



UNRWA

دائرة التربية والتعليم
الرئاسة العامة - عمان

رفع
عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

دليل مرجعي في التدريب



وحيد جبران
مدير مركز التطوير التربوي
وكالة الفوق الدولية - القدس

٢٠٠٦

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

رَفَعُ

عبد الرحمن النخري
أسكنه الله الفردوس

دليل مرجعي في التدريب

وحيد جبران

مدير مركز التطوير التربوي
وكالة الغوث الدولية - القدس

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

رَفَعُ
عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

• الفصل الأول: مسيرة معهد التربية في مجال التدريب.

- ١-١ فلسفة معهد التربية وأسس التدريب.
- ٢-١ المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط.
- ٣-١ أنواع البرامج التدريبية في معهد التربية.

• الفصل الثاني: مفهوم التدريب وأهدافه وأهميته.

- ١-٢ مفهوم التدريب.
- ٢-٢ التدريب بين القديم والحديث.
- ٣-٢ التعليم والتدريب.
- ١-٣-٢ العلاقة بين التدريب والتعليم
- ٢-٣-٢ مبادئ التعلم والتدريب
- ٤-٢ أهداف التدريب.
- ٥-٢ أهمية التدريب
- ١-٥-٢ أهمية التدريب للفرد.
- ٢-٥-٢ أهمية التدريب للمؤسسة/ المنظمة.
- ٦-٢ مراحل البرنامج التدريبي.

• الفصل الثالث: تحديد الحاجات التدريبية.

- ١-٣ الحاجة التدريبية مدخل أساسي للتدريب.
- ٢-٣ الحاجة التدريبية.
- ١-٢-٣ مفهوم الحاجة التدريبية.
- ٢-٢-٣ استجابة الحاجات التدريبية.
- ٣-٢-٣ الحاجات التدريبية والحاجات غير التدريبية.
- ٤-٢-٣ تصنيف الحاجات التدريبية.
- ٣-٢-٣ تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها.
- ١-٣-٣ أهمية تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها.
- ٢-٣-٣ خطوات تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها.
- ٣-٣-٣ استراتيجيات تحديد الحاجات التدريبية.
- ٤-٣ أساليب وأدوات تحديد الحاجات التدريبية.

• الفصل الرابع: التخطيط للتدريب وتصميمه.

- ١-٤ مفهوم التخطيط للتدريب.
- ٢-٤ أسئلة هامة للتأمل عند التخطيط للتدريب.
- ٣-٤ أهمية التخطيط للتدريب.
- ٤-٤ أفكار مفيدة للتخطيط الفعال للتدريب.
- ٥-٤ إجراءات التخطيط لبرنامج تدريبي.
- ٦-٤ نماذج لتخطيط التدريب.
- ٧-٤ عوامل تؤثر في وقت التدريب.

• الفصل الخامس: تنفيذ التدريب وأساليبه.

- ١-٥ قضايا تراعى عند تنفيذ التدريب.
- ٢-٥ أوجه القصور في برامج التدريب.
- ٣-٥ العوامل المؤثرة في نجاح التدريب.
- ٤-٥ متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي.
- ٥-٥ أسلوب التدريب: أسس اختياره ومؤشراته النوعية.
- ٥-٥-١ أسس اختيار أسلوب التدريب.
- ٥-٥-٢ المؤشرات النوعية لأسلوب التدريب المناسب.
- ٥-٦ أساليب التدريب والأنشطة التدريبية.
- ٥-٦-١ أساليب التدريب.
- ٥-٦-٢ الأنشطة التدريبية.
- ٥-٦-٣ علاقة النشاط التدريبي بأسلوب التدريب.
- ٥-٧ معايير التدريب الفعال.
- ٥-٨ إدارة عملية التدريب.
- ٥-٩ إدارة العرض الشفوي في التدريب.
- ٥-٩-١ العرض الشفوي الفعال.
- ٥-٩-٢ مراحل العرض الشفوي.
- ٥-٩-٣ إرشادات لتقديم عرض ناجح.
- ٥-٩-٤ تقويم العرض الشفوي.

• الفصل السادس: تقييم التدريب ومراقبته.

- ١-٦ أهمية تقييم التدريب.
- ٢-٦ أهداف تقييم التدريب.
- ٣-٦ مراحل تقييم التدريب.
- ٤-٦ خطوات تقييم التدريب.
- ٥-٦ مداخل رئيسة في تقييم التدريب.
- ٦-٦ مشاكل تواجه تقييم التدريب.
- ٧-٦ أدوات تقييم التدريب وأساليبه.
- ١-٧-٦ فعالية أساليبه وأدواته.
- ٢-٧-٦ مواصفات أداة التقييم الجيدة.
- ٨-٦ مراقبة التدريب.
- ١-٨-٦ فوائد عملية مراقبة التدريب.
- ٢-٨-٦ مراحل عملية مراقبة التدريب.
- ٣-٨-٦ أنواع مراقبة التدريب.
- ٩-٦ مستويات تقييم فعالية التدريب.

• الفصل السابع: انتقال أثر التدريب والتغذية الراجعة.

- ١-٧ مفهوم انتقال أثر التدريب.
- ٢-٧ أنواع انتقال أثر التدريب/التعلم.
- ٣-٧ شروط انتقال أثر التدريب/التعلم.
- ٤-٧ الشركاء في انتقال أثر التدريب.
- ٥-٧ التطبيقات التربوية لانتقال أثر التدريب.
- ٦-٧ عوائق انتقال أثر التدريب.
- ٧-٧ ارتداد المتدرب.
- ١-٧-٧ مؤشرات الارتداد.
- ٢-٧-٧ منع الارتداد.
- ٨-٧ تقييم انتقال أثر التدريب.
- ٩-٧ مفهوم التغذية الراجعة الفعالة.
- ١٠-٧ أنواع التغذية الراجعة وأشكالها.
- ١١-٧ شروط توظيف التغذية الراجعة الفعالة.

• الفصل الثامن: مبادئ تعلم الكبار (الراشدين).

- ١-٨ افتراضات علم أصول تعليم الكبار.
- ٢-٨ نتائج البحوث في تعلم الكبار.
- ٣-٨ الخصائص النفسية للكبار.
- ٤-٨ ممارسات غير محبذة في تدريب الكبار.
- ٥-٨ أنماط المتدربين الكبار.

• الفصل التاسع: إدارة فريق العمل.

- ١-٩ مفهوم فريق العمل.
- ٢-٩ بناء فريق العمل وتطوره.
- ٣-٩ أهمية فريق العمل وفوائده.
- ٤-٩ الصفات التي تميز فريق العمل الفعال.
- ٥-٩ دور المدرب نحو فريق العمل.

• الفصل العاشر: الوسائل المساعدة في التدريب.

- ١-١٠ مفهوم الوسائل المساعدة في التدريب وأهميتها.
- ٢-١٠ الحواس كأدوات للإدراك والاتصال.
- ٣-١٠ التخطيط لاستخدام الوسائل المساعدة في التدريب.
- ٤-١٠ إرشادات للاستخدام الفعال للوسائل المساعدة في التدريب.
 - ١-٤-١٠ إرشادات عامة.
 - ٢-٤-١٠ إرشادات لاستخدام اللوحة الورقية/القلابة.
 - ٣-٤-١٠ إرشادات لاستخدام جهاز عرض الشفافيات.
 - ٤-٤-١٠ إرشادات لاستخدام البطاقات.
- ٥-١٠ تسهيلات قاعة التدريب.

• الفصل الحادي عشر: الحقيبة التدريبية والمادة التدريبية.

- ١-١١ محتويات الحقيبة التدريبية.
- ٢-١١ معايير إعداد واختيار المواد التدريبية.
- ٣-١١ المكونات الأساسية لمحتوى مادة التدريب.

• الفصل الثاني عشر: المدرب الفعال...سماته ووظائفه وأدواره.

- ١-١٢ مراحل النمو التي يمر بها المدرب.
- ٢-١٢ سمات المدرب الفعال وكفاياته.
- ٣-١٢ الفلسفة الشخصية للمدربين وأنماطهم.
- ٤-١٢ وظائف المدربين في العملية التدريبية.
- ٥-١٢ الانطباع الإيجابي عن المدرب.
- ٦-١٢ دور المدرب في تحفيز المتدربين.
- ٧-١٢ الاتصال بين المدرب والمتدربين.
- ١-٧-١٢ إرشادات للاتصال الفعال.
- ٢-٧-١٢ عوائق الاتصال الفعال.
- ٣-٧-١٢ سيطرة المدرب على قلق المواجهة.
- ٨-١٢ إرشادات لإدارة وقت التدريب.
- ٩-١٢ إجادة المدرب لفن التدريب.
- ١٠-١٢ أخلاقيات المدرب المهنية.

• الفصل الثالث عشر: مقاومة التدريب وعواقبه.

- ١-١٣ عوائق التدريب.
- ٢-١٣ التعامل مع أنماط سلبية من المتدربين.
- ٣-١٣ أنواع سلوك المتدربين: إيجابي، وعدواني، وسلبى.
- ٤-١٣ الصعوبات التي تعترض التدريب.
- ٥-١٣ مقاومة التدريب والتغلب عليها.

• الفصل الرابع عشر: قواعد العمل وضوابط السلوك في التدريب.

- ١-١٤ قواعد العمل وضوابط السلوك.
- ٢-١٤ قواعد أخرى لضبط السلوك في التدريب.
- ٣-١٤ توقعات المتدربين من البرنامج التدريبي.
- ١-٣-١٤ التقريب بين أهداف البرنامج التدريبي وتوقعات المتدربين.
- ٢-٣-١٤ أهمية تحديد توقعات المتدربين.
- ٣-٣-١٤ تصنيف توقعات المتدربين.
- ٤-٣-١٤ طرق تحديد توقعات المتدربين.

• الفصل الخامس عشر: أنشطة التآلف وكسر الجمود.

- ١-١٥ مفهوم أنشطة التآلف وكسر الجمود.
- ٢-١٥ عوامل اختيار أنشطة التآلف وكسر الجمود.
- ٣-١٥ تصنيف أنشطة التآلف وكسر الجمود.
- ١-٣-١٥ أنشطة التآلف والتعارف.
- ٢-٣-١٥ أنشطة استكشاف القدرات والمهارات.
- ٣-٣-١٥ أنشطة ديناميكية المجموعة.
- ٤-١٥ تقييم أنشطة التآلف وكسر الجمود.

المراجع.

• المسوغات

يحتل التدريب في أثناء الخدمة مكاناً بارزاً في اهتمامات معهد التربية ومراكز التطوير التربوي في وكالة الغوث وأولوياتها باعتباره استثماراً للموارد البشرية. فهو أحد السبل المهمة لخلق كادر مؤهل من المعلمين، والمعلمات، ومديري المدارس، والقياديين التربويين المزودين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات والأساليب المختلفة والمتجددة التي تساعد في تحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، ومحاوله تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى كفاياتهم وأدائهم بما يسهم في الارتقاء بنوعية التعليم، ويعود بالنفع على أبناء اللاجئين الفلسطينيين.

وحتى تتم عملية التدريب في أثناء الخدمة بشكل فعال، ولكي يتمكن المدربون في مجال التربية والتعليم من الإسهام الفعال في تحقيق أهداف التدريب، جاء هذا الدليل المرجعي لإرشاد هؤلاء المدربين ومساعدتهم على اكتساب وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للتدريب الفعال.

وقد قمت بإعداد هذا الدليل ليكون مرجعاً يستعين به المدربون بناء على إحدى توصيات المؤتمر السنوي لنواب رؤساء برامج التربية ومديري مراكز التطوير التربوي في وكالة الغوث الدولية الذي عقد في مقر دائرة التربية في عمان في تشرين ثاني ٢٠٠٢.

• الغرض من الدليل وأهدافه

يمثل الغرض من إعداد هذا الدليل المرجعي في التدريب في توفير مرجع مساعد للمدربين في مجال التربية والتعليم بشكل عام، وفي البرامج التدريبية التي تعقدتها دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية في الميادين الخمسة (الأردن، وسوريا، ولبنان، والضفة الغربية، وقطاع غزة) بشكل خاص.

ويحتوي هذا الدليل مجموعتين من الأهداف: المجموعة الأولى: وهي الأهداف العامة للدليل، والمجموعة الثانية: وهي الأهداف الخاصة بكل فصل من فصوله، والتي وضعت في مقدمة كل فصل.

وفيما يأتي الأهداف العامة لهذا الدليل:

١. يتوقع أن يساعد هذا الدليل المدربين، سواء أكانوا مبتدئين أم متقدمين في التدريب، على أن يصبحوا قادرين على:
٢. تتبع مسيرة معهد التربية في مجال التدريب.
٣. اكتساب المعارف والمهارات التي تساعدهم في أداء التدريب بشكل فعال.
٤. تعرف مفهوم التدريب وأهدافه ومبادئه الأساسية.
٥. تحديد المراحل الأساسية في البرنامج التدريبي.
٦. تعرف مفهوم الحاجات التدريبية وأهميتها.
٧. تعرف استراتيجيات تحديد الحاجات التدريبية والأساليب والأدوات الملائمة لكل منها.
٨. اكتساب مهارة تحديد الحاجات التدريبية وتشخيصها وتحليلها.
٩. تعرف مبادئ تعلم الكبار وتطبيقها عند ممارسة التدريب.

٩. تحديد معايير التدريب الفعال وتعرف خصائص المدرب الفعال ومسؤولياته.
١٠. تعرف أساليب التدريب الملائمة لحاجات الفئة المستهدفة ومشكلاتها، وتطبيق هذه الأساليب في مجال عملهم.
١١. اختيار الأساليب والطرق التقييمية الفعالة لتقييم كفاءة التدريب، ومدى تحقيق النتائج.
١٢. تعرف مفهومي انتقال أثر التدريب والتغذية الراجعة الفعالة والعمل بأسسهما.
١٣. اختيار الوسائل المساعدة في التدريب المناسبة لأساليب تعلم الكبار ومبادئه.
١٤. تحديد مواصفات المواد التدريبية الفعالة.
١٥. تشخيص عوائق التدريب، وأسباب مقاومة التدريب، والسبل الكفيلة بالتغلب عليها.
١٦. وضع قواعد عمل وضوابط سلوك لعملية التدريب.
١٧. الإلمام بأهداف أنشطة التألف وكسر الجمود، واختيار الأنشطة الملائمة.

• الفئات التي يستهدفها الدليل

يخدم هذا الدليل المرجعي في التدريب الفئات الثلاث الآتية:

- فئة المدربين الجدد الذين هم في بداية عهدهم بالتدريب، حيث يساعدهم على البدء من النقطة التي وصل إليها زملائهم الذين سبقوهم في التدريب واكتسبوا خبرة واسعة فيه، فيتقادي المدربون الجدد الأخطاء التي وقع فيها من سبقهم، ويضيفوا إبداعاتهم على ما يقومون به من تدريب.
- فئة المدربين الذين مارسوا التدريب ولهم خبرة فيه، حيث يضع بين أيديهم مواد وأنشطة يسترشدون بها عند قيامهم بالتدريب، وتفيدهم في إعداد المدربين.
- فئة القائمين على التدريب والمنظمين له، حيث يبيصرهم هذا الدليل بأهمية التدريب، وأهدافه، وأساليبه، وحاجاته، وكيفية متابعتهم للمدربين العاملين في المؤسسة.

• طريقة الاستفادة من الدليل

هدف هذا الدليل إلى معالجة موضوعات أساسية تهتم المدربين في مجال التربية والتعليم بشكل عام، والمدربين في معهد التربية ومراكز التطوير التربوي في وكالة الفوت بشكل خاص.

ويقدم الدليل مادة سهلة القراءة تساعد المدرب في القيام بالتدريب بشكل فعال، وتفيده في تقويم ذاته. وبالرغم من وجود ترابط بين فصول هذا الدليل، إلا أن كل فصل فيه يعد مجزئاً قائماً بذاته، ويمكن تناوله كموضوع منفرد حسب حاجة المدرب. ويمكن اختيار بعض الموضوعات المعروضة في الدليل لعمل ندوات أو ورشات عمل، واختيار أنشطة تتناسب معها.

وللافادة من الدليل يفضل الاطلاع على جميع فصوله، ثم قراءة كل فصل على حدة كلما دعت الحاجة إلى ذلك، ويقترح استخدام مادة الدليل في الإعداد للدورات والبرامج التدريبية، علماً أنه يشتمل على أنشطة تدريبية يمكن أن ينفذها المدرب في أثناء قراءة الدليل، أو في الدورات التدريبية.

ويفتح الدليل وطريقة تنظيمه وتصميمه أمام المدرب مجالاً لأن يضيف إليه ملاحظاته، وما يمر به من حالات ومواقف دراسية قابلة للتطوير والتحسين، وما يواجهه من ردود فعل المتدربين، وملخصات لبعض قراءاته، ليصبح هذا الدليل في النهاية إطاراً مرجعياً غنياً للمدرب وأداة لا يستغنى عنها.

الفصل الأول

مسيرة معهد التربية في مجال التدريب

- ١-١ مسيرة معهد التربية في مجال التدريب.
- ٢-١ فلسفة معهد التربية في التدريب.
- ٣-١ المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط.
- ٤-١ أنواع البرامج التدريبية في معهد التربية.

أهداف الفصل :

يتوقع منك، بعد أن تنتهي من قراءة هذا الفصل، واستيعاب ما ورد فيه وتطبيقه، أن تصبح قادراً على :

١. تتبع مراحل تطوير مسيرة معهد التربية في مجال التدريب .
٢. تعرف الأسس التي تركز عليها فلسفة معهد التربية في التدريب .
٣. الإمام بالمنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط في التدريب الذي طوره معهد التربية .
٤. تعرف أنواع البرامج التدريبية في معهد التربية .

الفصل الأول

مسيرة معهد التربية في مجال التدريب

رفع
عبد الرحمن النجدي
أسكنم الله الفردوس

تأسس معهد التربية عام ١٩٦٣ كمشروع مشترك بين اليونيسكو والأونروا بتمويل من الحكومة السورية لتلبية حاجات ملحة للنظام المدرسي والارتقاء بنوعية التعليم الذي يتلقاه أبناء اللاجئين في مدارس وكالة الغوث. وقد عمل هذا المعهد عبر السنين على تدريب الآلاف من التربويين العاملين في المؤسسات التعليمية في وكالة الغوث، وامتد نشاطه ليشمل أقطاراً عديدة من الوطن العربي، ومن هذه الدول: الأردن والسودان واليمن والبحرين وعمان والسعودية والإمارات والعراق وسوريا ولبنان وفلسطين، بأشكال مختلفة تمثلت في دورات أساسية لمعلمي المرحلة الابتدائية، ودورات لمعلمي المرحلة الإعدادية، ودورات إنعاشية لمعلمي المرحلة الابتدائية، إضافة إلى تدريب القادة التربويين، وبرامج تدريب المسؤولين عن مشروعات تدريبية، علاوة على الزيارات الاستطلاعية والاستشارية التي كان يقوم بها مسؤولون ومدربون من المعهد لعدد من الأقطار العربية. كما نظم المعهد عدة مؤتمرات تدريبية/تربوية، استفاد منها متدربون وقيادات تربوية من الأقطار العربية التي ورد ذكرها سابقاً. وقد حظي «المنحى النظامي التكاملية متعدد الوسائط» الذي يعتمد عليه معهد التربية في التدريب باهتمام كثير من مسؤولي التدريب في الأقطار العربية، وتبنى بعضهم هذا المنحى بصورة كاملة (طرخان، ١٩٩٩).

ولتنفيذ البرامج التدريبية في الميادين الخمسة التي تعمل فيها وكالة الغوث، قامت دائرة التربية والتعليم بإنشاء مراكز التطوير التربوي في هذه الميادين، حيث أنشئ مركز في الأردن وآخر في غزة عام ١٩٧٤. ثم أقيمت ثلاثة مراكز أخرى في كل من سوريا ولبنان والضفة الغربية عام ١٩٨٠. وكان الهدف الرئيس لإنشائها تحقيق التحسين النوعي للنظام التعليمي من خلال قيامها بتطبيق الاتجاهات التربوية المعاصرة والحديثة، والعمل على توظيف مصادر التعلم إلى أقصى حد ممكن من أجل تحسين نوعية التعليم والتعلم لأبناء اللاجئين الفلسطينيين.

أما ما يتعلق بالتدريب، فإن مراكز التطوير تعمل على توفير فرص التدريب في أثناء الخدمة للهيئات التربوية من خلال الإشراف على تنفيذ دورات معهد التربية بشكل خاص، وتنظيم الدورات التدريبية القصيرة والموجهة نحو تلبية حاجات مهنية محددة ترتبط بالواقع التربوي لكل ميدان، والمستجدات التي تطرأ على المناهج التربوية وأساليب تدريسها وتقويمها من جهة أخرى. كما أنها تعمل على توفير المواد والمراجع والمصادر التربوية الملائمة التي يحتاج إليها المتدربون، كما تعمل مراكز التطوير على توجيه خدمات الإرشاد والتوجيه للمتدربين بدورات التدريب في أثناء الخدمة.

١-١ فلسفة معهد التربية وأسس التدريب.

ترتكز فلسفة معهد التربية في مجال التدريب في أثناء الخدمة على مجموعة من الأسس، أهمها (طرخان، ١٩٩٩):

- تنظيم البرامج التدريبية لتدريب المعلمين والمعلمات على أداء المهمات التعليمية/التعلمية التي ترتبط بوظائفهم ومهامهم التعليمية.
- اشتقاق أهداف التدريب من الحاجات الحقيقية للفئات المستهدفة.
- انصاف التدريب بالاستمرار، واستجابة برامجه للتغيرات التي تطرأ على المناهج التربوية ومواكبتها للمستجدات.
- انصاف برامج التدريب بالشمول والتكامل لتشمل جميع الجوانب والكفايات ذات الصلة بعمل المتدربين والمتدربات، كما تشكل التكامل بين برامج التدريب في أثناء الخدمة مع برامج التدريب قبل الخدمة.
- انصاف محتوى البرامج التدريبية بالمرونة والانفتاح والتنوع، حتى تتمكن من تلبية الحاجات المتنوعة للفئات المستهدفة من التدريب.
- استخدام التقويم باعتباره عملية رئيسية وحيوية في جميع مراحل التدريب (قبل التدريب وأثناءه وبعده).
- تنوع أساليب التدريب ووسائله بتنوع الأهداف وطبيعة محتواها، وخصائص الفئات المستهدفة.

- الربط والتكامل الحقيقي بين النظرية والتطبيق في أثناء التدريب.
- إعداد مواد التدريب المقررة والمسموعة والمرئية في ضوء أهداف التدريب وطبيعة الفئات المستهدفة.

١-٢ المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط.

طور معهد التربية «المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط» (Systematic Integrated Multi-Media Approach) في لتدريب المعلمين في أثناء الخدمة، والذي يدمج بين أشكال التدريب المباشرة وجهاً لوجه (كالحلقات التدريبية، والمشاغل التدريبية، والتدريب الميداني، والتربية العملية، واللقاءات الإرشادية) وأشكال التدريب غير المباشرة (كالمجمعات والحقائب التدريبية والدراسة الذاتية والنصوص والقراءات المرجعية).

ويكمن عنصر الاستحداث في هذا المنحى في جمعه بين الوسائط التدريبية المباشرة وغير المباشرة وتكاملها في التدريب، مما يمكن المتدربين من الانخراط في التدريب في أثناء الخدمة دون أن يعيقهم ذلك عن أداء مهامهم وأعمالهم. ويمتاز المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط في تدريب المعلمين بعدة ميزات منها:

- تحديد الأهداف المعلنة للمتدربين.
- الدور الفاعل والنشط للمتدربين.
- التكامل بين طرائق التدريب المباشر وطرائق التدريب غير المباشر.
- التقويم النامي والمستمر للأهداف المرحلية المقررة.
- التكامل بين الجانب النظري والجانب العملي التطبيقي.
- انطلاق الفكر النظري من الواقع الميداني وتطلعه لتحسينه.

١-٣ أنواع البرامج التدريبية في معهد التربية.

تنوع البرامج التدريبية التي يقدمها معهد التربية بتنوع حاجات الفئة المستهدفة بما يتماشى مع السياسات التربوية المقررة من قبل وكالة الغوث، وتصنف هذه البرامج كما هو مبين في الجدول التالي:

دورات التأهيل التربوي الأساسية			
الدورة	مدة الدورة	عدد اللقاءات التدريبية	الفئة المستهدفة
١) دورات التدريب الأساسية للمعلمين والمعلمات الجامعيين.	سنة تدريبية واحدة للمعلمين والمعلمات الجامعيين.	تشتمل السنة التدريبية على ٣٠ لقاءً تدريبياً بواقع لقاء واحد كل أسبوع مدته (٣-٤) ساعات. يلي ذلك دورة صيفية مدتها ١٢ يوماً بواقع ٥ ساعات يومياً.	المعلمون والمعلمات حملة الشهادة الجامعية الأولى الذين لا يحملون دبلوماً في التربية أو شهادة في التعليم.
٢) دورات التدريب للمعلمين والمعلمات من حملة شهادة الدراسة الثانوية.	سنتان تدريبيتان	تشتمل كل سنة تدريبية على ٣٠ لقاءً تدريبياً بواقع لقاء واحد كل أسبوع مدته (٣-٤) ساعات. يلي ذلك دورة صيفية مدتها ١٢ يوماً وبواقع ٥ ساعات يومياً.	المعلمون والمعلمات من حملة شهادة الدراسة الثانوية.

دورات القيادة التربوية

الدورة	مدة الدورة	عدد اللقاءات التدريبية	الفئة المستهدفة
(١) دورة الإدارة المدرسية.	سنة تدريبية واحدة	تشتمل السنة التدريبية على ٣٠ لقاءً تدريبياً بواقع لقاء واحد كل أسبوع مدته (٤-٣) ساعات. يلي ذلك دورة صيفية مدتها ١٢ يوماً وبواقع ٥ ساعات يومياً.	مديرو ومديرات المدارس الجدد.
(٢) دورة الإشراف التربوي.	سنة تدريبية واحدة	تشتمل السنة التدريبية على ٣٠ لقاءً تدريبياً بواقع لقاء واحد كل أسبوع مدته (٤-٣) ساعات. يلي ذلك دورة صيفية مدتها ١٢ يوماً وبواقع ٥ ساعات يومياً.	المشرفون والمشرفات التربويين الجدد.

دورات الحاجات الخاصة

الدورة	مدة الدورة	عدد اللقاءات التدريبية	الفئة المستهدفة
(١) دورة التوجيه والإرشاد.	سنة تدريبية واحدة	تشتمل السنة التدريبية على ٣٠ لقاءً تدريبياً بواقع لقاء واحد كل أسبوع مدته (٤-٣) ساعات. يلي ذلك دورة صيفية مدتها ٦ أيام وبواقع ٥ ساعات يومياً.	المعلمون المرشدون في المدارس.
(٢) دورة التربية المهنية/ التدريب اليدوي.	سنة تدريبية واحدة، أو سنتان، أو ثلاث سنوات.	تقدم دورة السنة الواحدة لحملة الشهادة الجامعية، ودورة السنتين لحملة الدبلوم، ودورة الثلاث سنوات لحملة الشهادة الثانوية أو أقل.	المدرسون والمدرسات والمدرّبون والمدربات في كلية التدريب المهنية وكليات المجتمع المتوسطة.
(٣) دورة التربية الصحية.	سنة تدريبية واحدة	تشتمل السنة التدريبية على ٣٠ لقاءً تدريبياً بواقع لقاء واحد كل أسبوع مدته (٤-٣) ساعات. يلي ذلك دورة صيفية مدتها ٦ أيام وبواقع ٥ ساعات يومياً.	المرشدون الصحيون في المدارس.
(٤) دورة المعلمين المكثبيين.	سنة تدريبية واحدة	تشتمل السنة التدريبية على ٣٠ لقاءً تدريبياً بواقع لقاء واحد كل أسبوع مدته (٤-٣) ساعات. يلي ذلك دورة صيفية مدتها ٦ أيام وبواقع ٥ ساعات يومياً.	المعلمون المكثبيون في المدارس.

دورات التعلم النوعي (المواد المتخصصة)

الفئة المستهدفة	عدد اللقاءات التدريبية	مدة الدورة	الدورة
المعلمون والمعلمات في المدارس على اختلاف تخصصاتهم.	تنظم هذه الدورات بهدف تحسين الكفايات الأكاديمية والتربوية للمعلمين والمعلمات في التخصصات المختلفة ليصبحوا أكثر قدرة على أداء مهماتهم التربوية.	تصل مدة هذه الدورات في حدها الأقصى إلى سنة تدريبية واحدة.	دورة الرياضيات دورة التربية الابتدائية دورة العلوم دورة اللغة العربية دورة التربية الإسلامية دورة الحاسوب دورة الاجتماعيات دورة التربية الرياضية دورة التربية المهنية/ التكنولوجيا.

دورات المعلمين/ المعلمات الجدد

تنظم هذه الدورات لتلبي حاجات المعلمين والمعلمات الذين يتم تعيينهم حديثاً، ليعلموا المرحلتين الإعدادية والابتدائية، سواء أكانوا من حملة الشهادة الجامعية أم من كانوا من حملة الدبلوم غير المؤهلين تربوياً.

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

الفصل الثاني

مفهوم التدريب وأهدافه وأهميته

- ١-٢ مفهوم التدريب.
- ٢-٢ التدريب بين القديم والحديث.
- ٢-٢ التعليم والتدريب.
- ١-٣-٢ العلاقة بين التدريب والتعليم.
- ٢-٣-٢ مبادئ التعلم والتدريب.
- ٤-٢ أهداف التدريب.
- ١-٤-٢ الأهداف العامة للتدريب.
- ٢-٤-٢ مستويات أهداف التدريب.
- ٥-٢ أهمية التدريب.
- ١-٥-٢ أهمية التدريب للفرد.
- ٢-٥-٢ أهمية التدريب للمؤسسة/المنظمة.
- ٦-٢ مراحل البرنامج التدريبي.

أهداف الفصل :

يتوقع منك، بعد أن تنتهي من قراءة هذا الفصل، واستيعاب ما ورد فيه وتطبيقه، أن تصبح قادراً على :

١. توضيح مفهوم التدريب .
٢. المقارنة بين التدريب قديماً وحديثاً .
٣. تحديد العلاقة بين التدريب والتعليم .
٤. تعرف أنواع البرامج التدريبية في معهد التربية .
٥. استخلاص مبادئ التعلم والتدريب .
٦. وعي أهداف التدريب .
٧. تحديد مستويات التدريب وإعطاء أمثلة على كل مستوى .
٨. توضيح أهمية التدريب لكل من الفرد والمؤسسة .
٩. تحديد المراحل الأساسية للبرنامج التدريبي .

الفصل الثاني

مفهوم التدريب وأهدافه وأهميته

رَفَع
عبد الرحمن العنبري
أسكنم الله الفردوس

١-٢ مفهوم التدريب.

قبل أن نتبنى في هذا الدليل تعريفاً للتدريب، لنستعرض مجموعة من تعريفات التدريب التي تعرضت لها مصادر مختلفة.

• «التدريب هو أي نشاط منظم، يهدف إلى إكساب فرد ما معارف ومهارات تمكنه من أداء عمل معين، أو تحسين المعلومات والمهارات التي يستخدمها، أو إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات ذلك الفرد نحو العمل وأفراد المؤسسة» (شقبوعه ٢٠٠١، ص ١٦٩).

• التدريب هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة، تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم (شحاده وآخرون، ٢٠٠٠).

• التدريب هو ذلك الجهد المنظم الذي يهدف إلى تزويد الأفراد بمعارف معينة، ومحاولة إحداث تغيير إيجابي في مهاراتهم وقدراتهم من ناحية، وفي سلوكهم واتجاهاتهم من ناحية أخرى (المركز الفلسطيني، ٢٠٠٠).

• «التدريب هو عملية تفاعل الشخص مع خبرات تعليمية تهدف إلى بناء وتطوير خصائص وقدرات (مهارات ذهنية ومهارات أدائية ومهارات اتجاهية) مرغوبة تجعله قادراً على أداء مهام وواجبات محددة ضمن ظروف وتسهيلات معينة» (جابر، ٢٠٠١، ص ٢١).

• «التدريب عملية تهدف إلى معاونة الأفراد على تحسين وتطوير وتمتية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة معلوماتهم، وقد يكون الهدف منه أيضاً تغيير أو تعديل سلوكهم أو اتجاههم للتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل» (عليوه، ٢٠٠١، ص ١٢).

• «التدريب هو مجموعة من البرامج المهمة بالتعلم، وتحسين أداء المتدرب ومهارته الفنية (الطالب، ١٩٩٨، ص ١١).

• التدريب عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء، وزيادة إنتاجه عن طريق اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات والأنماط السلوكية والمهارات اللازمة (المغربي وآخرون، ١٩٩٥).

• ويعرف ويلز (Wills, 1993, P. 9) التدريب بأنه «انتقال معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس». ويلاحظ أن هذا التعريف يركز على التغيير في السلوك والمعرفة، ولا يخاطب التغيير في الاتجاهات لأن ويلز يعتبر أن البيئة الملائمة، وكذلك الثقافة في موقع العمل، هي التي تعمل على تغيير الاتجاهات، أما التدريب فهو يساعد في خلق هذه البيئة التي تسهل تغيير الاتجاهات ولكنه لا يكفي وحده لتغيير الاتجاهات.

• التدريب هو «محاولة لتغيير سلوك الأفراد، يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب أفضل في أداء أعمالهم ... أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب» (ياغي، ١٩٨٦، ص ٥).

• «التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة التي ندرجها تتناول معلوماتهم وأدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم، مما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية» (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٧٢، ص ١٠٥).

وعند تحليل التعاريف الواردة أعلاه للتدريب، نلاحظ أن هناك عناصر أساسية مشتركة ترد فيها على شكل عبارات متشابهة أو مختلفة بعض الشيء، وهذه العناصر هي:

- يسعى التدريب إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الفرد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.
- يستهدف التدريب رفع مستوى كفاءة الفرد في الأداء، وزيادة إنتاجيته عن طريق اكتساب الفرد مجموعة من المعلومات والمهارات والاتجاهات.
- يكون التدريب على شكل نشاط مخطط وجهد منظم.

بناء على ذلك يمكننا تعريف التدريب في هذا الدليل كما يأتي:

التدريب : هو نشاط مخطط ومنظم لإحداث تغيير إيجابي في سلوك الفرد، من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء، وزيادة فاعليته وإنتاجيته، عن طريق مساعدته على اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات، والتي يستطيع بها القيام بعمل ما لم يكن في استطاعته القيام به من قبل أو القيام به بصورة أفضل أو مختلفة عن ذي قبل .

٢-٢ التدريب بين القديم والحديث.

طرأت تغيرات كثيرة على التدريب عبر السنوات الماضية؛ بسبب التطورات التي حدثت في نظريات التعلم خاصة تعلم الكبار وتكنولوجيا التعليم وغير ذلك، ويمكن مقارنة التدريب بين القديم والحديث من خلال متابعة الجدول التالي (حسين، ٢٠٠٢):

وجه المقارنة (المتغيرات)	اتجاهات التدريب القديمة	اتجاهات التدريب الحديثة
الفئة المستهدفة	متدربون أكثر تلقياً (مستقبلون فقط).	مشاركون أكثر تفاعلاً (مرسل ومستقبل).
منحى التدريب	التركيز على الجانب النظري.	الجمع بين الجانبين النظري والعملي.
استراتيجية التدريب	تزويد المتدربين بمعلومات.	تطوير معرفة المشاركين ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم.
المحتوى التدريبي	جمع أكبر كم ممكن من المفردات ذات العلاقة بمجال التدريب.	التركيز على الموضوعات ذات الصلة والضرورية.
أهداف التدريب	محددة مسبقاً.	قابلة للتفاوض والتغيير أو التعديل.
وقت التدريب	المدرّب يشغل معظم وقت التدريب بالتحدث والمحاضرة.	المشاركون يشغلون معظم وقت التدريب بالممارسة والمشاركة والتفاعل وإنجاز المهمات.
فلسفة التدريب	ارتكاز كامل على المعرفة.	ارتكاز على تحسين الأداء والمهارات وتغيير الاتجاهات.
عملية التدريب ونتائجه.	التركيز على نتائج التدريب.	التركيز على عملية التدريب (كيف يحدث التدريب؟) ونتائجه.
تحديد الحاجات التدريبية.	يتم تحديدها مسبقاً من قبل الإدارة بمعزل عن المتدربين.	يتم تحديدها بالتشارك بين الإدارة والمشاركين.
تقويم التدريب	يتم في نهاية التدريب باستخدام أدوات تقليدية ومحدودة مثل الاستبانة.	يتم قبل التدريب وأثناءه وبعده بشكل مستمر وباستخدام أساليب وأدوات متعددة.
أساليب التدريب.	محدودة ومتمركزة حول المدرّب.	متعددة ومتنوعة ومتمركزة حول المتدرب.
الوسائل المساعدة في التدريب.	استخدام ضيق ومحدود. وسائل تقليدية وجامدة.	استخدام واسع ومتنوع. وسائل متفاعلة ومتجددة.
مناخ التدريب وجوّه	مناخ رسمي وجاف.	مناخ غير رسمي وودي.
إطار التدريب	ورشة عمل أو دورة تبدو مبتورة.	برنامج تدريبي متكامل.
المهام التدريبية	روتينية وأكثر فردية.	تفاعلية وأكثر جماعية.
دور المدرّب	خبير ومزود معلومات للمتدربين.	ميسر لتبادل الخبرات ومولد معلومات.

يصعب أحياناً وضع حد فاصل بين التدريب والتعليم، إلا أنه يمكن القول أن التدريب نشاط متخصص يطلق على العملية التعليمية إذا كانت النتائج المتوقعة محددة وقابلة للملاحظة كاستجابات أدائية، وهو يستهدف تضيق الاستجابات إلى الحد الأدنى المرتبط بالمهمة أو المهارة التي يجري التدريب في إطارها. أما التعليم فهو نشاط عام يستهدف توسيع معلومات المتعلم ومعارفه حول موضوعات معينة وعامة. ومن جهة أخرى، فإن التعليم يعد مطلباً أساسياً وسابقاً للتدريب، أي يجب أن يتم تعليم الفرد شيئاً حتى يمكنه التدريب عليه بعد ذلك. والتعليم يخاطب شرائح واسعة، في حين أن التدريب يخاطب فئات خاصة من الناس ينتظر أن ينقلوا ما تدربوا عليه إلى حياتهم العملية كأنماط من الأداء الملاحظ (بلقيس، ١٩٨٩ أ؛ بلقيس، ١٩٨٩ ج).

أما ماهر (١٩٩٦)، فيعتبر أن التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعبر التعليم عن زيادة في المعارف والمدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.

ويمكن المقارنة بين التعليم والتدريب بتحديد الفروق الآتية (Miller, 1994؛ حمدان، ١٩٩٠؛ ياغي ١٩٨٦):

١. يهتم التدريب بالتغيير الآني أو قصير المدى، فهو يعالج الحاجات التدريبية الحالية ويهتم بالتطبيق المباشر، أما التعليم فهو يهتم بالتغيير طويل المدى ويهتم بالتطبيقات المستقبلية للتعلم الحالي.
٢. يتعامل التدريب مع مجموعة محددة من المهمات والمواضيع، أما التعليم فهو يتعامل مع مجموعة معقدة من المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم.
٣. يهتم التدريب بالفرد ويركز على الشخصية لا على المعلومات في حين يهتم التعليم أساساً بالمعارف، ويركز على الموضوع.
٤. يعد التطبيق صفة ملازمة للتدريب، فالتدريب لا يكتمل أبداً إلا بالتطبيق، والتدريب يوفر فرصاً حقيقية أو شبه حقيقية لممارسة ما تم تعلمه. أما التعليم فيكتفي أحياناً بتحصيل الفرد للمعارف أو السلوكيات المطلوبة بالتطبيق أو دونه حسب الموقف التربوي.
٥. يهدف التدريب إلى زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم على أداء مهام بذاتها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل نحو الأفضل من خلال تزويد الأفراد بالمعلومات وإعدادهم فكرياً وعقلياً لمواجهة الحياة، في حين يهدف التعليم إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، ويهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية.
٦. تتولى المعاهد ومراكز التدريب والمدربون والمسؤولون في المؤسسة/المنظمة عادة مسؤولية التدريب، بينما تقع مسؤولية التعليم على عاتق وزارة التربية والتعليم، ودور العلم كالمدراس والجامعات.

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

٢-٣-٢ مبادئ التعلم والتدريب.

تلعب مبادئ التعلم والتدريب دوراً مهماً في إنجاز عملية التدريب وتحقيق أهدافها، وهذه المبادئ ينبغي أخذها في الاعتبار عند التخطيط للتدريب وتنفيذه، حيث تؤثر على اختيار المتدربين واختيار موضوعات التدريب، وتحديد أساليب التدريب الملائمة، وطريقة تقويم أداء المتدربين. وأهم هذه المبادئ (عليوه، ٢٠٠١؛ شاويش، ٢٠٠٠؛ جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩١؛ توفيق، ١٩٩٥):

مبادئ التعلم والتدريب	المضامين التربوية لمبادئ التعلم والتدريب
١. التعلم ذو المعنى	<ul style="list-style-type: none"> يسهل على المتعلم فهم واستيعاب المادة التعليمية ذات المغزى والمعنى الواضح والتي تلبي حاجات المتعلم وترتبط بخبرات المتدرب الجديدة بخبراته السابقة.
٢. الاستمرارية	<ul style="list-style-type: none"> التعلم عملية مستمرة، فالفرد يتعلم ما دام حياً، ولا تتوقف عملية التعلم إلا بتوقف الحياة. يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة خطوة لتطويره وتميمته بما يتمشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.
٣. الدافعية	<ul style="list-style-type: none"> تزداد رغبة المتدرب ودافعيته للتعلم كلما كان الأسلوب التدريبي متناسباً مع خبراته ومثيراً له، وقابلاً للتطبيق في مجال عمله وذو معنى. تزداد دافعية المتدرب للتعلم ويكون دوره نشطاً كلما أتاح الأسلوب التدريبي له الفرصة للمشاركة وسهولها، وكلما كان موضوع التدريب مرتبطاً باهتمامات المتدربين وحاجاتهم. يؤدي وجود حوافز في كل عملية تعليمية إلى تحقيق نتائج جيدة سواء أكانت هذه الحوافز داخلية مثل: حب المعرفة أو الرغبة في تطوير الذات، أم خارجية مثل الحصول على علامات جيدة أو الاعتراف بإنجازات المتدربين. إن إثارة دافعية المتعلمين الكبار للتعلم يمكن أن تكون أكثر تعقيداً من دافعية الصغار.
٤. الفروق الفردية	<ul style="list-style-type: none"> تختلف معدلات التعلم باختلاف الناس في استعداداتهم وقدراتهم واهتماماتهم وانفعالاتهم وخبراتهم. يختلف المتدربون في أنماط تعلمهم. تزداد عملية التعلم كلما كان التدريب موجهاً لتلبية حاجات المتدربين الفردية، وكلما كان المدرب ملماً بطبيعة الاهتمامات الفردية للمتدربين، وتتطلب الفروق الفردية بين المتدربين التنوع في أساليب التدريب ووسائله.
٥. المشاركة الفعالة	<ul style="list-style-type: none"> إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين يمكن أن تؤدي إلى زيادة اهتمامهم وتزيد من دافعتهم للتدريب. التعلم نشاط إيجابي يلعب فيه المتعلم أو المتدرب دوراً مهماً. يزيد دمج الجانب النظري بالعملية وخلق بيئة تعليمية نشطة من فرص المشاركة الفعالة للمتدربين.

المضامين التربوية لمبادئ التعلم والتدريب	مبادئ التعلم والتدريب
<ul style="list-style-type: none"> تزداد فعالية عملية التعلم كلما تم تزويد المتدرب بتغذية راجعة عن كفاءته وسلوكه في المواقف التدريبية، خاصة إذا كانت هذه التغذية فورية، وإيجابية وتطويرية تحسينية. 	٦. التغذية الراجعة
<ul style="list-style-type: none"> الخبرة لازمة لتحقيق عملية التعلم، حيث يتم التفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة به. تزداد دافعية المتدرب لعملية التعلم كلما كان بإمكانه نقل الخبرة التي اكتسبها إلى غيره من الزملاء. 	٧. نقل الخبرات الشخصية
<ul style="list-style-type: none"> يكون التدريب الموزع أكثر جدوى من التدريب المكثف والمركز. 	٨. التدريب الموزع
<ul style="list-style-type: none"> إن المحك الحقيقي للتعلم يكمن في تطبيق نواحي التعلم السابقة في مشكلات ومواقف حالية. غالباً ما يحدث انتقال لأثر التدريب إذا كانت ظروف التدريب وظروف التطبيق متشابهة. 	٩. انتقال أثر التعلم
<ul style="list-style-type: none"> كلما ازداد عدد الحواس المشتركة في التعلم ازدادت إمكانات الإدراك والتعلم، ويستغل التدريب الجيد جميع حواس المتدرب، ويجسد له الموضوع، ويربطه بالواقع الملموس. الانتقال بالتدريب من الملموس إلى المجرد، ومن البسيط إلى المعقد، ومن السهل إلى الصعب، ومن المعروف إلى المجهول. 	١٠. التعلم المحسوس
<ul style="list-style-type: none"> يزداد تقبل المتدربين للمادة التدريبية وتعلمهم لها كلما كان الأسلوب التدريبي يراعي التتابع والتسلسل والتدرج في التدريب. يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وتعقيداً. 	١١. التتابع والتسلسل أو التدرج.

وهناك مجموعة أخرى من مبادئ التعلم والتدريب منها:

- التعلم ذاته لا يمكن ملاحظته، ولكن يمكن الاستدلال على حدوثه.
- التعلم عملية ذاتية تخص الفرد، وتتكامل كل أنواع التعلم وتتفاعل مع بعضها بعضاً.
- التعلم خليط معقد من الذكاء والدافعية والعوامل النفسية والاجتماعية.
- كل شيء قابل للتعلم، بما في ذلك المعلومات والمهارات والاتجاهات والقيم واللغات وغير ذلك.
- التعلم عملية مشتركة أو متبادلة بين المتدرب والمدرّب، ويلعب المعلم أو المدرّب دوراً مهماً في عملية التعلم حيث يقوم بتشكيل أو تعديل السلوك أو المهارات أو الاتجاهات.

٢-٤ أهداف التدريب.

٢-٤-١ الأهداف العامة للتدريب.

يهدف التدريب بصورة عامة إلى تشكيل أو إعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد الفئة المستهدفة، وذلك لسد الثغرة بين أدائهم الحالي ومستوى الأداء المرجو منهم تحقيقه، وتعد أهداف التدريب نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب.

لم يعد التدريب قاصراً على مجرد العمل على تأهيل من دخل المهنة دون إعداد مسبق، أو مجرد التدخل لحل مشكلة طارئة تتعلق بأداء العاملين أو النتائج التي تتوخاها المنظمة، كما لم يعد مجرد برامج علاجية لحل المشكلات أو برامج تصحيحية تهدف إلى معالجة عيوب الإعداد المسبق للمعلم قبل الخدمة، أو لمدير المدرسة أو للمشرف. لقد أصبح التدريب جزءاً من عملية متكاملة تستهدف تنمية العاملين مهنيًا وعلمياً وثقافياً في حلقات متواصلة، وأصبح جزءاً من عملية التحسين المستمرة في المنظمة. (سلام، ١٩٩٦، ص ٥٦-٥٧).

لذلك تطورت اتجاهات التدريب في ظل حركة الإصلاح التربوي، وأصبحت تركز على ما يأتي (سليمان ومحفوظ، ٢٠٠١، ص ٤٨):

- التحول من برامج علاجية لحل المشكلات إلى برامج للتعليم المستمر والتربية المستديمة.
- التحول من برامج مركزية إلى برامج محلية تستهدف التعامل مع المشكلات والحاجات الحقيقية في البيئات المختلفة للمؤسسات التعليمية.
- الابتعاد عن البرامج القائمة على تدريب المجموعات والتوجه نحو برامج تدريبية تركز على الفرد المتدرب.
- إشراك مؤسسات الإعداد قبل الخدمة (الكليات والجامعات) وتفعيل دورها كقاعدة تدريب أساسية.

ولتحديد أهداف التدريب يمكن طرح الأسئلة الثلاثة الآتية:

- ما التغيرات المتوقعة من البرنامج التدريبي فيما يتعلق بمستويات أداء الفرد؟
- كيف ترتبط هذه التغيرات بفعالية المنظمة؟
- كيف تؤثر هذه التغيرات على الأهداف العامة للمنظمة؟

ويمكن إجمال الأهداف التدريبية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها في الأهداف العامة الخمسة الآتية:

١. تحسين مستوى أداء المتدربين، وبالتالي رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.
٢. تطوير معرفة المتدربين ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم لجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم ومواكبة التغيرات في عملهم.
٣. تغيير سلوك الأفراد؛ لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه.
٤. خلق علاقة إيجابية بين المنظمة وأفرادها وتحسين المناخ العام للعمل فيه، ورفع الروح المعنوية للعاملين.
٥. زيادة قدرة المتدربين على التجديد والتفكير المبدع بما يمكنهم من التكيف مع أعمالهم من ناحية، ومواجهة مشكلاتهم المستقبلية والتغلب عليها من ناحية أخرى.

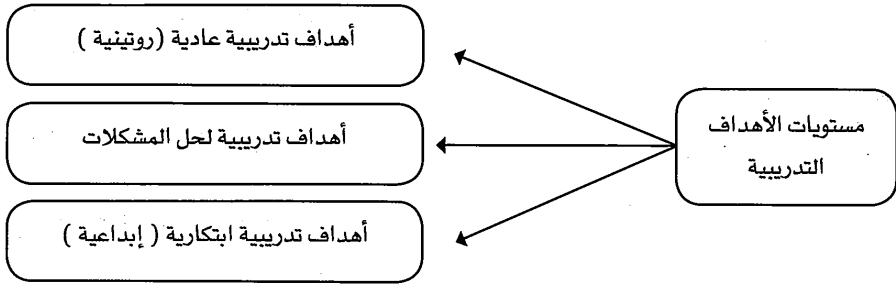
ويمكن تلخيص أهم الأهداف العامة للتدريب فيما يأتي:

- اكتساب المعرفة.
- تغيير الاتجاهات.
- اكتساب المهارات.

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاثة مستويات أساسية متدرجة كما يبين شكل (١) (ياغي ١٩٨٦، ص ١١؛ الخطيب والخطيب، ١٩٩٧، ص ٤٥-٤٦):



شكل (١): مستويات الأهداف التدريبية

- **المستوى الأول: أهداف تدريبية عادية (روتينية) Routine Training Objectives**
يعد هذا المستوى أبسطها، وتخاطب فيه هذه الأهداف حاجات تقليدية عادية متكررة وروتينية تتصل بالأداء المعتاد، ويحتاجها الأفراد لأداء أعمالهم ومسؤولياتهم بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتحتاجها المنظمة، لتتمكن من الاستمرار في نشاطها بالأساليب المألوفة، وفي حدود أنماط الأداء المقررة، ولا تحتاج هذه الأهداف إلى جهد ذهني كبير وإبداع من جانب المدرب أو مصمم البرنامج التدريبي.

أمثلة على أهداف تدريبية روتينية:

- اكتساب المعلمين الجدد لمهارة إدارة الصف أو التخطيط وفق المنحى النظامي.
- اكتساب مديري المدارس الجدد لمهارة حفظ السجلات وتنظيمها.

- **المستوى الثاني: أهداف تدريبية لحل المشكلات Problem – Solving Training Objectives**
تخاطب هذه الأهداف الحاجات المتعلقة بمشكلات العمل التي تواجه أفراد المؤسسة، والنتيجة عن نقص في المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات المتصلة بمهام العمل والتي ينتج عنها نقص في الإنتاجية أو ضعف مستوى الأداء. ويساعد تحقيق هذه الأهداف في توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها.

أمثلة على أهداف تدريبية لحل مشكلات:

- اكتساب المشرفين التربويين لمهارة إدارة الوقت.
- اكتساب مديري المدارس لمهارة حل النزاعات.

- **المستوى الثالث: أهداف تدريبية ابتكارية (إبداعية) Creative Training Objectives**
يعد هذا المستوى أعلى مستويات الأهداف، حيث يخاطب الحاجات المنبثقة عن إدخال عناصر جديدة إلى المؤسسة، وبالتالي إلى مهام العاملين لتلبية لتطلعات هذه المؤسسة، أو استجابة لمتطلبات البيئة أو التغيير، ويتضمن هذا المستوى أنواعاً من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الأداء، والإنتاجية، وتحقيق نتائج غير عادية (إبداعية أو ابتكارية) ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، وأفاق لم يسبق التوصل إليها.

أمثلة على أهداف تدريبية إبداعية:

- اكتساب مديري المدارس لمهارة التخطيط لتطوير المدرسة.
- تطوير مديري التعليم لمهاراتهم في استخدام نظام إدارة المعلومات المحوسب.

ويراعى عند تحديد أهداف البرنامج التدريبي استيفاؤها للمعايير الآتية:

- الانسجام مع رسالة المؤسسة وأهدافها.
- الانطلاق من الحاجات التدريبية.
- الوضوح والواقعية، وقابليتها للقياس وللتحقق.
- ارتباطها بإطار زمني.
- التركيز على المتدرب وليس على المدرب.

نشاط (١) : أمثلة أخرى على مستويات أهداف التدريب .
أعط مثالين، من مجال عملك، لكل مستوى من مستويات أهداف التدريب الثلاثة .

نشاط (٢) : معايير أخرى في الأهداف التدريبية .
اقترح مجموعة إضافية من المعايير الأساسية التي ينبغي مراعاتها عند تحديد الأهداف التي يسعى أي برنامج تدريبي إلى تحقيقها .

٢-٥ أهمية التدريب.

يحتل التدريب مكانة خاصة بين الأنشطة الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، وترجع أهميته إلى مجموعة الفوائد التي يحققها كل من الفرد والمؤسسة أو المنظمة من جراء التدريب.
ويمكن إجمال أهمية التدريب في مجموعة الفوائد الآتية (المغربي وآخرون، ١٩٩٥؛ Stout, 1994؛ ياغي، ١٩٨٦):

٢-٥-١ أهمية التدريب لل فرد.

قبل التعرف على أهمية التدريب لتأمل العبارة الآتية التي تبين هذه الأهمية، ولكنها في نفس الوقت تحذر من تحميل التدريب أهمية ومسؤولية تفوق حدود تلك المتوقعة منه أو تتجاوزها.

« إن التدريب سوف لن يجعل السمكة تطير أو الطائر يسبح، ولكنه بالتأكيد سوف يساعد السمكة على السباحة بشكل أسرع، والطائر على الطيران إلى مستوى أعلى.»

Training will never make a fish fly nor a bird swim;
"but training will certainly help a fish to swim faster and a bird to fly higher" (Young , 1996 , p.130)

وتعود الأهمية التي يوليها الأفراد عادة للتدريب إلى دوره في تحقيق ما يأتي:

- تحسن أداء الفرد: يحدث هذا التحسن في الأداء نتيجة زيادة كفايات الفرد في المجالات المعرفية والمهارية، واكتسابه اتجاهات إيجابية نحو العمل.
- رفع الروح المعنوية: يزداد شعور العاملين بالأمن والاستقرار والرضا عن العمل، عند امتلاكهم معارف ومهارات واتجاهات جديدة. وترتفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب الترقية والتطور في المستقبل.
- زيادة الثقة بالنفس: يساعد التدريب على زيادة ثقة الفرد بنفسه وزيادة قدرته على العمل دون الاعتماد على الآخرين، وبالتالي تدعيم احترام الفرد لنفسه واحترام الغير له.
- التأهيل لشغل مناصب قيادية: يؤدي التدريب إلى اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر، إضافة إلى اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.

٢-٥-٢ أهمية التدريب للمنظمة.

تولي المنظمات عادة أهمية للتدريب بسبب دوره الفعال في تحقيق ما يأتي:

- زيادة الإنتاج: يؤدي التدريب الجيد والفعال إلى زيادة دافعية العاملين نحو العمل وتحسن أدائهم، وكفائتهم مما يقود عادة إلى زيادة إنتاجهم كماً ونوعاً.
- اقتصاد في الإنفاق: فمردود التدريب أكثر من كلفته، كما أن استخدام الأساليب الفعالة التي تدرب عليها العاملون واكتساب الاتجاهات الإيجابية نحو العمل؛ يؤدي أيضاً إلى الاقتصاد في الإنفاق.
- قلة دوران العمل: يؤدي تدريب العاملين إلى تطوير قدراتهم وإكسابهم معارف جديدة، مما يزيد من دافعيتهم ويوثق علاقتهم بالمنظمة، وهذا يعني زيادة استقرارهم وشعورهم بالأمن الوظيفي وبالتالي تمسكهم بالمنظمة التي يعملون فيها وعدم تطلعهم للعمل خارجها.
- إمداد المنظمة بالقوة العاملة المدربة: يشكل التدريب مصدراً مهماً لإمداد المنظمة بكوادر بشرية مدربة.

ويأتي العائد الأساسي للمنظمة من التدريب في تحسن أداء الأفراد والمنظمة ككل. ويتم تحديد هذا التحسن في ضوء معايير معينة مثل (ماهر، ١٩٩٦):

- التحسن في الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل.
- التحسن في سرعة الأداء.
- التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية.
- التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد.

وللتعرف على أهمية التدريب، لنأمل المعلومات الآتية التي وإن كانت قديمة، إلا أنها تعطينا صورة واضحة عن الاهتمام الذي يناله التدريب في بعض الدول (توفيق، ١٩٩٥، ص ٣٦٦).

- جاء في الدراسة التي قدمتها دار التدريب الأمريكية عام ١٩٨٦ أن الأموال التي تستثمر في التدريب والتطوير بأمريكا تصل إلى ٢٠٠ بليون دولار سنوياً، وهي تعادل ما ينفق على التعليم الحكومي والخاص.
- إن التعليم الرسمي يعزى إليه فقط (١٥٪) من العوائد التي يحققها الأفراد، في حين تعود العوائد الباقية وقدرها (٨٥٪) إلى ما يحصلون عليه من تدريب أثناء العمل.

نشاط (٣) : أهمية التدريب للفرد وللمنظمة .
اقترح في الجدول الآتي أموراً أخرى تجعل الترتيب مهماً لك كفرد أو للمنظمة أو القسم الذي تعمل فيه :

أهمية التدريب لك كفرد	أهمية التدريب للمنظمة أو القسم

تتحدد غاية التدريب في تطوير وتمتية فعالية (إنتاجية) الفرد، وبالتالي تطوير الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة.

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنم الله الفردوس

٢-٦ مراحل البرنامج التدريبي.

يعرف البرنامج التدريبي بأنه مجمل الخبرات وألوان النشاط التي تخططها المنظمة وتنفذها في سياق معين وخلال فترة زمنية محددة لتحقيق أهداف منشودة، وإحداث تغييرات مرغوب فيها في معارف ومهارات واتجاهات وقيم المتدربين المستهدفين (بلكيس، ١٩٨٩ ج).

وتتكون معظم برامج التدريب من أربع مراحل أساسية (Stout, 1994) كما يبين شكل (٢-أ)، وهذه المراحل التي تشكل نموذج التدريب الذي يتم تبنيه في هذا الدليل هي:

أولاً: تحديد الحاجات التدريبية: حيث يتم في هذه المرحلة ما يأتي:

- جمع بيانات عن الأداء الحالي.
- جمع بيانات عن المستوى الحالي للفئة المستهدفة (من ناحية مستوى المعرفة والمهارات والاتجاهات الموجودة بالفعل).
- جمع بيانات عن الأداء المستهدف ونتائج التدريب المتوقعة.

ثانياً: التخطيط للتدريب وتصميمه: حيث يتم في هذه المرحلة ما يأتي:

- وضع سياسة التدريب في المنظمة.
- تحديد الأهداف التدريبية.
- تحديد المحتوى (المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الأهداف المستهدفة).
- تحديد الخطوط العامة للتدريب.
- إعداد مواد التدريب (للمدربين وللمتدربين) ومواد تقييم التدريب ونشرة عن البرنامج.
- استقطاب المدربين.
- إعداد الجدول الزمني وإعداد موازنة التدريب.
- توفير التسهيلات اللازمة.

ثالثاً: تنفيذ التدريب: حيث يتم في هذه المرحلة ما يأتي:

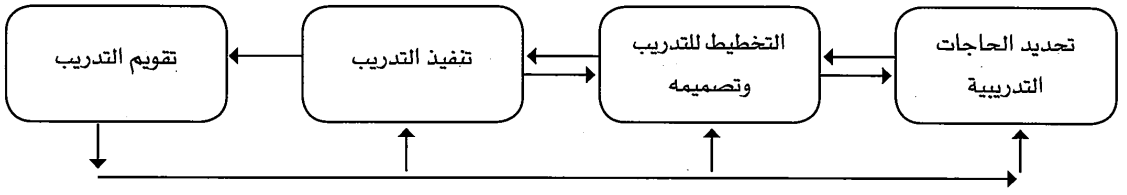
- تقديم برامج التدريب من خلال الأساليب التدريبية المناسبة.
- متابعة تنفيذ برامج التدريب للتأكد من فاعليتها، وتحقيقها للأهداف التدريبية.
- فحص مدى تحقيق الأهداف التدريبية.

رابعاً: تقييم التدريب: حيث يتم في هذه المرحلة ما يأتي:

- جمع بيانات عن مستوى رضى المتدرب عن البرنامج التدريبي.
- جمع بيانات عن درجة التحصيل والاستيعاب والتعلم.
- جمع بيانات عن تطبيق البرنامج التدريبي في مكان العمل بعد انتهاء البرنامج.
- جمع بيانات عن أثر التدريب على تحسين الأداء.

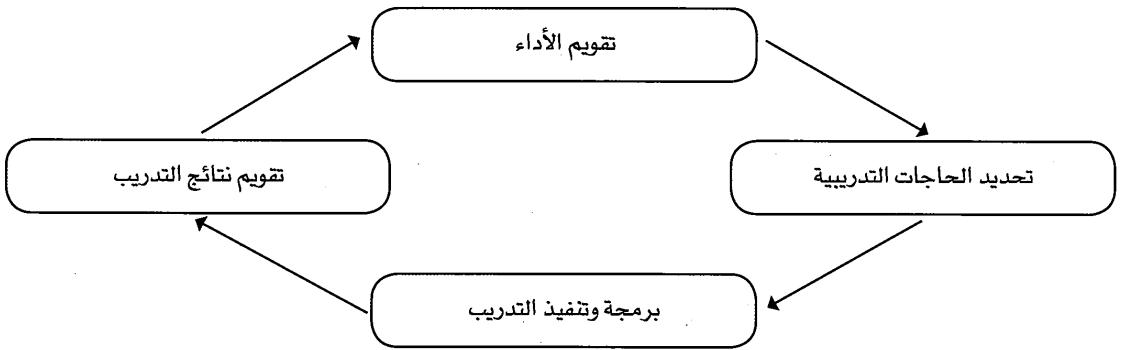
رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنم الله الفردوس



شكل (٢- أ) : مراحل برنامج التدريب ومخرجاته

ويعرض شقبوعه (٢٠٠١) دورة تنظيم التدريب، كما تظهر في شكل (٢- ب)، بحيث تبدأ بتقويم أداء العاملين، ثم تحديد الحاجات التدريبية، ثم التخطيط والتنفيذ، وتقويم نتائج التدريب. ويتم تكرار الدورة مرة ثانية حسب الحاجة.



شكل (٢- ب) : دورة تنظيم التدريب

رَفَعُ
عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

الفصل الثالث

تحديد الحاجات التدريبية

- ١-٢ الحاجة التدريبية مدخل أساسي للتدريب.
- ٢-٢ الحاجة التدريبية.
- ١-٢-٢ مفهوم الحاجة التدريبية.
- ٢-٢-٢ استجابة الحاجات التدريبية.
- ٢-٢-٢ الحاجات التدريبية والحاجات غير التدريبية.
- ٤-٢-٢ تصنيف الحاجات التدريبية.
- ٣-٢ تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها.
- ١-٣-٢ أهمية تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها.
- ٢-٣-٢ خطوات تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها.
- ٣-٣-٢ استراتيجيات تحديد الحاجات التدريبية.
- ٤-٢ أساليب وأدوات تحديد الحاجات التدريبية.

أهداف الفصل :

يتوقع منك، بعد أن تنتهي من قراءة هذا الفصل، واستيعاب ما ورد فيه وتطبيقه، أن تصبح قادراً على أن :

١. تحدد مفهوم الحاجة التدريبية .
٢. تبين العلاقة بين الحاجة التدريبية والمتغيرات التي تستدعيها .
٣. تميز بين الحاجات التدريبية والحاجات غير التدريبية .
٤. تشتق الأهداف التدريبية من الحاجات التدريبية .
٥. تصنف الحاجات التدريبية .
٦. تبين أهمية تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها .
٧. توضح خطوات تحديد الحاجات التدريبية .
٨. توضح استراتيجيات تحديد الحاجات التدريبية وتميز بينهما .
٩. تعدد أساليب تحديد الحاجات التدريبية وأدواته .
١٠. تطبق بعض أساليب تحديد الحاجات التدريبية .

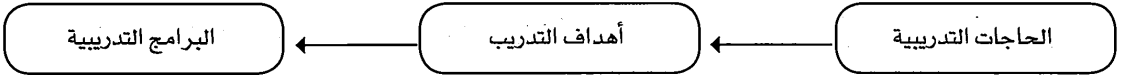
الفصل الثالث

تحديد الحاجات التدريبية

١-٣ الحاجة التدريبية مدخل أساسي للتدريب.

تعد عملية تحديد الحاجات التدريبية مطلباً قلياً لأية عملية تطوير أو تدريب تستهدف تنمية العاملين وتطوير كفاياتهم الأدائية في مجال المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالعمل والمهام التي ينجزونها. وتعد كذلك، كما بين شكل (٣)، منطلقاً لاشتقاق أهداف التدريب ولتنظيم البرامج التدريبية وما تتضمنه من ألوان النشاط والخبرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ويمكن القول أن التحديد السليم للحاجات التدريبية يضمن تدريباً ملائماً.

وبتعبير آخر، فإن حاجات التدريبية تمثل إحدى المدخلات الأساسية للنظام التدريبي ونقطة البداية لإعداد أي برنامج تدريبي، والأساس الذي ترتكز عليه بقية مراحل العملية التدريبية. وتعتمد فعالية وكفاءة البرنامج التدريبي الذي يتم تصميمه لتلبية حاجات التدريبية على مقدار الدقة والكفاءة في تحديد تلك حاجات. ويعود العديد من المشكلات التي تواجهها البرامج التدريبية بشكل أساسي إلى عدم الدقة في تحديد الحاجات التي تخاطبها تلك البرامج (الخطيب والخطيب، ١٩٩٧).

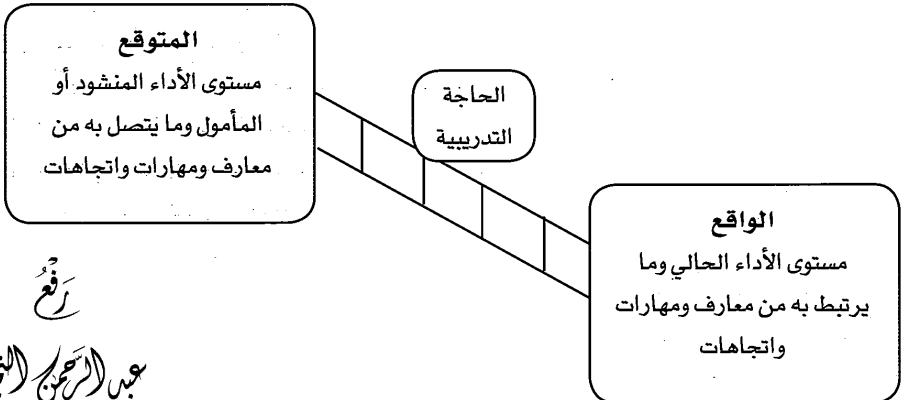


شكل (٣): من الحاجة إلى البرنامج الذي يلبي الحاجة

٢-٣ الحاجة التدريبية.

١-٢-٣ مفهوم الحاجة التدريبية.

تعرف الحاجة التدريبية، كما هو موضح في شكل (٤)، بأنها الفرق بين الواقع أو مستوى الأداء الحالي للمتدربين أو العاملين وبين المستوى المتوقع، أو الذي يؤمل أن يكون عليه أداء هؤلاء المتدربين أو العاملين من حيث المعارف والمهارات والقدرات والقيم والاتجاهات للقيام بمهامهم أو وظائفهم بأقصى ما تستطيعه قدراتهم. وبكلمات أخرى هي الفرق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. ويجري تحديد الحاجة عن طريق مسح الواقع الحالي (السلوك أو الأداء) الذي نريد تغييره أو تطويره، ودراسته باستخدام أدوات مختلفة، ومقارنة هذا الواقع بمستوى الأداء المتوقع بعد التدريب والذي يعد ضرورياً للنجاح في إنجاز المهمات. ويعبر عن الحاجة إما بالنقص أو الضعف أو التدهن في المعرفة أو القدرة أو المهارة في مجال محدد، أو يعبر عنها بالقصور في الأداء (شاهين، ١٩٩٩؛ بلقيس، ١٩٨٩؛ Stout, 1994).



رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكن الله الفردوس

شكل (٤): مفهوم الحاجة التدريبية

ويمكن التعبير عن العلاقة بين القصور في الأداء (الذي يولد الحاجة التدريبية) وكل من الأداء المنشود والأداء المتوقع كما يأتي (ماهر، ١٩٩٦):

القصور في الأداء = الأداء المنشود - الأداء الحالي

وهناك من يعرف الحاجات التدريبية: بأنها مجموع التغيرات المراد إحداثها لدى الفرد والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته واتجاهاته لتعديل سلوكه، أو تطويره أو استحداث السلوك المرغوب الذي يحقق الكفاية الإنتاجية في أدائه ويساعد في التخلص من جوانب القصور أو الضعف في هذا الأداء، من أجل زيادة فاعلية الفرد في العمل (عليه، ٢٠٠١؛ الخطيب والخطيب، ١٩٩٧).

وعليه فقد تكون الحاجات التدريبية إحدى الأنواع الآتية أو جميعها:

- (١) حاجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف (Knowledge) لدى بعض أفراد المنظمة أو جميعهم.
- (٢) حاجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات (Skills) والقدرات لدى بعض أفراد المنظمة أو جميعهم خاصة تلك المتعلقة بأساليب وطرق الأداء في أعمال محددة.
- (٣) حاجات تتعلق بتغيير أو تطوير اتجاهات (Attitude) وسلوك بعض أفراد المنظمة أو جميعهم مثل تعديل سلوك القادة الإداريين في التعامل مع مرؤوسهم.

وحتى لا يفهم عند الحديث عن الحاجة التدريبية أنها تقتصر على الأفراد، فإنه يمكن التوضيح أنها تعني «وجود تناقض أو اختلاف حالي، أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً» (شاويش، ٢٠٠٠، ص ٢٢٧).

مثال:

اعتادت إحدى المدارس على إنجاز وتوثيق أعمالها الإدارية باستخدام السجلات والملفات المعهودة. قامت المدرسة بشراء جهاز حاسوب لإنجاز هذه الأعمال الإدارية. في هذه الحالة تبرز الحاجة إلى تدريب مدير المدرسة ومساعدته على كيفية استخدام الحاسوب لتحقيق ذلك.

٣-٢-١ استجابة الحاجات التدريبية.

تكون الحاجات التدريبية على شكل معلومات أو مهارات أو اتجاهات أو قدرات معينة يراد تمهيتها أو تغييرها أو تعديلها، وتأتي هذه الحاجات استجابة لواحدة أو أكثر مما يأتي (شاهين، ١٩٩٩؛ بليس، ١٩٨٩ ب)، كما يبين شكل (٥):

- تغيرات أو تطورات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية أو وظيفية كما في التعيينات أو الترقيات أو التنقلات الجديدة، أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو تنظيم دورات تدريبية جديدة، أو إدخال صف جديد أو تخصص جديد.

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

أمثلة:

(١) نقص في مهارات التكيف المهني لدى المعلمين العاملين بعقود سنوية.

- ٢) نقص في كفايات مديري المدارس في إدارة المدارس التي تم تحويلها للعمل بنظام الفترتين بسبب الازدياد في عدد الطلبة.
- ٣) نقص في كفايات مدرسي ومدرسات العلوم في كلية العلوم التربوية نتيجة لإدخال تخصص العلوم والتكنولوجيا لتلبية حاجات المناهج الجديدة.

- مستجدات تربوية كما في التغييرات التي تطرأ على المناهج والكتب المدرسية وإدخال طرق جديدة في التدريس وأساليب التقويم.

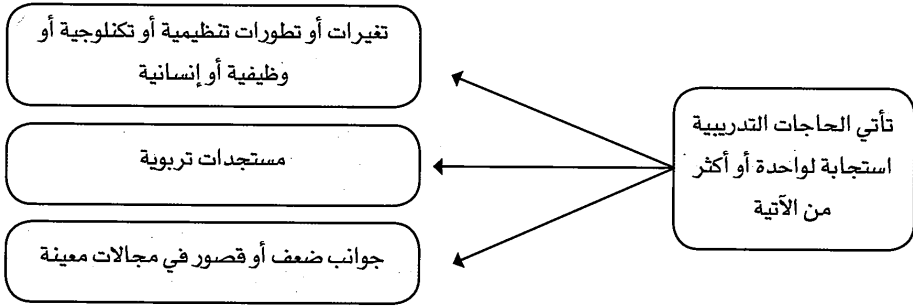
أمثلة:

- ١) عدم امتلاك معلمي اللغة العربية والتربية الإسلامية والاجتماعيات لكفايات التخطيط لمواقف تعليمية لإدماج حقوق الإنسان والتسامح في المناهج.
- ٢) عدم قدرة مدربي دورة التدفئة المركزية على تشغيل وتنفيذ الاختبارات الخاصة بجهاز «التدفئة بالبخار» الجديد.
- ٣) ضعف كفايات المشرفين أو خبراء التعليم المدرسي في مجال تدريب فريق التطوير المدرسي على التخطيط لتطوير المدرسة في مشروع المدرسة كوحدة تطوير.

- جوانب ضعف أو قصور في مجالات معينة كما في التحصيل أو في الأداء أو الخلفية الأكاديمية أو المهارات التدريسية.

أمثلة:

- ١) نقص في الخلفية الأكاديمية لمعلمي التربية المهنية/التكنولوجيا في تعليم الرسم الهندسي لطلبة المرحلة الأساسية العليا.
- ٢) ضعف كفايات معلمي الرياضيات في استخدام الحاسوب كوسيلة تعليمية في تخصصهم.
- ٣) ضعف كفايات المشرفين التربويين الجدد في اتباع منحى الإشراف التربوي الشامل.
- ٤) صعوبة إدارة الاجتماعات بشكل فعال من قبل بعض مديري المدارس والمشرفين ورؤساء الأقسام.



شكل (٥) : استجابة الحاجات التدريبية

ويتم من خلال تحديد الحاجات قياس مستوى المتدربين قبل التدريب للارتكاز عليه في تصميم برنامج التدريب، وليشكل مرجعاً للمقارنة بعد انتهاء عملية التدريب مما يساعد في معرفة مدى تحقيق أهداف التدريب. ويؤدي إهمال قياس حاجات التدريب أو عدم تحديدها بدقة إلى إضعاف الأساس الأول التي يستند إليه أي برنامج تدريبي.

٣-٢-٣ الحاجات التدريبية والحاجات غير التدريبية.

ينبغي التأكد من أن المشكلات القائمة أو جوانب القصور التي تواجهها المنظمة أو يعاني منها العاملون، قابلة للحل والتطوير عن طريق التدريب. فالتدريب لم يكن، ولن يكون، العصا السحرية الكفيلة بحل جميع مشكلات العمل. وهناك بعض المشكلات وجوانب الضعف والقصور التي تشكل حاجات لا يكون حلها عن طريق التدريب مثل الحاجات التي تتصل بالجوانب المادية أو الانفعالية كالنقص في التمويل أو ضعف الروح المعنوية.

نشاط (٤) : تمييز الحاجات التدريبية عن غير التدريبية.

(١) فيما يأتي عدد من المشكلات وجوانب القصور. ادرسها بعناية ثم حاول تصنيفها إلى مشكلات يمكن تليبيتها عن طريق التدريب (حاجات تدريبية) ومشكلات غير قابلة للحل عن طريق التدريب (حاجات غير تدريبية).

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| إحلال أجهزة جديدة مكان القديمة. | النقص في المرافق المدرسية. |
| الفوضى في حفظ السجلات. | الضعف في إدارة الوقت. |
| النقص في نظام الحوافز . | عدم الكفاية في تشغيل جهاز جديد. |
| كثرة الغياب والإجازات المرضية. | النقص في عدد الموظفين. |
| القصور في مهارات الإشراف. | تعيين الأشخاص غير المناسبين. |
| تردي الوضع المالي للمنظمة. | عدم الإحساس بالعدالة في التعامل. |

حاجات تدريبية	حاجات غير تدريبية

(٢) أضف إلى الجدول أدناه مثالين من مجال عملك على كل من الحاجات التدريبية والحاجات غير التدريبية.

حاجات تدريبية	حاجات غير تدريبية

نشاط (٥) : اشتقاق أهداف تدريبية لحاجات تدريبية .

اختر ثلاث حاجات تدريبية من الجدول في النشاط السابق ثم اشتق لكل منها هدفاً تدريبياً ترى أن تحقيقه يؤدي إلى تلبية تلك الحاجة وضعها مقابلها في الجدول التالي :

الرقم	الحاجات التدريبية	الهدف التدريبي
١		
٢		
٣		
٤		

٣-٢-٤ تصنيف الحاجات التدريبية.

توجد عدة تصنيفات للحاجات التدريبية حسب الزاوية التي ينظر منها الذي يقوم بعملية التصنيف، فمثلاً يمكن تصنيف الحاجات إلى صنفين أساسيين هما (Stout, 1994):

أولاً: الحاجات التدريبية للمنظمة: وهي تلك المتعلقة بأداء المنظمة ككل وبأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها. ويتضمن تحديد هذه الحاجات أربع خطوات هي:

- تحليل أهداف المنظمة وتحديد مدى تحقيقها.
- تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة داخل المنظمة.
- تحليل الأداء الحالي للعاملين في المنظمة.
- تحليل أداء المنظمة.

ويمكن تحليل أداء المنظمة والتعرف على حاجاتها التدريبية باستخدام تحليل SWOT، حيث يتناول هذا التحليل العوامل الداخلية للمنظمة (جوانب القوة Strengths، وجوانب الضعف Weaknesses)، والعوامل الخارجية للمنظمة (الفرص Opportunities، والتهديدات Threats).

ثانياً: الحاجات التدريبية للأفراد: ينطلق تحليل حاجات الأفراد العاملين في المنظمة من تحديد الوصف الوظيفي والمهام المتوقعة منهم، ويستند التدريب على أساس فردي على ثلاثة مجالات هي: المعرفة والمهارات والاتجاهات.

وكذلك يمكن تصنيف الحاجات التدريبية للمنظمة وللأفراد إلى ثلاثة أصناف رئيسية، كما هو مبين في الجدول التالي (بلقيس، ١٩٨٩ ب):

أمثلة	وصفها	الأصناف
<ul style="list-style-type: none"> • حاجة المعلمين الجدد إلى مهارة إدارة الصف أو التخطيط وفق المنحى النظامي. • حاجة مديري المدارس الجدد إلى مهارة حفظ السجلات وتنظيمها. 	<p>حاجات تقليدية يحتاجها العاملون لأداء أعمالهم ومسؤولياتهم سواء أكانت تعليمية أم إدارية أم إشرافية.</p>	<p>الحاجات العادية المتكررة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • حاجة المشرفين التربويين إلى مهارة إدارة الوقت. • حاجة مديري المدارس إلى مهارة حل النزاعات. 	<p>تشير هذه الحاجات إلى مشكلات العمل الناشئة عن نقص في المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات الخاصة بمهام العمل، والتي ينتج عنها نقص في الإنتاجية أو ضعف مستوى الأداء.</p>	<p>الحاجات المتصلة بمشكلات العمل.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • حاجة مديري المدارس إلى مهارة التخطيط لتطوير المدرسة. • حاجة مديري التعليم إلى تطوير مهاراتهم في استخدام نظام إدارة المعلومات المحوسب. 	<p>تتبع هذه الحاجات عن إدخال عناصر جديدة على عمل العاملين ومهامهم تلبية لحاجات المستقبل وتطلعات المنظمة، أو استجابة لمتطلبات البيئة أو التقدم الحاصل في مجالات الإدارة والإشراف والتعليم والتدريب.</p>	<p>الحاجات الإبداعية/ الابتكارية.</p>

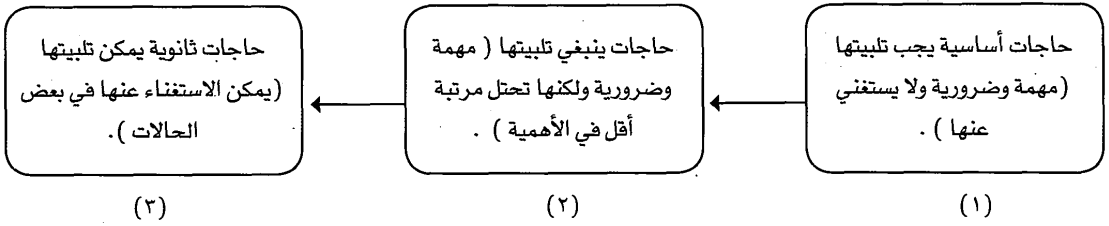
ومن جهة أخرى يمكن تصنيف الحاجات التدريبية من حيث الأولوية، إلى ثلاث فئات مرتبة بالتسلسل حسب درجة الأولوية كما يبين شكل (٦):

- أولاً:** حاجات تدريبية أساسية يجب (Must) تلبيتها، وتحتل الأولوية الأولى في التلبية لضرورتها وأهميتها.
- ثانياً:** حاجات تدريبية ينبغي (Should) تلبيتها، وتحتل المرتبة الثانية في الأولوية، وهي مهمة وضرورية لكن تلبيتها تأتي بعد تلبية الحاجات الأساسية.
- ثالثاً:** حاجات تدريبية ثانوية يمكن (Could) أو يفضل تلبيتها، ولكن يمكن الاستغناء عنها في بعض الحالات، التي تتصف بضيق الوقت وعدم توافر المصادر الكافية.

وتحدد درجة الأولوية في ضوء عاملين متلازمين، الأول: أهمية الحاجة ودرجة إلحاحها، والثاني: توافر الإمكانيات والمصادر البشرية والمادية.

رَفْعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس



شكل (٦): ترتيب الحاجات التدريبية حسب الأولوية بدءاً بالأساسية وانتهاءً بالثانوية

وهناك تصنيف آخر للحاجات التدريبية، أشار إليه ستاوت (Stout, 1994)، حيث ذكر أن لجميع العاملين حاجات تدريبية في المراحل المختلفة التي يمرون بها طوال حياتهم المهنية، وصنف الحاجات التدريبية إلى أربع حاجات أساسية هي:

- ١) الحاجات الخاصة بالعاملين الجدد.
- ٢) الحاجات الخاصة باكتساب مهارات أساسية في العمل.
- ٣) الحاجات الخاصة بالمهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة.
- ٤) الحاجات الخاصة بالعاملين، الذين أصبح أحد أقسام المنظمة لا يحتاجهم ويمكن استيعابهم في موقع آخر.

٣-٣ تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها.

٣-٣-١ أهمية تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها.

من المعروف أن عملية تحديد الحاجات التدريبية تشكل الأساس الذي يقوم عليه التدريب، والمؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح. وهي الخطوة الأولى في سلسلة حلقات تكون أي نشاط أو برنامج تدريبي، لذلك ينبغي أن تكون هذه العملية شاملة ودقيقة لتساعد في التوصل إلى قرارات فعالة وسليمة عند تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها.

وتتضح أهمية عملية تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها من خلال دورها في تعرف وتحديد ما يأتي (توفيق، ١٩٩٤ أ؛ بلقيس، ١٩٨٩ ب):

- الواقع الحالي لمستوى أداء العاملين من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات، وكذلك من حيث ما يعانيه هذا الواقع من مشكلات ومعوقات أو محددات تمنع العاملين من تحقيق أداء أفضل.
- الأهداف التدريبية أو التغيرات والتطورات المرغوب فيها، والمطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات أفراد الفئة المستهدفة بهدف مساعدتهم على اكتساب الكفايات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل فعال وكفاءة أعلى، وتمكنهم من حل مشكلات العمل والأداء.
- البرامج التدريبية الملائمة لتحقيق الأهداف التدريبية والكفايات اللازمة لتنفيذها.
- طبيعة محتوى المواد التدريبية وأساليب التدريب ووسائله والتسهيلات اللازمة له.
- الفئات المستهدفة للتدريب وخصائصها، مثل خبراتها السابقة وأنماط تعلمها وحجمها. وكذلك معايير اختيارها للمشاركة في التدريب.
- جوانب الضعف أو النقص الحالية، أو المحتملة في قدرات أو معلومات أو اتجاهات الفئات المستهدفة.
- المناخ التنظيمي أو بيئة العمل التي يعمل فيها المتدربون، من حيث أثرهما على أدائهم والإجراءات اللازمة لتحسينه.

- الأسس والأساليب والأدوات الملائمة لقياس وتقييم نتائج التدريب.

وبكلمات أخرى، فإن عملية تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها تجيب عن الأسئلة الأساسية الآتية:

- ١) ما المستوى الحالي للأداء؟ وما أسبابه؟ وما مستوى الأداء المطلوب؟
- ٢) ما النتائج المرجوة والآثار المتوقعة من التدريب؟
- ٣) هل توجد حاجة إلى التدريب؟ من يحتاج إلى التدريب؟
- ٤) ما الأهداف التدريبية؟ وما المحتوى التدريبي؟
- ٥) ما التدريب الملائم لإحداث التغيير المنشود؟
- ٦) متى ستعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة؟

نشاط (٦) : أهمية تحديد الحاجات التدريبية.

أعط من خبرتك العملية وواقع عملك مثلاً على موقف تبين فيه كيف كان لتحديد حاجة تدريبية بدقة أثراً في إنجاح نشاط تدريبي قمت بتصميمه لتلبية هذه الحاجة.

٣-٢ خطوات تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها.

هناك أربع خطوات أساسية يمكن اتباعها لتحديد الحاجات التدريبية للأفراد العاملين في منظمة ما، وهذه الخطوات هي (Kusy & Rouda, 1996):

الخطوة الأولى: تحديد الفجوة بين الواقع والمتوقع.

تتمثل الخطوة الأولى في فحص الأداء الحالي للأفراد وللمنظمة في ضوء مجموعة من معايير الأداء سواء أكانت موجودة من قبل أم تم إدخالها واعتمادها حديثاً. وتشتمل عملية الفحص هذه على خطوتين فرعيتين هما:

- ١) تحليل الوضع الحالي للمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، سواء أكانوا يعملون أم من المتوقع التحاقهم بالعمل قريباً. وينبغي أن يتناول هذا التحليل أيضاً أهداف المنظمة ومناخها وبيئتها والقيود الداخلية والخارجية على عملها.
- ٢) تحديد ملامح الوضع المرغوب والذي يعد ضرورياً لنجاح العاملين والمنظمة. ويركز هذا التحديد على المهمات الوظيفية والمعايير إلى جانب المهارات والقدرات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا النجاح.

الخطوة الثانية: ترتيب حاجات حسب الأولوية والأهمية.

من المتوقع أن تؤدي الخطوة الأولى إلى التعرف على عدد كبير من حاجات التدريبية، وفي هذه الخطوة ينبغي فحص هذه حاجات في ضوء أهميتها لأهداف المنظمة. وبالتالي ينبغي تحديد ما إذا كانت هذه حاجات حقيقية أو تستحق الاهتمام، وتحديد درجة أهميتها في ضوء حاجات المنظمة ومتطلباتها. ومن المعايير التي تساعد في تحديد درجة الأولوية والأهمية ما يأتي:

- ١) التكلفة المتوقعة لتلبية الحاجة.
- ٢) عدد الأفراد الذين تعنيهم هذه الحاجة.

٣) أثر هذه الحاجة على الناس المستفيدين من خدمات المنظمة.

٤) موقف إدارة المنظمة من الحاجة وضرورة وجود حل لتلبيتها.

الخطوة الثالثة: تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود حاجات والفرص الحالية لتلبيتها.

يتم في هذه الخطوة التعرف على مواطن المشكلات، وفرص حلها في المنظمة. ويساعد في عملية التعرف هذه طرح السؤالين الآتيين، وإجراء فحص تفصيلي لكل من العاملين ووظائفهم والمنظمة:

١) هل يقوم العاملون بأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية؟

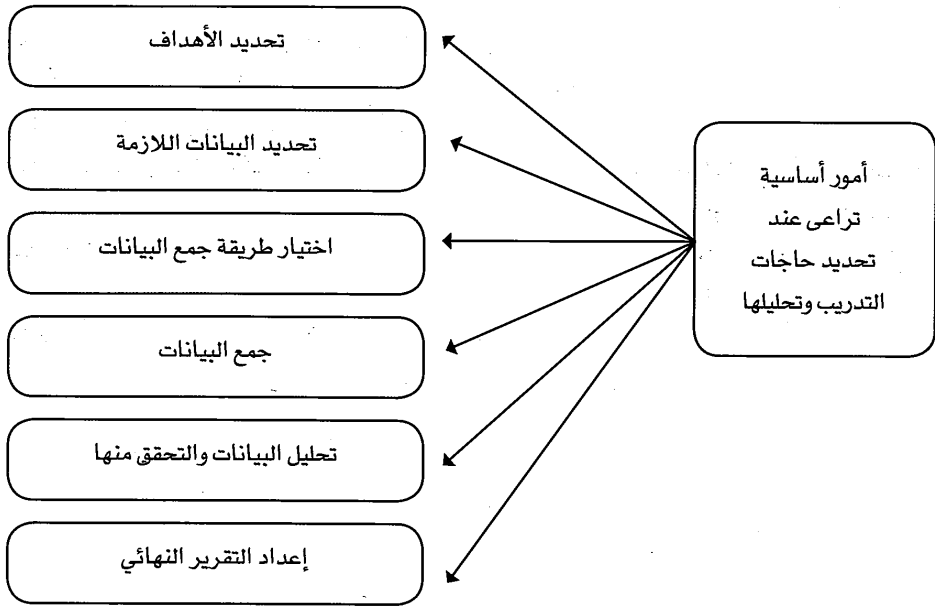
٢) هل يعرف العاملون كيف يؤديون أعمالهم؟

الخطوة الرابعة: تحديد الحلول الممكنة والفرص المتوقعة.

إذا وجدنا أن العاملين أو الموظفين لا يؤديون أعمالهم بفعالية، وتمكننا من تحديد أسباب ذلك، فإننا ننتقل إلى البحث عن الحلول الممكنة لحل هذه المشكلة وتلبية هذه الحاجة، وقد يكون التدريب هو الحل، إذا كانت هناك فجوة في المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات. ولكن التدريب لا يكون هو الحل في حالة الحاجات غير التدريبية، مثل النقص في الموازنة أو ضعف الروح المعنوية بسبب سياسة المنظمة وإدارتها.

وعند تطبيق الخطوات الأساسية لتحديد حاجات التدريب وتحليله، ينبغي مراعاة الأمور الآتية المبينة في شكل (٧) (الطالب، ١٩٩٨):

- تحديد الأهداف: يتم تحديد الأهداف التدريبية بعد التعرف على الحاجات التدريبية، وتمثل الأهداف المتوقعة بعد تلبية الحاجة، وتغطي مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات.
- تحديد البيانات اللازمة: يجب التركيز في البيانات على الحقائق والأرقام التي لها علاقة بتوقعات الأداء من المتدربين، وكذلك تحديد أنواع البيانات اللازمة لاستخلاص النتائج.
- اختيار طريقة جمع البيانات: يجب أن تكون أساليب جمع البيانات ملائمة لتنوع البيانات التي يجري جمعها، وتتماشى مع المعايير المتفق عليها.
- جمع البيانات: لا بد من توفير الوقت الكافي لجمع البيانات ضماناً لدقة المعلومات وصحتها.
- تحليل البيانات والتحقق منها: تعتمد طريقة تحليل البيانات على طبيعة المعلومات نفسها وأسلوب جمعها.
- إعداد التقرير النهائي: يجب أن يوضح التقرير النهائي حاجات التدريب التي تم رصدها والأهداف التي تم تحديدها، بالإضافة إلى نوع التدريب وماهية البرنامج التدريبي الذي يلي حاجات التي حددها التحليل.

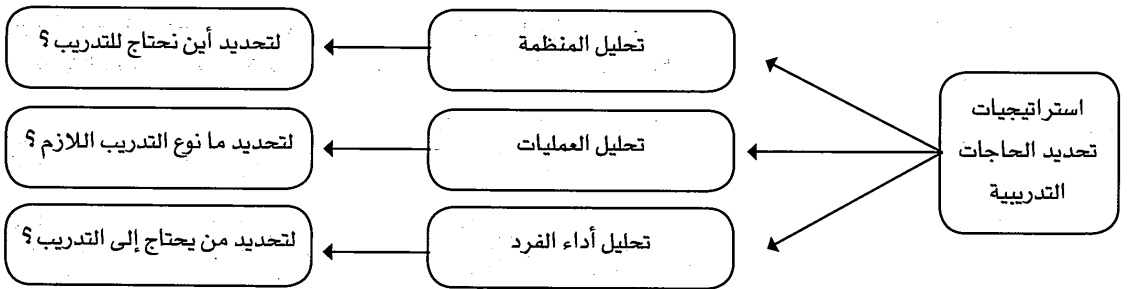


شكل (٧) : أمور أساسية تراعى عند تحديد حاجات التدريب وتحليلها

ويجدر بالذكر أن تحليل الحاجات التدريبية يسלט الأضواء على محتوى التدريب اللازم لكي يتمكن المتدربون من اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات التي تحسن مستوى قدراتهم، وتسمح لهم بأداء مهماتهم في مستوى مقبول.

٣-٣-٣ استراتيجيات تحديد الحاجات التدريبية.

توجد عدة استراتيجيات لتحديد الحاجات التدريبية للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، ويمكن تصنيف أبرز هذه الاستراتيجيات إلى ثلاثة أصناف رئيسة كما يبين شكل (٨) (عليوه، ٢٠٠١؛ شاويش، ٢٠٠٠؛ الخطيب والخطيب، ١٩٩٧؛ بلقيس، ١٩٨٩ ب):



شكل (٨) : تصنيف استراتيجيات تحديد الحاجات التدريبية

الأدوات والأساليب	مكوناتها	الهدف منها	المقصود بالاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> الملاحظة المباشرة. دراسة السجلات التراكمية. إجراء المقابلات مع العاملين. الاستقصاءات المكتوبة. 	<p>(١) تحليل مدخلات المنظمة، مثل: أهداف المنظمة وسياساتها وتطورها وأنظمتها وخطوطها التنظيمية (صورة لهيكل المنظمة تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة، والمسؤولية التي تربط بين أجزائها) ومواردها وكفايات العاملين فيها ومعدلات كفاءتهم.</p> <p>(٢) تحليل عمليات التنظيم، مثل: نظام التواصل السائد، وأساليب العمل، وعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتقويم.</p> <p>(٣) تحليل مخرجات التنظيم أو النتائج المختلفة التي تصدر عنه سواء أكانت مادية مثل المواد التعليمية والمنشورات والبرامج، أم غير مادية مثل المعارف والمهارات والاتجاهات المتمثلة في سلوك الفئات المستهدفة التي يخرجها التنظيم.</p>	<p>تحديد مواطن الحاجات التدريبية. أي تحديد أين تكمن الحاجة في المنظمة للتدريب؟</p>	<p>يقصد بتحليل المنظمة دراسة الهياكل والبنى والأنماط التنظيمية والإدارية للتنظيم، لتحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل، وبالتالي تحديد المواقع التي تحتاج للتدريب.</p>

ويمكن تحليل المنظمة باستخدام طريقة تحليل يطلق عليها (SWOT Analysis) يتم من خلالها تحديد مناطق كل من القوة والضعف (تحليل داخلي)، ومواطن الفرص، ومصادر التهديد (تحليل خارجي) في عمل المنظمة. وفيما يأتي تطبيق لهذه الطريقة في تحليل المنظمة من حيث الأمور المتعلقة بالتدريب.

رَفَعُ
عبد الرحمن النجدي
أسكنم الله الفردوس

<p>مناطق الضعف (Weaknesses): ويقصد بها مظاهر الضعف الداخلية التي تعاني منها المنظمة حالياً مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • غياب دعم إدارة المنظمة لبرامج التدريب. • غياب استراتيجية شاملة وواضحة المعالم للتدريب في المنظمة. • غياب الحوافز للمدربين. • ضعف التنسيق بين المدربين في المنظمة. • استقالة بعض المتخصصين في التدريب. • فشل المنظمة في برامج تدريب سابقة. 	<p>مناطق القوة (Strengths): ويقصد بها مظاهر القوة الداخلية الموجودة حالياً في المنظمة مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • وجود طاقم مدربين متخصص. • وجود موازنة وتمويل مخصص للتدريب. • وجود خطة شاملة متفق عليها للتدريب. • وجود مواد تدريبية ملائمة ومعدة في المنظمة. • وجود مراكز مصادر تعليمية في المنظمة تدعم التدريب وتيسره. • نجاح المنظمة في مشاريع تدريب سابقة مشابهة للمشروع المطروح. • اهتمام الإدارة بالتدريب ودعمها له.
<p>مصادر التهديد (الأخطار) (Threats): ويقصد بها مصادر التهديد الخارجية المحتملة (تأتي من خارج المنظمة) مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إمكانية وقف التمويل الخارجي. • وجود منافسة قوية من قبل منظمة أخرى تنفذ نفس برنامج التدريب. • ضعف إقبال المتدربين القادمين من خارج المنظمة. • تخوف من عدم حضور المدربين القادمين من خارج المنظمة بسبب كثرة ارتباطاتهم. • عدم اعتماد الشهادة التي تمنحها المنظمة للمتدربين من قبل الجهات الرسمية في الدولة. 	<p>الفرص (Opportunities): ويقصد بها الفرص الخارجية (الموجودة خارج المنظمة أو التي يمكن أن توجد مستقبلاً) التي تبعث على الأمل في المنظمة مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • وجود ممولين مهتمين ببرامج التدريب في المنظمة. • وجود طلب على برامج التدريب. • إمكانية التعاون مع منظمات مهتمة بنفس مجال التدريب. • إمكانية إحضار خبراء في التدريب من الخارج. • وجود مواد تدريبية ملائمة ويمكن الحصول عليها من مؤسسات خارجية.

ثانياً: استراتيجية تحليل المهمة أو تحليل العمليات Task or Operations Analysis

نشاط (٧) : تحليل المنظمة - تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

(١) حدد نقاط القوة (Strengths) ذات العلاقة بالتدريب الموجودة حالياً في القسم (الدائرة، أو الكلية أو المعهد أو المدرسة) الذي تعمل فيه .

(٢) حدد نقاط الضعف (Weaknesses) ذات العلاقة بالتدريب التي يعاني منها القسم الذي تعمل فيه .

نقاط القوة ذات العلاقة بالتدريب	نقاط الضعف ذات العلاقة بالتدريب

الأدوات والأساليب	مكوناتها	الهدف منها	المقصود بالاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة البيانات المتوافرة عن أعمال أو وظائف الأفراد كما ترد في توصيف الوظائف والسجلات. • مراجعة الوثائق والتشريعات والخرائط التنظيمية وخرائط سير العمل. • قيام المدرب أو الباحث بالأداء الفعلي للمهام المتصلة بالعمل. • الملاحظة الشخصية لأداء الموظف. • المقابلة الشخصية. • الاستبانة (الاستقصاء) • قوائم حاجات. • آراء الخبراء. • تحليل الدراسات والبحوث الميدانية. • أجندة أو مفكرة العمل اليومية/ الأسبوعية. 	<p>يمكن تقسيم البيانات اللازمة لتحليل المهمة أو تحليل العمليات إلى ثلاثة أنواع هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بيانات تتعلق بواجبات الوظيفة ومهامها. • بيانات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها وبالظروف والمحددات المحيطة بها. • بيانات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهمات، والكفايات اللازمة لأداء كل مهمة، ومعايير الأداء. 	<p>تحديد مجال التدريب ونوعه الذي نحتاج إليه. أي ما نوع التدريب المطلوب؟</p>	<p>يقصد بها دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم.</p>

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

الأدوات والأساليب	مكوناتها	الهدف منها	المقصود بالاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • الاستبانات/ • الاستقصاءات. • الاختبارات. • المشاهدة المنظمة • لسلوك الفرد وأدائه • في أثناء العمل. • دراسة الحالة. • لعب الأدوار. • آراء الرؤساء • والعاملين أنفسهم. • التقارير عن العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> • دراسة وتحليل أداء الفرد أو الموظف من الجوانب الآتية: • مواصفات الوظيفة. • الخصائص والسمات الشخصية • مثل القدرات والاستعداد والدافعية • والمعارف والمهارات والاتجاهات • والانتماء للعمل والمعلومات • المتصلة بالعمل. • سلوك الفرد في أدائه لعمله من حيث الإنتاجية ومستوى الأداء • والتفاعل مع الآخرين وعلاقاته مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين • وأهدافه ومدى توافقها مع أهداف المنظمة. • مؤشرات الأداء للأفراد حيث يؤدي تحليل الفرد عن طريق هذه المؤشرات إلى الكشف عن حاجات التدريب اللازمة له. ومن هذه المؤشرات ما يأتي: • معدلات الغياب عن العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة. • معدلات الأداء الفردي بالقياس مع المعدلات المقررة. • معدلات دوران العمل. • تقديرات الكفاءة في تقارير الأداء. 	<p>تحديد الفئة المستهدفة للتدريب، أي من هم الذين يحتاجون للتدريب؟</p>	<p>يقصد بتحليل الفرد قياس أدائه في وظيفته الحالية، وقدرته في المستقبل، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية أو المستقبلية.</p>

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

نشاط (٨) : تحليل الأداء - تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيه .

- شخص نقاط القوة التي يتمتع بها أدائك في الوظيفة التي تعمل فيها.
- شخص نقاط الضعف التي يعاني منها أدائك في الوظيفة التي تعمل فيها.

نقاط القوة في أدائك	نقاط الضعف في أدائك

- اختر مما ذكرت أعلاه بعض نقاط الضعف التي تعتقد أن التدريب يساعد في تلافيها. ثم اقترح التدريب الملائم لكل منها.

نقاط ضعف الأداء تحتاج لتدريب	إقتراحات بالتدريب الملائم

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنم الله الفردوس

٣-٤ أساليب وأدوات تحديد الحاجات التدريبية.

من المعروف أن البيانات الدقيقة والصادقة والشاملة والسهلة التداول والاستخدام، تساعد في التوصل إلى قرارات سليمة ودقيقة وملائمة، لذا تحتل البيانات والمعلومات أهمية خاصة في عملية تحديد الحاجات التدريبية من منظور أنه يترتب على هذه العملية اختيار النوع المطلوب من التدريب والملائم للفئة المستهدفة التي تحتاجه.

وهناك مجموعة من الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها لجمع البيانات، بهدف تحديد الحاجات. والأدوات الجيدة التي ينبغي اختيارها هي التي تتوافر فيها المعايير الآتية:

- تستخدم بسرعة ويسر دون حدوث اضطراب في مكان العمل.
- يمكن تسجيل نتائجها بسرعة ودقة.
- تكون نتائجها موضوعية لا لبس فيها.
- تتوافر الخبرة الكافية لدى من يقوم باستخدامها.
- اقتصادية قدر الإمكان من حيث الوقت والتكلفة.
- تصل إلى عدد الأفراد الملائم، والذي يمكن اعتباره ممثلاً للمجتمع الإحصائي.
- تراعي شروط الراحة النفسية الممكنة للفئة المستهدفة من حيث توفير السرية وعدم الإحراج وعدم إثارة الحساسية وغير ذلك.

وفيما يأتي اثنا عشر أسلوباً أو أداة من أهم أساليب وأدوات تحديد الحاجات، وأكثرها شيوعاً، ونقاط قوة، ونقاط ضعف كل منها (حسنين، ٢٠٠١ أ؛ الطالب، ١٩٩٨؛ الخطيب والخطيب، ١٩٩٧؛ توفيق، ١٩٩٤ ب):

١) تقويم الأداء Performance Assessment

يتم في هذا الأسلوب تحليل الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالوظائف ومراجعة الأداء في ضوء ذلك واستنباط الطرق التي تساعد في كشف الحاجات التدريبية للأفراد.

نقاط القوة:

- يقدم معلومات معينة ودقيقة عن أداء الأفراد ويكشف عن حاجاتهم للتدريب.
- يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظائف وأنواع التدريب الملائمة.
- يعطي أسلوب تقويم الأداء مؤشراً واضحاً عن الأعمال التي لم تنجز وأسباب عدم إنجازها.

نقاط الضعف:

- يستهلك وقتاً طويلاً.
- يحتاج إلى شخص ملم بالطرق العملية لتحليل واجبات الوظائف ومراجعة الأداء.
- لا يجذب غالبية العاملين مناقشة جوانب القصور في أدائهم معهم شخصياً.
- يكشف فقط عن الحاجات التدريبية للأفراد ولا يكشف عن الحاجات التدريبية العامة للمنظمة.

٢) لعب الأدوار Role Play

أسلوب يتم فيه توظيف مشاهد تمثيلية مركزة على مضامين مدروسة لالتقاط حاجات تدريبية في ضوء التعليقات والتعليقات والتحاليل اللفظية وغير اللفظية، التي يبديها جمهور الملاحظين. ويتم فيه تجهيز نص للتمثيل، أو يمكن أن يكون التمثيل تلقائياً، ويتم كذلك تهيئة المكان وما يلزم من تسهيلات وأدوات. ويتبع التمثيل مناقشة للخروج بقائمة حاجات.

نقاط القوة:

- يوفر جو تفاعل لا رسمي.
- يورد المشاركون في ملاحظة لعب الأدوار المعلومات اللازمة بأنفسهم أثناء النقاش الذي يلي التمثيل.

نقاط الضعف:

- مستهلك للوقت.
- قد لا يقدر البعض أهمية هذا الأسلوب في تحديد الحاجات.

٣) الملاحظة Observation

تعد الملاحظة من أدوات تحديد الحاجات الشائعة الاستخدام. تتم ملاحظة القائم أو القائمين بالمهمة أو العمل أثناء أدائهم الوظائف الموكلة إليهم ومحاولة الربط بين الجهود التي يبذلونها، والإنجازات التي يتم تحقيقها، على أن تتم الملاحظة في ظروف العمل العادية وباستخدام قوائم مرجعية. وبعدئذ يتم تجميع بيانات الملاحظة وتحليلها للتعرف على طبيعة حاجات للمتدرب.

تستخدم الملاحظة للحصول على معلومات عن الخلفيات العامة لموضوعات مثل القوى المحركة للمجموعات أو مناخ العمل، ولتعزيز نتائج المقابلات والاستبانات بما يضاف إليها من معلومات وللتحقق من المعلومات المأخوذة منها. ويمكن أن تأخذ الملاحظة طابعاً فنياً مثل دراسة الحركة والوقت، أو تأخذ طابعاً نفسياً ووظيفياً محدداً مثل ملاحظة درجة تفاعل موظف جديد ويمكن أن تكون غير محددة مثل التجوال في مكاتب الموظفين للوقوف على عيوب الاتصال وعوائقه.

نقاط القوة:

- تعطي بيانات واقعية عن الأداء الحالي.
- تلقي الضوء على المتغيرات الخارجية والتي تؤثر على الأداء.
- تقلل إلى أدنى حد ممكن من تعطيل انسياب العمل أو نشاط المجموعة.
- تنتج بيانات في غاية الدقة والملائمة للموقف وبما يؤثر على الاستجابة للحاجات والاهتمامات التدريبية.
- في حالة وجودها مع التغذية الراجعة، تقيّد في إجراء المقارنات بين استنتاجات كل من الملاحظة والمستجيب.

نقاط الضعف:

- تستهلك وقتاً طويلاً.
- تتطلب ملاحظاً على درجة عالية من المهارة والمعرفة بكل من العملية والموضوع.
- تصاحبها قيود مرتبطة بقدرة الفرد على جمع البيانات اللازمة من موقع العمل فقط.
- قد ينظر الآخرون إلى الملاحظة على أنها «تجسس»، وبالتالي لا يشعرون بالارتياح.
- قد تؤدي بأولئك الذين يخضعون للملاحظة إلى القيام بأداء معين لمعرفتهم بأنهم تحت الملاحظة.
- يمكن أن تكون الملاحظة وسيلة غير محايدة في بعض الحالات.

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنم الله الفردوس

٤) الاستبانة (قوائم الاستقصاء) Questionnaire

وهي استمارة تطرح فيها عدة أسئلة واضحة ومحددة على أفراد الفئة المستهدفة للإجابة عنها بغرض التعرف على حاجاتهم. ويمكن أن تأخذ الاستبانة شكل بحوث مسحية، أو استطلاعات رأي عينة عشوائية أو طبقية من الأفراد، أو تعداد لمجموعة كاملة. ويمكن أن يتولى إجابتها المستقصى منه وحده (عند إرسالها بالبريد) أو قد تتطلب وجود مساعد ليتولى تفسيرها. يمكن استخدام العديد من أشكال الأسئلة: مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات وغيرها.

نقاط القوة:

- يمكن أن تصل إلى عدد كبير من أفراد الفئة المستهدفة في وقت قصير وواحد.
- غير مكلفة نسبياً.
- تتيح فرصة التعبير دون خوف.
- تقدم بيانات مركزة وواضحة يمكن تلخيصها ووضعها في جداول وتحليلها وإعداد تقرير عنها بسهولة.

نقاط الضعف:

- لا تعد دليلاً كافياً للتعبير الحر عن الإجابات غير المتوقعة.
- تكون الاستبانة صعبة الفهم في بعض الحالات، أو تكون بعض بنودها غير واضحة وتؤدي إلى سوء فهم المشارك.
- قد لا يرجع العدد المطلوب من الاستبانات، أو قد يتأخر رجوعها.
- تتطلب وقتاً طويلاً ومهارات فنية خاصة في حالة بحوث المسح.
- ذات فائدة محدودة للتعرف على أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة.
- قد تكون الإجابات سطحية أو غير ملائمة أو ذات فائدة محدودة (عند إرسالها بالبريد).
- لا نستطيع معرفة من المستجيب الحقيقي على الاستبانة.

مثال : استبانة لتحديد حاجات المديرين

وردت هذه الاستبانة في حسنين (٢٠٠١، ص ٤٠-٤٢)، وقد تم تطويرها، وهي تحوي على أهم حاجات التدريبيية التي ترتبط مباشرة بوظائف المدرب ومهامه وأعماله.

يرجى وضع إشارة (/) مقابل الحاجة التدريبيية لك كمدرّب ودرجتها وبما يتواءم وحالتك.

الرقم	مجال الحاجات التدريبيية	درجة الحاجة		
		كبيرة	متوسطة	قليلة
١	أساليب التدريب.			لا حاجة
٢	بناء المواد والأنشطة التدريبيية.			
٣	أساليب أدوات تقييم التدريب.			
٤	مبادئ تعلم الكبار.			
٥	تحديد الحاجات التدريبيية.			
٦	تخطيط البرامج التدريبيية.			

الرقم	مجال الحاجات التدريبية	درجة الحاجة		
		كبيرة	متوسطة	قليلة
٧	تقويم البرامج التدريبية.			
٨	إعداد الخطط التدريبية.			
٩	إعداد الجلسات التدريبية.			
١٠	إعداد تقارير التدريب.			
١١	تدريب المدربين.			
١٢	إدارة أنماط المتدربين.			
١٣	مهارات التيسير.			
١٤	أنشطة كسر الجمود.			
١٥	إدارة الوقت.			
١٦	طرائق التدريب التشاركي.			
١٧	أساليب تحفيز المتدربين.			
١٨	أساليب التغلب على مقاومة التدريب.			
١٩	استخدام تكنولوجيا التربية في التدريب.			
٢٠	متابعة انتقال أثر التدريب.			

٥) اللقاء الفردي أو المقابلة الشخصية Interview

مواجهة مباشرة بين بعض أفراد الفئة المستهدفة والشخص الذي يقوم بجمع بيانات منهم بغرض التعرف على آرائهم ومشاعرهم وتحديد حاجاتهم، أو لتعزيز دائرة البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة والملاحظة وتوسيعها. وتفيد في الحصول على معلومات من أولئك الأشخاص الذين يعبرون عن آرائهم بشكل أفضل عند التحدث عنها مباشرة. ويمكن أن تكون المقابلة رسمية أو غير رسمية، محددة أو غير محددة، أو خليط منهما معاً. ويتم فيها طرح مجموعة من الأسئلة للحصول على استجابات من الأشخاص الذين تجري مقابلتهم. ويمكن أن تتم المقابلة مع عينة من أفراد الفئة المستهدفة أو مع كل واحد منهم إذا كان عددهم قليلاً. ويمكن أن تتم شخصياً أو بالهاتف في موقع العمل أو بعيداً عنه.

نقاط القوة:

- تفيد في الحصول على معلومات غير متوقعة أو لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى، فمثلاً يمكن عن طريقها الكشف عن المشاعر أو الأسباب الخفية للمشاكل التي يواجهها (أو يتوقع أن يواجهها الشخص) والحلول الممكنة لها.
- تتيح للمتدرب فرصة كبيرة لإبداء رأيه وتقديم اقتراحاته.
- غالباً ما يحصل لدى المشاركين في المقابلة اعتراز بالإسهام في عملية تحديد حاجات.

نقاط الضعف:

- يمكن أن تؤدي إلى معلومات غير دقيقة نتيجة قيام بعض الأشخاص الذين تجري مقابلتهم بتزويد الشخص الذي يقابلهم بالمعلومات التي يعتقدون أنه يريد بها بدلاً من المعلومات والمشاعر الحقيقية التي يحسون بها.
- تستهلك كثيراً من الوقت وتعتمد على توفر الوقت لدى من تتم مقابلتهم واستعدادهم لإعطاء المعلومات، وبالتالي لا يمكن تطبيقها إلا على عدد محدود من الناس.
- يصعب أحياناً تحديد مواعيد للمقابلات.

<ul style="list-style-type: none"> • قد تؤدي إلى نتائج يصعب تعميمها أو تطبيقها. • قد لا تعيد كثيراً إذا تولى المقابلة شخص غير ماهر. • يمكن أن يتولد إحساس لدى بعض المتدربين بالحرج أو الشعور بالتهديد. 	<ul style="list-style-type: none"> • تساعد في الحصول على البيانات اللازمة في وقت قصير نسبياً مقارنة بالاستبيانات. • يمكن أن تعدل الأسئلة المستخدمة في المقابلة أثناء إجرائها مع أشخاص مختلفين. فمثلاً إذا برزت قضية تستحق الاهتمام أو سؤال جيد أثناء مقابلة أحد الأشخاص، فإن هذا السؤال يتم إضافته إلى المقابلة عندما تتم مقابلة شخص آخر على القائمة.
<p align="center">٦) المجموعة البؤرية أو المركزية Focus Group</p> <p>تشبه أسلوب المقابلة الشخصية. حيث يلتقي فيها المدرب مع مجموعات صغيرة من المتدربين (العدد المناسب ٤-٧) ويناقش معهم حاجاتهم التدريبية بصورة مكثفة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والاستماع إلى استجاباتهم، ويتم ذلك في فترة لا تتجاوز الساعة .</p> <p>يمكن أن تكون مركزة على تحليل الوظيفة (الدور) أو تحليل مشكلة المجموعة أو هدف المجموعة أو أي عدد من مهام المجموعة.</p>	
<p align="center">نقاط الضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تستهلك الوقت والمال والجهد. • يمكن أن تنتج بيانات من الصعب تجميعها أو تحويلها إلى صورة كمية. • قد يصعب الاتفاق على مواعيد تلائم جميع المشاركين. • إذا تناوت المشاركون كثيراً في مواقعهم أو رتبهم الوظيفية، فإن بعضهم قد يحجم عن المشاركة والاستجابة بصورة فعالة. • قد تخرج المناقشة عن موضوعها الرئيس إذا لم يكن اللقاء موضوعاً في هيكله الصحيح ومنظماً تنظيمياً جيداً. 	<p align="center">نقاط القوة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعطي الفرصة لمقابلة عينة تمثل الفئة المستهدفة والجهات المعنية بتحسين أدائها والتي تطرح أفكارها الخاصة بحاجات. • تعطي المشاركين الشعور بأنهم جزء من عملية تخطيط التدريب وتصميمه مما يولد لديهم الإحساس بالملكية. • تسمح بتجميع وجهات نظر مختلفة في نفس الوقت. • تضمن تدعيم الخدمة التي تم الاتفاق عليها في النهاية. • تساعد المشاركين على أن يصبحوا محللين أفضل للمشاكل أو أكثر قدرة على الاستماع.
<p align="center">٧) الاختبارات Tests</p> <p>طريقة مبسطة مستنبطة من قائمة الاستقصاء، وتكون الاختبارات إما شفوية أو كتابية يجيب عنها أفراد الفئة المستهدفة بغرض تحديد حاجاتهم.</p>	
<p align="center">نقاط الضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> • قد تؤدي إلى شعور المجيبين عن الاختبار بعدم الارتياح، وتجعلهم ينفرون من التدريب. • توفر عدداً ضئيلاً نسبياً من الاختبارات التي تصلح لموقف محدد. فالاختبارات التي تصلح في ظروف معينة قد لا تصلح في ظروف أخرى. 	<p align="center">نقاط القوة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعطي معلومات دقيقة خاصة بمستوى محدد من المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات لدى المشاركين المستهدفين. • تستخدم كوسيلة في تحديد أوجه القصور في الأداء. • تكون مفيدة بصفة خاصة في تحديد ما إذا كان سبب مشكلة معروفة هو نقص في المعرفة أو المهارة أو أنها ترجع إلى الاتجاهات.

• سهولة تحويل النتائج إلى صورة كمية للمقارنة.

• لا تشير إذا ما تم استخدام المهارات أو المعارف التي تم قياسها فعلاً في موقف معين. لذلك فهي لا تعد نهائية في تقويم أداء الفرد للعمل أو حاجاته التدريبية.

8) مراجعة الوثائق والسجلات والتقارير Review of Documents, Records and Reports

تستخدم الوثائق والسجلات والتقارير عادة للحصول على معلومات حول الخلفيات العامة والخروج بإدراك عام لثقافة المنظمة وتقاليدها، ولتحقق من المعلومات التي تتولد عن أساليب أخرى.

يتم في هذا الأسلوب إجراء دراسة تحليلية وتقويمية لما يأتي:

• وثائق المنظمة.

• الخرائط التنظيمية ومستندات التخطيط وتقارير المراجعة.

• سجلات العاملين.

• وقائع الاجتماعات وتقارير البرامج الشهرية، أو الأسبوعية، وتقارير تقييم تقدم سير العمل، وتقارير تقييم الأداء وغير ذلك.

نقاط القوة:

- تعطي صورة للأداء الحالي من خلال وثائق ومصادر مختلفة وتبين نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب وتظهر مشاكل الأداء بوضوح تام.
- توفر دليلاً موضوعياً على نتائج المشاكل الحادثة في موقع عمل معين.
- متوافرة ومن السهل تجميعها بأقل جهد ممكن، ودون أي عرقلة للعمل.
- ذات أهمية كبيرة إذا كان من يقوم بالتحليل غير متواجد في نفس المكان المراد عمل تقييم له لتحسين الأداء فيه.

نقاط الضعف:

- لا تظهر غالباً أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة.
- قد تتصف بعض التقارير بعدم الموضوعية.
- قد تكون غير حديثة وبالتالي تعبر بشكل عام عن الماضي وليس عن الوقت الحاضر.
- قد لا تتوافر الوثائق والسجلات أو يكون من الصعب الوصول إليها.
- قد لا يتم اختيارها بطريقة سليمة وبالتالي تعطي صورة مجبودة وغير سليمة للأداء الحالي.
- تحتاج إلى محلل بيانات ماهر إذا أردنا الخروج باتجاهات واضحة خاصة ذات طبيعة فنية.

9) تحليل المشكلات Problems Analysis

يقصد بذلك تحليل مشكلات العمل أو الإنتاج لمعرفة السبب الحقيقي للمشكلة، لعلاجها بالتدريب.

عند إجراء تحليل للمشكلة يجب تتبع خطوات العمل الذي نتجت فيه المشكلة والتعرف إلى المراحل التي قد تكون سبباً فيها. كما يجب دراسة المشكلة مع الأفراد المعنيين بها لمعرفة آرائهم في أسبابها وكيفية علاجها.

نقاط القوة:

- يزيد هذا الأسلوب من التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تعطي نفس النتائج التي تعطيها المقابلة بالإضافة إلى الربط بين وجهات النظر المختلفة.
- يساعد في التعرف إلى حاجات العاملين وآرائهم وتقويمهم لعملية التدريب.

نقاط الضعف:

- يستهلك وقتاً طويلاً مما يجعل البعض يشعر أن وقته لا يسمح له بالاشتراك في ذلك، وأنه يحتاج إلى غيره للقيام بهذا العمل وتجهيزه له، وهذا يرفع من تكاليف أسلوب تحليل المشكلات.
- قد تكون تقديرات المحلل عن نقاط الضعف والقوة التي تكشف عنها العينات شخصية إلى حد بعيد.

مثال : قائمة حاجات (Inventory) في تحليل المهمة أو العمليات

تشتمل قوائم الحاجات على بنود يمثل كل منها مهمة من مهام العمل، أو الوظيفة يقابلها ثلاثة أعمدة تمثل رأي الفرد بالحاجة إلى التدريب، ويطلب إلى أفراد الفئة المستهدفة استكمال القائمة للتعبير عن الحاجة إلى التدريب على أداء كل منها بالإجابة: نعم (إذا وجدت الحاجة للتدريب) أو : لا (إذا لم توجد الحاجة للتدريب) أو : لا أدري (إذا كان الفرد غير متأكد من حاجته للتدريب).

ضع علامة (√) أمام الحالة التي تشير إلى حاجتك إلى التدريب.

الرقم	الحاجات (في مجال المهارات)	نعم	لا	لا أدري
١	إدارة الوقت.			
٢	إدارة الاجتماعات.			
٣	اتخاذ القرارات.			
٤	حل المشكلات.			
٥	حل النزاعات أو إدارة النزاع.			
٦	التفاوض.			
٧	التفويض.			
٨	تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية.			
٩	التواصل.			
١٠	تقويم أداء العاملين.			
١١	عمل الفريق وإدارته.			
١٢	التأثير على العاملين (القيادة).			

١٠) استشارة خبير Key Consultation

تتضمن الحصول على المعلومات من الأشخاص الذين تؤهلهم خبرتهم ومعرفتهم أو مراكزهم - الرسمية أو غير الرسمية - من معرفة الحاجات التدريبية لمجموعة معينة من المتدربين. فمثلاً يمكن استشارة مدير المدرسة كأحد المصادر لمعرفة حاجات معلمي مدرسته، أو يمكن استشارة نائب رئيس برنامج التربية لمعرفة حاجات التدريبية لمديري التعليم.

نقاط القوة:

- بسيطة نسبياً وغير مكلفة.
- تقوي التواصل بين المشاركين في عملية تحديد حاجات.
- تتيح التفاعل بين عدد من الأفراد لكل منهم وجهة نظر مختلفة في تلك حاجات.

نقاط الضعف:

- تنطوي على نوع من التحيز.
- قد ينتج عنها ظهور جزء واحد من صورة حاجات التدريبية.

Printed Media الوسائل المطبوعة (١١)

يمكن تحديد الحاجات التدريبية من خلال قراءة المجلات المهنية، والنشرات والأخبار والمنشورات الداخلية . فمثلاً يمكن من خلال قراءة بحث في مجلة تربوية تتناول حاجات فئة معينة مثل مديري المدارس أو المشرفين التربويين في دولة ما التعرف على حاجات مشابهة لنفس الفئة في دولة أخرى. وكذلك يمكن من خلال قراءة كتاب أو مقالة في دورية حول الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التعرف على حاجات جديدة للعاملين في مجال الإدارة.

نقاط القوة:

- توفر معلومات عن حاجات الحديثة والمستقبلية.
- وسيلة لتبادل الخبرات.

نقاط الضعف:

- قد لا تكون متاحة للجميع.

Work Samples عينات العمل (١٢)

يمكن تحديد الحاجات التدريبية من خلال الاطلاع على بعض عينات عمل الفئات المستهدفة وإنتاجها وتحليلها ، فمثلاً يمكن من خلال الاطلاع على عينات من الخطط السنوية التي يعدها مديرو ومديرات المدارس أو المشرفون التربويون التعرف على حاجاتهم في مجال التخطيط، ويمكن من خلال الاطلاع على عينات من الشفافات التي يعدها المعلمون والمعلمات، التعرف على حاجاتهم في مجال إعداد الشفافات التعليمية.

نقاط القوة:

- تعطي بيانات عملية خاصة بالمخرجات والأداء.
- تتوافر فيها معظم مزايا السجلات والتقارير.
- تتقاطع مع طريقتي الملاحظة ودراسة الحالة.

نقاط الضعف:

- قد يحصل من يقوم بعملية التحليل على نماذج نمطية تعطي صورة للأداء أعلى مما هو عليه الأداء الحقيقي.
- يمكن النظر إلى تقديرات المحلل عن نقاط القوة والضعف التي تكشف عنها العينات على أنها تقديرات شخصية إلى حد بعيد.

رَفْعُ

عبد الرحمن البخاري
أسكنه الله الفردوس

الفصل الرابع

التخطيط للتدريب وتصميمه.

- ١-٤ مفهوم التخطيط للتدريب.
- ٢-٤ أسئلة هامة للتأمل عند التخطيط للتدريب.
- ٣-٤ أهمية التخطيط للتدريب.
- ٤-٤ أفكار مفيدة للتخطيط الفعال للتدريب.
- ٥-٤ إجراءات التخطيط لبرنامج تدريبي.
- ٦-٤ نماذج لتخطيط التدريب.
- ٧-٤ عوامل تؤثر على وقت التدريب.

أهداف الفصل :

يتوقع منك، بعد أن تنتهي من قراءة هذا الفصل، واستيعاب ما ورد فيه وتطبيقه، أن تصبح قادراً على :

١. تحديد مفهوم التخطيط للتدريب .
٢. تأمل بعض الأسئلة والاعتبارات عند التخطيط للتدريب .
٣. توضيح أهمية التخطيط للتدريب .
٤. تبني اتجاه إيجابي نحو التخطيط للتدريب .
٥. توضيح إجراءات التخطيط لبرنامج تدريبي .
٦. توضيح البيانات التي يحتاجها المدرب عن المتدربين لتساعده في التخطيط .
٧. تحديد هدف التدريب عن التخطيط للتدريب.
٨. إعطاء رأيك في بعض نماذج التخطيط للتدريب .
٩. تفهم العوامل التي تؤثر في وقت التدريب وتراعيها .

الفصل الرابع

التخطيط للتدريب وتصميمه.

رَفَع
عبد الرحمن النجدي
أسكن الله الفردوس

٤-١ مفهوم التخطيط للتدريب.

لا يخفى على أحد أهمية التخطيط للتدريب بشكل جيد، والأثر الإيجابي لذلك على سير عملية التدريب واستفادة المتدربين. فالتخطيط يضمن ارتباط الأنشطة بالأهداف من خلال توجيه الجهود إلى النتائج المطلوبة، ويضع الأسس الضرورية للضبط والتوجيه فيجنب الانحراف عن الهدف المنشود، ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد. وتلخص العبارة الآتية أهمية التخطيط والعواقب التي يمكن أن تنتج عن عدم التخطيط:

إذا فشلت أن تخطط، فقد خططت للفشل

أو

إن الفشل في التخطيط يعني التخطيط للفشل

ويمكن تعريف التخطيط للتدريب بأنه عملية تجميع معلومات، وافترض توقعات في المستقبل من أجل صياغة النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف التدريبية (الطالب، ١٩٩٨).

أما خطة التدريب، فهي مجموعة الإجراءات والتدابير الموضوعية في تسلسل منطقي لتمكين المدرب من تحقيق أهداف التدريب.

٤-٢ أسئلة هامة للتأمل عند التخطيط للتدريب.

يحتوي أي برنامج تدريبي على عدد من العناصر المتداخلة، أهمها الأهداف، والمتدربون، والمدربون، والمحتوى العلمي، والمواد التدريبية، وأساليب التدريب، والوسائل المساعدة في التدريب، وأساليب تقويم التدريب وأدواته، والإمكانات والمصادر البشرية والمادية.

لذلك يفكر المدرب الفعال عادة، في مجموعة من الأسئلة عند التخطيط للتدريب. ومن هذه الأسئلة:

- الأهداف: ما الأهداف التي سيتم تحقيقها؟
- المحتوى: ما المعارف والمهارات والاتجاهات التي سيتم التدريب عليها؟
- الأساليب: ما أساليب التدريب الملائمة للفئة المستهدفة وللأهداف المنشودة؟
- الشروط: كيف - وتحت أية شروط - سيحقق المتدربون الأهداف؟
- المصادر: ما المصادر البشرية والمادية الضرورية لإنجاز التدريب وتحقيق أهدافه؟
- الوقت: ما الوقت اللازم للتدريب بحيث تتحقق الأهداف؟ وما الوقت المتوافر للتدريب؟
- المتدربون: ما خصائص المتدربين؟ وما خبراتهم السابقة في موضوع التدريب؟ وما حاجاتهم للتدريب؟
- التقويم: إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف التدريبية؟ ما الأساليب والأدوات الملائمة للتقويم في أثناء التدريب وبعده؟
- النتائج: ما التغيرات الواجب إحداثها لدى المتدربين؟

٤-٣ أهمية التخطيط للتدريب.

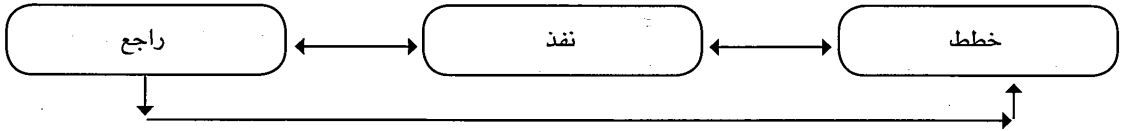
يعد التخطيط للتدريب من أهم عوامل إنجاح البرنامج التدريبي، وتتلخص أهميته في مساعدة المدرب والجهة المشرفة على التدريب في:

- توجيه الموارد والطاقات نحو الهدف، والافادة من هذه الموارد بأقصى طريقة ممكنة.
- تجنب الارتجال والعشوائية، والإقلال من العقبات، والمشاكل التي يمكن أن تواجه المدرب في تنفيذ التدريب.
- التنسيق بين المدربين المشاركين في تنفيذ برنامج التدريب، وتنسيق الأنشطة التدريبية.
- إظهار قدرات ومهارات المدربين في وضع الخطط التدريبية الناجحة والفعالة.
- إدارة الوقت بشكل فعال وفقاً للإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

٤-٤ أفكار مفيدة للتخطيط الفعال للتدريب.

فيما يأتي مجموعة من الأفكار التي تقيّد المدرب في التخطيط الفعال للتدريب:

- ١) إشراك المتدربين قدر الإمكان في إعداد خطة التدريب أو الإطلاع عليها والاحتفاظ بنسخة منها ومناقشتها، فمن الضروري أن يكون لدى الجميع قدر من الفهم المشترك حول الخطة ومكوناتها.
- ٢) وضع خطة التدريب في الإطار الذي تسمح به المحددات البشرية والمادية والقيمية، وتحديد جدول زمني يغطي المواعيد النهائية لإنجاز المهمات والنشاطات التدريبية.
- ٣) تذكر دائماً حلقة التخطيط للتدريب كما في شكل (٩) التالي: خطط، نفذ، راجع.



شكل (٩): حلقة التخطيط للتدريب

- ٤) مراعاة المرونة في الخطة، فقد تضطر الظروف الطارئة والمستجدات المدرب إلى إدخال تعديلات على خطة التدريب.
- ٥) مراعاة التسلسل والتتابع في عرض المادة التدريبية والربط بين أجزائها بحيث تبدو وحدة متكاملة.
- ٦) تحديد المدربين الآخرين الذين سيعهد إليهم بدور في التدريب، وتحديد المهام والمسؤوليات لهم بوضوح، ومناقشتها معهم، وتوزيعها عليهم قبل بدء تنفيذ التدريب.
- ٧) بناء الخطة على أساس الموضوعات التي تلبى الحاجات المطلوبة للمتدربين، وليس مجرد توفر الأشخاص والموارد.
- ٨) تجهيز مكان التدريب والوسائل المساعدة في التدريب والمواد التدريبية مسبقاً.
- ٩) تحديد المعايير التي تستخدم لتقييم نجاح البرنامج التدريبي أو فشله.
- ١٠) التنسيق مع المدربين الآخرين (في حالة وجود أكثر من مدرب) لضمان عدم وجود التكرار أو التداخل.

٤-٥ إجراءات التخطيط لبرنامج تدريبي.

تشتمل عملية التخطيط لبرنامج تدريبي وتصميمه على مجموعة من الإجراءات، يمكن توضيحها كما يأتي (شاويش، ٢٠٠٠):

أولاً: تحديد الفئة المستهدفة وجمع بيانات عنها.

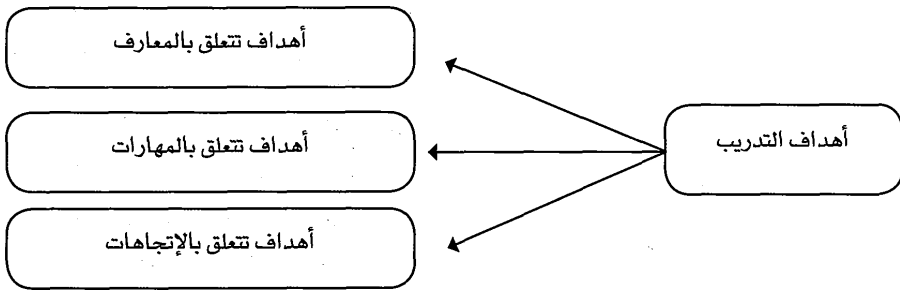
يحتاج المدرب إلى مجموعة من البيانات عن المتدربين، لكي يخطط لعملية التدريب بشكل جيد وفعال، وهذه البيانات هي الآتية:

- الخلفية العملية والعلمية والأكاديمية والمستوى الثقافي للمتدربين وطبيعة القيم التي تحكم علاقاتهم.
- حاجات التدريبية للمتدربين والبرامج التدريبية التي شاركوا فيها سابقاً.
- متطلبات أداء العمل الذي يقوم به المتدربون حالياً أو الذي يتدربون للقيام به مستقبلاً.
- مواقع عمل المتدربين.
- عدد المتدربين المتوقع مشاركتهم في البرنامج التدريبي.
- سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ذات العلاقة بالتدريب.
- أية بيانات أخرى ذات قيمة ويمكن توفيرها مثل مشاكلهم في العمل، أو اهتماماتهم الخاصة، أو استعدادهم للتدريب ونظرتهم إليه، أو قدراتهم ومهاراتهم الخاصة، أو سمات سلوكهم.

ثانياً: تحديد الأهداف التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي.

الأهداف عبارة عن نتائج يجري وضعها في ضوء حاجات التدريبية وإقرارها مقدماً، وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية. ويتم تحديد هدف أو أهداف البرنامج التدريبي عن طريق ترجمة حاجات التدريبية إلى أهداف. ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسة كما هو مبين في شكل (١٠)، وهي:

- (١) الأهداف المتعلقة بالمعارف: تتناول ما يشير إلى الرغبة في تزويد المتدربين بالمعارف الجديدة في مجال عملهم، أو تنمية معارفهم وتوسيع مداركهم.
- (٢) الأهداف المتعلقة بالمهارات: تتناول ما يشير إلى الرغبة في تطوير مهارات المتدربين أو إكسابهم مهارات جديدة يحتاجونها لتحسين أدائهم.
- (٣) الأهداف المتعلقة بالاتجاهات: تتناول ما يشير إلى الرغبة في تغيير معتقدات المتدربين واتجاهاتهم، وإكسابهم اتجاهات إيجابية نحو العمل وأخلاقيات المهنة، وزملائهم والآخرين الذين يتعاملون معهم.

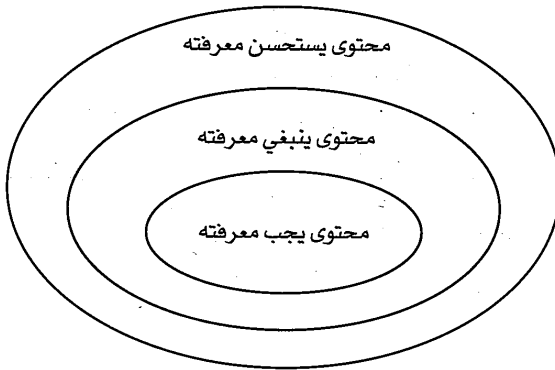


شكل (١٠): أهداف التدريب في مجالات المعارف والمهارات والاتجاهات

ثالثاً: تحديد محتوى التدريب (المعارف والمهارات والاتجاهات).

يتم ذلك في ضوء الأهداف والحاجات التدريبية، ويمكن تصنيف المحتوى (المعارف والمهارات والاتجاهات والأنشطة...) إلى ثلاث مجموعات رئيسية في ضوء الأهمية والأولوية وحاجات المتدربين، وتوافر الوقت، وهذه المجموعات كما يوضحها شكل (١١)، هي (Miller, 1994):

- الأولوية الأولى: محتوى أساسي يجب معرفته (Must Know) وهو المحتوى الذي يكون ضرورياً وأساسياً للمدرب، لكي يتمكن من أداء عمل، أو إنجاز مهمة معينة، أو يكون متطلباً لفهم موضوع معين.
- الأولوية الثانية: محتوى ينبغي معرفته (Should Know) وهو المحتوى الهام الذي يحتاج إليه المتدرب حتى يتمكن من فهم المحتوى الأساسي بوضوح، وقد يعد هذا المحتوى تفصيلاً أو تفرعاً للمحتوى الأساسي الذي يجب معرفته.
- الأولوية الثالثة: محتوى يستحسن معرفته (Nice to Know): وهو المحتوى الذي يفضل معرفته من قبل المتدرب لتكوين فهم أوضح إذا سمح الوقت، لكنه غير ضروري ويمكن الاستغناء عنه إذا لم يتوافر الوقت الكافي. ومن الأمثلة على هذا المحتوى الخلفية التاريخية للموضوع، أو معلومات أخرى ليست من صلب الموضوع ولكنها ذات علاقة بها.



شكل (١١) : تصنيف المحتوى في ضوء الأهمية والأولوية

ولما كان جزء كبير من المتدربين يرتبط بقيمهم وعاداتهم وتقاليدهم التي حملوها من المجتمعات التي يعيشون فيها، لذلك يتوجب على المدرب أن ينتبه إلى ذلك وأن يحترم قيم المتدربين وعاداتهم، وأن يختار المحتوى بعناية ليتوافق مع البيئة الاجتماعية والثقافية للمتدربين حتى لا تتولد لديهم مقاومة للتدريب. فكثيراً ما نسمع المتدربين يقولون «هذا الموضوع مستورد من مكان آخر ولا يلائمنا» أو «هذا الموضوع لا يتوافق مع ثقافتنا وقيمنا».

رابعاً: اختيار أسلوب التدريب.

تتم عملية الاختيار في ضوء مجموعة من العوامل مثل: الأهداف، وفترة التدريب، وطبيعة المادة التدريبية، وخبرات المتدربين وعددهم.

خامساً: اختيار المدربين.

إن توفير المدرب الكفاء يزيد من احتمالات نجاح البرامج التدريبية، ويتوقف اختياره على نوعية المتدربين، وأسلوب التدريب، وطبيعة المادة التدريبية، وخبرة المدرب.

سادساً: تحديد مكان التدريب.

يحكم عملية اختيار مكان التدريب اعتبارات متعددة منها عدد المتدربين، وطبيعة التدريب، والمهارات التي يتمحور التدريب

حولها، فمثلاً التدريب على المهارات اللغوية قد يحتاج إلى مختبر اللغة، والتدريب على مهارات التمديدات الكهربائية يلائمه مشغل الكهرباء. ويراعى في اختيار مكان التدريب توافر الشروط المناسبة للتهوية والإضاءة والتكييف.

سابعاً: تحديد الجدول الزمني للتدريب.

تختلف المدة التي يحتاجها التدريب من برنامج لآخر، ويتم تحديدها في ضوء اعتبارات مثل الإمكانيات المتاحة، والأساليب التدريبية المستخدمة، وطبيعة المشكلات التي سيعالجها التدريب.

ثامناً: توفير مستلزمات البرنامج التدريبي.

يتعين قبل البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي، توفير ما يلزمه من وسائل وأدوات ومواد.

٤-٦ نماذج مقترحة لتخطيط التدريب.

يستعين المدرب بمجموعة من الأدوات، أو النماذج عند التخطيط للتدريب، وعادة لا يوجد نموذج واحد يتبعه جميع المدربين، ولكن جميع أو معظم هذه النماذج تشتمل على عناصر مشتركة أهمها:

- الأهداف المطلوب تحقيقها.
 - المحتوى الذي يجب تعلمه.
 - الأساليب التي يمكن بها تحقيق الأهداف التدريبية.
- فيما يأتي نموذجان مقترحان للاسترشاد بهما عند وضع خطة عامة لدورة من يوم أو أكثر، وعند التخطيط لجلسة التدريب.

نموذج مقترح للخطوط العامة للتدريب

اليوم	رقم جلسة التدريب وموضوعها	الأهداف التدريبية	العناصر الرئيسية للمحتوى	أساليب التدريب
الأول	١			
	٢			
	٣			
	٤			
الثاني	١			
	٢			
	٣			
	٤			

نموذج مقترح لتخطيط جلسة التدريب

موضوع/عنوان الجلسة:

عدد المتدربين

رقم الجلسة:

توقيت الجلسة:

•	أهداف الجلسة التدريبية
•	المحتوى (المعارف والمهارات والاتجاهات)
•	أهداف الجلسة التدريبية

الوقت المقدر بالدقيقة	الأنماط الرئيسية لمشاركة المتدربين وتفاعلهم	وصف وإجراءات النشاط أو المهمة	الوسائل التدريبية	رقم النشاط / المهمة
		•		
		•		
		•		
		•		

٤-٧ عوامل تؤثر على وقت التدريب.

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر منفردة، أو مجتمعة على الوقت الذي يحتاجه المدرب، أو المتدرب أو كليهما، لتنفيذ النشاط أو المهمة التدريبية، ومن الأمثلة على هذه العوامل التي يجب على المدرب اعتبارها عند التخطيط للتدريب ما يأتي:

- عدد المتدربين وخبرتهم: كلما زاد عددهم زاد الوقت المطلوب، وقد يحتاج المتدربون المبتدئون إلى وقت أطول من المتدربين الآخرين لتنفيذ نفس المهمة.
- الأسلوب التدريبي: فالوقت يختلف باختلاف أسلوب التدريب، فمثلاً أسلوب دراسة الحالة يحتاج وقتاً أطول من أسلوب العرض العملي.
- طبيعة المحتوى: فالمهارة التي تتطلب أداء وممارسة مثلاً تستغرق وقتاً أطول في إكسابها للمتدربين مقارنة بالمعلومات.
- توافر الوسائل المساعدة: قد يولد نقص الوسائل المساعدة الحاجة إلى وقت أطول مما لو توفرت هذه الوسائل، فمثلاً توافر جهاز عرض الشفافيات يوفر وقتاً يمكن أن يقضيه المدرب في الكتابة على اللوح الأبيض.

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

الفصل الخامس
تنفيذ التدريب وأساليب التدريب

- ١-٥ قضايا تراعى عند تنفيذ التدريب.
- ٢-٥ أوجه القصور في برامج التدريب.
- ٣-٥ العوامل المؤثرة في نجاح التدريب.
- ٤-٥ متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي.
- ٥-٥ أسلوب التدريب: أسس اختياره ومؤشراته النوعية.
 - ١-٥-٥ أسس اختيار أسلوب التدريب.
 - ٢-٥-٥ المؤشرات النوعية لأسلوب التدريب المناسب.
 - ٦-٥ أساليب التدريب والأنشطة التدريبية.
 - ١-٦-٥ أساليب التدريب.
 - ٢-٦-٥ الأنشطة التدريبية.
 - ٣-٦-٥ علاقة النشاط التدريبي بأسلوب التدريب.
 - ٧-٥ معايير التدريب الفعال.
 - ٨-٥ إدارة عملية التدريب.
 - ٩-٥ إدارة عملية التقديم في التدريب.
 - ١-٩-٥ العرض الشفوي الفعال.
 - ٢-٩-٥ مراحل العرض الشفوي الفعال.
 - ٣-٩-٥ إرشادات لتقديم عرض ناجح.
 - ٤-٩-٥ تقويم العرض الشفوي.

أهداف الفصل :

يتوقع منك، بعد أن تنتهي من قراءة هذا الفصل، واستيعاب ما ورد فيه وتطبيقه، أن تصبح قادراً على :

١. تفهم بعض القضايا الواجب مراعاتها عند تنفيذ التدريب .
٢. تشخيص أوجه القصور في برامج التدريب الحالية .
٣. تحديد العوامل التي تؤثر في نجاح التدريب .
٤. إختيار أسلوب التدريب في ضوء مجموعة من الأسس .
٥. تعرف مجموعة من أساليب التدريب من حيث ماهيتها ومزايا وجوانب قصورها وتطبيقها .
٦. تعرف النشاط التدريبي وتوضح علاقته بأسلوب التدريب .
٧. تطبيق معايير التدريب الفعال على التدريب الذي تقوم به .
٨. الإلتزام ببعض الأساسيات عند إدارة التدريب الفعال .
٩. تعرف مراحل إدارة العرض الشفوي في التدريب .
١٠. إكتساب مهارة العرض الشفوي في التدريب .

الفصل الخامس

تنفيذ التدريب وأساليب التدريب

رَفَعُ
عبد الرحمن النجدي
أسكنم الله الفردوس

١-٥ قضايا تراعى عند تنفيذ التدريب.

ينعكس نجاح تنفيذ برنامج التدريب إيجاباً على مرحلة التقييم التي تلي التنفيذ، لذلك تعد هذه المرحلة هامة. وهناك قضايا ينبغي مراعاتها لنقل ما تم التخطيط له إلى حيز العمل ولضمان حسن التنفيذ، وأهم هذه القضايا:

(١) إعداد الجدول الزمني للبرنامج: ويتضمن ذلك ما يأتي:

- تحديد موعد بدء البرنامج والجلسات التدريبية وموعد الانتهاء، والحرص على حسن إدارة وقت الجلسات بحيث تبدأ وتنتهي في الوقت المحدد لها.
- توزيع جلسات التدريب خلال فترة البرنامج.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

(٢) المرافق والتسهيلات: ويتضمن ذلك ما يأتي:

- اختيار مكان التدريب الملائم.
- تصميم طريقة جلوس المتدربين.
- تحديد المستلزمات الضرورية للتدريب.

(٣) تجهيز المطبوعات: ويتضمن ذلك ما يأتي:

- استلام المطبوعات من القائمين عليها.
- توزيعها على المتدربين وفقاً لخطة البرنامج التدريبي.

(٤) ما يتعلق بالمتدربين: ويتضمن ذلك ما يأتي:

- التنسيق مع رؤسائهم في العمل لتسهيل مشاركتهم في التدريب.
- التعرف عليها بشكل جيد وإدماجهم في البرنامج التدريبي، ومراعاة الفروق الفردية بينهم واحترام قدراتهم.
- المساعدة في حل مشكلاتهم.
- إعداد قاعدة بيانات عن المتدربين، تشمل على أسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم، والمهام التدريبية التي تم تكليفهم بها ونتائجهم في الاختبارات المختلفة الكتابية أو الأدائية.

(٥) ما يتعلق بالمدرسين: ويتضمن ذلك ما يأتي:

- الاتصال بهم في الوقت الملائم.
- تذكيرهم بمواعيد التدريب، وتسهيل وصولهم إلى مكانه في الوقت المحدد للتدريب.
- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب، مثل: المواد التدريبية والوسائل المساعدة في التدريب.
- دفع المكافآت المالية التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.

(٦) افتتاح البرنامج التدريبي: ويتضمن ذلك ما يأتي:

- افتتاحه في الوقت المناسب.
- شرح أهدافه ومتطلباته.
- التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بتوقعاتهم المعقولة.

يلمس المتخصص لواقع التدريب، وخاصة كثير من برامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة التي تتم في العالم العربي، أوجه قصور عديدة يتمثل أهمها فيما يأتي (سلام، ١٩٩٦، ص ٦١):

- الافتقار إلى استراتيجية واضحة المعالم ومتفق عليها لتدريب المعلمين في أثناء الخدمة.
- افتقار سياسة التدريب إلى الشمول في معالجة حاجات التدريب ومتطلباته واعتمادها على المعالجة الجزئية لعمليات التدريب.
- إغفال الجانب الأدائي التطبيقي في برامج التدريب الحالية، حيث يكون التركيز على الجانب المعرفي.
- التركيز على الجوانب التربوية على حساب الجوانب الأكاديمية في عمليات التدريب. حيث أنه كثيراً ما يكون التركيز على أساليب التدريس، والتخطيط للدروس، واستخدام الوسائل التعليمية وأساليب التقويم، ويكون نصيب الجوانب الأكاديمية ضئيلاً.
- عدم اتباع أساليب علمية في رصد حاجات المعلمين وتقديرها، والاعتماد على الانطباعات التي كثيراً ما تكون وجهات نظر شخصية وغير دقيقة، فتأتي برامج التدريب مكررة وتعالج عموميات المهنة.
- عدم مساندة التدريب للتطورات العلمية والتربوية الحديثة مما يولد الشعور لدى المتدربين بأن التدريب لا يضيف شيئاً جديداً إلى خبراتهم.

ويشير حمدان (١٩٩١، ص ١٦-١٩) إلى مجموعة من أوجه القصور والمشاكل التي تعاني منها بعض البرامج التدريبية في العالم العربي، ومن هذه الأوجه ما يأتي:

- (١) افتقار إدارات التدريب إلى الهوية المميزة ضمن المؤسسات التابعة لها، وإلى استقلالية القرار بوجه عام، لذلك تبدو هذه الإدارات تائهة في ارتباطاتها وتبعياتها القانونية الرسمية وفي المسؤوليات التي تكلف بها.
- (٢) غياب موازنة خاصة للتدريب، وقد يعود ذلك إلى افتقار إدارات التدريب إلى الهوية والاستقلالية.
- (٣) انعدام الموضوعية في الترشيح للتدريب والمتابعة وتقييم أثر التدريب.
- (٤) الاهتمام بالكلم دون النوع في التدريب وفي المتدربين المتخرجين.
- (٥) غموض الرؤيا الواضحة لدى بعض المؤسسات المتخصصة بالتدريب.
- (٦) فقدان الأسس العلمية السليمة في تصميم البرامج التدريبية وتطويرها.
- (٧) قصور الدراسات الخاصة بتحديد حاجات التدريب.
- (٨) عدم مطابقة بعض البرامج التدريبية لحاجات الفئة المستهدفة في التدريب وطبيعتها وبيئتها.
- (٩) عدم مواكبة بعض البرامج التدريبية لروح العصر.
- (١٠) افتقار تقويم البرامج التدريبية للأسس العلمية السليمة من حيث صلاحيتها وفعاليتها التدريبية.
- (١١) انعدام المتابعة بعد تخرج المتدربين من البرامج التدريبية.
- (١٢) انخفاض مستوى التأهيل العام للمدربين والضعف الكمي والنوعي للجهاز الفني والتنفيذي لبرامج التدريب.
- (١٣) عدم مشاركة المدربين في تصميم برامج التدريب وتطويرها.
- (١٤) تدني الوعي بأصول التدريب بين المشرفين على إدارات التدريب والمدربين.
- (١٥) ارتباط مفهوم التدريب لدى بعض المتدربين بالحوافز المادية والترقيات، فتجدهم يحرصون على الالتحاق بالتدريب للحصول على الترقية إلى وظيفة أعلى، أو لتغيير جو المؤسسة التي يعملون فيها، وليس للسعي إلى تحسين أدائهم الوظيفي.

٣-٥ العوامل المؤثرة في نجاح التدريب.

إن الخطوة الأساسية الأولى لتحقيق نجاح البرامج التدريبية هي دراسة وتفحص واقع البرامج التدريبية المعمول بها حالياً، وتشخيص أوجه القصور وجوانب الضعف فيها، بالإضافة إلى تشخيص جوانب القوة. وبالتالي التدخل لمعالجة أوجه القصور من جهة والتخطيط لجعل التدريب جزءاً من عملية متكاملة تستهدف تنمية العاملين مهنيًا وعلمياً وتربوياً وثقافياً في حلقات متواصلة.

وإذا أخذنا برامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة كمثال على البرامج التدريبية، فإن هناك مجموعة من العوامل الأساسية التي يؤدي توافرها ومراعاتها في التدريب إلى نجاحه، ويزيد عدم توافرها من احتمالات ظهور سلوكيات سلبية من قبل بعض المتدربين تحول دون تحقيق النشاط التدريبي لأهدافه بصورة فعالة، و يترتب عليها تعويق عملية التعلم لباقي المتدربين.

وفيما يأتي أهم العوامل التي تؤثر في إنجاح التدريب:

- ١) اعتماد استراتيجية شاملة وواضحة المعالم للتدريب توضح فلسفة التدريب وسياسته وأهدافه، وتؤكد على النمو الذاتي للمعلم بما يجعله قادراً على مواصلة التعلم وتنمية مهاراته وقدراته.
- ٢) الاهتمام بالجانب الأدائي التطبيقي في برامج التدريب بحيث يرتبط التدريب بالعمل، وأن يوجه إليه وفيه بحاجاته.
- ٣) اتباع أساليب علمية دقيقة في تحديد حاجات المعلمين الحقيقية وتقديرها وتحليلها.
- ٤) انطلاق التدريب من حاجات الفرد وحاجات العمل، وارتباط المادة التدريبية باهتمامات المتدرب.
- ٥) وضع برامج التدريب على أساس الكفايات اللازم توافرها في المعلم بعد اجتياز التدريب.
- ٦) توفير برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة ومرنة وقادرة على مساندة التدريب للتغيير الذي يطرأ على المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو مشكلات العمل وتحدياته.
- ٧) توفير الدعم المستمر للتدريب من قبل الإدارة، وتوفير المصادر والإمكانات اللازمة، وإيجاد المناخ وبيئة العمل المناسبين، وتقليل حدة القلق والتوتر وخلق جو من المودة والألفة بين المدرب والمتدربين.
- ٨) اختيار أساليب التدريب الأكثر فاعلية والمناسبة لإمكانات المتدربين وقدراتهم، والتي تراعي الفروق الفردية بينهم، وتساعدهم على عملية التعلم.
- ٩) اعتماد سياسة لحفز المتدربين على الاستفادة القصوى من التدريب، وتعزيز إحساس المتدربين بالإنجاز، والاقتراب من تحقيق الهدف مع كل نشاط تدريبي.
- ١٠) إتاحة الفرصة للمتدربين لتطبيق ما تعلموه في عملهم، وتقديم الدعم والمشورة لهم، والعمل على توفير الخبرات المباشرة التي تتيح الفرصة للمتدرب لبذل الجهد في البحث والتفكير.
- ١١) متابعة المتدربين أثناء التدريب، وبعد عودتهم إلى موقع العمل، لمساعدتهم في حل المشكلات التي قد تواجههم أثناء تطبيق ما تعلموه، والاحتفاظ بقاعدة معلومات عن المتدربين.

النجاح يجلب مزيداً من النجاح، فأحرص على توفير العوامل التي تضمن لك نجاحك في التدريب .

نشاط (٩) : عوامل إنجاح التدريب.

(١) أضف أية عوامل أخرى تعتقد أن توافرها يؤدي إلى إنجاح التدريب .

(٢) أعط مثلاً من خبرتك تبين فيه كيف ساعدك أحد العوامل على النجاح في تدريب قيمت به .

(٣) شكل مجموعات ثنائية، ثم قم وزميلك باختيار أحد عوامل النجاح المذكورة سابقاً، وناقشا المؤشرات التي ينبغي توافرها لتدل على أثر العامل المحدد في نجاح التدريب ..

عوامل النجاح	المؤشرات التي تدل على أثر عامل النجاح

٤-٥ متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي.

يحتاج الأمر من القائمين على البرنامج التدريبي (مدير مركز التطوير التربوي والمشرفين على الدورات التدريبية في ميادين عمل وكالة الغوث) والمدربين في ورشات العمل والدورات التدريبية أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة خطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما خطط له، والتحقق من أن كل الأمور تسير على ما يرام.

وفيما يأتي أمثلة على الأنشطة الخاصة بالمتابعة اليومية لتنفيذ البرنامج التدريبي (ماهر، ١٩٩٦):

- حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج، مثل تأجيل جلسة تدريبية، أو عدم توافر وسائل تعليمية، أو علاج مشاكل بين المدرب والمتدربين، أو مشاكل بين المتدربين أنفسهم، أو توفير مدرب بديل في حالة مرض أحد المدربين أو عدم تمكنه من الوصول.
- توفير الوسائل المساعدة في التدريب والمواد التدريبية.
- الحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به قدر الإمكان.
- متابعة حضور المتدربين والتزامهم، وتوفير سبل الراحة للمتدربين.
- التأكد من ملاءمة قاعة التدريب لنوع التدريب وأسلوبه.

٥-٥ أسلوب التدريب: أسس اختياره ومؤشراته النوعية.

٥-٥-١ أسس اختيار أسلوب التدريب.

ليس ثمة أسلوب تدريب مثالي واحد يصلح لكل المتدربين والظروف والمواقف، لذلك تتوافر مجموعة متنوعة من أساليب التدريب، ويتوقع من المدرب الفعال أن يمتلك مخزوناً من أساليب التدريب المختلفة، ليختار من هذا المخزون الأسلوب أو الأساليب الملائمة في ضوء مجموعة من الأسس والمعايير مثل: مستوى المتدربين، وعددهم، وقدرات المدرب، ومهاراته، وطبيعة الأهداف التدريبية، وطبيعة المهمة التدريبية (نظرية أو عملية حركية) والوقت المتوافر للتدريب وموازنة التدريب (حمدان، ١٩٩١)

وتبين قائمة الرصد الآتية مجموعة من الأسس والمعايير التي يتم في ضوءها اختيار أسلوب التدريب:

لا	نعم	أسس اختيار الأسلوب التدريبي
		• هل يتوافق الأسلوب مع الأهداف التدريبية؟
		• هل يلائم الأسلوب التدريبي موضوع التدريب ومحتواه؟
		• هل يلم المدرب بالأسلوب، ولديه الخبرة والقدرة على تطبيقه بفعالية؟
		• هل يلائم الأسلوب التدريبي نمط تعلم المتدربين؟
		• هل يلائم الأسلوب التدريبي خبرة المتدرب وخلفيته التعليمية؟
		• هل يسهم في تلبية حاجات المتدرب التدريبية؟
		• هل يركز الأسلوب على المتدرب ويشركه بشكل نشط؟
		• هل يعد الأسلوب واقعياً وممكناً في ضوء الوقت المتاح للتدريب؟
		• هل يلائم الأسلوب التدريبي حجم المجموعة وقاعة التدريب؟
		• هل ينسجم الأسلوب مع القيم والثقافة السائدة في المجتمع؟
		• هل يعد الأسلوب ملائماً من حيث التكلفة المترتبة على المواد التدرّيبية، وتسهيلات التدريب، والمصادر اللازمة له؟
		• هل يتوافق الأسلوب مع تسهيلات التدريب وتقنياته ومصادره المتاحة؟

كلما كثرت الإجابات بنعم في قائمة الرصد المتعلقة بأسس اختيار أسلوب التدريب، كان هذا الأسلوب أكثر ملاءمة .

ويراعي المدرب أن يكون مرناً في اختيار أسلوب التدريب، وأن يكون قادراً على التحرك بحرية تامة بين أسلوب وآخر، وأن لا يلزم نفسه بأسلوب واحد ثابت، بل يختار الأسلوب الذي يرى أنه يناسب الموقف التدريبي ومتغيراته.

نشاط (١٠) : أسس أخرى لاختيار أسلوب التدريب .

أضف إلى القائمة السابقة أسساً أخرى تعتقد أنها تؤثر على عملية اختيار الأسلوب التدريبي.

رَفَعُ

عبد الرحمن البخاري
أسستك الله الفروع

٥-٥-٢ المؤشرات النوعية لأسلوب التدريب المناسب.

تتوافر في أسلوب التدريب المناسب مجموعة من المؤشرات النوعية، ويتم في ضوء توافر هذه المؤشرات اتخاذ القرار المتعلق بمدى ملاءمة أسلوب التدريب ومناسبته. وأهم هذه المؤشرات هي (نزال، ١٩٩٨):

- مراعاة مجموعة من القواعد العامة مثل: التدرج من المعلوم إلى المجهول، ومن البسيط السهل إلى المركب الصعب، ومن المحسوس إلى المجرد، ومن الخاص إلى العام، ومن الكل إلى الأجزاء.
- توظيف مصادر التعلم المتوافرة في البيئة التعليمية/التعلمية لتنفيذ النشاطات التدريبية.
- إظهار أسلوب التدريب على شكل خطوات متسلسلة ومتكاملة.
- مراعاة الأسس النفسية للتعلم/للمتدرب بحيث تراعي فاعليته ونشاطه الذاتي وتوفر له الدافعية الداخلية، وفرص النجاح وتتمى الانضباط الذاتي لديه وتراعي صحته النفسية.
- مراعاة الفروق الفردية بحيث تراعي تنوع كل من مصادر التعلم والمهام التعليمية، والأهداف وأساليب التقويم، وتتيح الوقت الكافي للتعلم.
- تنمية العلاقات الجيدة بين الأشخاص (العلاقات البيئشخصية) من خلال إتاحة فرص التعاون بين المتدربين، وتبادل الاحترام، وتقبل الأفكار والمشاعر والأخطاء، والتواصل في الموقف التدريبي بشكل فاعل وإيجابي.
- تنمية القدرة على التفكير الإبداعي، من خلال إتاحة الوقت الكافي للتفكير والتعبير عن الأفكار، وممارسة مهارات التفكير المختلفة واللجوء إلى الأسئلة المفتوحة.
- تبسيط الخبرة للمتدربين والإكثار من الأمثلة والتدريبات والتشبيهات.
- توفير بيئة صافية إيجابية، ومساندة للتعلم، بحيث تشجع النمو الفردي والاجتماعي، وتستثمر الوقت بشكل فاعل، وتربط التعلم بالحياة العملية، وتحترم إمكانات المتدربين وقدراتهم، ويشجع فيها إشعار المتدربين بالنجاح.

٥-٦ أساليب التدريب والأنشطة التدريبية.

٥-٦-١ أساليب التدريب.

هناك مجموعة من أساليب التدريب المختلفة التي يتصف كل منها ببعض المزايا ويعاني من بعض جوانب القصور، ويمكن أن يحقق كل أسلوب تدريبي أقصى فائدة له عند تطبيقه بهدف إكساب المتدربين مهارة أو معرفة معينة، ويصبح أقل فائدة عند استخدامه في مهارة أو معرفة أخرى.

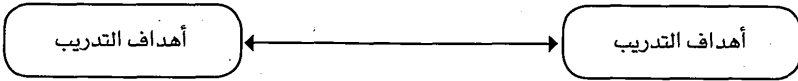
وبما أنه لا يوجد أسلوب تدريبي مناسب لكل المواقف، فإنه من الأفضل الجمع بين عدة أساليب معاً في التدريب. إذ يسهم هذا الجمع في نجاح البرنامج أو النشاط التدريبي لأسباب عديدة أهمها:

- (١) تتطلب الأهداف المختلفة من حيث المجال (المعرفي والوجداني والنفوسحركي والاجتماعي) والمستوى (في المجال الواحد) والمتداخلة في كثير من الأحيان، الجمع بين أساليب تدريبية مختلفة تساعد في تحقيق أكثر من هدف.
- (٢) تتطلب أنماط المتدربين المختلفة الموجودة في مكان واحد، والفروق الفردية بينهم، الجمع بين أساليب تدريبية مختلفة لتلبي حاجات كل نمط، وتثير دافعيته ورغبته في التعلم والمشاركة.

وتقع أساليب التدريب على خط متصل، يمثل طرفه الأول التدريب الفعال، ويمثل طرفه الثاني التدريب الروتيني العادي. وسوف يتم التعرض للتدريب الفعال لاحقاً، وفي هذا الموقع يمكن تمييز هذين النوعين من التدريب بشكل أولي كما يأتي:

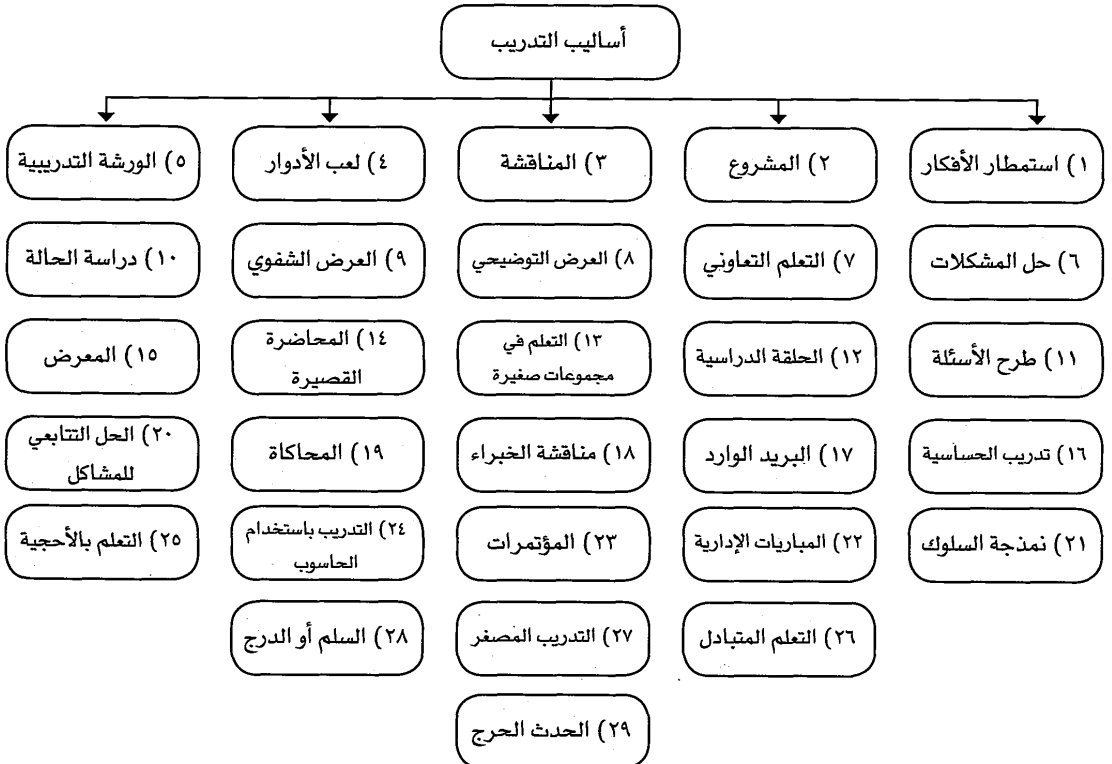
رَفَعُ

عبد الرحمن (النجدي)
أسكنم الله الفردوس



- المدرب ميسر ومنتشط ومحفز.
- مشاركة فعالة وكبيرة من المتدربين.
- يتم تزويد المتدربين بتغذية راجعة فعالة بأشكالها المختلفة.
- جلوس المتدربين بشكل يتيح لهم التفاعل والمشاركة.
- خبرة المشاركين ذات قيمة ويمكنهم تبادل الأفكار والخبرات مع الآخرين.
- يتم مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين عند تصميم النشاط التدريبي وإدارته.
- الاتصال في جميع الاتجاهات.
- المدرب محاضر في معظم والوقت ومنتشغل عن المتدربين وغير معني بتحفيظهم.
- المتدربون غالباً ما يكونون سلبين ومشاركاتهم قليلة ومحدودة.
- غالباً ما تكون التغذية الراجعة سطحية وشكلية ومؤجلة.
- جلوس المتدربين في صفوف تحد من تفاعلهم ومشاركاتهم.
- المحاضر هو الخبير وموضوع التدريب واحد.
- يتم توجيه التدريب دون مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.
- الاتصال في اتجاه واحد، عمودي هابط من المدرب إلى المتدرب.

فيما يأتي مجموعة من الأساليب التي يمكن للمدرب استخدامها في التدريب، وعددها ٢٨ أسلوباً والتي يوضحها شكل (١٢)، مع وصف موجز لكل منها بالإضافة إلى مزاياه وجوانب قصوره (الفتلاوي، ٢٠٠٣؛ شاويش، ٢٠٠٠؛ الحشوة، ١٩٩٩؛ نزال، ١٩٩٨؛ الطالب، ١٩٩٨؛ الخطيب والخطيب، ١٩٩٧؛ ماهر، ١٩٩٦؛ توفيق، ١٩٩٤، أ، Miller, 1994):



شكل (١٢): أساليب التدريب

Brain Storming أسلوب استمطار الأفكار أو العصف الذهني

وصف أسلوب استمطار الأفكار:

أسلوب يستخدم من أجل تشييط الأذهان وحفز وتوليد وجمع أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية من المتدربين ذات الصلة بموضوع معين خلال فترة زمنية محددة. وهو عملية تفكير بصوت عال تتم في جو تسوده الحرية والأمان حيث لا توجد قيود أو تحفظات حول مصداقية الأفكار التي يمكن أن تظهر.

يبدأ المدرب بطرح مشكلة أو سؤال أو موضوع على المتدربين، ويتيح لهم الفرصة للتقدم بأكبر عدد ممكن من الأفكار مهما بدت سخيفة، ويقوم بتسجيل الأفكار على لوح أمام الجميع دون أي تعليق أو مناقشة، ويستمر بالتسجيل حتى تتوقف هذه الأفكار، عندئذ يبدأ مناقشتها وتحليلها مع المتدربين فيقوم بشطب الكلمات والجمل البعيدة عن الموضوع الأصلي، ويعمل على تجميع الأفكار المتشابهة أو التي تحمل نفس المعنى، بعد ذلك يتم كتابة الأفكار الرئيسة على لوحة جديدة حسب أولويتها، ودرجة أهميتها بالنسبة للموضوع الأصلي، وهكذا حتى تتوصل المجموعة إلى أفضل فكرة ممكنة للمشكلة قيد البحث.

ويمكن أن تقسم جلسة استمطار الأفكار إلى الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد ومناقشة الفكرة أو الموضوع، وتزويد المتدربين بالحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع. ويمكن كذلك إعادة صياغة المشكلة أو الموضوع إذا لزم الأمر.

الخطوة الثانية: تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني، ودعوة المشاركين وتشجيعهم للتحدث عن أفكارهم، وطرحها مهما بدت غريبة أو مستهجنة.

الخطوة الثالثة: تسجيل الأفكار المطروحة كي يطلع عليها الجميع ودون السماح بتقديم أي نقد أو تعليق أو تقويم لها.

الخطوة الرابعة: مناقشة مزايا كل فكرة وجدواها وأولويتها، ومن ثم تصنيف الأفكار المطروحة كلها في ضوء مجموعة معايير يتفق عليها. فمثلاً قد يتم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات هي:

(١) أفكار مفيدة وقابلة للتطبيق مباشرة.

(٢) أفكار طريفة وغير عملية.

(٣) أفكار مستثناة.

ويقوم هذا الأسلوب على أربعة مبادئ أساسية هي:

- إرجاء التقويم: فلا يجوز تقويم أي من الأفكار المطروحة في المرحلة الأولى، ولا يجوز إصدار حكم أو تعليق سلبي على أي فكرة مهما كانت.
- إطلاق حرية الفكر: أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي من خلال قبول الأفكار جميعها وإطلاق القدرات الإبداعية في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقويم.
- الكم قبل الكيف: المطلوب توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار دون الالتفات لنوعيتها حتى إذا بدت غريبة أو غير منطقية، فالكمية تولد النوعية لاحقاً.
- البناء على أفكار الآخرين: تصبح الأفكار المقترحة حقاً شائعاً يستطيع أي متدرب اقتباسها وتوليد أفكار أخرى منها أو تعديلها بالحذف أو الإضافة.

وينبغي أن ينتبه المدرب إلى بعض العوائق التي تعترض أسلوب استمطار الأفكار ويعمل على إزالتها أو التخفيف من حدتها، ومن هذه العوائق ما يأتي:

- تبني المتدرب لطريقة واحدة في التفكير والنظر إلى الأشياء.

- الشعور بضرورة التوافق مع آراء الآخرين وأفكارهم.
- التسليم الأعمى بالافتراضات.
- التسرع في الحكم على الأفكار الجديدة والغريبة ورفضها.
- الخوف من اتهامات الآخرين لأفكارنا بالتفاهة أو السخافة.
- الخوف من الفشل.

و فيما يأتي بعض الإرشادات لتشجيع المتدربين على المشاركة في عملية استمطار الأفكار ولضمان أن تسير هذه العملية بشكل جيد ومثمر:

- (١) عقد جلسة استمطار الأفكار خلال فترة يكون فيها المتدربون في أوج نشاطهم الذهني.
- (٢) إعلام المشاركين بأن جميع الأفكار مرحب بها؛ حيث أن أهم القواعد الأساسية لاستمطار الأفكار هي ما يعرف بالفكر الحر أو التفكير بحرية.
- (٣) تحديد الموضوع أو المشكلة بوضوح وتذكير المشاركين بها كلما دعت الحاجة.
- (٤) مراعاة تنوع المجموعة ما أمكن ذلك، والأخذ بالاعتبار تقارب الأفراد من حيث مكانتهم وإمامهم بالموضوع كي تتاح حرية المشاركة للجميع دون قيود.
- (٥) تسهيل مواجهة المتدربين لبعضهم بعضاً لكي يناقشوا بحرية وفعالية، ويساعد في ذلك جلوسهم حول طاولة مستديرة.
- (٦) تخفيض عدد المشاركين لتحقيق مشاركة أوسع في النقاش ولتسهيل إدارة المدرب للجلسة والتحكم فيها، ويعد أفضل عدد لذلك ما بين ٥-٧ أفراد.
- (٧) توزيع المشاركين إلى مجموعات صغيرة، لتقوم كل منها باستمطار الأفكار لوحدها، إذا كان عددهم كبيراً لتتاح لهم الفرصة بالمشاركة، وكذلك إذا كانوا يتعرضون لهذا الأسلوب لأول مرة ولا خبرة سابقة لديهم في ممارسته.
- (٨) تخصيص زمن كاف للجلسة يتيح للجميع فرصة المشاركة دون ضغط أو إرهاق.
- (٩) تسجيل كل الأفكار التي يطرحها المشاركون مهما بدت سخيفة أو غريبة، وعدم تقييدها أو التعليق عليها أو انتقادها، وتمكين الجميع من الاطلاع عليها.
- (١٠) توفير وسائل مختلفة لطرح الأفكار سواء بشكل شفوي أو بكتابتها على أوراق ولصقتها على الحائط، أو اللوح أو باستخدام شفافات.

مزايا أسلوب استمطار الأفكار:

- يتيح الفرصة للمتدربين للتعبير بحرية ولممارسة التفكير الإبداعي.
- يشجع المتدربين على المشاركة الفعالة لأن القواعد التي يسير وفقها تحميهم من النقد السلبي والسخرية.
- يشد انتباه المشاركين ويساعد في إيجاد مناخ صفي حيوي ونشط متفاعل.
- يظهر وجهات نظر عديدة ومختلفة تجاه مشكلة أو موضوع معين.
- يتعلم المتدربون قبول اختلاف وجهات النظر.
- يساعد في جمع أكبر قدر من الأفكار حول موضوع محدد وخلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.
- لا يستلزم هذا الأسلوب جهوداً كبيرة في الإعداد والتحضير.

جوانب قصور أسلوب استمطار الأفكار:

- يصعب تطبيقه مع عدد كبير من المتدربين عندما يراد إشراك الجميع في النقاش، ويصعب تطبيقه مع عدد صغير منهم؛ لأن الآراء المطروحة قد لا تكون شاملة.
- يحتاج مدرباً يتصرف كقائد ميسر ومسؤوليته معرفة فيما إذا اتبعت الإجراءات والقواعد المتفق عليها في هذا الأسلوب.

مثال على قضية يمكن طرحها لاستمطار الأفكار:
ما هي اقتراحاتكم للتغلب على مقاومة المسؤولين للتدريب؟

٢) أسلوب المشروع Project

وصف أسلوب المشروع:

أسلوب تدريبي يساعد محوره المتدرب، ويكون دور المدرب واضحاً في بداية العمل ثم ينقل هذا الدور تدريجياً إلى المتدربين مع بدء عملهم الفعلي، حيث يصبح دور المدرب مقتصرًا على التنظيم والمتابعة والتقويم إلى جانب مساهمته الفاعلة في مجال تسهيل وتذليل العقبات التي تعترض المتدربين أثناء تنفيذهم المشروع. وتقوم فكرة هذا الأسلوب على إعطاء المشاركين فرصة كافية لعرض إبداعاتهم وأفكارهم الخلاقة.

ويسهم المشروع في تنمية قدرات ومهارات المتدربين/ المشاركين، وربط المناهج التعليمية بحياتهم وحاجاتهم من خلال قيامهم بتنفيذ فكرة ما عملياً بشكل فردي، أو في مجموعات وتقديم تقرير عنها. ويفضل أن يقوم المتدربون باختيار مواضيع المشروعات التي تهمهم والمرتبطة بحاجاتهم.

ويعرف المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة والفعاليات المنظمة، التي يترتب عليها إنجاز مهمة محددة في فترة زمنية محددة يوظف المتدربون من خلالها مجموعة من الخبرات التعليمية في مجالاتها المختلفة المعرفية والنفسية والحركية والوجدانية التي تم تدريبهم عليها (جابر، ٢٠٠١، ص ١٣٨).

وينبغي على المدرب الانتباه إلى الأمرين التاليين:

- إن فشل المتدرب في إنجاز المشروع أو حتى شعوره بأنه قد يفشل يترك أثراً سيئاً على نفسيته وعلى اتجاهاته. لذلك يفترض أن يكون المشروع في حدود قدرات المتدرب وإمكاناته.
- يوجد لدى المتدربين حساسية تجاه النقد الذي يوجه لإنجازاتهم. لذلك يراعى كيفية تزويدهم بالتغذية الراجعة الملائمة.

مراحل المشروع:

يمر المشروع بمجموعة من المراحل على النحو التالي:

- ١) اختيار المشروع: يفضل أن تتاح الفرصة للمتدرب لكي يختار المشروع الذي يهيمه ويرغب في تنفيذه، بحيث يكون مرتبطاً بموضوع التدريب، وفي نطاق قدرات وإمكانات المتدرب.
- ٢) التخطيط للمشروع: يضع المتدرب في هذه المرحلة خطة مفصلة واضحة ومحددة، تبين سير العمل في المشروع والإجراءات اللازمة لإنجازه في إطار زمني يتم الاتفاق عليه بين المدرب والمتدرب.
- ٣) تنفيذ المشروع: يتم في هذه المرحلة ترجمة خطة المشروع إلى واقع عملي.
- ٤) تقييم المشروع: يتم في هذه المرحلة تقويم المشروع ذاتياً من قبل المتدرب، أو المتدربين الذين شاركوا في تنفيذه، ومن قبل المدرب الذي يشرف على المشروع (تقويم خارجي). وتتم عملية التقويم في ضوء مجموعة من المعايير المتفق عليها مسبقاً بين المدرب والمتدربين.

رَفَعُ

عبد الرحمن النخدي
أسكنم الله الفردوس

ومن أهم معايير تقويم المشروع ما يأتي:

أولاً: المعايير المتعلقة بموضوع المشروع وفكرته:

- وضوح فكرة المشروع.
- ارتباط فكرة المشروع بموضوع التدريب.
- أهمية فكرة المشروع للمنظمة أو للمجتمع.

ثانياً: المعايير المتعلقة بأهداف المشروع:

- وضوح أهداف المشروع.
- واقعية الأهداف وقابليتها للتحقيق.
- تحديد الأهداف.
- تنوع الأهداف.

ثالثاً: المعايير المتعلقة بأنشطة المشروع:

- انتماء الأنشطة إلى الأهداف.
- ملائمة الأنشطة للمتدربين أو للفئة المستهدفة.
- قابلية الأنشطة للتنفيذ في الوقت المتاح.
- استثمار الأنشطة للمصادر المتوافرة محلياً.
- تنوع مستوى الأنشطة.
- تكامل الأنشطة وترابطها.

رابعاً: المعايير المتعلقة بتوثيق المشروع:

- وجود خطة واضحة ومحددة للمشروع.
- وجود ملاحق للمشروع مثل أشرطة فيديو وخرائط.

خامساً: المعايير المتعلقة بعرض المشروع وتقديمه:

- وضوح العرض.
- إثارة العرض للاهتمام.
- التزام العرض بالوقت المحدد.
- إشراك الفئة المستهدفة في العرض.
- سير العرض وفق خطة معدة مسبقاً.
- وضوح أدوار المشاركين في العرض.
- تسلسل العرض وسييره بشكل منطقي.

أغراض استخدام أسلوب المشروع:

- تعزيز فرص التعلم من خلال الممارسة المنتجة الهادفة.
- تدعيم وتثبيت المعرفة التي اكتسبها المتدربون.
- إتقان المهارات الأدائية التي يتضمنها البرنامج.
- تقويم اتجاهات المتدربين وتحصيلهم.
- تنمية مجموعة من المهارات لدى المتدربين، مثل مهارات التعامل مع الآخرين، والعمل الجماعي، وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات، والاعتماد على النفس.

مزايا أسلوب المشروع:

- يعتمد على منهج التعلم النشط، ويتيح للمتدرب فرصة ممارسة التعلم الذاتي وتوسيع دائرة اهتماماته خارج دائرة جلسة التدريب.
- ينمي لدى المتدرب ثقته بنفسه ويشجعه على الإبداع وتحمل المسؤولية.
- يتيح الفرصة لمشاركة كبيرة من قبل المتدربين ويخلق بينهم روح المنافسة.
- يصلح لإثارة الإبداع والابتكار لدى المتدربين.
- يربط الجانب النظري بالجانب العملي.
- يكسب المتدرب مهارات متنوعة عقلية مثل الاستقصاء والتقييم، ومهارات عملية مثل التجريب والتركيب، ومهارات اجتماعية مثل العمل في فريق والتعاون والاتصال، ومهارات إدارية مثل إدارة الوقت والتخطيط.

جوانب قصور أسلوب المشروع:

- يحتاج أسلوب المشروع لوقت طويل قد يمتد لساعات أو أيام أحياناً، لذلك فهو يلائم الدورات التدريبية الطويلة.
- يواجه المدرب صعوبة في تقويم المشروع.
- لا يصلح المشروع كأسلوب تدريبي لجميع الموضوعات.
- توجد لدى المتدرب عادة حساسية شديدة تجاه الانتقادات الموجهة لتنفيذ المشروع.
- إذا فشل المتدرب أو شعر أنه فشل في أداء المشروع، فقد يفقد الثقة في دوره.

مثال: إعداد مشروع تقويمي عن الاختبارات في دورة القياس والتقييم أو إعداد مشروع تطويري عن المدرسة كوحدة تطوير في دورة الإدارة المدرسية أو دورة الإشراف التربوي.

3) أسلوب المناقشة Discussion

وصف أسلوب المناقشة:

تعد من أساليب المشاركة الجماعية التي تشرك المتدربين في استكشاف موضوع معين، يتم في المناقشة تشجيع المتدربين على الانخراط النشط، والمشاركة الإيجابية في التعلم من خلال تبادل الأفكار والآراء بين المتدربين من جهة، وبينهم وبين المدرب من جهة أخرى. يكون المجال مفتوحاً أمام جميع المتدربين للمشاركة في المناقشة ويكون دور المدرب تسهيل هذه العملية.

ويوجد للنقاش عدة أشكال منها:

- النقاش الموجه الذي توجهه مجموعة من الأهداف المحددة.
- النقاش المفتوح النهاية الذي يتيح للمتدربين فرصة التعبير عن آرائهم بحرية.
- النقاش المقيد الذي يتحكم فيه المدرب وي طرح أسئلة تتطلب إجابات محددة متقاربة.
- مجموعات النقاش المكثف الذي يناقش فيه المتدربون في مجموعات صغيرة موضوعاً معيناً بصورة مكثفة خلال مدة محددة ثم يعرضون ما توصلوا إليه.
- نقاش الخبراء الذي يقوده مجموعة من الخبراء يعرضون فيه أفكارهم حول موضوع ما ويشارك فيه المتدربون بطرح أفكارهم ومدخلاتهم وأسئلتهم.
- النقاش الجماعي الذي يثير فيه المدرب موضوعاً للنقاش يشترك فيه جميع المتدربين.

ويلعب المدرب دوراً حيوياً في قيادة النقاش وتسهيله وتوجيهه وتغذيته بأفكار، وإثارته بأسئلة وتلخيص الأفكار الرئيسة التي طرحت فيه.

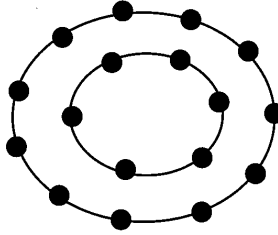
وفيما يأتي بعض الأفكار السريعة المفيدة (Tips) للمدرب الذي يدير نقاشاً:

- حدد الغرض من النقاش ووضحه للمشاركين.
- وجه النقاش نحو الهدف وأعدّه إلى مساره كلما لاحظت انحرافه عنه.
- اتفق على قواعد النقاش وضوابطه مع المتدربين قبل البدء بالنقاش.
- أتح المجال للمتدربين للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم حتى لو كانت مخالفة أو مغايرة لما تطرحه.
- أغلق النقاش بشكل لبق في الوقت المناسب ولخص الأفكار الرئيسية التي طرحها المتدربون وأربطها معاً لبناء فهم مشترك.
- تدخل لإزالة التوتر الذي قد يبرز نتيجة النقاش بين بعض المتدربين.
- أضف جواً من الحيوية والمرح على النقاش.
- استمع بشكل فعال للمتحدث، واتصل معه بشكل غير لفظي عن طريق العين والرأس.
- احتفظ بحد أدنى من المداخلات المباشرة وتجنب الظهور كخبير.
- اختلف بلطف مع بعض أفكار المتدربين لإثارة المزيد من النقاش وتغذيته بوقوده الفكري.
- أظهر تقديرك لمشاركات المتدربين ومعلوماتهم وحافظ على اهتمامهم وانتباههم.

نشاط دوائر التركيز:

يمكن اللجوء إلى نشاط دوائر التركيز لإكساب المتدربين القدرة على تطوير مهارات الاتصال والنقد والتحليل واسترجاع المعلومات وتوظيفها.

تجلس في هذا النشاط مجموعة صغيرة من المتدربين على شكل حلقة دائرية، ثم تجلس مجموعة أخرى منهم خارج الحلقة الأولى على شكل حلقة ثانية. يعطي المدرب المتدربين في الحلقة الدائرية الداخلية موضوعاً أو مشكلة ليقوموا بمناقشتها وتبادل الآراء حولها، ويقوم المتدربون في الحلقة الخارجية بمراقبة ما يجري من نقاش، ويستطيع أي منهم الانتقال إلى الحلقة الداخلية والتدخل بفكرة أو ملاحظة أو توجيه ثم العودة إلى مكانه.



وعندما ينتهي المتدربون في الحلقة الداخلية من عملهم في الوقت المخصص لهم، يتبادلون المواقع مع المتدربين في الحلقة الخارجية الذي يتم تكليفهم بمناقشة موضوع جديد، وهكذا حتى تنتهي المدة المخصصة لهذا النشاط. حيث يقوم المدرب بتلخيص النقاط الرئيسية في النقاش ويفتح باب المناقشة للجميع.

ويراعى في نشاط دوائر التركيز الالتزام بالشروط الآتية (حسنين، ٢٠٠٢):

- التقيد بالوقت المخصص لكل حلقة.
- يتم تبادل الأدوار بتغيير المواقع للمتدربين في كلتا الحلقتين.

- تجنب التشويش من قبل الحلقة الخارجية أو التهكم والسخرية أثناء تفاعل المتدربين في الحلقة الداخلية.
- تحدث المتدربين في الحلقة الداخلية بصوت مرتفع والحرص على مشاركة كافة المتدربين فيها.
- قيام المدرب بتلخيص النقاط الرئيسية التي ترد في النقاش.

مزايا أسلوب المناقشة:

- ينقل المتدرب من الدور السلبي إلى الدور الإيجابي النشط في التعلم، ويتيح له فرصة طرح أفكاره وأسئلته.
- يتيح الفرصة للمتدربين للتعبير عن آرائهم وينمي لديهم اتجاهات إيجابية، مثل احترام الآخرين، واحترام أفكارهم، وعدم التسرع في إصدار الأحكام.
- يساعد المتدرب على اكتساب مهارات الاتصال والتواصل والاستماع الفعال.
- يساعد في الكشف عن ميول المتدربين ووجهات نظرهم.
- يساعد المدرب في الحصول على تغذية راجعة تتعلق بأسلوبه في التدريب، ومدى استفادة المتدربين، وطريقة تطبيقهم لما تدربوا عليه.

جوانب قصور أسلوب المناقشة:

- قد يخرج النقاش أو ينحرف عن المسار المخطط له.
- قد يسيطر بعض المتدربين على النقاش، ويحتكرونه، أو قد يعمدون إلى التمسك بآرائهم وعدم الاستعداد لتغييرها.
- لا يلائم هذا الأسلوب المتدربين الخجولين أو قليلي الكلام.
- يحتاج النقاش، خاصة المفتوح النهاية منه، إلى وقت طويل وقد تصعب السيطرة عليه.
- قد يعمد بعض المتدربين إلى التمسك باتجاهاتهم وآرائهم بدلاً من الاستعداد لتغييرها.

مثال: قضية للنقاش: كيف يمكن دعم التدريب من قبل المسؤولين في إدارة دائرة التربية؟

Role Play (4) أسلوب لعب الأدوار

وصف أسلوب لعب الأدوار:

أسلوب تدريبي على شكل عرض تمثيلي قصير لتجسيد وتشخيص مشكلة أو موقف. وهو يجمع بين المناقشة والشرح. يقوم على أساس اختيار المتدربين للأدوار التي تلائمهم في موقف تعليمي حقيقي أو افتراضي يتصل بمادة معينة أو فكرة أو موضوع. وقد يمثل الموقف المطروح حدثاً في الماضي أو في الحاضر أو متوقع في المستقبل. وعادة ما يقوم المتدربون بلعب الأدوار في ثنائيات، أو مجموعات صغيرة بصورة تلقائية دون إعداد أو إطلاع على نص مسبق. ويقوم المتدربون بتوضيح فكرة أو مفهوم أو موقف مستخدمين خبراتهم السابقة ومعرفتهم ومهاراتهم الجديدة. وبعد انتهاء لعب الأدوار يفتح المدرب المجال لمناقشة المضامين والعبير المستخلصة منه.

وتعد المناقشة جزءاً هاماً من لعب الأدوار، ويمكن أن تتم من خلال عرض كل متدرب ملاحظاته على ما شاهده على بقية المتدربين، أو من خلال توزيع المتدربين إلى مجموعات عمل لمناقشة ملاحظاتهم والتوصل إلى ملاحظات مشتركة يعرضها مندوب عن المجموعة أمام بقية المتدربين.

يستخدم هذا الأسلوب بشكل رئيس في المواقف التي تتطلب مواجهة مباشرة، أي المواقف التي يتصل فيها الأفراد معاً في موقف يتطلبه العمل. ويصلح عندما يكون الموضوع قريباً من الواقع حيث يكون الموقف التدريبي مفيداً للمتدربين.

تبدأ الجلسة بتقديم المدرب لجميع المشاركين في لعب الأدوار، ويتحدد الإطار العام للموقف الذي سيمثل أساس لعب الأدوار. وإذا رغب المدرب في زيادة مشاركة الحضور بشكل أكبر، يمكنه أن يعطيهم مهام محددة لتنفيذها خلال فترة تمثيل الأدوار، فمثلاً، يمكن أن يطلب من أحد المتدربين ملاحظة إيماءات الممثلين وملامحهم، بينما يقوم آخر بالاستماع إليهم، وتلخيص النقاط المركزية التي يطرحونها لحل المشكلة.

ويمكن تعميق لعب الأدوار إذا قام المدرب بتغيير الأدوار بين الممثلين خلال المشهد، بحيث يأخذ كل منهم دوراً لزميله بغرض إعطاء وجهات نظر مختلفة. ويمكن أن يتكرر المشهد عدة مرات، إذا لزم الأمر، مع تغيير لاعبي الأدوار في كل مرة.

مزايا أسلوب لعب الأدوار:

- يعد لعب الأدوار من أفضل الأساليب في التدريب على المهارات الاجتماعية والإدارية ذات الصلة بالحياة اليومية، ويفيد في التدريب على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية.
- تؤدي مشاركة المتدربين بفعالية في لعب الأدوار إلى زيادة وعيهم وفهمهم للمفهوم أو للموقف المراد نقله وتطوير توجهاتهم نحو مضمانيه.
- ينمي في المتدربين القدرة على مناقشة الآخرين من زوايا عديدة وإقناعهم بأساليب فعالة مثل تمثيل الأدوار.
- يساعد في تحويل المبادئ والأفكار المجردة إلى مواقف متحركة وحية تستقطب اهتمام المتدربين وتسهل فهمهم لها.
- يساعد في تنمية مهارات التواصل والعلاقات الإنسانية، ويساعد في اكتساب المتدربين الثقة بأنفسهم.
- يفيد في تحليل السلوك وتفهم وجهات نظر الآخرين ومشاعرهم وتحسس ردود أفعالهم.
- يتيح الفرصة للمتدربين للتدريب على المبادأة والارتجال، واتخاذ القرارات الفورية وتحمل المسؤولية.
- هناك إمكانية لانتقال بعض أنماط السلوك الإيجابي الممارس في لعب الأدوار إلى المواقف الحياتية الحقيقية.
- يضمن على التعلم جواً من المرح الهادف والموجه، ويشد الانتباه ويركزه على مهارات محددة.
- يعد أسلوباً فاعلاً في تعديل السلوك والتعرف على مكامن الخطأ في الأداء.

جوانب قصور أسلوب لعب الأدوار:

- قد يأخذ بعض المتدربين على هذا الأسلوب أنه مصطنع إلى حد كبير، وأنه مجرد هزل وغير جدي مما يؤدي إلى نقل محدود للتغير السلوكي في المواقف الحقيقية.
- قد تصعب ممارسته عندما يكون الموضوع غريباً عن خبرة المتدربين.
- قد ينشأ عن تطبيقه بعض الملل للمتدربين غير المشتركين في لعب الأدوار خاصة إذا افتقرت المشاكل المستخدمة إلى التنوع أو الصراع بدرجة كافية.
- يتطلب جهداً ووقتاً في الإعداد والتنفيذ.
- قد يصاب المتدربون بالارتباك، وقد يفقدون ثقتهم بأنفسهم.
- يصعب تمثيل بعض المواقف والممارسات.

أمثلة:

- لعب أدوار فريق التطوير المدرسي في دورات تدريب المعلمين ومديري المدارس.
- لعب الأدوار في المقابلة الشخصية لاختيار موظفين.
- لعب دور المشرف كصديق ناقد في اجتماع يلعب فيه شخص آخر دور مدير المدرسة وثالث دور عضو في فريق التطوير المدرسي ورابع دور الملاحظ.
- لعب أدوار للمؤتمر البعدي الذي يلي الزيارة الصفية لمعلم من قبل المشرف.

Workshop (ه) أسلوب الورشة التدريبية أو المشغل التدريبي

وصف أسلوب الورشة التدريبية:

أسلوب تدريبي تقوم فكرته على أساس العمل الجمعي التشاركي، ويتم فيه توزيع المتدربين إلى مجموعات صغيرة تعمل معاً بشكل تعاوني، وخلال فترة زمنية محددة لإنجاز مهمة يتم تكليف المجموعة بها، فيمارس المتدربون أنماط سلوك ومهارات، ويستخدمون مصادر في بيئة مماثلة لبيئة العمل الفعلية. وتقوم ورشة العمل الناجحة على أساس ما هو عملي ومتصل باهتمامات المتدرب وبخبراته. وتتميز بضرورة وصول مجموعة المتدربين بشكل تعاوني إلى نتائج معينة مثل حل مشكلة أو إنجاز مشروع أو تطوير أسلوب معين، أو خطة معينة (Miller, 1994).

وتستلزم ورشات العمل التدريبية توفير مجموعة من المصادر مثل المكان الملائم لعمل المجموعات والمقاعد المريحة (يفضل أن تكون قابلة للحركة) والوسائل المساعدة مثل الشفافات والبطاقات واللوحة القلابة.

التخطيط لورشة عمل تدريبية:

لا بد لأي مدرب يقوم بالتخطيط لورشة عمل تدريبية من اعتبار الأسئلة الآتية:

- ١) ما موضوع ورشة العمل؟
- ٢) ما الإطار النظري لورشة العمل؟ هل تم إعداده؟
- ٣) ما الأهداف التي يسعى المدرب إلى تحقيقها من خلال ورشة العمل؟
- ٤) من هي الفئة المستهدفة؟ وما دور هذه الفئة في التخطيط للورشة وفي تنفيذها وتقويمها؟
- ٥) ما هي مدة الورشة وما هي الخطة الزمنية لها؟
- ٦) ما هي الأنشطة التي سيقوم المتدربون بتنفيذها في الورشة؟ وهل سيتم ذلك بشكل فردي أم في مجموعات؟
- ٧) ما الوسائل والأجهزة التعليمية التي سيحتاجها كل من المدرب والمتدربين في الورشة؟ هل هي متوفرة وجاهزة للعمل؟ وما المصادر غير المتوفرة منها؟
- ٨) ما المواد التي تحتاجها الورشة؟
- ٩) كيف سيتم التأكد من تحقق أهداف ورشة العمل؟
- ١٠) كيف سيتم متابعة أثر التدريب في ورشة العمل؟

مزايا أسلوب الورشة التدريبية:

- يتضمن عدة أساليب تدريبية متنوعة في وقت واحد، مثل المناقشة والمحاضرة ولعب الأدوار.
- يتيح الفرصة للمتدربين للعمل المشترك وبشكل تعاوني في مجموعات.
- يكتسب المتدربون مهارات النقاش والحوار والاتصال، ويوفر لهم فرصة تبادل الخبرات.
- يتخذ المنحى العملي أسلوباً في التدريب ويوفر للمتدربين فرصة تجريب الخبرات المكتسبة وفحصها.
- ينطلق من خبرات المتدربين ويقوم على نشاطهم ومشاركتهم.

جوانب قصور أسلوب الورشة التدريبية:

- قد يسيطر بعض المتدربين على المجموعة ويحتكرون العمل فيها.
- يحتاج من المدرب مهارة في الإشراف على المجموعات وتقويم إنتاجها.

أمثلة:

- ورشة عمل حول إعداد الاختبارات التشخيصية، أو حول إعداد خطة المدرسة التطويرية.
- ورشة عمل حول دور المشرف كصديق ناقد.

- (١) اختر ورشة عمل تدريبية شاركت فيها، ثم حدد بعض الجوانب التي أعجبتك فيها؟ ثم وضع لماذا أعجبتك؟
 (٢) اختر ورشة عمل تدريبية شاركت فيها ثم حدد بعض الجوانب التي لم تعجبك فيها؟ ثم وضع لماذا لم تعجبك؟

٦) أسلوب حل المشكلات Problem Solving

وصف أسلوب حل المشكلات:

قد يعيش المتدرب حالة يشعر فيها بأنه أمام موقف أو مشكلة حلها غير جاهز، أو سؤال إجابته مجهولة، أو عائق يقف بينه وبين بلوغ الهدف الذي حدده، ويرغب في حل المشكلة (إيجاد الحل للمشكلة أو الإجابة عن السؤال أو التغلب على العائق) عن طريق توظيف ما لديه من معارف ومهارات وخبرات.

ولمساعدة المتدربين في حل المشكلات والتمرس بها، فيما يأتي بعض الإرشادات للمدرب:

- شجع المتدربين وساعدهم على تطوير أسلوب نظامي منطقي في تحليل المشكلة، والنظر إليها من زوايا مختلفة، وتوليد الأفكار، والحلول البديلة، وممارسة عمليات التفكير المختلفة.
- تأكد من إمام المتدربين وتمكنهم من المعرفة المتصلة بالمشكلة واللازمة لحلها، وزودهم بما ينقصهم من معلومات خشية أن يصيبهم الإحباط واليأس، وشجع المتدربين على شرح أفكارهم وخطواتهم في حل المشكلة.
- درّبهم على توظيف القياس والتمثيلات والتشبيهات في حل المشكلات المطروحة، من خلال محاولة وصف أو تذكر أشياء، أو مواقف مشابهة أو رسم صور عقلية للمشكلة وحلها.

استراتيجية الشجرة في حل المشكلة

تعد شجرة المشكلة إحدى طرق حل المشكلات، وتقوم فكرتها على أساس تمكين المشاركين من إتقان مهارات رصد المشكلة الواحدة وتحليلها، والتمييز بين أسباب المشكلة وأعراضها، والفصل بين المشكلات المختلفة ودراسة العلاقة بينها (حسنيين، ٢٠٠٢).

ويمكن استخدام شجرة المشكلة بأشكال مختلفة. فيما يأتي الإجراءات التي يمكن اتباعها:

- (١) يقوم المدرب بتوزيع المشاركين إلى مجموعات صغيرة.
- (٢) يتم تزويد المجموعات بلوحة ورقية ومجموعة أقلام ملونة.
- (٣) تقوم كل مجموعة بتجزئة اللوحة الورقية إلى قسمين يفصلهما خط أفقي، يخصص القسم السفلي لجذور المشكلة (أسبابها) والجزء العلوي لفروع المشكلة (أعراضها).
- (٤) تقوم جميع المجموعات بدراسة المشكلة نفسها وتحليلها، وبعد أن تنتهي منها يتم مقارنة أشجار المشكلات للمجموعات المختلفة مع بعضها بعضاً، بهدف عمل شجرة نهائية تأخذ بالاعتبار جميع العناصر الواردة في الأشجار الفرعية. (ملاحظة: يمكن أن تقوم كل مجموعة بمعالجة مشكلة مختلفة، أو مشكلة فرعية للمشكلة الأساسية).

مثال على شجرة المشكلة:

المشكلة الأساسية: تدني نوعية التعليم الأساسي.

المشكلات الفرعية:

رَفَعُ
 عبد الرحمن النجدي
 أستاذ التربية والفنون

- تدني مستوى التدريب أثناء الخدمة.
- تدني مستوى إعداد المعلمين قبل الخدمة.
- تدني معنويات ومستوى أداء المعلمين.
- عدم ملائمة المناهج لحاجات الطلبة والمجتمع.
- ضعف اهتمام الأهالي بتعليم أطفالهم.
- يمكن توزيع المشكلات الفرعية على مجموعات صغيرة، تقوم كل مجموعة بدراسة إحدى المشكلات من حيث تحديد أسبابها وأعراضها. بعد ذلك تعرض المجموعات ما توصلت إليه، ويقوم المدرب بمساعدة المتدربين بنسج صورة عن أسباب المشكلة الرئيسة وأعراضها، مستعيناً بما عرضته المجموعات.

مزايا أسلوب حل المشكلات:

- يتمشى أسلوب حل المشكلات مع طبيعة عملية التعلم التي تقتضي وجود هدف يسعى المتدرب/ المتعلم لتحقيقه.
- ينمي لدى المتدربين روح الاستكشاف والتقصي والبحث.
- يساعد المتدربين في تكوين مهارة مواجهة المشكلات الحياتية وتنمية مهارات حل المشكلات.

جوانب قصور أسلوب حل المشكلات:

- يتطلب اتصاف كل من المدرب والمتدرب بخصائص معينة مثل حب الاستطلاع والتساؤل، والعمل بمتابرة لساعات طويلة، والمرونة في التعامل مع المشكلات والاستعداد للمجازفة.
- يستهلك كثيراً من الوقت.
- تستلزم جهداً كبيراً من المدرب في صياغة المشكلة وإعدادها.

Cooperative Learning أسلوب التعلم التعاوني (٧)

وصف أسلوب التعلم التعاوني:

يقوم التعلم التعاوني على توزيع المتدربين إلى مجموعات صغيرة غير متجانسة من حيث مستواهم وخبراتهم وإمكاناتهم. يتراوح عدد أعضاء المجموعة بين ٢-٦، ويخترط كل عضو فيها في التعلم وفق أدوار محددة وواضحة من أجل بلوغ هدف مشترك.

ويكون التعلم تعاونياً إذا توافرت فيه العناصر الآتية:

- الاعتماد الإيجابي المتبادل: وهذا يعني شعور كل عضو في المجموعة أن عليه العمل بجد لإنجاز المهمة المطلوبة، فالنجاح نجاح للجميع، والفرد لا يستطيع أن ينجح دون أن تتجح مجموعته.
- المسؤولية الفردية: وهذا يعني أن كل عضو في المجموعة مسؤول عن إنجاز المهمة الفرعية المكلف بها، وفي ذات الوقت مسؤول عن العمل الكلي الذي تقوم به مجموعته. وهذا يتطلب أن يدعم أعضاء المجموعة بعضهم بعضاً لمساعدة أنفسهم على تحقيق المهمة الرئيسة الكلية للمجموعة والمهام الفرعية للأعضاء.
- التفاعل بالمواجهة: من الضروري أن يتفاعل أعضاء المجموعة مع بعضهم بعضاً لفظياً وعملياً ليتمكنوا من إنجاز المهمة المحددة لمجموعتهم وتحقيق أهدافها.
- مهارات التواصل والعمل الزمري: إذ لا يكفي أن يوضع المتدربون في مجموعات لنقول أنهم يتعلمون تعاونياً. إن التعلم التعاوني يتطلب تدريب المشاركين على مهارات العمل في فريق، ومهارات التواصل بين الأشخاص.
- المراقبة والمعالجة: يتطلب التعلم التعاوني قيام أعضاء المجموعة بتحليل درجة الجودة التي اتسم بها العمل وتحقيق فيها الهدف، ودرجة استخدامهم للمهارات الاجتماعية.

مزايا أسلوب التعلم التعاوني:

- تحسين شعور المتدربين نحو أنفسهم ونحو مدرّبهم وزملائهم.
- زيادة الدافعية الداخلية للتعلم.
- تطوير مهارات التواصل والتعاون والعمل في فريق، والنقاش لدى المتدربين.

جوانب قصور أسلوب التعلم التعاوني:

- يتطلب وقتاً طويلاً لكي يتقن المتدربون التعلم تعاونياً.
- قد يفشل التعلم التعاوني إذا حدث خلل في واحد أو أكثر من عناصره.
- يتطلب من المدرّب مهارة خاصة في تقييم التعلم التعاوني، وتقييم أداء المجموعات التعاونية.

مثال: تدريب فريق التطوير في المدرسة على التعلم والعمل تعاونياً لوضع خطة المدرسة التطويرية.

8) أسلوب العرض العملي أو التوضيحي Demonstration

وصف أسلوب العرض العملي أو التوضيحي:

تقوم فكرة هذا الأسلوب على أساس أن المهارة المطلوب إتقانها من قبل المتدرب، تتطلب أن يراها تؤدي أمامه بشكل تدريجي خطوة خطوة. فيعرض المدرّب، أو متدرب، أو زائر أمام المتدربين مهارة أو مهمة ما مصحوبة بشرح نظري وعملي للخطوات اللازمة للقيام بذلك، ويقوم المتدربون بالملاحظة وتدوين الملاحظات ثم مناقشة أداء المدرّب بعد ذلك. وقد يكون العرض حياً أو متلفزاً.

ويلجأ المدرّب لزيادة فعالية هذا الأسلوب إلى تجرئة المهارات، حتى يتمكن المتدربون من إدراك المهارة، ويلجأ كذلك إلى توفير الفرصة للمتدربين للمشاركة في العرض أو تكراره أو اتباع العرض بممارسات فورية للمتدربين.

ويمكن تفعيل أسلوب العرض العملي من خلال ما يأتي (الفتلاوي، ٢٠٠٣):

- توزيع المتدربين إلى مجموعات متجانسة، وإجراء العرض أمام كل مجموعة وحدها ليكون المدرّب أكثر قدرة على فهم المتدربين، والتعرف على أحوالهم ودوافعهم ومن ثم توجيههم حسب قدراتهم.
- تشجيع المشاركة الإيجابية الفعالة للمتدربين من خلال إشراكهم في العرض العملي وفقاً لاستعداداتهم وقابلياتهم، وتكليفهم بمهام ذات علاقة بالعرض ليقوموا بتنفيذها بعد انتهائه.

مزايا أسلوب العرض العملي أو التوضيحي:

- يساعد في تكوين قدر من الفهم المشترك لدى المتدربين.
- اقتصادي من حيث الوقت والتكلفة وعدد المتدربين الكبير، ويمكن إعادته عدة مرات حسب الحاجة.
- يصلح في حالة وجود عدد كبير من المتدربين ونقص في الأدوات أو الأجهزة.
- يرشد المتدربين إلى كيفية المشاركة في خبرة مشابهة.
- يسمح بالعرض المنطقي التدريجي.
- يبين الطريقة الصحيحة لأداء المهمة أو المهارة.

جوانب قصور أسلوب العرض العملي أو التوضيحي:

- فرص مشاركة المتدربين في العرض محدودة ولا تشملهم جميعاً.
- غير ملائم لتحسين مهارة المتدربين لأن معظمهم يكتفون بالملاحظة فقط.
- قد يكون العرض مملاً فلا ينتبه إليه المتدربون.
- أحياناً لا يتمكن جميع المتدربين من مشاهدة العرض خاصة إذا لم ينتبه المدرب لذلك.

أمثلة على العروض الإيضاحية:

- عرض إيضاحي من قبل المدرب لكيفية مناقشة المشرف للمعلم بعد انتهاء الزيارة الصفية.
- عرض إيضاحي لكيفية إجراء المقابلة لاختيار موظف جديد.
- عرض من خلال برنامج متلفز لمهارة الرد على المكالمات الهاتفية في برنامج تدريب السكرتاريا وإدارة المكاتب.

9) أسلوب العرض الشفوي Presentation

وصف أسلوب العرض الشفوي:

يقوم متدرب أو مجموعة من المتدربين بعرض ما أنجزوه في مهمة معينة تم تكليفهم بها من قبل المدرب أمام زملائهم الذين يقومون بدور الملاحظين. وقد يكون العرض شفهاً فقط أو مصحوباً بوسائل مساعدة. وفي نهاية العرض يقوم بقية المتدربين ومعهم المدرب بإبداء آرائهم ومناقشة العرض.

مزايا أسلوب العرض الشفوي:

- يكسب المتدربين مهارة عرض أعمالهم وإنتاجهم أمام الآخرين.
- يضيف على التدريب جدية، فعندما يطلب من المتدربين عرض ما أنجزوه فإنهم يهتمون بالعمل ويستقبلون التدريب بجدية أكثر.
- يتيح الفرصة للمتدربين للاطلاع على أعمال زملائهم وتبادل الخبرات معهم.
- يثير التنافس بين المتدربين لتقديم أفضل العروض والإنجازات.
- يتيح المجال للمتدربين للتعاون والعمل في فريق.
- يتيح للمتدربين فرصة استخدام تقنيات متعددة مثل الحاسوب وجهاز عرض الشفافيات واللوح الورقية القابلة.

جوانب قصور أسلوب العرض الشفوي:

- تستغرق عروض المتدربين وقتاً طويلاً خاصة إذا كان عددهم كبيراً.
- يحتاج من المدرب مهارة خاصة في تقويم العروض.
- قد يمانع بعض المتدربين الخجولين المشاركة في تقديم العروض.

أمثلة على العرض الشفوي:

- عرض المتدربين في دورة الإدارة المدرسية لجدول الدروس الأسبوعي الذي أعدوه في حلقة دراسية حول هذا الموضوع.
- عرض المعلمين الجدد في دورة تأهيل الجامعيين خطة دراسية في ضوء منحنى النظم.

وصف أسلوب دراسة الحالة:

الحالة هي عبارة عن وصف لمواقف وأحداث مشكلة حقيقية أو افتراضية (خيالية ولكنها ممكنة الحدوث) مستمدة من سيرة أحد الأفراد أو إحدى المنظمات بما تتضمنه من قضايا ومشكلات.

ويدرس المتدربون، في هذا الأسلوب، بشكل فردي أو مجموعات الحالة التي تعرض عليهم مسجلة على شريط فيديو أو مكتوبة في تقرير أو مقالة أو قصة أو خبر، وتتضمن حقائق وأفكاراً وأرقاماً ومتغيرات تتعلق بالمشكلة. وقد يشترك المتدربون في إضافة بعض العناصر إلى الحالة قبل الشروع بمعالجتها. ثم يقوم المتدربون بتحليل الأحداث المختلفة والقرارات والمعلومات للتوصل إلى استنتاجات أو اقتراحات محددة تتعلق بتفسير المشكلة أو حلها. ويؤدي هذا الأسلوب عادة إلى توجيه التفكير إلى سؤال «ماذا لو؟»

أهداف استخدام دراسة الحالة:

- إكساب المتدربين مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- تطوير المهارات التحليلية لدى المتدربين.
- تطوير الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين وتمتميتها.

إرشادات للمدرب لاستخدام أسلوب دراسة الحالة بطريقة فعالة:

- (١) حضر جيداً للحالة، ووفر التسهيلات والمتطلبات اللازمة لدراستها.
- (٢) قدم الحالة ووضحها للمتدربين مبيناً الأهداف من دراستها.
- (٣) وضع المطلوب عمله من قبل المتدربين، وثبت ذلك على لوحة الأوراق بطريقة واضحة للجميع. وحدد الوقت المتاح، وطريقة كتابة تقرير المجموعة.
- (٤) قسم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تقوم كل منها بدراسة الحالة أو بدراسة جزء منها والتوصل إلى نتائج.
- (٥) أتح الفرصة لممثل عن المجموعات لعرض نتائج عمل مجموعته أمام الآخرين، وأتح المجال للآخرين للنقاش والتعليق.
- (٦) اختتم عرض المجموعات والمناقشات بتلخيص النتائج العامة.

لكتابة أو تطوير حالة، ينبغي كتابة وصف مختصر ودقيق يشتمل على العناصر الآتية:

- القضية الرئيسية: تتعلق بالمشكلة الأساسية التي يجب حلها.
- الموقف: يتناول مجموعة الأحداث والظروف والشخصيات والأفعال والحوار التي نشأت عنها القضية الرئيسية.
- الخلفية: تشير إلى المعلومات الأساسية المتعلقة بمناخ العمل والمتصلة بموضوع الحالة.
- الوثائق: تتألف من البيانات والمستندات التي تؤيد موقف الحالة.

مزايا أسلوب دراسة الحالة:

- يجمع هذا الأسلوب بين النظرية والتطبيق الفعلي من خلال عرض حالات أو مشكلات حقيقية من واقع العمل، ومن خلال التركيز على حل المشكلة بدلاً من حشد المعلومات.
- يمتاز بطول الأثر التدريبي الذي يتحقق في ضوءه حيث تبقى أحداث الحالة وفعاليتها ونتائجها قوية وحية في ذاكرة المتدربين لفترة أطول من الأساليب الأخرى.

دليل مرجعي في التدريب

- ينمي قدرة المتدربين على قراءة أو دراسة المعلومات، واكتشاف الأسباب والعوامل المتصلة بمشكلة ما.
- ينمي لدى المتدرب خبرات تحاكي تلك الخبرات الموجودة في الحياة العملية، ويتيح له الفرصة للمساهمة بخبراته، ولتبادل الأفكار والحلول البديلة للمشاكل التي سيواجهها المتدرب في عمله.
- ينمي كفايات المتدربين في التفكير التحليلي وإصدار الأحكام واتخاذ القرارات وتقويم الاقتراحات والتبصر بالمشكلات وقبول إمكانية وجود عدة حلول لها.
- يتيح فرصة المشاركة وتكامل وجهات النظر وتنمية الحس بقيمة العمل الجماعي في حل المشكلات.

جوانب قصور أسلوب دراسة الحالة:

- قد يولد هذا الأسلوب لدى المتدربين انطباعاً خاطئاً عن العمل الفعلي، فيظن المتدربون أن حل المشكلة سهل، ويمكن الوصول إليه في وقت قصير.
- قد يفشل المتدربون في الاستيعاب بأن القرارات التي تتخذ في المواقف الفعلية يمكن أن تختلف عن القرارات المتخذة في المواقف التدريبية.
- يحتاج المدرب إلى وقت طويل لإعداد الحالة الملائمة، ويحتاج المتدرب إلى وقت طويل لدراستها وتحليلها.
- يحتاج هذا الأسلوب إلى الكثير من المهارة من قبل كل من المدرب والمتدرب، ويصعب تطبيقه في حالة وجود نقص في المعرفة والمهارات اللازمة من قبل المتدربين.
- يجب أن تكون مجموعة المتدربين صغيرة وقادرة على استخدام المهارات المنطقية لتحليل المعلومات.
- يعتمد إلى حد كبير على نشاط المتدربين وتفاعلهم الذي يصعب أحياناً المحافظة عليه عند المستوى المطلوب، كما أن مشاركة المتدربين لا تكون بنفس المستوى نتيجة للفروق الفردية بينهم.
- يصعب تلبية الحالة الواحدة لرغبات واهتمامات جميع أفراد المجموعة.

مثال على دراسة الحالة:

عرض حالة دراسية في دورة الإدارة المدرسية لمدير مدرسة تبين تصرفه في التعامل مع مشكلة العقاب البدني أو العنف في المدرسة.

Questioning أسلوب طرح الأسئلة (١١)

وصف أسلوب طرح الأسئلة:

يعد أسلوب طرح الأسئلة من الأساليب الشائعة التي يستخدمها المدرب لإثارة تفكير المتدربين، واهتمامهم ودافعتهم وتوجيههم نحو قضايا معينة وتزويدهم بتغذية راجعة حول إجاباتهم.

وهناك عدة تصنيفات للأسئلة التي يمكن أن يستخدمها المدرب كما ذكر الدقاق (١٩٨٨)، منها تصنيف جالاجر وأشندر (Gallagher & Aschner) الذي صنف الأسئلة إلى الأنواع الآتية:

- أسئلة التذكر المعرفي التي تتطلب استدعاء المعلومات التي سبق للمتدرب أن تعلمها واختزنها في ذاكرته.
- أسئلة التفكير المتقارب أو المتلاقي التي تتطلب تحليلاً وتكاملاً وربطاً بين المعلومات المتوافرة للتوصل إلى الإجابة المقبولة.
- أسئلة التفكير المتمايز أو المتباعد التي تتيح للمتدرب التفكير المبدع دون المألوف والمتعارف عليه من الأفكار، والتي لا توجد لها إجابات معينة هي وحدها الصحيحة دون غيرها.
- أسئلة التقويم وإصدار الأحكام التي تتطلب أن يصدر المتدرب حكمه على الأشياء أو الآراء أو السلوك.

وتتميز الأسئلة المفتوحة بكونها تحتمل أكثر من إجابة، ومشجعة على النقاش وتبادل الآراء والأفكار. وهناك عدة أنواع من الأسئلة المفتوحة منها (جرباوي، ٢٠٠١):

- الأسئلة الافتراضية التي تساعد المتدربين على التخيل، وتتمى قدرتهم على التفكير ببدائل مختلفة.
مثال: ما الذي يمكن عمله إذا كان المتدربون سلبيين ويفضلون الأساليب التقليدية في التدريب؟
- الأسئلة التوضيحية/ التلخيصية التي تستهدف توضيح وتلخيص الأفكار والآراء المطروحة من قبل المتدربين، والتأكد من فهم الآخرين لها.
مثال: هل يمكنك توضيح/ تلخيص ما ذكرته بصدد مقاومة التدريب؟
- الأسئلة التأميلية التي تستدعي من المتدربين بناء استنتاجات من افتراضات محددة.
مثال: كيف يمكن أن يساعد هذا الافتراض في حل المشكلة؟
- الأسئلة التعزيزية التي تستهدف تعزيز ثقة الطلبة بأنفسهم، من خلال التأكيد على أهمية آرائهم ومشاعرهم.
مثال: هذا أمر جدير بالاهتمام، ثم ماذا؟
- أسئلة استخلاص الرأي التي تساعد في استخلاص آراء المتدربين.
مثال: ما رأيك باستخدام أسلوب العصف الذهني في التدريب؟
- الأسئلة التوافقية التي توجه لإغلاق النقاش عن طريق دفعه باتجاه اتفاق معين.
مثال: هل يوافق معظم المتدربين على ذلك؟
- الأسئلة السابرة التي يطرحها المدرب عقب الإجابات السطحية أو الغامضة للمتدربين، بقصد مساعدتهم على إعادة النظر فيها من أجل تصحيحها أو تبريرها أو تطويرها؛ لتكون أكثر دقة أو تخصيصاً أو تفصيلاً أو تدعيماً أو وضوحاً. وهناك عدة أشكال لهذه الأسئلة السابرة، وهي:
 - (١) أسئلة السبر الاستيضاحي التي تطالب بتوضيح الإجابة، أو الإدلاء بمزيد من التفاصيل مثل: ماذا تقصد بإجابتك؟
 - (٢) أسئلة السبر الناقد التي تساعد المدرب على اتخاذ موقف ناقد من إجابته مثل: ما الأسباب التي جعلتك تتخذ هذا الموقف؟
 - (٣) أسئلة السبر التركيزي التي تستخدم لإبراز إجابة صحيحة لمتدرب، أو اتخاذها منطلقاً للتركيز على نقطة معينة مثل: هذا صحيح، ولكن ما انعكاسات ذلك على...؟
 - (٤) أسئلة السبر التحويلي التي تستخدم لإشراك عدد أكبر من المتدربين في التعبير عن أفكارهم أو آرائهم حول المشكلة المطروحة للنقاش مثل: هل توافق على إجابة زميلك؟
 - (٥) أسئلة السبر التذكيري التي تستخدم لمساعدة المتدرب على التذكر والإجابة، أو التلميح إلى الإجابة.

وفيما يأتي بعض الإرشادات التي ينبغي على المدرب مراعاتها لكي يستخدم أسلوب طرح الأسئلة بشكل فعال (جماعة التطوير التربوي العالمي، ١٩٩٥؛ الدقاق، ١٩٨٨):

- صياغة الأسئلة بشكل واضح لا لبس فيه، وإعادة صياغتها في بعض الحالات بقصد تضمينها تلميحات تخفف من صعوبتها.
- طرح أسئلة تستثير تفكير المتدربين، وتحدي قدراتهم، وتتطلب منهم التفكير المتلاقي، والتفكير المتميز، والتفكير المنطقي.
- طرح أسئلة تعرض مشكلة تحتاج إلى حل، بحيث تكون المشكلة شبيهة بالمشاكل التي قد يواجهها المتدربون في عملهم.
- طرح أسئلة تختبر المهارات وتعززها ولا تكفي فقط باختبار الذاكرة.

- طرح أسئلة لا يمكن الإجابة عنها بمجرد النقل المباشر من المادة التدريبية، ولا تكتفي بمراجعة المعلومات التي تمت تغطيتها فقط، وإنما تساعد المتدربين على تكوين أفكار جديدة أو اكتساب خبرة عملية.
- تكييف الأسئلة وفق مستوى المتدربين وقدراتهم وجعل الأسئلة تتعامل مع حاجات ذات الأولوية.
- تدرج الأسئلة في صعوبتها وتسلسلها وتتابعها.
- التنوع والموازنة في مستويات الأسئلة.
- إشراك المتدربين في الإجابة عن الأسئلة وتوزيعها عليهم، وتشجيعهم على طرح الأسئلة، والثناء على أسئلتهم والاستجابة لها.
- استخدام الأسئلة السابرة عندما تكون إجابة المتدربين سطحية أو غامضة.
- الانتظار بعد طرح السؤال لإتاحة الوقت للمتدربين للتفكير التأملي، وزيادة مشاركتهم، وعدم التسرع في عرض إجابة جاهزة.
- توفير الجو الآمن للمتدربين لمساعدتهم على طرح أسئلتهم بحرية، والإجابة عن أسئلة المدرب دون خوف من ردود سلبية أو تهكم على أسئلتهم مهما بدت سخيفة.

مزايا أسلوب طرح الأسئلة:

- إثارة اهتمام المتدربين بالتعلم وتشجيعهم على التفكير.
- إتاحة الفرصة للمتدربين للتفاعل والتواصل في الموقف التعليمي.
- الكشف عن المفاهيم الخاطئة لدى المتدربين وعن حاجاتهم التدريبية وعن مستواهم.
- فحص مدى فهم المتدربين وعمقه.

جوانب قصور أسلوب طرح الأسئلة:

- تتطلب مهارة كبيرة من قبل المدرب في صوغ الأسئلة الملائمة حسب نوعها والغرض منها وفي توظيف تقنيات طرح الأسئلة.
- قد يشعر بعض المتدربين بالانزعاج والخوف عند طرح الأسئلة بسبب الخبرة الناتجة عن هذا الأسلوب عندما كانوا لا يستطيعون الإجابة عن سؤال ما، وتعرضهم للسخرية من قبل المعلم أو زملائهم.
- لا يمكن للمدرب أن يعد الأسئلة السابرة سابقاً، وذلك لطبيعة كونها تبنى على إجابات المتدربين، لذلك فهي تتطلب تدريباً عملياً أكبر من ذلك الذي تتطلبه مهارات الأسئلة الأخرى.

١٢) أسلوب الحلقة الدراسية Seminar

وصف أسلوب الحلقة الدراسية:

أسلوب تدريبي يشتمل على مواضيع تطرح للنقاش بين مدرب أو متخصصين ومجموعة من المشاركين/المتدربين، ويهدف إلى تعليمهم موضوعاً معيناً يحظى باهتمامهم. ويتم تزويد المتدربين بالمواد التعليمية المتصلة بالموضوع ويخطط عمل تحدد ما هو متوقع منهم عمله قبل حضورهم، وأثناء الحلقة وبعدها. ويدير النقاش عادة المدرب. وقد تشتمل الحلقة الدراسية على ورش عمل أو حلقات في مجموعات صغيرة تعقد بالتوازي في وقت واحد كما يحدث عند توزيع المتدربين إلى مجموعات فرعية حسب اختصاصاتهم أو اهتماماتهم. وعلى الرغم من أن مشاركة المتدربين تكون محدودة، إلا أن تنوع أساليب العرض والشرح يجعل الاهتمام بها عالياً ويشجع على التعلم.

مزايا أسلوب الحلقة الدراسية:

- مشاركة المتدربين في النقاش والمحافظة على إثارة الاهتمام.
- إتاحة الفرصة للمتدربين للتعلم في المفاهيم الأساسية من خلال دراستهم الذاتية للمواد المتعلقة بالموضوع والتوسع فيه.
- إتاحة المجال للمتدربين لعرض آرائهم ووجهات نظرهم.

جوانب قصور أسلوب الحلقة الدراسية:

- يكون دور كثير من المتدربين هامشياً أو سلبياً.
- تكون درجة تذكر المعلومات قليلة لدى المتدربين.
- أسلوب غير عملي وغير ملائم لتنمية المهارات.

١٢) أسلوب التعلم في مجموعات صغيرة (Buzzgroup) Learning in small groups

وصف أسلوب التعلم في مجموعات صغيرة

يقوم المتدربون في هذا الأسلوب بالعمل في مجموعات صغيرة ثنائية أو أكثر لتحقيق هدف معين من خلال مشاركة أكبر عدد منهم، وتزداد مشاركة أعضاء المجموعة كلما كانت المجموعة أصغر عدداً، ويمكن أن تقوم كل من المجموعات الصغيرة المختلفة بأداء تلك المهمة، أو قد تقوم المجموعات المختلفة بأداء مهمات مختلفة في نفس الوقت بحيث تكون هذه المهمات فرعية ومتكاملة في مهمة رئيسية.

ويراعي المدرب عند توزيع المتدربين إلى مجموعات صغيرة توضيح المهمة وأهدافها لهم قبل البدء بالعمل، وتحديد الوقت المخصص لعملهم ومداواتهم في المجموعة، ويقوم المدرب بمتابعة عمل المجموعات دون التدخل مباشرة إلا حين الطلب أو الحاجة، ويوفر لها التسهيلات والموارد اللازمة. ويفضل أن يتيح المدرب للمتدربين فرصة عرض ما أنجزوه من خلال العمل في المجموعة.

وينبغي على المدرب الانتباه إلى بعض العوائق التي قد تعترض العمل في مجموعات وأن يعمل على إزالتها أو التخفيف من آثارها السلبية. ومن هذه العوائق ما يلي:

- جلوس عدد من المتدربين دائماً في مجموعة واحدة.
- هيمنة متدرب على بقية أفراد المجموعة واحتكار النشاط وحده.
- الاتجاهات السلبية لبعض المتدربين نحو العمل التعاوني والعمل في مجموعات.
- الوقت الطويل الذي تحتاجه المجموعات لعرض نتائج عملها.

ويواجه المدرب مجموعة من التحديات عند عمل المتدربين في مجموعات صغيرة، ومن هذه التحديات:

- ١) كيف يمكن مراقبة تقدم المجموعة وإنجازها لمهمتها؟ وكيف يمكن إدارة المجموعات وإدارة مهماتها؟
- ٢) كيف يمكن تقويم أداء المتدرب وأداء المجموعة؟
- ٣) كيف يمكن التغلب على سلبية بعض المتدربين نحو التعلم والعمل في مجموعات صغيرة؟ وكيف يمكن مساعدتهم على فهم أهمية العمل في مجموعات بالنسبة لهم وحاجتهم إلى ذلك؟

ويمكن اتباع أساليب التقويم الآتية لأداء الأفراد في المجموعات أو لأداء المجموعة ككل:

أساليب لتقويم أداء الأفراد في المجموعة:

- اختيار عشوائي من بين أفراد المجموعة لعرض عمل المجموعة أمام الجميع أو لتلخيص ما قامت به مجموعته.
- مطالبة أفراد المجموعة بتطبيقات عملية تقدم في وقت لاحق حول المهارات التي تعلمونها.
- صياغة بعض النشاطات بشكل فردي لتقديم بعد الانتهاء من تنفيذ النشاطات الجماعية في المجموعة.

أساليب لتقويم أداء المجموعات الصغيرة:

- تكليف المجموعات بعرض أعمالها أمام بقية المجموعات وتقويم أدائها وفق معايير يتم الاتفاق عليها مع المتدربين.
- ملاحظة أداء المجموعة أثناء انهماكها في العمل.
- تكليف المجموعات بكتابة تقرير خطي عما قاموا بإنجازه، وتبادل هذه التقارير بين المجموعات.

مزايا أسلوب التعلم في مجموعات صغيرة:

- يتيح الفرصة لكل متدرب للمشاركة.
- يتيح المجال لتبادل الآراء والخبرات والتجارب والمعارف بين أعضاء المجموعة.
- يتيح للمتدربين فرصة اكتساب مهارة التواصل مع الآخرين، والعمل والتعاون معهم في مجموعات صغيرة.
- يعود المتدربين على المواقف الحياتية والعملية التي تتطلب منهم العمل في مجموعات صغيرة.

جوانب قصور أسلوب التعلم في مجموعات صغيرة:

- وجود فروق فردية بين أعضاء مجموعة المتدربين من حيث سرعة التعلم، والدافعية للتعلم والاهتمامات والخبرات.
- محاولة بعض المتدربين ممن لديهم قدرة وجرأة أكثر على الحديث السيطرة على المجموعة واحتكار العمل فيها وتهميش الآخرين.
- صعوبة اندماج المتدربين الخجولين ومشاركتهم الآخرين.
- يتطلب من المدرب بذل جهد كبير في الإعداد والتحضير المسبق لعمل المجموعات ومتابعة فعاليتها وتقويمها.

Short Lecture ١٣ أسلوب المحاضرة القصيرة

وصف أسلوب المحاضرة القصيرة:

المحاضرة القصيرة هي عرض شفوي في موضوع معين يقدمه فرد لمجموعة ما. ويلعب المدرب الدور الرئيس حيث توجد لديه المعرفة والمعلومات عن الموضوع، ويقوم بتقديم معلومات لمتدربين يستمعون إليه ويسجلون ملاحظاتهم. وقد يتبع الحديث نقاش وقد لا يتبعه.

يؤكد معظم المدربين، خاصة ذوي الخبرة منهم، أنهم نادراً ما يستخدمون أسلوب المحاضرة كما لو أن استخدامها يعد تقليلاً من خبرة المدرب أو إلمامه بأساليب التدريب. إن أسلوب المحاضرة لا يقل أهمية عن الأساليب التدريبية الأخرى. فالمحاضرة، خاصة القصيرة منها، قد تكون هي الطريقة المثلى في بعض الحالات مثل تلك التي تتطلب نقل تجارب الآخرين أو الاستفادة من خبراتهم، وكذلك تحفيزهم لاتباع منهج علمي محدد.

وتتسم المحاضرة القصيرة بالتركيز على نقطة محددة، أو نموذج، أو عرض لخطوات محددة، أو استعراض لمجموعة محددة من الأفكار التي تهم المتدربين وتخطب احتياجاتهم. وقد يلجأ المدرب إلى هذا الأسلوب في بداية الجلسة التدريبية بهدف تحديد الإطار النظري لموضوع التدريب أو لتحديد المفاهيم والمصطلحات التي سيتم استخدامها أثناء عملية التدريب (توفيق، ١٩٩٤ أ).

يعتمد نجاح هذا الأسلوب على براعة المدرب وقدرته على تنظيم أفكاره وعرضها بطريقة مشوقة على المتدربين.

فيما يأتي مجموعة إرشادات يقترح على المدرب اتباعها ومراعاتها عند تطبيق أسلوب المحاضرة القصيرة لزيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها:

- التعرف جيداً على الفئة المستهدفة من حيث الخلفية الوظيفية والتعليمية حتى يتمكن المدرب من إعداد بعض الأمثلة القريبة من خبراتهم.
- المرونة والاستعداد لإمكانية التبديل والتغيير في موضوع المحاضرة إثر مداخلة غير متوقعة من أحد المتدربين.
- الحرص على بدء المحاضرة بداية إيجابية من خلال تقديم متوازن ومتزن من المدرب لنفسه وللموضوع وتحفيزهم وإثارة اهتمامهم.
- التشييط المستمر للمتدربين، والمحافظة على انتباههم، واهتمامهم من خلال استخدام المرح والأمثلة الواقعية، والنماذج المحددة، والتذكير بأهمية الموضوع، وتغيير نبرات الصوت، والتركيز على النقاط التي تثير الاهتمام، والبعاد عن العموميات.
- الإيجاز في المحاضرة قدر الإمكان، فكلما زادت المحاضرة وطالت، كلما قل اهتمام المتدربين وتضاءل انتباههم.
- توظيف مهارات التقديم والعرض لتفعيل المحاضرة، وتعلق هذه المهارات بالاتصالات الشفهية، والحركة الجسدية، ونبرات الصوت، واستخدام الأسئلة، والسيطرة على الوقت.
- استخدام بعض وسائل العرض مثل اللوحة القلابة وجهاز عرض الشفافات والحاسوب.
- إتاحة المجال للمتدربين للنقاش أثناء المحاضرة أو بعدها.

مزايا أسلوب المحاضرة القصيرة:

- يتم فيها تغطية حجم كبير من المادة التدريبية.
- أسلوب ملائم في حالة وجود عدد كبير من المتدربين لتزويدهم بأفكار وحقائق كثيرة في وقت واحد.
- سهولة التنظيم والتحكم في الوقت.
- سهولة توصيل المعلومات إلى المتدربين بلغة سليمة وواضحة.
- تعطي المدرب فرصة التأثير العاطفي على المتدربين.
- يمكن دمج المحاضرة بأساليب تدريبية أخرى.

جوانب قصور أسلوب المحاضرة القصيرة:

- يكون الاتصال غالباً في اتجاه واحد، ويكون المتدربون في وضع المستقبل السلبي غير النشط وتكون مشاركتهم وفرصهم في النقاش وتبادل وجهات النظر محدودة.
- تعد المحاضرة وسيطاً تدريبياً غير فعال لتنمية المهارات والاتجاهات، وتركز على مستوى تذكر المعلومات.
- تكون فترة تركيز المتدربين قصيرة، ويشعرون بالملل إذا لم يكن موضوع المحاضرة مشوقاً أو إذا كان المدرب غير بارع في جذب الحضور.

مثال: محاضرة عن أهمية التدريب وأهدافه.

Exhibition (١٤) أسلوب المعرض

وصف أسلوب المعرض:

يستخدم المعرض كوسيط تدريبي يتعلم من خلاله المتدربون بالعمل، ويعرضون مهاراتهم وما أنتجوه من أجل إتاحة الفرصة للآخرين للتعلم، وتبادل الخبرة، والحصول على تغذية راجعة منهم.

ولإقامة أي معرض لا بد من تحديد أهدافه والفئات المشاركة فيه وتقويم نتائج المعرض باستخدام أدوات تقييمية ملائمة مثل الاستبانة والمقابلة والملاحظة، وكذلك تحديد المكان والزمان الملائمين.

ويستطيع المدرب توظيف المعارض، سواء التي ينظمها المتدربون الذين يشرف عليهم أو التي يتم تنظيمها من قبل آخرين، كمصادر للتعلم. ويمكن أن تقوم مجموعات المتدربين بتنظيم معرض بسيط يشتمل على أوراق العمل، وأوراق اللوح القلاب التي أنتجوها وألصقوها في داخل قاعة التدريب.

مزايا أسلوب المعرض:

- وسيلة لتبادل الخبرات والتعلم من الآخرين ومصدر للتعلم.
- وسيط لتوصيل المعلومات لأعداد كبيرة.
- تتيح فرصة المشاركة لعدد كبير من المتدربين.
- تخلق جواً غير مألوف وتكسر «الروتين».

جوانب قصور أسلوب المعرض:

- فائدته محدودة في إكساب الذين يشاهدون المعرض مهارات عملية.

مثال: معرض للوسائل التعليمية التي ينتجها المتدربون في ورشة عمل حول الوسائل التعليمية. أو معرض للملصقات التي ينتجها المتدربون في ورشة عمل حول حقوق الإنسان.

Sensitivity Training (١٥) أسلوب تدريب الحساسية

وصف أسلوب تدريب الحساسية:

تعرف الحساسية بأنها نوع من الاستجابة لمثيرات يتعرض لها الفرد في مواقف الحياة المختلفة خاصة المواقف الصعبة التي ترافقها ضغوط العمل (حسنين، ٢٠٠٢).

يهدف التدريب على الحساسية إلى مساعدة المتدرب، خاصة شديد الحساسية، كي يصبح واعياً لتأثير تصرفاته على الآخرين بغرض إتاحة الفرصة أمامه لتغيير أنماطه السلوكية التي لم يكن يعتقد أنها ذات تأثير سيئ على الآخرين. وهو يهدف كذلك إلى تعريف المتدرب على آراء الآخرين فيه بعد أن تزال الحواجز الطبيعية والاجتماعية المنفصلة التي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الناس.

ويستخدم أسلوب تدريب الحساسية بشكل رئيس في التدريب على العلاقات الإنسانية. حيث يعد أسلوباً ملائماً لتعليم المتدرب من خلال دراسة تأثير سلوكه على غيره من الأفراد وتأثير سلوكياتهم عليه. وتقوم فيه مجموعات صغيرة من المتدربين (٨-١٢ فرداً) بمصارحة بعضهم بعضاً بأرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر، مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار. ويتم التركيز في هذا الأسلوب على العمليات (Processes) وليس المحتوى، ولا تعد المعرفة هدفاً له.

يتم وضع المتدربين في مواقف يحدث فيها ما يأتي:

- يكون سلوك كل فرد في المجموعة عرضة للدراسة والتعليق من قبل زملائه.
- يتم دراسة سلوك المجموعة أو المجموعات ككل.

يكون دور المدرب محدوداً إلى أقصى حد، بحيث لا يتدخل أو يقاطع أو يواجه. وهو يلعب دور العالم النفسي أو الباحث الاجتماعي، ويحتاج إلى تلقي تدريب خاص على ذلك. ومن المهم أن يتم حل المشكلات التي تظهر لدى مجموعة المتدربين قبل انصرافهم.

ويصلح أسلوب تدريب الحساسية في بعض الحالات مثل (Miller, 1994):

- ١) عندما يحتاج المتدربون إلى النمو في مجالات مثل معرفة الذات أو إدارتهم لذاتهم كأعضاء في مجموعة لها تأثير على الآخرين.
- ٢) في حالات بناء الفريق.
- ٣) في حالات تطوير المهارات القيادية أو الإشرافية.

نشاط المقعد الساخن

يعد المقعد الساخن من الأنشطة التي يمكن استخدامها في مجال التدريب على خفض درجة الحساسية، حيث يقوم المدرب بصياغة الموقف الساخن ثم يتم تعريض المتدرب أو مجموعة المتدربين لهذا الموقف، يتبع ذلك قذف سيل من الأسئلة والمثيرات المعدة والمدروسة بقصد إثارة المشارك والتعرف إلى الجوانب التي أثارته (ما هي؟ ومتى؟ ولماذا؟) والجوانب التي لم تثره وملاحظة استجابته للتعرف إلى مواطن الحساسية لديه (حسنين، ٢٠٠٢).

مزايا أسلوب تدريب الحساسية:

- يزيد قدرة المتدرب على فهم حقيقة سلوكه واتجاهاته، ومدى تأثير سلوكه على الآخرين وتأثير سلوكياتهم عليه.
- يزيد تقبل المتدرب لسلوك الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وانفعالاتهم، لوجودهم معه في مكان واحد لفترة زمنية محددة.
- يزيد من المعرفة الخاصة بالكيفية والأسباب التي تؤدي إلى سلوك الأفراد مسلماً معيناً في أدائهم لأعمالهم.
- يساعد في زيادة انفتاح الفرد على الآخرين، وتزويد من مهارة التعامل معهم وإنجاز العمل بمساعدتهم.
- يعد طريقة قيمة لتعليم المتدربين مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين.
- يساعد المتدرب على تصحيح سلوكه تجاه الآخرين، والبحث عن السلوك المناسب للتعامل معهم.
- يؤدي إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل.
- يساعد في إشاعة روح التعاون بين العاملين، والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم.

جوانب قصور أسلوب تدريب الحساسية:

- يحتاج إلى مدرب ماهر وخبير في تطبيق هذا الأسلوب.
- هناك كثير من الأشخاص لا يتقبلون النقد الصريح الموجه لهم.
- من المحتمل أن ينهار بعض المتدربين الذين هم أكثر حساسية من الآخرين وأقل ثقة بأنفسهم، وقد يصابون بالإحباط.
- هناك صعوبة في تقويم النتائج من وراء تنفيذه.
- يصعب التنبؤ بردود فعل بعض المتدربين الذين يتعرضون للمواقف.
- قد تظهر بعض الصعوبات إذا اعتبر المتدرب أن ما تعلمه عن نفسه غير مقبول.

١٦) أسلوب البريد الوارد (In Basket (In Tray)

وصف أسلوب البريد الوارد:

يعد أسلوب البريد الوارد أحد الأساليب التدريبية الهامة التي تستهدف تدريب الأفراد الإداريين على كيفية اتخاذ القرارات في موقف العمل العادي. ويستعين المدرب بهذا الأسلوب في البرامج التدريبية لمحاكاة وتمثيل عبء العمل اليومي الذي يقوم به بعض الأشخاص خاصة المدير. والفكرة الرئيسية له تكمن في وضع المتدرب في موقع مشابه لما يدور في الواقع العملي وتقمصه للدور الذي يقوم به المشرف أو المدير.

يهدف هذا الأسلوب التدريبي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها (توفيق، ١٩٩٤ أ):

- مساعدة المتدربين على اكتشاف نقاط القوة والضعف في مجالات التخطيط والتنظيم والممارسات الإدارية.
- تحسين وتطوير قدرات المتدربين ومهاراتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- إتاحة الفرصة للمتدربين لممارسة المهارات الإدارية في موقف محدد.
- تزويد المتدربين بتغذية راجعة عن مستوى أدائهم في المواقف الإدارية.

يقوم المتدرب في أسلوب البريد الوارد بأخذ رزمة من الملفات والأوراق والمراسلات والتقارير المماثلة لتلك التي يحتاجونها في مواقف العمل الفعلية (المحتوى الواقعي للبريد الوارد)، ثم يقوم بفحص البريد وتحليله وتصنيفه حسب أهميته ثم اتخاذ الإجراءات أو القرارات التي يراها مناسبة بشأن كل جزء من أجزاء العمل مع الأخذ بالاعتبار الوقت المتاح المحدود وضغط العمل، ويقوم المتدرب بتسجيل الملاحظات والتعليقات والمذكرات وكل ما يتخذه من قرارات بالإضافة إلى النتائج، ثم يناقشها إما مع المدرب أو مع زملائه، ومن خلال تلك المناقشات يتعلم كيفية التعامل مع المشاكل وبصورة صحيحة ومتكاملة (Rae, 1991).

يتكون تمرين «البريد الوارد» من ثلاثة أجزاء رئيسية هي (توفيق، ١٩٩٤ أ):

- ١) إرشادات للمتدربين: وتتضمن تعريف التمرين والمعلومات اللازمة.
- ٢) محتويات البريد الوارد: وتشتمل على الخطابات والمراسلات والبرقيات والأوراق الأخرى التي يشملها بريد المدير.
- ٣) إرشادات المدرب: وتتضمن الإرشادات والمعلومات اللازمة لإدارة التمرين وتوجيهه.

مزايا أسلوب البريد الوارد:

- يتصف بالمرونة بحيث يمكن تصميم التمرين لتحقيق أهداف معينة وإمكانية تعديله ليتناسب مع أنشطة محددة ومع المستوى الذي يتطلبه التدريب.
- يصلح لتزويد المتدرب بمفهوم واضح عن المشكلات العملية وحلولها.
- يكشف عن قدرات المتدربين ومهاراتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ويفيد في تطوير الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.
- تساعد محاكاة الموقف العملي على تحويل التعلم من مرحلة التدريب إلى مرحلة العمل الفعلي.
- يساعد في الحصول على تغذية راجعة حول تقدم المتدرب.
- يزود المتدربين بأسلوب يلائم التعامل مع البريد الوارد.

جوانب قصور أسلوب البريد الوارد:

- يمثل الوقت عبئاً على المتدرب ومصدراً للضغط، إذ يطلب منه اتخاذ عديد من القرارات وإنجاز كثير من الأعمال في وقت محدد.

- هناك اختلاف في طرق قياس النتائج، ويجب أن تتم مقارنة النتائج بطريقة لا تؤدي إلى فقد المتدرب الضعيف ثقته.
- أسلوب فردي في اتخاذ القرارات يعاب عليه محدودية فرصة المشاركة الجماعية والتفاعل بين المتدربين.

مثال: البريد الوارد إلى المشرف التربوي أو إلى مدير المدرسة.

Panel Discussion (١٧) أسلوب مناقشة الخبراء

وصف أسلوب مناقشة الخبراء:

لقاء يتم بين عدد من الخبراء وبين المتدربين، وذلك للقيام ببعض عمليات التقديم والعرض القصيرة أو الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها المتدربون والتي ترتبط بموضوعات هؤلاء الخبراء وتخصصاتهم.

مزايا أسلوب مناقشة الخبراء:

- يلائم كثيراً التدريب على الاستراتيجيات المعرفية أو في تغيير الاتجاهات.

جوانب قصور أسلوب مناقشة الخبراء:

- يحتاج لمدرّب قادر على إدارة مثل هذا النوع من النقاش.

Simulation (١٨) أسلوب المحاكاة

وصف أسلوب المحاكاة:

يقوم أسلوب المحاكاة على إتاحة الفرصة للمتدربين للتعامل مع مشكلة أو حالة أو موقف شبيه إلى درجة كبيرة جداً بما يوجد أو قد يوجد في بيئة العمل، ويمكن استخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا الفيديو في هذا الأسلوب.

مزايا أسلوب المحاكاة:

- يوفر الفرصة للمتدربين لمعايشة مواقف أقرب ما يمكن إلى ما يصادفونه في حياتهم العملية.
- تقوية بصائر المتدربين في توقع نوع المشكلات التي يمكن أن تظهر في عملهم وطرق معالجتها.
- توفر الفرصة لتنمية قدرة المواجهة والتصرف السريع في المواقف، واتخاذ القرارات الملائمة.

جوانب قصور أسلوب المحاكاة :

- تحتاج إلى وقت وجهد في الإعداد والتدريب
- يصعب في بعض الحالات توفير جميع مستلزمات التدريب.
- ارتفاع كلفة أسلوب المحاكاة.
- تحتاج إلى مدرّب يقوم بدور الميسر أو المقيم.

Action Maze (١٩) أسلوب الحل التتابعي للمشاكل

وصف أسلوب الحل التتابعي للمشاكل:

يتم في هذا الأسلوب تقديم وصف مكتوب لحدث أو موقف معين يتبعه قائمة بالتصرفات البديلة. يقوم المتدربون بتحليل الحدث والتصرفات والتقدم باقتراحات بخصوص التصرفات الواجب اتباعها، ويقوم المدرّب بإرشادهم حتى يكتشفوا نتائج قراراتهم (Miller, 1994).

مزايا أسلوب الحل التتابعي للمشاكل:

- يفيد هذا الأسلوب كثيراً في التدريب على كيفية تحديد المشاكل وعلاجها، واتخاذ القرارات.

Behavior Modeling أسلوب نمذجة السلوك (٢٠)

وصف أسلوب نمذجة السلوك:

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد. ويتم بتعرض المتدربين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء المتدربون في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية. فيقوم المدرب بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي ثم يطلب من المتدربين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي، ويقدم المدرب تغذية راجعة حتى يتمكن المتدرب من أداء نفس الدور النموذجي (ماهر، ١٩٩٦).

ويمكن أن يصاحب هذا الأسلوب استخدام أشرطة الفيديو لعرض الأداء النموذجي وفي عرض خطوات الأداء وشرحه.

مزايا أسلوب نمذجة السلوك:

- يفيد هذا الأسلوب في تثبيت الأداء النموذجي ويساعد في نقله للممارسة الفعلية.

Business Games أسلوب المباريات الإدارية (٢١)

وصف أسلوب المباريات الإدارية:

تعد المباراة الإدارية تمريناً يمثل نموذجاً مصغراً لواقع معين مستمد من البيئة الإدارية، إذ يتم فيها خلق موقف تدريبي يشابه إلى حد بعيد موقف العمل الطبيعي. ويشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالة، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من المتدربين القيام بأدوار معينة في المباراة ويتصرفون ويتخذون قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات (ماهر، ١٩٩٦).

خطوات أسلوب المباريات الإدارية (المغربي وآخرون، ١٩٩٥):

- يتم في البداية تعريف المتدربين بأسلوب المباريات الإدارية الذي يتكون من عدة جولات، وكيفية تطبيقه، واحتساب النقاط والنتائج، ثم توزيعهم إلى مجموعات صغيرة.
- تمثل كل مجموعة إدارة وحدة إدارية معينة (مثل إدارة مدرسة)، وتعطى المجموعات في بداية المباريات معلومات محددة ومعدة مسبقاً عن الوحدة الإدارية التي يمثلونها، وعن الأفراد والمؤسسات الذين يتم التعامل معهم وعن ظروف عمل هذه الوحدة. ويطلب من كل مجموعة توزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.
- تقوم المجموعات في ضوء البيانات والمعلومات المتوافرة لديها باتخاذ قرارات معينة، بعد ذلك يقوم المدرب بالتجول بين المجموعات لتدوين القرارات التي اتخذتها، وتحسب نتيجة كل قرار بناء على طريقة محددة مسبقاً يعرفها المدرب فقط. ويقوم المدرب بتزويد المجموعات بمعلومات إضافية مفاجئة وغير متوقعة والطلب منها تعديل القرارات في ضوء المعلومات الجديدة.
- يكرر المدرب مرة أخرى التجول بين المجموعات للاطلاع على قراراتها وتزويدها بمعلومات إضافية. وهكذا تعاد الجولة لمرات وتضاف معلومات إضافية في كل جولة.

- في نهاية المباريات يتم احتساب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة وإعلان المجموعة الفائزة.
- بعد ذلك يتم إجراء تقويم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة والتعليق على نوع القرارات التي تبنتها المجموعات، وتحديد الأخطاء التي وقعت فيها لتلافيها مستقبلاً في الحياة العملية.

مزايا أسلوب المباريات الإدارية:

- يفيد هذا الأسلوب في إكساب المتدربين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية. وهو يهدف إلى تدريب المشاركين على (عليوه، ٢٠٠١؛ شاويش، ٢٠٠٠؛ توفيق، ١٩٩٤ أ):
- التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات، والتوقيت السليم لها والإحساس بنتائجها.
- التنظيم المرن لجهود الجماعة لمراعاة الظروف المتغيرة، والتدريب على اتخاذ القرارات في ظل الظروف الطارئة أو المفاجئة.
- استخدام الأدوات التحليلية المساعدة لعملية اتخاذ القرارات وتحليل ردود الفعل لها. وكذلك تحديد الأخطاء، واقتراح الحلول لتلافي هذه الأخطاء مستقبلاً.

جوانب قصور أسلوب المباريات الإدارية:

- احتمال عدم مناسبة هذا الأسلوب لخبرات المتدربين واهتماماتهم.
- يحتاج هذا الأسلوب إلى خبرات على مستوى عال في هذا المجال من قبل المتدربين.
- عدم تقديره للحاجات الفردية.
- قد لا يسمح ضغط الوقت بالتفكير والتحليل المنطقي.
- احتمال تكون انطباعات خاطئة عن المباراة، وصعوبة التأكد من صدق تمثيل نموذج المباراة التي تمت للواقع.
- وجود شك في إمكانية تطبيق أثر التدريب في مواقع العمل.

مثال:

تؤخذ في دورة الإدارة المدرسية حالة إحدى المدارس، حيث يتم التعريف بالهيئة التدريسية ومؤهلاتهم، وبمشاكل المدرسة في الجوانب الأكاديمية (مشكلة التحصيل، مثلاً) والعلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، والجوانب المالية وغير ذلك. ثم يتم توزيع المتدربين إلى مجموعات لدراسة حالة هذه المدرسة، والقيام بأدوار معينة، واتخاذ قرارات في ضوء المعلومات المتوافرة. ويتم بعد عدة جولات إعلان القرارات والنتائج التي توصلت إليها كل مجموعة، والتعليق على هذه القرارات من قبل المدرب.

Conferences أسلوب المؤتمرات

وصف أسلوب المؤتمرات:

لكلمة مؤتمر معنيان في تكنولوجيا التدريب. يدل المعنى الأول، وهو الأكثر تداولاً، على تجمع يضم المهتمين بمهنة ما أو موضوع ما للتداول في الاتجاهات والتكنولوجيا الحديثة المتعلقة بموضوع اهتمامهم. أما المعنى الثاني فيتعلق بالبيئة التعليمية أو الإدارة الصفية، وهو يشير إلى اجتماع يضم مجموعة من الناس بغرض تحليل موضوع ما أو مشكلة محددة أو لوضع خطة عمل.

ويمكن أن يصاحب هذا الأسلوب أساليب تدريبيّة أخرى مثل المحاضرة والعروض التوضيحية وحلقات النقاش، ولكن الأسلوب الأكثر شيوعاً والذي يتخلل المؤتمرات هو النقاش بين المشاركين في المؤتمر.

مزايا أسلوب المؤتمرات:

- يفيد هذا الأسلوب في تحديث معارف المشتركين فيه ومعلوماتهم، وإطلاعهم على أحدث المستجدات في مجال اهتمامهم.

Computer-Based Training (٢٣) أسلوب التدريب باستخدام الحاسوب

وصف أسلوب التدريب باستخدام الحاسوب:

يتم هذا التدريب عبر الحاسوب كوسيط، ويهتم بتلبية بعض الحاجات التدريبية على أساس فردي. ويشترط في هذا التدريب معرفة المدرب والمتدربين بكيفية استخدام الحاسوب وتوفير العدد اللازم من أجهزة الحاسوب.

مزايا أسلوب التدريب باستخدام الحاسوب:

- يحاكي المواقف الحقيقية ويشجع المتدربين على التعلم من خلال العمل.
- يوفر بيئة تفاعلية تحفز المتدرب.
- يفيد في إكساب المتدرب بعض المهارات الفنية المتعلقة باستخدام الحاسوب.

جوانب قصور أسلوب التدريب باستخدام الحاسوب:

- لا يفني عن وجود المدرب الذي يستطيع تحسس حاجات المتدرب وتقديمه ويتفاعل معه.
- لا يفني عن التعلم الذي يتم من خلال التواجد في بيئة اجتماعية تضم المتدربين معاً وتسهل تفاعلهم وتعلمهم من بعضهم بعضاً.
- يستلزم جهداً في التحضير والمتابعة، ويؤخذ عليه ارتفاع تكلفته أحياناً.

Jigsaw Learning (٢٤) أسلوب التعلم بالأحجية

وصف أسلوب التعلم بالأحجية:

يتكون هذا الأسلوب من مجموعة الخطوات الآتية (الحشوة، ١٩٩٩):

- (١) يقسم الموضوع إلى مواضيع جزئية.
- (٢) يقسم المتدربين إلى مجموعات صغيرة لتدرس كل مجموعة موضوعاً جزئياً واحداً بحيث تصبح المجموعة خبيرة فيه.
- (٣) يعاد توزيع المتدربين على مجموعة صغيرة جديدة مكونة من مندوب واحد من كل مجموعة من المجموعات السابقة، أي تصبح كل مجموعة جديدة مكونة من مجموعة المتدربين الذين يعد كل منهم خبيراً في أحد المواضيع الجزئية، ولا يعرف الكثير عن المواضيع الجزئية الأخرى. ويحتاج المتدربون أن يعلموا بعضهم بعضاً ليروا الصورة كاملة (لذلك سمي بأسلوب الأحجية أو أسلوب وضع الأشياء الصغيرة معاً لتكون شيئاً كبيراً متكاملًا).
- (٤) يعود المتدربون إلى مجموعاتهم الأولى حاملين ملاحظات المجموعات الأخرى على ما توصلوا إليه في المرحلة الأولى، وتناقش هذه الملاحظات.
- (٥) ينتهي النشاط بنقاش ختامي يركب المواضيع الجزئية في كل جديد.

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

دور المدرب في أسلوب التعلم بالأحجية:

- (١) التحضير الجيد للموضوع والموضوعات الجزئية.
- (٢) تبسيط طريقة التنفيذ على المتدربين وتقديم الإرشادات اللازمة لهم مثل كيفية تشكيل المجموعات وإعادة تشكيلها، وضرورة تسجيل الملاحظات وخلصات النقاش.

مزايا أسلوب التعلم بالأحجية:

- يوفر المشاركة الواسعة والحيوية ويبعد الملل.
- يوفر فرصة التعلم الذاتي لكل متدرب.
- يساعد في رفع نسبة ما يتذكره المتدربون.

جوانب قصور أسلوب التعلم بالأحجية:

- يحتاج لوقت طويل.
- قد يحدث تشتت وخروج عن الموضوع.
- يضيع جزء من الوقت في تشكيل المجموعات وإعادة تشكيلها وتكوين مجموعات جديدة.

مثال على أسلوب التعلم بالأحجية:

- الموضوع الرئيس: حقوق الأطفال.
- الموضوعات الجزئية:
- حق التعليم حق التعبير حق المشاركة حق التمتع بصحة جيدة

Reciprocal Teaching أسلوب التعليم المتبادل (٢٥)

وصف أسلوب التعليم المتبادل:

أسلوب يتعاون فيه المتدربون/المشاركون في مجموعات صغيرة لفهم نص معين من خلال تبادل أدوار محددة، وتوجيه أربعة أنواع من الأسئلة لبعضهم بعضاً. وهذه الأسئلة هي (الحشوة، ١٩٩٩):

- (١) أسئلة استيضاحية: يتم طرح هذه الأسئلة بغرض الاستفهام والاستيضاح عن شيء لا يفهمه المتدرب.
- (٢) أسئلة فحص: لفحص فهم الآخرين لفقرة أو فكرة محددة.
- (٣) أسئلة تنبؤ: تتطلب هذه الأسئلة التنبؤ بما سيحدث في فقرة لاحقة من النص.
- (٤) أسئلة تلخيص: تساعد المتدربين على التحكم في تعلمهم على أمل أن يستطيع المتدرب استخدام هذه الأسئلة أثناء القراءة وحده ودون مساعدة الآخرين.

Micro Training أسلوب التدريب المصغر (٢٦)

وصف أسلوب التدريب المصغر:

تقوم فكرة هذا الأسلوب على أساس التدريب على مهارة واحدة محددة في وقت محدد. وغالباً ما يتم التوثيق باستخدام أجهزة التصوير (الفيديو) حيث توثق فعاليات الموقف التدريبي ليتم إطلاع المتدرب عليها لاحقاً بغرض تحديد المتدرب لنقاط الضعف في الأداء سواء كان وحده أو بمساعدة المدرب. وبعد تحديد نقاط الضعف يمارس المتدرب المهارة مرة ثانية مع توثيق الموقف التدريبي ثم يعاد عرض الفيلم، وهكذا حتى يتمكن من إتقان المهارة المطلوبة بشكل كامل (حسنين، ٢٠٠٢).

شروط التدريب المصغر:

- ١) تحديد المهارة تحديداً دقيقاً.
- ٢) تحديد المهمات التي تدل على امتلاك المتدرب للمهارة.
- ٣) تهيئة المتدرب للموقف التدريبي وإعلامه بموعد التصوير.
- ٤) توفير المستلزمات الفنية والتقنية.

مزايا أسلوب التدريب المصغر:

- يوفر تغذية راجعة فورية للمتدرب.
- يعد أسلوباً ملائماً لتعلم المهارات.
- يساعد المتدرب في تحديد نقاط ضعفه وقوته.

جوانب قصور أسلوب التدريب المصغر:

- يحتاج لوقت طويل.
- قد يشعر بعض المتدربين بالحرَج لعلمهم أنه سيتم تصويرهم.
- لا يلائم تدريب مجموعات كبيرة من المتدربين إذا كان الوقت ضيقاً.
- يستلزم توفير تقنيات فنية مثل كاميرا الفيديو وجهاز العرض وتقنيات الإضاءة والصوت.

مثال على أسلوب التدريب المصغر:

مهارة إدارة مجموعة نقاش صغيرة.

٢٧) أسلوب السلم أو الدرج The Ladder

وصف أسلوب السلم:

يوظف هذا الأسلوب للتدريب على المهارات بصورة بطيئة وتدرجية، حيث يقوم المدرب بتغطية ما أمكن من الجوانب التفصيلية للمهارة الواحدة، وبعد أن يتأكد من تمكن المتدربين وإتقانهم لهذه المهارة من حيث المعرفة والتطبيق، ينتقل إلى مهارة أخرى، وهكذا حتى ينتهي من مجموعة المهارات كاملة (حسنين، ٢٠٠٢).

ويفيد توظيف هذا الأسلوب في برامج تدريبية عدة، منها برامج تدريب المعلمين والمعلمات وتأهيلهم، حيث يتم تدريبهم على مجموعة من المهارات الدقيقة بالتدرج حتى يتمكنوا من المهارة الواحدة قبل أن ينتقلوا إلى المهارة الآتية.

إرشادات لتطبيق أسلوب السلم في التدريب:

- ١) تحديد المهارة الكلية أو الجامعة والمهارات الفرعية لها تحديداً دقيقاً (يمكن إشراك المتدربين في عملية تحديد المهارات الفرعية).
- ٢) تناول مهارة فرعية واحدة فقط وتدريب المشاركين عليها حتى يتقنوها، وتزويدهم بتغذية راجعة فورية.
- ٣) بعد التأكد من أن المشاركين قد تمكنوا من تلك المهارة الفرعية، يتم الانتقال إلى مهارة فرعية جديدة. وهكذا حتى يتم تغطية المهارة الكلية.

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكن الله الفردوس

مزايا أسلوب السلم في التدريب:

- يوفر تغذية راجعة فورية للمتدرب.
- يعد أسلوباً ملائماً لتعلم المهارات.
- يراعي الفروق الفردية بين المتدربين ويتيح فرصة تعلم المهارة للجميع كل حسب سرعته.
- تسهل عملية قياس نتائج التدريب وتقييمها.

جوانب قصور أسلوب السلم:

- يستهلك كثيراً من الوقت.
- قد يشعر بعض المتدربين بالملل نظراً لقدراتهم العالية في إتقان المهارات أو لمعرفتهم السابقة بها.

مثال على أسلوب السلم في التدريب:

المهارة الكلية : طرح الأسئلة.
المهارات الفرعية : توزيع الأسئلة، الانتظار بعد طرح السؤال، طرح أسئلة مثيرة للتفكير، تنوع الأسئلة، الاتصال بصرياً بالمتدربين قبل طرح السؤال، تهيئة المتدربين للسؤال.

The Critical Incident أسلوب الحدث الحرج (٢٨)

وصف أسلوب الحدث الحرج:

يهدف هذا الأسلوب إلى بيان الفجوة في الأداء أو النقص في إحدى المهارات وكيفية التصرف عند التعرض لحدث حرج مع التركيز على كيفية إدارة هذا الحدث وليس على الحدث نفسه. ويطلب المدرب فيه من المتدربين تحديد حدث واحد أو أكثر من الأحداث الحرجة التي تعرض لها كل منهم بحيث يكون هذا الحدث متعلقاً بمحتوى البرنامج التدريبي أو بطبيعة عمل المتدرب، وتتم عملية التحديد بشكل شفهي أو عن طريق الكتابة. ثم يبين المدرب كيف أدار هذا الحدث وتتاح الفرصة لبقية المتدربين لعرض خبراتهم في إدارة أحداث حرجة مماثلة أو اقتراح كيف يمكن التعامل مع هذا الحدث لو تعرضوا له بأنفسهم. وفي النهاية يلخص المدرب النقاط الرئيسية في كيفية إدارة مثل هذا الحدث الحرج.

مزايا أسلوب الحدث الحرج:

- يساعد في التعرف إلى مناطق الضعف في الأداء.
- يوفر الفرصة لتبادل الخبرات حول كيفية التعامل مع الأحداث الحرجة.
- يساعد في تطوير مهارات محددة جداً ويسهم في زيادة الحرص لدى المشارك لتفادي الحرج في عمله.

جوانب القصور في أسلوب الحدث الحرج:

- قد يتردد بعض المتدربين في المشاركة لتخوفهم من التعرض لسخرية الآخرين إذا ذكروا أحداثاً حرجة مروا بها في حياتهم.
- استخدام هذا الأسلوب يكون فاعلاً فقط في برامج تدريبية موجهة لمشاركين يعملون في نفس المجال، ويستطيعون تبادل الخبرات حول كيفية التعامل مع أحداث حرجة لها معنى لديهم جميعاً.

مثال:

قد يذكر معلم حدثاً حرجاً تعرض له عندما دخل عليه المشرف وهو يعلم في الصف، أو قد يذكر مدير المدرسة حدثاً حرجاً واجهه عندما حاول حل مشكلة مع أحد أولياء الأمور.

٥-٦-٢ الأنشطة التدريبية.

يعرف النشاط التدريبي بأنه تمرين فكري أو تطبيق نفسحركي يمارسه المتدرب من أجل الوصول إلى معرفة جديدة أو اكتساب مهارات جديدة وإتقانها سواء كانت مهارات عقلية أو حركية. وتتعدد الأنشطة التدريبية وتختلف في قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة بناء على مدى ارتباطها بالهدف من جهة، ومدى ارتباطها بخبرات المتدربين وإثارتها لدافعتهم من جهة ثانية. وتتعدد الأنشطة وتختلف باختلاف أساليب التدريب ووسائله. فنشاطات التدريب بأسلوب المحاضرة كثيراً ما تختلف عن نشاطات التدريب بأسلوب دراسة الحالة أو لعب الأدوار أو المشغل التدريبي.

ومهما تنوعت الأنشطة، فإن هناك معايير يجب أن تتوافق معها ويتم بناء الأنشطة في ضوءها، ومن هذه

المعايير:

- ارتباط النشاط بالهدف المنشود من التدريب.
- وضوح النشاط وتدرجه من المعلوم إلى المجهول.
- انطلاق النشاط من خبرات المتدربين.
- إثارة النشاط لدافعية المتدربين وتفكيرهم واستمتاعهم به.
- واقعية النشاط ومناسبته لقدرات المتدربين.
- مناسبة النشاط للوقت المتاح للتدريب.
- ملاءمة النشاط للإمكانات والموارد المتاحة للتدريب.
- تضمين النشاط تطبيقات عملية يقوم بها المتدرب سواء بشكل فردي أو في مجموعات.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين من خلال تضمين النشاط تمارين متفاوتة في المستوى.

٥-٦-٣ علاقة النشاط التدريبي بأسلوب التدريب.

هناك علاقة وثيقة بين النشاط التدريبي وأسلوب التدريب، بل إن النشاط كثيراً ما يختلف باختلاف أسلوب التدريب. وعادة يتم تحديد الهدف التدريبي أولاً ثم تحديد أسلوب التدريب ثانياً ثم البحث عن صيغة مناسبة للنشاطات لتلائم الهدف والأسلوب معاً.

وفيما يأتي مجموعة أمثلة توضح كيفية ارتباط النشاط التدريبي بأسلوب التدريب. وقد تم اختيار موضوع «إدارة المجموعات الصغيرة» ليكون محوراً لهذه الأنشطة والأساليب.

أولاً: التدريب على «إدارة المجموعات الصغيرة» بأسلوب المحاضرة:

يمكن أن يتضمن أسلوب المحاضرة مجموعة الأنشطة الآتية:

- تهيئة المشاركين لموضوع المحاضرة عن طريق تقديم المعلومات مثل أهداف العمل في مجموعات صغيرة، وأدوار الأعضاء فيها، وكيفية التخطيط لهذه المجموعات وتشكيلها.
- إتاحة الفرصة للمشاركين للاستفسار والمناقشة.
- تلخيص الأفكار من قبل المدرب وإغلاق المحاضرة.

رَفَعُ

عبد الرحمن النخدي
أسكنه الله الفردوس

ثانياً: التدريب على «إدارة المجموعات الصغيرة» بأسلوب لعب الأدوار:

يمكن أن يتضمن أسلوب لعب الأدوار مجموعة الأنشطة الآتية:

- اختيار مجموعة من المشاركين للقيام بلعب الأدوار أمام زملائهم.
- تكليف بعض الأفراد في المجموعة بأدوار معينة مثل القائد والمنسق والملاحظ ويكون البقية أعضاء.
- قيام المدرب بتوضيح الأدوار والمهام المتوقعة من كل دور.
- تطبيق عملي للعمل في مجموعات صغيرة وممارسة كل عضو لدوره أمام الآخرين.
- الإعلان عن انتهاء نشاط لعب الأدوار، وإجراء نقاش عام يشارك فيه، ويتم فيه توضيح جوانب القوة والجوانب التي تحتاج إلى تحسين في أداء أفراد المجموعة لأدوارها.

ثالثاً: التدريب على «إدارة المجموعات الصغيرة» بأسلوب دراسة الحالة:

يمكن أن يتضمن أسلوب دراسة الحالة مجموعة الأنشطة الآتية:

- يعرض المدرب على المشاركين حالة معينة تناول بعض الأفراد أثناء عملهم معاً في مجموعة صغيرة وما واجهوه من مشاكل وقضايا وما اتخذوه من قرارات.
- يطرح المدرب على المشاركين مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالحالة التي تم عرضها. ومن الأمثلة على هذه الأسئلة:
 - (١) ما الجوانب الإيجابية في أداء المجموعة؟ وما الجوانب السلبية؟
 - (٢) ما أسباب عدم التزام بعض أعضاء المجموعة بالقرارات التي اتخذتها المجموعة؟
 - (٣) لو كنت مكان قائد/ة المجموعة، كيف تتصرف لمعالجة مشكلة الخلاف التي برزت بين العضوين سالم ويسرى؟
- تعرض بعد ذلك الإجابات وتناقش من قبل الجميع.
- يغلق المدرب النشاط بلملمة الأفكار وتلخيصها بشكل منظم وواضح.

رابعاً: التدريب على «إدارة المجموعات الصغيرة» بأسلوب استمطار الأفكار:

يمكن أن يتضمن أسلوب استمطار الأفكار مجموعة الأنشطة الآتية:

- يوضح المدرب مبادئ أسلوب استمطار الأفكار، وخطواته، ويهيئ الجو للإبداع والمشاركة.
- يطرح المشكلة بوضوح من خلال طرح سؤال رئيس مثل كيف يمكن إدارة المجموعات الصغيرة بشكل فعال؟ أو طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية المرتبطة بالسؤال الرئيس مثل: ما شروط العمل في مجموعات صغيرة؟ كيف يتم توزيع المتدربين إلى مجموعات صغيرة؟ كيف يتم توزيع الأدوار على أفراد المجموعة؟ كيف يتم تقويم أداء كل من الأفراد والمجموعة؟
- يتم جمع الأفكار من المتدربين ثم تصنيفها إلى: (١) أفكار مناسبة. (٢) أفكار تحتاج إلى تطوير. (٣) أفكار مستبعدة لأنها غير واقعية.

خامساً: التدريب على «إدارة المجموعات الصغيرة» بأسلوب ورشة العمل أو المشغل التدريبي:

يمكن أن يتضمن أسلوب ورشة العمل مجموعة الأنشطة الآتية:

- يقوم المدرب بإعطاء محاضرة قصيرة عن أهمية العمل في مجموعات صغيرة وفوائدها.
- يوضح المدرب للمتدربين المهمات المتوقعة منهم كمجموعات ويتأكد من فهمهم لها، ثم يقوم بتوزيع المتدربين إلى مجموعات صغيرة. يقوم المدرب بتوزيع ورقة عمل تتضمن سؤالاً واحداً لكل مجموعة، بحيث تكون الأسئلة مختلفة ولكنها متكاملة، وتتناول نفس الموضوع من زوايا مختلفة. ومن الأمثلة على هذه الأسئلة:
 - (١) ما عوائق العمل في مجموعات صغيرة؟
 - (٢) كيف يمكن تفعيل المجموعات غير النشطة؟

٣) ما أهداف العمل في مجموعات صغيرة؟

٤) ما المهمات المتوقعة من كل دور في المجموعة؟

٥) كيف يمكن تقويم أداء الفرد وأداء المجموعة في نفس الوقت؟

- يتم تخصيص وقت لعمل المجموعات.
- بعد انتهاء الوقت المخصص للمجموعات، يقوم عضو تتدبه المجموعة بعرض إجابة مجموعته عن السؤال المخصص لها. ويتيح المدرب لبقية المجموعات فرصة التعليق على الإجابة وإثرائها.
- يغلّق المدرب ورشة العمل بتلخيص ما توصلت إليه المجموعات، ويوزع عليهم نشرة إثرائية تتناول كيفية إدارة المجموعات الصغيرة بشكل فعال.

٧-٥ معايير التدريب الفعال.

يتميز التدريب الفعال عن التدريب العادي (الروتيني) بتوافق التدريب الأول مع مجموعة من المعايير المتنوعة والشاملة. وفيما يلي مجموعة من هذه المعايير التي تقيد المدرب في تقديم تدريب فعال، وتقيد كلا من المدرب والمشرف على التدريب في الحكم على مدى فعالية التدريب (مشروع تمكين، ٢٠٠٠).

المعيار	مضمون معيار التدريب الفعال
١. يركز التدريب الفعال على احتياجات الفئات المستهدفة وهو مبني على أداء هذه الفئات وموجه نحو النتائج.	<ul style="list-style-type: none"> • التدريب الفعال ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة غالباً ما تكون ضمن وسائل أخرى - لتحقيق النتائج وحل مشاكل الأداء. • التدريب الفعال مبني على الأداء، فبعد التدريب سيتمكن المتدربون من القيام بمهام لم يكن باستطاعتهم القيام بها من قبل. • يتعامل التدريب الفعال مع مشاكل الأداء التي يمكن معالجتها عن طريق التدريب، ولا يتعامل مع المشاكل التي لا صلة لها بالأداء أو التدريب (مثل الحوافز أو المعدات أو مشاكل السياسات الداخلية). • يميز التدريب الفعال الفرق بين تحسن أداء المؤسسة وتحسن أداء الأفراد المتدربين. • يستند التدريب الفعال على تحليل دقيق لاحتياجات الفئة المستهدفة. • يأخذ التدريب الفعال في الاعتبار توقعات كل من المتدرب والمؤسسة التي يعمل فيها ورؤساء العمل.

رَفْعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنم الله الفردوس

مضمون معيار التدريب الفعال	المعيار
<ul style="list-style-type: none"> • التدريب الفعال مصمم وموضوع بناء على نتائج تقييم الاحتياجات التدريبية. • التدريب الفعال مصمم على أساس نموذج تدريب جيد مكون من مراحل متكاملة ومحددة تحديداً جيداً. • يقوم التدريب الفعال بغلق الفجوات في الأداء. • يحتوى التدريب الفعال على المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن يكتسبها المتدرب ليتمكن من تحسين أدائه. • يراعي التدريب الفعال توافق المعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة مع العادات والقيم الموجودة. • يتم في التدريب الفعال تحليل وسيلة التدريب واختيارها، وتحديد الأساليب والأنشطة التدريبية الملائمة. 	<p>٢. يبنى التدريب الفعال على معايير تصميم جيدة تساعد على تحقيق النتائج المتوقعة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المواد التدريبية محددة الأهداف ومعدة خصيصاً لتناسب مع بيئة ومجال عمل المتدرب. • تقدم المواد التدريبية كل الموارد المطلوبة لكل من المتدرب والمدرّب وكذلك لأغراض عملية التقييم. • المواد التدريبية جيدة التنظيم، موضوعة بطريقة منطقية. • تشجع المواد التدريبية على وسائل التفاعل المتعددة لتحقيق أعلى معدلات المشاركة والاستفادة للمتدرب. 	<p>٣. يستخدم التدريب الفعال مجموعة متكاملة من المواد التدريبية تساند الأهداف التي تم تحديدها ولها علاقة وثيقة بالمجال العملي للمتدربين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يصمم التدريب الفعال على أساس مبادئ تعلم الكبار. • يشعر المتدربون بوضوح بالفائدة التي تعود عليهم من التدريب (العملي والشخصي والتحفيز). • مصداقية المدرب في التدريب الفعال هو عامل أساسي لنجاح أي نشاط تدريبي. • تضمن المتابعة المستمرة في التدريب الفعال المستوى الثابت لوجود التدريب وتساهم في تحقيق نتائجه. 	<p>٤. يعد التدريب الفعال خصيصاً ليتماشى مع أسلوب تعلم الكبار ومبادئه وتوقعاتهم.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يعد التدريب الفعال أن أداء المتدربين يكون أفضل عند تفاعلهم مع البرنامج التدريبي ورضاهم عنه. • يقيس التدريب الفعال مدى اكتساب المعارف والمهارات، والاتجاهات المطلوبة ويقارن بين مستوى المتدربين قبل التدريب وبعده. • يهتم التدريب الفعال بتقييم أثر التدريب وذلك للتحقق من المنجزات والنتائج المتوقعة. 	<p>٥. يشتمل التدريب الفعال على مستويات مختلفة من التقييم للتحقق من الوصول إلى النتائج المتوقعة.</p>

نشاط (١١) : خصائص التدريب الفعال.

وضع المقصود بالعبارة الآتية التي وردت في معايير التدريب الفعال، مدعماً ما تقوله بأمثلة من واقع خبرتك كمدرّب :

تمد مصداقية المدرب في التدريب الفعال عاملاً أساسياً في نجاح أي نشاط تدريبي .

٥-٨ إدارة عملية التدريب.

تتطلب الإدارة الفعالة لعملية التدريب خبرة ومهارات واتجاهات إيجابية من المدرب والتزاماً منه بمجموعة من الأساسيات عند إدارة عملية التدريب، وهذه الأساسيات هي (المركز الفلسطيني، ٢٠٠٠):

(١) خلق بيئة تعليمية نشطة والحفاظ عليها.

ويتم ذلك عن طريق قيام المدرب بما يأتي:

- التعرف على أسماء المشاركين وتعريفهم على بعضهم بعضاً.
- إيجاد نوع من الوثام والتقارب بين المتدربين من خلال أنشطة التآلف وكسر الجمود وبعض التمارين أو الألعاب البسيطة والقصص المضحكة.
- إلصاق نتائج المشاركين على الحائط والرجوع إليها باستمرار.
- المحافظة على انتباه المشاركين ووقف المناقشات الجانبية.
- إتاحة الفرصة للمشاركة والعمل على الحد من سيطرة شخص ما أو مجموعة صغيرة على مجريات النقاش.
- بناء علاقات ملائمة مع المتدربين في الاستراحات أو في أوقات التدريب وتطويرها وصيانتها.

(٢) الحفاظ على مسار النقاش أو التدريب.

- يحدث أحياناً أن يخرج المتدربون عن مسار النقاش أو مسار التدريب، فيبدأون في نقاش جانبي أو يخرجون عن موضوع التدريب إلى مواضيع أخرى لا علاقة لها بالتدريب. في هذه الحالة يعمل المدرب على إبقاء النقاش في نفس مسار الموضوع المطروح، ويعيد المشاركين إلى المسار.
- يتفق المدرب مع المتدربين في بداية التدريب، عندما يقومون بوضع قواعد العمل وضوابط التدريب، على العودة إلى مسار النقاش أو التدريب (إذا تم الخروج عنه) كلما سمعوا المدرب أو أحد المتدربين يقول بلطف: « عودة إلى المسار Back on Track ».

(٣) إعادة صياغة الأفكار.

يقوم المدرب بإعادة صياغة بعض الأفكار التي تصدر عنه أو عن بعض المتدربين بغرض توضيحها أو تفسيرها.

(٤) تلخيص ما تم تعلمه ومراجعته باستمرار.

- يلخص التعلم بعد كل فترة من فقرات التدريب وذلك لترسيخ الصورة الكلية للتدريب.
- إذا كان التدريب يمتد عدة أيام فإن المدرب يبدأ اليوم الثاني بمراجعة ما تم في اليوم السابق تحت عنوان مثل «مراجعة ما تعلمت»، ثم يكلف في بداية كل يوم تدريبي مجموعة متنوعة من المتدربين للقيام بعملية المراجعة.
- هناك عدة طرق أو أساليب يمكن اتباعها لمراجعة التعلم السابق أو الفعاليات السابقة، منها ما يأتي:

طريقة فوكس بوب (Vox Pop):

ترجع تسمية هذه الطريقة إلى المصطلح اللاتيني (Vox Populi) ويعني صوت الشعب. وهي طريقة تستخدم لجمع آراء قطاع عرضي من المشاركين حول موضوع معين. ويتم ذلك عبر توجيه نفس السؤال لعدد من الناس وتسجيل إجاباتهم. ومن الأمثلة على كيفية تطبيق هذه الطريقة تقسيم المشاركين إلى مجموعات رباعية، تقوم كل منها بالتفكير بسؤالين متصلين بما تم تعلمه في اليوم السابق ويحيث يكون كل سؤال مفتوح النهاية وتتطلب الإجابة عنه رأياً وليس نعم أو لا. ثم تتضم كل مجموعة إلى المجموعة الرباعية المجاورة. فتسأل كل مجموعة الأخرى أسئلتها وتسجل الإجابات ثم يتم تبادل الأدوار. وفي النهاية يطلب المدرب ملخصاً من كل مجموعة حول الأسئلة التي وضعتها والإجابات التي حصلت عليها من المجموعة الأخرى.

مراجعة تعلمك الخاص وتقويمه:

يقوم المدرب في هذه الطريقة بتعليق ورقة كبيرة في قاعة التدريب قبل حضور المتدربين، ثم يطلب من كل منهم مراجعة ما تعلمه وتقويمه من خلال الكتابة على هذه الورقة بحيث يذكر ما تعلمه، ويحدد ما يريد أن يعرف المزيد عنه وما الذي يعتقد أنه سار كما يرام وما الذي يرى أنه يحتاج لتحسين، ويكتب ذلك في الخانات المخصصة لذلك كما في الجدول التالي:

أسماء المشاركين	لقد تعلمت	أريد أن أعرف المزيد عن	الأمور التي سارت كما يرام	الأمور التي تحتاج لتحسين

مراجعة ما تعلمه زميلك:

يختار كل مشارك زميلاً له ثم يجلسان معاً ويقوم كل منهما بمراجعة ما تعلمه زميله عن طريق طرح السؤالين الآتيين، والاستماع إلى الإجابة: ما الذي تعلمته؟ وما الذي تعتقد أنه سار بشكل جيد؟

٥) مراقبة التدريب والحفاظ على تقدم العمل.

يقوم المدرب بمراقبة العمل والحفاظ على تقدمه ومعالجة أي انحراف عما تم التخطيط له، وتتبع أداء المشاركين والكيفية التي يتقدمون بها.

٦) إدارة مهمات المجموعات الصغيرة.

- يقوم المدرب (أو يبادر المتدربون بناء على إرشادات المدرب) بتقسيم المجموعة الكبيرة إلى مجموعات صغيرة على أساس عشوائي، أو بناء على تخصص المتدربين واهتماماتهم، أو بناء على رغباتهم واختيارهم.
- يحدد المدرب لكل مجموعة قائداً أو منسقاً، (ويفضل أن يبادر المتدربون إلى اختياره بأنفسهم) ليقوم بالمهمات الآتية:
 - ١) تنظيم النقاش وإدارته أثناء عمل المجموعة بطريقة ديمقراطية تتيح فرصة المشاركة والتعبير للجميع.
 - ٢) يتأكد من التزام المجموعة بالوقت المخصص وعدم الخروج عن موضوع النقاش أو عما تتطلبه المهمة التي تم تكليف مجموعته بها.
- يحدد المدرب لكل مجموعة مقررًا (ويفضل أن يبادر المتدربون إلى اختياره بأنفسهم) ليقوم بالمهمات الآتية:
 - ١) تسجيل ما يدور في أثناء مناقشات مجموعة العمل.
 - ٢) تلخيص النقاط الهامة من النقاش وكتابتها على لوحة ورقية.
 - ٣) عرض عمل المجموعة أمام المشاركين في أثناء النقاش العام.
 - إشراك أفراد المجموعة في الرد على أية استفسارات بعد العرض.
- يعطي المدرب المجموعات الصغيرة المتكونة من المتدربين إرشادات واضحة ويفضل أن تكون مكتوبة بحيث تتناول ما يأتي:
 - ١) المهمة المطلوب إنجازها.
 - ٢) الوقت المخصص لعمل المجموعة.
 - ٣) النتائج المتوقع من المجموعة وكيفية عرضه.
 - ٤) المصادر المتاحة للمجموعة.
 - ٥) معايير تقويم عمل المجموعة ونتاج عملها.
 - ٦) يراقب المدرب عمل المجموعات ويتابع تقدمها من خلال التجول بين المجموعات والاطلاع على عملها.

٥-٩ إدارة العرض الشفوي في التدريب.

تتطلب منك عملية التدريب أحياناً أن تقدم عرضاً شفويًا (Presentation) عن إنجازات قمت بها أو نشاط قمت بتنفيذه أو مهمة معينة أو بحث أو دراسة قمت بإعدادها، ويتطلب الأمر أحياناً أن يقوم أحد المتدربين أو فريق منهم بعملية التقديم أو العرض أمام مجموعة من المتدربين أو الزملاء. ولكي تنفذ هذا العرض بفعالية ينبغي عليك كمدرّب التمكن من بعض المهارات التي تساعدك في توصيل الرسالة إليهم بطريقة جذابة.

٥-٩-١ العرض الشفوي الفعال.

لكي يكون العرض مثيراً للانتباه وفعالاً، فإن هناك بعض المهمات التي ينبغي عليك إنجازها قبل القيام به، وتضم هذه المهمات ما يلي (ماهر، ١٩٩٨):

- ١) إعداد إطار عام لموضوع العرض، وتحديد الأفكار الرئيسية فيه والهدف من كل فكرة، وترتيب الأفكار ترتيباً منطقيًا.

- ٢) تحليل الفئة المستهدفة من العرض لتحديد الطريقة أو الأسلوب الذي ستستخدمه في نقل الرسالة إليها. وتتضمن عملية التحليل الإجابة عن مجموعة من الأسئلة مثل: من هي الفئة المستهدفة وما هي وظيفتها وخصائصها؟ وما هي المعلومات التي تعرفها عن الموضوع؟ وما هي اتجاهاتها نحو؟
- ٣) تحديد وقت العرض والمكان الذي سيتم فيه، فلا بد من معرفة متى وأين سيقدم العرض؟ وما هي حدود الوقت المتاح؟ وما هي مواصفات المكان من حيث الشكل والحجم والمحتويات والتسهيلات؟
- ٤) تحديد الوسائل المساعدة في العرض والتأكد من توافرها وصلاحياتها وملاءمتها.

أما الإرشادات التي ينبغي اتباعها لتنفيذ عرض فعال فهي الآتية:

- اتصل بصرياً بالمتدربين وواصل النظر إليهم بعينيك لتشد انتباههم وتتعرف إلى ردود أفعالهم.
- لا تقرأ من الأوراق أو الشفافات بشكل متكرر، ولا تكثر من استخدام الإحصاءات والأرقام.
- تحدث بصوت واضح وبسرعة ملائمة، وتأكد من وصول صوتك إلى جميع المتدربين.
- استخدم الوسائل المساعدة مثل الشفافات أو اللوحة الورقية أو جهاز العرض المتصل بالحاسوب (Data Show or LCD)، وحاول أن تكون كتابتك واضحة ويسهل قراءتها ولا تجعل المعلومات مكتظة.
- استخدم الأمثلة التوضيحية وأعد التأكيد على النقاط الهامة.
- احرص على أن يشتمل عرضك على مقدمة مختصرة، ومحتوى، وخلاصة، ونتائج.

وفيما يتعلق بعروض المتدربين، ينبغي على المدرب أن يشجعهم على ذلك وأن يدرّبهم على مهارات العرض الفعال، وأن يتقنهم الخجل أو الارتباك الذي قد يصيب بعضهم خاصة في بداية العرض.

٥-٩-٢ مراحل العرض الشفوي.

يمكن تقسيم عملية العرض الشفوي إلى ثلاثة مراحل، وهي: التهيئة والافتتاح، وبناء وسط أو جسم العرض، وإغلاق العرض. ولكل مرحلة مهاراتها التي يتوقع من المدرب أن يتقنها.

أولاً: التهيئة والافتتاح

تلعب قضية اختيار المدخل المناسب لتهيئة عملية العرض أو افتتاحها دوراً مهماً في اجتياز المقاومة النفسية والقلق لكل من المدرب والمتدرب، وإعطاء انطباع إيجابي عن المدرب والتمهيد للتدريب خاصة في اليوم الأول من التدريب أو في الساعات الأولى منه. وفيما يلي بعض المدخلات التي يستطيع المدرب اختيار المناسب منها للموقف التدريبي وللمتدربين بحيث يكون مرناً ولا يطبق نفس المدخل في كل أنشطة التدريب أو العرض، فما يناسب موقف أو مجموعة قد لا يناسب موقفاً آخر أو مجموعة أخرى من المتدربين (توفيق، ١٩٩٥):

أهداف المدخل	مدخل التهيئة أو الافتتاح
<p>يهتم المدرب بإحداث التعارف بهدف:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إظهار الاهتمام بالمتدربين والتعرف على خبراتهم واهتماماتهم. • تدعيم العلاقات الاجتماعية بين المدرب والمتدربين من جهة، وبين المتدربين من جهة ثانية. 	<p>١. مدخل التعارف والتعريف.</p>

أهداف المدخل	مدخل التهيئة أو الافتتاح
<p>يوجه المدرب مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بموضوع التدريب بهدف المساعدة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التعرف على اهتمامات المتدربين وتصوراتهم المبدئية. • كسر الجمود بين المدرب وبين المتدربين. 	<p>٢. مدخل الأسئلة المفتوحة.</p>
<p>قد يلجأ المدرب إلى البدء بمقدمة نظرية مكثفة يبهر بها عقل المتدربين ووجدانهم بهدف:</p> <ul style="list-style-type: none"> • توليد إحساس لديهم بالحاجة إلى ما سيطرحة المدرب من معرفة ومهارات برغم ما لديهم من معارف وكفايات، وبرغم مواقعهم ومستوياتهم المتقدمة في العمل، ويفيد ذلك كثيراً في حالة الإداريين الذي يعتقد الكثيرون منهم أنهم لا يحتاجون إلى التدريب، وأنهم يعرفون أكثر مما يعرفه المدرب. 	<p>٣. مدخل المقدمة النظرية المكثفة.</p>
<p>قد يبدأ المدرب بالانتقال فوراً إلى عرض البرنامج التدريبي ومكوناته بهدف:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحقيق مشاركة فورية من المتدربين. • السيطرة على مشاعر القلق لدى المدرب بالتركيز فوراً على المحتوى. 	<p>٤. مدخل المقدمة المقتضبة المبتورة.</p>
<p>قد يلجأ بعض المدربين إلى البدء بتمرين أو أداة تدريبية صعبة أو بسؤال يصعب الإجابة عنه بهدف:</p> <ul style="list-style-type: none"> • توليد شعور لدى المتدربين بالعجز المؤقت عن التفكير من أجل دفعهم إلى الاهتمام بموضوع التدريب وحثهم على المشاركة الإيجابية. 	<p>٥. مدخل الصدمة التدريبية.</p>

بعد اختيار مدخل التهيئة أو الافتتاح الملائم، ينتقل المدرب إلى تقديم البرنامج التدريبي ومكوناته، ويتضمن ذلك المعلومات الآتية:

- أهداف البرنامج التدريبي.
- إطار عام بالمحتوى.
- وصف لأنواع الأنشطة التدريبية.
- الجدول الزمني.
- توقعات المدرب من المتدربين.
- معلومات أخرى مثل موقع الاستراحة والرسائل التلفزيونية.

من الممارسات التي يمكن أن تفيد المدرب في خلق الجو المناسب وتدعيمه منذ اللحظات الأولى لالتقائه بالمدربين، حديثه لهم عن الأفكار ومشاعر القلق والحيرة التي كانت تراوده في أثناء الإعداد للبرنامج التدريبي لضمان تحقيق البرنامج لأهدافه .

ثانياً: بناء وسط أو جسم العرض

يتم في هذا الجزء من العرض تناول الأفكار الرئيسية فيه بترتيب منطقي، وبشكل بسيط ومباشر، ويراعى أيضاً توضيح متى يتم الانتقال من فكرة إلى أخرى. ويحتاج بناء وسط أو جسم العرض إلى ثلاث مهارات أساسية (توفيق، ١٩٩٥):

مهارة التدعيم:

يدعم المدرب أفكاره، ويوضح القضايا التي يعالجها التدريب باستخدام بعض أساليب التدعيم. ويكون التدعيم فعالاً إذا كان مرتبطاً وواضحاً وقوياً بحيث يصمد أمام المناقشات والأفكار المضادة، ومن الأمثلة على أساليب التدعيم ما يأتي:

- الأرقام والإحصائيات والرسوم البيانية.
- الحقائق والتعريفات.
- الحكايات والخبرات والنوادر المثيرة للاهتمام.
- الأمثلة والإيضاحات والتشبيهات.

مهارة الانتقال أو الربط:

يمكن الربط بين أجزاء العرض المختلفة والانتقال من جزء إلى آخر بالجوء إلى واحد أو أكثر من أساليب الانتقال والربط، مثل:

- الأسئلة والإجابات: إتاحة الفرصة للمتدربين لتجميع أفكارهم وطرح أسئلتهم.
- التلخيص البسيط أو المراجعة: قد يطلب المدرب من المتدربين أن يوضحوا ما الذي تعلموه عن طريق إعطاء فكرة أو أكثر مما توصلوا إليه.
- الصمت أو التوقف قليلاً: من الممكن أن يوحي الصمت بأن المدرب قد انتهى من أحد أجزاء العرض أو التقديم ويستعد للانتقال إلى الجزء التالي.

مهارة التتابع:

تعد مهارة التتابع أو الترتيب إحدى المهارات الهامة التي ينبغي على المدرب أن يتقنها ويوظفها في ضم الأجزاء المختلفة في البرنامج التدريبي في كل واحد متكامل. فيما يلي بعض الإرشادات التي تساعدك كمدرّب في تحقيق تتابع الموضوع وتسلسله:

- ابدأ بنشاط مثير للاهتمام ويجذب انتباه المتدربين.
- عند عرض معلومات جديدة، اعرض على المتدربين الصورة الكلية قبل الدخول في التفاصيل. وعند الانتقال إلى التفاصيل حاول ربطها مع الصورة الكلية.
- حاول أن يدور تتابع أو تسلسل التدريب حول حدث هام وحيوي كمشكلة مطلوب حلها أو مهمة مطلوب إنجازها بدلاً من أن يدور التتابع حول مفاهيم أو مهارات ينبغي تعلمها.
- قبل الدخول في أية مهمة صعبة، نشط المتدربين من خلال تمرين بسيط وجذاب حتى يصبح عرض المهمة الصعبة أكثر قبولا وفاعلية فيما بعد.
- احتفظ بمزيج من الأنشطة التدريبية المتنوعة.
- درب على المفاهيم والمهارات السهلة قبل تلك الصعبة أو المعقدة.
- اختتم النشاط التدريبي بمناقشة عن «وماذا بعد ذلك؟» حتى يفكر المتدربون في أهمية البرنامج التدريبي وفائدته لهم في عملهم وحياتهم.

ثالثاً: إغلاق العرض

يستطيع المدرب أن يغلق العرض من خلال القيام بواحدة أو أكثر مما يلي :

- استخدام عبارات تلفت انتباه المتدربين إلى قرب انتهاء العرض مثل العبارات الآتية: «دعونا نلخص الأفكار الرئيسية لهذه الجلسة» أو «لإغلاق هذا الجزء سنقوم بمراجعة ما تم طرحه من أفكار» وغير ذلك من العبارات المشابهة.
- مراجعة أهداف التدريب وأنشطته، والأفكار الرئيسية في موضوع التدريب.
- ربط فقرات التدريب ببعضها.
- تقدير المشاركين على مجهوداتهم وتلطيف الجوعم الذين لم يأخذوا فرصاً كافية في ذلك اليوم.
- تحديد ما الذي ينبغي أن يقوم به المتدربون بعد انتهاء العرض.
- فتح المجال للأسئلة.

٥-٣ إرشادات لتقديم عرض ناجح.

فيما يأتي مجموعة من الإرشادات التي تساعدك كمدرب في تقديم عرض ناجح وفعال:

- كن طبيعياً وقدم نفسك للمتدربين بدون مبالغة ولا تضيفي على شخصيتك أهمية أكثر من الواقع الفعلي.
- حدد ما الذي ستحدث عنه وحدد أهم النقاط في ذلك.
- حدد الإطار الزمني والتوقيت لسير العرض.
- أجدب انتباه واهتمام المتدربين من خلال توضيح أهمية الموضوع وارتباطه بحاجاتهم وبحياتهم.
- حدد كيف سييسر العرض.
- أعلن سياستك فيما يتعلق بالتعامل مع أسئلة المتدربين في أثناء العرض. هل ستجيب عنها مباشرة، أم تريد تأجيل الأسئلة والإجابة عنها إلى نهاية العرض.

وبشكل عام، راع ما يلي عند قيامك بإجراء عرض شفوي:

- اهتم جيداً بمظهرك وملابسك.
- كن واثقاً من نفسك، ومن تمكك في الموضوع الذي ستقوم بعرضه.
- اجعل عرضك للموضوع يأخذ شكل الحوار المتبادل حتى لا يمل المستمعون.
- اجعل عينيك باستمرار على المتدربين وتقل بينهم بعينيك لكي تعرف ردود أفعالهم واستجاباتهم لما تقول.
- تحكم في نبرات صوتك، ولا تجعلها على وتيرة واحدة، واعرف متى وأين ترفعها أو تخفضها.
- توقف ثوان قليلة بعد عرض كل فكرة، لكي تستقر في أذهان المستمعين، ولكي تلتقط أنت نفسك.
- وظف الدعابة والمرح بعناية في العرض، واحذر من استخدامهما في غير أوانهما.
- استخدم الوسيلة التي تخدم العرض وتساعد في تحقيق أهدافه.
- نبه المتدربين في بداية العرض إلى أنه سيكون هناك وقت مخصص للمناقشة في نهاية العرض، وذلك حتى يستطيعوا إعداد الأسئلة والاستفسارات.
- استمع جيداً لأسئلة المتدربين وحاول أن تتفهمها كما يقصدها السائل.

٥-٤ تقويم العرض الشفوي.

يقوم المدرب الفعال بإجراء عملية تقويم للعروض الشفوية التي يقوم بها بهدف تحسينها وتطويرها باستمرار. ويعتمد في عملية التقويم على مجموعة من المصادر المتكاملة مثل رد فعل المتدربين وانطباعاتهم والتغذية الراجعة التي يحصل عليها منهم، وانطباعات زملائه المدربين والتقويم الذاتي في ضوء معايير محددة.

فيما يأتي أداة لتقويم العرض الشفوي يمكنك استخدامها للتقويم الذاتي أو لتقويم مهارة أحد المدربين في العرض الشفوي (حسين، ٢٠٠١ ب؛ ماهر، ١٩٩٨). ضع في هذه الأداة إشارة (√) أمام الدرجة التي تنطبق على سلوك المدرب في العرض الشفوي. وهذه الدرجات هي:

٥ : ممتاز ٤ : جيد ٣ : متوسط ٢ : ضعيف ١ : ضعيف جدا.

بعد أن تجمع الدرجات المتطابقة مع علامات (√) حدد مهارة المدرب في العرض الشفوي من خلال المقياس التالي:

٨٠ درجة فأعلى عرض المدرب ممتاز.
٧٩-٦٥ عرض المدرب جيد.
٦٤-٥٠ عرض المدرب متوسط.
أقل من ٥٠ عرض المدرب ضعيف.

أداة تقويم للعرض الشفوي

الرقم	سلوك المدرب في العرض الشفوي	ممتاز ٥	جيد ٤	متوسط ٣	ضعيف ٢	ضعيف جدا ١
١	استعداد المدرب وإلمامه بمحتوى العرض.					
٢	تهيئة المتدربين للعرض.					
٣	تثبيته المتدربين إلى أهمية الموضوع.					
٤	الانتقال بشكل منطقي من جزء لآخر في العرض.					
٥	إدارة وقت العرض بشكل فعال.					
٦	وجود بداية للعرض وجسم ونهاية.					
٧	الاتصال البصري بالمتدربين والتقل بالعينين بينهم وعدم التركيز على متدربين محددين بشكل دائم.					
٨	استخدام وسائل مساعدة في العرض.					
٩	المحافظة على انتباه واهتمام المتدربين.					
١٠	توظيف المرح في العرض.					
١١	تحمس المدرب للعرض ونقل حماسه للمتدربين.					
١٢	التحكم في نبرة الصوت وسرعته.					
١٣	مخارج الصوت واضحة ومسموعة والنطق سليم.					
١٤	وضوح اللغة وخلوها من المصطلحات الفنية المعقدة.					
١٥	تنفيذ العرض بشكل طبيعي وبهدوء دون عصبية أو توتر.					
١٦	إشراك المتدربين وإثارة دافعيتهم.					
١٧	التعبير بوضوح عما يريد المدرب عرضه.					

الرقم	سلوك المدرب في العرض الشفوي	ممتاز ٥	جيد ٤	متوسط ٣	ضعيف ٢	ضعيف جداً ١
١٨	ثقة المدرب بنفسه.					
١٩	سير العرض بسرعة مناسبة.					
٢٠	توظيف لغة الجسم.					
٢١	وضوح الأسئلة التي يطرحها المدرب.					
٢٢	تشجيع أسئلة المتدربين.					
٢٣	الإجابة عن أسئلة المتدربين.					
٢٤	تقبل ملاحظات المتدربين.					
٢٥	إغلاق العرض بمهارة.					
المجموع						
المجموع الكلي						
ملاحظات:						

رَفَعُ

عبد الرحمن النخري
أسكنه الله الفردوس

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

رَفَعُ
عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

الفصل السادس

تقويم التدريب ومراقبته.

- ١-٦ أهمية تقويم التدريب.
- ٢-٦ أهداف تقويم التدريب.
- ٣-٦ مراحل تقويم التدريب.
- ٤-٦ خطوات تقويم التدريب.
- ٥-٦ مداخل رئيسة في تقويم التدريب.
- ٦-٦ مشاكل تواجه تقويم التدريب.
- ٧-٦ أدوات تقويم التدريب وأساليبه.
- ١-٧-٦ فعالية أساليب تقويم التدريب وأدواته.
- ٢-٧-٦ مواصفات أداة التقويم الجيدة.
- ٨-٦ مراقبة التدريب.
- ١-٨-٦ فوائد عملية مراقبة التدريب.
- ٢-٨-٦ مراحل عملية مراقبة التدريب.
- ٣-٨-٦ أنواع مراقبة التدريب.
- ٩-٦ مستويات تقويم فعالية التدريب.

أهداف الفصل :

يتوقع منك، بعد أن تنتهي من قراءة هذا الفصل، واستيعاب ما ورد فيه وتطبيقه، أن تصبح قادراً على :

١. تبين أهمية تقويم التدريب وأهدافه .
٢. توضيح مراحل تقويم التدريب وخطواته.
٣. تعرف المداخل الرئيسة في استراتيجية تقويم التدريب .
٤. تشخيص بعض المشاكل التي تواجه تقويم التدريب .
٥. تعرف بعض أساليب تقويم التدريب وأدواته، وجوانب قوة كل منهما وضعفه .
٦. تحديد مواصفات أداة التقويم الجيد .
٧. تعرف مفهوم مراقبة التدريب وفوائدها.
٨. تحديد مراحل عملية مراقبة التدريب وأنواعها .
٩. تحديد مستويات تقويم فعالية التدريب .
١٠. تعرف بعض نماذج تقويم فعالية التدريب .

الفصل السادس

تقويم التدريب ومراقبته

رفع
عبد الرحمن النجدي
أسكن الله الفردوس

٦-١ أهمية تقويم التدريب.

تعد عملية تقويم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيداً، ذلك أنها تعنى بتطوير مهارات العاملين وأدائهم عن طريق إتاحة فرص التدريب الملائمة لتلبية حاجاتهم التدريبية، وفي الوقت نفسه إثبات فوائده وعائداته من خلال الأدلة والإحصائيات التي قد تكون صعبة إلى حد ما.

ومن جهة أخرى فإن التقويم يظهر ما إذا كانت برامج التدريب وخطته الحالية ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يساعد في الحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس البرامج ستنجح في المستقبل أم لا. أي أن التقويم الحالي لفعاليات التدريب يفيد في تحسين البرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل وتطويرها. وكذلك يفيد تقويم برامج التدريب في التقويم الذاتي لإدارات التدريب وأجهزتها والقائمين عليها. فقد يدلل تحسن الأداء والإنتاجية وشعور المتدربين بالرضا والاستفادة على فعالية هذه الإدارة والأجهزة والقائمين على إدارتها (ماهر، ١٩٩٦).

يعد التقويم، بشكل عام، عملية منظمة تهدف إلى تحديد كفاءة شيء ما أو قيمته أو معناه. وفيما يتعلق ببرامج تنمية الموارد البشرية، فإن التقويم يزودنا بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرار عن مردود هذه البرامج. أما مفهوم تقويم التدريب، فهو يهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة موظفيها.

إن تقويم التدريب ليس بالعملية الشكلية أو الهيئية، بل هو عملية مركبة من عمليات فرعية متكاملة. وللتدليل على صعوبة تقويم التدريب لنتأمل مجموعة من الأسئلة الأساسية التي تطرح نفسها عند التفكير بتقويم التدريب، وتحتاج إلى قرارات يتم اتخاذ معظمها في مرحلة التخطيط لتقويم التدريب، وهذه الأسئلة هي:

- ما الهدف من عملية تقويم التدريب؟ ما أهميتها بالنسبة للمنظمة؟ كيف سيتم الاستفادة من نتائجها؟
- من سيتولى عملية تقويم التدريب؟ هل سيقوم بها المدرب أم المنظمة أم جهة خارجية؟ ما الجهات التي ستشارك في عملية التقويم؟
- من الذي سيتم تقويمه؟ هل سيتم تقويم المدرب أم المتدرب أم الإدارة؟ ما ردود فعل الفئات المستهدفة أو المشاركة في عملية التقويم؟
- ما الذي سيتم تقويمه؟ هل سيتم تقويم أهداف البرنامج التدريبي أم محتواه أم عناصره الأخرى؟
- أين سيتم عملية تقويم التدريب؟ هل سيتم في موقع التدريب أم في موقع العمل أم فيهما معاً؟
- متى سيتم عملية التقويم؟ هل سيتم قبل التدريب أم في أثناءه أم بعده؟ ما الجدول الزمني لعملية التقويم؟
- كيف سيتم تقويم التدريب؟ ما الأدوات والأساليب التي سيتم استخدامها؟
- كيف سيتم تجميع البيانات المتعلقة بتقويم التدريب وتحليلها وتفسيرها؟
- كيف سيتم تعميم نتائج عملية التقويم ونشرها؟ ما الفئات التي تهمها هذه النتائج؟

٦-٢ أهداف تقويم التدريب.

إن التقويم عملية تهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه من خلال محورين رئيسيين هما:

(١) تقويم كفاءة العملية التدريبية.

حيث يتم خلال عملية التقويم التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعية لذلك. بمعنى أن يتم التأكد من إنجاز البرنامج التدريبي وفقاً للخطة، وهذا يشمل تقويم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقويم تصميم البرنامج، وتقويم كفاءة المدرب، وتقويم تعلم المتدرب، وتقويم وسائل التدريب، وغير ذلك من عناصر البرنامج التدريبي.

٢) تقويم تحقيق أهداف التدريب التطبيقية.

حيث يتم خلال عملية التقويم التأكد من نقل أثر التدريب (المهارات، القدرات، المعارف، السلوكيات، الاتجاهات) إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف، وبالتالي رفع كفاءة أداة المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات معينة أدت إلى اللجوء للتدريب، كما يتم التأكد من أن عائد التدريب على المنظمة يعادل ما أنفق عليه من موارد.

ويمكن إجمال أهداف تقويم التدريب في مجموعة أهداف منها الآتية (شاويش، ٢٠٠٠؛ توفيق، ١٩٩٨؛ الطالب، ١٩٩٨):

- تحديد مدى مواكبة التدريب للأهداف الأصلية التي صمم من أجل تحقيقها.
- المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج التدريبية صالحة للاستمرار أم لا، وتحديد التحسينات التي يمكن إدخالها على برامج التدريب في ضوء عملية التقويم لتصبح أكثر ملاءمة لحاجات المتدربين واهتماماتهم.
- تحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار في المجهود التدريبي، وتعزيز ثقة المديرين والمتدربين في جدوى البرنامج.
- تحديد مدى نجاح المديرين في التخطيط لعملية التدريب وتنفيذها.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين، وتحديد الوحدات أو الأفراد الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج التدريبية التي يجري تقويمها.
- اختبار مدى وضوح الأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التدريبي ومصداقيتها.
- تجميع بيانات تفيد في تخطيط النشاط التدريبي أو تسويق البرامج التدريبي أو تحديد مدى ملاءمتها لأهداف المنظمة واحتياجاتها.
- بناء قاعدة معلومات أساسية تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية وفي إدارة برامج التدريب بشكل أفضل.

٦-٣ مراحل تقويم التدريب.

يمكن تصنيف تقويم التدريب إلى مرحلتين أساسيتين هما:

- التقويم التكويني الذي يهدف إلى تحسين التدريب الذي ما زال يقدم.
- التقويم الختامي الذي يهدف إلى إثبات قيمة التدريب الذي تم تقديمه.

ومن جهة أخرى، يمكن القول بأن لعملية التقويم ثلاث مراحل رئيسية: الأولى تسبق التدريب، والثانية تتم أثناءه، والثالثة تتم بعده. وهذه المراحل هي:

- مرحلة ما قبل التدريب:
تمثل هذه المرحلة في تقويم الخطوتين الأولى والثانية في العملية التدريبية وهما: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي. إذ يتم خلال هذه المرحلة تقويم الاحتياج التدريبي للمنظمة وللوظيفة وللموظف، وكذلك تحديد مدى التحضير لمتطلبات الدورة من مديرين ومستلزمات التدريب.

تعد هذه المرحلة من أصعب مراحل التقييم وأدقها، ذلك أنه إذا تم التحديد الدقيق للحاجات المرتبطة مباشرة بأهداف العمل، ثم تصميم أو اختيار البرنامج الذي يحقق إشباع تلك الاحتياجات، فإن نسبة نجاح العملية التدريبية واستفادة المتدرب والمنظمة تكون مرتفعة جداً.

• مرحلة أثناء التدريب:

يهدف التقييم في هذه المرحلة إلى التعرف على مدى ما تم تنفيذه من برنامج التدريب وتشخيص الانحرافات في التنفيذ وأسبابها لغرض اتخاذ القرارات بما ينسجم والأهداف الموضوعية (المغربي وآخرون، ١٩٩٥). وتتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال محورين أساسيين هما:

(١) تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي:

ويشمل هذا المحور تقييم مناهج التدريب وأسلوبه، والوسائل المستخدمة فيه، والوقت المخصص للتدريب، وتوزيعه بين المهارات والمعارف، وغير ذلك، للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعية له. وفي حال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة، فإن التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج.

(٢) تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج:

ويشمل هذا المحور قياس تحصيل المتدربين وأدائهم، ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج التدريبي من خلال المدرب، ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل.

كما يتم في هذه المرحلة تقييم أدوات المدرب وقدراته، إذ أن المدرب الذي يكون دون المستوى المطلوب والذي لا تتوفر لديه المهارات المطلوبة لتنفيذ البرنامج، سيؤدي إلى فشل البرنامج في تزويد المتدربين بمهارات العمل المطلوبة حتى مع وجود أفضل الخطط والإمكانات والوسائل وأجهزة التدريب.

ولعل من فوائد تقييم المدرب وضع معايير لاختيار المدربين مستقبلاً، إضافة إلى إنقاذ البرنامج من الفشل، واستبدال مدرب بآخر أكثر قدرة. ويمكن أن يقوم بعملية تقييم المدربين المتدربون من خلال استبانة لاستقصاء آرائهم في قدرات المدربين.

• مرحلة ما بعد التدريب:

إن مرحلة تقييم ما بعد التدريب تعد من أهم مراحل التقييم، ويتم فيها تحديد مدى استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي، وتركز على نوعين من التقييم هما:

(١) تقييم العملية التدريبية.

تتم هذه العملية عادة في اليوم الأخير للبرنامج التدريبي، إذ يقوم المتدربون بتقييم التجربة التدريبية التي مروا بها خلال أسابيع أو أيام التدريب. وهنا، يتم استقصاء آراء المتدربين عن جميع خطوات البرنامج التدريبي ومرآته، ويشمل هذا: أهداف البرنامج، ومواضيع التدريب، ووسائل التدريب، والطرق المستخدمة في التدريب، ووقت البرنامج ومدته، وقاعات التدريب، وقدرات المدرب، وغير ذلك من مقومات البرنامج التدريبي.

وفيد هذا النوع من التقييم في تطوير عملية التدريب بصفة عامة، وفي وضع تصورات واستراتيجيات التدريب، واتخاذ قرارات التغيير، ذلك أن المتدرب هو المستهدف الأول من العملية التدريبية وهو الجزء الرئيس فيها، وبالتالي، فإن ملاحظاته تعد من المدخلات الضرورية في تقييم البرنامج التدريبي. هذا مع ملاحظة أن موضوعية تقييم المتدربين قد لا تكون مكتملة، ويؤثر فيها عوامل كثيرة يفترض أن يتنبه لها متلقو نتائج التقييم.

(٢) تقييم أثر التدريب.

يعد هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب الهدف النهائي لعملية التقييم، وتأتي أهمية تقييم أثر التدريب من منطلق بسيط وهو أن هدف التدريب هو في النهاية رفع كفاءة أداء العاملين وبالتالي زيادة مخرجات المنظمة وتطويرها.

ويتم خلال هذا الجزء من التقييم قياس أثر التدريب على سلوك المتدربين وأدائهم، أي قياس مدى استفادتهم من التدريب الذي خضعوا له. ولمعرفة ذلك، فإنه يفترض التركيز على المعايير السلوكية المتعلقة بالأداء الفعلي للموظف بعد التدريب، والتأكد من حدوث التغيير على أدائه أو سلوكه.

وهناك أساليب أو معايير متعددة يمكن بواسطتها الحكم على مدى استعادة المتدربين بعد مضي فترة زمنية مناسبة على انتهاء التدريب وعودتهم إلى أعمالهم وممارستهم لها. وأهم هذه المعايير (شاويش، ٢٠٠٠):

- دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على عمل المتدربين بعد عودتهم إليه من المشاركة في التدريب، ومن الأمثلة على هذه التطورات استخدام طرق وأساليب جديدة تدربوا عليها وأدت إلى تحسين مستوى أدائهم.
- قياس التغيرات في الأداء، وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج سابقة.
- الترقية، وذلك عن طريق معرفة عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقية نتيجة ارتفاع مستوى كفاءتهم في العمل بعد التدريب. ويجدر بالذكر أن هذا العدد من المتدربين يعد أحد المؤشرات على نجاح البرنامج التدريبي في تحسين الأداء.
- الاختبارات، حيث تساعد في الكشف عن مدى استيعاب المتدربين واستفادتهم من البرنامج التدريبي.

٦-٤ خطوات تقييم التدريب.

هناك مجموعة من الخطوات التي تمر بها عملية تقييم التدريب. وهذه الخطوات هي (ماهر، ١٩٩٦):

- (١) تحديد الغرض من التقييم وأهدافه.
- (٢) تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم.
- (٣) تحديد طريقة التقييم.
- (٤) تحديد أسلوب جمع البيانات.
- (٥) جمع البيانات ثم تحليلها.
- (٦) استخلاص النتائج.
- (٧) وضع توصيات خاصة بالبرامج التدريبية المستقبلية.

٦-٥ مداخل رئيسة في استراتيجية تقييم التدريب.

هناك أربعة مداخل رئيسة أو نماذج شهيرة في استراتيجية تقييم التدريب تتكون كل منها من عدة مستويات، وهذه المداخل أو النماذج هي (توفيق، ١٩٩٤ ب؛ توفيق، ١٩٩٨):

رَفَعُ

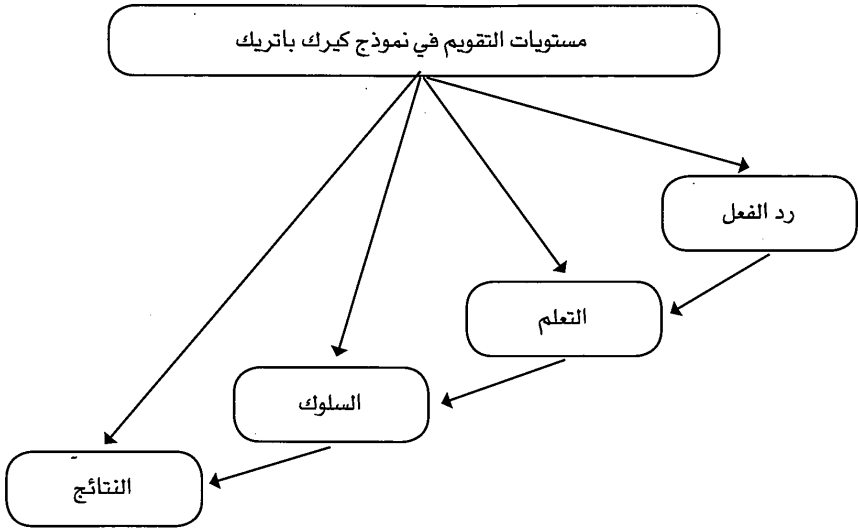
عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

الرقم	المدخل / النموذج	المسويات التي يركز عليها المدخل / النموذج
١	نموذج كيرك باتريك (Kirkpatrick)	<p>(١) رد الفعل: هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج التدريبي؟ وهل أبدوا رضاهم عنه؟</p> <p>(٢) التعلم: هل تعلم المشاركون شيئاً جديداً من البرنامج؟ وماذا تعلموا من البرنامج التدريبي؟</p> <p>(٣) السلوك: ما هي آثار التدريب على سلوك المشاركين؟ وهل غير المشاركون من سلوكهم بناء على ما تعلموه؟</p> <p>(٤) النتائج: هل أُنز التغيير في السلوك على المنظمة بشكل إيجابي؟ كيف ساهم في تحقيق أهدافها؟</p>
٢	نموذج باركر (Parker)	<p>(١) أداء العمل / الوظيفة: تقويم مدى تقدم الأفراد في العمل.</p> <p>(٢) أداء المجموعة: تقويم تأثير البرنامج على مجموعة المشاركين أو التأثير المحتمل للبرنامج على المنظمة ككل.</p> <p>(٣) رضا المشارك: تحديد مدى رضا المشاركين عن البرنامج.</p> <p>(٤) المعارف: تحديد المعارف التي حصل عليها المشارك.</p>
٣	نموذج شركة بيل (Bell System)	<p>(١) ردود الأفعال: ما آراء المشاركين في البرنامج ككل؟</p> <p>(٢) القدرات: ما الذي يتوقع أن يعرفه أو يفعله المشاركون في نهاية البرنامج التدريبي؟</p> <p>(٣) التطبيق: ما الذي يتوقع أن يفعله المشاركون في أماكن عملهم الطبيعية بعد التدريب؟</p> <p>(٤) القيمة: ما هي قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه؟ وما مدى استفادة المنظمة من التدريب؟</p>
٤	نموذج كيرو (Kiro)	<p>(١) السياق: يتضمن الحصول على معلومات عن البيئة المحيطة لتقرير الحاجات التدريبية.</p> <p>(٢) المدخلات: يتضمن تحليل الموارد المتاحة.</p> <p>(٣) ردود الأفعال: يتضمن الحصول على معلومات عن ردود أفعال المشاركين لتطوير عملية تنمية الموارد البشرية.</p> <p>(٤) النتائج: يتضمن الحصول على معلومات عن نتائج برنامج تنمية الموارد البشرية لتطوير البرامج المستقبلية.</p>

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

ويعد مدخل أو نموذج كيرك باتريك (Kirkpatrick) الأكثر شهرة والأوسع انتشاراً، ويضم عناصر أو مستويات مشتركة مع المدخل/ النماذج الأخرى المذكورة سابقاً، وفيما يلي بعض التفاصيل عن مستويات التقييم الأربعة في هذا النموذج والمبينة في شكل (١٣):



شكل (١٣): مستويات التقييم في نموذج كيرك باتريك

أولاً: رد الفعل Reaction

يعرف رد الفعل بفكرة أو انطباع المشارك عن التدريب الذي تلقاه وعما إذا كان البرنامج مفيداً له أم لا، من حيث أهداف البرنامج التدريبية، ومواد التدريب ووسائله وأساليبه، وكفاءة المدرب، والوقت المخصص للتدريب والتسهيلات المتوفرة له. يعد رد فعل المشاركين عاملاً هاماً في استمرارية البرامج التدريبية، ولقياس رد الفعل هذا، فإن هناك عدداً من الأساليب التي يمكن الاستعانة بها وهي:

- إجراء المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التدريبي بعد عودتهم إلى موقع العمل..
- إعداد أو تصميم استبانة بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كلية.

ويمر قياس رد فعل المتدربين بالخطوات (ماهر، ١٩٩٦) الآتية:

- ١) تحديد الموضوعات التي سيسأل عنها المتدربون لإعطاء رأيهم.
- ٢) تصميم قائمة أسئلة تحوي هذه الموضوعات.
- ٣) تحديد أسلوب القياس.
- ٤) تطبيق قائمة الأسئلة وجمع البيانات.
- ٥) تحليل البيانات.
- ٦) التوصل إلى نتائج.

نشاط (١٢): أهمية رد فعل المتدربين.
وضح لماذا يعد رد فعل المتدربين عاملاً مهماً في استمرار البرنامج التدريبي ونجاحه؟ أعط من خبرتك العملية، كمدرب، مثلاً يعزز توضيحك.

مثال: أداة لقياس رضا المتدربين وآرائهم.

فيما يلي جزء من أداة لقياس رأي المتدربين (ماهر، ١٩٩٦، ص ٣٦٢):

- أعط رأيك في الأمور الآتية بوضع كلمة نعم في العمود الذي تراه متوافقاً مع رأيك.

ضعيف	متوسط	جيد	ممتاز	
				• المدربين.
				• المشرف على الدورة.
				• الوسائل المساعدة في التدريب.
				• المواد التدريبية.
				• توقيت البرنامج التدريبي وجدوله الزمني.
				• الإضاءة والتهوية.
				• ملائمة القاعة للتدريب.

- ضع دائرة حول رقم أحسن الموضوعات التدريبية التي تلقيتها في برنامج تطوير المهارات الإشرافية:

١. مبادئ التخطيط.
٢. التنظيم.
٣. أساليب اتخاذ القرار.
٤. مهارات الاتصال.
٥. القيادة.
٦. التحفيز.
٧. الرقابة.
٨. التفويض.

- ما الموضوعات التدريبية التي تعتقد أنه يمكن حذفها مستقبلاً؟
- ما الموضوعات التدريبية التي تعتقد أنه يمكن التوسع فيها مستقبلاً؟
- ما رأيك بصفة عامة في البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه؟

ثانياً: التعلم Learning

ويقصد بها درجة استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي. ويهدف التقييم على هذا المستوى إلى الحصول على بيانات كافية عما تعلمه المتدرب نتيجة لالتحاقه بالبرنامج التدريبي، ويمكن تقسيم هذا التعلم إلى ثلاثة جوانب هي:

تعلم المعارف:

ويقصد به تعلم المبادئ والحقائق والنظريات. وهذا الجانب من التعليم قد لا يكون مهماً بدرجة كبيرة حيث أن التركيز ليس على ما تعلمه الفرد من حقائق، بقدر ما يكون التركيز على المهارات التي تعلمها الفرد. ولكن، إذا كانت المنظمة حريصة على معرفة ما تعلمه الفرد من حقائق، فإنه يمكن الطلب من المتدرب تقديم تقرير عما تعلمه.

تعلم المهارات:

ويقصد بالمهارات القدرة على القيام بعمل ما بشكل يتسم بالدقة والسهولة، ويمكن قياس ذلك من خلال ملاحظة أداء الموظف بعد التدريب ومقارنته بأدائه قبل التدريب.

ويقصد بها القيم والأفكار التي يحصل عليها المتدرب من التدريب، مثل: التعاون مع زملاء، الرغبة في التطوير، احترام الوقت. ويمكن قياس هذا الجانب من خلال ملاحظة سلوك الموظف أو إجراء مقابلة شخصية معه.

ثالثاً: السلوك Behavior

ويقصد به أداء المتدرب في الوظيفة وفي المجال الذي تدرب عليه. ويهدف التقييم في هذا المستوى إلى التحقق من مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدرب أو أدائه نتيجة للتدريب. أي تحديد هل استخدم المتدرب المعارف والمهارات والاتجاهات التي تلقاها في التطبيق العملي.

ويمكن الاستدلال على التغيير في السلوك من خلال عدة أساليب منها:
ملاحظة المتدرب في عمله بعد التدريب ومقارنته بما كان عليه قبل التدريب.
التعرف على آراء رؤساء الموظف المتدرب فيما يتعلق بسلوكه بعد التدريب.
التعرف على آراء زملاء المتدرب في سلوكه بعد التدريب.

رابعاً: النتائج Results

ويقصد بها أثر التدريب على المنظمة من حيث تحقيق أهدافها المنشودة من وراء التدريب. ويستخدم التقييم في هذا المستوى للربط بين نتائج البرنامج التدريبي وتطوير المنظمة من حيث تطوير المنتج النهائي لها ورفع كفاءة الجودة وتقليل النفقات، ويشمل هذا المستوى جميع البيانات قبل وبعد البرنامج التدريبي والقيام بتحليل التطور الحادث.

ويجدر الانتباه إلى أن نجاح كل مستوى من المستويات الأربعة في نموذج كيرك باتريك يمهد لنجاح المستوى الذي يعقبه كما هو مبين في شكل (١٣)، فرد فعل المتدرب الإيجابي عن التدريب سيزيد من رغبته في التعلم، كما أن تعديل سلوكه سيسرع في تحقيق المنظمة للنتائج المستهدفة.

نشاط (١٣): هل تقييم التدريب هو مجرد كلام دون فعل .

إقرأ النص التالي وأعط رأيك فيه. هل ينطبق ما ورد في النص على وضع تقييم التدريب في عملك ؟ هل وضعك أفضل مما ورد أم أسوأ ؟

أرقام تستدعي التأمل :

قامت جامعة نيويورك بعمل دراسة شملت ٨٣ منظمة تعمل في عشرة مجالات مختلفة، فوجدت أن واحدة من كل عشر منظمات تقوم بعملية تقييم البرامج التدريبية ... وبالتالي فإن الاتهام الذي يوجه للمدربين بأنهم يتحدثون كثيراً عن المدخل المنظم لعملية تقييم البرامج أكثر مما يمارسون ذلك بالفعل قد يكون اتهاماً حقيقياً (توفيق. ١٩٩٨)

رَفَع

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

٦-٦ مشاكل تواجه تقييم التدريب.

تواجه عملية تقييم التدريب مجموعة من المشكلات والعوائق، منها (توفيق، ١٩٩٨):

(١) شكلية عملية التقييم

تنظر بعض المنظمات والأفراد إلى تقييم التدريب كعملية شكلية يجب الالتزام بها استجابة لطلب الممولين، ويشار إليها في التقارير فقط أو تتم بشكل سريع وغير مدروس دون أن يتم التخطيط لها جيداً.

(٢) الإفراط في التقييم وعدم الاستفادة من نتائجه

تقوم بعض المنظمات أو الأفراد بالإفراط في طلب مجموعة من الدراسات أو التقارير الخاصة بتقييم التدريب، ولكن هذه الدراسات والتقارير تترك جانباً على الرفوف دون قراءة أو تحليل ودون الاستفادة من نتائجها أو نشرها وتعميمها على المعنيين.

(٣) عدم التعاون بين الجهة المنفذة والجهة الطالبة للتقييم

تطلب بعض الإدارات من المديرين القيام بعملية تقييم التدريب ولكنها تضع عوائق أمامهم، فلا تزود المدرب بالبيانات التي يحتاجها ولا تتيح لهم استخدام المصادر المتوفرة في المنظمة أو الالتقاء بالعاملين فيها ومقابلتهم ومتابعة أثر التدريب على أدائهم.

نشاط (١٤) : مشاكل وعقبات واجهتك في تقييم التدريب .

- تحدث، من خبرتك، عن مشكلة واجهتك عند قيامك بتقييم تدريب نفذته، ثم وضع كيف تعاملت مع هذه المشكلة .
- أضف أية مشكلات أخرى مختلفة عما ذكرت أعلاه تعتقد أنها تواجه تقييم التدريب .

٧-٦ أساليب تقييم التدريب وأدواته.

يعرف أسلوب التقييم أو أدواته بأنها عبارة عن وسيلة يتم بها جمع البيانات عن عملية معينة في مراحلها المختلفة بهدف التعرف على مدى تحقق الأهداف المنشودة من وراء هذه العملية ومدى ملاءمة أو تناسق النتائج المحققة مع هذه الأهداف (توفيق، ١٩٩٨).

وتشمل أساليب تقييم التدريب وأدواته مجموعة متنوعة كما هو مبين في شكل (١٤). وهذه الأساليب هي (توفيق، ١٩٩٤ ب؛ الطالب، ١٩٩٨):

أساليب التقييم وأدواته

(١) الاختبارات الكتابية	(٢) اختبارات قياس الميول	(٣) اختبارات الأداء	(٤) المقابلة	(٥) الملاحظة
(٦) سجلات تقييم الأداء	(٧) المسح بعد التدريب	(٨) الاستبانات	(٩) رأي الخبراء	(١٠) الحقائق التقييمية
(١١) تحليل التكاليف	(١٢) تحليل فعالية الانفاق			

شكل (١٤) : أساليب تقييم التدريب وأدواته

(١) الاختبارات الكتابية

تقيس الاختبارات الكتابية تقدم المتدربين في استيعاب محتوى برامج التدريب. وتعد مقارنة العلامات أو الدرجات التي يحصل عليها المتدربون قبل التدريب وبعده من الوسائل الفعالة في تقويم التدريب وبرامجه.
جوانب القوة:

تمتاز هذه الاختبارات بسهولة الحصول عليها أو إعدادها، وسهولة تحليلها واستخراج النتائج منها، وإمكانية تغطيتها لشريحة كبيرة من المتدربين.

جوانب الضعف:

لا يشعر المتدرب بالارتياح عند التقدم لها، ولا تقيد كثيراً في قياس المهارات العملية والاتجاهات.

(٢) اختبارات قياس الميول والمواقف

تستخدم لجمع بيانات عن مواقف المتدربين، وتجري قبل التدريب وبعده لقياس ما أحرز من تقدم.
جوانب القوة:

سهولة تفرغ نتائجها واستخراجها، ويمكن أن تغطي شريحة كبيرة من المتدربين.

جوانب الضعف:

قد لا يعبر المتدرب عن مشاعره الحقيقية، وتخضع لاختيار المتدرب المجيب عليها، وتتأثر الإجابة عنها بالقيم والأعراف السائدة في المجتمع.

(٣) اختبارات الأداء

تتطلب إثباتاً عملياً للمهارات أو التحصيل العلمي في مجالات معينة مثل مهارة استخدام الحاسوب، ومهارة إدارة الصف.
جوانب القوة:

يمكن الاعتماد على نتائجها، ويمكن محاكاة الواقع عند تطبيقها.

جوانب الضعف:

تستغرق وقتاً طويلاً، وتكلف كثيراً في التصميم والتطبيق.

(٤) المقابلة

يمكن إجراء مقابلات شخصية مع المتدربين أو مع رؤسائهم في العمل لجمع بيانات حول مستوى المتدربين وأثر البرنامج التدريبي.

جوانب القوة:

مرنة، وتتيح فرصة للحوار والتوضيح، وتسمح بالعمق والاتصال المباشر.

جوانب الضعف:

تكلفتها عالية، وتحتاج لوقت وجهد، وهناك إمكانية لتأثر استجابات المتدرب بالذي يقوم بالمقابلة، وتحتاج لشخص متمكن للقيام بها.

(٥) الملاحظة

وتعني جمع بيانات ومعلومات من خلال ملاحظة المتدرب وهو يؤدي عمله لتحديد مدى التحسن في مهاراته.

جوانب القوة:

طريقة ممتازة لتبيين مجالات التغيير بسبب التدريب.

جوانب الضعف:

تعتمد على الحكم الشخصي، وتحتاج إلى تدريب الذي يقوم بالملاحظة.

(٦) سجلات تقويم الأداء

سجلات تساعد في قياس التحسن الفعلي في الأداء بناء على معلومات حقيقية متعلقة بالعمل وتقارير إحصائية.

جوانب القوة:

سهولة مراجعتها، وليس لها آثار شخصية مباشرة.

جوانب الضعف:

صعوبة تجميع وتصنيف المعلومات وتصنيفها، وتحتاج للتدريب للخروج بمؤشرات يمكن الاعتماد عليها في القياس.

وهناك أساليب أخرى لتقويم التدريب يمكن الاعتماد عليها، منها ما يأتي:

(٧) المسح بعد التدريب: يفيد في حالة جمع بيانات من أشخاص كثيرين، ويجري دورياً لقياس التقدم المستمر، ودرجة التحسن في الأداء.

(٨) الاستبانات: وتملاً من قبل المتدربين للتعرف على آرائهم في برامج التدريب.

(٩) رأي الخبراء: فقد يطلب من بعض المتخصصين تقويم البرنامج التدريبي.

(١٠) الحقائق التقويمية: وهذه الحقائق يقوم بإعدادها المتدرب حيث يختار محتوياتها بعناية وفي ضوء معايير معينة لتدل على تقدمه وإنجازاته.

(١١) تحليل التكاليف: يتم بحساب كلفة المتدرب الواحد من التجهيزات والتسهيلات ونفقات المواصلات وأجور المدربين.

(١٢) تحليل فعالية الإنفاق: وهي دراسة مقارنة لكل فعالية من برامج التدريب ووسائله.

٦-٧-١ فعالية أساليب تقويم التدريب وأدواته.

تتوقف فعالية الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها أو الدمج بين أكثر من واحدة منها لقياس التدريب وتقويمه على توافر مجموعة من العناصر أهمها الآتية (توفيق، ١٩٩٤ب):

- درجة الدقة في أداة القياس.
- مدى استفادة المدرب والمتدربين من المعلومات التي ينتهي إليها القياس.
- مدى إلمام المستويات العليا في الإدارة بنتائج التقويم ومدى استفادتها منها.
- عدم استخدام نتائج القياس لإحباط المتدربين.
- التوازن بين تكلفة القياس والعائد من ورائه، وكذلك الوقت المستغرق فيه.

نشاط (١٥) : ما رأيك .

إن أضعف أساليب تقويم التدريب أو أدواته هي التي تعطي للمتدربين في اللحظات الأخيرة من النشاط التدريبي لمعرفة ردود فعلهم على التدريب، وهذه الأدوات يطلق عليها أحياناً (نماذج السعادة) ، حيث يكون غالبية المتدربين متأهبين للانصراف وسعيدين بانتهاء التدريب .

ملاحظات مهمة :

لا يمكن الاعتماد على أدوات عملية تقويم التدريب ما لم يكن لدينا أدوات علمية لتحديد الحاجات التدريبية.

إن نقطة البدء الرئيسة هي تحديد استراتيجية التقويم، يلي ذلك اختيار أساليب التقويم وأدواته، ثم تحديد النتائج المستهدفة من وراء التقويم حتى يمكن الاسترشاد بنتائج التقويم. لا بد من التأكيد على ضرورة تقويم عملية التدريب بصورة أو أخرى، ومتابعة النتائج التي يتم التوصل إليها. وحين نقول تقويم عملية التدريب فإننا نقصد تقويم عناصرها الآتية: المدرب، والمتدرب، والبرنامج التدريبي، والمادة التدريبية، والبيئة التدريبية، والإدارة المشرفة على التدريب.

نشاط (١٦): حالات ومواقف للتأمل في تقويم التدريب.

فيما يأتي بعض الحالات التي تعبر عن مواقف حدثت أو قد تحدث عند إجراء تقويم التدريب في مراحلها وعناصره المختلفة. المطلوب من المشاركين تشكيل مجموعات تقوم كل منها باختيار إحدى الحالات ودراستها ثم تحديد أوجه الخلل فيها وعرض ملاحظاتها مع اقتراحات لمعالجة الخلل أمام بقية المجموعات.

• الحالة الأولى

بعد أن أنهى المدرب إدارة ورشة عمل تدريبية، طلب المشرف على الدورة منه مغادرة قاعة التدريب لإتاحة الحرية للمتدربين لإبداء رأيهم في أداء المدرب دون حرج. ولما انتهت عملية التقويم وتم تحليل نتائجها في وقت لاحق، ونشرت في تقرير، لم يتم تزويد المدرب بنسخة من هذا التقرير ولم يتم تزويده بأية تغذية راجعة عن أدائه وأراء المتدربين في ذلك.

• الحالة الثانية

قام المدرب في دورة للمعلمين الجدد لتدريبهم على التخطيط لدروسهم وفق المنحى النظامي بتجميع الاستبانات التي استخدمها لتقويم برنامجه التدريبي من بعض المشاركين قبل انتهاء الوقت المحدد للتقويم واستعرضها أمام هؤلاء المشاركين، ثم طلب من أحدهم تعديل ما جاء في استبانته ليشير إلى رضاه عن أداء المدرب ويشيد به.

• الحالة الثالثة

قام مشرف إحدى الدورات التدريبية بالحديث في بداية الدورة للمشاركين عن أهمية دورهم في تقويم البرنامج التدريبي، ووعدهم بإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في ذلك، وتزويدهم بأدوات التقويم الملائمة، ولكنه لم يشرك المتدربين في عملية التقويم طيلة الدورة، وفي نهايتها نظم احتفالاً تخللته بعض الكلمات التي تشيد بالدورة واكتفى بكلمة ممثل عن المشاركين التي بين فيها مدى سروره بالمشاركة في هذه الدورة، وشكر القائمين عليها.

• الحالة الرابعة

تفحص مسؤول التدريب استبانات تقويم البرنامج التدريبي، وتغاضى عن معظم التقديرات التي حددها المشاركون، وركز على تقدير منخفض يتعلق بملباس المدرب. استدعى المدير المدرب ووبخه على أدائه في التدريب دون أن يتيح له الفرصة للاطلاع على نتائج التقويم الأخرى أو الدفاع عن نفسه.

• الحالة الخامسة

دخل أحد المدربين الخارجيين قاعة التدريب في دورة الإشراف التربوي، وبعد مرور ساعة على التدريب أدرك أن مستوى المشاركين أعلى بكثير من مستوى المادة التدريبية التي أعدها وأعد نفسه لها في ضوء الاتفاق المسبق مع المشرف على الدورة، مما اضطره إلى التوقف عن التدريب بعض الوقت، ثم استأنفه بعد إحداث تغيير كلي وسريع في محتويات البرنامج ليتلاءم مع مستوى المشاركين.

٦-٧-٢ مواصفات أداة التقييم الجيدة.

هناك مجموعة مواصفات ينبغي أن تتصف بها أداة التقييم الجيدة، ومن أهم هذه المواصفات:

- الصدق: ويقصد بذلك قدرة الأداة على قياس ما يريد أن يقيسه الشخص المستخدم لها، ومدى تمثيل الأداة لمحتوى البرنامج التدريبي وتوافقها مع نتائج الأدوات الأخرى المعمول بها في نفس الوقت تقريباً لقياس الخصائص نفسها، بالإضافة إلى مدى قدرة الأداة على التنبؤ بسلوكيات المستقبل ونتائجه.
- الثبات: وهي قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج للقياسات المتتالية لعامل ما.
- القابلية للاستعمال: ويقصد بذلك سهولة فهم الأداة وبساطتها وكونها اقتصادية من حيث الوقت المستهلك والجهد الذي تحتاجه في إعدادها وتطبيقها وتحليلها، وكذلك من حيث التكلفة.

٦-٨ مراقبة التدريب.

تمثل عملية المراقبة (Monitoring) توأم عملية التخطيط، ففي الوقت الذي يحدد فيه التخطيط التزامات العمل لخدمة الإنجازات المستقبلية، تضمن المراقبة تحقيق التنفيذ الفعال للخطة. ويمكننا النظر إلى المراقبة كألية لكشف الانحرافات الهامة في نتائج العمل وتصحيحها، وهي تهدف إلى إنجاز العمل وإزالة أي عوائق في طريق الوصول إلى الأهداف المتفق عليها (الطالب، ١٩٩٨).

وتعرف المراقبة بصورة عامة بأنها الجهد المنظم الذي يهدف إلى ضبط النشاطات المختلفة في المنظمة، وإجراء التغييرات اللازمة على المهام والتعليمات والإجراءات لجعلها تحدث بالطريقة التي خططت لها (شعبوية، ٢٠٠١).

وهي أيضاً العملية التي يمكن بها ملاحظة نشاط ما للتأكد من جودته وفعالته وتوافقها مع الجدول الزمني المحدد له وكذلك مدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه.

وقياساً على ذلك، فإن مراقبة التدريب تعني ملاحظة النشاط التدريبي، وضبطه للتأكد من جودته وفعالته وتوافقها مع الجدول الزمني المخطط له، وللتأكد أنه يتم وفقاً للأهداف الموضوعه له، فإذا ظهر أي انحراف عن ذلك يتم تقويم الانحراف وإعادة النشاط التدريبي إلى مساره الصحيح.

وتتم عملية مراقبة التدريب أثناء تنفيذ النشاط التدريبي، لتقويم جودته بصورة مستمرة وضمان نجاحه، ويمكن أن تتم أيضاً بعد انتهاء هذا النشاط للتحقق من التطبيق وتحقيق النتائج.

٦-٨-١ فوائد عملية مراقبة التدريب.

تفيد عملية مراقبة التدريب في تحقيق ما يأتي:

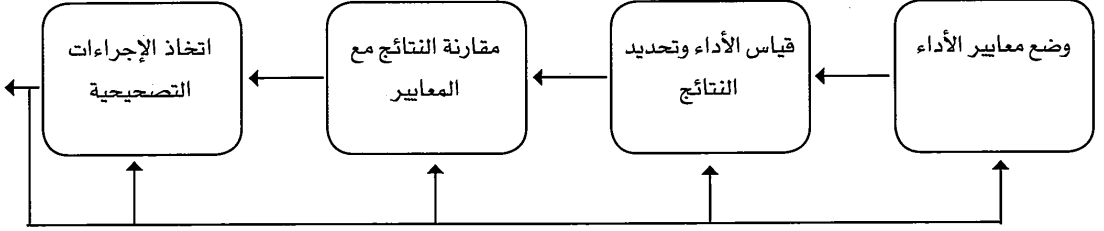
- معرفة أية انحرافات عن المسار المخطط له أو أية مشاكل يمكن أن تظهر خلال التدريب (مشاكل خاصة بترتيبات البرنامج أو بمحتواه أو مشاكل يواجهها المتدربون). ومن الأمثلة على هذه المشكلات الأخطاء البشرية ونقص الأعداد، والظروف الطارئة، وتعطل الأجهزة والمعدات، وعدم الوضوح في القرارات أو التوقعات.
- إتاحة الفرصة للمدرب لمعالجة الانحرافات في التدريب، ولتعديل البرنامج التدريبي من ناحية الأسلوب أو المحتوى أو الأنشطة التي يتضمنها، أو معدل سرعته بناء على درجة التحصيل أو الاستيعاب الفعلية للمتدربين.

دليل مرجعي في التدريب

- تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي وتعلمهم من خلال معرفة مدى رضاهم عنه، وكيفية تطبيقهم لما تعلموه من معارف ومهارات واتجاهات إيجابية في محيط عملهم.
- التأكد من أن تنفيذ البرنامج التدريبي يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.

٦-٢ مراحل عملية مراقبة التدريب.

حتى تتم عملية مراقبة التدريب بصورة علمية ومنظمة، يمكن اتباع المراحل الآتية المبينة في شكل (١٥) التالي (شقبوعه، ٢٠٠١؛ الطالب، ١٩٩٨):



شكل (١٥): مراحل عملية مراقبة التدريب

(١) وضع معايير الأداء.

يتم في هذه المرحلة وضع مجموعة من المعايير أو تصميمها لتقويم أداء المتدربين، بحيث تكون هذه المعايير واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق، ويمكن أن تكون هذه المعايير كمية أو وصفية حسب النشاطات والأهداف التي سيتم مراقبتها وقياسها. فمثلاً، قد يكون من ضمن المعايير المطلوبة تبيان عدد المشاركين في الدورة التدريبية أو عدد المشروعات الناجحة التي يعدها المتدربون.

(٢) قياس الأداء الفعلي وتحديد النتائج.

يتم في هذه المرحلة جمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس الأداء الفعلي، وتحديد مراحل تقدم العمل، وتقويم الأداء، وللتقرير فيما إذا كانت النتائج مطابقة للمعايير الموضوعية. ويمكن مراقبة النشاط التدريبي من خلال متابعة العوامل الآتية منفردة أو مجتمعة (الطالب، ١٩٩٨):

- الكمية.
- استخدام الوقت.
- النوعية.
- التكاليف.

(٣) مقارنة النتائج مع المعايير.

تهدف هذه المرحلة إلى الكشف عن مدى تحقيق الأهداف من جهة، ومعرفة مقدار الانحراف عن معيار الأداء تمهيداً لما يجب عمله. فمثلاً، هل تم تسجيل العدد المتوقع لحضور الدورة؟ وهل نجح العدد المتوقع من المتدربين في الامتحان العملي في الدورة؟

(٤) اتخاذ إجراءات تصحيحية.

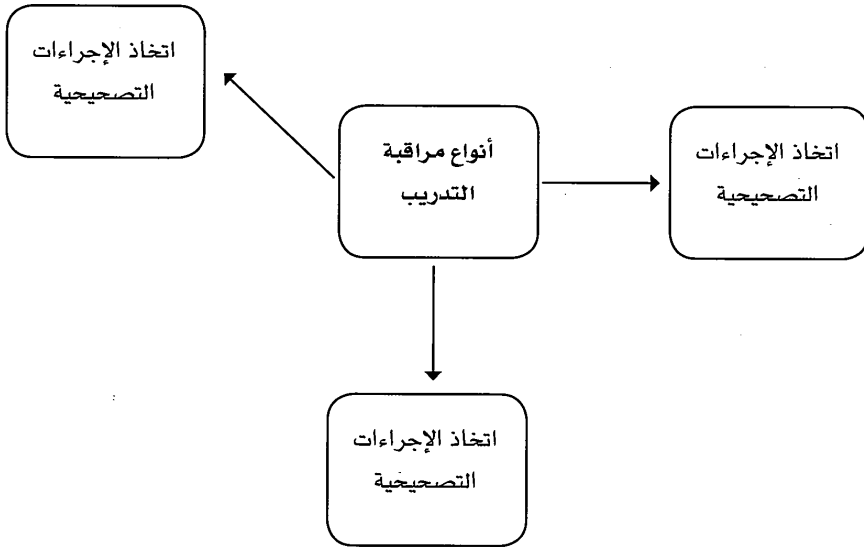
يتم في هذه المرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحراف مهم وبارز عن الأهداف (هناك انحرافات بسيطة قد لا تؤثر بدرجة ملموسة على نجاح العمل) أو عند عدم تطابق النتائج والمعايير. فمثلاً، قد يتطلب الأمر تعديل الخطة، أو تعديل الموارد البشرية والمادية المخصصة لعمل ما.

٦-٨-٣ أنواع مراقبة التدريب.

هناك ثلاثة أنواع من مراقبة التدريب يبينها الجدول الآتي (شقبوع، ٢٠٠١؛ الطالب، ١٩٩٨):

النوع	المقصود بأنواع المراقبة
وقائية	المراقبة التي تسبق التدريب وتهدف إلى سد الطريق أمام إمكانية حدوث الانحراف فيه عن معايير الأداء. وتعرف أيضاً بالمراقبة المبدئية، أو المراقبة التوقعية لقيامها قبل الشروع في التنفيذ واشتمالها على النظر في تطوير السياسات والإجراءات والقواعد التي تضمن سلامة سير البرنامج التدريبي .
إجرائية أو متزامنة	المراقبة التي تتم في أثناء التدريب وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات فيه عن الخطط والمعايير الموضوعية وتشخيص الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل أن يكتمل التدريب، أي أنها تعالج الانحراف حين وقوعه . وتشمل المراقبة الإجرائية أو المتزامنة توجيه الأنشطة ورصدها وتصويب مساراتها كلما لزم ذلك .
علاجية أو تقويمية	المراقبة التي تعنى بدراسة التقارير السابقة وتحليل البيانات والمعلومات الواردة عن سير التدريب الفعلي للكشف عن مواضع الانحراف في التدريب وخروجه عن الخطط والمعايير الموضوعية له، وتحديد الأسباب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرار هذه الانحرافات ودفع التدريب إلى الأحسن

ويبين الشكل التالي الأنواع الثلاثة لمراقبة التدريب.



شكل (١٦): أنواع مراقبة التدريب

٦-٩ مستويات تقييم فعالية التدريب.

يمكن تصنيف تقييم فعالية التدريب إلى ثلاثة مستويات أساسية هي:

- مستوى المنظمة: مثل تقييم التزام الإدارة بالتدريب وتقييم مناخ التدريب.
- مستوى البرنامج التدريبي: مثل محتواه والمواد التدريبية وأساليب التدريب وأدواته ونتائجه وأثره.
- مستوى الأفراد: مثل تقييم المدرب وتقييم المتدرب.

وفيما يأتي مجموعة من النماذج التطبيقية العملية التي يمكن الاستعانة بها في تقييم فعالية التدريب في أحد المستويات المذكورة أعلاه.

نموذج ١: تقييم أداء المدرب من قبل المتدربين

اسم المدرب:

اسم المتدرب:

يرجى وضع إشارة (√) لتقييم فعالية المدرب على معايير التفضيل في الخانة التي تجدها أنسب في العمود المقابل لكل سؤال (تم تطويره عن النموذج المذكور في توفيق، ١٩٩٨، ص ٣٨٥-٣٨٧).

ضعيف ١	متوسط ٢	جيد ٣	ممتاز ٤	كيف كانت فعالية المدرب في كل مما يلي :
				١) وضوح أهداف التدريب لديه وقدرته على تحقيقها.
				٢) تمكنه من موضوع التدريب.
				٣) تسلسله وتدرجه في شرح المهمات التدريبية وعرضها.
				٤) القدرة على التنسيق مع المديرين الآخرين.
				٥) تنظيم مكان التدريب بشكل يلائم التدريب ويسهله.
				٦) توفير المواد والاحتياجات اللازمة.
				٧) تسهيل عمل المتدربين والعمل على راحتهم.
				٨) قناعاته بموضوع التدريب وتحمسه له.
				٩) الاستفسار من المتدرب عن خبرته ومعرفته واهتماماته السابقة بموضوع التدريب.
				١٠) توضيح كيفية ارتباط المهمة التدريبية مع النشاط التدريبي ككل.
				١١) جعل المتدربين يشرحون ويؤدون المهام الفرعية.
				١٢) طرح أسئلة مفتوحة لاختبار فهم المتدربين.
				١٣) تقديم استجابة وتغذية راجعة محددة ومستمرة.
				١٤) تصحيح أخطاء المتدربين بشكل بناء.
				١٥) جعل المتدربين مهتمين ومنخرطين بالتدريب.
				١٦) إظهار الصبر والتفهم والتقبل أثناء التدريب.
				١٧) توفير إجراءات مكتوبة ومواد عمل مساعدة.
				١٨) استخدام لغة واضحة ومفهومة.
				١٩) القدرة على استخدام الوسائل المساعدة في التدريب.

ضعيف ١	متوسط ٢	جيد ٣	ممتاز ٤	كيف كانت فعالية المدرب في كل مما يلي :
				٢٠ إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاركة وتطبيق ما تعلموه.
				٢١ مراقبة التدريب ومتابعة التقدم بانتظام.
				٢٢ القدرة على إدارة وقت التدريب.
				٢٣ القدرة على استخدام أساليب متنوعة في التدريب.
				٢٤ القدرة على إثارة التفاعل والنقاش.
				٢٥ القدرة على توصيل المعلومات.
				٢٦ التزامه بمواعيد الجلسات التدريبية.
				المجموع الجزئي
				المجموع الكلي

اقتراحات للتطوير والتحسين:

نموذج ٢: قائمة رصد لمراقبة نشاط تدريبي

لا	نعم	بنود المراقبة
		١ يسير التدريب بشكل يحقق أهدافه المنشودة.
		٢ يتم التدريب في غرفة ملائمة من حيث التهوية والإضاءة والصوت.
		٣ الأجهزة المطلوبة متوافرة في غرفة التدريب، وتعمل بصورة جيدة.
		٤ يشرك المدرب المتدربين في الأنشطة ويفعل دورهم.
		٥ يسير التدريب وجلساته حسب الجدول الزمني المخطط له.
		٦ يبدو على المتدربين الرضا عن الجلسات التدريبية.
		٧ تبدأ فترات الاستراحة بين الجلسات وتنتهي في موعدها المحدد.
		٨ يتم حل مشاكل المتدربين بصورة مرضية.

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنم الله الفردوس

نموذج ٣: نموذج تقييم حلقة تدريبية لدورات معهد التربية

يتم استخدام هذا النموذج في دورات معهد التربية في وكالة الغوث الدولية، حيث تقوم عينة من المتدربين/المتدربات بتعبئته بعد انتهاء الحلقة التدريبية.

S em. Ev. F 1 / 2001

الدورة:

الميدان:

قائد النشاط:

موضوع الحلقة:

الرقم	البند	بدرجة		
		عالية	متوسطة	منخفضة
أولاً	مجال الأهداف:			
١	الأهداف واضحة ومحددة.			
٢	الأهداف مصاغة بشكل إجرائي تطبيقي.			
٣	الأهداف تلبي حاجات الفئة المستهدفة.			
٤	الأهداف قابلة للتطبيق في الميدان التربوي.			
ثانياً	مجال المادة التعليمية:			
٥	احتوت المادة على معرفة حديثة ومتطورة.			
٦	تضمنت ألواناً من النشاط متنوعة ومتكاملة.			
٧	تم إثراء المادة من قبل قائد النشاط والدارسين.			
٨	حققت المادة توازناً بين النظرية والتطبيق.			
٩	ساهمت المادة في تحقيق مبدأ وظيفية المعرفة.			
ثالثاً	مجال التنفيذ:			
١٠	تمت إدارة الحلقة بشكل منتظم ومحقق للأهداف.			
١١	تنوعت الأساليب لتلائم صنوف المعرفة المختلفة.			
١٢	حقق استخدام وسائل التعليم الغايات المرجوة منها.			
١٣	كانت إدارة وقت الحلقة مناسبة للموضوعات المطروحة.			
١٤	ساد جو إثارة الدافعية للتعلم بالمشاركة في الحلقة.			
١٥	أظهر تنفيذ الحلقة مدى استعداد قائد النشاط لها.			
رابعاً	مجال النتائج:			
١٦	أكسبت الحلقة الدارسين أفكاراً أكاديمية جديدة.			
١٧	أكسبت الحلقة الدارسين أفكاراً تربوية جديدة.			
١٨	أكسبت الحلقة الدارسين بعضاً من القيم الإنسانية.			
١٩	أكسبت الحلقة الدارسين القدرة على أداء مهمات علمية.			

ملاحظة:

يمكن كتابة أية ملاحظات أخرى مثل مدى توافر التسهيلات المادية في مكان انعقاد الحلقة الدراسية، أو تحديد الموضوعات التي توجد في المادة التدريبية والتي لم تناقش في الحلقة.

نموذج ٤: أداة لتقويم نشاط تربوي (عملي) من قبل المستفيدين

ED/BWP/ET-2

الأونروا/ دائرة التربية والتعليم

يتم تعبئة هذه الأداة من قبل المستفيدين من أنشطة الخطة الثنائية بعد تنفيذها.
• القسم الأول: المعلومات الأولية.

البلد المضيف :	رقم النشاط :	تاريخ التقويم :
قائد النشاط ووظيفته :		
عنوان النشاط :		
طبيعة المادة : مشغل تربوي () ، درس توضيحي () ، مؤتمر () ، خطة علاجية () ، مسح ميداني () ، بحث تربوي () ، غير ذلك (يرجى التحديد		

• القسم الثاني: ضع إشارة (√) في المنزلة التي تعبر عن رأيك في كل نقطة ما يلي:

الرقم	البند	بدرجة		
		عالية	متوسطة	منخفضة
أولاً	أهداف النشاط:			
١	وردت أهداف النشاط محددة وواضحة.			
٢	تناسب أهداف النشاط طبيعة عمل المستفيدين.			
٣	جاءت أهداف النشاط ملبية لحاجات المستفيدين المهنية.			
٤	أهداف النشاط إجرائية تطبيقية قابلة للتحقيق.			
ثانياً	مضمون النشاط:			
٥	يقدم مضمون النشاط إضافة نوعية جديدة.			
٦	يتفق مضمون النشاط مع الأهداف المخططة.			
٧	يتصف مضمون النشاط بالمنحى العملي التطبيقي.			
٨	يلبي مضمون النشاط الحاجات المهنية للمستفيدين.			
٩	يتناسب مضمون النشاط مع الوقت المخصص له.			
ثالثاً	تخطيط النشاط:			
١٠	خطة النشاط منظمة ومحكمة.			

الرقم	البند	بدرجة		
		منخفضة	متوسطة	عالية
١١	شارك المستفيدون في وضع خطة النشاط.			
١٢	شارك المستفيدون في تحديد أهداف النشاط.			
رابعاً	تنفيذ النشاط:			
١٣	شارك المستفيدون في تنفيذ مراحل النشاط المختلفة.			
١٤	تم تنفيذ النشاط بطريقة منظمة حسب الخطة.			
١٥	تم توفير مستلزمات تنفيذ النشاط.			
١٦	كان الوقت المخصص لتنفيذ النشاط كافياً.			
١٧	كان توقيت تنفيذ النشاط ملائماً.			
١٨	كان تنفيذ النشاط تعاونياً.			
١٩	كان تنفيذ النشاط ممتعاً ومشوقاً.			
خامساً	النتائج التعليمية:			
٢٠	تليي النتائج حاجات المستفيدين المهنية.			
٢١	تقبل النتائج التطبيق العملي.			
٢٢	زادت النتائج فهم المستفيدين للموضوع.			
٢٣	أكسبت النتائج المستفيدين مهارات أدائية جديدة.			
٢٤	عززت النتائج القناعة بأهمية النشاط.			

• القسم الثالث: توصيات ومقترحات محددة يمكن أن تساهم في تحسين النشاط العملي:

أ- في أهداف النشاط من حيث:	
انتماء الأهداف للعمل.	
الصياغة.	
المستويات.	
التنوع.	
القابلية للتحقيق.	
ب- في مضمون النشاط من حيث:	
الانتماء للأهداف.	
تسلسل الخطوات.	
توافر المستلزمات.	
ج- في تخطيط النشاط من حيث:	
خطة النشاط.	

	مشاركة المستفيدين.
	د- في تنفيذ النشاط من حيث:
	كفاية الوقت.
	ملاءمة المستلزمات.
	طريقة التنفيذ.
	المتابعة.
	هـ - في نتائج النشاط من حيث:
	ملاءمة النتائج للحاجات المهنية.
	قابلية النتائج للتطبيق العملي.

• القسم الرابع: ملاحظات عامة:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي

أسكنه الله الفردوس

يمكن استخدام هذه الأداة من قبل المتدربين بفرض التأمل فيما تعلموه من التدريب من أجل التحضير للمزيد من التعلم وتعزيز ما تم تعلمه.

اسم المتدرب:		اسم المدرب:	
التاريخ:		موضوع التدريب:	
(١) ما الذي حدث؟ (اكتب وصفاً مختصراً للموقف التعليمي).			
تعليقات أو ملاحظات:		(٢) ما الذي تعلمته؟ (حدد النقاط الرئيسية التي تعلمتها).	
تعليقات أو ملاحظات:		(٣) ما الذي أحتاج للقيام به وكيف؟ (استكشف ما هي الإجراءات التي تحتاج للقيام بها).	
(٤) ما هو الإجراء المتفق عليه (Agreed Course of Action)؟			
(٥) ملاحظات أخرى:			

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

نموذج ٦: نموذج تقييم يوم أو لقاء تدريبي

يستطيع المدرب أو المشرف على التدريب في المنظمة أو المتدرب الاستعانة بالنموذج التالي لتقييم يوم تدريبي أو لقاء تدريبي مطول ليوم أو يومين، مثلاً، (تم تطوير هذا النموذج عن ذلك المذكور في حسنين، ٢٠٠١ ب: ٦٤-٦٦):

اليوم: _____ التاريخ: _____
 • أولاً: ضع إشارة (√) مقابل كل جانب تقويمي وتحت الدرجة التي تعبر عن رأيك فيه.

بدرجة					الجانب التقويمي
ضعيف	متوسطة	جيد	جيد جداً	ممتاز	
					حدائة محتوى التدريب وملاءمته .
					تنوع أساليب التدريب.
					نظام الجلسات التدريبية.
					عدد جلسات التدريب.
					كفاية الوقت المخصص للجلسات.
					عمل المتدربين في مجموعات.
					التزام المجموعات بالوقت المخصص لها.
					توافر المواد اللازمة لعمل المجموعات.
					توافر الوسائل المساعدة في التدريب.
					الاستخدام الفعال للوسائل المساعدة في التدريب.
					ملاءمة المواد التدريبية الموزعة.
					التسهيلات المتوافرة في قاعة التدريب.
					الوقت المخصص لعمل المتدربين ومشاركتهم.
					استفادة المتدربين من التدريب.
					فاعلية المدرب أو المدربين.
					التزام المدرب أو المدربين بتوقيت التدريب.
					التنسيق بين المدربين (في حالة وجود أكثر من مدرب).
					ملاءمة فترات الاستراحة.
					خدمات الطعام والضيافة.
					ملاءمة الجو العام للتدريب.

• ثانياً: اذكر أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى للتحسين.

رَفْعُ
عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

الفصل السابع

انتقال أثر التدريب والتغذية الراجعة

- ١-٧ مفهوم انتقال أثر التدريب.
- ٢-٧ أنواع انتقال أثر التدريب/التعلم.
- ٣-٧ شروط انتقال أثر التدريب/التعلم.
- ٤-٧ الشركاء في انتقال أثر التدريب.
- ٥-٧ التطبيقات التربوية لانتقال أثر التدريب.
- ٦-٧ عوائق انتقال أثر التدريب.
- ٧-٧ ارتداد المتدرب.
- ١-٧-٧ مؤشرات الارتداد.
- ٢-٧-٧ منع الارتداد.
- ٨-٧ تقويم انتقال أثر التدريب.
- ٩-٧ مفهوم التغذية الراجعة الفعالة.
- ١٠-٧ أنواع التغذية الراجعة وأشكالها.
- ١١-٧ شروط توظيف التغذية الراجعة الفعالة.

أهداف الفصل :

يتوقع منك، بعد أن تنتهي من قراءة هذا الفصل، واستيعاب ما ورد فيه وتطبيقه، أن تصبح قادراً على :

١. تعرف معنى انتقال أثر التدريب أو التعليم .
٢. التمييز بين الأنواع المختلفة لانتقال أثر التدريب أو التعليم.
٣. تحليل الشروط الأساسية (الداخلية منها والخارجية) التي تسهل عملية انتقال التعلم.
٤. تعرف الشركاء في انتقال أثر التدريب .
٥. تعرف بعض التطبيقات التربوية لانتقال أثر التدريب .
٦. تعرف عوائق انتقال أثر التدريب .
٧. تحديد مؤشرات ارتداد المتدرب .
٨. تعرف نموذجاً لمنع الارتداد .
٩. تعرف مفهوم التغذية الراجعة الفعالة .
١٠. توضيح أنواع التغذية الراجعة وأشكالها .
١١. تعرف شروط التغذية الراجعة الفعالة وتطبيقها .

٧-١ مفهوم انتقال أثر التدريب.

يتفق المربون على ضرورة إعداد المتعلمين وتزويدهم بخبرات تمكنهم من مواجهة مواقف حياتية في المستقبل شبيهة بتلك التي واجهوها أثناء التعلم. لذلك يتمثل المحك الحقيقي لتعلم الفرد في تطبيق ما تعلمه وتدريب عليه. فإذا تمكن المتعلم من تطبيق ما سبق تعلمه في مواقف جديدة حينئذ يمكن الاستنتاج أن هناك انتقالاً للتعلم أو لأثر التدريب. أما إذا كان ما يتعلمه الفرد خاصاً بموقف معين دون غيره، وأنه في كل مرة سيبتدئ في تعلمه من الصفر، فإن ذلك يعد إهداراً للوقت والجهد.

ويعرف انتقال أثر التدريب أو التعلم (أو تحويل التدريب كما يسميه البعض) بأنه «التطبيق الفعال والمستمر - من جانب المتدربين - للمعرفة والمهارات المكتسبة من التدريب، داخل وخارج الوظيفة» (برود ويوستروم، ١٩٩٧، ص ٢٤).

أما ويلز (Wills, 1993) فهو يعرف انتقال التعلم بأنه التطبيق الذي يتم بعد التدريب للمعرفة والمهارات الجديدة التي تم اكتسابها في التدريب من أجل تحسين الأداء في موقع العمل.

أما أبو جادو (٢٠٠٠) فيشير إلى أن انتقال أثر التدريب يعني أن تدريب الفرد على عمل معين يؤثر في أدائه لعمل آخر لاحق، ويعطي مثالا على ذلك قائلاً أن تعلم الفرد لقيادة سيارة من نوع معين يمكنه من قيادة سيارة من نوع آخر في وقت لاحق.

ولإدراك أهمية انتقال التدريب وضرورة ترجمته عملياً دعونا نتأمل مايلي :

«إن معظم الاستثمارات التي تتم في التدريب التنظيمي والتطوير تعد فاقداً لأن معظم المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب التي يقدرها البعض بأكثر من ٨٠٪ لا يتم تطبيقها بالكامل من جانب العاملين في مواقع العمل» (برود ويوستروم، ١٩٩٧).

«إن المبالغ التي تنفقها الصناعات الأمريكية على التدريب والتنمية تزيد عن مائة بليون دولار سنوياً، إلا أن نسبة لا تزيد عن ١٠٪ من هذه النفقات هي التي تؤتي ثمارها فعلاً في مجال العمل» (برود ويوستروم، ١٩٩٦).

فإذا كان هذا حال الصناعات الأمريكية ذات المستوى العالي من التنظيم والرقابة والمتابعة، فما حالنا نحن في المنظمات التدريبية في الوطن العربي ؟

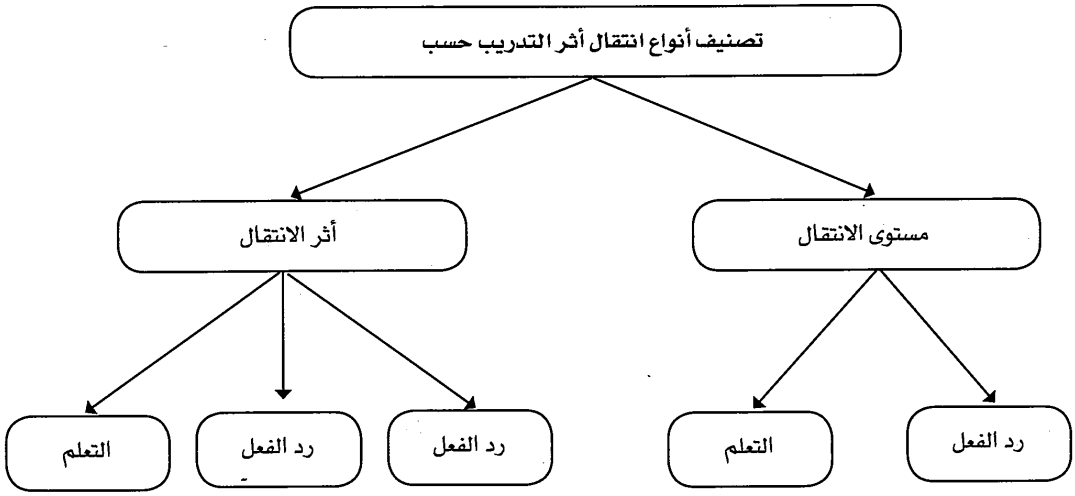
والسؤال الذي يطرح نفسه بقوة في هذا المجال هو: كيف نضمن أن الخبرات التي مر بها المتدرب/المتعلم في موقف معين سوف تساعد على مواجهة المواقف اللاحقة في حياته؟

٧-٢ أنواع انتقال أثر التدريب/التعلم.

يتمثل الغرض الرئيس من انتقال أثر التدريب في مساعدة العاملين في أية مؤسسة/منظمة في تحقيق أفضل الإنجازات في أعمالهم.

ويعد النقل الفعال لكل من المعارف والمهارات التي تم تعلمها في برامج التدريب إلى مواقع العمل أمراً ضرورياً للحفاظ على هذه الإنجازات وتدعيمها (برود ويوستروم، ١٩٩٧)، وجانباً مهماً في اقتصاديات التعلم (أبو جادو، ٢٠٠٠).

ويمكن تصنيف انتقال أثر التدريب حسب مستوى الانتقال أو أثر الانتقال، كما يبين شكل (١٧)، إلى ما يأتي:



شكل (١٧): تصنيف أنواع انتقال أثر التدريب

أولاً: حسب مستوى الانتقال

يمكن تصنيف انتقال أثر التدريب/ التعلم حسب مستوى الانتقال إلى النوعين التاليين: (توفيق، ١٩٩٥؛ نزال، ١٩٩٤ أ):

- الانتقال الأفقي: يحدث عندما يستخدم المتعلم معرفة أو مهارة تعلمها سابقاً في موقف جديد يتطلب استخدام المعرفة أو المهارة المتعلمة كما هي، أي يكون الموقفان السابق والجديد على نفس مستوى الصعوبة. ويعزز هذا الانتقال عملية الإتقان وسيطرة المتعلم على المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات التي سبق له أن تعلمها.

أمثلة:

(١) تعلم مهارة الرسومات البيانية في الإحصاء أو الرياضيات ثم استخدامها في الجغرافية في تمثيل تغير عدد السكان عبر مجموعة من السنوات.

(٢) تعلم مهارة استخدام الشفافات الطبقية/ التراكمية في موقف تعليمي معين، ثم استخدامها في مواقف أخرى مشابهة.

- الانتقال الرأسي: يحدث عندما يستخدم المتدرب ما سبق أن تعلمه من معارف أو مهارات كأساس لتعلم مهمات أخرى أكثر صعوبة من حيث المستوى. أي أن الانتقال يحدث من تعلم بسيط إلى تعلم أكثر تعقيداً وصعوبة. ويعزز هذا الانتقال قدرة المتعلم على الارتقاء والتدرج في التعلم من المستويات البسيطة إلى المستويات الأكثر صعوبة وتعقيداً.

أمثلة:

(١) اكتساب مهارة لف المحركات البسيطة ذات الوجه الواحد يسهل عملية تعلم لف المحركات المتعددة الأوجه.

(٢) تعلم الرسم اليدوي يسهل عملية الرسم باستخدام الحاسوب.

(٣) تعلم مهارة استخدام برنامج الرسام في الحاسوب يسهل عملية استخدام البرنامج في إنتاج وسائل تعليمية.

نشاط (١٧): انتقال أثر التعلم الأفقي والرأسي.
أعط مثاليين من تخصصك أو من عملك على كل من :

• الانتقال الأفقي لأثر التعلم .

• الانتقال الرأسي لأثر التعلم .

ثانياً: حسب أثر الانتقال

يصنف انتقال التدريب حسب أثر الانتقال إلى نوعين: إيجابي وسلبى (نزال، ١٩٩٤ أ)، ويمكن إضافة نوع ثالث هو الانتقال الصفري (أبو جادو، ٢٠٠٠):

• الانتقال الإيجابي: يحدث حين يؤدي التعلم السابق إلى تسهيل التعلم اللاحق سواء كان الانتقال أفقياً أو رأسياً. فمثلاً:

(١) تعلم مهارات التحليل والتقويم يسهل تعلم مهارات التفكير الناقد.

(٢) تعلم مهارات إجراء الحسابات باستخدام برنامج أكسل (Excel) يسهل استخدام البرنامج في استخراج علامات ومعدلات الطلبة.

• الانتقال السلبى: يحدث حين يؤدي تعلم سابق إلى إعاقة تعلم لاحق. ومن الأمثلة على ذلك:

(١) تعلم إجراء الحسابات باستخدام الحاسبة قد يعيق إجراء الحسابات ذهنياً.

(٢) تعلم الفيار الأتوماتيكي في السيارة قد يعيق تعلم الفيار العادي.

(٣) يواجه بعض الناس صعوبة حين يقودون سياراتهم في شوارع لندن حيث القيادة إلى اليسار لا اليمين كما اعتاد. لذلك ينبغي الاهتمام بتعليم المتدربين المعارف والمهارات الصحيحة لأداء العمل، لأنهم إذا اكتسبوا معارف أو مهارات خاطئة واعتادوا عليها صعب عليهم التخلي عنها، وينتقل أثرها سلبياً إلى التعلم اللاحق.

• الانتقال الصفري: وهو ما يحدث عندما لا يترك التدريب على عمل معين أثراً في أداء عمل لاحق لأسباب منها تساوي آثار الانتقال الإيجابي والانتقال السلبى بحيث يلغي بعضها بعضاً، ومنها عدم تأثير العمل الأول في العمل الثاني.

٣-٧ شروط انتقال أثر التدريب/التعلم.

لا يتم انتقال أثر التدريب (أو تحويل التدريب) بشكل فعال إلا إذا توافرت ثلاثة شروط ضرورية (برود ونيوستروم، ١٩٩٧)، هي:

• أن يكون محتوى التدريب قابلاً للتطبيق على العمل.

• أن يتعلم المتدرب محتوى برنامج التدريب.

• أن يحفز المتدرب لتغيير سلوكه في العمل حتى يطبق ما تعلمه في برنامج التدريب.

ويكون انتقال أثر التدريب أكثر فعالية وسهولة إذا توافرت مجموعة الشروط الآتية (أبو جاود، ٢٠٠٠؛ برود ونيوستروم، ١٩٩٧؛ نزال، ١٩٩٤ أ):

أولاً: الشروط الخاصة بالمتدرب.

إذا توافرت هذه الشروط لدى المتدرب تسهل انتقال أثر التدريب/التعلم إلى مواقف جديدة. ومن هذه الشروط التي ينبغي الانتباه إليها ما يأتي:

- السمات الشخصية: إن توافر بعض السمات الشخصية لدى المتدرب، مثل الحاجة الملحة للإنجاز المرتفع والرقابة الداخلية، يسهل استخدام المهارات الجديدة في العمل.
- الدافعية: تزداد الدافعية الداخلية للتعلم ويسهل انتقال أثر التدريب في حالة ثقة المتدربين بأنفسهم ورغبتهم في النجاح وحضورهم الاختياري إلى التدريب وانخراطهم التام في العمل وإيمانهم بقيمة التدريب وأهميته، وكذلك إذا كانت توقعاتهم الشخصية من التدريب عالية.
- القدرات والاستعدادات: يكون المتدرب أكثر قبولاً لتحويل المهارات الجديدة للعمل إذا كانت لديه قدرات واستعدادات لهذه المهارات. فمثلاً، كلما زاد ذكاء المتدرب سهل عليه الاستفادة من الموقف التعليمي وتعلم المفاهيم والمبادئ والتعميمات التي يتضمنها. وكذلك سهل عليه استقبال المعلومات ومعالجتها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها ونقلها من موقف لآخر.

ثانياً: الشروط الخاصة ببيئة العمل.

- يسهل تحويل التدريب وانتقال أثره إذا اتصفت بيئة العمل بما يأتي:
- المناخ التنظيمي الداعم لتحويل التدريب وانتقال أثره.
- إتاحة الفرصة للمتدرب لاستخدام المعرفة والمهارات التي تم التدرّب عليها.
- المناقشة المسبقة للبرنامج التدريبي مع المسؤول أو الرئيس المباشر في موقع العمل.
- جلسة المناقشة التي تعقد بعد انتهاء البرنامج التدريبي مع المسؤول أو الرئيس المباشر في موقع العمل لتزويد المتدرب بالتغذية الراجعة الفعالة.

ثالثاً: الشروط الخاصة بالمهمة التعليمية وبطريقة التعلم.

- ينبغي أن يراعي المدرب مجموعة أخرى من الشروط تتعلق بالمهمة التعليمية وبطريقة التعلم، ومن هذه الشروط نذكر ما يأتي:
- إن انتقال أثر التعلم يحدث بين موقف من مواقف التعلم وموقف آخر على أساس ما يوجد من تشابه في عناصر الموقفين ومكوناتهما، وكلما زادت هذه العناصر المتشابهة زاد انتقال أثر التعلم. لذلك من الضروري الحرص على تشابه المهمة التعليمية بالمواقف الحياتية ذات العلاقة. فمثلاً، إذا كان ما يتعلمه المعلم المتدرب في دورات التدريب على تدريس الرياضيات أو التكنولوجيا مشابهاً للمواقف التي سيواجهها داخل الصف، زادت إمكانية حدوث انتقال إيجابي في أثر التدريب/التعلم.
- التعلم القائم على اكتشاف المبادئ يسهل انتقال أثره أكثر من التعلم القائم على إعطاء المعلومات وحفظها. فإذا تعلم أو اكتسب المتعلم مهارات حل المشكلات التي تواجهه في موقف معين، فإن ذلك يسهل انتقال هذا التعلم إلى مواقف لاحقة ومشكلات مشابهة في حياته. فمثلاً، إذا اكتشف المتعلم بنفسه مبدأ «برنولي» في العلوم فإنه يستطيع أن ينقل ذلك ويستخدم هذا المبدأ في تفسير مواقف مشابهة خارج الصف.

- التدريب المتنوع يزود المتعلم بخبرات متعددة ومتباينة تسهل عليه تعلم المهمات الجديدة ذات العلاقة. فمثلاً، المعلم الذي يتم تدريبه على التعامل مع أنماط مختلفة من المتعلمين ومراعاة الفروق الفردية بينهم يصبح أكثر قدرة على تعليم أية مجموعة جديدة من المتعلمين.
- إن التدريب لفترات قصيرة موزعة يؤدي إلى زيادة اكتساب المهارة لدى المتدربين وتثبيت الاستجابة العملية الخاصة بالمهارة وتنظيمها أكثر من تدريبهم لفترات طويلة مركزة في مدة زمنية قصيرة. فمثلاً، تدريب مجموعة من مديري المدارس الجدد على تنظيم السجلات وحفظها وتحديثها وتوثيقها في حلقة دراسية واحدة لمدة 6 ساعات مستمرة يكون أقل جدوى مما لو تم تدريبهم على ذلك في فترات مدة كل منها ساعتان موزعة على الأسبوع. وكذلك تدريب فريق التطوير في المدرسة على وضع دليل لتنمية العاملين مهنيًا في المدرسة لمدة 5 ساعات يوميًا في 3 أيام متتالية قد يكون أقل فائدة مما لو تم تدريبهم على نفس الموضوع في ثلاثة أيام غير متتالية، أو في 10 ساعة موزعة على أسبوعين.
- تزداد الدافعية للتعلم إذا توافرت في الموقف التعليمي الإثارة والمتعة، وإذا كان هذا الموقف على درجة ملائمة من الصعوبة بحيث يؤدي بالمتعلم إلى النجاح وبالتالي الرضا والارتياح. أما إذا كانت المهارات الجديدة صعبة التطبيق، فقد يتجنب المتدربون استخدامها، أو قد يتخلون عنها إذا كانت ستقودهم إلى مشاكل.

ومن العوامل الأخرى التي يمكن أن تسهل انتقال التعلم أو أثر التدريب ما يأتي (Wills, 1993):

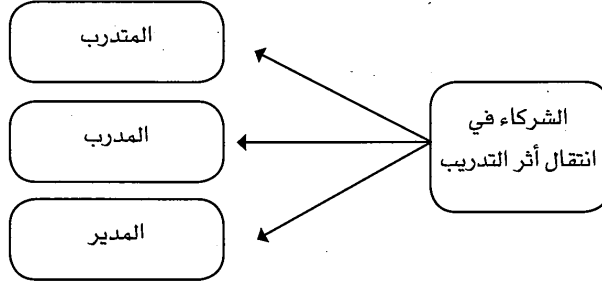
- ١) تدريب مجموعة من العاملين في نفس الوظيفة أو موقع العمل حتى يتمكنوا من تشكيل مجموعة دعم بعد العودة من التدريب إلى العمل.
- ٢) إحداث تغيير في الثقافة السائدة في بيئة العمل لتصبح أكثر دعماً للمتدربين وأكثر تقبلاً لما يجلبونه معهم من مهارات ومعارف جديدة.
- ٣) إشراك المسؤولين في المنظمة في التخطيط للتدريب وفي المشاركة في بعض الجلسات التدريبية ليكونوا على اطلاع بمضمون التدريب وما يتوقع أن يكتسبه المتدربون العاملون تحت مسؤوليتهم، وليكون قادرين على المساهمة في عملية التدريب في أثناء العمل.
- ٤) فمثلاً، إذا تم إشراك مديري المدارس في التدريب الموجه لمعلمي المدرسة، فإن مدير المدرسة يصبح أكثر تفهماً لما يحتاجه المعلمون العائدون من التدريب ويصبح أكثر تقبلاً لما يطرحونه ودعمًا لما تعلموه ويحاولون تطبيقه في المدرسة.
- ٥) التخلص من الاعتقاد بأن التدريب لا يعد عملاً وبأن العمل لا يتضمن تدريباً. فالتدريب هو جزء من العمل والعمل يشتمل على التدريب، والتدريب عملية مستمرة تتم داخل موقع العمل وخارجه.
- ٥) توفير الوقت الكافي لممارسة المهارات المنشودة في أثناء التدريب للتمكن منها، وفي أثناء العمل لتطبيقها وتوظيفها.

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

٧-٤ الشركاء في انتقال أثر التدريب.

قد يظن بعض الناس أن عملية انتقال أثر التدريب بشكل فعال تتوقف على المتدرب فقط ويفغل أن هناك ثلاثة شركاء لهذه العملية، ولكل شريك دوره وأهميته. وأن من الضروري أن يتعاون هؤلاء الشركاء معاً في التخطيط والتنفيذ لاستراتيجيات انتقال أثر التدريب. وهؤلاء الشركاء، كما يبين شكل (١٨)، هم:



شكل (١٨): الشركاء في انتقال أثر التدريب

- المتدرب: الذي يعترف بحاجته لتعلم المعارف والمهارات الجديدة، والذي تكفل المنظمة تدريبه وتعليمه وتنمية مهاراته بغرض تحسين أدائه.
- المدرّب: يعد دور المدرّب بالغ الأهمية حتى تؤتي عملية تحويل التدريب أو انتقال أثره ثمارها لدرجة أن بعض الباحثين وصفه «بمدير التحويل»، فهو الذي يدير عمليتي تصميم الخبرات التعليمية والتدريبية ونقلها، سواء كان هذا المدرّب من داخل المنظمة أم من خارجها. وكذلك هو الذي يساعد الشركاء الآخرين على التعرف على مشكلات التحويل وتحديدها.
- المدير: ويشمل كل من لديه سلطة ومسؤولية في المنظمة لإنجاز هدف أو رسالة من خلال جهود الآخرين. ويعترف المدير بالحاجة الماسة للتدريب الفعال الذي يطبق بالكامل في العمل، ويكون دوره دعم التعلم والتطبيق في مجال العمل، والترحيب بالمبادرات البناءة. وتشجيع المتدرب على تحمل مسؤولية أكبر لتنمية نفسه بالمهارات والقدرات والمعارف الجديدة.

٧-٥ التطبيقات التربوية لانتقال أثر التدريب.

لتنظيم تعلم قابل للاستبقاء والاستدعاء والانتقال الإيجابي أفقياً ورأسياً، ينبغي على المدرّب مراعاة ما يلي (أبو جادو، ٢٠٠٠، ص ٢٣٨-٢٣٩):

- (١) جعل مواقف التعلم شبيهة بمواقف الحياة الواقعية قدر الإمكان، أي مشابهة للمواقف التي سيتم التطبيق فيها.
- (٢) تشجيع التعلم الزائد وتوفير فرص كافية للتدرب ليصل المتعلم إلى الإتقان قبل الانتقال به إلى مواقف جديدة.
- (٣) توفير فرص التدريب على مواقف جديدة منتمة لما تعلمه المتدرب، وتزويده بالأمثلة الكافية التي تعزز تعلمه وتدريبه على الانتقال الأفقي من أجل تسهيل عملية الانتقال الرأسي للتعلم.
- (٤) التركيز على تعليم المفاهيم والمبادئ والتعميمات كأساس للتعلم الجيد القابل للانتقال.

٧-٦ عوائق انتقال أثر التدريب.

يبرز السؤالان الآتيان إذا لم يتم انتقال أثر التدريب: لماذا لم ينتقل أثر التدريب إلى العمل؟ وما العوائق التي تمنع المتدربين من التطبيق الكامل للسلوكيات الجديدة التي تعلموها في مواقع عملهم.

للإجابة عن هذين السؤالين، نذكر فيما يأتي مجموعة من العوائق التي قد تحول دون انتقال أثر التدريب بشكل فعال (برود ونيوستروم، ١٩٩٧؛ Wills, 1993):

- ١) الثقافة التنظيمية في المنظمة التي تفتقر إلى التعزيز في العمل، فلا تؤيد المتدربين على تطبيق ما تعلموه من التدريب على أعمالهم، ولا تحفزهم على تغيير سلوكهم، ولا تشجعهم على اتباع السلوك الذي يحمل المخاطرة.
- ٢) التحديد غير الملائم لحاجات المتدربين، وإدراك المتدربين بأن محتوى التدريب ليس له صلة بعملهم، أو إدراكهم لضعف تصميم البرنامج وتنفيذه. فمثلاً، إذا تم إشراك متدرب لأسباب مثل كونه لم يشارك منذ فترة طويلة في دورات تدريبية أو لوجود شواغل في قائمة المتدربين، فإن انتقال التعلم أو أثر التدريب سيكون ضعيفاً أو قد لا يتم.
- ٣) التدريب المعقد الذي لا يحدد المهارات المطلوبة بوضوح، أو المهارات التي يجد المتدربون صعوبة في تطبيقها أو قد تخلق لهم مشاكل في العمل.
- ٤) التوقعات غير الواقعية من برامج التدريب، أو كون هذه البرامج غير عملية أو غير ملائمة لاحتياجات المتدربين.
- ٥) خشية المتدربين من النتائج السلبية التي قد تترتب على تعلمهم للمهارات الجديدة وتطبيقها في العمل، فمثلاً، قد يخشى المتدرب من الفشل أو الحضور الإلزامي. وقد يقاوم التغيير لأن تطبيق المهارات الجديدة في العمل يتطلب جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً في البداية مما يضطر المتدرب إلى التأخر في موقع العمل وبذل المزيد من الجهد.
- ٦) ضغوط النظراء (Peers) لمقاومة التغيير، فمثلاً، قد يضغط النظراء على المتدربين عند عودتهم إلى العمل لمنعهم من تطبيق المهارات الجديدة، وقد يقابلهم زملاؤهم بالسخرية والتهكم إذا أقدموا على تطبيق مهارات جديدة لأنها قد تعري جوانب الضعف في أداء هؤلاء الزملاء.
- ٧) التدخل السلبي من بيئة العمل المباشرة مثل ضغوط الوقت والعمل وعدم كفاية السلطة وعدم ملاءمة المعدات أو التسهيلات.
- ٨) انتهاء المتدرب من التدريب دون إتقان المهارات وتأجيل توظيفها بعد التدريب بحيث يمر وقت طويل قبل ظهور الفرص لمحاولة تطبيق المهارات التي تم تعلمها.
- ٩) غياب التوافق بين المواد التعليمية والتدريبية وقيم المتدربين ومعتقداتهم.
- ١٠) الاختلاف بين بيئة العمل وبيئة التدريب يعوق انتقال التعلم، لذلك ينبغي إيجاد بيئة انتقالية تصل بين البيئتين وتكون أكثر تحدياً من بيئة التدريب وأكثر أماناً من بيئة العمل.
- ١١) محاولة بعض المتدربين عمل أشياء كثيرة وإحداث تغييرات مفاجئة مرة واحدة بعد عودتهم مباشرة من التدريب إلى موقع العمل. إن هذه المحاولة كثيراً ما تواجه الفشل، وهذا الفشل كثيراً ما يسبب الإحباط واليأس.

نشاط (١٨): عوائق انتقال أثر التدريب.

اذكر من خبرتك عوائق أخرى تقف عائقاً أمام انتقال أثر التدريب، وأعط مثلاً على كل منها.

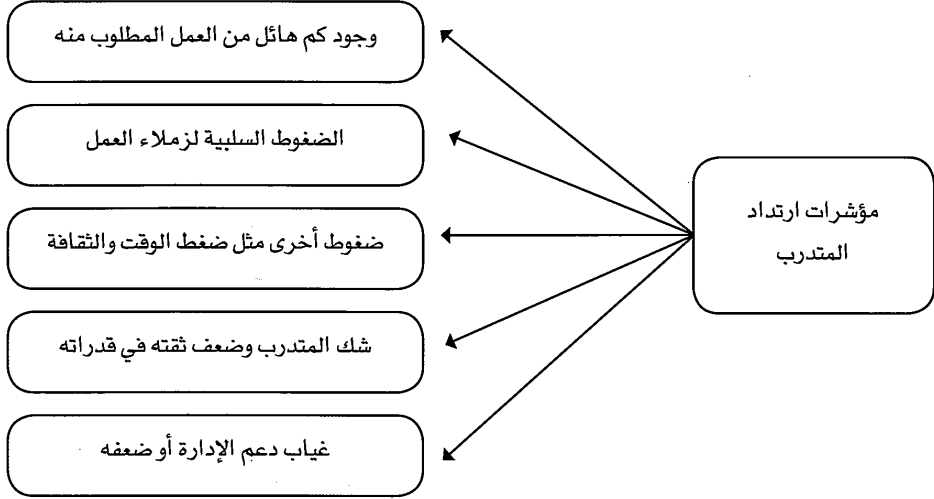
٧-٧ ارتداد المتدرب.

٧-٧-١ مؤشرات الارتداد.

يواجه المتدرب العائد إلى عمله مجموعة من العوائق قد تجعل من الصعب انتقال أثر التدريب، وقد تجعله عرضة للارتداد. وهناك خمسة عوامل في بيئة العمل يكون توافرها مؤشراً على إمكانية ارتداد المتدرب. وهذه المؤشرات التي ينبغي الانتباه إليها لمساعدة المتدرب على تجنب الارتداد، كما يبينها شكل (١٩)، هي (برود ونيوستروم، ١٩٩٧):

- وجود كم هائل من العمل يجب على المتدرب أن ينجزه بسرعة، فيرتد إلى السلوكيات التي كانت تمارس قبل التدريب، والتي كانت تعد الأسهل والأسرع في الممارسة.
- الضغوط السلبية لزملاء العمل وعدم تشجيعهم للسلوكيات الجديدة يمكن أن يحث المتدرب على العودة إلى سلوكياته السابقة.

- وجود ضغوط أخرى يمكن أن تصرف المتدرب عن إعطاء الوقت الكافي والاهتمام اللازم لممارسة المهارات الجديدة التي تعلمها. ومن الأمثلة على هذه الضغوط: الوقت المحدود وإعادة التنظيم والمشاكل الشخصية والاختلاف بين الثقافات.
- شك المتدرب وضعف ثقته في قدرته على استخدام المهارات الجديدة بفعالية في العمل.
- غياب دعم الإدارة أو وجود دعم محدود منها لاستخدام المتدرب للمعارف والمهارات الجديدة التي تعلمها.



شكل (١٩): مؤشرات ارتداد المتدرب

٧-٢-٧ منع الارتداد.

يمكن حماية المتدرب ومنع ارتداده إلى السلوكيات السابقة التي كان يمارسها قبل التدريب باتباع نموذج منع الارتداد المكون من خمس خطوات، والذي يتم تضمينه عادة بالقرب من نهاية برنامج التدريب وأثناء التمهيد لتطبيق هذا النموذج. وفيما يلي تفصيل لخطوات نموذج منع الارتداد (برود ونيوستروم، ١٩٩٧):

- الخطوة الأولى: الاعتراف بأن هذه الانحرافات (العودة إلى السلوكيات السابقة) المؤقتة حتمية. يتم مناقشة الانحرافات المتمثلة بالعودة إلى العادات السابقة الأقل كفاءة بدلاً من محاولة استخدام السلوكيات الجديدة التي تم تعلمها في برنامج التدريب، ويكون التركيز في هذه المناقشة على نقطتين أساسيتين هما: أن الانحراف المؤقت ليس دليلاً على فشل المتدربين أو عدم الملاءمة، وأن هذه الانحرافات متوقعة خاصة عندما يقع المتدرب تحت ضغوط أثناء محاولته تطبيق السلوكيات الجديدة. ويزودنا الانحراف المؤقت بمعلومات هامة عن المواقف التي يجب أن يحذر بها المتدربون، فكل انحراف يعطي مفاتيح وإشارات بنواحي القصور لتجنبها والاتجاه نحو التحسين في المستقبل.
- الخطوة الثانية: تحديد مجالات المشكلات المتنبأ بها والمرتبطة بمؤشرات الارتداد. يقوم المتدربون في هذه الخطوة بمراجعة مؤشرات الارتداد التي حدودها (سبق ذكرها أعلاه في هذا الدليل)، وشحن أفكارهم بالنسبة لأنواع المواقف التي قد تتطلب استخدام المهارات الجديدة في يوم عمل مثالي. وبالنسبة لكل موقف، يجب أن يأخذوا باعتبارهم جميع النواحي التي تعوق استخدام المهارات بفعالية.

• الخطوة الثالثة: تحليل الموارد المتاحة والمهارات المقلدة.

- يقوم المتدربون في هذه الخطوة بتحليل كل المصادر الخارجية المتاحة التي يمكن أن تساعدهم على البدء في استخدام المهارات الجديدة بفعالية مثل التقارير الدورية والسياسات والتطبيقات التنظيمية والمساعدات على أداء العمل مثل البطاقات وخرائط الحائط. يلي ذلك قيام المتدربين بتحديد المهارات المقلدة أو المحاكاة التي يمكن أن تساعدهم على استخدام السلوكيات الجديدة بفعالية أكبر عند عودتهم إلى العمل، ومن هذه المهارات:
- ١) إدارة الوقت بفعالية لكي يتيح المتدرب لنفسه الوقت الكافي لتطبيق المهارات الجديدة.
 - ٢) تحديد الأولويات لكي يتم التركيز على الأعمال ذات الأولوية بدلاً من الفرق في العمل.
 - ٣) تجميع البيانات ذات العلاقة المباشرة.
 - ٤) تنمية التحالفات مع الزملاء الذين تلقوا تدريباً مماثلاً أو مع المدرب، أو مع المسؤول المباشر وغيرهم لتزويد التدريب بالدعم اللازم.
 - ٥) الاحتمال بالإنجاز الذي يتم تحقيقه نتيجة استخدام المهارات الجديدة.
 - ٦) تجنب لوم النفس عند حدوث انحراف مؤقت.
 - ٧) الإصغاء الفعال للآخرين وهي مهارة ينميها الإنسان ذاتياً. وتتعدى مهارة الإصغاء حاسة السمع. فالسمع عملية فيزيائية أما الإصغاء فهو عملية فيزيائية ذهنية وجدانية.

• الخطوة الرابعة: تخطيط وإدارة تدريبات عملية على كيفية مواجهة الموقف.

- يركز كل متدرب أثناء الجلسة على موقف محدد يحتمل أن ينحرف فيه مؤقتاً، ويحدد مصادر الدعم المتاحة في هذا الموقف. ويقوم المتدرب بإعداد سيناريو يوضح فيه استخدام المهارات والاستراتيجيات الجديدة لكي يمنع الانحراف المؤقت من أن يصبح ارتداداً للسلوكيات القديمة. وبعد ذلك يساعد المتدربون بعضهم بعضاً في أداء الدور في كل موقف وذلك للتدريب على استخدام المهارات والاستراتيجيات الجديدة.

نشاط (١٩) : لعب أدوار لمنع الارتداد .

يحتاج هذا النشاط إلى ثلاثة متدربين، الأول يمثل الموظف العامل، والثاني يمثل دور المسؤول المباشر عن العامل، والثالث يقوم بدور الملاحظ .

الملاحظ

المسؤول المباشر

الموظف العامل

- يقوم المتدرب/ العامل بشرح السيناريو الذي سيستخدم فيه المهارات والاستراتيجيات التي تساعده لمنع تحول الانحراف المؤقت إلى ارتداد السلوكيات القديمة .
- يقوم المتدرب/ المسؤول بممارسة أساليب الإنصات الفعال وخطوات منعه من الانحراف المؤقت .
- يقوم المتدرب/ الملاحظ بتسجيل الملاحظات وتزويد المسؤول بتغذية راجعة حول طريقة أدائه .
- بعد ذلك تناقش المجموعة ككل المشاكل العامة والأساليب التي تساعد في حلها .

- الخطوة الخامسة: المتابعة عند العودة إلى موقع العمل.

يتم في هذه الخطوة تتبع أثر إنجازات المتدربين التي حققوها في أثناء التدريب للمحافظة عليها وتعزيزها من خلال جلسات المناقشة والمتابعة ومن خلال استمرار التدريب في موقع العمل، وقيام مجموعات المتدربين بدعم بعضهم بعضاً، وتزويد الإدارة للمتدربين بالتشجيع والتعزيز.

يزداد احتمال انتقال أثر التدريب في أي منظمة بشكل مثير إذا زادت القوى المشجعة على التغيير، وإذا تم تقليل القوى المعارضة للتغيير أو إزالتها .

٧-٨ تقويم انتقال أثر التدريب.

توجد عدة نماذج لتقويم انتقال أثر التدريب، وقد تم اقتباس النموذج التالي بتصريف من توفيق (١٩٩٨، ص ٣٩٥-٣٩٩).

عنوان الدورة التدريبية:

هدف الدورة التدريبية:

تاريخ الدورة التدريبية:

- القسم الأول:

ضع إشارة (√) تحت العمود الذي يعبر عن وضعك في كل مما يلي:

كثير جداً	متوسط	قليل جداً	
			(١) إلى أي حد تشعر بأنك أنجزت الهدف المذكور أعلاه؟
			(٢) ما مقدار استخدامك للمهارات التي تعلمتها في هذه الدورة لإنجاز مهام وظيفتك؟
			(٣) ما حجم التحسن الذي حصلت عليه في أدائك لمهام وظيفتك نتيجة لمشاركتك في هذه الدورة التدريبية؟

رَفَعُ

عبد الرحمن البخاري
أسكنه الله الفردوس

• القسم الثاني:

١) ضع علامة (√) أمام كل عبارة تعتقد أنها تمثل سبب تطبيقك للمهارات (التي تعلمتها في الدورة) عند أداء مهام وظيفتك:

الأسباب التي تكمن وراء تطبيقك للمهارات التي تعلمتها في الدورة	
	قدم المسؤول عني في العمل الدعم والمشورة اللازمة.
	طلب مني المسؤول عني في العمل استخدام المهارات الجديدة.
	تلقيت التدريب في الوقت المناسب لإمدادي بالمهارات التي كنت بحاجة لها.
	تلقيت المساعدة من زملاء لي في نطاق عملي.
	كانت المهارات التي تعلمتها قابلة للتطبيق بشكل مباشر في عملي.
	توفر لي الوقت والموارد اللازمة لتطبيق المهارات اللازمة في عملي.

٢) أضف إلى القائمة أية أسباب أخرى تعتقد أنها كانت ذات أهمية بالنسبة لك.

• القسم الثالث:

ضع علامة (√) أمام كل عبارة تعتقد أنها تمثل سبب عدم نجاحك في تطبيق المهارات (التي تعلمتها في الدورة) عند أداء مهام وظيفتك:

الأسباب التي تكمن وراء عدم نجاحك في تطبيق المهارات التي تعلمتها في الدورة	
	لم يقدم المسؤول عني في العمل الدعم والمشورة اللازمة.
	لم يطلب مني المسؤول عني في العمل استخدام المهارات الجديدة.
	لم يوافق المسؤول عني على تطبيق المهارات التي تعلمتها في عملي.
	لم يكن المسؤول عني على وعي بالمهارات التي تعلمتها.
	لم أتلق المساعدة من زملاء لي لتطبيق المهارات في نطاق عملي.
	لم تكن المهارات التي تعلمتها قابلة للتطبيق بشكل مباشر في عملي.
	لم يتوفر لي الوقت والموارد اللازمة لتطبيق المهارات اللازمة في عملي.
	لم يتوافق توقيت التدريب الذي حصلت عليها مع مهام وظيفتي.
	لم تعد مهام وظيفتي بحاجة لهذه المهارات.

٢) أضف إلى القائمة أية أسباب أخرى تعتقد أنها كانت عائقاً أمامك لتطبيق هذه المهارات.

أعط أمثلة على ثلاثة مواقف من عملك استخدمت فيها المهارات التي تعلمتها، ثم حدد بعض المؤشرات التي تبين كيف تحسن أداؤك لمهامك نتيجة هذه المهارات.

المهارة	الموقف العملي الذي استخدمتها فيها	مؤشرات تحسن أدائك

تساؤل بحاجة لوقفة تأمل :

إن أثر التدريب لا يظهر فقط في الفترة اللاحقة على التدريب مباشرة، بل يظهر تأثيره كذلك خلال فترة ممتدة . فلماذا يصر بعض المسؤولين عن التدريب وبعض المدربين على قياس أثر التدريب فور الانتهاء منه فقط ؟

٧-٩ مفهوم التغذية الراجعة الفعالة.

يمكن تعريف التغذية الراجعة بأنها توفير معلومات عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه بلوغ الأهداف المنشودة، بحيث تساعد هذه المعلومات في الحكم على صلاحية الأداء وملاءمته، أو العمل وفي اكتشاف الجوانب التي تحتاج إلى تصحيح وتحسين (الضامن وآخرون، ٢٠٠٣).

وتمثل التغذية الراجعة ما يتلقاه الفرد من معلومات أو ملاحظات أو توجيهات أو تعليمات أو إيضاحات أو تعزيز أو انتقادات حول ملاءمة أدائه وكفايته في إطار الأهداف المخططة، وكثيرا ما يؤدي ذلك إلى تغيير أو تعديل في السلوك (نزال، ١٩٩٤ ب؛ جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩١).

والتغذية الراجعة هي تلك العملية التي يتطور بها الاتصال الأحادي الاتجاه إلى تواصل يحدث باتجاهين متبادلين ويتم فيه التفاعل والتأثير المتبادل بين المرسل والمستقبل بهدف نقل رسالة معينة (بلييس، ١٩٨٩ ج).

وتفيد التغذية الراجعة في توفير فرص تعليمية لكل من المعلم/ المدرب والمتعلم/ المتدرب، وفي توفير بيانات لكل منهما تساعدهم في أن يصبحا أكثر وعيا لما يفعلانه، وتزيد قدرتهما في تعديل سلوكهما أو تغييره ليصبح أكثر فعالية عند التواصل والتفاعل مع الآخرين.

٧-١٠ أنواع التغذية الراجعة وأشكالها.

يوظف المدرب التغذية الراجعة لتعزيز السلوك المرغوب للمتدرب أو لمساعدة المتدرب على إحداث تغير أو تعديل في سلوكه إذا كان لم يصل إلى المستوى المرغوب. ويستطيع المدرب توظيف الأنواع والأشكال المختلفة الآتية من التغذية الراجعة (نزال، ١٩٩٤ ب). ويمكن تصنيف هذه الأنواع حسب المعايير الآتية

- المصدر.
- ارتباطها بالإجراء أو النتائج.
- التوقيت.
- الهدف.
- كونها مباشرة أو غير مباشرة.

أولاً: التغذية الراجعة من حيث مصدرها:

- (1) التغذية الراجعة الداخلية التي تصدر عن صاحب الأداء أو السلوك لتبئته بمدى نجاحه أو فشله في الأداء، وتكون على صورة شعور جسدي عضلي أو نفسي يرافق العمل، ويحس به من يقوم بالعمل. ومن الأمثلة على ذلك ما يشعر به المدرب وهو يشرح مفهوماً أو يدرّب على مهارة معينة، أو ما يشعر به المتدرب حين يمارس مهارة ما.
- (2) التغذية الراجعة الخارجية التي تصدر عن الطرف المستقبل المتأثر بأداء الطرف المرسل، مثل المؤشرات والأدلة التي يستقبلها المعلم والمتعلقة بمدى استمتاع الطلبة بالدرس، أو التوجيهات التي يتلقاها المتدرب بعد أدائه مهارة معينة.

ثانياً: التغذية الراجعة المتعلقة بالإجراء أو بالنتائج:

- (1) التغذية الراجعة المتعلقة بالإجراء أو المتصلة بخطوات أداء العمل والتي يتلقاها الفرد تدريجياً (داخلية أو خارجية) وتسهم في تحسين أدائه وتجنبه الوقوع في الخطأ.
- (2) التغذية الراجعة المتصلة بالنتائج والتي يتلقاها الفرد بعد الانتهاء من العمل تماماً، وغالباً ما تصدر عن شخص آخر (خارجية)، وقد تكون داخلية أيضاً.

ثالثاً: التغذية الراجعة من حيث توقيتها:

- (1) التغذية الراجعة الفورية (المعجلة) التي تتصل بالسلوك الملاحظ وتعقبه مباشرة ويتلقاها الفرد لتعزيز العمل أو تطويره أو تصحيحه.
- (2) التغذية الراجعة المؤجلة التي يتلقاها الفرد بعد مرور فترة من الزمن على حدوث أدائه.

رابعاً: التغذية الراجعة من حيث هدفها:

- (1) التغذية الراجعة الإعلامية التي تهدف إلى تزويد الفرد بمعلومات تتصل بسلوكه وأدائه وتساهم في توعيته، وزيادة معلوماته ورفع كفايته وتعزيزه لزيادة إمكان تكرر الاستجابة الصحيحة أو الوصول إليها.
- (2) التغذية الراجعة التصحيحية التي تهدف إلى مساعدة الفرد لإعادة النظر في سلوكه وتصحيحه.
- (3) التغذية الراجعة الوصفية التي يتم فيها وصف السلوك الملاحظ للفرد كما هو دون إصدار أحكام عليه.
- (4) التغذية الراجعة التقويمية التي تتضمن إصدار أحكام حول الأداء لتقويمه.

خامساً: التغذية الراجعة المباشرة أو غير المباشرة:

- (1) التغذية الراجعة المباشرة التي يزود بها أحد الأطراف الطرف الآخر مباشرة ودون وسيط في ضوء نتائج سلوكه سواء أكانت سلبية أم إيجابية.
- (2) التغذية الراجعة غير المباشرة التي يتلقاها الفرد من خلال الرسائل والتعميمات أو من خلال أشخاص آخرين.

٧-١١ شروط التوظيف الفعال للتغذية الراجعة.

يمكن أن تؤدي التغذية الراجعة غرضها إذا كانت محددة وبناءة والتوجه، وتنطلق من الواقع الحالي، وتقرح صورة للمستقبل، وتركز على نقطة أو نقطتين (الضامن وآخرون، ٢٠٠٣).

وحتى يتم توظيف التغذية الراجعة بشكل فعال، وحتى تحقق أهدافها وتساهم في تعزيز التعلم وتنظيمه وتوجيهه، ينبغي الالتزام بالشروط الآتية والعمل بها من قبل المدرب عند تزويد المتدرب بالتغذية الراجعة (نزال، ١٩٩٤):

(١) التركيز على سلوك المتعلم وليس على شخصه.

إن التركيز على السلوك يتضمن أنه يتعلق بموقف محدد يمكن أن يتغير وهذا التركيز يعد أقل تهديداً للمتعلم الذي يفضل أن يستمع إلى ملاحظات حول سلوكه وليس حول خصائصه وطباعه التي يصعب تغييرها، فمثلاً، نقول لشخص «تحدثت كثيراً في هذا الاجتماع» بدلاً من أن نقول له «أنت ثثار وكثير الكلام». لذلك ينبغي التركيز على السلوك، خاصة ذلك الذي يستطيع المتدرب التحكم به والسيطرة عليه حتى لا يشعر بالإحباط.

(٢) التركيز على التغذية الراجعة الإيجابية.

ينبغي توجيه التغذية الراجعة ليكون التركيز على الجوانب الإيجابية والصحيحة أو المقبولة في أداء المتدرب، أما الجوانب السلبية فيفضل وصفها بالجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير.

نشاط (٢٠) : التغذية الراجعة البناءة والإيجابية والتطويرية . .

لمساعدة المتدرب / المتعلم على تنظيم التعلم وتعديل السلوك يجب أن تكون التغذية الراجعة بناءة وتطويرية . وضح المقصود بذلك وأعط مثلاً من خبرتك العملية كمدرب .

(٣) التركيز على الوصف والملاحظات وليس على إصدار الأحكام والاستدلالات.

إن وصف شيء يعني عملياً تقديم تقرير عما حدث، أما الحكم عليه فيعني تقييمه هل هو جيد أم سيئ، صحيح أم خطأ، لطيف أم غير لطيف. ويتم الأحكام في إطار شخصي أو في ضوء قيم شخصية، أما عملية الوصف فتكون حيادية قدر الإمكان. لذلك تعد التغذية الراجعة الوصفية أكثر تقبلاً من التغذية الراجعة التقويمية، لأن الثانية قد تؤدي إلى اتخاذ الطرف المستقبل منها موقفاً دفاعياً. كما أن تركيز التغذية الراجعة على الملاحظات أفضل من تركيزها على الاستدلالات، لأن الملاحظات تعود إلى ما نشاهده من سلوك لشخص آخر أو ما نسمعه، أما الاستدلالات فتعود إلى التفسيرات والاستنتاجات التي تقوم بها والمتعلقة بما نشاهده أو نسمعه، وهذه يمكن أن تشوه ملاحظتنا.

(٤) تقديم التغذية الراجعة في الوقت والمكان المناسبين.

تعد التغذية الراجعة الفورية التي تلي الأداء مباشرة أفضل، لأن السلوك عادة ما يرتبط بزمن معين، أما التغذية الراجعة المؤجلة التي تتم بعد فترة من حدوث الأداء، ففائدتها أقل. وقد يدخل عليها تشوهات مع مرور الزمن، لذلك ينبغي تقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب، وفي ضوء الحاجة الفعلية للمتدرب. وبما أنه قد ينتج عن استقبال التغذية الراجعة الشخصية، واستخدامها ردود فعل عاطفية، فإنه ينبغي على المدرب أن يكون حساساً باختياره الوقت والمكان الملائمين لتقديم التغذية الراجعة لتجنب إيذاء الآخرين.

٥) استناد التغذية الراجعة إلى معايير وأهداف واضحة.

إن استناد التغذية الراجعة إلى معايير وأهداف واضحة يعرضها المدرب إضافة إلى المدرب يزيد من وعي المدرب لهذه المعايير، ويساعده ذلك على تحسين ممارساته. كما أن وضوح الصورة المتوقعة للأداء المنتظر تجعل عملية التغذية الراجعة أكثر فاعلية.

٦) توجيه التغذية الراجعة نحو تطوير الأداء وتحسينه بدلاً من تقديم النصائح.

ينبغي تركيز التغذية الراجعة على تطوير الأداء وتحسينه وتعزيزه أكثر من الاهتمام بتقديم النصائح والتعليمات. ومن جهة ثانية فإن توجيه التغذية الراجعة من خلال المشاركة في الأفكار والمعلومات تترك الشخص حراً ليتخذ قراره بنفسه في ضوء أهدافه المتعلقة بموقف معين في زمان محدد، وحرراً في كيفية استخدام هذه الأفكار والمعلومات. أما عندما يقدم المدرب نصائح تخبر الشخص ماذا يفعل بالمعلومات، فإنه يصادر بشكل ما حرية هذا الشخص في اتخاذ قراره بنفسه حول كيفية التصرف بهذه المعلومات حسب ما يراه ملائماً.

٧) التركيز على استكشاف البدائل بدلاً من عرض الإجابات والحلول.

كلما تم التركيز على استكشاف البدائل وعلى تنوع الإجراءات والوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف، فإن المدرب يصبح أقل قابلية للموافقة السريعة على حل أو جواب معين سابق لأوانه ودون تقليبه للتأكد من ملاءمته لحل المشكلة.

٨) التركيز على القيمة التي تعنيها التغذية الراجعة للشخص الموجهة إليه.

ينبغي أن تخدم التغذية الراجعة حاجات الشخص الموجهة إليه وليس حاجات من يقدمها. وينبغي أن تقدم المساعدة والتغذية الراجعة على شكل عرض للآخرين وليس على شكل فرض عليهم.

٩) الانتقال من التغذية الراجعة الخارجية إلى التغذية الراجعة الداخلية

يتم في بداية تعلم المهارات العملية الأدائية للجوء إلى التغذية الراجعة الخارجية، ومع التقدم في التعلم تصبح التغذية الراجعة الداخلية التلقائية أكثر فاعلية.

١٠) التركيز على «ما قيل» وليس على «لماذا قيل».

إن جوانب التغذية الراجعة المتعلقة بالتساؤلات ماذا، ولماذا، ومتى، وأين، هي أمور يمكن ملاحظتها. أما تلك المتعلقة بالتساؤل لماذا فهي تخرج المدرب من إطار الملاحظة إلى إطار الاستدلال المتعلق بالنوايا والدوافع. إن عمل افتراضات (Assumptions) حول دوافع الشخص الذي تقدم له التغذية الراجعة قد يمنع المدرب من سماع ما يقوله الشخص ويشوه أقواله.

١١) استخدام «و» بدلاً من «لكن».

يفضل تجنب كلمة (لكن) واستخدام (و) بدلاً منها قدر الإمكان عند تزويد الفرد بتغذية راجعة عن أدائه، فمثلاً، بدلاً من القول: هذا مشروع جيد (ولكن) يستهلك كثيراً من الموارد، نقول: هذا مشروع جيد ومفيد للمجتمع وأفضل أن يتم استغلال المواد قليلة التكلفة والمتوفرة في البيئة المحلية في إعداده.

نشاط (٢١) : شروط ومبادئ أخرى للتغذية الراجعة الفعالة.

أعط من خبرتك العملية شروطاً ومبادئ أخرى يجب مراعاتها لتوظيف التغذية الراجعة بفعالية .

أفكار مفيدة لتوظيف التغذية الراجعة

- فيما يلي مجموعة من الأفكار المفيدة (Tips) التي تمكنك كمدرّب من توظيف التغذية الراجعة لمساعدة المتدربين على التعلّم منها (Race & Smith, 1999) :
- ذكر المتدربين بأهمية التعلّم من التغذية الراجعة ومن ملاحظات الآخرين .
 - ساعد المتدربين على تقبل التغذية الراجعة سواء أكانت إيجابية أم سلبية .
 - وفر الفرصة للمتدربين ليقوموا بتزويد بعضهم بعضاً بالتغذية الراجعة .
 - زود المتدربين أحياناً بالتغذية الراجعة وذكرهم أنك لست المصدر الوحيد للتغذية الراجعة
 - اجعل من نفسك مثلاً عملياً لتدريب المشاركين على كيفية تقبل التغذية الراجعة مهما كان نوعها .
 - اقنع المتدربين بضرورة السعي بأنفسهم للحصول على التغذية الراجعة
 - ساعد المتدربين على استخدام التغذية الراجعة غير اللفظية مثل تعبيرات الوجه ولغة الجسم .
 - إجعل التغذية الراجعة جزءاً أساسياً من الجلسات التدريبية ليقوم المتدربون بإخبارك عما يشعرون به نحو البرنامج التدريبي وموضوعاته .
 - شجّع المتدربين على التعبير عن مشاعرهم ومشاركتهم للآخرين بها .

رَفَعُ

عبد الرحمن النخدي
أسكنه الله الفردوس

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

رَفْعُ
عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

الفصل الثامن تعلم الكبار (الراشدين)

- ١-٨ افتراضات علم أصول تعليم الكبار.
- ٢-٨ نتائج البحوث في تعلم الكبار.
- ٣-٨ الخصائص النفسية للكبار.
- ٤-٨ ممارسات غير محبذة في تدريب الكبار.
- ٥-٨ أنماط المتدربين الكبار.

أهداف الفصل :

يتوقع منك، بعد أن تنتهي من قراءة هذا الفصل، واستيعاب ما ورد فيه وتطبيقه، أن تصبح قادراً على أن :

١. تتعرف افتراضات علم أصول تعليم الكبار وتراعيها.
٢. تتعرف نتائج البحوث في تعلم الكبار وتطبيقها.
٣. تتعرف بعض الخصائص النفسية للكبار وتبني ممارسات إيجابية نحوها.
٤. تتجنب بعض الممارسات غير المحبذة في تدريب الكبار.
٥. تتعرف أنماط المتدربين الكبار وسمات سلوكهم.
٦. تنظم المواقف التدريبية الملائمة لمبادئ تعلم الكبار.

الفصل الثامن

تعلم الكبار (الراشدين)

رَفَعُ
عَنِ الرَّسْمِ الْفَجْرِيَّ
أَسْكَمَ لَيْلِيَّ الْفَرَوَاسِيَّ

٨-١ افتراضات علم أصول تعليم الكبار.

يعرف علم النفس الإنسان الراشد أو البالغ (Adult) في أنه «الشخص الذي حقق أو توصل إلى مفهوم ذاتي عن كونه مسؤولاً عن حياته الذاتية ومسؤولاً عن اتخاذ قراراته وتحمل كافة النتائج والتبعات» (توفيق، ١٩٩٥، ص ٨١).

بناء على التعريف السابق، يختلف تعليم الكبار أو الراشدين عن تعليم الأطفال، فالكبار أكثر نضجاً وأكثر خبرة في الحياة وأقدر على الحكم على احتياجاتهم التعليمية، ومعظم الكبار ينشد الخبرات التعليمية من أجل مواكبة أحداث وتغيرات حياتية محددة، وبالتالي فإنهم يشاركون بفاعلية ونشاط في تقدير احتياجاتهم الذاتية وفي تخطيط أنشطة تعلمهم الذاتية، وفي تحديد أهدافهم التعليمية قصيرة وطويلة الأجل ووضعها بالإضافة إلى تقويم تعلمهم.

ويهدف تعلم الكبار إلى إحداث تغيير، ويتوقف قبول المتعلم لهذا التغيير على قناعته بأن لديه القدرة على التحكم في هذا التغيير والنظر إليه بإيجابية وليس من منظور كونه تهديداً.

ويقوم نموذج علم أصول تعليم الكبار (Andragogy) على عدد من الافتراضات عن تعليم الكبار (توفيق، ١٩٩٥؛ Knowles 1970). فيما يلي بعض هذه الافتراضات والدور المتوقع للمدرب إزاء كل افتراض:

دور المدرب إزاء افتراضات تعلم الكبار	توضيح الافتراض	افتراضات تعلم الكبار
<ul style="list-style-type: none"> • تنمية الحاجة للمعرفة عند المتدربين، وتحديد أهمية موضوع تعلمهم وأثره في أداؤهم. • تقديم تعلم ذي قيمة لهم من خلال إمكانية تطبيقه في حياتهم وعملهم. • ربط النظريات والمفاهيم بمواقف مألوفة للمتدربين. • إتاحة المجال للمتدربين لاختيار أنشطة تعكس اهتمامهم. • إلقاء الضوء على العلاقة بين التدريب وبين احتياجاتهم. • زيادة استعدادهم لتعلم شيء جديد يربطه باحتياجاتهم اليومية أو العملية. • مساعدتهم على معرفة العلاقة بين كل جزئية في البرنامج والصورة الكلية. • مراعاة تسلسل محتويات برنامج التدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> • يقضي الكبار وقتاً طويلاً في اكتشاف الفوائد التي يمكن أن تعود عليهم من جراء تعلم شيء ما، وتحديد التكاليف المترتبة على عدم تعلمهم ذلك الشيء قبل أن يبدأوا رغبتهم في استثمار وقتهم وطاقتهم في التعلم. • يتوقع الكبار تعلم معلومات متعلقة بهم ويوجد لها تطبيقات في حياتهم. ويريد الكبار تعلم ما هو أكثر من المعلومات. إنهم يريدون إجابات عملية لأسئلتهم ومشاكلهم. • يحتاج الكبار معرفة لماذا يتعلمون شيئاً ما (معرفة أو مهارة واتجاه). 	<p>الافتراض الأول:</p> <p>الكبار لديهم حاجة لمعرفة السبب الذي يوجب عليهم تعلم شيء ما. ويحتاج الكبار إلى معرفة الصور الكلية.</p>

دور المدرب إزاء افتراضات تعلم الكبار	توضيح الافتراض	افتراضات تعلم الكبار
<ul style="list-style-type: none"> • إشراك الكبار في العملية التدريبية باستخدام نشاطات تركز على المشارك. • السماح لهم بالعمل في أنشطة تعكس اهتمامهم. • إتاحة فرصة لهم لتحمل مسؤولية في قيادة المجموعة أو عرض نتائجهم. • التصرف كميسر يوجه المتعلم نحو المعرفة بدلاً من تزويده بها. • أخذ آرائهم حول موضوعات التدريب وإشراكهم في تقييم تقدمهم وإنجازاتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> • لدى الكبار حاجة نفسية عميقة لأن يكونوا ذاتي التوجيه ولأن يراهم الآخرون وأن يعاملوهم باعتبارهم قادرين على تحمل مسؤولية أنفسهم. • يحتاج الكبار لتوجيه تعلمهم بأنفسهم ولاتخاذ قرار حول ما يريدون تعلمه. 	<p>الافتراض الثاني:</p> <p>الكبار لديهم حاجة عميقة لأن يكونوا ذاتي التوجيه.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • استخدام أساليب التعلم التي تعتمد على الخبرة مثل المناقشة وحل المشكلات ولعب الأدوار. • السؤال عما يعرفون، وما الذي يريدون معرفته وربط التعلم بخلفيتهم الخبراتية والمعرفية. • التركيز على جوانب القوة في خبرة المتعلمين. • الاعتراف بقيمة الخبرة في التعلم وعدم تجاهل خبراتهم وتنظيم مواقف لإظهارها واستخدامها كأمثلة في التدريب. • الاستفادة من خبرة المتعلمين في إثراء التعلم داخل الصف، ومساعدتهم على استدعاء الخبرة والمعرفة المتعلقة بموضوع التدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> • يجلب الكبار معهم خلفية واسعة من الخبرات التي تعد في حد ذاتها مصدراً غنياً بالعديد من أنواع التعلم. • يتميز الكبار بأن لديهم قاعدة عريضة من الخبرات التي تضي على الأفكار والمهارات الجديدة معاني أعمق وأوسع وأكثر ثراء. • يمتلك الكبار خبرات واسعة اكتسبوها من حياتهم الخاصة والعمل، وهذه الخبرات يجب استثمارها داخل الصف. • يمتلك الكبار خبرات نوعية واسعة، لذلك تكون الخبرة التعليمية ذات معنى وتساعد المتعلم على اكتساب معرفة جديدة إذا تم ربط هذه الخبرة بالخبرات السابقة. 	<p>الافتراض الثالث:</p> <p>الكبار لديهم خبرات واسعة وأكثر تنوعاً واختلافاً.</p>

رَفْعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنم الله الفردوس

دور المدرب إزاء افتراضات تعلم الكبار	توضيح الافتراض	افتراضات تعلم الكبار
<ul style="list-style-type: none"> • استثمار لحظة قابلية التعلم التي يكون فيها المتعلم مستعداً لتعلم مهام تتطلبها المرحلة الآتية من مراحل نموه وتطوره. • التوضيح للمشاركين كيف يساعدهم التدريب على تحقيق أهدافهم، وربط موضوعات التدريب بأهدافهم وحاجاتهم. • إشراك المتدربين الكبار في وضع الأهداف التدريبية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تعد التغييرات والتحويلات التي تطرأ على الناس عند انتقالهم من مرحلة نمو إلى مرحلة أخرى، واحدة من أغنى المصادر للاستعداد والقابلية للتعلم. • يصبح الكبار أكثر استعداداً للتعلم عندما يمرون بخبرة حياتية يحتاجون لمعرفةا. 	<p>الافتراض الرابع:</p> <p>يبيد الكبار رغبتهم في التعلم عندما تظهر في حياتهم حاجة ماسة لأن يعرفوا أو يكونوا قادرين على العمل والأداء بطريقة أكثر فاعلية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • توضيح كيف تفيدهم موضوعات التدريب في عملهم وكيف يمكنهم تطبيق ما تعلموه في حياتهم. • تزويدهم بأمثلة فورية وعملية يمكنهم ممارستها وتطبيقها. • التركيز على كيفية تطبيق التعلم والجوانب النظرية في مواقف عملية وتجنب التركيز على الجوانب النظرية فقط. • تدعيم التعلم بأساليب مختلفة مثل دراسة الحالة والعمل في مجموعات والأساليب التشاركية وحل المشكلات. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتركز تعليم الأطفال حول الموضوع الذي تمليه المدارس عليهم، أما في تعليم الكبار فإنه يتم تنظيم المحتويات حسب مهام الحياة. • يهتم الكبار بالتعلم المتمركز حول المشكلات أو حول القيام بمهمة معينة وليس حول الموضوع. 	<p>الافتراض الخامس:</p> <p>يدخل الكبار عملية التعلم واتجاههم يتركز حول مهام العمل أو مشكلات الحياة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • احترام قيم المتدربين ومعتقداتهم، وإتاحة الفرصة لهم للشعور بالنجاح والاحتفال به، وتقدير الخبرات التي يمكن أن يجلبوها للصف. • إتاحة المجال لإبداء آرائهم بحرية، وتقبل الآراء المختلفة، واحترام مخاوف المشاركين وتضاهيها، وعدم التعامل معهم بوقية. • الابتعاد عن الأنشطة التي تشعرهم بالتهديد وعدم الأمان. • تقدير المتدربين وشكرهم لمشاركتهم، وطرح أسئلتهم واستجاباتهم. • إشراكهم في التخطيط والتدريب عن طريق الاستفسار عن توقعاتهم ومشاركتهم في تقييم احتياجاتهم. • تصميم برامج التدريب وأنشطته للكبار بما يقلل قلقهم وضيقهم وغير ذلك من المشاعر السلبية. 	<ul style="list-style-type: none"> • يميل الكبار إلى البقاء في تطبيق واستخدام المعلومات الجديدة التي تتعارض مع قيمهم ومعتقداتهم الحالية. • يبيد الكبار رغبتهم في تقبل آراء مختلفة بشرط أن تتاح لهم فرصة التعبير عن عدم ارتياحهم لفكرة أو مفهوم يتعارض مع معتقداتهم. • غالباً ما يعتقد الكبار أن احترامهم في قاعة التدريب سوف يهتز أو أنه قد أصبح على حافة الخطر، كما يشعرون بالحرج عن وقوعهم في الأخطاء. 	<p>الافتراض السادس:</p> <p>يعتز الكبار بأنفسهم وبما لديهم من قيم ومعتقدات وآراء، وهم يحتاجون للاحترام والتقدير.</p>

دور المدرب إزاء افتراضات تعلم الكبار	توضيح الافتراض	افتراضات تعلم الكبار
<ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام بالمحفزات الداخلية والمحفزات الخارجية عند تدريب الكبار. • إعطاء الأولوية للمحفزات الداخلية عند تدريب الكبار. 	<ul style="list-style-type: none"> • بينما يتم تحفيز الأطفال بشكل أساسي من خلال محفزات خارجية، فإن الكبار يستجيبون لكل من المحفزات الخارجية مثل زيادة الأجر والترقية وتحسين ظروف العمل، والمحفزات الداخلية مثل الحاجة لاحترام الذات والقوة والإنجاز. • تكون دافعية الكبار للتعلم داخلية أكثر منها خارجية. 	<p>الافتراض السابع:</p> <p>يتم تحفيز الكبار على التعلم من خلال محفزات داخلية وخارجية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الأخذ بالاعتبار الاختلاف في نمط التعلم وسرعته والزمّن الذي يحتاجه. • استخدام وسائل تعليمية مختلفة وأساليب وأنشطة تدريبية متنوعة. • خلق بيئة تدريبية تتيح الفرصة للمشاركين للعمل في ثنائيات وفي مجموعات عمل. • تشجيع روح التعاون بين المشاركين. • قيام المدرب بدور الميسر للتعلم أو مدير عملية التعلم. 	<ul style="list-style-type: none"> • يختلف الكبار في أنماط تعلمهم وسرعته والزمّن الذي يحتاجه كل منهم كي يتعلم. • يتعلم الكبار بشكل جيد من بعضهم بعضاً. 	<p>الافتراض الثامن:</p> <p>يتعلم الكبار بمعدلات مختلفة، ويمكنهم التعلم جيداً من زملائهم.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • جعل العملية التدريبية مجدية من حيث التكلفة والوقت. • مساعدة المشارك على الشعور بأنه حقق استفادة من التدريب. • إتاحة الوقت الكافي للمتدربين لتعلم المعلومات والمهارات الجديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحتاج الكبار للإحساس بأن الوقت الذي أمضوه في التدريب عاد عليهم بالفائدة في حياتهم أو في عملهم. • يريد الكبار وقتاً لتعلم المادة الجديدة ولتطبيق المهارات الجديدة ولتطوير مهاراتهم في حل المشكلات. 	<p>الافتراض التاسع:</p> <p>يعي الكبار أهمية الوقت.</p>

رَفْعُ

عبد الرحمن النخري
أسكنه الله الفردوس

نشاط (٢٢) : افتراضات في تدريب الكبار.

ناقش العبارات الآتية مدعماً رأيك بأمثلة أو حالات واقعية صادفتها كمدرّب:

يجلب الكبار معهم قدراً كبيراً من خبراتهم في الحياة. وإذا لم يتم احترام وتقدير هذه الخبرة، وإذا لم يتم استقلالها كمصدر لتعلمهم، فإنهم يشعرون بأن ذلك ليس رفضاً لخبراتهم ذاتها وإنما رفضاً لهم كأشخاص .

يجب أن تكون بيئة التعلم مريحة من الجانبين المادي والنفسي، فالكبار يتضايقون من المحاضرات الطويلة وفترات الجلوس الطويلة وغياب التطبيق العملي والطريقة الرسمية الجافة في تقديم العرض .

يؤثر على الكبار خبراتهم السابقة السيئة في التعليم التقليدي . لذلك فإن لديهم ما يخشون فقدته حقيقة في قاعة التدريب من أهمها الإحساس بالفخر واحترام الذات، وذلك عندما يطلب منهم المخاطرة بمحاولة اتباع سلوك جديد أمام زملائهم .

٢-٨ نتائج البحوث في تعلم الكبار.

لقد أظهرت البحوث عدداً من النتائج التي ينبغي اعتبارها لتسهيل تعلم الكبار، أهمها (ياغي، ١٩٨٦؛ Rogers 1969):

- يشوق المتعلم الراشد لتعلم ما يرتبط باهتمامه الشخصي.
- يتعلم الكبار بشكل أفضل عندما يشاركون في عملية التعلم بشكل نشط وعندما يتعلمون عن طريق العمل. وكذلك عندما يشاركون في التحكم في طبيعة عملية التعلم وسيورها.
- يتعلم الكبار بشكل أفضل في بيئة غير رسمية تكثر فيها الاستراحات والنقاشات التلقائية.
- يتعلم الراشد بشكل أفضل عندما يشاهد ويسمع ما يتم تعليمه.
- عند تعليم مهارة معينة، يجب السماح للمتعلم بممارستها بنفسه.
- إن ربط المادة التدريبية بالخبرة العملية للمتعلم تسهل عملية تعلمه.
- ضرورة إعلام المتدربين منذ البداية بأهداف التدريب وإتاحة المجال لهم لفحص ما يتعلمونه في ضوء هذه الأهداف.
- يحتاج المتعلم الراشد لتزويده بتغذية راجعة حول نتائج تعلمه وتعزيزه بشكل إيجابي.
- إن تجريب الأفكار وتطويرها يعد جزءاً من قيام الفرد بعملية تدويت (Internalizing) المعلومات الجديدة وتطبيقها.
- يكون التعلم أكثر تأثيراً عندما يكون هناك تطبيق فوري ومباشر.
- يكون التعلم مؤثراً جداً عندما تكون المفاهيم منسجمة مع التجربة الشخصية.
- يكون التقويم الذاتي الأسلوب الرئيسي لتقدير التقدم أو النجاح.

٣-٨ الخصائص النفسية للكبار.

لما كان التعلم الفعال يحتاج إلى تهيئة ظروف نفسية ملائمة للمتدربين إضافة إلى الظروف المادية الفيزيائية المتعلقة بالراحة والدفء والتهوية والإضاءة وعدم الإزعاج، فإنه ينبغي على المدرب الانتباه إلى الخصائص الآتية التي يتصف بها الكبار بشكل عام والعمل على مراعاتها لتحقيق الظروف النفسية الملائمة لهم.

ما الذي ينبغي على المدرب عمله إزاء هذه الخصائص	المضمون	الخصائص النفسية للكبار
<ul style="list-style-type: none"> • رحب بكل متدرب عند وصوله وتعرف على اسمه، وناده باسمه أثناء التدريب. • رتب جلوس المتدربين بحيث يتمكن كل متدرب من رؤية الآخرين. • اتصل بصرياً بكل متدرب بشكل عادل في كل جلسة. • استجب بشكل إيجابي لمساهمات المتدربين لكي يشعروا بأنهم أضافوا شيئاً إلى اللقاء التدريبي وشجعهم خاصة المترددين أو الخجولين منهم. • شجع النقاش وأتخ الفرصة للجميع للمشاركة. • صحح أخطاء المتدربين بحكمة بحيث لا تؤثر على شعورهم بالثقة والاطمئنان. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحتاج كل فرد للشعور بأنه ينتمي إلى مجموعة وبأنه جزء منها. • من الصعب جداً على المرء أن يتعلم إذا شعر بأنه خارج عن المجموعة لأنه أكبر منهم أو أصغر سناً أو لأنه غير مرغوب أو لأي سبب آخر. 	<p>الشعور بالانتماء A Sense of Belonging</p>
<ul style="list-style-type: none"> • وجه لكل متدرب الأسئلة التي تلائمه وأثن عليه عندما يجيب الإجابة الصحيحة. • وفر الفرصة للمتدربين لممارسة وتطبيق ما تعلموه مباشرة لكي يشعروا بالإنجاز. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا شيء يجلب النجاح ويشجع عليه مثل النجاح. - يحب الجميع الشعور بالنجاح والإنجاز ويحبون عمل الأشياء التي يشعرون أنهم جيدون في أدائها. وإذا تمكن المدرب من تشجيع المتدربين على الشعور بأنهم جيدون في التعلم فإن هذا الشعور سيساعدهم فعلاً على التعلم ويدفعهم إلى المزيد من الإنجاز. 	<p>الشعور بالإنجاز A Sense of Achievement</p>
<ul style="list-style-type: none"> • رحب بالمتدربين وتحدث معهم بلطف واحترام. • نظم الأنشطة بحيث تسمح للمتدربين بتقديم مساهمات ملموسة وتمكنهم من تحقيق بعض التقدم، وتحترم خبراتهم وقدراتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> • يمتلك بعض المتدربين الكبار كثيراً من الخبرة ويشعرون بأنهم ناضجون ويرغبون أن يعاملهم الآخرون من هذا المنظور. • يرتبط الشعور بتقدير الذات بالشعور بالإنجاز ويتأثر الأول بالثاني. 	<p>الشعور بتقدير الذات A Sense of Esteem</p>

الخصائص النفسية للكبار	المضمون	ما الذي ينبغي على المدرب عمله إزاء هذه الخصائص
الشعور بالقبول والموودة A Sense of Affection	<ul style="list-style-type: none"> تشكل الحاجة إلى الشعور بالمحبة والتقبل والموودة إحدى الحاجات الأساسية للإنسان. ويرغب المتدربون بأن يلمسوا هذه الموودة من قبل المدرب. إذا لم يظهر المدرب عنايته بالمتدربين واهتمامه بمشاكلهم وتقدمهم، فإنهم لن يتعلموا بشكل فعال. 	<ul style="list-style-type: none"> ناد المتدربين بأسمائهم. قبل أن تبدأ بالتدريب تفحص خبرات المتدربين وسيرتهم الذاتية لتظهر لهم أنك تعرفهم وتهتم بهم. أظهر اهتمامك بأية مشكلة شخصية أو عائلية تخص أحد المتدربين وتبرز أثناء التدريب. تقبل آراء المتدربين وقيمهم واتجاهاتهم خاصة تلك التي لا تتفق معها.

٨-٤ ممارسات غير محبذة في تدريب الكبار.

هناك بعض الممارسات غير المحبذة التي قد يقوم بها بعض المدربين عند تدريب الكبار، سواء أكان ذلك عن قصد أو بدون وعي، وهذه الممارسات قد تؤدي إلى ملل المتدربين وتزيد من مقاومتهم للتدريب وتؤدي إلى فقدانهم الاهتمام والرغبة في التعلم، لذلك ينبغي الانتباه لها والعمل على تجنبها، وهي:

- نقص التطبيقات العملية للفكرة أو المفهوم المطروح، والمحاضرة لفترة طويلة دون إتاحة الفرصة للمتدربين للتفاعل.
- إهمال خبرة المتدربين الفنية ومخزونهم الكبير من المعرفة والمهارات التي اكتسبوها عبر السنوات.
- عرض أكبر قدر ممكن من المحتوى في أقصر فترة زمنية ممكنة بسبب عدم كفاية الوقت المتاح للتدريب.
- الإفراط في استخدام التمارين والاستقصاءات والحالات العملية دون إعطاء الوقت الكافي للتعليق على كل منها أو الخروج منها بدروس مستفادة.

٨-٥ أنماط المتدربين الكبار.

يواجه المدرب داخل قاعة التدريب تحديات مختلفة، منها ما يصادفه من أنماط عديدة للمتدربين الكبار أو الراشدين تتطلب منه الوعي والانتباه لها والتعامل معها بلباقة ولطف، خشية أن يتحول هؤلاء المتدربون، إذا لم تراعى احتياجاتهم ولم تشبع إلى مصادر مقاومة للتدريب وتعويق للمدرب.

وهناك تصنيفات عديدة لأنماط المتدربين، منها (توفيق، ١٩٩٥):

النمط	سماته	كيفية التعامل معه
المتدرب الصديق الإيجابي	<ul style="list-style-type: none"> يرحب بالمدرب ويقدم له نفسه ويبادر إلى مساعدته عند الحاجة خاصة عند بروز بعض مشكلات التدريب. يلتزم بتعليمات المدرب ويشارك في كافة المهام التدريبية. يجعل من نفسه وسيطاً مهنياً بين المدرب والمتدربين. وينقل إلى المدرب رأي الجماعة بموضوعية وصدق. يميل إلى الثناء على المدرب والتقويم الإيجابي لجهوده. 	<ul style="list-style-type: none"> رحب بمشاركته وعزز لديه الشعور أو الإحساس بالصدقة. استثمر اندفاعه واحترامه لك في دعم الأنشطة التدريبية والمشكلات التي قد تبرز أثناءها.

النمط	سماته	كيفية التعامل معه
المتدرب الغامض العدائي	<ul style="list-style-type: none"> • يكون مستاء معظم الوقت. • يتسم بالغموض، نظراته حادة وتوحي بالعدوانية وأساليبه هجومية. • يرفض المشاركة في أنشطة تدريبية يمكن من خلالها الحكم على مستواه أو إظهار نقاط ضعفه. • يرتدي قناع العلم والمعرفة ويوحي بأن كل ما يقوله المدرب معروف وغير مفيد، لذلك فهو كثير الخروج من قاعة التدريب. 	<p>المرحلة الأولى:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بادله النظرات الحادة. • وجه إليه أسئلة محددة واطلب منه الإجابة عنها. • تعرف إلى خبراته السابقة ودلالاتها بالنسبة إلى موضوع التدريب. <p>المرحلة الثانية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إذا لم يستجب في المرحلة الأولى: تجاهله ولا تنظر إليه. • واجهه بالنتائج الضعيفة التي قد يحصل عليها. • حول الأسئلة التي يطرحها للتحدي إلى المتدربين الآخرين للإجابة عنها.
المتدرب الاجتماعي المرح	<ul style="list-style-type: none"> • ذو شخصية جذابة ومرحة ومتفائلة. • أحد نجوم مجموعة المتدربين لذلك يلتقون حوله. • يقبل على الأنشطة الاجتماعية ويضفي جواً ودياً على الجلسة التدريبية. • يميل كثرة الطرح النظري والمحاضرة ويميل أحياناً إلى الحديث الجانبي مع زملائه. • قد يتمادى أحياناً في المرح فيحول اللقاء إلى هزل في بعض اللحظات. 	<ul style="list-style-type: none"> • استثمر قدرته على المرح في إضفاء جو مرح ودي لتنشيط المجموعة وإثارة اهتمامهم بالتعلم. • فوض إليه بعض الأنشطة الجماعية الصعبة التي تحتاج إلى تنظيم. • حدد له إطاراً عاماً للمرح.
المتدرب الصامت الملتزم	<ul style="list-style-type: none"> • لا يميل للتحدث مع الآخرين أو الإجابة عن أسئلة المدرب، إجابته مقتضبة. • لا يفضل المقاعد المواجهة للمدرب، ومشاركته في العمل الجماعي محدودة ويهرب من قيادة المجموعة أو التحدث باسمها. • يترك القاعة في نهاية اليوم التدريبي دون كلام أو سلام. 	<ul style="list-style-type: none"> • عندما يبادر بالحديث أو التعليق رحب بما يبديه وعززه لتشجيعه على المشاركة. • لا تكثر من النظر إليه، وحاول التقرب منه في أوقات الاستراحة. • وجه إليه أسئلة محددة ومباشرة ولكن لا تتوقف عنده كثيراً ولا تصر على إجابته. • احذر من تقييمه كغير مشارك، لأنه قد يكون استفاد من التدريب أكثر مما استفاده المشاركون.

التمط	سماته	كيفية التعامل معه
المتدرب المناور مدعي المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> • يدعي معرفته وإلمامه الكامل بما يقوله • المدرب ويوحي أن كل ما يقوله المدرب قد قدم وفات أو أنه. • يميل إلى التعالي، ويقلل من جدوى الأنشطة التدريبية ولا يبادر إلى المشاركة فيها باعتبارها غير مجدية وأقل من مستواه. • يغلق الطريق أمام المدرب ويوجه إليه أسئلة معقدة. • عادة ما يأتي تقييمه للتدريب سلبياً. 	<ul style="list-style-type: none"> • أشركه كقائد لمجموعة عمل لمعرفة قدراته الحقيقية في إدارة العمل الجماعي. • لا تعره اهتمامك، فكلما فعلت ذلك زاد ادعاؤه بالمعرفة. • لا تجب عن كل سؤال يطرحه، وقلل من استجابتك له عندما يطلب الحديث.
المتدرب المدرب الكاتب	<ul style="list-style-type: none"> • يتحمس إلى نقل كل ما يعرضه المدرب من أفكار ومعلومات ليستفيد منها فيما بعد عندما يقوم هو بالتدريب. • يسجل كل معلومة وكل كلمة يقولها المدرب ويسجل سيناريو أحداث التدريب. ويطلب نسخة من كل ورقة أو مادة يعرضها المدرب. • عندما يطلب منه المشاركة في التدريب يؤديه بحرفية عالية ويتقمص دور المدرب. • قد تقابله في أكثر من برنامج تدريبي، وقد يبادر إلى الاتصال بالمدرب بعد النشاط التدريبي لمعرفة المزيد أو لاستعارة نسخة من كتاب أو فيلم تدريبي. 	<ul style="list-style-type: none"> • استثمر حماسه لمهنة التدريب وساعده في اكتساب المعرفة والخبرة. • استمد من تقييمه ورؤيته لمجريات الأمور في المادة التدريبية والأساليب والأدوات التي تستخدمها. • أعطه أدواراً محددة للقيام بها.

نشاط (٢٣) : أنماط أخرى للمتدربين.

هل واجهت في حياتك العملية كمدرب أنماطاً أخرى للمتدربين ؟

حدد هذه الأنماط وبين سماتها، ثم اقترح كيف يمكن أن ينجح المدرب في التعامل معها .

بعد ذلك يقوم كل عضو في المجموعة بعرض ما سمعه من زميله أمام الآخرين .

رَفْعُ
عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

الفصل التاسع
إدارة فريق العمل

- ١-٩ مفهوم فريق العمل.
٢-٩ بناء فريق العمل وتطوره.
٣-٩ أهمية فريق العمل وفوائده.
٤-٩ الصفات التي تميز فريق العمل الفعال.
٥-٩ دور المدرب نحو فريق العمل.

أهداف الفصل :

يتوقع منك، بعد أن تنتهي من قراءة هذا الفصل، واستيعاب ما ورد فيه وتطبيقه، أن تصبح قادراً على أن :

١. تحدد مفهوم فريق العمل وتميزه عن المجموعة.
٢. تحدد مراحل بناء الفريق وتطويره وسمات كل مرحلة.
٣. تبين أهمية فريق العمل وفوائده.
٤. توضح الصفات التي تميز فريق العمل الفعال .
٥. توضح دور المدرب نحو فريق العمل .
٦. تتعرف بعض الأدوار الإيجابية المساندة لفريق العمل والمحافظة على تماسكه .
٧. تشخص بعض الأدوار الفردية والأنانية التي تعترض فريق العمل .
٨. تشخص العوائق التي تعترض فريق العمل .
٩. تقترح بعض البدائل للتغلب على العوائق التي تعترض عمل الفريق .

يتطلب العمل بنجاح وبشكل فعال الانسجام والتوافق بين الأفراد الذين يجمعهم هدف مشترك، وصهر جهودهم وأفكارهم للخروج بنتائج مشتركة يتفق عليه الجميع. ولتحقيق ذلك يتم تشكيل الفريق الذي يضم مجموعة من الأفراد، لكل منهم مهمة محددة. ورغم تعدد إسهامات هؤلاء الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم، فإن الفريق ككل وجميع أعضائه مسؤولون عن أداء المهمة والسعي من أجل إنجازها.

وقد تم إدراج موضوع إدارة فريق العمل ضمن هذا الدليل لسببين رئيسيين: الأول هو حاجة المدرب للعمل، أحياناً، كعضو في فريق من المدربين، والثاني لجوء المدرب، أحياناً، إلى تشكيل فريق عمل من المتدربين. وبالاتي يسهم هذا الفصل من الدليل في تنمية معرفة المدرب ومهاراته في مجال العمل في فريق أو إدارة فريق عمل من المتدربين.

٩-١ مفهوم فريق العمل.

هو مجموعة عمل تتكون من عدد صغير من الأفراد الذين يتكاملون في مهاراتهم وقدراتهم ويخططون لأعمالهم ويتعاونون في ظل الشعور بالوحدة والتضامن والمسؤولية الجماعية لتحقيق عمل أو هدف مشترك (الضامن وآخرون، ٢٠٠٢).

وهو أيضاً مجموعة أفراد يعملون بشكل جماعي ومنسجم كوحدة متجانسة، بحيث يرتبط عمل كل عضو بمهمة أو هدف محدد، لتحقيق أهداف وغايات مشتركة (الطالب، ١٩٩٨).

ويؤكد كينلو (Kinlaw, 1996) على ضرورة أن يكون عدد أعضاء الفريق صغيراً حين يعرف الفريق بأنه مجموعة من الأفراد الذين يجتمعون لأداء عمل ما ويكون عددهم صغيراً بحيث يستطيع كل فرد الاشتراك بشكل فعال.

ومما يساعد الفريق على الاستمرار في العمل بقاء أعضائه مع بعضهم بعضاً فترة أطول، وتوافر التكامل بين الأعضاء من حيث المهارات والقدرات، بالإضافة إلى وضوح الرؤية لديهم وثبات الاتجاهات الإيجابية. ويعد فريق عمليات الجراحة أفضل النماذج لفريق العمل الحقيقي.

٩-٢ بناء الفريق وتطوره.

يحدد بعض علماء النفس الاجتماعي ست مراحل تمر بها الجماعات الصغيرة للانتقال من وضع تكون فيه غير ناضجة (أي غير فعالة وغير كفؤة) إلى وضع تكون فيه ناضجة (أي فعالة وكفؤة). وليس من الضروري أن تمر كل الجماعات الصغيرة في هذه المراحل، فقد تقف بعضها عند مرحلة معينة ولا تصل إلى المرحلة النهائية. وهذه المراحل هي: التهيؤ، والصراع، والتماسك، وخداع النفس والوهم، والتحرر من الوهم، ثم أخيراً مرحلة تقبل الأعضاء لبعضهم (درة، ١٩٨٧).

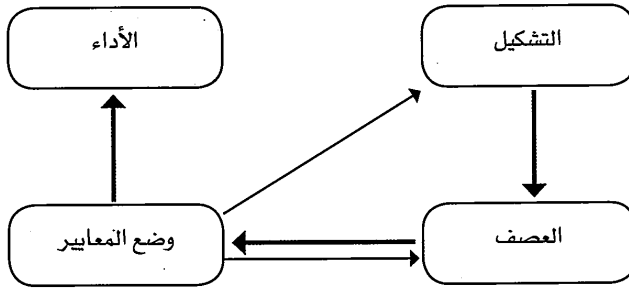
ويمر فريق العمل بمجموعة مشابهة إلى حد ما من المراحل أثناء تطوره وانتقاله من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، وعلى المدرب أن يعي هذه المراحل ويلاحظها جيداً لكي يعرف كيف يتعامل مع كل مرحلة منها، ويكون على دراية بطواهر كل مرحلة منها. وهذه المراحل، كما يبينها شكل (٢٠)، هي على النحو الآتي (الضامن وآخرون، ٢٠٠٢):

(أ) التشكيل Forming

- هي المرحلة الأولى من مراحل تشكيل الفهم لدى المشاركين، حيث يحتاج كل عضو إلى معرفة الأعضاء الآخرين حتى يصبحوا متآلفين، فيحاول الأعضاء التعرف على بعضهم بعضاً، وتحديد السمات الشخصية والقدرات، ودرجة الالتزام والانتماء لعمل الأعضاء الآخرين في المجموعة. وتبدأ في هذه المرحلة عمليات الاحتكاك، والقيام بالمهام والأنشطة والنقاشات (مرحلة المهمات)، ويغلب على سلوكيات الأعضاء التحفظ في إبداء آرائهم.
- غالباً ما تكون هذه المرحلة صعبة وهي الأخطر من بين المراحل نظراً لإمكانية عدم الانسجام بين المتدربين والمدرّب، أو مع الموضوعات أو مع الأسلوب، أو مع بقية المتدربين أو حتى مع جوقاعة التدريب، لذلك تبقى عملية التشكيل في غاية الخطورة حتى تبدأ المرحلة الثانية من عمل المجموعة.

(ب) العصف Storming

- هذه هي المرحلة الثانية والتي يتم فيها التوقف عند المعلومات الجديدة المعطاة في التدريب وبدء عملية العصف الفكري حولها وبداية شك الأعضاء فيما لديهم من قبل وفحص المعلومات الجديدة مع القديمة وبدء المواءمة بينها.
- قد تحدث بعض الاختلافات والتناقضات بين الأعضاء نتيجة لهذا العصف، وتظهر المنافسة والصراع على قيادة المجموعة وتؤدي الآراء المتعارضة إلى انحياز بعض الأعضاء إلى طرف أو آخر، وقد يضطر بعضهم إلى الانسحاب من المجموعة، ويتولد لدى المجموعة شعور بالإحباط. وبالأتي تكون المجموعة لا زالت في حالة انعدام الوزن، وعلى المدرّب أن يلاحظ ذلك، ويساعد على الخروج من هذه المرحلة بأسرع وقت ممكن، حيث يجب عليه القفز للمرحلة الثالثة لكي يدخل في مرحلة الاستقرار.



شكل (٢٠) : مراحل تطور الفريق

(ج) وضع المعايير Norming

- هذه هي المرحلة التي يتم فيها هبوط الاضطرابات، ويحدث تعديل في عمل المجموعة، وتأخذ الأمور الوضع الصحيح، ومجرها الطبيعي.
- تظهر في هذه المرحلة بعض أنماط السلوك والتنظيم، وتبدأ العوائق البيئشخصية بالاختفاء، رغم أن بعض الخلافات والنزاعات قد تظهر من حين إلى آخر، ويتم إرساء بعض الأسس والمعايير والإجراءات.
- قد لا تستطيع بعض المجموعات تجاوز هذه المرحلة بسبب عدم الاتفاق مع القيادة أو عدم تبني معايير واضحة ومحددة لعملها، فترتد المجموعة إلى المرحلة الأولى من تأسيسها أو المرحلة الثانية. وتقع على مسؤولية المدرّب التعرف على هذه المجموعات المهتدة بالنكوص والارتداد ومساعدتها على الخروج من أزمتها والانتقال إلى المرحلة الآتية.

د) الأداء Performing

- عندما يصل الأعضاء إلى المرحلة الرابعة، يظهر الانسجام بينهم، فتصبح المجموعة أكثر تماسكاً، ويصبح أعضاؤها أكثر دعماً لزملائهم واستثماراً لجوانب قوتهم، وأكثر تفهماً وتقبلاً للاختلافات بينهم، ويرقى أداء المجموعة إلى مستوى الفريق.
- ينبغي على المدرب في هذه المرحلة أن يركز على التقدم في سير عمل الفريق، والتركيز على النتائج المهنية للفريق، والحفاظ على البيئة المناسبة للتعليم والتي تم تهيئتها بنجاح.

٩-٣ أهمية فريق العمل وفوائده.

تعود أهمية الفريق إلى الفوائد الآتية التي يساعد الفريق في تحقيقها:

- تقوم علاقات الأعضاء في الفريق على الثقة والاحترام والتعاون والدعم المتبادل، ويشترك الجميع في المعلومات التي تتدفق بينهم بحرية ودون احتكار من قبل أحد.
- يستخدم الفريق الموارد المتاحة ويستثمرها بشكل فعال.
- يلتزم الأعضاء بتنفيذ القرارات الصادرة عن الفريق، ويتقبلونها، ويدافعون عنها لأنهم يشاركون في اتخاذها.
- يسهل التغلب على المشكلات الصعبة التي قد يفشل في مواجهتها الفرد وحده، لأنه يتم جمع الأفكار والمعلومات من أكثر من مصدر، مما يساعد على حل المشكلات عن طريق طرح آراء وتصورات مختلفة.
- يشعر أعضاء الفريق بالمسؤولية الجماعية عن المشكلات التي تحدث، وبالاتي تختفي سلوكيات إلقاء اللوم على الآخرين أو التهرب من المسؤولية.
- يكتسب أعضاء الفريق خبرات جديدة نتيجة مشاركتهم في العمل الفريقي.

٩-٤ الصفات التي تميز الفريق الفعال.

تتوقف فاعلية الفريق على فهم الأعضاء الواضح لمهمة الفريق والالتزام بها، وتحديد المسؤوليات بدقة. ولكي يكون أعضاء الفريق أكثر فعالية يجب تدريبهم على كيفية العمل معاً كفريق، وعلى أساليب الاتصال داخل الفريق نفسه، وأساليب حل المشكلات والتعامل مع النزاعات، وممارسة أدوارهم فيه، واستثمار مصادر قوتهم للوصول إلى قرار مشترك. فتشكيل الفريق لا يعني مجرد التجميع العشوائي لمجموعة من الأفراد.

وللتحديد بشكل دقيق، هناك مجموعة من الصفات التي يتميز بها الفريق الفعال، وهي:

مجال الصفة	الصفة ومضمونها
الأهداف	يوجد للفريق أهداف مشتركة، ويكون لتحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه، ويعمل الفريق على تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معاً وبالإجماع.
المعلومات	تتدفق المعلومات بحرية وتكون واضحة وصريحة ويشترك فيها جميع الأعضاء. وتختفي ظاهرة احتكار البعض للمعلومات وحجبها عن الآخرين.
التكامل	تتكامل مهارات أعضاء الفريق الفنية وكفاياتهم ضمن المهمة الواحدة.
الأدوار	يتم تحديد دور كل عضو في الفريق بشكل واضح ومتفق عليه مع بقية الأعضاء، وقد يتم تبادل هذه الأدوار حسب الحاجة.
علاقات الأعضاء	تقوم على الثقة والاحترام والتعاون، ويساند الأعضاء بعضهم بعضاً، ويتبادلون الدعم الصادق. ويتعاونون بحرية ويتعاونون بصراحة ووضوح.

مجال الصفة	الصفة ومضمونها
الخلاف	يعد الخلاف طبيعياً ونافعاً، ويكون حول الموضوعات والأفكار وليس بين الأشخاص أو ضدهم.
جو العمل	يسوده الود والأمن والانسجام ويقوم على المشاركة والوضوح، ويسوده أيضاً الشعور بالوحدة والتضامن والمسؤولية الجماعية والشعور بالانتماء والالتزام. ويخلو من التنافس والتهديد.
اتخاذ القرارات	تتوفر للجميع فرصة كاملة للتعبير عن الرأي، يتم اتخاذ القرارات بالإجماع، ويلتزم بها الجميع، وتبنى القرارات على الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات.
الابتكار	يتواجد لدى الفريق المزيد من الخيارات والحلول.
السلطة	يشارك الجميع في السلطة، وتتوقف سلطة العضو على كفاءته وإسهاماته للفريق ككل.
الحفز	يقوم على مبادئ الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق، وإشباع حاجات الانتماء، وإتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق.
المكافآت	يكافئ الفريق الأداء الناجح لأعضائه، ويعطي أهمية وقيمة لعملهم وجهودهم.

نشاط (٢٥) : شروط ومبادئ أخرى للتغذية الراجعة الفعالة.

يتم توزيع المتدربين إلى مجموعات .

تشكل كل مجموعة قطاراً بشرياً بحيث يضع كل شخص في المجموعة يديه على كتف من يوجد أمامه .

يطلب من كل مجموعة انتداب عضواً ليقودها بحيث يكون موقعه في نهاية القطار عند بدء الحركة .

تتفق كل مجموعة فيما بينها على إشارات لتوجيه حركة القطار دون التحدث مع أحد (مثل إشارة الضغط على الكتفين معاً في حالة ضرورة التوقف) .

يفلق جميع أعضاء المجموعة أعينهم باستثناء القائد الذي يبقى عينيه مفتوحتين .

يوجه القائد القطار بما اتفق عليه من إشارات حركية تجنباً لتصادم القطارات بالقطارات البشرية الأخرى أو بالحواجز الموضوعية في طريقه .

بعد إنتهاء النشاط يناقش أعضاء المجموعة تجربتهم، ويتفقون على الإجابة عن السؤالين

الآتيين : ما المهارات التي احتاجها النشاط منهم كفريق ؟ وما المواقف التي برزت فيها الحاجة إلى كل مهارة ؟ (تكتب الإجابة في الجدول الآتي) .

المهارة	المواقف التي برزت فيها الحاجة إلى هذه المهارة

٩-٥ دور المدرب وأدوار المتدربين نحو فريق العمل.

يتوجب على المدرب مراعاة مجموعة من الأمور عندما يلجأ إلى تكوين مجموعات أو فرق عمل من المتدربين لتنفيذ بعض المهمات والأنشطة التدريبية، وهذه الأمور هي:

- التقليل من عدد أعضاء الفريق كي يفسح المجال أمامهم للانسجام والمشاركة الفعالة.
- تدريب أعضاء الفريق على بعض المهارات التي تلزمهم مثل الاتصال والتفاوض والتعلم التعاوني وتقديم العروض الجماعية وغير ذلك.
- الانتباه إلى حاجات الأعضاء التي قد تظهر خلال العمل ومحاولة تلبيتها قدر الإمكان.
- مراقبة أداء أعضاء الفريق للمهام الموكلة إليهم، والمساعدة في حل المشكلات التي قد تواجههم.
- توفير التسهيلات والمصادر التي تساعد الفريق على العمل والإنجاز، والحد من عوامل التشويش.

أما فيما يتعلق بأدوار المتدربين، فهناك نوعان رئيسان منها ينبغي على المدرب الإلمام بها وملاحظتها أثناء عمل الفريق. وهذان النوعان من الأدوار هما:

أولاً: أدوار إيجابية مساندة للفريق:

تساعد هذه الأدوار على بناء الفريق وتماسكه وصيانتته، وتنصب على الفريق كجماعة، وتهدف إلى تعزيز المواقف والمهارات والاتجاهات المتصلة بالعمل الجماعي والضرورية للمحافظة على بقاء الفريق ووحده، وإرضاء حاجات الأعضاء فيها وتعزيز الثقة والتعاون بينهم. ومن هذه الأدوار ما يلي (درة، ١٩٨٧):

- (١) المشجع: الذي يتقبل مساهمات الأعضاء واقتراحاتهم بكل حماسة واستحسان.
- (٢) الملطف: الذي يقوم بالتوسط لحل النزاعات بين الأعضاء وإزالة التوتر بينهم.
- (٣) الموفق: الذي يعترف بخطئه أو قد يتنازل عن موقفه لكي يلتقي مع عضو آخر يختلف معه في الرأي.
- (٤) الميسر: الذي يقي وسائل الاتصال مفتوحة بين الأعضاء ويسهل اشتراكهم في المناقشة.

نشاط (٢٦): أدوار تساعد على بناء الفريق وصيانتته.

إضافة إلى الأدوار المساندة للفريق التي تم ذكرها أعلاه، حدد مجموعة من الأدوار التي تعتقد أنها يمكن أن تساعد على بناء الفريق وتماسكه وصيانتته، ثم وضع المقصود بكل دور تقترحه .

ثانياً: أدوار أنانية سلبية:

تعمل هذه الأدوار على إعاقة عمل الفريق وتهدد نجاحه وتماسكه وتحقيقه لأهدافه. ومن هذه الأدوار: العدوانية، والمعتل، والباحث عن التميز، واللعب، والمتسلط، والمتصيد، والخطيب، وممطر الأسماء، والانسحابي (درة، ١٩٨٧).

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكن الله الفردوس

نشاط (٢٧) : أدوار فردية وأثنائية معيقة للعمل في فريق.

يحتوي العمود الأول على مجموعة من الأدوار الفردية والأثنائية التي يمكن أن تعيق فريق العمل، ويحتوي العمود الثاني على وصف لهذه الأدوار. اقرأ بعناية العمودين ثم حاول التوفيق بينهما لينطبق الوصف على الدور المتعلق به.

الدور السلبي	وصف الدور وسماته
١) النفعية	أ- يكون سلبياً ويسعى إلى مخالفة الآخرين من دون أسباب واضحة.
٢) العالة	ب- يسعى لتدمير مكانة غيره، وقد يحاول أن يدعي لنفسه إنجازات الآخرين.
٣) المسيطر	ج- يستخدم المجموعة كجمهور مستمعين يفضي إليهم بمشاعره الشخصية.
٤) المعتدي	د- يعبر عن مصالح مجموعة معينة واهتماماتهم بما يتفق مع مصلحته.
٥) المعيق	هـ- يستعطف الآخرين وغالباً ما يبدو عليه الاضطراب وعدم الثقة بالنفس.
٦) الانعزالي	و- يسعى إلى فرض سلطته على المجموعة أو فرض نفسه أثناء المناقشات.
٧) النرجسي	ز- قليل المشاركة في العمل الجماعي وغير متحمس لنشاطات الفريق.

الإجابة:

(١، د)، (٢، هـ)، (٣، و)، (٤، ب)، (٥، أ)، (٦، ز)، (٧، ج).

نشاط (٢٨) : العوائق التي تعترض فريق العمل

هناك مجموعة من العوائق التي تعترض فريق العمل، والتي قد تهدد استمراره أو نجاحه في تحقيق هدفه المشترك.

حدد في مجموعات ثنائية ستة من هذه العوائق بحيث يقوم كل عضو بتشخيص ثلاثة عوائق ويقترح زميله ثلاثة حلول للتخلص من هذه العوائق.

العوائق التي تعترض فريق العمل	اقتراحات لحلول للتخلص من العوائق

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

الفصل العاشر

الوسائل المساعدة في التدريب

- ١-١٠ مفهوم الوسائل المساعدة في التدريب وأهميتها.
- ٢-١٠ الحواس ، أدوات الإدراك والاتصال.
- ٣-١٠ التخطيط لاستخدام الوسائل المساعدة في التدريب.
- ٤-١٠ إرشادات للاستخدام الفعال للوسائل المساعدة في التدريب.
 - ١-٤-١٠ إرشادات عامة.
 - ٢-٤-١٠ إرشادات لاستخدام اللوحة الورقية/القلابة.
 - ٣-٤-١٠ إرشادات لاستخدام جهاز عرض الشفاقات.
 - ٤-٤-١٠ إرشادات لاستخدام البطاقات.
 - ٥-١٠ تسهيلات قاعة التدريب.

أهداف الفصل :

يتوقع منك ، بعد أن تنتهي من قراءة هذا الفصل ، واستيعاب ما ورد فيه وتطبيقه ، أن تصبح قادراً على :

- ١ . تعرف مفهوم الوسائل المساعدة في التدريب .
- ٢ . تحديد أهمية الوسائل المساعدة في التدريب .
- ٣ . تعرف دور الحواس كأدوات للإدراك والاتصال .
- ٤ . التخطيط لاستخدام الوسائل المساعدة في التدريب بشكل فعال .
- ٥ . مراعاة مجموعة من الإرشادات العامة عند استخدام الوسائل المساعدة في التدريب .
- ٦ . مراعاة مجموعة من الإرشادات عند استخدام اللوحة الورقية / القلابة .
- ٧ . مراعاة مجموعة من الإرشادات عند استخدام جهاز عرض الشفاقات .
- ٨ . مراعاة مجموعة من الإرشادات عند استخدام البطاقات .
- ٩ . توضيح التسهيلات الواجب توافرها في قاعة التدريب لتيسير التدريب .

١-١٠ مفهوم الوسائل المساعدة في التدريب وأهميتها.

يعد استخدام المدرب للوسائل التعليمية أو المساعدة في التدريب فناً وعلماً في آن واحد، وتعرف الوسائل المساعدة في التدريب أو الوسائل التعليمية بأنها «أدوات تعين الدارس على اكتساب الخبرات والمهارات والمفاهيم وإدراك الحقائق والمعلومات وتوضيحها بحيث تثير حواس المتعلم، وتساهم في إكسابه الخبرات اللازمة، وتبسيط الرسالة التعليمية وتقديمها بصورة مشوقة» (جامعة القدس المفتوحة ١٣٦، ص ١٩٩٢).

وتعد الوسائل المساعدة في التدريب، أو مساعدات التقديم وتكنولوجيا العرض، كما يسميها البعض، أدوات هامة للمدرب، فهي تساعده في عرض المادة التدريسية وتقديمها بصورة شيقة جذابة ومثيرة لانتباه واهتمام المتدربين، وتساعده في مراعاة أنماط المتدربين ومراعاة الفروق الفردية بينهم. كما تفيد هذه الوسائل المتدربين في تسهيل عملية الإدراك الحسي وبالآتي التعلم.

١-٢ الحواس كأدوات للإدراك والاتصال.

يفهم الفرد الأشياء من حوله بالإدراك، فالإدراك هو العملية التي يصبح فيها الفرد واعياً لما حوله مستخدماً فيها الحواس. وهذه الحواس هي أدوات الإدراك التي تجمع المعلومات وترسلها إلى الجهاز العصبي، وتتحول التأثيرات التي تقع على الجهاز العصبي إلى سلسلة من نبضات كهربائية وكيميائية في الدماغ مكونة بذلك الوعي الداخلي للشئ. والحواس هي أيضاً وسيلة الاتصال بين المثيرات والحوادث والأشياء من جهة وبين العقل من جهة أخرى. وكلما ازدادت الحواس المشتركة في عملية الإدراك ازدادت إمكانات التعلم وازدادت إمكانية تذكره لما يدركه. فالإدراك يؤدي إلى الاتصال الذي يسبق التعلم (جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٢).

ويعد الانتباه ضرورة من ضرورات الإدراك، حيث يتم الإدراك نتيجة تذب أعضاء الحواس، والمنبه هو القوة التي تثير عضو الحواس. ويستجيب الفرد للحوادث التي تثير انتباهه عادة. ويعتمد عدد الحوادث المدركة على سعة إدراك الفرد واهتماماته وحب استطلاعها ورغباته. ويزداد إدراك الفرد بازدياد خبرته السابقة وبمقدار الانتباه الذي يوليه للشئ.

ومن العوامل التي تثير الانتباه:

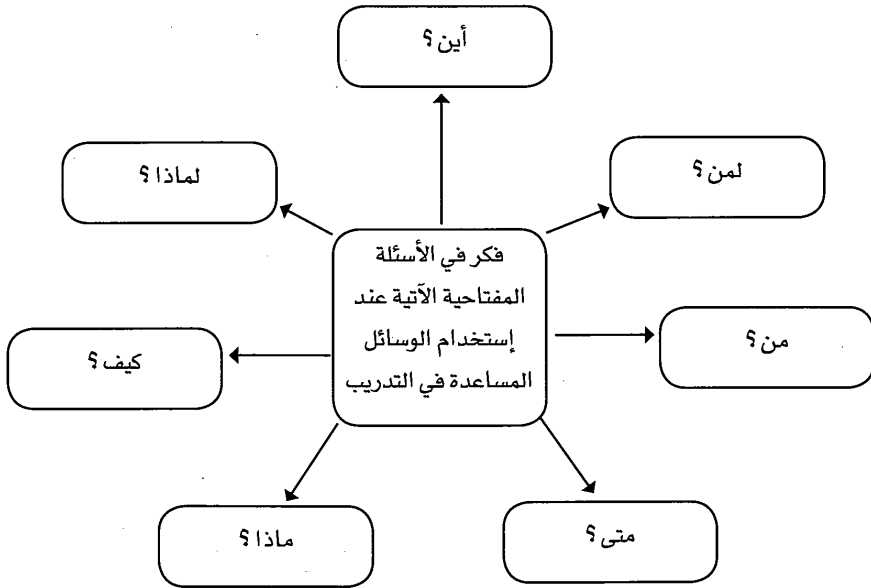
- شدة جاذبية المثير: فالألوان المشرقة أكثر جاذبية من الألوان الداكنة.
- تغير المثير: فاختلاف نبرة صوت المدرب وشدته وتنوعه تثير الانتباه.
- تكرار المثير: حيث يؤدي تكراره إلى جذب الانتباه (جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٢).

وتختلف نسبة ما يستبقه الأفراد أو يحتفظون به حسب المصدر الحسي للمعرفة التي يتعلمونها، وفيما يلي بعض النسب التي توضح معدلات تقريبية للاحتفاظ بالمعلومات والمهارات من خلال الطرق المختلفة بعد مرور فترة زمنية معينة على تعلمها (المركز الفلسطيني، ٢٠٠٠).

الطريقة أوالمصدر الحسي للمعرفة	نسبة الاستبقاء أو الاحتفاظ بالمعرفة
القراءة وحدها.	٪١٠
السمع وحده.	٪٢٠
المشاهدة.	٪٣٠
المشاهدة والسمع والقراءة.	٪٥٠
القول والمشاركة.	٪٧٠
القول والعمل.	٪٩٠

١٠-٣ التخطيط لاستخدام الوسائل المساعدة في التدريب.

إن التخطيط لاستخدام الوسائل التعليمية المساعدة في التدريب يتطلب التفكير والتأمل في مجموعة من الأسئلة المفتاحية الهامة الموضحة في شكل (٢١) الآتي:



شكل (٢١) : تساؤلات هامة للتأمل عند استخدام الوسائل التعليمية المساعدة في التدريب

ويبين الجدول الآتي توضيحاً للأسئلة الفرعية التي توضح المقصود بكل من الأسئلة المبينة في الشكل.

الأسئلة المفتاحية	الأسئلة الفرعية
لمن؟ Whom	<ul style="list-style-type: none"> • لمن تستخدم الوسيلة التعليمية؟ من هم؟ أين يعملون؟ ما وظائفهم؟ ما هي حاجاتهم وما خبراتهم السابقة؟ • ما خصائص الفئة المستهدفة التي سيتم استخدام الوسيلة من أجلها؟
أين؟ Where	<ul style="list-style-type: none"> • أين سيتم استخدام الوسيلة التعليمية؟ هل ستستخدم في قاعة التدريب أم في غرفة عادية؟ أين موقعها الملائم في قاعة التدريب؟
متى؟ When	<ul style="list-style-type: none"> • متى ستستخدم الوسيلة التعليمية؟ هل ستستخدم عند بداية الجلسة التدريبية أم في أثنائها أم عند نهاية النشاط التدريبي؟
كيف؟ How	<ul style="list-style-type: none"> • كيف يتم استخدام هذه الوسيلة؟ • ما الخطوات التي ينبغي للمدرب القيام بها في أثناء استخدام الوسيلة؟ ما الإجراءات الفنية التي تسهل استخدام الوسيلة؟
لماذا؟ Why	<ul style="list-style-type: none"> • ما الهدف من استخدام الوسيلة التعليمية؟ • ما الأسباب الداعية إلى استخدامها؟ ما القيمة التربوية لاستخدامها؟
ماذا؟ What	<ul style="list-style-type: none"> • ما محتوى الوسيلة التعليمية؟ ما نوع الوسيلة التعليمية؟
من؟ Who	<ul style="list-style-type: none"> • من سيقوم باستخدام الوسيلة التعليمية؟ هل سيستخدمها المدرب أم المتدرب؟ أم كلاهما؟

١٠-٤ إرشادات للاستخدام الفعال للوسائل المساعدة في التدريب.

يمكن تصنيف الإرشادات الموجهة للمدرب والتي تساعد في استخدام الوسائل المساعدة في التدريب بشكل فعال إلى مجموعتين: الأولى الإرشادات العامة، والثانية الإرشادات الخاصة ببعض الجوانب.

١٠-٤-١ إرشادات عامة.

فيما يأتي مجموعة من الإرشادات للمدرب التي تفيده عند اتباعها في استخدام الوسائل التعليمية والمساعدة على التدريب بشكل فعال:

- خطط جيداً لاستخدام الوسيلة التعليمية بحيث يشمل التخطيط الإجابة عن الأسئلة الأساسية الآتية: لمن؟ ولماذا؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟ ولماذا؟
- افتصد في استخدام الوسائل التعليمية، فالإفراط في استخدامها والاعتماد كلياً عليها يعد مشكلة للمدرب حيث يمكن أن تشتت انتباه المتدربين، أو يمكن أن تخذل المدرب فتوقف عن العمل لأبسط الأسباب.
- تدرب على استخدام وسائل التدريب والأجهزة قبل العرض.
- تأكد من ملاءمة الوسيلة لمبادئ تعلم الكبار، بمعنى أن تكون واقعية ومرتبطة ومتناسقة مع الأهداف التدريبية.
- استخدام الوسائل التعليمية الكبيرة سهلة الرؤية ليتمكن جميع المتدربين من رؤيتها.
- ركز على البساطة والوضوح عندما تختار وسيلة تعليمية، فالوسيلة المعقدة أو المكتظة بالمعلومات وتحتوي أفكاراً عديدة متداخلة تشتت المتدربين وتكون موضع انتقاد من قبلهم.

- احتفظ بوسائل العرض مرتبة كما تريدها، فهذا يقلل من ارتباك المدرب في أثناء التدريب عند بحثه عن هذه الوسائل.
- واحرص في أثناء العرض على مقابلة الجمهور ما استطعت.
- استخدم الألوان بشكل وظيفي في الوسيلة التعليمية، فالألوان تساعد في جذب انتباه المتدربين وتسهيل متابعتهم للوسيلة، وراع عنصر الوضوح عند اختيار الألوان، كاستخدام اللون الأصفر على خلفية سوداء أو على خلفية زرقاء داكنة.
- لا تدخل قاعة التدريب إلا بعد أن تفحص كل وسائل العرض وتتأكد أنها تعمل بنجاح. إن اكتفائك بفحصها واستخدامها في الأسبوع الماضي أوفي أمس لن ينقذك من الحرج والإرباك الذي قد يصيبك إذا اكتشفت أن خلافاً طارئاً أصابها.
- خطط، لاستخدام بعض البدائل في حالة تعطل إحدى وسائل العرض الكهربائية أو الإلكترونية، مثل الحاسوب، دون إندار سابق، فمثلاً إذا لم تتمكن من استخدام شرائح العرض أو التقديم باستخدام بوربوينت (Power Point) رغم فحصك لسلامتها وجاهزية الحاسوب سابقاً، استخدم البديل الذي تكون قد أعدته سابقاً مثل شفافات تعرض على جهاز عرض الشفافات.

القاعدة الذهبية عند استخدام الوسائل المساعدة في التدريب هي :
لا تعتمد كلياً عند التدريب على الوسائل المساعدة في التدريب، خاصة أجهزة العرض
الكهربائية أو الإلكترونية المعرضة للتعطل الطارئ . احتفظ ببدايل أخرى للمساعدة .

إن حكمة المدرب ومهارته لا تكمن في استخدام أكبر عدد ممكن من الوسائل التعليمية وبشكل استعراضي في جلسة تدريبية واحدة لإيهام المتدربين أو الجهة المشرفة على التدريب أن المدرب خبير في هذا المجال، إنما تكمن في توظيف هذه الوسائل بشكل مدروس ومخطط له وفعال وحسب الحاجة والهدف. وذلك حتى يؤدي هذا التوظيف ثماره ويسهم في تحقيق الأهداف التدريبية.

١٠-٤-٢ إرشادات لاستخدام اللوحة الورقية أو القلابة (Flip Chart):

تقوم فكرة استخدام اللوحة الورقية أو القلابة (أو الجداريات كما يسميها البعض) على تدريب المشاركين على مهارات توثيق نتائج عملهم سواء الفردي أو في مجموعات صغيرة في البرنامج التدريبي، ومن الأمثلة على هذه النتائج القرارات والتوصيات والأشكال والجداول ونتائج عمل المهمات.

وتتوافر في اللوحة الورقية أو القلابة مجموعة من المزايا، أهمها (حسنين، ٢٠٠٢):

- ١) تولد لدى المتدربين شعوراً بالإنجاز وتحفزهم على العمل.
- ٢) تساعد على التذكر والاسترجاع، وتساعد في معرفة الأمور التي تم الانتهاء منها وتلك التي ما زالت متبقية.
- ٣) تعد تسجيلات مرئية للأفكار والملاحظات ونتائج عمل المتدربين.
- ٤) تخدم كلاً من المدرب والمتدربين.

فيما يأتي مجموعة من الإرشادات للمدرب تساعده على استخدام اللوحة القلابة أو اللوحة الورقية بشكل فعال (حسنين، ٢٠٠٢):
(Race & Smith, 1999):

رَفْعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

- اختيار المكان المناسب لوضع اللوحة وتثبيتها جيداً، والتأكد من سلامة تثبيت الأوراق عليها حتى لا تقع اللوحة أو الأوراق أثناء الكتابة عليها.
- تركيب اللوحة القلابة وتثبيتها مسبقاً قبل بدء التدريب، توفيراً للوقت من جهة، ولتجنب المدرب الحرج الذي قد يواجهه إذا صادف مشاكل في تثبيتها وتركيبها.
- اختيار المكان المناسب لوقوف المدرب فيه عند الكتابة بحيث لا يحجب عن المتدربين رؤية ما يكتبه على اللوحة. الكتابة عليها بخط واضح وكبير ومحاولة الإقلال من استخدام الألوان التي يصعب رؤيتها من قبل المتدربين الذين يجلسون بعيداً مثل اللون الأحمر والأخضر.
- الترشيد في استخدام الأوراق، فلا تغير الورقة إلا بعد الاستفادة منها قدر الإمكان. والاستغلال الأمثل لمساحة الورقة، والاحتفاظ بقدر كاف من الأوراق كاحتياطي عند الحاجة إليه.
- الاحتفاظ بالأوراق التي يكتب عليها المدرب أو المتدربون، إذ قد تبرز حاجة للعودة إليها لمراجعتها أو الإضافة إليها.
- توفير المستلزمات الضرورية مثل الورق المناسب (الذي يسمح بنفاذ مادة الكتابة إلى الوجه الآخر من الورقة) والأقلام الملونة ذات الخط العريض والغامق ليسهل رؤية المتدربين للكتابة، وإغلاق القلم عند التوقف طويلاً عن الكتابة حتى لا يجف.
- الكتابة مسبقاً على بعض الأوراق القلابة، وتعليقها في الوقت المناسب لتوفير جزء من وقت التدريب.
- إتاحة الفرصة للمتدربين لاستخدام اللوحة القلابة والكتابة في بعض المواقف مثل عرض نتائج عمل المجموعات.

نشاط (٢٩) : جوانب قوة وجوانب ضعف اللوحة القلابة.

يوجد للوحة القلابة أو اللوحة الورقية جوانب قوة وأخرى جوانب ضعف. فيما يأتي بعض هذه الجوانب. تأملها ثم سجل في الجدول أدناه جوانب أخرى سواء أكانت إيجابية أم سلبية.

جوانب قوة اللوحة القلابة أو الورقية

- خفيفة، وسهلة الحمل واللف
- قليلة التكلفة، ويسهل الحصول عليها
- يمكن الاحتفاظ بما سجل عليها وإعادة عرضه عند الحاجة

جوانب ضعف اللوحة القلابة أو الورقية

- لا تستوعب قدرًا كبيراً من المعلومات
- تتطلب أن يكون ظهر المدرب للمتدربين عند الكتابة

جوانب قوة اللوحة القلابة أو الورقية	جوانب ضعف اللوحة القلابة أو الورقية

يعد جهاز عرض الشفافيات من أكثر الأجهزة استخداماً كوسيلة عرض في التدريب، وقد تم تخصيص مجموعة الإرشادات الآتية، المبينة في شكل (٢٢)، للمدرب لاتباعها عند استخدام هذا الجهاز والشفافيات التي تعرض عليه:



شكل (٢٢): إرشادات عند استخدام جهاز عرض الشفافيات

نشاط (٣٠) : جوانب قوة وجوانب ضعف الشفافات.

يوجد للشفافات جوانب قوة كثيرة وبعض جوانب الضعف . يبين الجدول الآتي بعض هذه الجوانب تأمل الجوانب المذكورة ثم سجل جوانب أخرى سواء أكانت إيجابية أم سلبية .

جوانب قوة الشفافات

- يمكنك مواجهة المتدربين عند عرضها
- قليلة التكلفة، ويسهل الحصول عليها أو إنتاجها
- يمكن عرضها والغرفة مضاءة

جوانب ضعف الشفافات

- لا تستوعب قدرًا كبيراً من المعلومات

جوانب قوة الشفافات	جوانب ضعف الشفافات

١٠-٤-٤ إرشادات لاستخدام البطاقات.

يستخدم كثير من المدربين البطاقات كوسائل مساعدة في التدريب في أنشطة الحصر أو التحديد، خاصة في البرامج التدريبية التي تقوم على أساس المشاركة ويكون فيها لرأي المتدرب ومساهماته دور أساسي وفعال. وتلعب البطاقات دوراً هاماً في تحديد الفوائد الآتية (حسنين، ٢٠٠٢):

- تساعد المتدربين على عمليات التركيز وفي كسب الوقت.
- توجه العمل نحو تحقيق الأهداف.
- تساعد في جمع قدر كاف من المعلومات وفي معرفة أمور جديدة.
- تساعد على إشراك المتدربين وتبادل الأفكار بينهم.

ويراعي المدرب الأمور الآتية عند استخدام البطاقات كوسائل مساعدة في التدريب:

(١) يشرح للمتدربين الإرشادات الواجب اتباعها سواء من حيث الوقت أو طريقة توظيف البطاقات واستخدامها. ومن هذه الإرشادات:

- مكان وضع البطاقات بعد الانتهاء من الكتابة عليها. فمثلاً، قد يطلب منها إلصاقها على لوحة ورقية على الحائط أو تثبيتها على حامل خشبي.
- تحديد إذا كان هناك حاجة أو ضرورة لتبادل البطاقات بين المتدربين.
- تحديد طريقة عرض المعلومات المكتوبة على البطاقات أو تصنيفها.

- ٢) يحدد المدرب عدد البطاقات ويوزعها على المتدربين بحيث يحصل الجميع على العدد نفسه (باستثناء الحالات التي يتطلب فيها النشاط توزيع أعداد مختلفة).
- ٣) يحدد المدرب ما هو المطلوب من المشاركين عمله فيما يتعلق بالبطاقات، فمثلاً، قد يحدد هل المطلوب هو كلمة أو كلمتين أو جملة.

١٠-٥ تسهيلات قاعة التدريب.

تتفاوت التسهيلات التي يمكن توافرها في مكان أو قاعة التدريب من مؤسسة لأخرى حسب إمكانياتها ومصادرها واهتمامها بالتدريب، ويؤثر تصميم غرفة التدريب، وترتيب محتوياتها على نفسية كل من المدرب والمتدربين، وعلى عملية التدريب ذاتها، لذلك يهتم المدربون عادة بغرفة التدريب ويقومون بزيارتها من حين لآخر للتأكد من وضعها وتوافر تسهيلات ومساعدات التدريب اللازمة.

ويقوم المدرب باختيار غرفة التدريب في ضوء مجموعة من العوامل مثل:

- الأهداف التدريبية، فالأهداف المعرفية يمكن أن تتم في أية غرفة، بينما تحتاج الأهداف التدريبية في مجال المهارات العملية أحياناً إلى غرفة تدريب ذات مواصفات خاصة.
- أسلوب التدريب، فالعمل في مجموعة صغيرة يحتاج إلى غرفة تتسع لهذه المجموعات، والتدريب على المهارات اليدوية (مثل تشغيل أو صيانة الآلات أو الأجهزة في تخصص التبريد) يحتاج إلى مشغل.
- حجم الفئة المستهدفة (عدد المتدربين).
- توافر مساعدات التدريب وتسهيلاته.

ويتم كذلك اختيار قاعة التدريب الملائمة في ضوء توافر مجموعة من الشروط، أهمها توافر:

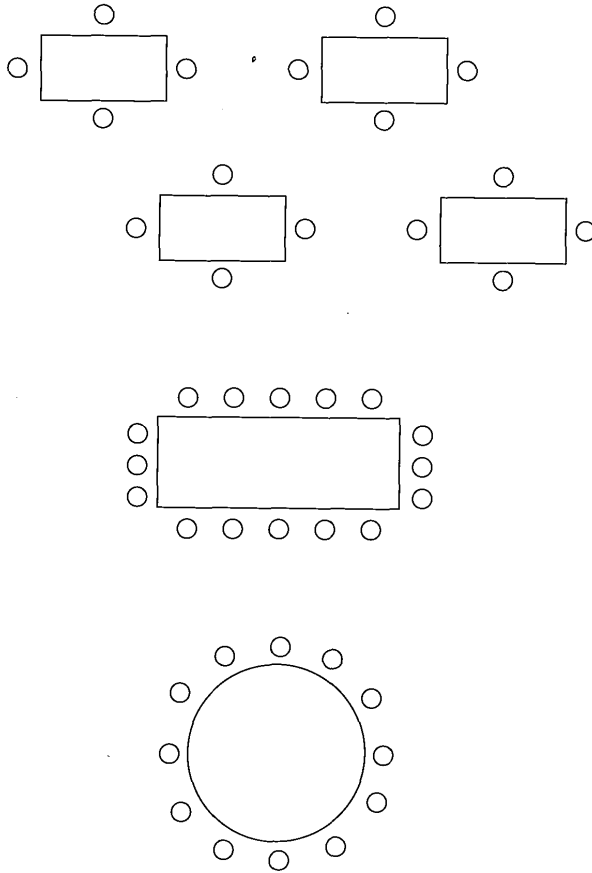
- الظروف الملائمة من حيث الراحة والهدوء والتهوية.
- خدمات مساندة مثل تصوير الأوراق، ووجود حوامل متقلة للصق اللوحات والبطاقات.
- إمكانية التحكم في الإضاءة حسب الحاجة، فمثلاً، يمكن تعميم القاعة عند استخدام بعض أجهزة العرض.
- اتساع ملائم في القاعة يسمح بحرية الحركة والانتشار وسهولة تكوين المجموعات.
- الوسائل والمواد المساعدة في التدريب مثل:
 - اللوحة القلابة (لوحة الأوراق المعلقة) Flipchart
 - اللوح الأبيض (لوحة العرض البيضاء) White board
 - الشفافات والشرائح والبطاقات والملصقات.
 - أجهزة العرض: جهاز عرض الشفافات، وجهازي التلفزيون والفيديو، وجهاز الكمبيوتر وجهاز العرض المرتبط به (LCD or Data Show).

يظهر إبداع بعض المديرين وقدرتهم على التكيف عندما يضطرون إلى التدريب في غوف أو قاعات تدريب تخلو من العديد من مساعدات أو تسهيلات التدريب، حيث يحمل هؤلاء المدربون معهم بعض أجهزة العرض المساعدة في التدريب مثل الحاسوب أو جهاز عرض الشفافات ويستخدمون جدران الغرفة البيضاء مكاناً للعرض .

ترتيب جلوس المتدربين في قاعة التدريب.

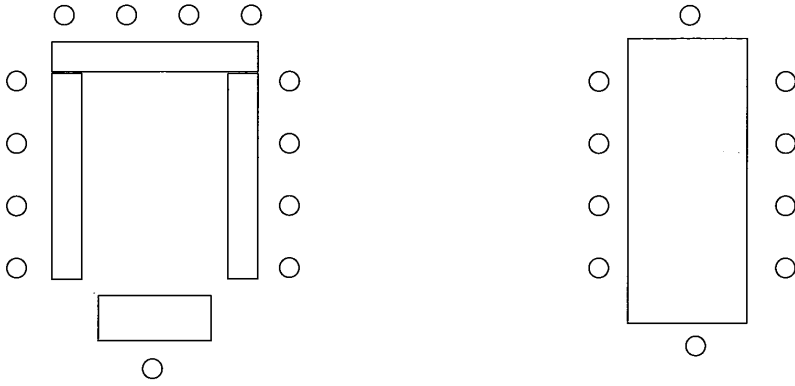
- يهتم المدرب الفعال بكيفية جلوس المتدربين في قاعة التدريب ويوليها الاهتمام المناسب نظراً لأثرها على نجاح التدريب. ويمكن استنتاج أهمية هذا الموضوع من خلال متابعة النقاط الآتية (حسنين، ٢٠٠٢):
- ١) توجد علاقة وثيقة بين طبيعة أسلوب التدريب وكيفية جلوس المتدربين، فالعمل في مجموعات يستلزم جلوسهم بشكل يختلف عن العمل في مهام فردية أو عن كيفية جلوسهم عند تدريبيهم بأسلوب المحاضرة.
 - ٢) تتأثر كيفية الجلوس بالمصادر المتوافرة مثل عدد المقاعد ونوعها ومساحة قاعة التدريب. فالفرقة الضيفة، مثلاً، لا تتيح الفرصة للجلوس في مجموعات متباعدة.
 - ٣) تتأثر عملية الاتصال والتواصل بين المتدربين بكيفية جلوسهم، فالجلوس في صفوف متوازية يضعف هذه العملية بينما الجلوس بشكل دائري يفعّلها ويسهلها.
 - ٤) تتأثر كيفية جلوس المتدربين بثقافة المجتمع المحلي وخاصة فيما يتعلق بالاختلاط.
 - ٥) تلعب خبرة المدرب في التدريب دوراً مهماً في اختيار طريقة جلوس المتدربين الملائمة لأسلوب التدريب والمصادر المتوافرة.

وفيما يأتي أمثلة على أشكال الجلسات من حيث ترتيبها وأثرها على درجة تفاعل المتدربين ومشاركتهم:
أولاً: الجلسات التي تتيح فرصة جيدة للاتصال والتفاعل بين المتدربين.



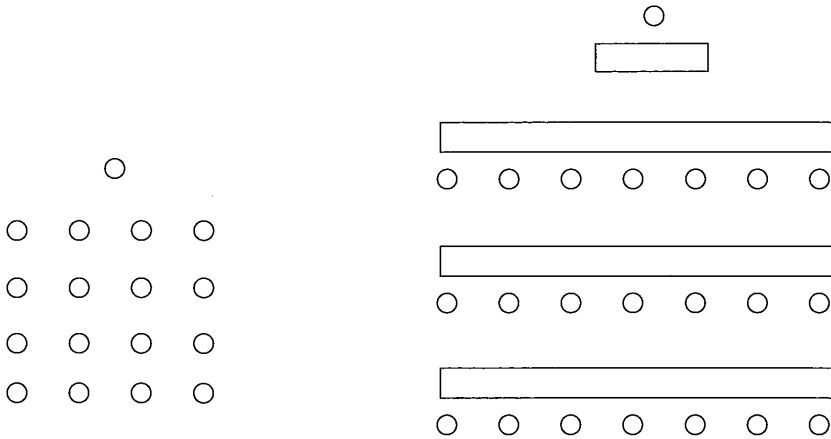
شكل (٢٣): ترتيب الجلسات الذي يتيح درجة أعلى من التفاعل والمشاركة.

ثانياً: الجلسات التي تتيح الفرصة لدرجة متوسطة من الاتصال والتفاعل بين المتدربين.



شكل (٢٤): ترتيب الجلسات الذي يتيح درجة متوسطة من التفاعل والمشاركة.

ثالثاً: الجلسات التي تتيح الفرصة لدرجة متدنية من الاتصال والتفاعل بين المتدربين .



شكل (٢٥): ترتيب الجلسات الذي يتيح درجة أدنى من التفاعل والمشاركة.

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

رَفْعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

الفصل الحادي عشر

الحقيبة التدريبية والمادة التدريبية

- ١-١١ محتويات الحقيبة التدريبية.
- ٢-١١ معايير إعداد/اختيار المادة التدريبية.
- ٣-١١ المكونات الأساسية لمحتوى المادة التدريبية.

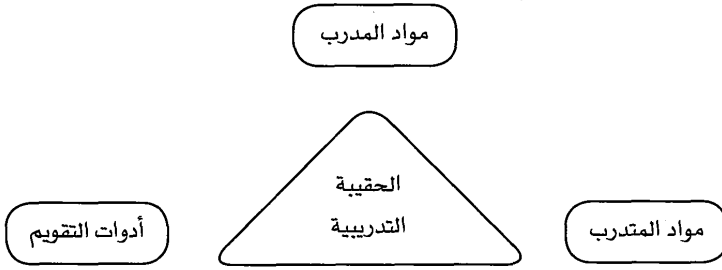
أهداف الفصل :

يتوقع منك، بعد أن تنتهي من قراءة هذا الفصل، واستيعاب ما ورد فيه وتطبيقه، أن تصبح قادراً على أن :

١. تصف محتويات الحقيبة التدريبية التي يحملها المدرب معه عند ممارسة التدريب .
٢. تحدد معايير إعداد أو اختيار المادة التدريبية .
٣. تطبق قائمة رصد على المواد التدريبية التي يعدها أو يختارها المدرب للتدريب .
٤. توضح المكونات الأساسية لمحتوى المادة التدريبية .

١-١١ محتويات الحقيبة التدريبية.

يتميز المدرب الفعال بحقيبته التدريبية المتكاملة والشاملة والجاهزة دائماً، ويحملها المدرب معه عندما يذهب إلى التدريب. وتشتمل هذه الحقيبة، كما يبين ذلك شكل (٢٦)، على ما يلي:



شكل (٢٦): المحتويات الأساسية للحقيبة التدريبية

(١) مواد المدرب:

يحتاج المدرب لتنفيذ التدريب إلى مجموعة من المواد والوسائل، مثل:

- المادة التدريبية.
- دليل التدريب.
- خطة التدريب والمواد المرجعية.
- مجموعة من وسائل التدريب مثل الشفافات والشرائح والبطاقات وأفلام الفيديو والملصقات والصور.
- أقلام خاصة بكل من الشفافات واللوح القلابة واللوح الأبيض.

(٢) مواد للمتدرب:

تشتمل المواد الموجهة للمتدرب والتي يفترض توافرها في الحقيبة التدريبية على:

- مادة المتدرب التي تحتوي نشاطات وتدرجات وأمثلة وملخصات نظرية وأوراق عمل وقراءات إضافية للمهتمين.
- وسائل يستخدمها المتدرب في أثناء التدريب مثل أوراق العمل والبطاقات والشفافات.
- دليل المتدرب الذي يحتوي على مجموعة من الإرشادات والتوجيهات للمتدربين يتعلق كل منها بموضوع أو درس معين.

(٣) أدوات للتقويم:

تشتمل الحقيبة التدريبية على مواد وأدوات لتقويم التدريب، مثل:

- أدوات للتقويم التكويني والختامي.
- أدوات لمتابعة التطبيق بعد انتهاء التدريب ولقياس أثر التدريب على الأداء.
- أدوات لتقويم التدريب والمدرّب من وجهة نظر المتدرب.

٢-١١ معايير إعداد واختيار المادة التدريبية.

رغم أن المدرب يستخدم أحياناً مواد تدريبية معدة مسبقاً من قبل المنظمة التي تشرف على التدريب، إلا أنه من الضروري تعلم المدرب واكتسابه لمهارة إعداد المادة التدريبية كمهارة أساسية يحتاجها في عمله.

وهناك مجموعة من المعايير التي ينبغي مراعاتها عند إعداد المادة التدريبية وتصميمها أو اختيارها لتكون ملائمة وجيدة، وهذه المعايير تصلح لتقويم هذه المواد بعد إعدادها. ومن أهم هذه المعايير (توفيق، ١٩٩٥):

معايير اختيار أو تقويم المواد التدريبية

١) وضوح أهدافها وتوافقها مع أهداف التدريب.
٢) ملاءمتها لمستوى المتدربين وحاجاتهم ومراعاتها لأنماط المتدربين والفروق الفردية بينهم.
٣) مناسبة للبيئة الاجتماعية والثقافية.
٤) مراعاة التوازن بين المدخلات المبنية على المعارف، وتلك المبنية على المهارات، وكذلك المبنية على الاتجاهات.
٥) حداثة المادة وتوثيقها ومراعاتها للدقة.
٦) الابتعاد عن النصوص المطولة والجامدة.
٧) إثارتها لاهتمام المتدرب وكونها محفزة له وملبية لحاجاته التدريبية.
٨) مراعاة التنظيم المنطقي للمحتوى والتسلسل والبساطة في عرضه.
٩) اشتغال المادة التدريبية على عدد كاف وملائم من: <ul style="list-style-type: none"> • الأمثلة. • الأنشطة والتدريبات. • الرسوم والأشكال التوضيحية.
١٠) الجمع بين الجانب النظري والجانب العملي من خلال التطبيقات والحالات الدراسية.
١١) تصميمها وإخراجها فنياً بشكل ملائم وجذاب.
١٢) إرفاقها بوسائل تدريبية مثل الشفافات والبطاقات وأقراص الحاسوب.
١٣) مراعاة أصول التوثيق المتعارف عليها.
١٤) ملاءمتها للوقت المتاح للتدريب.
١٥) مراعاة الترتيب السيكولوجي في تصميم موضوعات المادة التدريبية بحيث يتم الانتقال من: <ul style="list-style-type: none"> • المعلومات المألوفة إلى تلك الجديدة أو المجهولة. • المعارف والمهارات السهلة إلى تلك الصعبة أو المعقدة. • المفاهيم المحسوسة إلى المجردة. • التمارين العملية إلى المفاهيم النظرية. • الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي.

ويمكن توظيف قائمة الرصد الآتية للتأكد من انطباق بعض المعايير على المواد التدريبية التي يستخدمها كل من المتدرب والمدرّب:

قائمة رصد: معايير المواد التدريبية

غير متوافرة	متوافرة	الخصائص
		أولاً: مواد المتدرب
		• تعرض بصورة واضحة ومصاغة بلغة سليمة.
		• تعرض بصورة منظمة جيداً ومتسلسلة.
		• تتناسب مع مستوى المتدربين.
		• تتناسب مع البيئة الاجتماعية والثقافية للمتدربين.
		• تعرض بصورة مشوقة ومثيرة للانتباه.
		• تتوافر فيها الدقة والموضوعية والحدّاءة.
		• تتوازن فيها المدخلات المبنية على المعارف وتلك المبنية على المهارات وكذلك المبنية على الاتجاهات.
		• ترتبط بوضوح بالأهداف التدريبية.
		• تتوافر فيها تعليمات وإرشادات واضحة.
		• تجمع بين النظرية والتطبيق.
		• تقدم مجموعة مختلفة من النشاطات التدريبية.
		• تتعلق بمجال عمل وأداء المتدربين.
		• تتيح الفرصة للتقويم الذاتي.
		ثانياً: مواد المدرّب
		• تبنى على أهداف محددة ومنسجمة معها.
		• تتناسب مع فترة البرنامج التدريبي.
		• تضع قائمة بالمحتوى والمواد التي سيتم استخدامها.
		• تقدم خطوات قابلة للتطبيق.
		• تقترح بدائل مختلفة للتفاعل.
		• تقترح الوقت الخاص بكل نشاط.
		• توفر إرشادات لاستعمال أدوات التقويم ووسائله.
		• تتيح الفرصة للتقويم الذاتي.

رَفَع

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

٣-١١ المكونات الأساسية لمحتوى المادة التدريبية.

تتميز المادة التدريبية الجيدة بشمول محتواها لثلاثة مكونات أساسية هي: المعارف والمهارات والاتجاهات. وتتفاوت نسبة كل من هذه المكونات من تدريب إلى آخر حسب أهدافه وحاجات الفئة المستهدفة وخبراتهم السابقة وغير ذلك. فقد تغطي المعارف في تدريب معين مثل التدريب على إعداد خطة صفية أو التدريب على تصنيف أنواع الأسئلة الصفية، في حين يمكن أن تغطي المهارات في تدريب آخر مثل التدريب على إدارة الصف، أو التدريب على إعداد اختبارات تشخيصية، أو التدريب على استخدام جهاز عرض الشفافات، أو التدريب على تطبيق آلية معينة في صيانة الماكينات في مشغل النجارة.

نشاط (٢١) : تصنيف محتوى المادة التدريبية.

اختر تدريباً قمت به أو تخطط للقيام به، ثم حدد أمثلة على المكونات الأساسية المتمثلة في المعارف والمهارات والاتجاهات في محتوى هذا التدريب، واكتبها في الجدول الآتي:
موضوع التدريب: الفئة المستهدفة:

المعارف	المهارات	الاتجاهات

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

الفصل الثاني عشر

المدرّب الفعّال.. سماته ووظائفه وأدواره

- ١-١٢ مراحل النمو التي يمر بها المدرّب.
- ٢-١٢ سمات المدرّب الفعّال وكفاياته.
- ٣-١٢ الفلسفة الشخصية للمدربين وأنماطهم.
- ٤-١٢ وظائف المدربين في العملية التدريبية.
- ٥-١٢ الانطباع الإيجابي عن المدرّب.
- ٦-١٢ دور المدرّب في تحفيز المتدربين.
- ٧-١٢ الاتصال بين المدرّب والمتدربين.
- ١-٧-١٢ إرشادات للاتصال الفعّال.
- ٢-٧-١٢ معيقات الاتصال الفعّال.
- ٣-٧-١٢ سيطرة المدرّب على قلق المواجهة.
- ٨-١٢ إرشادات لإدارة وقت التدريب.
- ٩-١٢ إجادة المدرّب لفن التدريب.
- ١٠-١٢ أخلاقيات المدرّب المهنية.

أهداف الفصل :

يتوقع منك، بعد أن تنتهي من قراءة هذا الفصل، واستيعاب ما ورد فيه وتطبيقه، أن تصبح قادراً على أن :

١. توضح المراحل التي يمر بها نمو المدرّب في مجال التدريب .
٢. تبين أهمية الفلسفة الشخصية للمدرّب وأثرها على التدريب .
٣. توضح أنماط المدربين وسمات كل منهم .
٤. تصنف الغايات المهنية للمدرّب .
٥. تتعرف وظائف المدرّب في العملية التدريبية وتوضحها .
٦. تتمثل العوامل التي تساعدك في ترك انطباع إيجابي عنك كمدرّب .
٧. توضح دور المدرّب في تحفيز المتدربين .
٨. تكتسب مهارة الاتصال الفعّال وتقدّم سبلاً للتغلب عليها .
٩. تشخص معيقات الاتصال الفعّال وتقدّم سبلاً للتغلب عليها .
١٠. تكتسب مهارة السيطرة على قلق المواجهة .
١١. تدير وقت التدريب بشكل فعّال .
١٢. تقوّم ذاتياً مهاراتك واتجاهاتك في فن التدريب .
١٣. تتمثل الأخلاقيات المهنية الحسنة للمدرّب .

الفصل الثاني عشر

المدرّب الفعّال...سماته ووظائفه وأدواره

رفع
عبد الرحمن العنبري
أسكنه الله الفردوس

يعد المدرّب أحد العناصر المهمة في العملية التدريبية، فينظر إليه باعتباره مرشداً وميسراً وموجهاً ومشخصاً ومديراً للعملية التدريبية. والمدرّب يتحكّم في معدل سرعة العملية التدريبية، ويقدم الإرشاد والمساعدة للمتدربين، ويوفّر الخبرة في مادة التدريب، ويلعب دوراً مهماً في تقويم البرنامج التدريبي.

ويختلف المدرّبون عن بعضهم بعضاً في أساليب التدريب المفضّلة لكل منهم، وكيفية استخدامهم للوسائل المساعدة في التدريب، وكذلك في قدرتهم على جذب انتباه المتدربين، وتشويقهم، وإثارة اهتمامهم ودافعيتهم. ومن الأمور الأخرى التي يختلف فيها المدرّبون إدارتهم لوقت التدريب، وتفاعلهم مع المتدربين.

١-١٢ مراحل النمو التي يمر بها المدرّب.

إن مجرد دخول المدرّب إلى قاعة التدريب يعني أنه دخل ما يسميه البعض «مجال التدريب»، فالمدرّب يدخل مجال التدريب عندما ينجح في مزج معرفته ووعيه الذاتي ومهاراته ويصبح قادراً على تقديم خبراته في مستويات جديدة تتناسب مع خبرات المتدربين وإمكاناتهم. ويمر المدرّب بأربع مراحل قبل أن يدخل هذا المجال، ويصل إلى درجة الخبرة الناضجة التي يعترف بها الآخرون. وهذه المراحل هي (هلال، : ١٩٩٥، ص ١٥-١٧):

رقم المرحلة	اسم المرحلة	سلوكيات المدرّب في المرحلة
١	مرحلة دخول الحرفة	<ul style="list-style-type: none"> • يتركز جهد المدرّب على تعلم الأساسيات من حيث المعارف والمهارات. • يتميز ما يتلقاه المدرّب بالحدّثة، وهذا يسبّب له بعض الارتباك، فتفاوت نتائجها بين جيدة وسيئة. • تتكون اتجاهات المدرّب المبدئية مع نهاية هذه المرحلة.
٢	مرحلة التطور	<ul style="list-style-type: none"> • بعد أن يمضي المدرّب فترة قصيرة في مرحلة دخول حرفة التدريب، يستطيع أن ينمي الأسس الإدراكية ويظهر فهماً واضحاً للموضوع، ويشاهد ويتابع المدرّبين الآخرين الذي يشهد لهم بالخبرة. • يبدأ المدرّب بتقليد سلوك المدرّبين ذوي الخبرة وتزداد كفاءته ويبدأ الآخرون يشعرون بإجادته في التدريب. • يشعر المدرّب خلال النجاحات الأولى بتطور قدراته واستعداده لقبول كل الظروف التدريبية الصعبة، ويستطيع أن يشعر بوجوده في مجال التدريب، لكنه يبقى غير مستعد بدرجة كافية للتعبير عن ذلك بوضوح أو مناقشة ذلك مع الآخرين.
٣	مرحلة الثبات	<ul style="list-style-type: none"> • تتكون الخبرة اللازمة للمدرّب في هذه المرحلة، ويؤدي نجاحه في مجال التدريب إلى السعي الدائم إلى تكرار المعارف والمهارات التي قادته لهذا النجاح، ويسعى دائماً إلى قيمة الأداء. • قد لا يستطيع بعض المدرّبين الوصول إلى قمة الأداء بصورة طبيعية، وقد يعتمد آخرون إلى استثمار الجوانب الإيجابية في الخبرة التي اكتسبها وإخفاء الجوانب السلبية بدلاً من علاجها، فيصل إلى درجة الغرور التي تجعله يثبت طويلاً عند أداء معين متكرر.

سلوكيات المدرب في المرحلة	اسم المرحلة	رقم المرحلة
<ul style="list-style-type: none"> • يصل المدرب في هذه المرحلة إلى درجة من الخبرة الناضجة التي يعترف بها الآخرون. • يتميز المدرب بحبه للتعلم من الآخرين ويسعى إلى تنمية نفسه بصورة مستمرة من خلال التغذية الراجعة. • يقف المدرب في هذه المرحلة واثقاً من نفسه في مجال التدريب، ويشعر بتميزه عن الآخرين من حيث كفاءته في استدعاء قدراته ومزجها. 	مرحلة الوثوق	٤

١٢-٢ سمات المدرب الفعال وكفاياته.

يتمتع المدرب الفعال بمجموعة من السمات في مجالات ثلاثة متكاملة تشمل الاتجاهات والمهارات والمعرفة كما هو مبين في شكل (٢٧-أ) الآتي (توفيق، ١٩٩٥؛ ياغي ١٩٨٦).

وقد يكون من الصعب أن تتوافر جميع هذه السمات في المدرب الواحد، ولكن هناك سمات أساسية لا بد من توافرها في المدرب لكي يكون فعالاً. وكلما توافر عدد أكبر من هذه السمات في المدرب، كلما كان المدرب أفضل.

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

سمات المدرب الفعال

في مجال المعرفة

- قادر على ربط محتوى التدريب بمعرفة المتدربين السابقة وخبراتهم واحتياجاتهم.
- ملم بشكل جيد بموضوع التدريب وواسع الاطلاع.
- لديه خبرة عملية تعزز معرفته النظرية بالمادة التدريبية.
- ملم بأساليب التدريب الفعال وتوظيف تقنيات التدريب الملائمة.
- ملم بمبادئ تعلم الكبار وبمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التدريب، وبالنماذج المرتبطة بتنمية الفرد والمجموعة.
- قادر على طرح أفكار جديدة وواضحة وتلخيص الأفكار والربط بينهما.

في مجال المهارات

- (١) المهارات المهنية: يقدر على:
 - التخطيط للتدريب ولتحقيق أهدافه.
 - اختيار واستخدام طرق وأساليب التدريب والوسائل المساعدة.
 - تقديم موضوعات التدريب بصورة ملائمة للمتدربين.
 - تنظيم التدريب والتعامل مع الفروق الفردية للمتدربين.
 - تحفيز وتوجيه وإرشاد المتدربين.
 - إعداد واستخدام أدوات التقييم وتفسيرها.
 - تحديد احتياجات المتدربين وتحليلها.
 - تهيئة المناخ المناسب للتدريب.
 - إثارة اهتمام المتدربين وحثهم على المشاركة والحفاظ على استمرارها.
- (٢) مهارات الاتصال: يقدر على:
 - الاستماع الفعال إلى الآخرين.
 - الاتصال والتواصل اللفظي وغير اللفظي مع المتدربين.
 - التعبير عن نفسه بشكل واضح ومقنع.
 - توصيل الرسالة إلى المتدربين بوضوح.
 - توفير مناخ تدريبي آمن.
- (٣) مهارات الإدارة: يقدر على:
 - إدارة الوقت والمصادر واستثمارها بشكل جيد.
 - إدارة العملية التدريبية.

في مجال الاتجاهات

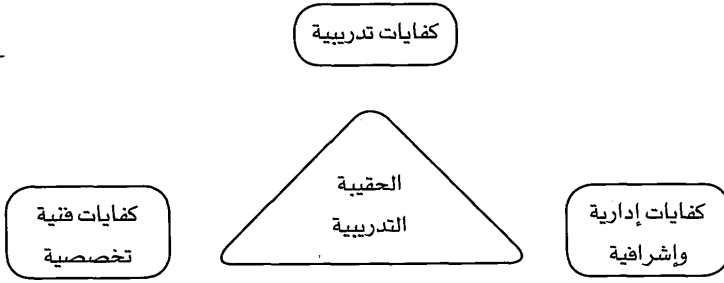
- يعمل باستمرار على تحسين قدراته ومعارفه ويستجيب للمسؤوليات المهنية.
- مرح ومفعم بالحماس والحيوية.
- مؤمن بأهمية التدريب وملتزم بأهدافه.
- منظم ومرن، وقادر على تغيير المحتوى وتطويعه للائم حاجات المتدربين.
- مستعد للتعامل مع مختلف المستويات، وقادر على التكيف مع الظروف الطارئة.
- صبور ويتمتع بهدوء الأعصاب وسعة الصدر.
- واثق بنفسه وبقدراته.
- يعطي للمتدربين ولزملائه انطباعاً مهنيًا جيدًا.
- متريث وتتصف أحكامه بالأمانة والنضج والموضوعية.
- متفهم لحاجات المتدربين واهتماماتهم ويحترم آراءهم.

شكل (٢٧-أ): سمات المدرب الفعال

وتعد السمات الأساسية الآتية الحد الأدنى من المهارات التي يتوجب على المدرب تملكها وإتقانها (Miller, 1994):

- الرغبة في أن يدرّب.
- معرفة موضوع التدريب أو محتواه.
- معرفة أساليب التدريب.
- فهم مبادئ التعلم.
- التمتع بالشخصية الملائمة كمدرب.
- المقدرة على الاتصال والتواصل.

أما الكفايات (المقدرة على عمل شيء بكفاءة وفعالية وبمستوى معين من الأداء) التي يجب أن تتوافر لدى المدربين على اختلاف تخصصاتهم ومجالات عملهم والبرامج التي ينفذونها، فيمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات كما هو مبين في شكل (٢٧-ب). وهذه الكفايات هي (جابر، ٢٠٠١، ص ٤٩):



شكل (٢٧-ب): تصنيف كفايات المدرب المهنية

أولاً: الكفايات التدريبية

وهي تلك الكفايات المتعلقة بتخطيط العمليات التدريبية وأنشطتها وتنفيذها وتقويمها، بما في ذلك اختيار أساليب التدريب والوسائل المساعدة في التدريب، والإعداد لاستخدامها في التدريب، بالإضافة إلى توجيه المتدربين وإرشادهم.

ثانياً: الكفايات الإدارية والإشرافية

وهي تلك الكفايات المتعلقة بإدارة العمليات التدريبية وتسهيلتها بما في ذلك إعداد البرامج والمناهج والمواد التدريبية.

ثالثاً: الكفايات الفنية التخصصية

يقصد بالكفايات الفنية التخصصية تلك المهارات المتعلقة بموضوع أو محتوى التدريب والتي يتولى المدرب التدريب عليها.

١٢-٢ الفلسفة الشخصية للمدرسين وأنماطهم.

يفترض أن يكون لكل مدرب فلسفته الشخصية للتعلم التي تؤثر بشكل كبير على عملية التدريب والتي يتم في ضوءها تحديد اتجاهه في التدريب واختيار نظرية التعلم التي تعكس رؤيته أو تتوافق معها. كما يتم في ضوء هذه الفلسفة تحديد بيئة التعلم، واختيار المناهج ومواد التعلم والأنشطة الضرورية.

وقد يؤدي عدم وجود فلسفة شخصية للتعلم لدى المدرب إلى تصميم أو تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل غير فعال ودون إنجاز التعلم بالمستوى المطلوب.

وهناك خمسة أنماط تعليمية أو تدريبية أساسية يعكس كل نمط منها اتجاهاً فلسفياً للمدرب نحو عملية التدريب/ التعلم ويحدد توجهه الاستراتيجي. وهذه الأنماط هي (توفيق، ١٩٩٥):

سماتها	أنماط المدرسين
يعرض عدداً قليلاً من الحقائق أو الأفكار الجديدة، ويضع عدداً قليلاً من الأهداف.	المعلم السقراطي Socratic Instructor
<ul style="list-style-type: none"> يفترض هذا النمط أن التعلم عملية نشر معلومات وتذكير بصفة أساسية، والطريقة الشائعة للتقديم والعرض فيه هي المحاضرة. غالباً ما يتم فيه استخدام عدد قليل من الأمثلة لتوضيح التطبيقات. يتوقع من المتدربين استيعاب الأفكار والحقائق والمفاهيم أو النظريات وإظهار فهمهم لها فهماً كاملاً من خلال الاختبارات. يعد هذا النمط الأكثر شيوعاً واستخداماً في التدريب. 	الموزع- الناشر Disseminator
يحاول المدرب أن يحدث التكامل بين المحتوى والخبرة.	المدرّب المبرمج Programmed Instructor
<ul style="list-style-type: none"> لا يتم التركيز على الأفكار والحقائق والمفاهيم والنظريات، إنما يتم التركيز على تعميق مستوى المعرفة الحالية للمتعلمين وبلورة خبراتهم. غالباً ما تكون قاعة التدريب مليئة بالنشاط والإثارة والثقة. 	الميسر Facilitator
<ul style="list-style-type: none"> يلم المدرب إماماً كاملاً بالعديد من طرق التدريس والعديد من الخبرات. يتساوى التركيز على المحتوى والخبرة، ومن خلال ذلك يتم إظهار الاهتمام بالمتعلم والمادة، وتتمية علاقة صحية بينهما. 	مدير التعلم Director of Learning

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

يمكن تصنيف وظائف المدرب وواجباته في العملية التدريبية إلى أربعة وظائف رئيسية (توفيق، ١٩٩٥):

وظيفة المدرب	ماذا تتضمن هذه الوظيفة ؟
التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> تعد هذه الوظيفة من أهم وظائف المدرب، حيث يتم فيها اتخاذ قرارات تتوقف عليها الوظائف الأخرى. يتم فيها تحديد الاحتياجات والأهداف التدريبية، واختيار محتوى التدريب وتوقيته.
التنظيم	<ul style="list-style-type: none"> تتضمن إعداد المناخ التدريبي وتنظيمه، والترتيب لتنفيذ المهمات التدريبية بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية.
القيادة	<ul style="list-style-type: none"> يقوم المدرب بحفز المتدربين، والتأثير فيهم بشكل إيجابي، وتشجيعهم على تحقيق الأهداف التدريبية.
التحكم	<ul style="list-style-type: none"> تتضمن تحديد مدى نجاح وظيفتي التنظيم والقيادة في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي. فيقوم المدرب بمراقبة التدريب، وملاحظة المشكلات التي يواجهها وتحديدها، ويلجأ المدرب لتصحيح الانحراف فوراً أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي من خلال تعديل واحدة أو أكثر من الآتية: <ol style="list-style-type: none"> الموقف التدريبي. الأهداف التدريبية. المصادر التدريبية وأساليب التدريب.

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

وحتى يكون المدرب ميسراً للتدريب، لا بد من امتلاكه الكفايات الملائمة لأداء مجموعة من الأدوار المتوقعة منه كميّسرها بمهارة عالية والمبينة في الجدول الآتي (Miller, 1994):

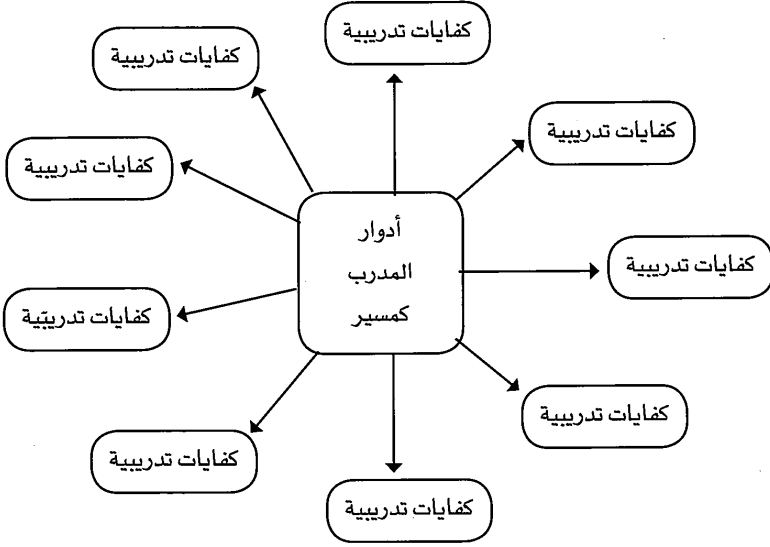
الأدوار	خصائص أدوار المدرب كميّسرها
(١) المدرب كمتسائل	<ul style="list-style-type: none"> • يكثر المدرب من طرح الأسئلة الملائمة وبشكل دائم، وتتناول هذه الأسئلة جميع جوانب العملية التدريبية ومراحلها والأطراف المتأثرة بها.
(٢) المدرب كمستمع	<ul style="list-style-type: none"> • تحتل مهارة الاستماع موقع في الصدارة ضمن المهارات الأساسية التي يفترض أن يمتلكها المدرب ويمارسها. • يتوقع من المدرب أن يستمع ليس فقط لأسئلة وإجابات المتدربين، بل لتعليقاتهم وملاحظاتهم وتعبيراتهم ومشاعرهم. • يتوقع أن يلتزم المدرب بقواعد الاستماع الفعال الآتية: <ol style="list-style-type: none"> ١. يستمع للمتدرب بعناية ولا يقاطعه. ٢. يشعر المتدرب بأنه يستمع له من خلال إصدار بعض الإشارات والتلميحات مثل النظر إلى المتدرب وهو يتحدث، أو الإيماء بالرأس. ٣. يتأمل المدرب ما يقوله المتدرب ويحاول أن يعيد صوغ ما استمع إليه بكلماته الخاصة.
(٣) المدرب كمرشد	<ul style="list-style-type: none"> • يتفهم المدرب حاجات المتدرب ويساعده على تلبيةها. • يقدم المدرب للمتدرب بعض الخدمات الإرشادية، ويساعده على حل بعض مشكلاته. • يراعي المدرب الفروق الفردية بين المتدربين.
(٤) المدرب كعزز	<ul style="list-style-type: none"> • يعترف المدرب بجهود المتدربين وإنجازاتهم. • يعزز المدرب بطرق مختلفة المتدربين الذي يحرزون تقدماً في أدائهم، ويثير دافعيتهم لإحراز المزيد من التقدم. فمثلاً، إشراك متدرب في عملية التدريب إلى جانب المدرب يعزز هذا المدرب ويدفعه إلى الاهتمام بالتعلم وإحراز النجاح فيه.
(٥) المدرب كمنفذ	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب في بعض الحالات بتصميم برنامج تدريبي وتنفيذه، وفي حالات عديدة أخرى يقوم المدرب بتنفيذ برنامج تدريبي أعده آخرون. • ينفذ المدرب البرنامج أو النشاط التدريبي بحيث يحقق أهدافه ويراعي الفروق الفردية ومبادئ تعلم الكبار، ويطوع المحتوى ليلائم حاجات المتدربين. • يوظف المدرب أساليب تدريبية ويستخدم وسائل مساعدة متنوعة في عملية التدريب.

رَفْعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنم الله الفردوس

ويضيف كينلو (kinlaw, 1996) مجموعة أخرى من الأدوار إلى المدرب كميسر، وهذه الأدوار التي تظهر في الشكل (٢٨) إضافة إلى الأدوار السابقة هي:

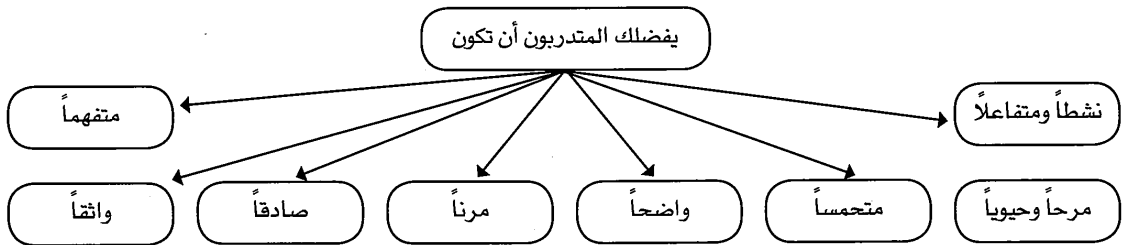
- كمصدر للمعلومات للمتدربين.
- كمعلم حين يحتاج المتدربون لتعلم معرفة أو مهارة جديدة.
- كوسيط بين المتدربين حين يحصل بينهم نزاع أو خلاف في الرأي.
- كمتحدي لقدرات المتدربين من خلال اقتراحه مهمات صعبة تتطلب تكامل كثير من المعارف والمهارات.



شكل (٢٨) : أدوار المدرب كميسر في التدريب

١٢-٥ الانطباع الإيجابي عن المدرب.

عادة ما يفضل المشاركون المدرب الذي يمتلك مجموعة من السمات الشخصية التي تجعل المتدربين يقبلون على المدرب، ويرتاحون له، ويتفاعلون معه، فالمدرب المتحمس للتدريب يستطيع غالباً أن يفرس هذا التحمس في نفوس المتدربين، والمدرب المرح والحيوي يضفي جواً حيوياً على مناخ التدريب، والمدرب الصادق تعكس كلماته وأفعاله وسلوكياته هذا الصدق، والمدرب المرن يتكيف مع حاجات المتدربين واهتماماتهم. ويبين شكل (٢٩) بعض هذه السمات:



شكل (٢٩) : كيف يفضل المتدربون أن يكون المدرب؟

المدرّب المتفائل والمتحمس يفرس لدى المتدريين التفاؤل والحماس، لا أحد يرغب في الاستماع إلى عرض ممل جاف وفاتر . أظهر اهتمامك وحماسك، وانقله إلى المتدريين فالحماس يعدي الآخرين

Enthusiasm is Infectious

المناخ التدريبي المرح

يساعد المرح بشكل عام على تجنب الوقوع فريسة للضغوط النفسية، ويسهم في تحسين العلاقات مع الآخرين وتوطيدها، وتعزيز الروح المعنوية . ويساعد المرح في مجال التدريب في إبعاد الملل عن المتدريين وتشجيعهم على المشاركة وتسهيل تعلمه والتخفيف من إحساسهم ببطء مرور الوقت، وحثهم على الاستجابة لموضوعات التدريب، والتخفيف من جفاف المادة التدريبية، وبالتالي يصبح المتدرب أكثر فعالية وإنتاجية .
وكما ينتقل الحماس بالعدوى، فإن المرح ينتشر بين المتدريين بالعدوى أيضاً

وهناك مجموعة عناصر أساسية يساعد ضبطها واعتبارها المدرّب على ترك انطباع إيجابي أو قوي عنه لدى المتدريين. وهذه العناصر، كما يبينها شكل (٣٠)، هي:

(١) الإلمام بموضوع التدريب

إن المدرّب الذي يعرف جيداً ما الذي سيتحدث عنه، ويدعم معرفته بالرجوع إلى مصادر عديدة مثل البحث في الإنترنت، وقراءه المقالات، والدوريات ذات العلاقة، ومقابلة المتخصصين في موضوع التدريب ينجح في جذب اهتمام المتدريين، وترك انطباع إيجابي عنه لديهم.

(٢) تقديم المدرّب لنفسه بصورة متوازنة

إن تقديم المدرّب نفسه للمتدريين بصورة متوازنة يقربه منهم ويشعرهم بالألفة والمودة. وقد يؤدي الإفراط في تقديم المدرّب لنفسه أو المبالغة في تقديم خبراته التدريبية إلى خلق جو عدائي تجاهه من قبل بعض المتدريين منذ اللحظة الأولى، أو قد يجعلهم يتوقعون منه أكثر مما سيقدم.

(٣) التفاؤل والتحمس نحو التدريب

لأحد يرغب بالمشاركة في تدريب يقوده مدرّب منطقي وغير متحمس. والمتدربون، خاصة الكبار منهم، لديهم مجسات يستطيعون بوساطتها الإحساس والشعور بموقف المدرّب منهم أو من التدريب. لذلك ينبغي أن يكون المدرّب مؤمناً بأهمية التدريب وملتزماً بأخلاقياته وحاملاً لاتجاهات إيجابية نحو المتدريين ونحو موضوع التدريب.

(٤) إشراك المتدريين والاهتمام بهم

إن إشراك المتدريين وإشعارهم بالاهتمام وإتاحة الفرصة لهم للإسهام في طرح القضايا ذات الاهتمام المشترك وإثراء الموضوع محل النقاش وعرض خبراتهم يزيد من رغبتهم في التعلم ويحفزهم.

(٥) التحدث بصوت واضح ودافئ

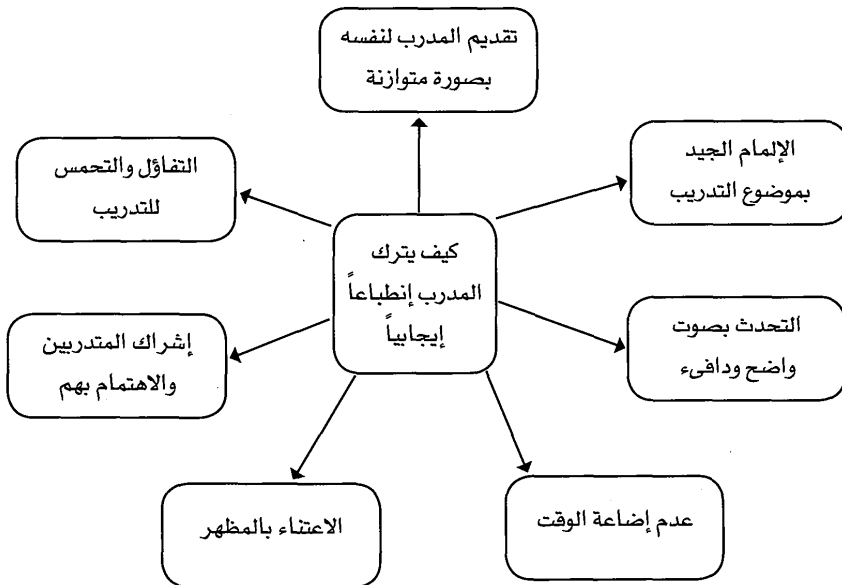
يعكس صوت المدرب وأسلوبه في التحدث عادة ثقته بنفسه وبقدراته، فالمدرب ذو الصوت الدافئ والواضح يترك انطباعاً إيجابياً لدى المتدربين، بينما المدرب ذو الصوت الخافت والمتردد يدفع المتدربين إلى التشتت والملل. لذلك يتوقع من المدرب أن يجعل نبرة صوته تتميز بالحماس والجدية والاهتمام والصدق، وأن يجعل لفظه واضحاً وكلماته مناسبة، وأن يتحدث بسرعة ملائمة.

(٦) استثمار الوقت وعدم إضاعته

تؤدي إضاعة المدرب وتبديده الوقت المخصص للتدريب، كما يحدث التعارف الرسمي المطول (خاصة في حالة الأعداد الكبيرة من المتدربين) أو التحدث عن نفسه وعن جولاته وخبراته في التدريب، وعلاقاته، إلى توليد انطباع سلبي لدى المتدربين عن هذا المدرب. وكثير من المتدربين يعطون هذا المدرب درجة متدنية عند تقويمهم له.

(٧) الاعتناء بالمظهر

- يمكن أن يؤدي مظهر المدرب إلى تشجيع المتدربين على الاهتمام بالتدريب أو النفور منه، فالمظاهر لها تأثيرها في ترك الانطباعات الأولى عن المدرب؛ والتي قد تكون إيجابية أو سلبية. لذلك ينبغي على المدرب أن ينتبه إلى:
- الملابس: يرتدي ملابس لا تتسم بالرسمية المفرطة أو لا تكون غريبة أو غير نظيفة أو غير مرتبة.
 - حركة الجسم: استخدام حركات الجسم والتغيرات التي تحدث في وضع الجسم للاتصال بالمتدربين. فالحركات المدروسة تجذب انتباههم نحو موضوع التدريب.
 - تعبيرات الوجه: رسم تعبيرات مريحة على وجه المدرب.
 - الوقفة: الوقوف برشاقة وفي وضع منتصب.



شكل (٣٠) : كيف يترك المدرب انطباعاً جيداً؟

ولتحصل على هذا الانطباع الإيجابي وتستمر في الحفاظ عليه، تجنب ما يأتي:

- استمرار النظر إلى المادة التدريبية، فقد يفقدك ذلك ثقة المتدربين بقدراتك وتمكنك من الموضوع.
- توزيع المطبوعات أثناء التدريب، فقد يشغل المتدربون بها، ويحاولون التعرف على محتوياتها ومقارنة ذلك مع احتياجاتهم أو مع ما يقوله المدرب.
- سوء إدارة الوقت وسوء توزيعه، فقد يضطرك ذلك إلى التخلص من كمية كبيرة من المعلومات تحت ضغط الوقت المحدود، وقد تنسى أو تتنازل عن بعض الأشياء المهمة التي كنت قد خططت لها.
- تجاهل اهتمامات وردود فعل المتدربين، فقد يؤدي ذلك إلى ضيقهم وانزعاجهم أو مقاومتهم للتدريب.
- عدم التسلسل في الموضوع، فقد يؤدي ذلك إلى فقدان المتدربين لقدرتهم على المتابعة وشتتهم.
- الرتابة في الصوت والجفاف في التدريب، فقد يؤدي ذلك إلى إصابة المتدربين بالملل والاسترخاء والتأؤب.
- التركيز على أسلوب واحد أو وسيلة واحدة في التدريب، فقد يؤدي ذلك إلى فقدانك بعض المتدربين الذي يشعرون أن أسلوبك أو الوسيلة التي تستخدمها لا تلائم نمطهم في التعلم.
- الاقتصار على الجوانب النظرية وعدم ربطها بالواقع، فقد يؤدي ذلك إلى فقدان المتدربين لقناعتهم بأهمية التدريب الذي تقوم به وعدم فعاليته.

١٢-٦ دور المدرب في تحفيز المتدربين.

كثيراً ما يواجه المدرب داخل قاعة التدريب تحدياً يتمثل في كيفية تحفيز المتدربين على المشاركة والتفاعل مع التدريب ومع المدرب. إذ يتحسن مستوى التعلم كلما ارتفع مستوى التحفيز.

ويعرف التحفيز بوجود حاجة ملحة لدى الفرد لإشباع احتياج معين لديه. (Kroehnert, 1995).

كما يعرف أيضاً بأنه عملية تكوين قوة (حافز أو دافع) عند المتدربين تدفعهم أو توجههم إلى النشاط التدريبي الذي يحقق الأهداف المنشودة (شقبوعة، ٢٠٠١).

وهناك نوعان أساسيان من التحفيز هما:

(١) التحفيز الداخلي / الذاتي: ينطلق هذا النوع من التحفيز من القوى أو العوامل الداخلية التي تحرك سلوك المتدرب وتدفعه نحو إشباع حاجاته، وتولد لديه الرغبة في تحسين نظرته لنفسه وتحسين درجة أو مستوى تعلمه.

(٢) التحفيز الخارجي: ينطلق التحفيز الخارجي من عوامل أو مثيرات خارجية مادية أو معنوية تثير المتدرب وتؤثر في سلوكه بهدف إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، ومن الأمثلة على هذه العوامل فرص الظهور والتقدم الوظيفي والترقية وإيجاد فرص في مجال عمل جديد، أو خلق مناخ اجتماعي - اقتصادي أفضل.

- و يستطيع المدرب تحفيز المتدربين وزيادة مشاركتهم وتفاعلهم، من خلال ما يلي :
- تحديد حاجات المتدربين قبل التدريب وتصميمه لإشباع هذه الحاجات .
 - إبراز أهمية التدريب من خلال توضيح العلاقة بين محتويات البرنامج التدريبي و الحاجات التدريبية، وربط هذه المحتويات بحياة المتدربين وعملهم .
 - إشعار المتدربين بقيمتهم كأفراد من خلال تحدي قدراتهم وإبراز إنجازاتهم، وإتاحة المجال لهم لطرح أفكارهم والتعبير عن آراءهم . وكذلك من خلال الاهتمام بهم والتعرف على مواطن قلقهم وانزعاجهم ومساعدتهم على التخلص منها .
 - طرح أسئلة مثيرة للتفكير والتعمق في الإجابة .
 - إشعار المتدربين بقيمة أداؤهم من خلال إبراز إنجازهم وربطها بالنتائج المطلوبة والاحتفال بنجاحهم .

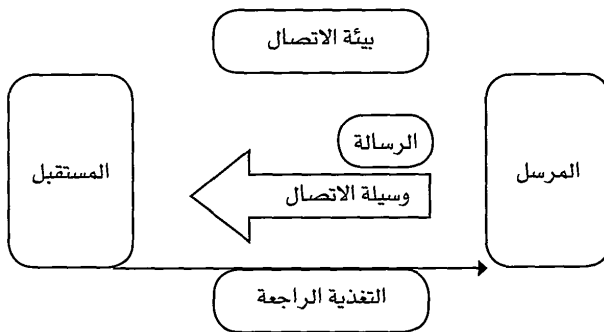
١٢-٧ الاتصال بين المدرب والمتدربين.

تعد عملية الاتصال بين المدرب والمتدربين عملية جوهرية ومتطلباً أساسياً لحدوث عملية التعلم. وتعرف بأنها «عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار أو معلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر» (ماهر: ١٩٩٨، ص ٢٤). وكذلك تعرف بأنها «فن خلق التفاهم بين الناس وإشاعته، أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات» (جابر، ٢٠٠١، ص ٨٥). وأفضل أن يتم دمج التعريف لنحصل على التعريف الآتي:

الاتصال هي عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار أو معلومات معينة إلى رموز ذات معانٍ مشتركة وأشكال عديدة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر بهدف خلق التفاهم بين الناس وإشاعته. ومن أشكال هذه الرموز: الكلمات، والحركات، والأصوات، والحروف، والصور، والإشارات الكهربائية، وتعبيرات الوجه، ولغة الجسم.

وتتكون عملية الاتصال، كما يبين شكل (٣١)، من العناصر الستة الآتية:

- (١) المرسل: وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يريد أن ينقلها إلى طرف آخر.
- (٢) المستقبل: وهو الطرف الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال حواسه المختلفة..
- (٣) الرسالة: وهي محتوى الاتصال ومادته حيث يتم فيها تحول الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات المعاني المشتركة بين المرسل والمستقبل.



شكل (٣١) : عناصر عملية الاتصال

- ٤) وسيلة الاتصال: وهي الوسيلة التي يتم بها الاتصال بين المرسل والمستقبل مثل التلفون والفاكس والكمبيوتر والمادة المكتوبة وغير ذلك.
- ٥) التغذية الراجعة: وهي المعلومات التي يتلقاها المرسل والتي تدل على نجاح الاتصال أو فشله.
- ٦) بيئة الاتصال: وتضم الأشخاص والأحداث والأشياء المحيطة بعملية الاتصال والتي قد تسهل الاتصال أو تعوقه وتشوشه سواء أكانت تشويشاً ميكانيكياً مثل أصوات السيارات أو الطائرات، أم تشويشاً دلاليماً مثل التشويش الناتج عن سوء الفهم أو عدم وصول الرسالة كاملة.

١٢-٧-١ إرشادات للاتصال الفعال.

فيما يأتي مجموعة من الإرشادات التي تساعدك كمدرّب على الاتصال الفعال والناجح مع المتدربين:

- ١) التحدث بصوت واضح.
- إن التحدث بصوت غير واضح أو صوت عال يؤدي إلى تشتيت انتباه المتدربين، وكذلك التحدث بصوت خافت يؤدي إلى فقدانهم الاهتمام بالاستماع إلى ما يقوله المدرّب. لذلك احرص على أن تجعل صوتك واضحاً مسموعاً.
- ٢) خلق اتصال بصري.
- يعطي الاتصال البصري قوة للمدرّب وللمتدربين، لذلك ركز على عيون المتدربين عندما تتحدث، وانقل نظرك من متدرّب إلى آخر. لا تحمق في الأرض أو في سقف الغرفة، ولا تركز بنظرك على متدرّب واحد معظم الوقت. إن تجنب النظر إلى عيون المشاركين أثناء التحدث يشعّرههم بالإهمال والعزلة ويعدم اهتمامك.
- ٣) حضور المدرّب بعقله وعواطفه.
- إن المدرّب الذي يسعى إلى الاتصال الفعال بالمتدربين لا يكتفي أن يكون حاضراً بجسمه أثناء التدريب، بل يحرص أن يكون حاضراً بعقله وعواطفه. فتراه يتابع ما يحدث داخل قاعة التدريب ويهتم بالمتدربين ومشاكلهم، ويتعاطف معهم ويشعّرههم باهتمامه.
- ٤) إجراء اتصالات شخصية مع المتدربين.
- يفضل المتدربون المدرّب الذي يهتم بهم ويحاول التقرب منهم، والتعرف عليهم بدلا من الانعزال عنهم أو التعالي عليهم. لذلك يتوقع من المدرّب أن يسأل المتدربين عن أسمائهم ويحاول حفظها، وأن يختلط بهم أثناء الاستراحات، وبعد انتهاء التدريب ويتحدث معهم. إن هذه الأمور تكسر الجمود بين الطرفين، وتجعل المتدربين يتقنون أن المدرّب معني بهم وتكسب الطرفين شعوراً مريحاً.
- ٥) الاهتمام بالمتدربين واحترامهم.
- يشعر المتدربون بالراحة عندما يهتم المدرّب بهم، ولا يركز على الاهتمام بنفسه فقط، ويشعر المتدربون بعدم الاحترام والاهتمام إذا قام المدرّب بواحدة أو أكثر مما يأتي:
- تكرار التأخر في الحضور إلى موقع التدريب وعدم احترام الوقت.
 - التعامل بفوقية وتعالٍ مع المتدربين، والسخرية والاستهزاء بأرائهم والاستخفاف بهم.
 - تجاهل حاجات المتدربين واقتراحاتهم بالاستراحة أو تعديل أسلوب التدريب.
 - الاستمرار بالمحاضرة طوال الوقت دون إعطاء المتدربين الفرصة لطرح أسئلة أو الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها.

- الإفراط في تقديم نفسه والحديث عن خبراته وجولاته وسفره وعلاقاته.
- التقليل من قيمة خبرة المشاركين وأفكارهم وأسئلتهم وتجاهلها.

نشاط (٣٢) : إحساس المتدرب باهتمام المدرب به .
اقرأ وتأمل العبارة الآتية التي تصف الشعور المتبادل بين المدرب والمتدربين، ثم وضع المقصود بها وحدد ما الذي يعنيه لك مضمونها عملياً :

« لا يهتم المتدربون بمقدار ما تعرفه إلا إذا عرفوا مقدار اهتمامك بهم »

«They don't care how much you know unless they know how much you care»

١٢-٧-٢ معيقات الاتصال الفعال.

فيما يأتي مجموعة من الممارسات التي قد يقوم بها المدربون وتشكل معيقات للاتصال الفعال بين المدرب والمتدربين (Kroehnert، ١٩٩٥، توفيق، ١٩٩٥) :

- مخاطبة أحد المتدربين أكثر من مرة باسم غير اسمه.
- إفراط المدرب في تقديم نفسه من خلال سيرة ذاتية مطولة.
- الإفراط في طرح أمثلة ونماذج عملية من مؤسسات أجنبية.
- تحدث المدرب بطريقة رتيبة ومملة وبنبرة صوت ثابتة.
- إفراط المدرب في استخدام بعض المصطلحات العلمية باللغة الإنجليزية والذي قد يفسره المتدربون بأنه تعالٍ وغرور.
- استخدام وسائل غير ملائمة أو غير صالحة للمساعدة في التدريب.
- ادعاء المدرب بمعرفة كل شيء أمام المتدربين.

نشاط (٣٣) : معيقات الاتصال الفعال.

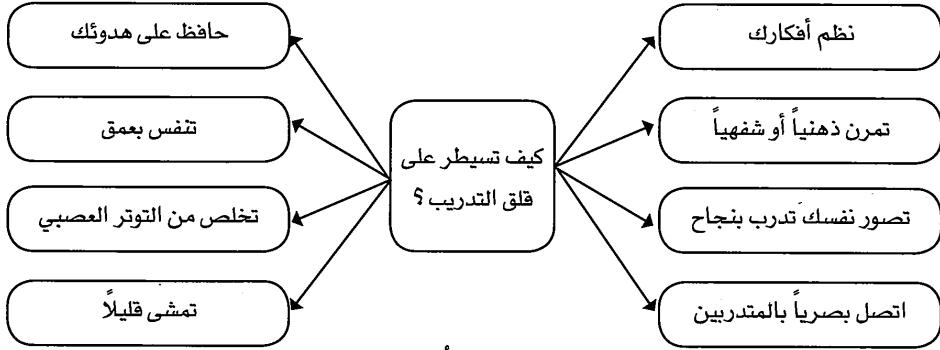
• أعط من خبرتك العملية مثلاً على ممارسة ترى، كمدرب، أنها تؤدي إلى إعاقة الاتصال بين المدرب والمتدربين.

• لماذا تعد هذه الممارسة، في رأيك معيقاً للاتصال؟

• ما اقتراحك لتجنب هذا المعيق للاتصال؟

يشعر كثير من المدربين، وأخص المبتدئين منهم، بقلق أو رهبة أو توتر عند افتتاح البرنامج التدريبي أو في بداية التقائهم بالمتدربين. وفي حين يعد هذا القلق لازماً لإبداع بعض المدربين وزيادة فعاليتهم في الأداء، وشاحداً قوياً لهم لتقديم أفضل ما لديهم، فإن هذا القلق إذا زاد عن حده فقد يؤدي إلى إخفاق بعض المدربين وفشلهم في تحقيق أهدافهم.

وأياً كان نوع القلق، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو: كيف يمكن السيطرة على قلق التدريب، خاصة في اللحظات الأولى من التدريب؟ إن الإجابة عن هذا السؤال تتمثل في المجموعة الآتية من القواعد العامة للسيطرة على القلق المبينة في شكل (٢٢) (توفيق، ١٩٩٥):



شكل (٢٢) : كيف تسيطر على قلق التدريب؟

- نظم أفكارك: إن ثقتك في تنظيم أفكارك يمكن أن تمنحك القوة التي تدفعك لتوجيه كامل طاقتك لما تعزم عرضه وتقديمه من مادة تدريبية.
- تمرن ذهنياً أو شفهيًا: إن التمرن ذهنياً أو شفهيًا عدة مرات كما لو كنت تقف أمام المتدربين، وانتقادك لنفسك مع إدخال التعديلات والتحسينات كل مرة يساعدك في السيطرة على القلق عندما تلتقي فعلاً بالمتدربين.
- تصور نفسك تدرّب بنجاح: إن تصورك وتخيلك لنفسك وأنت تعرض الموضوع بحماس، وتجيّب عن أسئلة المتدربين بثقة سوف يساعدك على التركيز على ما ينبغي عليك عمله تحقيقاً للنجاح. فالتفكير في النجاح يجلب النجاح.
- اتصل بصرياً بالمتدربين: حاول أن تتصل ببصرك بالمتدربين فرداً فرداً وكأنك تتحدث شخصياً مع كل منهم. إن هذا الاتصال يساعدك على الشعور بالألفة معهم وبأنك لست منعزلاً عنهم.
- تنفس بعمق: عندما تشعر بالتوتر قف مشدود القامة وأنت هادئ تماماً، وتنفس بعمق عدة مرات.
- حافظ على هدوئك: لا تتوتر، وحافظ على هدوئك مهما بدر من المتدربين من محاولات لسير غورك واستطلاع شخصيتك.
- تخلص من التوتر العصبي: تتوتر العضلات كلما ازداد التوتر العصبي وتقل الطاقة العصبية إلى الأطراف فتأخذ بالاهتزاز. حاول تهدئة التوتر العصبي الزائد بشد عضلات جسمك الواحدة بعد الأخرى بدءاً بأصابع القدم، ومنتھياً بأصابع اليد، ثم خفف عملية الشد بسرعة مع أخذ نفس عميق. كرر العملية حتى تشعر بزوال التوتر العصبي.
- تمشى قليلاً: يصيب التوتر المدرب الذي يبقى واقفاً في مكان واحد دون أن يتحرك، ولتخفيف هذا التوتر حاول أن تمشى قليلاً أمام المتدربين. إن هذه الحركة تساعدك في تقليل ما تعانیه من توتر.

من سمات المدرب الفعال مهارته في إدارة الوقت والسيطرة عليه. فيما يأتي بعض الإرشادات التي يمكن أن تساعد المدرب في تطوير مهارته في إدارة وقت التدريب واستثماره بدلاً من إضاعته أو تبديده:

- ١) خطط جيداً للتدريب، وضع إطاراً زمنياً لكل عنصر في المادة التدريبية، ولفترات الاستراحة التي تتخلل التدريب.
- ٢) قدر الأهمية النسبية لعناصر موضوع التدريب لتخصص لها الوقت الكافي ثم رتبها حسب الأولوية.
- ٣) جهز ما يلزمك من مصادر ووسائل مساعدة في التدريب، فالوسائل تزيد الاهتمام وتساعد على التذكر، والصور تختصر الكلمات وتوفر الوقت.
- ٤) توقع ما يمكن أن يثار من أسئلة أو مشكلات أو ما يمكن أن يطرحه المتدربون من مواضيع، وكن مستعداً قدر الإمكان للتجاوب بسرعة وهدوء.
- ٥) ابدأ التدريب في الوقت الذي أعلن عنه مسبقاً حتى لو تأخر بعض المتدربين، فالتأخرون هم الذين يجب أن يدفعوا ضريبة تأخرهم، وليس من العدل تأخير المتدربين الملتزمين بسبب عدم التزام البعض الآخر. إن الالتزام بالوقت والمواعيد يساعد المدرب في تحقيق مصداقيته وفرض سيطرته.
- ٦) وجه النشاط التدريبي والوقت المتاح لك للتدريب إلى المتدرب المتوسط، وليس إلى المتدربين البطيئين أو السريعين. استخدم سرعة مناسبة في الإلقاء.
- ٧) أعط توجيهات واضحة ودقيقة تشمل العمل الذي تريد المتدربين تنفيذه وكيفية التنفيذ والنتائج المتوقعة والوقت المتاح للعمل. وأعط تشبهات زمنية دورية، لأن المتدربين يفقدون إحساسهم بالوقت عندما ينخرطون في العمل خاصة إذا كان مثيراً لاهتماماتهم.
- ٨) لاحظ مدى تقدم المجموعة في أثناء تطبيق التدريب، وقدم المساعدة للمتدربين الذين يعملون بطريقة خاطئة أو بشكل أبطأ كي لا يحتاجون وقتاً أطول مما يسمح به الوقت المتاح.
- ٩) تجنب الدخول في موضوعات فرعية أو جانبية تجرك إليها أسئلة بعض المتدربين، خاصة الأسئلة التي تتطلب إجاباتها الخروج عن موضوع التدريب، وتحتاج وقتاً طويلاً. ومن الطرق الفعالة في السيطرة على هذه القضية هي تذكير المتدربين بما يفترض أن يكون تم الاتفاق عليه معهم في بداية التدريب والمتعلق بقواعد العمل وضوابط التدريب والتي تحدد إطار المناقشة والعمق المسموح به لها.
- ١٠) عدّل في بعض الأحيان المواد والأنشطة التدريبية لتتناسب مع ضيق الوقت، فمثلاً، قد يقوم المدرب بإعطاء أولوية للتدريبات الأكثر أهمية، أو يحل بعض المشاكل بشكل جماعي، أو بتقسيم المجموعة إلى قسمين، أحدهما يتعامل مع المشكلات ذات الأرقام الفردية، والقسم الآخر يتعامل مع المشكلات ذات الأرقام الزوجية.

رَفْعُ

عبد الرحمن النخري
أسكنه الله الفردوس

نشاط (٣٤) : مضيعات وقت التدريب.

(١) فيما يأتي خمس ممارسات مضيعة للوقت قد يقوم بها المدرب. تأملها ثم اقترح كيف يمكن تجنبها بغرض استثمار وقت التدريب وعدم إضاعته.

ممارسات مضيعة لوقت التدريب	اقتراحات لاستثمار الوقت وعدم إضاعته
<ul style="list-style-type: none">• كتابة أجزاء كبيرة من المادة التدريبيية على السبورة أو اللوحة الورقية في أثناء التدريب.	
<ul style="list-style-type: none">• إلزام كل مجموعة فرعية بتقديم تقرير عن نشاطها أمام جميع المتدربين (خاصة إذا كان عدد المجموعات كبيراً).	
<ul style="list-style-type: none">• توزيع المدرب بنفسه المادة التدريبيية على كل متدرب ليستلمها بيده.	
<ul style="list-style-type: none">• إصرار المدرب على استخراج أسئلة أو أفكار من مجموعة متدربين لا مبالية أو متعبة أو خبراتها محدودة.	
<ul style="list-style-type: none">• بدء المتدربين بنشاط تدريبي دون تحديد ما المطلوب أو المتوقع منهم إجراؤه.	

(٢) بعد الانتهاء من الجزء الأول، أضف في الفراغ المتبقي أربع ممارسات أخرى تعتقد أنها تسهم في إضاعة وقت التدريب مع تحديد اقتراحات لتجنبها.

١٢- إجادة المدرب لفن التدريب.

لاستقصاء قدرة المدرب على إجادة فن التدريب، يمكن استخدام مقياس التقدير، وهذا المقياس يمكن توظيفه لأغراض التقويم الذاتي من قبل المدرب نفسه، أو لتقويم المدرب تقويماً خارجياً من قبل الجهة المشرفة على التدريب. ملاحظة: تم اقتباس هذا الاستقصاء من توفيق (١٩٩٥، ص ٢٥٧-٣٦١).

اقرأ كل عبارة بدقة، ثم سجل في المربع الذي أمامها الدرجة التي تعبر عن مدى انطباق مضمونها عليك مستعيناً بالمقياس الآتي:

٥	ممتاز	تتطبق تماماً، ولا تحتاج إلى تطوير
٤	جيد	تتطبق، ولكن يمكن صقلها وتطويرها بالممارسة
٣	متوسط	تحتاج إلى مزيد من التدريب لإتقانها
٢	أقل من متوسط	تحتاج إلى تدريب وممارسة مكثفتين
١	ضعيف	تفتقر إلى هذه المهارة أصلاً

أولاً: تحفيز المتدربين وتفعيل مشاركتهم

- ١) إثارة رغبة المتدربين في المشاركة عن طريق الأسئلة والأنشطة المتنوعة.
- ٢) توليد المزيد من الأفكار من المتدربين باستخدام وسائل وأساليب متنوعة.
- ٣) الإحساس المستمر بمشاعر المتدربين والتركيز على احتياجاتهم الفردية والجماعية.
- ٤) زيادة درجة التفاعل بين المتدربين عن طريق تنوع أساليب العرض والمناقشة.
- ٥) الحفاظ على درجة حماس المتدربين واهتمامهم وانتباههم.
- ٦) مراعاة العدل وعدم التحيز في العلاقة مع المتدربين، وتوزيع الاهتمام عليهم.
- ٧) تهيئة مناخ الجلسة التدريبية بما يتناسب مع مستوى المتدربين وقدراتهم.
- ٨) الاستعانة بخبرات المتدربين وتجاربهم.
- ٩) تسهيل تبادل الخبرات بين المتدربين كوسيلة للتعلم من خلال الممارسة والتطبيق.
- ١٠) تنوع الأنشطة لتشمل الأنشطة الفردية وتلك التي تتطلب العمل في مجموعات.
- ١١) توضيح الأهداف التدريبية الأساسية وأهميتها للمتدربين.
- ١٢) تزويد المتدربين بتغذية راجعة حول أدائهم ومشاركتهم.
- ١٣) إتاحة الفرصة للمتدربين للتفكير في استجاباتهم وإعطائهم الوقت الكافي لذلك.
- ١٤) تزويد المتدربين بما يمكنهم من ربط ما يتعلمونه بما يجري في حياتهم العملية.

ثانياً: المنهجية في عرض موضوعات التدريب

- ١٥) إدارة الوقت بشكل جيد والالتزام بخطة التدريب.
- ١٦) الحفاظ على التوازن المناسب بين محتوى التدريب وبين أسلوب التدريب.
- ١٧) توضيح الهدف التدريبي من وراء كل نشاط والتذكير به.
- ١٨) التأكد من سلامة التسهيلات والأجهزة اللازمة للتدريب، ومن ملاءمة قاعة التدريب وترتيبها.
- ١٩) التعامل بمرونة مع المواقف الطارئة ومع الأنماط السلبية.
- ٢٠) تلخيص النقاط الرئيسية في نهاية كل جلسة تدريبية ومراجعتها في بداية الجلسة الآتية.
- ٢١) تشجيع المتدربين على استخلاص النتائج النهائية والدروس المستفادة من التدريب.
- ٢٢) تنوع أساليب التدريب ووسائله بما يتلاءم مع الأهداف واهتمامات المتدربين وأنماط تعلمهم.

ثالثاً: مهارات الاتصال الفعال

٢٣) استخدام لغة بسيطة وواضحة، وتجنب الألفاظ المعقدة أو ذات التركيب اللغوي الصعب.

٢٤) استخدام التواصل غير اللفظي مثل نبرات الصوت، وإشارات اليد، وحركات الجسم، وملامح الوجه للحفاظ على انتباه المتدربين واستمرار تفاعلهم.

٢٥) الاهتمام بالجانب الإنساني للمتدربين واللجوء إلى المرح والبساطة وعدم الالتزام الجامد بالرسميات.

ويمكن استخدام أداة التقويم الآتية لتقويم فعالية المدرب (Rae, 1991):

اختر القيمة التي تعبر عن درجة فعالية المدرب في كل من البنود الآتية من المقياس ١-٧، علماً أن الرقم ١ يعني أن درجة الفعالية ممتازة وأن الرقم ٧ يعني أن درجة الفعالية ضعيفة جداً.

٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١

الرقم	بنود الفعالية	الدرجة
(١)	الوضوح في شرحه ووصفه.	
(٢)	إعطاء الانطباع أنه يستمع لكل متدرب.	
(٣)	إعطاء الانطباع أنه يستمع للمتدربين كمجموعة.	
(٤)	فعالية المدرب في تقديم العرض الشفوي.	
(٥)	فعالية المدرب في إدارة وتنفيذ الأنشطة التدريبية.	
(٦)	فعالية المدرب في إدارة النقاش وقيادته.	
(٧)	التوظيف الفعال للوسائل المساعدة في التدريب.	
(٨)	ملاءمة ووضوح الوسائل المساعدة في التدريب.	
(٩)	التنوع في استخدام الأساليب التدريبية.	
(١٠)	تفهم المدرب للمتدربين وتقبلهم.	

رَفَعُ

عبد الرحمن النخري
أسكنه الله الفردوس

يتوقع من المدرب الفعال والنجاح الالتزام بأخلاقيات المدرب المهنية والابتعاد عن السلوكيات غير الأخلاقية. وفيما يلي توضيح لبعض السلوكيات الأخلاقية وتلك غير الأخلاقية المتعلقة ببعض المجالات ذات العلاقة بالمدرب وعمله (توفيق، ١٩٩٥):

المجال	سلوكيات مهنية أخلاقية	سلوكيات مهنية غير أخلاقية
التعلم	يصر المدرب على استمرارية التعلم، ويسعى دائماً إلى التعلم والنمو المهني عن طريق القراءة والمشاركة في اللقاءات والمؤتمرات .	يعتقد المدرب أنه «ختم العلم»، وأنه يعرف كل شيء، وأنه لا يوجد أي شيء جديد ليتعلمه.
التجديد والتغيير	يحرص المدرب على تجديد وتحديث ما يقدمه من موضوعات، ويلجأ باستمرار إلى تجديد أساليبه وتغيير المدخل في التدريب والتثقيف في وسائله.	يتمسك المدرب بمجموعة من معارف وأوراق التدريب «الصفراء» ويصر على تقديمها في كل تدريب وعرضها كما هي دون اعتبار اختلاف مستوى المتدربين أو خبراتهم أو اهتماماتهم.
الاستعداد المسبق	لا يخاطر المدرب بدخول قاعة التدريب دون أن يكون قد اطلع على المادة التدريبية وأعد لها نفسه جيداً رغم المرات العديدة التي درب فيها على نفس المادة على مدار سنوات خبرته العملية الطويلة. القاعدة الذهبية لهذا المدرب: لا غنى عن الاستعداد المسبق.	لا يراجع المدرب المادة التدريبية قبل البدء بالتدريب، ويكتفي باستعراضها بشكل سريع مبرراً ذلك باعتياده على ذاكرته وعلى قدرته على «التمثيل» أمام المتدربين وإشغالهم.
التقدير والحفاظ على حقوق الآخرين	يقوم المدرب بتقدير المدربين والخبراء الآخرين الذين سبقوه في التدريب، ويشير إلى الذين أعدوا المواد التدريبية التي يستخدمها. يقدر جهود المساندين له في التدريب، ويحترم حقوقهم.	يطعن في كفاءة الزملاء ويقلل من قدرهم، ويستخدم بعض الأوراق والأدوات والمواد التدريبية لمدربين آخرين وينسبها إلى نفسه دون الإشارة إلى معديها أو مؤلفها.
التعلم من الفشل	يعترف بالفشل ولا يخجل منه بل يواجهه عند وقوعه ويتعلم منه. القاعدة عنده: أحياناً نتعلم من الفشل أكثر مما نتعلم من النجاح.	لا يعترف بالفشل بل يحاول أن يخفيه وينكره، ولا يتعلم من مواقف الفشل، لذلك تراه يكرر الفشل بأشكال مختلفة.
النشر وعدم الاحتكار	يلتزم المدرب بدوره كناقل للمعرفة ومكسباً للمهارة لزملائه، فهو يشاركهم أفكاره وأدواته ويتبادلها معهم.	يتمسك بسرية بعض الأدوات التدريبية ويشعر من خلال سيطرته عليها بالقوة والتميز، وينظر إلى الآخرين نظرة ريبية وشك. وهذا السلوك يمنعه من التفكير والبحث عن أدوات جديدة بديلة ويجعله مكروهاً من قبل زملائه.

سلوكيات مهنية غير أخلاقية	سلوكيات مهنية أخلاقية	المجال
<p>يبني علاقاته على أساس المصالح وتحقيق المكاسب الشخصية على حساب أهداف البرنامج التدريبي.</p> <p>يلجأ إلى سلوكيات الابتزاز والتفاوض غير الأمين مثل الإيحاء بضرورة إتاحة وقت أطول لموضوع التدريب، أو الإيحاء بضرورة قيامه هو مرة أخرى بالتدريب لنفس المجموعة.</p> <p>لا يحترم الاتفاقيات التي يعقدها مع الجهة المشرفة على التدريب أو مع المتدربين.</p>	<p>تقوم علاقاته المهنية على أساس إنساني يتمثل في الاحترام المتبادل وتقدير الآخرين والاعتراف بجهودهم.</p> <p>يحترم نفسه فلا يقبل القيام بالتدريب في أي مادة أو موضوع يعهد إليه بغض النظر عن تخصصه أو مدى ملاءمته له ولخبراته السابقة.</p> <p>يحترم الاتفاقيات التي تتم بينه وبين الجهة المشرفة على التدريب، وكذلك تعهداته ووعوده للمتدربين.</p>	العلاقات المهنية
<p>ينهي وقت التدريب قبل أن ينتهي من موضوع التدريب المخطط له، فيترك البرنامج مبكراً لارتباطه بمواعيد عمل أو سفر.</p> <p>يتنازل عن المتطلبات المهنية في تصميم أو إعداد أو تقديم المادة التدريبية.</p>	<p>يلتزم بخطة التدريب وأهدافه ووقته، ويلتزم بالمتطلبات المهنية في تصميم أو إعداد أو تقديم المادة التدريبية.</p>	الالتزام بالتدريب

رَفْعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنم الله الفردوس

رَفَعُ
عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

الفصل الثالث عشر
مقاومة التدريب ومعيقاته

- ١-١٢ معيقات التدريب.
٢-١٢ التعامل مع أنماط سلبية من المتدربين.
٣-١٢ أنواع سلوك المتدربين: إيجابي، وعدواني، وسلبى.
٤-١٢ الصعوبات التي تعترض التدريب.
٥-١٢ مقاومة التدريب والتغلب عليها.

أهداف الفصل :

يتوقع منك، بعد أن تنتهي من قراءة هذا الفصل، واستيعاب ما ورد فيه وتطبيقه، أن تصبح قادراً على أن :

- ١ . تتعرف المعيقات التي تعترض التدريب .
- ٢ . تتعرف مجموعة من الأنماط السلبية للمتدربين.
- ٣ . تكتسب مهارة التعامل مع الأنماط السلبية للمتدربين .
- ٤ . تتعرف أنواع سلوك المتدربين وسمات كل منهما .
- ٥ . تصنف الصعوبات التي تعترض التدريب حسب مصادرها.
- ٦ . تقترح مجموعة من السبل للتغلب على صعوبات التدريب.
- ٧ . تصنف أسباب مقاومة التدريب .
- ٨ . تقترح مجموعة من الحلول للتغلب على مقاومة التدريب .

١٣-١ معيقات التدريب.

يواجه المدرب، أحياناً، معيقات تعترض عملية التدريب، وهذه المعيقات يمكن أن تعزى لأسباب مختلفة بعضها يعود إلى المنظمة مثل فلسفتها ومنهجيتها في التدريب، أو قناعاتها بأهميتها واتجاهاتها نحوه، أو نقص المصادر والتسهيلات اللازمة للتدريب وغير ذلك. وهناك معيقات أخرى مصدرها المتدربون.

فقد يأتي أحد المتدربين بفعل أو قول يترتب عليه تعويق عملية التعلم لباقي المتدربين ومنعهم من تحقيق أهداف النشاط التدريبي بصورة فعالة، وقد يتحول هذا السلوك السلبي إلى نمط يميز أحد المتدربين فيجعله يصبح مثيراً للمتابع، ومعيقاً للتدريب. ومن الأمثلة على هذا السلوك السلبي لبعض المتدربين:

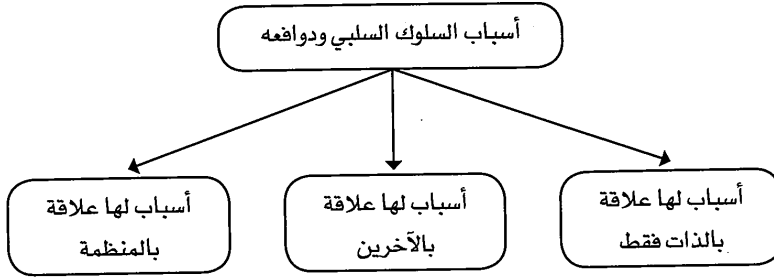
- التباطؤ المتعمد في الانضمام إلى جلسة التدريب بعد فترات الاستراحة، و تكرار التأخر في الحضور إلى قاعة التدريب، أو تكرار خلق الأعذار للخروج من التدريب قبل انتهائه.
- التهكم والسخرية والاستهزاء بآراء الآخرين (المدرّب والمتدربين) والاستخفاف بها، والرغبة في إحراجهم أو استفزازهم، وإظهار الفرح والسرور عند إخفاقهم بالإجابة أو إنجاز ما طلب منهم.
- التشكيك المستمر في كفاءة المدرّب وفعاليتّه، والاعتراض المستمر على أسلوب تدريبيه أو مضمونه.
- مقاومة الاشتراك في النشاط التدريبي الجماعي، أو مقاومة الأساليب التشاركية في التدريب.
- الميل للسيطرة على زملائه في المجموعة، أو السيطرة على النقاش وفرض رأيه، أو الانسحاب من النقاش وإظهار عدم مبالاته.

نشاط (٢٥) : سلوكيات سلبية أخرى من قبل المتدربين.

(١) أعط أمثلة أخرى على سلوكيات سلبية قد يقوم بها المتدربون .

(٢) تحدث لزملائك عن تجربة شخصية لك مع سلوك سلبي متكرر لأحد المتدربين، صف السلوك، ثم وضع كيف تصرفت معه ؟

ويعزى السلوك السلبي للمتدرب إلى عدد من الأسباب والدوافع التي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية ومتداخلة لدرجة أنه يصعب أحياناً الفصل بينها، وهي: أسباب داخلية، وأسباب جماعية، وأسباب تنظيمية (توفيق، ١٩٩٥، ص ٢٦٢). وهذه إعادة لتسمية هذه الأسباب، لتصبح أكثر وضوحاً، كما هو مبين في شكل (٢٢) وفي الجدول الآتي:



شكل (٣٣): أسباب ودوافع السلوك السلبي للمتدربين

تصنيف أسباب معيقات التدريب	أمثلة على الأسباب
أسباب لها علاقة بالذات فقط.	<ul style="list-style-type: none"> • إحساس المتدرب بعدم الحاجة إلى التدريب، أو عدم الرغبة في التسليم بالحاجة إلى التدريب. • إحساس المتدرب بعدم الكفاءة أو بالنقص النسبي فيها، أو الإحساس بأن حضور برنامج تدريبي في حد ذاته مؤشر لفشله. • رفض النشاط التدريبي أسلوبياً ومحتوى، أو الرغبة الداخلية في إفساله. • الانغلاق أمام الأفكار المختلفة. • القناعة بعدم جدوى التدريب. • الاعتقاد بأن وقت التدريب يتم على حساب راحته أو وقته الخاص، أو الشعور بأن التدريب وسيلة للعقاب، أو أن التدريب مفروض عليه.
أسباب لها علاقة بالآخرين.	<ul style="list-style-type: none"> • الرغبة في الحصول على اعتراف الآخرين به أو الحاجة إلى جذب اهتمامهم. • الرغبة في إثبات الذات أمام الآخرين، أو الحاجة إلى السيطرة. • الرغبة في التفوق على المدرب أو على أقرانه. • عدم التعاطف مع المدرب أو مع الأقران. • عدم الثقة بالآخرين أو الشعور المستمر بالتهديد من قبلهم. • عدم القناعة بكفاءة المدرب وصدقه. • الخوف من الإحراج أو المواجهة.
أسباب لها علاقة بالمنظمة.	<ul style="list-style-type: none"> • عدم الاهتمام بالوظيفة التي يشغلها، أو عدم الرغبة بالتطور في مجالها. • الصراع التنظيمي مع الرئيس أو المرؤوسين. • عدم الإحساس بالانتماء إلى المنظمة.

وينبغي على المدرب الفعال أن يعي هذه المعوقات وأن يتبأ بها، وأن يستعد للتعامل معها والتغلب عليها دون أن يؤثر سلباً على المتدربين أو على عملية التدريب.

نشاط رقم (٣٦) : اقتراحات للتغلب على معيقات للتدريب

فيما يلي حالات تعرض معيقات مصدرها المتدربون. تقوم مجموعات ثنائية من المتدربين بدراسة المعوقات، ثم اقتراح حلول للتغلب عليها. (تدرس كل مجموعة حالة واحدة فقط ثم تقوم بعرض حلولها المقترحة أمام الجميع بعد انتهاء الوقت المخصص لعملها في مجموعة ثنائية).

الحالة التي تظهر معيقات للتدريب	اقتراحات للتغلب على المعيق
(١) إظهار اللامبالاة وعدم الاهتمام بالتدريب.	
(٢) اختلاق متكرر للأعذار لمغادرة جلسة التدريب قبل انتهائها.	
(٣) التشكيك في كفاءة المدرب، والتقليل من شأنه.	
(٤) ميل متدرب للسيطرة المستمرة على النقاش وفرض رأيه.	
(٥) الخروج عن موضوع التدريب، ومساره والانهماك في مناقشات وأحاديث جانبية.	
(٦) التشكيك في جدوى التدريب ورفض النشاط التدريبي أسلوباً ومحتوى.	
(٧) انزعاج المتدربين من مشاركة المسؤولين عنهم معهم في التدريب.	
(٨) متدرب يسعى للحصول على اعتراف الآخرين به ويرغب في التفوق عليهم.	
(٩) متدرب يشعر بأن المشاركة في التدريب فرضت عليه كوسيلة عقاب.	
(١٠) متدرب غير مقتنع بوظيفته، ويخشى أن تؤدي مشاركته في التدريب إلى إلزامه بالبقاء في هذه الوظيفة.	

١٣-٢ التعامل مع أنماط سلبية من المتدربين

يواجه المدرب أنماطاً مختلفة من المتدربين في البرامج التدريبية، ويعتمد نجاحه في التدريب على نجاحه في التعامل مع هذه الأنماط المختلفة التي تتراوح بين الأنماط الإيجابية الداعمة والتعاونية وبين الأنماط السلبية التصادية المتصيدة.

سيتم التركيز في هذا الجزء من الدليل على أولئك المتدربين الذي يتميز سلوكهم عموماً بالسلبية، بحيث يصبح السلوك السلبي لهم نمطاً يميزهم. أما إذا تصرف أحد المتدربين بصورة عرضية بسلوك سلبي فأن هذا الأمر يعد حدثاً عادياً ولا يحتاج إلى اهتمام خاص به.

هناك مداخل متنوعة للتعامل مع الأنماط السلبية للمتدربين، والمدخل الهام والمشارك لها جميعها هو تجنب السخرية من المتدرب، ومحاولة الاتصال به على المستوى الشخصي والتحدث إليه على انفراد لإشعاره باهتمام المدرب به ولمعرفة السبب الذي يجعله يقوم بهذا السلوك ومساعدته على التخلص منه إذا أمكن، أو مساعدته على إدراك الأثر السلبي لسلوكه على علاقة الآخرين، وعلى سير التدريب.

- هناك متدربون لديهم أنماط سلبية في سلوكهم، ولكنهم غير مدركين لذلك أو لا يعونها، لذلك حاول مساعدتهم بلطف وتبصيرهم بالانطباع السلبي الذي يتركه هذا السلوك عنهم ..
- يكابر بعض المتدربين عندما تخبرهم عن سلوكهم السلبي، أو يحاول إنكار صدور ذلك السلوك عنه .

فيما يأتي أنماط سلبية للمتدربين التي يمكن أن تظهر في أثناء التدريب بشكل عام، وفي أثناء النقاش بشكل خاص، كما تظهر في شكل (٢٤)، واقتراحات للمدرب بكيفية التعامل معها (توفيق، ١٩٩٥؛ هلال، ١٩٩٥):

أنماط سلبية للمتدربين

كثير التذمر
والشكوى

منشغل في
أحاديث جانبية

كثير الحديث
(ثرثار)

غير متعاون

مشاغب عدائي ذو
طبيعة تصادية

المتصيد بالأسئلة

المتعالي

الخجول / المتردد
في طرح رأيه

الدعي

كثير الجدل

شكل (٢٤): أنماط سلبية للمتدربين

اقتراحات للمدرب بكيفية التعامل مع هذه الأنماط	سماته	أنماط سلبية للمتدربين
<ul style="list-style-type: none"> ناقش الأمر بصراحة مع المتدرب وحده وحاول اكتشاف الأسباب، فقد تعود إلى عدم استيعابه أو لاختلاف اهتماماته. لا تحاول الضغط عليه أمام زملائه، فقد يزداد مشاغبه أو عداً. تجنب الوقوع في مصيدة إضفاء الصبغة الشخصية على موقف المتدرب. واحذر دائماً أن يثيرك ذلك المتدرب، وأن يشعرك بعدم التوازن. سيطر على مشاعرك تماماً حتى لا تقعد قيادتك في قاعة التدريب. عندما يتمادى في سلوكه اتركه حتى يصل إلى موقف أحق، عندئذ اتركه للمتدربين الآخرين كي يتعاملوا معه (دون استخدام العنف مهما كان نوعه). 	<ul style="list-style-type: none"> طريقة جلوسه غير مناسبة. بيدي دائماً ردود أفعال مبالغاً فيها بغرض جذب انتباه المتدربين الآخرين. يكون استعداده للاقتناع دائماً محدوداً وضعيفاً. 	<p>مشاغب عدائي ذو طبيعة تصادمية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ناقشه في أسباب معارضته الدائمة لك أو للمجموعة. وأظهر اهتمامك بأن تطلب منه تفصيل وجهة نظره بشكل أكبر. اسمح للمجموعة بمناقشته وإقناعه بين الحين والآخر. ركز على النقاط التي يتفق فيها مع آرائك، أو أعد صياغة أفكاره لتبدو أقرب أو أكثر اتفاقاً. اعترف بقيمة وجهة نظر المتدرب حتى لو كانت متعارضة معك. 	<ul style="list-style-type: none"> يعترض بصورة دائمة حول ما يدور ويكتفي بتوجيه النقد وإبداء الاستياء. لا يحاول عرض خبراته أو الاستفادة من خبرات الآخرين. 	<p>غير متعاون</p>
<ul style="list-style-type: none"> حدد له الزمن الذي يسمح له بالتحدث فيه، وقاطعه بلباقة عندما يطيل، واطلب منه تلخيص ما يقول، أو تسجيل ملاحظاته لحين السماح له بالحديث. اسمح للمتدربين بمقاطعته كلما أصر على الحديث أو الاستمرار فيه. قاطعه بالقول: دعنا نستمع لرأي الآخرين في الموضوع. وجه له أسئلة صعبة لإشعاره بأنه يجب أن يستمع لكي يتعلم، وأن كثرة حديثه لا تعني أنه يعرف كل شيء. 	<ul style="list-style-type: none"> يأخذ وقتاً طويلاً في الحديث ويسترسل فيه دون مراعاة للوقت أو إعطاء فرصة الحديث للآخرين. كثيراً ما تكون طريقة حديثه مملة ومستفيضة. أحياناً عنده معلومات. يحب الظهور. 	<p>كثير الحديث (ثرثار).</p>
<ul style="list-style-type: none"> قف خلف المتدرب أو ركز النظر عليه لتشعره أنك تراقب انشغاله بأحاديث جانبية. توقف عن الحديث، واصمت لثوان وأنت تنظر إليه حتى يتوقف عن الحديث الجانبي. وجه سؤالاً مباشراً إليه بحيث يتناول شيئاً قلته في أثناء انشغاله بالحديث الجانبي. كلفه بمهمة معينة مثل الكتابة على اللوحة الورقية أو تلخيص ما قاله أحد زملائه. وجه العبارة الآتية للمتدربين وأنت تنظر إليه: يرجى من الجميع الانتباه والمتابعة. 	<ul style="list-style-type: none"> يكثر من الحديث الجانبي مع زملائه، يستغل كل مناسبة للاستمرار في هذا الحديث. 	<p>منشغل في أحاديث جانبية.</p>

أنماط سلبية للمتدربين	سماته	اقتراحات للمدرب بكيفية التعامل مع هذه الأنماط
كثير التذمر والشكوى.	<ul style="list-style-type: none"> • يبدي تذمره من كل شيء مثل: الوظيفة ومن إلزامه بالمشاركة في التدريب، ومن عدم العدل في العمل ومن عدم جدوى التدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحدث معه على انفراد في أثناء الاستراحات لتعرف سبب تذمره وكثرة شكواه. • اطلب منه أن يوضح سبب تذمره وشكواه. تعامل مع مشكلته إذا كانت متعلقة بالموضوع، أو اطلب رأي زملائه في المشكلة. • الفت انتباهه إلى أهمية الوقت، واحترام اهتمامات الآخرين وحاجاتهم، وأنك مستعد لمتابعة موضوعه لاحقاً.
كثير الجدل.	<ul style="list-style-type: none"> • يحاول أن يدخل في مناقشات وجدل مع المدرب والمتدربين. 	<ul style="list-style-type: none"> • حافظ على هدوء أعصابك عندما يتكلم، وكذلك هدوء أعصاب المجموعة. • تجنب الوقوع في مصيدة الجدل الشخصي معه. • اسمح للمتدربين أحياناً بمقاطعته أو إبداء انزعاجهم من كثرة جدله. • تحدث معه بشكل فردي أو خلال الاستراحة لتحسس الأمور التي تزعجه وإشعاره أن لكل وجهة نظره، وأنه يجب أن يتيح المجال للآخرين لإبداء آرائهم وأن يستمع لهم ويحترم آراءهم. • أخبره أن الوقت قصير ولا مجال لاستمرار الجدل، وأن هناك مجالاً لاستمرار النقاش في الاستراحة أو في وقت لاحق.
المتصيد بالأسئلة	<ul style="list-style-type: none"> • يحاول أن يدخل في مناقشات وجدل مع المدرب والمتدربين. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحاول أن ينصب المصيدة للمدرب عن طريق توجيه أسئلة له بغرض إحراجة أمام المجموعة، وتكون غالبية أسئلته في النقاط التي يفهمها. • لا تدفع في الإجابة عن أسئلته، حول بعضها إلى مناقشة عامة تشترك فيها المجموعة. • اتركه للمجموعة للتعامل معه إذا بالغ في استخدام أسلوبه هذا.
الدعي	<ul style="list-style-type: none"> • يزعم العلم بكل شيء، ويدعي المعرفة الكاملة ويتحدث كثيراً. • يشير إلى مصادر وشخصيات كثيرة عندما يتحدث ليتفاخر بأن ما يقوله مدعم. 	<ul style="list-style-type: none"> • تجنب السماح له بالسيطرة على النقاش. • لا تترك له مجالاً ليهرب الآخرين بادعائه العلم أو المعرفة، فقد ينخدع البعض فيه. • اطلب منه تحديد المصادر بدقة عندما يعرض بعض الآراء غير المؤثقة.

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

أنماط سلبية للمتدربين	سماته	اقتراحات للمدرب بكيفية التعامل مع هذه الأنماط
المتعالي	<ul style="list-style-type: none"> • يحاول إشعار الآخرين أنهم أقل منه في المعلومات، ولا يهتم كثيراً بوجهات نظرهم. 	<ul style="list-style-type: none"> • تجنب انتقاده، وكن صبوراً في التعامل معه. • حاول جذب انتباهه باستمرار.
خجول صامت. متردد في طرح رأيه أو في الحديث.	<ul style="list-style-type: none"> • لا يشارك في المناقشات، وتكون ثقته بنفسه غالباً ضعيفة، ويخشى التعبير عن وجهة نظره، وغالباً ما يكون صوته منخفضاً وغير واضح. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا تحاول مواجهته بأنه خجول بصورة مباشرة، اتركه في البداية. • حاول التعرف على سبب خجله أو تردده، فقد يكون الخوف من الوقوع في الخطأ، أو الخوف من سخريه الآخرين وتهكمهم. • شجعه على إبداء رأيه، وأظهر تقديرك لمشاركته. • أشعره بدعمك وحمايتك إذا تعرض لهجوم لاذع من زملائه. • وجه له سؤالاً سهلاً ومباشراً لتشجيعه على الحديث.

نشاط (٣٧) : أنماط سلبية أخرى لمتدربين.

في الجدول الآتي، حدد أنماطاً سلبية أخرى تعرفها أو مررت بها في تجربتك في التدريب، ثم اقترح كيف يمكن التعامل مع هذه الأنماط.

أنماط سلبية	أقتراح بكيفية التعامل معها

رَفَعُ
 عبد الرحمن العجمي
 أسكنه الله الفردوس

١٣-٣ أنواع سلوك المتدربين: إيجابي، وعدواني، وسلبى

يمكن تصنيف سلوك المتدربين من حيث القدرة على التعبير عن النفس، والعلاقة بالآخرين، والدفاع عن الحقوق، واحترام حقوق الآخرين إلى ثلاث فئات (مشروع تنمية المهارات القيادية للشباب، ١٩٩٧)، وهذه الفئات يمكن أن تنطبق أيضاً على سلوك المدرب:

السلوك السلبى Submissive أو Passive:

يتصف صاحب هذه السلوك بما يلي:

- يشعر بالذنب نحو نفسه، ويخاف من الخطأ، ولا يحاول إثبات وجوده.
- يحاول دائماً إرضاء الآخرين حتى ولو كان ذلك على حسابه.
- يتنازل عن حقوق بسهولة ويحترم حقوق الآخرين ولا ينتهكها.
- يتأفف ويتضايق الآخرون عند التحدث معه، وقد يتوترون.

السلوك الإيجابى الحازم Assertive:

يتصف صاحب هذه السلوك بما يلي:

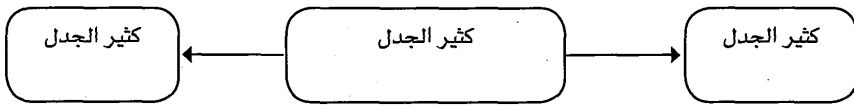
- يحترم نفسه ويقدرها، ويلقى الاحترام من الآخرين.
- لديه القدرة على التعبير الإيجابى عن نفسه ومشاعره وبطريقة حازمة.
- يهتم بحقوقه الشخصية ويحافظ عليها ويمارسها، ويحترم حقوق الآخرين، ولا يعتدي عليها.

السلوك العدوانى Aggressive :

يتصف صاحب هذه السلوك بما يلي:

- يعبر عن نفسه بطريقة عدوانية يهين بها الآخرين، ويقلل من شأنهم ومن شأن آرائهم.
- يسيطر على النقاش، ويتسلط دائماً على الآخرين ويحاول إذلالهم، ولا تهمة مشاعرهم.
- لا يلقي الاحترام من الآخرين، بل يستثير غضبهم وضيقهم.

ولا يعد كل من أنواع السلوك الثلاثة التي ذكرت سلوكاً مطلقاً، فليس هناك سلوك سلبى مطلق، أو سلوك عدوانى مطلق، والسلوك الإيجابى يقع بينهما على خط متصل، كما يوضح شكل (٣٥) الآتى:



شكل (٣٥): أنواع السلوك ممثلة على خط متصل

وينبغي على المدرب أن يسلك سلوكاً إيجابياً حازماً، وأن يشجع هذا السلوك لدى المتدربين ويعززهم، وأن يسعى إلى تعديل كل من السلوك العدوانى والسلوك السلبى الذي يوصف أحياناً بالسلوك الخاضع.

يعد السلوك الذي يسلكه الفرد في تعاملاته مع الآخرين أو مع زملائه داخل المجموعة مؤشراً واضحاً لمدى تمتعه بالصحة النفسية . ومن مظاهر الصحة النفسية (مشروع تنمية المهارات القيادية للشباب، ١٩٩٧) :

- القدرة على التعامل الإيجابي مع المجتمع والاستثمار الأمثل للطاقت الذاتية والبيئة للحصول على إنتاج جيد .
- القدرة على مواجهة التوتر والضغطوط بطريقة إيجابية .
- القدرة على تفهم احتياجات الآخرين وانفعالاتهم والتجاوب معها بإيجابية .
- القدرة على حل المشكلات التي تواجهه دون تردد أو اكتئاب .
- الشعور بالرضا والإشباع من الحياة العائلية والعمل والعلاقات الاجتماعية .

نشاط (٢٨) : تمييز السلوك: هل هو إيجابي أم سلبى أم عدوانى؟
بينما كان أحد المتدربين يناقش في جلسة تدريبية مبيناً رأيه حول أهمية الحاجات التدريبية وضرورة تحديدها مسبقاً قبل بدء التدريب، قاطعه متدرب آخر قائلاً: «إن كل ما تقوله سخيف. متى ستكون قادراً على أن تقول شيئاً له معنى عندما تتحدث؟» واستمر المدرب الأول في الحديث، وعندما انتهى من ذلك، بادره متدرب ثالث قائلاً: «إنني لم أفهم جيداً كل ما قلته، وأختلف معك في بعض النقاط، ولكن أرجو أن توضح له بعض ما ذكرته».

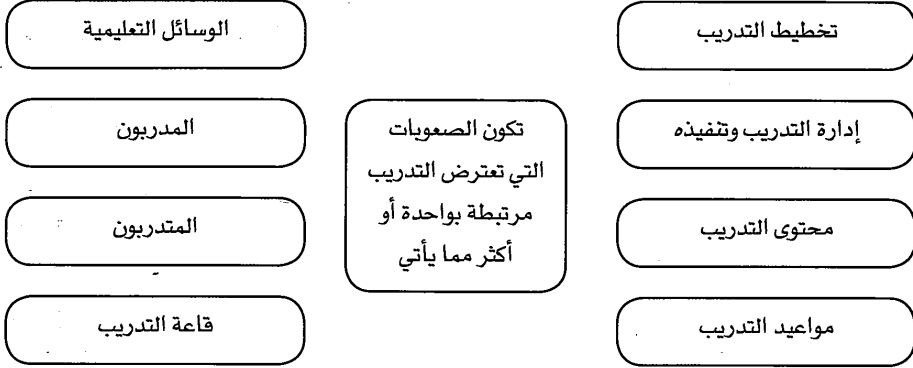
(١) حدد أي المتدربين سلك سلوكاً عدوانياً، وأيهما سلك سلوكاً إيجابياً حازماً مبيناً رأيك في كل سلوك.

- كان سلوك المتدرب الثاني سلوكاً لأنه
- وكان سلوك المتدرب الثالث سلوكاً لأنه

(٢) اذكر جملة يمكن أن يعلق بها متدرب سلبى على النقاش الذي استمع له بحيث تبين فيها صفات السلوك السلبى.

١٣-٤ الصعوبات التي قد تعترض التدريب.

تعترض عملية التدريب مجموعة من الصعوبات التي يمكن أن تعيقها عن تحقيق أهدافها، لذلك من الضروري العمل على تشخيص هذه الصعوبات وتحديدتها من أجل التغلب عليها. ويمكن تصنيف هذه الصعوبات إلى مجموعات فرعية لكل منها محور خاص، وهذه المجموعات كما وردت في رفاعي (١٩٩٩، ص ٩-٣٦) هي الآتية والمبينة في شكل (٣٦):



شكل (٣٦): الصعوبات التي تعترض التدريب

نشاط (٣٩): صعوبات التدريب.

فيما يأتي مقياس تقدير للمجموعات الفرعية للصعوبات المرتبطة بالتدريب. ادرس البنود الواردة فيه ثم طبقه على تدريب قيمت به في مجال عملك، أو طبقه على تدريب ستقوم به لاحقاً.

مقياس التقدير: الصعوبات التي تعترض التدريب

درجة التكرار				الصعوبات
لا يوجد	قليلة	متوسطة	كبيرة	
				<p>أولاً: الصعوبات المرتبطة بتخطيط التدريب وتصميمه:</p> <p>(١) يغفل التدريب احتياجات المتدربين.</p> <p>(٢) لا يوجد خطة زمنية واضحة للتدريب.</p> <p>(٣) عدم وجود أهداف واضحة محددة للتدريب.</p> <p>(٤) لا يراعي التدريب خصائص نمو المتدربين.</p> <p>(٥) يهمل التدريب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.</p>

درجة التكرار				الصعوبات
لا يوجد	قليلة	متوسطة	كبيرة	
				<p>ثانياً: الصعوبات المرتبطة بإدارة التدريب وتنفيذه:</p> <ol style="list-style-type: none"> (١) يسير التدريب بطريقة ارتجالية. (٢) لا يوجد حزم أثناء إدارة التدريب. (٣) يتم التدريب بأسلوب تسلطي. (٤) يتم التدريب بطريقة روتينية ومملة. (٥) لا يؤخذ بأراء المتدربين في إدارة التدريب. (٦) تهتم إدارة التدريب بالنواحي الشكلية فقط. (٧) يحدث تضارب بين القائمين على إدارة التدريب. (٨) تتصف إدارة التدريب بعدم الفاعلية. (٩) لا يتمشى تنفيذ التدريب مع التخطيط له.
				<p>ثالثاً: الصعوبات المرتبطة بمحتوى التدريب:</p> <ol style="list-style-type: none"> (١) موضوعات المحتوى بعيدة عن الواقع العملي. (٢) لا تتمشى موضوعات المحتوى مع طبيعة الوظيفة التي يمارسها المتدرب. (٣) موضوعات التدريب غير منظمة. (٤) موضوعات التدريب غير مترابطة. (٥) موضوعات التدريب لا تشجع على التفكير. (٦) يغلب على الموضوعات الطابع النظري. (٧) الموضوعات مكررة وليس بها جديد. (٨) الموضوعات غير مناسبة لمستويات المتدربين. (٩) الموضوعات مملة ولا تثير الدافعية.
				<p>رابعاً: الصعوبات المرتبطة بمواعيد التدريب:</p> <ol style="list-style-type: none"> (١) عدم ملاءمة مواعيد انعقاد التدريب للمتدربين. (٢) عدم كفاية مدة التدريب. (٣) توزيع الوقت داخل التدريب غير مناسب. (٤) عدم تناسب فترات الراحة أثناء التدريب.
				<p>خامساً: الصعوبات المرتبطة بالوسائل التعليمية:</p> <ol style="list-style-type: none"> (١) قلة الوسائل التعليمية في التدريب. (٢) بيانات ومعلومات الوسيلة غير واضحة. (٣) لا توجد صور وأشكال توضيحية. (٤) أجهزة عرض الوسيلة سيئة. (٥) الوسيلة غير مشوقة وغير جذابة. (٦) لا ترتبط الوسيلة بمادة التدريب وموضوعه. (٧) لا تستخدم الوسيلة في الوقت المناسب. (٨) لا توجد أدوات للكتابة.

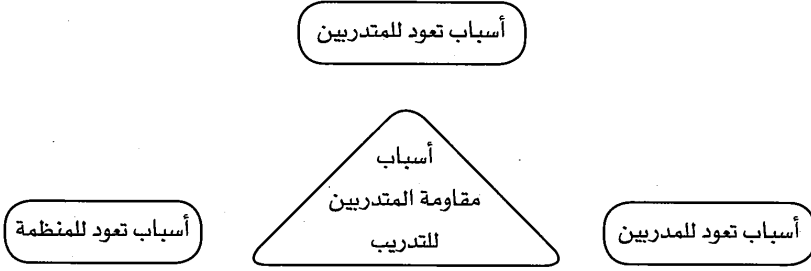
درجة التكرار				الصعوبات
لا يوجد	قليلة	متوسطة	كبيرة	
				<p>سادساً: الصعوبات المرتبطة بالمدرسين:</p> <ol style="list-style-type: none"> (١) يتمسك المدربون بوجهة نظرهم. (٢) لا يوفر المدربون التغذية الراجعة للمتدربين. (٣) لا يوفر المدربون فرصاً للحوار والمناقشة. (٤) كثير من المدربين غير مؤهلين تربوياً. (٥) معظم المدربين غير متمكنين من المادة التدريبية. (٦) شخصية بعض المدربين غير محببة لنفوس المتدربين. (٧) عدم توفر بديل كفؤ في حالة تغيب المدرب الأصلي. (٨) المدرب لا يثير انتباه المتدربين. (٩) عدم محافظة المدربين على المواعيد في التدريب. ١٠. افتقار المدربين إلى الخبرة التدريبية.
				<p>سابعاً: الصعوبات المرتبطة بالمتدربين:</p> <ol style="list-style-type: none"> (١) عدم التحسس للتدريب. (٢) عدم الحرية والرغبة في الاستفادة من التدريب. (٣) عدم الالتزام بالمواعيد والقواعد المنظمة له. (٤) عدم القدرة على استيعاب موضوعات التدريب. (٥) قلة المكافأة المادية كبديل السفر أو المواصلات.
				<p>ثامناً: الصعوبات المرتبطة بقاعة التدريب:</p> <ol style="list-style-type: none"> (١) القاعة لا تتناسب مع أعداد المتدربين. (٢) تقتصر القاعة إلى الإضاءة المناسبة. (٣) وسائل التهوية بالقاعة غير كافية. (٤) وجود مصادر ضوضاء بالقرب من القاعة. (٥) لا توجد لوحات إرشادية بالقاعة. (٦) القاعة غير منظمة. (٧) لا توجد مكبرات للصوت بالقاعة.

نشاط (٤٠): مقترحات للتغلب على صعوبات التدريب.

اختر واحدة من المجموعات الفرعية الثمانية لصعوبات التدريب وادرسها جيداً ثم قم بما يلي:

- اقترح كيف يمكنك التغلب على الصعوبات الواردة فيها.
- أو تحدث، من خبرتك العملية كمدرّب، كيف تعاملت مع هذه الصعوبات وتغلبت عليها سواء قبل التدريب أو أثناءه.

كثيراً ما يواجه المدربون مقاومة للتدريب من قبل بعض المتدربين، وتعود هذه المقاومة لأسباب عديدة كما يبينها شكل (٣٧)، معظمها يعود إلى المتدرب، وبعضها يعود إلى المدرب أو المنظمة. فيما يلي مجموعة من أسباب مقاومة المتدربين للتدريب:



شكل (٣٧): أسباب مقاومة المتدربين للتدريب

أولاً: أسباب تعود للمتدرب

- اتجاهات المتدربين السلبية نحو العمل والتدريب.
- تجارب وخبرات سلبية في التدريب مر بها المتدربون، مثل تعرضهم لنقد الآخرين، أو عقاب المسؤولين.
- كثرة انشغال المتدربين بالعمل أو بأمر الحياة.
- شعور المتدربين بالتوتر والقلق لوجود نقص في مهاراتهم أو معارفهم، أو لخوفهم من الفشل أو من الجديد أو من فقدان مصالح قائمة في العمل في المستقبل.
- شعور المتدربين بأن التدريب لا يشتمل على شيء جديد وأنه مضيعة للوقت.
- شعور المتدرب بعدم حاجته للتدريب وإكراهه على المشاركة فيه.

ثانياً: أسباب تعود للمدرب

- المدرب لا يراعي مبادئ تعلم الكبار والتدريب في ضوءها.
- وجود نقص في كفايات التدريب لدى المدرب.
- يفتقر المدرب إلى خصائص المدرب الفعال.
- المدرب غير متحمس للتدريب وغير مقتنع بأهميته وجدواه.
- يكرر المدرب نفسه ولا يواكب التطور في محتوى التدريب وأساليبه.
- بعض ممارسات المدرب غير المقبولة مثل الجلوس طوال فترة العرض، أو تكرار المعلومة بشكل ممل، أو الخروج عن موضوع التدريب، أو الإكثار من الحركة.

ثالثاً: أسباب تعود للمنظمة

- ضعف نظام الحوافز لمن يجتاز التدريب.
- إكراه المتدرب على المشاركة في التدريب والزامه به كوسيلة للعقاب أو للتقليل من شأن قدرات وخبرات المتدرب.
- تعييب المتدربين عن المشاركة في وضع أهداف التدريب وبرامجه.
- غياب التنظيم الفعال، والعشوائية في اختيار المواضيع التدريبية والمتدربين.

نشاط (٤١): أسباب مقاومة المتدربين للتدريب.

أضف أسباباً أخرى لمقاومة المتدربين للتدريب، وصنفها من حيث مصدرها: المتدرب أم المدرب أم المنظمة.

نشاط (٤٢): اقتراح حلولاً للتغلب على مقاومة المتدربين للتدريب.

أدرس أسباب المقاومة المعطاة في الجدول الآتي، ثم اكتب في العمود الثاني مقترحاتك للتغلب على المقاومة والتخلص من هذه الأسباب أو التخفيف من حدة أثرها السلبي.

أسباب المقاومة	مقترحات التغلب على المقاومة
(١) يرى المتدربون أن التدريب مضيعة للوقت.	
(٢) يجهل المتدربون سبب تواجدهم في التدريب، ولا يعلمون شيئاً عن برنامج التدريب أو موضوعه.	
(٣) لا يرى المتدربون قيمة لهذا التدريب في عملهم أو حياتهم.	
(٤) يشعر المتدربون أنهم في حالة توتر دائمة لوجود نقص لديهم في المعارف والمهارات.	
(٥) يشعر المتدربون بأنهم لا يحتاجون للتدريب وأنهم مكرهون على المشاركة فيه.	
(٦) يرى المتدربون أنهم يعرفون أكثر من المدرب.	

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

رَفْعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

الفصل الرابع عشر

قواعد العمل وضوابط السلوك في التدريب

- ١-١٤ قواعد العمل وضوابط السلوك في التدريب.
- ٢-١٤ قواعد أخرى لضبط السلوك في التدريب.
- ٣-١٤ توقعات المتدربين من البرنامج التدريبي.
- ١٣-١٤ التقريب بين أهداف البرنامج التدريبي وتوقعات المتدربين.
- ٢-٣-١٤ أهمية تحديد توقعات المتدربين.
- ٣-٣-١٤ تصنيف توقعات المتدربين.
- ٤-٤-١٤ طرق تحديد توقعات المتدربين.

أهداف الفصل :

يتوقع منك، بعد أن تنتهي من قراءة هذا الفصل، واستيعاب ما ورد فيه وتطبيقه، أن تصبح قادراً على أن :

١. تعطي أمثلة على قواعد العمل وضوابط السلوك في التدريب .
٢. تصنف قواعد العمل وضوابط السلوك في التدريب حسب علاقتها بالتفكير أو المشاعر أو الممارسة .
٣. تطبيق قواعد العمل وضوابط السلوك في التدريب بفعالية أثناء التدريب .
٤. تبيين أهمية تحديد توقعات المتدربين، وتعمل على تقريب أهداف البرنامج التدريبي منها .
٥. تصنف توقعات المتدربين إلى ثلاث مجموعات حسب مصدر اهتمامها .
٦. تبيين طرق تحديد توقعات المتدربين وتطبيقها .

الفصل الرابع عشر

قواعد العمل وضوابط السلوك في التدريب

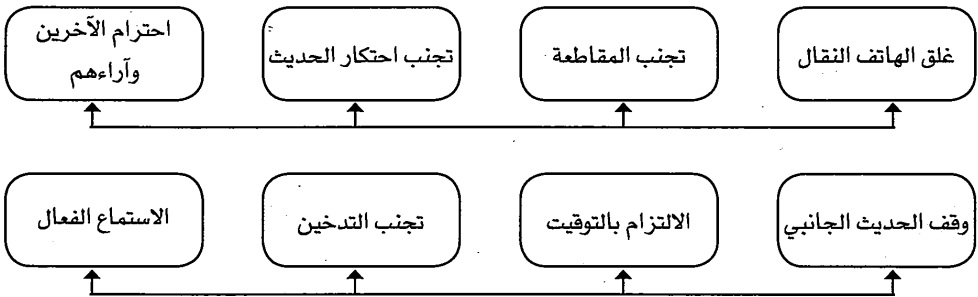
رَفَعُ
عَبْدُ الرَّحْمَنِ النَّجْدِيُّ
أَسْتَأْذِنُ الْإِثْرَةَ الْفَرَوْنَ

١-١٤ قواعد العمل وضوابط السلوك.

هناك مجموعة من قواعد العمل أو ضوابط السلوك (Ground Rules or Rules of Conduct) التي تمثل مجموعة من القيم والمبادئ التي يفترض أن يلتزم بها المدرب والمتدربون خلال النشاط التدريبي لكي يكون التدريب فعالاً ومفيداً. وقد توضع أو تقترح هذه القواعد من قبل المدرب، ولكن من الأفضل أن توضع بمشاركة المتدربين أو تستخلص منهم حتى يشعروا أنها لم تفرض عليهم؛ وبالتالي يكون التزامهم بها أسهل. وتعلق في قاعة التدريب على قطعة ورق كبيرة في مكان بارز. ويقوم المدرب بالرجوع إلى هذه القواعد والتذكير بها كلما لاحظ أن المتدربين خرقوا إحداها. وفيما يلي أمثلة على قواعد العمل، وهي مبينة أيضاً في شكل (٢٨):

قواعد العمل وضوابط السلوك:

- الالتزام بتوقيت الجلسات التدريبية والاستراحات.
- تجنب احتكار الحديث أو الاسترسال فيه.
- تجنب مقاطعة الآخرين والاستماع الفعال لهم حين يتحدثون.
- تجنب التسرع في إصدار الأحكام على الآخرين.
- تجنب كثرة الدخول والخروج دون مبرر في أثناء التدريب.
- التعلم المتبادل وتجنب الجدل في النقاش.
- تقبل الرأي الآخر، ولا تسخر منه أو تتهكم عليه، واحترم الآخرين ووجهات نظرهم.
- المشاركة الإيجابية والتعاون.
- إتاحة المجال للجميع للمشاركة وعدم احتكار الحديث.
- تجنب الخوض في الحديث الجانبي والعودة إلى المسار Back on Track
- تجنب التدخين في قاعة التدريب.
- غلق الهاتف المحمول في أثناء التدريب.
- تقويم كل لقاء شفويًا، وتقويم مكتوب في نهاية التدريب.
- تخصيص وقت لمراجعة تدريب اليوم السابق في بداية اليوم اللاحق.
- التركيز على التغذية الراجعة الإيجابية والتحسينية.



شكل (٢٨): بعض قواعد التدريب وضوابط السلوك

١٤-٢ قواعد أخرى لضبط السلوك في التدريب.

وهناك قواعد أخرى يمكن الاتفاق عليها للالتزام بها في أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، وهذه القواعد، هي (مشروع تنمية المهارات القيادية للشباب، ١٩٩٧):

- احفظ سرية ما يدور في الجلسة التدريبية : ما يتم مناقشته وطرحه من آراء في المجموعة في أثناء التدريب يبقى داخلها، ولن يتم نشر أي شيء إلا بعد التشاور مع المعنيين.
- كن صريحاً: من المهم أن تكون صريحاً وواضحاً، ولكن بدون إفشاء أسرار الآخرين، والتعرض لحياتهم الشخصية.
- لا توجد أسئلة تافهة: لا تتردد في طرح سؤال لاعتقادك أنه قد يكون تافهاً أو سخيلاً.
- لا تتحدث باسم المجموعة: من المفضل أن تشارك في إبداء رأيك والتعبير عن مشاعرك باستخدام جملة تبدأ بكلمة «أنا»، ولا تستخدم كلمة «نحن» ولا تتحدث باسم المجموعة إلا إذا قامت بتقويضك للتحدث باسمها.
- لا تضع افتراضات: لا تضع افتراضات عن سلوك الآخرين ومشاعرهم وشخصياتهم، لأن كثيراً من هذه الافتراضات قد لا تكون صحيحة أو دقيقة.
- لا تحكم على الآخرين: يمكنك الاختلاف في الرأي مع الآخرين، ولكن لا يمكنك أن تحكم عليهم أو تقلل من شأنهم.
- ضيق الأسئلة الشخصية: لا تطرح أسئلة شخصية تتعلق بالمدرّب أو المتدربين الآخرين إلا في حدود ضيقة ولا تحرج الآخرين أو تزعجهم. احترم خصوصية الآخرين.

نشاط (٤٢): قواعد عمل وضوابط سلوك في التدريب.

اقترح، بناء على خبرتك بالتدريب، قواعد عمل أو ضوابط سلوك أخرى لم تذكر، وتعتقد أنها تساعد في ضبط التدريب، وضبط سلوك كل من المدرّب والمتدربين ليحقق التدريب أهدافه.

وهناك طريقة أخرى لوضع ضوابط أو قواعد للسلوك في التدريب من قبل المتدربين، وقد تأتي هذه القواعد على شكل تعهد يقومون بكتابته وتعليقه في مكان بارز ليسهل رؤيته والرجوع إليه طيلة أيام التدريب. ويمكن أن يتم صوغ هذا التعهد كما يلي (حسين،

١٩٩٨):

نتعهد نحن المشاركين في هذا البرنامج التدريبي بما يأتي :

- (١) أن نمارس حقنا في التعبير بأشكال مختلفة .
- (٢) أن نلتزم بمواعيد التدريب والاستراحات التزاماً دقيقاً .
- (٣) أن نتقبل الآخرين، ونحترم آراءهم ومساهماتهم وأن نصغي إليهم ولا نقاطعهم .
- (٤) أن نشارك في البرنامج التدريبي مشاركة فعالة .
- (٥) أن نقوم باستمرار ما نعمل، وأن نلخص ما نتجز .
- (٦) أن نشارك الآخرين في فرحتهم بنجاحهم وإنجازهم .
- (٧) أن نشارك في تحمل مسؤولية نجاح البرنامج التدريبي أو فشله .

رَفَع

عبد الرحمن الحمدي
أسكنه الله الفردوس

٣-١٤ توقعات المتدربين من البرنامج التدريبي.

١-٣-١٤ التقريب بين أهداف البرنامج التدريبي وتوقعات المتدربين.

لدى المتدربين توقعاتهم، وهذه التوقعات تشكل أحياناً أهدافهم الحقيقية التي تعبر عن احتياجاتهم التدريبية وما يسعون إلى تلبية أو تحقيقه. لذلك من المفيد تخصيص الدقائق الأولى في جلسة التدريب لإتاحة الفرصة لكل متدرب للتعبير عن توقعاته وآماله بشأن التدريب وكذلك مخاوفه، ومن الضروري أن يوضح المدرب أهداف البرنامج التدريبي والتي تعبر في الحقيقة عما يتوقع أن يكون المتدربون بحاجة إليه. وعندما يظهر اختلاف أو تفاوت يجب معرفة المشكلة والتقريب بين أهداف البرنامج التدريبي وتوقعات المدرب من جهة وتوقعات المتدربين من جهة أخرى كما يبين شكل (٣٩) الآتي:



شكل (٣٩): التقريب بين توقعات المتدربين وأهداف البرنامج التدريبي.

١٤-٣-٢ أهمية تحديد توقعات المتدربين.

يستفيد المدرب من تحديد توقعات المتدربين في:

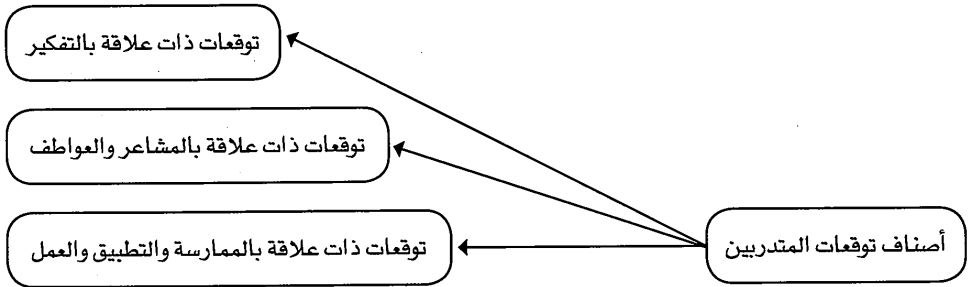
- تزويده باقتراحات وأفكار تجعل أهداف النشاط التدريبي أشمل وأقرب إلى الاحتياجات العملية المحسوسة للمتدربين، وتجعل التدريب أكثر ملاءمة لرغبات المتدربين واهتماماتهم.

أما المتدرب، فإن الاستماع إلى توقعاته والاهتمام بها يساعد في:

- إحساسه وإدراكه أن اقتراحاته وأفكاره تلقى اهتماماً لدى المدرب ويشملها التدريب.
- شعوره بالراحة عند التعبير عما يجول في نفسه للمدرب وعند التحدث عن مسائل تهتمه بالفعل، وتلقفه في حياته العملية.
- رؤيته أهداف التدريب وإدراكها ووعي توقعات زملائه.

١٤-٣-٣ تصنيف توقعات المتدربين.

يمكن تصنيف توقعات المتدربين إلى ثلاثة أنواع من التوقعات. الأولى مرتبطة بالتفكير والثانية مرتبطة بالعواطف والمشاعر والثالثة مرتبطة بالممارسة والتطبيق والعمل، كما يبينها شكل (٤٠):



شكل (٤٠): تصنيف توقعات المتدربين

نشاط (٤٤): تصنيف توقعات المتدربين.

- يوزع المدرب بطاقتين لكل متدرب لكي يكتب على واحدة منهما توقعاً يأمل أن يليه التدريب .
- بعد ذلك، يقرأ كل متدرب توقعاته أمام الجميع، ويلصق البطاقة على لوحة يوجد فيها رسم كبير لجسم الإنسان، بحيث يضع البطاقة عند أحد الأجزاء الآتية على جسم الإنسان حسب تصنيف التوقع:
- (١) الأس: تلتصق عنده البطاقات التي تحتوي توقعات ذات علاقة بالتفكير .
مثال: أتوقع أن يكون التدريب مثيراً لتفكير المتدربين ومتحدياً لقدراتهم .
- (٢) القلب: تلتصق عنده البطاقات التي تحتوي توقعات ذات علاقة بالعواطف والمشاعر والاتجاهات .
مثال: أأمل أن يراعي التدريب خبرات المتدربين واهتمامهم .
- (٣) اليدين: تلتصق عندهما البطاقات التي تحتوي توقعات ذات علاقة بالتطبيق والممارسة والعمل .
مثال: أأمل أن تتضمن ورشة العمل مواقف عملية تطبيقية يمارس فيها المتدرب ما تعلمه .

١٤-٣-٤ طرق تحديد توقعات المتدربين.

يمكن اتباع عدة طرق للحصول على توقعات المشاركين وتحديدها، ومن هذه الطرق ما يأتي:

- تحديد التوقعات بشكل فردي مقيد بحيث يقوم كل متدرب بعرض توقع واحد فقط سواء بشكل شفوي أو مكتوب على ورقة صغيرة.
- تحديد التوقعات بشكل فردي حر بحيث يقوم المتدرب بعرض ما يشاء من توقعات سواء بشكل شفوي أو مكتوب على ورقة صغيرة.
- تحديد التوقعات في مجموعات ثنائية، ثم يقوم أحد أعضاء المجموعة بعرضها أمام الآخرين.
- تحديد التوقعات في مجموعات صغيرة تضم أكثر من عضوين، ثم عرضها بشكل شفوي أو مكتوب أمام بقية المتدربين.

ويمكن رصد توقعات المشاركين وتحديدها في الأوقات الآتية:

- أولاً: قبل أن يأتي المشاركون إلى التدريب وهم ما زالوا في أماكن عملهم.
- ثانياً: في بداية اليوم الأول أو الجلسة الأولى في التدريب.
- ثالثاً: خلال التدريب مع بداية كل يوم تدريبي أو مع نهاية اليوم ليوم لاحق.

نشاط (٤٢) : تحدث عما يتوقعه زميلك .

- يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات ثنائية، ويقوم كل عضو في المجموعة بالإجابة عن السؤالين الآتيين لزميله في المجموعة :
 - (١) ما الذي تأمل أن تتعلمه أو تجده في الورشة التدريبية ؟
 - (٢) ما هي المخاوف التي تثيرها هذه الورشة لديك ؟
- بعد ذلك يتحدث كل شخص أمام الجميع عن آمال ومخاوف زميله .
- يقوم المدرب بتجميع الآمال والمخاوف من المشاركين، وتصنيفها إلى مجموعات متشابهة، ثم يتم إعادة النظر في أهداف الورشة بناء على توقعات المشاركين .
- تعلق لوحة الآمال والمخاوف في مكان بارز حتى يشعر المشاركون بأن آراءهم تحترم .

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

رَفْعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

الفصل الخامس عشر أنشطة التآلف وكسر الجمود

- ١-١٥ مفهوم أنشطة التآلف وكسر الجمود وأهدافها.
- ٢-١٥ عوامل اختيار أنشطة التآلف وكسر الجمود.
- ٣-١٥ تصنيف أنشطة التآلف وكسر الجمود:
 - ١-٣-١٥ أنشطة التآلف والتعارف.
 - ٢-٣-١٥ أنشطة استكشاف القدرات والمهارات.
 - ٣-٣-١٥ أنشطة ديناميكية المجموعة.
- ٤-١٥ تقويم أنشطة التآلف وكسر الجمود.

أهداف الفصل :

يتوقع منك، بعد أن تنتهي من قراءة هذا الفصل، واستيعاب ما ورد فيه وتطبيقه، أن تصبح قادراً على أن :

١. تبين أهداف أنشطة التآلف وكسر الجمود وأهميتها .
٢. تعدد العوامل التي يتم في ضوئها اختيار أنشطة التآلف وكسر الجمود.
٣. تصنف أنشطة التآلف وكسر الجمود إلى ثلاث فئات، وتعطي أمثلة على كل فئة .
٤. تطبق بعض أنشطة التآلف، وكسر الجمود في بعض المواقف التدريبية حسب الحاجة .
٥. تقوم أنشطة التآلف وكسر الجمود وتقرر مدى ملاءمتها .

١٥-١ مفهوم أنشطة التآلف وكسر الجمود وأهدافها.

يلجأ المدربون في بداية التدريب، أو كلما وجدوا حاجة إلى ذلك، إلى توظيف مجموعة من الأنشطة يدعوها بعض الباحثين أنشطة التآلف أو أنشطة كسر الجمود (Icebreakers) لتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف الآتية (حسنين، ٢٠٠٢؛ ورنروباور، ١٩٨٩):

- كسر الحواجز بين المتدربين الذين لا يعرفون بعضهم بعضاً وتسهيل تعارفهم من حيث الاسم ومكان العمل ونوعه والاهتمامات.
- تحقيق التقارب بين المتدربين وتآلفهم في مجموعة واحدة.
- إشاعة الراحة النفسية والطمأنينة بين المتدربين تمهيداً لتسهيل تفاعلهم وتشاركتهم في كافة أوجه العملية التدريبية.
- إتاحة الفرصة لاستكشاف قدرات المتدربين ومهاراتهم.
- تهيئة المتدربين للتفاعل وتشجيعهم على الاندماج والمشاركة النشطة.
- تنشيط المتدربين في أثناء التدريب في حالة مللهم من طول التدريب، مثلاً.

١٥-٢ عوامل اختيار أنشطة التآلف وكسر الجمود.

تختلف أنشطة التآلف وكسر الجمود التي يمكن اختيارها وتنفيذها من برنامج تدريبي لآخر، ويتم اختيار هذه الأنشطة في ضوء مجموعة من العوامل أهمها:

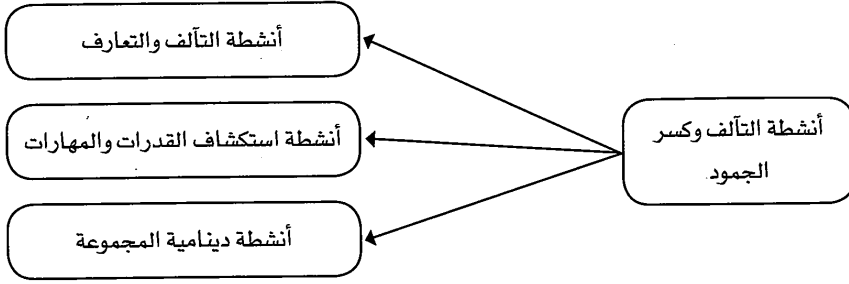
- وجود متعة في النشاط، فالنشاط الممتع للمتدربين ينشطهم ويقبلون عليه.
- خبرة المدرب ودرايته بالأشكال المختلفة لهذا النوع من الأنشطة.
- مدى تقبل المتدربين لشكل النشاط وتوافقه مع ثقافة المجتمع المحلي وجنس المشاركين وخلفيتهم الاجتماعية والأكاديمية وخصائصهم الثقافية والنفسية.
- مكان التدريب وحجم المجموعة، حيث يتم اختيار النشاط الملائم لمكان التدريب ولعدد المتدربين.
- درجة معرفة أعضاء المجموعة ببعضهم، فلا يعقل، مثلاً، أن ينفذ نشاط للتعرف بين متدربين يعرفون بعضهم جيداً.
- طول / مدة النشاط، فلا يعقل أن يتم اختيار نشاط طويل لكسر الجمود أو لتسهيل التآلف.
- ارتباط نشاط كسر الجليد بأهداف التدريب وموضوعه، إذ يؤدي غياب هذه العلاقة إلى جعل النشاط يبدو وكأنه مضيعة للوقت.

ويقترح على المدرب أن يبدأ أحياناً بنشاط كسر الجمود بنفسه لتشجيع المتدربين على الانخراط به، وعليه الحذر من بعض الأنشطة التي قد تستفز المتدربين أو تثير تحفظهم مثل الأنشطة التي تستلزم الاختلاط في مجتمعات محافظة.

١٥-٣ تصنيف أنشطة التآلف وكسر الجمود.

يمكن تصنيف هذه الأنشطة إلى الفئات الثلاث الآتية كما يبينها شكل (٤١):

- أنشطة التآلف والتعارف.
- أنشطة استكشاف القدرات والمهارات.
- أنشطة دينامية الجماعة.



شكل (٤١): تصنيف أنشطة التآلف وكسر الجمود

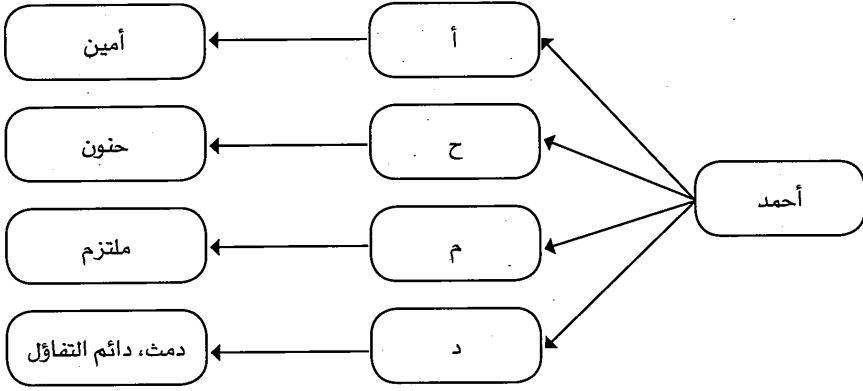
١٥-٣-١ أنشطة التآلف والتعارف.

تتخذ هذه الأنشطة للمتدربين الذين لا يعرفون بعضهم بعضاً لتشجيعهم على الانفتاح من خلال تقديم المتدرب لنفسه بطريقة إيجابية ومبدعة. حيث يقدم كل متدرب نفسه من حيث الاسم ونوع العمل والاهتمامات. ومن المهم أن يوازن المدرب بين عمق عملية التعارف ومدة البرنامج التدريبي. فمثلاً، إذا كانت مدة البرنامج أسبوعاً فإن التعريف الموسع بالمشاركين يبدو معقولاً، أما إذا كانت ورشة العمل لمدة يوم واحد فإن التعريف بهم يكون سريعاً ولفترة قصيرة جداً. ومن الأمثلة على هذه الفئة من الأنشطة، التي يستطيع المدرب الاختيار منها، ما يأتي:

أ. نشاط « تحدث ما دام عود الثقاب مشتعلاً »
يشعل المتدرب عود ثقاب، ثم يبدأ بالتحدث عن اسمه ونوع عمله واهتماماته وطموحاته ويستمر بالحديث ما دام عود الثقاب مشتعلاً بفض النظر عن فترة اشتعاله، وبعد أن ينطفئ العود يبدأ متدرب آخر العملية نفسها .

ب. نشاط « تحدث عندما تصلك الكرة »
يحمل المدرب كرة صغيرة ويتحدث عن اسمه وعمله واهتماماته، ثم يقذف الكرة عشوائياً نحو أحد المشاركين الذي يلتقطها ثم يتحدث عن نفسه كما فعل المدرب، ثم يلقي هذا المشارك الكرة إلى مشارك آخر ليقوم بالعملية نفسها ، وهكذا حتى يقدم جميع المشاركين أنفسهم.

ج. نشاط « أحرف اسمي »
يطلب المدرب من كل متدرب كتابة اسمه الأول على شكل حروف منفصلة، ثم يستخدم كل حرف في بداية كلمة أو جملة تعبر عن صفة إيجابية يتميز بها أو يفضلها. كما في المثال الآتي:
لنفرض أن الاسم الأول لأحد المتدربين كان أحمد.



د. نشاط « شيء أحبه ... وشيء أكرهه»

يبادر المدرب بهذا النشاط حيث يقدم نفسه كما يريد أن يعرفه الآخرون، ثم يذكر شيئاً واحداً يحبه وشيئاً آخر يكرهه، ولا توجد قيود على ذلك، ثم ينتقل الدور من مشارك إلى آخر حتى يتمكن جميع المشاركين من تقديم أنفسهم.

ويمكن أن يتم هذا النشاط بتخصيص 5 دقائق لمجموعات ثنائية يقوم كل عضو فيها بالتعرف على شريكه من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هو أكثر شيء أحبه في حياتي أو عملي؟
- ما هو أقل شيء أحبه في حياتي أو عملي؟
- ما هو الشيء الأكثر تحفيزاً لي؟

هـ. نشاط «تعرف على الشخصية؟»

يضع المدرب ورقة تحمل اسم شخصية مشهورة أمام أحد المشاركين دون أن يعرف ماذا كتب عليها، وعلى المشارك التعرف على هذه الشخصية من خلال طرح أسئلة على زملائه تكون إجابتها (نعم) أو (لا) فقط، وينتهي النشاط عندما يكتشف المشارك الشخصية.

و. نشاط «أنا أستطيع»

يفيد هذا النشاط في تنمية ثقة المتدربين بأنفسهم من خلال تعبيرهم عن قدراتهم أمام زملائهم، حيث يطلب من كل متدرب كتابة ما يلي:

- ثلاثة أمور يستطيع عملها.
- ثلاثة أمور يقدره الناس عليها.
- ثلاثة أمور مسؤول عنها في عمله.

ز. نشاط «أنا أمثل وأنت تتعرف»

يقوم كل متدرب باختيار ورقة من تلك الموجودة في حوض زجاجي أو صندوق من الكرتون، والمكتوب عليها أشياء مختلفة مثل أسماء شخصيات مشهورة، أنواع من المهن، أمثال شعبية وغير ذلك، ويقوم كل متدرب بتمثيل ما وجد على الورقة التي اختارها بشكل صامت، أما بقية المشاركين فيكون دورهم التعرف على ما هو مكتوب على الورقة.

ح. نشاط «خط الحياة»

يرسم المتدرب خطاً يمثل حياته، ثم يحدد عليه 5-6 محطات تعبر عن الأحداث الهامة التي وقعت في حياته، ويعبر عن ذلك من خلال الرسم أو الكلمات أو القصص. ويمكنه أن يرسم الخط الزمني بأي ترتيب يختاره، ويستطيع أن يجعله يمتد ليشمل المستقبل بما فيه من أحلام وطموحات.

١٥-٣-٢ أنشطة استكشاف القدرات والمهارات.

تهدف هذه الأنشطة إلى استكشاف قدرات المتدربين ومهاراتهم في مجالات معينة، ومن الأمثلة عليها ما يأتي:

أ. نشاط «قصة نكتبها معاً»

يطرح المدرب جملة تعد بداية لقصة، ويطلب من أحد المتدربين اقتراح الجملة الآتية في القصة وكتابتها، ثم ينتقل الدور إلى مشارك آخر، وهكذا حتى يعطي كل مشارك جملة، ويستمر النشاط حتى تتكون قصة ذات معنى، أو حتى يعلن المدرب الاكتفاء بما وصلت إليه القصة.

ب. نشاط «تحدث لدقيقة فقط»

يناسب هذا النشاط المجموعات الصغيرة، ويحتاج في كل جولة مدتها دقيقة واحدة إلى ثلاثة أشخاص أحدهما يطرح موضوعاً عشوائياً، والثاني يبدأ الحديث حول هذا الموضوع دون تحضير مسبق، والثالث يتولى عملية التوقيت، وتكرر الجولات بحيث يتبادل فيها المتدربون الأدوار حتى يشارك الجميع بأحد الأدوار الثلاثة.

تهدف هذه الأنشطة إلى تحقيق مزيد من التآلف والتفاعل بين المتدربين كمجموعة كبيرة وكمجموعات صغيرة، ومن الأمثلة على هذه الأنشطة:

أ. نشاط «من يصل أولاً؟»

يوزع المدرب المشاركين إلى مجموعات صغيرة، تختار كل مجموعة واحداً منها، وتضع رباطاً على عينيه وتجعله يقف صامتاً ومستمعاً في الوسط، وتقوم المجموعة بإرشاده وتوجيهه بعبارات ليصل إلى شيء معين يضعه المدرب في الغرفة ويلتقطه، وتموز المجموعة التي يتمكن عضوها من التقاط الشيء قبل غيرها من المجموعات.

ب. نشاط «استمع دون تعليق»

يتوزع المتدربون إلى مجموعات صغيرة مكونة من ٣ أعضاء، يختار كل منهم أحد الأدوار الآتية: المتحدث، ومستمع، ومراقب، يبدأ المتحدث بالحديث عن موضوع يختاره هو أو المدرب، ويكتفي المستمع بالاستماع دون تعليق وكذلك المراقب الذي يمكنه تسجيل ملاحظات، ويستمر الحديث لمدة دقيقتين، بعد ذلك يتوقف المتحدث ويتحول المستمع، ويقوم المستمع بإعادة ما سمعه، أما المراقب فيكون دوره في هذه الحالة تزويد زميليه بتغذية راجعة.

ج. نشاط «ابحث عن النصف الثاني من المثل»

يعرض المدرب مجموعة من الأمثال الشائعة مقسومة إلى نصفين، النصف الأول مكتوب على بطاقة، والنصف الثاني على بطاقة أخرى، يوزع جميع البطاقات بشكل عشوائي على المشاركين بحيث يحمل كل مشارك بطاقة عليها نصف عبارة المثل ويبدأ بالبحث عن النصف الآخر الملائم لنصفه بحيث يكتمل المثل.

أمر يجدر الانتباه إليها في أنشطة التآلف وكسر الجمود :

قد يرى بعض المتدربين أن هذه الأنشطة سخيقة ويعتبرونها مضيعة للوقت أو مملة، خاصة الذين اعتادوا على الجو الرسمي الجامد في التدريب، وقد يقاومها بعضهم ويرفضون المشاركة فيها .. وفي هذه الحالات ينبغي على المدرب أن يكون مرناً، فقد يحتاج إلى إدخال تعديلات على النشاط أو وقته، تؤدي مشاركته فيه إلى تقليل هذه المقاومة . وعلى المدرب أن يختار النشاط بعناية في ضوء خصائص المتدربين وثقافتهم، وأن يبصر المتدربين بأهدافه وعلاقته بالتدريب، وأهميته وأن يفكر مسبقاً كيف يتغلب على المقاومة المتوقعة لبعض المتدربين أو ترددهم في المشاركة .

١٥-٤ تقييم أنشطة التآلف وكسر الجمود.

للتأكد من تحقيق هذه الأنشطة لأهدافها من جهة، ولإدخال المزيد من التحسين عليها وتطويرها من جهة أخرى، لا بد من تقييمها. وأقترح الاستعانة بالأداة الآتية في عملية التقييم:

عناصر التقييم	جيد	متوسط	ضعيف
ملاءمة النشاط للفئة المستهدفة من حيث الثقافة والجنس.			
تفاعل المتدربين مع النشاط وتجاوبهم معه.			
وضوح النشاط للمتدربين.			
استمتاع المتدربين بالنشاط.			
استثمار الوقت المخصص للنشاط.			

رَفْعُ

عبد الرحمن البخاري
أسكنه الله الفردوس

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

رَفَعُ

عبد الرحمن (البحري)
السلم (البحري) (البحري)

١. أبو جادو، صالح (٢٠٠٠). علم النفس التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٢. بلقيس، أحمد (١٩٩٠). أسلوب لعب الأدوار واستخدامه في التعليم والتدريب. عمان: منشورات معهد التربية- الأونروا/اليونسكو.
٣. بلقيس، أحمد (١٩٨٩ أ). المبادئ الأساسية في التعليم والتدريب والإشراف وتطبيقها. عمان: منشورات معهد التربية- الأونروا/اليونسكو.
٤. بلقيس، أحمد (١٩٨٩ ب). تحديد الحاجات التعليمية والتدريبية ودور القائد التربوي. عمان: منشورات معهد التربية- الأونروا/اليونسكو.
٥. بلقيس، أحمد (١٩٨٩ ج). مفاهيم أساسية في التربية والتدريب المهني والتقني. عمان: منشورات معهد التربية- الأونروا/اليونسكو.
٦. برود، ماري ونيوستروم، جون (١٩٩٧). تحويل التدريب... استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق. ترجمة عبد الفتاح النعماني. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
٧. توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٤ أ). التدريب... الأصول والمبادئ العلمية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
٨. توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٤ ب). العملية التدريبية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
٩. توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٥). كيف تصبح مدرباً فعالاً؟ القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
١٠. توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٨). تقييم التدريب... المرود والعائد على الاستثمار البشري. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
١١. درة، عبد الباري (١٩٨٧). ديناميات الجماعة: وكيف تطوعها في خدمة العملية التربوية. عمان: منشورات معهد التربية- الأونروا/اليونسكو.
١٢. الدقاق، فهد (١٩٨٨). مهارة استخدام الأسئلة الصفية في التعليم الصفي. عمان: منشورات معهد التربية- الأونروا/اليونسكو.
١٣. رفاعي، عقيل (١٩٩٩). «دراسة تشخيصية لصعوبات التدريب عن بعد عن طريق شبكة المؤتمرات ومقترحات علاجها». مستقبل التربية العربية. المجلدان الرابع والخامس. العددان ١٦، ١٧. تشرين أول ١٩٩٨ - كانون ثاني ١٩٩٩. ص ص ٩-٣٦.
١٤. حسنين، محمد حسين (٢٠٠١ أ). أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
١٥. حسنين، محمد حسين (٢٠٠١ ب). أدوات للتقويم في إطار التدريب والتعليم. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
١٦. حسنين، محمد حسين (٢٠٠٠). بناء المواد والأنشطة التدريبية. عمان: الناشر (المؤلف).
١٧. حسنين، محمد حسين (١٩٩٨). الحقبة التدريبية حول تدريب المدربين.
١٨. الحشوة، ماهر (١٩٩٩). التربية الديمقراطية... تعلم وتعليم الديمقراطية من أجل استخدامها. رام الله- فلسطين: مركز تطور المعلم (المورد).
١٩. حمدان، محمد (١٩٩٠). تصميم وتنفيذ برامج التدريب. عمان: دار التربية الحديثة.
٢٠. جابر، سميح (٢٠٠١). تدريب وإعداد مدربي التدريب المهني. ليبيا: المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين.
٢١. جامعة القدس المفتوحة (١٩٩٢). تكنولوجيا التربية، برنامج التعليم المفتوح.
٢٢. جامعة القدس المفتوحة (١٩٩١). المنهاج التربوي. ج ١، برنامج التعليم المفتوح.
٢٣. جرباوي، علي (٢٠٠١). البيان في تعليم حقوق الإنسان... مادة مرجعية للمدرسين والمدرسات. رام الله: الأونروا: دائرة التربية والتعليم.
٢٤. جماعة التطوير التربوي العالمي (١٩٩٥). دليل المهارات الأساسية لتدريب المعلمين. ترجمة فريق في وزارة التربية والتعليم الأردنية. مراجعة د. عمر الشيخ. الجامعة الأردنية. عمان: الأردن.
٢٥. الخطيب، أحمد والخطيب، رداح (١٩٩٧). الحقائق التدريبية. عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
٢٦. الضامن، ريم وعصفور، وصفي وأبو عابد، محمود (٢٠٠٣). مهارات القائد التربوي في إدارة الفريق. عمان: منشورات معهد التربية- الأونروا/اليونسكو.

٢٧. الضامن، ريم وعصفور، وصفي وأبو عابد، محمود (٢٠٠٣). دليل بناء خطة تطوير المدرسة (المدرسة كوحدة للتطوير التربوي). عمان: منشورات معهد التربية- الأونروا/اليونسكو.
٢٨. الطالب، هشام (١٩٩٨). دليل التدريب القيادي. فلسطين: دار المستقبل للتوزيع.
٢٩. عليوه، السيد (٢٠٠١). تحديد الاحتياجات التدريبية. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
٣٠. عصفور، وصفي (١٩٩٠). أنشطة التعلم التعاوني وأدواته وتطبيقاته الصفية. عمان: منشورات معهد التربية- الأونروا/اليونسكو.
٣١. طرخان، محمد (١٩٩٩). معهد التربية... نشأته وتطوره... فلسفته وبرامجه التدريبية. Doc. E/IE عمان: منشورات معهد التربية- الأونروا/اليونسكو.
٣٢. سلام، علي عبد العظيم (١٩٩٦). «الحاجات التدريبية (المهنية والأكاديمية) لمعلمي اللغة العربية وأثر كل من: المؤهل والخبرة والمرحلة التعليمية على احتياجاتهم إليها». مجلة مستقبل التربية العربية. المجلد الثاني/العدد الأول/ شباط ١٩٩٦.
٣٣. سليمان، أديب ومحفوظ، نبيل (٢٠٠١). الأدوار المهنية والتطور المهني. رام الله- فلسطين: معهد تدريب المديرين.
٣٤. شاهين، محمد (١٩٩٩). التفريق بين الحاجة والهدف والنشاط في المجال التربوي. عمان: منشورات معهد التربية- الأونروا/اليونسكو.
٣٥. شاويش، مصطفى (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية... إدارة الأفراد. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
٣٦. شحادة، نظمي وآخرون (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٣٧. شقوبعة، داود (٢٠٠١). أنظمة إعداد المشرفين. ليبيا: المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المديرين.
٣٨. الفتلاوي، سهيلة (٢٠٠٣). الكفايات التدريسية... المفهوم- التدريب- الأداء. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
٣٩. ماهر، أحمد (١٩٩٨). كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
٤٠. ماهر، أحمد (١٩٩٦). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
٤١. المركز الفلسطيني للمساعدة في حل النزاعات المجتمعية. دليل المعلم والمرشد في التخطيط والتدريب لبرامج تدريبية. فلسطين: آب ٢٠٠٠.
٤٢. مشروع تنمية المهارات القيادية للشباب (١٩٩٧). من الشباب وإلى الشباب... دليل لتعليم الرفاق في مجال المهارات الحياتية والثقافة الأسرية. القاهرة: صندوق الأمم المتحدة للسكان.
٤٣. مشروع تمكين (٢٠٠٠). مادة تدريبية قدمت في ورشة عمل حول «أمثل الممارسات التدريبية»، رام الله- فلسطين.
٤٤. المغربي، كامل وآخرون (١٩٩٥). أساسيات في الإدارة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
٤٥. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (١٩٧٢). مؤتمر إعداد وتدريب المعلم العربي ٨-١٧ تشرين أول ١٩٧٢. القاهرة: مطبعة التقدم.
٤٦. نزال، سهيل (١٩٩٨). دليل توظيف طرائق التدريس العامة في تنظيم تعلم الطلبة. عمان: منشورات معهد التربية. الأونروا/اليونسكو.
٤٧. نزال، سهيل (١٩٩٤ أ). انتقال أثر التعلم. عمان: منشورات معهد التربية. الأونروا/اليونسكو.
٤٨. نزال، سهيل (١٩٩٤ ب). التغذية الراجعة: تطبيقاتها في تنظيم التعلم المهني. عمان: منشورات معهد التربية. الأونروا/اليونسكو.
٤٩. هلال، محمد (١٩٩٥). مهارات المدرب... كيف تطور أداء الآخرين. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
٥٠. ياغي، محمد (١٩٨٦). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. مطابع جامعة الملك سعود.
٥١. ورنر، ديفيد وياور بل (١٩٨٩). دليل العمل الصحي في التعلم والتدريب.

References

1. Atherey, G. and Robertson, D. (1998). Principles of Training. Ch. 18 Education and Training. In Encyclopedia of Occupational Health and Safety/ edited by Janne Mager Stellman . 4th ed. Geneva: International Labour Office-1998. Vol. 1. Pt. 111.
2. Kinlaw, Dennis. (1996). The ASTD Trainer's Sourcebook: Facilitation Skills. New York: McGraw-Hill.
3. Knowles, M.S. (1970).The Modern Practice of Adult Education: Androgogy versus Pedagogy. New York Association Press.
4. Kroehnert, G. (1995). Basic Training for Trainers: A handbook for new trainers. New York: McGraw - Hill Book Company.
5. Miller, Vincent. (1994). The Guidebook for Global Trainers. Massachusetts: Human Resource Development Press. Inc.
6. Rae, Leslie. (1991). Techniques of Training: A guide for managers and practitioners. Britain: Gower Publishing Company Limited.
7. Race, P. & Smith, B. (1999). 500 Tips for Trainers. London: KOGAN PAGE
8. Rogers, C.R. (1969). Freedom to Learn. Columbus, OH: Merrill.
9. Stout, S. (1994). Managing Training. London: Kogan Page Limited.
10. Wills, Mike. (1993). Managing the Training Process: Putting the Basics into Practice. London: the McGRAW-HILL TRAINING SERIES.

رَفَعُ

عبد الرحمن البخاري
أسكنه الله الفردوس

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس