دليل المدرب من الفكرة إلى الممارسة

تدريب المدربين

من تصميم التعلّم إلى قياس الأثر



تأليف

د. مريم محمد الشهراني

دليل المدرب من الفكرة إلى الممارسة

تدريب المدربين

من تصميم التعلّم إلى قياس الأثر

تأليف

د. مريم محمد الشهراني

د. مريم محمد الشهراني

٢٠٢٦

حقوق النشر والاستخدام

تدريب المدربين

من تصميم التعلّم إلى قياس الأثر تأليف: د. مريم محمد الشهراني. ٢٠٢٦. كتاب مهني تطبيقي باللغة العربية، موجه إلى المدربين والمدربات ومصممي البرامج ومسؤولي التعلم والتطوير.

حقوق النص والمواد الأصلية

حقوق النص والصياغات والنماذج الأصلية محفوظة للمؤلفة. يسمح للقارئ باستخدام أوراق العمل وبطاقات الأنشطة الأصلية في تعلمه الشخصي وفي جلساته التدريبية، مع الإشارة إلى الكتاب. لا يشمل ذلك إعادة بيع الكتاب أو تجميع مواده في منتج مستقل أو نسبتها إلى مؤلف آخر دون إذن.

النماذج والمراجع

تبقى حقوق النماذج والمواد المرجعية محفوظة لأصحابها. يوضح الكتاب الأصول المرجعية عند شرح النماذج، ويقدم أمثلة ورسومات وتطبيقات أُعدّت له. لا ينقل أدوات قياس تجارية أو اختبارات مقننة، ولا يمنح استخدامه اعتماداً من الجهات المذكورة في المراجع.

الصور والأمثلة

أُعدّت الرسوم الفنية التوضيحية خصيصًا لهذا الكتاب. أما المخططات التعليمية فمرسومة وفق المفاهيم المشروحة. الحالات والأرقام التدريبية افتراضية ما لم يذكر خلاف ذلك. تُكيف الأنشطة والمدة والمعايير المقترحة وفق الجمهور والمهمة والبيئة.

نسخة رقمية عملية

يتضمن الملف فهرساً وروابط داخلية. تُطبع النماذج أو يُكتب عليها بأداة التعليق في قارئ الملفات؛ وليست حقول إدخال آلية. روجعت بيانات المراجع وروابطها حتى سبتمبر ٢٠٢٦.

المقدمة

يمتلك كثيرون معرفة وخبرة مفيدة، لكن شرح المعلومات وحده لا يكفي ليتمكن المتدرب من استخدامها في عمله. يحتاج المدرب إلى معرفة مستوى المشاركين والصعوبات التي يواجهونها، وتقديم أمثلة واضحة وفرص للممارسة، ثم ملاحظة أدائهم وتقديم تغذية راجعة تساعدهم على التحسن. هذا الكتاب يبدأ من العمل الذي يقوم به المدرب قبل القاعة، ويتابع قراراته أثناء الجلسة، ثم يعود معه إلى سؤال الأثر بعد انتهائها. يشرح كيف تُكتشف الحاجة، وكيف تُصاغ الأهداف، وكيف تُبنى الأنشطة والمواد، وكيف تُدار المشاركة ويُقوَّم الأداء. ويقدم أدوات يمكن تجربتها وتعديلها، بدلاً من الاكتفاء بأوصاف عامة للمدرب الناجح.

المعرفة حين تصبح ممارسة

يربط كل فصل بين شرح وفكرة تطبيقية ومثال أو رسم وتمرين. ويمكن استخدام الكتاب لبناء برنامج جديد، أو لتحسين جلسة قائمة، أو لمراجعة أداء مدرب في بداية مساره. تتدرج المفاهيم من الأساس إلى القرارات الأكثر تعقيداً، مع تفسير المصطلحات عند الحاجة إليها.

مساحة للحكم المهني

لا توجد طريقة واحدة تضمن نجاح كل تدريب. تختلف المهارات والجمهور والموارد والوقت، وتحتاج النماذج إلى تطبيق واعٍ. لذلك يوضح الكتاب حدودها، ويشجع على التجربة الصغيرة والملاحظة والتحسين. ليس المطلوب حفظ أسماء النماذج؛ بل معرفة متى تساعد ومتى يحتاج الواقع إلى تعديلها.

> **دعوة للعمل**
>
> اختر برنامجاً واحداً تريد تصميمه أو تطويره، واجعله رفيقك أثناء القراءة. كل قرار تكتبه وكل محاولة تراجعها سيحولان المعرفة إلى خبرة يمكن البناء عليها.

لمن هذا الكتاب؟ وماذا ستستفيد؟

للمدرب في بداية الطريق

يساعدك على الانتقال من معرفة الموضوع إلى إعداد جلسة واضحة، وإعطاء تعليمات، وتيسير نشاط، وتقييم ما تعلمه المشاركون. يمكنك البدء بالفصول الأولى ثم تنفيذ ورش مختبر المدرب المحترف.

للمدرب صاحب الخبرة

يوفر عدسات لمراجعة ما تفعله: هل ترتبط الأنشطة بالأهداف؟ وهل تقيس الأدوات الأداء المقصود؟ وهل توجد متابعة بعد التدريب؟ يمكن استخدام الحالات وبنك الأنشطة لإعادة تصميم جوانب محددة دون البدء من الصفر.

لمسؤولي التدريب والتعليم والتطوير

يساعد على مناقشة الاحتياجات، ومراجعة الحقائب، وتحديد تسليمات المدرب، وبناء تقويم مناسب. ويصلح لمن يقدم ورشاً في المؤسسات والجامعات والمبادرات المجتمعية، مع تكييف الأمثلة لبيئته وتخصصه.

ما الذي ستنجزه عبر التطبيق؟

وصف حاجة، وخريطة جمهور، وأهداف أدائية، وخطة جلسة، وبطاقات أنشطة، ومواد مساندة، ومهمة تقييم، وسلم تقدير، وخطة متابعة. تجمع الورش الست في مختبر المدرب هذه الأجزاء في ملف إنجاز، ويقدم باب التدريب عن بُعد جلسة محلولة من تسعين دقيقة.

> **حدود الاستفادة**
>
> يبني الكتاب أساساً وممارسة منظمة، ويحتاج إتقان التدريب إلى خبرة في الموضوع وتقديم فعلي ومراجعة مستمرة. لا يحل محل تأهيل تخصصي مطلوب للمهن أو المهارات عالية المخاطر.

اقرأ وصمّم وجرّب وراجع

مسار متدرج

ابدأ بالمدخل التأسيسي لفهم التدريب وأدوار المشاركين، ثم قسم فن الإلقاء لصقل مهارات التقديم. تابع الفصول ١–٦ لتحديد الحاجة والجمهور والتصميم، ثم ٧–١٥ لبناء المحتوى والأنشطة والتقديم، ثم ١٦–٢٢ للتقييم والمتابعة والممارسة المهنية. واختتم بالتدريب عن بُعد ومختبر المدرب المحترف.

مسار حسب المشكلة

إذا كانت موضوعات الجلسة أكثر مما يسمح به وقتها، فراجع الفصلين ٧ و٨. وإذا كان التفاعل لا ينتج تعلماً، فراجع ٩ و١٠ و١٦. وإذا كانت النتائج لا تظهر في العمل، فراجع ١٧ و١٨. وإذا تعثرت المشاركة الرقمية، فابدأ بباب التدريب عن بُعد، ثم راجع وصف الجمهور في الفصل ٤.

كيف تستخدم النماذج؟

لكل نموذج غرض وتعليمات قصيرة. تُملأ المعلومات التي تحتاجها فعلاً، وتُحذف الخانات غير الملائمة عند تكييفه للاستخدام الشخصي. لا يُعد اكتمال الورقة دليلاً على جودة القرار؛ يُراجع ارتباطها بأداء وموقف ودليل.

كيف تستخدم الإجابات المرشدة؟

حاول أولاً ثم قارن منطقك بالإجابة. تقبل الحالات أكثر من حل عندما تكون الأدلة والقيود واضحة. معيار المراجعة هو اتساق القرار مع الهدف والواقع، وليس تكرار صياغة الكتاب حرفياً.

> **وعد عملي لنفسك**
>
> بعد كل فصل، احتفظ بمنتج صغير: هدف أو سؤال أو بطاقة أو قرار. وفي نهاية المسار، اختبر هذه المنتجات في جلسة فعلية ثم عدّلها.

كيف تقرأ التوثيق في هذا الكتاب؟

يعتمد البناء المعرفي على مجموعة منتقاة من الكتب العربية والإنجليزية في التدريب وتعلم الكبار والتصميم والتيسير والتقويم. جرى التحقق من بياناتها عبر صفحات ناشريها ومؤلفيها والفهارس المؤسسية، والاستفادة من الأطر والمواد والمعاينات المتاحة ذات الصلة. لا تعني القائمة الإحاطة بكل ما نُشر في المجال، ولا قراءة النص الكامل لكل طبعة مدرجة.

بين الأصل والتطبيق

تشير أرقام الإحالات المصاحبة للصفحات إلى المصادر المرتبطة بالفكرة أو إلى كتب للتوسع. وتُسمّى النماذج المعروفة عند عرضها. أما الحالات وبطاقات الأنشطة والأمثلة العددية وصيغ أوراق العمل فهي تطبيقات أصلية لهذا الكتاب، وليست اقتباسات من الكتب المدرجة أو مقاييس ثبت صدقها وثباتها.

توثيق قابل للتتبع

تتضمن القائمة اسم المؤلف والسنة والعنوان والطبعة عند الحاجة والناشر، ورابطاً للتحقق أو القراءة عند توافره. لا تُذكر أرقام صفحات داخل المصادر ما لم تُراجع في الطبعة نفسها. وقد تعرض صفحة الناشر إصداراً إلكترونياً أو إعادة طبع؛ تُحدد القائمة النسخة التي تشير إليها بياناتها.

التعامل مع الادعاءات

لا تُقدم نسب الاحتفاظ الشائعة أو تصنيفات أنماط التعلم كقواعد علمية عامة. وتُعرض النتائج الافتراضية بوصفها أمثلة حسابية، مع التمييز بين تغير الأداء وإثبات سبب التغير. أما معايير الاجتياز والأزمنة في الأنشطة فهي مقترحات تحتاج إلى مراجعة محلية وتجربة.

> **أمانة مهنية**
>
> قوة المرجع في صحة استخدامه وصلته بالقرار، لا في كثرة الأسماء. يظل فحص المصدر الأصلي ضرورياً عند بناء اعتماد أو بحث أو قرار عالي الأثر على تفاصيل محددة.

من المرجع إلى قرار تدريبي

تغطي القراءات العربية في هذا الكتاب التدريب والتصميم والتفكير وإدارة الجودة. استخدم السؤال أدناه عند الرجوع إلى الكتاب المناسب، ثم اختبر ما تتعلمه في موقف من عملك. هذا دليل قراءة بحسب موضوعات الكتب، وليس نقلاً لنصوصها أو حكماً بأنها تتفق في جميع التفاصيل.

مجال القراءة	مرجع عربي	سؤال للاستفادة
تصميم الأهداف والأنشطة	محمد محمود الحيلة	كيف يتصل الهدف بالمهمة والتقويم؟
الحضور والمهارات المهنية	عبد الرحمن توفيق؛ مدحت أبو النصر	ما المهارة التي تحتاج إلى ملاحظة وتدريب؟
التدريب وأساليبه	رداح الخطيب وأحمد الخطيب	ما الأسلوب الأنسب لهدف الجلسة؟
تعليم التفكير	فتحي عبد الرحمن جروان	ما السؤال الذي يكشف الدليل والتفسير؟
إدارة التدريب وجودته	محمد كمال مصطفى؛ بسمة عدنان السيوفي	ما القرار التنظيمي الذي يحسن تجربة التعلم؟

للتوسع: [٧] · [٨] · [٩] · [١٠] · [١١] · [١٢] · [١٣] · [١٤]

الفصول · الأساس والتصميم

١ · ماذا يصنع المدرب المحترف؟ ٦٠
٢ · تعلّم الكبار دون قوالب جاهزة ٦٤
٣ · هل المشكلة تحتاج إلى تدريب؟ ٦٨
٤ · صمم لمجموعة حقيقية ٧٣
٥ · من عنوان واسع إلى أداء واضح ٧٧
٦ · ابدأ بالنتيجة ثم ابنِ الطريق ٨٣
٧ · رتّب المعرفة حول مهمة ٨٩
٨ · خطة زمنية يمكن تنفيذها ٩٣
٩ · النشاط ليس استراحة من الشرح ٩٨
١٠ · لكل مهارة طريقة تناسبها ١٠٥
١١ · اجعل التفكير مسموعاً ١١٠

اضغط على عنوان الفصل للانتقال إليه، وعلى «الفهرس» للعودة.

الفصول · التنفيذ والأثر

١٢ · وضوح يصل إلى آخر القاعة ١١٤
١٣ · تعامل مع السلوك دون تصنيف الناس ١١٨
١٤ · شريحة تساعد على الفهم ١٢٤
١٥ · مواد تجعل التنفيذ قابلاً للتكرار ١٢٨
١٦ · ما الدليل على إتقان المهارة؟ ١٣٢
١٧ · من الرضا إلى نتائج يمكن تفسيرها ١٣٨
١٨ · ما الذي يحدث بعد مغادرة القاعة؟ ١٤٣
١٩ · انقل التعلّم لا الشرائح فقط ١٤٨
٢٠ · مساعد في الإعداد ومسؤولية بشرية ١٥٢
٢١ · احتراف يبدأ قبل القاعة ١٥٧
٢٢ · مشروعك من التصميم إلى التقديم ١٦١

اضغط على عنوان الفصل للانتقال إليه، وعلى «الفهرس» للعودة.

الأبواب والتطبيقات والمراجع

المقدمة	٤
لمن هذا الكتاب؟	٥
المدخل التأسيسي · المفاهيم والأنماط	١٤
فن الإلقاء · من التحضير إلى التأثير	٤٢
الباب الأول · افهم قبل أن تصمّم	٥٩
الباب الثاني · ابنِ تجربة تعلّم	٨٢
الباب الثالث · قدّم ويسّر المشاركة	١٠٤
الباب الرابع · حوّل الفكرة إلى أدوات	١٢٣
الباب الخامس · تتبّع الأثر وطوّر الممارسة	١٣٧
الباب السادس · التدريب عن بُعد	١٦٦
الباب السابع · مختبر المدرب المحترف	١٨٦
تفاصيل التدريب الرقمي والورش	١٢
برنامج نموذجي مختصر · ١٨٠ دقيقة	٢١٣
الحالات المحلولة	٢٢١
بنك الأنشطة	٢٢٧
أوراق العمل	٢٣٣
المراجع العربية والإنجليزية	٢٥٣
المعجم العملي	٢٦٩
ختام عملي	٢٧١
عن المؤلفة	٢٧٢

التدريب الرقمي والمختبر العملي

اختيار طريقة التعلم ١٦٧
تحويل الأنشطة ١٦٨
أدوار فريق التنفيذ ١٦٩
غرف العمل ١٧١
الوصول والخصوصية ١٧٣
التعلم غير المتزامن ١٧٤
اللقاء الهجين ١٧٥
التقييم الرقمي ١٧٦
جلسة رقمية كاملة ٩٠ دقيقة ١٧٧
ورقة تصميم نشاط رقمي ١٨٥
تنظيم المختبر وملف الإنجاز ١٨٧
١ · شخّص الحاجة ١٨٩
٢ · صمّم الجلسة ١٩٣
٣ · جهّز الحقيبة ١٩٧
٤ · قدّم ويسّر ٢٠١
٥ · اختبر التحسين ٢٠٥
٦ · نفّذ المشروع ٢٠٩

مدخل تأسيسي · المفاهيم والأدوار والسلوكيات

التدريب يبدأ بفهم الإنسان



من معرفة معنى التدريب، إلى فهم دورك، ثم اختيار استجابة تساعد المشاركين على التعلّم والمحاولة.

لغة تدريب واضحة	تقييم ذاتي عملي	تعامل يحفظ الاحترام

دليلك إلى هذا المدخل

ما التدريب وتدريب المدربين؟ ١٥
متى يكون التدريب هو الحل؟ ١٦
الفرق بين التدريب والتعليم ١٧
مصطلحات الأشخاص والأدوار ١٩
المادة والحقيبة والموارد ٢٠
بناء البرنامج والجلسة ٢١
الأنشطة والممارسة ٢٣
الحاجة والهدف ومعيار النجاح ٢٤
التقييم ونقل التعلم ٢٥
مكونات الحقيبة التدريبية ٢٦
قيّم نفسك كمدرب وأساليب المدربين ٢٧
بطاقة التقييم الذاتي ٣١
خطة التطوير نحو الاحتراف ٣٣
أنماط المتدربين والتعامل معهم ٣٤
التدخل المهني والحالة التطبيقية ٣٩
أسس الممارسة المهنية ٤١
فن الإلقاء · التحليل والبناء والتطبيق ٤٢

ما التدريب؟ ولماذا نحتاج إليه؟

في يوم العمل نواجه مواقف لا تكفي فيها معرفة المعلومة: التعامل مع عميل غاضب، إعداد تقرير واضح، أو استخدام نظام جديد. يتيح التدريب مساحة منظمة لفهم المطلوب، ومشاهدة مثال، والمحاولة، والحصول على ملاحظات، ثم إعادة الأداء بصورة أفضل.

تعريف عملي للتدريب

التدريب عملية تعلم مخططة تهدف إلى تطوير معارف أو مهارات أو توجهات ترتبط بأداء محدد، من خلال خبرات وأنشطة وممارسة وتغذية راجعة. وقد يتم حضورياً أو عن بُعد، فردياً أو ضمن مجموعة، في لقاء قصير أو برنامج ممتد.

ما المقصود بتدريب المدربين؟

هو إعداد من يصممون التدريب ويقدمونه ويقيّمونه؛ بحيث يستطيعون تشخيص الحاجة، وصياغة أهداف واضحة، وبناء أنشطة، وتيسير التعلم، وملاحظة الأداء وتحسينه. يتطلب ذلك معرفة بالمجال الذي سيُدرَّس، وكفاية في مساعدة الآخرين على تعلمه.

> **مثال من الحياة المهنية**
>
> معرفة خطوات كتابة رسالة مهنية بداية مفيدة. في التدريب يصوغ المشارك رسالة لحالة محددة، ويقارنها بمعايير الوضوح والاكتمال، ثم يعدّلها. التغير في جودة الرسالة دليل أقوى من مجرد حضور الشرح.

متى يكون التدريب هو الحل؟

ليس كل تعثر في العمل سببه نقص المعرفة أو المهارة. قبل تصميم دورة، اسأل عما يمنع الأداء المطلوب، واجمع مثالاً من الواقع. قد يحتاج الشخص إلى تدريب، وقد يحتاج إلى تعليمات واضحة أو أدوات مناسبة أو وقت كافٍ.

الموقف	السؤال التشخيصي	الاستجابة المحتملة
موظف لا يعرف استخدام إجراء جديد	هل يستطيع تنفيذ الخطوات إذا طُلبت منه؟	شرح مختصر وممارسة على الإجراء
موظف يعرف الإجراء ولا يملك الصلاحية	هل تسمح له صلاحياته بإتمام العمل؟	معالجة الصلاحيات مع الجهة المسؤولة
فريق يتلقى طلبات متناقضة	هل توجد أولوية ومعايير متفق عليها؟	توضيح التوقعات وتنظيم العمل
أخطاء رغم القدرة على الأداء	هل المشكلة في التغذية الراجعة أو بيئة العمل؟	فحص السبب؛ وقد يلزم تدريب مع إجراء تنظيمي

تطبيق قبل اقتراح دورة

اكتب الأداء المطلوب في جملة، ثم صف السلوك الحالي بدليل. افحص: المعرفة والمهارة، وضوح المطلوب، توافر الأدوات، وفرصة التطبيق. إذا تعددت الأسباب، صمّم استجابة مشتركة ولا تعد بأن الدورة ستحلها جميعاً.

> **سؤال مفيد للجهة المستفيدة**
>
> «ما الشيء الذي تتوقعون أن يفعله المشاركون بعد البرنامج بصورة مختلفة؟ وما الذي يعيق هذا الأداء الآن؟»

التدريب والتعليم: اختلاف في التركيز

التعليم والتدريب عمليتان للتعلم، وبينهما تداخل واسع. قد يكون التعليم عملياً، وقد يتضمن التدريب مفاهيم عميقة وبحثاً ونقاشاً. الفرق الآتي يساعد على التخطيط، ولا يقسم التجارب إلى فئتين منفصلتين تماماً.

وجه المقارنة	التعليم غالباً	التدريب غالباً
نقطة الانطلاق	بناء فهم ومعرفة وقدرة على التفكير في مجال	حاجة إلى أداء أو ممارسة محددة
نطاق المحتوى	إطار أوسع يربط المفاهيم وسياقاتها	اختيار ما يخدم المهمة والأداء المستهدف
الخبرة التعليمية	شرح واستقصاء ومشروعات وممارسة	أمثلة ومحاكاة وممارسة وملاحظات
دليل النجاح	فهم وتفسير وتطبيق بحسب المقرر	إنجاز المهمة وفق معايير معلنة
العلاقة بينهما	يؤسس للفهم والتعلم المستمر	يستفيد من الفهم ويعمّقه بالتطبيق

من الفهم إلى الأداء

مثال يجمع التعليم والتدريب

في تعلم التواصل، تُناقش عناصر الرسالة والسياق وأثر اختيار الكلمات. وفي تدريب خدمة العملاء، تُطبق هذه المعرفة في حوار مع عميل، ويُلاحظ الاستماع وتوضيح الطلب وتحديد الخطوة التالية. كلاهما قد يتضمن شرحاً وممارسة وتقييماً.

> **قاعدة تصميم**
>
> لا تحدد جودة البرنامج باسمه أو مدته. اسأل: هل الهدف واضح؟ وهل تتيح الخبرة ممارسة تناسبه؟ وهل يقيس التقييم ما نريد تعلمه؟

جرّب على موضوع مألوف

اختر موضوعاً مثل تنظيم الملفات أو استقبال المراجعين. اكتب أولاً ما يحتاج المشارك إلى فهمه، ثم ما يحتاج إلى ممارسته، ثم كيف ستعرف أنه استطاع أداء المهمة. قد تجمع الجلسة شرحاً موجزاً وتطبيقاً ومراجعة؛ حدد وظيفة كل جزء.

> **سجل إجابتك**
>
> الفكرة التي يحتاجها المشارك: ..... المهمة التي سيؤديها: ..... الممارسة التي ستتاح له: ..... الدليل الذي سأراجعه: .....