

## الفصل الأول

### فلسفة التدريب أثناء الخدمة فى المجال التربوى

- مقدمة
- مفهوم التدريب أثناء الخدمة
- احتياجات التدريب والتطوير
- أساليب التدريب
- تصميم برامج التدريب أثناء الخدمة

obeikandi.com

# الفصل الأول

## فلسفة التدريب أثناء الخدمة

### في المجال التربوي

#### مقدمة

يتوقف نجاح عملية التنمية الشاملة في الدول المتقدمة والنامية على مدى كفاءة مواردها البشرية. إلا أنه كثيراً ما تفشل عمليات التنمية الاقتصادية في الدول النامية في تحقيق العديد من أهدافها بنجاح بسبب عدم كفاءة أداء القوى البشرية في تلك الدول. ويؤكد على ذلك **بيتر دراكر Peter Druker** إذ يرى أن المورد البشري Human Resource يُعد المصدر الرئيسي لنجاح وتقدم المنظمات أو المؤسسات، إذ يقوم بعمليات التخطيط Planning والتنظيم Organizing والتوجيه Directing والرقابة Controlling، ومن ثم فإن نتائج الأعمال لا تتضح بدون هذا العنصر البشري.

ويشير **محمي الدين الأزهرى (١٩٩٣)** إلى أن العمل يتمثل في الجهود الإنسانية التي يتم بذلها بواسطة عامل أو أكثر بغرض إنتاج نوع من السلع أو تأدية أنواع من الخدمات. ومن ثم تظهر أهمية أداء هذه الأعمال بشكل جيد في تحقيق التقدم والرخاء للمجتمع، حيث يرتبط ذلك الأداء بمقدار ما يتحقق للمجتمع من إشباع لحاجاته وبشكل جيد يتمثل في الناحية الإنتاجية أو الناحية الكيفية في إنتاج هذه السلع أو في تقديم هذه الخدمات.

ويرى **رفاعي محمد رفاعى (١٩٩٣)** أن مستوى كفاءة المنظمة أو المؤسسة وكذلك قدرتها على تحقيق أهدافها، بل وقدرتها على البقاء والاستقرار، يتوقف في المقام الأول على مواردها الإنسانية. وربما هذا الرأي يتفق مع تعريف دوايت Dwight في أن الإدارة هي نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة

عالية من الرشد، كما يتفق مع رؤية فروست Frost بأن الإدارة هي فن توجيه النشاط الإنساني .

ولذا فإن على السلمى (١٩٨٩) يشير إلى أن رؤية الفكر الإدارى المعاصر للإنسان فى الإدارة تُعد رؤية شاملة ومتكاملة تتجاوز الفرد إلى الجماعة، وتضع الجماعات فى إطارها الاجتماعى والحضارى . كما أن السلوك الإنسانى فى هذه الرؤية يُعد فى ذات الوقت هدفاً ووسيلة للإدارة وذلك باعتبار أن الإدارة تعمل على تغيير سلوك العاملين والمتعاملين معها لتحقيق الأهداف المقررة، ومن ثم يُعد السلوك الإنسانى هدفاً للإدارة، كما أنه يُعد وسيلتها لإحداث هذا التغيير فى سلوك العاملين المسئولين عن قيادة عملية التغيير هذه .

ومن زاوية اقتصادية يرى وليم تريسى William Tracey (١٩٩٠) أن الطريقة التى يدار بها العنصر البشرى أو التى يتم من خلالها تدريبه أو تطوير أدائه تُعد من العوامل الرئيسية لتحقيق الربح والعائد على الاستثمار فى المؤسسات الإنتاجية، كما تُعد عاملاً رئيسياً فى تحقيق الكفاءة والفعالية فى المؤسسات الخدمية .

ويشير كوينج Cowing إلى أن الإنتاجية Productivity تتحدد بشكل عام فى ضوء الكفاءة التى تتحول بها المدخلات Inputs إلى المخرجات Outputs المرجوة من عمليات الإنتاج . كما يعرف ردين Reddin الفعالية Effectiveness بأنها المدى الذى ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التى يقودها، مما يُشير إلى أن مستوى الفعالية يتحدد فى ضوء المخرجات . ولذا يرى كل من ديوكس Deaux ورايتمان Wrightsman أن مستوى أداء المرؤوسين -الجماعة- يُعد هو المحك لنجاح فعالية القيادة .

كما يرى السيد متولى إلى أن الإنتاجية تعنى ناتج قسمة المخرجات Outputs من السلع أو الخدمات على المدخلات Inputs من الموارد المتعددة المستخدمة فى إنتاج هذه السلع أو الخدمات، مما يدل على أنه كلما زادت المخرجات وانخفض معدل المدخلات أو زادت المخرجات فى ظل ثبات أو نقص المدخلات كلما ارتفع مستوى الإنتاجية .

ويؤكد **على السلمي** (١٩٨٥) على أن الكفاءة الإنتاجية Productive Efficiency تُعد هدفاً للإدارة، وهي تُشير إلى العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية والنتائج من تلك العملية. ولذا فإن تلك الكفاءة ترتفع كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد. ويوضح ذلك **رفاعي محمد رفاعي** (١٩٩٣) بإشارته إلى أن الكفاءة الإنتاجية تُعد بمثابة النسبة بين كمية ما أنتجته المنظمة أو المؤسسة من سلع أو خدمات خلال فترة زمنية معينة - المخرجات - وعناصر الإنتاج التي استخدمت لتحقيق ذلك الناتج - المدخلات - ولقد عبر عن ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الكفاءة الإنتاجية}$$

أو

$$\frac{\text{المخرجات (الناتج من السلع والخدمات)}}{\text{عناصر الإنتاج (العمل + رأس المال + المواد)}} = \text{الكفاءة الإنتاجية}$$

كما يؤكد **زكي محمود هاشم** (١٩٨٠) أنه قد أصبح يقيناً أن القادة الأكفاء لا يظهرون فجأة أو عرضاً أو يظهرون عن طريق النمو التلقائي، وإنما يكون هذا راجعاً إلى الدور الهام الذي يلعبه التدريب الواعي والمخطط له أثناء الخدمة. ولذا يرى **موضى عبد العزيز** (١٩٨٩) أن نجاح الجهود المبذولة للتنمية والتطوير الإداري لا تتحقق أهدافها ما لم يتم الاهتمام بالمدخلات أو بالعناصر الإدارية التالية:

- الاهتمام باختيار القيادات الإدارية ذات التأهيل والخبرة والكفاءة التي تؤهل هؤلاء القادة للأداء والإنجاز الإداري الفعال.
- التدريب والتنمية المستمرة للقيادات الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة وذلك بغرض تزويدها بالنظريات والاتجاهات الحديثة والمتطورة والمرتبطة بالمجالات المختلفة للإدارة وتوسيع مجالات إدراكهم من خلال تطوير أنماط تفكيرهم وسلوكهم الإداري.

- توفير المناخ المناسب للعمل الإدارى بشكل يسهم فى تنمية تلك القيادات  
ويحفزهم إلى العمل المنتج .

ولذا يرى **على السلمى** (١٩٨٣) أن التدريب أثناء الخدمة يحتل أهمية حيوية  
كعنصر أساسى ورئيسى فى عملية التنمية الإدارية نظراً لأنه يعد بمثابة الخبرات  
المنظمة التى يتم استخدامها فى تنمية العاملين فى المنظمات أو المؤسسات الإنتاجية  
أو الخدمية .

ويوضح **سيد الجيار** (١٩٧٨) أهمية التنمية البشرية من الناحية الاقتصادية  
بالإشارة إلى كونها عملية لتجميع رأس المال البشرى واستثماره بصورة فعالة فى  
تطوير النظام الاقتصادى . وذلك من خلال تنمية المعارف والمهارات والقدرات  
لدى جميع أفراد المجتمع ، وتوجيه تلك النواتج التدريبية لتحقيق الصالح العام  
لهؤلاء الأفراد ولمجتمعهم .

ويشير **آدم سميث Adam Smith** إلى أن تنمية هذه المعارف والمهارات  
والقدرات فى خلال مراحل الإعداد المهنى للفرد - الدراسة - أو من خلال  
التدريب أثناء الخدمة تتطلب - دائماً - نفقات مادية تُعد فى ذات الوقت بمثابة  
رأس مال ثابت يتمثل فى شخصية الفرد المتلقى لهذا النوع من التعليم أو  
التدريب . كما يرى أن هذه القدرات والمهارات تُعد جزءاً من ثروة الفرد المتلقى  
للتعليم أو التدريب . وكذلك يُشير إلى أن هذه النواتج التدريبية تشكل بدورها  
جزءاً من ثروة المجتمع الذى ينتمى إليه .

كما يؤكد **رفاعى محمد رفاعى** (١٩٩٣) على أنه يجب التركيز لتحقيق  
التنمية البشرية على إدارة الأفراد **Personnal Administration** باعتبارها  
النشاط المرتبط بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق التنمية  
والمحافظة على قوة العمل ، وذلك للانتفاع بهذه القوة لتحقيق الأهداف  
الفردية والأهداف التنظيمية والأهداف العامة للمنظمات أو المؤسسات أو  
المشروعات .

وكذلك يشير **ديل Dale** (١٩٨٠) إلى أن إدارة الأفراد هي مجموعة من الوظائف تتضمن التعيين Recruitment والتوظيف Employment والتنمية الإدارية وتخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning وإدارة الرواتب والخدمات والعلاقات وأعمال البحث العلمي في مجال الأفراد.

هذا وقد اشتقت إدارة الأفراد الكثير من مفاهيمها وأسسها من العلوم الاجتماعية Social Sciences. كما لعبت التكنولوجيا الصناعية Industrial Technology واتجاهات المؤيدين لحركة الإدارة العلمية Scientific Management Movement واتجاهات المؤيدين لحركة السلوك الإنساني في الإدارة Human Behavior Movement دوراً هاماً في إضفاء المزيد من الأهمية على إدارة الأفراد.

### مفهوم التدريب أثناء الخدمة

يرى **موليتور Molitor** (١٩٨٥) أن التدريب أثناء الخدمة In Service Training يُعد عملية شاملة ومتكاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير الضرورية التي تمكن المتدرب من الاضطلاع بمسئوليات وواجبات وظيفة ما، أو حتى تمكنه من متابعة العمل في مجال الإدارة العامة، ومن ثم يجب أن تكون عملية تتميز بالاستمرارية وضرورية طوال مدة خدمته.

ويُشير **ميكائيل جنكس Michael Jinks** (١٩٧٩) إلى أن التدريب يُعد إجراءً منظماً يرتبط بتغيير سلوكي هادف ويرمى إلى تنمية ثلاثة جوانب رئيسية في العاملين بالمنظمة، وهي الجوانب المهارية والمعرفية والسلوكية. كما يرى **ديل Dale** (١٩٨٠) بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الفرد لتحقيق هدف محدد أو مقرر من قبل. بينما يُشير إليه **جلوك Gluek** (١٩٧٨) بأنه هو تلك العملية المنظمة التي تهدف في المقام الأول إلى تعديل سلوك الفرد (الموظف) تجاه عمله ومن أجل أن تحقق المنظمة أهدافها بفعالية. وكذلك يرى كل من **دان Dann** و**ستيفين Stephens** أن التدريب يمثل الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها.

وتوضح مارجریت بلانكسى Margaret Blanksby (١٩٨٨) أن التدريب هو تلك العملية التي تسمح للأفراد والجماعات أو فرق العمل من تحقيق أهم الأهداف التالية:

- أداء العمل المطلوب منهم بمستوى جيد .
- تعلم طرق جديدة تزيد من كفاءة العمل وكذلك التزوّد بمعلومات وأسس ترتبط بطرق الأداء الفنى للعمل المطلوب القيام به .
- التحوّل من حالة عدم القدرة على القيام بأداء عمل ما أو من عدم فاعلية الأداء إلى حالة القدرة على أدائه بفعالية .

كما يرى **على السلمى** (١٩٨٣) أن التدريب أثناء الخدمة يُعد بمثابة خبرات منظمة يتم استخدامها فى تنمية المعرفة والمعلومات والمهارات والقدرات والاتجاهات لدى العاملين، وكذلك يتم استخدامها فى تغيير سلوك واتجاهات الفرد العامل من النمط الذى سبق له أن اتبعه فى العمل إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطاً بأهداف المشروع . ولذا فإن التدريب يُعد عنصراً أساسياً فى عملية التنمية الإدارية، وله هدفين رئيسيين يسعى إلى تحقيقهما، وهما:

- تزويد الأفراد بالمعلومات الحديثة المرتبطة بطبيعة أعمالهم والأساليب المطوّرة لأداء تلك الأعمال .

- تمكين هؤلاء الأفراد من ممارسة تلك الأساليب، المطوّرة وإجادة تطبيقها فى مرحلة التجريب قبل الانتقال بها إلى مرحلة التطبيق الفعلى .

ويؤكد كذلك **على السلمى** (١٩٩٢) على أن التدريب يمثل نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله لكافة المستويات الإدارية، ولذا فهو متكرر الحدوث على مدى الحياة الوظيفية للفرد (الموظف) وفى العديد من المناسبات، ومن ثم فهو نشاط ملازم لتطوره الوظيفى، حيث يُعد أداة لتعديل سلوكه وإكسابه المهارات والقدرات التي يكون فى حاجة إليها لتحسين أدائه فى وظيفته الحالية أو

لتهيئته للترقى إلى وظيفة أخرى أعلى في المستوى التنظيمى أو الانتقال إلى موقع تنظيمى جديد للعمل به .

ويشير **عبد الرحمن توفيق** (١٩٩٤) إلى أن التدريب يعمل على تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات التى يمتلكها أو تلك التى يكتبها، وذلك بغرض تقديم أفضل أداء ممكن فى وظيفته الحالية وإعداده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمى لاحتياجاته التدريبية .

وكذلك يرى **حمدي عبد الهادي** (١٩٨٣) إلى أن برامج تدريب العاملين أثناء الخدمة تستهدف تمكين الفرد (الموظف) من استخدام مهاراته فى أداء العمل المكلف به وكذلك قدراته ومعلوماته على نحو أكثر فعالية، كما أن هذه البرامج تساعد على استكشاف قدراته الكامنة وتعدده لتولى مسئوليات أكبر وأكثر أهمية من تلك التى هو منوط بها .

وينظر **على عسكر** (١٩٩٥) إلى عملية تدريب الأفراد Personnel's Training Process على أنها مكونة من مجموعة من أوجه النشاط التى تهدف إلى التأثير على مستوى قدرة ومستوى الدافعية للعاملين فى مختلف الوظائف . وأن هذه العملية يجب أن تتميز بالاستمرارية لإحداث التغيير الذى يجب أن يطرأ على مهارات وتوقعات واتجاهات العاملين . كما يرى أن أهم أهداف برامج التدريب أثناء الخدمة تتحدد فى الأهداف التالية :

- تعليم وتدريب الملتهقين الجدد بالعمل على المهارات التى تتطلبها طبيعة العمل .

- إعادة تدريب العاملين الحاليين لمواكبة التغيير الذى طرأ على أساليب العمل وعلى التطور الذى لحق بالأجهزة المستخدمة فى بيئة العمل .

- تزويد المديرين بالمهارات الحديثة التى تتناسب مع طبيعة المهام والمسئوليات الجديدة الموكولة إليهم للقيام بها .

- تحمين مستوى أداء وزيادة الإنتاج من قبل العاملين بالمنظمة .
- إرشاد العاملين الجدد إلى ما يحتاجون إليه فى أداء عملهم وذلك وفقاً لطبيعته .
- جذب الأفراد المهويين للعمل بالمؤسسة وإعادة تدريبهم حتى يؤدون مهام عملهم بكفاءة .
- إعادة تنشيط الأفراد المحترفين أو المهكين نفسياً فى العمل Burneod out individuals بغرض استعادة توازنهم النفسى ورضاهم عن العمل .
- بينما يرى **وليم تريسى William Tracey** (١٩٩٠) أنه من الأفضل استخدام مصطلح تنمية الموارد البشرية Human Resources Development بدلاً من مصطلح التدريب والتطوير Training and Development إلا أنه يشير إلى أن عملية التدريب والتطوير تتضمن كل أوجه النشاط والبرامج التى تنفذها المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات وتدعمها بغرض تحقيق أهم الأهداف الرئيسية التالية :
- تنمية المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة لدى مجموعات وفرق العمل .
- تنمية المعرفة والمهارات اللازمة لأداء الأعمال والواجبات والمهام المطلوب إنجازها من قبل الأفراد العاملين .
- تنمية المهارات الجديدة اللازمة لتمكين العاملين الحاليين من الاحتفاظ بقدرتهم على الإنتاج فى مواجهة التغيرات التكنولوجية أو التغيرات التى تطرأ على إجراءات وأساليب العمل ، أو تلك التى تطرأ على المنتجات أو سوق العمل .
- إعداد العاملين الذين يتم اختيارهم لتولى الوظائف الإشرافية والإدارية فى المؤسسة ، وذلك كما فى عملية التعاقب الإدارى .
- تنمية الكفاءة الإنتاجية لدى كل من الأفراد العاملين ومجموعات وفرق العمل .

- تشجيع التطوير الذاتى للعاملين ودفعهم إلى المشاركة فى برامج التعلم المستمر.

ويعتبر **محمد الناشد** (١٩٩٠) أن التدريب هو نوع من الاستثمار البشرى وعنصر هام من عناصر تحقيق الإنتاجية، إذ يتم من خلاله رفع مستوى الأداء والإنتاجية عن طريق تنمية المهارات والمعرفة وتغيير الاتجاهات. كما أنه يهدف إلى إحداث تقدم رأسى فى السلم الوظيفى للإداريين الراغبين فى الترقية (التحرك الرأسى) أو تأكيد عملية التواءم الوظيفى المستمر لديهم، أو للذين يرغبون أو ينبغى عليهم تغيير وظائفهم (التحرك الأفقى)، إلا أن ذلك يتم وفقاً لعدة مراحل تبدأ بالإعداد الإدارى Preparation ثم التكوين الإدارى Formation وأخيراً بالإتقان الإدارى Perfectionment.

ومن زاوية أخرى يرى **رفاعى محمد رفاعى** (١٩٩٣) أن البعض قد يعتقد أن الحاجة إلى التدريب تنشأ فقط عند تعيين عاملين أو موظفين جدد بالمؤسسة بغرض تأهيلهم لتولى مهام أو مناصب جديدة، أو قد تنشأ هذه الحاجة عند ملاحظة بعض السلبيات أو القصور فى الأداء لدى بعض العاملين بالمؤسسة، إلا أن هذا الاعتقاد يعد خاطئاً، وذلك لأن الحاجة إلى التدريب تكون ناتجة عن العديد من الأسباب التى من أهمها ما يلى:

**أولاً:** تعيين عاملين جدد ومطلوب تأهيلهم وإعدادهم لتولى مهام ووظائف جديدة، وكذلك بغرض تهيئتهم نفسياً للقيام بأداء وإنجاز المهام الموكولة إليهم.

**ثانياً:** ظهور بعض المؤشرات التى تدل على وجود بعض نواحي القصور فى المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بمستوى مناسب من الكفاءة، وذلك كظهور بعض المؤشرات: كانهخفاض مستوى الإنتاج، نقص مستوى جودة المنتج، ارتفاع معدل الشكوى من قبل العاملين، ارتفاع معدل غياب العاملين عن العمل، تكرار مخالفات نظم العمل.

**ثالثاً:** تهيئة العاملين للتكيف مع بعض أنواع التطوير أو التجديدات المتوقعة، وذلك كما فى حالة تخطيط المؤسسة لتطوير نظم العمل بها، أو التجديد فى أساليب العمل والإنتاج، أو استحداث منتجات أو خدمات جديدة. ويكون الهدف من هذا النوع من التدريب هو تفادى حدوث مشكلات فى المستقبل بسبب التغيرات والتجديدات المتوقعة.

**رابعاً:** ترقية بعض الأفراد إلى وظائف أو مناصب أعلى مما يستدعى تزويدهم بأنواع المعرفة والمهارات وأنماط جديدة من السلوك يتطلبها المركز الوظيفى أو المنصب الجديد الذى تم الترقية إليه.

وكذلك تشير **نقىمة باشرى (١٩٩٣)** إلى أهم الأسباب الرئيسية التى دعت المؤسسات إلى ضرورة الاهتمام بعملية التدريب للأفراد العاملين بها، وهى:

- تدريب العاملين الجدد لتعريفهم بطبيعة العمل وبأهم الأعباء والمسئوليات التى تتطلبها الوظائف التى سوف يقومون بشغلها من خلال برامج التدريب المصممة لتحقيق ذلك.

- تدريب الأفراد العاملين الذين تم ترقيةهم إلى وظائف أعلى أو الذين تم نقلهم إلى وظائف جديدة، وذلك حتى يتم تدريبهم على المتطلبات والمهام التى تستدعيها الوظائف الجديدة.

- تطوير المهارات لدى الأفراد العاملين فى المؤسسات المختلفة لتواكب التطور التقنى الذى طرأ على أساليب العمل ومستوجب التزود بمهارات ذات نوعية تخصصية.

بينما يرى **جون كاولى John Cowley (١٩٨٢)** أن التدريب أثناء الخدمة له

العديد من المداخل Approaches التى تؤكد الحاجة إليه، ومن أهمها:

- حاجة العاملين الجدد للتدريب الأولى الذى يمهّد لهم الدخول أو الالتحاق بالمهنة. ويتيح لهم فرصة التعرف على المؤسسة التى يتم التعيين فيها.

- تحسين أداء العاملين أو التعرف على بعض أوجه النشاط المستحدثة في المؤسسة من خلال برامج التدريب المعدة لتحقيق ذلك .
- العمل على تزويد العاملين بالمهارات التي تتطلبها مهام وظائفهم وتحقيق التطوير الوظيفي لهم .
- الاستجابة لمشاكل الأداء في العمل من خلال السعى إلى تصحيح النقص في الكفاءات المتاحة ومواجهة العمليات الحديثة، وذلك من خلال برامج التدريب التي تتناسب مع المتغيرات الطارئة .

### احتياجات التدريب والتطوير

يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية Training Needs بأنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وعلى أسلوب أدائه عن طريق التدريب . فالحاجة التدريبية تشير إلى وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم ووضع مرغوب فيه . أداء مطلوب من المنظمة أو الوظيفة أو أفراد، وسواء كان ذلك مرتبطاً بالمعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو مرتبطاً بكل ذلك .

ويرى عبد الرحمن توفيق (١٩٩٤) أن هناك أربعة مبررات على نقل تدعيم أهمية تقدير الاحتياجات Needs Assessment لأخصائي التعليم، وهي :

- تحديد نقطة البداية في تنمية الموارد البشرية، وذلك لأخصائي التعليم أو التدريب .

- تحديد الاتجاهات الضرورية لبرنامج التدريب .

- الإجابة على التساؤل . . لماذا هذا البرنامج التدريبي؟

- إتاحة الاستمرارية في البرنامج وإعطاء فكرة لأخصائي التعليم أو التدريب عن وقت التوقف عن تقديم البرنامج .

ويشير جون كاولي John Cowley (١٩٨٢) إلى أنه يجب البحث بطريقة علمية عن إجابة لأهم التساؤلات التي يثيرها تحديد الاحتياجات الأساسية لعملية التدريب والتطوير وهي:

- ما هي احتياجات الأفراد المراد تدريبهم (المتدربون) وذلك حتى يمكن تليتها لهم؟

- ما هي الاحتياجات الفعلية للمنظمة أو المؤسسة سواء المطلوب توفيرها في الوقت الحاضر أو في المستقبل؟

- ما هي طبيعة البرنامج التدريبي والمناسب لتحقيق هذه الاحتياجات الفعلية؟

- ما هي أهداف التدريب المقررة في ضوء تحديد هذه الاحتياجات التدريبية؟

- من الذي يحتاج إلى هذا النوع من التدريب من العاملين بالمنظمة أو المؤسسة؟

- ما هو التدريب المطلوب؟

- ما هي طبيعة الوسائل التدريبية التي سوف يتم استخدامها في عملية التدريب والتطوير؟

- ما هي التكلفة المطلوبة للحصول على النتائج المتوقعة من البرنامج التدريبي؟

وكذلك تؤكد مارجريت بلانكسي Margaret Blanksby (١٩٨٨) على أنه

يجب البحث عن إجابة لعدد من التساؤلات المرتبطة بعملية تحديد الاحتياجات الأساسية للتدريب أثناء الخدمة، وهي:

- من هم المتدربون الذين في حاجة إلى التدريب؟

- ما هي الاحتياجات التدريبية لهؤلاء المتدربين؟

- من هم المدربون الذين سوف يقومون بتدريب هؤلاء المتدربين لتلبية احتياجاتهم التدريبية؟

- أين سوف يتم التدريب (المكان أو الموقع)؟
- ما هي التجهيزات التدريبية المناسبة المطلوب توفيرها لبرنامج التدريب وبما يتناسب مع طبيعة البرنامج التدريبي؟
- ما مدى تهيئة الإدارة المسؤولة عن التدريب للمناخ الذى سوف يتم فيه تنفيذ البرنامج؟
- ما هو أنسب محتوى أو مضمون لتحقيق أهداف برنامج التدريب وتلبية احتياجات المنظمة أو المتدربين أو الاثنين معاً؟
- ما هي الأدوات والأجهزة المتاحة للتدريب؟ وما مدى مناسبتها ومطابقتها للمواصفات القياسية؟
- ما هي التوقعات المحتملة بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي (المخرجات)؟
- أما **محمد ياغى** (١٩٨٦) فيرى أنه يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الكم والكيف عن طريق دراسة العناصر الثلاثة التالية:
- **المتدرب** : وذلك لتحديد مستوى أو درجة مهاراته واستعداداته ودوافعه وطموحاته فى مجال العمل .
- **المنظمة** : وذلك للتعرف على ما تتميز به تلك المنظمة من تنظيمات إدارية ومن نواحٍ فنية، وهذا يرتبط بالمنظمة التى يعمل بها المتدرب .
- **العمل** : وذلك للتعرف على المهام الوظيفية التى يجب على المتدرب أدائها أو إنجازها .
- ومن ناحية أخرى ترى **بربارا كونروى Barbara Conroy** (١٩٧٤) أن الاحتياجات التدريبية تتأثر بأهم المتغيرات التالية :
- المهام والأعباء التى تواجه العاملين يومياً فى العمل والتى تتطلب منهم الاستخدام الأمثل لمعارفهم ومهاراتهم لإنجاز عملياتها .

- تحقيق مقاييس الأداء الشخصى .

- الاستجابة للاحتياجات الشخصية وزيادة الرغبة فى التغيير من الوضع الراهن .

- التطلع والطموح للترقى إلى مناصب أو مراكز وظيفية أعلى .

- سرعة التغير والتحول الاجتماعى والتكنولوجى وعدم القدرة على مسيرته من قبل العاملين أو المنظمة بدون إخضاع هؤلاء العاملين للتدريب .

كما يؤكد **وليم ترسى William Tracey** (١٩٩٠) على أنه عند التخطيط للتدريب والتطوير أو تحديد الاحتياجات التدريبية يجب الأخذ فى الاعتبار أهم المتغيرات التالية:

- أهداف المنظمة وخطتها وسياساتها وطبيعة أعمالها وأوجه نشاطها .

- التغيرات العلمية والتقنية السائدة فى المجتمع ومتطلبات مواجهتها .

- تكوين القوى العاملة .

- سياسات المنظمة أو المؤسسة .

- الكفاءة المتوفرة فى الأفراد الذين سوف يقومون بعملية التدريب .

- إمكانات التدريب وتكلفة البرنامج التدريبى .

- تحديد مقدار التطوير المراد إحداثه فى المتدربين أو المنظمة .

ويشير **على عبد الوهاب وآخرون** (١٩٨٥) إلى أهم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية وهى:

١ - **تحليل التنظيم** : وذلك للتعرف على أهم المشكلات التنظيمية والإدارية التى تعوق تحقيق التنظيم لأهدافه أو تقلل من فعالية الوصول إلى هذه الأهداف، ومن ثم تحدد أهم الأسباب التى أدت إلى هذه المشكلات .

ولذا فإن تحليل التنظيم يُعد دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي والإداري الراهن والمتوقع مستقبلاً للمنظمة، مما يساعد في تحديد الإطار الاستراتيجي العام لمحتوى واتجاهات التدريب.

٢ - **تحليل العمل** : وذلك يكون بغرض تحقيق هدفين رئيسيين، وهما :  
تحديد الواجبات والمسئوليات وظروف العمل والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في الفرد الشاغل للوظيفة، وتحديد وتطوير المعارف المتخصصة والمهارات والاتجاهات اللازمة للأداء الناجح في كل وظيفة من الوظائف.

٣ - **تحليل المتدرب** : وتُعد هذه العملية خطوة تكملية لتحليل كل من النظم والعمل، وتحدد السياق المنطقي لعمليات تحديد الاحتياجات التدريبية. كما أن هذه العملية تؤدي إلى تحليل كل من الأبعاد الوظيفية والنفسية والاجتماعية للمتدرب، ويكون الغرض من ذلك هو تحديد مدى نجاحه في أداء مهام وظيفته.

ويحدد عبد الرحمن توفيق (١٩٩٤) أربعة مداخل أو أساليب أساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية، وهي :

#### - تحليل الأداء : Performance Analysis

وذلك يتطلب تحديد المخرجات المرغوبة من العمل أو الوظيفة ومن ثم تحديد المهام المطلوبة لتحقيق كل من هذه المخرجات، وذلك حتى يمكن تحديد أنواع المعرفة والمهارات التي يتطلبها أداء هذه المهام، كما أن هذا المدخل سوف يحدد أيضاً نوع التغذية المرتدة المطلوبة.

#### - تحليل المهمة : Task Analysis

ويركز هذا المدخل في تحليل الاحتياجات التدريبية على المخرجات ولا يهتم مباشرة بأداء العمل أو الوظيفة، أو الاهتمام بعوامل الأداء الأخرى.

## - دراسة الكفاءة : Competency Study

وهذا المدخل يهتم بتحديد ما يراه الخبراء بخصوص القدرات والإمكانات التي يتميز بها الفرد (الموظف) ثم بالتركيز على المعرفة والمهارة التي كانت مطلوبة لتوفر هذه القدرات أو الإمكانيات أو الكشف عنها، ولذا فإن هذا المدخل لا يربط بشكل مباشر بين التدريب والأداء .

### - مسح الاحتياجات التدريبية : Training Needs Survey

وهذا المدخل يُعد من قبيل استطلاعات الرأي للتعرف على نوع التدريب الذي يعتقد العاملون بأنهم في حاجة إليه أو يرون أنه يُعد ذا فائدة لهم .

كما أن العديد من المراجع العلمية التي تهتم بمناقشة موضوعات التدريب أثناء الخدمة أو التنمية البشرية أو التطوير المهني قد أوضحت أن أهم الطرق والوسائل المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية Assessing Training Needs هي :

- **تحليل العمل Task Analysis** : وذلك للإجابة على التساؤل التالي : ماهو نوع التدريب المطلوب؟

- **تحليل الفرد (الموظف) Man Analysis** : وذلك يرتبط بالإجابة على التساؤل التالي : من هم الذين في حاجة إلى التدريب؟

- **تحليل التنظيم Organization Analysis** : وذلك للإجابة على التساؤل التالي : أين الاحتياج إلى التدريب؟

إلا أن عبد الرحمن توفيق (١٩٩٥) يرى أن هناك نموذجين\* أساسيين لتقدير احتياجات التدريب، وهما :

- **النموذج الأول** : وهو نموذج لتحليل المشكلة Problem Analysis Model ، ويهدف هذا النموذج إلى تقرير الفرق بين ما هو كائن (السلوك الراهن) وما يجب أن يكون (السلوك المرغوب فيه) .

\* يمكن استخدام النموذجين معاً في تقدير الاحتياجات التدريبية .

- **النموذج الثاني** : وهو نموذج الكفاءة Competency Model الذى يفترض أن هناك مجموعة مرغوبة من القدرات والكفاءات التى يمكن قياسها، ومن ثم تحديداً لما يجب تعلمه أو التدريب عليه لتحقيق معايير هذا النموذج.

ومن زاوية أخرى يشير **فرنش French** أنه لتحديد احتياجات التدريب يجب جمع بيانات عن واقع المتدربين، وذلك من خلال الملاحظة أو الاستبانة Questionnaire أو تقارير الرئيس المباشر - باعتباره أكثر معرفة بحاجات التدريب لمؤوسيه - أو المقابلات الشخصية أو الاختبارات.

كما يشير **عبد الرحمن توفيق (١٩٩٥)** إلى أهم أساليب وطرق جمع البيانات شيوعاً بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية، وهى:

- **الملاحظة Observation** : ويمكن أن تأخذ طابعاً فنياً أو طابعاً نفسياً ووظيفياً، أو تكون فى شكل التجول خلال مكاتب الموظفين، أو تأخذ شكل معيارى.

- **قوائم الاستقصاء Questionnaires** : ويمكن أن تأخذ شكل بحوث تعتمد على مسح أو استطلاع الرأى لعينة عشوائية أو طبقية من الأفراد أو استطلاع رأى المجتمع ككل.

- **الاستشارة Key Consultation** : وتتضمن الحصول على معلومات من أشخاص يعدون خبراء أو مستشارين فى مجال التدريب أثناء الخدمة، وذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعة من المتدربين.

- **الوسائل المطبوعة Printed Media** : وتتضمن المجلات والدوريات المهنية والأخبار والنشرات القانونية التى توفر معلومات حديثة ومستقبلية عن الاحتياجات التدريبية.

- **المقابلات الشخصية Interviews** : وقد تكون رسمية أو غير رسمية،

محددة أو غير محددة، وجهاً لوجه أو تليفونياً، فى موقع العمل أو بعيداً عنه، فردية أو جماعية .

- **المناقشات الجماعية Group Discussion** : وهى تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجهاً لوجه، ويُستخدم فى إدارتها الأسلوب الجماعى فى المناقشة وذلك كأسلوب توليد الأفكار أو العصف الذهنى Brainstorming .

- **الاختبارات Tests** : وتكون بغرض تحديد ما إذا كان السبب فى حدوث المشكلة هو نقص فى المعرفة أو المهارة أو يرتبط بالاتجاهات . كما أنه من خلالها يتم تحويل النتائج إلى صورة كمية وبالتالي يمكن إجراء مقارنات .

- **الجلات والتقارير Records, Reports** : وتتضمن الخرائط التنظيمية، تقارير المراجعة والموازنات، سجلات العاملين، تقارير تقويمية .

- **عينات عمل Work Samples** : وهذا الأسلوب يشبه الملاحظة إلا أنها تكون فى شكل مكتوب، أو قد تكون منتجات عمل مثل مقترحات البرامج وتحليلات السوق والتصميمات التدريبية .

ويُشير قاسم جميل (١٩٨٩) إلى أنه يجب فى تحديد الاحتياجات التدريبية مراعاة اتباع الإجراءات الهامة التالية :

- **الملاحظة لكيفية أداء العاملين فى عملهم** : وذلك لمتابعة أدائهم وملاحظة العلاقة التى تربط بين العاملين وبعضهم .

- **تقويم أداء العاملين** : وذلك من خلال ما يلى :

- المقارنة بين أداء الفرد (الموظف) وأداء شخص آخر على مستوى عال من الأداء لتقرير مستوى أدائه .

- النتائج المعبرة عن تقويم درجة تحقيق الأهداف التى تم إقرارها من قبل المؤسسة أو الرئيس المباشر للعمل .

- المعايير التي يتم تحديدها لتقدير مستوى أداء الفرد (الموظف)، وقد يكون ذلك من خلال تحديد نقاط معينة وفقاً لمستوى الأداء ثم مقارنته بمستوى الإنجاز الذي يجب أن يحققه هذا الفرد والمحدد من قبل المسؤولين في المؤسسة.

- التقارير المقدمة عن الأفراد (العاملون) وعن مستوى أداء كل منهم، وذلك من قبل الرئيس المباشر أو المسئول عن المتابعة.

### أساليب التدريب

إن عملية اختيار أساليب التدريب تُعد ذات أهمية لتحقيق النجاح للبرنامج التدريبي لما لها من تأثير على تقبل المتدربين لأنواع المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها. وبالرغم من تعدد تلك الأساليب وأهمية كل منها، إلا أنه يجب التنوع في استخدامها بما يتفق مع العديد من المتغيرات، وذلك لمراعاة مبدأ التشويق والبعد عن التكرار والرتابة في عرض موضوعات أو محتوى البرنامج التدريبي، وتحقيق حاجات هؤلاء المتدربين التي تختلف باختلاف أسلوب تعلمهم المعرفي Cognitive Learning Style وتعلمهم المهاري، وتتمشى مع دوافعهم واتجاهاتهم ومستوى ثقافتهم ونموهم المهني.

ويشير التربويون إلى أن لكل وسيلة من وسائل التدريب مزاياها وسلبياتها، ولذا يجب عند اختيارها دراسة الموقف التدريبي وتحليل عناصره، وذلك حتى تكون الوسائل التي سوف يتم إقرار استخدامها مناسبة لهذا الموقف، ومن ثم تتحقق الفائدة المرجوة من استخدامها.

كما يؤكد هؤلاء التربويون على أنه توجد العديد من المتغيرات والعوامل التي يجب دراستها لما لها من تأثير في عملية اختيار الأساليب التدريبية التي يتم استخدامها في البرنامج التدريبي، وذلك حتى تكون الأساليب المختارة متسقة مع أهدافه ومحتواه والتهيئات المتاحة لتنفيذه.

ويشير عبد الباري درة إلى أهم العوامل التي تؤثر في اختيار الأساليب التدريبية بغرض تحقيق أهداف برنامج التدريب أثناء الخدمة وتنفيذ محتواه، وهي:

- **العوامل الإنسانية:** وهي ترتبط بـ:

أ - **المدرّب:** وذلك فيما يرتبط به من حيث مؤهلاته، خبراته، القيم التي يتمتع بها، شخصيته.

ب - **المتدرّب:** وذلك فيما يتعلق به من حيث خلفيته العلمية والثقافية، خبراته، عمره، مستوى ذكائه، دافعيته للتدريب.

- **العوامل المادية:** وتمثل تلك العوامل في الوقت المخصص للبرنامج التدريبي والتسهيلات والإمكانات والميزانيات المتوفرة للبرنامج أو التي يمكن توفيرها.

- **عوامل ترتبط بأهداف البرنامج التدريبي:** وذلك يرتبط بأهم المقاصد أو المخرجات التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها للمتدرّبين.

- **عوامل تتعلق بمحتوى المادة التدريبية:** وتمثل في كم وكيف المادة التدريبية التي يجب أن يشمل عليها البرنامج لتحقيق الأهداف المقررة له.

- **عوامل ترتبط بمبادئ التعلم المتبعة:** وتشتمل على ما يلي:

مبدأ الدافعية للتعلم والمشاركة الإيجابية من قبل المتدرّب، مبدأ التفرد في التعلم، مبدأ المتابعة والتقويم والتغذية المرتدة أو الراجعة Feedback، مبدأ إتقان التعلم.

ويرى رندال Randall (١٩٧٨) أن النجاح في عملية التدريب يعتمد على استخدام الطريقة الأكثر ملاءمة في الوقت المناسب، وأن اختيار الطريقة أو الأساليب التدريبية يعتمد على أهم العوامل التالية:

- الموضوع المراد التدرب عليه أو تعلمه.

- الأهداف المراد الوصول إليها أو إنجازها.

- حجم مجموعة المتعلمين أو المتدربين .

- الأجهزة والمعدات المتاحة .

- الوقت المتاح للتعليم أو التدريب .

- أفضل طريقة لعرض وتقديم الموضوع .

- معرفة المتعلمين أو المتدربين بالموضوع المعروض .

- نوع المشاركة المطلوبة من قبل المتعلمين أو المتدربين .

ويؤكد رونالد اندرسون Ronald Anderson وفقاً لنموذجه Model لاختيار

وسائل التدريب على أنه يجب في عملية الاختيار مراعاة ما يلي :

- تحديد نوع الرسالة لمعرفة إذا كانت تركز على التزود بالمعلومات، أو تهتم

بتنمية المهارات، أو التأثير أو التعديل في اتجاهات المتدربين، أم تهتم

بالتزود بالمعلومات والمهارات والاتجاهات .

- التعرف على طبيعة المدرب المتقبل للرسالة وذلك من حيث مستواه

الوظيفي والعلمي والثقافي، وخبرته في المجال، ودرجة التخصص .

- تحديد طبيعة البرنامج التدريبي للتعرف على هل هو برنامج لتدريب

مجموعة صغيرة أو مجموعة كبيرة من المتدربين؟ أو برنامج للتأهيل

التربوي أو لاستكمال التأهيل؟ أو برنامج لتجديد وتحديث المعلومات

والمهارات وتطوير السلوك والاتجاهات؟ أو برنامج إرشادي؟ أو برنامج

للحصول على درجات جامعية متخصصة؟ أو برنامج للتدريب على

كيفية استخدام التقنيات التعليمية أو التدريبية أو الإنتاجية؟ أو برنامج

للتدريب للترقية؟

- تحديد موضوعات البرنامج وذلك بغرض اختيار وسائل التدريب المناسبة

لموضوعات وحاجات وأهداف البرنامج .

- المفاضلة بين الوسائل بعد تحديد عدد منها وفقاً للاعتبارات السابقة، وذلك لاختيار أكثرها فائدة لتحقيق أهداف البرنامج.

بينما يضع كيمب Kemp نموذجاً لاختيار وسائل التدريب يهتم بالإجابة على التساؤلات التالية قبل عملية الاختيار، وهي:

- ما هي الأساليب التي تُعد مناسبة لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي؟
  - ما هي الخبرات التي يتضمنها الموقف التدريبي؟ هل هي خبرات تعتمد على الحواس أم تركز على مخاطبة العقل والتفاعل الجمعي؟
  - ما هي الوسائل المتاحة التي يمكن استخدامها لمناسبتها للخبرات التي يتضمنها الموقف التدريبي والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة؟
- كما يشير كيمب إلى أنه في ضوء الإجابة على التساؤلات السابقة يتم اختيار الوسائل التدريبية وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

- تحليل أهداف البرنامج.
- تحديد خصائص المتدرب.
- تحديد عدد من الوسائل تتناسب مع أهداف البرنامج وخصائص المتدرب.
- تحليل طرق استخدام هذه الوسائل التدريبية ثم اختيار أفضلها في تحقيق أهداف البرنامج.
- تحديد ما إذا كانت هذه الوسائل التدريبية متوفرة أو يمكن توفيرها قبل بداية البرنامج بوقتٍ كافٍ.
- حصر المصادر العلمية لتحديد المتوفر وغير المتوفر منها والضرورية للبرنامج التدريبي.
- تحديد إمكانية المؤسسة التدريبية للإنتاج في حالة تعذر الحصول على الوسيلة أو الوسائل التدريبية التي يتطلب البرنامج استخدامها.

- وضع تصوراً لتكلفة إنتاج الوسيلة أو الوسائل التدريبية من قبل المؤسسة .
- اختيار المواد التدريبية التي تمشى مع الإمكانيات المالية للمؤسسة، وذلك بغرض إنتاج الوسيلة أو الوسائل التدريبية التي تم تحديدها لإنتاجها .
- تقويم ما تم إنتاجه من وسائل التدريب، وذلك من خلال تجربتها .
- ويشير محمد زياد حمدان إلى أهم المعايير العامة التي يجب مراعاتها في اختيار وسائل وتكنولوجيا التدريب، وهي:**
- التميز ببعض الخصائص الفنية الهامة، وذلك كالضوء والصوت المناسبين والجودة التي تتمتع بها الوسيلة .
- التمثيل الجيد لمحتوى وطبيعة موضوع التدريب .
- التميز بالتكلفة المعتدلة .
- إمكانية توافرها في الوقت المقرر للتدريب .
- إمكانية استخدامها في القاعة التدريبية أو قاعة العرض المخصصة لذلك .
- التوافق مع طبيعة الأسلوب الإدراكي للمتدربين بوجه عام .
- الملاءمة لعدد المتدربين وبما يمشى مع تدريب مجموعة صغيرة أو كبيرة من المتدربين .

**ويتطرق وليم ترسي William Tracey (١٩٩٠) إلى تحديد أهم العوامل التي يجب مراعاتها في اختيار استراتيجية\* التدريب Factors in Strategy Selection، وهي:**

#### **- الأهداف التدريبية: Instructional Objectives**

وذلك لأن الاستراتيجية المختارة لتحقيق هدف التنمية المعرفية تختلف عن تلك المختارة لتنمية المهارات أو عن غيرها من أهداف المهام الأخرى .

(\* يرى وليم أن استراتيجية التدريب تتكون من خليط من طرق وأساليب التدريب التي تصمم لإنجاز عملية التدريب، كما تتضمن الأجهزة والوسائل المساعدة .

## - محتوى المادة : Course Content

إذ أن طبيعة المحتوى تؤثر في اختيار الاستراتيجية المناسبة للتدريب، فمحتوى التدريب النظرى يختلف عن المحتوى العملى، كما يؤثر في ذلك درجة سهولة أو صعوبة أو تعقيد المحتوى.

## - المتدرون : Trainee Population

وذلك لأن عدد المتدربين ومستوى نضجهم ومستوى تعليمهم وتدريبهم السابق يُعدوا من العوامل الهامة التى يجب مراعاتها عند اختيار استراتيجية التدريب.

## - المدربون : Instructors

يُعد عدد ونوع وكفاءة المدربين الذين يتم توفيرهم للقيام بعملية التدريب من العوامل الهامة التى يجب مراعاتها عند اختيار استراتيجية التدريب.

## - مكان التدريب والتسهيلات والأجهزة والمواد التدريبية:

### Instructional Space, Facilities, Equipment and Materials:

وذلك حتى تكون استراتيجية التدريب مناسبة فى ضوء ما هو متوافر من هذه العوامل، أو فى ضوء استحداث بديلاً عنها فى حالة عدم توافرها لتنفيذ الوحدات التدريبية التى تتطلب استخدامها.

## - الوقت : Time

إذ أن الوقت المتاح للتدريب على وحدة تدريبية قد يختلف عن الوقت المتاح لوحدة أخرى. ولذا يجب اختيار الاستراتيجية المناسبة وفقاً للوقت، حيث أن الطرق التى تعتمد على مشاركة المتدرب فى عملية التدريب عملياً تستغرق وقتاً أطول من تلك التى تعتمد على المحاضرة أو على البيان العملى.

وذلك لأن التكلفة ترتبط بالوقت والإمكانات والأفراد، ولا تُعد عاملاً منفصلاً عن تلك العوامل. كما يجب مراعاة أن تكون التكلفة في حدود المقبول إذا ما قيست بفاعلية التدريب، وذلك حتى تكون الاستراتيجية متوازنة.

كما يؤكد تريسي (١٩٩٠) على ضرورة توفر مطلبين في عملية اختيار الاستراتيجية التدريبية حتى تكون مناسبة، وهما:

- **الملاءمة:** وذلك لعدم وجود طريقة تدريب واحدة يمكن اعتبارها الطريقة المثلى التي تنطبق على كل المواقف التدريبية. ولذا يجب اختيار الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف التدريب، وطبيعة المؤسسة أو المنظمة، والإمكانات والتهيئات المتاحة، وخلفية المتدربين، وقدرات ومستوى كفاءة المدربين.

- **التنوع في استخدام طرق التدريب:** وذلك لعدم الاعتماد على طريقة أو أسلوب، بل يجب الاعتماد على عدد مناسب من الطرق والوسائل وأن يُختار من بينها تلك التي تؤدي إلى تحقيق المتدربين للهدف من التدريب بشكل أفضل.

• **ويحدد تريسي (١٩٩٠) الطرق الأساسية Basic Methods التي يتم الاستعانة بها في برامج التدريب أثناء الخدمة، وذلك فيما يلي:**

- المحاضرة Lecture

- المؤتمر Conference

- البيان العملي Demonstration

- الأداء (\*) Performance

- التعلم المبرمج Programmed Instruction

(\*) التعلم بالممارسة Learning by . .

- الواجبات الدراسية Study Assignments

- التدريب الفردي Tutoring

- التدريب باستخدام مزيج من الطرق Combination Instruction

وكذلك يُشير تريسى (١٩٩٠) إلى طرق المشاركة الخاصة Special

Participative Methods التى يمكن استخدامها فى برامج التدريب أثناء الخدمة،

وقد حددها فى الطرق التالية:

- دراسة الحالة Case Study

- طريقة الحادثة (\*) Incident Method

- تمثيل الأدوار Role Playing

- تدريب الحساسية Sensitivity Training

- المباريات والنماذج وأسلوب المحاكاة Games, Models, and Simulation

- تدريبات سلة البريد in - Basket Exercices

- استشارة الأفكار أو التوليد ذهنى Brainstorming

- مجموعات التشاور Huddle Group

- طريقة اللجان Commitees

- الزيارات الميدانية Field Trips

- فرق الحوار Panels

- المقابلات الجماعية Group Interviews

ورى محمد زياد حمدان (١٩٩١) أنه يمكن تصنيف الطرق المستخدمة بوجه

عام فى التدريب إلى الأنواع التالية:

\* نوع من دراسة الحالة.

١ - طرق التدريب وفقاً للصيغ التنفيذية : وذلك كالطرق الشفوية ومنها الأسئلة والمحاضرة ومناقشة المجموعات الصغيرة، الطرق الكتابية ومنها التمارين والمشاريع والتدريب المبرمج، الطرق العملية ومنها التطبيقات والنماذج العملية والتدريب بالوظيفة أو على رأس العمل.

٢ - طرق التدريب وفقاً لدورها التدريبي : وذلك كالطرق التخطيطية ومنها طريقة دلفي Delphi، دراسة الحالة، سلة البريد أو القرارات والمحاكاة، الطرق التنفيذية والتطويرية للمهارات التدريبية ومنها المحاضرة والتدريب بالوظيفة والتدريب المبرمج والتدريب المصغر والتدريب المعلى، والطرق التقييمية ومنها لعب الأدوار والتدريب بالأهداف السلوكية والمشاريع والتطبيقات العملية.

٣ - طرق التدريب وفقاً لعدد المتدربين : وذلك كالطرق الفردية ومنها التدريب بالكمبيوتر، التدريب المبرمج، التدريب الذاتي، المشروعات، وطرق المجموعات الصغيرة ومنها المجموعات التدريبية الصغيرة ومجموعات المناقشة والتدريب المصغر ولعب الأدوار، وطرق المجموعات الكبيرة ومنها المحاضرة والشرح المعلى.

٤ - طرق التدريب وفقاً لتخصص مهاراتها التدريبية : وذلك كطرق تطوير الإدراك والمعرفة التدريبية ومنها المحاضرة والتدريب بالكمبيوتر والتدريب المبرمج، طرق تطوير الميول والعلاقات الإنسانية ومنها مناقشة المجموعات الصغيرة ولعب الأدوار وتقليد النماذج Modeling والزيارات الميدانية، طرق حل المشكلات ومنها دراسة الحالة وسلة البريد أو القرارات والتدريب بالأهداف السلوكية والتدريب المعلى وطريقة ديلفي Delphi والمشروعات، وطرق تطوير المهارات الوظيفية ومنها التدريب بالوظيفة والشرح المعلى والتدريب المصغر والتطبيقات العملية والتدريب بالمحاكاة.

٥ - طرق التدريب وفقاً لموقعها من المنظمة : وذلك كطرق التدريب التي تتم داخل المنظمة ومنها التدريب بالوظيفة والتدريب العملى والتطبيقات العملية والتدريب المصغر، وطرق التدريب خارج المنظمة ومنها الزيارات الميدانية والتدريب بالكمبيوتر ودراسة الحالة والمشروعات .

٦ - طرق التدريب وفقاً لمصدر تنفيذها بشرياً : وذلك كطرق المدرب المباشرة ومنها المحاضرة والتطبيق أو العرض النموذجى والشرح العملى، وطرق المدرب التي يستخدمها فى صناعة اتخاذ القرار الخاص بتعلمه ومنها التدريب المبرمج والتدريب الفردى الخاص والمشروع والحقية التدريبية، وطرق مجموعة التدريب التي تضم طرق المدرب والمتدرب ومنها دراسة الحالة وسلة البريد أو القرارات وطريقة دلفى Delphi والمشروعات الجماعية والزيارات الميدانية ولعب الأدوار ومناقشة المجموعات الصغيرة والتدريب المصغر والتطبيقات العملية .

وكذلك يرى محمد عبد الفتاح ياغى (١٩٨٦) أنه يمكن تقسيم الأساليب التدريبية إلى المجموعات التالية :

أولاً: وفقاً لطرق استخدامها :

وتشمل :

١ - أساليب إخبارية Telling Methods : وذلك كالمحاضرات، الندوات، المؤتمرات، حلقات المناقشات .

٢ - أساليب المشاهدة Showing Methods : وذلك كتمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية، الملصقات، الصور، الرسومات، أساليب الإيضاح التجريبية، المقروءات .

٣ - أساليب العمل Doing Methods : وذلك كتمثيل الأدوار للمشاركين فى أدائها والتطبيقات الموجهة، المحاكاة .

## ثانياً: وفقاً لأهداف الاستخدام :

وتتضمن :

١ - أساليب تدريبية لزيادة المعرفة والمعلومات لدى المتدربين، وذلك كالمحاضرات، المؤتمرات، الندوات، المناقشات، دراسة الحالة .

٢ - أساليب لتنمية المهارات، وذلك كسلة \*ات Basket Decissions ، دراسة الحالة، تحليل المواقف، المباريات الإدارية .

٣ - أساليب لتغيير سلوك واتجاهات المتدربين، وذلك كتمثيل الأدوار، تحليل العلاقات، دراسة الحالة .

**ويشير كل من غانم شريف وحنان سلطان (١٤٠٣هـ) إلى أنه يمكن تصنيف أساليب التدريب أثناء الخدمة في أربعة أساليب رئيسية، وهي:**

- أسلوب التدريب النظري : ويتضمن أهم ما يلي : المحاضرة، الندوة الموجهة، توليد الأفكار Brown Storming ، المناظرة، والمناقشة الحرة، والمطبوعات، الاجتماعات...

- أسلوب التدريب العملي : ويشمل أهم ما يلي : دراسة الحالة، الحلقات الدراسية Seminar ، قوافل التدريب، تمثيل الأدوار، الميدانية، الدروس العملية النموذجية، المقابلات الاستجوابية، المؤتمرات...

- أسلوب التدريب الذاتي : ويتضمن أهم ما يلي : التدريب، اسلة، التدريب العملي في ورش العمل المختبرات...

- أسلوب التدريب بالتعليم المبرمج : ويشتمل على : استخدام التليفزيون التعليمي، الدائرة التليفزيونية المغلقة، أجهزة التسجيل التليفزيوني (الفيديو كاسيت)، الإرسال التليفزيوني عبر الأقمار الفضائية (الستالايت)، التدريس المصغر Micro Teaching .

\* يُطلق عليها أيضاً مسمى سلة البريد الوارد.

وفيما يلي عرضاً وتوضيحاً لأهم طرق ووسائل أو أساليب التدريب أثناء

الخدمة :

## المحاضرات Lectures

تعد المحاضرة إحدى الطرق التقليدية في التدريب وأكثرها شيوعاً في الاستخدام. وتفيد المحاضرة كأسلوب من أساليب التدريب في عرض الحقائق ونقل المعلومات والمفاهيم المرتبطة بموضوع التدريب على عدد كبير من المتدربين في توقيت واحد، ولكن دون مشاركتهم في النقاش.

وتتميز المحاضرة عن غيرها من أساليب التدريب الأخرى بأنها توفر السلاسة والسرعة في توصيل المعلومات والخبرات والتوجيهات وتوضيح الاتجاهات والآراء، وذلك من المحاضر (المدرّب) إلى المستمعين (المتدربين). ولذا فهي تعد مفيدة عند تناول إطار معرفي بشكل عام وعند تهيئة المتدربين للبيان العملي أو المناقشات أو التطبيق العملي، كما أنها تتميز بأنها اقتصادية في تكلفتها.

### إلا أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرة ما يلي :

- اتصال من طرف واحد - المحاضر - One - way Communication وبالتالي لا تسمح بالمناقشات الجماعية وتبادل الأفكار والآراء بين المدرّب والمتدربين.
  - يفتقر إلى عنصر التشويق لاعتماد المتدربين على الاستماع دون المناقشة.
  - عدم تركيز الانتباه فيما يدور من حديث في المحاضرة، وذلك لأن دور المتدربين يكون سلبياً.
  - عدم حصول المدرّب على تغذية مرتدة Feedback سريعة.
  - يعد أسلوب المحاضرة غير مناسب للتدريس أو التدريب على المهارات.
- وبالرغم من تلك المآخذ أو السلبيات التي تواجه أسلوب المحاضرات، إلا أنه يمكن العمل على زيادة فعالية المحاضرة من خلال مراعاة أهم النقاط التالية:

- توضيح الهدف من المحاضرة والتحضير الجيد لها والاختيار الدقيق لمحتواها .
- المعرفة بخصائص المتدربين من حيث احتياجاتهم ومستواهم العلمي والعملية والوظيفي، وكذلك من حيث اهتماماتهم وخبراتهم السابقة، حتى يكون التحضير للمحاضرة مناسباً لهم .
- استخدام العديد من الوسائل التوضيحية في عرض موضوع المحاضرة لجذب انتباه المتدربين وتشويقهم، وذلك كاستخدام الشفائيات الملونة أو غير الملونة Transparences، والشرائح الفيلمية Slides، والأفلام التي يتم عرضها عن طريق السينما أو الفيديو . . .
- الاهتمام بأسلوب عرض المحاضرة وإدارتها وذلك بتحديد إطار عام لها يتضمن مقدمة Introduction لاستثارة دافعية المتدربين وتشويقهم وجذب انتباههم نحو الموضوع، ويشتمل على الجزء الرئيسي من المحاضرة والذي يُعد صلب الموضوع، كما يجب أن يحتوى الإطار العام للمحاضرة على خاتمة حتى يمكن من خلالها تقديم ملخص للموضوع بأكمله .
- إدارة الوقت المخصص للمحاضرة بطريقة جيدة، وذلك حتى يمكن تحديد نوع وكم وطريقة عرض المحتوى، وتحديد درجة الإسهاب والإنجاز لعناصرها وفقاً للوقت المتاح والذي يتم توزيعه على عناصر موضوع المحاضرة .
- الحرص على تخصيص جزء من وقت المحاضرة لتلقى التساؤلات التي تدور حول موضوعها وذلك من قبل المتدربين .
- مراعاة أهم المتغيرات التالية : التجديد وإبقاء موضوع المحاضرة دائماً في دائرة اهتمام المتدربين، استخدام الأسلوب المرح في بعض أوقات المحاضرة، عرض بعض الأمثلة الواقعية والنماذج المحددة، التنوع في نبرات الصوت، التركيز على النقاط الهامة في الموضوع والبعد عن العموميات .

يعتمد أسلوب المناقشة على تبادل المجتمعون فيما بينهم للمعلومات والآراء والخبرات، كما يسمح بمشاركة مباشرة من قبل المتدربين والمدربين في موضوع التدريب - موضوع النقاش - ولذا فإن حلقات النقاش تتضمن عملية طرح التساؤلات والإجابة عليها من قبل المجتمعين.

وتتخذ أسلوب المناقشات العديد من الأشكال التي يمكن استخدامها في برامج التدريب أثناء الخدمة، ومن أهمها ما يلي:

#### ١ - الحلقات الدراسية Seminars

يعتمد هذا النوع من أساليب المناقشة على مجموعة من ذوى التخصص العلمى والإدارى وذوى الخبرة فى موضوع الحلقة الدراسية. كما يعتمد هذا الأسلوب على تقديم كل من المشاركين فى هذه الحلقة لتقرير يُعد بمثابة ملخص لموضوع النقاش.

وكذلك يعتمد هذا الأسلوب على قدرة المتدربين فى البحث وعلى قدرتهم فى مقارنة الدراسات التى يجريها أعضاء الفريق فى نطاق تلك الحلقات أو الجلسات التى يعقدونها فيما بينهم للتباحث فى موضوع النقاش، مما يسهم فى تطوير قدراتهم على استخدام وسائل البحث العلمى والتفكير الجيد فى موضوع النقاش وفى عناصره.

ولضمان نجاح تنظيم هذه الحلقات وحتى يتحقق الهدف من إقامتها فإنه يجب مراعاة أهم النقاط التالية:

- تخصيص أحد أفراد المجموعة من ذوى الخبرة والدراية بموضوع النقاش لإدارة الحلقة الدراسية.
- تهيئة المناخ المناسب لإجراء المناقشات الحرة حول موضوع النقاش.
- قيام رئيس الحلقة بتوجيه المناقشات وإبراز الدراسات العلمية وإجراء المقارنة

فيما بينهما، واستخلاص أهم النتائج التي أسفرت عن المناقشات، وأخيراً قيامه بتلخيص كل ما جاء في هذه الحلقة من آراء وأفكار واتجاهات.

## ٢ - المؤتمرات Conferences

يُعد المؤتمر من الأساليب الشائعة في التدريب الإداري، وهو يُعد أحد أنواع أسلوب المناقشات. ويسمح هذا الأسلوب بمشاركة مجموعة من الأفراد يمثلون اتجاهات متعددة أو قد يمثلون بعض المنظمات أو الهيئات المختلفة التي تجمعهم اهتمامات مشتركة بموضوع النقاش - موضوع المؤتمر - كما يتضمن المؤتمر تقديم الأسئلة وعرض الإجابة عليها وإبراز التعليقات، وذلك من قبل كل من المتدربين والمدرّب أو المدرّبين.

ولذا فإن أسلوب النقاش في المؤتمرات يتيح الفرص للأفراد من المتدربين والمدرّبين لتبادل الآراء والأفكار والرؤى نحو العديد من الموضوعات ذات الاهتمام المشترك، مما يؤدي إلى استفادة كل عضو من أعضاء المؤتمر بخبرات وآراء واتجاهات غيره من الأعضاء، وكذلك يؤدي إلى الإسهام في تنمية المعرفة العلمية للمتدربين من خلال التعلم عن طريق الاستفادة أيضاً من تجارب وخبرات الآخرين.

كما أنه من خلال استخدام أسلوب النقاش في المؤتمرات للتدريب يتم تعلم المتدربين كيفية احترام آراء الآخرين وتقبل النقد الموجه لأرائهم، وأنه يوجد أكثر من مدخل علمي لحل أية مشكلة. كما يؤدي هذا النوع من النقاش إلى تنمية إطار تحليلي للعقل Analytical Frame of Mind لدى المدرّب وتنمية اتجاهات تساؤلية Questioning Attitudes لديه.

**ومن أهم الأشكال التنظيمية لأسلوب المؤتمرات ما يلي:**

- مؤتمر الإمداد بالمعلومات Information Giving Conference

- مؤتمر صنع القرار The Decision - Making Conference

- مؤتمر تبادل المعلومات The Information Exchange Conference

كما يمكن استخدام النظم الحديثة للتعليم والتدريب أثناء الخدمة، وذلك كاستخدام الأقمار الفضائية Stallite في عقد حلقات دراسية بدون الحاجة إلى نقل المتدربين من بلد إلى آخر، وهو ما يُعرف بمسمى مؤتمر الفضائيات . Satellite Conference

### ٣ - المناقشة عن طريق الحوار Panel

يعتمد هذا الأسلوب من النقاش على مجموعة من الخبراء أو المتخصصين في موضوع النقاش ليقوموا بعرض آرائهم في الموضوع بما يتفق مع اهتمامات وتخصص كل منهم، وذلك بغرض إعطاء فكرة متكاملة للمتدربين عن هذا الموضوع. إذ أن الغرض من المناقشة عن طريق الحوار بين هؤلاء الأفراد هو تناول مناقشة الموضوع المطروح للحوار من جميع جوانبه ومن العديد من زواياه، وذلك لتكوين فكرة شاملة عنه لدى المتدربين.

وبوجه عام يكون اختيار المقدمين للحوار (المدرين) من الموظفين التنفيذيين أو الإداريين، أو قد يكون عن طريق توجيه الدعوة إلى خبراء المنظمة أو المنظمات الأخرى للمشاركة في إجراء الحوار، إلا أنه في بعض الأحيان قد يتم الاختيار من بين المتدربين أنفسهم من ذوي الخبرة بالموضوع لتقديمه.

ولزيادة فعالية هذا النوع من أسلوب المناقشات، يجب الاهتمام بتحديد مقرر للمجموعة المقدمة للموضوع ليقوم بإدارة النقاش وتوجيه التساؤلات والاستفسارات إلى المقدمين للحوار، وذلك وفقاً لتخصص واهتمامات كل منهم، وكذلك لتقديم عرض ملخص عما أسفر عنه الحوار.

ومن أهم مزايا هذا النوع من أسلوب المناقشة، ما يلي:

- يفيد في تدريب مجموعة كبيرة من المتدربين ويتيح لهم فرصة المشاركة في الحوار.

- استكشاف الآاء الاتجاهات نحو موضوع أو قضايا أو مشكلات يدور الخلاف حولها أو لم يتم حمها بعد.
- استفادة المتدربين من ات وتخصصات المقدمين للموضوع.
- وبعد دراستنا لأشكال أساليب المناقشات: الحلقات الدراسية، المؤتمرات، المناقشة عن طريق الحوار، فإنه يمكن تحديد مزايا المناقشات بوجه عام كأسلوب من أساليب التدريب أثناء الخدمة، والتي من أهمها:
- منح الفرص للمتدربين للتعبير عن آرائهم وعن اتجاهاتهم نحو الموضوع المطروح للمناقشة.
- الاستماع إلى آراء الخبراء المتخصصين من ذوى الخبرة فى موضوع النقاش التعرف على اتجاهاتهم.
- استثارة دافعية المتدربين للمناقشة واء الرأى دون خجل أو حرج.
- مشاركة المتدربين بإيجابية فى المناقشات لقناعتهم بأهميتها نظراً لمشاركتهم فى تصميم موضوعات التدريب.
- التزام المتدربين بالحلول التى يتم التوصل إليها أو بالقرارات التى تم اتخاذها فى خلال المناقشة باعتبارهم مشاركين فيها بالرأى.
- إلا أنه يؤخذ على أسلوب المناقشات بعض النقاط التى قد لا تحقق له النجاح، ومن أهمها:
- عدم توافر المدربين القادرين على إدارة المناقشة الذين يجب أن يكونوا على دراية كاملة بالموضوع من جميع جوانبه.
- الحاجة إلى وقت كاف حتى تكون المناقشات مفيدة، ويمكن للأعداد الكبيرة من المتدربين المشاركة فى المناقشات، وذلك لأنه فى حالة عدم توفر الوقت لإتاحة الفرصة للمناقشة فإن عدداً من هؤلاء المتدربين لن يتمكنوا من المشاركة فيها، وبالتالي سوف يلتزمون الصمت وقد يحرمون من ات التعلم الجيد.

يستخدم المدرب هذا الأسلوب لكي يوضح للمتدربين ما يجب عليهم القيام به وكيفية الأداء، ولذا يقوم بالأداء الفعلي لما يريد أن يعلمه لهم مع الاستعانة بالشرح اللفظي لتوضيح لماذا يجب أن يتم الأداء بهذا الشكل؟ وكيف يتم؟ وما هي الإرشادات لتحقيق مستوى جيد من الأداء؟ كما أن استخدام البيان العملي غالباً ما يكون ممزوجاً بأسلوب آخر كالمحاضرة مع البيان العملي أو البيان العملي مع التدريب العملي. ولذا يكون من المتوقع استيعاب المتدربين لما هو مطلوب منهم أدائه وأن يكونوا قادرين على أداء ما تم عرضه عليهم من قبل المدرب من بيان أو نموذج عملي.

ويستخدم هذا الأسلوب في توضيح طريقة أداء بعض المهارات لبيان كيفية أدائها، أو التدريب على تشغيل بعض الأجهزة وبيان طريقة أو كيفية عملها، أو التدريب على إجراءات الوقاية والسلامة، أو التدريب على أسلوب الفريق في العمل من خلال توضيح كيفية عمل الأفراد مع بعضهم البعض لأداء عمل ما.

ومن أهم مزايا استخدام البيان أو النموذج العملي في التدريب أنه يؤدي إلى تعلم أسرع للمتدربين وذلك لاعتماده على أداء النموذج مع الشرح اللفظي، مما يُعطي تصوراً بصرياً لما هو مطلوب أدائه، وتصوّر عقلي أو معرفي لكيفية الأداء، حيث يتأثر المتدرب من خلال حاستي السمع والبصر بهذا الأسلوب، بالإضافة إلى أنه يتأثر في تعلمه بحاسة اللمس من خلال إتاحة الفرصة له لللمس الأجهزة المستخدمة في عملية التدريب.

كما أن استخدام أسلوب البيان العملي يوفر الحماية للأجهزة والأدوات والنماذج التي يتم استخدامها في عملية التدريب والتي قد تتعرض للإتلاف نتيجة لعدم دراية المتدربين بطريقة تشغيلها، ومن ثم فإنه يوضح لهؤلاء المتدربين كيفية استخدامها أو طريقة تشغيلها.

## الزيارات الميدانية Field Trips

يهدف هذا النوع من أساليب التدريب أثناء الخدمة إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للعمليات والمواقف والتسهيلات التي لا يمكن استعارتها أو إنتاجها في موقع التدريب. وبذلك تكون الزيارات الميدانية بمثابة جولة مخطط لها بطريقة علمية خارج نطاق مكان التدريب الأساسي، كما تتراوح مدتها وفقاً لأهدافها، فقد تكون لمدة ساعة واحدة أو أقل، وقد تمتد لعدة أيام أو أسابيع.

### ومن أهم مزايا الزيارات الميدانية ما يلي :

- إتاحة الفرصة للمتدربين للملاحظة المباشرة Directing Observation للعمليات والممارسات الفعلية للعمل والتي لا يمكن توفيرها في موقع العمل. وبذلك تتميز المعلومات والخبرات التي يحصلون عليها بالواقعية.

- ربط النظرية بالتطبيق.

- جمع معلومات يمكن استخدامها في مناشط تدريبية أخرى من قبل المتدربين.

- إثارة اهتمامات المتدربين واستثارة دافعيتهم للمشاركة في المناقشات ووسائل التدريب الأخرى التي تلي تلك الزيارات.

إلا أنه يؤخذ على الزيارات الميدانية كأسلوب من أساليب التدريب أثناء الخدمة وبخاصة تلك التي تتطلب السفر للانتقال إلى ميدان الزيارة، أنها تتطلب تكاليف باهظة للسفر والإقامة، وإهدار الوقت في السفر.

### التطبيقات العملية\* Practical Works

ويعتمد هذا الأسلوب على تكليف المتدرب بالقيام ببعض التدريبات أو التمرينات العملية التي يتم أدائها بعد عرض للبيان أو النموذج العملي. ويُشير **وليم ترسي William Tracey** إلى وجود أربعة أنواع أساسية للأداء، وهي:

(\*) يطلق على هذا الأسلوب مسمى الأداء Performance أو مسمى التمرين العملي.

- **الأداء المتعل:** وهو يُعبر عن الأداء الذى يعمل فيه المتدربون بشكل فردى وفقاً لمعدل التعلم الخاص بكل منهم.

- **الأداء الجماعى:** ويُقصد به الأداء الذى يعمل فيه المتدربون بشكل جماعى وفقاً للتسلسل الرقمى لخطوات الأداء والتي يتم تحديدها من قبل المدرب.

- **المتدرب كمدرب:** ويُشير هذا النوع من الأداء إلى تقسيم المتدربين إلى مجموعات يتكوّن كل منها من فردين ويُطلب من كل منهما القيام بأداء دور المدرب والمتدرب وبشكل تبادلى، وذلك للتدريب على ما تعلموه.

- **الأداء فى شكل فريق:** وهو يُعبر عن الأداء الذى يقوم به جماعة من المتدربين بالتعاون لأداء عمل يتطلب فريق عمل.

ومن أهم مزايا هذا الأسلوب التدريبي: الإسهام فى تنمية مهارات المتدربين، وإتاحة الفرصة لهم لتطبيق أنواع المعرفة والمعلومات التى اكتسبوها، وذلك من خلال المواقف والتطبيقات العملية. كما أنها تُسهم فى تكوين اتجاهات إيجابية لديهم نحو عملية التعلم، وزيادة مشاركتهم الإيجابية إلى الحد الأقصى. وكذلك تؤدى التطبيقات العملية إلى إتاحة الفرصة للمدرب لملاحظة أداء كل متدرب، وتحديد مدى تقدمه فى عملية التدريب، ومدى ما يواجهه من صعوبات أو مشكلات فى أثناء تدريبه.

ومن جانب آخر قد يتم استخدام المشروع Project كتطبيق عملى لتنمية مهارات المتدربين وقدراتهم على اتخاذ القرارات وتدريبهم على أداء العديد من المهام الإدارية، وذلك من خلال تكليف فريق منهم بدراسة مشروع يجرى اختياره من الواقع الإدارى بغرض إيجاد حلول أو بدائل مناسبة للموضوعات التى يمكن أن يُثيرها هذا المشروع.

ولذا يجب عند القيام بأى مشروع مراعاة أهم النقاط التالية حتى يمكن أن يتوافر له مقومات النجاح، وهى:

- تحديد المشروع المطلوب دراسته وكذلك تحديد أهدافه والحاجة إليه .
- توافر المعلومات ووسائل البحث والتنفيذ المرتبطة بهذا المشروع حتى يمكن التخطيط له وإنجازه .
- توافر الوقت الكافي لتطبيق المشروع حتى يمكن استفادة المتدربين منه .
- وبوجه عام يؤخذ على أسلوب التطبيقات العملية أنه قد يتطلب وقتاً طويلاً حتى يشارك كل متدرب في التدريب العملي بشكل كامل ، كما يتطلب أيضاً توفير عدد كافٍ من الأجهزة والأدوات والمدربين المؤهلين لضمان فاعلية التدريب .

### الواجبات الدراسية Study Assignments

ويعتمد هذا الأسلوب من التدريب على قيام المدرب بتكليف المتدربين ببعض القراءات أو إعداد مشروع أو بحث ، أو يُحدد لهم بعض المشكلات أو التمارين بغرض التدريب على مهارة يكونوا في حاجة إلى التدريب عليها . وبذلك فإنه يتم من قبل المدرب تحديد أوجه النشاط ذات الفائدة في تعلمها ، وكذلك توقع المشكلات التي يمكن أن تواجه المتدربين ، ومن ثم تحديد طرق إرشادهم لحل هذه المشكلات .

ويشير تريسي Tracey إلى أنه يوجد نوعان أساسيان للواجبات الدراسية، وهما:

- الدراسات الذاتية أو المستقلة حيث يقوم المتدرب بأداء الواجب بدون مساعدة أو توجيه مباشر من المدرب .
- الدراسة بإشراف المدرب حيث يقوم المتدرب بأداء الواجب في وجود مدرب يقدم له الإرشاد والمساعدة .

ومن أهم مزايا الواجبات الدراسية أنه يمكن استخدامها لتعريف المتدربين بموضوع معين قبل مناقشته أو قبل عرض بياناً عملياً له ، أو للتمهيد لإقامة محاضرة ، كما أنها تعالج الموضوعات التدريبية بشكل تفصيلي وفي وقت قصير

بالمقارنة بالطرق الأخرى، وذلك إلى جانب ضمان طريقة تقديم المحتوى وفقاً لوجهة نظر المدرب ووفقاً لما يتبناه من آراء من مصادره العلمية، ومن ثمّ فهي لا تعكس الرى مباشر للمدرب .

إلا أنه يؤخذ على هذا الأسلوب للتدريب أنه من الصعوبة تقويم المدرب لقياسية هذه الواجبات . كما أن اختلاف المتدربين فى قدراتهم على القراءة يترتب عليه اختلافات فى درجة التعلم بينهم . وكذلك قد يؤدي أداء الواجب الدراسى إلى ممارسة خطأ ما أو اتخاذ إجراء بشكل غير صحيح ، مما قد يؤدي إلى التعلم غير الجيد .

### دراسة الحالة Case Study

يُعد أسلوب دراسة الحالة من أكثر أساليب التدريب فعالية فى مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات . ويؤدي هذا الأسلوب إلى مناقشة جبرية ذات عمق علمى وإدارى لبعض من مواقف الحياة العملية التى يتم التدريب عليها، مما يتطلب القراءة الجيدة والدراسة المتأنية وتبادل وتحليل الأفكار والآراء بين المتدربين والمدرب .

ويرجع استخدام دراسة الحالة كطريقة لتدريس الإدارة العامة إلى عام (١٩١٩م) حيث تم استخدامها فى مجال العلاقات الإنسانية بجامعة هارفرد Harvard بالولايات المتحدة الأمريكية . وفى هذا الأسلوب التدريبي يقوم المدرب بإعداد وتوزيع تقرير الحالة Case على المتدربين ثم يطلب منهم قراءتها قبل مناقشته معهم أو مع المسئول التخصص فى هذه الحالة، وبعدها يقوم المُتدرب بعرض آرائه وتجاربه وخبراته المرتبطة بالمواقف التى وردت فى الحالة التى تم دراستها .

**ومن أهم مزايا أسلوب دراسة الحالة فى التدريب أثناء الخدمة ، ما يلى :**

- تنمية المتدربين على تشخيص المواقف التى تتضمنها الحالة وتحديد نوع المشكلة وتحليل أسبابها والمتغيرات المسئولة عنها .

- تنمية القدرة على المناقشة المتعمقة للعناصر المختلفة للموقف .
- تنمية قدرة المتدربين على النقد الموضوعى والتفكير الابتكارى .
- تدريب المتدربين على أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- فهم المتدرب لذاته من حيث التعرف على طريقة تفكيره وإدراكه للمواقف وكذلك استكشاف قدرته على الاستماع والتحدث .
- تنمية مهارات العلاقات الإنسانية والاتصال من خلال المناقشات التى تدور بين المتدربين والمدرّب .

### إلا أن لهذا الأسلوب بعض السلبيات من أهمها :

- لا يفيد إلا مع المجموعات الصغيرة من المتدربين .
- يتطلب إعداد الحالات مجهوداً كبيراً وخبرة ووقتاً طويلاً من قبل المدرّب .
- تعذر الحصول فى بعض الأحيان على كافة المعلومات المرتبطة بأحداث الحالة ، وذلك فى حالة وجود مصادر مكتوبة لها .
- تردد بعض المتدربين فى التعبير عن آرائهم وعن أفكارهم .
- صعوبة احتفاظ المتدربين بمستوى عال من الانتباه والتركيز لقراءة المواد التى يحتوى عليها تقرير الحالة لاستيعاب الحالة ومناقشتها لتحقيق النتائج المرجوة من عملية التدريب .
- ترسيخ شعوراً خاطئاً لدى المتدرب بسهولة العمل الإدارى الحقيقى نظراً لسهولة التوصل إلى حل للمشكلة فى قاعة التدريب .

### تمثيل الأدوار Role Playing

يهدف هذا النوع من أساليب التدريب إلى منح المتدربين الفرصة لكى يمثلوا أو يتقمصوا الأدوار الإدارية أكثر من مناقشة أحداثها . إذ يتضمن التمثيل التلقائى لموقف بواسطة فردين أو أكثر وبتوجيه من المدرّب ، وبحيث يقوم كل منهم بأداء

دوره في التمثيل وفقاً لما يشعر به. أما المتدربون الذين لا يقومون بتمثيل الأدوار فإنهم يقومون بدور الملاحظين والناقدين لما يحدث، ثم تقوم الجماعة بعد عملية تمثيل الأدوار بمناقشة الأحداث.

ويكون الهدف من استخدام أسلوب تمثيل الأدوار هو مساعدة المتدربين على فهم الطبيعة البشرية، وتقدير تصرفات وسلوك الأفراد، والتدريب على المهارات الإنسانية، وذلك إلى جانب تطوير المهارات والقدرات من خلال مواجهة المتدربين لمواقف من الحياة العملية.

**ومن أهم مزايا هذا النوع من أساليب التدريب، ما يلي:**

- اكتشاف الطريقة التي يتصرف بها المتدربون في إطار ظروف ومواقف معينة.
- تسهم في تنمية مهارات ترتبط بالتعامل الشخصي أو بالاتصال وكذلك تسهم في تنمية المهارات القيادية.
- يتيح هذا الأسلوب الفرصة لتوظيف المتدربين بشكل عملي لكل ما تم استيعابه من معارف ومعلومات من خلال المحاضرات والمناقشات والقراءة في المراجع العلمية.
- يساعد المتدربين على القيام بالتجربة وكذلك على إتاحة الفرصة لهم للتعلم من خلال العمل Learning by Doing.
- يتيح الفرصة للمتدربين لتجريب العديد من المداخل أو التصرفات السلوكية، وذلك بخلاف مواجهتهم للمواقف الواقعية التي لا يستطيعون فيها سوى تجريب مدخل أو نوع واحد من التصرف.
- يسمح بالحصول على تغذية مرتدة Feedback سواء من الزملاء أو من المدرب.

ويرى Solem أن أسلوب دراسة الحالة وأسلوب تمثيل الأدوار يتشابهان في العديد من الخصائص من أهمها:

- تهيئة الفرصة للمتدربين لتبادل الآراء تجاه مشكلة من خلال المشاركة الجماعية.

- إتاحة الفرصة للمتدرب للتفاعل الفردي مع الموقف لأن المشكلة المعروضة تتضمن المتدرب نفسه.

- تقديم طرقاً مثيرة لعرض المشكلات.

- الشمول على مواقف من واقع الحياة العملية المرتبطة بالمهنة.

- تهيئة الفرصة للمتدربين لاستخدام مهاراتهم في التدريب على حل المشكلات دون خوف من الخطأ.

- التشجيع على إيجاد أكثر من بديل أو حل للمشكلة المعروضة.

ولذا يمكن دمج وسيلة دراسة الحالة ووسيلة تمثيل الأدوار لتحقيق التكامل فيما بينهما، وذلك من خلال قيام المدرب بعرض الحالة Case شفويًا أو بعرض فيلمًا عنها، ثم يتوقف عن العرض عندما تتأزم المشكلة ويطلب بدوره من المتدرب أن يؤدي دوره بأسلوبه الخاص، وذلك بغرض مواجهة الموقف أو المشكلة لإيجاد الحل للحالة التي يتم دراستها.

بينما يوضح عبد الرحمن توفيق (١٩٩٤) بعض الاختلافات بين أسلوب الحالة Case Study وأسلوب تمثيل الأدوار Role Playing وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول (1)

### بعض الاختلافات بين أسلوبى دراسة الحالة وتمثيل الأدوار

أسلوب تمثيل الأدوار	أسلوب دراسة الحالة
- تقديم المشكلة فى وضع واقعى .	- تقديم مشكلة للمناقشة .
- تتضمن المشكلة عمليات مستمرة .	- تُشتق المشكلة من الأحداث السابقة .
- يكون المشاركون داخل الموقف (المشكلة) .	- تتم المناقشة فى موضع نفسى خارج الموقف (المشكلة) .
- يتيح فرص التدريب والممارسة فى مهارات التعامل الشخصى .	- تتيح فرص التدريب والممارسة فى تحليل المشاكل .
- يمكن من اختبار الأفكار والفروض .	- يوفر ويطور وينمى الأفكار والفروض .
- التدريب على التحكم العاطفى والسيطرة على المشاعر .	- التدريب فى شكل ممارسة الحكم الشخصى .
- يمكن من تنفيذ الحل .	- يحدد الحل .

### المباريات الإدارية Management Games

يُعد أسلوب المباريات\* من الأساليب التدريبية الذى يُستخدم فى العديد من البرامج فى مجالات الاقتصاد والتعليم والأعمال . وفى هذا الأسلوب يتم تقسيم المتدربين إلى فريق أو أكثر يجمعهم موقف تنافسى، ولذا فإن كل فريق يسعى إلى تقديم الحل أو البديل الأفضل لحل المشكلة أو اتخاذ القرار المناسب للموقف الذى يتم التبارى عليه، وذلك وفقاً للعديد من المتغيرات التى من أهمها التكلفة والإمكانات والوقت وظروف المنافسة .

ويهدف هذا الأسلوب من التدريب إلى إجراء مناقشة وحوار بين الفريقين وتحليل للآراء والتقارير بغرض إقناع الفريق الآخر بوجهة النظر والأسس

\* قد يستغرق لعب المباريات مدة قد تصل إلى شهر أو قد تصل إلى عام كامل .

والمبادئ التي تم الاعتماد عليها للوصول إلى القرار. وقد يُستخدم في هذا الأسلوب أجهزة لمعالجة البيانات وذلك كالكومبيوتر Computer أو بعض النماذج Models لاحتساب النتائج التي تصدر عن اتخاذ القرارات وتوضح الطريقة التي تم استخدامها في ذلك، ومن هذه النماذج: النماذج الحاسوبية Mathematical Models .

## ولاستخدام المباريات في عملية التدريب أثناء الخدمة العديد من المزايا، والتي من أهمها:

- توفير الاندماج الذي يحدث للمشاركين في المباراة الإدارية، مما يتيح للمدرب الماهر فرصة استثارة دوافع التعلم لدى المتدرب .
- مناسبة هذا الأسلوب للعديد من التطبيقات التي تشمل التسويق والتنمية الإدارية. . .
- المساهمة في تحسين أداء المتدربين وتنمية قدراتهم على العمل الفني والإداري والتقد الإيجابي .
- تنمية المهارات القيادية والتي من أهمها مهارات الاتصال ومهارات العلاقات الإنسانية والمهارات الفكرية .
- تحسين القدرة على صنع القرار Decision Making وحل المشكلات Problem Solving .
- إتاحة الفرصة للمتدربين للعمل الجماعي والتعاون من أجل إيجاد بدائل لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وذلك في كافة الظروف والاحتمالات والضغوط التي تصاحب مواقف العمل .
- توفير تغذية مرتدة فورية Immediate Feedback عن القرارات التي تم اتخاذها من قبل كل فريق والتي ترتبط بالمحتوى، أو الإجراءات، أو مستوى مشاركة كل عضو في الفريق الذي ينتمى إليه، أو بقيمة الآراء

التي تم تبادلها بين أعضاء الفريق الواحد، وذلك حتى يمكن للمتدربين الحكم على صحة ما اتخذوه من قرارات.

- تُعد أسلوبًا جيدًا ومنظمًا لملاحظة المدربين لسلوك المتدربين ومتابعة وتقييم قراراتهم.

**ويشير عبدالرحمن توفيق (١٩٩٤) إلى أهم الخطوات التي يجب اتباعها لإدماج المباراة الإدارية في برامج التدريب، وهي:**

- تحديد الحاجة إلى استخدام أسلوب المباراة الإدارية لتحقيق الأهداف.

- تحديد الموارد المتاحة للمباراة (الوقت، المدربون، الحكام، التهيئات المكانية والإمكانات الحاسوبية).

- اختيار الموضوعات المناسبة للبرنامج.

- وضع جدول زمني للبرنامج بحيث يكون موعد استخدام المباراة مناسباً لتحقيق الهدف وتحقيق التكامل بين هذا الأسلوب والأساليب الأخرى المستخدمة في ذلك.

- تحقيق أقصى استفادة ممكنة من خلال توجيه أسلوب المباراة الإدارية لتحقيق ذلك.

**وبالرغم من المزايا التي تتوفر لأسلوب المباريات إلا أن له بعض المشكلات التي تواجهه، ومن أهمها ما يلي:**

- قد لا تتوفر الدقة في المعلومات التي تقدم في شكل تقارير أو سيناريو Sinario إلى المتدربين لدراسة الموقف بغرض صنع القرارات، ومن ثم فإن قراراتهم سوف تتأثر بذلك.

- ارتفاع التكلفة لإعداد واستخدام هذا الأسلوب لما يتطلبه من إمكانات، وأفراد على مستوى عالٍ من الكفاءة، ومتطلبات البرمجة للعديد من الأجهزة المستخدمة كجهاز الكمبيوتر.

- احتمال الخطأ فى حساب نتائج المباريات .
- التركيز على الأبعاد الكمية للقرار أكثر من الاهتمام بالكيف أو العمليات التى تهتم به .
- إهمال العنصر الإنسانى فى حسابات اتخاذ القرار .
- إثارة الحساسية بين المتدربين أثناء المناقشات وفى نهاية المباراة .
- احتمال عدم مناسبة هذا الأسلوب لخبرات واهتمامات المتدربين .
- ضغط الوقت قد لا يسمح بتوفير الوقت الكافى للتفكير والتحليل المنطقى .

### تمارين سلة البريد In - Basket Exercises

يستخدم هذا النوع من أساليب التدريب أثناء الخدمة بغرض تدريب المشرفين وتنمية الإداريين وتقويم المهارات الإدارية، كما يُستخدم لتنمية القدرة على صنع القرارات وتحسين فهم المتدربين لمبادئ واتجاهات الإدارة .

ويعتمد هذا الأسلوب على تزويد المتدربين بالعديد من الموضوعات ذات العلاقة بموضوع التدريب، وكذلك ببعض اللوائح والتقارير والإحصائيات والخرائط التنظيمية، وبعض الإجراءات والسياسات المتبعة فى العمل، وذلك إلى جانب العديد من أنواع المعرفة أو المعلومات المرتبطة ببعض القضايا التى يدور حولها النقاش وتختلف فيها الآراء، ثم يعرض على هؤلاء المتدربين بعد ذلك بعض ما يرد للمديرين من بريد كالمذكرات والتقارير والخطابات والمكالمات التليفونية وما دار فى بعض الزيارات والاجتماعات، وذلك لإبداء رأيهم واتخاذ القرارات المناسبة لموضوعات البريد التى تم عرضها عليهم .

ويتم مراعاة تحديد وقت للمتدربين حتى يتخذوا قراراتهم\* وأن يكونوا واقعين تحت ضغوط عمل تماثل ما يتعرض له المدير فى مجال عمله، ثم يأتى بعد ذلك مرحلة المناقشة والنقد لما توصل إليه المتدربون من قرارات وما قاموا به من

\* بشكل فردى .

إجراءات وأعمال فى سبيل ذلك، ومن ثم يحصل المدربون على تغذية مرتدة لتصرفاتهم نحو ما تم عرضه عليهم من موضوعات البريد.

**وبذلك فإن تمارين سلة البريد (البريد الوارد) تعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية، وهى:**

- تعريف المدربين بالتمرين وكافة المعلومات العامة اللازمة لاستخدام هذا الأسلوب لمحاكاة وتمثيل عبء العمل اليومى الذى يقوم به المدير.
- محتويات البريد الوارد من خطابات وتقارير وبرقيات ومذكرات وتلكات وفاكسات وبريد إلكترونى (E.M) ومكالمات تليفونية. . . . .
- وكل ما يمكن أن يشملها بريد المدير.
- إرشادات المدرب وتوجيهاته المعاونة للمدربين على إدارة هذا النوع من أساليب التدريب.

وحتى يتحقق النجاح لاستخدام أسلوب البريد الوارد فإنه يجب مراعاة الدقة فى اختيار المادة التدريبية، كما يجب عدم الاعتماد على هذا الأسلوب كأداة للتدريب، والاستعانة بالأساليب الأخرى المناسبة، ومراعاة تحديد أولويات العمل وتطبيق مبدأ تفويض السلطات للتغلب على عبء اتخاذ القرارات العديدة وإنجاز العديد من الأعمال فى وقت محدد.

### **أسلوب التدريب بالتعليم المبرمج Programmed Instruction**

يُعد التعليم المبرمج طريقة للتعلم الذاتى Self Instruction، كما أنه أسلوب يعتمد فيه المدرب على ذاته فى تعلم مهارات أو معلومات أُعدت بعناية فائقة لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة مرتبة من الخطوات. ولذا يجب على المدربين أن يكونوا قادرين على تحفيز المدربين على استكمال البرنامج وإرشادهم إلى الاستخدام الأمثل للمواد المبرمجة. كما أن للتعليم المبرمج خصائصه التى تميزه عن غيره من أنواع التعليم الأخرى، وهى:

- التعليم الفردى للمتدرب .

- آليته فى التعليم .

- تقويم الأداء يُعتبر جزءاً من البرنامج .

ويستخدم أسلوب التدريب بالتعليم المبرمج فى تحقيق العديد من أهداف برامج التدريب أثناء الخدمة، ويشير إلى ذلك تريسى Tracey (١٩٩٠)، إذ يحدد العديد من استخداماته، ومن أهمها:

- توفير تعليم لمعالجة بعض النقاط السلبية لدى بعض المتدربين .

- الاحتفاظ بالمهارات التى تم تعلمها فى السابق ولم يتم استخدامها بتكرار كاف، وذلك حتى يمكن أدائها بمستوى مقبول من الكفاءة والدقة فى الأداء .

- إعادة التدريب فيما يختص بالإجراءات أو الأجهزة التى أصبحت عديمة القيمة أو التى تم إحلالها بأخرى .

- توفير تعليم تعويضى للمتدربين الذين يصلون متأخرين فى البرنامج أو للغائبين أو المنقولين من العمل .

- تنمية المهارات والمعارف التى تتطلبها طبيعة العمل .

- تمكين المتدربين المتفوقين من التقدم فى البرنامج والانتهاء من مادته قبل الوقت المعتاد .

- توفير وسيلة للمراجعة والتمرين على المعارف والمهارات اللازمة للتدريب اللاحق .

ومن مزايا هذا النوع من أساليب التدريب ما يلى:

- يوفر التعليم المبرمج ما بين (٢٥٪ - ٣٠٪) من الوقت اللازم للتدريب بالمقارنة بطرق التدريب التقليدية .

- عدم اختلاف نوعية التدريب للمتدربين من يوم لآخر أو وفقاً لشخصية المدرب أو خبرته أو لتمييزه، إذ يتم إعداد محتوى وتلسل البرنامج مبقاً .

- يحقق الكفاءة والفعالية لأداء المهام التدريبية التي صمم البرنامج من أجل التدريب عليها، وذلك لأنه يتم اختبار البرنامج والتحقق من صلاحيته قبل الاستخدام .

- الحصول على معلومات مرتدة فورية عن صحة استجابات المتدربين قبل الانتقال إلى الخطوة التالية يتضمن استمرارية انتباههم للمادة التدريبية، وكذلك تجنب عدم الاستمرار فى الأداء الخاطىء أو تكراره .

- يمكن استخدام هذه البرامج كمواد تدريبية فعالة فى حالة عدم استخدام مدرب، وكذلك فى حالة توفر المدرب المؤهل لفهم واستخدام هذا النوع من أساليب التدريب .

- يسمح للمتدرب بالتقدم فى البرنامج وفقاً لمعدلات سرعة تعلمه، وبما يتفق مع استعداداته وقدراته وخبراته السابقة .

إلا أنه يؤخذ على أسلوب التدريب بالتعليم المبرمج التكلفة الباهظة، وذلك نظراً لما يتم دفعه من مبالغ مالية للمبرمجين والوقت الطويل الذى يتطلبه من المتخصصين فى إعداد المادة العلمية ومن الفنيين للتشاور مع المبرمجين حول مراجعة الصور الأولية لتلك المواد المبرمجة حتى يتم التصميم النهائى للبرنامج .

وبوجه عام يجب فى استخدام الأساليب التدريبية مراعاة عدم استخدام أسلوباً واحداً دون غيره من الأساليب، بل يجب استخدام أكثر من أسلوب لزيادة فاعلية التدريب . إلا أنه توجد العديد من العوامل التى تؤثر فى اختيار الأساليب التدريبية، ومن أهمها ما يلى :

- العوامل الإنسانية : وهى ترتبط بالمدرب من حيث مؤهلاته وخبراته وشخصيته، وذلك إلى جانب ارتباط هذه العوامل بالمتدرب من حيث خلفيته العلمية والثقافية وخبراته ودافعيته للتعلم أو التدرّب .

- **العوامل المادية** : وهى تتمثل فى الوقت المخصص لتنفيذ البرنامج التدريبي وفى التسهيلات Facilities التدريبية التى تمهد الطريق لنجاح البرنامج .

- **العوامل الفنية** : وهى ترتبط بأهداف البرنامج التدريبي ومحتواه (المادة التدريبية) وتقييم نتائجه .

- **العوامل المرتبطة بمبادئ التعلم** : وذلك كمبدأ الدافعية والمشاركة الإيجابية من جانب المتدرب، التعلم المفرد Individualizing Instruction ، مبدأ إتقان التعلم، التغذية المرتدة .

### تصميم برامج التدريب أثناء الخدمة

يرى الخبراء فى مجال التدريب أثناء الخدمة أن التصميم الجيد لبرامج التدريب يُعد الأساس فى نجاحها وتحقيق أهدافها. وفى هذا الشأن يشير عبدالرحمن توفيق (١٩٩٤) إلى أنه توجد أربعة تساؤلات أساسية ينبغى الاهتمام بها من قبل مصممي البرامج التدريبية، وهى :

- ما الذى يجب أن يتعلمه\* المتدرب من هذا البرنامج؟
  - ما المحتوى الذى يجب استخدامه لتحقيق هذه الأهداف؟
  - ما الوقت اللازم لتدريس كل موضوع أو تحقيق كل هدف؟
  - كيف يمكن تقييم عملية تحصيل المتدرب وما تحقق له من أهداف؟
- كما يحدد عبدالرحمن توفيق (١٩٩٤) أهم الخطوات التى يجب على مصممي برامج التدريب مراعاتها عند التخطيط لهذه البرامج، وهى :
- تحديد الاحتياجات التدريبية .
  - توصيف الوظيفية وتحليل المهمة .
  - إعداد أدوات التقييم ومقاييس التقدم .

\* تحديد الأهداف .

- تحديد أهداف الأداء وصياغتها .

- تحديد المحتوى وتتابعه .

- إعداد المادة التدريبية .

- اختيار استراتيجية التدريب والوسائل المساعدة .

- تحديد المتطلبات من الوسائل المساعدة .

- اختيار المدربين .

- اختيار المتدربين .

- التقويم والمتابعة .

ويرى **على السلمي** (١٩٩٢) أنه يجب في التخطيط للتدريب مراعاة أهم الاعتبارات أو البنود التالية :

١ - مراجعة معدلات الأداء للمنظمة ومدى تحقيق هذه المعدلات للأهداف الموضوعية وفقاً للخطة .

٢ - تحديد المجالات التي يبدو أن المنظمة تواجه فيها بعض العقبات أو المشكلات .

٣ - تحليل تركيب القوة العاملة المسئولة عن تلك المجالات التي يتم تحديدها في البند السابق (٢)، وكذلك التعرف على أنواع وتخصصات وإعداد ومؤهلات العاملين في تلك المجالات .

٤ - مراجعة تقارير قياس الكفاءة لهؤلاء العاملين، ثم تحديد الأفراد الذين يتبين انخفاض مستوى كفاءتهم بالقياس إلى زملائهم أو بالقياس إلى مستويات أدائهم في فترة زمنية سابقة .

٥ - مراجعة سجلات العاملين في المجالات التي يتضح فيها بعض القصور، وكذلك تحديد العاملين الذين تُشير إليهم السجلات عن وجود بعض

المؤشرات السالبة مثل: تكرار كل من : الغياب عن العمل ، التأخير عن مواعيد العمل ، الإصابات أثناء العمل ، المنازعات مع الزملاء أو الرؤساء ، مخالفة الأوامر والتعليمات ، ظهور أخطاء فى العمل .

٦ - حصر الأفراد الذين يكون لهم أثر واضح فى نتائج العمل بالمجالات التى بها قصور والتى تم تحديدها فى البند (٢) .

٧ - مناقشة الرؤساء المباشرين لهؤلاء العاملين لتحديد هل يعانى هؤلاء العاملين من بعض المشكلات الناشئة عن نقص فى الخبرة أو المعلومات المهارات أو نقص فى القدرة السلوكية .

٨ - مناقشة الرؤساء المسؤولين عن مجالات العمل التى بها قصور للتأكد من استبعاد آثار العوامل السلبية التى قد تكون هى السبب فى المشكلات والعقبات التى تتمثل فى : الأعطال والعيوب الفنية ، المعوقات التنظيمية واللائحية ، الظروف والمتغيرات التسويقية والاقتصادية العامة ، الظروف والمتغيرات الخارجية المشتركة .

٩ - تحديد أوجه القصور والمشكلات المقترحة التى تعانى منها كل مجموعة من الأفراد المعنيين ، وكذلك تحديد التوقيت الملائم لبدء العملية التدريبية لهم بالتنسيق مع الرؤساء المباشرين .

١٠ - تكليف المختصين لاختيار المادة التدريبية المناسبة لتعويض هؤلاء العاملين عن أوجه النقص أو القصور التى يعانون منها .

١١ - الاتصال بمراكز التدريب الخارجية للمساعدة فى وضع المادة التدريبية ، وذلك فى حالة عدم توافر أحد من المختصين فى المنظمة يستطيع القيام بهذه المهمة .

١٢ - تكرار البنود (٩ ، ١٠ ، ١١) فى حالة استحداث وظائف أو أساليب تكنولوجية جديدة أو أوجه نشاط جديدة ، ويراد تدريب بعض الأفراد من العاملين عليها .

١٣ - تكرر ما جاء في البند (١٢) فيما يرتبط بالعاملين الجدد الذين يلتحقون لأول مرة بالعمل في المنظمة.

١٤ - تلخيص نتائج البنود السابقة في خطة للتدريب تتناول موضوع التدريب، الأفراد المرشحون للتدريب، مدة التدريب، تاريخ بداية التدريب، مكان التدريب، المسئول عن التدريب.

١٥ - في حالة تنفيذ التدريب داخل المنظمة، فإنه يجب تحديد أهم ما يلي: مكان تنفيذ التدريب بالمنشأة، المدربون المختصون بكل موضوع، المساعدون في الإشراف على التدريب، مساعدات التدريب المناسبة (وسائل التدريب).

١٦ - ترجمة الاحتياجات السابقة إلى موازنة للتدريب تتضمن كافة التكاليف اللازمة لتنفيذ الخطة التدريبية.

كما يُشير على السلمى إلى أن عملية تصميم البرامج التدريبية تتطلب اتباع العديد من الإجراءات الهامة، وقد حددها في الإجراءات التالية:

#### ١ - تحديد الموضوعات التدريبية

وذلك من خلال الاتفاق على المحتوى الذى يجب أن تتضمنه البرامج التدريبية كتحديد طبيعة المعلومات والمعارف المرتبطة بالعمل وبيئته، والمهارات والأساليب التى يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة، وأنماط السلوك الواجب الالتزام بها فى العمل.

#### ٢ - تحديد مدى العمق والشمول فى عرض الموضوعات

وذلك من خلال تحديد المدى الذى يجب أن يصل إليه البرنامج فى عرض موضوعاته، تحديد التنوع المطلوب فى عرض العناصر المختلفة للموضوع حتى يتحقق له الشمول. إلا أن مدى العمل والشمول فى عرض الموضوعات يتوقف

على العديد من المتغيرات التي من أهمها: المستوى الوظيفي، المستوى العلمي، طبيعة التخصص الوظيفي ودرجته، متطلبات الوظيفة الحالية أو المستقبلية، نوعية المشكلات التي يواجهها المدربون في العمل.

### ٣ - إعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية

ويفضل أن يعهد إلى خبراء متخصصين في مجال تصميم البرامج التدريبية مهمة إعداد المادة التدريبية التي تتضمن المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو النماذج التعليمية التي ترتبط بالموضوعات التي يتم التدريب عليها أو التي يتم تقديمها من خلال البرنامج.

### ٤ - تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي

وذلك بغرض تحديد التتابع للموضوعات في البرنامج لتحقيق التكامل بين الوحدات التدريبية التي يتضمنها أو يتكوّن منها البرنامج التدريبي وحتى تكون الوحدات التدريبية مكتملة لما تم تقديمه في الوحدات السابقة وممهدة لما سوف يتم تقديمه في الوحدات التالية، وذلك فيما يرتبط بتقديم المعلومات أو المعارف والتدريب على تنمية المهارات أو تعديل الاتجاهات أو السلوك.

كما يراعى أن تكون هناك فواصل زمنية بين الموضوعات المختلفة للفصل بين موضوع تم الانتهاء من تقديمه وآخر جديد، وذلك كإقامة ندوة عامة حول الموضوع الذي تم الانتهاء منه أو القيام بزيارات ميدانية أو تنظيم لقاءات بين متحدثين خارجيين والمتدربين.

### ٥ - تحديد أساليب التدريب

يُعد الأسلوب التدريبي الوسيط الذي يتم استخدامه لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بطريقة تحقق النتائج المرغوبة، إلا أن تحديد تلك الأساليب التدريبية تختلف وفقاً للعديد من المتغيرات والتي من أهمها: نوعية المتدربين من حيث مستواهم الوظيفي والتعليمي ومدة خبراتهم السابقة ومجالاتها، موضوع

التدريب وارتباطه بالجانب المعرفى أو الجانب التطبيقي، وكذلك وفقاً لدرجة الشمول والعمق والتخصص التي عليها الموضوع، فترة التدريب ومدى مناسبتها لاستخدام العديد من أساليب التدريب التي تتطلب وقتاً قصيراً أو وقتاً طويلاً في عرض الموضوعات.

#### ٦ - توفير وتجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية

وذلك من خلال العمل على توفير الوسائل التعليمية التي تتمثل في أجهزة التسجيل الصوتي وآلات العرض للشفافيات والشرائح الفيلمية والأفلام وأجهزة التسجيل المرئي إلى جانب استخدام الدوائر التليفزيونية المغلقة.

وتسهم هذه المعدات والمستلزمات التدريبية في تيسير عرض بعض الجوانب من المادة التدريبية التي لا يستطيع المدرب تقديمها بذاته إلى جانب أنها تساهم في تدعيم المعرفة وإدراك ما يتم تقديمه من محتوى تدريبي بطريقة أفضل وأسرع وأكثر تشويقاً للمتدربين.

#### ٧ - اختيار المدربين

يجب عند اختيار المدربين مراعاة أن تتوفر فيهم العديد من الخصائص والمقومات الرئيسية التي لا تتوفر للأشخاص العاديين وذلك كالمقومات التالية:

- التخصص والمعرفة العلمية .
- الخبرة العملية والتطبيقية في المجال .
- القدرة على التعليم والتدريب من خلال الاستخدام الجيد لمهاراته الاتصالية ومهاراته في عرض محتوى مادته أو موضوعه التدريبي .
- القدرة القيادية لتحقيق الالتزام والانضباط السلوكي من قبل المتدربين .
- القدرة على إقامة علاقات إنسانية مع المتدربين والتفاعل معهم .

ولتحسين عملية اختيار المدربين حدد ساسموث (Sussmuth) (١٩٧٨) عشرة\* معايير لاختيارهم وفقاً للأسلوب العلمى، ورتب هذه المعايير وفقاً لأهميتها، وذلك على النحو التالى:

- الرغبة فى العمل كمدرّب .
- الارتباط الجيد بالآخرين .
- الذكاء والتكيف مع المتعلمين والمحتوى الذى يتم تعليمه .
- إدراك ما يريد من العمل .
- الرغبة فى تغيير ذاته .
- التفوق والحماس للعمل .
- القدرة على التحليل للموقف أو المتعلمين .
- لديه الوعى والإدراك ذاتى .
- الشعور بالرضا الذاتى .
- الخبرة فى موضوع التدريب .

ويرى عبد الرحمن توفيق (١٩٩٥) أن الكفاءة فى أداء الواجبات التدريبية تتأثر بأربعة عوامل أساسية هى: الخبرة فى مادة التدريب، المعرفة بالمنظمة، المعرفة الوظيفية، المهارات الوظيفية، المعارف والمهارات المرتبطة بطرق التدريب، كما أنه يشير إلى أهم الشروط الواجب توافرها فى المدربين، وهى:

- يكون متخصصاً فى الموضوع الذى سوف يقوم بالتحدث عنه أو تقديمه .
- يكون مهتماً بالموضوع ولديه دراية بما هو حديث فى هذا الموضوع أو مجاله .

---

\* المعايير الأربعة الأولى وجوبية بينما المعايير الستة الأخيرة اختيارية بحيث أن عدم توافرها لا يعنى عدم اختيار المدرب ..

- ملماً بالمبادئ السلوكية لعملية التعليم أو التدريب .
  - مهتماً بعملية التدريب وحريصاً على تنمية المتدربين .
  - القدرة أو الكفاءة في توظيف الوقت المتاح لديه للإعداد للجلسة التدريبية وإدارتها بشكل جيد .
  - القدرة على الاتصال الجيد بالمتدربين .
- وكذلك يرى عبدالرحمن توفيق (١٩٩٥) أن المصادر الرئيسية للحصول على المدربين، هي المصادر التالية:**
- أعضاء هيئة التدريب المتخصصون: وذلك لتقديم النصح والإرشاد والعمل على تنمية المهارات التدريبية لدى القائمين بالتدريب من بين الموظفين التنفيذيين والفنيين والمدربين التنفيذيين .
  - المعلمون وأساتذة الجامعات من مختلف التخصصات: كاختيار خريجي كليات المعلمين والتربية وأساتذة الجامعات أو المدرسين في الكليات، وذلك للعمل في المنظمة والمشاركة في برامج التدريب .
  - الموظفون التنفيذيون والفنيون : وهم يعدون من أفضل المصادر للحصول على مدربين للتدريب المعرفي والتدريب الفني لما يتوافر لديهم من خبرة مباشرة بالعمل أو التقنية التي يمكن أن يُسند إليهم مهمة تدريسها أو تدريبها .
  - المشرفون والمدبرون التنفيذيون : وذلك لما يتمتعون به من ثقة من قبل الخبراء الخارجيين واحترام من قبل المتدربين .
  - الزائرون من خارج المنظمة : وذلك كدعوة المسؤولين في هيئة ما يكون لها صلة أو ارتباط بأعمال المتدربين، أو دعوة الخبراء أو المتخصصين في مجالات تكون ذات علاقة بموضوعات التدريب .

وتشير نفيسة باشرى (١٩٩٣) إلى أن تصميم برامج التدريب أثناء الخدمة يجب أن تتبع العديد من الخطوات العلمية حتى تتحقق النواتج المرجوة منها وبما يتفق مع الأهداف المقررة لتلك البرامج، وهذه الخطوات هي:

#### أولاً: تحديد المسئول عن التدريب

يتحدد الجهاز المسئول عن التدريب وفقاً لطبيعة وحجم المؤسسة التي يتم تدريب العاملين بها. ولذا قد يكون المسئول عن التدريب أخصائى يتبع إدارة الأفراد بالمؤسسة، أو جهاز يمثل إدارة متقلة تقوم بالتخطيط والتنفيذ لبرامج التدريب، أو خبير فى التدريب، أو استشارى Consultator، أو الرئيس المباشر للأفراد (المتدربون).

#### ثانياً: اقتناع الإدارة بأهمية التدريب

يتوقف نجاح برامج التدريب إلى حد كبير على اهتمام الإدارة العليا فى المؤسسة بتأييد وتدعيم عملية التدريب للعاملين بها. إذ أن إدراك الإدارة العليا لأهمية التدريب للأفراد العاملين بها يؤدي إلى تقديمها الدعم المادى والمعنوى والفنى المطلوب لتحقيق النجاح للبرامج التدريبية والاستمرار فى تقديمها.

#### ثالثاً: تحديد المادة العلمية

يُعد تحديد محتوى برنامج التدريب من الخطوات الهامة لتقرير درجة قبول أو عدم قبول الالتزام بالحضور والمشاركة فى البرنامج المعد لتدريب الأفراد (المتدربون)، وكذلك لتحديد درجة فعالية هؤلاء المتدربين فى المشاركة فى فعاليات البرنامج.

وبوجه عام فإن المادة العلمية - المحتوى - تختلف باختلاف عملية التدريب والهدف منها، واختلاف طبيعة المتدربين واحتياجاتهم، وكذلك باختلاف المستويات الوظيفية التي يتم تصميم البرامج التدريبية لأفرادها. إلا أنه يجب اختيار وتحديد محتوى البرنامج فى الأساس وفقاً لطبيعة المشاكل والسلبيات المراد معالجتها.

## رابعاً : تحديد وسائل التدريب

يجب عند تصميم البرامج التدريبية اختيار وسائل التدريب التي تختلف بدورها باختلاف كل من: نوعية وطبيعة المتدربين فى المستوى الوظيفى الذين ينتمون إليه، المعرفة ومتطلبات العمل، مستوى الخبرة، طبيعة مستوى المهارات والقدرات المراد نميتها، محتوى برنامج التدريب واختلاف أهدافه، مدى توافر الإمكانيات المادية والتجهيزات التي تتجها المؤسسة لتنفيذ البرنامج المصمم لتدريب العاملين بها.

وقد تكون وسائل التدريب المستخدمة من قبل المدربين فى شكل محاضرة أو المناقشة أو دراسة الحالة أو تمثيل الأدوار، أو أفلام تعليمية أو شرائح ضوئية أو شفافيات. إلا أنه يفضل استخدام أكثر من وسيلة فى عرض موضوعات برنامج التدريب وبما يتفق والعديد من المتغيرات السابقة.

## خامساً : اختيار المتدربين

عند اختيار المتدربين المطلوب مشاركتهم فى البرامج التدريبية بطريقة علمية، فإنه يجب إجراء العديد من الدراسات التحليلية التي تتناول البحث فى طبيعة المهام الوظيفية وفى طبيعة الأفراد العاملين، وذلك بغرض تحديد المستويات الإدارية التي سوف تخضع لعملية التدريب وتحديد نوعية المتدربين.

كما أنه يجب مراعاة العديد من المتغيرات عند تحديد المتدربين وذلك كالتجانس فى المستوى الوظيفى والخبرة العملية والمستوى التعليمى وطبيعة المهام المطلوب إنجازها والسن . . .

## سادساً : اختيار المدربين

يُعد اختيار المدربين من العناصر الأساسية فى برامج التدريب باعتبارهم المصدر الرئيسى الذى يتولى نقل المعلومات وكل ما هو متحدث فى العلم إلى المتدربين، وأنواع الخبرة التي يحتاجون إليها، وذلك بغرض تنمية المعلومات والمهارات والقدرات والخبرات والاتجاهات لدى هؤلاء المتدربين.

**ولأهمية المدربين في عملية التدريب، فإنه يجب في اختيارهم مراعاة بعض النقاط الهامة ليكون الاختيار جيداً ومبنياً على الأسس العلمية، وهي:**

- توافر المؤهلات العلمية والخبرة العملية للمدربين فيما يرتبط بموضوعات التدريب، ومن ثم مناسبتها لتقديم هذه الموضوعات وتدريب المتدربين عليها.

- توافر الاتزان الانفعالي في المدرب والقدرة على تفاعله مع المتدربين. وكذلك توافر القدرة على الإقناع والتأثير في اتجاهات المتدربين وسلوكهم.

- امتلاك المدربين القدرة على نقل المعلومات وتنمية المهارات والقدرات في المتدربين، وذلك وفقاً لطبيعة مهام عملهم.

- توافر اللياقة في المناقشة مع المتدربين وكذلك القدرة على مواجهة المدرب للمواقف الحرجة وغير المتوقعة في التدريب أو تلك التي تحدث من قبل المتدربين.

**ويؤكد مدلى مت وآخرون (١٩٨٣) Middlemist et al على أن نجاح برامج التدريب يرتبط باتخاذ مسئولى التدريب الخطوات العلمية التالية:**

- تحديد الأفراد المقصودين من البرامج أو المراد تدريبهم، وذلك وفقاً للاحتياجات التدريبية.

- تحديد أهداف التدريب والحاجة إليه بواسطة عمليتي التحليل الوظيفي Job Analysis والوصف الوظيفي Job Description.

- تحديد محتوى البرنامج في ضوء المبادئ والنظريات ذات العلاقة بموضوعات التدريب.

- التقويم الفعال للنتائج للحكم على درجة تحقيق البرنامج لأهدافه المرجوة والمحددة لبلوغها.

ويحدد نموذج الأحداث الحرجة (CEM)\* بعض الخطوات التي يجب اتباعها من قبل مصممي البرامج التدريبية وذلك بغرض ضمان فاعلية البرنامج في تحقيق الأهداف التي يسعى إلى بلوغها، وهذه الخطوات هي:

### الخطوة الأولى: تحليل احتياجات المنظمة

وذلك لأن تصميم البرنامج التدريبي يجب أن يكون مناسباً للاحتياجات المحددة سلفاً لتنمية وتطوير العمل بالمنظمة، ومرتبطاً بالمشكلات التي تواجهها تلك المنظمة أو يكون ذو علاقة بتطويرها. ولذا يجب على مصمم البرنامج التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين تطوير وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات لدى المتدربين وذلك من جانب والمشكلة أو المشكلات التي تعترض تحقيق أهداف المنظمة من جانب آخر.

### الخطوة الثانية: تحليل سلوكيات الوظيفة

وتتطلب هذه الخطوة تحليل كل من المهام الوظيفية إلى عناصرها الأساسية، ويُستخدم في تحقيق ذلك العديد من الأساليب التي من أهمها: تحليل المهمة بالملاحظة أو المحاكاة أو المحتوى أو المقابلة بغرض تجميع بيانات عن المهارات والمعارف والاتجاهات المكوّنة للوظيفة وتحديد السلوكيات ومعايير الأداء المتوقعة من أداء مهام هذه الوظيفة.

### الخطوة الثالثة: تحليل احتياجات المتدربين

وتُعد عملية تحديد احتياجات المتدربين أيسر من عملية تحليل أو تحديد احتياجات المنظمة.

ولتحقيق هذه الخطوة فإن على مصممي البرنامج التدريبي تجميع العديد من البيانات المرتبطة بالمتدربين والمتعلقة بما يلي:

- العدد المتوقع للمتدربين وواقع عملهم.

\*The Critical Event Model.

- الخلفية العملية والخبرة الوظيفية والمستوى الثقافى .
- البرامج التدريبية التى شارك فيها هؤلاء المتدربين .
- متطلبات أداء العمل مقارنة بالمستوى المهارى للمتدرب .
- أساليب تحفيز المتدربين .
- الخصائص السلوكية والبدنية والعقلية للمتدربين .
- الاهتمامات والتوجيه المهنى لهؤلاء المتدربين .

#### **الخطوة الرابعة : تحديد أهداف البرنامج التدريبى**

وتُعبّر هذه الخطوة عن احتياجات كل من المتدربين والمنظمة، ولذا فإن هناك نوعين من الأهداف وهما: الأهداف التى تركز على الحاجات الرئيسية التى يسعى البرنامج لتحقيقها، وتلك التى ترتبط بالمهام والظروف التى يتم فيها العمل ومعايير الأداء المطلوب إنجازها .

#### **الخطوة الخامسة : اختيار محتوى البرنامج**

وفى هذه الخطوة يتم تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحقيق الأهداف التى تم تحديدها فى ضوء الاحتياجات التدريبية مع مراعاة تتابع Sequence موضوعات هذا المحتوى، وقد يكون ذلك وفقاً للترتيب السيكلوجى، أو الترتيب حسب تسلسل الأداء الوظيفى، أو الترتيب المنطقى، أو الترتيب وفقاً للمشكلات المطلوب التركيز عليها .

#### **الخطوة السادسة : اختيار أساليب التدريب**

ويجب على مصممى برامج التدريب اختيار أساليب التدريب التى تحقق الأهداف، وتمشى مع طبيعة المحتوى، وتتناسب مع قدرات كل من المتدربين والمدربين، وتتوافق مع الوقت المخصص للمادة التدريبية، وتتوافق مع التسهيلات Facilities المتوفرة .

## الخطوة السابعة : الحصول على الإمكانيات التدريبية

وهذه الخطوة تُعبر عن الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي وذلك فيما يرتبط بأعضاء هيئة التدريب والمساعدات التدريبية والميزانيات اللازمة للصرف على التدريب، وبما يؤدي إلى تنفيذ البرنامج وتحقيق الاستفادة منه .

## الخطوة الثامنة : تنفيذ البرنامج

وتأتى هذه الخطوة متممة للخطوات السابقة، ويتم خلالها القيام بعمليات تنفيذ البرنامج لتحقيق الأهداف التدريبية المرجوة منه، كما يتم فى هذه الخطوة أيضاً التأكد من أن التنفيذ قد جاء مطابقاً لما تم التخطيط له لتحقيق الاحتياجات التى وضع البرنامج من أجلها .

أما عن تقويم برامج التدريب أثناء الخدمة فإن بيدر (Beder ١٩٧٨) يرى أن تقويم هذه البرامج ينطبق عليها أهم الاعتبارات التى يتم مراعاتها بوجه عام فى عملية التقويم التربوى، وهى:

- تحديد أهداف التقويم والفائدة المرجوة منه وكذلك تحديد المحتوى المراد تقويمه والإمكانيات والتهيئات Facilities التى سوف يتم استخدامها فى عملية التقويم .

- اختيار النموذج الذى سوف يتم استخدامه فى تقويم البرنامج التدريبي .

- تهيئة المناخ النفسى والاجتماعى المناسب للقيام بعملية تقويم البرنامج .

- إجراء عملية التقويم لعناصر البرنامج التدريبي ثم إعداد التقرير المرتبط بنتائج التقويم .

- استحداث وإقرار التغييرات أو الإجراءات المناسبة بغرض تطوير البرنامج التدريبي وما يتمشى مع النتائج المتخلصة من عملية التقويم .

ويرى دونالد كيركباتريك (Donald Kirkpatrick ١٩٧٦) أن عملية التقويم

الجيدة تكون ذات أربعة أبعاد رئيسية، وهى:

- **تقويم رد فعل المتعلمين Reaction Evaluation** : وذلك عن طريق جمع معلومات من الدارسين لاستطلاع رأيهم فى البرنامج ككل .

- **تقويم المتعلم** : وذلك من خلال جمع المعلومات عن المعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات التى تعلمها أو اكتسبها الدارسون من خلال المشاركة فى البرنامج .

- **تقويم السلوك** : وذلك من خلال جمع المعلومات المرتبطة بالتغيرات التى حدثت فى سلوك هؤلاء الدارسين ، ويتم ذلك عن طريق المقارنات التى تتناول سلوكهم العملى وتعداد إنتاجهم قبل وبعد المشاركة فى البرنامج .

- **تقويم النتائج** : وذلك من خلال جمع المعلومات عن التسرب أو الغياب أو الرسوب .

كما يشير مدلى مست وآخرون (١٩٨٣) Middlemist et al إلى أن معايير تقويم البرامج التدريبية تشمل المعايير التالية :

- **معايير ردود الفعل Reaction Oriteria** : وهى تقديرات المتدربين تجاه العائد من البرنامج التدريبى وتجاه درجة رضاهم عنه .

- **معايير التعلم** : وهى مقدار الدرجات التى حصل عليها المتدرب فى أدائه لفترات الاختبار .

- **المعايير السلوكية** : وهى تقديرات المشرفين وتقارير الشكاوى الواردة من المتدربين .

- **معايير النتائج** : وهى تقويم المشرف لمستوى درجة أداء المتدربين .

وكذلك يرى كيركباتريك Kirkpatrick (١٩٧٦) أنه يجب على المسئولين عن تقويم برامج التدريب استخدام أربعة أنواع من التقويم بغرض تقويم المتدرب، وهى :

- **تقويم رد الفعل** : وهو يعبر عن ميل المتدرب إلى المشاركة فى البرنامج التدريبى .

- **تقويم التعلم** : وذلك للاستدلال على المبادئ والأساليب والحقائق التي عرفها المتدرب واستوعبها بطريقة جيدة .

- **تقويم السلوك** : وذلك بغرض معرفة مدى ما أحدثه التدريب من تغير في السلوك .

- **تقويم النتائج** : وذلك بقصد معرفة مدى تحسن كفاءة المنظمة أو المؤسسة نتيجة عملية التدريب للعاملين بها .

وهذه الأنواع الأربعة تتفق مع معايير تقويم البرامج التدريبية التي أشار إليها مدلى ميت وآخرون .

وتُعد مخرجات التدريب هي المنتج النهائي لبرامج التدريب ، وهي تتضمن المخرجات الإنسانية التي تتمثل في تنمية المعرفة والمهارات لدى المتدربين وكذلك قدراتهم واتجاهاتهم ، والمخرجات المادية التي تتمثل في زيادة الإنتاج من حيث كميته أو نوعه أو تخفيض التكلفة وتحقيق توفير الوقت والجهد وارتفاع مستويات الأداء ومن ثم ازدياد العائد، والمخرجات المعنوية وتتمثل في الجانب الفكرى والنفسى للعاملين من حيث الرضا عن العمل وزيادة الولاء للمنظمة والعلاقات الجيدة .

يرى محمد زياد حمدان (١٩٩١) أن أهم العناصر الضرورية لأية وثيقة تدريبية (صيغة مكتوبة لبرنامج التدريب)، هي وفقاً للتابع التالى :

١ - كتابة عنوان البرنامج ومعلوماته الأولية : ويشمل ذلك عنوان البرنامج .  
والناشر وتاريخ النشر والمدة التدريبية (الفترة من . . . . إلى . . . . )  
ويكون ذلك على صفحة الغلاف والصفحة الأولى ، ثم يكتب فهرس المحتويات وقائمة الأشكال والجداول - إن وجدت - .

٢ - كتابة مدة البرنامج وجدوله الزمنى التنفيذى : ويتضمن ذلك تحديد مدة البرنامج وكذلك تحديد الأوقات اليومية والأسبوعية للتدريب

بالساعات والدقائق والأيام، كما يشار أيضاً إلى أوقات فترات الراحة أو تناول الطعام أو أيام العطلات الرسمية .

٣ - **كتابة مقدمة البرنامج :** وذلك بغرض تقديم الموضوع والتهيئة النفسية للمتدربين مع مراعاة أن تكون المقدمة منطقية ومقنعة في عرضها، مناسبة في عدد صفحاتها، متكاملة في عرضها لموضوع التدريب، مراعية للتسلسل الزمني في عرض محتواها .

٤ - **كتابة الأهداف العامة للبرنامج :** عن طريق عرض مجموعة من الأهداف يتوقع أن تتحقق للمتدربين بعد مشاركتهم في البرنامج التدريبي، وذلك فيما يرتبط بالمهارات والمعرفة والاتجاهات والخبرات والسلوك الأدائي .

٥ - **كتابة متطلبات واختبارات القبول بالبرنامج :** وذلك لبيان متطلبات قبول المتدربين بالبرنامج مع مراعاة تحديد أهم المواصفات التي يجب توافرها في المؤهلين للالتحاق بالبرنامج التدريبي، وتحديد مدى توافر هذه المتطلبات لدى المتدربين عن طريق الاختبارات . كما يجب توصيف هذه الاختبارات وعرض خطوات تطبيقها وموعد إجرائها وتعليمات استخدامها وتوفير نسخة كاملة منها بملاحق البرنامج المكتوب .

٦ - **كتابة متطلبات المدربين لتدريس البرنامج :** وذلك من حيث ارتباط التخصص بموضوع التدريب، المهارات الوظيفية التي تمكنه من القيام بمهام وظيفته، الإجابة في استخدام أساليب التدريب والتجهيزات التدريبية، قيادة المتدربين وإدارة أعمال التدريب، تقويم فعالية التدريب .

٧ - **كتابة البنية التشغيلية العامة للبرنامج :** إلا أن هذه الفقرة من كتابة البرنامج تكون اختيارية، ومن ثم يمكن لمصمم البرنامج الاستغناء

عنها، وذلك يرجع إلى أن الفقرة التالية تتناول محتويات وتنفيذ البرنامج من خلال دروس التدريب .

#### ٨ - كتابة دروس التدريب : و يجب عند كتابة هذه الفقرة تحديد أهم مايلي :

- رقم الدرس وعنوانه بالوحدة التدريبية أو برنامج التدريب .
- اليوم والتاريخ المقرر لتنفيذ الدرس مع المتدربين .
- الوقت المقرر للدرس (الزمن) بالساعات أو الدقائق .
- الهدف العام والأهداف السلوكية للدرس .
- المتطلبات السابقة للمتدربين لتحصيل الدرس .
- المعارف المطلوبة بالأهداف أو السلوكيات الوظيفية التي سوف يتم التدريب عليها .
- أوجه النشاط والتمارين للمتدربين بما في ذلك المشروعات والنماذج والتطبيقات التدريبية .
- أنواع ووسائل التقييم المرحلى التي سوف يتم استخدامها للتحقق من كفاية تحصيل المتدربين للمهارات الوظيفية المطلوبة .
- وسائل التدريس أو التدريب : وتشمل : الخدمات البشرية الضرورية لتنفيذ الدرس، طرق التدريب الأكثر ملاءمة، المواد والوسائل التكنولوجية للتدريب، التهيئات المكانية، مراجع كل من المتدربين والمدربين، الاختبارات النهائية لكل درس أو لمجموعة متجانسة من الدروس التدريبية، وذلك لتحديد كفاية التحصيل النهائى للمتدربين .

#### ٩ - كتابة الأحكام التنظيمية والإدارة العامة : وتتضمن أنواع وأساليب

الإشراف على أعمال التدريب، تعليمات الأمن والسلامة فى الدخول والخروج من المنظمة وفى استخدام الأجهزة والوسائل والتجهيزات

التدريبية، تعليمات استخدام الأجهزة والمواد التدريبية، معلومات عن كل من : السكن وإجراءات التسجيل والخروج منه وإليه، المطعم والطعام والأسعار إذا لم تكن وجبات الطعام تقدم مجاناً، الإتصال بالعالم الخارجي، مواقف السيارات بموقع التدريب، وكذلك معلومات عن الدرجات التي تمنح في ضوء درجة مشاركة المتدربين في أوجه النشاط وأعمال التدريب، التوجيهات للسلوك العام في التدريب وتحديد ماهو مقبول وغير مقبول، الإجراءات المتبعة في حالة غياب أو تأخر المتدربين عن موعد التدريب، تحديد أسباب استبعاد المتدربين من البرنامج، تحديد نوع شهادات التدريب وأساليب توثيق المتخرجين.

١٠ - كتابة أنواع ووسائل تقويم صلاحية وفعالية البرنامج التدريبي : وذلك لتحديد أغراض وطرق تطبيق هذه الوسائل من قبل المدربين أو الإداريين المختصين بذلك، كما يمكن تضمين ذلك في ملحق خاص بالبرنامج.

١١ - كتابة التعليمات أو الإرشادات العامة لتسويق البرنامج في نشرة إعلامية تحتوى على المعلومات التالية :

- اسم أو عنوان البرنامج التدريبي .
- التاريخ وفترة انعقاد البرنامج والموقع الرئيسى لتنفيذه .
- الخطوط العامة للبرنامج أو الأهداف أو الأهمية التدريبية للبرنامج .
- المدربون أو المنسقون المسؤولون عن تنفيذ البرنامج .
- المؤهلون للالتحاق بالبرنامج من المتدربين .
- موعد تسجيل هؤلاء المتدربين والرسوم المقررة للاشتراك في البرنامج
- إن وجدت - .