

# الدليل العملي في إدارة وتنفيذ العمليات التدريبية

معهد دبي القضائي نموذجاً



إعداد وتأليف

فيصل هاشم القرعان

خبير تدريب وتطوير إداري

إصدارات

معهد دبي القضائي  
DUBAI JUDICIAL INSTITUTE



# الدليل العملي في إدارة وتنفيذ العمليات التدريبية

«منهج متكامل لكيفية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم التدريب وبرامجه وآليات تنفيذها وتقييمها للدوائر والمؤسسات والهيئات العامة والخاصة»

معهد دبي القفائي نموذجاً

إعداد وتأليف

فيصل هاشم القرعان

خبير تدريب وتطوير إداري



القاضي د.جمال السميطي

مدير عام المعهد

لقد أصبح التدريب في العصر الحديث يحتل مكانة مرموقة في تطوير قدرات الموارد البشرية، فأغلب المجتمعات المتطورة تعتمد عليه. فهو أحد المصادر الأساسية لإيجاد أفراد مؤهلين فنياً ومهنياً .

ونحن في معهد دبي القضائي ارتأينا أن تكون لنا بصمة مؤثرة في خدمة القانونيين والعدليين والمختصين في التدريب كافة في الدولة وخارجها، وعليه جاء هذا الدليل العملي في إدارة وتنفيذ العمليات التدريبية ليعزز دور المعهد في نشر المعرفة وليعكس رؤية المعهد ورسالته باعتباره مركزاً إقليمياً للتميز العدلي والقانوني.

قسم الدراسات والبحوث - معهد دبي القضائي.  
بطاقة فهرسة أثناء النشر

القرعان، فيصل هاشم.

الدليل العملي في إدارة وتنفيذ العمليات التدريبية : معهد دبي القضائي نموذجاً / تأليف فيصل هاشم القرعان . - دبي : معهد دبي القضائي، ٢٠١١.

٢٠٠ ص. : ٢٤ سم. - .

ردمك : ٩٧٨-٩٩٤٨-١٦-٢٠٩-٤

١. التدريب - تنفيذ.
٢. التدريب - إدارة.
٣. التدريب - برامج.
٤. معهد دبي القضائي.

٦٥٨,٣١٢٤

الفهرسة

٤

ISBN:978-9948-209-4

الطبعة الأولى

٢٠١١ م - ١٤٣٢ هـ

حقوق النشر © ٢٠١١

جميع الحقوق محفوظة لمعهد دبي القضائي

لا يجوز طبع هذا الكتاب أو جزء منه أو حفظه آلياً أو نقله بأية وسيلة إلكترونية أو غير إلكترونية أو نقله على الأشرطة المغنطة أو نسخه أو تصويره أو مسحه ضوئياً إلا بإذن مكتوب من الناشر.

## شكر وتقدير

عند تكليفي بإعداد هذا الدليل من قبل سعادة القاضي الدكتور جمال السميطي مدير عام معهد دبي القضائي، سعيت بالوصول إلى إنجاز وثيقة متكاملة تخدم أهداف المعهد والمؤسسات الحكومية وموظفيها العاملين في وحدات التدريب، وتسهم بوضع دليل عام يسترشد به من يحتاج إلى معلومات خاصة بالعملية التدريبية، وبأنظمة التدريب المؤسسية.

تم العمل على الدليل بشكل تطبيقي يرتبط بعمليات التطوير الحاصلة في معهد دبي القضائي وذلك من خلال الدعم والتشجيع، والمساندة التي تلقيتها من زملائي في المعهد، ولا يسعني سوى أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لسعادة الدكتور جمال السميطي مدير عام المعهد على ثقته، وتشجيعه المتواصل لإنجاز هذا العمل، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لفريق التدريب في المعهد ممثلاً بالفاضل عمرو رمضان والفاضلات بدرية الغيثي، هنادي الزعابي، العنود الحمادي، منى عبد الله وأخيراً الفاضلة سلامة حمد. ولا يفوتني شكر الأخ كامل محمود على تشجيعه المستمر ودعمه الفني والتقني في إخراج هذا الدليل، إضافة إلى جميع زملائي موظفي وموظفات معهد دبي القضائي.

وأقدم شكري لأبي وأمي وإخوتي وأخواتي على ما قدموه لي في حياتهم، وأدعو أن يمدهم الله بالصحة والعافية والسعادة، كما أقدم شكري للفاضلة عليا (Aliya) على ما قدمت لي من دعم وتفهم، وأقدم عظيم امتناني وشكري العميق لجميع المتدربين الذين شاركوا بالبرامج التدريبية التي قدمتها، لما قدموه من مساهمات أثرت معرفتي وعمقت اطلاعي وساعدت بإنجاز هذا الدليل، أملاً من الله العلي القدير أن يوفق الجميع ويسدد خطاهم.

داعياً لرضا الله ورضا الوالدين.  
وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.  
فيصل هاشم القرعان  
دبي نوفمبر ٢٠١١

## مقدمة

تم إعداد هذه الوثيقة كأحدى الخطوات التي نأمل أن تسهم في تحقيق رؤية معهد دبي القضائي ورسالته، من خلال إيجاد دليل تدريبي متكامل يعزز من فعالية إجراءات التدريب وشمولها، ويرتقى بها إلى درجات الممارسة المتميزة، بما يحقق أهداف المعهد، ويعزز تقديم خدمات متميزة تحقق رضا جميع شركاء المعهد وعملائه.

يسعى هذا الدليل إلى تطوير آليات محددة، وموضوعية تبين مسارات العملية التدريبية بمراحلها الأربع بدءاً من تحليل الاحتياجات التدريبية وتحديدها، ثم تصميم التدريب، ثم إدارته وتنفيذه، وصولاً إلى تقييم نشاطاته وقياس أثره، من دون إغفال مبادئ المعهد التدريبية ومنهجياته التي تؤطر جميع الإجراءات التدريبية التي تم تطويرها.

وقد تمت تسميته بالدليل التدريبي، ليكون دليلاً لمستخدميه يرشدهم في التعامل مع العملية التدريبية بشكل متكامل ومنهجي يعزز لديهم الرؤية التكاملية للتدريب ويزودهم بما ينقص لديهم من أعمال وإجراءات ترتبط به، حيث بدأ المعهد بتطبيق جميع الإجراءات التي يحتويها هذا الدليل، والذي ارتأت إدارته العليا متمثلة بسعادة الدكتور جمال السميطي بضرورة نشره على أمل أن يستفيد منه الآخرون.

وعليه فمن دواعي سروري أن أقدم لكم هذا الدليل، أملاً أن يحوز رضاكم، وأن يكون معيناً لكم في تنفيذ إجراءات العملية التدريبية بشكل متميز، منوهاً أن هذا هو الجزء الأول من الدليل الذي يركز على الإجراءات الفنية للتدريب، مشيراً إلى أن الجزء الثاني قيد الإعداد ويركز على موضوعات التدريب التخصصية، ومنهجيات تطويرها ووضع مؤشرات وآليات تطبيقها بما يحسن من مستوى جودة عمليات التدريب ويرتقى بمستوى تميزها في عالمنا العربي.

١٢٥	الباب الخامس إدارة وتنفيذ التدريب
١٢٦	الفصل الأول: مفهوم إدارة وتنفيذ التدريب
١٤٥	الفصل الثاني: إجراءات إدارة وتنفيذ التدريب
١٦٠	الفصل الثالث: نماذج إدارة وتنفيذ عمليات التدريب
١٧٠	الباب السادس تقييم عمليات التدريب
١٧١	الفصل الأول: مفهوم تقييم التدريب
١٧٨	الفصل الثاني: إجراءات تقييم التدريب في معهد دبي القضائي
١٨٥	الفصل الثالث: نماذج تقييم عمليات التدريب
١٩٧	خاتمة

٨	الباب الأول مبادئ التدريب في معهد دبي القضائي
١٨	الباب الثاني منهج التدريب وأهميته
٢٦	الباب الثالث تحليل الاحتياجات التدريبية وتحديدتها
٢٧	الفصل الأول: مفهوم تحليل الاحتياجات التدريبي وتحديدته
٣٢	الفصل الثاني: إجراءات تحليل الاحتياجات التدريبية
٤٥	الفصل الثالث: نماذج تحليل الاحتياجات التدريبية
٥٥	الباب الرابع تصميم التدريب والبرامج التدريبية
٥٦	الفصل الأول: مفهوم تصميم التدريب
١٠٠	الفصل الثاني: إجراءات تصميم التدريب
١١٤	الفصل الثالث: نماذج تصميم التدريب

## مبادئ التدريب في معهد دبي القضائي



### ثانياً: المصطلحات الرئيسية:

للكلمات التالية حيثما وردت المعاني المخصصة أدناه ما لم تدل القرينة على غير ذلك:

- الدليل: دليل التدريب والتطوير
- المعهد: معهد دبي القضائي
- المدير العام: مدير عام معهد دبي القضائي
- الوحدة: وحدة التدريب والتطوير في المعهد
- مديرو الإدارات: مديرو الوحدات في المعهد
- رؤساء الأقسام: رؤساء الأقسام في وحدات المعهد
- الموظف: كل من يشغل الوظائف الواردة ضمن موازنة المعهد

### ثالثاً: المجال

يطبق هذا الدليل على كافة العمليات المتعلقة بتدريب وتطوير الموارد البشرية في المعهد سواء العاملين به، أو الفئات المستهدفة من تكوينه.

### رابعاً: تعريف التدريب

عملية تطوير منظمة تتضمن إجراءات مؤسسية مخططة تهدف لتعزيز وتقوية التعلم في جميع المستويات المؤسسية (الفرد والجماعة والمنظمة) ككل للارتقاء بالكفاءات (المعرفية والمهارية والاتجاهية) للوصول إلى درجات أعلى من الكفاءة والفاعلية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

### خامساً: التدريب والتعلم

يسعى التدريب إلى إحداث تعلم محدد لدى الأفراد والجماعات، والمنظمات للوصول إلى مستوى أداء أكثر مواءمة لمتطلبات تحقيق الأهداف ومواكبة التطور. لذا يرتبط التدريب بنوع وكم التعلم الممكن الذي يحتاجه الفرد، أو المنظمة فعلياً. ومن هذا المفهوم يعمل معهد دبي القضائي على تبني أسس منهجية تبني عليها العمليات التدريبية المنضدة اعتماداً على عدد من المبادئ أهمها:

### أولاً: مقدمة

تسمى هذه الوثيقة «دليل التدريب في معهد دبي القضائي»، حيث تم إعداده نظراً للدور الاستراتيجي الذي يشغله التدريب والتطوير في زيادة كفاءة الموارد البشرية، والإسهام في تحقيق المعهد لغاياته الهادفة الى التميز والارتقاء بالأداء. وقد إرتأت إدارة المعهد تعميم هذه التجربة ممثلة بهذا الدليل لتحقيق الفائدة للجميع.

ربط محتوى التدريب بواقع المتدربين.

تصميم وتنفيذ تدريب يعتمد المواقف التدريبية المتعددة والقدرة على تعديلها.

متابعة مستمرة وتلخيص ومراجعة بعد كل مرحلة في التدريب.

مراعاة التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية.

الاعتماد على التقييم المستمر.

القياس المباشر وغير المباشر لمجريات التعلم.

تعظيم الاتصال مع المشاركين.

إحداث حركة وتشكيل متنوع في التدريب.

ربط ماذا يفعل المدرب بأحداث البرنامج ككل.

تعزيز إيجابي ومستمر نحو التعلم.

ترك الخيارات التطبيقية مفتوحة للمتدربين.

تحديد وتوضيح البداية والنهاية للمتدربين.

إدارة وقت البرنامج وجلساته بفاعلية.

مراعاة ديناميكيات الجماعة وتفاعلها والتأثير فيها.

ربط محتوى التدريب بواقع المتدربين.

تصميم وتنفيذ تدريب يعتمد المواقف التدريبية المعتمدة والقدرة على تعديلها.

## سادساً: غاية دليل التدريب

تخطيط وتنظيم وتنسيق وتنفيذ جميع عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية في المعهد القضائي والفئات المستهدفة من تكوينه، وفقاً لأفضل الممارسات الدولية في هذا المجال وبما يضمن وجود موارد بشرية مؤهلة وقادرة على تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف السنوية والاستراتيجية للمعهد.

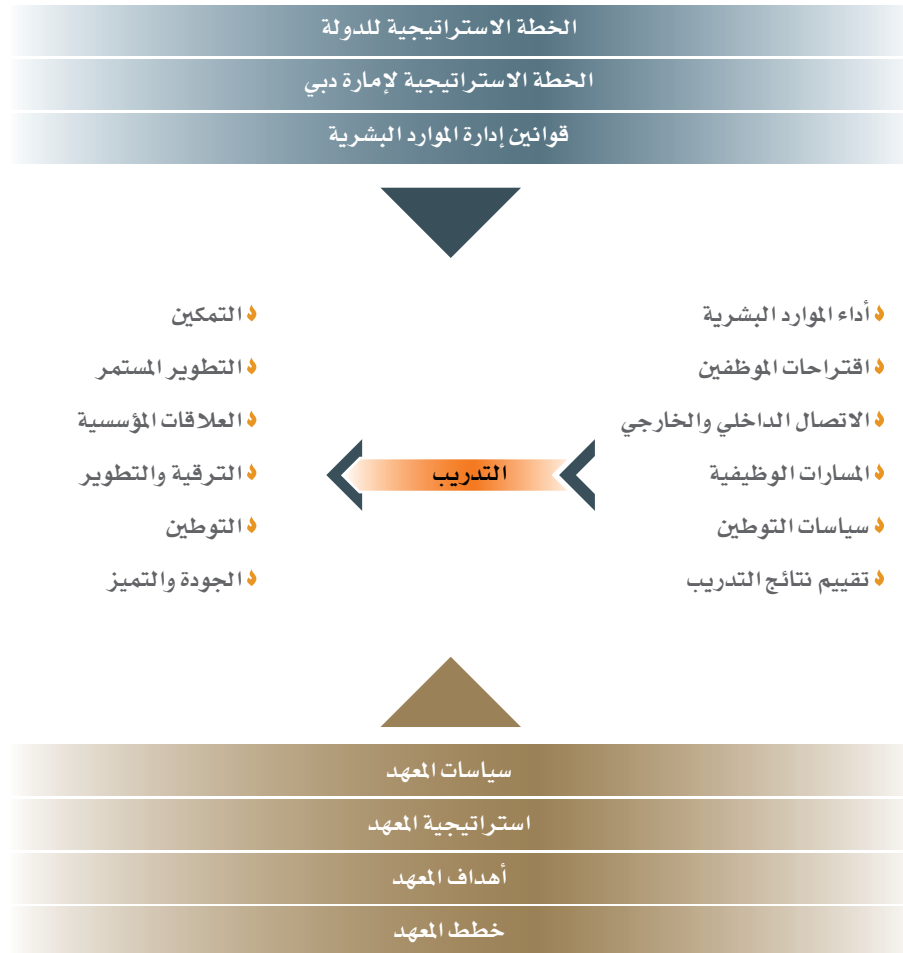


## سابعاً: مسؤولية تطبيق دليل التدريب

تكون وحدة التدريب والتطوير في المعهد صاحبة المسؤولية في تطبيق هذا الدليل ومراجعته وتطويره وتعديل محتوياته، والتأكد من مواعمه لجميع الانظمة، والاجراءات المرتبطة بسياسات الموارد البشرية على مستوى إمارة دبي ودولة الإمارات العربية المتحدة، واختيار أفضل الكفاءات العاملة اللازمة لتنفيذ هذا النظام.

## ثامناً: ارتباطات التدريب العمودية والأفقية

تكون ارتباطات التدريب عمودياً وأفقياً كما يلي:





## تاسعاً: المسؤوليات الرئيسية تكون مسؤوليات تطبيق الدليل كما يلي:

المدير العام	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد الدليل واعتماد تحديثه</li> <li>اعتماد التعديلات الناتجة بموجب هذا الدليل</li> <li>توفير الموارد المالية والمادية والبشرية والتقنية لتنفيذ عناصر الدليل</li> </ul>
مدراء الوحدات	<ul style="list-style-type: none"> <li>التوصية بتحديث هذا الدليل ومراجعته</li> <li>الإشراف غير المباشر على التطبيق الصحيح لهذا الدليل</li> </ul>
رؤساء الأقسام	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإسهام المباشر في تحديث هذا الدليل ومراجعته</li> <li>الإشراف المباشر على التطبيق الصحيح لهذا الدليل</li> </ul>
وحدة التدريب والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة الدليل وتحديثه</li> <li>جمع المعلومات والقرارات والقوانين ذات العلاقة</li> <li>تصنيف ودراسة وتحليل المعطيات والتغذية الراجعة</li> <li>تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية</li> <li>إعداد خطة العمل لتلبية الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية</li> <li>تصميم عمليات التدريب ومتابعة تنفيذها</li> <li>تقييم مخرجات هذا الدليل وقياس العائد منه</li> <li>مراجعة الدليل سنوياً وتحديثه</li> </ul>

### الباب الأول

مبادئ التدريب  
في معهد دبي  
القضائي

١٤

## عاشراً: ملاحظات متعلقة بنظام التدريب

- يتوجب اتباع هذا الدليل عند تحديد وتلبية الاحتياجات التدريبية في المعهد.
- يتوجب مراجعة دليل التدريب والنظر في تحديثه مرة كل عام.
- يتوجب مشاركة كافة وحدات المعهد في عملية تحديد وتلبية الاحتياجات التدريبية.
- يتم اعتماد التعديلات والاحتياجات التدريبية الجديدة المقترحة من المدير العام للمعهد.
- يلتزم الدليل بقوانين إدارة الموارد البشرية المعمول بها في إمارة دبي ودولة الإمارات العربية المتحدة.

## الحادي عشر: عناصر الدليل

يأتي هذا الدليل كجزء من جهود المعهد الرامية الى تعزيز عمليات التدريب بشكل احترافي كوسيلة لتعزيز الاداء المؤسسي وصولاً للتميز، إذ يعمل على توضيح الإجراءات الواجب اتباعها في عمليات التطوير المؤسسي من مدخل التدريب والتطوير للموارد البشرية بشكل يضمن فاعلية عمليات الإدارة بما يتوافق مع أهداف وسياسات المعهد. يعتمد الدليل على إجراءات واضحة تتميز بالسهولة والشمول ليكون قابلاً للتطبيق وأن يؤدي الى منح الفئات المستفيدة منه الفرصة للتطور الوظيفي، حيث يتضمن هذا النظام ستة أبواب رئيسية جاءت على النحو التالي:

### ١ - مبادئ التدريب في معهد دبي القضائي:

- د مقدمة
- د المصطلحات الرئيسية
- د المجال
- د تعريف التدريب
- د التدريب والتعلم
- د غاية دليل التدريب
- د مسؤولية تطبيق دليل التدريب
- د ارتباطات التدريب العامودية والافقية
- د المسؤوليات الرئيسية
- د ملاحظات متعلقة بالدليل
- د عناصر الدليل





# CONTENT



## ٢- منهج التدريب وأهميته:

- د التدريب وأهميته
- د العملية التدريبية
- د مفهوم التدريب
- د تعريف التدريب
- د مبادئ التدريب في المعهد
- د الممارسات الافضل في التدريب
- د العوامل المؤثرة في التدريب

## ٣- تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية:

د الفصل الاول : مفهوم تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية:

- د تحديد الاحتياجات التدريبية
- د التطور التاريخي لمفهوم الاحتياجات التدريبية
- د الحاجة التدريبية
- د أنواع الاحتياجات التدريبية
- د تحديد الاحتياجات داخل المنظمة
- د وسائل تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية
- د مهارات محدد ومحللي الاحتياجات التدريبية

د الفصل الثاني : إجراءات تحليل الاحتياجات التدريبية في معهد دبي القضائي:

د إجراءات تحليل الاحتياجات التدريبية الخاصة بموظفي المعهد

- د الحاجة التدريبية
- د أنواع الاحتياجات التدريبية
- د منهجية تحليل الاحتياجات التدريبية
- د طرق تحليل وتحديد الاحتياجات
- د جودة التدريب
- د مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية
- د الية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية
- د إجراءات تحليل الاحتياجات التدريبية الخاصة بالفئات المستهدفة

- د الحاجة التدريبية
- د أنواع الاحتياجات التدريبية
- د منهجية تحليل الاحتياجات التدريبية
- د طرق تحليل وتحديد الاحتياجات
- د جودة التدريب
- د من يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية
- د الية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية

## ٤- تصميم التدريب:

د الفصل الاول : مفهوم تصميم التدريب

- د تحديد الاهداف والتدريب كعملية متكاملة
- د الاهداف السلوكية
- د الاهداف والكفايات
- د تطوير الاطر العامة
- د تصميم جلسات التدريب
- د تصميم التدريب من خلال الاساليب التدريبية
- د تصميم التدريب باستخدام الوسائل التدريبية
- د تصميم التدريب حسب سمات المدرب وخصائصه
- د خطوات التعلم
- د التدريب بين الماضي والحاضر
- د تعلم الكبار والتعليم التقليدي
- د اختيار المدرب

- د تصميم التدريب باستخدام العروض الفاعلة
- د تصميم التدريب حسب تحليل نتائج مجموعة المتدربين

د الفصل الثاني : إجراءات تصميم التدريب

- د تصميم التدريب
- د مستويات التعلم في التدريب
- د مبادئ التدريب



- أنواع التدريب في المعهد
- أنواع التدريب في المعهد للفئات المستهدفة
- المسار التدريبي

## ٥- تنفيذ التدريب:

### الفصل الاول: مفهوم إدارة وتنفيذ التدريب

- مهارات التدريب
- مهارات عامة للمدرب
- أدوار المدرب
- كيف يبدأ المدرب تدريبيه
- مهارات المدرب في إدارة وقت العرض
- مهارات المدرب في الاتصال
- التعامل مع الانماط السلوكية للمتدربين
- ادارة الحوار والنقاش
- نماذج التجريب في عملية تعلم الكبار

### الفصل الثاني: إجراءات إدارة وتنفيذ التدريب

- اليات اختيار المدربين في المعهد
- مصادر اختيار المدربين في المعهد
- متطلبات التدريب وواجبات المدرب
- مسؤولية تنفيذ التدريب
- خطة التدريب
- الدعم اللوجستي لتنفيذ نشاطات التدريب

## ٦- تقييم التدريب وقياس العائد:

### الفصل الاول: مفهوم تقييم التدريب

- تقديم
- مستويات التقييم
- منهجية التقييم

- مشكلات التقييم
  - معايير تؤخذ بالاعتبار عند التقييم
- ### الفصل الثاني: إجراءات تقييم التدريب في معهد دبي القضائي

- مسؤولية تقييم التدريب
- خطة تقييم التدريب
- منهج تقييم التدريب
- مستويات تقييم التدريب
- أسس تقييم التدريب
- فئات التقييم
- تقييم الاثر التدريبي

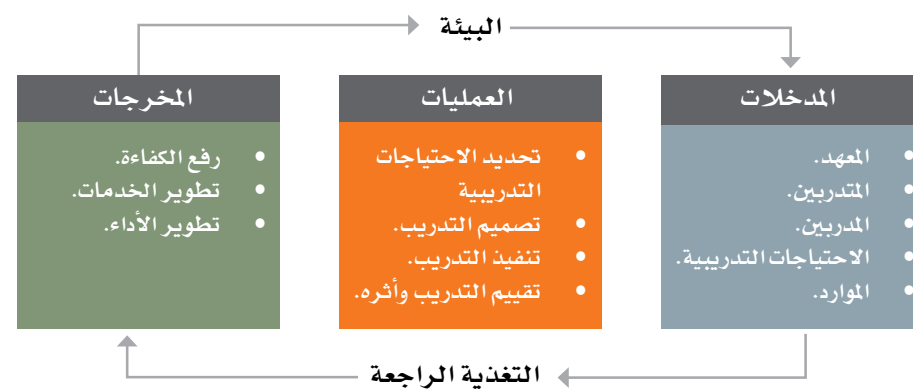
## منهج التدريب وأهميته

## أولاً: التدريب وأهميته

- «يؤمن المعهد بأن تدريب الموارد البشرية يعني أنه لا بد من زيادة المعرفة والمهارات وتعزيز الاتجاهات السلوكية، بما يضمن حسن تنفيذ الأعمال والمهام بشكل يحقق الأهداف العامة».
- يعتبر المعهد عمليات التدريب إحدى نشاطات تطوير الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها تحقيق الأهداف المؤسسية والإعداد الأفضل للموارد البشرية ومقابلة التحديات والتطوير المستمر.
- يتبنى المعهد التدريب كعنصر أساسي في موازنة احتياجات الأفراد الخاصة لأداء أعمالهم ودافعاً لهم للشعور باهتمام الإدارة بوجودهم وشخصيتهم وأهميتهم.
- يعمل المعهد على جعل التدريب جزئية في نظام مؤسسي كلي يساهم في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.

## ثانياً: العملية التدريبية

يتعامل المعهد مع التدريب على أنه نظام متكامل يعبر عن عملية مستمرة تحقق أهدافها بفاعلية، وأن النظام له حدود معرفة وله عناصر ومدخلات ومخرجات واضحة ومحددة على النحو التالي:



«ينتج المعهد مدخل التفكير الشمولي بالتدريب لتمكين العاملين في وحدة التدريب أن يصبحوا أكثر قدرة على تصميم وتنفيذ عمليات تدريب توائم الاحتياجات الفعلية لموظفيه وفئاته المستهدفة،



## ثالثاً: مفهوم التدريب

يتعامل المعهد مع نشاط التدريب على أنه عملية تطوير منظمة لمعرفة مهارة وسلوك الافراد لأداء مهام عملهم بشكل ملائم، وأن هذا المفهوم يحتوي عناصر أساسية هي :

- ♦ التدريب تطوير منظم لأعمال موظفي المعهد والفئات المستهدفة.
- ♦ التدريب يهتم بالأفراد العاملين في المعهد والفئات المستهدفة.
- ♦ التدريب موجه للأداء وإنجاز مهام العمل.
- ♦ التدريب يتضمن إجراءات مؤسسية بمعنى أنه عمليات متناسقة ومخططة.
- ♦ التدريب يهدف إلى تعظيم وتقوية التعلم على الصعيدين الفردي والمؤسسي.
- ♦ التدريب يسعى للإسهام في رفع كفاءة المعهد الكلية.

## رابعاً: تعريف التدريب في المعهد

«يتبنى المعهد التدريب على أنه عملية تطوير منظمة تتضمن إجراءات مؤسسية مخططة تهدف لتعظيم وتقوية التعلم في جميع المستويات المؤسسية (الفرد والجماعة والمنظمة) ككل للارتقاء بالكفاءات (المعرفية والمهارية والاتجاهية) للوصول إلى درجات أعلى من الكفاءة والفاعلية للمعهد وتحقيق أهدافه».

## خامساً: مبادئ التدريب في المعهد

يطبق المعهد التدريب ارتباطاً بأهداف محددة وأنه لا بد أن يكون منظماً وله اتجاه معين يساهم في تطوير العمل وكفاءة الموارد البشرية، ولتحقيق ذلك ينتهج المعهد المبادئ التالية:

- ♦ التدريب عملية تتميز بوجود نظام تسيير بناء عليه.
- ♦ التدريب نشاط مخطط ويخضع للتنظيم والرقابة.
- ♦ التدريب عملية تعلم تقترن بالخبرة والتطبيق.
- ♦ التدريب يرتبط بالجهد والاستعداد.
- ♦ التدريب يرتبط بالاحتياجات المؤسسية.
- ♦ التدريب يسعى إلى التغيير في المستويات المعرفية والمهارية والاتجاهية.
- ♦ التدريب يركز على الفرد والجماعة والمنظمة.
- ♦ التدريب يهدف إلى تحسين الأداء حاضراً ومستقبلاً.
- ♦ التدريب يستهدف الكبار وهو عملية اتصال تشاركي لا تلقين لأفكار ومعلومات.



## سادساً: الممارسات الأفضل في التدريب

يسعى المعهد الى الوصول بالتدريب ليكون نشاطاً احترافياً يؤدي إلى إحداث تعلم محدد لدى الأفراد للوصول إلى مستوى أدائي أكثر مواعمة لمتطلبات تحقيق الأهداف ومواكبة التطور، ولذا يرتبط التدريب بنوع وكَم التعلم الممكن كمفهوم وممارسة وأنه عملية مستمرة ترتبط بأفضل الممارسات العالمية في مجال التعلم المؤسسي وتعلم الموارد البشرية، وعليه يسعى المعهد إلى تحقيق تعلم مؤسسي نموذجي قائم على مدخل التدريب يحقق الأبعاد التالية:

♦ الارتقاء بمستوى الطاقات والإمكانات إلى أقصى ما يمكن.

♦ زيادة فهم العاملين لذاتهم ولما يريدون وماذا يمكن فعله وكيف يفكرون بإيجابية؟

♦ زيادة القدرة على الاتصال بالآخرين وتحقيق المنفعة العامة.

♦ الاتصال والارتباط بالواقع لتطوير حلول ابتكارية.

♦ اكتساب قدرات تطبيقية وتعلم عملي يطور واقع العمل.

♦ مراعاة الأنماط السلوكية للمتدربين.

♦ العمل ضمن تعدد أنماط التعلم والتفكير.

الباب الثاني

منهج التدريب  
وأهميته

٢٤



## سابعاً: العوامل المؤثرة في التدريب

لضمان جودة عمليات التدريب يعمل المعهد ممثلاً بوحدة التدريب على توافر مجموعة من العوامل المؤثرة في فعالية التدريب يمكن تصنيفها على النحو التالي:

### ١ - العملية التدريبية:

- ♦ وجود احتياجات تدريبية محددة بدقة.
- ♦ تخطيط واضح للأهداف التدريبية ووقت تنفيذها وكلفتها.
- ♦ تصميم مفصل للتدريب وتنفيذه بشكل متسلسل ومنطقي.
- ♦ متابعة مستمرة وتغذية عكسية وتقييم مرحلي ومتتابع.

### ٢ - الجوانب المادية المساندة:

- ♦ القاعات التدريبية من حيث السعة والتصميم.
- ♦ شكل الجلوس ومدى ملاءمته.
- ♦ الإضاءة والتهوية في أماكن التدريب.
- ♦ توفر وحداثة وملاءمة وتنوع الوسائل التدريبية.

### ٣ - المحتوى:

- ♦ وضوح الأهداف.
- ♦ تراكم المحتوى.
- ♦ سهولة تطبيق المحتوى.
- ♦ توازن المحتوى مع الوقت المخصص للتدريب.
- ♦ قابلية المحتوى للإسهام في تعديل المواقف التدريبية.

### ٤ - أساليب التدريب:

- ♦ تسمح بالتشاركية في العمل بين المدرب والمتدربين / والمتدربين أنفسهم.
- ♦ تسمح بتراكم المعلومات والمهارات.
- ♦ تتنوع وتتعدد حسب المحتوى والأهداف.
- ♦ ملائمة للأهداف ولأنماط المتدربين.
- ♦ تتناسب مع الوقت المخصص للتدريب.
- ♦ تمكن من إحداث تعلم حقيقي وفاعل.

## ٥- المتدربون:

- د معرفة التوقعات المسبقة لهم.
- د استطلاع قدراتهم الذاتية المتباينة.
- د إدراك مقدار تقبلهم لوجهات النظر المختلفة.
- د تعزيز الاحترام لديهم سواء للمدرب أو للمتدربين.
- د مراعاة نمط التعلم الخاص بكل منهم.
- د مراعاة النمط السلوكي الخاص بهم.
- د تعزيز الحافزية الذاتية للمتدربين.

## ٦- المدربون:

- د التمكن من المعلومات.
- د القدرة على إيصال المعلومات والوضوح في اللغة.
- د القدرة التطبيقية.
- د القدرة على الاتصال والإصغاء والانفتاح وتقبل النقد.
- د توظيف التعلم حسب توقعات المتدربين.



## ثامناً: مؤشرات الأداء في التدريب

- د انسجاماً مع متطلبات الاداء والممارسات الأفضل في جميع النواحي التنظيمية، وانطلاقاً من توجهات حكومة دبي فيما يتعلق بمؤشرات الأداء الخاصة بعمليات التدريب، تنظم وحدة التدريب في المعهد عملها انطلاقاً من المؤشرات الأدائية المبينة في جدول مؤشرات الأداء الواردة لاحقاً، وبما لا يتعارض مع مؤشرات الأداء المعتمدة في حكومة دبي.
- د تقوم وحدة التدريب في المعهد بعملية قياس دورية لتحديد نسبة الإنجاز المرتبطة بمؤشرات الأداء، على أن تكون عمليات القياس ربعية وسنوية، ويتم تنظيم نتائجها في تقارير دورية ترفع للإدارة ويتم حفظها والتعامل معها كمدخلات لعملية تطوير الأداء في نشاط التدريب.
- د تعتبر وحدة التدريب مسؤولة بالكامل عن متابعة جمع وتحليل جميع البيانات اللازمة لحصر وقياس الأداء التدريبي ومعالجتها وتحويلها الى معلومات يمكن القياس عليها لأخذها كمدخلات لعمليات تطوير الأداء التدريبي.

د تكون وحدة التدريب مسؤولة عن مصداقية البيانات، والمعلومات التي يتم جمعها وحصرها في تقارير أدائية خاصة، يعبر عنها بتقارير الأداء، على أن تتم مصادقتها من الإدارة العليا لوضع التوصيات الخاصة بها.

د تؤخذ نتائج تقارير الأداء التدريبي ومؤشرات الأدائية كمدخلات مؤسسية تتعامل معها وحدة التدريب على أساس تطويري، لبناء الخطط المستقبلية لعمليات التدريب للارتقاء بها مؤسسياً للوصول الى أفضل ما يمكن تحقيقه.

## جدول مؤشرات الاداء المؤسسية :

الرقم	المؤشر	الأهمية	المعيار	الفئة	الزمن
١	نسبة البرامج التدريبية المنفذة بناء على احتياجات التدريب.	قياس استجابة وحدة التدريب	عدد البرامج المنفذة مقارنة بنتائج تحديد الاحتياجات.	الفئات المستهدفة	ربعي وسنوي
٢	نسبة البرامج التدريبية المنفذة بناء على احتياجات أفراد المعهد.	قياس الاستجابة لاحتياجات موظفي المعهد	عدد البرامج المنفذة مقارنة بطلبات الموظفين.	موظفو المعهد	ربعي وسنوي
٣	نسبة البرامج التدريبية المنفذة حسب الخطة التدريبية.	قياس مقدار شمول خطة التدريب.	عدد البرامج المنفذة مقارنة بالخطة السنوية.	موظفو المعهد والفئات المستهدفة	ربعي وسنوي
٤	عدد الساعات التدريبية للموظف الواحد.	قياس معدل التدريب لكل موظف وشموله لجميع الموظفين.	عدد الساعات لكل موظف وبمراعاة الفئة الوظيفية.	موظفو المعهد	ربعي وسنوي
٥	مقدار فعالية البرامج التدريبية (نتائج قياس الأثر).	قياس انعكاس نتائج التدريب على الأداء.	معدل رضا المتدربين عن فعالية التدريب.	موظفو المعهد والفئات المستهدفة	سنوي
٦	نتائج تقييم التدريب (حسب رأي المتدربين).	قياس نتائج تقييم البرامج التدريبية.	نتائج تقييم التدريب حسب رأي المتدربين.	موظفو المعهد والفئات المستهدفة	ربعي وسنوي
٧	نتائج تقييم مزودي التدريب (شركات التدريب والمدربين).	قياس فعالية مزودي التدريب واستجابتهم للاحتياجات.	معدل نتائج قياس أداء المزودين والمدربين.	مؤسسات التدريب والمدربون	سنوي

## تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها



## الفصل الأول: مفهوم تحديد الاحتياج التدريبي وتحليله

إن عملية التطابق ما بين قدرات الفرد (Abilities) ودافعيته (Motivation) بمتطلبات عمله (Requirements) والنتائج المترتبة عليه وعلى العمل (Results) تعتبر من أهم النشاطات المناطة بإدارة الموارد البشرية.

هذا التطابق يؤدي إلى وجود عناصر بشرية فاعلة، وهو أحد المؤشرات الدالة على فاعلية أداء الأفراد، ويبقى التدريب أحد أهم هذه النشاطات لتعزيز فاعلية الأعمال، فهو يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، وكمفهوم يعني تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات (Knowledge, Skills, Attitudes) اللازمة لأداء واجبات أعمالهم ووظائفهم بكفاءة وفاعلية.

## تحديد الاحتياجات التدريبية:

ليس بالضرورة أن يكون التدريب ذا جودة ومحقق للأهداف وإذا أضفنا ندرة الموارد والوقت المحدود والبيئة المتسارعة، يتبين لنا الأهمية المتزايدة لتحديد احتياجات تدريبية تعبر عن الواقع الفعلي للمنظمات والأفراد، وعلينا تذكر ما يلي عند الخوض في موضوع الاحتياجات التدريبية:

الأفراد	المنظمة
<p>١. لديهم طموحات وأهداف يسعون لتحقيقها في المقابل لديهم قدرات.</p> <p>٢. في سبيل أن يكتسب الأفراد قدرات جديدة فهل يعرفون كيف تتواءم الأهداف مع القدرات؟</p> <p>٣. لمقابلة أهداف الأفراد فالمنظمة يجب أن تزودهم بتعلم فعال وجذاب يطور قدراتهم.</p> <p>٤. حاجات الأفراد لا بد من مواابمتها وتحقيقها حتى تستطيع المنظمة الوصول لأهدافها.</p>	<p>١. المنظمة لديها أهداف ترغب بتحقيقها للوصول إلى صالح المساهمين أو الموظفين أو الإدارة.</p> <p>٢. الأهداف يمكن تحقيقها بتسخير الطاقات البشرية بشكل فعال لاستثمار موارد الإنتاج بفاعلية.</p> <p>٣. الأفراد في المنظمة عليهم معرفة ماذا يعملون وكيف يعملون؟</p> <p>٤. وعليه فحاجات الأفراد لا بد من مواابمتها حتى تحقق المنظمة أهدافها.</p>

«يتضمن هذا الباب فصولا ثلاثة، الأول يعرف بمفهوم الاحتياجات التدريبية، والثاني بإجراءات معهد دبي القضائي في تنفيذ عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية الداخلية لموظفيه والخارجية لمستهدفيه، وأما الفصل الثالث فيتضمن النماذج المستخدمة في عملية تحليل الاحتياجات وتحديدها.»



## التطور التاريخي لمفهوم الاحتياجات التدريبية:

١٩٥٠ - ١٩٦٠	تركيز على سد النقص الحاصل في العمال المهرة.
١٩٦٠ - ١٩٧٠	تدريب منظم يركز على تحليل وتحديد وتعريف للوظائف.
١٩٧٠ - ١٩٧٥	التركيز على الأعمال وليس الأفراد، مما جعل التدريب كلياً يركز على المفاهيم العامة وأصبح تحليل الاحتياج التدريبي غاية وليس وسيلة.
١٩٧٥ - ١٩٨٥	اهتمام أكبر بالأفراد وتعلم الأشياء من خلال ممارستها والتطور الذاتي، وتطوير الأعمال من خلال تطوير الأفراد (Learning by Doing) وبالتالي ركزت الاحتياجات على جانب مهارات ممارسة الأعمال.
١٩٨٥ - ١٩٩٥	مفهوم تعلم المنظمات (Organizational Learning) والتدريب الجماعي والتطوير المستمر والتنمية المستدامة وتنافسية المنظمات.
١٩٩٥ - ٢٠٠٠	تركيز على العولمة، التنافسية، المجتمع، المشاركة، التمكين.
٢٠٠١ - ٢٠١٠	الجودة، التميز، الأداء الفائق، الابتكار.

### الباب الثالث

تحديد الاحتياجات  
التدريبية وتحليلها

## الحاجة التدريبية:

حتى نحقق الكفاءة والفاعلية في أداء واجبات ومسؤوليات الوظائف في المنظمات فإنه من الضروري وجود مستوى معين من الأداء المبني على قدر معين من المعلومات والمهارات والاتجاهات لدى العاملين، وهنا نقارن بين مستويين هما الأداء الفعلي والأداء المتوقع. نقارن بين المستويين حتى نستطيع الوقوف على مستوى الأداء في المنظمات. وننظر الى أبعاد ثلاثة هي أداء الفرد، وأداء الجماعة، وأداء المنظمة، وقد نجد فجوة بين أي من مستويات الأداء الفعلية أو المتوقعة، أو في البعد الثاني وهو أداء الأفراد أو الجماعات، أو المنظمة. وعليه نعرف الحاجة التدريبية على أنها:

الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع بحسب الأهداف والخطط، ومستوى الأداء الفعلي المتوفر لدى مختلف الأفراد في الوظائف داخل المنظمة.

نقوم بعمليات تحديد الاحتياجات التدريبية بهدف الارتقاء بمستوى الأداء الفعلي حتى يقارب الأداء المتوقع، إضافة إلى محاولة إيجاد أداء أفضل على المستوى الفردي حتى نستطيع الوصول إلى كفاءة أعلى على المستوى الكلي للمنظمة.

## أنواع الاحتياجات التدريبية:

- 1 احتياجات الفرد.
- 2 احتياجات الجماعة.
- 3 احتياجات الفرد مقابل الجماعة.
- 4 احتياجات على المدى القصير مقابل احتياجات طويلة المدى.
- 5 احتياجات تلبى من داخل المنظمة واحتياجات تلبى من خارج المنظمة.
- 6 احتياجات المنظمة ككل.

إن النظر إلى جميع هذه الأنواع من الاحتياجات يعزز أهمية وجود عمليات تحليل دقيقة للأعمال والأفراد، وبالتالي الوصول إلى قياس أفضل للأداء الفعلي والأداء المتوقع، إضافة إلى أنه يعزز عمليات تكامل وانسجام الأدوار على مستويات الفرد والجماعة والمنظمة. وعلى ما سبق فإن هنالك منهجية معينة لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند البدء في عمليات تحليل الاحتياجات التدريبية وتحديدتها وهذه المنهجية تعتمد على التساؤلات التالية:

- ♦ ما المعلومات التي ينبغي أن تعطى للأفراد والجماعات؟
- ♦ ما المهارات التي ينبغي إكسابها للأفراد والجماعات؟
- ♦ ما الاتجاهات التي نود تعزيزها لدى الأفراد والجماعات؟
- ♦ من الأفراد الذين سيتم تدريبهم؟

## مهارات محددية ومحلي الاحتياجات التدريبية:

المهارات	السلوك	المهارات
بناء الأهداف بناء الخطط	المراجعة والتقييم والتجديد	مهارات مرحلية (Process Skills) : صياغة الأهداف والخطط والتقييم والاطلاع على إجراءات المنظمة.
الدعم والإصغاء والتعاطف والتساؤل	الاتصال التحدي الانفتاح	مهارات علائقية (Relationship Skills) : القدرة على الاتصال وبناء شبكة علاقات داخل المنظمة.
جمع المعلومات والتحليل والتصميم	التحليل والتفسير والاستنتاج والتلخيص	مهارات المحتوى (Content Skills) : معرفة بالتدريب والموارد البشرية والتحليل والتصميم.

- متى وفي أي مرحلة من مراحل العمل للفرد سيتم التدريب؟
- كيف نزود الأفراد والجماعات بالتدريب؟
- كم حجم التدريب (وقتاً وكماً) الذي سيعطى للأفراد؟
- أين نزود الأفراد بالتدريب (داخل المنظمة أو خارج المنظمة)؟
- من سيزود الأفراد بالتدريب؟
- كيف نحدد فعالية التدريب على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة؟

## تحديد الاحتياجات داخل المنظمة:

أ. احتياجات الفرد التدريبية	ب. احتياجات الجماعة التدريبية
تحديد بناء على تحليل أداء وعمل كل موظف ووصفه الوظيفي، ومقارنته بالواقع ل يتم التوصية بالتدريب الذي يحتاجه هذا الموظف.	تتم من خلال قياس أداء الأفراد في الوحدة الإدارية الواحدة، أو الجماعة ومقارنته بأهداف الوحدة ووصفها الوظيفي وإيجاد الفجوات في الأداء ثم التوجيه بالتدريب اللازم للوحدة، أو الجماعة.
ج. احتياجات مستوى المنظمة	د. البيئة الخارجية والتغيير
تجميع مهام وأداء الوحدات الإدارية، أو الجماعات ومقارنة أدائها الفعلي مع أهداف المنظمة وغاياتها والتوصية بالتدريب اللازم.	بناء على التغيير في البيئة الخارجية وتطور مستجدات حديثة لا علاقة للتنظيم في إيجادها، أو قد يكون نتيجة التغيير في سياسات وأهداف ونشاطات المنظمة نفسها.

## وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها:

- الاجتماعات والمقابلات والمحادثات غير الرسمية في العمل.
- اللجان الاستشارية للتدريب.
- الاختبارات للعاملين في مجال أداء أعمالهم.
- تحليل وتقييم الذات من قبل الأفراد.
- مراجعة طلبات وتوجهات الإدارة العليا.
- تقييم الأداء الفردي وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمة.
- التغيير في الاستراتيجيات والأهداف والسياسات والإجراءات وأساليب العمل.
- شكاوى العملاء والزبائن واقتراحاتهم.
- وجود معدات وأجهزة ووسائل حديثة للعمل.
- الترقية الوظيفية ووجود مسار تدريبي تراكمي.





### ثالثاً: منهجية تحليل الاحتياجات التدريبية

تعتمد وحدة التدريب في المعهد منهجية محددة عند تنفيذ عمليات تحليل وتحديد

الاحتياجات التدريبية، وهذه المنهجية تعتمد على المعطيات التالية:

- د ما المعلومات التي ينبغي أن تزود الأفراد والجماعات بها؟
- د ما المهارات التي ينبغي إكسابها للأفراد والجماعات؟
- د ما الاتجاهات التي نود تعزيزها لدى الأفراد والجماعات؟
- د من الأفراد الذين سيتم تدريبهم؟
- د متى وفي أي مرحلة من مراحل العمل للفرد سيتم التدريب؟
- د كيف تزود الأفراد والجماعات بالتدريب؟
- د كم حجم التدريب (وقتاً وكماً) الذي سيعطى للأفراد؟
- د أين تزود الأفراد بالتدريب (داخل المعهد أو خارجه)؟
- د من سيزود الأفراد بالتدريب؟
- د كيف سنحدد فعالية التدريب على مستوى الفرد والجماعة والمعهد؟

### رابعاً: طرق تحليل الاحتياجات وتحديدها

تعتمد وحدة التدريب الأساليب التالية كمدخل لعملية تحليل الاحتياجات التدريبية

للوصول الى تحديد دقيق لمدخلات بناء الخطة التدريبية السنوية للمعهد.

- د عقد الاجتماعات والمقابلات الرسمية وغير الرسمية في العمل.
- د حصر خبرات الأفراد في المعهد وتنفيذ الاختبارات لهم في مجال أداء أعمالهم.
- د تحليل وتقييم الذات من قبل الأفراد.
- د حصر طلبات وتوجهات الإدارة العليا.
- د مراجعة نتائج تقييم الأداء الفردي، وتقييم الأداء المؤسسي في المعهد.
- د متابعة التغيير في استراتيجيات وأهداف وسياسات، وأساليب العمل في المعهد.
- د مراجعة شكاوى العملاء واقتراحاتهم.
- د متابعة دخول معدات وأجهزة ووسائل حديثة للعمل.
- د حصر متطلبات الترقية الوظيفية، ومتابعة المسار التدريبي التراكمي للموظفين
- د انسجاماً مع نظام الموارد البشرية لحكومة دبي.

## الفصل الثاني: إجراءات تحليل الاحتياجات التدريبية في معهد دبي القضائي

### ١ - الاحتياجات التدريبية الخاصة بموظفي المعهد

#### أولاً: الحاجة التدريبية

لتحقيق الكفاءة في أداء واجبات ومسؤوليات الوظائف فإنه فمن الضروري وجود مستوى معين من الأداء المبني على قدر محدد من المعلومات والمهارات، والاتجاهات لدى العاملين في المعهد، حيث يقوم العاملون في وحدة التدريب بالمقارنة بين مستويين من الأداء هما:

د الأداء الفعلي (ما يؤديه موظفو المعهد فعلياً).

د الأداء المتوقع (الأداء المستهدف حسب خطط الأداء الخاصة بموظفي المعهد).

يقارن بين المستويين للوقوف على مستوى الأداء، ويتم النظر الى أبعاد ثلاثة هي أداء الفرد، وأداء الجماعة، وأداء المعهد الكلي.

نحدد الفجوة بين أي من مستويات الأداء الفعلية أو المتوقعة، ومن هنا نستطيع تعريف الحاجة التدريبية على أنها الفجوة بين مستوى الكفاءة المتوقع ومستوى الكفاءة الفعلي المتوفر لدى مختلف الأفراد في الوظائف داخل المعهد.

نقوم بعمليات تحديد الاحتياجات التدريبية بهدف الارتقاء بمستوى الأداء الفعلي حتى يقارب الأداء المتوقع، إضافة إلى محاولة إيجاد أداء أفضل على المستوى الفردي حتى نستطيع الوصول إلى كفاءة أعلى على المستوى الكلي للمعهد.

#### ثانياً: أنواع الاحتياجات التدريبية

يوجد عدة أنواع من الاحتياجات التدريبية التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ عملية تحليل الاحتياج التدريبي على مستوى المعهد وهي:

- د احتياجات موظفي المعهد الفردية واحتياجات الوحدات التنظيمية (وفرق العمل).
- د احتياجات رسمية مقابل احتياجات غير رسمية.
- د احتياجات تُلبى من داخل المعهد (التدريب في العمل) واخرى تُلبى من خارج المعهد.
- د احتياجات المعهد الكلية.

مستوى الأداء	المعهد	الجماعات / الوحدات	الفرد
التطبيق	تحقيق أهداف المعهد الحالية.	العمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف	كفاءة بالقدر الذي يقابل متطلبات العمل.
التحسين	تصميم أهداف ورؤية ذات مستوى أعلى وأكثر طموحاً.	تعزيز عمل الفريق وسلوكه ومهارات التعامل بين الأفراد ومواءمة العمل بشكل أكثر فاعلية.	تطوير مهارات الأفراد وتزويدهم بأساليب وطرق أفضل وأسرع وأقل كلفة لأداء العمل.
الإبداع	تطوير الأهداف والاستراتيجيات وتوسيع قواعد العملاء والمتعاملين والشركاء.	ارتقاء بمستوى أداء الجماعة إلى التلقائية وأداء الأدوار بشكل تبادلي ومتعاون.	تطوير مهارات الأفراد وإعطائهم الفرصة لتطوير الأعمال والأساليب بطرق جديدة ومبتكرة.

### سادساً: مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

يقوم الأفراد العاملون في وحدة التدريب باللجوء الى عدة مصادر لتحليل وتحديد الاحتياج التدريبي للوصول إلى تعريف أدق لما يحتاجه المعهد للارتقاء بالأداء وهذه الجهات هي:

الإدارة العليا والإدارة الوسطى (الوظائف الإشرافية).

موظفو المعهد.

العملاء (أفراد ومؤسسات)

الشركاء (شركاء ومزودون).

### خامساً: جودة التدريب

لضمان جودة التدريب تقوم وحدة التدريب عند ممارسة عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية بأخذ عنصر الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع كعنصر أساس لإجراء عمليات التحليل والتحديد لاحتياجات الأفراد في المعهد، وعند تحديد الاحتياجات التدريبية النهائية يتم تخصيص البرامج التدريبية في ثلاثة مستويات من الأداء هي:

**1 مستوى برامج التطبيق (Implementing)** وتعني تدريب الموظفين على فعل الأشياء بالشكل الصحيح وما اللازم من التدريب لذلك؟

**2 مستوى برامج التحسين (Improving)** وتعني تدريب الموظفين على فعل الأشياء بشكل أفضل وما اللازم من التدريب لذلك؟

**3 مستوى برامج الإبداع (Innovating)** وتعني تدريب الموظفين على فعل الأشياء بطرق جديدة ومبتكرة وما اللازم من التدريب لذلك؟



## سابعاً : آلية تحليل الاحتياجات التدريبية وتحديدتها

تقوم وحدة التدريب في المعهد بتحليل الاحتياجات التدريبية في نهاية كل عام، وذلك باتباع الخطوات الموضحة في الجدول التالي:

الرقم	الخطوة	الهدف	المتطلبات والنماذج	الوقت
١	تصميم خطة العمل اللازمة لتنفيذ عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية	وضع مسار دقيق لعملية تحليل الاحتياجات وتنظيمها وتنفيذها بشكل منهجي.	وضع أهداف عملية التحليل حصر المعلومات الواجب جمعها تحديد مصادر الحصول على المعلومات تحديد فريق العمل تحديد الوقت اللازم تحديد الكلفة المالية	الأسبوع الأول من شهر نوفمبر
٢	مراجعة أهداف المعهد والخطة السنوية	الاطلاع على الأهداف والمعايير الأدائية ومؤشرات الأداء المحددة ومعدلات الإنجاز المطلوبة كما ونوعاً	مراجعة أهداف المعهد مراجعة الرؤية والرسالة مراجعة الخطة السنوية للمعهد وخطط الوحدات	الأسبوع الأول من شهر نوفمبر
٣	مراجعة توجاهات الإدارة العليا	معرفة توجاهات الإدارة العليا وتوقعاتها من الخطة التدريبية القادمة	تنفيذ عدد من المقابلات من الإدارة العليا في المعهد	الأسبوع الأول من شهر نوفمبر
٤	مراجعة نتائج تقييم الأداء	الاطلاع على الأداء الفعلي للأفراد ورأي الرؤساء بذلك	مراجعة نماذج تقييم الأداء	الأسبوع الثاني من شهر نوفمبر
٥	حصر الاحتياجات التدريبية للموظفين	معرفة آراء الأفراد والرؤساء بالبرامج التدريبية اللازمة لهم لتطوير الأداء	توزيع نماذج حصر الاحتياج التدريبي على جميع موظفي المعهد	الاسبوعان الثاني والثالث من شهر نوفمبر

### الباب الثالث

تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها

الرقم	الخطوة	الهدف	المتطلبات والنماذج	الوقت
٦	مقابلة المديرين والرؤساء	أخذ ملاحظات المديرين ورؤساء الأقسام حول أداء العاملين وتوصياتهم في مجال التدريب	مراجعة وتدقيق آراء الرؤساء والموظفين الواردة في استبيان حصر الاحتياجات	الأسبوع الثالث من شهر نوفمبر
٧	مراجعة بطاقات الوصف الوظيفي	مقارنة احتياجات الموظفين التدريبية المحددة في الاستبيانات بالمهام الوظيفية في بطاقات الوصف الوظيفي	مراجعة دليل وصف مهام الوحدات الإدارية وبطاقات الوصف الوظيفي للمعهد	الأسبوع الرابع من شهر نوفمبر
٨	حل مشكلات تحديد الاحتياجات	التأكد من مطابقة بعض نتائج التحليل الخاصة ببعض الوظائف ذات الصعوبة الفنية أو المستحدثة حديثاً	استخدام نماذج تحليل أداء موظف ومراجعة نظام عمل، في حال وجود موظف يتميز عمله بالصعوبة أو الوظيفة مستحدثة، أو عائق في أداء نظام أو مهمة معينة	الأسبوع الأول من شهر ديسمبر
٩	إعداد خطة التدريب الأولية	كتابة الاحتياجات والخطة التدريبية للمعهد بشكلها الأولي	استخدام نموذج ملخص حصر الاحتياجات التدريبية	الأسبوع الأول من شهر ديسمبر
١٠	موازنة التدريب	حصر الكلفة المالية اللازمة لتنفيذ الخطة والموارد المادية المطلوبة	تقرير الموازنة التقديرية لخطة التدريب	الاسبوع الاول من شهر ديسمبر
١١	مقابلة الإدارة العليا	عرض الشكل الأولي من الاحتياجات التدريبية ودمج آراء وتوجاهات الإدارة العليا فيها	استخدام نموذج ملخص حصر الاحتياجات التدريبية	الأسبوع الثاني من شهر ديسمبر
١٢	تحديد الاحتياجات التدريبية النهائية للمعهد	إيجاد خطة تدريبية للسنة المقبلة	وثيقة الاحتياجات التدريبية - متمثلة بخطة التدريب النهائية المصادقة من الإدارة العليا في المعهد التي تشمل جميع البرامج التدريبية المطلوبة لموظفي المعهد	الأسبوع الثاني من شهر ديسمبر



## ٢- الاحتياجات التدريبية الخاصة بالفئات المستهدفة من قبل المعهد

### أولاً: الحاجة التدريبية

انطلاقاً من رؤية المعهد وغايات وجوده المنبثقة من الحاجة لتطوير أداء العاملين في المجالات القضائية والقانونية في إمارة دبي، ولتحقيق الكفاءة في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم وبحسب رؤية المؤسسات القانونية والقضائية الشريكة، فإنه من الضروري وجود مستوى معين من الأداء المبني على قدر محدد من المعلومات والمهارات، والاتجاهات لدى العاملين في هذه القطاعات.

هنا يأتي دور المعهد في الإسهام بتحديد الاحتياجات التدريبية والتأهيلية لهم، حيث يقوم العاملون في وحدة التدريب بالمعهد بالعمل على المقارنة بين مستويات الأداء التالية:

♦ الأداء الفعلي (ما يؤديه موظفو الفئات المستهدفة فعلياً).

♦ الأداء المتوقع (الأداء المستهدف حسب خطط الأداء الخاصة بحكومة دبي، والمؤسسات الشريكة في المجالات القضائية والقانونية).

تتم المقارنة بين هذه المستويات للوقوف على مستوى الأداء وذلك بناء على معلومات يجمعها المعهد، أو يزوده بها الشركاء بحسب القنوات الرسمية المعتمدة، ويتم النظر الى أبعاد ثلاثة هي الأداء الخاص بالأفراد، وأداء المؤسسات، والأداء العام قانونياً وقضائياً.

يتم تحديد الفجوة بين أي من مستويات الأداء الفعلية أو المتوقعة، ومن هنا يتم تعريف الحاجة التدريبية على أنها الفجوة بين مستوى الكفاءة المتوقع ومستوى الكفاءة الفعلي المتوفر لدى مختلف أفراد الفئات المستهدفة في القطاعات القضائية والقانونية، إضافة الى الاحتياجات الخاصة بأفراد المجتمع من حيث رفع مستوى الوعي العام في القضايا والممارسات القضائية، والقانونية.

نقوم بعمليات تحديد الاحتياجات التدريبية بهدف الارتقاء بمستوى الأداء الفعلي حتى يقارب الأداء المتوقع، إضافة إلى محاولة إيجاد أداء أفضل على المستوى الفردي حتى نستطيع الوصول إلى كفاءة أعلى على مستوى المعهد.

### ثانياً: أنواع الاحتياجات التدريبية

يوجد عدة أنواع من الاحتياجات التدريبية التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ عملية تحليل الاحتياج التدريبي على مستوى القطاعات القضائية والقانونية وهي:

♦ احتياجات الأفراد العاملين في المجالات القضائية والقانونية (البرامج التأهيلية).

♦ احتياجات الأفراد العاملين في المجالات القضائية والقانونية (البرامج التدريبية القصيرة).

♦ احتياجات خاصة بالمؤسسات العاملة في المجالات القضائية والقانونية.

♦ احتياجات خاصة بأفراد المجتمع المحلي (التوعية المجتمعية).

### ثالثاً: منهجية تحليل الاحتياجات التدريبية

تعتمد وحدة التدريب في المعهد منهجية محددة عند تنفيذ عمليات تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية وهذه المنهجية تعتمد على المعطيات التالية :

♦ ما المعلومات التي ينبغي أن تعطى للأفراد والمؤسسات وأفراد المجتمع؟

♦ ما المهارات التي ينبغي إكسابها للأفراد والمؤسسات وأفراد المجتمع؟

♦ ما الاتجاهات التي نود تعزيزها لدى الأفراد والمؤسسات وأفراد المجتمع؟

♦ من الأفراد الذين سيتم تدريبهم؟

♦ متى وفي أي مرحلة سيتم التدريب؟

♦ كيف نزود الأفراد والجماعات بالتدريب؟

♦ كم حجم التدريب (وقتاً وكماً)؟

♦ أين نزود الأفراد بالتدريب (داخل المعهد أو خارجه)؟

♦ من سيزود الأفراد بالتدريب؟

♦ كيف سنحدد فعالية التدريب على مستوى الأفراد والمؤسسات وأفراد المجتمع؟

مستوى الأداء	المؤسسات	الفرد	المجتمع
التطبيق	الإسهام بتحقيق أهداف المؤسسات الحالية.	كفاءة بالقدر الذي يقابل متطلبات العمل.	قدرة أفراد الفئات المستهدفة على فهم القوانين وتطبيقها.
التحسين	الإسهام في رفع قدرة المؤسسات على تصميم أهداف ورؤية ذات مستوى أعلى وأكثر طموحاً.	تطوير مهارات الأفراد وتزويدهم بأساليب وطرق أفضل وأسرع وأقل كلفة لأداء العمل.	تطوير مهارات أفراد الفئات المستهدفة وتزويدهم بأساليب وطرق أفضل لفهم القوانين ورفع نسبة المسؤولية والمشاركة المجتمعية.
الإبداع	الإسهام في رفع قدرة المؤسسات على تطوير الأهداف والسياسات والاستراتيجيات وتوسيع قواعد العملاء.	تطوير مهارات الأفراد وإعطاؤهم الفرصة لتطوير الأعمال والأساليب بطرق جديدة ومبتكرة.	تطوير مهارات الأفراد وإعطاؤهم الفرصة لتطوير الأعمال والأساليب بطرق جديدة ومبتكرة.

### سادساً: من يقوم بتحديد الاحتياجات

يقوم الأفراد العاملون في وحدة التدريب باللجوء الى عدة مصادر لتحليل وتحديد الاحتياج التدريبي للوصول إلى تعريف أدق لما تحتاجه الفئات المستهدفة للارتقاء بالأداء، وهذه المصادر هي:

♦ توجّهات الإدارة العليا (الوظائف القيادية في المعهد والمؤسسات الشريكة).

♦ موظفو المعهد المختصون في وحدة التدريب.

♦ العملاء (أفراد ومؤسسات)

### سابعاً: آلية تحليل الاحتياجات التدريبية وتحديدّها

تقوم وحدة التدريب في المعهد بتحليل الاحتياجات التدريبية في نهاية كل عام، وذلك بإتباع الخطوات الموضحة في الجدول التالي:

### رابعاً: طرق تحليل الاحتياجات وتحديدّها

تعتمد وحدة التدريب الأساليب التالية كمدخل لعملية تحليل الاحتياجات التدريبية للوصول إلى تحديد دقيق لمدخلات بناء الخطة التدريبية السنوية للمعهد.

♦ عقد الاجتماعات والمقابلات الرسمية مع الفئات المستهدفة.

♦ تشكيل اللجان الاستشارية للتدريب (داخلية وخارجية).

♦ تنفيذ اختبارات قياس الأداء للعاملين في مجال أداء أعمالهم.

♦ نتائج اختبارات القبول في البرامج التأهيلية التي ينفذها المعهد.

♦ تحليل وتقييم أداء الأفراد والمؤسسات من الفئات المستهدفة.

♦ حصر طلبات وتوجهات الإدارة العليا في المعهد والمؤسسات المستهدفة.

♦ متابعة التغيير في أهداف وسياسات وأساليب العمل القضائية والقانونية.

♦ مراجعة شكاوى الفئات المستهدفة واقتراحاتها.

♦ متابعة دخول معدات وأجهزة ووسائل حديثة للعمل القضائي والقانوني.

♦ حصر متطلبات الترقية الوظيفية ومتابعة المسار التدريبي التراكمي للموظفين

العاملين في المجالات القضائية والقانونية وذلك انسجاماً مع أنظمة الموارد البشرية في حكومة دبي وفي دولة الامارات.

### الباب الثالث

تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها

### خامساً: جودة التدريب

لضمان جودة التدريب تقوم وحدة التدريب في المعهد عند ممارسة عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية بأخذ عنصر الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع كعنصر أساس لإجراء عمليات التحليل والتحديد لاحتياجات الأفراد في الفئات المستهدفة، وعند تحديد الاحتياجات التدريبية النهائية يتم تخصيص البرامج التدريبية ومحتوياتها في مستويات ثلاثة من الأداء هي:

1 مستوى برامج التطبيق (Implementing) وتعني تدريب الفئات المستهدفة على فعل الأشياء بالشكل الصحيح وما اللازم من التدريب لذلك؟

2 مستوى برامج التحسين (Improving) وتعني تدريب الفئات المستهدفة على فعل الأشياء بشكل أفضل وما اللازم من التدريب لذلك؟

3 مستوى برامج الإبداع (Innovating) وتعني تدريب الفئات المستهدفة على فعل الأشياء بطرق جديدة ومبتكرة وما اللازم من التدريب لذلك؟



الخطوات العامة				أولاً
الوقت	المتطلبات والنماذج	الهدف	الخطوة	الرقم
الأسبوع الأول من شهر نوفمبر	وضع أهداف التحليل. حصر المعلومات. تحديد مصادر المعلومات. تحديد فريق العمل. تحديد الوقت اللازم. تحديد الكلفة المالية.	وضع مسار دقيق لعملية تحليل الاحتياجات وتنفيذها بشكل منهجي.	تصميم خطة العمل اللازمة لتنفيذ تحليل وتحديد الاحتياجات	١
الأسبوع الأول من شهر نوفمبر	مراجعة أهداف المعهد. مراجعة الرؤية والرسالة. مراجعة الخطة السنوية للمعهد وخطط الوحدات.	الإطلاع على الأهداف ومؤشرات الأداء ومعدلات الإنجاز المطلوبة كما ونوعاً.	مراجعة أهداف المعهد	٢
الأسبوع الثاني من شهر نوفمبر	تنفيذ عدد من المقابلات من الإدارة العليا في المعهد والمؤسسات الشريكة.	معرفة توجهات الإدارة العليا في المعهد ومحاولة حصر التوجهات في المؤسسات الشريكة	توجهات الإدارة العليا	٣
الأسبوع الثاني من شهر نوفمبر	مراجعة تقارير تقييم الأداء الخاصة بالبرامج التدريبية.	الإطلاع على نتائج تقييم البرامج التي نفذها المعهد ومعرفة اقتراحات وآراء المستفيدين منها.	مراجعة نتائج تقييم التدريب	٤
ثانياً احتياجات المؤسسات				
الوقت	المتطلبات والنماذج	الهدف	الخطوة	الرقم
الأسبوع الثاني من شهر نوفمبر	إعداد وإرسال المخاطبات الرسمية. استقبال ردود المؤسسات الشريكة وإعداد تقرير نهائي بمجمل ردودها واحتياجاتها.	مخاطبة المؤسسات الشريكة والمستهدفة لاستمزاز رأيها حول اي احتياجات خاصة ينفذها المعهد.	مخاطبة المؤسسات الشريكة	١
الأسبوع الرابع من شهر نوفمبر	تحليل نتائج المؤسسات. إدماج النتائج في مقترح الاحتياجات التدريبية.	دراسة احتياجات المؤسسات الشريكة ومقدار جدواها والقدرة على تنفيذها.	نتائج المؤسسات	٢

احتياجات المجتمع المحلي				ثالثاً
الوقت	المتطلبات والنماذج	الهدف	الخطوة	الرقم
الاسبوعان الثاني والثالث من شهر نوفمبر	حصر حاجة المجتمع. مراجعة خطط التدريب السابقة. مراجعة نتائج تقييم برامج التوعية المجتمعية التي نفذها المعهد وحصر اقتراحات المشاركين فيها.	دراسة احتياجات أفراد المجتمع من التوعية القانونية.	تحديد الاحتياجات	١
الأسبوع الرابع من شهر نوفمبر	تحليل النتائج. إدماج النتائج في مقترح الاحتياجات التدريبية.	تحليل المعلومات وبيان الاحتياجات التي قد تهم المجتمع المحلي وبما ينسجم مع المستجدات.	تحليل النتائج	٢
رابعاً احتياجات الأفراد العاملين في المؤسسات الشريكة				
الوقت	المتطلبات والنماذج	الهدف	الخطوة	الرقم
الأسبوع الثاني من شهر نوفمبر	مراجعة نتائج تقييم برامج التأهيل والتدريب السابقة. حصر آراء المتدربين واقتراحاتهم.	حصر آراء واقتراحات المشاركين في برامج المعهد.	حصر نتائج تقييم البرامج السابقة	١
الأسبوع الثالث من شهر نوفمبر	تحديد عينة من الأفراد. مقابلة الأفراد وأخذ المعلومات اللازمة. إعداد تقرير مفصل بالاحتياجات التدريبية.	معرفة الاحتياجات التدريبية لأفراد الفئات المستهدفة	مقابلة عدد من الافراد المستهدفين	٢
الأسبوع الثالث من شهر نوفمبر	حصر التغيير في التشريعات والقرارات القضائية والقانونية. تحديد البرامج اللازمة للتعامل مع تلك التغييرات.	مراجعة أهم المستجدات في المجالات القضائية والقانونية.	حصر التطورات القانونية والقضائية	٣
الأسبوع الرابع من شهر نوفمبر	تحليل نتائج المؤسسات. إدماج النتائج في مقترح الاحتياجات التدريبية.	تحليل جميع المعلومات وبيان الاحتياجات.	تحليل النتائج	٤

## الفصل الثالث: نماذج تحليل الاحتياجات التدريبية وتحديدها

### نموذج

### حصر الاحتياجات التدريبية

الزميلات... الزملاء الأعزاء...

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الاستبانة الى التعرف على احتياجاتكم التدريبية من البرامج التي سيعمل المعهد على تنفيذها ضمن الخطة التدريبية لعام ..... وذلك للاهتمام الكبير الذي

توليه الإدارة في مجال إعداد وتأهيل كوادر بشرية مدربة وكفؤة في أداء مهامها.

لذا يرجى التلطف بتعبئة الاستمارة المرفقة بالمعلومات الدقيقة التي تمثل قناعتكم واختياركم وفقاً لاحتياجاتكم الفعلية.

### معلومات عامة :

الاسم	
المؤهل العلمي	
الجنس	
الدائرة / القسم	
الوظيفة الحالية	
الوظيفة السابقة	
سنوات الخبرة	
العمر	

### الدورات أو البرامج التدريبية التي شاركت بها لأخر ثلاث سنوات

الرقم	اسم البرنامج التدريبي	السنة
١		
٢		
٣		
٤		

الدليل العملي  
في إدارة وتنفيذ  
العمليات التدريبية

الرقم	الخطوة	الهدف	المتطلبات والنماذج	الوقت	خامساً
١	إعداد خطة التدريب الأولية	حصر مخرجات الخطوات السابقة وكتابة الخطة التدريبية للمعهد بشكلها الأولي	استخدام نموذج ملخص حصر الاحتياجات التدريبية لكل خطوة من الخطوات السابقة ثم دمجها في نموذج واحد.	الأسبوع الأول من شهر ديسمبر	
	موازنة التدريب	حصر الكلفة المالية لتنفيذ الخطة والموارد المادية المطلوبة	تقرير الموازنة التقديرية لخطة التدريب	الأسبوع الأول من شهر ديسمبر	
٩	مقابلة الإدارة العليا	عرض الشكل الأولي من الاحتياجات التدريبية ودمج آراء وتوجهات الإدارة العليا فيها	استخدام نموذج ملخص حصر الاحتياجات التدريبية	الاسبوع الثاني من شهر ديسمبر	
١٠	تحديد الاحتياجات التدريبية النهائية للمعهد	إيجاد خطة تدريبية للسنة القادمة	وثيقة الاحتياجات التدريبية - متمثلة بخطة التدريب النهائية المصادقة من الإدارة العليا في المعهد- التي تشمل جميع البرامج التدريبية المطلوبة للفئات المستهدفة.	الاسبوعان الثاني والثالث من شهر ديسمبر	



## أولاً: التدريب العام

ما مدى حاجتك للتدريب في إحدى المجالات التالية :

يرجى وضع إشارة (x) في الخانة التي ترى أنها معبرة عن احتياجك الفعلي للتدريب.

الرقم	الموضوعات	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	لا أحتاج
١	خدمة العملاء				
٢	كتابة وإعداد التقارير				
٣	مهارات الاتصال الفعال				
٤	مهارات العمل ضمن الفريق				
٥	تخطيط وتنظيم العمل				
٦	مهارات حل المشكلات				
٧	العمل تحت الضغط				
٨	تنمية المهارات الذاتية للتميز في العمل				
٩	مهارات العرض والتقديم				
١٠	مهارات التفاوض الفعال				
١١	إدارة الوقت والاجتماعات				
١٢	مهارات التأثير				
١٣	إجراءات وسياسات العمل				
١٤	التعامل مع التغيير				
١٥	العلاقات والتعامل مع الآخرين				
١٦	المبادرة والابتكار				

### الباب الثالث

تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها

يرجى تحديد ثلاثة موضوعات فقط من ضمن الموضوعات المذكورة اعلاه في الجدول التالي وبيان المبررات لحاجتك لكل منها، وما الموضوعات التفصيلية المرتبطة بكل منها:

الموضوع	ماهي حاجتك للموضوع وما هي المشكلات التي تواجهها في أداء عملك ارتباطاً به	ما الموضوعات التفصيلية المرتبطة بالموضوع

## ثانياً: التدريب الفني والتخصصي

يرجى ذكر الاحتياجات التدريبية المرتبطة بمجال عملك المباشر ومثالها (إن كنت تعمل في الموارد البشرية فاذكر الدورات التي تحتاجها في هذا المجال).

م	الموضوعات	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				

يرجى تحديد ثلاثة موضوعات فقط من ضمن الموضوعات المذكورة اعلاه في الجدول التالي وبيان المبررات لحاجتك لكل منها، وما الموضوعات التفصيلية المرتبطة بكل منها؟

الموضوع	ما حاجتك للموضوع وما المشكلات التي تواجهها في أداء عملك ارتباطاً به	ما الموضوعات التفصيلية المرتبطة بالموضوع

### ثالثاً: التدريب المتخصص للمديرين ورؤساء الأقسام (القيادة)

يرجى ذكر الاحتياجات التدريبية المرتبطة بمجالات تأهيلك كمدير أو رئيس قسم.

الرقم	الموضوعات	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				

يرجى تحديد ثلاثة موضوعات فقط من ضمن الموضوعات المذكورة أعلاه في الجدول التالي وبيان المبررات لحاجتك لكل منها، وما الموضوعات التفصيلية المرتبطة بكل منها؟

الموضوع	ما حاجتك للموضوع وما المشكلات التي تواجهها في أداء عملك ارتباطاً به	ما الموضوعات التفصيلية المرتبطة بالموضوع

الباب الثالث

تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها

٥٠

### رابعاً: يرجى ذكر أي احتياجات تدريبية لم يرد ذكرها في الفقرات السابقة

م	الموضوعات	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				

يرجى تحديد ثلاثة موضوعات فقط من ضمن الموضوعات المذكورة أعلاه في الجداول التالية وبيان المبررات لحاجتك لكل منها، وما الموضوعات التفصيلية المرتبطة بكل منها؟

الموضوع	ما حاجتك للموضوع وما المشكلات التي تواجهها في أداء عملك ارتباطاً به	ما الموضوعات التفصيلية المرتبطة بالموضوع

### خامساً: توصيات الرئيس المباشر

بناء على المعلومات الواردة في النموذج أعلاه، وبحسب آراء موظفيك، يرجى إعطاء ملاحظاتك على النحو التالي:

١ ما تقييمك للمعلومات الواردة في هذا الإستبيان، وما الموضوعات التي توافق عليها وتم طلبها من قبل الموظف؟

.....

.....

.....

٢ ما الاحتياجات التي تعتقد بأن مرؤسك بحاجة إلى برنامج أو دورة تدريبية فيها، ولم يرد ذكرها من قبلهم، مع إيضاح المبررات لذلك ارتباطاً بالمشكلات الأدائية التي يواجهها الموظف؟

.....

.....

.....

ملاحظات محلل الاحتياج التدريبي:

.....

.....

.....

## نموذج

### ملخص حصر الاحتياجات التدريبية

يهدف هذا النموذج إلى حصر البرامج التدريبية اللازمة والناجمة عن عملية التحليل، وذلك ليكون ملخصاً يحتوي جميع المعلومات المرتبطة بتنفيذ الخطة التدريبية للعام المقبل.

أولاً: البرامج حسب الوحدات الإدارية:

اسم الوحدة	البرامج التدريبية المقترحة	أسماء المرشحين	تاريخ التنفيذ	الكلفة المالية

الباب الثالث

تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها

٥٢

ثانياً: البرامج العامة (جميع وحدات وموظفي المعهد):

اسم البرنامج	أسماء المرشحين	تاريخ التنفيذ	الكلفة المالية

رئيس وحدة التدريب: .....

اعتماد المدير العام: .....

التاريخ: .....

التاريخ: .....

## نموذج تحليل وظيفة فرد

«يستخدم هذا النموذج عند الحاجة لمراجعة عمل وظيفة ما وذلك بهدف تحديد طبيعتها، وصولاً الى تطويرها من خلال تحديد التدريب اللازم للموظفين القائمين عليها»

الاسم:	الدائرة/القسم:
الوظيفة:	اسم المسؤول المباشر:

### التعليمات:

يرجى قراءة الاستبيان كاملاً قبل القيام بتسجيل أي معلومات ومن ثم أجب على كل سؤال بكل دقة وعناية، عند الانتهاء من ذلك أعد الاستبيان لمسؤولك المباشر:

الموضوع	الأسئلة	الإجابة
الواجبات التي تقوم بها	بشكل منتظم: ما الواجبات والأعمال التي تقوم بها كل يوم بشكل منتظم؟	
	بشكل دوري: ما الواجبات التي تقوم بها مثلاً، نصف أسبوعي أسبوعياً شهرياً. اذكر الفترة التي تنطبق على كل واجب؟	
	بشكل طارئ: ما الواجبات التي تقوم بها فقط في فترات غير منتظمة (طارئة)؟	
الإشراف على الآخرين	على كم موظف تشرف بشكل مباشر؟	
	هل أنت صاحب السلطة الكاملة في توزيع العمل عليهم، تصحيح الأخطاء وتقوم بمراقبتهم، تجري التنقلات وترفعهم وتعالج تظلماتهم؟	
	هل أنت فقط الذي تحدد أعمالهم وتصدر التعليمات لهم وتقوم بتنسيق نشاطاتهم؟	

## نموذج مراجعة نظام عمل

«يستخدم هذا النموذج عند الحاجة لمراجعة عمل أو مهمة أو إجراء يتميز بوجود صعوبات في أدائه أو أننا بحاجة لتطويره، وذلك لغايات تحديد التدريب اللازم للموظفين القائمين عليه»

اسم نظام العمل:	التاريخ:
اسم الوحدة المعنية بالنظام:	اسم المحلل:

### أولاً: المدخلات

١	الأفراد وعددهم
٢	المواد التي يتطلبها سير النظام
٣	التكنولوجيا المستخدمة
٤	الوقت الذي يحتاجه النظام
٥	مراحل العمل

### ثانياً: مخرجات نظام العمل


### ثالثاً: المشكلات التي يواجهها نظام العمل


### رابعاً: خلفية عن العاملين في تشغيل النظام

١	متوسط مستوى التعلم
٢	متوسط عدد سنوات الخبرة
٣	متطلبات القدرة على البدء بتشغيل نظام العمل
٤	متطلبات الأداء مقارنة بالعاملين وقدراتهم
٥	مواصفات مرغوبة للأفراد العاملين في النظام

### خامساً: نتائج مراجعة النظام والتوصيات والاقتراحات للتحسين والتطوير

	نتائج تحليل عمل النظام
	الاقتراحات لتحسين النظام
	الاقتراحات الخاصة بتدريب الموظفين العاملين على تشغيل النظام بهدف تأهيلهم





4

## تصميم التدريب والبرامج التدريبية

### الباب الرابع

«يتضمن هذا الباب فصلاً ثلاثاً، الأول يعرف بمفهوم تصميم التدريب، والثاني يعرف بإجراءات معهد دبي القضائي في تصميم عمليات التدريب، وأما الفصل الثالث فيتضمن النماذج المستخدمة في عملية تصميم التدريب».

الدليل العملي  
في إدارة وتنفيذ  
العمليات التدريبية

٥٧

الموضوع	الأسئلة	الإجابة
المواد والأدوات والمعدات	ما المواد الأساسية التي تستخدمها؟	
	ما أسماء الآلات والمعدات التي تستعملها في عملك؟	
القرارات	ما هو الأسلوب الذي تحصل بواسطته على المعدات: شفويًا، كتابة، برنامج عمل، مواصفات وظيفة... الخ	
	ما القرارات التي تتخذها من دون الرجوع لرئيسك المباشر؟	
المسؤولية	صف طبيعة مسؤولياتك مما يتعلق بالأموال والآلات والمعدات والتقارير؟	
	ما الخسارة النقدية التي يمكن أن تحدث في عملك من جراء خطأ غير مقصود؟	
السجلات والتقارير	ما السجلات والتقارير التي تقوم شخصياً بإعدادها؟	
	كيف يتم فحص مراجعة عملك؟	
مراجعة عملك	من يقوم بذلك؟	
	صف أي ظروف تتوفر في طبيعة عملك مثل الضوضاء الحرارة... الخ؟	
ظروف العمل	ما الحد الأدنى من المستوى التعليمي الواجب توفره في الشخص الذي سيبدأ بهذه الوظيفة؟	
	ما نوع الخبرة العملية السابقة والضرورية كحد أدنى مقبول لمستخدم جديد في هذه الوظيفة؟	
المتطلبات التعليمية	اذكر مدة الخبرة المطلوبة.	
	ما الحد الأدنى من المستوى التعليمي الواجب توفره في الشخص الذي سيبدأ بهذه الوظيفة؟	
الخبرة السابقة	افتراض أن متقدماً جديداً لهذه الوظيفة لديه المؤهل العلمي والخبرة التي تؤهله لها، فما التدريب الذي يلزمه في هذه الوظيفة ليحقق إنجازاً متميزاً؟	
	ما الحد الأدنى من المستوى التعليمي الواجب توفره في الشخص الذي سيبدأ بهذه الوظيفة؟	

### الباب الثالث

تحديد الاحتياجات  
التدريبية وتحليلها

٥٦

اسم وتوقيع الموظف:



## الفصل الاول: مفهوم تصميم التدريب

مقدار الدقة في تصميم التدريب ينعكس إيجاباً على فعالية العمليات التدريبية من حيث ربط نتائج الاحتياجات التدريبية بالمحتوى الفعلي للتدريب. هذه العملية هي القائد والموجه للعمليات التدريبية الفعلية وتبدأ بتحديد الأهداف ثم تحديد موضوعات التدريب ومحتواه وصولاً إلى تصميم جلساته، وهنا تبرز مهارات محترفي التدريب.

### أولاً: تحديد الأهداف والتدريب كعملية متكاملة

ينظر إلى التدريب على أنه عملية متكاملة تسير بشكل متتابع ومنسق يبدأ بالمدخلات، ثم العمليات وأخيراً المخرجات وتتعرّض هذه العملية بوجود نظام متابعة فعال، نبدأ عملية تصميم التدريب بتحديد الأهداف المنوي تحقيقها عند تنفيذ هذا التدريب ونعبر عنها في أطر عامة منظمة تحدد جميع عناصر التدريب، وأهدافه المراد الوصول إليها والوسائل والأساليب المستخدمة في ذلك. وعليه فلا بد لإدارة التدريب، أو المدرسين أنفسهم أن يمتلكوا المهارة في صياغة أهداف محددة يمكن تحقيقها، والتعبير عنها في شكل إطار عام منهجي يعتبر الخطة الأولية للبدء بتنفيذ التدريب، وتأتي أهمية تحقيق الأهداف من النقاط التالية:

- ❖ مصدر تخطيط وخطة عمل منهجية.
- ❖ مرشد وموجه لآلية تنفيذ الأعمال وتطوير استراتيجيات التعلم.
- ❖ مرشد لاتخاذ قرارات ملائمة لنقل التعلم واحداثه.
- ❖ عنصر يساعد في فعالية قياس كفاءة العمل المنفذ.
- ❖ عنصر يساعد في وضع معايير التقويم والتقييم.
- ❖ موجه لتنسيق نشاطات ومهام العمل وإيجاد الاتجاه للمدرب والمتدرب.

### الأهداف السلوكية

يصاغ الهدف السلوكي بعبارة محددة، وواضحة لا تدعو إلى الاختلاف في تفسيرها، على أن تتضمن فعلاً سلوكياً إجرائياً يمثل ناتجاً تدريبياً محدداً يمكن ملاحظته وقياسه، وأن تصف سلوك المتدرب، لا سلوك المدرب، أو نشاط التعلم، ومن هنا يجب مراعاة بعض خصائص الأهداف السلوكية:

- 1 أن يتضمن الهدف السلوكي سلوكاً يمكن ملاحظته وبالتالي يسهل تقويمه.
- 2 يشير الهدف السلوكي إلى الإنتاج التدريبي المرغوب فيه، ولا يشير إلى عملية التعلم.
- 3 يتصف الهدف السلوكي بإمكان تحقيقه في فترة زمنية وظروف زمنية محددة.
- 4 يتصف بأنه يتشكل من السلوك ومحتواه، فيتضمن الهدف السلوكي الذي يتوقع من المتدرب اكتسابه وممارسته بعد التعلم، ويتضمن المحتوى الذي يعد وسيلة لإنجاز السلوك من جهة، والمجال الذي يمكن استخدام هذا السلوك فيه من جهة أخرى.

كتابة هدف سلوكي	الهدف يبدأ بكلمة أن	الأفعال السلوكية	كتابة كلمة المتدرب	العناصر التي يحويها الموضوع	ضبط الهدف بأي ضابط أو تحديد الوقت لفهم المعلومة بالدقيقة أو الساعة ... وهو ما يعرف بالمعيار الكمي أو الكيفي أو الظرفي
هدف معرفي	أن	يذكر	المتدرب	خمس دول عربية تقع في قارة أفريقيا	تحديد الوقت لفهم المعلومة بالدقيقة أو الساعة ... وهو ما يعرف بالمعيار الكمي أو الكيفي أو الظرفي
هدف نفسي حركي	أن	يرسم	المتدرب	خريطة للوطن العربي مع كتابة البيانات على الرسم في دقيقة	تحديد الوقت لفهم المعلومة بالدقيقة أو الساعة ... وهو ما يعرف بالمعيار الكمي أو الكيفي أو الظرفي
هدف وجدائي	أن	يقدر	المتدرب	قيمة العلماء في تطوير العلوم	تحديد الوقت لفهم المعلومة بالدقيقة أو الساعة ... وهو ما يعرف بالمعيار الكمي أو الكيفي أو الظرفي
	أن	يستخرج	المتدرب	الفاعل مع ضبطه بالشكل وتحديد علامة إعرابه	تحديد الوقت لفهم المعلومة بالدقيقة أو الساعة ... وهو ما يعرف بالمعيار الكمي أو الكيفي أو الظرفي

### التطبيق

تصنيف بلوم هو أحد النماذج التي تسهل عملية تحديد الهدف السلوكي وكتابته بطريقة مهنية.

الخطوات	أمثلة لأهداف تعليمية عامة	أفعال التعبير عن التعلم سلوكياً
(١) تذكر المعلومات : تذكر المادة التي تعلمها، وكل ما يطلب هنا أن يسترجع المتعلم المعلومات المناسبة. ويمثل التذكر أقل مستويات نواتج التعلم في المجال المعرفي.	١. يعرف المصطلحات العامة. ٢. يعرف حقائق معينة. ٣. يعرف طرائق وأساليب مختلفة.	يحدد، يصف، يذكر، يتعرف، يكتب، يسمي، يختار، يقابل.



### الاهداف والكفايات

يمثل التدريب بالكفايات حركة تطويرية في كتابة الأهداف، نتيجة انحراف المدرسة السلوكية التي عرفت الإغراق في النزعة التقنية والسلوكية الجزئية، على حساب النظرة الشمولية للتدريب.

في هذا السياق، نسترشد بتعريف مركز الدراسات البيداغوجية للتجريب والإرشاد (GEPEC) هذا المركز أصدر كتابا مرجعيا من تأليف جماعي وتحت إشراف بيير جيلي سنة ١٩٩٤ تحت عنوان: بناء التكوين: أدوات للمدرسين والمكونين. هذا المرجع يقدم تصورا للكفاية بشكل مركز على النحو التالي: «تعرف الكفاية كنسق من المعارف المفاهيمية (الذهنية) والمهارية (العملية) والتي تنتظم على شكل خطاطات إجرائية، تمكن داخل فئة من الوضعيات (المواقف)، من التعرف على مهمة / مشكلة وحلها بإنجاز أو أداء ملائم.

من جهة أخرى، يعتقد لوبلات J. Leplat ١٩٩١: أن مفهوم الكفاية لا يختلف كثيرا عن بعض المفاهيم القريبة منه مثل: المهارة وحسن الأداء والخبرة والقدرة ويصرح أن هذه المفاهيم عادة ما يشرح بعضها البعض الآخر، وعادة ما يتم استعمال الواحدة منها مكان الأخرى. كما يميز لوبلات بين ثلاث تصورات مختلفة لمفهوم الكفاية هي

أفعال التعبير عن التعلم سلوكيا	أمثلة لأهداف تعليمية عامة	الخطوات
يحول، يميز، يشرح، يمثل، يعيد صياغة، يؤيد، يعمم، يعبر، يستنتج، يلخص، يتنبأ.	١. يدرك حقائق وقوانين معينة. ٢. يفسر عبارات لفظية معينة. ٣. يفسر رسوماً بيانية وجداول.	(٢) الفهم : إدراك المادة التي يدرسها المتدرب، عن طريق ترجمة المادة من صورة إلى أخرى أو تفسيرها وشرحها أو تلخيصها، وتمثل هذه النواتج التعليمية خطوة أبعد من مجرد تذكر المادة أو تذكر المعلومات.
يغير، يحسب، يوضح، يكتشف، يتناول، يعدل، يشغل، يجهز، ينتج، يبين، يحل، يستخدم.	١. تطبيق قوانين ونظريات معينة على مواقف عملية. ٢. إعداد جداول ورسوم بيانية. ٣. يوضح الاستخدام السليم لطريقة أو أسلوب معين.	(٣) التطبيق : استخدام ما تعلمه المتدرب في مواقف جديدة، كاستخدام القواعد والقوانين والطرائق والمفاهيم، وتتطلب نواتج التعلم في هذا المستوى مستوى من الفهم أكبر مما سبق.
يجزئ، يفرق، يميز، يتعرف إلى، يوضح، يستنتج، يربط، يختار، يفصل، يقسم، يحدد العناصر الرئيسية.	١. معرفة الافتراضات المتضمنة. ٢. معرفة الأخطاء المنطقية في الاستدلال. ٣. يميز بين الحقائق والاستنتاجات.	(٤) التحليل : قدرة المتعلم على تحليل مادة التعلم إلى مكوناتها الجزئية، والتعرف إلى الأجزاء والعلاقات بينها، وتمثل نواتج هذا التعلم مستوى فكريا أعلى في مستويات الفهم والتطبيق لأنها تتطلب فهما للمحتوى والشكل.
يصنف، يؤلف، يجمع، يبتكر، يصمم، يشرح، ينظم، يعيد البناء، يربط، يلخص، يحكي، يكتب.	١. يكتب موضوعاً منظماً. ٢. يلقي كلمة مرتبة. ٣. يكتب قصة قصيرة. ٤. ينظم شعراً. ٥. يؤلف قطعة موسيقية.	(٥) التركيب : قدرة المتعلم على وضع الأجزاء معاً لتكوين كل جديد، ويشمل إعداد موضوع أو محاضرة، ونواتج التعلم لهذا المستوى تؤكد السلوك الابتكاري.
يميز، يشرح، يبرر، يفسر، يلخص، يقوم، يقدر، يقارن، ينقد، يصف.	١. يقيم الاتساق المنطقي في مادة مكتوبة معينة. ٢. يقيم مدى استناد نتائج معينة على بيانات كافية. ٣. يقدر قيمة عمل معين (فن، موسيقى، كتابات معينة) باستخدام معايير داخلية. ٤. يقدر قيمة عمل معين باستخدام معايير خارجية.	(٦) التقويم : قدرة المتعلم على الحكم على قيمة المادة: (شعر، فن، تقرير، بحث)، وتقوم أحكامه على معايير محددة قد تكون معايير داخلية خاصة بالتنظيم أو خارجية خاصة بالفرض أو الهدف وعلى المتعلم أن يحدد نوع المعيار المستخدم وتمثل نواتج التعلم لهذا المستوى أعلى مستويات التعلم في المجال المعرفي وهي تتضمن عناصر من المستويات الخمسة السابقة.

التصور السلوكي والتصور المعرفي والتصور الوظيفي.

فإذا كان التصور السلوكي يعرف الكفاية بواسطة الأعمال والمهام التي يقدر الفرد على إنجازها، والتصور المعرفي على العكس، ينظر إلى الكفاية كاستراتيجية ونظام من المعارف، يمكن من احتواء وتأطير النشاط، فإن التصور الوظيفي، يعتبر الكفاية وظيفة وليست سلوكاً؛ بمعنى أنها تتشكل من عناصر متفاعلة، فيها ما هو فطري ومكتسب ومنها ما هو نشاط وظيفي، تمكن صاحبها من التحكم في بعض المواقف والوضعيات. ويتضح من هذا أن الكفاية سلوك مركب فطري، ومكتسب ووظيفي.

يستنبط لولايات للكفاية أربع خصائص

- ♦ الكفايات غائية: أي معارف إجرائية ووظيفية، تتجه نحو العمل لأجل التطبيق.
  - ♦ الكفايات مكتسبة: تكتسب بالتعلم في المدرسة أو في مكان العمل وغيرهما.
  - ♦ الكفايات منتظمة: تنتظم في وحدات منسجمة حسب تصنيفات أو سلاسل وأنساق.
  - ♦ الكفايات داخلية: أي لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال نتائجها وتجلياتها.
- الكفاية عموماً، هي القدرة على تحصيل متعلم مادة ما أو إنجازه لعمل ما، أو لإتقانه لمهارة من المهارات المرغوب تحقيقها، انطلاقاً من عدد من المعايير والإجراءات، الصالحة والقبالة لتقويم إنجازاته ومستوى تمكنه من استيعاب كنه المادة أو النشاط المطلوب.

مستويات وأقسام وأنواع الكفايات

١. مستويات الكفايات:

- ♦ كفايات التقليد: وهي تمكن من إنتاج أنشطة مطابقة للأصل دون فهم.
- ♦ كفايات التحويل: وهي تمكن، انطلاقاً من وضعيات معينة، من العمل أمام وضعيات مشابهة وقياس وضعيات جديدة بوضعيات سابقة.
- ♦ كفايات التجديد: وهي تعتمد على مواجهة مشاكل ووضعيات جديدة لم تكن معروفة من قبل، وتقديم حلول لها.

٢. أقسام الكفايات

- ♦ الكفايات الدنيا: وهي القدرة على القيام بمهمة بشكل ملائم. وتمثل الدرجة السفلى من المعارف والمهارات التي يحصل عليها المتعلمون في سلك دراسي معين، باعتبارها

إنجازات ضرورية لتكيف المتعلمين مع محيطهم. ولأنه يمكن التحكم فيها في سلك تعليمي واحد من خلال وحدات تعليمية منظمة.

♦ الكفايات العليا: تلك التي يمكن مقابلتها بالأهداف الغائية وهي تمثل هدفين:

أهداف التعليم: مصاغة بشكل دقيق على سلوكيات، لأن الأهداف الإجرائية أو اكتساب سلوكيات إجرائية، وسيلة ومرحلة من مراحل اكتساب قدرات وكفايات معينة أو بلوغ وتحقيق أهداف عامة منشودة.

أهداف الوضعيات: أي أهداف مصاغة في شكل مهام أو مشكلات، تطلب من المتعلم الاكتشاف والابتكار والمناقشة والنقد.

٣. أنواع الكفايات

♦ الكفايات الخاصة أو النوعية:

وهي المرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد. وهي خاصة، لأنها ترتبط بنوع عدد من المهام التي تندرج في إطار مواد دراسية أو ضمن مجالات تربوية أو ميادين معينة.

♦ الكفايات الممتدة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها ولا ترتبط بأي مجال محدد، وتمثل أيضاً خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة، بين مختلف المواد الدراسية التي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المنتظرة.

لقد تم اعتماد مفهوم الكفاية في التدريب، ليشمل في مدلوله مفهومي القدرة والمهارة بمعناهما المركب، أي أنه لا يحيل على أفعال جزئية معزولة، بل يحيل على قدرات ومهارات متعددة ومتصلة ومؤتلفة، في بنية عقلية أو حس حركية أو وجدانية، قابلة للتكيف والملاءمة والاندماج مع وضعيات جديدة. كما أن مفهوم الكفاية البيداغوجية ليس مجرد تطبيق ميكانيكي آلي للكفاية، وإنما هو استخدام ونقل إبداعي لها لا يخضع للقياس والملاحظة دائماً. فالكفاية إذن ذات طابع شمولي مركب ومندمج، وهي استعداد يكتسبه المتعلم أو ينمي لديه، ليجعله قادراً على أداء نشاط تعليمي ومهام معينة.



## ثانياً: تطوير الأطر العامة:

عند الوصول إلى تحديد دقيق للأهداف التدريبية نستطيع الوصول إلى تصميم أطر عامة منهجية للتدريب تعتبر الموجه في إدارة وتنفيذ التدريب والأطر التدريبية وتحتوي على:

- ↓ هدف عام.
- ↓ أهداف تفصيلية.
- ↓ موضوعات تدريبية.
- ↓ الفئة المستهدفة.
- ↓ الوسائل والأساليب التدريبية.
- ↓ تاريخ تنفيذ التدريب.
- ↓ عدد الساعات التدريبية وأيام التدريب.
- ↓ الكلفة المالية (أحياناً).
- ↓ موقع تنفيذ التدريب.
- ↓ المدرب.
- ↓ الجدول الزمني لموضوعات التدريب.

صياغة الأهداف التدريبية بدقة وضمن أطر عامة تعزز عمليات رسم منهجية علمية في إيجاد مزيج تدريبي قادر على تحقيق النتائج ضمن منظومة التعلم السابق ذكرها.

- الأهداف يجب أن تزود المشاركين بالمعرفة والمعلومات اللازمة لفهم وإدراك جوانب الموضوع التدريبي وهي غالباً مرتبطة بالمعرفة النظرية، أو الخلفية التاريخية أو التطور أو الحاجة.
- الأهداف يجب أن تسهم في إكساب المشاركين المهارات اللازمة لممارسة المعرفة، ونقلها إلى مجال عملي وهذا المعيار هو من أصعب معايير تطبيق التدريب وتنفيذه وقياس ما يسمى الأثر التدريبي المتحقق بعد فترة زمنية من انتهاء التدريب، وتعكس قدرة المتدربين على تطبيق ما تعلموه وما تدربوا عليه على أرض الواقع.
- الأهداف تعزز الممارسات السلوكية، والاتجاهات لدى المتدربين من خلال صياغة أهداف تعبر عن نشاطات وعناصر تدريبية تسهم في إيجاد هذا التعزيز لدى المتدربين.

## ثالثاً: تصميم الجلسات التدريبية

يجب إجراء تحليل دقيق للجلسة لتحديد المهارات والمعارف التي تقدم ثم تنظم في سلسلة من الوحدات الأصغر لتسهيل عملية نقل المعرفة، والجلسة التدريبية تعرف على أنها مجموعة من الأنشطة والتوجيهات تتضمن عناصر وموضوعات محفزة تساعد في تفعيل عملية التعلم واكتساب المهارات. وتصمم الجلسات حتى تسمح باستخدامها بشكل منظم يفعل عملية نقل المعلومات وتبادل الحوار والمشاركة، والاتصال لتفعيل اكتساب المهارات والتأثير في الاتجاهات.

### مراحل تصميم الجلسات:

- ↓ التخطيط: تحديد الهدف والمهارات ووسائل الإيضاح.
- ↓ الإعداد: جمع المعلومات ومعرفة المتدربين وتخطيط المهمة (تقسيم العمل إلى أجزاء) ونقطة البداية في التدريب.
- ↓ التقييم: إعداد الأسئلة المتعلقة بالموضوع وتطوير وسائل إثارة التساؤلات. على أن يراعى عدم تضمين الجلسة موضوعات رئيسية كثيرة فعرض العديد من المعلومات قد يؤدي إلى إرباك المتدربين.







#### فوائد تخطيط الجلسة التدريبية للمدرب:

- ♦ الثقة: فالمدرّب يصبح أكثر ثقة إذا كانت الجلسة مخططة جيداً، فالأهداف معروفة والمحتوى منظم بشكل جيد.
- ♦ الاكتمال: يتمكن المدرّب من تضمين الجلسة جميع المعلومات والمهارات الضرورية.
- ♦ المواد التدريبية: يعرف المدرّب ما المواد التدريبية التي يجب أن يستخدمها لتعزيز عمليات نقل المعرفة واكتساب المهارات؟
- ♦ الاختبارات: يستطيع المدرّب استخدام الخطة للجلسة التدريبية كأساس لتصميم تقييم للتدريب.
- ♦ الاحتفاظ بالمحتوى: تستخدم خطة الجلسة التدريبية كوسيلة لحفظ العمل ولمراجعة وتحسين المادة التدريبية.

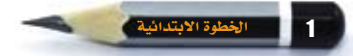
#### فوائد تخطيط الجلسة التدريبية للمتدرب:

- ♦ الأهداف: وضوحها يعزز معرفة المتدرب ويوجهه بشكل فعال.
- ♦ نمط التطوير: وجود خطة جلسة يعزز البناء التعليمي التراكمي لدى المتدرب.
- ♦ الاتصال: تساعد الخطة في سهولة إيصال المعلومات وتبادل الحوار.
- ♦ الرقابة: تساعد الخطة في رقابة سير الجلسة مما يعزز فرص التعلم.
- ♦ الاتجاه: توحيد سير التدريب الجماعي وإيجاد تدريب منظم يوحد المفاهيم.

#### نصائح لكتابة خطة الجلسة التدريبية

- 1 تحديد أهداف الجلسة مصاغة بشكل سلوكي.
- 2 اختيار المحتوى وترتيبه بشكل منطقي.
- 3 تحديد الوقت الذي يستغرقه تحقيق كل هدف (زمن النشاط).
- 4 اختيار طريقة التدريب.
- 5 تحديد إجراءات التعلم القائمة على خبرات المشاركين.
- 6 تحديد أسلوب تقييم مدى تحقق الهدف.

#### ثلاث خطوات رئيسية لكتابة الجلسة التدريبية



- ♦ تحديد طبيعة المهمة. ♦ اختيار عنوان الجلسة. ♦ تحديد أهداف الجلسة.
- ♦ تحديد خبرات المتدربين (ماذا يعرفون عن الموضوع)
- ♦ اتخاذ قرار حول ما الذي سيتم تعليمه للمتدربين



- ♦ تحديد طريقة التدريب.
- ♦ ترتيب النقاط الرئيسية للتعلم بشكل متسلسل.
- ♦ اختيار نشاطات التعلم المناسبة.
- ♦ تحديد كيفية تسلسل المادة أو الموضوع.
- ♦ اتخاذ قرار حول كيفية تقييم التعلم.



- ♦ كتابة خطة الجلسة التدريبية بشكلها النهائي.
- ♦ تحضير ورقة علمية لتوزيعها على المتدربين.
- ♦ مراجعة خطة الجلسة قبل أن تبدأ الجلسة.
- ♦ تحضير بيئة التعلم.



## تساؤلات حول تصميم جلسة تدريبية :

- ❖ ما الموضوع التدريبي؟
- ❖ ما اسم الجلسة التدريبية؟
- ❖ ما الخطوط العريضة وطريقة العرض للمحتوى؟
- ❖ كيف سيقوم المتدربون بتطبيق ما تعلموه ليكتسبوا المهارة؟
- ❖ ما أدواتك ووسائلك وأساليبك في التدريب؟
- ❖ كيف ستوصل الوسائل والأدوات والأساليب إلى الهدف؟
- ❖ كيف تختبر وتقيم الأداء الفعلي للجلسة؟

## تساؤلات حول التخطيط للجلسة التدريبية

- ❖ ما عدد الأهداف التي يجب أن تتضمنها الجلسة؟
- من ثلاثة إلى خمسة أهداف في معظم الجلسات.

## ❖ هل يجب أن تتضمن الجلسة أنشطة أو مواضيع كثيرة؟

- يفضل ألا تتضمن الجلسة مواضيع رئيسية كثيرة، إذ إن عرض العديد من المعلومات قد يؤدي إلى إرباك المتدربين، أما الأنشطة فلا بأس أن تكون متعددة.

## ❖ ما الزمن الذي يجب تخصيصه للجلسة؟

- عادة تخصص مدة من ساعة ونصف إلى ساعتين لكل جلسة تدريبية، وهذا يعتمد

على العناصر التالية:

- اهتمام المتدربين
- حاجة المتدرب للمعلومات
- عدد الأهداف المطلوبة
- طريقة تقديم الجلسة التدريبية

## ❖ ما عناصر الجلسة التدريبية؟

- موضوع الجلسة وأهدافها
- مدة الجلسة
- محتوى الجلسة
- طرق التدريب المستخدمة والمواد والأدوات اللازمة
- إجراءات التدريب
- تقييم مدى تحقق الهدف

## رابعاً: تصميم التدريب من خلال الأساليب التدريبية:

إن عملية الدمج بين الأساليب المعززة لاكتساب المهارات وقدرات المدرب على إثارة المشاركين وتعزيز مشاركتهم تؤدي إلى تفعيل عمليات نقل المعرفة لهم. وتسهم في تنمية المخرجات على مستوى الجماعة وليس الفرد. الأمر الذي يفعل عمليات التعلم واكتساب المهارات. ولعل نظرة سريعة على الفروقات بين التدريب التقليدي، والتدريب التشاركي كمدخل لبناء الجلسة ستؤدي بنا إلى تصور أفضل لأهمية الجلسات التدريبية وتداخلها مع إمكانات العرض والتقديم، والأساليب التي يعتمدها المدرب في ذلك.

التدريب التقليدي	المقارنة	التدريب بالمشاركة
❖ مسؤولية التعلم تقع على عاتق المدرب	❖ أدوار المدرب والمتدرب	❖ مسؤولية التعلم تقع على عاتق المدرب والمتدرب
❖ المدرب هو مصدر المعلومات	❖ إسهام المتدرب	❖ خبرة ومهارات المتدربين هي المصدر الأساسي للمعلومات
❖ المدرب يقدم الحافز للمتدربين لإيجاد دافعية التعلم	❖ الحافز للتدريب	❖ الحافز يثيره المدرب بشكل غير مباشر ليكون داخلياً لدى المتدرب
❖ المدرب يحدد الاحتياجات التدريبية للمتدربين	❖ التوقعات من المتدرب	❖ المتدربون والمدرّب يحددون الاحتياجات التدريبية
❖ هنا الأسلوب التلقين والمعلومات تسير باتجاه واحد من المدرب إلى المتدرب	❖ أسلوب التدريب	❖ أسلوب التدريب هو المشاركة والمعلومات تسير في جميع الاتجاهات

## تصميم التدريب والأساليب التدريبية :

إن المعرفة بالاحتياجات الخاصة بمنظمة، أو جماعة معينة قبل البدء بالتدريب تمكن من التفكير بمستوى دمج المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة لتلك الفئة ومن التفكير بالأساليب الواجب اتباعها لتزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات وتعزيز اتجاهاتهم، وهنا تأتي أهمية الأساليب التدريبية لكونها الطرق التي نوصل بها المعلومات وتكسب المهارات ونعزز الاتجاهات من خلالها، ومن أهم العوامل التي تحدد آلية تصميم التدريب باستخدام الأساليب التدريبية:

- ✦ المتدربون حيث يجب مراعاة أعمار وجنس والمستوى التعليمي وخبرات المتدربين.
- ✦ ظروف التدريب بمراعاة زمن التدريب ومكانه، والتسهيلات المتاحة، وعدد المتدربين.
- ✦ موضوع التدريب من حيث طبيعته ودرجة التخصصية المطلوبة.
- ✦ الميزات النسبية للمدرب وقدراته على توظيف الأساليب.

## أنواع الأساليب التدريبية :

### ١. المحاضرة:

أحد أكثر الأساليب شيوعاً في عرض المعلومات في المجموعات الكبيرة فالإتصال غالباً يكون في اتجاه واحد، والمحاضرة تمكن من عرض قدر كبير من المعلومات في فترات قصيرة من الوقت، وهذا يوضح ملاءمة المحاضرة للأوضاع التي يكون فيها الوقت محدوداً. ويمكن زيادة وتحسين فعالية المحاضرة من خلال استخدام المعينات البصرية المناسبة التي تساعد المتلقي في تكوين صورة ذهنية حول الموضوع المقدم وتجعله أكثر تركيزاً.



### مميزات المحاضرة:

- ✦ تختصر الكثير من الوقت وتناسب مختلف أحجام المجموعات.
- ✦ لا تحتاج إلى الكثير من المعدات ويمكن تعديلها لتناسب احتياج المتدربين.

### محددات المحاضرة:

- ✦ الإتصال في اتجاه واحد يقلل من التغذية الراجعة والمداخلات.
- ✦ الإنتباه يقل كلما طالت المحاضرة.
- ✦ معدل التذكر والاستعادة يكون منخفضاً.
- ✦ غير مناسبة للتدريب على المهارات.



### ٢. العرض الإيضاحي

يستخدم لتقديم طريقة أو مهارة معينة تحت ظروف حقيقية مماثلة للواقع، بهدف تزويد المتدربين بمعارف ومهارات معينة، وتتاح للمتدربين الفرصة لرؤية النتائج المباشرة للمهارة المحددة. ويمكن أن يكون حياً بأن يقوم المدرب بأداء المهمة المطلوبة أمام المتدربين، أو يمكن أن يتم باستخدام معينات بصرية (شرائح مصورة- فيديو... إلخ). توضح كيفية القيام بالمهمة المعينة تحت ظروف محددة. أحد أهم نقاط القوة في العرض الإيضاحي هي أنه يكون أكثر إقناعاً إذ يرفع من درجة ثقة المتدرب في قدرات المدرب علاوة على إضفاء البعد التطبيقي العملي على التدريب.



بإستخدام تعبيراتهم الخاصة عند الاستجابة للأسئلة، وبذلك يعتبر هذا أسلوباً ناجحاً في استمرار النقاش والاهتمام والتشجيع على المشاركة. وقد نستخدم الأسئلة المغلقة وهي أكثر جدوى في قيادة النقاش وتركيزه في نقاط محددة، حيث إنها تتطلب إجابات محددة لأسئلة محددة وهي بالتالي تذكر المتدربين بالنقاط الرئيسية في المناقشة.

مميزات المناقشات:

- ♦ تشجع المتدربين على تطوير مهارات الاتصال.
- ♦ تُمكن من التوضيح والسؤال حول الافتراضات.
- ♦ توفر تغذية راجعة فورية وتولد نوعاً من التعاون وتبادل الآراء والخبرات.
- ♦ يمكن أن تكون مفيدة في إكمال أو تلخيص أنشطة تدريبية أخرى.

محددات المناقشات:

- ♦ قد تستهلك الكثير من الوقت والنجاح يعتمد على التفاعل بين أعضاء المجموعة.
- ♦ قد يسيطر عليها بعض الذين يجيدون النقاش (الجدال).
- ♦ لا بد من امتلاك المدرب مستوى مرتفع من المهارات في إدارة الوقت وتوجيه النقاش.

٤. دراسة الحالة

تتضمن اختصاراً تفصيلاً لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقياً، أو افتراضياً لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالتدريب. حيث ينمي المتدربون مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية. وتتمثل نقاط القوة في أسلوب دراسة الحالة في أنه يمزج بين المناهج العملية لحل المشكلات مع التحليل العميق لحالات محدودة، من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التدريب.



الدليل العملي  
في إدارة وتنفيذ  
العمليات التدريبية

٧٣

مميزات العرض الإيضاحي:

- ♦ يرفع من مستوى تركيز وانتباه المتدرب.
- ♦ دعم عملي تطبيقي للمحاضرات والنظريات.
- ♦ المشاهدة المباشرة ترفع درجة المصداقية والثقة.
- ♦ التغذية الراجعة المباشرة والفورية.

محددات العرض الإيضاحي:

- ♦ التكاليف والفترة الزمنية اللازمة للتحضير قد تكون كبيرة.
- ♦ قد يؤدي إلى فقدان الثقة إذا لم يؤدَّ بالمستوى المطلوب.
- ♦ يفضل للمجموعات الصغيرة.
- ♦ يحتاج إلى مواصلة التطبيق والتدريب للحصول على أفضل النتائج.

٣. المناقشات:

أسلوب تدريبي يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب، وتتم مناقشته بشكل تشاركي مع المشاركين للوصول لاستنتاجات ومقترحات تغني هذا الموضوع، وقد نستخدم الأسئلة المفتوحة التي يمكن استخدامها في تشجيع العفوية والتلقائية، وتسمح للمتدربين

الباب الرابع

تصميم التدريب  
والبرامج التدريبية

٧٢



## مميزات دراسة الحالة:

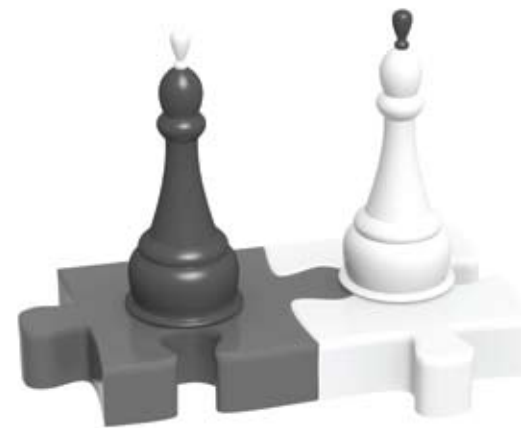
- تحسن مهارات حل المشكلات والتحليل وتطبيق المفاهيم والأساليب.
- تُضفي لمسة من الواقعية على المناقشات النظرية.
- نشاط يركز على المتدرب ويمكنه من التفاعل والتعلم الجماعي.

## محددات دراسة الحالة:

- قد تستهلك الكثير من الوقت.
- إعداد حالات دراسية جديدة يحتاج إلى وقت.
- خطورة التعامل معها كلعبة أو تمرين خاصةً عند اعتمادها على تصور افتراضي.
- توقع أن تكون هناك إجابة صحيحة أو خطأ وتحد من إمكانية التعميم.

## ٥. لعب الأدوار:

أسلوب تدريبي يقوم المتدربون بأداء وضع افتراضي أو حقيقي أمام الحضور ويتم إعطاء المتدربين الخلفية الضرورية وبعض الأفكار حول كيفية تنظيم أدوارهم ولكن ليس هناك حوار، أو نص محدد بل يتم توليد ذلك في أثناء لعب الأدوار. بعد نهاية العرض يقوم المشاهدون والمشاركون معاً بمناقشة الأمر لموضوع لعب الأدوار. ومشاركتهم في لعب الأدوار خلال التدريب يحفز اهتماماتهم، ويحث مشاركتهم الوجدانية وكذلك يطور تلقائيتهم ومهاراتهم لحل المشكلات.



## مميزات لعب الأدوار:

- عرض الموضوعات بشكل درامي يساعد على ملء الفراغات في نظام التدريب التقليدي.
- يزيد من علاقة التدريب بالأوضاع المحددة.
- يبني التلقائية ومهارات حل المشكلات ويشجع على المشاركة.
- مفيد في التعامل مع الاتجاهات والسلوك والتعلم من خلال العمل.
- يمكن أن يساعد في بناء مهارات الاتصال الشخصي وبناء الثقة بالنفس.

## محددات لعب الأدوار:

- النجاح يعتمد على قدرات الأفراد وديناميكية المجموعة وقد يحتاج للكثير من الموارد.
- ليس كل المشاركين حريصين وجادين في لعب الأدوار (خاصة في المواقع القيادية).
- قد ينحرف المشاركون إلى اتجاهات أخرى بعيدة عن الهدف التدريبي.
- غير مناسب للمجموعات الكبيرة وقد يؤدي الأشخاص الحساسين.

## ٦. العصف الذهني:

يستخدم بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار حيث يتم تقديم موضوع، أو مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها، ويتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية للوصول إلى أفكار أو حلول مناسبة. المبدأ الأساسي للعصف الذهني هو تشجيع تقديم أفكار جديدة لذلك فإن التقييم والحكم على الأفكار لا يتم إلا بعد الحصول على قدر جيد منها لذلك لا بد من تسجيل كل الأفكار المقدمة، وإعادتها للنقاش فيما بعد. والمبدأ الثاني هو تشجيع الكل على المشاركة دون تحديد أو تمييز.



## مميزات العصف الذهني:

- ♦ مستوى عالٍ من المشاركة وليس فيه تقييم أو مناقشة.
- ♦ جو ابتكاري وتعاوني.

## محددات العصف الذهني:

- ♦ يناسب المجموعات متوسطة الحجم ويتطلب مهارات عالية من المدرب.
- ♦ قد لا يكون من السهولة قياس التقدم والنتائج والنجاح يعتمد على فاعلية المجموعات.



## ٧. مجموعة المناقشة:

هذا الأسلوب تم تحويله من أسلوب العصف الذهني وهو يهدف إلى توليد نقاشات جماعية تقود إلى أفكار جديدة وحلول على أساس نقاشات مجموعات صغيرة. مجموعات المناقشة تضم في العادة (٤ - ٦) أشخاص وقد يطلب من المجموعة إنتاج أفكار حول موضوع محدد أو مفتوح باختيار شخص منها ليقوم بعرض نتائج عملها على الآخرين.

## مميزات مجموعات المناقشة:

- ♦ مستوى عالٍ من المشاركة ونقاش مركز على الأهداف والأفكار.
- ♦ ابتكاري ويعطي الأفراد فرصة لقول أشياء من دون مواجهة كل المجموعة.

## محددات المناقشة:

- ♦ مناسب فقط للمجموعات الصغيرة وقد لا يكون التفاعل جيداً داخل المجموعة.
- ♦ يحتاج إلى مهارات عالية من المدرب.

## ٨. الألعاب والتمارين:

الألعاب من الأساليب ذات السمات الخاصة في التدريب حيث تختلف عن كل الأساليب الأخرى من حيث إنها لا تتطلب الكثير من الموارد.

## مميزات الألعاب والتمارين:

- ♦ المناقشة تساعد على خلق الواقعية والاهتمام من قبل المتدربين.
- ♦ سهولة توصيل المفهوم أو المهارة من خلال اللعبة.
- ♦ قوة الاسترجاع والتذكر.
- ♦ أسلوب تدريبي ترفيهي غير ممل.
- ♦ تصلح للتعامل مع الاتجاهات.

## محددات الألعاب والتمارين:

- ♦ تستهلك الكثير من الوقت وتطويرها قد يكون مكلفاً.
- ♦ تحكّم أقل من قبل المدرب على العملية.
- ♦ عامل المنافسة قد يقلل من التركيز على الهدف التدريبي.
- ♦ الألعاب والتمارين المعقدة قد يؤديان إلى اللبس والبسيطة قد تكون مضجرة وغير مفيدة.

## ٩. مهام العمل:

هي النموذج الأكثر شيوعاً من الأنشطة خارج قاعة التدريب وتستخدم لتعزيز التعلم الفردي، ولإثراء التعلم خارج إطار قاعة التدريب. وقد تأخذ عدة أشكال (قراءة، كتابة، تمارين).

## مميزات مهام العمل

- ♦ تحسين الأداء المهاري لدى المدرب وتعزيز التعلم الفردي.
- ♦ تتيح زمناً إضافياً للتدريب ولا تتطلب الكثير من التحضير من قبل المدرب.

محددات مهام العمل:

- عدم ادراك المتدربين لأهمية المهمة.
- عدم التزام المتدربين بتنفيذ المهمة.

١٠. المشروعات:

يضم المشروع كل الفوائد التي تحققها مهام العمل وذلك بتوفير فرصة للمتدرب لبذل مجهود تدريبي بطول البرنامج التدريبي.

مميزات المشروعات:

- الأفضل في احتواء عملية التعلم الذاتي.
- يوسع مدى التدريب ليشمل مجالات اهتمام المتدرب وخبراته.
- يُمكن من الدراسة التفصيلية للموضوعات والمشكلات وقد ينتج عنه حالات دراسية ناجحة.

الباب الرابع

تصميم التدريب  
والبرامج التدريبية

٧٨

١١. الزيارات الميدانية:

الغرض الأساسي منها إعطاء المتدربين الفرصة للمشاهدة، فإنها تساعد على رؤية الأنشطة على الطبيعة وفي بيئتها الحقيقية، وتأخذ الزيارات أحد الأشكال التالية (الاجتماعات، المعارض، مواقع تنفيذ المشاريع).

مميزات الزيارات:

- المشاهدة والممارسة أكثر إقناعاً ومعدل التذكر يكون عالياً.
- ثقة أكبر في ربط النظرية بالتطبيق.
- التوسع في عملية التعلم إلى خارج قاعة التدريب.

محددات الزيارات:

- مبدأ الترفيه قد يسيطر على المتدربين ويفقد الزيارة قيمتها التدريبية.
- الزمن قد يكون معوقاً خاصاً في الدورات القصيرة.
- الإعداد المسبق يتطلب الكثير من الجهد.

### خامساً: تصميم التدريب باستخدام الوسائل المساندة والمعينات البصرية:

من الصعوبات التي تواجه الملقى في أثناء قيامه بالتحضير والتنفيذ لعملية العرض هي جلب انتباه المتلقين والمحافظة على اهتمامهم وزيادة تجاوبهم، ومن هنا تأتي أهمية الوسائل التدريبية كجهاز العرض والبطاقات والمعينات والورق القلاب وغيرها. كلما كان العرض يركز على أفضل طرق التعلم للمتلقين واستخدام الوسائل الملائمة لذلك، كانت عملية التعلم أسرع وأفضل وأسهمت في إطالة المدة الزمنية للاحتفاظ بالمعلومات. إن مدى التركيز عند الشخص العادي قصير جداً، ذلك بالإضافة إلى تشتت أفكاره في قضايا وأمور الحياة الأخرى. وظيفة الملقى هنا تبديد الأفكار التي تعمل على تشتيت المستمع ومحاولة كسب اهتمامه وتركيزه لفترة كافية لإيصال الفكرة والمعلومة. لذا يلجأ ملقي العرض إلى استخدام الوسائل التدريبية المساندة باختلاف أنواعها وتوظيفها بشكل يلائم الغرض ويخدم الهدف الذي صممت من أجله. والوسائل المساندة، أو المعينات البصرية هي أدوات توضيحية تستخدم لتعزيز عملية نقل

محددات المشروع:

- عدم القدرة على فهم متطلبات انجاز المشروع.
- عدم الاهتمام أو عدم توفر المصادر أحياناً.



## المسلاط والشفافيات

من مميزاتهما :

- ♦ السرعة في التحضير.
- ♦ منخفضة الكلفة.
- ♦ يمكن إعادة استخدامها.

## متى تستخدم

- ♦ تركيب عدة شفافيات الواحدة فوق الأخرى لتوضيح تركيب معين أو بناء صورة ما.
- ♦ عرض نقاط عن طريق الكشف التدريجي لهذه النقاط.
- ♦ شرح لعملية ذات مراحل متتالية ومتسلسلة.
- ♦ إجراء تعديل على الشفافية أثناء عرضها في الجلسة.

## مواصفات الشفافيات

- ♦ تجنب كثافة المعلومات في الشفافية الواحدة، حتى لا يبدأ الحضور بقراءة ما هو مكتوب على الشفافية، وبما أن سرعة القراءة تختلف عن سرعة الاستماع فإن ذلك سيساهم وبشكل كبير على تشتيت الحضور.
- ♦ كل شفافية تحتوي على فكرة واحدة مكونة من خمسة أسطر على الأكثر (العناوين الرئيسية).
- ♦ استخدام نفس حجم الخط واللون حتى لا تشتت المشاركين.
- ♦ استخدام رسم بياني، أو جدول واحد لكل شفافية.
- ♦ استخدام خط كتابة يمكن قراءته.
- ♦ العنوان حجم خط ٢٨ أو أكبر بحيث يكون واضحاً.
- ♦ كتابة المواضيع الفرعية بحجم خط أصغر من المستخدم لكتابة العنوان وأن يكون واضحاً ومقروءاً.

المعلومات عن طريق حث الحواس السمعية والبصرية للمشاركين وذلك لزيادة التأثير في الذاكرة والاحتفاظ بالمعلومات ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

## أهمية استخدام الوسائل المساندة :

- 1 تعزيز المعلومات المطروحة.
- 2 زيادة قدرة الذاكرة على الاحتفاظ بالمعلومات والمقدرة على استرجاعها بعد العرض.
- 3 استغلال الوقت بفاعلية أكبر.
- 4 تقلل من نسبة التركيز على الملقى لأن المتلقين يتجهوا باهتمامهم إلى المعينات البصرية.
- 5 تزيد نسبة تقبل المتلقين لما يقدمه الملقى .
- 6 يبدو الملقى أكثر قدرة وتمكناً من المعلومات التي يقدمها.

## أنواع الوسائل التدريبية المساندة

- ♦ المسلاط والشفافيات Overhead Projector + Transparencies
- ♦ الورق القلاب Flipchart
- ♦ اللوح الأبيض White Board.
- ♦ البطاقات الملونة Cards.
- ♦ الفيديو Videos.
- ♦ Data show and Power point.





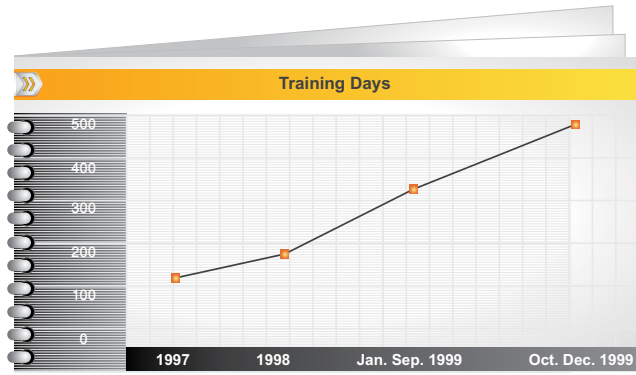
## الفيديو

- ♦ يعتبر الفيديو وسيلة ذات تأثير كبير لأنه يجمع ما بين الصوت والصورة والحركة.
- ♦ نقل حالة أو موضوع معين (مثل كيفية إجراء مقابلة أو تقديم عرض).
- ♦ توضيح إجراء عمليات صعبة ومعقدة.

## استخدام الرسوم البيانية والمنحنيات

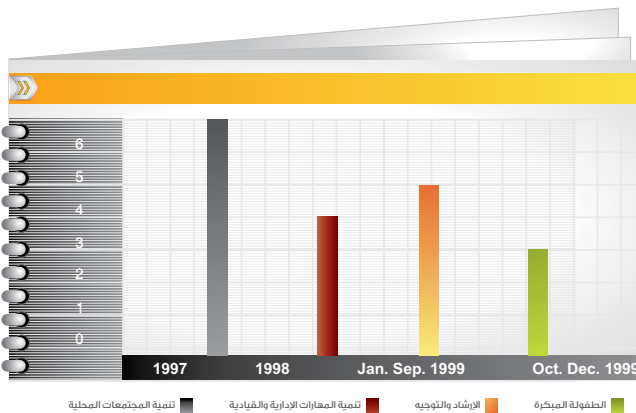
### ١- الرسم البياني الخطي Line Chart

يستخدم لتوضيح تغيير معين حدث خلال فترة زمنية مثلاً «زيادة في الأرباح لشركة ما».



### ٢- الرسم البياني العمودي Bar Chart

يستخدم لغايات بيان وتوضيح المقارنة بين متغيرات متعددة.



♦ استخدام الخط المائل عند اقتباس عبارات أو جمل، أو عند التركيز على الأفكار المطروحة أو لذكر عناوين المجلات والكتب.

♦ عند استخدام شفافيات ملونة تجنب الإكثار من عدد الألوان المستخدمة. لاختبار إذا كانت الشفافية واضحة للحضور يمكن حملها على بعد ذراع ومحاولة قراءتها فإذا لم يستطع مقدم العرض قراءتها فهناك احتمال كبير أن الحضور الجالسين في أبعد نقطة من القاعة لن يستطيعوا قراءتها أيضاً.

## الورق القلاب Flip Chart

♦ يمكن استخدامه كوسيلة لتركيز الانتباه على نقطة معينة بالاستعانة بأقلام كتابة ملونة بحيث لا يزيد عدد الأسطر عن ٧ لكل صفحة ولا تزيد كل جملة عن ٧ كلمات وتسمى هذه بقاعدة (٧٧).

♦ ويمكن كذلك الكتابة أو الرسم مسبقاً على الورق وعرضها أثناء التدريب.

♦ من مميزات أنها أقل كلفة ويمكن إعادة استخدامها في نفس التدريب إذا تكرر الموضوع.

## الباب الرابع

تصميم التدريب  
والبرامج التدريبية

## اللوح الأبيض White Board

يستخدم عند توضيح أو التوسع في شرح نقطة معينة، ويمكن استخدامه عند العصف الذهني لأنه يمكن تدوين جميع الأفكار بحيث تكون واضحة ومقروءة للجميع.

## البطاقات الملونة Cards

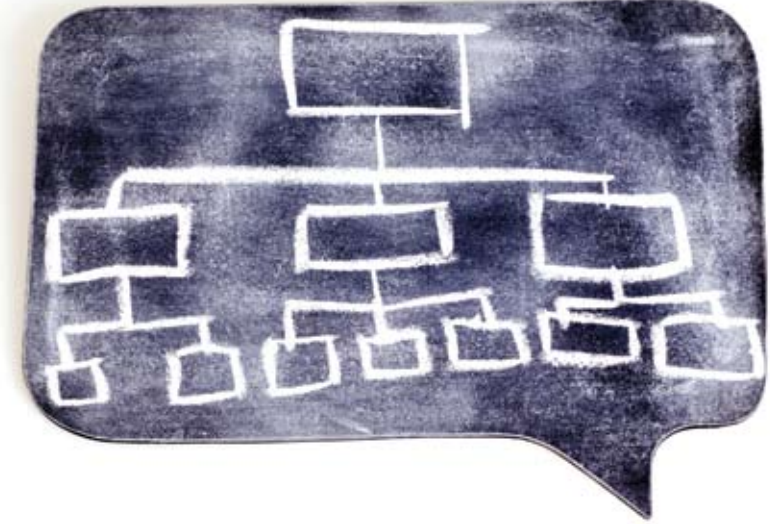
هي بطاقات تأتي بأشكال وأحجام وألوان مختلفة تستخدم بشكل أكثر فاعلية عند القيام بعملية تصنيف وتجميع المعلومات تحت أبواب وعناوين معينة. ومن فوائد استخدام البطاقات:

- ♦ يمكن كتابة فكرة واحدة على كل بطاقة.
- ♦ سهولة ممارسة عملية التصنيف والتجميع لمخرجات الحضور.
- ♦ كسر جمود، حيث تتيح الفرصة للحضور بالتحرك والتغيير.

- الفرق بين الرسم البياني الخطي والرسم البياني العمودي

الرسم البياني الخطي يدل على تغير ديناميكي يحدث خلال فترة زمنية معينة (تغير عبر الزمن).

الرسم البياني العمودي هي رسوم بيانية ثابتة (Static) وكأننا أخذنا صورة ثابتة عبر الزمن (Snap Shot in Time).



#### الباب الرابع

تصميم التدريب  
والبرامج التدريبية

٨٤

### سادساً: تصميم التدريب حسب سمات المدرب وخصائصه:

يعتبر المدرب المحدد الرئيس لما يتم إنجازه في البرنامج التدريبي وهو متخذ القرارات من حيث الأهداف والموضوعات واختيار الأساليب والوسائل وتنظيم مكان التدريب وإدارة العملية التدريبية.

لا بد من التعرف على المدرب ووظائفه. حيث إن المدرب اعتبر سابقاً مركزاً للعملية التدريبية، لكن النظرة الحديثة له تعتبره أساساً للتعليم وتركز على دوره كمرشد وموجه ومدير للعملية التدريبية وعليه فإن أهم وظائف المدرب هي:

١. التخطيط	٢. التنظيم	٣. القيادة	٤. التحكم
أهم وظائف المدرب وتشتمل على اتخاذ قرارات أساسية مرتبطة بالتدريب، وعلى مهام تحديد الأهداف واختيار الأساليب والوسائل التخطيطية. وتصميم أطر التدريب وتصميم جلساته التدريبية.	عمليات تنظيم المحتوى والتجهيزات المادية للتدريب وقاعاته وتوفير الوسائل المساندة. وتتميز بأنها حلقة الوصل بين مستوى التصميم والتنفيذ في التدريب للوصول إلى فاعليته.	مهارات المدرب في أثناء تنفيذ التدريب وحفز المتدربين وتشجيعهم لتحقيق أهداف التدريب وعلى المدرب الإلمام بالمتدربين والمعلومات عنهم وأنماط سلوكهم وقدراتهم والقيادة هنا يمكن تطويرها من خلال المرن والاستعداد.	التحكم بمستوى جودة التدريب ومساره ونجاح وظائف التنظيم والقيادة مقارنة بوظيفة التخطيط ومطابقة تنفيذ التدريب مع الخطة وتعديل المواقف والأهداف والأساليب والوسائل التدريبية مقارنة بسير المتدربين. بمعنى أن التحكم لا يعني السيطرة بقدر ما هو تكييف التدريب.

### تصميم التدريب وخطوات التعلم

حدد كتاب غانغ «شروط التعلم» (The Conditions of Learning 1965) حالات التعلم العقلية، والتي استندت على نموذج معالجة معلومات خاص بالأحداث العقلية التي تحدث عندما يتم عرض عدة محفزات على المتدربين البالغين. ابتكر غانغ عملية مؤلفة من تسع خطوات تدعى أحداث التعليم أو خطوات التعلم. وتظهر القائمة بالأسفل: الأحداث في اليمين والعمليات العقلية الموافقة لها على اليسار.

### ٣- الهيكل التنظيمي Organizational Chart

رسم يوضح الوظائف وموقعها من بعضها البعض لمختلف المؤسسات والمنظمات.

### ٤- الرسم البياني التتابع Flow Chart:

يوضح تدفق المعلومات وخط سير خطوات متسلسلة في إنجاز لإجراءات عملية معينة مثل توضيح خطوات تصنيع سلعة أو منتج معين أو لتوضيح إجراءات معاملة حكومية معينة.

### ٥- الرسم البياني الدائري (قرصي) Pie Chart:

تستخدم المقارنة وإظهار التناسب بين قطاعاتها المختلفة

### ٦- الجداول Tables:

تستخدم الجداول للقيام بعملية المقارنة بين مواصفات عاملين أو متغيرين أو أكثر.

نتيجة / حدث تعليمي	عملية عقلية داخلية
١. اجذب الانتباه	١. المحفزات تنشط المستقبلين
٢. اخبر المتدربين بالأهداف	٢. مما يوجد مستوى من التعلم المتوقع
٣. ذكر بالمعلومات السابقة	٣. يتم استرجاع وتنشيط الذاكرة قصيرة الأمد
٤. اعرض المضمون	٤. فهم انتقائي للمحتوى
٥. قدم الإرشادات «دليل التعلم»	٥. ترميز/تشفير معنوي في الذاكرة طويلة الأمد
٦. استنبط الأداء (ممارسة)	٦. تقديم أجوبة للأسئلة وللتأكد من حدوث التعلم
٧. قدم التعليقات (التغذية الاسترجاعية)	٧. تعزيز وتقييم الأداء الصحيح
٨. قيّم الأداء	٨. استرجاع وتعزيز المضمون كتقييم نهائي
٩. عزز الحفظ والنقل إلى مجال العمل	٩. تعميم المهارة المتعلمة في ظروف جديدة

#### ١. اجذب الانتباه

ليتم حدوث التعلم عليك أولاً جذب انتباه المتدربين، فالبرنامج التدريبي الذي يبدأ باستخدام شاشة متحركة مصحوبة بمؤثرات صوتية أو بموسيقى مباحثة يجذب المتدربين سمعياً ومرئياً. هناك طرق عدة لجذب الانتباه منها مثلاً البدء بسؤال محير (محفز للتفكير) أو بذكر حقيقة مثيرة للانتباه تحفز فضول المتدربين على التعلم.

#### ٢. اخبر المتدربين بالأهداف

ينبغي أن يطلع المتدربون باكراً وفي كل جلسة على الأهداف التدريبية، فهذا يساعد في عملية التوقع الداخلية للمتدربين، ويساعد في التحفيز على إكمال الدرس. ينبغي أن تشكل هذه الأهداف أساساً للتقييم فيما بعد.

#### ٣. ذكر بالمعلومات السابقة

إن ربط المعلومات الجديدة مع معرفة المتدربين المسبقة سيسهل العملية التدريبية، حيث إنه من الأسهل على المتدربين القيام بترميز وتخزين المعلومات المقدمة لهم ضمن الذاكرة (طويلة الأمد) عندما تتوفر صلات أو روابط بينها وبين تجاربهم الشخصية أو معارفهم. يعتمد تحفيز الاستدكار على طرح أسئلة حول تجارب سابقة أو حول فهم المفاهيم السابقة أو حول فهم المحتوى.

#### ٤. اعرض المضمون

يحدث عندما يتم عرض المضمون الجديد على المتدربين. ينبغي تنظيم المحتوى بشكل ذي مغزى ويلبي أنماط التعلم المختلفة. ينبغي استخدام وسائل متعددة إن أمكن من ضمنها النصوص والصور والأصوات والرسوم البيانية والفيديو.

#### ٥. قدم الإرشادات «دليل التعلم»

لمساعدة المتدربين على ترميز المعلومات في الذاكرة طويلة المدى، ينبغي تقديم إرشادات إضافية مصحوبة بعرض المحتوى بشكل آخر. تتضمن استخدام أمثلة ودراسة حالات، عرض رسومات والقيام بمناظرات إذا تطلب الأمر.... وغيرها.

#### ٦. استنبط الأداء (ممارسة)

حيث يُطلب من المتدرب ممارسة المهارة الجديدة أو السلوك الجديد. يقدم استنباط الأداء فرصة للمتدربين لإثبات مدى فهمهم وصحته، وينفس الوقت فإن التكرار يزيد من عملية الحفظ.

#### ٧. قدم التعليقات (التغذية الاسترجاعية)

عندما يقوم المتدربون بممارسة سلوك جديد، سيكون من المهم عندها تقديم تغذية راجعة فورية لهم عن أدائهم. ينبغي استخدام التمارين مع شرح وافٍ عنها وذلك لفهم الغاية منها. تدعى الأسئلة والتوجيهات المرافقة ضمن هذه المرحلة: التغذية الاسترجاعية الإخبارية.

#### ٨. قيّم الأداء

بعد إتمام النماذج التدريبية ينبغي إعطاء المتدربين فرصة للتقييم النهائي. ينبغي إكمال هذا التقييم دون الحاجة لأي تدريب إضافي أو تغذية راجعة ليتم التأكد من إجابة المتعلم المادة.

#### ٩- عزز عملية الحفظ والنقل إلى مجال العمل

إن تقرير صحة فيما إذا كانت المهارات المتعلمة ضمن برنامج تدريب معين يتم تطبيقها في العمل يظل لغزاً محيراً لمدراء التدريب. تمتلك البرامج التدريبية الفعالة تركيزاً على «الأداء»

وتركيزاً على دمج التصميم والوسائل بشكل يُسهّل من عملية حفظ ونقل المعلومات لتطبيقها لاحقاً في العمل. يعد تكرار المفاهيم التي تم تعلمها من الوسائل المُجرّبة للمساعدة في الاستذكار والحفظ ونقل المعلومات على الرغم من عدم تقبل المتدربين لها غالباً.

## تصميم التدريب بين الماضي والحاضر

على المدرب أن يدرك الفروقات بين التدريب التقليدي قديماً وحديثاً، وما هي الفروقات الأساسية بينهما.

أوجه المقارنة	اتجاهات التدريب القديمة	اتجاهات التدريب الحديثة
دور المتدرب	متابعة التعليمات، تلقي المعلومات، استقبال / استماع، قليل من المسؤولية لعملية التعلم	تقديم الأفكار بناء على تجربة سابقة، مشاركة فعالة، مسؤولية عن عملية التعلم، استقبال وإرجاع
دافعية المتدرب	خارجي، لا يرى المتدرب فائدة مباشرة	اندفاع ذاتي، يرى المتدرب مجال تطبيق فوري
اختيار المضمون	يسيطر عليه المدرب، لا يملك المتدرب أي خيار أو القليل منه	يركز على مشاكل الحياة والعمل، يعبر المتدرب عن احتياجاته
العملية التدريبية	تدجين، تدريس، حشو، تلقين	تبادل خبرات، تعديل اتجاهات، تقييم مستمر، مقارنة، اختيار.
مسمى العملية	دورة	برنامج
القائم على التدريب	مدرب	ميسر
المهام	أكثر فردية	أكثر جماعية
استخدام المعينات	محدودة التنوع تقليدية	واسعة التنوع وتشاركية
منحى التدريب	التركيز على النظرية	التركيز على التطبيق والنظرية
الجو العام	رسمي	غير رسمي أكثر وداً وأريحية وصدق وشفافية وتبادل أفكار
استراتيجية التدريب	التزويد المعلوماتي	التركيز على المهارات والاتجاهات والكفايات
أهداف التدريب	محددة مسبقاً	يوجد مجال لتعديل أو تغيير الأهداف التدريبية
استهلاك الوقت	المدرب يستهلك وقتاً كبيراً	المشاركون يستهلكون معظم الوقت
دور المدرب	مزود معلومات	مولد معلومات

## الفرق بين تعلم الكبار والتعليم التقليدي

على المدرب أن يتعامل مع التدريب على أنه تعلم للكبار، يتمتع بخصائص وظروف تختلف عن تعلم الفئات العمرية الأصغر، وكلما زادت قدرة المدرب على فهم ذلك نجح تدريبه بدرجات أعلى.

العنصر	تعلم الكبار	التعليم التقليدي
العلاقات	العلاقة مبنية على قدرة المتدرب على توجيه نفسه والتفاعل بين المشارك والمدرب.	تسلط المدرب واعتماد المتدرب عليه.
الخبرات	خبرات الراشدين المكتسبة من الحياة تكون مصدراً مهماً للتعلم.	ليس لهم خبرات يمكن أن تكون ذات قيمة كمصدر للتعلم.
قنوات الاتصال	تعلم الراشدين يعتمد على قناتين أو أكثر للاتصال وعلى استخدام أساليب متعددة تعتمد على استثمار خبرات المشاركين.	يعتمد على قناة واحدة للاتصال وهي موجهة من المدرب للمتدرب.
اختيار الموضوع	يختار الراشدون مواضيع التدريب التي يحتاجونها أو تتطلبها أعمالهم.	يقرر المدرب المادة الدراسية دون أخذ رأي المتدربين.
الموضوع	يركز على المشاكل الواقعية وحلها لتحسين الأوضاع وتحقيق الأهداف.	يركز على علوم محددة لاستخدامها في يوم ما.
التحديد	اكتشاف أين نحن وإلى أين نذهب، وتقييم ما نحن عليه لاتخاذ إجراءات إيجابية.	يركز على معلومات الماضي.
الأهداف	بالتعاون بين المدرب والمتدربين.	المدرب يضع الأهداف.
مناخ التدريب	يقوم على التعاون وتبادل الآراء.	السيطرة من جانب المدرب.

## تصميم التدريب واختيار المدرب:

وضع (سوسمات (Sussmuth) ١٩٧٨ عشرة معايير لاختيار المدربين ورتبها من الأكثر أهمية وقال:

إن المعايير الأربعة الأولى وجوبية، أما الستة الأخيرة فهي جوازية، وهذه المعايير هي:

### المعايير الوجوبية:

➤ المعيار الأول: يريد أن يصبح مدرباً (يريد أن يقود الآخرين).

➤ المعيار الثاني: يرتبط بالآخرين جيداً (لأن العمل مع الآخرين هو ما يدور حوله التعلم).

- المعيار الثالث: الذكاء (من حيث القدرة على التكيف مع المتدربين وأنماطهم وردود أفعالهم).
- المعيار الرابع: يعرف ما يريده من العمل (الإنجاز الذاتي، تحقيق الذات) بدلاً من الأمن والمال كحاجات.
- المعايير الجوازية:
- المعيار الخامس: يرغب في تغيير نفسه (أي قابل للتغيير ويظهر الرغبة في التغيير).
- المعيار السادس: التفوق والحماس (القدرة على جعل التعلم مثيراً وممتعاً).
- المعيار السابع: تحليلي (من - ماذا - كيف - أين) معلومات/ مهارات / اتجاهات.
- المعيار الثامن: وعي وإدراك ذاتي (المعرفة للذات/ والوعي بأهمية معرفة الآخرين للوصول إلى التغيير).
- المعيار التاسع: أمن داخلياً (الشعور بالرضا الذاتي والانسجام مع الذات).
- المعيار العاشر: الخبرة (ليس بالضرورة في التدريب منذ البداية ولكن في مجالات تخصصية).

### سابعاً: تصميم التدريب باستخدام العروض الفاعلة

يشير علماء النفس أن الأفراد غالباً يتجنبون الإلقاء في العلن أو تقديم عرض ما، وذلك لأسباب متعددة منها الخوف أو عدم القدرة على العرض وعدم معرفة كيفية تنظيمه. يقول جورج جيسل «يبدأ عقل الإنسان بالعمل منذ لحظة ولادته، ولا يكف عن ذلك إلا عندما يقف ليتحدث في العلن»

الأفراد غالباً يتميزون بأنهم يمتلكون قدرات معينة يختلفون بها عن الآخرين، والسؤال الأهم هنا هو قدرة هؤلاء الأفراد على إقناع الآخرين بما يمتلكون، فحمل الأفكار الإبداعية دون القدرة على عرضها وكسب التأييد لها، يؤدي إلى ضياع هذه الأفكار.

إن تقديم أفكار حديثة والحصول على دعم الآخرين لها، هو إحدى المهارات التي يمتلكها القليل من الأفراد، من هنا جاءت أهمية امتلاك مهارات عرض فاعلة لما نحمل ونعتقد من أفكار. إن توسع الأعمال والنشاطات الإنسانية والاحترافية المنهجية للمنظمة، قد أدى إلى ازدياد الحاجة إلى ما نسميه العروض وتقديمها.

من هنا بدأ العديد من الأفراد المتخصصين وذوي الخبرة في الحديث الموسع والمنظم عن

العروض الفاعلة أو ما نسميه مهارات العرض والتقديم.

سنحاول التعرف على بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بتقديم عروض احترافية، وإلى بعض المهارات الخاصة بتخطيط وتنظيم العروض وإدارة وقتها إضافة إلى ما يسمى بمهارات الاتصال غير اللفظي وأثرها في قبول أكثر لملقي العروض من قبل جماهير الحضور والمتلقين.

### أغراض واستخدامات العروض

تستخدم العروض لغايات متعددة تساعد في مجملها على تقديم أفكار معينة لإحداث تغيير في جمهور المتلقين والتأثير عليهم بحيث تساهم في تحقيق الهدف من ورائها، ونستطيع القول إن العرض هو عبارة عن «لقاء مجموعة من الأفراد لإيصال معلومة أو فكرة ما بهدف كسب التأييد والإقناع أو التسويق»، والعناصر التالية هي من أهم أغراض وأهداف العروض:

الهدف	الاستخدام (مثال)
للإبلاغ	عند تغيير نظام الحوافز أو إنشاء نظام عمل جديد.
للتحليل	عند وجود مشاكل أداءية معينة أو أداء معين.
للإقناع والتسويق	عند وجود منتج أو سلعة أو خدمة نريد بيعها وتسويقها.
للمشاركة	عند اجتماع زملاء لنا في العمل للبحث والنقاش في نموذج جديد تم تطويره.
للإيضاح	عندما يكون لدينا زائرون نود أن نشرح لهم عن عملنا.
للتعليم والتدريب	نقل معلومات ومهارات إلى المتعلمين والمتدربين.

### تخطيط وتنظيم العروض

من الشائع جداً أن يعتقد مقدم العروض أن العرض يبدأ من حيث تقديمه للآخرين، دون اللجوء للاستعداد والتهيئة اللازمة له، حيث إن الكثير من المدربين على علم ودراية كاملة وتمكن من موضوع العرض، ولكن مهما كانت معرفة وتمكن الفرد من الموضوع يفضل الاستعداد للعروض من خلال التخطيط لها وتنظيم محتوياتها بشكل



منطقي ومتسلسل يحقق الهدف المنشود.

وفي العروض يمكن التعامل مع التخطيط كمرحلة أولى من خلال اتباع منهجية تعتمد مرحلتين هما مرحلة ما قبل العرض، والثانية مرحلة أثناء العرض.

أولاً : مرحلة ما قبل العرض

وتتضمن جوانب عدة لا بد من الإلمام بها والعمل عليها وأهمها:

⬇ تحديد الغرض والغاية من العرض

⬇ تحديد أهداف العرض

⬇ تحديد الجمهور المستهدف

⬇ تحديد مكان العرض

⬇ تحديد وقت العرض والفترة الزمنية

⬇ تحديد الملقي

⬇ تحديد هيكل العرض والمحتوى

⬇ تحديد المعلومات

⬇ تحديد الوسائل المساندة والمعينات

### ٣. معرفة الجمهور المستهدف

وما الذي يميزهم كمتلقين	من هم المتلقون

لا بد من إدراك من هو جمهور المتلقين أو المستمعين وتحديد خصائصهم ولماذا سيحضرون ذلك العرض، وبعض الأسئلة التي على المدرب التفكير بها ومحاولة الإجابة عليها هي:

⬇ من هو الجمهور؟ ما هو هدفه من حضور العرض؟

⬇ ما هي المعلومات المتوفرة؟

⬇ ماذا يريد أن يعرف؟

⬇ ما هو عدد الجمهور؟ ما هي فئته الوظيفية والعمرية؟ ما هو جنسه؟

### ٤. تحديد مكان العرض

لا بد من التعرف على موقع العرض وشكله وحجمه وخصائصه حتى يصبح المدرب معتاداً عليه.

### ١. تحديد الغرض والغاية من العرض

بمعنى الاستعلام من حيث إذا كان العرض للإبلاغ أو للتحليل أو للإنتاج أو للمشاركة أو للوصف أو للتعليم والتدريب. هذا التحديد يساعد المدرب في بناء محتويات عرضه بطريقة تحقق الهدف منه وتساعد في وضع تصور لكيفية سير العرض وإدارته ونقله للمتدربين.

### ٢. تحديد أهداف العرض

بعد تحديد غرض العرض لا بد من تحديد أهدافه الخاصة، إذ إن تحديد الأهداف يحدد الاتجاه العام سواء للمدرب أو المتدربين لاحقاً، وبناءً على الأهداف يبدأ المدرب بتحديد مسار العرض والذي يعبر عن محتوياته وأجزائه أثناء سير العرض بطريقة متسلسلة وتراكمية حتى تحقق في مجملها الغاية منه.

## ٥. وقت العرض والفترة الزمنية

وذلك لتكييف الفكرة والغاية والمحتوى بما يلائم الوقت المتاح.

## ٦. الملقي

لا بد أن يعرف المدرب لماذا تم اختياره أو لماذا عليه إلقاء وتقديم هذا العرض.

## ٧. وضع هيكل العرض والمحتوى

بيان المعلومات اللازمة وأولوياتها ومصادرها وكيفية ترتيبها، وتحديد المواضيع التي سيتضمنها العرض، هنا يمكن البدء بعملية عصف ذهني يتم فيها توليد جميع النقاط المرتبطة بالفكرة الرئيسية أو موضوع العرض. ولغايات توثيق وتدوين جميع الأفكار الصادرة عن عملية العصف الذهني من قبل مقدم العرض أو مجموعة من الأفراد وعدم تجنب أو تهميش أي منها من المفيد اتباع القواعد التالية:

✦ كتابة جميع الأفكار في الحال وبشكل سريع.

✦ عدم رفض أو استثناء أي فكرة.

✦ تجنب التفكير فيما إذا كانت الفكرة خاطئة أم صائبة.

✦ الابتعاد عن محاولة شرح أو ربط أو تبرير أية فكرة.

عند الانتهاء من عملية العصف الذهني وتوليد الأفكار يمكن هنا أن تبدأ عملية مناقشة الأفكار الواردة واستثناء ما هو غير ملائم أو ضروري، ومن ثم تصنيف وتجميع الأفكار تحت عناوين رئيسية وفرعية تبين بشكل مبدئي الهيكل العام لمحتوى العرض.

بعد نقاش الأفكار الواردة يمكن ترتيب الأفكار الرئيسية التي سيتم الاعتماد عليها لاحقاً لتقديم محتوى العرض بناء على طرق ومنهجيات متعددة لبناء العرض منها:

✦ المحاسن والمساوئ Advantages and disadvantages

✦ الترتيب الزمني Chronological order

✦ مشكلة - حل - نتائج Problems-solutions-outcomes

✦ مسبب - أثر Cause and effect

✦ مقارنة Comparison and contrast

## ٨. المعلومات

تحديد المعلومات التي سنحتاج إلى عرضها وما هي مصادر الحصول عليها وكيفية ترتيبها. إن الحصول على معلومات كافية حول فكرة العرض الرئيسية لا يشكل في الغالب صعوبة أو مشكلة، ولكن الصعوبة تظهر عند اختيار المعلومات الملائمة لغرض العرض وترتيب هذه المعلومات بشكل متكامل ومنطقي.

في بعض الحالات قد يقع المدرب في فخ عرض جميع المعلومات التي تم تجميعها ليعكس الجهد والوقت اللذين استثمرهما في التحضير للعرض مما سيؤدي حتماً إلى تشتيت المتدربين وفقدان اهتمامهم للاستماع للعرض. بعض الأمور التي تساعد المدرب على اختيار المعلومات التي سوف يعرضها هي النقاط التالية:

✦ الفترة الزمنية المخصصة للعرض.

✦ من هو الجمهور وما هو الهدف من العرض.

✦ الوسائل المساندة المتوفرة.

✦ لغة وصياغة العرض بما يتلاءم مع مستوى المتدربين.



## ٩. تحديد الوسائل المساندة والمعينات

إحدى الصعوبات التي تواجه المدرب أثناء قيامه بالتحضير والتنفيذ لعملية التقديم هي جلب انتباه الجمهور والمحافظة على اهتمامهم وزيادة تجاوبهم عن طريق تشجيعهم على المشاركة وتحفيزهم على الإصغاء والتركيز لما يدور في الجلسة.

لكل فرد طريقة مفضلة في التعلم سواء كان مدركاً لذلك أم لا، فكلما كان العرض يركز على أفضل طرق التعلم للحضور واستخدام الوسائل الملائمة لذلك، كانت عملية التعلم أسرع وأفضل وساهمت في إطالة المدة الزمنية للاحتفاظ بالمعلومات والقدرة على استرجاعها.

مدى التركيز عند الشخص العادي قصير جداً، إضافة إلى تشتت أفكاره في قضايا وأمور متعددة، فوظيفة المدرب هنا تبديد الأفكار التي تعمل على تشتيت المتدرب ومحاولة كسب اهتمامه وتركيزه لفترة كافية لإيصال الفكرة والمعلومة.

لذا يلجأ المدربون إلى استخدام الوسائل المساندة باختلاف أنواعها وتوظيفها بشكل يلائم الغرض ويخدم الهدف الذي صممت من أجله.

## أسئلة توضيحية تساعد في تصميم العرض

تساؤلات لتخطيط العروض وتنظيمها		
ما هو هدفك من تقديم العرض؟ لماذا تريد تحقيق هذا الهدف؟ ما هو أثر الهدف على المتلقين؟ ما هو أثر تحقيق الهدف على الجهة التي تعقد العرض؟	الغاية والهدف المتلقي الوقت المعلومات	لماذا تم اختيارك للعرض؟ ماذا تعرف عن الموضوع؟ ماذا تعرف عن الجمهور؟ كيف تستعد؟
ما هو تاريخ العرض؟ كم مدة العرض؟ كيف تنظم الوقت للعمل على الاستعداد للعرض؟ كيف تنظم وقت العرض؟	ما المعلومات التي يجب أن تقدمها للمتلقين؟ ما المعلومات التي تمتلكها؟ وما المعلومات التي لا بد من جمعها؟ ما مصادر الحصول على المعلومات؟ وكيف تجمعها؟ ما المعلومات التي تريد أن توردها في العرض بشكل نهائي؟ كيف تصنف المعلومات وتحدد أولوياتها؟ كيف ستعرض المعلومات؟	

## تساؤلات لتخطيط العروض وتنظيمها

ما هي المقدمة؟ ما هو المتن؟ ما هي الخاتمة	أين موقع العرض؟ ما هو حجمه وسعته؟ ما هو شكل مكان العرض؟ ما هي إمكانية الحركة فيه؟ مدى أريحته؟	الهيكل مكان العرض الوسائل المساندة الجمهور
ما هي؟ هل هي سمعية؟ هل هي بصرية؟ لماذا سأستخدمها؟ كيف سأستخدمها؟ في أي الموضوعات أستخدمها؟	من هو الجمهور/ المتلقون؟ ما هي أهدافهم من حضور العرض؟ ماذا يعرفون عن العرض؟ ماذا يريدون أن يعرفوا أكثر؟ ماذا يعرفون عني؟ ما هو عددهم؟ ما هو جنسهم؟ ما هو معدل أعمارهم؟ ما هي خلفياتهم المهنية والوظيفية؟ ما هي خلفياتهم (البيئية - الدينية - الفكرية)؟	



ويمكن تلخيصها في القول الكلاسيكي:

Tell them what you want to tell them, Tell them , Tell them what you told them again

#### أ. المقدمة

- ♦ البداية: استأذن الحضور ومنظمي العرض للبدء.
- ♦ الترحيب: رحب بالمتلقين بشكل موجز وجاذب.
- ♦ التعريف: عرف بنفسك بشكل مختصر.
- ♦ الموضوع: قدم عنوان موضوع العرض.
- ♦ الهدف: حدد الهدف من العرض للمتلقين ويفضل بشكل مكتوب.
- ♦ المحتويات: أوضح محتويات وأجزاء عرضك للمتلقين ويفضل بشكل مكتوب.
- ♦ الأسئلة: راعي إذا ما كان هنالك استفسارات حول الأهداف قبل الدخول بالعرض.

#### ب. المتن

- ♦ ماذا يتوقع منك الجمهور / المتلقون؟
- ♦ أن تكون ضليعاً بموضوع العرض.
- ♦ أن تبدو محترفاً.
- ♦ أن تحترمهم وتحترم آراءهم.
- ♦ أن تربط بين ما تقوله وبين أهدافهم من حضور العرض.
- ♦ أن تكون أفكارك واضحة ومفهومة.
- ♦ أن تقدم العرض بالشكل المناسب.
- ♦ أن تجذب انتباههم وتثير اهتمامهم.

#### ج. الخاتمة

- ♦ التلخيص: لا بد من تلخيص الموضوع للمتلقين في نهاية العرض.
- ♦ الاستنتاج: عليك الخروج ببعض الاستنتاجات النهائية.
- ♦ التوصية: بناء على الاستنتاج تعطي بعض التوصيات.
- ♦ الإغلاق: تنهي الحديث بالوقت الملائم.
- ♦ الأسئلة: تدعو المتلقين للسؤال حول ما يحتاجون.

### كيف تنظم عرضك

#### ١. قبل الدخول إلى العرض

- ♦ راجع ما كتبت وما ستعرض.
- ♦ استجمع الأفكار.
- ♦ حافظ على المظهر الحسن والأنيق.
- ♦ احضر قبل موعد العرض.
- ♦ تأكد من التعرف على مكان العرض.
- ♦ حاول الاسترخاء.

#### ٢. العرض

- ♦ بصرف النظر عن شكل ترتيب أفكار محتوى العرض هناك ثلاثة أجزاء رئيسية للعرض هي:
- ♦ أ. المقدمة
- ♦ ب. المتن
- ♦ ج. الخاتمة

التحديات	أفضل الممارسات
ما هو أهم ما يزعج المتلقين أثناء العرض ؟	أن يطفى على خطابك العبارات العلمية التقنية. أن يكون خطابك معقداً وتستخدم لغة غير بسيطة. أن لا يستطيعوا الربط بين ما تقول وبين ما يعرفون. أن تكون متعالياً ولا تستمع إلى آرائهم وملاحظاتهم. أن تكون مرتبكا.
كيف تدمج بين الحديث التفصيلي والممتع أثناء عرضك ؟	أن تكون متسلسلاً في عرضك. أن تأتي بالدليل على ما تقول. أن تقنع في عرضك من خلال إعطاء الحقائق والإيضاحات. أن تكون محفزاً ومشجعاً للمتلقين.
ما هي طرق إلقاء العرض ؟	القراءة من خلال نصوص مكتوبة. الحفظ عن ظهر قلب والتلقين. أن تستخدم الملاحظات. أن تلقي بشكل تلقائي / ارتجالي. أن تلقي بشكل ارتجالي مع بعض الاعتماد على القراءة.
كيف تكون مؤثراً أثناء عرضك ؟	كن منظماً وحدد الهدف لنفسك قبل الآخرين. أن يكون موضوعك مكتوباً. تكلم وتحديث ولا تقراً طول الوقت وكن مقنعاً. استخدم الرسوم والأرقام بشكل ذكي. توقع حدوث اعتراضات سلبية من المتلقين. اعرف متى يجب أن تتوقف عن الحديث. استمع وانصت بشكل فاعل للآخرين.
ما هي الكلمات التي عليك استخدامها بحد؟	الكلمات المثيرة والجدلية. الكلمات الغامضة والتي تحتل أكثر من معنى. الكلمات والتعابير المبتذلة أو التي تتضمن التورية. لا تكثر من الكلمات الأجنبية إذا كان العرض باللغة العربية.

الأهداف التدريبية كما وأنها تعرف المدرب بخصائص المتدربين وأنماطهم السلوكية والتعليمية، وتمكنه من أن يكون أكثر استعداداً للتعامل الفعال معهم. إن جميع العوامل السابقة تؤثر في استراتيجيات التعلم التي يعتمد عليها المدرب. والاهتمام بالمعلومات عن المتدربين أحد المداخل الأساسية التي لا بد من الاعتماد عليها في تصميم وتنفيذ تدريب مؤثر ومحدث للتعلم، وعملية إدراك الأنماط السلوكية للمتدربين وخبراتهم وبيئاتهم تبني معرفة متراكمة للمدرب وتمكنه من بناء وسائل وأساليب مؤثرة يمكن أن تحدث التغيير المطلوب، حيث قبل بدء التدريب لا بد من معرفة مع من سنتعامل وما مستويات المشاركين وخبراتهم؟ وبالتالي بناء محتوى تدريبي محفز يلبي حاجات المتدربين ويعمل على بناء معرفي تراكمي على ما لديهم من خبرات وقدرات.

#### مصادر المعلومات:

- المنظمات التي يعمل بها المتدربون.
- بيانات يعيها المشاركون من خلال نماذج الترشيح.
- الملفات الشخصية للمتدربين.
- المتدربون أنفسهم والبرامج السابقة المشابهة.

#### معلومات يحبذ معرفتها :

- الجنس والعمر والثقافة (التعلم والمهارات والمعارف).
- البيئة الاجتماعية (إن أمكن).
- مستوى التعليم والتخصص الأكاديمي.
- الوظيفة التي يؤديها وطبيعة مهامها.



#### ثامناً: تصميم التدريب حسب نتائج تحليل مجموعة المتدربين

إن عملية تحليل المتدربين هي خطة عمل لجمع المعلومات عنهم وهي عملية مستمرة تبدأ قبل الالتحاق بالبرنامج وفي أثنائه وأحياناً بعده، وهذه المعلومات عند تنظيمها تسمح للمدرب الوصول إلى عمليات تصميم للتدريب أكثر مواءمة وفاعلية في تحقيق



## الفصل الثاني: إجراءات تصميم التدريب

### أولاً: تصميم التدريب

يتبنى المعهد جميع الأساليب المؤدية الى تحقيق تدريب متميز يقوم على انبثاق الخطط والبرامج التدريبية من الاحتياجات التدريبية المحددة، التي تعبر عن واقع احتياجات الموظفين الحقيقية والناבעة من واقع العمل، وعليه لا بد لوحدة التدريب من الاعتماد على معايير مؤسسية تنطلق من نظام متكامل في تصميم برامج وخطط التدريب لكي تحقق أداء تدريبياً مبدع يحافظ على جودته وتميزه وقدرته على تطوير أداء الموارد البشرية العاملة في المعهد وفي الفئات المستهدفة.

### ثانياً: مستويات التعلم في التدريب

عند تصميم عمليات التدريب (خطط وبرامج) تراعي وحدة التدريب في المعهد أن عمليات التدريب هي جزء من تعلم مؤسسي متكامل يعتمد وجود ثلاثة مستويات من التعلم يجب تضمينها في أي نشاط تدريبي، والمستويات الثلاثة هي:

الرقم	المستوى	الوصف
الأول	المعلومات Knowledge	الحقائق والمبادئ والمفاهيم
الثاني	المهارات Skills	القدرة على أداء عمل معين باتقان والمهارات قد تكون عقلية أو حركية أو عاطفية أو يدوية
الثالث	الاتجاهات Attitudes	نزوع ثابت نسبياً للاستجابة لمؤثر ما بشكل يتضمن تفضيل أو عدمه ويقاس الإتجاه من خلال سلوك الفرد

### ثالثاً: مبادئ التدريب

يتبنى المعهد مفهوم النظام في التدريب ويطبق عدة مبادئ عند تصميم البرامج التدريبية هي:

- 1 التعلم في التدريب عملية مستمرة وتراكمية.
- 2 مجموعات المتدربين نادراً ما تتشابه في مستوى معرفتها ومهاراتها واتجاهاتها.
- 3 مجموعات المتدربين نادراً ما تتشابه في أنماط تعلمها ودافعياتها واحتياجاتها الخاصة.
- 4 يرغب المتدربون في امتلاك القدرة على التحكم بما يتعلمونه ويختزنونه من التدريب.
- 5 تزويد المتدرب بمعايير مقارنة تمكنه من تقييم معرفته ومهاراته والتطور الحاصل.
- 6 لإتقان مهارة ما على المتدربين أن يطبقوها في التدريب مع التعزيز المناسب لذلك

### رابعاً: أنواع التدريب في المعهد (خاصة بموظفي المعهد)

تقوم وحدة التدريب بتصميم البرامج والخطط التدريبية لتعبر عن ثلاثة أنواع أساسية تهدف إلى تقديم مستويات مختلفة منه تناسب احتياجات موظفي المعهد، والأنواع الثلاثة هي:

- 1 التدريب التوجيهي: التدريب الذي يستهدف الموظفين الجدد.
- 2 التدريب في العمل: التدريب الذي يقوم بتنفيذه احد موظفي المعهد لمجموعة من الأفراد العاملين.
- 3 التدريب خارج العمل: التدريب الذي ينفذه خبير من خارج المعهد، أو شركة تدريب متخصصة لمجموعة من الأفراد العاملين.

### ١. التدريب التوجيهي

يهدف هذا البرنامج إلى تزويد المشارك بالمعلومات الأساسية المرتبطة بتاريخ المعهد وتطوره، والتعرف على أهدافه ووحداته الإدارية والعاملين به، وإكسابهم مهارات التعامل مع العمل من خلال الاطلاع على وصف مهام الوحدات والأهداف الوظيفية، إضافة إلى المهارات الاتصالية والسلوكية المرغوبة بالعمل، مما يجعلهم أكثر اندماجاً مع إطار المعهد وجوه العام.

تقوم وحدة التدريب بالتنسيق مع الرئيس المباشر للوحدة التي سيعمل فيها الموظف الجديد بإعداد برنامج "توجيه الموظف الجديد" الذي يشتمل على قسمين: قسم



## ٢. التدريب في العمل

يهتم المعهد بتطوير كوادره البشرية من خلال تدريب موظفيه في أثناء تأديتهم لمهام عملهم، ويسمى هذا بالتدريب في العمل، وعليه لا بد من متابعة العاملين في أثناء تأديتهم لأعمالهم وخاصة وأن بعض الوظائف تتطلب مهارات فنية وتقنية، ويجب أن يتدرب الموظف عليها أثناء العمل.

يجب على وحدة التدريب تخطيط وتنفيذ وتوثيق أعمال التدريب في العمل لأنها غالباً لا تحتسب للموظف ولا يتم متابعة أدائه من خلالها بشكل مهني، وكذلك لا يحتسب الجهد الذي يقوم به الأفراد الذين يدرّبون الآخرين، ومن يقوم بعملية التدريب في العمل هم:

✦ الرؤساء. ✦ العاملون الأقدم والأكثر خبرة.

عند الحاجة لإجراء تدريب داخلي في العمل لأحد الموظفين أو مجموعه من الموظفين يجب أن يتم طلبها من مسؤول التدريب باستخدام مذكرة داخلية بواسطة المسؤول المباشر. يتم تزويد المسؤول المباشر عن عملية التدريب بنموذج التدريب الداخلي، ليتم تسجيل المواضيع التي سيتم تدريب الموظفين عليها والفترة الزمنية اللازمة لعملية التدريب وتقييم المسئول عن التدريب للعملية التدريبية والموظفين.

يقوم مسؤول التدريب بتوثيق عمليات التدريب التي تتم في العمل، وتسجيلها في سجل التدريب الخاص بالموظف.

كما يقوم العاملون في التدريب بالطلب من الموظفين الذي تم تدريبهم تعبئة نموذج تقييم برنامج التدريب الداخلي وإعادته إليهم.

يقوم مسؤول التدريب بتحليل نماذج التقييم وإبلاغ الأفراد الذين نفذوا التدريب بنتيجة التقييم ومناقشتهم بها لتطوير العملية التدريبية الداخلية وتوثيق أي إجراءات تصحيحية تم الاتفاق عليها معهم.

التدريب العام وقسم التدريب في إدارات وأقسام المعهد المختلفة، بحيث يتعرف الموظف في

القسم الأول على الأمور التالية:

✦ نشأة المعهد وتاريخه وأهدافه.

✦ إدارات المعهد وأقسامه.

✦ العاملين في المعهد.

✦ القسم الذي سيعمل به ووصف المهام الخاصة به.

✦ الوصف الوظيفي الخاص بعمله.

✦ سياسات المعهد وتوجهاته العامة.

✦ السلوكيات المرغوبة في المعهد.

✦ النظام الداخلي للمعهد (نظام العقوبات والمكافآت،....).

✦ المزايا والفوائد التي ستعود على الموظف.

وفي القسم الثاني يقوم مسؤول التدريب بالتنسيق مع المسؤول المباشر عن الموظف الجديد

بتحديد الإدارات والأقسام التي سيتدرب فيها الموظف بالإضافة إلى قسمه والتي ستعود بفائدة على أداء المهام الموكلة إليه.

يقوم مسؤول التدريب بالتنسيق مع المسؤول المباشر بتنفيذ البرنامج التدريبي للموظف الجديد بحسب محتويات البرنامج، حيث يتم استخدام الأساليب التدريبية التالية:

✦ المحاضرة القصيرة / المشرفون والمديرون ومسؤول شؤون الموظفين.

✦ الجولات الميدانية.

✦ التوجيه والمقابلات.

✦ مراجعة وثائق المعهد.

يقوم مسؤول التدريب بالطلب من الموظف الجديد التوقيع على البرنامج التدريبي

المعد له بأنه أنجز هذا البرنامج وبأنه قد تدرب على محتوياته وتسجيل أي ملاحظات للمتدرب في البرنامج نفسه.

عند الحاجة لتوضيح عملية التدريب التي ستتم في الإدارات والأقسام الأخرى يتم استخدام نموذج التدريب في العمل.

### ٣. التدريب خارج العمل:

وهو التدريب التخصصي، أو المرتبط بالمهارات الإدارية والفنية التي يرشح المعهد أحد موظفيه لحضوره، أو يتم طلب أحد الخبراء ليدرب العاملين عليه في مقر المعهد، ومزايا هذا التدريب أنه يوجد نوعاً من التغيير في البيئة، والأساليب وطرق العمل الحديثة. تقوم وحدة التدريب بمتابعة خطة التدريب التي تم إعدادها سابقاً والعمل على تنفيذها حسب المخطط، أو بالاعتماد على الدورات المعلن عنها من قبل الجهات التدريبية الخارجية،

أو بطلب عقدها من هذه الجهات.

عند توفر البرنامج المطلوب تقوم وحدة التدريب بإبلاغ المسؤول المعني بموعد الدورة ليتم إبلاغ الموظف المعني وتهيئته لحضور البرنامج التدريبي.

تقوم وحدة التدريب بتزويد الموظف المعني بواسطة مذكرة داخلية رسمية بنموذج تقييم برنامج تدريبي خارجي ليقوم بتعبئته بعد الانتهاء من البرنامج وإعادته إليه.

عند تصميم البرامج التدريبية للمعهد لا بد من الاعتبار أن

تحليل الاحتياجات التدريبية هو الأساس الذي ننطلق منه في عمليات التصميم، وعليه فإنه يجب مراعاة العناصر التالية:

♦ أهمية التدريب.

♦ الأولويات الوظيفية والحاجة إلى الموضوع التدريبي.

♦ الوقت اللازم للتدريب.

♦ عدد المشاركين في البرنامج التدريبي.

♦ الكلفة المالية للتدريب.

♦ كيفية ربط التدريب بقدرة المتدرب على تطبيق محتواه لاحقاً في أثناء العمل؟

♦ من سيقوم بتنفيذ التدريب؟

♦ أين سيتم التدريب؟

♦ الأساليب التدريبية التي تستخدم في التدريب.

♦ كيفية تقييم البرنامج التدريبي؟

♦ كيفية قياس الأثر التدريبي الخاص بالبرنامج؟

كما يجب مراعاة الأهداف التدريبية المتوقعة للبرنامج التدريبي التي تشمل:

♦ المعلومات: وهي المعلومات النظرية والمعرفية المرتبطة بموضوع التدريب.

♦ المهارات: وهي المهارات الحركية أو العقلية أو العاطفية أو الاجتماعية المرتبطة بموضوع التدريب ولا ينجح التدريب من دون تمكن المتدرب من ممارستها.

♦ الاتجاهات: وهي السلوك المرغوب من الموظف المتدرب عند تطبيقه للعمل أو موضوع التدريب.

يتم استخدام مستويات التدريب لبناء البرامج التدريبية وتحديد أهدافها من قبل مسؤول التدريب وبالتنسيق مع الرئيس المباشر للموظف المنوي إشراكه في التدريب.

### خامساً: أنواع التدريب في المعهد (خاصة بالفئات المستهدفة)

تقوم وحدة التدريب بتصميم البرامج والخطط التدريبية لتعبر عن ثلاثة أنواع أساسية تهدف إلى تقديم مستويات مختلفة منه تناسب احتياجات موظفي المعهد، والأنواع الثلاثة هي:

1 برامج التوعية المجتمعية: التدريب الذي يستهدف أفراد المجتمع.

2 برامج التدريب: التدريب الذي يستهدف العاملين في المجالات القانونية والقضائية .

3 برامج التأهيل: التدريب المتخصص الذي يمتد على فترات زمنية طويلة مستهدفاً العاملين في المجالات القانونية والقضائية بهدف تأهيلهم لوظائف معينة.

### ١. برامج التوعية المجتمعية:

يهتم المعهد بتوسيع إسهامه في تطوير وعي أفراد المجتمع وزيادة نسبة مشاركتهم المجتمعية الإيجابية، ومن هذا الأساس يقوم المعهد بتوجيه جزء من برامج خطته التدريبية للمجتمع المحلي، وذلك من خلال تدريب أفراد.

تستهدف هذه البرامج عدداً من القضايا القانونية، والقضائية التي تهم أفراد المجتمع

لزيادة نسبة مشاركتهم أو لتوعيتهم، وتكون هذه البرامج قصيرة (يوم واحد على الاغلب)، ويتم تصميمها من قبل وحدة التدريب في المعهد.

تقوم وحدة التدريب بمراجعة نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية، ثم تحديد البرامج المنوي تنفيذها، ثم جدولتها زمنياً، واختيار الجهات، أو الخبراء المنفذين لها.

تحدد وحدة التدريب الزمان والمكان لتنفيذ تلك البرامج، والموارد اللازمة لذلك، ثم يتم تصميم محتويات تلك البرامج التخصصية وذلك من خلال مخاطبة منفذيها لإعداد تفاصيلها الفنية، أو أن يتم إعداد ذلك من قبل الاختصاصيين في المعهد، كما يتم تصميم وتحديد آليات الإعلان عن تلك البرامج سواء لأفراد المجتمع، أو مؤسسات معينة بحد ذاتها.

يراعي المعهد ممثلاً بوحدة التدريب عند تصميم هذه الفئة من البرامج التدريبية حاجة المجتمع الفعلية لها، وبما ينعكس أيجاباً على مستوى الوعي العام ومقدار مشاركة الأفراد في القضايا المجتمعية العامة وبما يرفع نسبة الوعي العام، كما يؤخذ بعين الاعتبار سهولتها وبساطتها ليسهل إيصالها إلى الفئة المستهدفة وتحقيق الهدف من انعقادها.

## ٢. برامج التدريب:

يسهم المعهد كجهة متخصصة بتزويد العاملين في المجالات القضائية والقانونية بما يستجد من معلومات ومهارات لازمة كنتيجة للتطوير الحاصل في التشريعات القانونية والاجراءات القضائية، وذلك بتصميم برامج تدريبية قصيرة (يوم إلى خمسة أيام).

لتحديد هذه الموضوعات التدريبية يقوم مختصو وحدة التدريب في المعهد بالاطلاع على ما هو جديد ومستحدث، إضافة إلى مراجعة آراء المستطلعين من الفئات المستهدفة، ومراجعة نتائج تقييم نشاطات المعهد التدريبية المتعددة، وتعتبر هذه جميعها مصادر لبناء خطة التدريب الخاصة بالبرامج التدريبية الموجهة للفئات المستهدفة في عمل المعهد.

تقوم وحدة التدريب بتصميم محتوى هذه البرامج من خلال الاختصاصيين من خارج المعهد، أو من خلال كوادرها المختصة، على أن يراعى في هذا التصميم التزاماً بنمط الأطر العامة المنهجية المستخدمة في المعهد والموضحة في نماذج التصميم.

يعلن المعهد عن هذه البرامج دورياً من خلال مخاطبة الجهات المعنية والموظفين المستهدفين، ولغايات تحقيق هذا الأمر تطور وحدة التدريب قواعد معلومات خاصة

بالفئات المستهدفة، ويتم العمل على تحديثها دورياً. يعتمد المعهد سياسة خاصة فيما يتعلق بتمويل هذه البرامج، وذلك بالاعتماد على ثلاثة اساليب أساسية لضمان استمرارية هذه البرامج، وهذه الاساليب هي:

♦ تمويل هذه البرامج من موازنة المعهد.

♦ تمويل هذه البرامج بالاتفاق مع المؤسسات الشريكة والراعية.

♦ تمويل هذه البرامج من خلال تقاضي رسوم تدريب محددة من المشاركين فيها (فردياً أو مؤسسياً).

عند تصميم هذه البرامج التدريبية لا بد من الاعتبار أن تحليل الاحتياجات التدريبية هو الأساس الذي ننطلق منه في عمليات تحديدها وتصميمها، وعليه يجب مراعاة العناصر التالية:

♦ أهمية موضوع التدريب والحاجة له.

♦ الوقت اللازم للتدريب وعدد المشاركين في البرنامج التدريبي والكلفة المالية.

♦ كيفية ربط التدريب بقدرة المتدربين على تطبيق محتواه لاحقاً في أثناء العمل.

♦ من سيقوم بتنفيذ التدريب وأين سيتم واساليب التدريب المستخدمة لتنفيذه؟

♦ كيفية تقييم هذه البرامج التدريبية.

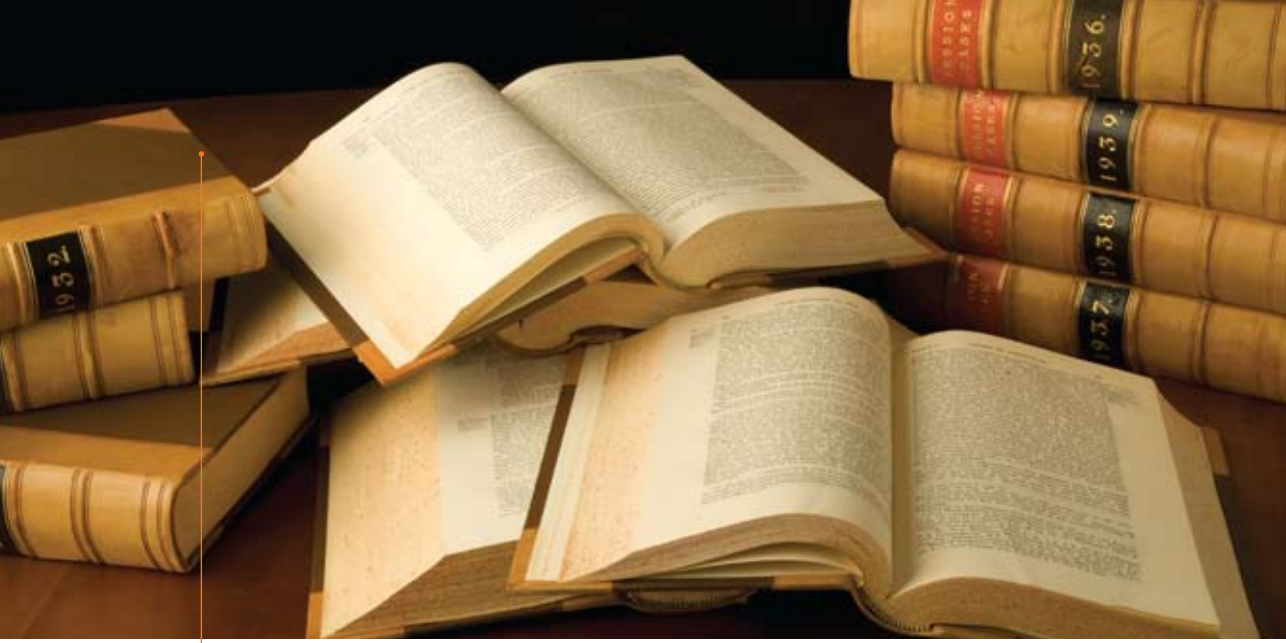
## ٣. برامج التأهيل:

١. برامج دبلوم العلوم القانونية والقضائية

أ. دبلوم العلوم القانونية والقضائية لتأهيل القضاة

التاريخ	هدف البرنامج	تنفيذ البرنامج
حسب حاجة المحاكم	تأهيل عدد من المواطنين لشغل وظيفة قاض من خلال تزويدهم بالمعلومات الأساسية اللازمة لذلك، وإكسابهم المهارات الفكرية والسلوكية والإنسانية اللازمة لتحقيق أعلى درجات التميز القضائي.	ينفذ البرنامج بناء على طلب المحاكم، وذلك لفترة تتراوح بين أربعة إلى ثمانية أشهر.





## ب. دبلوم العلوم القانونية والقضائية لتأهيل أعضاء النيابة العامة

التاريخ	هدف البرنامج	تنفيذ البرنامج
حسب حاجة النيابة العامة	تأهيل خريجي القانون من مواطني الدولة للعمل بالنيابة العامة مؤهلين بأفضل الممارسات القانونية والقضائية اللازمة لهم لأداء عملهم.	ينفذ وفق مسابقة قبول يجريها المعهد، ويتم الإعلان عنها في وسائل الإعلام المختلفة، وذلك لمدة ثمانية أشهر.

## ج. دبلوم العلوم القانونية والقضائية لتأهيل القضاء العسكري

التاريخ	هدف البرنامج	تنفيذ البرنامج
حسب حاجة القضاء العسكري	تزويد المتدربين بالمعلومات القانونية والقضائية اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة وفاعلية. وإكسابهم المهارات اللازمة لتطبيق الممارسات الأفضل لتنفيذ متطلباتهم المهنية	ينفذ بناء على طلب من القوات المسلحة، وذلك لمدة تتراوح بين ثلاثة إلى ستة أشهر.

### الباب الرابع

تصميم التدريب والبرامج التدريبية

١١٠

## ب. تأهيل المحكمين الأسريين

التاريخ	هدف البرنامج	تنفيذ البرنامج
برنامجان متكرران في العام التدريبي	تزويد المتدربين بالمعلومات الأساسية المرتبطة بالجوانب التشريعية والقانونية المنظمة لعمل المحكمين الأسريين، وإكسابهم المهارات التطبيقية اللازمة لتعزيز قدراتهم في الاتصال والتعامل مع الآخرين، إضافة إلى مهارات كتابة وإعداد التقارير الفنية اللازمة، بما يعزز قدراتهم على فهم الأنماط السلوكية للمحكمين.	واحد وعشرون يوما تدريبيًا موزعة على سبعة أسابيع.

## ج. تأهيل سكرتارية التحقيق

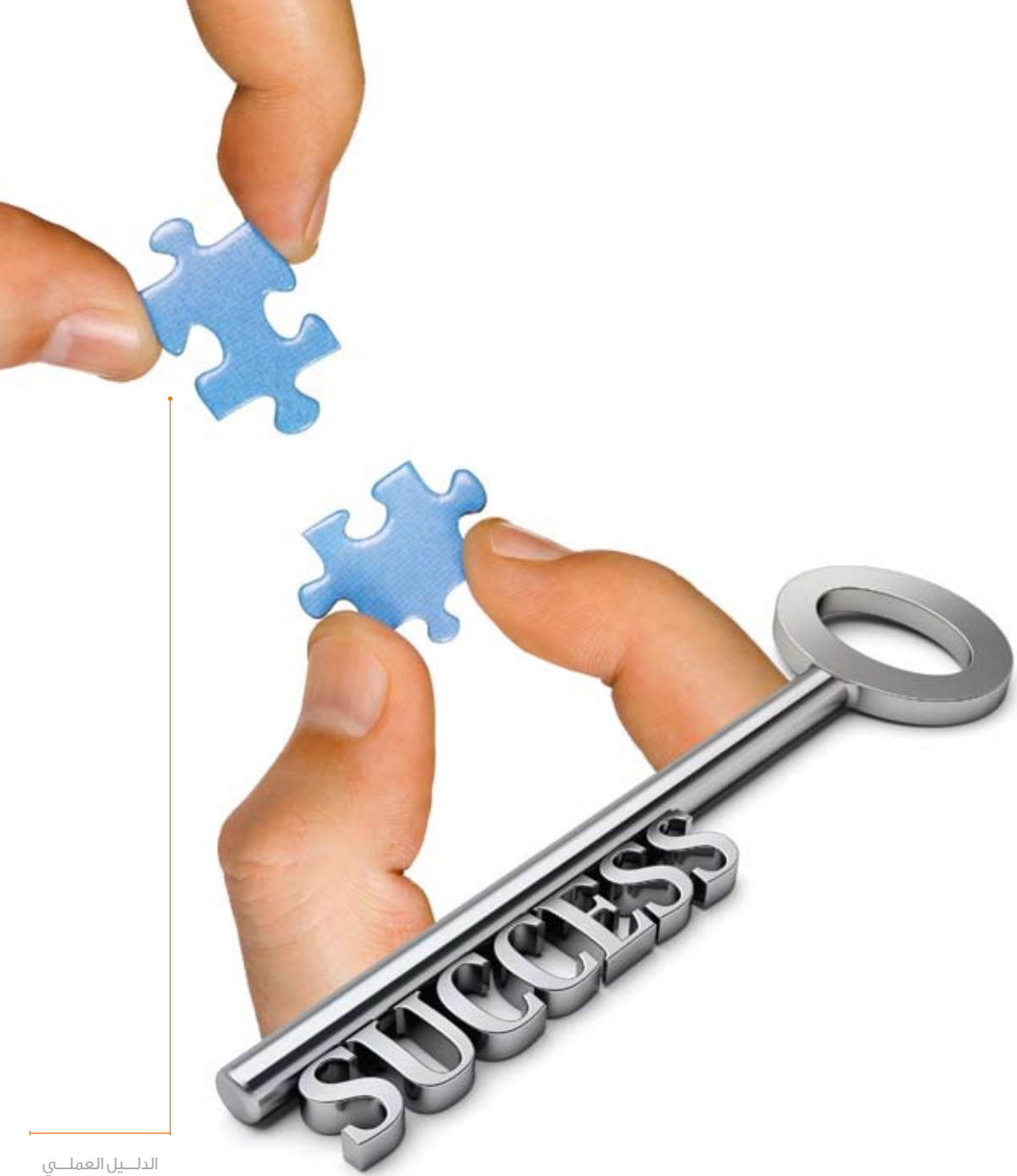
التاريخ	هدف البرنامج	تنفيذ البرنامج
بالتنسيق مع النيابة العامة	تزويد المشاركين بالمعلومات الأساسية، وإكسابهم المهارات القانونية ذات العلاقة بأعمال سكرتارية التحقيق، بما يعزز الاتجاهات السلوكية الإيجابية لديهم في التعامل مع الأطراف المعنية.	خمسة أيام تدريبية.

## ٢. برامج دبلوم التأهيل المهني :

### أ. تأهيل الخبراء

التاريخ	هدف البرنامج	تنفيذ البرنامج
بالتنسيق مع المحاكم	تمكين الخبراء الذين تستعين بهم المحاكم في الدعاوى المختلفة من تقديم الرأي الاستشاري الفني الصحيح والواضح للمحكمة وذلك في إطار القوانين والنظم المعمول بها في مجال الاختصاص.	ثلاثة أيام.





الدليل العملي  
في إدارة وتنفيذ  
العمليات التدريبية

١١٣

#### د. تأهيل مأموري التنفيذ

التاريخ	هدف البرنامج	تنفيذ البرنامج
بالتنسيق مع النيابة	إكساب المتدربين المعارف والمهارات الأساسية التي تعينهم على تنفيذ أحكام المحاكم، وتعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية في التعامل مع المنفذ ضدهم وكافة الأطراف المعنية.	خمسة أيام تدريبية.

#### هـ . تأهيل مأموري الضبط القضائي

التاريخ	هدف البرنامج	تنفيذ البرنامج
بالتنسيق مع الجهة الطالبة	تزويد مأموري الضبط بقواعد الضبطية القضائية بشكل دقيق لإكسابهم المهارات العملية اللازمة لهم لممارسة أعمالهم، إضافة إلى المفاهيم القانونية الأساسية لتطوير قدراتهم المكتسبة في هذا المجال، بما يعزز مكانة القانون في المجتمع.	بناء على طلب خاص من إحدى الدوائر المستهدفة، ولمدة ثلاثة أيام تدريبية لكل برنامج على حدة.

الباب الرابع

تصميم التدريب  
والبرامج التدريبية

١١٢

#### و. تأهيل الباحثين القانونيين

التاريخ	هدف البرنامج	تنفيذ البرنامج
بالتنسيق مع الجهة الطالبة	تزويد الباحثين القانونيين بالأحكام القانونية الواجبة التطبيق على منازعات العمل، مع التركيز على المبادئ القضائية، وإكسابهم مهارات التوفيق والمصالحة بين طرفي المنازعة العمالية بما ينعكس على تشخيص النزاع والتعامل معه بما يضمن التوصل إلى تسوية ودية، إضافة إلى الإلمام بمعايير صياغة المذكرات القانونية.	من خمسة إلى عشرة أيام تدريبية.

## سادساً: المسار التدريبي

المسار التدريبي هو المسار المتدرج تراكمياً على مدار سنوات عمل الموظف وخضوعه لعدد من البرامج التدريبية المرتبطة بعدد سنوات الخبرة أو الموقع الوظيفي، وكذلك الترقيات الوظيفية. والمسار التدريبي يخضع له جميع العاملين في المعهد، ويعزز شعور الموظف باهتمام الإدارة وكذلك يدفع بطاقاته وقدراته بشكل مستمر ومرتببط بالنمو والاستقرار الوظيفي.

ويحتوي المسار التدريبي على (٥) مستويات من التدريب العام والتخصصي الهادف إلى رفع ثقافة وفاعلية أداء العاملين في مختلف الوظائف والمستويات الإدارية، والمستويات الخمسة هي:

- 1 الموظف الجديد.
- 2 المهارات الإدارية والإشرافية.
- 3 المهارات القيادية والتطويرية.
- 4 المهارات الفنية التخصصية / التنظيمية.
- 5 التدريب التخصصي العام.

الجدول اللاحق يوضح تفاصيل هذه المستويات التدريبية كمسار تدريبي متدرج، علماً أنه لا بد أن يقوم كل موظف عند عودته من التدريب بتقديم تقرير تفصيلي لرؤسائه، يحفظ منه نسخة عند مسؤول التدريب، يبين به الفوائد التي حققها من التدريب وكيف يمكن تطبيق ما تعلمه في عمله.

عدد الساعات التدريبية	الفئة المستهدفة وفترات التدريب	الهدف	البرنامج
25 ساعة تدريبية	جميع الموظفين الجدد حيث يتم التدريب خلال الشهر الأول من التعيين.	تعريف الموظفين الجدد برؤية ورسالة وأهداف ونشاطات المعهد.	الموظف الجديد
15-25 ساعة تدريبية.	الموظفون الذي يشغلون وظيفة رئيس شعبة / قسم أو مرشحين لإشغالها.	إكساب الموظفين المهارات اللازمة للتخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة والمتابعة وبناء الفريق، بما يمكنهم من إدارة أقسامهم بفعالية.	المهارات الإدارية والإشرافية
15-25 ساعة تدريبية.	الموظفون الذين يشغلون وظيفة مدير أو مرشحو لإشغالها.	اكتساب المهارات التي ترتبط بالقيادة والتغيير والتطوير وتحسين أساليب الإنتاج، وبناء الفريق، وذلك لبناء قدرة المديرين على قيادة عملية التطوير في المعهد.	المهارات القيادية والتطويرية
15-25 ساعة تدريبية.	الموظفون المتخصصون في وظائف فنية تخصصية على أن يتعرضوا للتدريب مرة واحدة على الأقل كل سنة.	اكتساب مهارات فنية تساعد على تحسين أساليب العمل والاطلاع على ما يستجد في الأمور الفنية.	المهارات الفنية والتخصصية التشغيلية
10-15 ساعة تدريبية.	جميع العاملين في المعهد على أن ينفذ التدريب للموظف مرة واحدة على الأقل كل سنة.	تنشيط العاملين وإشعارهم بالأهمية وبناء العمل الجماعي، يمكن أن ينفذ التدريب من قبل أفراد المعهد في الوظائف الإشرافية والقيادية أو من أشخاص من خارج المعهد.	التدريب التخصصي العام

### الباب الرابع

تصميم التدريب والبرامج التدريبية

١١٤



## الفصل الثالث : نماذج تصميم التدريب

### نموذج

#### جداول أسماء مشاركي البرامج العامة

م	الدورة التدريبية	عدد المرشحين	أسماء المشاركين	ملاحظات
١				
٢				
٣				
٤				
٥				

الباب الرابع

تصميم التدريب  
والبرامج التدريبية

١١٦

### نموذج

#### جدول الدورات التدريبية العامة المقترحة

م	الدورة التدريبية	عدد المرشحين	عدد الأيام التدريبية	عدد الساعات التدريبية	تاريخ التنفيذ المقترح
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					
٨					
٩					
١٠					
١١					
١٢					

الدليل العملي  
في إدارة وتنفيذ  
العمليات التدريبية

١١٧

## نموذج برنامج توجيه الموظف الجديد

من: وحدة التدريب ..... إلى: .....

بهدف تنفيذ برنامج توجيه الموظف الجديد للموظف ..... ،  
حيث ستقوم وحدة التدريب بتنفيذ القسم الأول وحسب المعلومات المدونة أدناه،  
وعلى وحدتكم تنفيذ القسم الثاني، لذا يرجى تعبئة النموذج في الخانات المخصصة  
ادناه واعادته في مدة أقصاها يومان.

### القسم الأول: التدريب العام

الموضوع	المدرّب	التاريخ	توقيع المتدرب
تاريخ ونشأة المعهد			
أهداف المعهد وهيكله التنظيمي			
العاملون في المعهد			
الوظيفة والقسم الذي سيتبع له الموظف			
بطاقة الوصف الوظيفي ومهام الوظيفة			
الاتصال الرسمي والعلاقة مع الرؤساء			
النظام الداخلي للمعهد			
مهارات الاتصال			
مزايا وفوائد العمل			

### القسم الثاني: التدريب في دوائر وأقسام المعهد المختلفة

الإدارة / القسم	المدرّب	الفترة	توقيع المتدرب

رئيس وحدة التدريب: ..... التاريخ: .....

## نموذج: الترشيح لحضور البرامج التدريبية الفردية

الرقم	البرامج التدريبية	اسم الموظف
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		
٨		
٩		
١٠		
١١		
١٢		
١٣		
١٤		
١٥		
١٦		
١٧		
١٨		

الباب الرابع

تصميم التدريب  
والبرامج التدريبية

١١٨

### الجزء الثاني: برنامج التدريب

الموضوع	الهدف	الفترة	المدرّب

### الجزء الثالث: آليات التطور والتقييم

الرقم	بند التقييم	ملاحظات المدرّب
١	الالتزام بالمحتوى	
٢	الالتزام بالوقت	
٣	التزام المتدربين	
٤	قدرة المتدربين على تطبيق ما تعلموه	
التوصيات		

### الجزء الرابع: نتائج المتابعة وقياس أثر التدريب

يبدأ هذا الجزء بعد شهرين من انقضاء عملية التدريب للتأكد من قيام المتدربين بتطبيق ما تعلموه أثناء التدريب، وتتم تعبئة من الرئيس المباشر وبإشراف قسم التدريب.

ملاحظات الرئيس المباشر والتوصيات	ملاحظات وحدة التدريب والتوصيات
التوقيع	التوقيع

### نموذج التدريب في العمل

### الجزء الأول: طلب التدريب

القسام / الإدارة	المسمى الوظيفي	أسماء الموظفين المراد تدريبهم

الفترة	المهام المراد التدريب عليها

اسم الرئيس المباشر	التاريخ	التوقيع

#### الباب الرابع

تصميم التدريب والبرامج التدريبية



## نموذج إطار عام برنامج تدريبي مهارات ادارة المشاريع

### الهدف العام

يهدف هذا البرنامج التدريبي إلى تزويد المشاركين بالمعلومات المرتبطة بمعنى المشروع ودورة حياته وعناصره ومراحله الإنتاجية والزمنية. وإكسابهم مهارات التخطيط لمراحل المشروع وتنظيم عناصره. إضافة إلى ممارسة المهارات القيادية والإدارية اللازمة لإدارته ومهارات التعامل مع المستفيدين منها وتحديد احتياجاتهم والعاملين فيها وتوظيف طاقاتهم لغايات تحقيق الأهداف. وصولاً إلى مهارات متابعة المشروع وآليات وطرق تقييمه وتقويم ادائه بما يعزز من فرص قيادته إلى معدلات الإنتاجية المتوقعة من وجوده.

وبشكل أكثر تفصيلاً يتوقع من المشاركون في نهاية البرنامج التدريبي أن يكون قادراً على أن:

- ♦ يتعرف على مفهوم المشروع وأهميته وجوده في الأعمال الإدارية.
- ♦ يتعرف على دورة حياة المشروع (CPM) وعناصره ومراحله الإنتاجية.
- ♦ يمارس مهارات التخطيط لمراحل إدارة المشروع.
- ♦ يمارس مهارات تنظيم عناصر المشروع.
- ♦ يمارس مهارات قيادة العناصر البشرية في المشروع (مستفيدين وعاملين).
- ♦ يحدد احتياجات المستفيدين ويوظف قدرات العاملين.
- ♦ يصمم وسائل متابعة المشروع.
- ♦ يصمم معايير وآليات تقييم المشروع وإجراءات تقويمه.

### موضوعات البرنامج:

- ♦ مفهوم المشروع والعمل الإداري.
- ♦ دورة حياة المشروع وعناصره.
- ♦ التخطيط والتنظيم للمشروع (مداخل إدارية متنوعة).

## نموذج تصميم التدريب وأهدافه

الوصف	العناصر
	♦ موضوع التدريب
	♦ الفئة المستهدفة
	♦ الهدف العام للتدريب
	♦ الأهداف المعرفية للتدريب
	♦ الأهداف المهارية للتدريب
	♦ الأهداف الاتجاهية للتدريب
	♦ الفوائد المتوقعة تحقيقها وانعكاساتها على الفئة المستهدفة
	♦ أولوية تنفيذ التدريب مقارنة بالاحتياجات التدريبية الأخرى
	♦ الوقت اللازم للتدريب وعدد الفئة المستهدفة
	♦ الكلفة المالية ومكان التنفيذ
	♦ من سينفذ التدريب
	♦ الأساليب التدريبية المقترحة
	♦ آليات ونقاط التقييم المرتبطة بموضوع التدريب
	♦ وسائل التقييم المقترح استخدامها
	♦ آليات قياس الأثر التدريبي وقياس قدرة المتدربين على تطبيق ما تعلموه



المدرّب

الجدول الزمني للبرنامج

اليوم	الموضوعات	الوقت	المدرّب
الأحد	مفهوم المشروع. أهمية المشاريع في تحقيق أهداف العمل الإداري.	٩ - ١	
الاثنين	دورة الحياة للمشاريع وعناصرها (CPM).	٩ - ١	
	مراحل المشروع.		

- ❖ قيادة المشاريع وعناصرها البشرية.
- ❖ التعامل مع المستفيدين من المشروع والعاملين فيه.
- ❖ متابعة المشاريع.
- ❖ تقييم وتقويم المشاريع.

الأساليب التدريبية

- ❖ المحاضرة القصيرة والحوار والنقاش.
- ❖ العصف الذهني.
- ❖ التمارين وعمل المجموعات.
- ❖ دراسة الحالات العملية.

الوسائل التدريبية

- ❖ اللوح الأبيض.
- ❖ الفليب شارت.
- ❖ العاكس الرأسي.
- ❖ الشفافيات.
- ❖ البطاقات.

الباب الرابع

تصميم التدريب  
والبرامج التدريبية

١٢٤

الفئة المستهدفة

عدد ساعات البرنامج ونظام الانعقاد

(٢٠) ساعة تدريبية على مدار (٥) أيام بواقع (٤) ساعات يومياً من الساعة التاسعة صباحاً وحتى الواحدة ظهراً.

تاريخ ومكان الانعقاد

يتم تحديد تاريخ انعقاد البرنامج لاحقاً بالتنسيق مع المعنيين في الدائرة والمشروع.

## نموذج تصميم جلسة تدريبية

اسم البرنامج التدريبي: كسب التأييد والاتصال عنوان الجلسة التدريبية: اليوم الأول

أهداف الجلسة التدريبية

- 1 مقدمة / التفكير المنهجي.
- 2 التعرف على مفهوم كسب التأييد.
- 3 التعرف على أهمية كسب التأييد.
- 4 التعرف على مراحل كسب التأييد.

موضوعات الجلسة	أساليب التدريب	خطوات العمل	وسائل التدريب	الوقت
مقدمة	المحاضرة القصيرة	توضيح عملية الإدارة وعلاقتها بكسب التأييد.	اللوح الأبيض	٦٠ دقيقة
مفهوم كسب التأييد	الحوار والنقاش	عصف ذهني حول مفهوم كسب التأييد باستخدام البطاقات من قبل المشاركين وأحدهم يقوم بقراءة التعاريف.	جهاز العرض	٤٥ دقيقة
مراحل كسب التأييد	العصف الذهني	نسأل عن سبب احتياجنا لكسب التأييد على مستوى الحكومة والأفراد ثم تدون الإجابات على اللوح القلاب.	البطاقات الملونة	٦٠ دقيقة
		تلخيص مفهوم وأهمية كسب التأييد.		
		باستخدام الشفافيات يتم توضيح مراحل كسب التأييد الأربعة وأهمية التعامل المنتظم معه.	اللوح القلاب	٦٠ دقيقة
		توضح الخطوات الخاصة بكل مرحلة.		
		تأخذ ملاحظات المشاركين على الخطوات.		

ملاحظات المدرب

الباب الرابع

تصميم التدريب  
والبرامج التدريبية

١٢٦

### إدارة وتنفيذ التدريب

«يتضمن هذا الباب فصلاً ثلاثاً، الأول يعرف بمفهوم وعناصر عملية إدارة وتنفيذ التدريب، والثاني يعرف بإجراءات معهد دبي القضائي في إدارة وتنفيذ عمليات التدريب، وأما الفصل الثالث فيتضمن النماذج المستخدمة في عملية إدارة وتنفيذ التدريب».

الدليل العملي  
في إدارة وتنفيذ  
العمليات التدريبية

## الفصل الأول: مفهوم إدارة وتنفيذ التدريب

### أولاً: مهارات التدريب

من الضروري أن يتمتع المدرب بعدد من المهارات لتسهيل مهمته. ويقصد بالمهارة في هذا السياق «القدرة على استخدام المعارف بشكل صحيح لتحقيق نتيجة محددة»، وبمعنى آخر فالمهارة تعني «القدرة العالية على الأداء في مجال معين بسهولة وسرعة ودقة مع القدرة على تكييف الأداء للظروف المتغيرة».

#### الباب الخامس

إدارة وتنفيذ التدريب

١٢٨

### المهارات الرئيسية

#### ١. مهارة تعليم الكبار

فهم كيف يمكن أن يحصل الراشدون على المعرفة والمهارة والاتجاه، وتوظيفها في التدريب، وكيفية إدراك الفروق الفردية وإدارتها في البيئة التدريبية إلى جانب سيكولوجية تعلم الكبار.

#### ٢. مهارة استخدام المعينات التدريبية

معرفة وانتقاء وتوظيف المعينات التدريبية بأنواعها في البرامج التدريبية التي تنفذ، وكذلك تشغيلها وإجراء الصيانة الأولية لها ومتابعة ما يستجد من أجهزة وتقنيات سمعية بصرية حديثة.



#### ٣. مهارة التقدمة والعرض

القدرة على إعداد المعلومات وعرضها وتقديمها بما يحقق أهدافاً محددة.

#### ٤. مهارة بناء الأهداف التدريبية

القدرة على تحديد وكتابة عبارات واضحة ومفهومة تصف نتائج مرغوبة.

#### ٥. مهارة التغذية الراجعة والتقييم

القدرة على إيصال الآراء والملاحظات والاستنتاجات بطريقة يفهمها الآخرون، والقدرة على تصميم أدوات تقييم مختلفة واستخدامها وتوظيف نتائجها في تحسين العملية التدريبية.

#### ٦. مهارة التعامل مع أنماط السلوك والأدوار المختلفة

معرفة الأنماط السلوكية التي يتوقع في العادة ظهورها في البرامج التدريبية وكيفية إدارتها والتعامل معها ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل نوع من أنواع الأنماط والأدوار.

#### ٧. مهارة استخدام طرق التدريب

معرفة الطرق والأساليب المستخدمة في التدريب وكيفية انتقائها واستخدامها بشكل فعال وتجهيز البدائل لاستخدامها في الوقت المناسب.

#### ٨. مهارة تحديد الاحتياجات التدريبية

معرفة في عمليات ومداخل ومستويات تحديد الاحتياجات التدريبية، وتنفيذ وتقييم أدوات التحديد وكيفية ترتيب أولويات الاحتياجات.

#### ٩. مهارة تطوير الحقائق التدريبية

المعرفة بمراحل إعداد وتطوير وتجهيز المادة التدريبية وفق طبيعة الأهداف التدريبية، ومعرفة خصائص ومتطلبات كل مرحلة بما في ذلك إعداد جميع النماذج اللازمة للبرنامج.

## ١٠. مهارة إدارة الوقت

إدارة وتخطيط الوقت تخطيطاً فعالاً بما يتناسب والمحتوى التدريبي، بما في ذلك التخطيط للأنشطة الفرعية والمهام الجماعية، وبشكل يضمن الاستفادة المثلى من الوقت المتاح، فالوقت هو أحد أهم الموارد المتاحة.

## ثانياً: مهارات عامة للمدرب

### ١. مهارة الحضور

وتعني أن المدرب يقدم نفسه للمشاركين بطريقة تدل على أنه مهتم بهم ويرغب بإقامة علاقة حميمة معهم مضمونها تسهيل إيصال المعلومات وتكوين الخبرات والتعلم المشترك.

### لتحقيق مهارة الحضور

لا تفعل	افعل
	اجعل جسمك مقابلاً لجميع المشاركين. تواصل ببصرك مع جميع المشاركين. تحرك باتجاه المشاركين. قف في مكان يراك منه الجميع. استخدم تعبيرات وجهك بشكل طبيعي عند الحديث إلى المشاركين. أظهر استجابة للمشاركين كهز الرأس أو الابتسامة أو أي إشارة أخرى لتجعلهم يشعرون أنك تستمع لهم. تجول في قاعة التدريب أثناء تنفيذ الأنشطة لتتأكد من حدوث التقدم.
	التكلم إلى الوسائل المعينة البصرية. أعطاء ظهرك لجزء من المشاركين. النظر في أفراد بعينهم. قطع التواصل بالعين مع المجموعة. إبعاد نفسك عن المشاركين. الوقوف مكانك ثابتاً. تقليب الأوراق والنظر إلى ساعتك بينما تتحدث إلى المشاركين.

## ٢. مهارة الملاحظة

مهارة ملاحظة المشاركين مهمة لاتخاذ قرار الاستمرار في التدريب أم لا وعلى المدرب أن يتخذ ثلاث خطوات لتنفيذ مهارة الملاحظة هي:

♦ النظر في وجه كل مشارك والانتباه إلى وضع جسمه وحركاته.

هل يبتسم؟ هل هو عابس؟ هل يتنأب؟ هل ينظر إلى المدرب؟ هل ينظر بعيداً؟ هل يميل إلى الأمام؟ هل يميل إلى الخلف؟ هل ينقر بالقلم؟ هل يحرك قدميه؟

♦ تكوين استنتاج عن مشاعر المشارك استناداً إلى الملاحظة.

♦ اتخاذ الإجراءات المناسبة استناداً إلى الاستنتاجات التي توصل إليها.

## ٣. مهارة الاستجابة لسلوك المشاركين

سلوك المشارك	احتمالات	استجابة الميسر
حماس وفهم	- العديد من المشاركين يظهرون هذا السلوك - أحد المشاركين يظهر هذا السلوك	- استمر بالتدريب وسجل ملاحظتك بأن التدريب يتم استقباله بشكل جيد - استمر بالتدريب وسجل ملاحظة للتأكد مرة أخرى فيما بعد
ملل	- العديد من المشاركين يظهرون هذا السلوك - أحد المشاركين يظهر هذا السلوك	- حاول إعطاء استراحة أو أسرع بالإيقاع أو راجع طريقة التدريب للتأكد من أن الجميع يشارك في التدريب - استمر بالتدريب ولكن سجل ملاحظة لتعيد التقييم فيما بعد
عدم فهم	- العديد من المشاركين يظهرون هذا السلوك - أحد المشاركين يظهر هذا السلوك	- اسأل المشاركين عن الأجزاء التي لم يفهموها قدم توضيحات بإعطاء أمثلة أو إعادة صياغة المعلومات - اسأل المشارك عن الأجزاء التي لم يفهمها قدم توضيحات وشرحاً لها أو تحدث معه بالاستراحة.



## ثالثاً: أدوار المدرب

### قبل التدريب

الدور	المسؤولية
مصمم	تحديد الاحتياجات التدريبية وصياغة الأهداف وتصميم البرنامج والجلسات التدريبية.
منظم	تحديد الموارد المطلوبة وتنظيمها والتنسيق مع المشاركين.

### أثناء التدريب

الدور	المسؤولية
ميسر	توجيه عملية التعلم بحيث يتعلمون من بعضهم البعض ومن التفاعل الجماعي.
معلم	عرض المعلومات وتوضيح الأهداف وإيجاد مناخ منظم للتعلم.
مستشار	دعم وتوجيه المتدربين بصورة فردية ومساعدتهم على معرفة قدراتهم واستعداداتهم الشخصية بهدف التعبير عنها والتطور نحو الأفضل.
مسجل	حفظ السجلات الخاصة بمحتوى عملية التدريب لتسهيل المتابعة والتوثيق
مقيم	قياس مدى رضا وتعلم المشاركين
إداري	إدارة الأمور المتعلقة بالبرنامج (المكان والوقت والمواصلات والإقامة والطعام)

### بعد التدريب

الدور	المسؤولية
معد	إعداد تقرير عن البرنامج التدريبي
متابع	الاتصال المستمر مع الأفراد والهيئات المشاركة بهدف قياس أثر البرنامج التدريبي

## رابعاً: كيف يبدأ المدرب تدريبيه

لجلسة الافتتاحية للبرنامج التدريبي أهمية كبيرة، حيث تتضح الأمور للمشاركين فيعرفون (بعضهم وبرنامجهم، وأدوارهم.... الخ) مما يكون له أثر كبير على حماسهم ودافعيتهم وإقبالهم على التعلم، وتتلخص أهميته بما يلي:

- ✦ تخفيض قلق وخوف وشكوك المشاركين.
- ✦ مساعدتهم على التعرف على بعضهم البعض.
- ✦ اندماج المشاركين بجو يسوده الود والثقة والانفتاح.
- ✦ وعليه لا بد للمدربين من مراعاة العناصر التالية عند البدء بتنفيذ التدريب :

## أ. أنشطة التعرف وكسر الجليد

الإنسان اجتماعي بطبعه، والناس دائماً في تلهف لمعرفة الآخرين، ولكن قد لا نشعر بارتياح من مجموعة جديدة لم نختر عضويتها أو مكوناتها بأنفسنا، لذلك نحتاج إلى مساعدة كي نتعرف إلى الآخرين بحيث لا يعودون غرباء، وإذا تركنا وشأننا فإن معظمنا يكتفي بالتقرب من الأشخاص الذين يعرفهم معرفة مسبقة.

يعتبر التعرف المبرمج أكثر فائدة في إيجاد جو للعمل وبناء الثقة بين المشاركين، فعلى المدرب توفير وقت كاف في الدورة التدريبية لكي يتعرف المشاركون إلى بعضهم البعض، وعليه أيضاً أن يأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية عند اختياره لنشاط التعرف:

- ✦ سعة المكان
- ✦ أعمار المشاركين
- ✦ المستوى التعليمي والجنس وعدد المشاركين ووظائفهم
- ✦ كما يمكن أن يتضمن نشاط التعرف إلى معلومات مختلفة أهمها:
- ✦ معلومات شخصية: مثل الاسم والعمر ومكان العمل وسنوات الخبرة
- ✦ معلومات عامة: مثل صفاته الشخصية وهواياته واهتماماته

- ✦ الإنجازات والتوقعات المستقبلية
- ✦ توجهات المشارك نحو موضوع معين من مواضيع التدريب (مشاعر وعواطف)
- ✦ سبب حضوره للبرنامج

### ب. رصد توقعات المشاركين

لا بد من تحديد توقعات المشاركين في بداية البرنامج كخطوة أساسية لتحسين فرص المشاركة منذ بداية البرنامج التدريبي، وذلك للأسباب التالية:

- ✦ لأنها تعبر عن حاجات المشاركين.
- ✦ للرجوع إليها أثناء التقييم لقياس ما تحقق منها.
- ✦ لتعديل بعض أهداف التدريب.
- ✦ إضافة جلسات تدريبية أو تعديل بعضها الآخر.

### طرق رصد التوقعات

- ✦ الطلب من المشاركين كتابة توقع واحد على بطاقة.
- ✦ الطلب من المشاركين كتابة ما يريدون من التوقعات على البطاقة.
- ✦ عن طريق العصف الذهني المباشر وتسجيله على ورق قلاب.

## ج. عرض أهداف الدورة

من المطلوب أن يعرض المدرب أهداف الدورة على المشاركين بعد رصده لتوقعاتهم لأن الأهداف قد تكون أعلى من التوقعات، وقد يكون بعضها غير مهم للمشاركين. لذلك فالربط بين التوقعات والأهداف من خلال النقاش عملية مهمة لإجراء التعديلات على الأهداف والاتفاق عليها.

ويعتبر الاتفاق على الأهداف من قبل الجميع مهماً للاعتبارات التالية:

- ❖ تصبح أهداف الجلسات واضحة للجميع.
- ❖ يسير المدرب وفق نظام محدد نحو تحقيق الأهداف.
- ❖ مشاركة المشاركين تبدأ من أول لحظة في البرنامج التدريبي.

## د. توضيح التسهيلات الإدارية

يحتاج المشاركون مع بداية البرامج التدريبية إلى معرفة كثير من الأمور عن مكان يأتونه ربما للمرة الأولى مثل:

- ❖ مكان التدريب
- ❖ المرافق الصحية وأماكن الاستراحة والمكتبة
- ❖ الاستعلامات والأشخاص المسؤولين عن ذلك
- ❖ موقف السيارات
- ❖ الأمور المالية والتكاليف والأجهزة كالفاكس والهاتف وأجهزة الحاسب الآلي
- ❖ المنامة ومكان الصلاة
- ❖ الطعام وخدمات الضيافة



## هـ. بناء قواعد السلوك

من أهم أسباب نجاح التدريب هو التزام المشاركين بقواعد السلوك التي وضعوها بأنفسهم مع المدرب من خلال سؤالهم وتدوين إجاباتهم وعرضها في مكان واضح للجميع، وأهم قواعد السلوك هي:

- ❖ الالتزام بالمواعيد التزاماً دقيقاً.
- ❖ التعبير عن الرأي بكل صراحة.
- ❖ شخص واحد يتكلم في آن واحد.
- ❖ احترام آراء الآخرين حتى ولو اختلفت مع آرائنا.
- ❖ الاستماع والإنصات للآخرين.
- ❖ احترام مشاركة الآخرين.
- ❖ العلاقة ليست قائمة على علاقة معلم وتلاميذ.
- ❖ لا توجد كلمة أنا في عالم الفريق.
- ❖ أخذ جميع الآراء بعين الاعتبار وعدم إهمال أي منها.
- ❖ طرح الأسئلة لفهم المواضيع بشكل أكبر.

## خامساً: مهارات المدرب في إدارة وقت العرض

تعتبر العروض عن عمليات اتصال إنسانية تتضمن التفاعل المبني على عملية التلقي والاستجابة، وما يتخللها من مثيرات ومعينات، ويعتبر وقت العرض غالباً قصيراً للموضوع المراد تغطيته، وإدارة وقتك أثناء العرض يعتبر أحد أهم المهارات الواجب امتلاكها للخطباء المفوهين أو المدربين .

تتعدى إدارة الوقت مهارة إنجاز العمل في الوقت المحدد، إلى مسألة توزيع الوقت مقارنة بالمحتوى وأولوياته، وتفاعلات ردود ومداخلات وأسئلة الحضور، مما يحتاج إلى إدارة فاعلة للوقت.

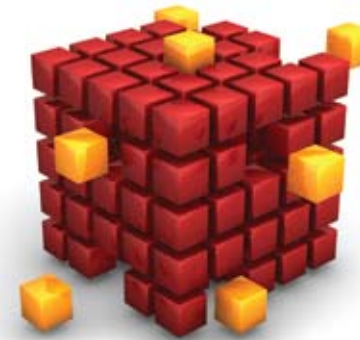
## معيقات إدارة وقت العروض

- ❖ غياب التخطيط وعدم وضوح الرؤيا لدى المدرب.
- ❖ غياب الاتجاه (منذ بداية العرض) للمدرب.
- ❖ عدم تحديد الأهداف وإيصالها للمتدربين.

- ❖ ضعف آليات تنسيق الأولويات حسب الأهمية والتسلسل.
- ❖ ضعف الاستخدامات الخاصة بالمعينات السمعية والبصرية.
- ❖ في حال وجود خطة فقد لا يلتزم المدرب بها.
- ❖ عدم تمكن المدرب من موضوع العرض.
- ❖ الأنماط السلوكية والعقلية للمتدربين.

### تساؤلات تعزز إدارة الوقت

- عند تقديم العروض لا بد لنا من محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:
- ❖ هل تعرف الهدف من العرض وتستطيع تحديده بشكل مكتوب ؟
- ❖ هل تعرف لماذا يحتاج الآخرون إلى هذا العرض ودرجة أهميته لهم ؟
- ❖ هل تعرف من هم المتدربون وخصائصهم لتقارن ذلك بالمحتوى والأولويات ؟
- ❖ هل تعرف مدة الوقت المحدد للعرض ؟
- ❖ هل تستطيع أن تحدد أولوياتنا ؟
- ❖ هل تستطيع توزيع الوقت اعتماداً على الأولويات ؟



### كيف تعزز فعالية إدارة وقت العرض

- قبل العرض
  - ❖ من خلال التخطيط الجيد وتحديد الأولويات.
  - ❖ التمرن على العرض وإعادته.
  - ❖ تقدير وقت للمداخلات والتأخير والأسئلة.
- أثناء العرض
  - ❖ التزم بالخطة.
  - ❖ تجنب الإسهاب والإطالة، فالمدرب هو أحد عناصر ضياع الوقت.
  - ❖ حاول أن تجيب على الأسئلة بطريقة مباشرة وملائمة.
  - ❖ تنظيم العرض وبيان نظامه للمتلقين. وخصص وقتاً محدداً للأسئلة.

### سادساً: مهارات المدرب في الاتصال

لا يكتمل العرض الفاعل بوجود معلومات موثقة ومنظمة فقط، بل بامتلاك بعض القدرات الخاصة بالمدرب والتي تعبر عن قدراته على الاتصال وعلى التواصل، لإدراك مدى تقبل وفهم المتدربين لمحتوى العرض، وكيفية تقبلهم لهذا المحتوى، إضافة إلى تفاعلهم مع ما يتلقون، ناهيك عن مشاركتهم وتحفيزهم بطرق تعتمد على القدرات الاتصالية للمدرب، ولهذا الاتصال جانبان :

الأول: لفظي يعبر عن اللغة والصوت

الثاني: غير لفظي ويعبر عن تعابير الوجه والاتصال بالعين والحركة والوقوف وحركة اليدين  
دون اتصال فاعل لا نستطيع الوصول إلى عروض مؤثرة وقوية تجذب جمهور المتلقين وتحدث الأثر الذي نريده منهم، وتالياً شرح مفصل لكل جانب من جوانب الاتصال.

#### أ. الاتصال اللفظي

##### ١. اللغة

عند البدء بكتابة العرض على المدرب أن يستخدم لغة بسيطة وموجزة، بصرف النظر عن هدف العرض وطبيعة الجمهور. وهذه القاعدة تختصر باللغة الإنجليزية بكلمة «KISS»، وتعني «Keep it short and simple» ومن هنا يتوقع من المدرب أن:

- ❖ يستخدم لغة بسيطة .
- ❖ يستخدم لغة معبرة.
- ❖ يستخدم جملاً قصيرة.
- ❖ يوظف الكلمات بشكل علمي.
- ❖ يبتعد عن استخدام كلمات تحتمل معنيين.

##### ٢. الصوت

الصوت من أهم الأدوات قيمة بالنسبة للمدرب، فهو يعزز نقل المحتوى للحضور ويفعل من عمليات جذبهم للإحصات ، لذا عليك بالاتي:

- ❖ تحدث بصوت جهوري مسموع يفهمه الجميع دون اللجوء إلى الصراخ.



## ٢. تعابير الوجه

- ابدأ مبسماً ولا تتجهم.
- حاول أن تكون صادقاً فيما تعرض، فهذا سيظهر على تعابير وجهك.
- حاول الاسترخاء.

## ٣. الاتصال بالعين

- حافظ على بصرك ممتداً نحو المتلقين.
- وزع نظراتك على المتلقين وبشكل متوازن.
- حافظ على توزيع النظر في كل أرجاء موقع العرض.
- تابع الحديث مع المتلقين بالعين.
- تذكر أن الاتصال بالعين أحد أهم وسائل الاتصال.

## ٤. حركة اليدين والذراعين

- حاول أن لا تقف جامداً.
- استخدم الذراعين واليدين في التوضيح وبشكل مؤثر ومتوازن مع الحركة.
- دع حركة الذراعين واليدين متوازنة ومترافقة مع صوتك.
- لا تحركهما بسرعة شديدة أو ببطء شديد.

## مؤشرات اللغة غير اللفظية

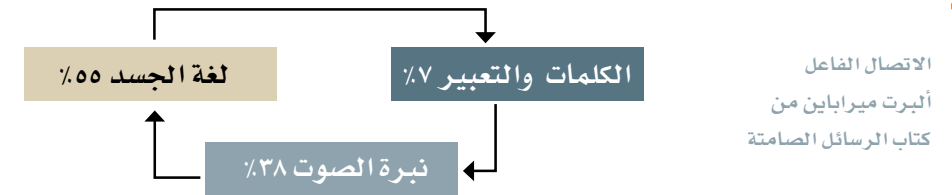
- تعكس اللغة غير اللفظية دلائل ومؤشرات لها علاقة بالأمر التالية:
- مدى اهتمام المدرب بموضوع العرض.
- مدى ترحيب المدرب بهذه الفرصة لتقديم العرض
- إيمان المدرب بما يقوله.
- اهتمام المدرب بالمستمعين وحرصه على أن يتقبلوا موضوع العرض.
- الثقة بالنفس والسيطرة على مجريات العرض.

حافظ على تباين نبرات الصوت: إن تغيير نبرة الصوت والسرعة في الحديث يساعدان في المحافظة على اهتمام الحضور. فالملقي الجيد يخفض صوته أحياناً لجلب الانتباه ويرفع صوته أحياناً للتأكيد على فكرة معينة.

- حافظ على شدة الصوت.
- لا تتكلم بنفس الإيقاع.
- ركز على مخارج الحروف.
- لا تتحدث بسرعة شديدة أو ببطء شديد وكن طبيعياً.
- ركز على وضوح كلماتك عند نطقها.
- استخدم الصمت كوسيلة لجلب الانتباه عند الانتقال من فكرة إلى أخرى ولاستعراض ردود فعل الحضور لمعرفة مدى تقبلهم للفكرة المطروحة

## ب. الاتصال غير اللفظي

تذكر أن الحضور لا يستمع إلى حديثك فحسب، إنما يقوم بمشاهدتك أيضاً، فمثلاً عدم انتصاب قامتك بشكل جيد يعطي الانطباع بأنك غير مكترث بالموضوع المطروح، أما الوقوف الصحيح فيعكس اهتمامك بالموضوع وينتقل هذا الانطباع إلى الحضور.



تالياً بعض الأساسيات المرتبطة بالاتصال غير اللفظي والتي تعبر عن تمكن المدرب من إحداث أثر إيجابي لدى المتدربين:

- الوقوف والحركة
- قف منتصباً كي تبدو ذكياً ويقظاً.
  - تحرك داخل مكان العرض بشكل بطيء ومعتدل.
  - لا تعط ظهرك للمتلقين.
  - تحرك بشكل تستطيع رؤية جميع المتلقين خلاله.
  - لا تحجب الوسائل المساندة.

## سابعاً: التعامل مع الأنماط السلوكية للمتدربين

تالياً مجموعة من الأنماط السلوكية الممكنة مواجهتها عند العرض وسلوك كل منها والتعامل معها:

النمط	خصائصه	سلوكه	كيف نتعامل معه
الكسول	صعب التفاهم. غير اجتماعي. يتمسك كل معلومة. غير عاطفي. يبدو وقوراً غالباً.	لا يلتزم بأي شيء. يبدو مستمعاً جيداً. يتجنب الإجابة. يبدو شديد الانتقاد. لا يرغب بإظهار اعتراضات.	وجه إليه أسئلة مفتوحة. اصمت بعد سؤاله. لا تتسرع بخطواتك بالتعامل معه. كن ودوداً معه ولا تستفزه.
غير المتعاون	انطوائي. صامت. لا يبدأ الحوار. أذاني. يجب معارفه وخبراته	لا تبدو انفعالاته على وجهه. قليل الحديث. لا يتدخل في الآخرين. ييدي عدم الاكتراث. يميل للإجابات المقتضية.	حاصره بالأسئلة. ضع له أسئلة مفاجئة تدل بمعرفتك بخبراته. واجه استجابته المختصرة بأسئلة استيضاحية مثل كيف ولماذا.
المدعي	مسيطر. ساخر. عنيد ورافض. مهذب للآخرين. يتمسك برأيه. متعال.	ينظر للآخرين بازدراء. يظهر معلوماته بتعال. يعلمك عن عملك. يفتخر كثيراً بذاته. ييدي اعتراضات لا صلة لها بالموضوع. متشكك ومرتاب.	بداية تلجأ إلى معلوماته كنوع من المديح والإطراء. تقبل تعليقاته ولكن عليك أن تتأثر في عرض وجهة نظرك. لا تغضب بل حافظ على هدوئك. كن واقعياً معه.
المتعالي	ذو تصميم أكيد. يتصف بالقوة. يناقش. متصلب الرأي. مغرور. عديم الثقة في الآخرين.	لا يساوم. يطلب مزايا لذاته. يترك انطباعات بأهميته. يشير إلى مزايا الجهات والأفراد الآخرين لتأكيد مزاياه. يكثر المقاطعة في الحديث.	استعد له دائماً. استمع له جيداً حتى تفهم ما يقول. حافظ على هدوئك. كن واقعياً. استخدم معلوماته أحياناً. استجب لدواعي غروره. كن حازماً معه.

النمط	خصائصه	سلوكه	كيف نتعامل معه
(متصيد الأخطاء) المقاتل الخبيث	عدواني. سهل الغضب. مندفع. يعتمد على نفسه. يتمسك بأرائه. متوتر الأعصاب. منافس للآخرين. مناضل.	ييدي عدم الاهتمام. يرفض الآخرين. يرفض الأفكار. يهاجمك شخصياً. يشكوك في الآخرين. يحاول أن يروعك. يكثر من الصوت المرتفع. يشعرك أنك تضيع وقته.	استمع إليه. كن هادئاً ولا تنفعل. لا تأخذ تعليقاته بشكل شخصي. تمسك بموضوعك ولا تدعه يخرجك عنه. ركز على مواضع الالتقاء معه. ابتسم وكن مرحاً ولا تريه انفعالاتك. اتخذ المنطق للحوار.
المتردد الخجول (الانطوائي)	خجول. قلق ومرتاب. يفتقر إلى الثقة. متردد. يسهل تهديده.	يصعب عليه اتخاذ قرار. يتعلق بالقواعد والأنظمة. يؤجل الأدوار. كثير الوعود. يحتاج إلى مزيد من التأكيد.	كن صبوراً. كن حازماً. رد على جميع اعتراضاته بمنطق. اعطه الكثير من التأكيدات. اظهر له مساوئ التأخير في القرارات.
الإيجابي العقلانية	جاد وواع. حاسم. ذكي. مكتف بذاته. متحمس. يهتم بالنتائج. منطقي.	يوجه الأسئلة. يقدم اعتراضات مقبولة. يصغي ويستمع. يقترح أموراً بناءة. يتخذ قراراته. واقعي وعادل. مفاوض. يفكر بالمستقبل.	كن ناجحاً في التعامل معه. كن أميناً في إجابتك. كن منطقياً معه. كن يقظاً. لا تأخذ كقضيه مسلمة. اقبل تحدياته. شجعه. اجعله لصفك.

## ثامناً: إدارة الحوار والنقاش

يملك الأفراد خبرات متباينة، إضافة إلى ما يحملونه من توقعات مسبقة، وعليه وعند تلقيهم لأية معلومات أو أفكار جديدة فهي غالباً ستتقاطع مع ما لديهم من آراء وأفكار، وهذا الأمر هو أحد تحديات المدرب.

المدرب الناجح هو القادر على أخذ هذه النقاط بعين الاعتبار ليكون قادراً على التعامل مع الموقف بشكل إيجابي ويرسم صورة إيجابية للآخرين ليعطوه الفرصة الكاملة لعرض ما لديه وأن يكون لديهم بنفس الوقت الاستعداد الكافي للإنصات الفعال. من هنا تبدأ عمليات فعالية إدارة الحوار والنقاش، حيث هنالك عدة أمور يجب أخذها بعين الاعتبار للوصول إلى تلك المراحل أهمها:



## ١. البداية

إن تحديد الاتجاه للمتدربين من خلال توضيح أهداف العرض ومحتوياته ووقته وأسلوب العمل خلاله، يسهل عملية التلقي ويقلل من خطر التقاطعات في الأفكار والآراء، ويفسح المجال للمدرب بأن يعرض ببسر أكثر. وتالياً بعض الأساليب الخاصة بالاستهلال أو البداية:

♦ البدء: صباح الخير جميعاً، هل العدد مكتمل؟ إذن نبدأ؟

♦ التعريف: يبدو أنني أعرف بعضكم، أستطيع أن نتعارف جميعاً.

♦ تقديم الموضوع: في لقائنا هذا سوف نتحدث عن.

♦ تقديم الهدف: نحن هنا لغاية أن نقرر/ نتعلم/ نتفق...

♦ تفصيل الإطار أو المحتوى: سيكون عرضي مجزئاً إلى عدة أقسام هي .....

♦ المادة الموزعة: إذا كنت تزمع توزيع مادة بعد العرض اعلم حضورك بذلك حتى يعيروا

كامل الاهتمام لما تقوله ولا ينشغلوا بأخذ الملاحظات

♦ تحفيز الجمهور: على المشاركة عن طريق توجيه أسئلة أو التحري عن رأيهم.

♦ الجذب: يمكن أن نبدأ بقصة فكاهية مرتبطة بالموضوع لكسر الجمود.

♦ التمييز: ابتعد عن أية ملاحظة لها مؤشر ديني أو عرقي.

♦ الأسئلة: استوضح إذا هل هنالك أية أسئلة قبل البدء.

## ٢. أثناء العرض

يملك المدرب هنا عدة خيارات أهمها:

♦ الأول: أن يوضح ويتفق مع المتدربين أن الأسئلة ستكون في نهاية العرض.

♦ الثاني: أن يترك المجال مفتوحاً للأسئلة وفي أي وقت يرغبون.

وللتعامل مع الأسئلة فهناك العديد من الوسائل والأساليب يمكن أن تستخدم هنا منها

التالي:

♦ طلب إعادة السؤال: هل تستطيع إعادة السؤال، إذا سمحت / عفواً لم أسمعك.

♦ الشكر على السؤال: شكراً جزيلاً لأنك سألت فقد أثرت اهتمامي بسؤالك.

♦ إعادة صياغة السؤال: عفواً أنت تود معرفة .....؟ إذا ما تسأل عنه هو؟

وعند مواجعتك لأسئلة ذات صعوبة فعليك بالتالي :

♦ أرى أنك تخوض في موضوع مشابه، هل يمكن أن نؤجل الإجابة إلى ....

- ♦ لقد فكرت في هذا الأمر، وعلى العكس من ذلك فقد .....
- ♦ سؤالك جيد وملاحظتك دقيقة، ولكن .....
- ♦ نعم أرى ما تعني، ولكن في كل الأحوال .....
- ♦ هل تستطيع ترك هذه النقطة إلى الجزء اللاحق لأن .....
- ♦ على كل حال شكراً سنأتي إلى هذه النقطة عندما .....
- ♦ لم أدرك سؤالك تماماً، أنت تعني ذلك .....
- ♦ عندما تقول هذا هل تعني ..... أو أنك تريد الوصول إلى .....

## ٣. الإغلاق

هو قرب الانتهاء من العرض ونعتمد فيه على عدة وسائل وأساليب لإدارة الحوار وتنظيمه وأهمها:

♦ الاستنتاج: وكما ترون هنالك العديد من النقاط الجوهرية التي تدعو إلى الاعتقاد.

♦ التلخيص: دعونا نستعرض النقاط الأساسية - نهاية.

♦ التوجيه: لذا أود أن أشير / أن أقترح

♦ الدعوة للسؤال: إذا كانت هنالك أية أسئلة؟ أرجوكم سأكون سريعاً لا .....

♦ الإغلاق: أعزائي أعترض عن أي شيء غير مقصود، ..... وشكراً لاستماعكم الذي أسعدني.



## تاسعاً: نماذج التجريب في عملية تعلم الكبار (دور المدرب)

نماذج التجريب تعطي المدرب فكرة عن عدد من الخطوات التي يستطيع القيام بها لتعزيز عمليات بناء محتوى التعلم وتنفيذه أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.

### المرحلة الأولى: التجريب المباشر

الهدف	تعرض المتعلم لمعلومات جديدة تتطلب استجابة وفعالاً مرتبطاً بأداء عمل ما أو مهمة أو نشاط.
الأساليب	حل المشكلات جماعياً دراسة الحالة لعاب الأدوار زيارات ميدانية
دور المدرب	يقدم الأهداف (ليس بالضرورة دائماً) يوضح أسلوب العمل والقواعد والوقت. يقدم المعلومات اللازمة للعمل بطريقة تثير اهتمامهم. يوزع الأدوار على أعضاء الفريق (قائد مجموعة، سكرتير، مراقب..). يثير الأسئلة أثناء العمل ويحفز أنماط التفكير ويشجع الحلول الإبداعية.
التغذية العكسية والمتابعة	هل توجد أسئلة حول مهمة العمل؟ هل أنتم بحاجة لمعرفة شيء إضافي؟ كيف تجري الأمور؟ كيف يمكن أن تفكر بمثل هذا الأمر؟ هل يمكن أن تكون أكثر تحديداً؟ هل تستطيع التفكير بديل آخر؟ هل يمكن أن تسجل إجاباتك على ورق فليب شارت أو بطاقات؟ كم من الوقت الإضافي تحتاج لإنجاز العمل؟

### الباب الخامس

إدارة وتنفيذ  
التدريب

١٤٤

## المرحلة الثانية: الانعكاسات على التجريب

الهدف	المتعلمون يصنفون المعلومات التي طورت في المرحلة الأولى ويستخدمونها لإيجاد نقاط تعلم أساسية، وذلك اعتماداً على تحليل عملية التجريب في تلك المرحلة.
الأساليب	نقاش المجموعات القصيرة. نقاش المجموعة الكلية. عروض المشاركين. التقارير من المجموعات الصغيرة.
دور المدرب	يساعد المتعلم ليبنى على ما حدث في المرحلة الأولى. يساعد المتعلم في إدراك معنى تلك التجربة. يركز على إبراز أهم النقاط في ذلك التجريب. يثير التساؤلات في ذهن المتعلم
التغذية العكسية والمتابعة	ماذا حدث؟ ماذا شعرت عندما؟ هل شعرتم الفرق أو شعرتم بالاختلافات؟ ماذا لاحظت؟ هل شعر أحدكم بشكل مشابه لما شعر به أحد آخر؟ هل توافق أو لا توافق على ما يقوله الآخرون ولماذا؟ هل لدى أحدكم شيء يود إضافته؟ هل يفاجئك هذا الأمر؟ هل تدرك أن؟ لماذا لم تحاول أن تفعل؟

## المرحلة الثالثة: تصميم نتائج التجريب

الهدف	أن يقوم المتعلمون بتفسير ما حدث في المرحلة الثانية لإقرار معناه والدروس المستفادة منه
الأساليب	النقاش الموجه والمركز على مستوى المجموعة الكلية للمشاركين. المحاضرة القصيرة. العروض القراءة
دور المدرب	يؤدي دور المفتح والموجه. يدرك المعلومات المرتبطة بموضوع التدريب بشكل احترافي. يعطي آراء وأفكاراً تتمتع بالمصداقية. يعطي الإجابات ولكن ليس بالضرورة على كل شيء. يثير التساؤلات ويحفز المتعلمين لاكتشاف الإجابات بأنفسهم.
التغذية العكسية والمتابعة	ماذا تعلمت من هذا الأمر؟ ماذا يعني لك هذا؟ هل يوجد مبدأ رئيسي في هذا الأمر؟ ما هي أهم المعاني التي تعلمناها هنا؟ هل توجد دروس أخرى يمكن تعلمها؟

الدليل العملي  
في إدارة وتنفيذ  
العمليات التدريبية

١٤٥

الهدف	الأساليب	دور المدرب	التغذية العكسية والمتابعة
ليدرك المتعلم ارتباط ما حدث في المراحل الثلاث السابقة مع واقع خبرته وعمله، فهو يربط بين ما يحدث في الجو التدريبي والجو العملي الخارجي.	خطط العمل. الزيارات الميدانية. ممارسة مهارة جديدة. النقاش.	يلتزم مع المدرب للتوجيه بفعالية. يتابع أثناء تطبيق المهارات للتوجيه والتطوير. يكسب مهارات جديدة. يرشد حول كيفية أداء العمل في مواقف حقيقية.	ما هو الأمر الذي جعلك تستمتع بهذا الأمر؟ ما هو الأمر الصعب في هذا المجال؟ كيف تستطيع تطبيق ذلك في عملك؟ هل تستطيع أن تتخيل نفسك تطبق هذا الأمر بعد أسبوعين؟ ما هو الأمر الذي ترغب بفعله بعد التدريب؟ ما هو الأمر الذي تعتقد أنه سيكون صعباً عندما تفعل أو تطبق هذا؟ إذا كنت تطبق هذا الأمر فكيف يمكن أن تفعله بطريقة مختلفة؟ كيف يمكن أن يكون هذا الأمر أو التمرين مفيداً أكثر بالنسبة لك؟ هل تتوقع المقاومة عندما تعود لعملك وتريد تطبيق هذا الأمر؟ ماذا تستطيع أن تفعل لمواجهة تلك المقاومة؟ هل هنالك مجالات مرتبطة بهذا الأمر تود ممارستها بشكل أكبر وأفضل؟

## الفصل الثاني: إجراءات إدارة وتنفيذ التدريب

### أولاً: مسؤولية تنفيذ التدريب

- تكون وحدة التدريب في المعهد هي الجهة المسؤولة بالكامل عن تنفيذ جميع عمليات التدريب متضمنة جميع أنواع البرامج التدريبية المقترحة، كما وتكون مسؤولة عن توفير جميع التجهيزات اللوجستية اللازمة لذلك.
- لغايات تسهيل عمليات تنفيذ التدريب ممثلة بعقد البرامج التدريبية سواء الفردية، أو الجماعية، تقوم وحدة التدريب بالتنسيق مع الوحدات الأخرى في المعهد لغايات ضمان التنفيذ السليم والمنسجم مع مبادئ التميز والجودة.
- يلتزم المعهد بالجدول الزمني المحددة لتنفيذ التدريب، على أن يتم تحديدها بالاتفاق مع متطلبات وظروف الوحدات الأخرى.
- لغايات تسهيل مهمة وحدة التدريب في تنفيذ البرامج والنشاطات التدريبية، فلها الحق بالاستعانة بأي من موظفي المعهد، وذلك بعد التنسيق مع الرئيس المباشر لذلك الموظف والحصول على موافقة الإدارة العليا.

## ثانياً: خطة التدريب

- تقوم وحدة التدريب وبعد الانتهاء من إعداد الخطة التدريبية والحصول على الموافقات الخاصة بها، بتحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ الخطة.
- تقوم وحدة التدريب بتعميم الخطة التدريبية على جميع الوحدات في المعهد، والتأكد من خلال القنوات الرسمية أنها وصلت لجميع الموظفين المعنيين، وتخصص آلية محددة للتعامل مع استفسارات الوحدات الأخرى الخاصة بخطة التدريب.
- تلتزم وحدة التدريب بإبلاغ جميع المرشحين لحضور أي برنامج تدريبي بترشيحهم وضرورة حضورهم، وذلك قبل أسبوع على الأقل من تاريخ التنفيذ.

## ثالثاً: آليات اختيار المدربين في معهد دبي القضائي

يعتمد معهد دبي القضائي في اختياره للمدربين على أسس مهنية تنبثق من ممارسات المعهد وخبراته التراكمية في مجالات التدريب، وفي ظل وجود العديد من العوائق التي تحد من إمكانية وجود مدربين متميزين بالقدر الكافي، فهذه الشروط تقوم بتسهيل عملية اختيار أفضلهم، ومتابعة تلك الاختيارات لضمان توكيد جودة عملية الاختيار،

### الباب الخامس

إدارة وتنفيذ  
التدريب

١٤٨

وتتميز المدربين، ولتعزيز صورة المعهد كمؤسسة تتمتع بمصداقية مهنية مرتفعة، تؤطر نهج المعهد في تحقيق رؤيته وأهدافه، وتالياً أهم المعايير لاختيار المدربين ومتابعتهم، والجدول التالي يوضح هذه الآليات:

المرحلة	الآليات	الهدف
قبل التدريب	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ يمتلك مؤهلات أكاديمية ملائمة لطبيعة الموضوع التدريبي.</li> <li>♦ يمتلك خبرة عملية تتناسب مع طبيعة الموضوع التدريبي.</li> <li>♦ يمتلك خبرة في مجال التدريب في الموضوع التدريبي أو في موضوعات متشابهة.</li> <li>♦ لديه مواد أو حقايب تدريبية معدة في موضوع التدريب.</li> <li>♦ يمتلك سمعة مهنية متميزة.</li> <li>♦ يعمل في إحدى القطاعات القانونية أو الأمنية أو القضائية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ التأكد من ملائمة المدرب للشروط الموضوعية المحددة من قبل المعهد لغايات اختيار مدربيه، ولطابقة متطلبات الجودة في العمل التدريبي.</li> </ul>
أثناء التدريب	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ توفير إطار عام للبرنامج.</li> <li>♦ توفير مادة تدريبية للبرنامج التدريبي.</li> <li>♦ تحضير عرض تقديمي باستخدام البوربوينت.</li> <li>♦ التواصل مع مشرفي البرامج التدريبية في المعهد للتعرف على طبيعة البرنامج والمتدربين وتوقعات المعهد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ التأكد من قدرة المدرب على الإيفاء بشروط المعهد، والاستعداد بالشكل الأنسب للبرنامج التدريبي، وبما يحقق الجودة المتوقعة.</li> </ul>
بعد التدريب	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ اطلاع المدرب على نتائج التقييم الخاصة بالبرنامج التدريبي.</li> <li>♦ اطلاع المدرب على ملاحظات المتدربين.</li> <li>♦ اتخاذ القرار المناسب من قبل إدارة المعهد بمقدار مناسبة المدرب، وما إذا سيتم استدعاؤه مجدداً أم لا.</li> <li>♦ توثيق نتائج المدربين لاعتمادها كمرجعية في عمليات الاختيار المستقبلي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ التأكد من قدرة المعهد على تنفيذ تدريب متميز يوائم متطلبات المعهد وشروطه الفنية.</li> </ul>

## رابعاً: مصادر اختيار المدربين في معهد دبي القضائي

يعتمد المعهد في اختيار مدربيه على ثلاثة مصادر أساسية، تعطي في مجملها تنوعاً في قاعدة خيارات المعهد من حيث تنوع الموضوعات وأنماط التدريب، كما يعتمد منهجية





## اختيار تنطلق من الاحتياجات التدريبية ونوعية البرامج التدريبية المقدمة، والمصادر الثلاثة هي:

المصدر	الوصف	الاستخدام	معايير الاختيار
<p>♦ يوجد لدى المعهد كادر تدريبي مكون من عدد من الاختصاصيين، ممثلين على النحو التالي:</p> <p>♦ مدير عام المعهد. الكادر التدريبي (٣) مدربون يحملون شهادة الدكتوراه في المجالات القانونية).</p> <p>مدير التدريب (مدرباً بالأساس ومؤهلاً في مجالات متخصصة).</p>	<p>يقوم مدير عام المعهد بالإسهام بتنفيذ عدد من الموضوعات التدريبية المتخصصة من خلال برامج المعهد (التأهيلية والتدريبية) وبما يتناسب مع موضوعات التدريب المطروحة، ومع الوقت المتاح له.</p> <p>يعتمد المعهد بشكل أساسي على هيئة التدريب التابعة للمعهد، والمكونة من ثلاثة أفراد مؤهلين أكاديمياً بشهادة الدكتوراه في المجالات القانونية.</p> <p>يقوم مدير التدريب بتنفيذ برامج تدريب متخصصة ومكاملة للمجالات القانونية، وترتبط بالجوانب المهنية والأدائية اللازمة لمشاركي البرامج التأهيلية، وبعض البرامج التدريبية وبما تقتضيه الحاجة وتطلبه بعض المؤسسات، كما يقوم بالإشراف على آليات تصميم التدريب ومنهجيته.</p>	<p>يعتمد المعهد منهجيات التدريب ويحاول تعزيزها والانتقال من مفهوم التدريس والمحاضرة إلى منهجيات عملية وتشاركية.</p> <p>يمارس كادر المعهد التدريبي عمليات تدريب وليس عمليات تلقين، حيث يعمل المعهد وبشكل مستمر على تأهيل موظفيه.</p> <p>يعتمد كادر المعهد على تدخلات تطبيقية تعزز كم ونوع التعلم لدى المتدربين، واعتماد مبدأ التجربة والتطوير المستمر في المنهجيات والموضوعات التدريبية.</p> <p>يوظف كادر المعهد أساليب تدريب تشاركية كدراسة الحالة والمجموعات والتحليل والزيارات الميدانية والأدوار وغيرها.</p> <p>يعتمد المعهد في تنفيذ هذه الأساليب على عمليات مخططة لمحتوى البرامج التدريبية بعيداً عن العشوائية في تنفيذها.</p> <p>يراعى عند تعيين كادر المعهد الخبرات التدريبية السابقة والقدرة على تنفيذ عمليات تدريب منهجية.</p>	<p>معايير الاختيار</p>

المصدر	الوصف	الاستخدام	معايير الاختيار
<p>محاكم دبي ممثلة بالقضاة والقياديين، والاختصاصيين في المجالات الأخرى.</p> <p>النيابة العامة ممثلة بوكلاء النيابة.</p> <p>شرطة دبي ممثلة بالاختصاصيين في المجالات الأمنية والقانونية والبحثية.</p> <p>إضافة إلى ما سبق فإن هذه الشركات تسهل عملية الاعتماد على مصادر تدريبية مؤهلة من موظفي المؤسسات الشريكة في تنفيذ برامج المعهد، حيث يتم الاستعانة بالقضاة ووكلاء النيابة وضباط الشرطة المختصين.</p>	<p>لمعهد دبي القضائي شركات فاعلة مع عدد من الجهات القانونية والعدلية والقضائية، والمتمثلة في محاكم دبي، والنيابة العامة، وشرطة دبي.</p> <p>تعزز هذه الشركات قدرة المعهد في الوصول إلى الموارد المتاحة، وإيجاد علاقات متميزة تمكن المعهد من تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لهذه الجهات.</p> <p>إضافة إلى ما سبق فإن هذه الشركات تسهل عملية الاعتماد على مصادر تدريبية مؤهلة من موظفي المؤسسات الشريكة في تنفيذ برامج المعهد، حيث يتم الاستعانة بالقضاة ووكلاء النيابة وضباط الشرطة المختصين.</p>	<p>لا يمتلك المعهد سلطة تحديد المدربين في بادئ الأمر، حيث تتم مخاطبة الشركاء الذين يقومون بترشيح الخبير المختص.</p> <p>التكرار في البرامج التدريبية يمنح المعهد فرصة للحكم على قدرات المرشحين من خلال عمليات التقييم المستمر.</p> <p>بعد فترة من الزمن يتم تحديد قاعدة خيارات المدربين ممن يمتلكون مهارات في تنفيذ تدريب موثم.</p> <p>يملك المعهد قائمة متكاملة من الأفراد المؤهلين من مؤسسات الشركاء والقادرين على تنفيذ برامج تدريبية.</p> <p>انتهاج مبدأ الشراكة مع الشركاء أعطى المعهد ثقة متميزة من قبلهم في تحديد المدربين، وأصبح لدى المعهد القدرة لمخاطبة الخبراء المختصين لدى هذه الجهات، وتحديد من يرغب بالعمل معه.</p> <p>لدرء مخاطر هذه العملية، ولسد الضجوة في القدرات التدريبية، يقوم المعهد بتنفيذ برنامج متخصص في تدريب المدربين للإسهام باطلاع الاختصاصيين على أهم أساليب التدريب، وتعزيز إدراكهم نحو منهجيات المعهد التدريبية.</p> <p>يوزع المعهد ورقة مبسطة على مدربي الشركاء، تعبر عن الممارسات المطلوب الالتزام بها، وتحتوي إرشادات لتنفيذ التدريب ولتقييم قدراته (الورقة مرفقة كنموذج على آليات المعهد في التعامل مع المدربين من المؤسسات الشريكة).</p>	<p>معايير الاختيار</p>



المصدر	الوصف	الاستخدام	معايير الاختيار
مدربون مختصون من داخل الإمارات أو خارجها. مؤسسات عالمية متخصصة في مجالات مهنية محددة.	يعتمد المعهد منهجية قائمة على تزويد الفئات المستهدفة بأفضل الممارسات والتطورات في المجالات القانونية والعدلية والقضائية، وعلية يستعين المعهد بعدد من الخبراء سواء من داخل دولة الإمارات العربية المتحدة أو من الدول العربية الأخرى، وما يميز هؤلاء الخبراء هو درجة الاختصاص والسمعة والتميز.	وتأكيداً لنقل أفضل الممارسات يقوم المعهد بتنفيذ عدد من الاتفاقيات الهادفة إلى نقل الخبرة في عدد من المجالات التخصصية والمعروفة عالمياً، ومن أمثلتها جامعة جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة ساوثهمبتون في المملكة المتحدة.	اعتماداً على تخصصه بعض الموضوعات وحدائقها، وندرة متخصصيها، يقوم المعهد بالاتصال ببعض المدربين لتنفيذ برامج تدريبية هادفة وبطريقة ريادية للوصول إلى أفضل الممارسات وأحدثها.
			يعتمد المعهد المنصب الوظيفي والخبرة أحياناً كمصدر لاستقطاب خبرات معينة لعرض تجربتها الثرية في ذلك المجال.
			يعتمد المعهد سمعة المدربين وقوة تأثيرهم أحياناً كمؤشر لاستقطاب أفضلهم، للاستفادة من خبراتهم وتوظيفها في برامج تستهدف قطاعات متخصصة.
			يعمل المعهد على نقل تجارب الدول والمؤسسات الدولية ذات الباع الطويل والخبرة عالمية الأفق، وذلك لتوظيف هذه الخبرات محلياً، من خلال اتفاقيات تهدف إلى نقل تجارب عملية، وتطبيقات يمكن استيرادها وتكييفها مع احتياجات المؤسسات الشريكة والفئات المستهدفة.
			يقوم المعهد بالتعاون مع هذه الجهات لإيفاد مدربيها لتقديم برامج تدريبية متخصصة ومثالثها التعاون مع جامعتي جورجيا وساوثهمبتون.
			يقوم المعهد أحياناً بالتعاون مع هذه الجهات لتنفيذ برامج عالمية معتمدة، ومثالثها برنامج الاصطلاحات القانونية باللغة الإنجليزية مع مؤسسة EMG البريطانية.

## خامساً: الممارسات الأفضل في التدريب

عزيزي المدرب / عزيزتي المدربة

يسعى معهد دبي القضائي إلى تزويد فئاته المستهدفة بأفضل تدريب ممكن قائم على تبني الممارسات الأنسب في تطبيق العمليات التدريبية من تخطيط وتصميم وتنفيذ، والمعلومات التالية تعزز تحقيق تلك الأهداف، راجين من مدربيننا الأعضاء الإطلاع على محتواها وأخذها بعين الاعتبار قبل وفي أثناء تنفيذ التدريب، لغايات ضمان الارتقاء بجودة عمليات التدريب المنفذة من قبلكم، آمليين أن ترونها مناسبة ومفيدة، متمنين لكم التوفيق.

### متطلبات التدريب في المعهد

ضماناً لفاعلية سير العملية التدريبية يسعى المعهد إلى إيجاد قنوات اتصال متوازنة مع مدربيه، تقوم على توفير كافة الاحتياجات اللازمة لهم لنجاح التدريب، وبذات الوقت وضماناً لتقديم الأفضل لمدربينا، وللوصول إلى أفضل حالات الاستعداد يطلب المعهد من المدربين تحقيق المتطلبات التالية:

#### ♦ تزويد المعهد بالسير الذاتية

المحدثة مع صورة فوتوغرافية

حديثة وصورة عن جواز السفر.

#### ♦ تزويد المعهد بإطار عام للتدريب

يتضمن هدف التدريب العام،

وأهدافه الفرعية وموضوعاته

(علماً أنه يمكن الاستعانة

بنماذج الأطر العامة المتوفرة

في المعهد)، ومراعاة أن

هذه الأطر لا بد من

تسليمها عند تكليف

المدرب قبل أسبوع

من بدء التدريب.

- تزويد المعهد بالمادة التدريبية / العلمية (مواد، دراسات حالة، قضايا، كتب، أحكام)، قبل أسبوع من بدء البرنامج التدريبي، على أن يتم تسليم نسخة الكترونية منها على ملف «Word» ولا تقبل ملفات «PDF» بأي شكل من الأشكال وذلك لصعوبة التعامل معها.

د تحديد الوسائل التدريبية التي يحتاجها لتنفيذ التدريب (جهاز عرض، حاسب آلي، اللوح القلاب، وغيرها).

د تحديد جميع المتطلبات اللازمة لتنفيذ التدريب التي يحتاجها المدرب لاستخدامها، أو لتزويد متدريه بها، وإعلام المعهد بها بأسرع وقت ممكن وعلى الأقل قبل أسبوع من بدء التدريب.

د تخطيط النشاط التدريبي مسبقاً وتصميم البرنامج بجلساته التدريبية، وذلك لتفعيل القدرة على التحكم بسير العملية التدريبية.

### واجبات المدرب في أثناء التدريب:

يعتبر المدرب وسيلة نقل للمعلومات والمهارات ومعززاً للجوانب الاتجاهية السلوكية في التدريب، وعليه مراعاة بساطة عمليات نقل التعلم إلى الآخرين من خلال عدة نقاط أساسية أهمها:

- د الالتزام بأهداف التدريب وموضوعاته وعدم الخروج عنها.
- د إدراك الحاجة التدريبية للمتدربين وفهم متطلباتهم.
- د توظيف أساليب تدريبية تعزز نقل المعرفة والمهارة.
- د استخدام وسائل تدريبية تيسر التعلم وطرق نقله.
- د الاعتماد على التغذية الراجعة من خلال المتابعة المستمرة والتقييم بمراحله المتدرجة.
- د عرض محتوى التدريب بشكل يساعد على إيجاد عملية تعلم متميزة.
- د نقل التعلم بشكل يستطيع المتدرب من خلاله تطبيق ما تعلمه.
- د ربط التدريب بالعمل المؤسسي وبالتطبيقات العملية.
- د الترتيب المنطقي عند عرض محتوى التدريب وموضوعاته بشكل يتميز بالسهولة والسلاسة.
- د تحديد أولويات العرض التدريبي، والجوانب والمتطلبات اللازمة لتطبيق المحتوى.

د أخذ استفسارات المتدربين وملاحظاتهم بعين الاعتبار.

د تخصيص وقت لأسئلة المتدربين والإجابة عليها من قبل المدرب.

د علماً أن المعهد ينتهج مبدأ حق المتدرب في السؤال في الوقت الذي يشعر المتدرب فيه بحاجته للسؤال.

د الاستعانة بموظفي ومشرفي المعهد عند مواجهة أي مشكلة طارئة.

د التحدث مع مشرف البرنامج التدريبي قبل بدء البرنامج للاطلاع على أي تفاصيل أو معلومات تخص الموضوعات أو المتدربين، وبما يعزز من فرص المتدرب بالاستعداد.

### سادساً: الدعم اللوجستي لتنفيذ نشاطات التدريب

تكون وحدة التدريب معنية بحصر الاحتياجات اللوجستية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية، وتعمل على توفيرها سواء بشرائها أو استئجارها، أو بالاتفاق مع مزودي التدريب على توفيرها.

تعمل وحدة التدريب على تهيئة موظفيها لإدراك أهمية الوسائل التدريبية اللوجستية، وعلى موظفي وحدة التدريب مراعاة النقاط التالية التي توضح التجهيزات اللازم إعدادها عند البدء بتنفيذ عمليات التدريب:

#### ١. القرطاسية المطلوبة للأنشطة التدريبية:

نوع النشاط التدريبي هو العامل الرئيسي في تحديد نوعية المواد القرطاسية المطلوبة، علاوة على ذلك فإن هناك مجموعة من العناصر الأخرى التي تحدد نوعية وكمية المواد القرطاسية وهي:

- د نوع التدريب.
- د طبيعة ومستوى التدريب (تثقيفي، تأهيلي، تطبيقي).
- د الأساليب والأنشطة التدريبية المستخدمة.
- د الفترة الزمنية للتدريب.
- د المحتوى التدريبي.
- د عدد المتدربين.
- د قدرات وخبرات وكفاءة المدربين.

أدناه قائمة بأهم أصناف المواد القرطاسية الأكثر استخداماً في الأنشطة التدريبية:

الوصف	Item
دفاتر للكتابة	Note Pads
أقلام حبر جاف	Pens
أقلام رصاص	Pencils
ملفات	Folders
ورق لوح قلاب	Flip Chart Paper
لوح قلاب	Flip Chart
دباسة	Staplers
قاطعة شريط كبيرة	Tape Dispenser
مقص	Scissors
شفافيات حرارية	Photocopy Transparencies
شفافيات غير حرارية	Writing Transparencies
أوراق شهادات	Paper for Certificates
أوراق تصوير	Photocopy Paper
لاصق ورقي	Tapes
دبابيس مشبك	Clip Pins
جهاز عرض	Projector
حاسب آلي محمول	(Computer (Laptop
أقلام لوح أبيض	White Board Markers
أقلام كتابة على الشفافيات	Permanent Markers
أقلام كتابة على الشفافيات	Transparency Markers
حامل بطاقة أسماء	Name Badges
قلم تصحيح	Correction Pen
بطاقات كتابة ملونة	Writing Colored Cards
أوراق ملاحظات لاصقة	Post it Notes
أفلام تصوير فوتوغرافي	Photo Films

## ٢. التجهيزات الخاصة بالقاعة

يكون الانشغال بتجهيز مواد التدريب هو الأمر الذي يحتل قمة اهتمامات العاملين في التدريب دون أي اعتبار لتهيئة المكان الذي سيتم فيه تقديم هذه المواد التدريبية، إلا أنه من الأهمية بمكان إعطاء القدر الكافي من الاهتمام بهذا الأمر حيث نجاح التدريب إلى حد كبير مرهون بتوفير البيئة المناسبة للتدريب، وأهم الاعتبارات في تجهيز واختيار مكان التدريب هي:

- د علاقة المتدربين ببعضهم ببعض وبالمدرّب (شكل الجلوس، المسافات، اتصال النظر).
- د الجو العام (المساحة، النظام، التهوية، الهدوء).
- د التجهيزات (ماء الشرب، المقاعد، مكان لفتريات الراحة).
- د الأجهزة والمعدات (الإضاءة، المعينات التدريبية، مكيفات الهواء، التوصيلات الكهربائية).

العوامل التي توضع في الاعتبار عند اختيار وتجهيز قاعة التدريب:

- د المساحة.
- د الجدران (مساحتها وإمكانية استخدامها في عرض المعينات).
- د ترتيب الكراسي والمظهر العام المريح.
- د التهوية والإضاءة.
- د الهدوء والخصوصية.
- د الملحقات والخدمات (مكان للاستراحة، مكان للصلاة).
- د سهولة وصول المشاركين.

أشياء يجب مراعاتها في تجهيز واختيار مكان التدريب:

- د تجنب الديكور الصارخ الذي يؤثر على تركيز المتدرب.
- د المعدات كالسبورات يجب أن تكون متحركة أو بالإمكان تغطيتها عندما لا تكون قيد الاستعمال.

د يجب أن يكون شكل الجلسة يتيح أكبر قدر من اتصال النظر بين المشاركين ورؤية جيدة للمعينات التدريبية المستخدمة.

د مراعاة مساحة مكان التدريب ونوع الأثاث بالصورة التي تعطي القدر الكافي من



المرونة في التشكيل وتوفير الفراغات.

♦ مواصفات المقاعد تشمل الارتفاع، زاوية الميل، راحة الأيدي، الحركة دون إزعاج، ونوع التجليد المناسب.

♦ التهوية والحرارة يجب أن يتم التحكم فيهما بالدرجة التي توفر الراحة التامة لكل من في القاعة.

♦ أجهزة العرض والتلفزيونات يجب أن تتناسب مع حجم الغرفة وعدد المتدربين مع وجود آلية للتحكم في الإضاءة.

♦ إعداد لافتة بعنوان الدورة على المدخل.

♦ مستوى الضوضاء يجب أن يكون محدوداً ويمكن التحكم فيه.

تنظيم شكل جلوس المتدربين:

ترتيبات جلوس المتدربين داخل القاعة ذات أهمية كبيرة في التدريب، حيث إن شكل القاعة يعطى المتدربين إشارة مبكرة حول طبيعة الدورة التدريبية ويؤثر على توقعاتهم. وبشكل عام فإن ترتيبات الجلوس تعتمد على شكل ومساحة قاعة التدريب وعدد المشاركين، ونوع الأنشطة التدريبية المستخدمة، وطبيعة التدريب والإمكانات المتاحة، وأهم الأشكال الممكنة:

♦ شكل غرفة الاجتماعات.

♦ الشكل نصف الدائري (U Shape).

♦ الشكل الحر (عمل المجموعات).

من أفضل الأشكال هو شكل عمل المجموعات حيث ترتب القاعة على شكل عدد من الطاولات التي توضع بشكل مستقل، حيث تساعد في إعطاء حرية الحركة للمدرب لتفقد عمل المشاركين، كما أنها توفر المسافات ان تم ترتيب الطاولات بشكل منطقي، والأهم أنها تعطي افضل إمكانية للاتصال بين المشاركين.

٣. أجهزة ومعدات التدريب:

١. أجهزة العرض:

♦ جهاز العرض الآلي (Projector).

♦ جهاز إسقاط الصور الرأسية ش.

♦ وحدة المشاهدة التلفزيونية T.V. Unit وتشمل:

- جهاز عرض الشرائح المصورة Slides Projector.

- جهاز عرض الأشرطة الفلمية Film Projector.

٢. أجهزة النسخ والتصوير:

♦ كاميرا تصوير فوتوغرافي أو فيديو.

♦ آلة تصوير مستندات.

♦ طابعة ليزر أو طابعة ملونة.



٣. المعدات:

- ♦ السبورة الطباشيرية والسبورة اللاصقة، أو السبورة الذكية والسبورة الورقية.
- ♦ حوامل السبورات.
- ♦ طاولة لأجهزة العرض.
- ♦ آلة تقطيع أوراق.
- ♦ شاشة عرض.

#### ٤. الإجراءات المكتبية والإدارية للتدريب

- 1 مخاطبة مؤسسات وشركات التدريب لاستدراج عروضها لتنفيذ الخطة التدريبية.
- 2 تقييم العروض التدريبية (فنياً ومالياً).
- 3 إبلاغ الشركات المنفذة بالبرامج المخصصة لها والاتفاق على تفاصيل تنفيذها.
- 4 إعداد مقترح التدريب وإجازته وتعميمه على المعنيين.

5 إكمال إجراءات حجز القاعة وسكن المشاركين ووسيلة النقل (إن لزم الأمر).

6 إرسال رسالة إلى الجهة المسؤولة عن النشاط التدريبي.

7 إرسال رسائل إلى الجهات المشاركة / المشاركين ليتم إخطارهم بالآتي:

- عنوان النشاط التدريبي.

- الزمان والمكان.



- الفئة المستهدفة بالتدريب.

- المخصصات المالية.

- التزامات المتدربين.

- الترتيبات اللوجستية للنشاط التدريبي.

8 إرسال رسائل إلى الجهات المشاركة في حفل الافتتاح والختام تحتوي على:

على:

- عنوان النشاط التدريبي.

- زمان ومكان الحفل.

- أسماء الجهات والشخصيات الراعية للحفل.

9 إرسال رسائل إلى الجهات الإعلامية تحتوي على:

- المكان والزمان.

- عنوان النشاط التدريبي.

- هدف النشاط التدريبي العام.

- المدربين أو المحاضرين.

#### ٥. التجهيزات اللوجستية للتدريب (الإقامة والإعاشة والبدلات)

♦ معرفة عدد المتدربين.

♦ الاتصال بالمتدربين (هاتف، بريد إلكتروني، فاكس) وإخطارهم بموعد ومكان وزمن التدريب.

♦ حجز الأماكن المناسبة للمتدربين القادمين من خارج منطقة التدريب (الأماكن البعيدة) والتأكد من الحجز.

♦ معرفة مواعيد وصول المتدربين وتوفير وسيلة نقل لإماكن إقامتهم.

♦ استقبال المشاركين وتسكينهم.

♦ تحديد وصرف المخصصات للمتدربين من الجهة الراعية للنشاط التدريبي (إن وجدت).

♦ حل أي مشكلات قد تقابل المتدربين في أثناء إقامتهم.

♦ ترتيب أي رحلات ميدانية ترفيهية إذا أمكن ذلك.



## الفصل الثالث: نماذج إدارة وتنفيذ عمليات التدريب

### نموذج

#### دليل إجراءات التدريب

أولاً: قبل بداية الدورة التدريبية:

الرقم	الفئة	الإجراءات	الإجراء
١	المشاركون	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد قوائم المشاركين المحتملين.</li> <li>الاتصال بالمشاركين وإبلاغهم بالدورة.</li> <li>التأكيد على حضور المتدربين.</li> </ul>	
٢	مكان التدريب	<ul style="list-style-type: none"> <li>إيجاد قائمة بأسماء الأماكن المقترحة.</li> <li>إحضار عروض أسعار.</li> <li>زيارة الأماكن المرشحة لتفقدتها واختيار أنسبها.</li> <li>مخاطبة الإدارة الخاصة بذلك المكان للحجز.</li> <li>التنسيق مع الإدارة لغايات ترتيبات مكان التدريب.</li> </ul>	
٣	المدرّبون	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد قوائم بالمدرّبين المحتملين.</li> <li>الاتصال بالمدرّبين وتسليمهم جدول الدورة.</li> <li>الاتفاق على الوقت والمحتوى والأجور والترتيبات.</li> <li>استلام خطة كل جلسة تدريبية من كل مدرّب.</li> <li>التأكد من مواعيد تسليم مواد التدريب.</li> <li>الاتصال بالمدرّبين لتذكيرهم والتأكد من حضورهم.</li> </ul>	
٤	المواد التدريبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>استلام المواد التدريبية الخاصة بكل مدرّب.</li> <li>مراجعة المواد التدريبية للتأكد من مناسبتها.</li> <li>تسليم المواد للطباعة والتصوير.</li> <li>ترتيب المواد التدريبية تبعاً لاستخدامها بالتدريب.</li> <li>تدقيق الشكل النهائي للمواد التدريبية.</li> </ul>	
٥	الوسائل والتجهيزات التدريبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تجهيز الأدوات التدريبية والتأكد من صلاحيتها.</li> <li>شراء وتجهيز ملفات التدريب والادوات التدريبية.</li> <li>نقل الاحتياجات التدريبية لمكان الدورة.</li> <li>توفير وسيلة نقل للمتدربين (ان تطلب الأمر).</li> <li>تجهيز مبلغ من المال لتغطية المصروفات النثرية.</li> </ul>	

#### الباب الخامس

إدارة وتنفيذ  
التدريب

١٦٢

ثانياً: أثناء الدورة التدريبية:

الرقم	الفئة	الإجراءات	الإجراء
١	مكان التدريب	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة تنظيم القاعة وتثبيتة بشكل نهائي.</li> <li>تفقد الاضاءة والتهوية بشكل مستمر.</li> </ul>	
٢	الوسائل التدريبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تفقد وسائل التدريب.</li> <li>ترتيب الملفات في القاعة التدريبية.</li> <li>وضع وترتيب أسماء المشاركين داخل القاعة.</li> </ul>	
٣	المشاركون	<ul style="list-style-type: none"> <li>التأكد من حضور المشاركين وتوثيق ذلك.</li> <li>توثيق جميع البيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين.</li> <li>إبلاغ المشاركين بتعليمات المشاركة وأي متطلبات اخرى.</li> </ul>	
٤	المدرّبون	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستقبال.</li> <li>الإرشاد حول اي تعليمات خاصة بالبرنامج أو بالمشاركين.</li> <li>توثيق أي معلومات مطلوبة من المدرّبين.</li> </ul>	
٥	المواد التدريبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترتيب المواد بالقاعة بما يتناسب مع أنشطة التدريب.</li> <li>الاحتفاظ بنسخة من المواد لتكوين ملف تدريبي كامل.</li> <li>التأكد من احتفاظ المتدربين بموادهم التدريبية.</li> </ul>	
٦	التقييم	<ul style="list-style-type: none"> <li>استلام تلخيص وتقييم كل يوم تدريبي وطباعته وتصويره لتوزيعه على المشاركين.</li> </ul>	
٧	المصروفات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسجيل المصروفات اليومية.</li> </ul>	
٨	التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحضير لليوم التدريبي التالي.</li> <li>التخطيط لأي زيارات ميدانية أو ترفيهية.</li> </ul>	
٩	الاختتام	<ul style="list-style-type: none"> <li>تجهيز التقييم الختامي.</li> <li>طباعة بيانات المشاركين.</li> <li>تجهيز وطباعة الشهادات.</li> <li>تدقيق الأسماء في الشهادات المطبوعة.</li> <li>توقيع الشهادات والاحتفاظ بنسخة منها.</li> <li>توزيع الشهادات على المشاركين.</li> </ul>	

الدليل العملي  
في إدارة وتنفيذ  
العمليات التدريبية

١٦٣



## نموذج سجل تدريب موظف

اسم الموظف:

الدائرة/القسم:

رقم الموظف:

التقييم	تاريخ الانعقاد	نفذت من قبل	عنوان الدورة

## نموذج حصر بيانات مشارك

1 اسم المشارك (كما يرغب أن يظهر في شهادة الدورة)

2 الوحدة / الإدارة / القسم وموقع العمل

3 المسمى الوظيفي

4 الرقم الوظيفي

5 المكان

6 الهاتف

7 البريد الإلكتروني



الباب الخامس

إدارة وتنفيذ  
التدريب

١٦٦

## نموذج التأكد من نجاح العرض

لا	نعم	نقاط المراجعة	المجال
		حددت الغرض.	التحضير
		حددت الأهداف وكتبتها.	
		نظمت المعلومات.	
		حددت الأفكار الرئيسية على شكل أولويات.	
		نظمت الوقت.	
		توقعت بعض أسئلة المتلقين.	
		حددت هدفه من العرض.	الجمهور
		حددت عدده وجنسه.	
		أدركت مدى معرفته بالموضوع.	
		أدركت ماذا يريد أن يعرف.	
		حصرت توقعاته.	
		أدركت أنماطه المتوقعة.	
		حددت ما هي.	المعينات البصرية والسمعية
		حددت مدى ملاءمتها للموضوع.	
		كل واحدة منها تحتوي فكرة واحدة.	
		يمكن رؤيتها من قبل جميع المتلقين.	
		مقروءة بسهولة.	
		تسهيلات وتبعاتها متوفرة.	
		لديك خطة مساندة في حال عدم القدرة على استعمال المعينات.	المحتوى
		توجد مقدمة.	
		يوجد متن.	
		توجد خاتمة.	
		الأفكار الرئيسية موضحة.	
		آليات نقل المحتوى محددة وواضحة.	

## نموذج تقرير فعالية تدريب

		التاريخ والوقت
		المكان
		نوع الفعالية
		عنوان الفعالية
		الاستثمار والإيرادات
	<input type="checkbox"/> التلفزيون <input type="checkbox"/> الصحف <input type="checkbox"/> الإذاعة <input type="checkbox"/> لقاء	التغطية الإعلامية
		المحاضر
		عدد الحضور
		الجهات المشاركة
		المشرف على الفعالية
		المهام الموزعة
	الضيافة القرطاسية لوحات إرشادية Roll-Ups أجهزة تقنية	الخدمات والتجهيزات
		الملاحظات وسير الفعالية
	الاستبيانات كشف الحضور صور فوتوغرافية مادة علمية CD CV	المرفقات
		توجيهات وملاحظات رئيس قسم التدريب والتطوير

## نموذج تقييم مهارات العرض

الرقم	المجال	العلامة			
		١	٢	٣	٤
١	الإعداد الجيد والفهم الوافي لموضوع العرض				
٢	تقديم خطة العرض وأجزائها				
٣	حسن الاستهلال والبداية الواضحة				
٤	تقديم الموضوع بنقاط واضحة متسلسلة				
٥	التوازن في تقديم أجزاء المحتوى				
٦	الحرص على ترابط الأفكار وتسلسلها				
٧	إظهار الاهتمام بجميع الحاضرين وعدم تركيز النظر باتجاه واحد				
٨	استخدام لغة سليمة وتجنب القراءة				
٩	المحافظة على الهدوء والابتعاد عن الانفعال والثقة بالنفس				
١٠	القدرة على شد انتباه الحاضرين والمستمعين				
١١	استخدام اتصال غير لفظي فاعل ومؤثر				
١٢	استخدام وسائل عرض مناسبة				
١٣	إعطاء المجال للأسئلة والاستفسارات				
١٤	تسجيل ملاحظات الحاضرين والإجابة عنها بصورة إجمالية				
١٥	التقيد بالوقت المحدد وإدارته بفاعلية				
١٦	اختتام الجلسة بشكل جيد ومؤثر				

المجال	نقاط المراجعة	نعم	لا
اللغة	جاذبة.		
	مؤثرة ولا تحتمل معنيين.		
	مرتبطة بالأفكار (علمياً).		
	بسيطة وواضحة.		
التقديم	يعبر عنها الصوت بشكل جيد.		
	تستطيع التحكم بأعصابك.		
	تبدو بمظهر لائق.		
	تستخدم لغة جسدية معبرة.		
	تستخدم صوتك بفاعلية.		
	تبدو طبيعياً ومسترخياً.		
	تستطيع إقناع الآخرين.		

### الباب الخامس

إدارة وتنفيذ  
التدريب

١٧٠





## تقييم عمليات التدريب



«يتضمن هذا الباب فصولاً ثلاثاً، الأول يعرف بمفهوم تقييم التدريب، والثاني يعرف بإجراءات معهد دبي القضائي في تنفيذ عمليات التقييم، وأما الفصل الثالث فيتضمن النماذج المستخدمة في عملية التقييم».

## الفصل الأول: مفهوم تقييم التدريب

## أولاً: تقديم

تنفق المنظمات الوقت والجهد والمال على نشاط التدريب ويتبادر للذهن دائماً مدى فاعلية هذا النشاط، ونجد أن الجهد الأكبر يذهب إلى العمل التدريبي والنزر اليسير يذهب إلى التقييم. إن التقييم أحد أكثر الجوانب صعوبة في العملية التدريبية، فطبيعة التقييم بحد ذاتها شائكة ويتداخل بها السلوك الإنساني وإيمان الأفراد بعملية التقييم.

إن مصطلح التقييم يعبر عن معاني مختلفة أدت إلى كثير من الالتباس في هذا المجال ولكن بشكل عام يرى المختصون أن عمليات التقييم تؤدي إلى تسهيل عمليات الرقابة والمراجعة وجعل القرارات أكثر فاعلية وإن التقييم هو تقدير قيمة الشيء. ويعرف هامبلين (HAMBLIN) تقييم التدريب على أنه :

أي محاولة للحصول على معلومات (تغذية عكسية) عن أثر برنامج تدريبي وتقدير قيمته في ضوء المعلومات

ويعرف دليل مصطلحات التدريب البريطاني التقييم على أنه (تقدير القيمة الكلية لنظام التدريب أو البرنامج التدريبي من خلال معايير متعددة منها المالي والإنساني والمعلوماتي والاجتماعي...). وعليه لا بد من أن تأخذ عملية التقييم منحى موضوعياً يحاول رؤية الواقع المتمثل في تحقيق البرنامج لأهدافه، وهذا ضمناً يعني أن علينا تحديد أهداف دقيقة للبرامج التدريبية، من هنا تبرز أهمية صياغة الأهداف بدقة وموضوعية، كما أن للتقييم مستويات متعددة تعبر عن مقدار العمق الذي نريد الوصول إليه في محاولتنا لتحديد جدوى تدريب ما.

تبرز أهمية مستويات التقييم في أنها تعتبر موجهة في عملية تصميم منهجيات التقييم وبناء نماذجه، كما أنها تساعد على تحديد مدى جودة التقييم وعكسه لنتائج حقيقية تعبر عما حدث فعلياً في التدريب وكيف انعكس على المتدربين، وعلى مستوى جودة البرامج والمشاريع والخطط التدريبية المنفذة.

## ٥. مستوى القيمة النهائية :

الهدف هنا هو اكتشاف إذا كان التدريب ذا فائدة من خلال المعايير النهائية التي تقيم بها المنظمة نشاطاتها بمعنى انطباق التدريب بمحتوياته مع متطلبات العمل في المنظمة ووصول التدريب إلى مرحلة أن يكون موافقاً لمعايير الأداء الخاصة بالمنظمة.

بشكل إجمالي نستطيع النظر لهذه المستويات الخمسة بشكل هرمي متدرج يبدأ بمستوى ردود الفعل وينتهي بمستوى القيمة النهائي إلى أعلى الهرم، والسؤال الأهم أنه هل نستطيع الوصول إلى إجراء التقييم لجميع المستويات، عملياً وأحياناً كثيرة لا يمكن الوصول إلى ذلك حيث تزداد صعوبة عمليات التقييم كلما انتقلت من مستوى إلى آخر أعلى وقد تصبح أحياناً شبه مستحيلة عندما نصل إلى المستوى الأخير وتكون درجات الدقة قليلة ولكن هذا لا يعني عدم المعادلة، على الرغم من أن معظم عمليات التقييم تقتصر على مستوى ردود الفعل ومستوى التعلم.

## ثالثاً: منهجية التقييم

هنالك العديد من التحديات التي تعترض فعالية التدريب وعند تصميم التقييم فهناك مشكلات متعددة، ولكن بشكل عام فإن فهم الأسس التي تقوم عليها فلسفة التقييم ومنهجيتها يسهل كثيراً في تصميم أنظمة تتميز بدرجات فعالية أعلى، وعلى ذلك فلا بد من إدراك المفاهيم التالية حتى تستطيع أن توائم مفردات التقييم مع الواقع الفعلي للتدريب ولأداء الأعمال.



## ثانياً: مستويات التقييم

### ١. مستوى ردود الفعل :

يتناول هذا المستوى محاولة التعرف على ردود فعل المتدربين تجاه التدريب (انطباعاتهم وآرائهم) حول المدرب والأساليب وفائدة التدريب وكذلك الإثارة وجاذبية التدريب.

### ٢. مستوى التعلم :

يدور هذا المستوى حول قياس المدى الذي تعلم فيه المتدربون ووصولهم على المعرفة والمهارات والاتجاهات حول موضوع التدريب وهل أصبحوا قادرين على تحويله إلى ممارسة وسلوك في العمل؟

### ٣. مستوى السلوك في العمل :

يعني اقتباسه مدى تطبيق التعلم من قبل المتدرب في العمل بشكل منظم يؤدي إلى التغيير في سلوك العامل وتبنيه للتدريب.

### ٤. مستوى المنظمة :

يعني أن التقييم يجب أن يبحث ويحاول قياس الأثر والتغيير الممكن في الأداء والسلوك للمتدربين الذي يؤثر في إنتاجية المنظمة.



ثانياً : تقييم المردودات الداخلية والخارجية : يركز على نتائج التدريب

١. المردودات الداخلية (Internal Outcomes)

التغييرات التي يحدثها البرنامج مباشرة لدى المتدربين مثل ردود الفعل والتعلم.

٢. المردودات الخارجية (External Outcomes)

التغييرات في سلوك الفرد وإنتاجية المنظمة التي يكون البرنامج التدريبي سبباً في إحداثها وأهمها السلوك في العمل وإنتاجية المنظمة والقيمة النهائية للتدريب.

ثالثاً : تقييم الأهداف المركزية والعامّة

١. تقييم الأهداف المركزية (Goal Centered Evaluation)

يركز على تقييم مردودات حددت مسبقاً سواء كانت مردودات داخلية أم خارجية يهدف

أولاً: التقييم التكويني والتقييم الإجمالي: ويركزان على أغراض عملية التقييم

١. التقييم التكويني (Formative Evaluation)

يهدف إلى توفير معلومات تستطيع الانطلاق منها لا تحاد قرارات حول الاستمرار أو التوقف عن تقديم برنامج تدريبي ما، وهذا النوع مناسب لبرامج التدريب والتطوير التي تنفذ كبديل لأساليب أخرى متاحة للمنظمة للحصول على المعارف والمهارات.

٢. التقييم الإجمالي (Summative Evaluation)

يهدف إلى تحديد جوانب البرنامج التدريبي التي تحتاج إلى تغيير من خلال المراجعة ومن ثم محاولة التطوير والتغيير وهذا التقييم يجري عندما نكون متأكدين من أن البرنامج التدريبي يحقق فائدة للمتدربين.



البرنامج التدريبي إلى تحقيقها، وهي على هذا النحو، الأهداف المحددة مسبقاً أي أهداف البرنامج التدريبي.

## ٢. تقييم الأهداف العامة (Goal-Free Evaluation)

يسعى إلى تجنب نقاط الضعف في مدخل تقييم الأهداف المركزية الذي يهمل النتائج العرضية من خلال تشخيص جميع التغييرات التي حدثت نتيجة للبرنامج.

وبشكل عام فإنه وعند تصميم التقييم فهناك مداخل متعددة والمفاهيم السابقة الذكر مهمة جداً للوصول إلى دقة التقييم ومصداقيته، ومستويات تعقيد التقييم متعددة تبدأ من التقييم الذي يعتمد فقط على جمع المعلومات بعد انتهاء البرنامج التدريبي وهذا أبسط النماذج ولكن يمكن إجراء إضافات عديدة تجعل التقييم أكثر دقة ولكن أكثر تعقيداً كذلك، وعليه لا بد من مراعاة المستويات التالية عند تنفيذ عمليات التقييم:

- ♦ المستوى الأول: الذي يتعلق بالحس العام: حيث تجري عملية التقييم للبحث عن حقائق نريدها ومثالها حالات الأخبار عن الحقائق والمشاعر والاستنتاج من ذلك في نهاية التدريب.
- ♦ المستوى الثاني: حيث نحدد المعلومات التي نريدها قبل البرنامج ثم نجمعها ونقيمها بشكل مخطط ومنظم بعد انتهاء البرنامج .
- ♦ المستوى الثالث: وهو تجريبي ونجمع المعلومات تحت ظروف خاصة مسيطر عليها وغالباً ما نستخدم الجماعات الضابطة والجماعات التجريبية في هذا المستوى.

## رابعاً: مشكلات التقييم

- ♦ عدم الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية وسوء التخطيط للتدريب
- ♦ ضعف الإمكانيات المادية والخدمات الإدارية
- ♦ المتدربين أنفسهم ( انماطهم وقدرتهم على التعلم والعمر...)
- ♦ المتدربين ودرجات واستعدادهم

- ♦ المادة العلمية وأساليب ووسائل التدريب ومدى مواءمتها للتدريب
- ♦ البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل بها المتدربون
- ♦ الحوافز المعنوية والمادية للمتدربين والبيئة الخارجية بشكل عام
- ♦ المستويات الإدارية للمتدربين وأعمارهم الزمنية

## خامساً: معايير تؤخذ بالاعتبار عند التقييم

- ♦ Validity (المصداقية)
- ♦ قياس ما يجب قياسه فعلاً ويلزم للعمل والأداء.
- ♦ Reliability ( التكرار)
- ♦ نفس النتائج والمنفعة يمكن تحصيلها مع التكرار (بشكل نسبي).
- ♦ Objectivity (الموضوعية)
- ♦ إن الفروقات بين المتدربين قليلة.
- ♦ Usability ( التطبيق)
- ♦ إمكانية أداء الشيء مقارنة مع الوقت والجهد والكلفة.



## الفصل الثاني: إجراءات تقييم التدريب في معهد دبي القضائي

### أولاً: مسؤولية تقييم التدريب:

- تكون وحدة التدريب في المعهد هي الجهة المسؤولة بالكامل عن تقييم جميع عمليات التدريب متضمنة جميع أنواع البرامج التدريبية المقترحة، كما وتكون مسؤولة عن توفير جميع التقارير الناتجة عن ذلك.
- لغايات تسهيل عمليات تقييم التدريب، تقوم وحدة التدريب بالتنسيق مع الوحدات الأخرى في المعهد لغايات ضمان التقييم السليم والمنسجم مع مبادئ التميز والجودة، ويلتزم المعهد بالجدول الزمنية المحددة لخطة تقييم التدريب، على أن يتم تحديدها بالاتفاق مع متطلبات وظروف الوحدات الأخرى.
- لغايات تسهيل مهمة وحدة التدريب في تقييم البرامج التدريبية، فلها الحق بالاستعانة بأي من موظفي المعهد، وذلك بعد التنسيق مع الرئيس المباشر لذلك الموظف والحصول على موافقة الإدارة العليا.

### ثانياً: خطة تقييم التدريب:

- تقوم وحدة التدريب وبعد الانتهاء من كل برنامج من برامج الخطة التدريبية، أو أي برنامج يعقد خارج الخطة، بتنفيذ عملية تقييم منهجية لذلك البرنامج وتكون مسؤولة عن تعميم نتائج تقييم البرامج التدريبية على الوحدات في المعهد، وتخصص آلية محددة للتعامل مع استفسارات الوحدات الخاصة بنتائج تقييم التدريب.
- تنفذ وحدة التدريب في نهاية كل عام قياساً لأثر التدريب الحاصل من خلال حصر نتائج تقييم البرامج التدريبية، واستمراج رأي الوحدات الأخرى في المعهد بمستوى إسهام تلك البرامج في تحسين أداء أفرادها العاملين ونسبة إسهام ذلك في الأداء العام.
- تلتزم وحدة التدريب بإعداد تقرير نهائي سنوي يبين مقدار إسهام عمليات التدريب والتطوير في تحسين الأداء وعرضه على الوحدات العاملة في المعهد وعلى الإدارة العليا.

### ثالثاً: منهج تقييم التدريب:

تنطلق وحدة التدريب في تنفيذ عمليات التدريب من اعتبار أنها تقدر القيمة الكلية لنظام التدريب، أو البرنامج التدريبي من خلال معايير متعددة منها المالي والإنساني والمعلوماتي والاجتماعي، وانعكاسات نتائج تلك المعايير على أداء الأفراد والأداء الكلي للمعهد. عليه لا بد من أن تأخذ عملية التقييم منحى موضوعياً يحاول رؤية الواقع المتمثل في تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها، وهذا ضمناً يعني أن على الوحدة تحديد أهداف دقيقة لبرامج التدريب.

### رابعاً: مستويات تقييم التدريب

تراعي وحدة التدريب في المعهد تنفيذ عمليات التقييم على عدة مستويات خاصة بالقياس، تعبر كل منها عن أهداف أدائية محددة، حيث إن عناصر التقييم مرتبطة بشكل مباشر بهذه المستويات، وهذه المستويات هي:

الرقم	المستوى	التعريف
١	ردود الفعل	<p>♦ قياس ردود الفعل عند المتدربين حول التدريب من أسهل عناصر التقييم وهو الأقل كلفة، يمكن بناء نماذج التقييم حولها لقياس ردود الأفعال لديهم، ونستطيع الحصول على رد الفعل من خلال عدة أساليب منها المقابلات والاستبيانات والملاحظة، ويميل معظم المختصين في التدريب إلى استخدام أسلوب الاستبيانات لجمع المعلومات حول التدريب كوسيلة تقييم. ويدور قياس ردود الفعل حول عدة موضوعات هي:</p> <p>♦ موضوعات البرنامج وأساليب التدريب</p> <p>♦ المدربون وأهداف البرنامج.</p> <p>♦ الظروف المادية للتدريب (القرطاسية، الطعام، المشروبات).</p> <p>♦ التفاعل بين المتدربين والمادة التدريبية وتوقعاتهم.</p> <p>♦ تقييم المتدربين المباشر وهنا نهدف أحياناً إلى المفاضلة بين المتدربين أو إعطاء مستوى مبدئي لقدراتهم ومقدار تعلمهم من التدريب وهنالك وسائل عديدة للقياس منها:</p> <p>♦ الحضور والغياب.</p> <p>♦ المشاركة والنقاش خلال التدريب.</p> <p>♦ الالتزام بالتعليمات.</p> <p>♦ العمل الجماعي واحترام الآخرين.</p> <p>♦ الاختبارات والامتحانات</p> <p>♦ الواجبات البيتية للمدربين</p> <p>♦ الأبحاث التطبيقية</p>



## خامساً: أسس تقييم المدربين

يعتبر المدربين مركزاً للعملية التدريبية وهم أساس للتعلم، وعليه فعند تقييم المدربين، أو محاولة تقييم مستواهم لاختيار الأنسب منهم يتم مراعاة الوظائف الفنية الخاصة بالمدرب والواجب عليه أداؤها لتنفيذ تدريب متميز، إذ يعتبر مقدار الاتقان في أداء هذه الوظائف مدخلاً للحكم على قدرات المدربين:

التخطيط	التنظيم	القيادة	التحكم
<p>♦ هي أولى وأهم وظائف المدرب وتشتمل على قدرته في اتخاذ القرارات الأساسية المرتبطة بالتدريب واختيار موضوعاته الأساسية، وعلى مهام تحديد الأهداف، التدريب واختيار الأساليب والوسائل التدريبية المناسبة والمحققة للأهداف، والمساعدة على إيجاد تفاعل جيد لدى المتدربين. إضافة إلى قدرته على تخطيط وتصميم جلساته التدريبية.</p>	<p>♦ وهي العمليات التي تهتم بتنظيم محتوى التدريب وطرق عرضه، واختيار التجهيزات المادية المناسبة لتنفيذ التدريب، وبما ينسجم مع المحتوى والموضوعات التدريبية، إضافة إلى قدرته على إيجاد التنظيم الجيد لشكل تصميم قاعات التدريب، وتوظيف الوسائل المساندة. وتتميز وظيفة التنظيم بأنها حلقة الوصل بين مستوى التصميم ومستوى التنفيذ في التدريب للوصول إلى فاعليته.</p>	<p>♦ وتعبر عن مهارات المدرب القيادية والاتصالية في أثناء تنفيذ التدريب، ومهاراته في إدارة العملية التدريبية بجميع عناصرها، وحفز المتدربين وتشجيعهم وإدماجهم لتحقيق أهداف التدريب، وضمان الاتصال الفاعل المعزز لمشاركتهم الإيجابية، وقدرته على الاحاطة بهم وأنماطهم السلوكية والعقلية، وقدرته على قياس قدراتهم وتكييف التدريب بما يتناسب مع تلك القدرات.</p>	<p>♦ وهي الوظيفة التي تعبر عن قدرة المدرب في التحكم بمستوى جودة التدريب، ومهاراته في ضمان نجاح وظائف التنظيم والقيادة مقارنة بوظيفة التخطيط، ومطابقة تنفيذه الفعلي للتدريب مع الخطة المعدة مسبقاً (في مرحلة التخطيط)، وقدرته على تعديل المواقف والأهداف والأساليب والوسائل التدريبية مقارنة بسير المتدربين وسرعة تعلمهم. مع الأخذ بعين الاعتبار أن وظيفة التحكم لا تعني السيطرة بقدر ما هي تكييف التدريب بما يضمن نجاحه.</p>



الرقم	المستوى	التعريف
٢	التعلم	<p>للتعلم مستويات ثلاثة هي المعلومات والمهارات والاتجاهات ويبنى التقييم حول محاولة تقييم مستوى الفائدة التي عادت على المتدربين في هذه المستويات الثلاثة:</p> <p>♦ ا. المعارف والمعلومات ونقصد بها الحقائق والمبادئ والمفاهيم التي تلقاها المتدرب حول موضوع التدريب، وتعتبر الاختبارات وسيلة فاعلة لقياس مقدار التعلم في هذا المجال، وبيان أفضل لفاعلية التدريب فإنه يجب قياس المعلومات قبل التدريب ثم بعد التدريب من خلال تعريض المتدربين للاختبار نفسه.</p> <p>♦ ب. المهارات هي القدرة على أداء عمل معين بإتقان ويرتبط مدى تعلم المهارة على النمو والاستعداد لدى الفرد ذاته، ويمكن قياس المهارة من خلال الاختبارات التطبيقية من خلال ملاحظة قدرة المتدرب على ممارسة العمل بشكل أفضل بعد التدريب.</p> <p>♦ ج. الاتجاهات وهي نزوع ثابت نسبياً للاستجابة نحو فئة من المؤشرات بشكل يتضمن تفضيل أو عدم تفضيل لهذه المؤشرات، ونستطيع استنتاج اتجاه الفرد من خلال سلوكه، وفي التدريب نستطيع قياس اتجاهات المتدربين باعتماد المدرب على الملاحظة الدقيقة لسلوك المتدرب، وأيضا يمكن قياسه من خلال الاستبيانات القبلية والبعديّة التي تحاول قياس مدى تقبل أنها موجودة بشكل بسيط ولكن الملاحظة المستمرة هي أفضل الوسائل لقياس الاتجاهات، وأحد أفضل الوسائل لمحاولة اكتشافها وقياسها هو تعريض المتدربين لمواقف إدارية ولعب أدوار وممارسة هذه الأساليب داخل التدريب أو في العمل نفسه.</p>
٣	السلوك	<p>♦ يركز التدريب غالباً على مستويات التعلم الثلاثة كما ذكرنا والاتجاهات أحدها وهي المستوى الثالث في التعلم، وهي تعبر عن السلوك ونعني به في التدريب أننا نركز على محاولة تغيير في أنماط سلوكية معينة للمتدربين. ونستطيع قياس وتقييم ذلك من خلال معرفة أنماطهم السلوكية قبل التدريب ثم محاولة استقراره بعد التدريب حتى نستطيع معرفة مدى التغيير السلوكي الحاصل ونستطيع جمع المعلومات عن سلوك المتدرب من خلال رؤسائه أو مرؤوسيه، أو جمهور المتعاملين مع المنظمة ثم خلال التدريب من المدرب ومن المتدربين الآخرين وبعد التدريب من خلال الجهات ذاتها التي قمنا بجمع المعلومات منها قبل التدريب، ولكن بعد مرور فترة زمنية لا تقل عن الشهر.</p>
٤	مستوى المنظمة	<p>♦ يعني أن التقييم يبحث ويحاول قياس الأثر والتغيير الممكن في الأداء والسلوك للمتدربين الذي يؤثر في إنتاجية المنظمة.</p>
٥	النتائج والقيمة النهائية	<p>♦ يهدف هذا التقييم إلى معرفة أثر التدريب على إنتاجية المتدربين وبالتالي على إنتاجية المنظمة التي يعملون بها ككل، ويمكن ملاحظة أن التقييم هنا يركز على النتائج الملموسة، إلا أنه يمكن قياس نتائج التدريب على المتدربين وأفضل السبل لقياس ذلك هو محاولة ملاحظة أداء جزئيات معينة في العمل بعد عمليات التدريب.</p>

## سادساً: فئات التقييم

م	نوع التقييم	الوقت والغرض	النتائج المتوقعة على المتدربين	النتائج المتوقعة للبرنامج التدريبي
١	التقييم القبلي	قبل التدريب لمعرفة قدرات المتدربين واستعدادهم.	تحديد مقدار استعداد وقدرات المتدربين.	تصميم التدريب بشكل يوائم مستوى قدرات واحتياجات المتدربين
٢	خلال التدريب	في فترة انعقاد التدريب لمعرفة مدى فهم المتدربين ومدى ملاءمة التدريب.	تقبل المتدربين للتدريب ووسائله وأساليبه ورؤية مقدار حافزيتهم وتعلمهم والوقوف على الصعوبات التي يواجهونها.	تحسين وسائل وأساليب التدريب المستخدمة ومتابعة تطور التدريب.
٣	التقييم البعدي	عند انتهاء التدريب لقياس مدى تعلم المتدربين وماذا حققوا من التدريب وما ردود أفعالهم؟	الحكم على مستويات المتدربين وقدراتهم بشكل نهائي بعد انتهاء التدريب وتحديد مستويات ودرجات تعلمهم.	تعديل البرامج التدريبية المقدمة من خلال الوقوف على مستوى فائدتها بشكل عام.
٤	تقييم الأثر التدريبي	بعد فترة لا تقل عن شهر من انتهاء التدريب لمعرفة نتائج التدريب وقدرة المتدربين على نقل المعرفة والمهارات في البرنامج إلى ممارسة ملموسة في أداء العمل.	قياس الأثر التدريبي المنعكس والوقوف على قدرات نقل التدريب إلى ممارسات فعلية في العمل ومتابعة المتدربين ودعم إمكانات تعلمهم.	تعديل الخطط التدريبية بشكل عام وتعديل مدخلات وموضوعات التدريب المنشودة على مستوى المنظمة والأفراد العاملين بها.

تم إيجاد ما نسميه بقياس الأثر التدريبي الذي يعرف على أنه: الآثار التي تنعكس على نوع وكَم أداء أو عمل ما في المنظمة ممثلة بأفرادها بعد تلقيهم تدريباً متخصصاً نابحاً من حاجة تدريبية مقاسة، صممت لتطوير ذلك الأداء. قياس الأثر التدريبي هو محاولة لقياس وتحديد الانعكاسات الإيجابية، أو السلبية لتدريب معين تم تنفيذه على عمليات، وإجراءات المنظمة من خلال مقارنة الأداء الحالي بعد انقضاء فترة زمنية لا تقل عن الشهر من نهاية ذلك التدريب المحدد بناء على حاجة تدريبية، بهدف تحديد التعديل الحاصل في مستويات الأداء الفعلية ممثلة بالإنتاجية المؤسسية والفردية مقارنة بالأداء قبل ذلك التدريب.

### مؤشرات الدلالة على الأثر التدريبي:

نستطيع ملاحظة وقياس الأثر من خلال العديد

من النشاطات والإجراءات التي تتضمن:

- معدلات الأداء المؤسسي والأداء الفردي.
- معدلات الإنتاجية الكمية والنوعية.
- العائد على الأعمال.
- معدلات رضا الزبائن.
- العلاقات الوظيفية.
- الإجراءات المؤسسية.

### وسائل قياس الأثر التدريبي:

- الملاحظة والمشاهدة والمقابلات.
- الاستبيانات والاختبارات.

### متى يتم قياس الأثر التدريبي

لا يوجد وقت محدد لقياس الأثر التدريبي وذلك اعتماداً على شكل النشاط ونوعه والفترة التي منحت لتطبيقه في العمل بشكل عام أنه لا بد من انقضاء فترة شهر على الأقل وذلك بحسب طبيعة الموضوع التدريبي.



## سابعاً: تقييم أثر التدريب

يعتبر التدريب أحد النشاطات المكلفة مالياً لأي مؤسسة، ومع تزايد التنافسية زاد الاهتمام كثيراً بتطوير أداء الموارد البشرية وصولاً إلى معايير أدائية أكثر فاعلية ترفع من إنتاجيتها.

التقييم البعدي الذي يتم في نهاية عمليات التدريب لا يعتبر بالكامل مؤشراً موضوعياً على مدى انسجام ذلك التدريب مع غايات تطوير وتحسين الأداء المؤسسي وعليه فقد

## الفصل الثالث: نماذج تقييم عمليات التدريب

### نموذج تقييم المشاركين

اسم البرنامج :

تاريخ البرنامج :

اسم المشارك :

م	جوانب التقييم	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	الالتزام										
٢	التعاون مع المدربين										
٣	التعاون مع الزملاء واحترام آرائهم										
٤	مقدرته على العمل في مجموعات										
٥	القدرة على التعبير عن الآراء بوضوح										
٦	القدرة على الحوار والإقناع والتأثير										
٧	درجة المشاركة العامة وتقبل النقد										
٨	الاستعداد لتطوير المعارف والمهارات										
٩	المرونة والاستعداد للتغيير										
١٠	قدرته على تطبيق ما تدرب عليه										
المجموع من ١٠٠ درجة :											

ملاحظات المدربين الأخرى



### آلية قياس الأثر التدريبي

المرحلة الأولى : متطلبات قياس الأثر التدريبي

- ١ بناء على معايير (مؤشرات) الأداء الحالي في العمل الفعلي التي حددت من قبل المعهد.
- ٢ تتم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة في الخطوة الأولى، وعليه يتم تحديد الحاجات التدريبية لموظفي المعهد وتحديد التطور الممكن حدوثه على أداؤهم من جراء التدريب الذي نحتاجه.
- ٣ نتيجة للنقطة السابقة يتم تحديد التدريب اللازم (سواء كان خطة تدريبية كلية شاملة لجميع البرامج التدريبية المنوي تنفيذها، أو أنه مجرد برنامج منفرد تم تحديده بناء على وجود مشكلة أداءية معينة) حيث تحدد الأهداف بدقة لجميع هذه البرامج التدريبية لغايات قياس الأثر الدقيق لاحقاً.
- ٤ تتم عملية تنفيذ التدريب المحدد للموظفين المعنيين.

المرحلة الثانية: قياس الأثر

١. يتم قياس مدى تحقيق التدريب لأهدافه (مستوى ردود الفعل والتعلم).
٢. قياس مدى تحقيق التدريب لأهدافه (نتائج عمليات التدريب) مقارنة بالحاجة التدريبية وتحديد المقدار الذي أثر به هذا التدريب على الأداء (مستوى التعلم ومستوى السلوك).
٣. مقارنة الناتج من النقطة السابقة مع المعيار المحدد في نقطة ٢ في المرحلة الأولى.
٤. تحديد مقدار الأثر التدريبي الناتج (مستوى القيمة الكلية للتدريب).

٥	٤	٣	٢	١	١٣. الصبر وتحمل المشاركين
٥	٤	٣	٢	١	١٤. خلق جو لطيف
٥	٤	٣	٢	١	١٥. ضبط الوقت
٥	٤	٣	٢	١	١٦. التعامل مع الأشخاص الذين لا يشاركون
٥	٤	٣	٢	١	١٧. التعامل مع الأشخاص العصبيين
٥	٤	٣	٢	١	١٨. تحضير المواد اللازمة
٥	٤	٣	٢	١	١٩. تدوين الملاحظات بشكل واضح ومقروء
٥	٤	٣	٢	١	٢٠. تقييم المشاركين
٥	٤	٣	٢	١	٢١. استخدام أمثلة إيجابية أثناء الحديث أو المواد المكتوبة
٥	٤	٣	٢	١	٢٢. استخدام مواد مناسبة بأسلوبها ومحتواها
٥	٤	٣	٢	١	٢٣. احترام خبرة المشاركين وقدراتهم
٥	٤	٣	٢	١	٢٤. تصميم التمارين
٥	٤	٣	٢	١	٢٥. طرح أسئلة لتشجيع المشاركين
٥	٤	٣	٢	١	٢٦. تبسيط اللغة والأفكار
٥	٤	٣	٢	١	٢٧. اختبار المعلومات المفهومة
٥	٤	٣	٢	١	٢٨. تقدير خبرة المشاركين وقدرتهم على التعلم
٥	٤	٣	٢	١	٢٩. الحماس نحو الموضوع
٥	٤	٣	٢	١	٣٠. التواصل

## نموذج تقييم ذاتي للمدربين

فكر في جلسة تدريبية قمت بتنفيذها، أو فكر في المهارات العامة التي تمتلكها كمدرّب، أو اطلب من زميل لك أن يقيمك، وحاول معرفة هل سيكون لهم التقييم ذاته ؟ كرر التقييم خلال فترة ستة أشهر، وراقب كم تحسنت؟

اعط نفسك درجة واحدة (١) إذا لم تقم بها بشكل ضعيف، وخمس درجات (٥) إذا قمت بها بشكل متميز.

٥	٤	٣	٢	١	١. تحضير محتوى الجلسة
٥	٤	٣	٢	١	٢. تصميم الجلسة
٥	٤	٣	٢	١	٣. تحضير القاعة وترتيب المقاعد
٥	٤	٣	٢	١	٤. الاستعداد قبل نصف ساعة من بداية الجلسة
٥	٤	٣	٢	١	٥. الترحيب بكل مشارك
٥	٤	٣	٢	١	٦. تذكر أسماء المشاركين
٥	٤	٣	٢	١	٧. التعرف على خبرات المشاركين، مهاراتهم أو مواقفهم
٥	٤	٣	٢	١	٨. التعريف بموضوعك
٥	٤	٣	٢	١	٩. الحماس لموضوعك
٥	٤	٣	٢	١	١٠. التعامل مع الأشخاص الذين يتحدثون كثيرا
٥	٤	٣	٢	١	١١. التعامل مع الأشخاص الذين يقدمون ملاحظات تتعلق بالتميز
٥	٤	٣	٢	١	١٢. التلخيص في نهاية الجلسة

## نموذج تقييم يوم تدريبي

اسم البرنامج التدريبي : ..... تاريخ اليوم: .....

المدرّب: .....

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية، وذلك بوضع إشارة (/) في الخانة المناسبة التي تتفق مع وجهات نظرك فيما يتعلق بمدى الفائدة من اليوم التدريبي .

جوانب التقييم	(١) ضعيف	(٢) مقبول	(٣) جيد	(٤) جيد جداً	(٥) ممتاز
توضيح أهداف اليوم التدريبي					
توضيح أهمية الموضوع بالنسبة للمشاركين					
تحقق الفائدة من موضوعات التدريب					
عدد الساعات المخصصة					
تم تقديم الأفكار بشكل متسلسل ومنطقي					
تم استخدام أساليب التدريب مثل التمارين، العمل الجماعي، الحالات بشكل فعال					
تم استخدام الوسائل التدريبية بشكل فعال					
شجع المدرب المشاركين على طرح أفكارهم واستفساراتهم					
طرحت أمثلة كافية لتوضيح المفاهيم والأفكار					
تفاعل المشاركين مع بعضهم البعض					
التقييم العام لليوم التدريبي					

إذا كان تقديرك لأي من البنود السابقة أقل من (٣) يرجى توضيح ذلك:

و نشكر لكم تعاونكم،،،

## نموذج تقييم جلسة تدريبية

اسم البرنامج التدريبي : ..... تاريخ الجلسة: .....

المدرّب: .....

موضوع الجلسة: .....

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية، وذلك بوضع إشارة (/) في الخانة المناسبة التي تتفق مع وجهات نظرك فيما يتعلق بمدى الفائدة من الجلسة التدريبية .

جوانب التقييم	ممتاز (٥)	جيد جداً (٤)	جيد (٣)	مقبول (٢)	ضعيف (١)
توضيح أهداف الجلسة					
توضيح أهمية الموضوع بالنسبة للمشاركين					
تحقق الفائدة من موضوع الجلسة					
عدد الساعات المخصصة للجلسة كافية					
تقديم الأفكار بشكل متسلسل و منطقي					
استخدام أساليب التدريب مثل التمارين، العمل الجماعي، الحالات وغيرها بشكل فعال					
تشجيع المدرب المشاركين على طرح أفكارهم واستفساراتهم					
طرح أمثلة كافية لتوضيح المفاهيم والأفكار					
التقييم العام للجلسة التدريبية					

إذا كان تقديرك لأي من البنود السابقة أقل من (٣) يرجى توضيح ذلك:

.....

.....

.....

و نشكر لكم تعاونكم،،،



فيما يتعلق بترتيبات البرنامج التدريبي، ما رأيك فيما يلي؟

البنء	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
المدرء كان متميزاً في معرفته واتصاله؟					
مكان التدريب ملائم؟					
الأساليب والوسائل التدريبية ملائمة؟					
موضوعات التدريب ترتبط بعملك؟					
يمكنك تطبيق محتوى التدريب في أعمالك؟					
سمح لك بالمشاركة بفعالية أثناء التدريب؟					

أي ملاحظات أخرى حول البرنامج:

ما الأمور التي تعلمتها خلال البرنامج التدريبي؟

المعلومات	المهارات

و نشكر لكم تعاونكم،،،

## نموذج تقييم برنامج تدريبي

١- اسم الموظف (اختياري):	٤- تاريخ الانعقاد:
٢- القسم/الدائرة:	٥- عدد ساعات التدريب:
٣- اسم البرنامج التدريبي:	٦- جهة التنفيذ:

كيف تقيم تحقق أهداف البرنامج التدريبي؟

الهدف	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
١.					
٢.					
٣.					
٤.					
٥.					

الباب السادس

تقييم عمليات  
التدريب

١٩٢



٥	٤	٣	٢	١	المدرّب كان متعاوناً في إجابة الأسئلة.
<b>التسيق</b>					
٥	٤	٣	٢	١	فريق العمل كان متواجداً وسهل الوصول إليه.
٥	٤	٣	٢	١	فريق العمل كان قادراً على التواصل بطريقة فعّالة ولطيفة وبسلوك احترافي.
٥	٤	٣	٢	١	فريق العمل أجاب عن الأسئلة والاستفسارات في وقتها وبطريقة لائقة.
٥	٤	٣	٢	١	فريق العمل كان منظماً بكفاءة.
<b>القاعة التدريبية</b>					
٥	٤	٣	٢	١	سهولة الوصول إلى القاعة التدريبية.
٥	٤	٣	٢	١	مساحة القاعة وتخطيطها كان مناسباً.
٥	٤	٣	٢	١	تجهيزات القاعة (القرطاسية، وسائل العرض والإيضاح، الإضاءة).
<b>الضيافة</b>					
٥	٤	٣	٢	١	نوعية وجودة الطعام المقدم مناسبة.
٥	٤	٣	٢	١	نوعية وجودة المشروبات المقدمة مناسبة.
<b>شمول البرنامج التدريبي</b>					
٥	٤	٣	٢	١	الخبرة المكتسبة في هذا البرنامج أضافت فوائد هامة إلى مهاراتي ومعلوماتي.

الرجاء الإشارة إلى ١-٢ من الأشياء التي تعلمتها والتي ستؤثر على مسؤولياتك في العمل:

ملاحظات إضافية، اقتراحات للتعديل:

## نموذج تقييم برنامج تدريبي

عنوان البرنامج:

التاريخ: / /

المدرّب:

عزيزي (المشارك، المشاركة)

سعيًا من معهد دبي القضائي لضمان أعلى درجات الجودة والتميز في التدريب، يرجى

قراءة الاستبانة التالية وتزويدنا بتقييمكم الخاص بالبرنامج التدريبي.

علمًا أن التقييم يبدأ من (١) ضعيف، (٢) مقبول، (٣) جيد، (٤) جيد جداً، (٥) ممتاز

محتوى المادة					
٥	٤	٣	٢	١	أضاف البرنامج إلى معلوماتي في الموضوعات المطروحة.
٥	٤	٣	٢	١	أضاف البرنامج إلى مهاراتي في الموضوعات المطروحة.
٥	٤	٣	٢	١	حقق البرنامج احتياجاتي واهتماماتي.
٥	٤	٣	٢	١	تم تخصيص الوقت الكافي لكل موضوع من الموضوعات.
٥	٤	٣	٢	١	سيساعدني البرنامج على تطبيق ما تعلمته في مجال عملي.
<b>المدرّب</b>					
٥	٤	٣	٢	١	كان عرض المدرّب واضحاً وشاملاً.
٥	٤	٣	٢	١	كان المدرّب محترفاً في عرض الموضوعات، وأظهر اتصالاً جيداً.
٥	٤	٣	٢	١	أمن المدرّب بيئة التفاعل والتواصل والنقاش.
٥	٤	٣	٢	١	استخدم المدرّب مزيجاً من الأساليب والوسائل التدريبية التشاركية كالموضوعات ودراسة الحالة والتمارين والأمثلة.
٥	٤	٣	٢	١	المواد التدريبية المساندة كانت ملائمة وشاملة.

الدرجة النهائية للمدرب			
المعدل	عدد المشاركين	المجموع الكلي	التسويق
			١ فريق العمل كان متواجدا وسهل الوصول إليه.
			٢ فريق العمل كان قادرا على التواصل بطريقة فعالة ولطيفة وبسلوك احترافي.
			٣ فريق العمل أجاب عن الأسئلة والاستفسارات في وقتها وبطريقة لائقة.
			٤ فريق العمل كان منظما بكفاءة.
الدرجة النهائية للتسويق			
المعدل	عدد المشاركين	المجموع الكلي	القاعة التدريبية
			١ سهولة الوصول إلى القاعة التدريبية.
			٢ مساحة القاعة وتخطيطها كان مناسباً.
			٣ تجهيزات القاعة (القرطاسية، وسائل العرض والإيضاح، الإضاءة).
الدرجة النهائية لقاعة التدريب			
المعدل	عدد المشاركين	المجموع الكلي	الضيافة
			١ نوعية وجودة الطعام المقدم مناسبة.
			٢ نوعية وجودة المشروبات المقدمة مناسبة.
الدرجة النهائية للضيافة			
المعدل	عدد المشاركين	المجموع الكلي	شمول البرنامج التدريبي
			١ الخبرة المكتسبة في هذا البرنامج أضافت فوائد هامة إلى مهاراتي ومعلوماتي.
الدرجة النهائية لجميع المحتويات			

## نموذج نموذج تحليل نتائج تقييم البرامج التدريبية

عنوان البرنامج:

التاريخ:

المدرّب:

م	محتوى المادة	المجموع الكلي	عدد المشاركين	المعدل
١	أضاف البرنامج إلى معلوماتي في الموضوعات المطروحة.			
٢	أضاف البرنامج إلى مهاراتي في الموضوعات المطروحة.			
٣	حقق البرنامج احتياجاتي واهتماماتي.			
٤	تم تخصيص الوقت الكافي لكل موضوع من الموضوعات.			
٥	سيساعدني البرنامج على تطبيق ما تعلمته في مجال عملي.			
الدرجة النهائية لمحتوى المادة				
المدرّب				
المعدل	عدد المشاركين	المجموع الكلي		
			١ كان عرض المدرّب واضحاً وشاملاً.	
			٢ كان المدرّب محترفاً في عرض الموضوعات، وظهر اتصالاً جيداً.	
			٣ أمن المدرّب بيئة التفاعل والتواصل والنقاش.	
			٤ استخدم المدرّب مزيجاً من الأساليب والوسائل التدريبية التشاركية كالموضوعات ودراسة الحالة والتمارين والأمثلة.	
			٥ المواد التدريبية المساندة كانت ملائمة وشاملة.	
			٦ المدرّب كان متعاوناً في إجابة الأسئلة.	

الباب السادس

تقييم عمليات التدريب

الرجاء الإشارة إلى الأشياء التي تعلمتها والتي ستؤثر على مسؤولياتك في العمل :

١
٢
٣
٤
٥
٦
٧
٨

الباب السادس

تقييم عمليات  
التدريب

١٩٨

ملاحظات إضافية واقتراحات للتعديل :

١
٢
٣
٤
٥
٦
٧

التقييم يبدأ من (١) ضعيف، (٢) مقبول، (٣) جيد، (٤) جيد جداً، (٥) ممتاز

## خاتمة

نهاية لا يسعني سوى أن أدعو الله العلي القدير أن أكون قد وفقت في إعداد هذا الدليل، وأن يكون قد حقق الهدف من كتابته وتصميمه، وأن يعود بالنفع المتوقع على مستخدميه من قراء ومتدربين بما يضمن الفائدة للجميع.

لقد تم إعداد هذا الدليل كجزء أول يركز على الجوانب الاجرائية في تنفيذ عمليات التدريب، وسيتبع بجزء ثان يكون التركيز فيه على الجوانب النوعية في تنفيذ عمليات التدريب. إذ نسعى في معهد دبي القضائي إلى إيجاد وثيقة متكاملة تنظم عمليات التدريب وإجراءاتها.

آملاً أن تتحقق توقعات القارئ لهذا الدليل بأن يجد ما يفيد، شاكراً الجميع على دعمهم وصبرهم وتشجيعهم.

وتفضلوا بقبول فائق احترامي وتقديري،،،

فيصل هاشم القرعان

## المراجع

- تحديد الاحتياجات التدريبية ١٩٩٦  
توم بويدل - مالكوم ليري
- تقييم البرامج التدريبية - المستويات الأربعة / الطبعة الثالثة ٢٠٠٥  
دونالد كيرباتريك - جيمس كيرباتريك
- تطوير الموارد البشرية في المنظمات ٢٠٠٠  
توماس جورج - سيرجت سنغ
- الإدارة ١٩٩٩  
دون هيلريغل - سوزان جاكسون - جون سلوكوم
- العروض ذات الأثر المرتفع ١٩٩٧  
جو روبنز







الصدى للاستشارات والخدمات الإعلامية

هاتف: ٢٩٦٤٢٥٤ - ٠٤

عمل فيصل القرعان لمدة تزيد على العشرين عاما كمدرّب واستشاري في المجالات الإدارية والتنموية وتدريب المدربين وتطوير الموارد البشرية وتنمية المجتمعات المحلية، حيث تنوعت خبرته في العديد من القطاعات، حيث عمل في القطاع العسكري لمدة سنتين، وفي القطاع الحكومي سبع سنوات من خلال وزارة التنمية الإدارية والمعهد الوطني للتدريب في الاردن، وفي قطاع منظمات المجتمع المدني لمدة خمس سنوات من خلال الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية ومعهد الملكة زين الشرف التنموي، ولتست سنوات في إمارة دبي عمل خلالها مديرا للتدريب والتطوير والاستشارات في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية وهيئة طرق ومواصلات دبي وشركة انسياب للاستشارات والتدريب والمعهد القضائي بدبي.

يحمل شهادة الماجستير في تطوير الإدارة ضمن تعددية الثقافات من الجامعة الأوروبية في مدينة غرناطة بأسبانيا، وشهادة البكالوريوس في الإدارة العامة من جامعة اليرموك بالأردن، وشهادة الدبلوم في تطوير علاقة الحكومات بالمنظمات غير الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني من جامعة غلاسكو في بريطانيا، وتدريب لفترة طويلة في طوكيو باليابان على مهارات تدريب المدربين وتصميم نظم التدريب للاختصاصيين.

نفذ العديد من الأعمال التدريبية والاستشارية لمؤسسات متنوعة في القطاع الخاص، وشارك في العديد من المؤتمرات والندوات الدولية والإقليمية في المجالات الإدارية والتنموية وذلك كمنظم لها ومدرّب، كما شارك في العديد من الاستشارات والدراسات المرتبطة بتطوير الممارسات الإدارية والمؤسسية. ونفذ العديد من الأعمال التدريبية والاستشارية في عدة دول منها (سوريا، لبنان، فلسطين، اليمن، الإمارات العربية المتحدة، البحرين، السعودية، مصر، السودان، إضافة إلى بلده الأصلي الأردن).



## فيصل هاشم القرعان

خبير تدريب وتطوير إداري

معهد دبي القضائي  
DUBAI JUDICIAL INSTITUTE



ص.ب: ٢٨٥٥٢، دبي - الإمارات العربية المتحدة

هاتف: +٩٧١ ٤ ٢٨٢٣٣٠٠ فاكس: +٩٧١ ٤ ٢٨٢٧٠٧١

mail@dji.gov.ae

www.dji.gov.ae

www.



.com/DubaiJudicial