

الفصل الأول

فلسفة التدريب

- مقدمة:

تبطل مهارات العاملين مثلما تبطل الأزياء في الملابس والجميع يحب مسابرة الموضة والظهور في أجمل منظر وصيحة ليساير الموضة ولا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الأبد، فالتقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات باطلة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة قديمة وهذا يستدعي تطويرها بصفة مستمرة؛ لذا ليس من العجب أن تنفق المؤسسات أموال طائلة بهدف تدريب وتأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم المتنوعة.

ولم يعد مفهوم التدريب مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز بل أصبح خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، وإن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف بل يطلق عليه اسم المورد البشري؛ لذا يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتطوير في أي دولة.

ومن هذا المنطلق تحتل قضية التدريب وإعادة التدريب مكان الصدارة في قضايا التنمية البشرية، حتى أنه أصبح واضحاً أن التدريب قد خرج عن طوع الإدارة، وهو في سبيله أن يصبح علماً اجتماعياً جديداً، له أبنيته الفكرية المؤسسة على الحقائق، والمفاهيم والنظريات وله هدفه المتمثل في تنمية قدرات الأفراد والمنظمات والمؤسسات والمجتمع واستثمارها وفق معايير الكفاية والفعالية

والاستثمارية؛ لذا ينظر المسؤولون في كل منشأة دائماً إلى مستقبلها ويفكرون دائماً في كيفية شغل وظائفها الإدارية بالأشخاص الأكفاء ذوي المؤهلات المناسبة وبهمهم تكوين خلف إداري لهم يحمل الرسالة من بعدهم لتظل المؤسسة موجودة وتتقدم باستمرار.

يتحقق هذا من خلال برامج التدريب وبذلك تتضح أهمية التدريب، فالهدف النهائي هو تنمية أفراد تتوافر فيهم الثقة والكفاءة الإدارية ويعتبر الإعداد للتدريب في عالم المؤسسات والمنظمات المتطورة والتي تتطلع للمنافسة في العصر الإلكتروني الحالي والعصر ما بعد الإلكتروني القادم استثماراً طويلاً في الموارد البشرية هو دعامة أولى ورافد أساسي لبناء كادر مؤهل وإذا كانت ممارسة وظائف إدارية معروفة كالتخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة من أهم مهام مدير التدريب في المؤسسة.

من هنا فالمدرّب المتميز هو وحده القادر على تغيير حياة الآخرين إلى الأفضل من أجل أداء متغير ومتطور، فالتدريب السليم والصحيح يُساعد على إيجاد قياديين وعاملين أكفاء وبالتالي يُساهم في الارتقاء بمؤسساتهم نحو آفاق مستقبلية جديدة وواعدة ولعل الحاجة إلى التدريب تزداد أهميتها في الدول النامية ومن بينها الدول العربية وحتى تستطيع هذه الدول سد العجز في إعداد القوي العاملة المدربة والمطلوبة من ناحية ومواجه التوسع في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية أخرى.

وما يبرز أهمية التدريب أننا ندرك دائماً أن الشخص المدرب هو الذي يستطيع إنجاز أعماله الرئيسية التي يهمله أداؤها بطريقة أفضل مما لو كان غير مدرب، ومعنى كلمة أفضل هنا أن يكون قيامه بها أكثر كفاية واقتصاداً؛ لذا

فمن غير الحكمة أن نعتبر عملية تدريب العاملين عملية غير ذات قيمة، فالتدريب يتطلب منهم النظر إليه علي أنه عملية غير بسيطة ولا يستهان بها في المقام طبقاً للسياسة المتبعة في التنفيذ، فهو عملية مهمة لتنمية وتطوير المؤسسات وزيادة المعلومات وقيمتها تتمثل في المهارات التي يتضمنها في إدارة الآخرين، وإكسابهم هذه المهارات؛ لذا أصبح التدريب أثناء الخدمة محل اهتمام معظم دول العالم وخاصة المتقدمة والتي سارعت ببذل الجهود الكبيرة لتطوير نظم تدريبهم قبل وأثناء الخدمة.

– مفهوم التدريب :

تنوعت وتعرفت مفاهيم (التدريب) نعرفها (البعض) كما يلي:

- عملية مخططة لتغيير الاتجاهات السلوكية وإكساب معارف ومهارات خلال خبرة تعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين وتطوير قدرات المتدرب وتحقيق احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة المدربة والمؤهلة.
- إعداد وتأهيل الأفراد فنياً ومهنيًا وإدارياً وإكسابهم إمكانيات ومهارات ترفع من قدراتهم الإنتاجية في الوحدات الصناعية والخدمية والإدارية؛ لسد نقص كمي يتطلب إنجاز خطط التحول أو مواجهة ما تحتاجه الوحدات من العناصر البشرية التي تم تدريبها.
- مجموعة عمليات تعمل على تجهيز الموارد البشرية بالمهارات المطلوبة التي يمكن استخدامها في العمل والتي تساهم في إجراء تغيير في مهارات ومعارف وسلوك الأفراد.

- عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل مهارات وقدرات المتدرب وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم؛ لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.
- مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤديون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة.
- برنامج مخطط ومنظم يمكّن المتدرب من النمو في مهنته؛ مما يجعله أكثر كفاءة في أداء أعماله والقيام بمسؤولياته ومهامه.
- جهود تستهدف تزويد العامل بمعلومات ومعارف ومهارات تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنميته وتطوير ما لديه من معارف ومهارات وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.
- إعداد شخص للترقي في فرع من فروع النشاط ومساعدته للإفادة من قدراته؛ حتى يحقق لنفسه والمجتمع أكثر ما يمكن من مزايا وهو إعداد وتأهيله لأداء الأعمال بإتقان وكفاءة وممارسة تخصصات تتطلبها طبيعة العمل المتطور.
- عملية منظمة يقصد بها صقل قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم؛ حتى يتمكنوا من بلوغ الأهداف المنوطة بوظائفهم، هذا بالإضافة إلى تنميتهم أنفسهم وإشباع حاجاتهم ومقابلة مستويات طموحهم.
- يعنى التدريس وغيره من الخبرات التعليمية التي تسعى إلى توافق الموظف واندماجه في المؤسسة حتى يتلاقى ويتوافق مع متطلبات وظيفته الحالية أو المرشح لشغلها.
- نشاط منظم ومخطط لإكساب أو تطوير أو تعديل أو تغيير معارف ومهارات واتجاهات خاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل

الأهداف المطلوبة، وبذلك فالتدريب نشاط مستمر؛ لتزويد الفرد بمهارات وخبرات واتجاهات تجعله صالحاً لممارسة عمل ما.

• نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مواصلة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها أو نقل معارف ومهارات وسلوك جديد لتطوير كفاءته لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.

• برنامج مخطط ومنظم يمكن العاملين من النمو في المهنة بالحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والمهنية والعلمية تؤدي إلي رفع مستوى العملية التعليمية ويزيد من طاقات العاملين الإنتاجية ولا بد له من خطة مسبقة تتم في إطار جماعي تعاوني وبموجب فلسفة واضحة وإستراتيجية مستنيرة وأهداف محددة.

• محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء الأعمال ويسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه.

• عملية تعديل إيجابي ذواتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة لرفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.

• منهج تعليمي شخصي يتم عادة تعليمه من فرد لآخر في موقع العمل ويستخدم لمساعدة الفرد في تنمية مهاراته وكفاءته.

• نشاط مخطط له أهداف محددة تبلورت في صورة دقيقة من حاجات المتدربين الفعلية والمحددة في ضوء متطلبات أعمالهم؛ بهدف إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدل الأداء وطرق العمل والسلوك التنظيمي والاتجاهات بما يجعلهم قادرين علي أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية ويتم باستخدام الأساليب العلمية في جو يساعد علي النمو المهني والذاتي ويشجع علي التعليم التعاوني بين المتدربين وعلي التعلم الفردي الذاتي لكل متدرب في آن واحد بما يؤدي إلي إشباع الاحتياجات المشتركة والفردية للمتدربين بشكل مرضي.

• مجموعة أهداف مخططة ومحددة مسبقاً في ضوء سياسة وفلسفة المجتمع في برنامج تدريبي؛ لتحقيق أهداف متوقعة لزيادة الكفاءة الإدارية والعلمية كماً وكيفاً ومسايرة تطورات تكنولوجيا الإدارة تمكّن الفرد من أداء عمله بنجاح وكفاءة ليشعر بالرضا عن عمله فهو وسيلة مؤثرة في رفع كفاءة العاملين ويكسبهم مهارات ومعلومات وخبرات تؤهلهم للقيام بعملهم.

سما سبق تتضح عرة حقائق من أهمها أن (التدريب:

• عملية تعليمية منظمة ومخططة هدفها تقديم معارف وخبرات معلومات ومهارات تنمي الأفراد وتشبع حاجاتهم؛ مما يؤدي إلى توافقهم مع عملهم.

• يحقق أهداف مختلفة بحسب موضوع التدريب ووظائف المتدربين ومستوياتهم الاجتماعية والمهنية.

• نشاط إنساني مقصود لإحداث تغييرات وتعديلات في جوانب محددة لدي المتدربين.

• وسيلة تؤدي لاكتساب الخبرات وتحسين الكفاية الإنتاجية.

- عملية تعاونية تتم من خلال فلسفة واضحة وأهداف محددة؛ لتطوير المعارف والمهارات للوصول لأفضل صور الأداء الإنساني.

– مجالات التدريب :

- **القناعات:** تشمل (المعتقدات-الاتجاهات-الرغبات-الصور الذهنية- مفاهيم

عن الأشياء – بعض الخصائص والسّمات – بعض المشاعر والرغبات النفسية ...) وإطلاق القناعة هنا من باب إطلاق الجزء على الكل.

- **المعارف:** معلومات ومفاهيم ومبادئ وقواعد وإجراءات وفرضيات ونظريات يقدمها البرنامج التدريبي وتساعد المتدرب على تعلم وفهم وتذكر حقائق ومعلومات ومبادئ محددة.

وتعني مساعدة المتدرب على اكتساب معارف وأسس علمية ونظرية وفلسفية؛ بما يمكنه من معرفه الجديد في أدائه ويعدّه للقيام بأداء مناسب لوظيفته بأسلوب علمي وتشمل المعلومات اللازمة لمعرفة الشيء وأنظّمته وقوانينه وسياسات العمل به وأولويات المنظمة فيه سواء كانت معلومات داخلية أو خارجية.

- **المعارف والمهارات المباشرة:** تلك المعارف والمهارات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات اللازمة لأداء المهام الوظيفية.

- **معارف ومهارات مساندة:** معارف ومهارات أساسية مطلوبة لأداء مهارات مباشرة.

- **المهارات:** تطبيق المعارف أثناء أداء مهام الوظيفة وتبدأ صياغة المهارات بفعل سلوكي أو أدائي وبذلك فهي تصرف أو عمل مادي يقوم به المتدرب مثل تشغيله للحاسب الآلي.

وتعني القدرة على أداء مهمة ما أو نشاط معين بصورة متقنة وبأساليب والإجراءات الملائمة والمحددة وبطريقة صحيحة وتعني القدرة الفعلية التي تمكن من أداء العمل بدرجة متقنة في وقت قصير وبجهد قليل مع ثبات نسبي في درجة الإتقان وتشمل القدرات المطلوب توافرها لدى الفرد حتى يؤدي عملاً بكفاءة وتتضمن مهارات ذهنية، يدوية، جسدية، تحليلية، إدارية، بسيطة، مركبة ... الخ).

- أنواع المهارات:

- مهارات عقلية تعتمد على القدرات العقلية.
- مهارات حركية تعتمد على الحركة العضوية.
- مهارات اجتماعية تعتمد على إتقان الاتصال بالآخرين.
- **الاتجاهات والسلوك:** يمكن تعديلها ومعنى هذا أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته وفي ذات الوقت لا يمكن تغييرها؛ لذا يركز التدريب على السلوك الذي يمكن تعديله أو تقويمه وتعني تعديل الاتجاهات، الافتراضات، الميول السلوكية، الإنسانية للمتدرب وتدعيم الاتجاهات المطلوبة بهدف زيادة رغبته ودرجة نضجه السيكولوجي.
- **الأساليب:** تطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي يعني كيفية وطريقة التفكير والسلوك وإخراجه في صورة مثل قيادة السيارة.
- **الخبرة:** تنتج عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة وبالتالي فهذا المجال لا يمكن للفرد أن يتعلمه داخل قاعة التدريب. وتعني تزويد المتدرب بالخبرات ذات العلاقة بتنمية أدائه الحالي والمستقبلي من خلال نقل تجارب وخبرات الآخرين.

- مكونات المهارة:

تتكون (المهارة من مجموعة مكونات هي:

- **المكون المعرفي:** يتضمن المعلومات، الحقائق، المفاهيم والمبادئ.
- **المكون الإدراكي:** يتضمن الوعي، الانتباه، الأهمية.
- **المكون الوجداني:** يتضمن الخصائص الذاتية، التركيز، الصبر، الدافعية، الاسترخاء، الثقة بالنفس.
- **المكون التنسيقي:** يتضمن التنسيق العقلي، التنسيق العضلي، الاستجابات الحركية، حركات الجسم، حركات العين، حركات اللسان، الحركات العصبية. ومن (المهارات) السابقة ينبغي علي (المدرّب) أن يعمل علي:
 - استثمار الخبرات السابقة للمتدربين.
 - اكتشاف اتجاهات وميول المتدربين نحو التدريب ويعمل علي تغيير السلبيّة منها.
 - تمكين المتدربين من تحويل الأفكار والمعلومات والمعارف النظرية إلي إجراءات عملية وممارسات تطبيقية في الواقع.
 - الابتعاد عن إصدار أحكام قاطعة، ويعرض الآراء والخبرات المختلفة، ويترك المجال لقناعات المتدربين.
 - توليد الدافعية والتحمدي عند المتدربين.
 - تحقيق الأهداف المسومة والمحددة للبرنامج التدريبي.
 - جعل المتدربين يتكاملون في خبراتهم ويعملون بروح الفريق.

وبذلك فالمتدرب لا يقتصر على تزوير المتدرب بمعلومات ومعارف جديدة فقط بل يشمل بعض مما يلي:

- زيادة رغبة المتدرب نحو التغيير والتعديل وتنمية درجة استعدادة؛ لقيادة التطوير عن اقتناع كامل.
- زيادة خبرة المتدرب وصقلها وإتاحة الفرصة لرفع مستواه وتأهيله لوظائف أعلى وأكثر مسؤولية لتحقيق احتياجاته المتزايدة للتطوير
- تزويد المتدرب بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية والفنية لكافة الوظائف وتوضيح دوره في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

- إستراتيجية تعليم المهارة:

أولاً؛ التخطيط:

- تحديد مهارات مرغوب تعلمها والتدريب عليها وإكسابها للآخرين.
 - تحديد أهداف الأداء المنشود وتحليلها للأهداف السلوكية المكونة.
 - تحديد المتطلبات الأساسية لتعليم المهارة.
 - تحديد الأنشطة والخبرات، وخطوات تنفيذها لاكتساب المهارة.
 - تحديد طريقة تقويم تعلم المهارة وأدائها.
 - تحديد الأدوات والأجهزة والتسهيلات اللازمة لتعلم المهارة.
 - التهيئة والتنظيم اللازم للمكان والأدوات والمتطلبات.
- ثانياً؛ إجراءات تنفيذ الخطة:
- مرحلة تقديم المهارة (أهميتها وفائدتها وانعكاساتها على العمل).
 - مرحلة تعليم المهارة باستخدام أساليب عامة تمثل المهارة ذهنياً وحركياً وتكرار التدريب بإتباع توضيح بطيء وسريع.

• مرحلة المران والتدريب على المهارة وذلك بمحاكاة المدرب وإتباع خطواته في أداء المهارة.

- طرق قياس وتقويم العلوم والمعارف والمهارات:

يتم التقويم بأساليب عدة تناسب طبيعة الهدف أو الأهداف المطلوبة في عمليات التقويم ومن أساليبه الاختبار، الملاحظة، الأداء، المناقشة، القيام بتدريبات وواجبات وأنشطة متعلقة بمحتوى التدريب أو المادة الدراسية.

- أهمية التدريب:

تتمثل في مقدار الفائدة التي تعود على الفرد والمؤسسة حيث أن التدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وكذلك للمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء، فمن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين تحسين الأداء، زيادة المقابل المادي، زيادة فرص الترقى إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أفضل في مؤسسة أخرى.

وفيما يتعلق بالمؤسسات فمن فوائد التدريب زيادة الإنتاج والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي، زيادة جودة المنتجات؛ مما يزيد من إشباع احتياجات العملاء، تحسين صورة المؤسسة؛ مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين، تقليل التكاليف؛ مما يؤدي إلى زيادة الأرباح نتيجة تحسين وتحديد الأدوار وصلاحيات العاملين بالمؤسسة وللتدريب الناجح أثر تطبيقي حيث يشجع الآخرين بالمؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة وبذلك فوجود وحدة تدريب بالمؤسسة يحسن من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك.

وتتمثل أهميته في أنه:

- أحد وسائل تنمية وتطوير وتجديد معارف ومهارات القادة للقيام بأعمالهم الحالية والمتوقعة منهم في المستقبل.
- أفضل وسائل الإعداد والتأهيل للقيام بالأدوار الجديدة.
- يُساعد علي إتقان القائد لمهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- يُساعد علي فهم القادة بشكل أفضل للمجموعات التي يتعاملون معها وفهم عمليات النظام واستخدام وسائل أفضل تحقق أهدافه.
- يكفل للمؤسسة توافر قيادات كفاء تستطيع قيادة العمل حسب سياسة الدولة وتقديم خدمات جيدة لأفراد المجتمع.
- توفير وتقديم ممارسة عملية للمرشحين للإدارة الوسطي أو العليا عن طريق برامج الإعداد والتدريب لشغل الوظيفة.
- يتيح الفرصة أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله الحالي أو المرشح لشغله في المستقبل.
- يُساعد علي تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية جديدة تجاه المهنة التي يمارسها المتدرب (المشارك)؛ بما يؤدي لرفع روحه المعنوية وزيادة إنتاجه.
- يُكسب المتدرب أفقاً جديدة في ممارسة المهنة من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها وطرق التخلص منها أو تقليل آثارها ويُكسبه مفاهيم التعلم المستمر وتمكينه من مهاراته.
- يُساعد علي الانفتاح علي زملائه لتنميته مهنيًا وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والأنشطة الجماعية التي تتطلب العمل التعاوني فتسود روح الجماعة.

- ملاحقة التغير التكنولوجي والتقدم العلمي الحادث في المجتمع.
- زيادة وعي المتدربين بأهداف الإدارة في المؤسسة التي يعملون فيها وتمكينهم من مهارات إدارتها.
- سد القصور في الأداء والتزود بمعلومات ومهارات للوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة المطلوبة.

– أسس التدريب :

- **الأساس الفني:** يعني دراسة طبيعة عمل المتدرب والأنشطة التي يقوم بها والمشكلات التي تواجهه والعوامل التي تساعد في أداء عمله بنجاح وكفاءة مثل المعارف والمهارات والاتجاهات ومعرفة احتياجاته التدريبية.
- **الأساس النفسي:** يقصد به دراسة الخصائص النفسية والاجتماعية للمتدربين فتراعي اتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم واستعداداتهم، فالأساس النفسي يسهم في تحديد الأساليب وطرق التقييم.
- **الأساس الاجتماعي:** يعني دراسة المجتمع من حيث القيم والعادات والتقاليد ونظام الحكم والأهداف السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فالعمل التدريبي لا يتم في فراغ بل في مجتمع فإذا كان نابغاً منه حقق المطلوب.
- **الأساس التنموي:** يعني تنمية معارف المتدرب ومهاراته وقدراته؛ ليحقق أداء أفضل ويكون قادراً على تحمل مسؤوليات أكبر في المجالات المختلفة في الحياة، ويكون قادر على صنع القرارات وتنفيذها بشكل أوسع فهدفه توسيع المعرفة والخبرة.
- **الأساس المهني:** يعني الإضافة إلى المهارات الفنية المتخصصة والقدرة على التعامل مع السيل المتدفق كل يوم من أجهزة جديدة وأنظمة حاسب وبرمجيات

واتصالات، إضافة إلى ذلك امتلاك أخلاقيات المهنة التي يعمل بها.

- أهداف التدريب:

يُعد التدريب نوعاً من التنظيم والتوجيه والتعاون والمتابعة حيث يستهدف تحقيق أهداف تساعد المتدرب علي أداء وظيفته علي أكمل وجه والوقوف علي كل جديد والتوافق مع الجهة التي يعمل بها؛ لذا فلا بد من وضوح أهدافه لأنها نقطة البداية لإقامة العملية التدريبية علي أسس سليمة.

ويري الباحثون والمربون أن هناك العديد من الأهداف التي تتحقق من خلال التدريب والتي تختلف باختلاف المفهوم والنوع والحاجة إليه. وقرأشارت أوبيات (التدريب إلي أن أهرافه والتي يمكن أن تشمل ما يلي ولا تقتصر عليه فقط:

- زيادة كفاءة المتدرب في عمله؛ بما يساعد علي زيادة مرونته ومرونة العمليات الإدارية وقدرتها علي التكيف مع المواقف العملية.
- الرضا عن عمله ورفع روحه المعنوية؛ مما يزيد اهتمامه بعمله.
- تزويد المتدرب بمعلومات ومستحدثات علمية وتقنية ونظريات ومعارف إدارية؛ لمواجهة تحديات العصر الحالي في مجال عمله ليستخدم قدراته استخداماً أفضل من السابق.
- تبصير المتدرب بمشكلات النظام القائم ووسائل حلها وتعريفه بدوره ومسئوليته في ذلك.
- إتاحة الفرصة للتقني للوظائف الأعلى التي ترضي طموح المتدرب؛ لتحسين مكانته الاجتماعية والاقتصادية.
- رفع مستوى أداء المتدرب بإكسابه مهارات معرفية وعملية تستخدم في ميدان

عمله لزيادة قدرته علي التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها.

- تغيير الاتجاهات والسلوك في مجال العمل وعلاقاته.
- تنمية الاتجاهات السليمة نحو تقدير الفرد لقيمة عمله والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.
- خلق علاقة إيجابية بين المؤسسة والعاملين فيها لتحسين المناخ العام للعمل ومحاولة تغيير سلوك العاملين لسد الثغرة والفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.
- المساعدة في عملية تخطيط القوي العاملة وتنميتها.
- تدريب العاملين الجدد علي المهارات والخبرات والاحتياجات التي تتطلبها طبيعة العمل.
- جذب المهويين للعمل بالمؤسسة وإعادة تدريبهم ليؤدوا مهامهم بكفاءة وفاعلية.
- إعادة تنشيط المنهكين نفسياً في العمل لاستعادة توازنهم النفسي والمهني ورضاهم عن عملهم الوظيفي.
- إعادة تدريب العاملين؛ لمواكبة التطور الذي طرأ علي أساليب العمل والتطور الذي لحق بالأجهزة في بيئة العمل.
- تنمية معارف ومهارات مدراء المؤسسات بما يكفل قيامهم بدورهم القيادي بطريقة فعالة تتواءم مع المتغيرات الحديثة.
- إعداد المتدربين ذهنياً وعاطفياً ومهني واجتماعي وتنمية النواحي المهنية والقدرة علي الاستجابة للنواحي الإنسانية.
- اكتساب المتدرب معارف مهنية ووظيفية وصقل المهارات الحالية والمستقبلية والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.

- الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستخدمة إلى أقصى حد ممكن.
 - مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها.
 - المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع أو الغياب والتأخر عن العمل.
 - زيادة الإنتاج وتحسين أسلوب الأداء وتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم في مجالات عملهم العلمية والمهنية.
 - تحسين المردود الإداري والفني والمساهمة في تنفيذ خطط المؤسسة.
- وهناك تقسيم لأهداف التدريب:
- **أهداف عادية:** أهداف يسعى التدريب إلى تحقيقها وتتم لمواجهة مواقف متكررة ويشمل هذا النوع التدريب التوجيهي والذي يتم من خلاله تزويد الأفراد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيؤدونه وهذا النوع لا يحتاج إلى جهد ذهني وإبداع من جانب برامج التدريب، فعملية تحديد الأهداف تركز على مؤشرات كمية من المؤسسة والأداء المطلوب للعمل.
 - **أهداف لحل المشكلات:** تتجه تلك الأهداف نحو إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العاملين أثناء أداء العمل ومحاولة الكشف عن الموقفات والانحرافات التي تعوق الأداء وهذا يتم عن طريق تدريبهم؛ ليكونوا قادرين على التعامل مع المشكلات المتنوعة وتطبيق الوسائل والطرق العلمية العملية لحلها وعلاجها.
 - **أهداف ابتكارية:** تمثل أعلى مستويات التدريب حيث تضيف عدة أنواع من السلوك والأساليب تحسن نوعية الإنتاج، وتقليل تكاليف التدريب وتختص تلك الأهداف الابتكارية بمحاولة تحقيق قدرات وإمكانات ترفع مستوى الأداء

في التنظيم وتحقيق مجالات وآفاق لم يسبق الوصول إليها.
والفرق بين نوعية أهداف حل المشكلات والأهداف الابتكارية يتلخص
في أن الأولى تؤدي إلى إعادة التوازن في المؤسسة والتغلب على مصادر الانحراف
في الأداء والثانية تستهدف نقل المؤسسة لمستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية
ومسايرة متطلبات العصر.

وبذلك فالتدريب يحقق عرة وظائف من أهمها:

- **التعويض:** بسد الثغرات في مؤهلات المدربين وتعويض النقص فيها.
- **التكيف:** بتوجيه برامج التدريب إلى احتياجات المتدرب الجديدة والسعي لتكيفه مع الوظيفة الجديدة أو التي يشغلها.
- **إعادة التعليم:** بتلبية مشارك جديدة مرغوبة ومتوقعة ومواجهة تطورات ومستحدثات علمية في كافة المجالات؛ ليتمكن من مواكبتها ومسايرتها.
- إعداد الفرد الكفاء الذي يؤدي عمله بسرعة وإتقان وارتياح وهدوء.
- تنمية مهارات وقدرات المتدرب ليتحمل المسئولية ويتكون لديه التفكير المبدع ليتكيف مع عمله.
- اكتساب مهارات معرفية وعملية جديدة في مجال عمله الحالي أو العمل الجديد المرشح لشغله، مع رفع مستوى الأداء وتحقيق الجودة وتنمية القدرة على التفكير العلمي.
- تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدرب ورفع كفاءته لأداء المهام الوظيفية المتوقعة.
- يكشف التدريب عن مواهب وقدرات المدربين من العاملين ويهتم بالمتفوقين منهم.

- مبادئ التدريب :

- يكون لدى المتدرب الاهتمام والرغبة في التعلم قبل قبوله التدريب.
- يتناسب التدريب مع الاحتياجات الفردية للمتدربين، ويتم التدريب إما بواسطة مدرب أو مشرف أو تحت توجيهه.
- يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد أن يتعلمه.
- الأشخاص في إمكانهم التعلم حين يخبرهم أحد ويدربهم علي القيام بالعمل والأفضل أن يتعلموا من خلال العمل تحت توجيهه حيث يكون التدريب مخططاً ومجدولاً ومنفذاً ومقيماً بطريقة منهجية.
- وهناك تحريراً آخر لمباوى (التدريب يتمثل في أن يكون):
- **هادف:** حتى يكون هادفاً ومعبراً عن الاحتياجات التدريبية ويوضح شدة الحاجة إليها فوضوح الهدف يعني إمكانية التخطيط والتنفيذ للوصول له والوقوف علي التقدم الحادث كنتيجة للنشاط التدريبي وتقييم النتائج طبقاً للهدف ويكون مستمراً وملازماً للمتدرب فهو عملية صياغة دائمة للعقل البشري.
- **شامل:** فيشمل كل الفئات والدرجات الوظيفية المختلفة.
- **مدرج:** بمعنى بداية التدريب من المستوي الحقيقي للمتدربين ويعتمد علي الأسلوب العلمي من حيث تقديم الفكرة ثم الأسس والقواعد ثم الانتقال إلي عملية التطبيق من البسيط إلى المركب.
- **واقعي:** الالتزام باحتياجات المتدرب في المضمون والمحتوي واستخدام أسلوب مناسب يجب أن يساير متطلباتهم واستكمال النقص لديهم.
- **مؤثر:** يتطلب المواءمة بين اتجاهات المتدربين وما يقدم لهم من معلومات ومهارات ومعارف جديدة تؤثر فيهم وتنقلهم من مستوي لمستوي آخر.

ويمكن تحرير مبادئ التدريب في كونه أنه:

- يتناسب مع إمكانات الفرد وحاجاته ومخطط وفق سياسة المجتمع وأهدافه ولا يكون محددًا بوقت بل مستمرًا ولازمًا له.
- يرتبط باحتياجات المدرب والمؤسسة؛ لتحقيق أهداف محددة، فيعمل على تجديد المعلومات وتطويرها بصفة عامة ويؤدي لزيادة الخبرات والمهارات ويعتمد على الأسلوب العملي أكثر من النظري.
- يعتمد على خلق الإثارة لدى المدرب ويشمل جميع العاملين في المؤسسة أو المنظمة.

- نموذج تعليم الصغار:

يوضح أنه نشاط يتم فيه وضع المسؤولية كاملة في أيدي المعلم ليقرر من يتعلم؟ وماذا ومتى يجب أن يتعلم؟ يكون دور المتعلم فيه هو دور المستقبل الخاضع لتوجيهات المعلم وما يتلقاه من معلومات.

وقد افترض هذا النموذج أن الصغار شخصيات اعتمادية وأنهم يمتلكون خبرات قليلة تؤهلهم لاستخدامهم كمصادر في التعليم وأنهم أصبحوا على استعداد لتعلم ما يقال لهم لكي يستطيعوا التقدم إلى مراحل تالية وأن وعيهم بالتعلم يجعلهم يتمركزون ويجمعون حول المحتوى الذي تقدمه الدروس، فهم مدفوعون تحت تأثير الضغوط الخارجية عليهم أو المكافآت التي تمنح لهم، وإن وسيلة تعليمهم تعتمد على تقنيات نقل المعلومات.

وافترض النموذج أن الصغار شخصيات اعتمادية يمتلكون خبرات قليلة تؤهلهم لاستخدامهم كمصادر في التعليم وأنهم أصبحوا على استعداد لتعلم ما يقال لهم لكي يستطيعوا التقدم إلى مراحل تالية، وأن وعيهم بالتعلم يجعلهم يتمركزون ويجمعون حول المحتوى الذي تقدمه الدروس، فهم مدفوعون تحت تأثير الضغوط

الخارجية عليهم أو المكافآت التي تمنح لهم، وإن الوسيلة الأساسية في تعليم الصغار تعتمد على تقنيات نقل المعلومات.

وبذلك هو عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج لهدف وظيفي محدد من خلالها يتم تنمية قدرات فكرية وتطبيقية بشكل عام.

- نظرية تعليم الصغار:

ترتكز على عرة بباوى أهمها أن الصغار:

- يتقبلون ما يقال لهم من معلومات دون تردد، لديهم المقدرة على التعلم بالإنصات السلي.
- لا يحتاجون لربط خبراتهم السابقة بمعارف ومهارات جديدة، ويكون لهم دور في إدارة العملية والتحكم في بيئة التعلم.
- لديهم المقدرة على تعلم أشياء قد لا يكونوا استخدموها من قبل.

- نموذج تعليم الكبار:

يوضح أنه ذلك النشاط المخصص للكبار أو المجهود الذي يبذله الفرد من أجل النمو الذاتي والهادف، ويمارس دون ضغوط رسمية ولا يكون مرتبطاً بشكل مباشر بوظيفة، فعندما بدأ تعلم الكبار بصورة منظمة في الربع الأول من القرن العشرين كان النموذج الوحيد أمام معلمي الكبار هو نموذج تعليم الصغار وكانت النتيجة أنه حتى وقت قريب يتم تعليم الكبار كما لو أنهم أطفال وهذا هو ما يبرر متاعب عدة يلاقيها معلمي الكبار مثل النسبة العالية للتخلف الدراسي وقلة الحافز والأداء السيئ؛ لذا بدأ الجدل حول نموذج تعليم الصغار على أنه ربما لا يكون مناسباً للكبار واقترح احدهم أن الكبار يتعلمون بشكل أفضل إذا اشتركوا بأنفسهم في تحديد متى وكيف وماذا يتعلمون؟. ولكن حتى الخمسينات لم يكن قد بدأ البحث التجريبي على تعليم الكبار ولم تكن الاختلافات بين الصغار والكبار

في التعليم ظهرت بصورة جادة فالكبار يندمجون في التعليم بإرادتهم خارج نطاق التعليم الرسمي أكثر من البرنامج التوجيهي ويوجهون أنفسهم بأنفسهم كمتعلمين.

- نظرية تعليم الكبار:

ترتثر على مبادئ ترى أن الكبار:

- يريدون التعلم، فالتدريب مفتاح أدائهم والنجاح فيه، وعند فقدان الوظيفة فالشيء الوحيد الذي يمكن أن يأخذه معهم إلى وظيفتهم الجديدة هو مهاراتهم المكتسبة من عملهم السابق.
- يحتاجون للمشاركة والمشورة، أي السماح لهم بمعرفة ما سيتعلمونه قبل البدء بالتدريب ومتى يتم ذلك.
- يريدون أن يشعروا أن محتويات التدريب مناسبة وأن المواد التدريبية صممت لتلبي ظروفهم واحتياجاتهم الخاصة.
- يحبون أن يكونوا قادرين على التصدي لمحتويات المواد وعملية التدريب، وبمقدورهم انتقاد الأفكار المطروحة بصراحة.
- يتعلمون بالتطبيق والمشاركة ويتعلمون بسهولة الأشياء التي تفيدهم
- يملون من الجلوس فترات طويلة بشكل سلبي، ليس لهم المقدرة على الإنصات السلبي لفترة طويلة.
- لا يقبلون أفكار وخبرات الآخرين بسهولة فهم يميلون لأن يكونوا شاككين في كل ما يقال لهم من أفكار وخبرات.
- يتعلمون الأشياء الجديدة التي يمكن ربطها بخبراتهم السابقة.
- يأتون للموقف التعليمي بخلفية من الخبرة تُعد في ذاتها مورد غني لتعلمهم ولتعلم الآخرين؛ لذا ففي تعلمهم تأكيد أكثر على استخدام طرق التعلم المستندة على الخبرة مثل المناقشات وتمارين حل المشكلات أو الخبرات.

- يتعلمون بشكل أحسن عندما يكون لهم بعض أو جزء من التحكم في بيئة التدريب، فليدهم قاعدة أوسع من الخبرة يربطون بها الأفكار الجديدة والمهارات ويعطونها معنى أكثر غنى وخصوصية.
 - يتذكرون الأفكار التي تعلمونها حديثاً وسمعوها أو استطاعوا تطبيقها عملياً ويمكنهم تنفيذها مباشرة فهم يدركون أهميتها ليعرفوها وينفذوها ويشجعون ويكافؤن علي تطبيقها.
 - يستمتعون بقدرتهم على توجيه الأسئلة وأن الموضوعات التي يطرحونها تعالج بجدية وفي وقت متفق عليه.
 - يقدرون التغذية الراجعة عن أدائهم ويسعون لوجود حلول لمشكلاتهم فبدون التأكد من جودة سلوكهم، قد لا يكتسبون الثقة لتكرار تطبيق مهارات اكتسبوها أو تصحيح مهارات طبقت بطريقة غير صحيحة
 - يستمعون بفاعلية مؤيدين الأفكار التي يتفقون معها ويميلون لها ويجابهون التي لا يتفقون معها؛ لذا يجب أن يكلفوا بمهام يجعلهم يفكرون ويتصرفون بطرق تثرى معرفتهم ومهاراتهم.
 - يتعلمون بطرق مختلفة، يعملون بدرجات متفاوتة نسبياً لتفرد كل شخص بالخبرة والخلفية والمقدرة وأسلوب التعلم.
 - يحتاجون التخلص من الأفكار والعادات القديمة قبل تعلم شيئاً جديداً، ويحتاجون أن تتم عملية بنائهم وفق خبراتهم ومعارفهم.
- ماذا نعرف عن الكبار كمتعلمين:**
- يحتاجون إلى معرفة لماذا يتعين عليهم تعلم شيئاً معيناً؛ لذا فمن المهام الأولى لمعلم الكبار تنمية " الحاجة إلى المعرفة " عند المتعلمين بأن يوضح قيمة ما

يتعرضون له في حياتهم وأدائهم، على المعلم على الأقل أن يثبت هذا بواسطة الاستشهاد من خبرته أو خبرة أحد الناجحين في هذا المجال والأفضل من ذلك أن يقدم خبرات حقيقية أو مشابهة تمكن المتعلمين من معرفة فوائد أن يعرفوا وما يمكن أن يفقدوه إذا لم يعرفوا.

- لديهم حجم أكبر ونوعية مختلفة من الخبرة عما يمتلكه الصغار: فكلما عشنا أطول كلما كانت خبرتنا أكثر وكلما تراكمت خبرات متنوعة لدينا، وهذا المخزون الكبير من الخبرة يؤثر في التعلم بطرق متعددة أهمها إنهم:
- يأتون إلى الموقف التعليمي بخلفية من الخبرة في ذاتها مورد غني لتعلمهم ولتعلم الآخرين؛ لذا ففي تعلم الكبار تأكيد أكثر على استخدام طرق التعلم المستندة على الخبرة مثل المناقشات وتمارين حل المشكلات أو الخبرات الحقلية.
- لدى الكبار قاعدة أوسع من الخبرة التي يربطون بها الأفكار الجديدة والمهارات ويعطونها معنى أكثر غنى وخصوصية.
- إذا كانوا في أعمار مختلفة سيكون لديهم اختلافات كثيرة في الاهتمامات والقدرات وأنماط التعلم بدرجة أكبر من الصغار.
- مجموعات غير متجانسة؛ مما يتطلب اهتماماً بالغاً بالتعلم والتوجيه الفردي.

- أوجه الاختلاف بين تعليم الصغار وتعليم الكبار:

هناك مفاهيم أساسية لتوضيح الفرق بينهما:

- منهج تعليم الكبار (التعلم الذاتي):

- شخصية المتعلم: تكون مستقلة.
- الخبرة: أحد مصادر المعرفة.

- التركيز: على المشكلة أو القضية.
- الحافز: الدافع داخلي - ذاتي.
- جو التعليم: غير رسمي يسوده تقدير واحترام ومشاركة وتعاون.
- تحديد الاحتياجات: يتم بالمشاركة.
- تحديد الأهداف والتخطيط : تتم بالمشاركة.
- الأساليب التعليمية: تعتمد على الخبرة.
- التقييم: يتم بالمشاركة.
- الفترة الزمنية: يستمر مدى الحياة.

- منهج تعليم الصغار:

- الاعتماد في التعليم: يكون على المعلم.
 - شخصية المتعلم: شخصية تابعة.
 - الخبرة والتركيز: مرحلة بناء الخبرة والتركيز يكون التركيز على المادة الدراسية.
 - الحافز: خارجي (الثواب والعقاب).
 - جو التعليم: ويمتاز بأنه رسمي وتوجد سلطة للمعلم والجو تنافسي.
 - تحديد الاحتياجات والأهداف والتخطيط: وتتم بواسطة المعلم.
 - الأساليب التعليمية: تعتمد على نقل المعرفة.
 - التقييم: يكون بواسطة المعلم.
 - الفترة الزمنية: ينتهي عند مرحلة معينة.
- ### - مفهوم التعلم:
- جهد مقصود لمساعدة الآخرين على التعلم وتزويد المتعلمين بالمعلومات والمعارف، المهارات أو الخبرات.

- اكتساب الفرد للوسائل المساعدة علي إشباع الاحتياجات والدوافع وتحقيق الأهداف وكثيرا ما يتخذ صورة حل المشكلات.
- تغيير في السلوك ناتج عن استثارة التغيير في السلوك قد يكون نتيجة لأثر منبهات بسيطة أو نتيجة موقف معقد.
- كل فعل يمارسه الشخص يستهدف اكتساب معارف ومهارات وقيم جديدة؛ لذا يجب التفريق بين التعليم والتعلم فهما ملتصقان لدرجة الخلط بينهما.
- التعليم عملية يقوم بها المعلم لجعل المتعلم يكتسب معارف ومهارات، فالمعلم يمارس التعليم والمتعلم يمارس التعلم.
- عملية عقلية داخلية نستدل علي حدوثها عن طريق أثارها أو نتائج مترتبة عليها وذلك في صورة تعديل يطرأ علي سلوك الفرد سواء من الناحية الانفعالية قبل اكتساب اتجاهات وقيم وعواطف وميول جديدة أو من الناحية العقلية قبل اكتساب معلومات أو مهارات يستعين بها عند التفكير.
- تغيير وتعديل في السلوك ثابت نسبياً وناتج عن التدريب، حيث يتعرض المتعلم في التعلم إلى معلومات أو مهارات ومن ثم يتغير سلوكه أو يتم تعديله بتأثير ما تعرض له وهو ثابت نسبياً بشكل عام، فغالباً ما يكون هناك مجموعة معارف ومهارات تقدم للمتعلم، فيكون التعلم عن طريق بذل المتعلم جهداً يحاول من خلاله تعلم المعارف أو المهارات ومن ثم اكتسابها وللتحقق من معرفته لها عن طريق معرفة الفرق بين حالة الابتداء في الموقف وحالة الانتهاء منه، فإذا زاد الفرق في الأداء ضمن حدوث التعلم.
- سلسلة تغيرات في سلوك الإنسان وهنا نميز بين التعلم والتقدم أو استمرار التحسن المفيد.

فالتعلم كما يقول (**جذري وبورز**) قد يكون تقدماً أو تراجعاً شأنه شأن كثير من العمليات وكذلك ليس كل تغيير يمكن أن يسمى تعلماً. ووصف (**أندرسون وجينس**) التعلم بأنه عملية تكيف الاستجابات لتناسب المواقف المختلفة.

وأكد (**هليغارد وبورفان**) أن التغيير الذي يحدث في نشاط الإنسان بفعل عوامل النضج أو الاستجابة الفطرية لا ينبغي النظر إليه على أنه تعلماً، فلا يمكن القول أن الطفل الذي يستطيع الوقوف نتيجة نموه الطبيعي قد تعلم الوقوف ولا أن انقباض عين الإنسان عندما يبهرها ضوء المصباح تعلماً بل هو فعل منعكس. أما (**جانبيه**) فقد دعي إلى التمييز بين العوامل التي تتحكم فيها الوراثة لحد بعيد كالنمو وبين العوامل التي أساسها نتاج التجربة البيئية وهي التعلم. والتعريفات السابقة لمفهوم التعلم توضح انه تغيير في الأداء تحت شروط الممارسة ولا يمكن تفسيره علي ضوء العوامل المؤقتة مثل التعب أو ما إلي ذلك من عوامل تؤثر في الكائن الحي تأثيراً وقتياً معيناً وهذا يوضح انه تغيير شبه دائم في إمكانية حدوث السلوك، ينتج عن الممارسة المعززة وهذا يوضح انه ما يلي:

- **تغيير:** فالكائن الحي كان يسلك سلوكه في الماضي بطريقة معينة ثم غير من سلوكه وقد يكون التغيير جزئياً أو كلياً.
- **شبه دائم:** فهو ليس تغييراً وقتياً أو مؤقتاً، إنما تغيير ثابت وتصل درجة ثباته إلي شبه الدوام، فالتغيير الناتج عن التعب أو النضج أو الدافعية والعقائير والتي تختفي مباشرة عقب زوال سببها الأصلي لا تعتبر تعلم، أما التغيير شبه الدائم فيتميز بالاستقرار والثبات النسبي لفترة من الزمن، فالإنسان مشارك كل لحظة بتغيرات جديدة.

• **إمكانية السلوك:** فالسلوك هو كل ما يصدر عن الكائن الحي من قول أو فعل أو عمل وكل ما يؤديه الكائن الحي من تصرفات، والتعلم هو تغيير في إمكانية السلوك وهذا يعني تغيير قدرة علي اكتساب القدرة علي أداء أفعال معينة، فنحن نتعلم من قراءة الكتب ومن السينما والتلفزيون والمسرح أي إننا نكتسب بعض إمكانات السلوك من المصادر السابقة وهذه تعتبر عمليات تعلم وكل هذه الإمكانيات قد لا يظهر أثرها مباشرة، وإنما تظل كامنة لبعض الوقت وهذه هي الحالة التي يطلق عليها علم نفس التعلم اسم ظاهرة الكمون والأداء هو مجموعة الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين وتكون قابلة للملاحظة والقياس وهنا يكون الأداء ترجمة التعلم إلي سلوك.

• **ينبع عن الممارسة:** تتضمن الممارسة عمليات التكرار والتدريب وكلها عمليات ضرورية لحدوث التعلم فنعطي للمتعلم للتأكد من حدوث الاستجابة الصحيحة ونعززها كي تقوي وتصبح شبه دائمة للتأكد من حدوث التعلم.

• **الممارسة المعززة:** يعبر عن فكرة تقوية حدوث الاستجابة المتوقعة والمرغوبة نتيجة للثواب أو الجزاء، المكافأة المادية أو المعنوية التي يحصل عليها الكائن الحي وتظهر حالة التعزيز نتيجة إشباع الاحتياجات أو نقص حالة التوتر أو وصول المتدرب إلي هدفه والتعزيز مهم لعملية التعلم، فعدم التأكيد علي التعزيز يجعله يصلح للعملية وعكسها في نفس الوقت ويصلح لتعريف التعلم والانطفاء.

- مفهوم التعليم:

• عملية منظمة يمارسها المعلم بهدف نقل ما في ذهنه من معلومات ومعارف للمتعلمين الذين هم بحاجة إلي المعارف وفي التعليم نجد أن المعلم يرى أن

في ذهنه مجموعة معارف ومعلومات يرغب في توصيلها للمتعلمين، فهو يرى أنهم بحاجة إليها فيقوم بتوصيلها لهم مباشرة من قبله وفق عملية منظمة وناتج تلك الممارسة هي التعليم ويتحكم في درجة تحقيق حصول المتعلمين على تلك المعارف والمعلومات المعلم وما يمتلكه من خبرات في هذا المجال.

- نشاط يهدف إلى تطوير التعليم والمعرفة والقيم الروحية والفهم والإدراك الذي يحتاج إليه المتعلم في كل مناحي الحياة إضافة إلى المعرفة والمهارات ذات العلاقة بحقل أو مجال محدد.
- عملية يقوم بها المعلم لجعل المتعلم يكتسب معارف ومهارات وبصيغة ايسر المعلم يمارس التعليم والمتعلم يمارس التعلم.
- عملية تنمية معرفية للمتعلم لا تحتاج لهدف وظيفي محدد ومن خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام.
- عملية تفاعل لتطوير معارف ومهارات وقيم واتجاهات المتعلمين، تفاعل معقد بين معلم ومتعلمين لتحقيق أهداف تربوية.
- نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات.
- عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف وظيفي محدد ومن خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية والعملية.

- الفرق بين تعليم الصغار والكبار:

م	وجه المقارنة	تعليم الصغار (المعلم)	تعليم الكبار (ذاتي)
1	شخصية المتعلم	تابعة	مستقلة
2	الخبرة	مرحلة بناء الخبرة- خبرة المتعلم قليلة.	أحد مصادر المعرفة خبرة المتعلم متعددة.
3	التركيز على	المادة الدراسية	المشكلة أو القضية

م	وجه المقارنة	تعليم الصغار (المعلم)	تعليم الكبار (ذاتي)
4	المحتوي العلمي	مناهج محددة	مناهج متحمرة علي الحياة العملية
5	الحافز- الدافع	خارجي (ثواب- عقاب)	داخلي - ذاتي
6	جو التعليم	رسمي، سلطة المعلم، تنافسي	غير رسمي، تقدير واحترام مشاركة تعاون
7	تحديد الاحتياجات	بواسطة المعلم	بالمشاركة
8	الأهداف والتخطيط	بواسطة المعلم	بالمشاركة
9	أساليب التعليم	تعتمد على نقل المعرفة	تعتمد على الخبرة
10	التقييم	بواسطة المعلم	بالمشاركة
	الفترة الزمنية	ينتهي بمرحلة معينة	يستمر مدى الحياة

- الفرق بين التدريب والتدريس:

م	وجه المقارنة	التدريب	التدريس
1	نطاق العمل (الهدف)	قناعات، مهارات، معارف.	معارف غالباً. وقناعات أحياناً.
2	حالة النجاح	يحقق الإكساب.	توصيل جيد غالباً وأحياناً تحقق المعرفة
3	قياس الأثر:	هام وضروري. ممكن دائماً.	مطلوب أحياناً. ممكن أحياناً.
4	الأداء: من حيث الاحتياج.	أداء المتدرب بنفسه ضروري.	أداء الحاضرين غير ضروري. غير ممكن في غالب الأحوال.

م	وجه المقارنة	التدريب	التدريس
	من حيث الإمكانية.	يؤدى المتدرب بنفسه.	
5	الأساليب	يجب تنوع الأساليب.	أسلوب واحد غالباً.
6	النواصل الجيد: من حيث الاحتياج. من حيث الإمكانية.	ضروري. ممکن دائماً.	يحسن الأداء. ممکن نوعاً.
7	مراعاة الأنماط: من حيث الاحتياج. من حيث الإمكانية.	ضروري. ممکن دائماً.	يحسن الأداء. ممکن إلى حد ما.
8	الإنصات والنفعية: من حيث الاحتياج. من حيث الإمكانية.	ضروري. ممکن دائماً.	يحسن الأداء. غير ممکن غالباً.

- الفرق بين التعليم والتدريب:

م	وجه المقارنة	التعليم	التدريب
1	الأهداف	تتلاءم مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة	سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم
2	المحتوى	محتوى عام محتوي واسع عريض	محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية محتويات ضيقة محدودة لموقف العمل
3	المدة	طويلة	قصيرة
4	الأسلوب	تلقي معارف جديدة	أسلوب الأداء والمشاركة وليس التلقي
5	المكاسب	معارف ومعلومات	معلومات ومهارات

وبذلك فالفرق بين (التدريب والتعليم) يتمثل فيما يلي:

- يتلقى المتدرب المعلومات والمعارف في التعليم أما في التدريب فهو يطبقهم؛
فالتدريب هو التعلم بالممارسة لاكتساب الخبرات.

- التكرار يسبب الملل في التعليم أما في التدريب فالتكرار فائدة.
- يتعلم المتدرب في التعليم بنسب متفاوتة، أما في التدريب يتم مساعدته وتوجيهه؛ ليستوعب بشكل أفضل بحيث يكون محور أساسي وليس محاضر.
- التدريب عملية تغيير وليس عملية تلقين.

ومن النظرة السابقة إلي التدريب نجر أن خبراء التدريب يعززون الاتجاه القائل بأن التدريب يسير في اتجاهات ثلاثة هي:

- اتجاه نظري يهدف لإكساب الفرد معلومات وخبرات جديدة أو تنمية المعلومات والخبرات الموجودة لديه.
- اتجاه علمي يرمي إلي تعليم الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة أكثر فعالية وإنتاجية والارتفاع بمعدلات أداء الفرد.
- اتجاه سلوكي يرمي إلي تطوير إيجابي لسلوك الفرد وتحريره من عادات العمل السلبية وبلورة اتجاهاته وقناعاته؛ مما يجعله قادراً علي مساندة الاتجاهات الايجابية العامة للمجتمع والمعززة لقدراته.

– أساسيات التدريب:

هناك أساسيات عدة ينبغي مراعاتها في المواقف التدريبية المختلفة ضمناً لتحقيق أهداف التدريب، فالمتدرب يتعرض لموقف مثير حيث يتطلب منه القيام باستجابة معينة يقوم بها إذا توافر لديه الدافع لذلك وتثبت إذا ما دعمت بالأثر أو الجزاء المناسب وعلي ذلك فأساسيات الموقف التدريبي يمكن إجمالها في مثير دافع واستجابة وأثر.

أولاً: المثير

في كل خبرة تدريبية يتعرض المتدرب لموقف يضم مدرباً ومادة وطريقه ووسائل تدريبية وعدد من زملائه المتدربين في مناخ تدريبي عام . وكل عنصر من

العناصر السابقة التي يتضمنها الموقف التدريبي في المجال الإدراكي للمتدرب ويعمل كمثير له وإدراك المتدرب لأي من هذه العناصر يرجع إلي عوامل متعددة يمكن تصنيفها إلي ثلاث مجموعات.

• **المجموعة الأولى:** متعلقة بالفرد نفسه وتختلف من فرد لآخر وتشمل قدرات الفرد واستعداداته الحسية والإدراكية وكذلك قدرته علي الفهم والذكاء وخبراته وميوله ودوافعه واتجاهاته.

• **المجموعة الثانية:** متعلقة بالمجال الإدراكي ذاته والتي سبق ذكرها في مجال التعلم بالاستبصار وتشمل تنظيم المجال وما بين عناصره من تشابه أو تقارب أو استمراره أو تكامل أو انغلاق.

• **المجموعة الثالثة:** تتعلق بالمثير نفسه وتؤثر علي شدة الانتباه لذلك المثير وتشمل الحجم والشدة والتباين والجدة والحركة والتكرار ونظراً لتعدد العناصر التي يضمها المجال الإدراكي للمتدرب وتباين العوامل التي تؤثر علي الخبرة التدريبية فإن علي المتدرب أن يقوم بتنظيم وإعداد الخبرة التدريبية بحيث يجذب انتباه المتدرب إلي عناصر أو علاقات معينة ليساعد علي سرعة تعلمه .
ووضوح المثير بحيث يشد انتباه المتدرب إلي مختلف عناصر المجال الإدراكي وفهمه لما بينها من علاقات مع خبرته بكل من تلك العناصر والعلاقات يساعده علي إعادة تنظيم هذه العناصر في كل جديد متزن، أي بعبارة أخرى يساعده علي تعلم الجديد في ضوء خبرته بالقديم بل أيضاً يمهّد لتعلم جديداً آخر في مواقف جديدة أخرى.

كذلك فإدراك المتدرب للعوائق القائمة بينه وبين هدفه تثيره للاستجابة وهذه الإثارة يجب ألا تزيد عن الحد فتعيقه عن القيام بالاستجابات التي تقربه من

هدفه أو تحوله تماماً من ذلك الهدف ولا يهون من هذه العقبات بحيث تقل عن الحد الكاف لإثارة دوافعه والقيام بعمل تجاهها فيستمر الحال كما هو الحال عليه ويستمر روتين الأداء كما هو؛ إنما يجب أن يكون تنظيم المجال الإدراكي للمتدرب بحيث يقدر ما به من عقبات تقديراً مناسباً يستثير دافعيته دون أن يثبط همته لإحداث التغيير أو يجعله يتراخى عن الاستجابة وبذلك تكون الاستثارة متناسبة مع قدرات الفرد.

ثانياً: الدافعية :

أن الاستجابة التي يقوم بها أي متدرب في الموقف التدريبي الذي يتعرض له في أي برنامج تدريبي تختلف من فرد لآخر ومن مثير لآخر لدي نفس الفرد وليست هذه الاستجابة رد فعل ونتيجة للمثير الذي تعرض له المتدرب فقط ، بل نتيجة واستجابة لما يحدثه ذلك المثير بداخل الفرد من دافعيه تؤثر بدورها علي سلوكه أي الاستجابة الناتجة من تأثير المثير علي الفرد نفه فهي ليست:

م ← س ولكنه م ← س
حيث: م = المثير ك = الكائن الحي س = الاستجابة

فالمتدرب كأى فرد آخر لديه العديد من الاحتياجات إذا استثيرت حاجة منها تولد لديه دافع فالدافع حالة نفسية فسيولوجية لدي الفرد تنشأ من استثارة حاجة وتعمل علي تحرير طاقة الفرد وعلي توجيه تلك الطاقة نحو هدف معين يؤدي الوصول إليه لإشباع حاجة مستثارة وبالتالي وينطفئ الدافع فيكيف السلوك. أما أن لم يصل الفرد للهدف فيستمر الدافع في تحرير الطاقة اللازمة للقيام بنشاط وتوجيهه نحو ذلك الهدف ويختلف القدر من الطاقة التي تتحرر وبالتالي النشاط أو الجهود الذي يبذله الفرد باختلاف شدة الدافعية الموجودة لدي ذلك

الفرد ويعيننا هنا المدرب علي وجه التحديد فشدة الدافعية تختلف لدي الفرد بنفس الشدة في أي لحظة من لحظات حياته، ولا نفس الحاجة لها نفس الشدة لديه طوال تلك الحياة ولا تتوقف شدة الدافعية لدي الفرد علي شدة الدافع فحب بل علي توقعات الفرد بالنسبة لقدرته علي النجاح في الوصول إلي هدفه والحصول عليه من خلال ما يقوم به من استجابة وفي قيمة العائد عليه من ذلك النجاح وعلي ذلك **يتمّ التعبير عن شدة الدافعية لدي أي فرد في موقف معين:**

شدة الدافعية = شدة الدافع × توقعات النجاح × العائد من النجاح

فكلما زادت شدة الدافعية كلما زاد التوتر وكلما قلت الدافعية قلت شدة التوتر، ففي مجال التدريب تنخفض شدة الدافعية لدي المدرب نتيجة لانخفاض الدافع لديه لتطوير أدائه أو عندما تنخفض قيمة العائد عليه من النجاح لوانه بالفعل قد نجح فيما يتدرب عليه وعلي ذلك فالدافعية للتدريب لدي المدرب تؤدي إلي زيادة حرصه واستمراره علي ممارسة المطلوب منه حتى يصل إلي مستوي الإجابة في العمل الذي يتدرب عليه والعكس صحيح .

فإذا ما نشأ بداخل الفرد صراع بين دوافعه الداخلية أي بين رغبته في التدريب ورغبات أخرى تتنافس علي طاقته في نفس الوقت، تقل شدة الدافعية لديه.

كذلك لو ضخمت العوائق التي عليه أن يجتازها في البرنامج التدريبي أو المصاعب التي يلقاها فيه بحيث تتوضع توقعاته للنجاح كلما قلت هذه الدافعية وأيضاً لو كان سيلقاه من عائد لنجاحه في هذا التدريب ضئيلاً بالنسبة لما يلقاه عند الفشل فإن ذلك يخفض من شدة دافعيته وبالتالي تقل احتمالات بذله للجهد والاستمرار والنجاح فيه إلي أن يصل هذا الضعف للدرجة التي لا تستطيع أن تجعله

يهتم أصلاً بالتدريب وليس من الضروري أن يكون العائد من النجاح مادياً كالحوافز والأجور التي ترتبط بالإنتاج والتي يمكن أن تكون أساساً لتحفيز ودفع بعض العاملين على التدريب نتيجة لما يتوقعونه من ارتفاع في إنتاجيتهم وبالتالي في أجورهم وحوافزهم بل إنه في بعض الأحيان قد تكون الإجابة عمل معين وممارسته الممارسة الصحيحة هي المتعة الأساسية لديه في القيام بهذا العمل وبذلك فإن العائد الداخلي يصبح محرك أساسي لديه في حضور التدريب والاستفادة منه، ومن جهة أخرى قد يكون حضور البرنامج التدريبي لدفع أنني بدلاً من تحقيق مكسب مادي أو معنوي ويتمثل هذا في حضور البعض لبرامج التدريب كشرط من الشروط المقررة للترقية أو لأي سبب آخر تمليه الإدارة فيكون درء هذه العقوبات بمجرد الحضور ولا شيء بعده ومن الطبيعي أن الحضور وحده لا يكفي لتطوير أداء المتدربين ومن جهة ثالثة فقد يعمل هذا الخوف إذا زاد بدرجة كبيرة على زيادة التوتر لدي المتدرب بالدرجة التي تشل قدرته على الأداء حتى أو أراد أن يطور أدائه من خلال ذلك التدريب.

وأخيراً: فمن الواضح أن الدافعية المقصودة فيما سبق هي دافعية المتدرب ولكن دافعية المدرب يجب أن تؤخذ أيضاً في الاعتبار فقد تكون دوافع بعض المسئولون عن التدريب والقائمين به من المدربين بعيدة عن أن تلتقي بأهداف المتدربين؛ لذا ليس من النادر في بعض برامج التدريب أن نجد بعض المدربين يؤدون دورهم بصورة تحقق أهدافهم الشخصية وتبتعد تماماً عن تحقيق أهداف المتدرب وأهداف المؤسسة من مقابلة احتياجات تدريبية جديدة كانت هي السبب الأول والأخير في إقامة المؤسسة لمثل تلك البرامج التدريبية الموجهة إلي هؤلاء المتدربين. وكذلك ما يحدث أحياناً في بعض البرامج الموجهة للعاملين ممن يهمهم

مجالهم الإدراكي المهارات المهنية والعملية اللازمة لهم في القيام بأعمالهم بينما قد يكون المدرب علي مستوى راق من التأهيل الأكاديمي ويهتم ويستمتع بإظهار مهاراته ومعارفه خلال لقائه بالمتدربين فلا يلتقي الهدفان.

ويتعرض الأفراد علي امتداد حياتهم العديد من العقبات والمشاكل يلقون في بعضها الآخر تعثراً وفشلاً وبينما يؤدي النجاح إلي مزيد من النجاح والثقة بالنفس ويؤدي الفشل إلي مزيد من الفشل والإحباط ومن محصله ما يتعرض له الفرد من نجاح أو فشل ومحصله الثقة بالنفس والإحباط ف المواقف المختلفة - يتكون لدي الفرد مستوي معين عن أدائه واحتمالات نجاحه والمستوي الذي يتطلع إليه وهو ما يعبر عنه بمستوي الطموح وبالنسبة للمتدرب الذي يبدأ به أي برنامج تدريبي فلهذا هذا المستوي بجانب ما لديهم من الاستعدادات الاخرى الضرورية لهذا التدريب.

ويتطلب تحديد مستوي الطموح رغبة الفرد كما أسلفنا في الوصول لمستوي معين من الأداء وما يتطلبه ذلك الوصول من قدرات واستعدادات متوفرة لديه بالإضافة إلي معرفة درجة صعوبة العمل الذي يقوم به أو يتدرب عليه كذلك بقدرته علي التعلم.

وفيما يخص المتدرب فتقارب مستوي الطموح مع الاستعدادات والقدرات المتوفرة لديه يجعل نجاحه أكثر احتمالاً عندما تتوفر له الفرص التي يهيئها له التدريب؛ لتحقيق ذلك المستوي وتزداد بالتالي ثقته بنفسه وصحته النفسية.

أما لوزاد مستوي طموحه زيادة خيالية لا تتناسب مع قدراته واستعداداته الفعلية فإن الفشل والإحباط اللذين يصيبانه كفيلاً بدفعه لاستخدام وسائل الدفاع النفسي اللاشعورية وما يتبع ذلك من سوء تكييف الفرد

مع البيئة المحيطة به.

ولعل هذا ما يزيد التأكيد بضرورة مراعاة اختيار أعضاء البرنامج التدريبي الواحد وفقاً لمستوياتهم ومعاملتهم بصورة تهيئ لهم النجاح أكثر مما تسبب لهم من التوتر والقلق والإحباط وهذه المعاملة ليست قاصرة على المسئولية بل تضم أيضاً بقية المشاركين بالنسبة لبعضهم البعض وهو بدوره يتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب ومعاملة المشرفين والمسؤولين.

ثالثاً: الاستجابة أو الأداء

لا يمكن للفرد أن يقوم بأداء أو استجابة معينة نتيجة المثير معين ما لم يكن لديه القدرة والاستعداد اللازمين للقيام بذلك الأداء.

وبعبارة أخرى فإن الأداء أو التعلم المطلوب إحدائه بالتدريب لا يمكن أن يتم إلا إذا توافر الاستعداد الفطري للقيام به وتوفر التدريب الذي يساعد علي تطويره لذلك فإن من الضروري عند اختيار المتدربين في مجال معين التأكد أولاً من أن لديهم ذلك الاستعداد الذي يتيح لهم أداءه وإتقانه أي التقدم في ذلك الأداء وإلا فإن الجهود المبذول سواء من المدرب أو المتدرب يصبح لا نتيجة له ولا عائد منه ولا طائل من وراءه.

وقد يحدث في بعض مواقف التدريب إلا يصحب التدريب إتقان وتطوير ورفع مستوى أداء المتدرب فالموقف التدريبي موقف تعليمي فيه خبرات تعليمية بعضها يكون مقصوداً ومباشرة وبعضها يحدث عرضاً دون أن يكون مقصوداً وأن كان في بعض الأحيان علي جانب كبير من الأهمية سواء كان إيجابياً أم سلبياً. ففي كثير من المواقف التدريبية يتعلم المتدرب عادات سلوكية سيئة أو اتجاهات عدوانية غير مستحبة أو تصرفات اجتماعية مستهجنة فالكسل والوصولية وعدم

احترام السلطة وعادات الأداء والتفكير غير الفعالة من الممكن أن يتعلمها الفرد من أقرانه أو أسلوب التدريب إذا لم يركز المدرب علي تنقية الموقف التدريبي منها. كذلك فإن بعض طرق التدريب من جهة أخرى قد تغرس وتدعم بجانب تعلم وتحصيل معارف اكتساب مهارات أخرى إضافية مثل أساليب العمل الجماعي والنقاش والإنصات والمواجهة البناءة لاختلافات الرأي وما إلي غير ذلك. ولعل في هذا ما يؤكد أن تعلم الأفراد والتغيير في أدائهم ليس قاصراً فقط علي الخبرات المباشرة التي يعلن عنها البرنامج بل تضم أيضاً ما يحدث من خبرات تعليمية غير مباشرة في تلك البرامج وحتى خلال العمل نفسه من تعلم غير مقصود يوفره الرؤساء والمسؤولين بطريقة غير مباشرة ومن الشائع أن المران علي الاستجابات الصحيحة أي تكرارها عمل علي تثبيت تلك الاستجابات لدي المتدرب والواقع أن هذا التكرار يؤدي إلي التثبيت في تكوين المهارات لدي المتدرب خاصة في المهارات الحسية الحركية أي التي تتطلب درجة واضحة من التوافق العضلي العصبي فهذه المهارات تتضمن العديد من الاستجابات المختلفة التي تنتظم في سلسلة متتالية بحيث يؤدي كل استجابة وتحتاج إلي ترابط بالاستجابة التي تليها حتى تكتمل المهارة في أداء العمل المطلوب لذلك يصبح التكرار له قيمته في إيجاد وتدعيم تلك السلسلة من الاستجابات والارتباطات فيما بينها.

كذلك فإن التكرار لا يؤدي إلي تثبيت هذه الاستجابات لمجرد انه تكرر بل لا بد أي يصاحبه إدراك المتدرب بالنتائج الإيجابية لهذا التكرار متمثلة في التقدم أو التحسين الذي يطرأ أثناء الأداء؛ لذا فلا بد من أن يقترن التكرار بنظام ترجيع الأثر سواء ذاتياً أو عن طريق الغير حتى يتوفر هذا الشرط ويصبح للتكرار قيمته في تعزيز وتدعيم الاستجابة الصحيحة وتكوين المهارات المطلوبة مع مراعاة

ألا يتعرض الفرد خلال ذلك التكرار إلي الآثار السلبية للتعب والملل علي أدائه.
وكلما زاد فهم المدرب للعلاقات القائمة بين سلسلة الاستجابات وبعضها البعض من جهة والعلاقة بين القيام بهذه السلسلة من الاستجابات كوسيلة والهدف المراد التوصل إليه من القيام بها، فكلما زاد استيعابه للموقف التدريبي وتحسن أدائه وتعلمه للمهارات المطلوبة فوجود المعني وفهمه من قبل المدرب يعمل علي دفعه للقيام بالمجهود الصحيح في الاتجاه الصحيح فالخبرات المطلوب تعلمها يجب أن ترتبط في كل متكامل له معني ووظيفة المدرب وبذلك يصبح التعلم وظيفياً يدخل فيه التعلم بالاستبصار وليس آلياً فحسب قائماً علي مجرد التعلم بالمحاولة والخطأ ويركز هذا الاتجاه علي دور المدرب في توضيح المعني الكلي للعلاقات القائمة بين الأهداف والوسائل أي بين الأنشطة والنتائج في المجال الإدراكي للمتدربين في أي موقف تدريبي دون أن يقتصر علي تقييم جزئيات لا يظن المدرب إلي العلاقات القائمة بينها والتي تربطها في كل موحدة وتلعب الفروق الفردية في هذه النقطة بالذات دوراً هاماً حيث يختلف المدربون في ذكائهم وقدراتهم والذكاء من هذه القدرات علي فهم وإدراك المتعلقات القائمة في ذلك الموقف التدريبي وما به من أنشطة واستجابات وأهداف ونتائج . لذلك يجب أن يقدم للأفراد الأقل حظاً من الذكاء خبرات تدريبية أبسط وأسهل استيعاباً وقل تنوعاً وتعقيداً مما يقدم للأعلى ذكاء.

ولما كان الذكاء استعداد فطري فإن هذا يؤكد مرة أخرى عند اختيار المتدربين لبرنامج تدريبي أن يتم ذلك علي أساس التجانس في هذا الاستعداد . ومن جهة أخرى فإن تخطيط المدرب للخبرة التدريبية يجب أن يتناسب مع قدرات المتدربين بحيث يستطيع مجموعاته كل في حدود طاقته من الاستفادة من العملية

التدريبية باختيار وطرح المشكلات التي تتناسب صعوبتها مع مستوى كل من تلك المجموعات وبذلك فإن المدرب يساعد علي تهيئة الظروف المناسبة لكل متدرب في المجموعات المتجانسة منهم واستيعابها في سياق جديد يؤدي به حل المشكلة وإتمام التعلم في الوقت المناسب.

رابعاً : الأثر

ما يترتب علي استجابات المتدرب من نتائج وما يلقاه من حوافز إيجابية وسلبية مادية ومعنوية ويؤثر علي ما يتعلمه فالحوافز تفقد معناها لدي المتدربين وبالتالي أثرها في استثارة دافعتهم نحو التدريب عندما تفقد ارتباطها بأهدافهم التدريبية، كذلك تفقد الحوافز معناها كوسيلة للإجادة في التدريب إذا ما زاد التركيز والإلحاح عليها بحيث تصبح هدفاً في ذاته ويصبح الوصول إليها في ظل التنافس الشديد مدعاة لالتجاء المتدربين لوسائل غير الإجادة في التدريب وتصبح الغاية لديهم تبرر الوساطة، وبذلك تخرج الحوافز ويخرج التدريب عن أهدافهما.

وأخيراً تفقد الحوافز قيمتها في استثارة دافعية المتدربين نحو الإجادة يرتبط الحصول عليها ببذل جهد غير عادي وتحقيق مستويات من الإجادة غير معقولة؛ مما يتعذر تحقيقه ويخفض توقعات النجاح إلي الصفر أو ما يقاربه فتتخفف شدة الدافعية نحو التدريب إلي العدم.

والحوافز يزداد تأثيرها الإيجابي عندما يكون النشاط بطبيعته مقصوداً إذ أنه يريد الاستماع به لدي المتدرب بزيادة الممارسة الناجحة له فبلك يكون الحفز علي العمل والأداء غير منفصل عنه . وبذلك فكلما شعر الفرد بنجاحه كلما كان ذلك النجاح حافزاً لمزيد من النجاح فكأن مثل هذه الأعمال تتطلب أن يكون ضمن أدائها مقياس يستطيع المتدرب أن يقيس به تقدمه في الأداء ونجاحه

بالتالي. أما في الأعمال التي لا يكون الاستمتاع نابغاً عنها من الممارسة ذاتها بل لما سيتحقق من نتيجة لأدائها فإن الحافز علي ذلك الأداء لكي يصل إلي أقصاه لا بد وأن يرتبط به كما ونوعاً وزماناً فمثل هذا الحافز يزداد تأثيره كلما كان أقرب زماناً لحدوث الاستجابة وتناسب طردياً مع مستوي أدائها كما ونوعاً، كذلك تكون الحوافز مرتبطة بالاستجابة المعينة دون غيرها فلا يعم التحفيز الاستجابة المعنية وغيرها من بعض الاستجابات بل يقتصر علي الاستجابة المقصودة ولا يستمر مادياً بل يمكن أن يكون أو يتحول من مادي إلي معنوي.

والحوافز السلبية متمثلة في العقاب المادي أو المعنوي لا تعمل عكس الإيجابية، فقد توقف الاستجابة الخاطئة ولكنها لا تعلم استجابة ناجحة صحيحة ما لم يصحبها نوع من التوجيه والتوضيح لنوع الخطأ وأسبابه وطريقة الأداء.

– أنماط التدريب :

التدريب وفق المضمون أو مجال التدريب وينقسم إلي:

• **التدريب الإداري:** يهتم بتدريب رجال الإدارة بمستوياتهم المختلفة سواء إدارة متقدمة أو متأخرة؛ لخلق طبقة إدارية مثقفة وتزويد المتدربين الذين تم تدريبهم بما يستجد في مجالات الإدارة والتواؤم الوظيفي المستمر، كما أنه عملية تصمم لمساعدة المتدربين علي اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية اللازمة لتطوير أدائهم لواجبات المهام والوظائف التي يشغلونها ويقدم للعاملين علي رأس العمل لتحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم الحالي أو المستقبلي.

مما سبق يتضح أن التدريب الإداري عبارة عن العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدربين بالمعارف ويصقل خبراتهم ومهاراتهم ويحدث تطور إيجابي في أدائهم وإعدادهم للتأقلم مع التغيرات التي ستحدث في المستقبل.

- أهداف التدريب الإداري؛

تتمثل في إحداث التقدم الرأسي في السلم الوظيفي للإداريين الذين يرغبون في الترقى وتأكيد عملية التواءم الوظيفي المستمر للإداريين في مجالات عملهم ليتفهم كل منهم سلوكه الفردي والجماعي، ورفع مستوي أداء الفرد، وتنمية قدرته علي التفكير الإبداعي وتنمية الاتجاهات السليمة نحو تقديره لقيمة العمل.

- مداخل التدريب الإداري؛

يمكن النظر لوظيفة التدريب الإداري في أثناء الخدمة من خلال علاج القصور في الأداء الإداري، النمو المستمر للقيادة فكرياً ووظيفياً؛ لذا يسعى التدريب الإداري إلي تمكين المدراء من المهارات اللازمة لإدارة مؤسساتهم ومن أهمها المهارات القيادية، والإنسانية، والفنية، والتصورية.

• **التدريب الإشرافي:** تدريب لإعداد مشرفين للتعامل مع الآخرين والعمل من خلال جماعة وإعدادهم كقيادة يجيدون جميع جهود جماعة العمل لتقديم عمل جماعي منسق من أهم أهدافه تنمية قدرة المشرف علي القيادة والتعامل مع الآخرين وإكسابه مهارات عمله الجديد.

• **التدريب التخصصي:** يعمل هذا النوع علي تعميق المعلومات التخصصية التي تدخل في إطار عمل المتدرب ومن أهدافه: تنمية وتثبيت المعارف والمهارات المكتسبة أثناء التدريب الأساسي وتعميقها وتوسيعها، الارتقاء بكفاءة الفرد إلي المستوي المطلوب لأداء مهنة أو وظيفة معينة تحتاج لتخصص عميق يكفل تحقيق الكفاية الإنتاجية المطلوبة.

• **البرامج التأهيلية:** تهدف إلي تأهيل مدراء المؤسسات ورفع مستواهم المهني والعلمي للحد الذي يناسب المرحلة التي يعملون بها من خلال تزويدهم ببرامج

طويلة تصل لعامين وتقدم من خلال الجامعة أو بعض مؤسسات التدريب.

• **البرامج الجديدة:** تستهدف إطلاع المتدربين علي كل جديد في مجال

تخصصاتهم سواء كان التطور الحادث في محتوى النظام، خططه، بنيته،

اقتصادياته، مناهجه، طرقه وأساليبه الفنية، نظرياته، الإدارة، وتستمر مدة

التدريب من أسبوعين إلى ستة أشهر من خلال التفاعل بين المدرب والمتدرب

بواسطة المناقشة والبحث والمحاضرة ويتم تنفيذ البرنامج في واقع العمل الميداني

حيث تتوافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة.

• **البرامج التوجيهية:** تستهدف توجيه المتدرب وإرشاده لوظائف أعلى

أو ظروف جديدة تختلف في طبيعتها عن عمله الحالي؛ بهدف تبصيره

بالتطورات والتغيرات التي يتعرض لها وظروف عمله الجديد والأدوار التي يجب

أن يقوم بها والصعوبات التي يمكن أن تواجهه أثناء تأديته له.

• **البرامج القيادية:** تستهدف إعداد القادة في المجالات المختلفة وفي المجال المهني

والإداري وهذه البرامج إما أن تعد المتدرب مباشرة إلى وظيفة قيادية قبل

ممارسة الوظيفة عن طريق تدريبه قبل ترقيته وإما عن طريق ندبه بعد الترقية

إلى الوظيفة دون إعداد برنامج تدريبي علي أساس أن فترة ندبه تعد فترة تدريب

عملي تثبت صلاحيته للعمل.

• **برامج البعثات:** قد ترسل بعض الوزارات بعثات خارجية أو داخلية لدراسة

بعض اللغات الأجنبية في بعض التخصصات وأعمال القيادة وتقوم إدارة

التدريب بتنظيمها بالاشتراك مع الجامعات.

• **البرامج التعاقدية:** أحد برامج التدريب لمدراء المؤسسات وينظر إليه علي أنه

شخص متعاقد مع الهيئة المنظمة للتدريب وهو تعاقد ذو أصل تجاري،

وهو اتفاق مبرم علي أساس الاختيار الحر والذي يلبي التزامات متفق عليها، ويتحدى التحكم لكي يتوافق مع الديمقراطية الحرة والتي تمثل العقد الاجتماعي المتفق عليه والذي وضع ليدعم الشرعية داخل المؤسسات والمنظمات والثقافة السياسية الموضوعة من خلاله، فالتحكم اتجاه خلاق بين الأفراد والعمل الجماعي؛ لتحقيق خدمة القيم العامة.

• **برنامج فني:** تدريب يتم في محددات وظيفة بعينها، عادة ما يقدم داخل مكان العمل وخلال ساعات العمل عن طريق مدربين متخصصين.

وتتمثل المزايا والآثار المترتبة عليه في انه يساعد على أداء المهام بدرجة عالية من الجودة، يتحتم تكراره بشكل منتظم للحفاظ على المهارات المكتسبة حديثاً، ويفضل دمجها بامتحان يعطي شهادة أو مؤهل.

• **برنامج مهاري:** ويكون في مجال من المجالات مثل المحاسبات المالية والتفكير الخلاق ومهارات التخاطب وتكنولوجيا المعلومات والمكاتب ومهارات العرض العامة وتعدد المهارات واللغات والمقابلات وغيرها سواء أكان خارجياً أم داخلياً.

وتتمثل المزايا والآثار المترتبة عليه في أنه يستفيد جميع العاملين من القاعدة العريضة للتدريب، معالجة العصبية عند استخدام المهارات أمام الجمهور يحتاج إلى فرص للتمرين لبناء الفاعلية والحفاظ عليها.

- **التدريب وفقاً للمتدربين وينقسم إلى:**

• **التدريب الفردي:** يعني تدريب كل فرد علي العمل الذي سيقوم به بغرض إعداده للقيام به أو تعديل أدائه وتحسينه.

• **التدريب الجماعي:** وفيه يتم تجميع المتدربين في مجموعات يدرّب كل مجموعة

مدرب، بواسطة المحاضرات والمناقشة والندوات وهذا النوع يغلب الأخذ به عند تدريب العاملين في المؤسسات التعليمية بمستوياتهم الوظيفية المختلفة.

- **التدريب حسب المكان** وينقسم إلى:

• **التدريب الداخلي:** تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.

• **التدريب الخارجي:** يتم بواسطة مؤسسة أو شخص أو أكثر من خارج المؤسسة

التي يعمل فيها الموظف أو العامل.

- **التدريب حسب الوقت** وينقسم إلى:

• **التدريب قبل شغل الوظيفة:** يخضع له المتحقون حديثاً بمؤسسة ما أو لتأهيل

أشخاص تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة

إليهم، ويستهدف مساعدة المتدرب حتى يتكيف مع عمله الجديد، وهو نوع واسع

الانتشار في مختلف النظم الإدارية لما له من أهمية في إعداد المتدرب للقيام

بالمهام والأعمال الجديدة التي سيقوم بها وممارستها بكفاءة.

• - **التدريب في أثناء الخدمة:** يُعد من المفاهيم الهامة نظراً لارتباطه بمفهوم

التربية المستمرة التي جعلت التعليم عملية مستمرة لا تنتهي بانتهاء مرحلة

معينة وإنما تمتد إلى جميع مراحل العمر ويُعد هذا النوع من التدريب من أكثر

الأنواع انتشاراً وخصوصاً في الدول النامية وهو أحد جناحي تربية الإداري فهي

عملية ذات وجهين وجه متعلق بالإعداد قبل دخول المهنة ووجه يتعلق بالتدريب

أثناء الخدمة ويشكل هذا النوع من التدريب ضرورة ملحة في مهنة التعليم في ظل

المتغيرات السريعة والمتلاحقة في عصرنا الحاضر من ثورة علمية تكنولوجية

متدفقة وغيرها من المشكلات الكثيرة التي تعترض العملية التربوية، ونتيجة لهذه

التغيرات والتي تتطلب السعي للتجديد وإعداد قوي بشرية يُمكنها التعامل

بكفاءة وهذا يعطي أهمية للتدريب أثناء الخدمة.

تتعرف مفاهيم (التدريب) (أثناء الخدمة) و(معرفة) (أثناء):

- برنامج مخطط ومنظم يمكن المتدرب (المشارك) من النمو في مهنته؛ مما يجعله أكثر كفاءة في أداء أعماله وأكثر قدرة على القيام بمسئوليته الفنية والإدارية.
 - منهج تعليمي شخصي يتم عادة تعلمه من فرد إلى آخر في موقع العمل ويستخدمه المدراء والمدرسون لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم ورفع مستوى كفاءتهم الأدائية والمهارية.
 - عمليات مستمرة تمكن من إحداث تغييرات وتحسينات في اتجاهات العامل وسلوكه ومهاراته بما يكون له أثره على أدائه ومن أهم مظاهر التنمية المهنية التدريب حيث يلعب دوراً هاماً في تحقيقها وهو من أكثر الطرق انتشاراً في مجال تنمية الموارد البشرية ويستهدف تحسين الأداء بواسطة تجارب تعليمية يتزود بها المتدرب وتساعد في تنمية معارفه ومهاراته.
 - برنامج منظم ومخطط ومقصود يقوم بتنفيذه إدارات ومراكز التدريب حتى يمكن للمتدربين (المشاركين) الإلمام بأحدث ما وصلت إليه الدولة والبحوث في مجال تقنيات الإدارة والإشراف الفني حتى تضمن رفع مستوى أدائهم، وبالتالي رفع إنتاجية التعليم باعتباره ركيزة التقدم للمجتمع.
 - نشاط يستهدف إحداث تغيير في الفرد والجماعة بقصد تعديل اتجاهاتهم، وسلوكياتهم بشكل يساعدهم على أن يكونوا أكثر كفاءة ومقدرة على القيام بمسئولياتهم الإدارية وبذلك فهو وسيلة لتحديث المعلومات العلمية والتربوية للمتدرب وتقديم خبرات جديدة في مختلف المجالات.
- وبذلك فهو جهود ونشاط منظم ومخطط لإكساب أو تطوير أو تغيير

المعارف والمهارات والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين من التدريب للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة ويعد أساس التنمية المهنية المستمرة بشكل يضمن أداء مسؤولياتهم بشكل متوافق ومناسب للتطورات الحادثة في العمل والتي لم تكن توجد عند إعدادهم قبل الالتحاق بالخدمة. فالتدريب يقدم لهم كل جديد في المعارف ويضيف لهم معلومات متنوعة ومهارات وقدرات ومن التعريفات السابقة يتضح أن التدريب أثناء الخدمة يؤدي عدة وظائف من أهمها مساعدة المتدربين على فهم الواقع الذي يعملون به، تحسين أدائهم في كافة المجالات، يؤدي إلى تكوين القدرة على التعلم الذاتي.

وتشير المفاهيم السابقة إلي الحقائق التالية:

- عملية تعليمية منظمة ومخططة هدفها تقديم معارف ومهارات وخبرات ومعلومات تنمي المتدرب وتشبع احتياجاته وتقابل مستويات طموحه؛ مما يؤدي إلي توافقه مع عمله ومع زملائه.
- تحقيق أهداف مختلفة حسب موضوع التدريب ووظائف المتدربين ومستوياتهم الثقافية والوظيفية والمهنية.
- نشاط إنساني مقصود لإحداث تغيرات في جوانب محددة لدي المتدرب ووسيلة تؤدي لاكتساب خبرات وتحسين الكفاية الإنتاجية.
- عملية تعاونية تتم من خلال فلسفة واضحة وأهداف محددة ومطلوبة لتطوير المعارف والمهارات للوصول لأفضل صور الأداء.

- التدريب حسب مستوي التدريب وينقسم إلى:

- **التدريب النهري:** المستوى الأول والذي يتم توفيره من التدريب بغرض رفع وعي المتدربين فيما يخص موضوع ما وهذا النوع من التدريب يستهدف سد الفجوة

بين المستوى الأول والثاني من احتياجات التدريب.

• **التدريب التشغيلي:** هذا النوع من التدريب يشمل نوعين من المدربين:

- **النوع الأول:** المدربون الذين لا يملكون قدراً كافياً من المعارف والمهارات والاتجاهات حول موضوع ما.

- **النوع الثاني:** المدربون يملكون قدر مناسب من المعارف والاتجاهات اللازمة للقيام بمهام وظيفة محددة وهذا النوع من التدريب يستهدف رفع مستوى أداء من هم في المستوى الأول والثاني إلى المستوى الثالث.

- **التدريب التطبيقي:** التدريب المتخصص في مجال عمل المتدرب وربما يفيد هذا النوع في متابعة التدريب التشغيلي وهو يستهدف تحسين القدرات الأدائية للمتدرب في بيئة تشابه الظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية وهذا النوع من التدريب يستهدف رفع مستوى الأداء من المستوى الثالث إلى الرابع.

- **العوامل التي تحدد نوع التدريب:**

- **عدد المتدربين:** بناء على العدد يتم تحديد نوع التدريب فردياً أو جماعياً.
- **مكان التدريب:** سواء أكان التدريب سيتم داخل المؤسسة أو خارجها.
- **الإمكانات البشرية:** تتمثل في عدد المدربين ومستوى كفاءتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم التدريبية.
- **موضوع التدريب:** ويتضمن وقت تنفيذه والتطابق والتمثال مع بيئة العمل.
- **التأقلم:** ويعني التوافق مع الفروق الفردية للمتدربين.

- **جودة التدريب:**

منشأ الجودة كان لتحسين العمليات في المصانع والشركات للحصول على منتج يرضي المستفيدين، ويمكن تحقيق الجودة الشاملة في التدريب من خلال

تحسين الأداء في مكونات العملية التدريبية (المدرّب، المتدرب، المادة التدريبية، البيئة التدريبية، الإدارة).

- ماهية جودة التدريب:

- مجموعة عناصر وخصائص ومعايير ينبغي أن تتوافر في جميع جوانب ومكونات وعناصر عملية التدريب التي تلبّي احتياجات المتدربين والمجتمع وتتفق مع المعايير العالمية للتدريب وتسعى لاستخدام أساليب حديثة تنسجم مع تطور الأهداف والأولويات والتقنيات المعاصرة والتعليم والتدريب المستمر لرفع الكفاءات المهنية وتجديدها وتجويدها.
- تجويد وتحسين مدخلات ومخرجات التدريب بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية والتطوير المهني والفني والمعرفي بالمجتمعات.
- تقديم تدريب يحقق للمتدرب الوصول لدرجة من الامتياز في إتقان المهارات المطلوبة في سوق العمل.
- التحسن المستمر للأداء في التدريب بما يحقق الجودة في جميع أنشطته ونتائجه المتوقعة.
- جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التدريب؛ لرفع مستوى المتدرب بما يتناسب مع متطلبات المنظمة في المجتمع، وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المتدرب من خلال تضافر جهود كل العاملين في مجال التدريب.
- أداء العمل بأسلوب متقن وفق مجموعة معايير تربوية وتعليمية وتدريبية لرفع مستوى جودة منتج التدريب بأقل جهد وتكلفة واستخدام أفضل للموارد المتاحة محققاً الأهداف التربوية والتعليمية والمهارية الخاصة بالمؤسسة أو المجتمع وسد حاجة سوق العمل بكوادر معدة ومؤهلة ومدربة.

- التميز في تقديم الخدمات المطلوبة بفعالية بحيث تكون خالية من الأخطاء والعيوب والشوائب وتكون بأقل تكلفة وترتقي لمستوى توقعات ورغبات المتدربين وتحقق رضاهم وذلك من خلال: (التحسين والتطوير المستمر- الالتزام بمتطلبات ومعايير الأداء- تنفيذ العمل بشكل صحيح).

- متطلبات تحقيق الجودة:

- تطوير العامل ومساعدته؛ لتحسين أدائه وتحفيزه وتشجيعه للوصول إلي التميز في الأداء.
- وضع إطار موحد متفق عليه كمياري لتقييم الأداء الحالي للوصول للأداء المتميز المطلوب للعمل.
- تطبيق تحسين الجودة في التدريب تدريجيا بحيث تبدأ بالملاحظة.
- الجودة كلغة:
 - أجاد (أحسن).
 - الإتقان (أتقن).
 - التفوق والإبداع، والاهتمام بالكيف والنوع لا بالكم.
- ما الجودة؟
 - المواثمة مع المواصفات.
 - فعل وتقديم أفضل ما هو لديك.
 - فعل الشيء الصحيح من أول مرة وفي كل مرة.
 - مناسبة القيمة مع التكلفة ووجود ربح.
 - مناسبة غرض أو هدف الاستخدام.
- أهمية جودة التدريب:
 - تعد المهارة من العناصر الضرورية المهمة في تحقيق النجاح؛ لرفع إنتاجية

المؤسسات وتحسين المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج بأقل تكلفة وأقل جهد وأقصر وقت ودون فاقد في المنتج.

• ظهور قفزات كبيرة في النمو المعرفي المعاصر؛ لذا يلزم وجود آليات تقوم بها مؤسسات التعليم والتدريب؛ لمواكبة الثورة العالمية في مجال التعليم والتدريب بأنواعه المختلفة.

• حاجة المؤسسة إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع.

- أبعاد الجودة:

• **الجودة المادية:** تتعلق بالبيئة المحيطة لتقديم الخدمة.

• **جودة المؤسسة:** مرتبطة بصورة المؤسسة والانطباع عنها.

• **الجودة التفاعلية:** ناتج عمليات التفاعل بين العاملين في مؤسسة الخدمة والمستفيدين من الخدمة.

- أهمية التدريب كأحد روافد التنمية:

• عنصر هام لقيام مؤسسة فعالة ومرنة تسعى لتلبية احتياجات المجتمع المحيط بالمؤسسة أو المنظمة.

• أصبح ضرورة حتمية لبقاء المؤسسة واستمرارها.

• يسعى للوصول بالمتدرب أو نتائج التدريب إلى مستوى متميز وتقليل احتمالية الخطأ.

• عامل ضروري يسمح للمتدرب أن يصبح منتجاً مبدعاً وقابلاً للتحسين والتطوير والإبداع بصفة مستمرة.

• يمكن من إقامة ملائمة بين الكفاءات وتطور المؤسسة أو المنظمة.

• يفضي إلى تقييم يسمح بقياس الكفاءة والمعارف المكتسبة المتحصل عليها بما يمكن من تعزيز رصيد المؤسسة.

فالتدريب يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة والأفراد والنهوض بهم على حد سواء للوصول إلى درجات متميزة من الكفاءة ومسايرة التطورات في كافة المجالات الحادثة في المجتمعات.

- مراحل تطبيق الجودة في التدريب:

- التأسيس والتهيئة.

- الإعداد والتنفيذ.

- التحسين المستمر.

- أساليب تحقيق ضمان الجودة في التدريب:

- أداء جميع العمليات بشكل صحيح.

- مشاركة كل الأفراد في ضمان جودة مساهماتهم وفعاليتها.

- وجود وحدة إدارة الجودة وفعاليتها في الواقع داخل المؤسسة.

- إقناع المتدرب بقيمة الجودة فيما يعود عليه وعلى المؤسسة بالنفع.

- مراقبة الجودة في التدريب ويتم من خلال:

- استبعاد غير المطابق من الخدمات.

- مراقبي الجودة هم المعنيون بالرقابة.

- تتم من خلال تقويم داخلي وخارجي تقوم به مؤسسة التدريب.

- إدارة الجودة في التدريب:

إدارة جودة التدريب نظام خاص بإدارة التدريب يستهدف ضمان أن تتم

كافة العمليات بطريقة صحيحة حيث:

- يتحقق ضمان إقبال المتدرب على الاستفادة من برنامج التدريب والإفادة منه

- بطريقة تتطابق مع المعايير المحددة.

- تحصل خدمات التدريب المقدمة على رضا المتدربين.

• تخضع خدمات التدريب للتحسين والتطوير بشكل دائم ومخطط.

- معايير الجودة في التدريب:

- معايير ISO وأخر معاييرها في مجال التدريب هو ISO 10015 / ويتمثل مجال

الاهتمامها فيما يلي:

• يضبط معايير جودة النظم والبرامج التدريبية.

• يعالج التدريب المشكلات في موقع العمل.

يتكون من مرحلتين:

- تحديد مشكلة موقع العمل حيث يمثل التدريب حلاً لها.

- تخطيط وتنفيذ وتقويم برنامج التدريب لعلاج تلك المشكلة.

• تقاس الجودة بتحليل وقياس أثر برنامج التدريب على حل المشكلة.

- معايير الوكالة الفرنسية للمعايير AFNOR ويتمثل مجال اهتمام معاييرها

فيما يلي:

• تحديد احتياجات وتوقعات العملاء (متدربين ورؤساء مؤسسات).

• قبول طلب التدريب.

• إعداد المحتوى التدريبي.

• تنظيم وتنفيذ الحلقة التدريبية.

• تقييم النتائج.

- الخلاصة:

سما سبق يتبين لنا أن جودة التدريب هي:

• رحلة مستمرة وليست محطة وصول.

• القدرة على حل مشكلات مواقع العمل.

• حتمية لبقاء المؤسسة.

وإن نظم الجودة في التدريب تؤوي إلي:

- ثقة المتدربين والقائمين على قطاع التدريب.
 - ثقافة الجودة وما يترتب عنها من تحسين للإنتاجية.
 - تحديد نقاط الضعف وسرعة معالجتها.
 - المساهمة في مَجْمع المعرفة.
 - المشاركة في تأمين تنمية حقيقية دائمة.
 - إيجاد قيادات تدريبية قادرة ومهتمة بعملية تحسين المستمر للتدريب وعملياته.
 - مواكبة التدريب للتحديث والتغيير المستمر في متطلبات المؤسسة.
- وبذلك فالجودة في التدريب أصبحت ضرورة ملحة وجهد لا ينقطع في وقت اشتدت فيه المنافسة وطالت كل مناحي الحياة.

- أسباب فشل التدريب:

- ضعف تحديد أهداف وأسباب التدريب؛ لذا يجب أن تحدد فجوات الأداء واكتشاف الأسباب ويجب أن يقدم التدريب فقط إذا كانت المشكلة الأساسية هي نقص في التدريب، نتج عنه ضعف الإنتاج ومهارة الأداء.
- إنفاق الأموال هنا وهناك لتقديم التدريب لجميع العاملين وهنا يفضل أن تتبع قاعدة 20/80، اعتمد 80٪ من مواردك لإنفاقها علي 20٪ من العاملين وعلي 20٪ من برامجك.
- محاولة أن يكون التدريب كل شئ ولكل الناس ولمواجهة ذلك يجب مراجعة الاستراتيجيات الحيوية التي تريد المؤسسة النجاح فيها، وقم بتوفير الموارد لدعم المتدربين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فرغم فاعلية المقاييس ليس لها علاقة باحتياجات المتدرب لها علاقة وثيقة بأهداف إدارة التدريب مثلا:
- عدد الذين تدربوا(ناتج برامج التدريب).

- عدد البرامج التي نفذت.

- رد فعل المتدربين بعد نهاية البرامج التدريبية.

لما سبق قس فاعلية (التدريب من خلال صروح (التغييرات في السلوك وتحسين الأولاد أو زياوة رضا (المتدربين)

- احتياجات المتدربين أهملت أم لم تؤخذ في الاعتبار؟ لذا يجب القيام بتحليل الاحتياجات التدريبية قبل البرنامج التدريبي لتعرف مدى معرفة المتدربين بموضوعات البرنامج التدريبي والتدريب السابق، أهدافهم الرئيسية، اتجاهاتهم نحو الموضوعات أي عقبات يمكن أن تمنعهم من تطبيق المهارات التي ستعلمها لهم.
- التدريب غير عملي؛ لذا عند عقد الاجتماع مع خبراء التدريب قبل بداية البرنامج التدريبي، استمع إلي دراسة مجدية تحقق تجانس النظرية مع التطبيق، أيضا تأكد من أنك لا تثقل كاهل المتدربين بالنظريات بل اقض معظم الوقت في مناقشة كيف سيطبقون التدريب في مجالات عملهم.
- الأمثلة غير واقعية ولا صلة لها بالموضوع ولتفادي ذلك أذكر أمثلة تتناسب مع طبيعة أعمال المتدربين واستخدم أمثلة توضح كيف تمكن أناس عاديون من تطبيق المبادئ التعليمية بدلا من ضرب أمثلة عن عمالقة الصناعة علي سبيل المثال لا الحصر.
- التدريب مكثف وهنا قُسم التدريب علي وحدات يمكن توزيعها طوال وقت التدريب، سيجد المتدربون الفرصة للرجوع إلي عملهم وتطبيق المهارات التي تعلموها ثم العودة لزيادة خبراتهم وتعلم مهارات أخرى.
- المشرف ليس له حضور؛ لذا اجتمع مع المدير قبل التدريب ووضح له البرنامج وأهدافه، اطلب منه افتتاح البرنامج التدريبي موضحاً أهمية مساندة المؤسسة للتدريب، زود المشرف بالتغذية الراجعة في نهاية البرنامج التدريبي واطلب منه

المتابعة وتشجيع تطبيق المهارات التي درست في البرنامج التدريبي.

- معينات التدريب :

مجموعة من الوسائل والمعدات التي تستخدم لتسهيل عملية التدريب وذلك بتدعيمها للكلمات المنطوقة، بالإضافة إلى ذلك فهي تزيد الاهتمام والتنوع علاوة على أنها تظهر كيف تبدوا الأشياء في الواقع.

هناك مجموعة أوضاع تتطلب معينات التدريب وهي عنرما:

- تكون المعلومات والمعارف معقدة جداً.
- يتطلب الأمر تذكر واسترجاع المعلومات والمعارف.
- تعطي الكلمة معني مختلف للأشخاص المختلفين فيكون للكلمة معاني متعددة.
- يتطلب شدّ وجذب انتباه المتدرب.
- تحتاج تلخيص عدد من النقاط أو العناصر.

وهناك عدة عوامل يجب وضعها في الاعتبار عند اختيار معينات التدريب وتتمثل في: من هم المتدربين؟ مكان تنفيذ التدريب، عدد مرات تقديم المادة، المادة المراد تقديمها ومحتوياتها، المقدرة على استخدام الأجهزة والمعدات التدريبية، إمكانية إعداد المعينات التدريبية، أسلوب أو إستراتيجية التدريب المستخدمة، التكلفة المادية. وتتمثل مبادئ اختيار المعينات التدريبية في مناسبتها مع الموضوع، وملاءمتها للوضع العام والحاجة إليها ومدى توافرها وتكلفتها وسهولة إعدادها واستخدامها.

ومن الملاحظ أن أفضل المعينات التدريبية هي الأشياء الحقيقية ولا تستخدمها لأنها موجودة وأن المعينات الأكثر تعقيداً ليست بالضرورة هي الأحسن في توصيل المادة العلمية.

- أنواع المعينات التدريبية :

- **مطبوعة:** منها كتب، أدبيات، صور فوتوغرافية، ملصقات وغيرها.
- **السيورات:** منها الطباشيرية السوداء والبيضاء، الورقية، الوبرية، واللاصقة وغيرها.

- **المعرضة:** ومنها الشرائح والأشرطة الفيلمية والفيديو، الشفافيات وأجهزة الكمبيوتر وجهاز عرض المعلومات وغيرها.
- وفيما يلي استعراض لهذه الأنواع الثلاثة:

- المعينات المطبوعة:

- ومنها الكتب والملصقات والصور الفوتوغرافية (المعروفة لدى المتدرب).
- الملصق:



- تصميم (وسيلة) إيضاحية لتوصيل فكرة أو مفهوم باستخدام وسائل عديدة منها الصورة- الكتابة- الرسوم.
- وهناك نوعان منها:

- **الملصق الداخلي:** يستخدم عادةً داخل المباني أو القاعات ويحتوي على عدد كبير من المعلومات المكتوبة وقليل من الصور مثل جدول وملصقات تحصين الأطفال، مكافحة الملاريا، دورة حياة البلهارسيا... الخ.

• **الملصق الخارجي:** على النقيض من الملصق الداخلي حيث يعتمد بشكل

رئيس على الصورة ويستخدم خارج المباني وعلى الطرقات ويشترط فيه الوضوح والبساطة واستعمال أحرف كبيرة مثال ذلك الملصقات الإعلانية.

وهناك عوامل يجب أن توضع في الاعتبار عند تصميم الملصق منها:

• الألوان وتأثيرها وفصائلها وتوظيفها حسب الموضوع وتوزيعها وتناسقها مع المساحات.

• استخدام الصور والرسوم والفئة أو الجماعة المستهدفة بالتدريب (متدرب أو متدربون).

- **خطوات التنفيذ:** يتم تنفيذه على أربع خطوات هي: نقاش عام، رسوم مبدئية، تنفيذ شبه نهائي، تنفيذ نهائي.

- **الاستفادة من الموارد والرسومات الجاهزة:** استخدامها كما هي مع إمكانية عمل معالجة (إضافة- حذف- تلوين) واستخدامها بحجم أكبر (استخدام طريقة المربعات).

- **الأخطاء الشائعة في عمل الملصقات:**

- كثرة التفاصيل تؤدي إلى عدم وضوح الرسالة.
- مراعاة الأحجام النسبية للأشياء.
- زاوية الصورة أو الرسومات غير المألوفة.
- مظهر وملامح وتقاطيع الأشخاص في الصورة.
- تعدد الألوان ودرجاتها، وتعارض بعض المعطيات في الصورة.
- عدم مطابقة محتويات الصورة مع البيئة المنشور فيها الملصق.
- تعارض محتويات الصورة مع ثقافة وعادات وتقاليد (المجتمع- قرية- مدينة-....).

• تضمن الصورة أي شكل من أشكال التحيز لبدأ أو مجموعة معينة.

- السبورات:

تنقسم إلى (الأنواع التالية):

- السبورات (الطباشيرية - البيضاء):

السبورات الطباشيرية من الوسائل التقليدية للتعليم والتعلم وتتوفر في معظم أماكن التدريب وهي مفيدة فقط لأنها كبيرة ولكنها قد تتسم بالفوضى وعدم النظافة. أما السبورة البيضاء فقد تكون أنظف لكن الأقلام الخاصة بها تشتهر بأنها قد تجف عندما نكون في حاجة لها.

- شروط الاستخدام:

نخطّط لرسم أو كتابة أي شيء أثناء جلسة التدريب ثم نكتب أو نرسم بالحجم الذي يُمْكِن الحاضرين من الرؤية بوضوح، ولا نملاً السبورة بالرسومات والكتابة (أي نترك أكبر مساحة فارغة قدر الإمكان) وعند العرض نقف على أحد جانبي السبورة ونلتفت لتحدث مع المتدربين.

- مميزاتهما:

- كلاهما سهل الاستخدام يقدم عرض حي وبناء تدريجي للموضوعات.
- يمكّننا من المتابعة وتسجيل النقاط وسهولة تصحيح الأخطاء.
- أرخص معينات بصرية متاحة.

- عيوبهما:

- تسبب السبورة الطباشيرية الاتساخ.
- لا يمكن استعادة ما كتب عليهما والاستفادة منهما مرة أخرى.
- لا خيار للمدرب إلا أن يعطي ظهره للمتدربين.
- محدودية الاستخدام خاصة في الغرف الكبيرة والقاعات.

- السبورة الورقية:

بينما تعيد السبورة الطباشيرية الذاكرة لأيام الدراسة، فالسبورة الورقية تؤمّن صورة مميزة، وتُمكن العدد المحدود من المتابعة لشكلها غير الرسمي الذي يشجع على المداخلات من المتدربين والحوار مع المدرب.



- استخدامها:

- اكتب عنواناً واضحاً لكل ورقة وتناول فكرة واحدة علي الصفحة وسجّل باختصار "5 - 7" جمل على الورقة الواحدة.
- كن متقناً وخطك مقروءاً و اكتب أحرف كبيرة واضحة.
- استخدم ألوان غامقة (الأسود والأزرق أفضلهم) وغير ألوان كل نقطة عندما تكتب كشفاً طويلاً متعدد النقاط والعناصر.
- أضف نقاطاً للتذكير بالرماس علي الورقة السبورية في المكان المناسب- يمكن النظر إليها ولكن المتدربين لا يرونها- ستصيبهم الدهشة عن إلمامك بالقدر الكبير من الحقائق والأرقام.
- رقم كل عنصر ليسهل الرجوع له وإذا كنت ستعيد استخدامها رقم الأوراق أي أعط كل ورقة رقم خاص بها في تسلسل واضح.

- استخدم الألوان المتعددة لإبراز بعض النقاط بصفة أو طريقة ملفتة للنظر وضع خط تحتها وكذلك علامة للنقطة.
 - أظهر العناوين بكتابتها بحروف اكبر مستخدماً ألوان متعددة وخطوط مختلفة في الشكل والحجم.
 - ثبت بعض الأفكار علي الجدران ليسهل الرجوع إليها.
 - قطع بعض اللاصقات وضعها علي أرجل الحامل حتى تكون سهلة وسريعة الاستخدام واستخدم اللاصق علي جوانب الصفحة فقط حتى يمكنك أن تزيل وتلصق الصفحة.
 - إذا كنت تريد الرجوع إلي صفحة ما بدون عملية تقليب الصفحات، ففكر في وضع علامة علي الصفحات المهمة- باستطاعتك أن تضع شريط لاصق مع بعض التفاصيل عليه أو إعطاء بعض الصفحات لوناً واحداً بحيث يكون لكل موضوع لون خاص.
 - إذا كنت تريد رسم شكل بياني أو نموذج، فارسمه مسبقاً بالرصاص (حتى تكون أنت الوحيد الذي يراه).
 - استخدم خرائط ورسومات بيانية وصور؛ لتسهيل عمليات الفهم.
 - اكتب بوضوح وتأكد من أن الكل يتمكن من الرؤية.
- مميزات:**
- تخدم نفس أغراض السبورة الطباشيرية بالإضافة إلى إنها توفر الوقت إذا تم إعداد المحتوى مسبقاً.
 - سهلة الحمل والتنقل وهي مفيدة في تلخيص النقاط.
 - جذابة في الأنشطة الجماعية.

• يمكن الاحتفاظ بها وإعادة عرضها، مفيدة في توثيق أنشطة التدريب فيما بعد أي بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

- عيوبها:

• تكلفتها أكبر مقارنة بالسبورة الطباشيرية.

• المسافة محدودة في كل ورقة.

• لا تعيش أو تدوم طويلاً (تستخدم مرات قليلة).

- ملاحظات:

• لا تحجب الورقة عند الكتابة عليها، فقف على الجانب منها.

• لا تتحدث إلى الورقة أثناء الكتابة.

• تجنب استخدام أقلام مصنوعة من مواد قد يسيل الحبر منها على الورقة فتؤدي للاتساخ وتداخل المعارف والمعلومات.

• تجنب استخدام الألوان الحمراء والخضراء حيث توجد نسبة 7٪ من الناس يعانون من عمى الألوان ويجدون صعوبة في التفرقة بينهما.

- العينات المعروضة:

تتعرض أنواع هذه العينات وفيما يلي إشارات إلى البعض منها:

- الشفافيات:

مادة تعليمية تحتوي على عناصر أساسية للمحتوى معبراً عنها بالرسم،

الصور أو الكتابة وهي مادة تخترقها أشعة الضوء لعرضها بجهاز عرض الشفافيات.

- أشكال الشفافيات:

• ذات الطبقة الواحدة: شفافية مفردة تعرض لوحدها ويمكن أن يتلوها عدد من الشفافيات المفردة لتغطية الموضوع.

• متعددة الطبقات: مجموعة من شفائيتين أو أكثر تستخدم لعرض المعلومات

المتصلة خطوة بخطوة، تقدم موضوعاً واحداً متكاملًا ذا أجزاء متعددة بشكل متسلسل، يرسم على كل شفافية جزء معين بحيث لو ركبت على بعضها لظهرت كاملة لا تزيد عن 5 شفافيات.

- أسس تصميم الشفافيات:

• **البساطة:** التركيز على مفهوم واحد.

• **استخدام مثيرات الانتباه:** الألوان - الخطوط - الدوائر.. الخ.

• **الكتابة بخط كبير:** (6 أو 7 كلمات في السطر الواحد وعدد الأسطر الكلي لا يزيد عن 7 أسطر) تصميم الصور بشكل أفقي مع عدم الكتابة في منطقة تثبيت اللوحة بالإطار وترك مسافة بسيطة على الأطراف.

- إعداد الشفافيات:

ينبغي أن تقتصر كل شفافية على فكرة واحدة يفضل (7) أسطر في الورقة وأيضاً من (4-7) كلمات للسطر الواحد، بساطة المحتوى، كن ذو خيال خصب، لا تستخدم خطوط معقدة، لا تستخدم أكثر من نوعين من الخطوط في الشفافية، ولا أكثر من ثلاثة ألوان في الشفافية الواحدة، استخدم كلمات فعالة في عبارات قصيرة مثل الأول في العالم، تجنب الكتابة رأسياً، استخدم العلامات في حالة النقاط غير المسلسلة، استخدم حروف بأحجام متناسقة ومناسبة.

وبذلك يمكن تحرير طرق إنتاج الشفافيات فيما يلي:

• **الطريقة اليدوية:** باستخدام أقلام خاصة ويمكن شف الصور من كتاب على الشفافية وثبتها من أعلى لأسفل مع ضع ورقة حتى لا تسيح الألوان.

• **جهاز الكمبيوتر:** استخدم برنامج الورد أو الفوتوشوب؛ لترتيب المادة المطلوب إنتاجها ثم أطبعها على الوجه الخشن للشفافية.

• **التصوير بالة التصوير الورقي:** بوضع الشفافية مكان ورق التصوير.

• **النسخ الحراري:** بواسطة استخدام جهاز الثرمال بوضع الصورة على الشفافية

بحيث يكون الجزء المقطوع في أعلى اليمين ثم إدخالهما في فتحة جهاز الثرمال.

- إرشادات الاستخدام:

تأكد من أن القاعة مظلمة بشكل يمكن من رؤية ما يعرض بوضوح- اختبر

تشغيل الجهاز قبل بدء العرض- تأكد من أن كل فرد يرى ما يعرض بسهولة-

استخدم قلمًا عندما تريد أن تشير على الشفافية (لا تستخدم إصبعك)- استخدم

عصا إشارة إن كنت تشير للشاشة- ضع الشفافية الأولى على الجهاز قبل إضاءته-

لا تدع الجهاز مضاءً- إلا في حالة مناقشة النقاط المعروضة على الشفافية لعدم تلف

وحرق المصباح وضع ورقة على المعلومات التي لا تريد أن يراها المتدربون- قف

لحظة عندما تبديل الشفافيات- تحدث إلى المتدربين وليس إلى شاشة العرض.

- الشرائح المصورة:

احد الأساليب التي ازداد استخدامها في الوقت الراهن في كثير من

المجالات وللعديد من الأغراض واستخدامها يكون أكثر فاعلية في توصيل الرسالة

عندما تستخدم صور من الواقع مثل (مظاهر الفقر- الأعراض المرضية-).

- استخدامها:

• تأكد من أن الشفافيات تم وضعها بشكل سليم داخل جهاز عرض الشرائح

خاصة فيما يتعلق بالترتيب والوضع المعتدل، ومن الأفضل ترقيم الشرائح حسب

ترتيب عرضها.

• اختبر الجهاز مسبقاً في وضوح الصورة وحجمها وإذا كان يعمل بنظام التحكم

عن بعد اختبره واعرف طرق ونظم تشغيله.

• قم بعمل تشغيل تجريبي للعرض قبل بداية التدريب لأن ذلك يحقق النقطتين

السابقتين بالإضافة إلى أنه يساعد في بناء الثقة للمدرب.

- للحصول على نتائج جيدة يجب عرض الشرائح في غرفة مظلمة وذلك يؤدي لتبعات غير مرغوبة مثل فقد اتصال النظر بين المدرب والمتدربين، وللحيلولة دون حدوث تشويش يتم استخدام الشرائح المصورة دفعة واحدة.
- صعوبة تحديد بعض الأجزاء على شاشة العرض مثل الشفافيات.
- تشغيل الجهاز في الظلام قد يكون صعباً أحياناً.
- ابدأ بعرض شرائح مصورة أولاً، أذع المتدربين للتركيز على ملاحظة بعض الأشياء حتى يتم إثراء المناقشة والحوار الذي يلي العرض.
- إذا استدعت الضرورة يمكن الإعداد للعودة إلى بعض الشرائح السابقة أثناء النقاش الذي يلي العرض.
- لا بد من التفكير جيداً في طول فترة عرض الشرائح المصورة قبل العرض والقاعدة هي اختصار العروض لأقل عدد ممكن من الشرائح المصورة التي تعطي معلومات ضرورية يحتاج المتدربون إلى معرفتها.

- مميزات:

- تشجع المتدربين على المناقشة وتعطي إحساساً بالاحتراف.
- الشرائح المصورة سهلة الحمل والتجديد والنسخ.

- عيوبها:

- تتطلب غرفة مظلمة فلا تستطيع تسجيل الملاحظات أثناء المشاهدة.
- لا يمكن إعادة ترتيب الشرائح أثناء العرض.
- غير مناسبة للمجموعات الصغيرة.
- أكثر رسمية وأقل مداخلات ومشاركة.
- يمكن تلف أو عدم إمكانية تشغيل الجهاز.

- أسرار الفيديو:

زادت في السنوات الأخيرة عملية استخدام الفيديو كوسيلة لتوفير معينات بصرية في التدريب؛ فالفيديو سهل الإيقاف وإعادة التشغيل كما أنه الأسهل والأنسب في الاستخدام المتواصل.

- أهمية استخدامها:

- يدخل التنوع في أساليب ومعينات التدريب ويوفر فترة راحة من المحاضرات الطويلة المتعبة.
- يوفر مواد تدريب قياسية للمدرسين والمتدربين في عدة أماكن؛ مما يجعلها أحد الوسائل الهامة في عملية التعلم عن بعد.
- تعرض المعلومات بسرعة ووضوح وتشويق.
- تساعد بشكل خاص في التدريب الفني.
- توضح المشكلات وأوضاع العمل بتحويلها إلى دراما.
- تمكن المتدربين من الوصول بالرؤية إلى أماكن بعيدة وصعبة بل وخطرة أحياناً؛ مما يساعد على خفض التكلفة.

- أفلام الفيديو لأغراض التدريب:

هناك الكثير من المؤسسات التي توفر أفلام فيديو لأغراض التدريب، بالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن لأي مؤسسة إنتاج أفلامها التدريبية ذاتياً.

- خطوات العرض:

- أعط المتدرب خلفية عن الشريط قبل بداية العرض مع التوجيه إلى التركيز على النقاط الهامة، فيجب أن يتم تهيئة المتدربين بمحتوى مادة العرض؛ مما يساعدهم على التركيز لتحقيق ذلك الغرض.

• تجنب التشويش فالحجرات المغلقة تساعد على المشاهدة لكن وفق بينهم بتوفير إضاءة كافية لتسجيل المشاهدات.

• أحياناً قد يكون من الضروري إيقاف العرض مؤقتاً لتوضيح نقطة معينة أو دعم رسالة ما.

• صعوبة تحديد الطول المناسب لفترة عرض شريط الفيديو لكن من الأفضل ألا يتخطى الوقت المخصص للعرض 25 دقيقة، ومن الضروري أن يعرف المدرب طول فترة العرض مقدماً.

- الاحتمالات الممكنة بعد العرض:

تتمثل في مناقشة موجهة ومناقشة عامة ويكون لعب أدوار مبني على ما ورد بالشريط.

- مميزات عروض الفيديو:

- تقدم الكثير من المعلومات فهو وسيلة فعّالة لدعم عملية التعلم.
- إدخال عنصر التنوع والمتعة.
- تُقدم رؤية من خارج البيئة تشكل نوعاً من المواد التدريبية القياسية للمدربين والمتدربين في مواقع مختلفة.
- تُساعد في التدريب على أشياء فنية.

- عيوبها:

- ليست مناسبة دائماً فقد يكون توفيرها مكلفاً، فالمعدات قد لا تكون متوفرة دائماً فيتم استئجارها أو استعارتها.
- قد تستخدم كوسيلة للء الفراغ.
- تحتاج وقت للتجهيز قبل العرض وضمان استمرار التيار الكهربائي.

- التغذية الراجعة بالفيديو:

يمكن استخدام الفيديو في تسجيل بعض المواقف ثم إعادة عرضها ليتم تحليلها ومناقشتها فهي مفيدة في تحسين ثقة المدرب بنفسه من خلال خلق فرصة للتعلم بالتجربة والخطأ أو الممارسة، تجعل التقييم أكثر قبولاً بتنشيط دور المدرب كناقذ لذاته في عملية التقييم، تخزين المعلومات والمواقف والأحداث لاستعراضها مستقبلاً.

- الأثر الصويبي (الآسب):

استخدامها في التدريب ليس من الأمور الشائعة ولكن تستخدم بشكل واسع في التعلم الفردي (حالة التعلم عن بعد).

- خطوات استخدامها:

يجب أن يكون المحتوى مناسباً ومشوقاً، مستوى الجودة الفنية عالي فالتسجيل غير الجيد لا يشجع على الاستماع وتكون الأشرطة الأنسب عندما تستخدم في تسجيل هذه الأنواع من مواد التدريب: المواد الفنية- المقابلات- المناقشات حول موضوع ما- يجب تجنب العبارات الطويلة- ليس هناك طولاً محدداً للشريط ولكن من الأفضل ألا يتجاوز طول الشريط 12 دقيقة والأفضل إخطار المتدربين بزمان الشريط.

- مميزات:

تتمثل في كون التعلم في وضع مريح والأجهزة المطلوبة بسيطة ويسهل الحصول عليها وسيلة تعلم ذاتي أكثر فاعلية إضافة للتغذية الراجعة.

- عيوبها:

تتمثل في الجودة العالية والتي هي من أهم شروط نجاحها.

- أجهزة العرض في التدريب:

تستخدم في التدريب كعملية متكاملة ذات ثلاثة عناصر رئيسة لا يمكن نجاحها في غياب أحدهم وهم الآلة أو الجهاز- المعينة التدريبية (مكتوبة، مرسومة، مسجلة على شريط فيديو أو فيلم سينمائي)- الطريقة (يُقصد بها الأسلوب العلمي والفني في استخدام الجهاز والمادة التدريبية والمعينة من قبل المدرب).

- الأسس الفنية العامة في استخدامها:

- مراعاة نوعية التيار الكهربائي وفرق الجهد الذي يعمل عليه الجهاز (تيار ثابت، متردد-220/120 فولت) نوعية فيشه توصيل الجهاز.
- أجهزة العرض جميعها دقيقة وحساسة وتحتاج لعناية فائقة ولطف ومهارة معينة ولا مجال لاستخدام القوة والخشونة في التعامل معها.
- تحتاج هذه الأجهزة إلى وضعها على سطح مستوي وثابت حتى لا يعرضها للسقوط والت هشم.
- مراعاة أن يتم تجريب الجهاز قبل بداية البرنامج التدريبي وقبل استخدامه، مراعاة أن لا يكون التيار الكهربائي سارياً في الجهاز عند عدم الحاجة له ويتم توصيل الجهاز بالتيار الكهربائي قبل استخدامه بقليل وفصل التيار الكهربائي مباشرة بعد الانتهاء من ذلك)، ومراعاة نظافة العدسات والمرايا والأجزاء ذات الصلة بالإضاءة قبل تشغيل الجهاز.
- الحرص على إعادة الجهاز لدولابه والتأكد من رجوع كل التوصيلات والملحقات وحفظه في مكان آمن لحين استخدامها مرة أخرى.

- أهم أجهزة العرض وأكثرها استخداماً:
- جهاز إسقاط الصورة الرأسية *Over Head Projector*:



من أكثر الأجهزة شيوعاً للاستخدام في التدريب لما له من قدرات في عملية عرض مواد مكتوبة ومرسومة ومصورة وملونة وغير ملونة، وتوجد منه عدة أنواع منه الثابت والمتحرك والذي يعمل على شفافيّات أو على أوراق عادية، ويمتاز بأنه يساعد المدرب على تحديد هيكل وترتيب العرض وتنظيم الوقت، كما أن عرض العينات على الجهاز يجعلها جذابة ويضفي الحيوية والتفاعل من قبل المتدرب.

- جهاز عرض الشرائح *Slide Projector*:



يستخدم لعرض شرائح مصورة وموضوعة داخل إطار خاص لهذا الغرض ويستخدم شرائح مصورة على أفلام خاصة يتم إعدادها بطريقة تختلف عن طرق تجهيز الأفلام العادية.

وتوجد عدة أشكال لهذا الجهاز وذلك حسب سعته من الشرائح (بسيط- متوسط- كبير) أو مرافقة الصوت للصورة (ناطق- غير ناطق)، وتمتاز الشرائح المصورة بأنها تضيف درجة عالية من المصداقية للمادة التدريبية، كما أنها تنقل الأشياء كما هي في الطبيعة إلى داخل القاعة.

-وحدة المشاهدة التلفزيونية(فيديو+ تلفزيون)*T.V. Video Unit*:



تتكون من جهاز فيديو وتلفزيون متصل به وذلك لعرض شرائط الفيديو على شاشة جهاز التلفزيون.

وتتميز هذه الوحدة بعرض الصورة المتحركة والتي لها أثر أكبر على المشاهد وتتسم عروض وحدة المشاهدة التلفزيونية بالحيوية والواقعية، كما أنها تمثل أحياناً نوعاً من الترفيه للمتدربين، كما يمكن الفيديو من تصوير المشاهد وعرضها مباشرة على المتلقين مما يترك لديهم أثراً كبيراً وقوياً.

- جهاز عرض الأشرطة السينمائية *Film Projector*:



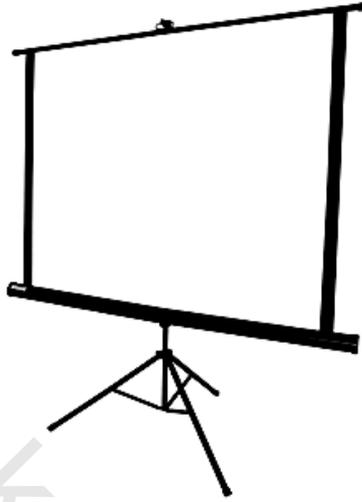
جهاز لعرض الأشرطة السينمائية (الفيلمية) تجمع بين الصورة والصوت وما يرافقهما من مؤثرات متعددة وتتميز الأشرطة السينمائية بالجاذبية والتشويق وإمكانية نقل الواقع إلى داخل قاعة التدريب، ولهذه العوامل مجتمعة فإن الأشرطة السينمائية توفر قدراً أكبر من التركيز والمتابعة وتثبيت عملية الإدراك.

- جهاز عرض الوسائط المتعددة *Multimedia Projector*:



أحد أحدث الابتكارات التكنولوجية في أجهزة العرض حيث يمكن من عرض المواد الموجودة على أشرطة فيديو أو أقراص مدمجة أو جهاز الكمبيوتر بصورة مكبرة (على شاشة عرض أو شاشة تلفزيونية) على الرغم من التعقيدات التقنية لهذا الجهاز- إلا أنه يعتبر بمثابة كل الأجهزة السابقة في جهاز واحد.

- شاشات العرض:



تعتبر شاشات العرض مكملة لكل أجهزة العرض السابقة عدا وحدة المشاهدة التلفزيونية، حيث أنها تمثل السطح الذي يتم العرض عليه. وتوجد الشاشات في أشكال متعددة ثابتة/نقالة أو معلقة على الجدار كما أنها تتفاوت في المساحات وتختلف في اللون وفي كثير من الأحيان يمكن الاستغناء عنها بإجراء العرض على الجدران إذا كانت مسطحة وذات لون غير غامق (أبيض مثلاً).