

# التدريب

الأسس والمبادئ

الدكتور  
صلاح صالح معمار



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ

الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(البقرة: 23)

# التدريب الأسس والمبادئ

تأليف

د. صلاح صالح معمار  
مدرب في تنمية الموارد البشرية

الناشر  
ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع



2010

رقم التصنيف: 658.3

المؤلف ومن هو في حكمه: الدكتور/ صلاح صالح معمار

عنوان الكتاب: التدريب : الأسس والمبادئ

رقم الإيداع: 2008/6/1899

الترقيم الدولي: ISBN: 9957-454-54-8

الموضوع الرئيسي: التدريب/ التفكير/ تعلم/ تعليم

الموضوع الرئيسي: تنمية المهارات / المتدربون/ تنمية القوى البشرية

بيانات النشر: دار ديونو للنشر والتوزيع- عمّان - الأردن

\* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

حقوق الطبع محفوظة للناشر

الطبعة الأولى

2010 م

ديونو للطباعة والنشر والتوزيع

عضو اتحاد الناشرين الأردنيين

عضو اتحاد الناشرين العرب

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمركز ديونو لتعليم التفكير، ولا يجوز إنتاج أي جزء من هذه المادة أو تخزينه على أي جهاز أو وسيلة تخزين أو نقله بأي شكل أو وسيلة سواء كانت إلكترونية أو آلية أو بالنسخ والتصوير أو بالتسجيل وأي طريقة أخرى إلا بموافقة خطية مسبقة من مركز ديونو لتعليم التفكير.

يطلب هذا الكتاب مباشرة من مركز ديونو لتعليم التفكير  
عمّان- شارع الملكة رانيا- مجمع العيد التجاري  
مقابل مفروشات لبنى- ط4

هاتف: 962-6-5337003 ، 962-6-5337029

فاكس: 962-6-5337007

ص.ب: 831 الجبيهة 11941 المملكة الأردنية الهاشمية

E-mail: info@debono.edu.jo

www.debono.edu.jo



# المحتويات

---

الصفحة	الموضوع
2	المقدمة.....
5	مقترح لتطبيق الكتاب كبرنامج تدريبي.....
5	اسم البرنامج:.....
5	الهدف العام من البرنامج:.....
5	الأهداف التفصيلية:.....
6	المستهدفون من البرنامج:.....
6	مدة البرنامج:.....
8	إرشادات للمدربين:.....
8	إرشادات للمتدربين:.....
9	الأنشطة والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج:.....
9	الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج:.....
10	الكتاب وفق مخطط العملية التدريبية كالتالي:.....
11	الفصل الأول.....
11	مقدمة عن التدريب.....
13	مفهوم التدريب:.....

13	التدريب (Training): التدريب لغة:
13	اصطلاحاً:
14	أهمية التدريب:
15	أنواع التدريب:
15	من حيث التطبيق:
15	من حيث المكان:
15	من حيث الوقت:
16	من حيث التفرغ:
16	من حيث المدة والفئة المستهدفة:
17	من حيث التخصص:
18	تجارب دولية في تدريب المعلمين:
21	أسئلة التدريب:
22	نظريات التعلم والتدريب:
22	1- النظرية السلوكية:
23	2- النظرية المعرفية:
23	3- النظرية البنائية:
24	تتضمن النظرة البنائية مبدئين:
24	الأهداف التدريبية:
24	أقسام الأهداف التدريبية:

24	مجالات الأهداف التدريبية:
25	مصادر الأهداف التدريبية:
25	توصيف الأهداف لبرنامج التدريب:
25	توصيف الأهداف العامة لبرنامج التدريب:
25	أنواع الأهداف التدريبية:
27	مفهوم الهدف السلوكي:
27	توصيف الأهداف السلوكية:
27	مصادر اشتقاق الأهداف السلوكية:
28	مواصفات الهدف السلوكي الإجرائي:
28	صياغة الأهداف السلوكية الإجرائية:
29	أهداف سلوكية غير قابلة للقياس:
29	الأفعال السلوكية الإجرائية:
29	المستويات الثلاث:
30	الجدول الأول: المستوى المعرفي:
30	الجدول الثاني: المستوى الاتجاهي:
30	الجدول الثالث: المستوى المهاري:
31	(1) الأهداف السلوكية في المجال المعرفي:
31	(2) الأهداف السلوكية في المجال الوجداني العاطفي (الانفعالي):
31	(3) الأهداف السلوكية في المجال المهاري الحركي:

31	.....نشاط:
33	.....الفصل الثاني
33	.....الاحتياجات التدريبية
35	.....مفهوم الاحتياجات التدريبية:
	وعن طريق عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن التوصل إلى الآتي:
36	.....
36	.....المعلومات الهامة التي يوفرها تحديد الاحتياجات التدريبية:
36	.....التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية:
37	.....تأهيل الموظف للوظيفة:
37	.....تفصيل الوظيفة على الموظف:
37	.....معرفة مستوى الاحتياج:
39	.....مفاهيم الإدراك المحتملة للاحتياجات التدريبية:
39	.....(أ) الاحتياجات غير المُدرَكة:
39	.....(ب) الاحتياجات المُدرَكة:
39	.....أهمية الاحتياجات التدريبية:
40	.....مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:
41	.....وسائل وأدوات تقييم الاحتياجات التدريبية:
43	.....معايير وعوامل تؤخذ في الاعتبار عند اختيار وسائل تقييم الاحتياجات:
44	.....تصنيف الاحتياجات التدريبية:
44	.....1- حسب المستوى:

44	2- حسب الجهة:
44	3- حسب الفئة:
45	4- حسب القطاع:
45	5- حسب طبيعة الوظيفة:
46	نشاط :
46	وزع القائمة التالية إلى حاجات تدريبية وأخرى غير تدريبية :
47	مجالات تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية:
47	أولاً: تحليل التنظيم:
47	ثانياً: تحليل العمل:
48	ثالثاً: تحليل الفرد:
48	خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:
49	( نماذج عامة لتحديد الاحتياجات التدريبية )
59	الفصل الثالث.....
59	تصميم البرامج التدريبية.....
61	المحتوى التدريبي:
61	مجالات المحتوى التدريبي:
61	معايير تصميم البرامج التدريبية:
62	خطوات تصميم البرامج التدريبية:
62	مقومات المحتوى التدريبي الجيد:

64	.....	الأمور الواجب مراعاتها عند تصميم المحتوى:
66	.....	نموذج تصميم البرامج التدريبية:
66	.....	مفاهيم:
66	.....	آلية التصميم:
73	.....	ويبنى قرار التدريب على النتائج التالية:
78	.....	نموذج تطبيقي لتصميم برنامج تدريبي:
86	.....	الفصل الرابع:
86	.....	تصميم الحقائق التدريبية:
88	.....	مفهوم الحقية التدريبية:
88	.....	معايير إعداد الحقية التدريبية:
88	.....	مميزات الحقية التدريبية:
89	.....	مفهوم الوحدة المستقلة (المكتفية ذاتياً):
89	.....	استخدام الحقية التدريبية:
89	.....	تصميم الحقية التدريبية:
89	.....	1- الإطار العام للبرنامج التدريبي:
89	.....	2- مقدمة البرنامج:
90	.....	3- الأهداف العامة للبرنامج التدريبي:
90	.....	آلية أو أسلوب عرضها في البرنامج:
90	.....	4- شروط الترشيح للبرنامج ومعايير القبول:

91	كتابة المادة التدريبية:
91	الوحدات التدريبية:
91	وعند كتابة الوحدات التدريبية يتناول المصمم العناصر التالية:
92	يراعي مصمم البرنامج عند كتابة الوحدة التدريبية ما يلي:
92	يراعي المصمم عند تنظيم محتوى المادة التدريبية ما يلي:
92	إدارة البرنامج التدريبي وتنظيمه:
93	أساليب ووسائل تقييم فعالية البرنامج:
93	كتابة التعليمات والإرشادات العامة للبرنامج:
94	يوضح الشكل التالي الخطوات المتبعة لإعداد الحقائق التدريبية
94	إعداد خطة جلسة تدريبية:
95	مكونات خطة الجلسة:
95	وضع خطة الجلسة:
95	(1) جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع:
96	(2) تحديد المحتوى التدريبي:
96	(3) تنظيم المحتوى التدريبي للجلسة بشكل متسلسل:
97	(4) تحديد متى يتم استخدام المعدات والمعينات التدريبية.
97	(5) تحديد الإطار الزمني لكل خطوة أو عملية.
97	مواصفات المواد التدريبية الفعالة:

97	مواد المتدرب:
98	مواد المدرب:
98	مواد التقييم:
98	يشترط أن يتوافر في دليل مخطط البرنامج التدريبي ما يلي:
98	1- الهدف العام للبرنامج General Goal:
99	2- الأهداف التفصيلية Specific Objectives:
99	3- المشاركون في البرنامج Target Audience:
99	4- محتوى البرنامج Content:
100	5- طرق التدريب والوسائط المساندة:
100	6- مدة البرنامج:
101	7- تقويم أداء المشاركين في البرنامج:
101	التخطيط الكامل لتصميم نشاط تدريبي:
103	دراسة موارد التدريب المتاحة بمنطقة العمل:
104	استمارة خطة جلسة تدريبية:
104	أهداف الجلسة:
104	جدول الجلسة:
104	المعينات التدريبية الأجهزة والأدوات المطلوبة:
105	استمارة تقييم نشاط تدريبي:
106	تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي:

106	(أ) تحديد محتوى الدورة التدريبية:
107	(ب) تصنيف المحتوى التدريبي:
107	(ج) ترتيب المحتوى التدريبي:
108	(د) اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي:
108	(هـ) تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي:...
109	أسس تصميم الحقبة التدريبية:
110	نموذج حقبة تدريبية مفرغة
110	عنوان البرنامج التدريبي:
110	المنعقد في الفترة:
110	معد الحقبة:
111	فهرس الحقبة:
111	المقدمة:
112	التعريف بالبرنامج:
113	إرشادات استخدام الحقبة ( المدرب ):
114	إرشادات استخدام الحقبة ( المتدرب ):
114	أهداف البرنامج:
114	محتوى البرنامج:
115	أهداف الجلسة التدريبية:
115	محاوّر الجلسة التدريبية:

115	الإجراءات التدريبية:
116	الوسائل التدريبية المساعدة:
116	أساليب التدريب المستخدمة في هذه الجلسة:
116	ملاحظات عامة:
117	تقويم الجلسة التدريبية:
117	المرفقات:
118	الفصل الخامس
118	تنفيذ البرامج التدريبية
120	تنفيذ البرامج التدريبية:
120	إجراءات وتجهيزات تنفيذ الدورات التدريبية:
120	قبل بداية الدورة التدريبية:
121	الكوادر التدريبية:
121	اختيار المدربين:
122	صفات المدرب الناجح:
125	ما ينفذ أثناء البرامج التدريبية:
126	تنفيذ الدورة التدريبية:
127	أساليب التدريب:
127	معايير اختيار أساليب التدريب:
128	أنشطة التعلم (أنشطة المتدرب):

128	.....	معايير تطوير أنشطة التعلم في التدريب:
129	.....	أنشطة التقييم المرحلي أو الحالي:
129	.....	الهدف من التقييم المرحلي:
129	.....	الأساليب التي يتم فيها التقييم:
129	.....	معايير اختيار وتطوير أنشطة التقييم المرحلي:
129	.....	أساليب التدريب:
129	.....	أولاً: أسلوب المحاضرة (الإلقاء):
130	.....	خطوات إعداد المحاضرة:
130	.....	التحضير للمحاضرة ويشمل:
130	.....	تقديم المحاضرة ويشمل:
130	.....	مزايا أسلوب المحاضرة:
131	.....	محاذير أسلوب المحاضرة:
131	.....	ثانياً: أسلوب المناقشة:
132	.....	مزايا أسلوب المناقشة:
132	.....	محاذير استخدام أسلوب المناقشة:
132	.....	ثالثاً: دراسة الحالة:
133	.....	خطوات تطبيق دراسة الحالة:
133	.....	مزايا دراسة الحالة:
133	.....	محاذير دراسة الحالة:

133	رابعاً: العرض النموذجي:
134	خطوات تنفيذ العرض النموذجي:
134	مزايا العرض النموذجي:
134	محاذير العرض النموذجي:
135	خامساً: تمثيل الأدوار:
135	خطوات العمل في لعب الأدوار:
136	مزايا لعب الأدوار:
136	محاذير لعب الأدوار:
136	مهارات العرض والتقديم:
137	التقييم الذاتي لمهاراتك الحالية في تقديم العروض:
137	تحديد الأهداف:
137	السيطرة على القلق:
138	تخطيط العرض:
138	الخطوة الأولى: تحديد الأهداف:
141	وسائل الإيضاح:
141	عشرة إرشادات لإعداد وسائل إيضاح فعّالة:
142	إرشادات حول المعلومات المتضمنة في العرض:
142	استخدام الألوان في وسائل الإيضاح:
143	توجيه انتباه الجمهور:

143	إرشادات حول استخدام المؤشر:
144	تحضير العرض:
145	السيطرة على جو العرض:
145	الارتجال الناجح في الحالات الطارئة:
146	أولاً: التفكير وترتيب الأفكار:
146	ثانياً: التحدّث:
146	تقديم العرض:
147	إرشادات التقديم:
148	الاتصال البصري:
148	استخدام الصوت:
149	أساليب السؤال والإجابة:
150	أنماط المتدربين:
152	ما ينفذ بعد البرامج التدريبية مباشرة:
152	تقارير التدريب:
152	محتوى تقارير الدورات التدريبية:
154	نموذج تقييم برنامج تدريبي
157	تقويم المدرب
158	الفصل السادس
158	تقويم البرامج التدريبية

160	متابعة وتقييم التدريب:
160	مفهوم تقييم التدريب:
161	مفاهيم للتقويم:
161	أهداف متابعة وتقييم التدريب:
162	مراحل متابعة وتقييم المتدربين:
163	طرق تقييم التدريب:
163	أنواع تقويم البرامج التدريبية:
163	أدوات تقويم البرامج التدريبية:
164	تقييم أثر التدريب:
164	خطوات التقييم:
165	تقييم أثر التدريب يمكن تنفيذه بالطرق التالية:
165	أساليب المتابعة:
165	نماذج تقويم أثر البرامج التدريبية:
165	1- نموذج كريك باتريك:
166	2- نموذج باركر:
166	3- نموذج سايرو:
166	4- نموذج هامبلين:
172	الخاتمة
174	المراجع والمصادر

## المقدمة

لعل الجميع يلاحظ الاهتمام الكبير في التدريب سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، وهذا الاهتمام بدء ملحوظاً في السنوات الخمس الأخيرة خاصة في الوطن العربي.

ومع هذا الاهتمام ظهرت لنا بعض السلوكيات الخاطئة في عالم التدريب، سواء سلوكيات مدربين أو سلوكيات لبعض منظمي التدريب والقائمين عليه.

فظهر لنا المدرب النجم الذي يتمحور حول نفسه، ويقوم بالاستعراض بسيرته ومهاراته في العرض والتقديم وذكر بطولاته وصولاته وجولاته، فيخرج المتدرب منبهراً بهذا المدرب دون أي حصيلة معرفية أو مهارية !! وظهر لنا المدرب الحكواتي الذي يبدأ برنامجه التدريبي بحكاية وقصة ثم حكاية وقصة ثم حكاية وقصة، ثم ينتهي البرنامج التدريبي !!

وظهر لنا المدرب المستشار والمعالج الذي يدعي علاج الحالات المستعصية العضوية منها والنفسية !!

وظهر لنا المدرب الخبير والكبير والعالمي الذي لا يفقه من التدريب إلا الإلقاء والاستعراض وعمره لا يتجاوز الثلاثين، ويدعي أنه خبير ولا يعرفه إلا أبناء حيه، ويزعم أنه عالمي !!

وظهر لنا المدرب المحاضر الذي وجد له مكاناً في ساحة التدريب، وحقق من خلالها ما لم يحققه في عمله الأكاديمي، فتحول التدريب إلى كم من المعارف وبأسلوب التلقين فكانت النتيجة امتداداً لما حصلنا عليه طوال سنوات الدراسة "كم من المعلومات وشح في المهارات".

وظهر لنا المدرب الداعية الذي وجد أن دخول عالم التدريب سهل جداً ويحقق أهدافه، فانتقل كما هو بفكره وبأساليبه وبمهاراته ولكن تحت مسمى مدرب، فكان أسلوب الوعظ هو الغالب، فكانت النتيجة مزيداً من تكوين الاتجاهات الإيجابية لكن دون مهارات!!

وظهرت لنا برامج الساندوتش التي تقدم في سويغات بسيطة وتحمل اسم كبير جداً!!

وظهر لنا التدريب التجاري الذي يتمحور حول الكسب المادي بأي وسيلة وغاية كانت!!

كل هذه الظواهر وغيرها الكثير كانت هي الدافع لتأليف هذا الكتاب الذي اعتمدنا فيه على جمع المواد العلمية المفيدة لكل مدرب من خلال أمهات الكتب في التدريب، بالإضافة إلى وضع لمسات فنية وعلمية مستمدة من خبرة المؤلف في عالم التدريب.

فكان هذا الكتاب الذي نطمح أن يكون مرجع للمدربين، ويكون هو الدليل لهم لدخول عالم التدريب بشكل علمي واحترافي يعيد للتدريب هيئته وأهميته في الوطن العربي. خاصة أنه تم الاعتماد على العملية التدريبية ككل في إعداد وتأهيل المدربين، حيث أن كثير من البرامج الحالية تركز وبشكل كبير على تقديم التدريب دون التركيز على باقي عناصر العملية التدريبية، وهذا ما يميز الكتاب حيث بدأ بالتخطيط للتدريب وصياغة أهداف التدريب، ثم تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم البرامج التدريبية، ثم تصميم الحقائق التدريبية، ثم تنفيذ البرامج التدريبية، ثم تقويم البرامج التدريبية. ونسأل الله عز وجل أن يكون وفقنا لتحقيق أهدافنا وأهداف التدريب، ويكون هذا الكتاب مرجع خير لجميع المدربين والمدربات.

## مقترح لتطبيق الكتاب كبرنامج تدريبي

### اسم البرنامج:

إعداد وتدريب المدربين.

### الهدف العام من البرنامج:

إكساب المشاركين المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة للعمل كمدرب في برامج تطوير الذات.

### الأهداف التفصيلية:

يتوقع من المتدرب في نهاية البرنامج أن يكون قادراً على:

- 1- الإلمام بمفهوم التدريب.
- 2- التعامل مع الجوانب السلوكية للمتدربين.
- 3- إتقان الأساليب التدريبية بكفاءة.
- 4- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 5- تصميم برنامج تدريبي بطرق علمية.
- 6- تصميم حقيبة تدريبية بكفاءة.
- 7- تقويم البرامج التدريبية بمهارة.

## المستهدفون من البرنامج:

- كل من يريد أن يكون مدرباً محترفاً متميزاً.
- الذين بحاجة إلى تغيير مسارهم الوظيفي.
- المعلمين والمعلمات في جميع المراحل الدراسية والجامعية.
- المشرفين والمشرفات التربويين.
- مدراء الشركات وأصحاب القرارات.

## مدة البرنامج:

(10) عشرة أيام تدريبية ولعدد(50) خمسون ساعة تدريبية بواقع 30 دقيقة يومياً

## البرنامج الزمني المقترح للكتاب لتحويله إلى برنامج تدريبي

اليوم	الجلسة	موضوع الجلسة	الزمن
الأول	الأولى	التعارف + مدخل للتدريب	120 د
		استراحة	30 د
	الثانية	نظريات التدريب والتعلم	150 د
الثاني	الأولى	بناء الأهداف التدريبية	120 د
		استراحة	30 د
	الثانية	صياغة الأهداف التدريبية	150 د
الثالث	الأولى	تحديد الاحتياجات التدريبية	120 د
		استراحة	30 د
	الثانية	بناء أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية	150 د

اليوم	الجلسة	موضوع الجلسة	الزمن
الرابع	الأولى	تصميم البرامج التدريبية	120 د
	استراحة		30 د
	الثانية	بناء وتصميم برنامج تدريبي	150 د
الخامس	الأولى	تصميم الحقائق التدريبية	120 د
	استراحة		30 د
	الثانية	بناء وتصميم حقيبة تدريبية	150 د
السادس	الأولى	تنفيذ البرامج التدريبية	120 د
	استراحة		25 د
	الثانية	التنفيذ ما قبل التدريب	75 د
السابع	الأولى	التنفيذ أثناء التدريب	120 د
	استراحة		30 د
	الثانية	التنفيذ أثناء التدريب	150 د
الثامن	الأولى	التنفيذ أثناء التدريب	120 د
	استراحة		30 د
	الثانية	التنفيذ ما بعد التدريب	150 د
التاسع	الأولى	تقويم التدريب	120 د
	استراحة		30 د
	الثانية	تقويم التدريب	150 د
العاشر	الأولى	اختبارات وتقييم وتطبيقات عملية	120 د
	استراحة		30 د
	الثانية	اختبارات وتقييم وتطبيقات عملية	150 د

## إرشادات للمدربين:

- ابدأ في الوقت المحدد وتعرف على المتدربين.
- وضّح أهداف الدورة وركز على احتياجات المتدربين.
- كن مبدعاً من بداية الدورة إلى نهايتها.
- التأكد من توفر جميع الأدوات اللازمة وجاهزيتها.
- توزيع المتدربين إلى مجموعات وفقاً لتخصصاتهم ما أمكن.
- التجول بين المجموعات أثناء النشاط للإشراف والمتابعة.
- وزع المادة العلمية للنشاط بعد عرض المجموعات.
- اهتم بالعلاقات الإنسانية وكن متواضعاً ولا تدعي العلم وكن قدوة.
- شجع المتدربين على الأسئلة وعلى تبادل الخبرات.
- حول المعارف إلى مهارات، وابتعد عن التفاصيل وركز على النقاط الهامة.
- نوّع الأساليب والوسائل التدريبية.

## إرشادات للمتدربين:

- كن مشاركاً في جميع الأنشطة.
- احترم أفكار المدرب والزملاء.
- أنقد أفكار المدرب والزملاء بأدب إن كانت هناك حاجة.
- احرص على استثمار الوقت.
- تقبل الدور الذي يسند إليك في المجموعة.
- حفز أفراد مجموعتك في المشاركة في النشاطات.
- احرص على بناء علاقات طيبة مع المدرب والزملاء أثناء البرنامج.
- احرص على ما تعلمته في البرنامج وطبقه في الميدان.

## الأنشطة والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج:

- المناقشة (الجماعية - فردية).
- أسلوب المحاضرة.
- ورش العمل.
- الأنشطة الجماعية والفردية.
- المحاكم التدريبية.
- الحوار.

## الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج:








- 1- جهاز عرض البيانات ( Data show Projector ).
- 2- جهاز العرض فوق الرأس ( Over head Projector ).
- 3- جهاز تلفزيون.
- 4- جهاز فيديو.
- 5- شفافيات.
- 6- أقلام شفافيات.
- 7- سبورة ورقية مع أوراق وأقلام الكتابة.

## الكتاب وفق مخطط العملية التدريبية كالتالي:



## الفصل الأول مقدمة عن التدريب

اشتمل هذا الفصل على:

- مفهوم التدريب. 
- أهمية التدريب. 
- أنواع التدريب. 
- تجارب دولية في التدريب أثناء الخدمة. 
- أسئلة التدريب. 
- نظريات التدريب. 
- الأهداف التدريبية. 

## الفصل الأول

# مقدمة عن التدريب

## مفهوم التدريب:

**التدريب:** عملية مخططة ومستمرة خاصة بإكساب الفرد المهارات والمعرفة المرغوب فيها التي تحسن أداء الفرد وتزيد فاعلية المنظمة.

- التدريب = معارف + مهارات + اتجاهات وسلوكيات.
- التدريب لا يقتصر فقط على العاملين الجدد.
- التدريب مفيد لكل من الفرد والمنظمة.
- هناك فرق بين التعليم والتدريب.

**التدريب (Training):** **التدريب لغة:** مادة: در ب، درب فلان على الشيء: عوده ومرنه، وتدريب فلان تعود وتمرن.

**اصطلاحاً:** بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حالياً أو مستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله.

والمؤلف بعد الإطلاع على عدد من تعاريف التدريب وبناء على ممارسته للتدريب يرى أن التدريب هو: مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى إكساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام

أساليب تدريب فردية أو جماعية.

ومن التعارف السابقة نلاحظ الفرق بين التعليم والتدريب حيث التركيز على كم المهارات والتطبيقات في التدريب والتركيز على كم المعلومات والمعارف في التعليم.

## أهمية التدريب:

- 1- أن التدريب يهيئ الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة.
- 2- أن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنة المتدرب.
- 3- أن التدريب يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته بالعمل.
- 4- أن التدريب يكسب المتدرب أفقاً جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها، أو التقليل من آثارها على الأداء
- 5- أن التدريب باستطاعته غرس مفاهيم وإكساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر.
- 6- أن التدريب يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيًا، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية.
- 7- زيادة انتماء المدربين والمتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهادف البناء الذي يولد الوعي بأهمية المؤسسات في المجتمع وفي خدمة البشرية.
- 8- أن التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، وهذا

من أنواع التدريب الحديثة وما يطلق عليه بالتدريب التحويلي.

## أنواع التدريب:

من حيث التطبيق:

(1) **نظري**: يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أكبر من المهارات.

(2) **عملي**: يعتمد على المهارات والتطبيقات بشكل أكبر من المعارف والنظريات.

من حيث المكان:

(1) **داخل المؤسسة**: أي يتم التدريب داخل المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور ولكن يشترط وجود مكان مناسب للتدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

(2) **خارج المؤسسة**: أي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة.

من حيث الوقت:

(1) **قبل بداية العمل**: وهي برامج الإعداد لوظيفة ما، وهذا الإعداد ممكن يكون

عام أو خاص ويمكن أن يكون في مقاعد الدراسة أو من خلال المؤسسات قبل التوظيف لإعداد المتدرب لوظيفة ما أو لعمل ما ويتطلب مدة زمنية أكثر من برامج التدريب أثناء الخدمة.

(2) **التدريب المستمر لكل العاملين :** يطلق هذا النوع من التدريب، التدريب أثناء الخدمة الذي يقدم للمتدربين في حالة انخفاض الأداء أو ظهور مستجدات تتطلب التدريب أو حتى من باب تحفيز المتدرب وتجديد نشاطه ومراجعة معلوماته.®

من حيث التفرغ:

- (1) **أثناء العمل:** هذا النوع من التدريب يتم والمتدرب في عمله ويقتصر فقط على ساعات بسيطة من التدريب أثناء الدوام الرسمي حتى لا يكون هناك أي خلل في العمل أو قصور في الأداء.
- (2) **خارج وقت العمل:** وهذا النوع من التدريب يتم في الفترة المسائية إن كان دوام المتدرب في الفترة الصباحية، ويتم في حالة صعوبة تفرغ المتدرب أثناء الدوام الرسمي.

من حيث الهدة والفئة المستهدفة:

### أنواع البرامج التدريبية

برامج تحويلية	برامج إثرائية	برامج علاجية	برامج تأهيلية	برامج تأسيسية
برامج تدريبية متخصصة	برامج تدريبية خاصة بكل فئة	برامج تدريبية أساسية مشتركة	الجهة المستهدفة	

من حيث التخصص:

نوع التدريب	المزايا والآثار المترتبة على التدريب
<p><b>فني:</b> تدريبات تتم في محددات وظيفة بعينها. عادة ما تقدم داخل مكان العمل وخلال ساعات العمل عن طريق معلمين أو مشرفين متخصصين.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يساعد على أداء المهام بدرجة عالية من الجودة.</li> <li>• يتحتم تكراره بشكل منتظم للحفاظ على المهارات المكتسبة حديثاً.</li> <li>• يفضل دمجه بامتحان يعطي شهادة أو مؤهل.</li> </ul>
<p><b>نوعي:</b> التدريب على مبادئ الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الأدوات التقنية اللازمة للتطوير. يحتاج مثل هذا التدريب إلى مدربين على درجة عالية من التخصص.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يوفر إصلاحاً سريعاً للمشكلات الفردية والمشكلات على المدى البعيد، كما يعود بالفائدة على المؤسسة.</li> <li>• يؤصل فلسفة للتحسين العملي المستمر.</li> <li>• يتحتم الحفاظ عليه إلى ما لا نهاية.</li> </ul>
<p><b>مهاري:</b> المحاسبات المالية، والتفكير الخلاق، ومهارات التخاطب، وتكنولوجيا المعلومات، والمكاتبات، ومهارات العرض العامة، وتعدد المهارات واللغات، والمقابلات، والبيع وغيرها - سواء أكان ذلك خارجياً أم داخلياً.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يستفيد جميع الموظفين من القاعدة العريضة للتدريب.</li> <li>• معالجة العصبية عند استخدام المهارات أمام الجمهور.</li> <li>• يحتاج إلى فرص للتمرين لبناء الفاعلية والحفاظ عليها.</li> </ul>
<p><b>متخصص:</b> التعليم للحصول على شهادات في المحاسبة مثلاً، والحقوق، والبنوك والهندسة -</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يساعد على توفير المهارات الفردية، ويكون قيمة الفرد، وكذلك للمؤسسة.</li> </ul>

نوع التدريب	المزايا والآثار المترتبة على التدريب
خارجياً سواء أكان ذلك كل الوقت أم بعض الوقت.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يؤدي التخصص إلى اختيار انتقائي أفضل للتعيينات المستقبلية في المؤسسة ويحتاج إلى مجهود على مدى زمني طويل.</li> </ul>
<b>وظيفي:</b> التعليم في مجالات التسويق، والتخطيط، وإدارة المبيعات، والمشتريات، وإدارة الموارد البشرية، وغيرها خارجياً، وعادة لا يحتاج مثل هذا النوع من التدريب إلى تفرغ كامل.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يؤدي التدريب الوظيفي في أغلب الأحيان إلى أداء أحسن وإلى نمو وظيفي أفضل في المؤسسة.</li> <li>• يتحتم ربطه بتعيينات العاملين.</li> <li>• عادة ما تتجاهل المؤسسات مثل هذا النوع من التدريب عن خطأ، و«يتمنون الأفضل».</li> </ul>
<b>متعلق بالأنشطة:</b> مناهج من نوعية المهارات الخاصة: يتعلم الأفراد من خلاله القيادة والعمل الجماعي بواسطة المشاركة في المهام البدنية، مثل، تسلق الصخور.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر وسائل فعالة لترابط الفريق وإعادة تنشيط قوة العمل.</li> <li>• يتعين الإضافة إليه، والتنسيق مع تدريبات إدارية أكثر مباشرة واتصالاً بالعمل.</li> </ul>
<b>إدارة:</b> توفر الخبرة والمعرفة في مجالات مثل: الإدارة الإستراتيجية وإدارة التغيير - بنفس التوجه المائل في معاهد الإدارة - سواء أكان ذلك خارجياً أو داخلياً.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتعرف المديرون من خلاله على المشكلات المؤسسية الحقيقية ويعملون على حلها وتأسيس قيم جديدة.</li> <li>• تكون الاستفادة للطرفين في حالة الاحتفاظ الدارسين بالتزامهم.</li> </ul>

## تجارب دولية في تدريب المعلمين:

ومن أبرز أنواع التدريب، التدريب أثناء الخدمة، وبلمحة سريعة على التدريب أثناء الخدمة للمعلمين عالمياً نجد أن تكلفة التدريب تتفاوت بناء على نوعيته ومدته

ففي بريطانيا مثلاً تتراوح ما بين 6000 إلى 9000 جنيه إسترليني (نحو 42 ألف إلى 70 ألف ريال).

وفي ماليزيا يكلف تدريب المعلم 500 رينجت بما يعادل ( 5500 ريال تقريباً) سنوياً. وفي سنغافورة تدفع الدولة مبلغاً سنوياً مقطوعاً للمعلم يتراوح ما بين (400 - 700) دولار سنوياً ( 800 - 1400 ريال تقريباً) لتطويع نفسه من خلال حضوره لدورات تدريبية في المعاهد الخاصة أو شراء مستلزمات تقنية.

وفي أيرلندا يكلف تدريب المعلم 3000 يورو ( 15000 ريال تقريباً) ، ويتم مركزياً عن طريق الوزارة. أما في النمسا فيتم التدريب من خلال كلية المدرسين وتدفع الوزارة تكاليف المعلمين البدلاء وأدوات التدريب.

فكان لابد من إشارة سريعة إلى واقع التدريب في الأساس عالمياً وعربياً من خلال التفاوت الكبير ما بين حجم التدريب الهائل وقلة العناية بتخطيطه وتنظيمه، ففي أمريكا مثلاً حيث يصرف ما يقرب من 200 بليون دولار سنوياً على التدريب فإن 12% فقط من هذا الحجم الهائل يخضع للتقويم الجدي، فالمنهجية في التدريب وفي تقويمه غير منتظمة والنتائج غير مقنعة، ويعود ذلك إلى الافتقار للأطر النظرية والعملية الخاصة بتنفيذ التدريب وإهمال المستجدات والتقنيات الخاصة وافتقار المدربين إلى الإعداد الكافي لمهنة التدريب.

ولقد ثبت أن التدريب الفعال للمعلمين هو السبيل الأمثل لتحقيق التطور المنشود في التعليم، لذلك نال اهتمام كل الدول. وقد سعت معظم دول العالم لزيادة التأهيل الأساسي ليصل المعلم إلى المهنة وهو أكثر قدرة على القيام بالدور المنوط به، فزادت سنوات الدراسة كمتطلبات قبل الانخراط في معاهد التعليم، وزادت مدة تدريب المعلمين أيضاً في معاهد تدريب المعلمين. ففي بريطانيا مثلاً زادت مدة تدريب المعلمين إلى ثلاث سنوات بدلاً عن سنتين في عام 1960م ثم زيدت وفي وقت وجيز إلى أربع سنوات ليتخرج المعلم بدرجة البكالوريوس. وفي بعض تلك الدول كالولايات المتحدة الأمريكية أصبحت

درجات الماجستير أمراً عادياً بين العاملين في حقل التعليم.

أما في الدول النامية فإن التعليم الثانوي يستوجب مؤهلاً جامعياً والتعليم دون ذلك يعتمد على التأهيل من معاهد المعلمين والتي تتطلب تأهيلاً أساسياً أو ثانوياً في الأكثر. وقد سعت كثير من هذه الدول لتحسين مستوى معلمها وزادت متطلبات الالتحاق بالمعاهد؛ ففي كثير من الدول أصبح الدخول إلى معاهد المعلمين مساوياً لشرط دخول الجامعات.

وفي سبيل تحقيق التطور الكمي والكيفي في التعليم تسارعت عملية إنشاء معاهد المعلمين، كما أن الجامعات أنشأت الكليات المتخصصة لهذا الغرض وفتحت الأبواب للمعلمين للانخراط فيها. إلا أن الأمر لم يكن بهذه السهولة بالنسبة للدول النامية، فحركة إنشاء المدارس وتوسع التعليم لم تكن لتواكب تزايد السكان وبالتالي زيادة المعلمين المدربين لم تكن بالقدر الكافي.

ففي الهند على سبيل المثال نجد أن 50% من المعلمين في المدارس الابتدائية غير مدربين، وكذلك 90% من المعلمين في المدارس الثانوية (3). وهذا الوضع يكاد ينطبق على معظم دول أفريقيا وآسيا وأمريكا الجنوبية ودول البحر الكاريبي وهنا يبدأ التساؤل عن إمكانية معاهد تأهيل المعلمين في توفير العدد الكافي من المعلمين. وفوق ذلك فإن تأسيس تلك المعاهد أمر مكلف، فتكاليف المباني والسكن والإقامة بالنسبة للمتدربين وتأسيس تلك المعاهد بالوسائل المناسبة، وكذلك تأهيل المدربين العاملين بها مما يستوجب أحياناً إرسالهم في بعثات خارجية لمدة عامين أو ثلاثة. كل ذلك بالطبع يكلف أموالاً طائلة.

وفي مواجهة هذا الوضع اضطرت كثير من دول العالم الثالث - نسبة لعجز معاهد تدريب المعلمين عن توفير المعلمين المدربين بالقدر الكافي الذي يتناسب مع زيادة المدارس والتوسع المطلوب في التعليم - إلى استيعاب المعلمين دون تدريب أساسي مما جعل القضية أكثر تعقيداً.

وفي مواجهة مشاكل التعليم والنوعية سعت كل دول العالم إلى النظر في إمكانية إيجاد أساليب وطرق جديدة تمكن من الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق أحسن النتائج في نفس الوقت كماً وكيفاً، ولعل دول العالم وخاصة الدول النامية قد وجدت في التدريب أثناء الخدمة مخرجاً لمشكلة تدريب المعلمين؛ حيث أنه لا يستوجب مغادرة المعلم لمدرسته وبالتالي الاحتياج إلى بديل هو أقل تدريباً من هذا الذي جاء ليحل محله، كما وأن التدريب أثناء الخدمة يستطيع أن يوفر أعداداً كبيرة من المعلمين في وقت وجيز.

وهناك بعض البرامج التي سعت إلى تحقيق أكثر من هدف كما في زمبابوي إذ هدف تدريب المعلمين إلى مواكبة المتغيرات الجديدة في المناهج وإعادة تأهيل معلمي المدارس الابتدائية، ولعل من الأشياء المستخدمة في هذه المجالات تدريب المعلم للقيام بدور جديد بعد إدخال مناهج جديدة أو مواد جديدة، وفي كل هذه الأحوال - نجد أن - التدريب أثناء الخدمة يخدم هذه الأغراض بكفاءة عالية وبالسرعة المطلوبة والتي تحقق الأهداف في الوقت المحدد.

وقد كانت بداية ظهور أشكال التدريب أثناء الخدمة أمراً طوعياً في شكل (كورسات) قصيرة تقدم في أزمان متفرقة ويشترك فيها المعلمون الأكثر التزاماً بمهنة التعليم والأكثر طموحاً.

## أسئلة التدريب

السؤال	مضمون السؤال
لماذا؟	الاحتياجات التدريبية والأهداف
لمن؟	الفئة المستهدفة
للحصول على ماذا؟	النتائج
ما هي المحتويات؟	المعارف والمهارات والاتجاهات

السؤال	مضمون السؤال
كيف؟	الأساليب/الوسائل
متى؟	توقيت/زمن التدريب
أين؟	مكان التدريب
كيف أعرف أنني حصلت على النتائج المطلوبة؟	أساليب التقويم

## نظريات التعلم والتدريب

### 1- النظرية السلوكية:

يفترض السلوكيون أن الأشياء الحقيقية (أو على الأقل الأشياء التي تستحق الدراسة) هي فقط الأشياء التي نراها ونلاحظها (الأشياء المحسوسة).  
صحيح أننا لا نرى العقل ولا الضمير، ولكننا نرى أفعال الناس وتصرفاتهم ورددود أفعالهم.  
من خلال السلوك قد نتمكن من التوصل إلى استنتاجات عن العقل والدماع، غير أنها ليست محل الاهتمام الأول للدراسة.  
ماذا يفعل الناس، وليس ماذا يفكرون أو يشعرون به، هو مجال الدراسة، حسب النظرية السلوكية.

فالنظرية تنظر للتعلم كروابط بين مؤثرات و استجابات، فمثلاً عبر التعزيز الإيجابي يعتقد الفرد أنه أجاد، ومن ثم يتم تحسين أدائه بمكافأته إيجابياً بالثناء مثلاً، ويمكن الاستفادة من هذه النظرية في مجال التدريب، فيجب التعامل الجيد والإيجابي مع استجابات المتدربين، بالإضافة إلى اهتمام المدرب بنوعية المثيرات التي من شأنها تحفيز المتدربين على استجابات إيجابية.

## 2- النظرية المعرفية:

يقصد بالمعرفة النشاط العقلي، بما في ذلك التفكير، التذكر، التعلم، واستعمال اللغة.

عندما نطبق طريقة معرفية على التعلم والتعليم فإننا نركز على استيعاب المعلومات والمفاهيم.

تهتم النظرية بـ:

- كيف يفهم الناس الأشياء؟
- قياس العمليات العقلية والاختبار.
- القابلية والقدرة على التعلم.
- أنماط التعلم.

فالنظرية المعرفية تنظر للتعلم كعملية يقوم فيها المتعلم بملاحظة ما يدور حوله ويسعى إلى تفسير واستيعاب المعلومات لتعديل سلوكه مستقبلاً . وهذا النظرية مفيدة جداً في التدريب ونستطيع من خلال ما نقدمه للمتدربين تكوين للمتدرب المعرفة اللازمة لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي، فينبغي على كل مدرب عند تصميم محتوى معرفي أخذ هذه النظرية في عين الاعتبار.

## 3- النظرية البنائية:

البنائية هي فلسفة للتعليم تأسست على فرضية أننا، من واقع تجربتنا الشخصية، نقوم ببناء فهمنا للعالم الذي نعيش فيه.

فيقوم كل منا بإنتاج «القواعد» و «النماذج العقلية» الخاصة به، والتي نقوم باستخدامها لاستيعاب ما نمر به من تجارب.

ومن ثم فالتعلم هو ببساطة عملية ضبط نماذجنا العقلية لتستوعب تجاربنا

الجديدة.

### تتضمن النظرة البنائية مبادئ:

- المعرفة يتم بناؤها بشكل فعال بواسطة المتعلم، ولا يستقبل بشكل سلبي من البيئة.
- الوصول للمعرفة هي عملية تكيف وتعديل باستمرار بواسطة تجربة المتعلم في الحياة.

فالنظرية تعتمد على ما عند المتدرب من معلومات ومهارات فيقوم المدرب والبرنامج التدريبي ببناء معلومات ومهارات اعتماداً على ما لديه من حصيلة سابقة، وهذه النظرية مهمة جداً في عالم التدريب حيث يغلب على الفئة المستهدفة في التدريب أنهم في مرحلة ما بعد الإعداد أي لديهم حصيلة جيدة يجب على مقدم البرنامج التدريبي أخذها بعين الاعتبار.

## الأهداف التدريبية

**مفهوم الأهداف التدريبية:** هي عبارات أو جمل تحدد سلوكاً مرغوباً تأمل المؤسسة ظهوره لدى المتدرب نتيجة اكتسابه خبرات التعلم وتغيير الظروف الحاضرة للمتدرب.

أقسام الأهداف التدريبية:

- 1- أهداف عامة: أهداف تصف الغايات النهائية للتعليم وهي بعيدة المدى.
- 2- أهداف فرعية: أهداف تصف مخرجات تعليمية محددة وهي قصيرة المدى.

مجالات الأهداف التدريبية:

- 1- مجال المعرفة: هي الأهداف التعليمية التي تتعلق بالتعامل العقلي مع المعارف وتشمل (التذكر، الفهم، التطبيق، التحليل، التركيب، التقويم).

وسوف يتم عرض شفافية بعنوان مدلولات الأفعال التي تعطي مضموناً محدداً في مستوى المعلومات للمشاركين.

- 2- **المجال الاتجاهي أو الوجداني الانفعالي:** تتضمن الأهداف التعليمية التي ترتبط بالعادة والعقائد والتقاليد والمشاعر والاتجاهات والميول والانفعالات.
- 3- **مجال المهارات الأدائية (الحركية):** ويتضمن الأهداف التعليمية التي تتعلق بالمهارات الأدائية الحركية والتأزر الحركي (أي التوافق بين الإحساس العصبي والاستجابات الحركية كالعص والثلوين والرسم والأشغال اليدوية).

مصادر الأهداف التدريبية:

- 1- سياسة المؤسسة التطويرية العملية.
- 2- الحاجات الشخصية التي تظهر لدى الموظف لتطوير وتسهيل مهمات الوظيفة المتخصصة.

توصيف الأهداف لبرنامج التدريب:

- 1- تفصيل الأهداف العامة بناء على أسماء المهمات الوظيفية مباشرة.
- 2- تفصيل أنواع الأهداف التحصيلية النهائية (معرفة تطبيق ميول، حل مشكلات التقييم) بناء على التصرفات الوظيفية.
- 3- تفصيل الأهداف الإجرائية المدخلة.

توصيف الأهداف العامة لبرنامج التدريب:

- 1- النظر إلى المهمات الرئيسية ضمن الوظيفة الواحدة.
- 2- النظر إلى فئات حاجة الموظفين والمؤسسة.
- 3- حاجات الاتصال والتنظيم ومناخ العمل والإنتاج والعلاقات العامة والتسويق.

أنواع الأهداف التدريبية:

تقسم الأهداف التدريبية إلى عدة أنواع منها:

**1- أهداف تدريبية تلبى حاجة المؤسسة وتتمثل في:**

- أ- أهداف يقصد بها تطوير المؤسسة في جميع الجوانب.
- ب- أهداف خاصة بالموظف قد تكون شخصية أو إنجازية أو سلوكية.
- ج- أهداف خاصة بتطوير العمل من آلية التنفيذ أو تغير ظروفها.
- د- أهداف تلبى حاجة الفئات المستفيدة من المؤسسة.

**2- أهداف تدريبية خاصة بطبيعة فترة التنفيذ:**

- أ- أهداف عامة وهي محدودة العدد في البرنامج تهدف إلى تثبيت مهمات التدريب.
- ب- أهداف سلوكية نهائية لتثبيت السلوك الوظيفي لمهمة التدريب.
- ج- أهداف سلوكية مرحلية لتثبيت السلوك المنبثق من السلوك الهدف العام.

**3- أهداف تدريب حسب دورها في التدريب:**

- أ- أهداف تصميم تستخدم في تطوير وتنفيذ برامج التدريب من قبل المصمم ومكوناتها الأهداف العامة والأهداف السلوكية النهائية.
- ب- أهداف إجرائية هي ترجمة المدربين للأهداف العامة والسلوكية إلى جزئيات صغيرة تمثل في مجموعها الهدف العام.

**4- أهداف تدريبية تتعلق بالسلوك البشري وتقسم إلى عدة أقسام:**

- أ- أهداف إدراكية حسب تصنيف بلوم أهداف (المعرفة مثل التذكر، العد، التسمية، الاستعادة).
- ب- أهداف الاستيعاب (الإيجاز، التلخيص، التفصيل، الشرح، التوضيح).
- ج- أهداف التطبيق (الاستعمال، التنفيذ، التشغيل، الانجاز المباشر).
- د- أهداف التحليل ( كإظهار العلاقة بين الأجزاء).

- هـ - أهداف التكوين (التطوير كإنتاج شيء جديد من مواد أو معارف).
- و - أهداف التقييم كتحديد صلاحية أو فعالية الأشياء المبتكرة الجديدة.
- ز - أهداف الحقائق الخاصة (إشارة الموظف لأجزاء السيارة).
- ح - أهداف المفاهيم توضيح الموظف لدور الماوس في جهاز الكمبيوتر.
- ط - أهداف حل المشكلات: قدرة الموظف على التصرف السليم في الطوارئ.

- 5- أهداف عاطفية خاصة (بالقيم والميول والعلاقات الإنسانية مثل القبول والتقدير للمتدربين واحترام خبراتهم).
- 6- أهداف حركية عملية مثل قيام المتدرب بإحضار الوسائل ووضعها أمام زملائه.
- 7- أهداف اجتماعية وتتمثل في المحافظة على العادات والقيم الاجتماعية وتحسينها.

مفهوم الهدف السلوكي:

عبارة عن مجموعة من الأنشطة أو الخطوات العملية أو السلوكيات المتتابة التي يقوم بها المدرب في أدائه لتصرف أو مهارة وظيفية محددة أو هدف تحصيلي معين.

توصيف الأهداف السلوكية:

تبني اعتماداً على الأهداف العامة للبرنامج ويتم تجزئتها إلى عناصر دقيقة لتصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف العامة.

مصادر اشتقاق الأهداف السلوكية:

- 1- الأهداف العامة المتوافرة لدى المدرب.

2- السلوكيات العامة و عناصرها الجزئية.

مواصفات الهدف السلوكي الإجرائي:

- 1- أن يكون قابلاً للملاحظة والقياس.
- 2- أن يكون محدداً وقياس ما وضع لقياسه.
- 3- أن يصاغ بعبارات سلوكية إجرائية صحيحة.
- 4- أن يصف سلوك المتدرب.
- 5- سهولة تحقيقه من قبل المتدرب (قابل للتطبيق).
- 6- أن يصف الهدف نواتج التعلم بدقة.

صياغة الأهداف السلوكية الإجرائية:

أن + فعل سلوكي إجرائي + المتدرب + محتوى الأداء والتعلم + شروط الأداء.

- أن: المصدرية.
- فعل سلوكي إجرائي: هو الفعل الذي يشير إلى سلوك يمكن للمتدرب أدائه ويشاهده المدرب ويستطيع قياسه.
- محتوى الأداء أو التعلم: هو الفعل السلوكي الذي سيوجه المتدرب لأدائه في مجال المعارف أو الاتجاهات أو المهارات.
- معيار الأداء: الحد الأدنى المقبول لصحة تنفيذ السلوك.
- شروط الأداء أو التعلم: الظروف البيئية والزمنية والمادية التي تستخدم في تنفيذ السلوك.

أفعال محددة قابلة للقياس	أفعال عامة صعبة القياس
--------------------------	------------------------

يعرف	يعدد
يفهم	يذكر
يقيد	يصنف
يستوعب	يخط
يعتقد	
يستطيع	

أهداف سلوكية غير قابلة للقياس:

- تعريف الطالب بكيفية الكتابة.
- أن يقدم للطالب معلومات عن المضلع.

الأفعال السلوكية الإجرائية:

- أ- أفعال سلوكية إجرائية في المجال المعرفي.
- ب- أفعال سلوكية إجرائية في المجال الوجداني.
- ج- أفعال سلوكية إجرائية في المجال المهاري.

المستويات الثلاث:

الجدول الأول: المستوى المعرفي:

الفئات	الأفعال الأدائية
المعرفة	يعرف، يسمي، يدرج، يكتب، يذكر، يضع، خطأ تحت، يختار من البدائل، يميز.
التلخيص	يحدد، يبرر، يختار، يؤثر، يبين، يوضح، يقرر، يصنف.
التطبيق	يختار، يقيم، يوضح، يعدد، يجد، يشير، يبين، ينشئ، يستعمل، يود.
التحليل	يحلل، يحدد- يلخص، يفرق، يختار، يفصل، يقارن، يعطي الفرق، يعلل، ينقد.
التركيب	يجمع، يلخص، يجادل، يناقش، ينظم، يشتق، يختار، يعيد على.
التقويم	يقرر، يقوم، يعاير، يعتمد، يدافع، يهاجم، ينقد، يحدد، يتجنب، يختار.

الجدول الثاني: المستوى الاتجاهي:

الأفعال الأدائية
يصغ، يفضل، يواظب، يقبل، يستقبل، ينتبه، يختار.
يجيب، يميز، يكمل، يختار، يدرج، يكتب، يسجل، يشتق.
يقبل، يميز، يشارك، يزيد، يتم، يصل إلى، يشير على، يقرر، يؤثر في.
ينظم، يعطي قيمة، يقرن، يجد، يقرر، يصل ب، يجمع، يشكل، يختار.
يراجع، يغير، يواجه، يقبل، يعطي قيمة، ينمي، يوضح، يعدد، يقرر.

الجدول الثالث: المستوى المهاري:

أفعال سلوكية في المجال المهاري
يربط، يصنع، يقطع، يصمم، يخلط، يضبط

(1) الأهداف السلوكية في المجال المعرفي:

م	المستوى	الهدف السلوكي
1	التذكر	أن يعد الطالب كواكب المجموعة الشمسية حسب بعدها عن الشمس
2	الفهم	أن يفسر الطالب سبب اختلاف درجة الحرارة بين الأرض وعطارد.
3	التطبيق	أن يحدد الطالب اقرب الكواكب إلى الشمس.
4	التحليل	أن يعلل الطالب سبب استحالة الحياة على كوكب الزهرة.
5	التركيب	أن يناقش أهمية مكونات الغلاف الهوائي الأرضي.
6	التقويم	أن يحدد أكثر الكواكب ملاءمة للحياة.

(2) الأهداف السلوكية في المجال الوجداني العاطفي (الانفعالي).

أن يبين الطالب قدرة الله في تنظيم المجموعة الشمسية بفقرة واحدة.

(3) الأهداف السلوكية في المجال المهاري الحركي.

- أن يرسم الطالب المجموعة الشمسية رسماً دقيقاً.
- أن يصنع الطالب نموذجاً للكرة الأرضية مبنياً تعاقب الليل والنهار.

## نشاط:

قم بكتابة ثلاث أهداف لبرنامج قوة الثقة بالنفس هدف ( معرفي - مهاري -

وجداني)؟

( معرفي): .....

( مهاري): .....

..... (وجداني):

EBSCOhost®

## الفصل الثاني الاحتياجات التدريبية

اشتمل هذا الفصل على:

- 📖 مفهوم الاحتياجات التدريبية.
- 📖 مقدمة عن الاحتياجات التدريبية.
- 📖 أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 📖 مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 📖 أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 📖 تصنيف الاحتياجات التدريبية.
- 📖 مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 📖 خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 📖 نماذج لتحديد الاحتياجات التدريبية.

EBSCOhost®

## الفصل الثاني

# الاحتياجات التدريبية

## مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تعرض العديد من المهتمين والباحثين لتعريف الاحتياجات التدريبية، فقد عرفها "فليه والزكي" بأنها «معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية بسبب ترقيات أو تنقلات أو لمواجهة التوسعات ونواحي تطوير معينة، أو حل مشكلات متوقعة وغيرها من الظروف التي تقتضي إعداد ملائم لمواجهتها، وهي تشير أيضاً إلى نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية واقعية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها».

وهي 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.

وهي 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 تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن التوصل إلى الآتي:**

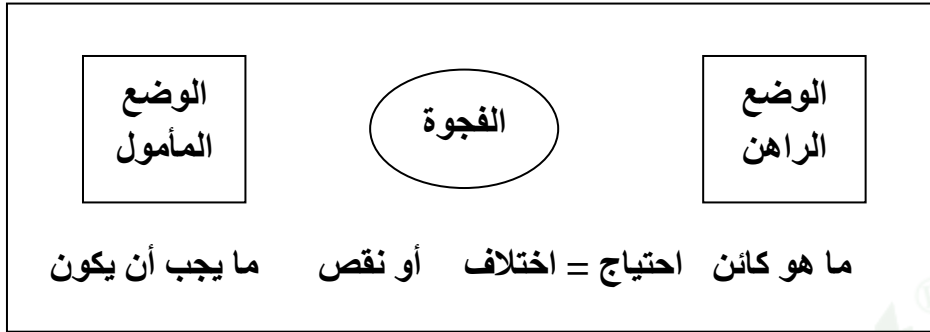
- نوع ومستوى التدريب المطلوب.
- الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.

**المعلومات الهامة التي يوفرها تحديد 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.
- تيسر 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).



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 ومسئوليات 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 (5) 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:

(5) الإتقان	القدر المثالي من المعارف، المهارات والاتجاهات.
(4) الدقة	معارف، مهارات واتجاهات للأداء الدقيق.
(3) الكفاية	قدر مناسب من المعارف، المهارات والاتجاهات للقيام بمهام وظيفية محددة.
(2) النقص	قدر غير كافٍ من المعارف، المهارات والاتجاهات عن الموضوع.
(1) الانعدام	لا يملك أي معلومات عن الموضوع

مفاهيم الإدراك المحتملة للاحتياجات التدريبية:

**أ) الاحتياجات غير المُدرَكة:**

- مشكلة أداء غير مُدرَكة (الشخص يفتقر إلى كل المعارف الخاصة بفجوة الأداء).
- مشكلة أداء مُدرَكة ولكن ليس هناك وعي بأن هذه المشكلة بسبب نقص التدريب. (الشخص بحاجة إلى توعيته بدور التدريب في معالجة مشكلات الأداء).

**ب) الاحتياجات المُدرَكة:**

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

**أهمية الاحتياجات التدريبية:**

- يوفر معلومات أساسية يتم بناءً عليها وضع المخطط.
- يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- يساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج.
- يؤدي إلى 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.
- 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 والغير معقدة.

## مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

- هناك عدد من وسائل وأساليب جمع المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية ومنها:
- الموظف نفسه.
  - المدير أو الرئيس المباشر.
  - اختصاصي التدريب.
  - مستشار خارجي.

• تفاعل الإدارة العليا.

## وسائل وأدوات تقييم الاحتياجات التدريبية:

العيوب	المزايا	الوسيلة
<ul style="list-style-type: none"><li>• تستهلك وقتاً كبيراً.</li><li>• تشعر الذين تحت الملاحظة بعدم الارتياح.</li><li>• تؤدي بأولئك الذين تحت الملاحظة بالقيام بأداء معين لمعرفة أنهم تحت الملاحظة.</li><li>• يمكن أن تكون هذه الوسيلة غير محايدة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تعطي بيانات واقعية عن الأداء الحالي.</li><li>• اختيار غير مكلف.</li><li>• تلقي الضوء على المتغيرات الخارجية والتي تؤثر على الأداء.</li><li>• يمكن استخدام قوائم مرجعية للملاحظة الموجهة</li></ul>	<p>الملاحظة المباشرة</p>

ما هي الظروف التي تسبب ولادة الحاجة لتحديد الاحتياجات التدريبية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

العيوب	المزايا	الوسيلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>تستهلك وقتاً كبيراً.</li> <li>تعتمد على توفر الوقت لدى من يجري معهم المقابلات واستعدادهم لإعطاء المعلومات.</li> <li>يمكن أن تؤدي إلى معلومات غير دقيقة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعطي الفرصة للاستكشاف وطرح أسئلة غير مخطط لها للوصول لبيانات أو أفكار معينة.</li> <li>يمكن أن تؤدي للحصول على معلومات لم تتوقع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عقد لقاءات فردية مع الأفراد المعنيين أو مع بعض أعضاء الجمهور المستهدف</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>في بعض الأحيان تكون الاستبيانات صعبة الفهم.</li> <li>قد تحتوي على بنود غير واضحة تؤدي إلى سوء فهم المشارك.</li> <li>أحياناً تكون صعبة التجميع من المشاركين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>محددة الهيكل وبالتالي تعطي بيانات مماثلة للتحليل.</li> <li>تعطي إجابات يسهل وضعها في صورة جداول وتحليلها.</li> <li>يمكن أن تضم عدد كبير من المشاركين قد لا يمكن عقد مقابلات معهم أو ملاحظتهم جميعاً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بحوث ميدانية يستخدم فيها نماذج الاستبيان واستفتاء الرأي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>يكون من الصعب في بعض الأحيان إيجاد الوقت الملائم لاجتماع جميع أفراد المجموعة إذا لم يكن اللقاء منظمًا تنظيماً جيداً قد يؤدي ذلك إلى خروج المناقشة عن موضوعها الرئيسي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعطي الفرصة لمقابلة عينة تمثل الفئة المستهدفة والجهات المعنية بتحسين أدائها والتي تطرح أفكارها الخاصة بالاحتياجات.</li> <li>تعطي المشاركين الشعور بأنهم جزء من عملية تخطيط وتصميم التدريب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عقد لقاءات مع المجموعات المركزة أو البورية لتحديد وتنقيح الاحتياجات</li> </ul>

العيوب	المزايا	الوسيلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد يؤدي إلى شعور المجيبين على الاختبار بعدم الارتياح ويحولهم ضد التدريب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعطي معلومات دقيقة خاصة بمستوى محدد من المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات لدى المشاركين المستهدفين.</li> </ul>	الاختبارات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد لا تتوافر الوثائق أو يكون من الصعب الوصول إليها.</li> <li>• قد تكون الوثائق غير حديثة وبالتالي لا تعبر عن الوقت الحاضر.</li> <li>• قد لا يتم اختيارها بطريقة سليمة وبالتالي تعطي صورة محدودة وغير سليمة للأداء الحالي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعطي صورة للأداء الحالي من خلال وثائق ومصادر مختلفة.</li> <li>• ذات أهمية كبيرة للقائم بالتقييم والتحليل إذا ما كان غير متواجد في نفس المكان المراد عمل تقييم له أو لتحسين الأداء فيه.</li> </ul>	مراجعة الوثائق
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد يتم إعطاء نماذج نمطية تعطي صورة أعلى للأداء عن الأداء الحقيقي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعطي بيانات عملية خاصة بالمرجات والأداء.</li> </ul>	تحليل عمل وإنتاج الفئات المستهدفة

### معايير وعوامل تؤخذ في الاعتبار عند اختيار وسائل تقييم الاحتياجات:

- الوقت.
- التكلفة.
- عدد الأشخاص.
- درجة الصعوبة للوسائل المختلفة.
- مدى سرية وحساسية البيانات وكذلك مدى سهولة الوصول إليها وتوافرها.
- مستوى الراحة.

- خبرة المقيم مقابل الأساليب المختلفة.

## تصنيف الاحتياجات التدريبية:

### 1- حسب المستوى:

- احتياجات فرد.
- احتياجات منظمة.
- احتياجات شعبة.
- احتياجات قسم.
- احتياجات وحدة.
- احتياجات مجتمع محلي صغير.
- احتياجات دائرة.
- احتياجات قرية.
- احتياجات مديرية.
- احتياجات دولة.

### 2- حسب الجهة:

- احتياجات تدريبية حددتها منظمة لمنظمة.
- احتياجات تدريبية حددتها منظمة لنفسها.
- احتياجات تدريبية محددة بالتشارك.

### 3- حسب الفئة:

- احتياجات تدريبية لفئة متجانسة.
- احتياجات تدريبية لفئة غير متجانسة.

4- حسب القطاع:

- احتياجات تدريبية إدارية.
- احتياجات تدريبية صحية.
- احتياجات تدريبية تربوية.
- احتياجات تدريبية نفسية.
- احتياجات تدريبية اجتماعية.
- احتياجات تدريبية عسكرية.
- احتياجات تدريبية مهنية.
- احتياجات تدريبية فكرية.
- احتياجات تدريبية ترويحية.

5- حسب طبيعة الوظيفة:

- احتياجات لمجموعة أفراد يعملون في وظيفة متشابه.
- احتياجات لمجموعة أفراد يعملون في وظائف مختلفة.
- تحديد احتياجات تدريب لموظف بشكل فردي.
- احتياجات لموظفين في نفس الوظيفة ولوظيفة مختلفة وبشكل فردي - وبشكل جماعي.

نشاط :

وزع القائمة التالية إلى حاجات تدريبية وأخرى غير تدريبية :

- استخدام الحاسب - تصميم البرامج - العدالة - مهارات الاتصال - اللامركزية -
- تدريب المدربين - تقليص الأعمال الورقية - الاستقرار الوظيفي - بيئة العمل -
- إدارة الوقت - كتابة التقارير - الارتجالية والمزاجية - إدارة الاجتماعات بشكل
- أفضل - قلة الحوافز التشجيعية - أسلوب تعامل الإدارة العليا - النظافة اليومية
- للمكاتب - تيسير القروض للموظفين من المنظمة - مواقف سيارات للموظفين -
- الاستفادة من أجهزة الحاسب الآلي - تكوين فرق عمل .

حاجات غير تدريبية ( NTN )	حاجات تدريبية ( TN )

## مجالات تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية:

	تحديد و تحليل المنظمة
	تحديد و تحليل الوظيفة
	تحديد و تحليل

### أولاً: تحليل التنظيم:

وهنا يقوم مسئول التدريب في الجهات العليا المسؤولة عن المؤسسة التعليمية بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي وذلك بدراسة العناصر الآتية: أهداف المؤسسة التعليمية، وبنائها التنظيمي، سياساتها ولوائحها، هيكلها التنظيمي، خصائص القوى العاملة بها، درجة الكفاءة (استغلال الموارد المتاحة)، والفاعلية (تحقيق النتائج المطلوبة)، والمناخ التنظيمي الذي يتضمن بدوره عوامل كثيرة أخرى: كالحوافز والأجور والاتصالات وعلاقات الرؤساء والزملاء والتنافس والثقة والمسؤولية... وأخيراً نوع التغييرات التي حدثت على كل من العناصر السابقة.

### ثانياً: تحليل العمل:

وذلك يكون بغرض تحقيق هدفين رئيسيين وهما: تحديد الواجبات والمسئوليات وظروف العمل والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في الفرد الشاغل للوظيفة، وتحديد وتطوير المعارف المتخصصة والمهارات والاتجاهات اللازمة للأداء الناجح في كل وظيفة من الوظائف. وهنا يتم دراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي: التوصيف الوظيفي المعمول به، ومواصفات شاغل الوظيفة، وأهداف الوظيفة، مجالات النتائج، معدلات الأداء، والتغيرات أو التعديلات التي

تطراً على هذه العناصر.

ثالثاً: تحليل الفرد:

وهنا يقوم مسئول التدريب بدراسة الموصفات الوظيفية للفرد (مؤهله وخبراته ومهاراته.....) والخصائص الشخصية التي يتمتع بها مثل: (اتجاهاته ودوامه واستعداده للتعليم وحاجاته التي يطمع في إشباعها، ذكاءه، بالإضافة إلى العمر والجنس والصحة العامة). وكذلك الجانب السلوكي للموظف باعتباره عضو في جماعه عمل أي علاقاته مع الآخرين ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون.

## خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

1- جمع البيانات:

- تحديد المشاركين في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الفئة المستهدفة وحجمها.
- جمع معلومات عن الوظائف.

2- تبويب وتنظيم البيانات:

- تحديد فئات للبيانات.
- مراجعة إجابات المستجيبين للأسئلة التي طرحت.
- تبويب نماذج الحصر.

3- تحليل البيانات:

- هل هناك تباين بين ما يقوم به الموظف وما يفترض أن يقوم به؟
- ما مدى خطورة تجاهله؟
- ما مدى إمكانية انتشار المشكلة في أجزاء أخرى من المنظمة؟

4- إعداد التقارير:

- تحديد البيانات التي ستضمنها التقرير.
- كيفية عرض البيانات.
- الشخص أو الجهة التي سوف تتسلم التقرير.

## ( نماذج عامة لتحديد الاحتياجات التدريبية )

### استمارة إجراءات تحليل الفجوة للفرد

الملاحظات	الخطوات
يتم أخذ هذه المهام من استمارة إجراءات تحليل الوظيفة وهي تشمل فقط المهام التي تم تحديدها كمجالات للتدريب	ضع قائمة بالمهام أو المحتويات التي تود تضمينها في النشاط التدريبي.
تحديد الأجهزة، المعدات والمعوقات والظروف التي سيقوم فيها الموظف بأداء عمله فيها.	تحديد المستويات المطلوبة للأداء لكل مهمة.
ما هو المستوى الحالي الذي يؤدي به الموظف كل واحدة من المهام المحددة.	تحديد المستوى الحالي لقدرات وخبرة الموظف.
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 هناك فجوة.
ليست كل الفجوات التي يتم تحديدها تتطلب	حدد ما إذا كانت هذه الفجوة

فجوة تدريبية.	تدريباً لحاها.
---------------	----------------

## استمارة تحليل الفجوة للفرد

الوظيفة: .....

الفجوات التدريبية	الفجوات	المستوى الحالي	المستوى المطلوب	تحديد المهام بالتفصيل

### استبانة تحديد احتياج ذاتي

اسم المرشح: .....

الخبرة العملية: .....

مستوى التعليم: .....

ما هي الدورات التدريبية التي شاركت فيها؟

عنوان الدورة	التاريخ وفترة الدورة	الجهة المنظمة للدورة

ما هو مستوى مهاراتك في التعامل مع الحاسب الآلي؟ .....

ما هو مستواك في اللغة الانجليزية؟ .....

ما هي المجالات التي تحتاج فيها إلى تدريب؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

كيف يمكن الاتصال بك؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

التوقيع: .....

التاريخ: .....

### استبانة تحديد احتياج من وجهة نظر

اسم المرشح: .....

مسمى الوظيفة: .....

الإدارة: .....

ما المدة التي قضيتها رئيساً لهذه الإدارة؟ .....

ما المدة التي قضيتها رئيس لهذا المرشح؟ .....

ما مواطن الضعف التي لاحظتها على المرشح؟

.....  
.....

هل تم علاج مواطن الضعف هذه عن طريق التدريب؟ .....

ما مواطن القوة التي لاحظتها على المرشح؟

.....  
.....

ما المجالات التي يحتاج المرشح إلى تحسين الأداء فيها؟

.....  
.....





4- الدورات المقترحة التي ترغب الحصول عليها:

م	اسم الدورة	استفادتك منها
1		
2		
3		

5- رأي الرئيس المباشر:

هل يحتاج الموظف مثل هذه الدورات؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة (( لا )) فما هو السبب؟ .....

6- اقتراح الرئيس المباشر للدورات المطلوبة لموظفيه:

م	اسم الدورة	وقت انعقادها	مدتها
1			
2			
3			

الموظف الرئيس المباشر

الاسم: ..... الاسم: .....

التوقيع: ..... التوقيع: .....

## نماذج متنوعة قام بها مجموعة من

أخي الموظف / أختي الموظفة:

تهدف هذه الاستمارة إلى مساعدتكم على تطوير أدائكم وتلبية حاجاتكم لذا نرجو منكم تحري الدقة والمصداقية. ونشكر لكم تعاونكم،،

اسم .....  
الموظف .....  
الوظيفة ..... العمل الحالي .....  
المؤهل ..... سنوات .....  
الجوال ..... الخبرة ..... الإيميل .....

- ( من وجهة نظرك ) ما هي أهم المشكلات التي تواجهك، أو تؤثر سلبا على عملك:

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....

الدورات التدريبية التي حصلت عليها:

- 1- .....
- 2- .....

..... -3 ..... -4 .....

الدورات التي ترغب الالتحاق بها:

سبب اختيار الدورة	خارج الدوام	أثناء الدوام	الرسوم	الدورة	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			5

ملاحظات:

.....  
.....  
.....

اسم الموظف: ..... التوقيع: .....

تعباً من قبل الرئيس المباشر:






أوافق  لا أوافق

الاسم ..... التوقيع .....

## الفصل الثالث

### تصميم البرامج التدريبية

اشتمل هذا الفصل على:

- مفهوم تصميم البرامج التدريبية . 
- معايير تصميم البرامج التدريبية . 
- خطوات تصميم البرامج التدريبية . 
- نموذج تصميم البرامج التدريبية . 
- نموذج تطبيقي لتصميم برنامج تدريبي . 

## الفصل الثالث

# تصميم البرامج التدريبية

## المحتوى التدريبي:

عبارة عن النظريات والمبادئ والحقائق، والمفاهيم و المصطلحات التي نريد إكسابها للمتدرب حتى يتسنى له تطبيق الأنشطة التعليمية ذات العلاقة بمهارته الوظيفية العملية

ومن هنا نقول أن تصميم البرامج التدريبية هي تلك العملية التي من شأنها إخراج برنامج ومنهج يحتوي على عدد من المعارف والمهارات والاتجاهات لموضوع معين.

## مجالات المحتوى التدريبي:

- أ- **المجال النظري:** هي المعارف المكتوبة أو المنقولة شفويًا للمتدربين مثل المصطلحات العلمية والمفاهيم وأجزاء الأدوات والمبادئ والنظريات.
- ب- **المجال الإجرائي:** يتمثل بتطبيق المهارات من قبل المتدربين أو السلوكيات الحركية لهم مثل خطوات تنفيذ مهمة ما أو استخدام الآلات والمعدات.

## معايير تصميم البرامج التدريبية:

- 1- أهمية المحتوى لتحقيق الأهداف وتقسيم المعارف التي يتضمنها المحتوى إلى أكثر من فئة.

- أ- المعارف الأساسية والمهمة: وهي التي يجب على جميع المتدربين معرفتها لارتباطها المباشر بتحقيق الأهداف وترجمتها سلوكياً.
- ب- المعارف الثانوية وهي التي يفضل معرفتها لكونها تعمل على تركيز وإدراك المعارف الأساسية والمهمة.
- 2- اختيار المحتوى التدريبي وتطويره بناءً على مضمون الأهداف الإجرائية.
- 3- تفصيل وحدات المحتوى التدريبي نوعاً وكما حسب ما هو مطلوب.
- 4- قابلية المحتوى التدريبي للتعلم من حيث السهولة وترابط الأفكار.
- 5- مواءمة المحتوى للحاجات المستقبلية للفرد والمجتمع.
- 6- اتساق المحتوى التدريب مع الواقع التربوي والاجتماعي والثقافي.

## خطوات تصميم البرامج التدريبية:

- 1- وضع الخطوط العريضة للمحتوى التدريبي.
- 2- تفصيل الخطوط العريضة للمحتوى التدريبي إلى جزئيات معرفية دقيقة.
- 3- ارتباط المحتوى وما يشتمل عليه من مبادئ ومفاهيم ومهارات بمتطلبات الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف السلوكية.
- 4- حذف المادة التي لا ترتبط مباشرة بمحتوى التدريب المطلوب.
- 5- صياغة المحتوى التدريبي بأسلوب يساعد على التعلم والتحصيل.

### مقومات المحتوى التدريبي الجيد:

- 1- تحديد الأهداف التدريبية بصورة واضحة يعمل على:
  - أ- تحديد ما هو مهم وما هو أهم.
  - ب- تحديد حجم المادة والمراد إيصالها للمتدرب في وقت محدد.
  - ج- تحديد حجم المادة المكتوبة وطريقة صياغتها.

- د- توزيع المادة بشكل منهجي بحيث يسهم في إيصال المعلومة بشكل جيد وبوقت أقصر.
- هـ- التسلسل المنهجي للمادة وفق الأهداف التدريبية المرسومة ليساعد على فحص وتحليل المواقف وإدراك العلاقات بين الخبرات المتصلة بالمواقف التدريبية.

**2- وضوح الفكرة:** يعتمد نجاح العملية التدريبية وحجم اكتساب المتدرب للخبرات والمهارات على قدرة مصمم المحتوى في تنسيق وتنظيم المنهج وتوظيف الأفكار التربوية والتعليمية والنفسية في السرد الموضوعي بمحتوى المقرر فيهم وذلك في تفسير المفاهيم وفتح قنوات الإدراك لدى المتدرب بحيث يصبح قادراً على تصميم المفاهيم والمهارات وتطبيقها في الحياة العملية.

**3- توظيف الوسائل التعليمية والأدوات اللازمة:** من الضروري أن يعتمد كاتب المحتوى التدريبي على الأدوات التعليمية المتمثلة في الجداول والمصورات والرسوم البيانية والتوضيحية والشفافيات والتركيز على الأمثلة التي تعمل على ربط الحقائق العلمية بالواقع، وفي الحياة الاجتماعية والعمل قدر الإمكان على عدم الاعتماد على السرد للأفكار في عرض أي موضوع تدريبي، لأن ذلك لا يساعد المتدرب على استيعاب الشرح اللفظي للمعلومة وبالتالي لا تثبت المعلومة طويلاً في ذاكرة المتدرب.

لذا فاستخدام الوسائل التعليمية والأدوات يساعد المتدرب على ما يلي:

- 1- اكتساب القدرة على تفسير الحقائق والقيام بالتطبيقات والاحتفاظ بقدر جيد من المعلومات.
- 2- تعمل الجوانب العملية في الخطة التدريبية على تنمية القدرة على استرجاع المعلومات والحقائق بالسرعة الملائمة.

تساعد صياغة الأهداف بأسلوب جيد على اختيار المحتوى التدريبي، وبالتالي يجب العمل على ما يلي:

- تفحص الأهداف.
- تحديد المناطق المهمة التي تحدد موضوع المقرر وطريقة عرضه على المتدربين.
- الأهداف هي خطة لتحصيل واكتساب الخبرات العلمية والتعليمية والتطبيقية.
- الانتقاء لبعض المعارف دون أخرى للتركيز على النسق الفكري للمحتوى التدريبي المتمثل في قدرة المواد الدراسية على تدريب العقل بحيث تدرّب كل مادة ملكة عقلية معينة مثل ملكة الحفظ أو التذكر أو الفهم (القدرات) يمكن بعدها انتقال الأثر التدريبي أو التعليمي، فكلما زادت صعوبة المادة كان أثرها في تدريب العقل كبيراً.

**فالتدريب العقلي:** هو تدريب تحليلي ينبغي أن يركز على التفكير العملي والقدرة على حل المشكلات والقدرة على الفهم والعبرة هنا ليست بالمحتوى ذاته وإنما بالنشاط العقلي الذي يقوم به المتدرب أو يحاول المدرب إثارتة.

الأمر الواجب مراعاتها عند تصميم المحتوى:

- 1- **تحديد طبيعة وثقافة المتدربين:** من حيث الثقافة العامة واللغة والعقيدة والقيم والأعراف الاجتماعية وخصوصاً روابط المعرفة التي يتصف بها مجموعة من الناس مثل مجتمع التربويين.
- 2- **تحديد مدى أهمية المحتوى:** إن تحديد المحتوى العلمي للدورة التدريبية ذو أهمية للمتدرب لمعرفة مردود هذا المحتوى على الفرد عند ممارسته العمل وهذا يساهم في تحديد حجم المادة والكم من المعلومات التي يجب أن يتلقاها المتدرب.

- 3- **الدقة والحدائة:** أما حدائة المفاهيم العلمفة التي تعرض فى الماده التدرففة تسهم فى رفع كفاءة المتدرب وفق المعطفاى التقففة الءفءة ون تكون هءه المفاهيم وضعت بءقة لا لبس فىها.
- 4- **الإطار العام للمءوى:** الالءزام بالإطار الإسلامف والقفم والأءلاق ومراعاة ذلك عند إعطاء الأمءلة وعرض الجوانب الفلسففة أو ءوضفح المفاهيم التي ءعءمء على الجءل والمنطق بءفء فكون المءوى فى إطاره العام إسلامف لفءظف بءرءة من القبول.
- 5- **الءنظفم الءاءلف للمءوماء:** إن ءرابط المءلوماء وءنظفمها ءاءل المءوى فساعد على ءسلسل الأفكار وءبسفف كل معلومة، وففءض هءا فى ءسلسل مسءوفاى المعرفة، كما فساعد على اءءفار أسالفب ءءرفب وأءواءه المناسبة.
- 6- **مءى البقة فى عرض الأفكار:** البقة فى عرض الأفكار وربطها لمسءوى المتدرب وأهمفة البرنامء ءءرفب واهءماماء الجهة المسءففة من هءا البرنامء وءءركفز على الأولفاى فى عرض الأفكار.
- 7- **اللغة وسلامءها:** ءءطلب ءءابة الماده ءءرفففة ءوآف البقة فى اللغة التي ءءبء بها هءه الماده، لءا ففضل عرض الماده على مءءصفن فى اللغة لاءءفار العبارةء وربط الأفكار.
- 8- **الإبءاع والابءكار:** فءطلب إءءاء الماده العلمفة مهارة فى ربط المباءئ العلمفة وءءبففااء المعملفة مع واقع البفئة المءلفة وءم عرض أفكار مسءعارة من الغفر، مما فءفء للمءدرب ءوظفف المءلوماء الوارءة فى المءوى ءءرفففى لءنءمفة قءراءه الابءكارفة.
- 9- **الجوانب المعرففة والوءءائفة:** إن ءءركفز على الجوانب المعرففة لوءءها ففقد الماده العلمفة المرونة وءءاوب من قبل المءدرب ولءلك من

الضروري إبراز الجوانب الوجدانية مثل إثارة الشعور والأحاسيس والانطباعات حول مقررات الدورة عن طريق التركيز على القيم المثلى في حب العمل وفضله ووجوب إتقانه عند التطبيق العملي قدر الإمكان.

10- **وضوح المحتوى:** سهولة وضوح المحتوى تساعد المتدرب على الاكتشاف وحل المشكلات والوصول للمعلومة بطريقة أيسر حيث تساعد في ذلك أدوات التعليم والنشاطات والمشاريع والتمارين التي تساعد على عملية الإدراك والإتقان وتزويد المحتوى بالمراجع لتمكين المتدرب من الرجوع إليها والحصول على معلومات إضافية.

## نموذج تصميم البرامج التدريبية:

مفاهيم:

**القدرة:** هي مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد.  
**السلوك:** ما يقوم به أو ما يجب أن يقوم به شاغل الوظيفة من أداء.  
**الظروف:** العوامل المباشرة التي تؤثر على الأداء «الأدوات والأجهزة وحجم العمل...».

**المعيار:** الوسيلة المستخدمة في الحكم على أداء الموظف للمهمة

**معيار نوعي:** الدقة ( الشكل - الترتيب - الوضوح ).

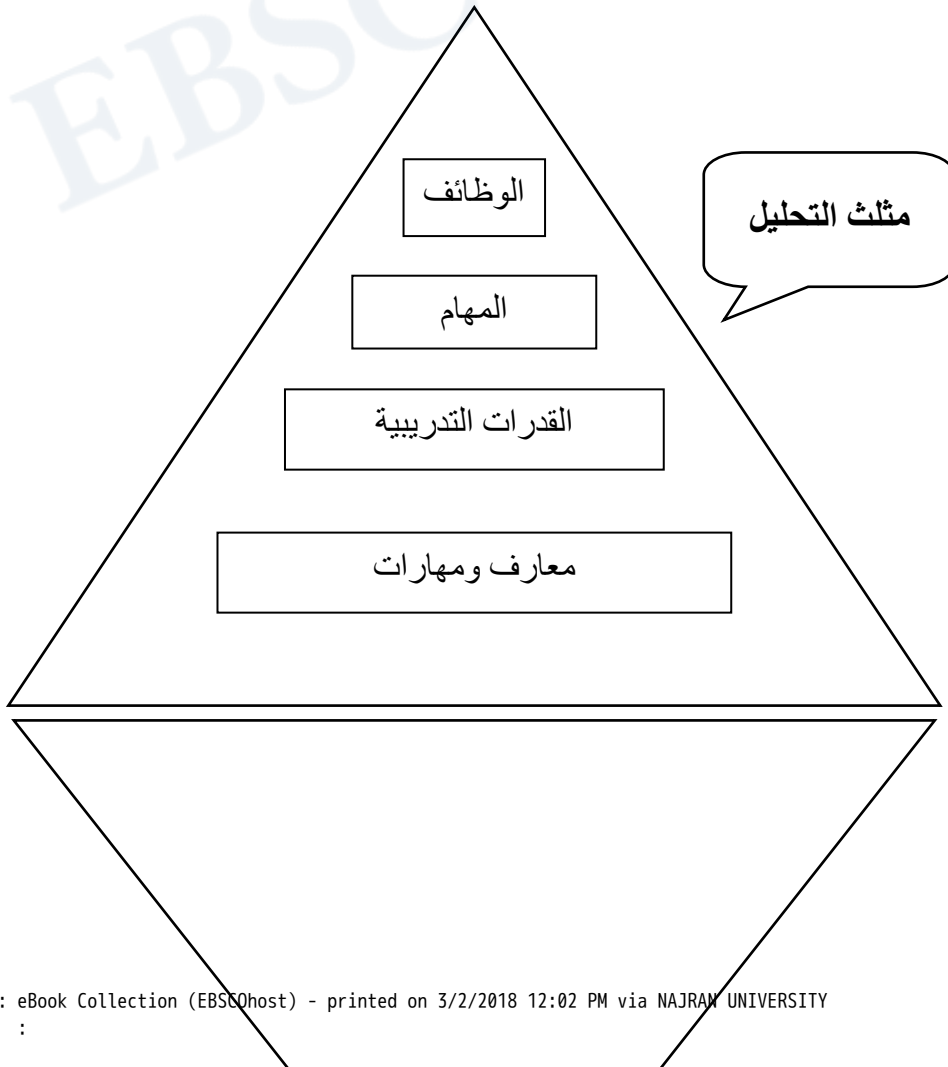
**معيار كمي:** عدد الوحدات - السرعة - عدد الأخطاء.

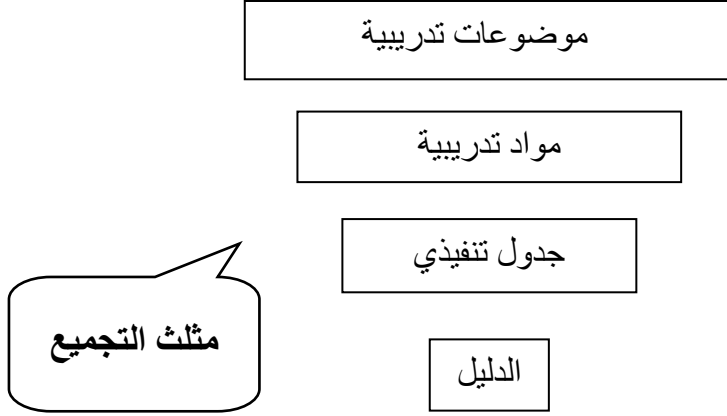
آلية التصميم:

- تحديد الوظائف أو الوظيفة المستهدفة للتدريب.
- تحديد المهام التي سيتم التدريب عليها.

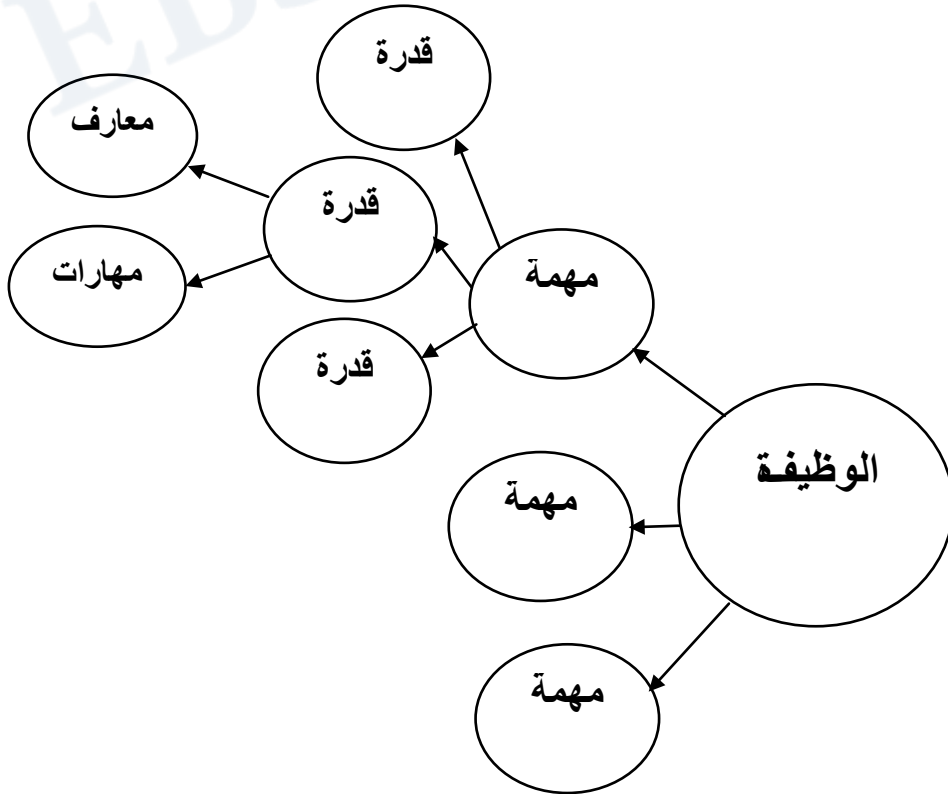
- تحديد القدرات التدريبية لكل مهمة.
- تحليل كل قدرة للمعارف والمهارات الأساسية والمباشرة.
- تكوين وتنسيق الموضوعات التدريبية للبرنامج.
- تنسيق الموضوعات التدريبية على شكل مواد أساسية.
- إعداد الجدول التنفيذي لتقديم كل مادة في البرنامج.
- إعداد دليل البرنامج.

### هرم تصميم البرنامج التدريبي





### شكل التحليل الوظيفي



## نموذج (1) تحويل المهام إلى قدرات تدريبية

الوظيفة:

.....  
.....

المهام:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

القدرات التدريبية اللازمة لأدائها:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 9

## نموذج (2) تحويل القدرات التدريبية إلى معارف ومهارات

المهمة رقم ( ) القدرة رقم ( ) مسمى القدرة التدريبية ( )

م	المعارف والمهارات	هل هي؟		الأهمية					الصعوبة					
		معرفة	مهارة	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														

المهمة رقم ( ) القدرة رقم ( ) مسمى القدرة التدريبية ( )

م	المعارف	هل هي؟	التكرار	قرار التدريب
---	---------	--------	---------	--------------

5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	مهارة	معرفة	والمهارات	
													1
													2
													3
													4
													5
													6
													7
													8
													9
													10
													11
													12

1- المعارف والمهارات:

تسرد كافة المعارف والمهارات التي تتضمنها القدرة التدريبية بالتفصيل وبشكل شامل وتقييم من حيث الأهمية والصعوبة والتكرار ثم يتخذ بشأنها قرار التدريب المناسب.

2- التقييم:

تقيم كل معرفة ومهارة من خلال أبعاد الأهمية والصعوبة والتكرار حيث يعتبر رقم 5 - في التقييم الأعلى.

3 - قرارات التدريب:

- تضمن المعرفة أو المهارة إلى البرنامج.

- تعتبر شرط أولي ويتم التدريب عليها في البرنامج.
- تضمن لشروط القبول في البرنامج ولا يتم التدريب عليها.
- تستبعد من التدريب لعدم أهميتها أو عدم جدوى التدريب عليها.

#### ويبنى قرار التدريب على النتائج التالية:

- عندما يكون إجمالي تقييم المهارة والمعرفة 5 فأقل يكون القرار ( 4 )
- عندما يكون إجمالي تقييم المهارة والمعرفة 6-7 يكون القرار ( 3 )
- عندما يكون إجمالي تقييم المهارة والمعرفة 8-10 يكون القرار ( 2 )
- عندما يكون إجمالي تقييم المهارة والمعرفة 11-15 يكون القرار ( 1 )

### نموذج (3) تحويل المعارف والمهارات إلى مواضيع تدريبية

الموضوعات التدريبية (2)	محتويات الموضوع (1)		م
	المعارف	المهارات	
			1
			2
			3
			4
			5
			6
			7
			8
			9
			10
			11
			12

(1) تنقل من نموذج رقم - 2 - السابق المعارف والمهارات التي حصلت على قرار التدريب رقم ( 1 - 2 ).

(2) تنسق هذه المعارف والمهارات بحيث تكون كل مجموعة معارف ومهارات متجانسة موضوع تدريبي مستقل.

### نموذج (4) المواد التدريبية في البرنامج

