي من مدربين ويفضل اختيار مدربة ومدرب مراعاة للتكامل والشمول في إطار تحقيق احتياجات المتدربين ومراعاة للخصوصيات وتواصل الأفكار والخبرات بين الجنسين من المتدربين.
 - اختيار طريقة جلوس المتدربين بشكل مناسب تمكن من استخدام شاشة العرض وتنفيذ الأنشطة في مجموعات، والتي يفضل أن تكون على شكل

(مجموعات صغيرة على شكل حرف U أو دائرة) ليكون اتصال المتدربين مع بعضهم فعال.

- توفير المستلزمات الضرورية للبرنامج (ورق الفليب تشارت، أقلام فلوماستر، المادة التدريبية PowerPoint أن أمكن تجهيز شاشة العرض والتأكد من صلاحيتها للعمل).
- تحديد فترة للراحة مع توفير وجبة خفيفة ومشروبات.

ملاحظة:

- في حالة عدم وجود تيار كهرباء، على المدرب التعامل مع الموقف والتدريب من خلال استخدام الأدوات الممكنة.
- تقع مسؤولية سير المحطة على عاتق أفرادها وينتمون إلى لإدارة التدريب مثلهم بالآتي:
- تحليل الطلب ومتطلباته، أي موضوع التدريب وأهدافه مع توثيق دقيق ومحدد لها.
 - تصور حالة المتدربين مستقبلاً، أي ما يكونوا عليه بعد التدريب.
 - تحديد الإستراتيجية واختيار الوسائل المناسبة.
 - أخذ التغيرات المحتملة في الحسبان وتصميم مخطط لذلك.
 - تحديد الإمكانيات وشروط الإنجاز.
 - تحديد طريقة وأسلوب التقييم.
 - تحضير سجل التكاليف وأي شراء محتمل لخدمات خارجية.
 - جدولة الدورات التدريبية وانطلاق الأنشطة.
 - متابعة التطبيق والإنجاز وتقييم مختلف الأهداف.

وتتم مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي كما يلي:

- **توقيت البرنامج:** يتضمن موعد بدأ البرنامج وانتهائه، توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- **المرافق والنسيهيات التدريبية:** يتضمن اختيار المكان وفق متطلبات البرنامج تصميم طريقة جلوس المتدربين تحديد مستلزمات كل برنامج.
- **تجهيز المطبوعات:** ويتضمن استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً، إجراء الطباعة والتجليد، إجراء التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج.
- **المتدربين:** تتم متابعتهم من خلال التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم في التدريب، إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.
- **المدرّب:** وتتم متابعته من خلال تذكيره بالبرنامج والمواعيد الموافقة له من خلال الاتصال به في الوقت المناسب، توفير المستلزمات التي يطلبها من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية، تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة، التدخل بلباقة وأدب في سير العرض إن خرج عن الأهداف المرسومة للبرنامج، دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.
- **افتتاح البرنامج:** ويتضمن افتتاح البرنامج في الوقت المناسب، شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمتدربين، التعرف على توقعات المتدربين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها، عمل حفل تعارف بسيط للمتدربين ليتعرفوا على بعضهم البعض.

• **إرشادات متعلقة بسير البرنامج:** تتضمن الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها، معرفة المتدربين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم، وحل مشكلاتهم، الحرص على جعل لقاءات البرنامج ذات طابع عملي وذات معنى للمتدربين، المحافظة على احترام المواعيد والجدول الزمني، محاولة التعرف على وجهات نظر المدربين والمتدربين في سير البرنامج والحصول على تغذية مرتدة *Feed back* عن سير البرنامج، مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، توزيع شهادات حضور البرنامج على المتدربين الذين أنهوا برنامج التدريب.

ومما سبق تتعلق هذه المرحلة بالتأكد من تنفيذ الخطة التدريبية ومدى مطابقتها للخطة الموضوعية ومدى التزام كل من المدربين والمتدربين خلال البرنامج التدريبي وضمان الالتزام بالإطار الزمني للبرنامج التدريبي والتأكد من مدى جاهزية الأدوات التدريبية.

- الإشراف على تنفيذ البرنامج:

إن نجاح برنامج التدريب والتنمية للموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة لا يتوقف عند مرحلة التنفيذ فقط، بل لابد من توافر العوامل المساعدة على التنفيذ الفعال، ومن أهم هذه العوامل:

• **عملية المتابعة والإشراف:** يقوم بها فرد محدد ومسئول، يشرف على مراحل تنفيذ البرنامج ويحدد الانحرافات بين المخطط والمنفذ على أرض الواقع ويكتشف الصعوبات والمعوقات ويعمل على إيجاد حلول سريعة لها إن كان في استطاعته ذلك أو يقوم بنقلها للمسئول الأعلى عن تنفيذ البرنامج كي لا يتوقف البرنامج التدريبي ويفشل.

• **فريق العمل:** إن توافر فريق عمل مساعد للمسئول عن تنفيذ مراحل برنامج التدريب مهم جداً؛ إذ يقوم بالأعمال الإدارية البسيطة والأعمال اللوجيستية من توفير الأجهزة وتهيئة القاعات وتوفير أجواء مريحة للمتدربين والنسخ، والطباعة ومتابعة حضور وانصراف الموارد البشرية المتدربة وغيرها من الأعمال الإدارية التي لا يستطيع القيام بها المسئول بجانب أعماله الأساسية.

• **التقنيات والأجهزة الحديثة:** إن توافر التقنيات والأجهزة الحديثة كعوامل مساعدة لتنفيذ برنامج التدريب المعد، تعد من أهم الوسائل التي تساعد بشكل مباشر وفعال في نجاح هذا البرنامج.

– متابعة البرامج التدريبية:

تُعد عملية المتابعة من أهم حلقات سلسلة الخطة التدريبية فمن الضروري التعرف علي مدى استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي الذي اشترك فيه وإلي أي مدى ارتفع مستوي أدائه، فالحكم علي نجاح برنامج التدريب ينحصر في نقل ما تعلمه المتدرب وهي عملية مراقبة لتنفيذ الخطة التدريبية للتأكد من أن عملية التنفيذ تتم في حدود التوقيتات المحددة لتنفيذ الخطة حتي يتحقق الهدف النهائي منها، وبذلك فهي مجموعة عمليات لضمان تنفيذ الخطة علي أفضل وجه حتي يتحقق الهدف منها، إلي الواقع الفعلي. وبذلك تعرف بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في إجراءات التنفيذ.

وسمكأن أن تتم المتابعة باستخراهم أحرر أو كل الوسائل التالية:

- التقييم الذاتي للمتدربين حين يطلب منهم كتابة التقرير بعد انتهاء البرنامج ويتضمن ما طبق وما لم يطبق والصعوبات التي واجهتهم عند التطبيق.
- عقد اجتماع يضم المتدربين والمشرفين بعد فترة من انتهاء البرنامج لتبادل الخبرات وبحث المشكلات والصعوبات التي واجهتهم والعمل علي حلها.
- قيام هيئة التدريب في البرنامج بزيارة المتدربين في أماكن عملهم وبحث مشاكلهم الإدارية والمهنية وتكليف المسؤولين بالمتابعة والاحتكاك المباشر بهم.
- آراء وتقديرات المشرفين علي البرنامج أثناء زيارتهم.

- تقييم البرنامج التدريبي :

يُعد التقييم من العمليات الأساسية للبرنامج التدريبي وهو مكمل له، فهو يقيس ما تم تحقيقه بالفعل من أهداف ويساعد أفقياً علي تطوير الأساليب والأدوات والأهداف للبرنامج، ويجب أن يوضع في الحسبان قبل تصميمه وتنفيذه، ومن المعلوم أن عملية التقييم تتضمن تقييم المتدرب عن طريق الاختبارات والتطبيقات والمناقشة ونقل أثر التدريب.

كما يشمل التقييم للبرنامج التدريبي المحتوى والمدة الزمنية وأساليب التدريب ووسائله وذلك عن طريق استفتاء المديرين والمتدربين، ورؤساء التدريب والرؤساء المباشرين للمتدربين حول جدوى عملية التدريب ومن الضروري أن يتم تقييم التدريب بصفة مستمرة، وذلك من خلال التغذية الراجعة في تحسين الأداء، قبل بداية التدريب وأثنائه وبعد انتهائه وأشير إلي أن هناك نوعين من التقييم (داخلي - خارجي) والتقييم الداخلي للبرنامج التدريبي يتولاه المسئول عن التدريب لمعرفة مستواه، بينما التقييم الخارجي للبرنامج التدريبي يتولاه الرؤساء

المباشرين للمتدربين؛ للتأكد من تحسن الأداء للمتدربين وينبغي أن يتم في ضوء أهداف واضحة ومحددة ويعرف تقييم التدريب بأنه الإجراءات التي تقاس بها كفاية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما يقاس بها أيضاً كفاية المتدربين أو مدى التغيير الذي أحدثته التدريب فيهم، ويقاس بها كفاية المدربين الذين نفذوا العمل التدريبي.

وبذلك فالتقييم لبرنامج التدريب يعني:

- الإجراءات التي تتم لقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المطلوبة، وقياس كفاءة المتدربين والتغيير الذي أحدثته التدريب وكذلك قياس كفاءة المدرب الذي قام بتنفيذ التدريب، ويتم تقييم التدريب عن طريق تصميم (أسئلة وإجابات وبطاقات واستبيانات وغيرها..) والتي توزع في نهاية التدريب.
- عملية منظمة لجمع المعلومات في ضوء معايير علمية محددة؛ بهدف إصدار حكم موضوعي على قيمة الأشياء مثل برامج التدريب أو ممارسات الأشخاص أو ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات واتجاهات من أجل التحسين والتطوير.
- تغذية مرتدة للمتدربين في الجوانب المختلفة لبرامج التدريب أثناء وبعد البرنامج بحيث يتم التعرف على مدى فاعلية أهداف البرنامج وواقعيتها ودرجة تحقيقها ومدى مناسبة الطرق المستحدثة في تحقيق الأهداف وتأثر وفاعلية المتدربين في المواقف المختلفة.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لدعمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيتها في البرامج المقبلة؛ حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة وفعالة.

- طريقة تقيس مدى فعالية وتأثير التدريب وبذلك هو عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات؛ لتحديد مدى تحقيق الأهداف أو اتخاذ القرارات المناسبة.
- الهدف الأكبر لتحسين برامج المستقبل وغالباً ما يتم بعد تنفيذ البرنامج بغرض معرفة مدى نجاح المتدربين.
- عملية مستمرة تتم قبل التدريب وثنائوه وبعده.

- أهداف تقييم برامج التدريب:

- لا يستهدف تقييم البرامج التدريبية فقط قياس مدى التغيير الذي أحدثته التدريب في المتدربين بل نوع التغيير من حيث كونه تغييراً في المهارات أو تغييراً في المعارف أو تغييراً في الاتجاهات، وبذلك يستهدف:
- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين.
- التأكد من كفاءة المدرب من حيث تخصصه وخبرته وقدراته على التدريب واهتمامه بتنمية معلوماته وقدراته الذاتية.
- متابعة التطور العلمي والعملية في المجال الذي يعملون به.
- وتستهدف أيضاً عملية تقييم (البرنامج التدريبي ما يلي):
- معرفة نقاط القوة والضعف التي حدثت أثناء تنفيذ التدريب من حيث الإعداد والتخطيط أو التنفيذ وتفادي الأخطاء.
- التعرف على قدرة المدرب في تحمل المسؤولية للقيام بالتدريب، وبيان مدى استفادة المتدرب من التدريب.

ولقياس مدى تحقق أهداف التدريب، يتم استخدام الوسائل التالية:

- **الاستبيان:** يوزع على المتدربين في نهاية التدريب ويشمل عدد من الأسئلة يجيبوا عنها ويمكن من خلالها التعبير عن آرائهم حول البرنامج التدريبي للتعرف على نقاط الضعف التي واجهتهم خلال سير وأثناء برنامج التدريب.
- **الملاحظة المباشرة:** تتم من خلال ملاحظة ردود فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي والمدرّب والتي تتخللها الأحاديث التي تدار بين المتدربين أو الشكاوي التي ترفع للمشرفين.

- أهمية تقييم برامج التدريب:

- التأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق أهدافه.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه فيما يتعلق بالمشاركين.
- التأكد من كفاءة المدرّبين من حيث التخصص والخبرة والقدرة والمهارة علي تنفيذ برنامج التدريب.

- أسس تقييم برامج التدريب وطرقه:

عند إجراء عملية التقييم والتي تكون صحيحة ومحققة لأهدافها يلزم:

- **تحديد الهدف:** يقدم التقييم علي أساس خطة واضحة المعالم تتطلب تحديد بيانات ومعلومات وطريقة استخدامها في برنامج التدريب.
- **الموضوعية:** وتعني البعد عن الذاتية في التقييم حتى لا تتأثر النتائج وهذا يستلزم عدم التحيز لأي جانب من الجوانب.
- **الشمول:** ويعني شمولية التقييم لكل جوانب البرنامج التدريبي.
- **الدقة:** استخدام وسائل وأدوات صادقة وثابتة وقدرة علي تشخيص نواحي القوة والضعف في البرنامج التدريبي.

• **الاستمرار:** استمرار عملية التقييم للبرنامج التدريبي فلا تنتهي بانتهائه؛ فالتقييم ليس هدف نهائي بل وسيلة علاج، فعملية التقييم تبدأ مع بداية وضع الخطة وتستمر أثناء تنفيذها ثم التقييم النهائي للبرنامج ثم تبني التحسينات في ضوء التفسيرات؛ مما يجعل التقييم عملية مستمرة.

• **التعاون:** التقييم ليس حكر في يد شخص بل يشترك الجميع فيه مدرب ومنتدرب ومخطط والهيئات المستفيدة من البرنامج التدريبي.

- **الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عملية التقييم:**

• تحديد أهداف التقييم والفائدة المتوقعة منه، والمحتوي المراد تقييمه، الإمكانيات التي ستستخدم في عملية التقييم.

• اختيار النموذج المناسب الذي سوف يستخدم في عملية تقييم البرنامج التدريبي.

• تهيئة المناخ للقيام بعملية التقييم للبرنامج التدريبي.

• تنفيذ عملية التقييم للبرنامج التدريبي وإعداد تقرير خاص بنتائجها، واستحداث إجراءات لتطويره بناء على نتائج التقييم.

- **أبعاد التقييم:**

• **تقييم ردود الفعل:** وذلك بجمع معلومات من المتدربين لاستطلاع رأيهم في البرنامج التدريبي.

• **تقييم المتدرب:** بجمع معلومات عن المعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات التي اكتسبها من مشاركته في البرنامج.

• **تقييم السلوك:** بجمع المعلومات المرتبطة بتغيرات حدثت في سلوك المتدربين عن طريق المقارنات التي تتناول الأداء قبل وبعد المشاركة في البرنامج.

• **تقييم النتائج:** بجمع المعلومات عن التسرب أو الغياب أو الرسوب.

- معايير تقييم البرامج التدريبية:

- **معايير ردود الفعل:** تقديرات المتدربين تجاه العائد من برنامج التدريب ودرجة رضاهم.
- **معايير التعلم:** وتعني هنا مقدار الدرجات التي حصل عليها المتدرب في أدائه للاختبار.
- **المعايير السلوكية:** تقديرات المشرفين وتقارير الشكاوى الواردة من قبل أو عن المتدربين.
- **معايير النتائج:** تقييم المشرف لمستوي درجة أداء المتدربين.

- مراحل التقييم:

يتم التقييم علي أربع مراحل زمنية هي: التقييم قبل التنفيذ، وأثنائه وبعد انتهائه مباشرة، ثم متابعة النتائج بعد انتهاء التدريب، ويتم تقييم البرنامج التدريبي من خلال أهدافه وتصميمه وتنظيمه والنتائج المحصلة منه. وعن المتدرب فيتم تقييم ردود الفعل والمعارف والاتجاهات والسلوكيات والتغيرات التي تظهر في أدائه وعلاقاته ومعاملاته في وظيفته.

وبذلك فتقييم اثر أي برنامج تدريبي يمكن من خلاله قياس التغيرات التي تطرأ علي أداء المتدربين وعلي معارفهم واتجاهاتهم ومهاراتهم، الاستجابة وردود الفعل لما يعتقدون إنهم تعلموه، نسبة حضورهم ومعنوياتهم.

- مكونات تقييم البرامج التدريبية:

- **تقييم المتدرب:** ويتم عن طريق:
- **تقييم رد الفعل:** ويعبر عن ميل المتدرب للمشاركة في البرنامج.

- **تقييم التعلم:** للاستدلال علي المبادئ والأساليب والحقائق التي عرفها المدرب واستوعبها جيدا.

- **تقييم السلوك:** لمعرفة ما أحدثه التدريب من تغير في السلوك.

- **تقييم النتائج:** لمعرفة مدى تحسن الكفاءة نتيجة عملية التدريب.

وهذا يوضح أن المدرب يتم تقييمه قبل تنفيذ البرنامج التدريبي، ويتم متابعته وتقييمه أثناء تنفيذ البرنامج التدريب، ويتم أيضا متابعة المتدربين بعد التدريب.

• **تقييم البرنامج التدريبي:** يتم في عدة مراحل لقياس كفاءة برنامج التدريب ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات المصم من أجلها:

- **تقييم قبل التنفيذ:** للتأكد من سلامة البرنامج وتحقيقه للهدف المصم لأجله.

- **تقييم أثناء التنفيذ:** للتأكد من أن تنفيذ البرنامج يسير في الطريق الصحيح المحدد له في حدود المدة الزمنية المقررة له والميزانية المحددة وذلك للتأكد من مدى استكمال الاستعداد الإداري لتنفيذ البرنامج ومدى الالتزام بالمواد العلمية المراد إعطاؤها والتقييد بها وذلك بعقد الاجتماعات مع المدربين والإطلاع علي تقاريرهم وبالتعرف علي آراء المدربين حول برنامج التدريب وأهميته.

• **تقييم بعد التنفيذ:** لقياس ما حققه البرنامج التدريبي لتلبية احتياجات التدريب ويمكن أن يتم ذلك عن طريق الاجتماع بمشرفي البرنامج التدريبي والمدربين والمحاضرين في نهاية البرنامج للوقوف علي آرائهم في البرنامج التدريبي ونواحي القوة والضعف في تنظيم وتنفيذ برنامج التدريب، دراسة تقارير المشرفين علي برنامج التدريب ودراسة مقترحات المدربين حول أهمية برنامج التدريب.

- العوامل الأساسية لنجاح البرامج التدريبية:

- وضوح وتحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- تلبية الاحتياجات التدريبية المهنية للمتدربين.
- استمرار عمليات التدريب.
- استثمار برنامج التدريب لنتائج البحوث والدراسات.
- وجود إطار نظري معتمد للتدريب.
- المرونة ووجود اختيارات متعددة في البرنامج التدريبي.
- تحقيق التوافق بين الإطار النظري والممارسات العملية لإكساب المهارات وتعديل اتجاهات للمتدربين.
- وجود دعم وتأييد وتشجيع من الإدارة العليا (مادي - معنوي).
- أن تركز جهود التدريب علي حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
- يشمل التدريب جميع العاملين في المؤسسة.
- توافر الإمكانيات اللازمة للتنفيذ.
- تعاون كافة الجهات والإدارات المشاركة في التدريب.

- المخرجات:

- **المخرجات الإنسانية:** وهم المتدربون ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة كتغيير في بعض خصائص الشخصية أو الزيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تجديد لقدراتهم.
- **مخرجات مادية:** النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد اكتساب الخصائص الجديدة.
- **مخرجات معنوية:** تتمثل في الجانب الفكري والنفسي للمتدرب، الذي ينعكس

بدوره على الجانب المادي.

- التغذية المرتدة:

معلومات يقدمها النظام عن مخرجاته بهدف تعديل مدخلاته أو عملياته، وذلك بمقارنة مخرجاته من حيث نوعية خصائصها مع الأهداف والمعايير الموضوعية وبناءً على ما حققه البرنامج التدريبي وما يجب أن يتحقق، يتم إعادة النظر في مدخلات البرنامج وعملياته، فهي تعطي مؤشرات عن مدى تحقيق الأهداف وإنجازها ومبررات ذلك؛ مما يساهم في تطوير النظام المستخدم في التدريب وعملياته المختلفة.

- مكونات النظام التدريبي:

- المدخلات:

تمثل الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها لشيء جديد وإضافة خصائص جديدة لها، العناصر التي يتم إخضاعها لعمليات تحول فتتغير طبيعتها الأولى لتصبح مخرجات التدريب، وتتمثل فيما يلي:

- **المدخلات الإنسانية:** كافة الأفراد المتدربين الذين يشتركون في عملية التدريب.
- **مدخلات مادية:** الموارد غير البشرية أموال، معدات، تجهيزات...
- **مدخلات معنوية:** معلومات ومواد تدريبية تقدم للمتدربين.

- العمليات:

- معالجة تتضمن أنشطة وإجراءات وأساليب وأدوات مختلفة لتحويل المدخلات لمخرجات تعد الناتج النهائي للمنظومة.
- مجمل الأنشطة التي تقوم بتحويل مدخلات التدريب إلى مخرجات، بغرض تحقيق أهداف النظام وتتمثل في:

- **التحضير للتدريب:** تشخيص للبيئة، تحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف، تصميم مخطط التدريب.

- **التنفيذ:** ترجمة ما خطط له بالأعمال والأنشطة.

- **التقييم:** متابعة سير الأنشطة وعمليات التدريب مقارنة بما خطط له.

- **المخرجات:**

• **المخرجات الإنسانية:** تتمثل في تنمية المعرفة والمهارات لدي المتدربين وقدراتهم واتجاهاتهم.

• **المخرجات المادية:** تتمثل في زيادة الإنتاج من حيث كميته أو نوعه أو تخفيض التكلفة وتحقيق توفير الوقت والجهد وارتفاع مستويات الأداء ومن ثم ازدياد العائد.

• **المخرجات المعنوية:** تتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين من حيث الرضا عن العمل وزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها والعلاقات الجيدة.

وبذلك فهي ما حققه البرنامج التدريبي من إنجازات ونتائج كارتفاع مستوى المهارات الإدارية والفنية، تطوير الاتجاهات والسلوك أي أن النتائج يجب أن تعبر عن الكفايات المرغوبة من البرنامج التدريبي.