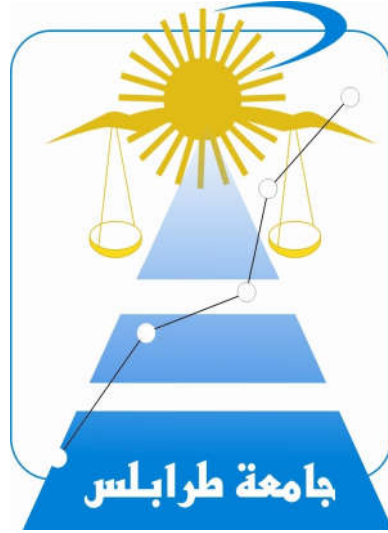


دولة ليبيا
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة طرابلس الأهلية



دليل مركز التنمية والتطوير والتدريب بجامعة طرابلس
الاهلية
المقر الرئيسي
جنزور مقابل أكاديمية الدراسات العليا

المقدمة

يعتبر التكوين المهني الجسر بين التعليم وسوق العمل ، وإن الهدف الاساسي من التكوين المهني هو الحصول على يد عاملة مؤهلة ذات كفاءات ومهارات التي تمكنها من الدخول إلي سوق العمل وبالتالي تسهيل عملية الاندماج في المجتمع .
إن الدول المتقدمة والنامية تشترك في الاهتمام بتعليم وتكوين موارد البشرية بتوفير الهياكل الاساسية ومختلف الامكانيات الضرورية من أجل إكتساب المعارف والمهارات لأكبر عدد ممكن من الافراد وذلك نظراً لأهمية الموارد البشرية كماً ونوعاً كأحد دعائم

الانتاج في المجتمع ، وهذه الموارد نفسها تعتبر هي العنصر الاستهلاكي في المجتمع وأيضاً إدراكاً منها لدورها في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تحسين الانتاجية والنوعية بما يكفل الحفاظ وتعزيز قوة النشاط الاقتصادي وتوسيع نطاق التشغيل ، مما يستدعي النظر في هيكلية التعليم والتكوين المهني بمراحله المختلفة ووضع استراتيجيات تهدف إلى توفير تعليم يتسم بالملائمة مع الابعاد الجديدة للنظم الاقتصادية ، عن طريق توفير الخريجين بالاعداد والتخصصات المناسبة والقادرين على تطوير وتحديث معلوماتهم بشكل مستمر بما يتناسب وسوق العمل واكتساب المهارات والقدرات من خلال مبدأ التعليم والتدريب المستمرين .

لا تنصرف مسؤولية النظام التعليمي إلى التعليم الابتدائي أو التعليم الاساسي ، إذ أنه حق أساسي للأفراد في العديد من الدول ، بل لابد أن يتحمل هذا النظام مسؤولية أكبر من ذلك بكثير ، وهي تتمثل في توفير المهارات الفنية والتخصصات وفروع المعرفة اللازمة لنمو وتطور جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية .

إن التعليم والتدريب ضرورة حتمية للرفع بمستوي الناتج والدخل القومي طالما أن العنصر البشري هو عنصر أساسي في العملية الانتاجية ، وبالتالي لابد من الوصول إلى ما يعرف " المزيج التعليمي " الذي نتمكن من خلاله من الحصول على مخرجات نظام التعليم بالنوعية المناسبة والكمية المناسبة من القوي العاملة المتعلمة لمواكبة فرص التوظيف ، فالتحصيل العلمي والتدريب المهني يمكن الخريجين من مواجهة التطور التقني المحلي والعالمى الحاصل في ميدان سوق العمل .

تتجدد في كل عام التحديات التي تواجه العاملين في حقل التدريب والتطوير حول كيفية تطوير المؤهلات ، وكيفية تحديد مخرجات التدريب ، ومتابعة وتقييم التعليم بأشكاله المختلفة وإدارة المعرفة وغيرها من الموضوعات التي تشكل تحدياً لإدارات التدريب إضافة إلى ذلك فإن المدراء في كل مؤسسة عامة كانت أم خاصة يسعون الي معرفة فوائد التدريب ومدى انعكاس هذه الفوائد على أدائهم الوظيفي ومدى فاعلية التدريب وطرق استمراريته ونسبة مساهمته في تحقيق اهداف المؤسسة بشكل عام .

إن النقاش حول مفهوم تقييم برامج التعليم والتدريب ومدى فاعليتها وانعكاسها على أداء المتدربين قد أثير عالمياً منذ عام 1959م ومازال يثار حتي يومنا هذا فالعديد من المؤسسات التعليمية والتدريبية يستخدم التقييم كمفهوم لقياس تغيير السلوك كنتيجة عملية لتطبيق ما تعلمه المتدرب في مكان العمل والبعض الآخر يستخدمه لمعرفة فيما إذا حققت البرامج التدريبية أهدافها بينما يكتفي الكثير من مدراء التدريب بإجراء التقييم الاولي الذي يتم إجراؤه مباشرة بعد انتهاء الأيام التدريبية لانه يركز على قياس ردة الفعل الاولية للمشاركين والتي تكشف عن مدى رضاهم عن التدريب لذا وبناءاً على هذا الاختلاف في وجهات النظر استمر خبراء التقييم في تحديث وتطوير الجوانب المتعلقة بالتدريب وعلاقته

بتطوير الاداء الوظيفي ودراسة الاثر النهائي للتدريب والتعليم على تطوير عمل المؤسسة المستهدفة بشكل عام .

ونظراً لأهمية برامج التدريب والتأهيل في تنمية القدرات الفنية والحرفية فقد جامعة طرابلس الاهلية إنشاء مركز متخصص للتنمية البشرية يعني بالدرجة الاولى في اقامة دورات تدريبية متخصصة هدفها التطوير والتدريب والتأهيل، ومن أجل أن يكون عمل المركز قائماً على أسس صحيحة فمن الضروري إعداد دليل لهذا المركز المتخصص بالتنمية البشرية يكون بمثابة مرجعاً مساعداً لإدارة المركز في تقييم برامج التدريب المختلفة التي يتم تنفيذها بالمركز .

هذا الدليل يمكن المركز من القيام بتقييم برامج التدريب التي ينظمها سواء من خلال برامجها المتنوعة أو من خلال برنامج التعليم المستمر والذي يستهدف إعداد كوادر علمية مهنية متدربة على أداء مهامها الموكلة بها .

اعتمد في اعداد هذا الدليل بشكل أساسي على مراجعة العديد من الادبيات المتعلقة بالتقييم واستعراض أفضل النماذج والمناهج الملائمة لقياس أثر التعليم بمختلف جوانبه العلمية الانسانية والتطبيقية .

يقسم الدليل إلى عدة فصول :-

يهتم الفصل الاول بالمركز المراد أنشائه وذلك من حيث هوية المركز والرؤية والرسالة والاهداف والخدمات التي يقدمها المركز للمدربين والمتدربين على حد سواء ، وخصص الفصل الثاني من هذا الدليل للدورات التدريبية من حيث المقدمة والاهمية والمتطلبات وكيفية اعداد المادة التدريبية وتجريبها واختيارها مع الممارسة السليمة وطرق تقييمك الدورات التدريبية .

أما الفصل الثالث فقد خصص لبرامج التدريب من حيث مراحل التصميم وصياغة الاهداف ودورة حياة برامج التدريب والمعايير الخاصة بالمدرسين والمتدربين والاستمارات الخاصة بتقييم البرامج التدريبية والقائمين بتنفيذها والمستفيدين منها بينما خصص الفصل الرابع لعرض العديد من برامج الدورات التدريبية التي سيقوم المركز بتنفيذها بعد الانتهاء من تجهيز المركز بالمستلزمات والمعدات اللازمة .

الفصل الاول

رؤية ورسالة وأهداف مركز التنمية البشرية للتطوير والتدريب والتأهيل

هوية المركز :-

مركز التنمية والتطوير بجامعة طرابلس الاهلية هو مركز متخصص في تدريب جل الكوادر التعليمية والادارية والمهنية وغيرها يسعى المركز من خلال جهوده التدريبية الي المساهمة في الرتقاء بالواقع التعليمي والوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص عبر تقديم خدماته التدريبية في مستوي عالي من الجودة والحرفية وعبر المتابعة المستمرة لمستجدات الواقع العملي التي تفرض تطويره بشكل مستمر ، وعبر التعاون مع المدرسين أصحاب الخبرة والكفاءة العالية والمميزة وعبر

استخدام مختلف التقنيات والادوات المساعدة التي تضمن الالتزام بالواقع التدريبي وعدم التركيز على الجوانب النظرية الصرفة التي تأخذ التدريب الي مسافات تعليمية تبعده عن هدفه الاساسي ويقوم المركز بتقديم خدماته المتمثلة في شهاداته الاحترافية ودوراته القصيرة ضمن شروط وضوابط وزارة العمل الليبية .

رؤية المركز :-

نتطلع إلي أن يصبح المركز مركزاً متميزاً على المستوي المحلي والمستويين الإقليمي والدولي كما نطمح إلي تحقيق التكامل في أماكن العمل عبر توفير مجموعة متنوعة من الخدمات الاحترافية والمجتمعية ذات الجودة العالية كما يسعى المركز أن يصبح نموذجاً ريادياً في تقديم خدمات وأعمال تحقق أفضل الممارسات العلمية والعملية في تنمية الكوادر البشرية .

رسالة المركز :-

يهدف المركز إلي تنمية وتطوير المعارف والمهارات الشخصية والمجتمعية للإستفادة منها مدي الحياة ونحن نؤمن بأن رسالتنا تتمثل في تدريب الاجيال القادمة من جميع المستويات العلمية والادارية والمهنية وغيرهم من خلال تطوير مركز متميز لتقديم خدمات استشارية وتدريبية في مختلف القطاعات بالإضافة إلي الاسهام الايجابي في تعزيز أساليب تدريب وتطوير الكوادر البشرية في القطاعين العام والخاص في الدولة من خلال تقديم فرص تدريبية وتأهيلية تواكب المتغيرات والاحتياجات محليا وخارجيا .

خدمات المركز :-

سعيانا في توفير خدمات تتيح لنا عودة الخبرة الاستشاريين من داخل الجامعة وخارجها لتطوير ورش العمل والندوات التي تتعامل مع القضايا المعاصرة وتستجيب لاحتياجات المجتمع مع افكار خلاقة ونحن نسعي جاهدين لتقديم خدمات التي تجمع المعرفة النظرية والخبرة العلمية ونحن ملتزمون بها لتعزيز التعلم مدي الحياة .

جودة عمل المركز :-

يعتمد المركز معايير عالمية في التصميم والتنفيذ تتماشى مع أحدث ما توصلت إليه الأبحاث العلمية في المجالات ذات الصلة ، مع الأخذ بعين الاعتبار تلبية حاجات السوق المحلية ومتطلبات صناعة المحتوي والمتطلبات التنظيمية المحلية ويرتبط المركز بعلاقات زمالة وشراكة استراتيجية مع عدد من موفري الحلول التدريبية الاحترافية ، ويحرص على ضمان الاتقان التام للمهارات وتحسين قدرات المشاركين وفقاً لأهداف البرنامج من أجل تنافس مستويات الخبرة مع محتوى البرنامج.

أهداف المركز :-

إن أهداف المركز مبنية على كيفية استثمار العنصر البشري كمحور للعملية التنموية وخدمة القطاعين العام والخاص من خلال تقديم خدمات تدريبية علمية بدرجة عالية من المهنية في تنفيذ البرامج المختلفة فائقة التميز نتجاوز بها توقعات المشاركين وتهدف إلي أن

- يكون دائماً البديل الامثل للمشاركين الحاليين والاختيار الافضل والانسب للمشاركين المرتقبين وبذلك فإننا نسعي إلى تحقيق جملة من الاهداف وهي:-
- أ- الإسهام في تنفيذ الاستراتيجية العامة لتطوير وتنمية الموارد البشرية بالجامعة بشكل خاص وفي جل قطاعات الدولة بشكل عام .
- ب- تلبية الاحتياجات التدريبية للقطاعين العام والخاص بما يتواءم مع أعلى مستويات الجودة .
- ج - تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تبادل التجارب وأفضل الممارسات مع الغرف التجارية والهيئات الإستشارية وبيوت الخبرة المحلية والدولية المتخصصة في التدريب .
- د- المساهمة في اعداد وتأهيل الكوادر التعليمية والمهنية والادارية وغيرها وتنمية قدراتهم وخبراتهم في مجال التدريب .
- هـ - السعي الدؤوب في مواكبة التقنية الحديثة في جميع الخدمات المقدمة لتنمية الكوادر البشرية .
- و -بناء قاعدة واسعة وكبيرة من المختصين والتميزين علمياً وعملياً من بيوت الخبرة في كل مجالات البرامج المطروحة .
- ز - الاسهام في تكوين الشخصية المتميزة للعمل في القطاعين العام والخاص .
- ح - إعداد اشخاص مؤهلين لتولي الوظائف في مختلف المجالات والمستويات العامة ، وتأهيلهم نظرياً وتطبيقياً على العمل المهني بمختلف اشكاله وذلك بتمرينهم على التقنيات الحديثة واستيعاب عملية التدريب وتحليلها وترسيخ المفاهيم التدريبية السليمة وصقل الذهنية المهنية .
- ط - إقامة وتعزيز العلاقات العلمية والفنية مع المؤسسات والمراكز المتخصصة في الدول العربية والاجنبية وتبادل الخبرات والتعاون مع المؤسسات العلمية الأخرى بما يحقق اهداف المركز .

الفصل الثاني

دور وأهمية التدريب في تحسين الاداء

1- مفهوم التدريب :-

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب تعريف التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل ، حيث عرف التدريب بأنه عمل ونشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الافراد

العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل ،في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل .
وعرف التدريب أيضاً أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات المهنية والفنية التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الافراد في العمل .
ويعرف التدريب بأنه الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظومة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء .
وبذلك فإن التدريب الميداني يعد العملية التي يتم عن طريقها ربط النظرية بالتطبيق من خلال ممارسة ميدانية تستخدم فيها أسس تربوية تعليمية وتوجيهية وعلاجية واستشارية ،
لتحقق النمو المهني المرغوب بإشراف المؤسسات الاكاديمية وبالتعاون مع المؤسسات الميدانية (الشركات) .

2- مفهوم التدريب الميداني :-

يعرف التدريب الميداني بأنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والشهادات ومهارات العمل وطرقه بما يجعل هذا الفرد لائقاً للقيام بعمله بكفاءة وإنتاجية عالية .
ويعرف التدريب الميداني بأنه العملية التي تتم من خلالها الممارسة الميدانية، وتستخدم فيها أسس متعددة مستهدفة لمساعدة المتدرب على استيعاب المعارف وتزويده بالخبرات الميدانية واكتسابه المهارات الفنية والعملية وتعديل سمعة شخصيته ، بما يؤدي إلى نموه المهني عن طريق ربط النظرية بالتطبيق من خلال الالتزام بمنهج تدريب يطبق في مؤسسات بإشراف مهني .
كما يعرف الإشراف المهني بأنه العملية التي بوساطاتها يساعد مشرفوا المركز طلبة التدريب الميداني على النمو المهني من خلال ممارسة ميدانية تربط النظرية والتطبيق في المؤسسة التدريبية .

3- مفهوم الاداء والعوامل المحددة له :-

يمكن تعريف الاداء بأنه سلوك العمل أو الوظيفة ونتائجها ، وهو خليط مما يفعله المرء وماذا يحدث بعد فعل الامر ، وهو مسألة نتجاوز توفير المعارف والمهارات وتركز على ما يحدث أثناء العمل وبكلمات اخري الاداء هو ما يريد إنتاجه بينما التدريب هو طريقه أو مجرد حل ممكن للوصول الي الأهداف وبالرغم من أن التدريب قد يكون داعماً للأداء فإنه نادراً ما يقوم بذلك لوحده .

أما العوامل البيئية المحددة لحسن الاداء فهي كالتالي :-

أ- **المعلومات** :- تعني توقعات أداء واضحة معايير مفهومة عموماً معرفة ماهو العمل الجيد والعمل غير الجيد تغذية راجعة من المشرفين وزملاء اخرين وامكانية الوصول الي المعلومة الصحيحة عندما تحتاجه .

ب- **الموارد** :- تعني أدوات - نظم ، إجراءات ، سياسات ، مراجع أدلة ، حجم عمل مناسب ، وقت كاف للأداء إمكانية الوصول إلي الخبراء ، ومكتب مناسب وأمن أو بيئة عمل أخري مناسبة .

ج - **حوافز وعواقب** :-تعني مكافآت مالية ، مكافآت غير مالية ، اعتراف ، فرص ترقية عقوبات لمن كان أدائهم منخفضاً ومن المهم أن تكون الحوافز والعواقب موزعة بنزاهة وموضوعية .

د- **عوامل فردية** :-

هـ - **معرفة المهارات** :- تعني تدريب أكثر وأفضل ، تطوير مهني ، واجبات عمل مختلفة ، حضور مؤتمرات وندوات .

و - **قدرات** :- تعني صفات شخصية ، اساليب عمل ، شخصية ، قضايا حياة شخصية ، قيود جسدية ،تحديات عقلية وعاطفية .

ز- **دوافع** :- تعني مستوي ثقة ، قيمة العمل المنظور، مزاج ، (يتأثر بثقافة وجو العمل) .

تزداد أهمية التدريب عندما يفتقد الشريحة المستهدفة إلى المعارف والمهارات لأداء ذلك العمل وبذلك يكون عمل خبير التدريب هم التركيز على تنفيذ تدخلات تدريب للتأثير على الاداء بطريقة إيجابية .

وخبراء التدريب يستطيعون تعزيز مهارات الاداء من خلال تحديد كافة الأسباب المؤدية إلى ضعف الأداء ، كما يستطيع المستشارين تقديم اقتراحات لتعزيز عمل المؤسسة إما بزيادة التدخلات غير التعليمية أو من خلال تبني حلولاً أخرى من شأنها تطوير الأداء .

4- أهداف التدريب الميداني :-

يهدف التدريب الميداني إلى تزويد الطالب بالمعارف والخبرات والمهارات اللازمة لممارسة خدمة محددة وذلك من خلال مساعدتهم على ترجمة الأساليب النظرية التي تحصلوا عليها داخل قاعات الدرس إلي أساليب تطبيقية تسهم في حل مشكلات العملاء والمجتمع .

وبناءً على ذلك فالتدريب الميداني يهدف إلي تحقيق الاهداف التالية :-

أ - إتاحة الفرصة أمام الطلاب لإكساب وترجمة المعارف التي تحصلوا عليها إلي ممارسات .

ب - إكساب الطلاب المهارات الفنية اللازمة للعمل الميداني مثل :-

- المهارة في تكوين علاقات مهنية ناجحة مع العملاء .
- الاستفادة من الاشراف .
- تقبل النقد والاستفادة منه .

ج - تزويد بالخبرات الميدانية والتي تتمثل في كيفية إعداد المؤتمرات وإعداد وتنفيذ الندوات والاجتماعات .

د - وعي الطالب على القيام بتوجيهاته القيمة وتفهمه لطبيعة مشاعره نحو الناس ووعيه بأنواع المشكلات التي تأتي بهم إلي المؤسسات الانتاجية والخدمية وقدرته على تحليل قيمه ومشاعره تلك في تأثيرها على ممارسته المهنية .

هـ - إمداد المتدرب بالمعلومات اللازمة لمي يساهم بفاعلية في العمل المكلف به وإكساب الاتجاهات الايجابية المطلوبة حتي يقوم بمسؤولياته على أكمل وجه .

و - تقوية الدافع لدي المتدرب لزيادة كفاءته وتحسين أدائه ويكون ذلك من خلال توعيته بأهداف عمله وأهميته في تحقيق تلك الاهداف مستقبلاً أثناء ممارسته المهنية .

ز - العمل على رفع الروح المعنوية لدي الطلاب المتدربين عن طريق إلمامهم وزيادة إدراكهم بأبعاد المهنة ومهارتهم في أدائها واهتمامهم بها .

ومن التعريفات السابقة للتدريب يستخلص الباحث بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلي :-

أ- تزويد واكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلي تحسين أدائه وبالتالي إلي تحسين أداء المؤسسة ككل .

ب- تزويد واكتساب الافراد اتجاهات وأنماط سلوكية مهنية وفنية جديدة .

ج - تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدي الفرد.

5- مبادئ التدريب :-

هناك مبادئ أساسية لابد مراعاتها عند القيام بعملية التدريب الميداني للطلاب المتدربين ومن هذه المبادئ ما يلي :-

أ- الواقعية :- ويقصد بذلك أن يعمل التدريب على تزويد الطلاب المتدربين بالمهارات والخبرات اللازمة التي تساعد على الأداء المهني مستقبلاً كما يجب أن ينطلق التدريب من الواقع الاجتماعي - الاقتصادي - والتعليمي ، وفي حدود الإمكانيات البشرية والفنية واحتياجات المجتمع الفعلية .

ب- الفرضية :- بمعنى أن يكون التدريب هادفاً وملياً للاحتياجات والاعراض التدريبية ، ايضاً لا بد أن تكون تلك الاهداف واضحة بحيث يمكن تحقيقها .

ج - الشمولية :- يقصد بذلك أن يكون التدريب مهتماً بتطوير وتنمية كافة جوانب شخصية المتدرب ومناحيها المتعددة ذاتية ومهنية .

د- الملائمة :- أن يكون التدريب ملائماً لقدرات ومستوي المتدربين أي أن يتم وفقاً لمراحل تدريبية .

هـ :- الديناميكية :- بمعنى أن يتمتع التدريب بالمرونة بحيث يتيح الفرصة أمام المتدربين يمارس العملية التدريبية بطرق مختلفة واساليب متنوعة ، كما يجب أن يكون التدريب ديناميكاً ، وحيوياً ، ومفتوحاً للإضافة والتعديل والتغيير وفقاً مقتضيات المواقف ، وايضاً يقصد بالديناميكا بأن يتطور التدريب وبرامجه وأساليبه لمواكبة التطورات والتغيرات المستقبلية .

6- عناصر التدريب :-

وتتمثل عناصر التدريب في الاتي :-

1-6-الطلبة المتدربون هم الفئة المستهدفة :-

وتحقيق مصلحتهم في كل الجهود التي تبذل من قبل مؤسسات التدريب وذلك لإعدادهم ليصبحوا اختصاصيين مهنيين قادرين على الاداء الفعال لمسئوليتهم المهنية في خدمة مجتمعهم .

ويجب على الطالب المتدرب أن تكون له دراية كاملة بالمركز الذي يتدرب فيه من حيث الاتي:-

أ- يجب أن يعرف الاختصاصي الاجتماعي الخدمات التي تقدمها المؤسسة والاعراض والاهداف التي اقيمت من أجلها .

ب- يجب أن يكون على دراية بالفئة التي تقوم المؤسسة بتقديم الخدمات اليها من حيث الجنس ، والسن ، والحاجات والرغبات .

ج - معرفة السياسة الداخلية للمركز من ناحية الاشتراكات وساعات العمل وان يدرك علاقته بالجهاز الاداري والفني في المركز .

2-6- المؤسسة التدريبية (المركز التدريبي)

إن لكل مؤسسة وظيفتها الخاصة بها والتي تحدد وفقاً لحاجة المجتمع وعرفت بأنه الادوات والاجهزة التي يستعين بها الافراد لمقابلة ما يحتاجه المجتمع الذي يعيشون فيه من خدمات ويمثل الاختصاصي المدرب في مؤسسة التدريب مهنة ودوره هو تدعيم قيمه المهنية في المؤسسة ذاتها ، وترتبط كفاءة المؤسسة وفعاليتها في عملية التدريب بمدى استيعاب إدارتها لمهنة الخدمة من ناحية وأهمية تدريب طلاب الكلية من ناحية أخرى وبقدر ما تكون

المؤسسة صالحة وفعالة لتهيئة الفرص لاستفادة الطلاب من العملية التدريبية بقدر ما تساعد ذلك على تحقيق أهداف التدريب .

وتمثل عملية اختيار لمؤسسات تدريب الطلاب أهمية كبيرة لنجاح العملية التدريبية ولذلك لابد من توافر بعض الشروط التي تؤهلها للقيام بهذه المهمة تتحدد في:-

أ- توافق قيم ومعايير المؤسسة مع قيم ومعايير المهنة .
ب- يتوقف اختيار المؤسسة على من تخدمهم المؤسسة وعلى حاجات الطلاب وعلى مرحلة التدريب وتوع الاشراف على الطلاب .

ج - وجود متدربين اختصاصيين مؤهلين ذوي الخبرة ويشترط أن تسمح له المؤسسة بالوقت اللازم لعملية الإشراف على الطلاب.

د- أن توفر المؤسسة الخدمات الملائمة للطلاب بمعنى أن يتوفر بها قدر كاف من الخدمات التي تسمح بتقديم الكم والكيف المناسب من الخبرات التعليمية للطلاب .

هـ - التزام إدارة المؤسسة بخطة التدريب والبرنامج وتنفيذه والالتزام به .

و - التزام إدارة المؤسسة والاختصاصيين بالقبول بفكرة أن التدريب هو أحد الوظائف الهامة للمؤسسة وان التدريب الطلاب واجب تمليه الالتزامات والقيم المهنية وخطة العمل عليها مع جميع الاختصاصيين .

واجب المركز ودوره في التدريب الميداني :-

أ- مع بداية التدريب يجب أن يكون هناك فترة توجيه مخططة لبضعة أيام للطلبة المتدربين للتعرف على العاملين في المركز وأخذ المعلومات الكافية عن أغراض المركز وطريقة سير العمل بها ويمكن إعطائهم كتيباً أو تقريراً سنوياً للرجوع إليها .

ب- التزام مدير المركز باختيار المدربين الاختصاصيين الذين يتولون عملية الاشراف على الطلاب حسب ما تضعه المركز من معايير .

ج - التزام بالموافقة على حضور الاختصاصيين الذين يتولون عملية الاشراف على الطلاب للدورات التي يعقدها المركز لتدريب المشرفين الجدد.

د- على المؤسسات أن تعاون الطالب المتدرب على تنفيذ المنهج المتفق عليه وان تسند إليه مسؤوليات محددة .

هـ- أن تهيئ للطلاب اجتماعات مع المشرفين بصفة دورية .

و - أن تكون المؤسسة على صلة دائمة بالكلية من خلال الاشراف للوصول الي المستوي الأمثل .

ز - تقديم مقترحات تطوير التدريب الميداني بل وتطوير العملية التعليمية للطلاب إذا احتاج الامر .

ويتحدد دور المركز في العملية التدريبية في النقاط الاتية :-

أ- لابد من وجود فترة تمهيدية يكون الهدف منها هو تعريف الطلاب الجدد بالمركز واهدافها واقسامها وخدماتها وتقديمهم للعاملين بها وإعطائهم تقرير أو كتيب يرجعون إليه خلال فترة التدريب .

ب- اهتمام المركز باختيار المدربين الاختصاصيين الذين يتولون مسؤولية الاشراف على التدريب .

ج - الالتزام بالموافقة على حضور الاختصاصيين الذين يتولون الاشراف على الطلبة للدورات التي تعدها لتدريب المشرفين الجدد.

د- أن توفر للطالب الامكانيات المساعدة على مباشرة عمله .

أن يتم تقييم دوري لأنشطة التدريب بها بما يفيد الطالب أثناء العملية التدريبية .

و- اتاحة الفرصة للطلاب للي

6 - 3- المدربون (الفئة الفاعلة)

قال الفيلسوف والشاعر الصيني (كوان سو) مقولته الشهيرة " إذا أعطيت رجلاً سمكة واحدة فإنك تطعمه مرة واحدة ، وإذا علمته الصيد فإنك تطعمه طوال حياته " ومن هذه المقولة تظهر أهمية التعليم والتدريب وضرورة نقل صنوف المعرفة من جيل لآخر بقصد الترابط والتراكم الفكري والحضاري للأجيال .

المدرّب هو رسول الإبلاغ للمعارف وهو في نفس الوقت الراعي الأمني وهو القدوة الحسنة

هو المكون الاول في ميدان التعليم والتدريب ولهذا لابد أن تكون الحوافز المادية والمعنوية وسبل التشجيع هي الدافع للمزيد من العطاء .

فالمدرّب هو عماد المنظومة التعليمية التدريبية ولا بد من مكافأته بما يتناسب ومكانته في المجتمع .

إن التوسع والتطور السريع في التقنيات الحديثة يستوجب ويتطلب الامام الواسع والاطلاع والخبرة في تشغيل تلك الاجهزة الحديثة كي يمكن الاستفادة منها بطريقة أفضل ، أن حقوق وواجبات المدرّب كثيرة فالعنصر المادي الذي توفره الجامعة له انعكاسات على حياة و معيشة المدرّب وبالتالي عطاءه أما الواجبات فهي كثيرة أيضاً فهو القدوة الحسنة للمتدربين وهو الراعي لعقولهم والمنمي لمواهبهم .

7 - الاشراف على العملية التدريبية

الاشراف على الاركان الاساسية لنجاح العملية التدريبية هو الطريقة التي تنتقل من خلالها المعارف والمهارات في سياق ميداني لممارسة مهنية من مهني ومدرّب ذوي خبرة طويلة إلى آخر أقل تدريباً وخبرة .

فالإشراف في محيط عملية تعليمية يقوم بها مشرفين ذوي الخبرة والمهارة وتتم تلك العملية من خلال لقاءات متتابعة بين المشرف والطالب على أن يكون هناك توقيت لبدء هذه العملية ونهايتها ومن هنا يصبح الإشراف جزءاً من العملية التعليمية وهو عملية تقوم على التفاعل المتبادل بين كل من المشرف ومشرف المركز والطلبة المتدربين ، ومن خلال هذه العملية يتم نقل المعرفة والخبرات والمهارات للطلبة المتدربين بهدف اعدادهم لتولي مسئوليات الممارسة المهنية .

فالإشراف عملية مستمرة لا ينتهي عمل المشرف بانتهاء اللقاء الإشرافي ، ولا يقف حدها مع مغادرة المشرف أعتاب المؤسسة التدريبية بل هي عملية تراكمية متواصلة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتقويم وما بين البداية والنهاية عمل مستمر .

ومن هنا فإن الإشراف عملية مهمة في نقل الطالب من الدراسة النظرية لمهنة او حرفة ما إلى الممارسة المهنية من خلال تدريباً ميدانياً بإشراف أكاديمي ومؤسسي وبنجاح العملية الإشرافية يكون نجاح العملية التدريبية لطلبة المركز وإعدادهم للممارسة المهنية والحرفية .

7-1- وظائف الإشراف :-

للإشراف وظائف على درجة كبيرة من الأهمية ، وهذه الوظائف هي :-

- 1- الوظيفة الادارية
- 2- الوظيفة التعليمية
- 3- الوظيفة التوجيهية
- 4- الوظيفة التقويمية

7-2- تصنيف الإشراف :-

وهناك وظيفتين للمشرف يتم من خلالهما الإشراف على المتدربين هما :-

أ- المشرف المؤسسي :-

وهو الاختصاصي الذي يعمل بالمركز وتوكل إليه مهمة الإشراف على مجموعة الطلاب أو المتدربين الذين تم احاقهم بالمركز بهدف تدريبهم على ممارسة العمل المهني بها ولإكتساب الخبرات والمعرفة لكي ينمو مهنيًا.

ب- المشرف الاكاديمي :-

وهو عضو هيئة تدريس متخصص في المركز والمكلف من قبل المؤسسة المستفيدة للإشراف على مجموعة من الطلبة بالتعاون مع المشرف المؤسسي بهدف تحقيق أهداف

المركز وخطة التدريب الموضوعة من قبل المركز ويهدف إلى مساعدة الطلبة لكي ينمو أكاديمياً

8 - معوقات التدريب :-

إن أي ممارس لمهنة أو لحرفة ما تهتم حياة الناس يجب أن تكون لديه درجة عالية من الاستعداد الذهني والمهني ، وهكذا تتحقق أهداف الاعداد المهني بفاعلية أكبر ، والمقصود بالاستعداد هو توفر صفات ومقومات في شخصية طالب الترتيب تؤهله لتطبيق ما تعلمه وتدريب عليه وأهم هذه الصفات والمقومات هي القدرات التالية (الجسمية والصحية والنفسية والذكاء الاجتماعي).

8-2- معوقات ترجع إلى ضعف التوجيه والإشراف المهني في التدريب :-

لكي يكون المتدرب الاختصاصي ممارس مهني على مستوى عالي من الكفاءة والمهارة لا بد أن يكون ملم بمعارف ومعلومات نظرية تصقل من خلال عملية إشرافيه وتوجيهية يقوم بها مشرفي التدريب ، ولهذا فإن الإشراف المهني يستهدف المساعدة في النمو المهني ليكتسب عن طريقه الاختصاصي المميزات التي تجعله أكثر إتقاناً وكفاءة في القيام بعمله على أسس علمية سليمة وتذليل المعوقات المهنية التي تواجهه.

ولكي ينجح المشرف في تأدية دوره خلال العملية الإشرافية ، لا بد من أن تتوفر فيه عدة صفات ومقومات ومن هذه الصفات القدرة على كسب احترام وثقة الآخرين والقدرة على الابتكار والابداع وان يكون ديمقراطياً في إشرافه على الطلبة أن يكون واثقاً من قدرته على ممارسة العمل وقادراً على مد الطلبة بكل ما هو جديد من معلومات ومهارات تساعدهم على ممارسة عملهم .

إن عملية الإشراف تعتبر من أهم مقومات التدريب وبنجاحها يتم نجاح العملية التدريبية فهي التي يتم من خلالها توجيه وإرشاد الطلبة بكيفية تطبيق ما تم دراسته من نظريات ومهارات في المؤسسات التعليمية مما يؤهلهم على ممارسة المهنة مستقبلاً بكل مهارة وفاعلية ، ولهذا لا بد أن يكون مشرفو التدريب الميداني (الأكاديمي / والمؤسسي) على قدر كبير من الخبرة والمهارة ، وان الضعف في مستوى مشرفي التدريب الميداني نتيجة عدم إعدادهم بصورة صحيحة أثناء سنوات الدراسة والتدريب سيكون له آثار سلبية لا حصر لها .

8-2- معوقات ترجع الي مؤسسات التدريب الميداني (المركز).

إن المركز هو الكيان الوظيفي الذي يتم فيه تدريب الطلبة على الممارسة الفعلية للمهنة وهو الحقل الذي ينمو فيه الطالب مهنيًا وبذلك لا بد ان تتوفر فيها شروط لكي تكون صالحة لتدريب الطلبة ومن ضمن هذه الشروط أن تتوفر فيها الامكانيات المادية والفنية اللازمة لتدريب الطلبة وتشمل توافر الوسائل التدريبية اللازمة للتدريب وتشمل سجلات الحالات والكتب المهنية والدوريات توافر اجهزة حديثة للأساليب التدريبية منها اجهزة

العرض والحاسب الالى وجود القاعات اللازمة لإقامة المحاضرات والمؤتمرات، وجود اماكن خاصة لاستقبال الزبائن وجود سياسة تدريبية في المركز وجود عناصر كفوء للتدريب وجود ميزانية خاصة بالتدريب .

وفي حال غياب تلك الشروط على التي يتم فيها تدريب الطلبة على الممارسة المهنية فإن هذا يؤدي الي فشل عملية التدريب وبالتالي الفشل في الاعداد المهني للطلبة .

ويمكن اجمال معوقات التدريب الي التالي :-

- أ - فقدان الصلة بين المؤسسات المستفيدة والمؤسسات المعنية بالتدريب الميداني .
- ب - زيادة اعداد الطلبة المتدربين بمؤسسات التدريب بدرجة تفوق قدرة وامكانيات المؤسسات عن استيعابهم ، مما يجعل من الصعوبة استفادتهم من العملية التدريبية .
- ج - ندرة توافر الكفاءات القادرة على التدريب من المشرفين ، فالتدريب يحتاج الي فئة معينة تجمع البحث العلمي والمحتوي التطبيقي .
- د - التهاون في توفير الجدية من قبل الطلبة المتدربين للاستفادة من التدريب .
- هـ - ندرة توافر الوسائل التدريبية اللازمة للتدريب ويشمل سجلات الحالات والدوريات والكتب المهنية .
- و- انحصار مؤسسات التدريب غالبا على المنهج التقليدي المبني على المحاضرة كأسلوب تدريبي .
- ز - عدم منح البرامج التدريبية حقها من التمويل والتجهيز والتنظيم في مستوي الكفاية .

الفصل الثالث

تصميم البرامج التدريبية

1- مراحل تصميم برامج التدريب :-

تتم عملية بناء وتصميم أي برنامج من البرامج التدريبية بالاستناد إلي البيانات والمعلومات التي جرى جمعها خلال مرحلة تقدير الاحتياجات ولا يمكن تقدير الاحتياجات بصورة دقيقة، إلا من خلال بيانات ومعلومات خاصة بأداء العاملين وكفاءاتهم ذات الصلة في مكان العمل وهذا ما يطلق عليه مصطلح (تحليل الفجوة) والتي بدورها توفر بيانات عن معرفة مهارات العاملين في المؤسسة المستفيدة بعد ذلك تترجم تلك الاحتياجات إلي أهداف تدريبية محددة تساعد في وصف الدورة التدريبية .

2- الاجابات على الاسئلة المطروحة والخاصة بتصميم برنامج الدورة :-

قبل تصميم البرنامج لابد من الاجابة على الاسئلة المطروحة التالية :-

- أ- ماذا سيتعلم المشاركون نتيجة التحاقهم بهذه الدورة التدريبية ؟
- ب- وما هو المستوى التعليمي والثقافي للمشاركين وما هو مستوى فهمهم للموضوع المطروح ؟
- ج - من هم المستهدفون / المعنيون الذين سيلتحقون بالدورة ؟ وماهي توقعاتهم من الدورة ؟ وما هو مستواهم الوظيفي ؟
- د- كم عدد الاشخاص المسموح لهم بحضور الدورة ؟
- هـ - لماذا سيشارك المتدربون في الدورة ؟ لماذا عليهم الحضور والاصغاء ؟ لماذا عليهم الاهتمام بجدية بموضوع الدورة ؟
- و - أين مكان عقد الدورة ؟ وماهي الاجهزة والمستلزمات الواجب توفرها ؟ وماهو شكل الجلسة (قاعات دراسية - حلقات نقاش دائرية) ؟
- ز - كم عدد المحاضرات / الجلسات التدريبية ؟ وكم ساعة وقت لكل جلسة تدريبية ومن أي الايام الاسبوع تعقد الجلسات ؟

3- مخرجات مرحلة تصميم البرامج

إن أي برنامج عمل خطة عمل مستقبلية مكتوبة يتكون من الخطوات التالية :-

3-1- صياغة أهداف الدورة التدريبية .

أهداف الدورة التدريبية هامة جداً لأنها تبين للمصممين والمدربين والذين سيحصلون على الدورة وأصحاب الشأن المعنيين بتقرير ما الذي سيتم انجازه في نهاية التدريب وبكل بساطة يجب أن تصف الاهداف ما الذي يستطيع المشاركون فعله (وما الذي لا يستطيعون فعله الان) نتيجة التحاقهم بهذه الدورة .
ويمكن تقسيم أهداف التدريب إلي قسمين :-
أهداف ممكنة : تشير هذه إلي أجزاء صغيرة من المعرفة ، أو المهارات أو الاتجاهات التي يحتاج المشاركون الحصول عليها لكي يقوموا بأعمالهم بالطريقة المرجوة .
أهداف نهائية :- تشير هذه الي الأداء الذي سوف يكون المشاركون قادرين على القيام به عبر استخدامهم للمعرفة والمهارات والتوجهات الممكنة التي اكتسبوها أثناء التدريب وفي حال تم استيفاء أهداف التدريب النهائية فإن ذلك يعني أن جميع الاهداف الممكنة المتعلقة به قد انجزت ايضاً .

3-2- خطوات عريضة عامة لتطوير أهداف التدريب :-

- أ- قم بتجزئة الاهداف المرجوة إلي أهداف محددة .
- ب - تأكد أن أهداف التدريب تتعلق بالاداء الذي سيكون المشاركون متمكنين منه في نهاية البرنامج التدريبي .

ج - ان قائمة الاهداف تبدأ بالعبارة التالية : في نهاية التدريب سيكون المشاركون قادرين على

د - تأكد أن جميع الاهداف النهائية تبدأ بفعل عمل يشير الي أداء يمكن ملاحظته أو مستويات أعلي من المعرفة (من ضمن ذلك التطبيق التحليل ، التجميع والتقييم).

هـ - تأكد أن جميع اهداف التدريب لبرنامج ما ستقود إلى نتائج الاداء المرجوة من ذلك البرنامج .

و - تشكل اهداف التدريب النهائية لبرنامج تدريبي المكونات الاساسية لتطوير ووصف الدورة التدريبية ووثيقة التصميم .

4- وصف الدورة التدريبية :-

الغاية من صياغة ووصف الدورة التدريبية هي اىصال فكرة عامة عن ماهية التدخلات التعليمية الي المشاركين ومدراء إدارات التدريب بالمؤسسات المستفيدة والمدربين وكل من له علاقة بالتدريب ، ويشمل الوصف ما يلي :-

أ - مختصر عن دور وأهمية موضوع الدورة التدريبية .

ب - محتويات وتفاصيل برنامج الدورة التدريبية .

ج - أهداف الدورة التدريبية ، والمقصود بها أهداف الاداء المحددة والتي يمكن قياسها بعد الانتهاء من الدورة التدريبية ، حيث يمكن القول بأن المشاركين قادرين على اجراء كذا وكذا .

د - الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة المستفيدة ففي حال أن المؤسسة لديها كفاءات عمل فيجب وضع قائمة بأسماء هؤلاء الاشخاص وامكانية الاستعانة بهم في تنفيذ الدورة التدريبية (مصلحة الضرائب)

هـ - المشاركون في الدورة التدريبية (المتدربون)

لابد من وضع توصيف على الفئة المستهدفة من المشاركين في الدورة التدريبية د (المدراء - رؤساء الاقسام - موظفون من الوزارة) .

و - المستويات العلمية - الوظيفية - الثقافية للمشاركين :-

من الشروط المسبقة لكل دورة تدريبية وجوب وضع قائمة بالمعارف والمهارات التي يجب ان تكون لدي المشاركين بالدورة قبل حضور هذه الدورة فليس من المعقول ان يحضر دورة دراسات الجدوى الاقتصادية من ليس له دراية بمحاسبة التكاليف أو دورة في المراجعة والتدقيق وليس له دراية محاسبية .

ز - الفترة الزمنية :- تحديد عدد ايام الاسبوع التي ستعقد فيها الدورة (البرنامج)

برنامج تدريبي لمدة اسبوع أو اسبوعين أو عشرة أيام وتحديد عدد الجلسات من اليوم الواحد وساعات كل جلسة وتحديد الموعد صباحاً – عصرأ – مساءً مع تجديد مكان انعقاد الجلسة .

ح – الاشراف والمتابعة :- اثناء الدورة لابد من عملية الاشراف من قبل الجهة المستفيدة وبعد الانتهاء من الدورة بأربعة أسابيع لابد من اجراء مسح شامل على المتدربين لمعرفة مدي حفظهم ومدي استيعابهم لمحتويات الدورة وهل ان المتدرب بحاجة الي مساعدة من المدربين لتنفيذ ما تعلمه وتدريب عليه.

5- دورة حياة برامج التدريب :-

يمكن اختيار مواد التدريب او تكييفها او تطويرها وفقا لاحتياجات المتدربين ، اذ يوجد الكثير من مواد التدريب المتوفرة من مبادرات ومشاريع سابقة ، لذا علي المدرب تطوير مواد تدريبية والقيام بالبحث بما هو متوفر كي يقلل من الوقت المعطى للتطوير التدريب . على سبيل المثال يوجد دليل المدرب ودليل المتدرب للعديد من الدورات الادارية ودورات القيادة والاتصال ، والتي يمكن شراؤها وتكييفها وفقاً لاحتياجات المتدربين عند التنفيذ.

في حال عدم توفر مواد تدريبية تلبى احتياجات المشاركين في الدورة ينبغي شراء المواد أو القيام بتطويرها من قبل خبراء متخصصين في اعداد المواد التدريبية .

أ- تصميم وثيقة البرنامج التدريبي:-

وثيقة التصميم هي الخطوط العريضة للدورة التدريبية والتي تبين كيفية تخطيط الدورة وتسلسل المحتوي وكم يستغرق كل جزء وتحديد منهجية العمل المستخدمة في كل جزء كما تتضمن الوثيقة أيضاً تحديداً اختبارات التقييم التي سوف تجرى قبل وبعد التدريب ، وكيف سيتم دعم الاداء في مكان العمل ؟ وكيف سيتم تقييم التدخلات التعليمية في وثيقة التصميم يجب تعبئة البنود التالية :-

1- **موضوع الجلسة** : هو المحتوى الذي سيتم تعلمه والتدريب عليه ويوضح باختصار ما سوف يقوله المدرب والمتدربون .

2- **المنهجية** : كيفية تعلم المحتوى مثلاً من خلال المحاضرات حلقات النقاش اختبار موجز، الالعاب ، العرض ... الخ ، يجب توضيح ما الذي سيفعله المدرب والمتدربون .

3- **الوقت المخصص** : تحديد الوقت الذي سوف ستغرق موضوع التدريب على مواضيع الدورة .

4- **المصادر :** وضع قائمة توضح كيفية الحصول على المعلومات لتطوير محتوى الدورة ، وبكلمات اخري ، ماهي تفاصيل الدورة ، ما الذي سيقوله المدرب ، ما هو محتوى دليل المشاركين ؟ ومن هم خبراء الموضوع التدريبي – أولئك الذين يعرفون الموضوع جيداً ، والجدير بالذكر ملاحظة أنه قد يملك الخبراء وقد لا يملكون مهارات التدريب ، لأنها مهارات مختلفة عن مجال خبراتهم (فخبير الموضوع قد لا يكون مدرباً) نحن بحاجة إلى اختيار محتوى يدعم انجازات وأهداف الدورة لذلك يجب النظر الي محتوى التدريب من حيث المعرفة والمهارات والتوجهات المحددة اللازمة لإنجاز أهداف التدريب .

ب - قائمة بخصائص محتوى تدريب فعال :-

- 1- مناسب لأهداف التدريب الخاصة بالبرنامج .
- 2- مناسب للوقت المتوفر للدورة .
- 3- متوازن في مدخلات المعارف والمهارات والتوجهات .
- 4- ملائم لمستوى المشاركين المستهدفين .
- 5- متسلسل بعناية .
- 6- متدرج في الصعوبة .
- 7- ينطبق على الاداء والسياق الثقافي الاجتماعي للمشاركين المستهدفين.

ج - مواضيع التدريب

لتطوير مواضيع التدريب يجب العمل والتفكير بجدية في كيفية اختيار النقاط الرئيسية المنسجمة مع الاهداف ، يجب التفكير بمواضيع يراد تغطيتها في الدورة التدريبية بحيث تكون المواضيع ذات معني للمتدربين .

حاول ان الحذف وتجميع واختصار المواضيع في 3-5 نقاط أساسية مع تنظيم محتوى المعلومات وتجزئتها كي يتمكن المتدربون من استيعابها بسهولة ، والتركيز على ما يريد المتدربون أن يعرفوه مقابل المعلومات التي من المستحسن أن يعرفوها .

د - اختيار المنهجية :

التفكير بطرق تفاعلية لإشراك المتدربين ، فكلما شارك الكبار في عملية التعلم كلما كان تأثير الدورة عليهم بشكل اكبر اذ لا يوصي بأكثر من 15 دقيقة متواصلة من المحاضرة يمكن اعتماد بعض الطرق التشاركية مثل : نقاش – اسئلة واجابات – دراسات حالة – حلقة نقاش – حوار – ألعاب – عصف ذهني لمجموعات صغيرة – عصف ذهني لمجموعات كبيرة – أوراق عمل – محاضرات واختبارات .

هـ - بعض الاعتبارات عند تصميم دورة ما :-

- 1- استهداف محتوى يتناسب مع مستوى خبرة المتدربين .
- 2- وضع محتوى على اساس مهام العمل .
- 3- اعطاء وقت كاف للمهام التي من الصعب تعلمها .
- 4- تقديم العمل حسب خطوات تدريجية .
- 5- التأكيد من أن بنية المساق التدريبي تتسجم مع بنية العمل .
- 6- التقليل من المعلومات التي من المستحسن معرفتها .
- 7- اعطاء 3/1 الوقت لعرض المحتوى .
- 8- اعطاء 3/2 الوقت للممارسة والتغذية الراجعة .
- 9- مراجعة المحتوى على فترات منتظمة .
- 10- تصميم تمارين تحفز المتدربين على انجاز المهام .
- 11- التعاقد مع خبراء فنيين ومستخدمين مهنيين .
- 12- تصميم مساعدات عمل .
- 13- استخدام نشاطات تساعد في الانتقال الى العمل .

و - خطة العمل :-

تساعد خطة العمل على تخطيط النشاطات التدريبية بشكل يمكن من الايفاء بتواريخ انجاز العمل لكي تبدأ الدورات التدريبية ، حتي يتمكن المتدربون من التخطيط لحضورها بأقل ما يمكن من التوقف أو التأخير لأعمالهم ، و في حال تم الاعلان عن تاريخ ووقت الدورة يجب التأكد من جاهزية الترتيبات لتبدأ حسب التاريخ المحدد .
من جهة أخرى فان خطة العمل سوف تساعدك على تحديد الموارد التي تحتاجها لعقد دورة تدريبية وفي هذا المجال ينبغي مشاركة اصحاب الشأن الرئيسيين في الخطة واستمرار اعلامهم بسير التقدم .

ز - مرحلة التطوير :-

عندما تصل الامور الي هذه المرحلة باستطاعة المدرب ان يأخذ التصميم وتضيف اليه مادة في مرحلة التطوير ، الهدف من هذه المرحلة هو العمل مع خبراء مادة موضوع التدريب (أولئك الذين يعرفون كثيرا عن مواضيع التدريب) ووضع الموارد اللازمة مع بعضها لتقديم تدريب فعال .

ح - مخرجات مرحلة التطوير :

- 1- مرشد المدرب
 - 2- مرشد متدرب .
 - 3- مساعدات المدرب .
 - 4- مواد مرجعية .
 - 5- نموذج تقييم دورة تدريبية .
 - 6- تطور المواد حالما توضع الخطوط العريضة لتصميم الدورة وإختيار المواضيع وتحديد النشاطات وإختيار نمطاً أو آخر لإتباعه ، وأفضل الطرق المنطقية لتنظيم مادة الدورة هي أن تتكون من مقدمة وجزء مركزي وخاتمة لذا لا بد من تحديد المواضيع التي يراد التأكيد عليها وبعد ذلك التوجه إلي الأجزاء المحددة .
- بعض مصممي المواد التدريبية يرغبون في البدء بتطوير مرشد للمدرب ومن ثم مرشد المتدرب ، والبعض الآخر .

معايير لتحديد فعالية مواد المدرب

- 1- تدعم أهدافا محددة .
- 2- وضع المحتوى والمواد التي ستستخدم في كل جلسة في قائمة .
- 3- إظهار نشاطات مختلفة .
- 4- توفير أساليب وخطوات قابلة للتطبيق لإعطاء المادة التدريب .
- 5- اقتراح أنواع تفاعل متنوعة .
- 6- اقتراح فترة زمنية لكل نشاط .

ي - معايير لتحديد فعالية مواد المشارك المتدرب :-

- 1- واضحة .
- 2- جيدة التنظيم .
- 3- مطورة بطريقة منطقية .
- 4- تعكس أهدافا محددة .
- 5- متدرجة .
- 6- توفر تعليمات واضحة .
- 7- تتطور من العرض الي الممارسة والتطبيق .
- 8- توفر نشاطات متنوعة .
- 9- ذات علاقة بسياق أداء المشاركين .
- 10- منتجة بطريقة مهنية .
- 11- توفر فرصا للتأمل والتقييم الذاتي .
- 12- مساعدات المدرب .

6 – المواد المساعدة لعملية التدريب :-

إن المدرب بحاجة إلي مواد مساعدة منها :-

- أ- شرائح العرض .
- ب- مساعدات سمعية ، بود كاست ، مدونات ، فيديو ، مفاتيح الاجابات ، نقاط مناقشة لدراسة حالة .
- ج – مساعدات بصرية ، أو أي مواد أخرى تدعم المدرب في تقديم المحتويات بالشكل المناسب والمطلوب .
- د – المواد المرجعية :-وهي رزمة من المواد التدريبية التي يمكن للمشاركين استخدامها بأنفسهم خلال الدورة (جداول اللوغارتم) وهذه المواد المرجعية تتضمن ما يلي دليل مستخدم لالة جديدة سياسياً وإجراءات ، سوابق قضائية ، نصوص قانونية ، معايير كتب ، مقالات ، مدونات .

الفصل الرابع

تقييم البرامج التدريبية

إن تقييم البرامج التدريبية يكون على أربعة مستويات :-

- أ- تقييم الدورة التدريبية من قبل المتدرب .
 - ب- تقييم أداء المدرب من قبل المتدرب .
 - ج – تقييم المتدرب للدورة والمركز او الشركة التي يعمل بها المتدرب .
 - د - تقييم المؤسسة المستفيدة من المركز .
- ولكل من هذه المستويات يجب اعداد قائمة – جداول – الاستمارة للتقييم .
سنقوم إدارة المركز مع الكادر الفني المسؤول عن التقييم بالمراجعة الدورية لدليل التقييم وازافة اسئلة عليه من واقع الخبرة المكتسبة

جامعة طرابلس الأهلية
مركز التنمية والتطوير والتدريب

1- استبيان تقييم المتدرب للدورة

إسم المتدرب موعد الدورة

عنوان الدورة التدريبية :-

لا	نعم	المعايير	رتب
		هل الوعاء الزمني للدورة مناسب	1.
		هل استوعبت أكثر من 75% من المفردات	2.
		هل موضوعات الدورة تغير اهتمامك؟	3.
		هل استفدت من الالتحاق بالدورة؟	4.

		هل مفردات الدورة متسلسلة؟	5.
		هل وجدت مراجع مصاحبة للدورة؟	6.
		هل كانت منهجية المدرب مقبولة؟	7.
		هل موعد انعقاد الدورة مقبول؟	8.
		هل مكان انعقاد الدورة مقبول؟	9.
		هل الخدمات المقدمة للمتدربين جيدة؟	10.
		هل طريقة الجلوس مريحة؟	11.
		ماذا تقترح لتطوير الدورات المقبلة؟	12.

مركز التنمية والتطوير والتدريب

خاص بتقييم أداء المدرب من قبل المتدرب

اسم المدرب /..... تاريخ الدورة/.....

عنوان الدورة /.....

يرجى عدم كتابة اسم المتدرب على الاستبانة

الدرجة:..... التقدير:.....

مركز التنمية والتطوير والتدريب

لا	نعم	المعيار	ر.م
		هل يعرف المدرب الطلبة بمحتوى الدورة و متطالبتها و مواعيد اختباراتها؟	(1)
		هل يتمتع المدرب بقدرة تدريبية عالية؟	(2)
		هل يتبع المدرب الاسلوب التدريسي الذي يعتمد على المشاركة؟	(3)
		هل يهتم المدرب بهندامه و مظهره العام؟	(4)
		هل يسمح المدرب للطلبة بتوجيه الأسئلة إليه أثناء الدورة؟	(5)
		هل يعيد المدرب شرح المعلومات الغير مفهومة؟	(6)
		هل يكلف المدرب الطلبة بواجبات (ورقات عمل – مسائل)؟	(7)
		هل يقوم المدرب بمناقشة الواجبات؟	(8)
		هل يقوم المدرب بالتدرج في الشرح و تسهيل المعلومات بوسائل متعددة؟	(9)
		هل يثير المدرب اهتمام الطلبة و يحثهم على المشاركة في الدورة؟	(10)
		هل نظام التقويم المستخدم (اختبارات و واجبات) كافية؟	(11)
		هل كتابة المدرب على الصبورة منظمة و واضحة؟	(12)
		هل يستخدم المدرب تقنيات تعليمية متنوعة؟	(13)
		هل يقوم المدرب بتحديد كتاب منهجي أو مرجعي للدورة؟	(14)
		هل يتمتع المدرب بمرونة في التعامل مع المتدربين؟	(15)
		هل يعلن المدرب نتائج الاختبارات في موعدها؟	(16)
		هل يلتزم المدرب بالمفردات و ينهي محتواه وفق الوعاء الزمني المحدد؟	(17)
		هل المدرب ملتزم بالحضور و إعطاء المحاضرة في موعدها؟	(18)
		هل يعلن المدرب عن استعدادة لمناقشة المتدرب خارج الدورة؟	(19)
		هل تشعر بأنك إستفدت من المادة التي درستها وتدربت عليها؟	(20)

خاص بتقييم أداء المدرب من قبل المتدرب

اسم المدرب /..... تاريخ الدورة/.....

عنوان الدورة /.....

ت	المعيار	نعم	لا
(1)	هل الإدارة العليا للمركز تتفهم مشاكل المتدربين؟		
(2)	هل معاملة إدارة المركز والمدربين للطلبة مرضية؟		
(3)	هل التوقيت الدراسي للدورة مناسب؟		
(4)	هل آلية وسائل تقييم المتدرب في البرنامج التدريبي كافية؟		
(5)	هل نتائج تقييم المتدرب بالبرامج التدريبي تتمتع بالشفافية؟		
(7)	هل أنت راضى عن سير وضبط الدورة التدريبية؟		
(9)	هل أنت راضى عن طرق ووسائل التدريب المتاحة في المركز؟		
(11)	هل يستكمل المدرب محتوى الدورة في الوقت المناسب؟		
(12)	هل أنت راضى عن التدريب العملى / الميداني ؟		
(13)	هل أنت راضى عن الإجراءات التأديبية الخاصة بالمتدربين؟		
(14)	هل القاعات ملائمة من حيث الاضاءة والتكيف والسعة ؟		
(15)	هل أنت راضى عن المرافق الصحية (دورات مياه) ونظافتها؟		
(16)	هل توجد مواقف للسيارات خاصة ؟		
(18)	هل المقهى الجامعي يقدم خدمات بشكل جيد؟		
(19)	هل يوجد بالجامعة حجرة أسعاف تقدم خدمات طبية للمتدرب؟		
(20)	هل تشعر بالرضا عن الخدمات الأمنية داخل المركز؟		

مركز التنمية والتطوير والتدريب
استبيان للشركة أو المؤسسة التي يعمل بها المتدرب

اسم المدرب /..... تاريخ الدورة/.....

عنوان الدورة /.....

ت	المعيار	نعم	لا
1	هل أجريت للمتدرب مقابلة شخصية من قبل إدارة الشركة أو المؤسسة أثناء التعيين؟		
2	هل عدد المتقدمين لشغل الوظيفة عندما تقدم للمتدرب للعمل كان أكثر من 5؟		
3	هل هناك فترة اختبار للمتدرب بعد حصوله على الوظيفة؟		
4	هل الوظيفة التي حصل عليها المتدرب دائمة؟		
5	هل الوظيفة التي حصل عليها المتدرب بصورة مؤقتة؟		
6	هل تحصل المتدرب على الوظيفة بعلاقات اجتماعية؟		
7	هل تحصل المتدرب على الوظيفة بالإجراءات القانونية المتبعة؟		
8	هل تحصل المتدرب على مكافآت نقدية أو عينية من المؤسسة أو الشركة؟		
9	هل تحصل المتدرب على دورات تدريبية محلية على حساب المؤسسة أو الشركة؟		
10	هل تحصل المتدرب على دورات تدريبية خارجية على حساب الشركة أو المؤسسة؟		
11	هل حصل المتدرب على إيفاد للخارج على حساب المؤسسة لاستكمال دراسته؟		
12	هل المتدرب ملتزم بالدوام الرسمي للشركة أو المؤسسة؟		
13	هل المتدرب منضبط بالعمل الذي يكلف به؟		
14	هل قام المتدرب بأعمال مبتكرة جديدة في الشركة أو المؤسسة؟		
15	هل البرنامج التدريبي الذي درسه المتدرب بالجامعة كان كافياً لتأهيله بالمهارات المطلوبة للعمل		
16	هل تقترح المؤسسة على المركز تطوير البرنامج التدريبي لتحسين مستوى المتدرب؟		

الفصل الخامس

الدورات التدريبية والتأهيل تفتح أبواب المستقبل

- 1- أهمية الدورات التدريبية في تكوين المهارات .
- الدورات التدريبية التي يقدمها متخصصون في العلوم القانونية والإدارية والمالية توفر للمشاركين فرصة للاستماع والمناقشة والتدريب العلمي والتعرف على المشاكل التي

تواجههم وإمكانيات تدريبهم على المهارات والتقنيات الجديدة ، والتدريب على إعداد التقارير بهدف اتخاذ القرارات الادارية وإعداد الدراسات والابحاث والمحاضرات ، مع التركيز على الجانب التطبيقي ، والامثلة والتمارين العملية ، وتشخيص العيوب والمشاكل وكيفية معالجتها .

أ – تعريف الدورات التدريبية

التدريب هو التطبيق العملي الفعال والمستمر من جانب المتدربين للعلوم والمعارف والمهارات الجديدة ، والعمل على تطبيقها في مواقع العمل الحالية والمستقبلية ، بحيث يظهر أثر التدريب على المتدرب عقب فترة مباشرة .

ب – الهدف من التدريب

إن الهدف النهائي من أي برنامج تدريبي ، هو إحداث تأثير ايجابي في الاداء العملي للمتدربين ، أي زيادة الانتاجية ، وليس هو مجرد الرفع من مستوى المعرفة لديهم (وبالتالي فعملية التدريب هي ليست مجرد مسألة بل هي لب المسألة) .

ج – أهمية التدريب العملي .

تتبع أهمية التدريب العملي من النقاط التالية :-

- 1 – أن الانفاق على التدريب يعتبر استثماراً تنظيمياً استراتيجياً ، ولا بد من الحصول على مردود / عائد للاستثمار في الموارد البشرية .
- 2- التدريب يحفز على التعلم ، ويلعب دوراً في اختيار الكوادر الوظيفية والتعيين وتخطيط المسار الوظيفي والترقيات وتقييم الاداء والمكافأة والحوافز وغيرها من القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية .

2 – متطلبات الدورات التدريبية

كي تنجح عملية التدريب لابد من الاهتمام بالنقاط التالية :-

أ – تحديد الاحتياجات التدريبية تحديداً دقيقاً ،

ب – تحديد ووضوح الاهداف التدريبية ، بحيث تكون أكثر واقعية .

ج - لابد من اقتناع الادارة بأهمية التدريب ، وضرورة دعم عمليات التدريب .

د – لابد من وضع قياسات (مقاييس – معايير) ، لمعرفة أثر برامج التدريب على الاداء في المستقبل .

هـ - لابد أن يكون التدريب اثناء وفي بيئة العمل .

و – لابد من الاهتمام بجودة ومهنية التدريب ، وتأثيرها على الاداء قبل الاهتمام بعنصر تكلفة التدريب .

ز – لابد من مشاركة المتدربين والمدرسين والادارة في اجراء تحليل الاحتياجات التدريبية في كل مراحل التدريب .

ح - تخصيص الموارد المالية الكافية لعملية التدريب ،
ط - لابد من مراعاة الأسس العلمية ذات الارتباط بعملية التعليم عند تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية .

3 - تقييم الدورات التدريبية :-

ان تقييم فاعلية التدريب تدور حول الأسئلة التالية :-

- أ - هل ساعد التدريب في الرقي ورفع مستويات المتدربين المهنية / والفكرية السلوكية ؟
ب - هل ساعد في توثيق العلاقات بين المتدربين والمؤسسات التي تدربوا فيها ، وبين المؤسسات والشركات ذات العلاقة وامكانية العمل / التوظيف فيها مستقبلاً ؟
ج - هل ساعد التدريب على زيادة دخل المؤسسات من جهة والمتدربين من جهة ثانية ؟

4 - الدورات التدريبية المقترحة

- أ - إدارة الموارد البشرية .
ب - تقييم الاداء وتحفيز العاملين .
ج - التخطيط ، التنظيم والمتابعة .
د- تبسيط وتسهيل اجراءات العمل .
هـ - المهارات في القيادة وإدارة المؤسسات .
و -بناء فرق العمل واكتساب المهارات .
ز - صنع / اتخاذ القرار .
ح - إدارة المشتريات / خطة المشتريات .
ط - جرد المخازن .
ي - خطة التسويق .
ك - التعامل مع الزبائن .
ل - كتابة البحوث العلمية والتقارير .
م - مهارات التفاوض التعاقدية (دورة متقدمة جداً) .
ن - إدارة الوقت .

5 - دورات أفي دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم أداء المشروعات

والتتمويل المحلي والدولي والمالية العامة.

- أ - التحليل الاقتصادي لتقييم الاداء .
ب - التحليل المالي لتقييم الاداء .
ج - إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات .
د - مؤسسات التمويل الدولية .

- هـ - إدارة مخاطر الاستثمارات في أسواق المال العالمية والتعامل بالعملات الأجنبية .
و - أهمية المعلومات في رفع كفاءة الأداء وإعداد الموازنة العامة للدولة .
ز - الضرائب والرسوم المفروضة على شركات النفط في ليبيا .
ح - مكافحة التهرب الضريبي .
ط - الشفافية لأغراض الرقابة المالية والمتابعة .
ي - المؤشرات الاقتصادية في ليبيا وأثارها المستقبلية .
- 6 - دورات في تنمية القدرات القانونية والمهارات المحاسبية .**
- أ - إعداد وصياغة المذكرات القانونية .
ب - التدقيق ومراجعة العقود وكشف المخالفات والتدليس والاحتيال .
ج - مراجعة الحسابات والتدقيق .