



# المحاضرة السادسة

## المحور الأول

### تصميم البرنامج التدريبي

يلبي تحديد الحاجة إلى التدريب تصميم برنامج التدريب الذي يفي هذه الحاجة بعملية تصميم البرنامج التدريبي تعتبر عملية إنتاج وصياغة وتحديد للمواد التعليمية والتدريبية اللازمة على ضوء الهدف من التدريب، وتتم عملية تصميم البرنامج التدريبي بالخطوات التالية:

**1- تحديد أهداف البرنامج:** والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدما

وتوضيح الأهداف وما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية، ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في

ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة إليها.

**2- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:** بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كما سبق وأن مر معنا، يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات، والتي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتربين، وهذه المهارات يمكن أن تكون المهارات

اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة، أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على آلة الكتابة، وتصنيف وحفظ الملفات، أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالاتصالات والقيادة الإدارية، أو المهارات الفكرية، مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات، واتخاذ القرارات، وهذا النوع من المهارات يحتاج إليه كافة المديرين في جميع المستويات الإدارية وبشكل خاص مستوى الإدارة العليا.

**- 3 وضع المنهاج التدريبي:** ويقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرّب عليها المتدربون، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية، وحتى يكون المنهاج التدريبي جيداً ويحقق الأهداف المطلوبة يجب أن يكون نابع من البيئة الواقعية، وليس مستورداً وأن يتسم بطابع المعقولية ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومكررة بل جديدة ومستحدثة، كذلك يجب أن تأخذ المناهج في اعتبارها الأهداف النهائية المراد تحقيقها.

**- 4 اختيار أسلوب التدريب:** بعد وضع المنهاج التدريبي المناسب يتم تحديد الأسلوب الملائم، وهذه العملية ليست بالسهلة فعلى الرغم من تعدد الأساليب التي سبقت الإشارة إليها، والتي يمكن استخدامها في مجال التدريب إلا أنه من المهم جداً ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، بل لكل منها

المجال أو الاستخدام أكثر من أسلوب واحد في عملية التدريب وبصفة عامة فإن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من المعايير لا اختيار أفضل أسلوب مثل:

-الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.

-طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب.

-المستوى الوظيفي.

-المادة التدريبية.

-فترة التدريب.

-التكاليف وعدد المتدربين.

-مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات.

-الخلفية السابقة للمشاركين.

-المدربون المتاحون.

ويمكن للمؤسسة اختيار أسلوب التدريب اختيلا يحقق الغرض منه بإتباع خطوتين:

• تحديد الفاعلية أو الكفاءة بالنسبة لأساليب التدريب المختلفة.

• التعرف على المبادئ التعليمية التي ينظمها كل نوع من أنواع التدريب.

**- 15 اختيار المدرب:** يعتبر المدرب الكفاء ذلك الجزء الأساسي من تصميم البرنامج التدريبي حيث يلعب المدرب دورا هاما في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرب على ما يأتي:

أ - أسلوب التدريب المراد استخدامه.

ب - المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين.

ج - نوعية المتدربين.

**ويوجد أربعة أنواع من المدربين:**

• **المدرب المحاضر:** ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق

المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

• **المدرب القائد:** وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر

أو ندوة أو مناقشة.

• **المدرب التطبيقي:** ويقصد به الشخص المدرب الذي لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر

معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المدربين يكون قادرا على تدريب مجموعات

المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالات والمنافسات.

• **المدرّب النفسي:** ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

### **ولزيادة فاعلية المدرّبين لابد من توفر الشروط التالية:**

- ضرورة توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي يقومون بالتدريب فيه.
- ضرورة توفر الإدراك والتحمّس لدى المدرّب لاحتياجات ورغبات المتدرّب أثناء عملية التدريب.
- توفير المكافآت والحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمدرّبين لتوفير الرغبة والحماس لديهم لزيادة اهتمامهم وإيمانهم بالتدريب وموضوعه.
- لتسهيل عمل المدرّبين يجب توفير جميع المستلزمات اللازمة لذلك.
- الشخصية القوية للمدرّب وقدرته على مواجهة نفسه ومواجهة الآخرين وثقته بنفسه كبيرة.
- أن تكون لديه القدرة على التفكير الإبداعي والإبتكاري في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار.
- توفر الصبر والمرونة في المدرّب.

**6- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي:** يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدرّبين، مثال ذلك نجد أن برنامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة (من يومين إلى ثلاثة مثلاً) لفريق الإدارة العليا نظراً للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة.

ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي وأيضاً

حسب مستوى المتدربين، بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي يتضمنها البرنامج.

**7- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:** قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمؤسسة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة، مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي.

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

أ- مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المؤسسة من حيث المدربين ووسائل التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المدربين على استيعاب المعلومات والمعرف المقدمة في البرنامج التدريبي، وكذلك من حيث توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب.

ب- مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة فضلا عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

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

- **9- تحديد كلفة البرنامج التدريبي:** تعتبر هذه الخطوة بمثابة الخطوة الأخيرة من عملية تصميم البرنامج التدريبي، حيث يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، وتحديد كلفة المتدرب الواحد وتكلفة الخطوات السابقة ويؤثر كل هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا ومحددا في إطار الإمكانيات والقدرات المالية والمادية للمؤسسة ما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك الدارس وذلك في حالة قيام جهاز خلجي للتدريب.

## المحور الثاني

### تنفيذ البرنامج التدريبي

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي تنفيذ البرنامج وسواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه، ويتضمن برنامج التدريب أنشطة هامة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التدريب والمتابعة اليومية لسير البرنامج.

### وتتم مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي كالآتي:

- 1- توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

\* موعد بدأ البرنامج وموعد انتهائه.

\* توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.

\* تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

- 2- بالنسبة للمرافق والتسهيلات التدريبية: ويتضمن ما يأتي:

\* اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج.

\* تصميم طريقة جلوس المتدربين.

\* تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

- 3 تجهيز المطبوعات: بالنسبة لتجهيز المطبوعات يجب إعداد ما يلي:

\* استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا.

\* إجراء الطباعة والتجليد.

\* إجراء التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج.

- 4 بالنسبة للمتدربين: تكون متابعة المتدربين كما يلي:

\* التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.

\* إعداد قائمة بأسمائهم، ومؤهلاتهم، ووظائفهم وعناوينهم.

- 5 بالنسبة للمدربين: وتكون متابعة المدربين كما يلي:

\* تذكير المدربين بالبرنامج والمواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب.

\* توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية.

\* تقديم المدرب للمشركين بعبارات مناسبة ومختصرة.

\* التدخل بلباقة وأدب في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف المرسومة للبرنامج.

\* دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.

- 6 بالنسبة لافتتاح البرنامج: ويتضمن ما يلي:

\*افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.

\*شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.

\*التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها.

\*عمل حفل تعرف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض.

- 7 بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج: وتكون كما يلي:

\*الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.

\*معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم، والعمل على حل مشكلاتهم.

\*الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي ذات طابع عملي وذات معنى للمتدربين.

\*المحافظة على احترام المواعيد والجدول الزمني.

\*محاولة التعرف على وجهات نظر المدربين والمتدربين في سير البرنامج

التدريبي والحصول على تغذية عكسية Feed back عن سير البرنامج.

\*مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.

\*توزيع شهادات حضور البرنامج على المتدربين الذين أنهوا التدريب.

### **تقييم البرنامج التدريبي**

يعتبر تقييم كفاءة التدريب جزءا هاما من أنظمة وخطط التدريب، وتظهر أهمية هذا الجزء لسبب أنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستنجح في المستقبل أم لا، وإذا كان هذا هو الحال فإن التقييم الحالي لفعالية التدريب يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل.



إذن يمكن القول أن تقييم البرامج التدريبية تهدف إلى ما يلي:

• معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها، للعمل على تجنبها وتلافيها مستقبلاً.

• تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمتدربين.

• إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة، هناك عدة طرق مهمة وهادفة للوصول إلى الحكم الموضوعي، ويمكن استخدامها في تقييم فعالية العملية التدريبية وذلك من خلال تقييم المتدربين والمدربين، ومن بين هذه الطرق نذكر ما يلي:

1- بعد انتهاء البرنامج التدريبي تكون هناك ردود فعلهم ومدى استجابتهم للبرنامج.

ولقياس ردود فعل المتدربين هناك عدة وسائل أخرى يستعان بها منها ما يلي:

- تقرير المشرفين على البرنامج المتعلقة بالمتدربين ومدى تفاعلهم مع البرنامج التدريبي.

- المقابلات الشخصية مع المتدربين لمعرفة آرائهم اتجاه البرنامج.

2 - قياس السلوك والتغير فيه، إذ أنه يحدث تغير في سلوك الفرد المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي ومن الضروري قياس هذا التغير، ويتطلب قياس وتقييم التغير السلوكي في البرنامج التدريبي ما يلي:

- أن يكون هناك تقييم منظم لأداء الأفراد وأن يتم التقييم من أحد الأفراد أو أكثر من الأفراد التاليين: المدرب المرؤوس أو المشرف المباشر وزملاء المتدرب.

- ضرورة إجراء تحليل ودراسة الأداء قبل البرنامج وبعده.

3 - الطريقة التجريبية في تقييم البرنامج التدريبي وهنا يتم تحديد مجموعتين من الأفراد متشابهتين من حيث نوعية الوظيفة والمهارات ودرجة ذكاء الأفراد، ويتم تقييم أداء كل

مجموعة في العمل، فالمجموعة الأولى تقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي وتخضع له أما المجموعة الثانية فتملرس عملها بشكل عادي دون الخضوع للبرنامج التدريبي وبعد انتهاء التدريب يتم قياس أداء المجموعة التدريبية أي المجموعة الأولى ثم يقارن بأداء المجموعة الثانية أي المجموعة الضابطة فإذا كان هناك اختلاف ملموس لصالح المجموعة التجريبية يمكن الاستنتاج أن البرنامج التدريبي كان فعالا والعكس غير صحيح، وفي الأخير وحتى نضمن فعالية أكبر لعملية التقييم توجد بعض المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار.

- يجب أن يكون الجهد التقييمي جهدا مستمرا، إذا كان يرجى من وراء التقييم وضع أساس سليم لتحسين وتطوير

- يجب أن يكون التقييم محددًا تحديدا نوعيا، فالتقييم لا يمكن أن يؤدي إلى تحسين في

البرنامج التدريبي، والتحديد النوعي يتطلب أن تسفر عملية التقييم عن نتائج توضح نقاط الضعف ونقاط التفوق - يجب النظر إلى نتائج التقييم على أنها وسيلة وليست غاية لأن هذه النتائج هي الطريق للتطور والتحسين.

الموقع : تصميم البرنامج التدريبي - المنتدى العربي لإدارة الموارد