

جامعة حماه  
كلية الهندسة الزراعية  
السنة الخامسة – قسم الاقتصاد الزراعي

مقرر  
تنمية الموارد البشرية  
**Development of Human Resources**  
(عملي)

مدرس المقرر  
الدكتور: منذر الحاج

الفصل الثاني: ٢٠١٨ – ٢٠١٩

## فكرة عامة حول تخطيط وتنفيذ ورشة عمل لتطوير الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء والفرق بين ورشة العمل، والدورة التدريبية

ورشة العمل: هي شكل من أشكال التدريب الذي يعتمد على تقسيم المتدربين على موضوع معين إلى مجموعات مصغرة، يدير الحوار في كل مجموعة أحد أعضائها بإشراف المدرب. وبعدها تندمج مجموعات التدريب المصغرة في مجموعة أكبر لمناقشة موضوع التدريب بشكل مشترك. وتختلف ورشة العمل عن الدورة التدريبية، بأن ورشة العمل تقوم على التركيز على الموضوعات التي يمكن قياس نتائجها بواسطة معايير مباشرة وملموسة، بينما الدورة التدريبية تكون أشمل من حيث الموضوع وأعداد المتدربين وطريقة التدريب وأساليب التقويم، وقد يتم اعتماد التدريب بطريقة (ورشة العمل) لموضوع من موضوعات برنامج الدورة التدريبية.

### أولاً- الخطوات التحضيرية:

- ١ - تقوم على تحديد الفئة المستهدفة، والقيام بالتعارف بين المشاركين، والتعرف على أهداف التدريب في الورشة، وعلى برنامجها، وتحديد مدتها، وتهيئة مكانها.
- ٢ - إعداد المواد والوسائل والأجهزة الخاصة بالورشة، وتجهيز ميزانية نفقات مالية، ووثائق المشاركة في الورشة، وتحديد أساليب التقويم التي سيتم إتباعها.

### ثانياً- مراحل التنفيذ:

- ١ - تنظيم ذاتية للمشاركين تتضمن معلومات شخصية، ومعلومات عامة حول الدورات السابقة التي اتبعتها المشارك، ووظيفته أو مهنته وحياته الاجتماعية وغير ذلك.
- ٢ - اختيار الوسائل التعليمية والتدريبية المناسبة لموضوع التدريب، مثل السبورة والألواح المتحركة واللوحات القماشية ولوحات النشرات والملصقات، والألعاب التعليمية بتمثيل الأدوار، وعروض الكترونية إيضاحية، وغير ذلك.
- ٣ - تنظيم استمارات تقويم.
- ٤- تحديد مهارة التدريب أو موضوع الحوار، مثل مهارة العمل بالفريق، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة تقويم الأداء، وغير ذلك.
- ٥ - مناقشة جماعية لموضوع التدريب قبل الانتظام في مجموعات عمل مصغرة.
- ٦- الانتظام في مجموعات عمل مصغرة، وتتولى كل مجموعة مناقشة موضوع التدريب على حده، وبعدها يتم انضمام المجموعات بمجموعة موحدة، والانتقال إلى مناقشة جماعية نهائية.
- ٧ - تغذية راجعة من خلال مناقشة نتائج إنجازات المجموعات المصغرة بشكل جماعي، بحيث تتم مقارنة النتائج للوصول إلى أحكام تفيد في التقويم.

## تصميم دورة تدريب (عملي)

### مقرر تنمية موارد بشرية

#### للسنة الخامسة / قسم الاقتصاد الزراعي

أولاً - فكرة عامة حول تخطيط وتنفيذ ورشة عمل لتطوير الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء والفرق بين ورشة العمل، والدورة التدريبية

ورشة العمل: هي شكل من أشكال التدريب الذي يعتمد على تقسيم المتدربين على موضوع معين إلى مجموعات مصغرة، يدير الحوار في كل مجموعة أحد أعضائها بإشراف المدرب. وبعدها تندمج مجموعات التدريب المصغرة في مجموعة أكبر لمناقشة موضوع التدريب بشكل مشترك. وتختلف ورشة العمل عن الدورة التدريبية، بأن ورشة العمل تقوم على التركيز على الموضوعات التي يمكن قياس نتائجها بواسطة معايير مباشرة وملموسة، بينما الدورة التدريبية تكون أشمل من حيث الموضوع وأعداد المتدربين وطريقة التدريب وأساليب التقويم، وقد يتم اعتماد التدريب بطريقة (ورشة العمل) لموضوع من موضوعات برنامج الدورة التدريبية.

#### أولاً- الخطوات التحضيرية:

- ١ - تقوم على تحديد الفئة المستهدفة، والقيام بالتعارف بين المشاركين، والتعرف على أهداف التدريب في الورشة، وعلى برنامجها، وتحديد مدتها، وتهيئة مكانها.
- ٢ - إعداد المواد والوسائل والأجهزة الخاصة بالورشة، وتجهيز ميزانية نفقات مالية، ووثائق المشاركة في الورشة، وتحديد أساليب التقويم التي سيتم إتباعها.

#### ثانياً- مراحل التنفيذ:

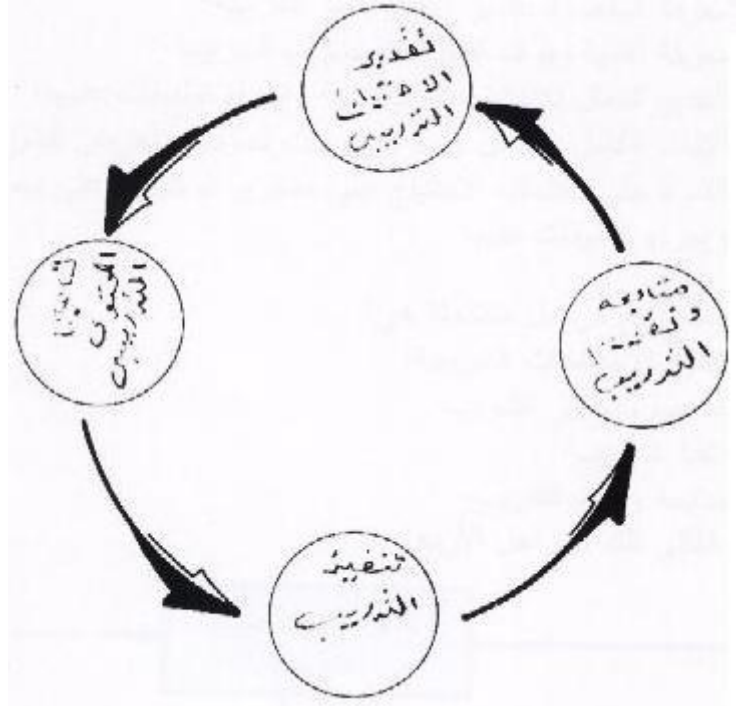
- ١ - تنظيم ذاتية للمشاركين تتضمن معلومات شخصية، ومعلومات عامة حول الدورات السابقة التي اتبعتها المشارك، ووظيفته أو مهنته وحياته الاجتماعية وغير ذلك.
- ٢ - اختيار الوسائل التعليمية والتدريبية المناسبة لموضوع التدريب، مثل السبورة والألواح المتحركة واللوحات القماشية ولوحات النشرات والملصقات، والألعاب التعليمية بتمثيل الأدوار، وعروض الكترونية إيضاحية، وغير ذلك.
- ٣ - تنظيم استمارات تقويم.
- ٤- تحديد مهارة التدريب أو موضوع الحوار، مثل مهارة العمل بالفريق، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة تقويم الأداء، وغير ذلك.
- ٥ - مناقشة جماعية لموضوع التدريب قبل الانتظام في مجموعات عمل مصغرة.

٦- الانتظام في مجموعات عمل مصغرة، وتتولى كل مجموعة مناقشة موضوع التدريب على حده، وبعدها يتم انضمام المجموعات بمجموعة موحدة، والانتقال إلى مناقشة جماعية نهائية.

٧ - تغذية راجعة من خلال مناقشة نتائج إنجازات المجموعات المصغرة بشكل جماعي، بحيث تتم مقارنة النتائج للوصول إلى أحكام تفيد في التقويم.

### ثانياً - الدورة التدريبية

- تقدير الاحتياجات التدريبية
- تصميم وتجهيز التدريب
- متابعة وتقويم التدريب
- تنفيذ التدريب



## دورة حياة التدريب

### الموضوع. تقدير الاحتياجات التدريبية

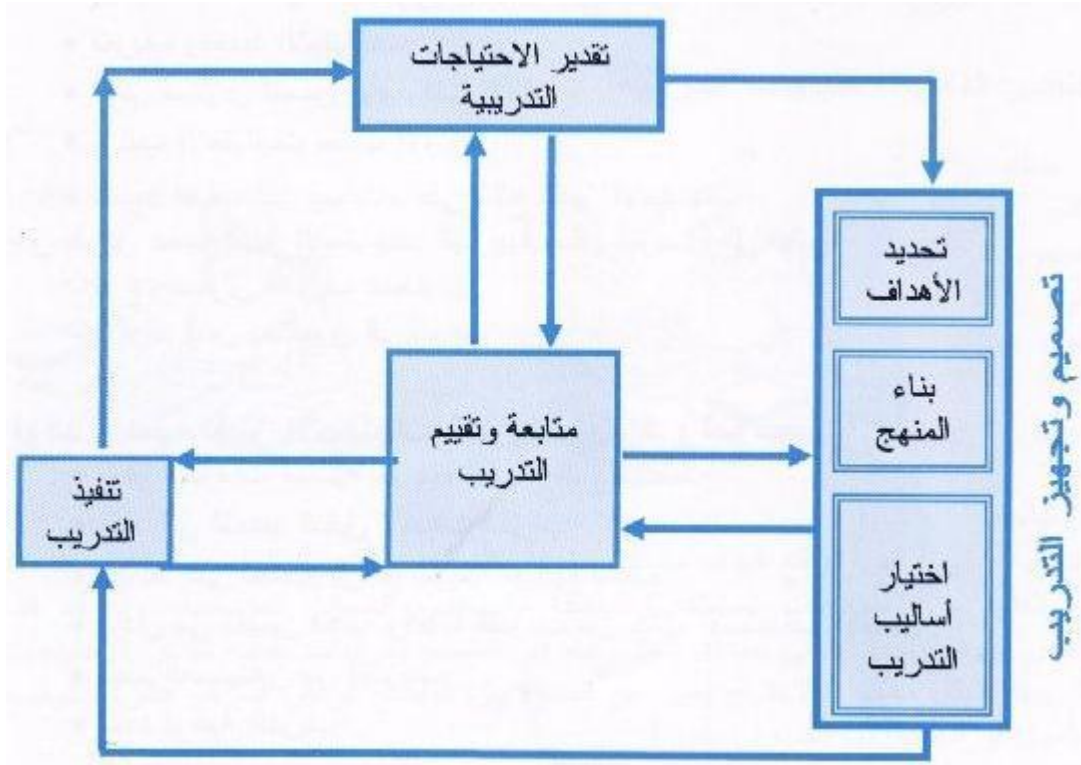
**الهدف:** أن يكون المتدرب بنهاية الجلسة قادراً على

- فهم واستيعاب دورة حياة التدريب .
- معرفة المقصود بتقدير الاحتياجات التدريبية .
- معرفة أهمية وفوائد تقدير الاحتياجات التدريبية .
- التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية وإجراء تطبيقات عليها .
- الإلمام الكامل بوسائل جمع المعلومات للمؤسسة لغرض التدريب .
- القدرة على اكتشاف الاحتياج على مستوى الوظيفية وعلى مستوى الأفراد، وإجراء تطبيقات عليها .

**لدورة حياة التدريب أربع مراحل متداخلة هي**

- تقدير الاحتياجات التدريبية .
- تصميم وتجهيز التدريب .
- تنفيذ التدريب .
- متابعة وتقييم التدريب .

**ويوضح الشكل التالي تلك المراحل الأربع**



ويمكن استعراض كل مكون من مكونات دورة حياة التدريب بالتفصيل كما يلي:

أولاً: تقدير الاحتياجات التدريبية

### 1: الاحتياج التدريبي .

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



## 2. تقدير الاحتياج التدريبي

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

- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب .
- تعريف وتحديد الاحتياجات .
- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء .
- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية .
- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات .

وعن طريق عملية تقدير الاحتياجات التدريبية يمكن التوصل إلى الآتي

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

**فوائد وأهمية تقدير الاحتياجات التدريبية للأفراد والمؤسسات**

- يوفر معلومات أساسية يتم بناءً عليها وضع المخطط .
- يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب .
- يساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج .
- يؤدي على تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل .
- يحدد المستهدفين من التدريب .

- - يحدد نوعية التدريب
- - يوفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات
- - الأكاديمية والعملية، الوظائف، المسؤوليات والاتجاهات فيما يتعلق بالتدريب
- - يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة
- - يوفر وثائق ومواد للتدريب
- - يزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل
- - يساعد المدربين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدرب بدقة
- - يساعد على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب وهي إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبياً بدلاً عن الموضوعات كبيرة الأهمية والغي معقدة

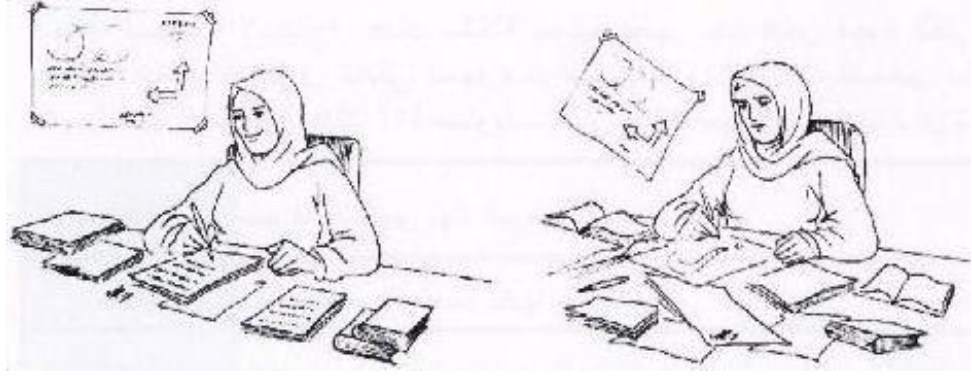
#### المعلومات الهامة التي يوفرها تقدير الاحتياجات التدريبية

- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب
- الجدول الزمني للأنشطة التدريبية
- (الموارد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية، مالية، ... الخ
- اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة
- ييسر الاتصال بين المؤسسة والجهات التدريبية
- الترويج للمجالات الجديدة في التدريب

#### التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية

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





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 يفرق بين نوعين من الإجراءات المحتملة عند اكتمال عملية تقدير الاحتياجات على النحو التالي **تأهيل الموظف للوظيفة** وذلك بأن يعاد تحديد الوصف الوظيفي وذلك باختيار الوظيفة) لتناسب معارف، ومهارات واتجاهات الموظف

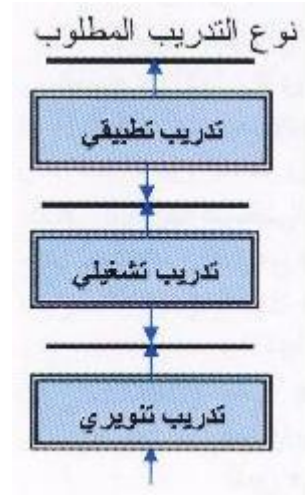
### تفصيل الوظيفة على الموظف

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

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

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

(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



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

#### مستويات التدريب :

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

#### 1 التدريب التنويري

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

#### 2 التدريب التشغيلي

هذا النوع من التدريب يشمل نوعين من المتدربين

- هم المتدربين الذين لا يملكون قدرًا كافيًا من المعارف والمهارات :**النوع الأول** والاتجاهات حول موضوع ما
- هم الذين يملكون قدر مناسب من المعارف والاتجاهات اللازمة :**النوع الثاني** للقيام بمهام وظيفة محددة وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى أداء الذين في المستوى الأول والثاني إلى المستوى الثالث

### 3 التدريب التطبيقي •

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

#### مفاهيم الإدراك المحتملة للاحتياجات التدريبية

هناك نوعان من مفاهيم الإدراك هي

#### (أ) الاحتياجات غير المُدرّكة

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

#### (ب) الاحتياجات المُدرّكة

- مشكلة أداء مُدرّكة حيث أن هناك وعي بنوع التدريب المطلوب لكن ليس هناك قدرة على تحديد كمية التدريب المطلوبة (الشخص يعي بالمجال الذي يحتاج فيه إلى تدريب لكن لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد كمية ومستوى التدريب المطلوب).
- مشكلة أداء مُدرّكة معه امتلاك المقدرة على تحديد نوع وكمية التدريب المطلوب (الشخص الذي يعي تماماً احتياجاته التدريبية) وهي الأندر في كل الأحوال.

وسائل جمع المعلومات حول الاحتياجات التدريبية للمؤسسة

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

#### الاحتياجات التدريبية على المستوى الوظيفي

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

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

- تحديد المهام المدرجة تحت عنوان الوظيفة المعنية .
- مساعدة الموظف على تحديد أهم هذه المهام .

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

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

- الأهمية النسبية لكل مهمة .
- معدل تكرار القيام بالمهمة .

- مدى صعوبة أو سهولة تعلم المهمة .

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

### استمارة إجراءات تحليل الفجوة للوظيفة

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

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

### استمارة تحليل الفجوة للوظيفة

اسم الموظف.....

المهمة	معدل القيام بها	أهميتها النسبية	صعوبة تعلمها	مجموع النقاط

:الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد

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

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

- من يحتاج إلى تدريب؟
- ما الذي يحتاج إليه من تدريب؟
- كيف يمكن تحقيق ذلك بالشكل الأفضل؟

:وهناك طريقتان لتقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد

- تقييم الأداء.
- تحليل الفجوة.

:أما الأسباب المتعبة من خلال هذه الطرق فإنها تشمل الآتي

- الملاحظات.
- النقاش الجماعي.
- الاستبيانات.
- الاختبارات.
- السجلات والتقارير.
- المقابلات.
- عينات من العمل.

**استمارة إجراءات تحليل الفجوة للفرد**



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 تدريباً لحلها	حدد ما إذا كانت هذه الفجوة فجوة تدريبية

### استمارة تحليل الفجوة للفرد

الوظيفة.....

الفجوات التدريبية	الفجوات	المستوى الحالي	المستوى المطلوب	تحديد المهام بالتفصيل

--	--	--	--	--

**ثانياً: تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي**

تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي :الموضوع

عند نهاية الجلسة يكون المتدرب قادراً على :الهدف

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



### صياغة أهداف المحتوى

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

#### (أ) المعارف

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

#### (ب) المهارات

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

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

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

#### **بعض الأمثلة لصياغة أهداف تدريبية:**

بنهاية الدورة التدريبية يكون المتدرب قادراً على

- تحليل أسعار المنتجات الزراعية إجراء
- تأثير السياسات الزراعية على المزارعين في القطاع التقليدي قياس
- أثر نظم الري الحديثة على دخل الأسر الريفية تحليل

#### **أفعال الأهداف المتعلقة بالمعارف:**

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

#### **أفعال الأهداف المتعلقة بالمهارات:**

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

#### **أفعال الأهداف المتعلقة بالاتجاهات:**

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

#### **تصميم المحتوى التدريبي**

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

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

#### **:خطوات تصميم المحتوى التدريبي**

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

#### **(أ) تحديد محتوى الدورة التدريبية**

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

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

#### **(ب) تصنيف المحتوى التدريبي**

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

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

### (ج) ترتيب المحتوى التدريبي)

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

وفي معظم الأحيان يكون الترتيب وفقاً للآتي:

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

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

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

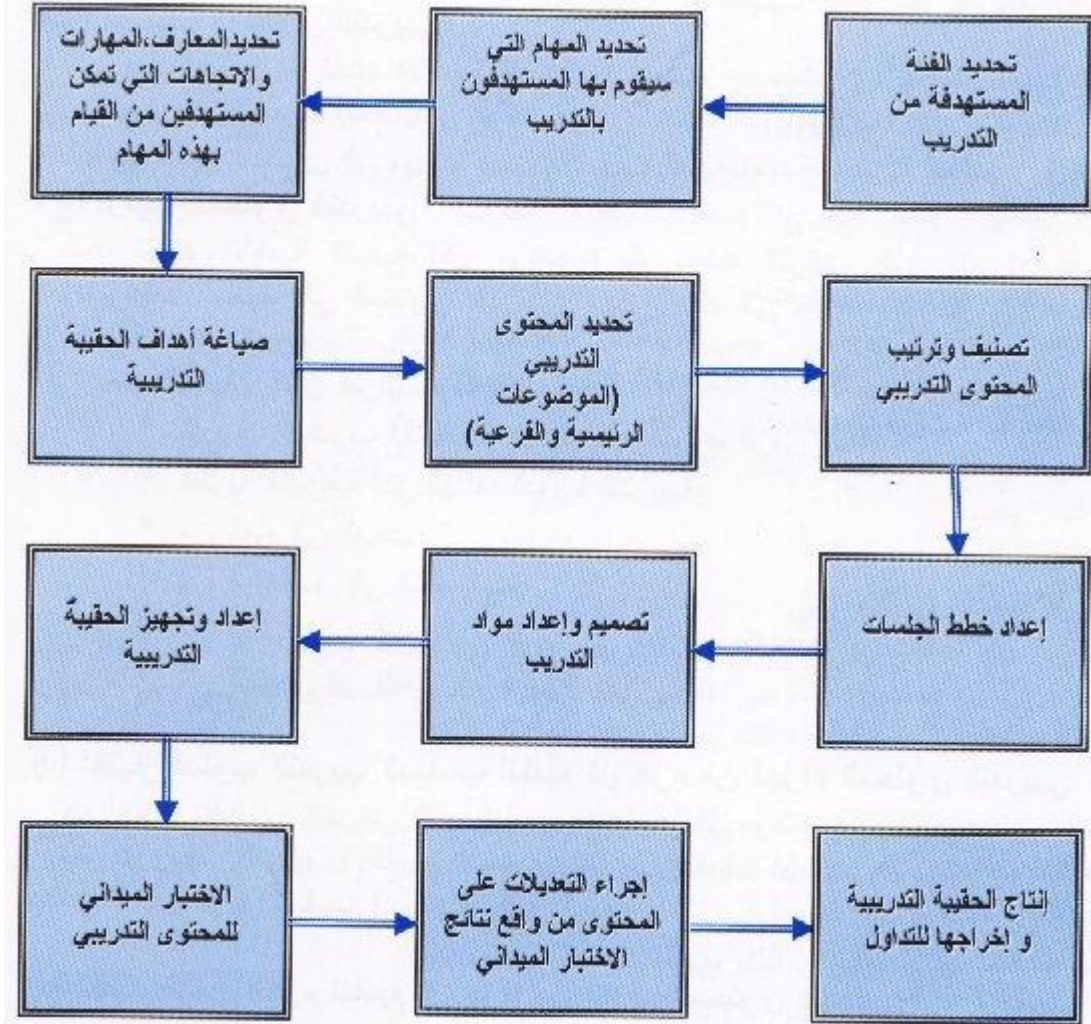
### (هـ) تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي)

#### إعداد الحقائق التدريب

هي عبارة عن محتوى تدريبي في مجال / مجالات مختلفة يتم: **مفهوم الحقيقة التدريبية** استخدامه بواسطة مدرب لتحقيق أهداف محددة. وتشتمل الحقيقة التدريبية على أدبيات ورسومات توضيحية ومعينات وأساليب تدريبية خطط جلسات تدريبية وملاحق تمّ تجميعها من مصادر أو من خلال واقع التجارب والخبرات العملية الميدانية. ويتم إعداد الحقائق التدريبية عبر سلسلة من الخطوات والعمليات كما هو موضح في الشكل التالي

#### خطوات إعداد الحقيقة التدريبية

يوضح الشكل التالي الخطوات المتبعة لإعداد الحقائق التدريبية



ثالثاً: تنفيذ التدريب

إعداد خطة جلسة تدريبية

خطة الجلسة التدريبية هي الخطوط العريضة لما سيقال ويفعل خلال فترة زمنية معينة أثناء التدريب، وهي تمثل دليل للمدرب عن كيفية تنفيذ الجلسة التدريبية، حيث أنها توضح متى تستخدم المعينات التدريبية، الزمن المخصص لكل جزء والتوقع للأسئلة التي قد يطرحها

المتدربون، وخطه الجلسة التدريبية تجنب المدرب ضياع الوقت أو الانحراف عن الموضوع وتساعد على تحقيق أهداف الجلسة بالصورة المطلوبة

#### مكونات خطة الجلسة:

- رقم الجلسة .
- عنوان الموضوع .
- الأهداف .
- النشاط .
- الزمن .
- أساليب التدريب .
- المعدات والأجهزة .
- (البدايل (السيناريوهات المختلفة للأساليب والمعينات .
- معلومات عن الموضوع .

#### وضع خطة الجلسة:

وضع خطة الجلسة التدريبية يتطلب القيام بست عمليات هي

#### (1) جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع

- اجمع كل المعلومات المتعلقة بالموضوع واكتب كل ما تعرفه .
- ضع أسئلة يمكن أن تُوجّه للمدرب .
- أجمع مواد تدريب تدعم المحتوى .
- حدد المعينات السمعية والبصرية المناسبة لكل مادة .

#### (2) تحديد المحتوى التدريبي

عند تحديد المحتوى التدريبي لا بد من وضع الآتي في الاعتبار



- من هو المتلقي؟
- ما هي الأهداف؟
- ما هي المدة الزمنية؟

ومن ذلك يتضح أننا نحتاج في تحديد المحتوى التدريبي إلى ترتيب المعلومات حسب الأولوية والأهمية على النحو التالي:

وهي المعلومات الأساسية التي يجب معرفتها عن الموضوع لتحقيق أهداف (أ) الأولوية الأولى الجلسة والتي إذا لم تقدم لا يفهم الموضوع بأي حال من الأحوال

معلومات يستحسن معرفتها وهي المعلومات المفيدة التي تدعم وتضيف (ب) الأولوية الثانية قيمة للمعلومات الأساسية. وهي تشمل المعلومات التي تساعد المتدربين على الفهم الجيد للموضوع حيث تعمق معارفهم فيه

معلومات لا بأس من معرفتها وهي معلومات عَرَضِيَّة يمكن تقديمها إذا (ج) الأولوية الثالثة سنحت الفرصة والوقت وهي تشمل المعلومات العامة التاريخية والتفاصيل الصغيرة التي قد تكون جديرة بالمعرفة

### (3) تنظيم المحتوى التدريبي للجلسة بشكل متسلسل

بعد تحديد المحتوى التدريبي للجلسة، يتم تنظيمه بشكل منطقي والترتيب المنطقي لمحتوى الجلسة يتبع عادة الأنماط التالية

- من العام إلى الخاص
- من المعلوم إلى المجهول
- من النظري إلى العملي
- من السهل إلى المعقد
- التسلسل الزمني

ومن ثم يتم تقسيم المحتوى إلى أقسام تشمل

- التمهيد
- المقدمة

- لبّ الموضوع
- تلخيص النقاط الرئيسية، ثم الختام

(4) تحديد متى يتم استخدام المعدات والمعينات التدريبية

(5) تحديد الإطار الزمني لكل خطوة أو عملية

### استمارة خطة جلسة تدريبية

.....: رقم الجلسة: ..... اليوم

...../...../.....: الموضوع: ..... التاريخ

.....: الزمن: .....

### أهداف الجلسة:

1- .....

2- .....

3- .....

### جدول الجلسة

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
1			
2			
3			

4			
5			
6			

### المعينات التدريبية الأجهزة والأدوات المطلوبة

.....

.....

.....

.....

### ملاحظات:

.....  
.....

### رابعاً: متابعة وتقييم التدريب

#### متابعة وتقييم التدريب :الموضوع

أن يكون المتدرب بنهاية الجلسة قادراً على :الهدف

- التعرف على مفهوم المتابعة والتقييم للتدريب
- توضيح أهمية المتابعة والتقييم للمدربين والمتدربين
- التعرف على طرق تقييم التدريب

### متابعة التدريب

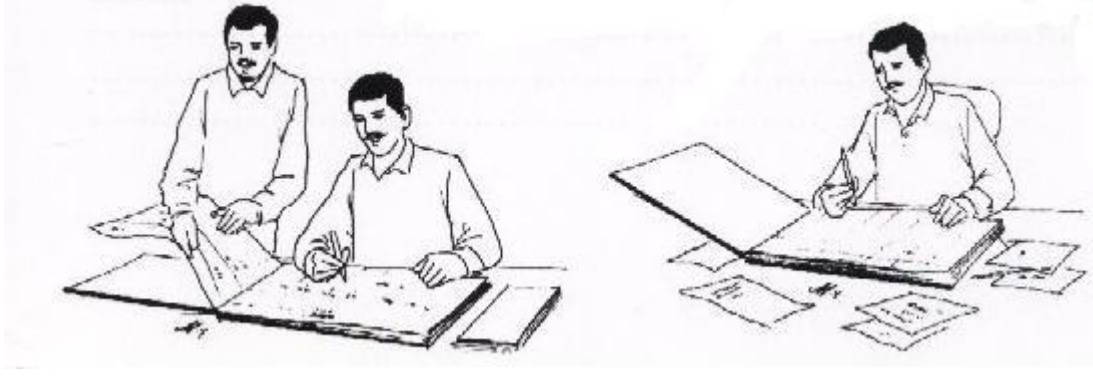
تعرف بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية.

### **تقييم التدريب:**

هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيتها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.

### **أهداف متابعة وتقييم التدريب:**

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب.
- التأكد باستمرار من أن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.
- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
- متابعة التطور العلمي والعملية في المجال الذي يعملون به.



### مراحل متابعة وتقييم المتدربين

تتم متابعة وتقييم المتدربين على مراحل وهي

#### (أ) تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي)

الغرض من تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج هو التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه، وأنهم فعلاً تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج

#### (ب) متابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي)

- ملاحظة المتدربين وسلوكهم، بمعرفة مدى الجهد المبذول منهم تتبع المواد التدريبية، ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء الآراء
- ملاحظة تقدم المتدربين والمعلومات والخبرات التي اكتسبوها، والتحسين في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم

#### (ج) متابعة المتدربين بعد التدريب)

وذلك من خلال

- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق
- معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب
- معرفة الاحتياجات المستقبلية

### طرق تقييم التدريب

- الامتحانات .
- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي .
- استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب .
- تقارير تقييم الأداء .
- التجربة .

### أهداف التدريب

تشمل أهداف التدريب ولا تقتصر على الآتي

- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه
- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء لضمان أداء العمل بفعالية .
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد .
- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء .
- المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل .
- توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة .
- الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن
- مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبيان أهداف الجهة التي يعمل بتا

### فوائد التدريب للأفراد والمؤسسات

التدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء. فمن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين ما يلي

- تحسين الأداء .
- زيادة المقابل المادي .

- زيادة فرص الترقى إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أحسن في مؤسسة أخرى.

أما بالنسبة للمؤسسات فمن الفوائد المتحققة من التدريب ما يلي:

- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.
  - زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء.
- تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
- تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار.
  - والصلاحيات للعاملين بالمؤسسة.
- للتدريب أثر تطبيقي إذ أن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.
- وجود وحدة تدريب بالمؤسسة يحسن من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك.

#### أنماط التدريب:

هناك عدة أسس لتصنيف التدريب منها: **تصنيف التدريب**

#### (أ) التصنيف حسب مكان التدريب)

- التدريب الداخلي: هو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.
- التدريب الخارجي: يتم بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة التي يعمل بها الموظف.

#### ب) التصنيف حسب المرحلة)

- تدريب ما قبل الخدمة: وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً بمؤسسة ما، أو لتأهيل أشخاص تمت ترفيتهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة إليهم
- التدريب أثناء الخدمة: وهو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة

#### (ج) التصنيف حسب مستوى التدريب

- تدريب تنويري
- تدريب تشغيلي
- تدريب تطبيقي

#### (د) التصنيف حسب مجال التدريب

- تدريب تنموي
- تدريب مهني
- تدريب إداري
- تدريب فني

#### :الأنشطة التدريبية

:هناك العديد من الأنشطة التدريبية إلا أن أكثرها شيوعاً هي

- الدورات التدريبية
  - ورش العمل
- الزيارات الميدانية
- تبادل الخبرات
- التدريب الذاتي

#### أساليب التدريب

يقصد بأساليب التدريب هي الطريقة (الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية

#### :العوامل التي تحدد أسلوب التدريب



- المتدربين: يجب مراعاة أعمار وجنس والمستوى التعليمي وخبرات المتدربين
- ظروف التدريب: زمن التدريب، مكان التدريب، التسهيلات والمواد المتاحة، عدد المتدربين
- موضوع التدريب
- الميزات النسبية للمدرب

وتتقسم أساليب التدريب إلى ثلاثة أنواع

- المحاضرة، التطبيق العلمي/ الإيضاحي: أساليب العرض
- المناقشات، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني، أساليب المشاركة
- مجموعات المناقشة، الدراما الاجتماعية، الألعاب والقصة غير الكاملة
- التكاليفات، المشروعات، الزيارات الميدانية/ الأنشطة خارج قاعة التدريب
- الرحلات

#### أهمية التخطيط الإداري والمكتبي للتدريب

التخطيط الإداري والمكتبي هام لكل الجهات المعنية بالتدريب وذلك على النحو التالي

- **للمدرب:**
  - يساعد في إعداد خطة كل جلسة تدريبية وحفظها
  - التنسيق بين المدربين في المواعيد والاجتماعات
  - تجهيز وترتيب الأدبيات
  - تجهيز الأدوات والمعينات التدريبية
  - توزيع أسماء وأماكن المدربين على المتدربين
- **للمتدرب:**
  - الاتصال بالمتدربين وإرسال دعوات الحضور وبرنامج الدورة
  - معرفة مواعيد وصول المتدربين
  - حل أي مشاكل تواجه المتدربين عند إقامتهم
  - ترتيب أي رحلات ميدانية أو ترفيهية
  - تسجيل قائمة بأسماء وعناوين المتدربين
- **للجهة المنظمة للتدريب:**

- حفظ أسماء وعناوين المشاركين بملف لوضعها على قائمة المراسلات للجهة.
- حفظ ملف تدريبي كامل يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.
  - توثيق الدورة التدريبية.
  - **الجهة الممولة للتدريب:**
- حفظ المراسلات التي تتم بين الجهة المنفذة للتدريب والجهة الممولة له.
  - الحصول على عروض أسعار لتكلفة إقامة الدورة من أكثر من مكان حتى تختار الهيئة الممولة المكان المناسب.
  - تسجيل الموضوعات اليومية وإرسال نسخة للجهة الممولة مع الميزانية.
  - إرسال ملف الدورة وتقاريرها للجهة الممولة.

#### التدريب المؤسسي

### الدورات المقترحة

التطوير المهني	الفعالية التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● خدمة العملاء</li> <li>● مهارات الاتصال</li> <li>● الآداب المهنية العملية</li> <li>● تكنولوجيا المعلومات</li> <li>● التدريب على المبيعات</li> <li>● إدارة تنسيق الاجتماعات و الأحداث المهنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التدريب على القيادة</li> <li>● تدريب المدراء التنفيذيين</li> <li>● بناء فريق العمل</li> <li>● تخطيط التتابعي</li> <li>● تقييم القيادات</li> <li>● إدارة التغيير</li> <li>● التطوير الذاتي</li> </ul>
<b>التدريب على المهارات اللغوية</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (ESL) تعلم اللغة الإنجليزية كلغة ثانية</li> <li>● (ESP) تعلم اللغة الإنجليزية لأغراض خاصة</li> </ul>	<b>تطوير/ استمرار الجودة</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● إدارة المشاريع</li> <li>● الهيكل التنظيمي بطريقة سيجا</li> </ul>

<p>(Lean &amp; Lean Six Segma)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• في الرعاية (Lean Six Sigma) منهج سيجما الصحية <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين سير العمل</li> <li>• تحليل البيانات</li> <li>• ISO معايير الجودة</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اللغات العربية ، الاسبانية ، الفرنسية ، الألمانية ، الخ.</li> </ul>
<p>تكنولوجيا المعلومات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• شهادة ORACLE</li> <li>• MS Office المهارات في</li> <li>• تصميم وتنمية مواقع الانترنت</li> <li>• التصميم الجرافيكي</li> </ul>	

\*