

الجزء الخامس تخطيط وتنظيم التدريب



التخطيط الإداري والمكتبي.

تنظيم التدريب

تخطيط وتنظيم التدريب

أولاً: التخطيط الإداري والمكتبي للتدريب

الموضوع: التخطيط الإداري والمكتبي

الهدف: أن يكون المتدرب بنهاية البرنامج قادراً على:

- معرفة أهمية التخطيط الإداري والمكتبي في عملية التدريب وإجراء تطبيقات عليها.
- الإلمام بكيفية تنظيم التدريب (قبل، أثناء وبعد).
- التعرف على الأشكال الشائعة للجلوس في التدريب.
- يقصد بالتخطيط الإداري والمكتبي للتدريب هو كل ما له علاقة بالدورة التدريبية وتنظيمها فيما عدا التدريب نفسه ولا يستطيع أن يشاهده المشاركون أو يدخل في محتوى التدريب.

أهمية التخطيط الإداري والمكتبي للتدريب:

التخطيط الإداري والمكتبي هام لكل الجهات المعنية بالتدريب وذلك على النحو

التالي:

للمدرب:

- يساعد في إعداد خطة كل جلسة تدريبية وحفظها.
- التنسيق بين المدربين في المواعيد والاجتماعات.
- تجهيز وترتيب الأدبيات.
- تجهيز الأدوات والمعينات التدريبية.
- توزيع أسماء وأماكن المدربين على المتدربين.

للمتدرب:

- الاتصال بالمتدربين وإرسال دعوات الحضور وبرنامج الدورة.
- معرفة مواعيد وصول المتدربين.

- حل أي مشاكل تواجه المتدربين عند إقامتهم.
- ترتيب أي رحلات ميدانية أو ترفيهية.
- تسجيل قائمة بأسماء وعناوين المتدربين.

لجنة المنظمة للتدريب:

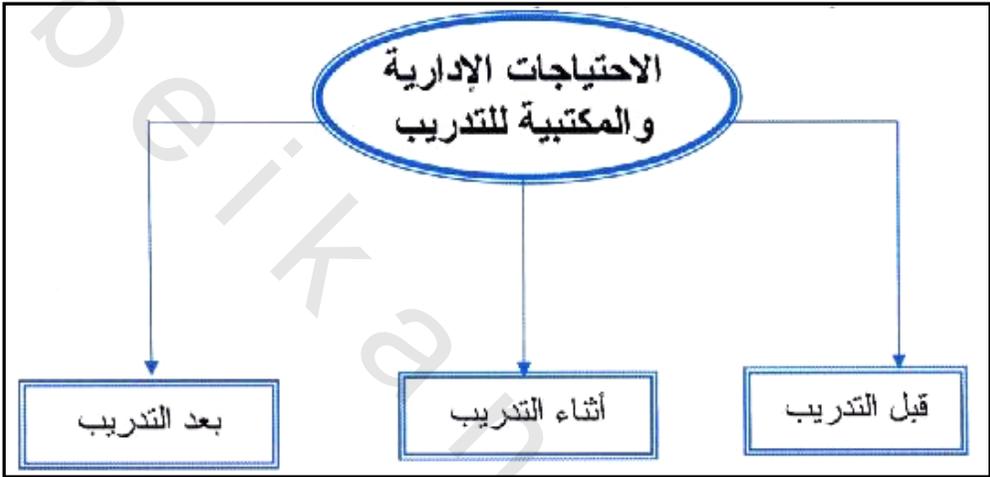
- حفظ أسماء وعناوين المشاركين بملف لوضعها على قائمة المراسلات للجنة.
- حفظ ملف تدريبي كامل يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.
- توثيق الدورة التدريبية.

الجهة الممولة للتدريب:

- حفظ المراسلات التي تتم بين الجهة المنفذة للتدريب والجهة الممولة له.
- الحصول على عروض أسعار لتكلفة إقامة الدورة من أكثر من مكان حتى تختار الهيئة الممولة المكان المناسب.
- تسجيل الموضوعات اليومية وإرسال نسخة للجنة الممولة مع الميزانية.
- إرسال ملف الدورة وتقاريرها للجهة الممولة.

تعدد الاحتياجات الإدارية والمكتبية للتدريب:

لكل مرحلة احتياجات إدارية ومكتبية مختلفة وحتى يستطيع منسق برنامج التدريب أن يتذكر كل هذه الاحتياجات وترتيب تنفيذها يفضل أن تقسم مراحل التدريب كما في الشكل التالي:



ولعدم إغفال أي شيء يفضل تسجيل المهمة ومن سيقوم بتنفيذها ومتى سينتهي

منها كما في الجدول التالي:

المهمة / الاحتياج	من سيقوم بها	متى سيتم تنفيذها

الاحتياجات التدريبية قبل بدء التدريب:

أ) فترة الإعداد مع الجهة الممولة:

- إرسال مقترح المشروع .
- معرفة الشخص المسئول .
- استلام عقد التنفيذ والتمويل للدورة.
- التنسيق مع الجهة الممولة على مكان وموعد التنفيذ.

ب) فترة الإعداد للدورة التدريبية:

- إرسال خطابات المشتركين.
- الاتصال بالمشاركين والتأكد من حضورهم.
- الاتصال بالأماكن المقترح تنفيذ الدورة بها والحصول على عروض وأسعار وزيادة الأماكن لاختيار أنسبها.
- الاتصال بالمدرسين والتنسيق بينهم وإعطائهم جدول الدورة.
- استلام خطة كل جلسة تدريبية من كل مدرب.
- استلام الأدبيات الخاصة بكل مدرب وتسليمها للبضاعة والتصوير.
- ترتيب الأدبيات تبعاً لاستخدامها بالتدريب.
- تجهيز الأدوات التدريبية المساعدة والتأكد من صلاحيتها للعمل.
- شراء وتجهيز ملفات التدريب الخاصة بكل متدرب والأدوات المكتبية التي سيحتاجها.
- توفير وسيلة نقل لكل الاحتياجات التدريبية لمكان الدورة.

- توفير وسيلة نقل لكل المتدربين المغتربين لمكان الدورة.
- تجهيز مبلغ من المال للصرف منه أثناء فترة الإعداد (نثرات الدورة).

الاحتياجات التدريبية أثناء التدريب:

- تسكين المتدربين من خارج منطقة التدريب وتوفير الراحة لهم.
- مراجعة تنظيم القاعة بما يتناسب مع خطط الجلسات.
- ترتيب الأدبيات بالقاعة لكل جلسة بما يتناسب مع خطط الجلسات.
- توفير وسائل ومعينات التدريب المطلوبة.
- الاحتفاظ بنسخة من كل أدبية يتم توزيعها لتكوين ملف تدريبي متكامل.
- استلام تلخيص وتقييم كل يوم تدريبي وطباعته وتصويره لتوزيعه على المشتركين.
- التخطيط لأي زيارات ميدانية أو ترفيهية.
- تسجيل المصروفات اليومية.
- التحضير لليوم التدريبي التالي.
- تجهيز وطباعة الشهادات.

الاحتياجات التدريبية بعد التدريب:

- توزيع أسماء المتدربين والمدربين وعناوينهم لزيادة التعارف والتنسيق والتعاون فيما بينهم مستقبلاً.
- نقل الوسائل التدريبية لجهة التدريب.
- دفع تكاليف التدريب.

ثانياً: تنظيم التدريب

إن الشكل الذي يبدأ به التدريب يحدد النمط الذي سيسير عليه فمن خلال البرنامج الأولى يَكُونُ الأفراد الذين لا يعرفون بعضهم الانطباع الأولى سواء كان سلبياً أو إيجابياً، سيكونون حساسين لبعض الموضوعات مثل المكان، المدرب، مواد التدريب، عملية التدريب المتوقعة. عدم إعطاء الاهتمام الكافي لهذه المرحلة من التدريب قد يؤدي إلى ارتفاع التوتر والقلق والانطباع الخاطئ ومن ثم يشجع على الانسحاب المبكر من الدورة التدريبية.

وبالمثل، فإن الطريقة التي يمكن بها تذكر أو نسيان الدورة التدريبية يعتمد على الطريقة التي تختتم بها، الأسبوع الأخير أو اليوم الأخير أو البرنامج الأخيرة تعطي الانطباع الأخير للمشاركة حول الدورة التدريبية إما أن تؤكد أو تبدل شعورهم تجاه الدورة التدريبية. لذلك فإن اختتام الدورة التدريبية يتطلب قدراً كبيراً من الاهتمام شأنه شأن افتتاح الدورة التدريبية أنه يساهم بشكل كبير في الفاعلية الكلية للدورة التدريبية. لكن حتى وإن تم التخطيط والتنفيذ للبداية والنهاية بشكل مناسب، فإنه من الممكن، في أي مرحلة أن تذهب الأمور في الاتجاه الخاطئ أو غير المناسب على الأقل، لذلك فإن القدرة على معالجة هذه الانحرافات لها نفس الدرجة من الأهمية في إدارة التدريب.

نستعرض هنا عملية تنظيم التدريب في مراحلها الثلاث (بداية، أثناء، وبعد

التدريب):

في بداية التدريب:

يبدأ المشاركون الدورة التدريبية بالعديد من الأسئلة في أذهانهم، بعض هذه الأسئلة هي متطلبات عملية حول كيفية تنظيم وإدارة التدريب (طول

كل جلسة، فترات الراحة، جدول الأنشطة، طبيعة الدورة). الاعتبارات الأخرى تتفاوت ما بين من هم المدربون، والقلق من عدم معرفة الآخرين، الشعور بالوحدة، فقدان الثقة بالنفس... إلخ.

الأمر العملية والإجرائية يمكن التعامل معها بشكل مباشر، لكن معرفة أسباب قلق المتدرب والتعامل معها بالشكل المناسب يتطلب الكثير من الثقة بالنفس وبعد النظر من جانب المدرب. على كل فإن بداية التدريب أكثر من مجرد تقديم البرنامج والبدء في تنفيذه.

تلميحات مفيدة:

عرّف المشاركين ببعضهم البعض.

قدّم الدورة التدريبية (نبذة مختصرة عن الأهداف وطريقة التدريب).

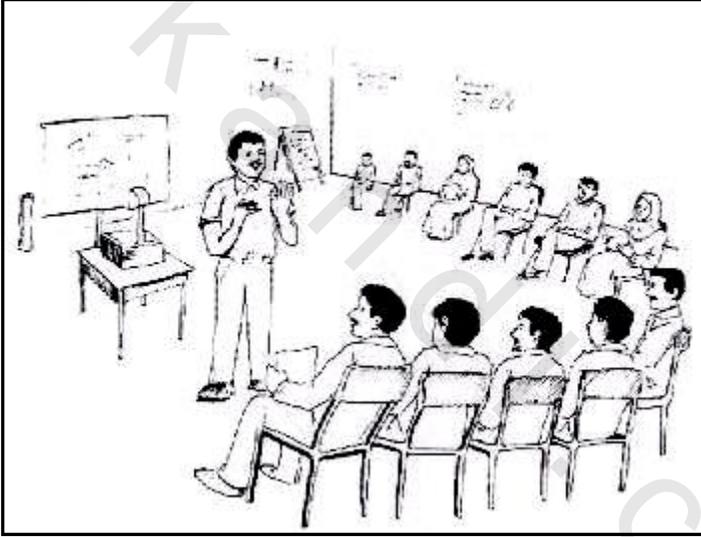
اشرح الإجراءات الإدارية (وضح الجدول الكلى والزمنى للدورة، فترات الراحة، التجهيزات، القاعات والأماكن المختلفة، الحمامات وأماكن الصلاة).

لا بد أن يشعر المشاركون بالارتياح في البرنامج الافتتاحية.



أثناء التدريب:

هناك بعض المشكلات التي تظهر أثناء التدريب، فمهما كانت خبرة المدرب، لا بد من حدوث بعض الأشياء التي تجعل الدورة لا تسير كما هو مخطط لها. إذ إنه في بعض اللحظات لا بد أن يعتري المشاركون نوع من عدم الرضا من القاعة، أو الملل وعدم الرغبة، مما يوحد إحساساً بأن هناك شيء مفقود لكنه غير معروف بعد ما هو؟ تحديد هذه اللحظات هي الخطوة الأولى واختيار الطريقة الأنسب لمعالجتها هي الخطوة الثانية.



معالجة الانخفاضات:

الانخفاضات قد تحدث في أي لحظة لأي سبب من الأسباب، قد تحدث لبعض الأفراد أو لكل المشاركين، قد يكون لها أسباب هامشية أو هامة، أياً كان السبب فإن لهذه الانخفاضات آثار هامة.

الشعور بالانخفاض من قبل المدرب :

مهما كانت المشكلة، قد يشعر المشاركون بالقلق، الغضب، الملل أو عدم الفائدة أو قد يخرجون من الإطار ويبدءون بالسرحان عبر النافذة.

الشعور بالانخفاض من قبل المدرب :

عندما يحس المدرب بملل المشاركين أو بعضهم فإنه يشعر بالسخط وعدم الرضا. يتحول الانخفاض إلى عائق للتعلم إذا تم تجاهله بواسطة المجموعة. الإحساس السلبي يبعد المشارك ويشغله عن المهام وعمليات التعلم لذلك فمن الأفضل معالجة هذه الانخفاضات بأسرع ما يمكن. هناك لا بد من التذكير بأن حدوث هذه الانخفاضات ليس بأي حال تقصيراً من المدرب، لكن المهارة الحقيقية للمدرب هي التعرف على وجود هذه الانخفاضات والقيام بعمل إيجابي تجاهها.

ماذا تفعل تجاه الانخفاضات :

تجاهلها : قد يؤدي هذا إلى ذهابها أو اختفائها وفي كلا الحالتين أنت لم تتعرف على المشكلة ولم تحلها.

إنهاء البرنامج مبكراً لفترة الراحة أو الغذاء : هذا قد يكون فعلاً إذا كان المدربون فقط متعبون من العمل المتواصل أو أن الكراسي أصبحت غير مريحة، لكنك لا تستطيع التأكد عن ماهية المشكلة لذلك يظل احتمال حدوثها مرة أخرى قائماً.

أعط المدرب تمبريناً ما للقيام به : هذا يعطيك فرصة لمتابعة عملية التعلم. لكن إذا لم يقيم المشاركون بأداء العمل بالمستوى المطلوب، لن يكون

بإمكانك معرفة السبب، بالإضافة إلى أن التمارين أحياناً لا تعطي المتدربين القصة لاطلاعتك عما يشعرون به.

انتقل إلى نشاط آخر مختلف تماماً: إذا كان سبب الانخفاض هو اختلاط

الأمر أو عدم المقدرة على الفهم فإن هذا الأمر سيعالج المشكلة. وبالمثل فإن اللعبة أو التغيير من العمل في مجموعات كبيرة إلى مجموعات صغيرة قد يؤدي إلى الشعور بالراحة.

بادر بمراجعة محتوى التدريب: من الأفضل عند إجراء ذلك منح

المشاركين فرصة للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم حول التدريب، محاسن هذا الأمر هو أنه يوضح **ابتداءً ذلك بأن تقول** يبدو أننا سنسير بطيئاً بعض الشيء هذا اليوم وعندي إحساس بأن بعضنا غير سعيد بعض الشيء في هذه اللحظة، ربما لأن الموضوع الأخير كان طويلاً بعض الشيء، ما هو شعوركم تجاه ما كنا نفعله؟ مثل هذه الأسلوب يتطلب من المدرب ليس فقط تأجيل الأحكام بل أن يكون مهيباً لقبول الملاحظات الحرجة أيضاً.

عند اختتام التدريب:

البرنامج الختامية تعطي فرصة لإنهاء التدريب، إذا لم يتم إنهاء الدورة التدريبية بالشكل المناسب فإن المتدربين سيغادرون الدورة بإحساس غير مريح كأنّ التدريب لم يكتمل، إنهاء التدريب قد يأخذ واحد أو أكثر من هذه الأشكال .

(أ) نشاط ختامي: يتم التفكير في نشاط يمكن المشاركين من تطبيق

المعارف والمهارات التي تعلموها خلال الدورة التدريبية.

(ب) تقييم نهائي: يتم تقييم الدورة بناء على توقعات المشاركين وأهداف

الدورة، إذا تم التقييم بلا فلا بد أن تتم مناقشة النتائج.

ج) **تقييم الدورة:** الهدف من تقييم الدورة هو تقييم ردود فعل المشاركين تجاه الدورة التدريبية. وهو أمر هام لمعالجة الأخطاء وتحسين الأداء مستقبلاً.



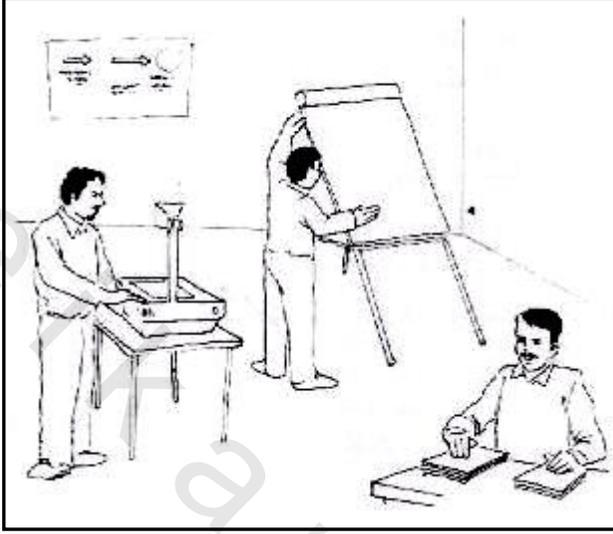
بيئة التدريب:

1. تجهيزات قاعة التدريب:

لا يبدو تجهيز قاعة التدريب موضوعاً ذو أهمية بالغة في مبدأ الأمر، ولمعظم المدربين، خاصة الذين يعملون في الدورات التدريبية القصيرة والمكثفة، حيث تكون البيئة الطبيعية لمكان التدريب إما غير معروفة أو أحد المعوقات المؤكدة.

وعادة ما يكون الانشغال بتجهيز مواد التدريب وهو الأمر الذي يحتل قمة اهتمامات المدرب دون أي اعتبار لتهيئة المكان الذي سيتم فيه تقديم هذه المواد التدريبية إلا أنه من الضروري بمكان إعطاء القدر الكافي من

الاهتمام بهذا الأمر لأن نجاح التدريب إلى حد كبير مرهون بتوفير البيئة المناسبة بغض النظر عن مواد التدريب المستخدمة.



2. أهم الاعتبارات في تجهيز واختيار مكان التدريب:

علاقة المتدربين ببعضهم البعض وبالمدرّب (شكل الجلوس، المسافات، اتصال النظر).

الجو العام (المساحة، النظام، التهوية، الهدوء).

التجهيزات (ماء الشرب، مقاعد، مكان لفترات الراحة).

الأجهزة والمعدات (الإضاءة، المعينات التدريبية، المراوح، مكيفات الهواء أو الدفايات، التوصيلات الكهربائية).

3. العوامل التي توضع في الاعتبار عن اختيار وتجهيز قاعة التدريب:

تصميم الكراسي.

المظهر العام المريح.

التهوية.

الرؤية.

السمع.

مواقع الحمامات.

سلال المهملات / طفايات السجائر.

4. أشياء يجب مراعاتها في تجهيز واختيار مكان التدريب:

تجنب الديكور الصارخ الذي يؤثر على تركيز المتدرب.

المعدات كالسبورات الورقية يجب أن تكون متحركة أو بالإمكان تغطيتها عندما لا تكون قيد الاستعمال.

يجب أن تكون شكل البرنامج يتيح أكبر قدر من اتصال النظر بين المشاركين ورؤية جيدة للمعينات التدريبية المستخدمة.

يجب أن تكون مساحة الغرفة ونوع الأثاث بالصورة التي تعطي القدر الكافي من المرونة في التشكيل وتوفير الفراغات.

لا بد من وجود ملحقات كغرفة للراحة أو لتخزين مواد التدريب.

مواصفات المقاعد تشمل الارتفاع، زاوية الميل، راحة الأيدي، الحركة دون إزعاج، ونوع التجليد المناسب.

التهوية ودرجة الحرارة يجب أن يتم التحكم فيها لاستيعاب أكبر عدد ممكن من الناس داخل القاعة.

أجهزة العرض والتلفزيونات يجب أن تتناسب مع حجم الغرفة مع وجود آلية للتحكم في الإضاءة.

الأشياء الإضافية كالساعات، لافتة عنوان الدورة على المدخل يجب أن يتم توفيرها.

مستوى الضوضاء يجب أن يكون محدداً ويمكن التحكم فيه.

5. شكل جلوس المتدربين:

ترتيبات الجلوس ذات أهمية كبيرة في التدريب حيث أن شكل وضع الأثاث بالقاعة يعطي المتدربين إشارة مبكرة حول طبيعة الدورة التدريبية ويؤثر على توقعاتهم لها. وبشكل عام فإن ترتيبات الجلوس تعتمد على:

شكل ومساحة قاعة التدريب.

عدد المشاركين.

نوع الأنشطة التدريبية المقدمة.

طبيعة التدريب ودور المدرب فيه.

تنظيم شكل جلوس المتدربين

ما هي أهمية شكل جلوس المتدربين في عملية التدريب؟

شكل الجلوس له علاقة بطريقة / أسلوب التدريب.

شكل الجلوس له علاقة بالإمكانات المتوفرة (المساحة / عدد المقاعد / الطاولات).

شكل الجلوس له علاقة بالاتصال والتواصل بين المشاركين.

شكل الجلوس له علاقة بثقافة وعادات المجتمع (ذكور وإناث).

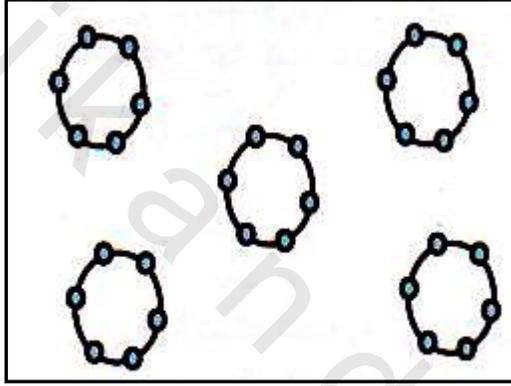
شكل الجلوس له علاقة بقدرة المدرب على إدارة التدريب.

شكل الجلوس له علاقة بعدد المشاركين.

الأشكال الشائعة للجلوس في التدريب

1 - شكل المجموعات الصغيرة:

يسمح بتفاعل جيد بين أعضاء المجموعة الصغيرة فقط ويحرم أعضاء المجموعة الواحدة من الاتصال والتواصل مع المجموعات الأخرى ويحتاج

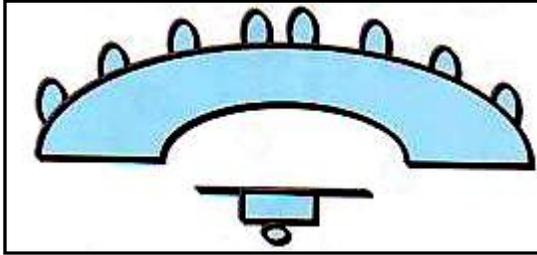


لمساحة كبيرة.

2 - الشكل نصف الحلقي:

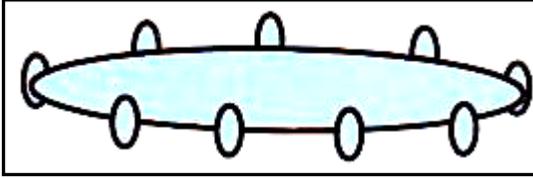
يسمح للمدرب بالاتصال مع من يريد ولكن فرص الاتصال بين المدربين

ضعيفة.



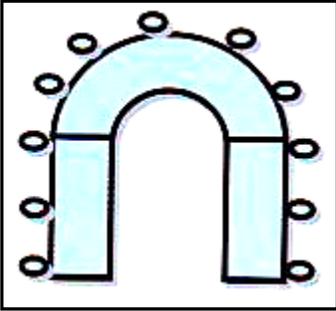
3 - الشكل البيضاوي:

لا يوفر الحد المطلوب من الاتصال الفعّال بين المتدربين فالبعض ينعم باتصال جيد مع البعض ويُحرم البعض الآخر من ذلك.



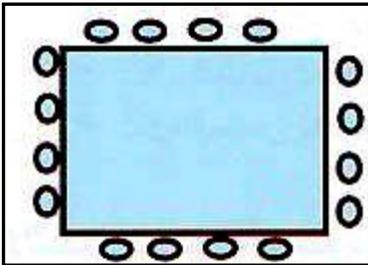
4 - شكل حرف U:

شائع جداً وفرص الاتصال فيه ليست كافية حيث تنشط بين مشاركين وتضعف بين آخرين ويتطلب مساحة كافية كضمان لسهولة الحركة، وللتغلب على هذه المشاكل تزال الطاولة.



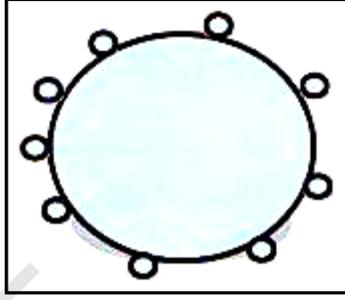
5 - شكل المربع:

الاتصال ضعيف نوعاً ما من حيث الفاعلية ويكون قوياً بين المدرب والمتدرب الذي يليه في الاتجاهين ولكنه ضعيف بين المتدربين المتقابلين خاصة إذا كانت المسافة كبيرة.



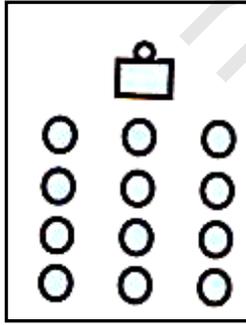
6 - الشكل الدائري:

من أقوى الأشكال فاعلية في الاتصال على مستوى المجموعة التدريبية
ويستخدم بشكل واسع في التدريب بالمشاركة.



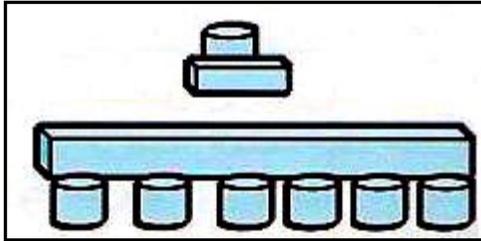
7 - الشكل المصفوف:

من الأشكال التقليدية التي تستخدم في البرامج التدريبية المرتكزة على
تقديم المعلومات كالمحاضرات.



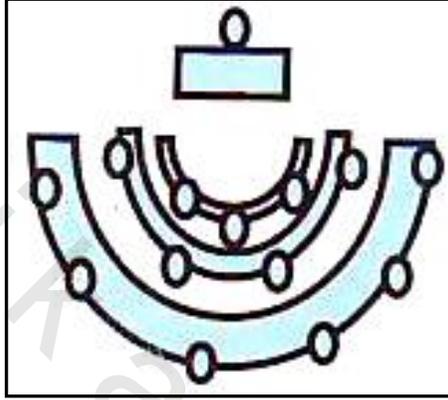
8 - الشكل الموازي:

يستخدم على نطاق المجموعات الصغيرة والاتصال فيه ضعيف بين
المتدربين وقوي مع المدرب.



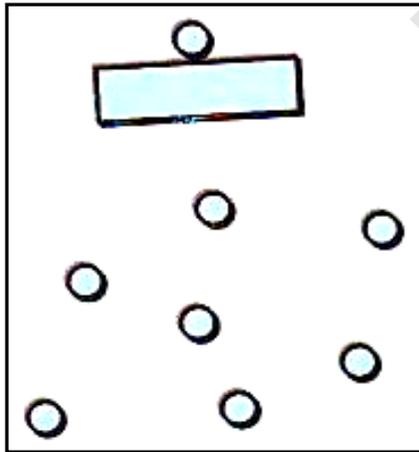
9 - شكل المدرج:

شكل شائع مع الجماعات المتوسطة والكبيرة العدد ولا تسمح باتصال فعال بين المتدربين.



10 - الجلوس الحر:

الاتصال ضعيف بين المتدربين ويُستخدم في المهمات الفردية والتي تستلزم وجود مسافة معينة بين متدرب وآخر (الامتحانات).



11 - شكل عظم السمكة :

الاتصال قوي بين أفراد المجموعة الواحدة وجيد نسبياً بين المجموعات ويتيح حرية الحركة داخل القاعة وتشكيل مجموعات العمل في سهولة ويسر.

