

## الفصل الأول:

## التدريب

## - مقدمة:



تحتل قضية التدريب وإعادة التدريب مكان الصدارة في قضايا التنمية البشرية، حتى أصبح واضحاً أنه قد خرج عن طوع الإدارة، وفي سبيله أن يصبح علماً اجتماعياً جديداً، له أبنيته الفكرية المؤسسة علي الحقائق، والمفاهيم، والنظريات، وهدفه متمثل في تنمية قدرات الأفراد والمؤسسات واستثمارها وفق معايير الكفاية والفعالية والاستثمارية؛ لذا ينظر المسؤولون في كل منشأة دائماً إلي مستقبلها، ويفكرون دائماً في كيفية شغل وظائفها الإدارية بالأشخاص الأكفاء ذوي المؤهلات المناسبة، ويهتمهم تكوين خلف إداري لهم يحمل الرسالة من بعدهم، لتظل المنشأة موجودة وتتقدم باستمرار، وهذا يتحقق من خلال برامج التدريب، وبذلك تتضح أهمية التدريب، فهدفه النهائي تنمية أفراد تتوافر فيهم الثقة

والكفاءة الإدارية.

ونتيجة للتغيرات والتطورات والمستحدثات العالمية التي تمر بها المنظومة الحياتية؛ فقد أصبح التدريب المخطط لتنمية العاملين في مجال التربية والتعليم هو الأساس لتنمية قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، لمواجهة تلك التغيرات والمستجدات الحديثة، والتنمية الشاملة في كافة المجالات، فلعل الحاجة إلى التدريب تزداد أهميتها في الدول النامية ومن بينها الدول العربية، وذلك حتى تستطيع أن تسد العجز في إعداد القوي العاملة المدربة والمطلوبة من ناحية، وأن تواجه التوسع في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية أخرى، وما يبرز أهمية التدريب أننا ندرك دائماً أن الشخص المدرب يستطيع إنجاز أعماله الرئيسية التي يهيمه 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 على أنه عملية غير بسيطة في المقام طبقاً للسياسة المتبعة في التنفيذ، فهو عملية مهمة لتنمية التخطيط في المؤسسات وزيادة المعلومات، وتمثل قيمته في المهارات التي يتضمنها في إدارة الآخرين، وبذلك فالتدريب أثناء الخدمة أصبح محل اهتمام معظم دول العالم وخاصة المتقدمة والتي سارعت ببذل جهود كبيرة لتطوير نظم تدريبها قبل وأثناء الخدمة.

## - ماهية ومفهوم التدريب:

لقد تطورت وتعدت مفاهيم التدريب نعرفها (البعض علي النحو التالي):

- كل برنامج مخطط ومنظم يمكّن المديرين من النمو في مهنتهم الإدارية؛ مما يجعلهم أكثر كفاءة في أداء أعمالهم، والقيام بمسؤولياتهم الإدارية.
- جهود تستهدف تزويد المتدرب بمعلومات ومعارف تكسبه مهارة أداء العمل وتنميته وتطوير مهاراته ومعارفه وخبراته؛ بما يزيد 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 وللمجتمع أكثر ما يمكن من مزايا، وهو إعداد الأفراد وتأهيلهم لأداء أعمال معينة بإتقان وكفاءة وممارسة تخصصات تتطلبها طبيعة العمل المتطور.
- عملية منظمة يقصد بها صقل قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم؛ حتى يتمكنوا من بلوغ الأهداف المنوطة بوظائفهم، هذا بالإضافة إلي تنمية الأفراد أنفسهم، وإشباع حاجاتهم، ومقابلة مستويات طموحهم.
- يعنى التدريب وغيره من الخبرات التعليمية التي تسعى إلي توافق الموظف واندماجه في المنظمة حتى يتوافق مع متطلبات وظيفته.
- نشاط منظم ومخطط لإكساب أو تطوير أو تعديل أو تغيير معارف ومهارات، واتجاهات خاصة بالمستهدفين للوصول لأفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة، وبذلك فهو نشاط مستمر لتزويد الفرد

بمهارات وخبرات واتجاهات تجعله صالحاً لممارسة عمل ما.

- برنامج مخطط ومنظم يمكن العاملين من النمو في المهنة بالحصول علي مزيد من الخبرات الثقافية والمهنية والعلمية، ومن شأنه أن يرفع مستوى العملية التعليمية ويزيد من طاقات العاملين الإنتاجية، ولا بد له من خطة مسبقة تتم في إطار جماعي تعاوني وبموجب فلسفة واضحة واستراتيجية مستنيرة وأهداف محددة.
- عملية تعديل إيجابي ذواتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لإكسابه معارف وخبرات يحتاج لها وتحصيل معلومات تنقصه واتجاهات صالحة للعمل ولإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة وعادات لازمة لرفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل، وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.
- محاولة لتغيير سلوك فرد بجعله يستخدم طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بجعله يسلك شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كان عليه قبله.
- منهج تعليمي شخصي يتم عادة تعليمه من فرد إلي آخر في موقع العمل، ويستخدم لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم وكفاءتهم.
- نشاط مستمر لتزويد الفرد بمهارات وخبرات واتجاهات تجعله قادراً على مواصلة عمل ما بهدف زيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن (التدريب عبارة عن:



● 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 معلوماته وخبراته ومهاراته ومعدلات أدائه، وطرق العمل والسلوك التنظيمي والاتجاهات؛ بما يجعله قادر علي أداء أعماله بكفاءة وفعالية، ويتم باستخدام أساليب علمية 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 الحاجات 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 تمكن الفرد من أداء عمله بنجاح وكفاءة ليشعر بالرضا عن عمله فهو وسيلة فعالة ومؤثرة في رفع كفاءة العاملين ويكسبهم مهارات، ومعلومات، وخبرات تؤهلهم للقيام

بعملهم على الوجه الأكمل.

مما سبق تتضح عرة حقائق تتعلق بمفهوم التدريب من أهمها أنه:

- عملية تعليمية منظمة ومخططة هدفها تقديم معارف وخبرات ومعلومات تنمي الأفراد وتشبع حاجاتهم؛ مما يؤدي لتوافقهم مع عملهم.
- يحقق أهداف مختلفة بحسب موضوع التدريب ووظائف المتدربين ومستوياتهم.
- نشاط إنساني مقصود لإحداث تغيرات في جوانب محددة لدى المتدرب.
- وسيلة تؤدي لاكتساب الخبرات وتحسين الكفاية الإنتاجية.
- عملية تعاونية تتم من خلال فلسفة واضحة، وأهداف محددة ومطلوبة؛ لتطوير المعارف والمهارات للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني.

## - أهمية التدريب:



إن التدريب الفعال هو  
مكون رئيسي لأي  
برنامج يهدف إلى  
الصحة والسلامة.

يعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل. ومواكبة التطورات الحادثة في كافة المجالات.

وللتدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول

للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته؛ مما يزيده تمكناً في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تطمح إليه أي جهة تسعى للرقى والتقدم.

وتتمثل أهمية التدريب في مقدار الفائدة التي تعود على الفرد والمؤسسة حيث أن التدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمؤسسات 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 وظيفية 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 حاجات العملاء، تحسين صورة المؤسسة؛ مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين، تقليل التكاليف؛ مما يؤدي لزيادة الأرباح نتيجة تحسين وتحديد الأدوار وصلاحيات العاملين بالمؤسسة وللتدريب أثر تطبيقي حيث أن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة، وجود وحدة تدريب بالمؤسسة يحسن من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك.

وهذا يوضح لنا أن التدريب له أهمية بالغة فهو الطريق إلى النمو المهني ووسيلة للحصول على مزيد من الخبرات وأشارت دراسات عدة إلى أهميته على النحو التالي:

- أحد وسائل تنمية وتطوير وتجديد معارف، ومهارات القيادة للقيام

بأعمالهم.

- 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 أفضل لعمليات النظام، ووسائل أفضل لتحقيق أهدافه.
  - يكفل للمؤسسات توافر كفايات قيادية تستطيع قيادة العمل حسب سياسة الدولة وتقديم خدمات جيدة لأفراد المجتمع.
  - توفير وتقديم ممارسة عملية للمرشح عن طريق برامج الإعداد والتدريب.
  - يتيح الفرصة أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله الحالي أو المرشح لشغله.
  - يُساعد علي تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب؛ بما يؤدي لرفع روحه المعنوية وزيادة إنتاجيته.
  - يُكسب المتدرب أفاقاً جديدة في ممارسة المهنة من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها وكيفية التخلص منها أو التقليل من آثارها.
  - يُكسب المتدرب مفاهيم التعلم المستمر وتمكينه من مهارات التعلم الذاتي.
  - يُساعد علي الانفتاح علي الآخرين من زملائه لتنميته مهنيًا، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية التي تتطلب العمل التعاوني فتسود روح الجماعة.
- ومما سبق يمكن تحرير (الأهمية) للتدريب فيما يلي:
- ملاحقة التغير التكنولوجي والتقدم العلمي الحادث في المجتمع.

- زيادة وعيهم بأهداف الإدارة في المؤسسة وتمكينهم من مهارات إدارتها.
- سد القصور في الأداء والتزود بمعلومات ومهارات للوصول إلي مستوى عال من الكفاءة المطلوبة.

## - مبادئ التدريب:

- هناك مبادئ يجب علي كل مدرب أو مدير أو مشرف ناجح معرفتها وفهمها ليقوم بمسؤولياته التدريبية بكفاءة وتتمثل في الآتي:
- يكون لدي المتدرب الاهتمام والرغبة في التعلم قبل قبوله للتدريب.
  - يتناسب التدريب مع الحاجات الفردية للمتدربين.
  - يتم التدريب إما بواسطة مشرف أو تحت توجيهه.
  - يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد أن يتعلمه.
  - إن الأشخاص في إمكانهم أن يتعلموا حين يخبرهم أحد ويدربهم علي كيفية القيام بالعمل ولكن الأفضل أن يتعلموا من خلال العمل تحت التوجيه.
  - يكون التدريب مخططاً ومجدولاً ومنفذاً ومقيماً بطريقة منهجية.
- وهناك تحريراً آخر لمباوئ (التدريب) يتمثل فيما يلي:
- أن يكون هادفاً: حتى يكون معبراً عن الاحتياجات التدريبية الفعلية ويوضح مدي وشدة الحاجة إليها، فوضوح الهدف يعني إمكانية التخطيط والتنفيذ للوصول للهدف والوقوف علي التقدم الحادث كنتيجة للنشاط التدريبي وتقييم النتائج طبقاً للهدف، وأن يكون مستمراً ولازماً للفرد فهو يمثل عملية صياغة دائمة للعقل البشري.

- **الشمولية:** فيشمل كل الفئات والدرجات الوظيفية المختلفة.

- **التدرج:** بمعنى بداية التدريب من المستوي الحقيقي للمستهدفين، ويعتمد علي الأسلوب العلمي من حيث تقديم الفكرة، ثم الأسس والقواعد، ثم الانتقال إلي عملية التطبيق البسيط، ثم المركب.

- **الواقعية:** وتكون بالالتزام باحتياجات المستهدف في المضمون والمحتوي وباستخدام أسلوب مناسب معه والذي يجب أن يساير متطلباتهم، واستكمال النقص لديهم.

- **التأثير:** وذلك يتطلب المواءمة بين اتجاهات المستهدفين، وما يقدم إليهم من معلومات، ومهارات، ومعارف جديدة.

ومن هذا المنطلق يمكن تحرير مبادئ التدريب في كونه:

- يتناسب مع إمكانيات الفرد وحاجاته ويكون مخططاً وفق سياسة المجتمع وأهدافه، ولا يكون محدداً بوقت بل مستمراً ولازماً للفرد.
- يرتبط باحتياجات المتدرب والمؤسسة لتحقيق أهداف محددة.
- يعمل علي تجديد المعلومات وتطويرها بصفة عامة، فيؤدي إلي زيادة الخبرات والمهارات ويعتمد علي الأسلوب العملي أكثر من النظري.
- يعتمد علي خلق الإثارة لدي المتعلم، ويشمل جميع العاملين في المؤسسة.

- **أسس التدريب:**

تتعرو أسس التدريب والتي يمكن تحريرها فيما يلي:

- **الأساس الفني:** 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:** دراسة خصائص المتدرب النفسية والاجتماعية فتراعي

اتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم واستعداداتهم. فيسهم في تحديد الأساليب وطرق  
التقويم.

- **الأساس الاجتماعي:** دراسة المجتمع من حيث القيم والعادات والتقاليد ونظام

الحكم والأهداف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، فالعمل  
التدريبي لا يتم في الفراغ فهو يتم في المجتمع، فإذا كان التدريب نابغاً منه حقق  
المطلوب.

- **الأساس التنموي:** تنمية معارف الموظف ومهاراته وقدراته؛ ليؤدي عملاً ذا

مسئوليات أكبر من متطلبات عمله الحالي، فهدفه توسيع المعرفة والخبرة.

- **الأساس المهني:** إضافة للمهارات الفنية المتخصصة والقدرة علي التعامل مع

السييل المتدفق كل يوم من أجهزة جديدة وأنظمة حاسب وبرمجيات  
واتصالات، إضافة إلي ذلك امتلاك أخلاقيات المهنة.

### - 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  
أهداف التدريب 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 فيمكن الإشارة

الأهداف التدريب والتي يمكن أن تشمل ما يلي ولا تقتصر عليه:

- زيادة كفاءة المدرب في عمله، بما يساعد علي زيادة مرونته ومرونة العمليات الإدارية وقدرتها علي التكيف مع مختلف المواقف.
- الرضا عن عمله، ورفع روحه المعنوية؛ مما يزيد اهتمامه بالعمل الإداري والتعليمي.
- تزويد المدرب بالمعلومات والمستحدثات العلمية والتقنية، والنظريات والمعارف الإدارية؛ لمواجهة تحديات العصر الحديث في مجال عمله الإداري والتربوي ليستخدم قدراته استخداماً أفضل من السابق.
- تبصير المدرب بمشكلات النظام التعليمي والتربوي القائم، والمشكلات القائمة في المدرسة وفصولها الدراسية، ووسائل حلها، وتعريفه بدوره ومسئوليته في ذلك.
- إتاحة الفرصة للتقدم للوظائف الأعلى التي ترضي طموحات المدرب؛ لتحسين مكانته الاجتماعية.
- رفع مستوى أداء المدرب بإكسابه مهارات معرفية وعملية تستخدم في ميدان عمله لزيادة قدرته علي التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله، ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها.
- تنمية الاتجاهات السليمة نحو تقدير الفرد لقيمة عمله والآثار الاجتماعية المتصلة به والمرتبة عليه.
- خلق علاقة إيجابية بين المؤسسة وأفرادها لتحسين المناخ العام للعمل.
- محاولة تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي، والأداء المتوقع.
- المساعدة في عملية تخطيط القوي العاملة وتنميتها.

- تدريب العاملين الجدد علي مهارات واحتياجات تتطلبها طبيعة العمل.
- جذب المهويين للعمل بالمؤسسة وإعادة تدريبهم ليؤدوا مهامهم بكفاءة.
- إعادة تنشيط المنهكين نفسيًا في العمل لاستعادة توازنهم النفسي ورضاهم.
- إعادة تدريب العاملين الحاليين لمواكبة التطور الذي طرأ علي أساليب العمل، وعلي التطور الذي لحق بالأجهزة المستخدمة في بيئة العمل.
- تنمية المعارف والمهارات لمديري المؤسسات التعليمية بما يكفل قيامهم بدورهم القيادي والتربوي بطريقة فعالة تتواكب مع المتغيرات الحديثة محليًا وعالميًا.
- إعداد المتدربين ذهنيًا وعاطفيًا، وتنمية النواحي المهنية والقدرة علي الاستجابة للنواحي الإنسانية.
- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة 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 التغيب والتأخر عن العمل.

وهناك من قسم أهداف التدريب إلي:

#### - الأهداف التقليدية:

وقسمها إلي:

- تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بسياسة وأنشطة المؤسسة التي سيعملون بها.
- تزويد الموظف أثناء الخدمة بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات

في أساليب العمل وطرقه أو في الأنظمة والقوانين.

### - أهداف حل المشكلات:

عندما تواجه العاملين بالمؤسسة مشكلات تحتاج إلى حل، ففي هذه

الحالة يأتي دور التدريب في البحث عن أفضل الطرق التي تساعدكم لتخطيها.

### - الأهداف الإبداعية:

وتهدف إلى تحقيق مستويات عالية من أداء العمل، عن طريق استخدام

أساليب علمية متطورة، وعناصر متميزة قادرة على التجديد والابتكار والإبداع.

وقر قسم آخر (أهداف التدريب) إلي:

### - أهداف تدريبية عادية:

ويقصد بها الأهداف التي يسعى التدريب إلي تحقيقها، والتي تتم لمواجهة

مواقف متكررة، ويشمل هذا النوع التدريب التوجيهي والذي يتم من خلاله تزويد

الأفراد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيؤدونه، وهذا النوع لا يحتاج إلي جهد

ذهني وإبداع من جانب برامج التدريب، فعملية تحديد الأهداف تركز علي

مؤشرات كمية من المؤسسة والأداء المطلوب للعمل.

### - أهداف تدريبية لحل المشكلات:

وهي أهداف تتجه نحو إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الأفراد أثناء

أداء العمل، ومحاولة كشف المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء، وهذا يتم عن

طريق تدريبهم ليكونوا قادرين علي التعامل مع المشكلات وتطبيق وسائل وطرق

علمية لحلها وعلاجها.

### - أهداف تدريبية ابتكارية:

وهذه الأهداف تمثل أعلى المستويات التدريبية حيث أنها تضيف عدة

أنواع من السلوك والأساليب لتحسين نوعية الإنتاج، وتقليل تكاليف التدريب

وتختص تلك الأهداف الابتكارية بمحاولة تحقيق قدرات وإمكانيات ترفع مستوي

الأداء في التنظيم وتحقيق مجالات وأفاق لم يسبق الوصول إليها.

والفرق بين نوعية أهداف حل المشكلات والأهداف الابتكارية يتلخص في

أن الأولي تؤدي لإعادة التوازن في المؤسسة والتغلب علي مصادر الانحراف في الأداء، بينما الثانية هدفها نقل المؤسسة لمستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية ومسايرة متطلبات العصر، وبذلك فالتدريب يحقق عدة وظائف من أهمها:

■ **التعويض:** وذلك بسد الثغرات في مؤهلات المتدربين وتعويض النقص فيها.

■ **التكيف:** ويتم من خلال توجيه برامج التدريب إلي احتياجات المتدرب الجديدة، والسعي إلي تكيفه مع الوظيفة الجديدة أو التي يشغلها.

■ **إعادة التعليم:** بتلبية المطالب الجديدة المرغوبة والمتوقعة من المتدرب، ومواجهة التطورات والمستحدثات العلمية في كافة المجالات، ليتمكن من مواكبتها ومسايرتها.

- إعداد الفرد الكفاء الذي يؤدي عمله بسرعة وإتقان وارتياح وهدوء.

- تنمية مهارات وقدرات المتدرب ليتحمل المسؤولية ويكون لديه التفكير المبدع ليتكيف مع عمله.

- اكتساب مهارات معرفية وعملية جديدة في مجال عمله الحالي أو الجديد.

- رفع مستوي الأداء، وتحقيق الجودة، وتنمية القدرة علي التفكير العلمي.

- تفعيل دور المدير الإشرافي والإداري.

- رفع كفاءة المتدرب لأداء المهام الوظيفية المتوقعة.

- تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدرب.

- أن يكشف التدريب عن مواهب وقدرات المتدربين ويهتم بالمتفوقين منهم.

## - 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 تبدو الأشياء في الواقع.

وهناك مجموعة من الأوضاع تتطلب المعينات التدريبية وهي:

- عندما تكون المعلومات معقدة جداً.
- عندما يتطلب الأمر تذكر المعلومات.
- عندما تعطي الكلمات معاني مختلفة للأشخاص المختلفين.
- شدّ انتباه المتدرب.
- تلخيص عدد من النقاط.

وهناك عوامل يجب وضعها في الاعتبار عند اختيار معينات التدريب

وتتمثل فيما يلي:

من هم المتدربون؟ مكان تنفيذ التدريب، عدد مرات تقديم المادة، المادة المراد تقديمها، المقدرة على استخدام الأجهزة والمعدات التدريبية، إمكانية إعداد المعينات التدريبية، أسلوب التدريب المستخدم، التكلفة، وتمثل مبادئ اختيار المعينات التدريبية في مناسبتها مع الموضوع، وملاءمتها للوضع العام والحاجة إليها، ومدى توافرها وتكلفتها، وسهولة إعدادها واستخدامها ومن الملاحظ أن أفضل معينات التدريب هي الأشياء الحقيقية ولا تستخدمها لأنها موجودة، وأن المعينات الأكثر تعقيداً ليست بالضرورة هي الأحسن في توصيل المادة.

### - أنواع المعينات التدريبية:

تتعدو أنواع المعينات التدريبية، وفيما يلي إشارات لبعض منها:

■ **المطبوعة:** ومنها الكتب، الأدبيات، الصور الفوتوغرافية، والملصقات وغيرها.

■ **السبورات:** ومنها الطباشيرية، البيضاء، الورقية، الوبرية، اللاصقة وغيرها.

■ **المعرضة:** ومنها الشرائح والأشرطة الفيلمية، شرائط الفيديو، الشفافيات

وأجهزة الكمبيوتر وجهاز عرض المعلومات وغيرها.

وفيما يلي استعراض لهذه الأنواع الثلاثة:

### - المعينات المطبوعة:

وتتمثل في الكتب والأدبيات والملصقات والصور الفوتوغرافية المعروفة

والتوافرة لدى المدرب.

### - الملصق:



تصميم إيضاحي (وسيلة إيضاحية) لتوصيل فكرة محددة أو مفهوم معين

باستخدام وسائل عديدة منها الصورة- الكتابة- الرسوم، فهو فكرة ما بواسطة

الرسم والكتابة معا، بقصد إثارة انفعال المشاهد نحوها، كالتعاون أو العطف

أو المساهمة في أعمال الخير أو قد يكون أيضا للدعوة لأداء عمل أو التحذير منه،

والمصق وسيله للتوجيه والتعليم للسلوك والآداب.

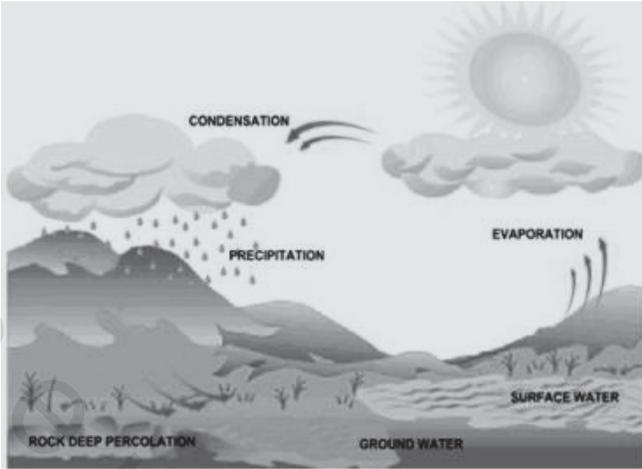
وهو وسيلة تعبير بصرية تعبر عن فكرة أو موضوع معين عن طريق الصورة

والرسم والعبارات الموجزة، بحيث تجذب نظر من يمر بها وتشد انتباهه للموضوع، وقد تكون الوسيلة البصرية عبارة عن صورة أو رسمة أو كاريكاتير لتحقيق هدف معرفي واحد فقط، وقد تدعو إلى موضوع معين أو تحذر من موضوع آخر أو تشرح موضوع معين بصورة معيرة وعبارات موجزة.

وهناك نوعان من الملصقات:



- **الملصق الداخلي:** يستعمل عادةً داخل المباني أو القاعات أو داخل الفصول الدراسية وهو يحتوي على عدد كبير من المعلومات المكتوبة وقليل من الصور مثل (جدول وملصقات تحصين الأطفال، مكافحة الملاريا، دورة حياة البلهارسيا، أذكار الطعام... الخ).



- **الملصق الخارجي:** وهو على النقيض من الملصق الداخلي حيث يعتمد بشكل رئيسي على الصورة، ويستخدم خارج المباني، وعلى الطرقات، ويشترط فيه الوضوح والبساطة واستعمال أحرف كبيرة، ومثال ذلك الملصقات الإعلانية.

- **خطوات تنفيذ الملصق:**

يتم تنفيذ الملصق على أربع خطوات هي: النقاش العام، الرسوم المبدئية، التنفيذ شبه النهائي، ثم التنفيذ النهائي.

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

- **معايير إنتاج الملصقات التعليمية:**

وتنقسم إلى معايير علمية تربوية ومعايير فنية كما يلي:

■ **المعايير العلمية التربوية:**

وتتمثل فيما يلي:

● دقة المحتوى العلمي للملصق التعليمي.

- معالجته لفكرة علمية أو تعليمية واحدة فقط.
- إعداد ملصق تعليمي بمساحة كافية تساعد المتعلم لمشاهدته بسهولة.
- يستحسن وضع عنوان للملصق التعليمي في الأعلى، وأحاطته بإطار لتحديد معالنه الرئيسية.

### ■ المعايير الفنية للملصق التعليمي:

وتتمثل فيما يلي:

- الإخراج الفني للملصق التعليمي من حيث وضوح المكونات من خطوط ورموز وكتابات.
- استخدام خامات جيدة لتعطي الملصق التعليمي حياة أطول ومرونة أثناء الاستخدام.
- الشكل العام للملصق التعليمي وتوزيع عناصره بشكل متوازن.

### – أسس تصميم الملصق التعليمي:

وتتمثل فيما يلي:

- تحديد الفئة المستهدفة: خصائصهم وحاجاتهم.
- تحديد الهدف من الملصق.
- اجعل الملصق يخدم موضوع محدد، ثم اجمع المعلومات والتأكد من دقة وسلامة المعلومات التي سوف تعرض في الملصق ومناسبتها للفئة المستهدفة وأدوات التصميم والعرض المتوفرة.
- حدد مساحة الملصق وحجم الخط والخطوط المناسبة التي تتميز بسهولة القراءة.
- ارسم رسم تخطيطي يبين توزيع عناصر الملصق: العنوان – العنوانين

- الفرعية- الرسم الرئيسي- الرسوم الإضافية- النصوص على مساحة الملصق مع مراعاة اختيار المناسب منها واستبعاد غير المناسب.
- مراعاة أساسيات التصميم الفني: الوحدة - التوازن - التناغم- توزيع المساحات اللونية والإطارات والظل.
- حدد أسلوب الرسالة الذي سوف يشد انتباه الفئة المستهدفة (عبارة - صورة- رسم بياني- رمز..) واجعله يحتل على الأقل ٣٠٪ من مساحة الملصق.
- نظم عناصر الملصق بحيث يقود حركة عين القارئ داخل حدود الملصق مثل استخدام الأسهم أو الحركة أو استخدام مساحات لونية أو رسم دائرة حول العنصر لشد الانتباه إليه.
- راع مناسبة حجم عناصر الملصق (الصورة- الرسم- الخط...) مع حجم الملصق.
- استخدم خلفيات فاتحة مع نصوص غامقة أو العكس وضعي إطار خطي حول النصوص المراد شد الانتباه إليها.
- أعط مساحات فارغة مناسبة ومتوازنة لتوجيه انتباه المشاهد إلى العناصر المهمة.
- اترك مساحة كافية فارغة حول جوانب الملصق وأعلى وأسفله (هوامش).
- يجب أن يكون تدفق المعلومات من اليمين إلى اليسار ومن الأعلى إلى الأسفل لأن الملصق باللغة العربية يقرأ من اليمين إلى اليسار ومن الأعلى إلى الأسفل.
- رتب اختبارات أولية على الملصق كعرضه على عينة من الفئة المستهدفة أو الخبراء في مجال التصميم التعليمي وذلك لتقويمه وتحسينه.

- تجنب الأخطاء النحوية والإملائية وعلامات التنقيط.
- استخدم جمل قصيرة مع التركيز على الاختصار قدر الامكان.
- استخدم أسلوب كتابة مناسب لخصائص المتعلمين وللموضوع العلمي.

### - خطوات إعداد الملصقات:

تتمثل في (النموذج العام للتصميم التعليمي ADDIE:

- **مرحلة التحليل:** اختيار الموضوع وتحديد الأهداف وصياغتها صياغة سلوكية.
- **مرحلة التصميم:** وضع مخطط أولي للمطوية أو الملصق، مع تحضير النص والصور التي سوف تستخدم، وتحديد طريقة الإعداد (يدوياً أو إلكترونياً) وتحضير الأدوات والبرامج اللازمة للإنتاج.
- **مرحلة التطوير:** إنتاج فعلي للملصق أو المطوية وطباعتها على ورق خاص.
- **مرحلة التنفيذ:** استخدام الملصق أو المطوية بشكل فعلي في الفصل الدراسي وتوظيفها بما يخدم الدرس.
- **مرحلة التقويم:** تقويم كفاءة الملصق أو المطوية من الناحية التربوية والفنية، من خلال عرضها على مصمم تعليمي أو تقييم نتائج المتعلمين.
- **الملصق الناجح:**
  - **والذي يكون (الملصق ناجحاً يجب أن تتوافر فيها عدة عوامل منها:**
  - **الفكرة:** يجب أن يشتمل الملصق على فكرة واحدة مركزة وان تكون بسيطة غير معقدة تفي بالغرض والهدف منها.
  - **الوضوح:** ويقصد به وضوح الفكرة التي يشتمل عليها الملصق وتنفيذها بحيث تحدث التأثير المطلوب منها لأول وهلة - ولو عرضاً.

- **التعليقات الكتابية:** يحسن أن تكون التعليقات الكتابية مختصرة ووافية ومركزة، ويتحاشى بقدر الامكان استخدام الجمل الطويلة، ويجب أن يبرز فيها ما هو ذو أهمية كبرى، وذلك أما بتباين الحجم أو اللون أو نوع الخط، وان يختار لها المكان المناسب من الملصق حتى لا تبدو شاذة، أو تحدث نفورا مع سائر العناصر الأخرى.

- **الألوان:** ينبغي أن يخضع استخدام اللون إلى خطة واضحة، حتى يحقق اللون مع الفكرة الهدف المقصود من الملصق.

- **دقة التصميم:** ينبغي أن يتم تصميم الملصق بشكل جيد، بحيث تراعى فيه توزيع الوحدات وعلاقة التعليقات الكتابية وتباين مناطق الألوان وعدم تنافرها، أي أن يكون الملصق وحدة واحدة قوية متماسكة ومترابطة.

وهناك عدة عوامل يجب أن توضع في الاعتبار عند تصميم الملصق والتي منها الألوان وتأثيرها وفصائلها وتوظيفها حسب الموضوع وتوزيعها وتناسقها مع المساحات، واستخدام الصور والرسوم، والفئة أو الجماعة المستهدفة (المتدرب، أو المتدربون)، ويجب أيضا أن يكون قسوى وواضح التعبير، ذو ألوان مميزة وجذابة، يعرض المحتوى بشكل مختصر، يعمل على جذب الانتباه، يمكن رؤيته عن بعد بسرعة خاطفة.

- **الأخطاء الشائعة في عمل الملصقات:**

وتتمثل فيما يلي:

- 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.
- تعارض بعض معطيات الصورة، عدم مطابقتها مع البيئة المحلية
- تعارض محتويات الصورة مع ثقافة وعادات وتقاليد البلد.
- تتضمن صورة أي شكل من أشكال التحيز لمبدأ أو مجموعة معينة.

## - السبورات:

وتنقسم إلي (الأنواع التالية):

### - السبورات (الطباشيرية / البيضاء):

وهي من الوسائل التقليدية للتعلم، وتتوفر في معظم أماكن التدريب، والسبورات الطباشيرية 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 محتاجين إليها.

### - شروط الاستخدام:

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

### - مميزاتهما:

وتتمثل فيما يلي:

- كليهما سهلة الاستعمال.
- عرض حي وبناء تدريجي للموضوعات.
- يمكّننا من المتابعة وتسجيل النقاط.
- سهولة تصحيح الأخطاء.
- أرخص معينات بصرية متاحة.

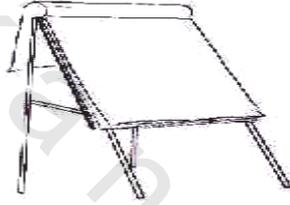
### - عيوبهما:

وتتمثل فيما يلي:

- تسبب السبورة الطباشيرية الاتساخ.
- لا يمكن استعادة ما كتب عليها والاستفادة منه 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 تؤمن صورة مميزة، وتُمكن العدد المحدود من المتابعة لشكلها غير الرسمي الذي يشجع على المداخلات من المشاركين والحوار مع المدرب.



### - استخدامهما:

ويتمثل فيما يلي:

- تأكد من أن الكل يتمكن من الرؤية.
- اكتب عنواناً واضحاً لكل ورقة.
- سجّل باختصار " ٥ - ٧ " جمل على الورقة.
- كن متقناً وحطّك مقروءاً.
- إذا كنت ستعيد استخدامها قم بترقيم الأوراق.

### - ميزاتهما:

وتتمثل فيما يلي:

- تخدم نفس أغراض السبورة الطباشيرية بالإضافة إلى إنها توفر الوقت إذا

تم إعداد المحتوى مسبقاً.

- سهولة الحمل والتنقل، ويمكن الاحتفاظ بها وإعادة عرضها.
- مفيدة في تلخيص النقاط.
- جذابة في الأنشطة الجماعية.
- مفيدة في توثيق أنشطة التدريب فيما بعد.

### - عيوبهما:

وتتمثل فيما يلي:

- تكلفتها أكبر مقارنة بالسبورة الطباشيرية.
- المسافة محدودة في كل ورقة.
- لا تعيش أو تدوم طويلاً.

### - المعينات المعروضة:

وتتعدو أنواع هذه (المعينات)، وفيما يلي إشارات إلي (البعض منها):

### - الشفافيات:

#### - إعدادها:

ينبغي أن تقتصر كل شفافية على فكرة واحدة يفضل (٧) أسطر على الورقة وأيضاً من (٤-٦) كلمات للسطر الواحد- بساطة المحتوى- كن ذوخيال خصب- لا تستخدم الخطوط المعقدة- لا تستخدم أكثر من نوعين من الخطوط في الشفافية الواحدة- لا تستخدم أكثر من ثلاثة ألوان في الشفافية الواحدة- استخدم كلمات فعالة في عبارات قصيرة (الأول في العالم)- تجنب الكتابة رأسياً- استخدم العلامات في حالة النقاط غير المتسلسلة- استخدم حروف بأحجام متناسقة ومناسبة.

### - إرشادات الاستخدام:

وتتمثل فيما يلي:

- 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 إلى الشاشة.
- ضع الشفافة الأولى على الجهاز قبل إضاءته.
- لا تدع الجهاز مضاءً إلا في حالة مناقشة النقاط المعروضة على الشفافية.
- ضع ورقة على المعلومات التي لا تريد أن يراها المشاركون.
- قف لحظة عندما تبدل الشفافيات.
- تحدث إلى المشاركين وليس إلى الشاشة.

### - 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:

وتتمثل فيما يلي:

- تأكد من أن الشرائح المصورة تم وضعها بشكل سليم داخل جهاز عرض الشرائح، خاصة فيما يتعلق بالترتيب والوضع المعتدل، ومن الأفضل ترقيم الشرائح حسب ترتيب عرضها.
- اختبر الجهاز مسبقاً وبالتحديد في وضوح الصورة وحجمها، وإذا كان

الجهاز يعمل بنظام التحكم عن بعد اختبر جهاز التحكم واعرف كيفية وطرق نظام 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 أن يتم عرض الشرائح المصورة في غرفة مظلمة ولكن ذلك يؤدي إلى تبعات أخرى غير مرغوبة مثل فقدان اتصال النظر بين المدرب والمتدربين.
- للحيلولة دون حدوث تشويش يتم استخدام الشرائح المصورة.
- صعوبة تحديد أجزاء على شاشة العرض كما هو الحال مع الشفافيات.
- تشغيل الجهاز في الظلام قد يكون صعباً أحياناً.
- أبدأ بعرض الشرائح المصورة.
- أَدع المشاركين للتركيز على ملاحظة بعض الأشياء حتى يتم إثراء المناقشة التي تلي 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 المعلومات الضرورية التي يحتاج المشاركون إلى معرفتها.

### - مميزات:

وتتمثل فيما يلي:

- تشجيع المشاركين علي المناقشة.
- تعطي إحساساً بالاحتراف.
- الشرائح المصورة سهلة الحمل والتجديد والنسخ.

#### - عيوبها:

وتتمثل فيما يلي:

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

#### - أشرطة الفيديو:

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

#### - أهمية استخدامها:

وتتمثل فيما يلي:

- يدخل عنصر التنوع في التدريب ويوفر فترة راحة من المحاضرات الطويلة
- يوفر مواد تدريب قياسية للمدرسين والمتدربين في عدة أماكن مما يجعلها أحد الوسائل الهامة في التعلم عن بعد.
- تعرض المعلومات بسرعة ووضوح وتشويق، وتساعد 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: وتتمثل فيما يلي:

- أعط المتدرب خلفية عن الشريط قبل بداية العرض مع التوجيه إلى التركيز على النقاط الهامة.
  - يجب أن يتم تهيئة المشاركين بمحتوى مادة العرض مما يساعدهم على التركيز لتحقيق ذلك الغرض.
  - تجنب التشويش (التلفونات والأماكن المزعجة)، والحجرات المغلقة تساعد على المشاهدة لكن يجب التوفيق بين ذلك وتوفير 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 ٢٥ دقيقة، ومن الضروري أيضاً أن يعرف المتدرب طول فترة العرض مقدماً.
- ### - الاحتمالات الممكنة بعد العرض :

وتتمثل في مناقشة موجهة، ومناقشة عامة، ويكون لعب الأدوار مبني على

ما ورد بشرط الفيديو.

### - مميزات عروض الفيديو:

وتتمثل فيما يلي:

- تقدم الكثير من المعلومات فهي وسيلة فعّالة لدعم عمليتي التعليم والتعلم.
- إدخال عنصر التنوع والمتعة، وتساعد في التدريب على أشياء فنية.
- تقدم رؤى من خارج البيئة- تشكل نوعاً من المواد التدريبية القياسية للمدرسين والمتدربين في مواقع مختلفة.

### - عيوبها:

وتتمثل فيما يلي:

- ليست مناسبة دائماً فقد يكون إعدادها أو استئجارها مكلفاً.
- المعدات قد لا تكون متوفرة دائماً.
- قد تستخدم كوسيلة ملء الفراغ.
- تحتاج لوقت لتجهيز ما قبل العرض وضمان استمرار التيار الكهربائي.

### - التغذية الراجعة بالفيديو:

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

### - الأشرطة الصوتية (الكاسيت):

استخدامها في التدريب ليس شائعاً، ولكنها تستخدم بشكل واسع في التعلم الفردي خاصة في حالة التعلم عن بعد.



### - خطوات استخدامها:

يجب أن يكون المحتوى مناسباً ومشوقاً، يجب أن يكون مستوى الجودة الفنية عالي حيث أن التسجيل غير الجيد لا يشجع على الاستماع، وتكون الأشرطة هي الأنسب عندما تستخدم في تسجيل الأنواع التالية من المواد التدريبية: المواد الفنية- المقابلات- المناقشات حول موضوع ما- يجب تجنب العبارات الطويلة- ليس هناك طولاً محدداً للشريط الصوتي، ولكن من الأفضل ألا يتجاوز طول الشريط ١٢ دقيقة، ومن الأفضل إخطار المتدربين بطول وزمن الشريط الذي سيتم استخدامه.

### - مميزات:

وتتمثل في أن يكون التعلم في وضع مريح، والأجهزة المطلوبة بسيطة وسهل الحصول عليها، فهي أكثر فاعلية كوسيلة تعلم ذاتي إضافة للتغذية الراجعة.

### - عيوبها:

وتتمثل في الجودة العالية والتي هي من أهم شروط نجاحها.

### - أجهزة العرض في التدريب:

استخدام أجهزة العرض في التدريب عملية متكاملة ذات ثلاثة عناصر رئيسية لا يمكن نجاحها في غياب أحد هذه العناصر الثلاثة وهي الآلة أو الجهاز- المعينة التدريبية (مكتوبة، مرسومة، مسجلة على شريط فيديو أو فيلم سينمائي)- الطريقة (يُقصد بها الأسلوب العلمي والفني في استخدام الآلة/الجهاز والمادة التدريبية من قبل المدرب).

### - الأسس الفنية العامة في استخدامها:

- مراعاة نوعية التيار الكهربائي وفرق الجهد الذي يعمل عليه الجهاز (تيار ثابت / تيار متردد- ١٢٠/٢٢٠ فولت).
- نوعية فيشة توصيل الجهاز.
- أجهزة العرض جميعها دقيقة وحساسة وتحتاج إلى عناية 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 والتهشم.
- مراعاة أن يتم تجريب الجهاز قبل بداية الدورة التدريبية وقبل استخدامه أثناء الدورة التدريبية.
- مراعاة أن لا يكون التيار الكهربائي سارياً في الجهاز عند عدم الحاجة إليه (توصيل الجهاز بالتيار الكهربائي قبل استخدامه بقليل وفصل التيار الكهربائي مباشرة بعد الانتهاء من ذلك).
- مراعاة نظافة العدسات والمرايا والأجزاء ذات الصلة بالإضاءة قبل تشغيل الجهاز.

- الحرص على إعادة الجهاز إلى دولابه مع التأكد من إرجاع كل التوصيلات والملحقات الأخرى وحفظه في مكان أمين لحين استخدامها مرة أخرى.

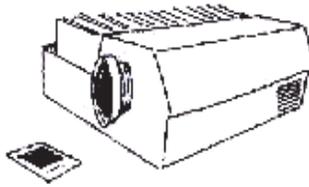
- أهم أجهزة العرض وأكثرها استخداماً:

- جهاز إسقاط الصورة الرأسية *Over Head Projector*:



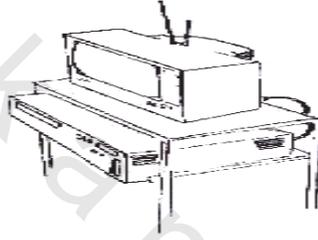
من أكثر الأجهزة شيوعاً وطواعية للاستخدام في التدريب لما له من قدرات في عملية عرض مواد مكتوبة ومرسومة ومصورة وملونة وغير ملونة، وتوجد منه عدة أنواع، منه الثابت والمتحرك والذي يعمل على شفافيات والذي يعمل على أوراق عادية، ويمتاز بأنه يساعد المدرب على تحديد هيكل وترتيب العرض وتنظيم الوقت، كما أن عرض العينات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

- جهاز عرض الشرائح *Slide Projector*:



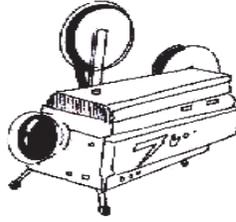
جهاز يستخدم لعرض شرائح مصورة وموضوعة داخل إطار خاص لهذا الغرض، ويستخدم شرائح مصورة على أفلام خاصة يتم تظهيرها بطريقة تختلف عن طرق تجهيز الأفلام العادية. وتوجد عدة أشكال لهذا الجهاز وذلك حسب سعته من الشرائح (بسيط- متوسط- كبير) أو مرافقة الصوت للصورة (ناطق- غير ناطق). وتمتاز الشرائح المصورة بأنها تضيف درجة عالية من المصادقية للمادة التدريبية، كما أنها تنقل الأشياء كما هي في الطبيعة إلى داخل القاعة.

### - وحدة المشاهدة التلفزيونية T.V. Video Unit



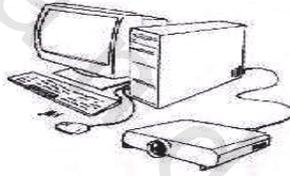
وتتكون وحدة المشاهدة التلفزيونية من جهاز فيديو وجهاز تلفزيون متصل به وذلك لعرض شرائط الفيديو على شاشة جهاز التلفزيون. وتتميز هذه الوحدة بعرض الصورة المتحركة والتي لها أثر أكبر على المشاهد، وتتسم عروض وحدة المشاهدة التلفزيونية بالحيوية والواقعية، كما أنها تمثل أحياناً نوعاً من الترفيه للمتدربين، كما يمكن الفيديو من تصوير المشاهد وعرضها مباشرة على المتلقين مما يترك لديهم أثراً كبيراً وقوياً.

### - جهاز عرض الأشرطة السينمائية Film Projector



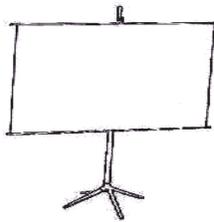
هو جهاز لعرض الأشرطة السينمائية (الفيلمية) والتي تجمع بين الصورة والصوت وما يرافقهما من مؤثرات متعددة. وتتميز الأشرطة السينمائية بالجاذبية والتشويق وإمكانية نقل الواقع إلى داخل قاعة التدريب، ولهذه العوامل مجتمعة فإن الأشرطة السينمائية توفر قدرأ أكبر من التركيز والمتابعة وتثبيت عملية الإدراك.

#### - جهاز عرض الوسائط المتعددة *Multimedia Projector*:



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

#### - شاشات العرض:



تعتبر 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 يستعاض عنها بإجراء العرض على الجدران إذا كانت مسطحة وذات لون غير غامق (أبيض مثلاً).

### - أساليب التدريب:



وتعني ما يقوم به المدرب لتحفيز أو المنافسة بين المتدربين للوصول إلى الموضوع التدريبي في النهاية، وتعد عملية اختيار أساليب التدريب ذات أهمية لتحقيق النجاح للبرنامج التدريبي لما لها من تأثير علي تقبل المتدربين لأنواع المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات التي يسعى البرنامج إلي تحقيقها، ويتوقف نجاحه علي أساليب التدريب المستخدمة فيه.

وعلي الرغم من تعدد تلك الأساليب وأهمية كل منها- إلا أنه يجب التنوع في استخدامها، وذلك مراعاة مبدأ التشويق والبعد عن التكرار في عرض موضوعات ومحتوي البرنامج التدريبي، وتحقيق احتياجات هؤلاء المتدربين والتي تختلف باختلاف أسلوب تعلمهم المعرفي، والمهارى وتتمشى مع دوافعهم واتجاهاتهم ومستوي ثقافتهم ونموهم المهني، ولكي يكون التدريب مفيداً يجب أن يراعي في تخطيط برامجه الأسس النفسية والاجتماعية والفنية ولكي يكون أكثر فائدة فلا بد

من تنوع أساليبه، والتي تختلف باختلاف طبيعة العمل الذي يدرب عليه المدرب والغرض من التدريب وباختلاف المدرب وثقافته ومهاراته وأيضًا باختلاف مكان التدريب ومدى تجهيزه بالوسائل المعينة لتحقيق الغرض منه.

وعن أساليب التدريب أثناء الخدمة فهي كثيرة ومتعددة وليس هناك أسلوب ما يصلح استخدامه بصفة عامة، وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، فاختلاف المستوي والغرض من عملية التدريب يحتم اختلاف طريقة التدريب المستخدمة. ورغم تعدد أساليب التدريب إلا أن لكل منها مزاياه وعيوبه؛ لذا يجب دراسة الموقف التدريبي وتحليل عناصره عند اختيار الوسيلة؛ حتى تتوافق مع الموقف، وتتحقق الفائدة المرجوة من استخدامها.

ومن هذا المنطلق توجد عدة اعتبارات يمكن في ضوءها اختيار أسلوب

التدريب المناسب والتي صاغها أحد الباحثين علي النحو التالي :

#### - اعتبارات شخصية ترتبط بـ :

- **المدرب:** من حيث مؤهلاته، خبراته، القيم التي يتمتع بها، شخصيته.

- **المتدرب:** من حيث خلفيته العلمية والثقافية، مستوى ذكائه، دافعيته للتدريب.

#### - اعتبارات مادية: ترتبط بالوقت المخصص للبرنامج التدريبي والتسهيلات

والإمكانات والميزانية المتوفرة أو التي يمكن توفيرها.

#### - اعتبارات ترتبط بأهداف البرنامج التدريبي: ويرتبط ذلك بأهم المقاصد

أو المخرجات التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها للمتدربين.

#### - اعتبارات تتعلق بمحتوي المادة التدريبية: وتتمثل في كم وكيف المادة

التدريبية التي يجب أن يشتمل عليها البرنامج لتحقيق الأهداف المقررة.

## - اعتبارات ترتبط بمبادئ التعلم المتبعة: تشتمل علي مبدأ الدافعية للتعلم

والمشاركة الإيجابية من قبل المتدرب، مبدأ التفرد في التعلم، مبدأ المتابعة والتقويم والتغذية المرتدة، مبدأ إتقان التعلم.

وهناك اعتبارات أخرى يمكن في ضوءها اختيار أسلوب التدريب المناسب منها هدف التدريب، طبيعة العمل محل التدريب، المستوى الوظيفي، المادة التدريسية، فترة التدريب، التكاليف وعدد المتدربين، مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات، الخلفية السابقة للمشاركين، المتدربين من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم، وبذلك تتعدد الاعتبارات التي يمكن في ضوءها اختيار أساليب التدريب منها ما يتعلق بمدة البرنامج التدريبي وموضوعاته، وتوافر الامكانيات، والمستوي الثقافي للمتدربين، ومؤهلاتهم وخبراتهم في مجال التدريب.

وما سبق يمكن تحديد الاعتبارات التي يمكن في ضوءها اختيار أسلوب التدريب في :

- الاعتماد علي قوانين ونظريات ومبادئ التعلم.
- الارتباط باحتياجات المتدربين.
- عدد المتدربين وأماكن التدريب.
- توافر التسهيلات المادية للتدريب.
- الزمن المخصص للتدريب.
- الاتجاهات الثقافية السائدة لدي المتدربين.

ونظراً لتعدد الأساليب المستخدمة في التدريب والتي يتصف بعضها بالطابع

النظري أو الميداني أو الفردي، نتناول البعض منها ونعرض فيما يلي نبذة عن كل أسلوب:

## - المحاضرة Lecture:



تُعد الإستراتيجية الأكثر شيوعاً في التدريس لأسباب متنوعة أبرزها زيادة عدد المتعلمين، وازدحام الفصول والقاعات وارتفاع كثافتها؛ مما قد يجعل من الصعب استخدام إستراتيجية أخرى، وقد اشتق مصطلح المحاضرة *Lecture* من الكلمة اللاتينية *Lactare* بمعنى يقرأ بصوت عال، وتاريخياً يمكن إرجاع المحاضرة إلى القرن الخامس قبل الميلاد عندما كانت شائعة عند الإغريق.

### ومن (التعريفات) التي يمكن استنتاجها للمحاضرة:

- تقديم لفظي منظم لموضوع دراسي، أو مادة دراسية، أو محتوى تدريبي معزراً باستخدام وسائل بصرية.
- فترة من الحديث غير المتقطع من المعلم أو المدرب.
- طريقة تعليمية تتضمن تواجداً وتخطباً باتجاه واحد، من المدرب أو المعلم إلى المستمعين من المتعلمين أو المتدربين.

وتعتبر إحدى وسائل التدريب منخفضة التكاليف وسهلة الإعداد ويمكن أن تفيد العدد الأكبر من المتدربين، ومن الملاحظ أن هذا الأسلوب يُستخدم كثيراً في أي برنامج تدريبي، فالبرامج التي تعقد لتدريب مديري المؤسسات التعليمية تستخدم هذا الأسلوب، إذ يتم عن طريقه تقديم الجانب النظري من المعلومات الخاصة بالبرنامج التدريبي، وينبغي مراعاة ما يلي عند استخدامها:

- اجعل صوتك مسموعاً للكل.

- تجنب الكلمات الغامضة والنغمات الصوتية غير المألوفة.
- تجنب الحديث السريع أو البطيء على حد سواء.
- استخدم قائمة في تقديم المحاضرة لترتيب أفكارك.
- اختار العينات التدريبية المناسبة.
- الكلمة المفوطة تتطلب اتصالاً غير لفظي مناسب؛ لذا تأكد من أن جميع الحضور يراك ويسمعك بوضوح.
- تجنب الحركات والعادات التي تشوش على الحضور.
- لا تكرر نفس الألفاظ الكلامية، تجنب التلويل والاختصار الشديد، فالاختصار الشديد قد يخل بالمحاضرة، والتلويل يقلل من الفاعلية،
- حدد متى سيتم طرح الأسئلة (يفضل طرح الأسئلة عند انتهاء المحاضرة- إلا إذا كان هناك ضرورة لذلك).
- استخدم أساليب تدريب أخرى خلال المحاضرة (العصف الذهني أو مجموعات المناقشة) لتزيد من فاعلية المحاضرة.

وتشمل (المحاضرة من حيث الإعرار) والتقويم والتقييم ما يلي:

■ **إعداد المحاضرة:** يمثل التخطيط والإعداد الجيد للمحاضرة نقطة البداية اللازمة لتقديم محاضرة جيدة أو فاعلة ويمكن تصور الفرق بين حالة محاضر يقدم محاضرة أعدها جيداً، وآخر يتصدى لهذا العمل دون أي إعداد أو تخطيط، وتذكر هنا أننا نتحدث في إطار الأداء الإبداعي وليس الأداء الروتيني، ويتبع إعداد المحاضرة وتقديمها مجموعة من الخطوات الرئيسية، فعندما تحاضر طلابك

يصح مطلوب منك ما يلي :

- اخبر طلابك بما سوف تخبرهم به .
- اخبر طلابك بما تريد أخبارهم به .
- اخبر طلابك بما أخبرتهم به .

يمكن تحرير هيكلها من حيث إعرابها، وتقسيمها، وتقسيمها في (الخطوات التالية):

- **تحديد الأهداف العامة والخاصة للمحاضرة:** وتتمركز حول تقديم معرفة للطلاب، وقد تكون هذه المعرفة تقريرية أو إجرائية، ولا بد أن ينطلق الهدف من الأهداف العامة للمادة الدراسية التي نقوم بتدريسها أو مادة تدريبية سنقوم بالتدريب عليها.

- **اختيار محتوى المحاضرة وتنظيمه في ضوء الهدف منها، وطبيعة المتعلمين المستهدفين:** وهذا يساعد على تحسين محتوى المحاضرة؛ لذا ينبغي أن نراعى فيها الاختصار، وقوة التأثير في اختيار المعلومات ذات العلاقة بموضوع المحاضرة، ونبتعد عن التفاصيل الزائدة، ونركز على الأفكار الرئيسية، ويمكن تنظيم محتوى المحاضرة وفقا لأساليب متعددة؛ منها التنظيم التقليدي، وتقسيم الموضوع إلى أقسام رئيسية وفرعية يحتوي كل منها على عناصر ومعلومات وأمثلة، كما يمكن تنظيم محتوى المحاضرة بالتمركز حول مشكلة ما، يتم عرضها جنبا إلى جنب، مع حلول محتملة لها.

- **الاستعداد لتقديم المحاضرة:** من خلال الإعداد الجيد للمواد المساعدة مثل الشرائح أو أوراق العمل و شرائط الفيديو والتسجيلات والبرمجيات، والتأكد من توافر متطلبات استخدام تلك المواد في قاعة المحاضرات، ومن المفضل مراجعة

الملاحظات المكتوبة والانشغال بالتفكير في "سيناريو" لتنفيذها والتنفيذ لإلية العرض في وقتها المناسب.

- **تقديم المحاضرة:** ويعتمد على الشرح، وهو مهارة مهمة لتقديم محاضرة فاعلة، ويراعى فيه فضلا عن حسن استخدام الوقت المتاح وتوزيعه على عناصر المحتوى ما يلي:

- وضوح اللغة والتحدث بالسرعة المناسبة.
- التأكيد على النقاط والعناصر الجوهرية .
- إبراز الروابط والعلاقات بين العناصر المختلفة للموضوع .
- الاحتفاظ بانتباه المتعلمين واهتماماتهم .
- مراعاة سمات مقدمة المحاضرة الأولى بحيث تتضمن ما يلي:
- توضيح أهداف المحاضرة ومحتواها وعناصرها الرئيسية وعرض المفردات .
- إثارة انتباه المتعلمين واهتمامهم بموضوع المحاضرة .
- دعم العلاقة بالمتعلمين وتأسيس بيئة تعليمية ايجابية ومحفزة، وشرح وسائل الاتصال بينهم وبين المحاضرة من خلال (الساعات المكتيبة -البريد الالكتروني).

- **دور مقدمة المحاضرة:** تستغرق المقدمة الدقائق الأولى من المحاضرة حيث تهدف إلى:

- توضيح أهداف المحاضرة ومحتواها، وعناصرها الرئيسية.
- إثارة انتباه المتعلمين واهتمامهم بموضوع المحاضرة .

- دعم العلاقة بالمتعلمين وتأسيس بيئة تعلم إيجابية محفزة .

- **المناقشة:** وتكون غالباً بعد انتهاء شرح كل العناصر، وتهدف إلى الاستجابة لاحتياجات المتعلم والمتدرب واستفساراتهم من جهة، كما تساهم في حصول المحاضر على تغذية راجعة حول فهم المتعلم أو المتدرب بتوجيه أسئلة ومطالباتهم بتقديم توضيحات.

- **الغلق (خاتمة المحاضرة):** ويتمثل عادة في صورة تلخيص للمحتوى وعناصره الرئيسية، مع إبراز العلاقات بينها، وربطها بمحتوى المحاضرات السابقة، وتوجيه المتعلمين إلى عمل أو تكليفات ذات صلة بموضوع المحاضرة.

- **تقويم المحاضرة:** وهو إجراء مهم في كل محاضرة ويمكن أن يتم ذلك عبر أساليب مختلفة:

- **التقويم المرحلي:** وذلك بأن يطرح المحاضر أسئلة على طلابه تختص بما عالجه من موضوع المحاضرة.

- **التقويم النهائي:** ويكون في نهاية المحاضرة وقد يكون في صورة أسئلة شفوية أو تحريرية أو اختبار قصير.

- **استخدام استبيان:** يهدف إلى تعرف ردود أفعال المتعلمين وأرائهم حول الجوانب المختلفة للمحاضرة ومدى إفادتهم منها ومنها ضرورة أن يقوم المحاضر بعد المحاضرة بنوع من التقويم أو التفكير الذاتي حول أدائه ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المنشودة.

- يمكن للمحاضر أن يسجل محاضراته أو جزء منها لاستيفاء هذا الغرض.

- يمكن عمل استمارة لكل محاضرة توزع على المتعلمين يكون محتواها

الآتي:

- توضيح أهداف المحاضرة.
- التأكيد على العناصر الرئيسية للموضوع.
- وضوح اللغة ومناسبتها لحصيلة المتعلم اللغوية.
- استخدام المواد المساعدة.
- ضرب أمثلة مناسبة ومشوقة.
- طرح أسئلة واضحة ومتنوعة.
- الاستخدام الجيد للوقت.

### - مميزات وإيجابياتها:

وتتمثل فيما يلي:

- تختصر الكثير من الوقت
- تناسب مختلف أحجام المجموعات
- لا تحتاج إلى الكثير من المعدات
- يمكن تعديلها لتناسب احتياجات المتدربين.
- أنه الأسلوب التقليدي في التدريس.
- أن المحاضر يملك معلومات عن الموضوع الذي يدرسه ويحب الكلام فيه.
- اقتناع المحاضر بأنها أفضل طرق التدريس لديه.
- لا تحتاج إلى مهارات تقنية.
- يعطى المتعلمين أو المتدربين من خلالها قدرًا من المعارف الجيدة حول موضوع الدرس أو البرنامج التدريبي.

- تنمى في المتعلمين أو المتدربين حب الاستماع ، كم تستثير فيهم الإيجابية والفاعلية، عندما يدرّبهم المعلم على إلقاء الأسئلة.
- يستطيع المعلم أو المدرب من خلالها، أن ينمى في المتعلمين أو المتدربين عادة حب القراءة ، ومهارة الاستفادة من المكتبة.
- يمكن للمعلم أو المدرب من خلالها أن يتعرف على المتعلمين أو المتدربين المتيقظين معه، والذين شردت عقولهم بعيدا عن الدرس.
- يستطيع المعلم أو المدرب من خلال نبرات صوته، رفعا وخفضا أن يؤكد على بعض المعاني، وأن يبرز أهمية بعض المواقف.
- تصطبغ المحاضرة عادة بشخصية المعلم وثقافته.
- يستطيع المعلم أو المدرب من خلال المحاضرة، وما يثار فيها من أسئلة حوار، أن يتعرف على مستويات المتعلمين أو المتدربين.

### - عيوبها:

لا تخلو استراتيجيات المحاضرة من المشكلات أو العيوب، وهى وإن كانت أكثر إستراتيجيات التدريس شيوعا إلا أنها تأتى في مرتبة ثانية، إذا ما قورنت بفاعلية الاستراتيجيات الأخرى، في تعليم المهارات وتغيير الاتجاهات واكتساب المعرفة على المستويات العليا كالتحليل والتركيب والتقويم؛ لذا يؤخذ علي أسلوب المحاضرة ما يلي:

- تتم عملية الاتصال من طرف واحد يمثلها المحاضر، فلا تسمح بفتح باب المناقشات الجماعية وتبادل الأفكار والآراء بين المدرب والمتدربين.
- سلبية المتدربين لعدم تركيزهم فيما يدور من حديث في المحاضرة.

- عدم حصول المتدرب علي تغذية مرتدة سريعة، وهي غير مناسبة للتدريب علي المهارات.
- النسيان : إذا كنا نذكر حوالي ٩٠٪ مما نقوله ونفعله فإنه من المتوقع أن تتدنى قدرة المتعلمين على تذكر مضمون المحاضرة ، ذلك أنهم ينهمكون طوال الوقت في الاستماع وكتابة الملاحظات ، وعندما يستمع المتعلمين إلى محاضرة ويسجلونها فإنه يكون من النادر أن يتذكروا أكثر من ٤٠٪ من المعلومات الأساسية منها ، وحوالي ٢٠٪ فقط بعد مرور أسبوع .
- تضع المحاضرة المحاضر في موقف السلطة، لأنه خبير في المادة وهو المتحكم في سلوك المتعلمين وهي في الوقت نفسه تضعه في موقف المنافسة مع الذات الذي إذا ما استسلم له صارت المحاضرة ذات اتجاه واحد.
- لا تراعى استراتيجيات المحاضرة إيجابية المتعلمين وما بينهم من فروق فردية وهي لا تشجع التعلم الذاتي.
- ويؤكد التربويون على أن سلبيات أي طريقة ترجع في حقيقتها إلى استخدام المعلم لها، وليس إلى الطريقة ذاتها، وإن كان أي طريقة لا تخلو من السلبيات، ومن سلبيات طريقة المحاضرة الآتي:
- سلبية المتعلمين أنفسهم ، وخصوصا إذا انهمك المعلم في المحاضرة، ونسى تماما أنه يجب إشراكهم معه.
- إذا لم يثر المعلم في طلابه مهارة القراءة والبحث، فقد يصبح هو المصدر الوحيد للمعرفة يقدمها لهم جاهزة فيستمرئون الكسل.

- إذا لم يتوقف المعلم أثناء المحاضرة، كي يختبر طلابه، بأي طريقة كانت فيما يقول، فلقد ينتهي به الأمر وعدد كبير منهم لم يفهم شيئاً مما قال.
- إذا طال زمن إلقاء المحاضرة، دون أن يقطعه المعلم بسؤال، أو ملاحظة ذكية، فإن المتعلمين قد يملونه وينصرفون عنه.
- إذا لم ينتبه المعلم إلى الفروق الفردية بين المتعلمين، فقد يضيع المتعلمين الضعاف في الفصل، بسبب تركيز المعلم أثناء المناقشات في المحاضرة على طائفة من المتعلمين.
- إذا لم يستطع المدرس أن يضبط نفسه تماماً على الوقت المحدد، بحيث يجزئه على المحاضرة، وعلى الأسئلة، وعلى الحوار والمناقشات، فقد يسرقه الوقت، ولا يحقق ما خطط لنفسه أن يحققه من درسه.
- ورغم هذه العيوب- إلا أنه يمكن تطويرها واستخدامها بعد إدخال بعض التحسينات عليها والتي تزيد من الإفادة منها، حيث أن أسلوب المحاضرة يتميز بالمرونة وسهولة التنظيم، ويجب أن يمتزج مع أساليب الأخرى لتحقيق الأهداف المنشودة ومن هذه التحسينات:
- إعدادها بدقة ليعرف المدرب الطريقة التي يسير عليها في إلقاء المعلومة ويعرف كيفية ترتيب أفكاره، فلا يكفي إلمامه بالمادة العلمية فقط.
- يجب علي المحاضر أن يهده لموضوع محاضرتة عن طريق بيان غرضها وإطلاع المتدربين علي عناصرها الأساسية، ويحرص علي إظهار تفاصيلها دون الاختصار علي العناصر الرئيسة لموضوعها.
- مناسبة المادة العلمية ولغتها لنضج المتعلم ليتمكن من فهمها وتتبعها.

- يتفاعل المحاضر مع المتدربين لأنه أحد عوامل نجاح هذه الطريقة.
- يجب أن تكون المحاضرة توضيحية للمادة العلمية وتفسيراً وتطبيقاً لها.
- وقد أوضح آخريين أن هناك العديد من الأفكار والمقترحات لتحسين استخدام إستراتيجية المحاضرة منها ما يلي:
- في بداية المحاضرة اعقد مع طلابك أو المتدربين اتفاقاً توضح لهم أهداف المحاضرة وأدوارك وأدوارهم والحدود المنظمة للسلوك.
- قدم لمحاضرتك بمنظم متقدم يزود المتعلمين أو المتدربين ببناء تصوري عام وشامل لموضوع المحاضرة، يساعدهم على معرفة عناصرها الرئيسية.
- نوع من المثيرات باستمرار من الحديث للصمت، ومن الألفاظ للمرئيات.
- اعتمد على الدهشة أحياناً بطرح مشكلات ومواقف مثيرة للتفكير.
- اربط موضوع المحاضرة بخبرات المتعلمين أو المتدربين وتعلمهم السابق.
- تحسس المشكلات والصعوبات قبل حدوثها واستعد لها.
- استعن بتعبيرات مثل كيف؟ لماذا؟ وماذا؟.
- استخدم المقارنة وقدم رؤى مضادة تثير الجدل، وتشجيع التفكير، وإبداء الرأي بحرية تامة.
- إذا استشعرت صعوبة تعوق فهم طلابك نقطة ما فأعط شرح بديل لها.
- استعن بالمواد والأدوات المساعدة (السيبورة وجهاز الإسقاط فوق الرأس *OHP*) لتأكيد النقاط الهامة وتوضيح الرسوم.
- استخدم الأطر لتوضح للطلاب نهاية جزء من المحاضرة، وبداية جزء جديد منها.

- وضع صلة المحتوى وعناصره بالأحداث والاكتشافات الجديدة.
- حاول استخدام بعض الوسائل السمعية والبصرية مثل العينات - النماذج - التسجيلات والأفلام لزيادة الإيضاح وتعميق الفهم.
- غير النشاط الأساسي بتزويد المتعلمين أو المتدربين بأوراق عمل يناقشونها فرادى أو في جماعات صغيرة.
- شجع مشاركة طلاب أو المتدربين بطرح الأسئلة وشجعهم على طرح الأسئلة أيضا.
- استخدم عند الحاجة بعض الفكاهات البسيطة، واذكر حكاية شخصية على أن يكون ذلك تلقائيا، لخلق بيئة تعليمية دافئة دافعة.
- حافظ على ملاحظة طلابك أو المتدربين ومراقبتهم هل يكتبون؟ هل يشعرون بالملل؟ هل يتحدثون مع بعضهم؟.
- أشر إلى مصادر المعرفة لتوجيه المتعلمين أو المتدربين إلى التعلم الذاتي والاستزادة من المعرفة.
- اهتم بصنع فرصة تجعل طلابك أو المتدربين ينشغلون في نشاط فكري علاقة لها فذلك مما قد يساعدهم على الحوار وتبادل التعليم والتعلم في إطار مجتمع التعلم.
- بعد المحاضرة دون النقاط التي انتهيت عندها واكتب ملاحظات ذاتية.

- المناقشة:



عرف هذا الأسلوب في التعليم منذ عهد الفيلسوف "سقراط"، حيث تدور حول إثارة تفكير ومشاركة المتعلمين، وإتاحة الفرصة للأسئلة والمناقشة، مع احترام آرائهم واقتراحاتهم وهذه الطريقة تساعد في تنمية شخصية المتعلم معرفياً ووجدانياً ومهارياً. فهي طريقة تقوم في جوهرها على البحث وجمع المعلومات وتحليلها، والموازنة بينها، ومناقشتها داخل الفصل، بحيث يطلع كل متعلم على ما توصل إليه زملاؤه من مادة وبحث، وبذلك يشترك جميع المتعلمين في إعداد المحاضرة أو الدرس، أو المحتوى العلمي.

وتقوم هذه الطريقة على خطوات ثلاث مترابطة هي:

- الإعداد للمناقشة.
- السير في المناقشة.
- تقويم المناقشة.

فمن خلال المحاضرة أو الدرس يبرز سؤال أو أسئلة تحتاج إلى بحث ودراسة فيوجه المعلم المتعلمين إلى البحث عن إجابتها من المصادر المتاحة، ويدون المتعلمون ما توصلوا إليه من إجابات استعداداً لمناقشتها في وقت محدد. وفي محاضرة أو حصة المناقشة يعرض كل متعلم ما جمعه من معلومات عن السؤال ويتبادل المتعلمين الإجابات ويقوم المعلم بتنظيم عملية النقاش وإدارته. ويقصد بها الأسلوب الذي يتم فيه التفاعل بين أعضاء جماعة صغيرة لهم

أهداف محددة حول موضوع معين ويستخدم هذا الأسلوب لتحسين الفهم وتعميقه، وبذلك فهي:

- أسلوب يتم فيه تبادل الأفكار والآراء والخبرات بين المتدربين والمتدرب بحرية، وهي ضرورية لتعميق وتوضيح بعض المفاهيم والموضوعات التي تحتاج إلي توضيح،
- لون من الحوار الشفوي بين المعلم والمتعلمين أو المدرب والمتدربين على صورة أسئلة وأجوبة، شرط أن يؤدي الحوار للوصول إلى معلومات ومفاهيم رئيسة لموضوع المناقشة، أو اكتشاف حقائق جديدة،
- أسلوب تدريبي يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب، وتتم مناقشته بشكل تشاركي مع المتدربين، والوصول لاستنتاجات ومقترحات تغني هذا الموضوع.
- طريقة تقوم في جوهرها على الحوار، وفيها يعتمد المعلم على معارف المتعلمين وخبراتهم السابقة، فيوجه نشاطهم بغية فهم القضية الجديدة مستخدماً الأسئلة المتنوعة، وإجابات المتعلمين لتحقيق أهداف دراسية، ففيها إثارة للمعارف السابقة، وتثبيت لمعارف جديدة، والتأكد من فهم هذا وذاك، وفيها استثارة للنشاط العقلي الفعال عند المتعلمين، وتنمية انتباههم، وتأكيد تفكيرهم المستقل، وهي توجه الجماعة إلى الخط الفكري الذي تسير فيه المناقشة حتى تنتهي إلى الحل المطلوب.

### - أنواع المناقشة:

يتمثلان تحرير (المنافشة فيما يلي):

- **مناقشة تلقينية:** وتعتمد على السؤال والجواب بطريقة تقود المتعلمين إلى التفكير المستقل، وتدريب الذاكرة.
- **المناقشة الاكتشافية الجدية:** وتعتمد على أسئلة تقود إلى الحلول الصحيحة، بما تثيره من فضول وحب للمعرفة.
- **المناقشة الجماعية الحرة:** وفيها تجلس مجموعة من المتعلمين على شكل حلقة لمناقشة موضوع يهمهم جميعاً.
- **الندوة:** وتتكون من مقرر وعدد من المتعلمين لا يزيد عن ستة، يجلسون في نصف دائرة أمام زملائهم ويعرض المقرر موضوع المناقشة، ويوجهها بحيث يوجد توازناً بين المشتركين في عرض وجهة نظرهم حول الموضوع، ثم يقوم بتلخيص نهائي للقضية ونتائج المناقشة.
- **المناقشة الثنائية:** وفيها يجلس متعلمان أمام المتعلمين ويقوم أحدهما بدور السائل، والآخر بدور المحيب، وقد يتبادلان الأدوار أو الموضوع والتساؤلات المتعلقة به.
- **طريقة المجموعات الصغيرة (مجموعة العمل):** ويسير العمل في هذه الطريقة على أساس تكوين جماعات صغيرة داخل القاعة أو الفصل، وكل جماعة تدرس وجهاً مختلفاً لمشكلة معينة، ويتعدل تشكيل المجموعات في ضوء ما يتضح من اهتمامات، وما يطرأ من موضوعات جديدة "التعليم التعاوني".  
وؤثر وؤثر آخر أنه عند إجراء المناقشات يمكن استخراجه نوعين من الأسئلة:
- **الأسئلة المفتوحة:** أسئلة يمكن استخدامها في تشجيع العفوية والتلقائية، وتسمح للمتدربين باستخدام لغتهم وتعبيراتهم الخاصة، عند الاستجابة للأسئلة، وبذلك

يعتبر هذا أسلوباً ناجحاً في استمرار النقاش والاهتمام والتشجيع على المشاركة. **■ الأسئلة المغلقة:** وهي الأكثر جدوى في قيادة النقاش وتركيزه في نقاط محددة، فتتطلب إجابات محددة لأسئلة محددة، وهي تذكر المتدربين بالنقاط الرئيسية في المناقشة.

وتقوم هذه الطريقة على:

- طرح المعلم أو المدرب لقضية ما تهم المتعلمين أو المتدربين، أو تشغل المجتمع، ثم يناقش المتعلمين أو المتدربين في هذه القضية، ومن خلال المناقشة تُطرح تساؤلات واستفسارات، يجيب عليها المعلم والمتعلمين والمدرب والمتدربين.
- قد يترك المعلم للطلاب أو المدرب للمتدربين الفرصة لبحث المشكلة، ويزودهم بالمصادر والمراجع التي تتناولها، أو الرجوع إلى المسؤولين ممن لهم اهتمامات بالمشكلة، ثم يختار المعلم المتعلمين أو المدرب المتدربين الذين سيتولون زمام المناقشة اختياراً دقيقاً.
- قد تقوم المناقشة بعد أن يكلف المعلم للطلاب أو المدرب للمتدربين بقراءة أحد الدروس أو الموضوعات في كتاب مدرسي أو مرجع خارجي. وميزتها أن كل طالب أو متدرب سيقراً الموضوع بطريقته الخاصة، وبالتالي سيعتمد على نفسه في فهم جوانب الموضوع، وخلال المناقشة (بين المعلم والمتعلمين، والمتعلمين) (المدرب والمتدربين أو بين المتدربين) ستتفتق جوانب ومعلومات أخرى عن الموضوع، لذا سيستفيد الطال أو المتدرب من هذه الطريقة إذا مارسها بشكل فاعل.

وهذا يوضع أن خصائص أسئلة المناقشة تتمثل فيما يلي:

- تدور الأسئلة حول حقائق سبق للطلاب تعلمها.
- تدور الأسئلة حول مشكلات تهدف إلى توجيه أفكار المتعلمين نحو حلها.
- ينبغي أن تتحدى الأسئلة تفكير المتعلمين شريطة أن تكون في مستواهم العقلي والفكري وخبراتهم المعرفية السابقة.
- تتضمن الأسئلة للرأي الحرّ حول حلول خاصة بمشكلات منهجية قائمة.
- والتي تكون (أثر فاعلية، على المعلم أو المدرب) مرادفة ما يلي:
- تشجيع المعلم للطلاب أو المدرب للمتدربين على القراءة مع توضيح أهمية الفهم والتركيز والتدقيق أثناء القراءة .
- مناقشة جميع المتعلمين أو المتدربين - بدون استثناء- بما يقرأون، وتكون المناقشة بطريقة منظمة وهادفة.
- على المعلم تكليف المتعلمين أو المدرب للمتدربين بقراءة موضوعات إضافية شرط مناقشتهم فيها بجدية فيستفيد الباقين من ذلك.
- وضع الضمانات الكفيلة بحفظ النظام أثناء المناقشة.
- إجراء المناقشة بشكل يتناسب ومستوى المتعلمين أو المتدربين.
- صياغة الأسئلة بطريقة جيدة وواضحة، ومتدرجة الصعوبة، ومناسبة للهدف ومستوى المتعلمين والمتدربين والزمن، ومثيرة للتفكير وليست صعبة أو تافهة، وخالية من الأخطاء اللغوية والعلمية.
- التأكد من سماع جميع المتعلمين أو المتدربين للحوار الذي يدور خلالها.
- إتاحة الفرصة لجميع المتعلمين أو المتدربين للتفكير في إجابة أسئلة

المناقشة وتشجيعهم على تقديم إجابات صحيحة.

- ألا ينفرد بالمناقشة زمرة معينة من المتعلمين أو المتدربين دون غيرها.
- عدم ترك أية أسئلة يطرحها المتعلمين أو المتدربين دون الإجابة عنها.

### - أهمية المناقشة:

وتتمثل أهمية هذا الأسلوب في برامج التدريب في فتح المجال أمام المتدربين للمناقشة والحوار حول الموضوعات المختلفة التي تتعلق بالعمل، كما أن هذا الأسلوب يمكن من الوصول إلي الحلول لكثير من المشكلات التي تواجه المتدربين أثناء عملهم، تشجع المتدربين على تطوير مهارات الاتصال، تُمكن من التوضيح والسؤال حول الافتراضات، توفر تغذية راجعة فورية وتولد نوع من التعاون وتبادل الآراء والخبرات، يمكن أن تكون مفيدة في إكمال أو تلخيص أنشطة تدريبية أخرى.

وتتمثل إيجابيات أسلوب المناقشة (إذًا استخبرها المعلم فيما يلي):

- اشتراك المتعلمين مع المعلم في المناقشة يوطد العلاقة بينهم، ويقومون بأنشطة متعددة، ومتنوعة.
- إكساب المتعلمين الأسس التي يقوم عليها التفكير العلمي السليم.
- المناقشة تكشف وتبين معلومات وخبرات المتعلمين السابقة.
- تعمل هذه الطريقة على احترام شخصيات المتعلمين.
- القدرة على تقويم مستويات المتعلمين، فكل سؤال يكشف مدى فهمهم ومتابعتهم للموضوع.
- يفترض أسلوب الحوار والمناقشة ايجابية المتعلم ومشاركته في عمليتي التعلم والتعليم، وبالتالي قدرته على التعلم من خلال مشاركته الايجابية في

المناقشة وطرح الأفكار والأسئلة، وبهذا تنقل المناقشة المتعلم من الدور السلبي إلى الدور الايجابي في التعلم الجامعي وإظهار استقلالية المتعلم في التفكير المستقل.

- تساعد المتعلم على اكتساب مهارات الاتصال والتواصل والتفاعل وخاصة مهارات الحديث والكلام والتعبير وإدارة الحوار العلمي.
- تُسهم في اكتساب المتعلم الأسلوب الديمقراطي القائم على احترام رأي الآخرين وعدم التسرع في إصدار الأحكام الجارفة؛ مما يُسهم ذلك في تشكيل وتنمية بعض الاتجاهات والميول الايجابية لدى المتعلمين.
- يتطلب أسلوب الحوار والمناقشة أن تكون علاقة المعلم بالمتعلمين علاقة قائمة على الاحترام المتبادل؛ مما يعني تقدير واحترام ما يطرح من موضوعات ومسائل تدريسية بصورة جديّة وبالتالي تعزيز المواقف التعليمية – التعليمية وإبراز أهميتها لدى المتعلم والمعلم سواء بسواء.
- تتيح المناقشة للمعلم التعرف إلى الخلفية العلمية والثقافية السابقة للمتعلمين؛ مما يمكنه أن يعتبرها أساساً لعملية التعلم والتعليم اللاحق، وأن يتعرف على مدى تتبع طلابه للمادة ومدى فهمهم واستيعابهم لها أو تعديل أخطائهم العلمية والتربوية من حين إلى آخر.
- تثير اهتمام المتعلم وميوله وذلك عن طريق توجيه انتباهه إلى التحضير والإعداد المسبق لمناقشة الموضوعات والمحاضرات المقررة أو المقترحة.
- يتوصل المتعلمين بأنفسهم للمعلومات والمفاهيم والأفكار بتوجيه المعلم، ويمكنهم ذلك من استخدام وتوظيف وتطبيق معلوماتهم ومعارفهم السابقة

التي تعلموها.

• تعطي المعلمين خبرة جيدة في الحوار الشفوي والتعبير العلمي الشخصي،  
والتالي تهيئ المتعلم لأن يكتشف خطأه فيحاول تعديله وتصحيحه؛ كما  
تتيح الفرصة للطلبة للاستفادة من إجابات زملائهم الآخرين وأفكارهم  
المطروحة.

• الأسئلة والأجوبة المطروحة المتبادلة في الحوار والمناقشة لها فائدة في تقدير  
اتجاهات الطلاب، ومدى فهمهم للمادة وتقدير قدرتهم على التفكير،  
وكذلك أنواع السلوك الذي اكتسبه الطلاب نتيجة لدراسة المادة  
التدريسية نفسها.

ومن (العرض السابق) يمكن تلخيص مميزات (المناقشة فيما يلي):

• تشجع المعلمين على المشاركة في عملية التعلم.  
• تجعل موقف المعلمين أكثر فاعلية من مجرد متلقي للدرس.  
• تساعد على تحديد أنماط سلوك اكتسبها المتعلم، وتهيئه لبداية نقطة  
جديدة.

• تساعد على تنمية أفكار المعلمين لأنهم بأنفسهم يتوصلون إلى المعلومات  
بدل من أن يدلي بها إليهم المعلم.

• تثير اهتمام المعلمين بالمحاضرة بطرح المشكلات في صورة أسئلة ودعوتهم  
للتفكير في اقتراح الحلول لها.

• تساعد على تكوين شخصية سوية للمتعلم؛ لأنه يعتمد على نفسه في  
التفكير والتعبير عن آرائه وأفكاره، فهي تساعد على توثيق الصلة بين المعلم

وطلابه.

- وسيلة للتقويم المستمر أثناء المحاضرة.
- تأثير حماس المتعلمين.
- تدريب المتعلمين على الاستماع لآراء الآخرين، واحترامها.
- تدريب المتعلمين على تقويم أعمالهم بأنفسهم.
- تكسب المتعلمين اتجاهات سليمة كالموضوعية والقدرة على التكيف.
- تشجع المتعلمين على إبداء الرأي مهما كانت نوعيته، وزيادة تفاعلهم الصفي.
- تولد عند المتعلمين مهارة النقد والتفكير، والربط بين الخبرات والحقائق.
- تساعد على إتقان المحتوى من خلال تشجيع المتعلمين على الإدراك النشط لما يتعلمونه في الصف أو القاعة.
- تشجع المدربين على تطوير مهارات الاتصال.
- تُمكن من التوضيح والسؤال حول الافتراضات.
- توفر تغذية راجعة فورية وتولد نوع من التعاون.
- تُمكن من تبادل الآراء والخبراء

#### - عيوبها:

- هناك عدد من السلبيات قد تنتج عن استخدام هذه الطريقة فيما لو أسيء تطبيقها، سواء أكان من جانب المعلم أم من جانب المتعلمين ومنها:
- قد تستهلك الكثير من الوقت،
  - النجاح يعتمد على التفاعل بين أعضاء المجموعة،

- قد يسيطر عليها بعض الذين يجيدون النقاش (الجدال)،
- لا بد من امتلاك المدرب أو المعلم مستوى عالٍ من المهارات في إدارة الوقت وتوجيه النقاش.
- تحتاج إلى معلم أو متدرب متمرس في المهنة، ويتسم بصفات بعينها، قد لا تتوفر في بعض المعلمين، وبخاصة الجديد منهم.
- تقوم على الحوار الشفهي الذي يعتمد على اللغة اللفظية، وهنا يكمن شيء من المشكلة، ذلك قد يبدو مستوى اللغة بما فيها من تصورات فكرية ورمزية وتجريدية عالياً وربما صعباً؛ لذا يفترض عدم الإمعان في استخدام المفردات المجازية والرمزية والتجريدية.
- تحتاج إلى معينات تفسر الألفاظ، وتلك مشكلة أخرى فكثير من المعلمين لا يستخدم هذه الوسائل المعينة في تدريسها، كما أن غالبية المدارس لا تتوافر فيها الوسائل المساعدة.
- عدم وجود ضوابط تحكم النظام، وتشد انتباه المتعلمين، ربما بعض المعلمين لا يتحلون بالشخصية القوية الجذابة.
- يتركز أسلوب الحوار ولناقشة على أنه مجرد حوار شفوي وبالتالي يصعب تحقيق بعض الأهداف المخبرية كما في: المهارات اليدوية التي تتطلب استخدام الأدوات والأجهزة المخبرية التعليمية.
- قد يغالي المعلم في طرح الأسئلة ويكثر منها لدرجة تؤدي لتشتت أفكار الطلاب وخروجهم عن الموضوع، الهدف المراد مناقشته أو تعليمه وتعلمه.
- إذا كانت الأسئلة والتساؤلات المطروحة الموجهة للطلبة غير جيدة الإعداد

أو التحضير، فإنها عندئذ تشجع الحزر والتخمين غير القائم على أساس علمي مقبول.

● إذا طال حديث المعلم واتجه إلى التأثير المباشر، أو استخدام سلطته، فإنه عندئذ قد يعطل عملية التفاعل والحوار وتلاقح الأفكار والاتصال بينه وبين الطلاب.

● سكوت المعلم عن الإجابات الجماعية قد يشجع الطلاب على التعود على الكلام غير المنظم، وبالتالي الخروج عن نظام ومبدأ الحوار الشفوي؛ مما يعني تشتت أفكار الطلاب وآرائهم، وعدم متابعة الموضوع بشكل صحيح ومضبوط.

● تحتاج المناقشة إلى وقت طويل من جانب المدرس وخاصة في الصفوف المزدحمة بالطلاب؛ وقد يترتب على ذلك بعض الفوضى وتشتت انتباه الطلاب وربما زيادة في توتر المدرس وعصبيته.

● يصعب تقييم الطلاب جميعهم عن طريق معيار واحد لأن مستوى ونوعية الأسئلة التي توجه إلى طالب ما قد تختلف عن مستوى الأسئلة التي توجه إلى طالب آخر.

● إذا عجز أو فشل المعلم في تدعيم المادة التي تتم معالجتها ومناقشتها بأسلوب الحوار الشفوي وتفعيلها بوسائل تعليمية سمعية وبصرية ... ، فإن الحال عندئذ قد لا يختلف كثيراً عنه في أسلوب المحاضرة (الإلقاء) أو الإلقاء الشفوي.

ومما سبق يمكن تلخيص عيوب المناقشة فيما يلي:

- إذا لم يحدد المعلم موضوعه جيداً فقد تختلط عليه الأمور، ويضيع وسط تفصيلات تخرجه من المحاضرة.
- قد يسرق الوقت الجميع إذ ما لم ينتبه المعلم خاصة إذا كان عدد المتعلمين كبير.
- إذا لم يحدد المعلم أهداف درسه جيداً، فقد يضيع منه الطريق ويتشعب.
- إذا لم ينتبه المعلم قد تسيطر مجموعة طلاب على الحديث على حساب غيرهم من الطلاب.
- قد يجرح مشاعر بعض المتعلمين الذين يؤثران الانطواء اتقاء للإحراج.
- إذا لم يستعد المتعلمين للمناقشة فإن المناقشة ستكون لا جدوى منها.
- إذا لم يضبط المعلم إدارة الحوار والمناقشة بين طلابه فإن المحاضرة سوف يتحول إلى مكان للفوضى، يتحدث فيه الجميع، بينما لا يستمع منهم أحد.
- إذا لم يهتم المعلم بتسجيل وتلخيص أهم الأفكار التي ترد أثناء المناقشة في الوقت المناسب فإنها قد تضيع وتضيع الفائدة المتوقعة منها.
- بناء على ما تقدم، ولكي يجعل المعلم أسلوب الحوار والمناقشة نشاطاً تربوياً تعليمياً تعليمياً ناجحاً ومفيداً ومحققاً للأهداف المنشودة، فإنه لا بد من مراعاة إعداد وتخطيط الحوار والمناقشة، وهذا يتطلب المعلم القيام بتحديد الهدف التعليمي من المناقشة بحيث يرتبط بالأهداف التعليمية – التعليمية المنشودة من المادة التدريسية، إعداد الأسئلة إعداداً جيداً تحث تفكير الطلاب وتحفزهم على المشاركة الفاعلة الايجابية في حلبة المناقشة.
- والمعلم كموجه للنشاط التعليمي في الحوار والمناقشة ينبغي عليه مراعاة ما يلي:
- التخطيط السليم للدرس، بحيث تنصب المناقشة والحوار حول أهداف

الدرس أو الموضوع قيد المناقشة كسباً للوقت.

• ضرورة اهتمام المعلم بالفروق الفردية بين الطلاب، وإتاحة فرص المناقشة والمشاركة للجميع

• ضرورة اهتمام المعلم بحفز المتعلمين والثناء عليهم واحترام مبادراتهم.

• توجيه اهتمام الطلاب وحفزهم على التفكير والبحث.

• توجيه الحوار والمناقشة نحو الهدف أو الأهداف التعليمية المنشودة.

• القيادة والإثراء بما لديه من معرفة ومعلومات وخبرات تعليمية كافية.

وما سبق يوضح أن أسلوب الحوار والمناقشة يتطلب تفاعلاً إيجابياً بين

المتعلمين والمعلم، وبالتالي فإنّ فاعليتها تعتمد بكثافة على الإثارة الفكرية ونوعية

العلاقات البينية بين المتعلم والمدرس، ويرى "كارن وصند" في هذا الصدد أنّ هناك

نمطين أو نموذجين من الحوار والمناقشة الموجه توجيهاً استقصائياً – استكشافياً

بوجه عام هما:

• حوار ومناقشة على نمط لعبة كرة الطاولة: وفي هذا النمط (النموذج)

يطرح أو يسأل المعلم سؤالاً، ثم يجيب طالب، ثم يسأل سؤالاً، ويجب

طالب...، وهكذا؛ بمعنى أنّ المناقشة تجري بين المعلم والمتعلم، ويوصف هذا

النمط بأنه نمط المناقشة – الاستقصائية ذات المستوى المنخفض.

• حوار ومناقشة على نمط لعبة كرة السلة: وفي هذا النمط يكون هناك تفاعل

في الحوار والمناقشة بين المتعلمين أنفسهم أولاً ثم المعلم، ويعطي المعلم وقتاً

كافياً لانتظار توليد الأفكار ويوصف هذا النمط بأنه نمط الحوار والمناقشة

الاستقصائية وبالتالي توصف المناقشة بأنها مناقشة ذات المستوى المرتفع.

وبذلك يمكن اقتراح ما يلي لتحسين طريقة المناقشة :

- أن تكون ذات هدف محدد المعاني ومختصر.
  - ضبط المعلم سلوك المتعلمين لأن النظام هو معيار النجاح لهذه الطريقة .
  - يدرك المعلم كيف ومتى يسأل طلابه، فيحدد وقت معين لأسئلة المتعلمين وتقديم إجابات مختصرة نموذجية.
  - يطرح المعلم أسئلة متنوعة تناسب المستويات التعليمية المختلفة.
  - تكون أسئلة الحوار مرتبة ترتيبا منطقيا لتساعد على الإجابة الصحيحة
  - أن تناسب أسئلة الحوار عقلية المتعلمين، وقدراتهم.
  - أن تكون مناسبة للهدف المراد تحقيقه.
  - استعمال الحيرة لا للتعجيز بل لترغيب وتشويق المتعلم أو المتدرب للبحث والمناقشة والتعلم.
  - عدم إذلال المتعلم أو الحط من قدرته ومعرفته بالأسئلة المباشرة الجادة.
  - استعمال الوسائل المعينة كمسجل مثلا أثناء الحوار يسمح هذا للتلميذ من تحليل إجاباته والتعرف على مواطن الضعف والقوة فيها، أو العودة إلى مرحلة أو نقطة محددة في الحوار لبحثها وتفصيلها أو تعلمها أكثر .
  - محاولة المعلم تحسين معرفة المتعلم ورفع مستواه نتيجة الحوار والمناقشة
  - محاولة المعلم عدم استعمال الحوار بشكل دائم أو مستمر في التدريس.
- وتتخذ المناقشة عدة أشكال تستخزم في برامج التدريب من أهمها:

#### أ. اللجان:

إحدى الطرق الحديثة التي تعتمد على تقسيم المتعلمين إلى جماعات ، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم من جانب، وبين الجماعات من جانب آخر، فهي

جماعات صغيرة تنبثق من جماعة كبيرة بهدف معالجة قضية محددة نتجت عن مناقشة موضوع رئيسي من قبل المجموعة الكبيرة، وتتميز اللجان بديمقراطية الأسلوب، جماعية القرار، إمداد الأفراد المشاركين فيها بالعديد من المهارات والخبرات، تساعد علي تنمية التفكير المبدع بين الأفراد المشتركين.

ومما سبق يمكن أن تحقق اللجان ما يلي:

- تنمي شخصية المدرب، وتدرجه ليتحمل المسؤولية ويتعامل مع الآخرين ويحترم آرائهم، ويقنع الغير برأيه بأسلوب علمي يعتمد علي الدراية.
- تبادل الأفكار والخبرات والآراء بين المتدربين.
- إدراك أهمية صنع واتخاذ القرار الجماعي.

### ب- حلقات الدراسة :

في ظل هذه الوسيلة يجتمع المتدربون ويتحاورون حول موضوعات معينة بحيث يدلي كل متدرب بدلوه، ويتبادلون الجدل والرأي من خلال خبراتهم ومعارفهم ليغطوا الموضوعات المقترحة للدراسة.

وبذلك فحلقات الدراسة كأسلوب تدريبي عبارة عن مناقشة وحوار بين مجموعة من الموظفين أصحاب خبرات مختلفة لمناقشة موضوعات مختلفة في مجال واحد ويقوم كل فرد بدراسة جانب واحد لإعداد تقرير عنه ويشترك في حلقات الدراسة أصحاب الخبرات والقيادات العليا بهدف تطوير الخبرات داخل المؤسسة التعليمية أو التنظيم، ولضمان نجاح تنظيم الحلقات الدراسية ينبغي تخصيص أحد أفراد المجموعة من ذوي الخبرة والدراية بموضوع النقاش لإدارة الحلقة الدراسية، وتهيئة المناخ المناسب لإجراء مناقشات حرة حول موضوع

المناقشة، ويقوم رئيس الحلقة بتوجيهها وإبراز دراسات علمية وإجراء مقارنة فيما بينها، واستخلاص أهم النتائج وتلخيص أهم الأفكار والآراء.

ومن مميزات: أنها تتطلب جدية المتدربين في المشاركة، وتؤدي إلى تنمية الخبرات في المناقشة والحوار وعرض الآراء. ومن عيوبها المحدودية في موضوعات الدراسة والحوار، فهي تناقش موضوع أو مشكلة محددة، وتعتمد على الآراء والخبرات الشخصية، والتي قد لا تعتمد على الجانب العلمي.

### جـ المؤتمرات:

من الأساليب الشائعة الاستخدام في التدريب الإداري وهي عبارة عن اجتماعات منظمة لبضعة أيام بقصد بحث موضوع معين أو الوصول إلى قرار يحدد خطة العمل، ويتولى رئيس المؤتمر تحديد المشكلة محل الدراسة وتعدّد المؤتمرات قبل بداية العمل لاستكشاف المشكلات ووضع الخطط اللازمة لها. وبذلك فالمؤتمرات تكون في صورة اجتماعات لدراسة موضوع محدد، ولتبادل آراء وخبرات وأفكار مختلفة، وتكون تحت قيادة أحد الأفراد تختاره المجموعة.

وتتميز بإتاحتها الفرصة للمتدربين والمدربين بتبادل الأفكار نحو العديد من الموضوعات ذات الاهتمام المشترك، مما يؤدي إلى استفادة أعضاء المؤتمر من خبرات وآراء وتجارب بعضهم البعض، ومن خلالها أيضا يتعلم المتدربين كيفية احترام آراء الآخرين وتقبل النقد الموجه لآرائهم. ومن عيوبها التحديد المسبق للمشكلة من قبل رئيس المؤتمر وأنها لا تكون نابعة من قبل المتدربين.

### دـ المجالس:

من الأساليب الهامة التي تساعد على التوصل إلى أفكار وآراء كثيرة مبتكرة،

حيث يتم فيها تقسيم المجموعة الكبيرة إلى مجموعات صغيرة، تختص كلا منها ببحث جانب من جوانب المشكلة، ثم تعود هذه المجموعات الصغيرة لتجتمع لمناقشة المشكلة ككل. وبذلك فالمجالس مجموعة صغيرة فرعية من المجموعة الكبيرة لها مقرر معين، وهذه المجموعة تدرس أحد جوانب المشكلة المطروحة للدراسة، وبعد انتهاء المجموعات من دراسة الجوانب المختلفة من المشكلة تجتمع مع بعضها لدراسة المشكلة ككل.

وعن عيوب أساليب حلقات المناقشة وحلقات الدراسة والمؤتمرات والمجالس المحدودية في موضوعات الحوار والمناقشة- حيث تناقش موضوع أو مشكلة محددة وتعتمد على الآراء والخبرات الشخصية والتي قد لا تعتمد على الجانب العلمي - إلا إنها تتيح الفرصة للتعبير عن آراء المدرسين وأصحاب الخبرات الشخصية وتتيح الفرصة للمشاركة واكتشاف المشكلات والعمل على وضع حلول لها.

### - البحوث الإجرائية:

يكلف المدربون أو المعلمون فرادي أو مجموعات لتناول مشكلة من المشكلات والقراءة حولها، وجمع الحقائق عنها وتحليلها، لإيجاد الحلول المناسبة لها، ويعني:

- البحث الذي يقوم به المعلم أو الباحث التربوي بهدف تطوير أدائه وممارساته التعليمية ، أو لحل مشكلات تواجهه في العملية التعليمية.
- دراسة منظمة لممارساتي الذاتية (كمعلم) بهدف تحسين تلك الممارسة،

ويمكن القول أن البحث الإجرائي يحاول إحياء شخص الباحث في داخل المعلم والإجابة عن السؤال " كيف أستطيع أن أحسن ممارستي " ولعل الخطوات التي يتبعها المعلم لإجراء هذا النوع من الاستقصاء قد تتلخص بالأفعال التالية: خطط، تفذ، لاحظ، تأمل؛ مما يؤدي إلى التطور الذاتي في المهنة.

- بحث ينبع من مشاكل المعلم، وهو الذي يحدد المشكلة ضمن سياق ما، ويبحث فيها، وي طرح الحلول والإجراءات لفهم المشكلة، مبتدئين بما يحصل في الصف، والخروج بعدها إلى منظور أوسع، وربط المشكلة بالسياق الثقافي الاجتماعي، وهذا يتطلب تأمل الباحث "المعلم" صاحب المشكلة ذاته بالمشكلة. وهنا يعتبر التأمل ركيزة البحث الإجرائي.

- الأبحاث التي تقوم بها أطراف العملية التربوية من معلمين أو إداريين أو مشرفين، بهدف تطوير أدائهم، أو لحل مشاكل تواجههم في العملية التعليمية. تقوم هذه الأبحاث على التأمل في الممارسات التعليمية التي يقوم بها المعلم أو الإداري في الصفوف والمدارس، لتحقيق فهم أفضل للعملية التربوية، وللقدرة على إحداث التغيير المطلوب لتحقيق التطوير اللازم، فهذه الأبحاث لا تتعرض إلا للأوضاع والممارسات التي يستطيع الباحث إحداث تغيير فيها بالاتجاه المرغوب، ولا تتعرض للجوانب التي لا يستطيع التدخل فيها أو تغييرها

#### • مجالات البحث الإجرائي ومنهجيته :

يمكن أن تتعدو مجالات البحث الإجرائي في التربية ومن تلك المجالات:

- أساليب التدريس، والتقويم والامتحانات.

- المختبرات (المعامل)، والوسائل التعليمية.
  - المتعلم.
  - الكتاب المدرسي، والمنهج.
  - التوجيه والإشراف التربوي.
- ويختلف البحث الإجرائي عن الأنواع الأخرى من البحوث فيما يلي:
- المشكلة التي يختارها الباحث تكون واقعية يعاني منها في محيط عمله.
  - العينة التي يطبق عليها البحث تكون مقصودة.
  - يخفف من إجراءات الصدق والثبات لأدوات البحث.
  - يركز البحث على عروض الإجراءات بطريقة تفصيلية بحيث يستفيد بقية العاملين في الميدان.

#### ■ أنواع البحوث الإجرائية:

يمكن تحريرها فيما يلي:

- البحث الإجرائي الفردي الذي يقوم به المعلم في الصف الذي يعلمه.
- البحث الإجرائي التعاوني الذي يضم عددًا قليلاً من المعلمين.
- البحث الإجرائي على مستوى المنطقة التعليمية.
- البحث الإجرائي الذي يقوم به جميع معلمي المدرسة.

#### ■ أهداف البحث الإجرائي:

يمكن تحريرها فيما يلي:

- تمكين المعلم من تحسين ممارساته التعليمية.
- إحداث تغيير مهم ودائم في تعلم الطلاب.
- زيادة دافعية المعلم وتدعيم ثقته عند اتخاذ قراراته التعليمية.

- إعطاء المعلم الفرصة للبحث والاستقصاء.
- ترسيخ فكرة المعلم الباحث، والمعلم المتعلم الذي يطور نفسه.
- تحسين التواصل بين المعلمين والباحثين التربويين، وبين المعلمين وزملائهم والإدارة المدرسية والمجتمع المحلي.

### • مسلمات منهج البحث الإجمالي:

يمكن تحريرها فيما يلي:

- كل فرد يواجه في عمله عددًا من المشكلات المهنية والعوائق التي تحد من فاعلية أدائه وتقلل من إنتاجه.
- إن خير من يتصدى لهذه المشكلات هو الفرد الذي يعيشها ويواجهها ويتأثر بها ويعرف جميع جوانبها.
- على كل معلم وتربوي أن يسعى لتطوير نفسه وتحسين أدائه وألا يقنع بما هو عليه مهما كان متميزًا.

### • مجالات البحث الإجمالي:

يمكن تحريرها فيما يلي:

- **مشكلات تربوية:** تتصل بالمنهاج وطرائق التدريس وأساليب التعلم والكتاب المدرسي والضعف في التحصيل والتواصل وأساليب التقويم ووسائله.
- **مشكلات نفسية:** تتصل بمشاعر الطلاب وسلوكهم كالخوف والخجل والانطواء والكذب والسرقة
- **مشكلات اجتماعية:** تتصل بالهروب من المدرسة والعدوان وعلاقة المدرسة بالبيئة الاجتماعية وعلاقة الطلاب بالمعلم وعلاقتهم ببعضهم بعضًا.
- **مشكلات مادية:** تتصل ببيئة المدرسة ومرافقها (كالحديقة والمختبر والمكتبة).

## ■ متطلبات البحث الإجرائي:

ويتطلب القيام بالبحوث (الإجرائية) مجموعة من (العناصر الأساسية) تتضمن:

- مراجعة الممارسات الحالية.
  - التعرف على مشكلة أو ممارسة كقضية بحث من خلال تأمل الممارسات الحالية.
  - تخيل حل ممكن للمشكلة.
  - تطبيق الحل وتجريبه.
  - تقييم الحل.
  - تعديل الممارسة في حال نجاح الحل بعد التطبيق، أو تجريب حل آخر إذا لم ينجح.
  - مراجعة الممارسات الحالية بعد التغيير ... وهكذا.
- وهذه الخطوات لا تسير بشكل خطي، ولا تتخذ نمطاً خطياً، بل تسير على شكل حلقات متداخلة من الفعل التأملي التي تشكل حلقات لولبية تظهر عملية الممارسة التطورية التي يقوم بها الباحثون.

## ■ معايير المشكلة في البحث الإجرائي:

يمكن تحريدها في أن:

- تكون المشكلة المراد معالجتها حقيقية وواقعية.
- يكون الممارس التربوي شاعراً بآثار المشكلة ومهتماً بحلها.
- يتمكن الممارس من تحديد مشكلته وصوغها بدقة على شكل سؤال.
- تكون المشكلة نفسها قابلة للحل في نطاق الإمكانيات المتاحة.
- يكون الممارس قادراً على إثبات وجود المشكلة وإعطاء أدلة وشواهد عملية تُظهر جوانب المشكلة وتُبرز مظاهرها.
- يجري التصدي للمشكلة وحلها في وقت قصير نسبياً.

- يتناول الباحث جوانب محددة يمكنه السيطرة عليها.

## • مميزات البحث الإجرائي:

ومن مميزات هذا النوع:

- ارتباط البحث الإجرائي بمشكلات يواجهها الباحث يعطيه دافعية قوية للتفكير والعمل والرغبة المستمر في الوصول إلى نتائج محدودة،
  - تزود البحوث الإجرائية الباحثين بأساليب موضوعية لمواجهة مشكلاتهم بدلا من اعتمادهم على المحاولة والخطأ.
  - يجد الباحث حولا للمشكلات التي يواجهها ولذلك يتحسن أدائه.
  - يؤدي بالمتدربين إلى الإطلاع والدراسة الجادة وتنمية مهاراتهم والعمل في مجموعات أي أنه ينمي السلوك التعاوني بين المتدربين.
- وما يؤخذ علي هذا الأسلوب: اعتماده علي دراسات نظرية فقط، والحلول التي يتوصل إليها المتدربون للمشكلات قد لا ترتبط بالواقع الفعلي لمجتمعنا.

## - التدريب الميداني(العملي):

يقوم المتدرب خلاله بأداء عمل معين أداءً عملياً أمام المتدربين كالتدريب علي أعمال الإدارة المدرسية، أو التدريب العملي علي استخدام الآلات والأجهزة ذات الصلة بالعمل الإداري.

ومن مميزات هذا الأسلوب يتيح الفرصة للمتدرب بأن يشاهد ويؤدي العمل عملياً؛ مما يساهم في تنمية مهاراته وتطبيق ما تعلمه واكتسبه، ويسهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو عملية التعلم ويتيح أيضاً الفرصة لملاحظة سلوك المتدرب ومدى تقدمه وما يواجهه من صعوبات أو مشكلات أثناء التدريب. ومن عيوبه انه يحتاج لوقت طويل حتى يمكن إتاحة الفرصة أمام كل متدرب في التدريب العملي ويتطلب توفير عدد كبير من المؤهلين لضمان فاعلية التدريب.

## - دراسة الحالة:



تتضمن اختباراً تفصيلياً لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقياً أو افتراضياً لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي، وفيها تدرس مواقف ومشكلات مختارة، غالباً ما تكون تجارب حقيقية لبعض المديرين في حياتهم العملية توضع للمتدربين لمعرفة التفكير المنطقي والتحليل الواقعي للحالات والمشكلات عند مواجهتها.

### ■ مميزاتها :

- أن هذه الطريقة واقعية فغالبية الحالات التي تدرس تكون من واقع العمل.
- تعمل علي إشراك المتدربين بطريقة إيجابية فعالة ونشطة.
- تتيح فرصة الممارسة الفعلية والعملية للنشاط ولا تقتصر علي الناحية النظرية كالمحاضرة.
- تساعد علي تشخيص المشكلات ودراسة أسبابها والبحث عن حلول لها.
- تشجع أسلوب المناقشة والتفكير المنظم والنقد البناء.
- تنمي مهارات القيادة عن طريق الملاحظة المباشرة والمشاركة وتبادل الفكر.
- تحسن مهارات حل المشكلات وتطبيق المفاهيم والأساليب.
- تُضفي لمسة من الواقعية على المناقشات النظرية.
- نشاط يركز على المتدرب.

- تُمكن من التفاعل والتعلم الجماعي، تُمكن من البناء التحليلي.

### ■ عيوبها:

تتطلب جهداً كبيراً من المدرب وخبرة واسعة بالحالات موضوع الدراسة، وهذا يشكل صعوبة في العثور على هؤلاء الأشخاص الذين يمكنهم القيام بهذا العمل، تتطلب إعداداً جيداً من حيث توفير المعلومات والبيانات ومن حيث الدراسة والتحليل وتحتاج لوقتٍ طويل قبل وأثناء التدريب، قد تستهلك الكثير من الوقت، صعوبات الاختيار مع المواد الجاهزة المتاحة، إعداد حالات دراسية جديدة يحتاج إلى وقت، خطورة التعامل معها كلعبة أو تمرين خاصةً عند اعتمادها على تصور افتراضي، توقع أن تكون هناك إجابة صحيحة أو خطأ، تحد من إمكانية التعميم.

### - ورش العمل:

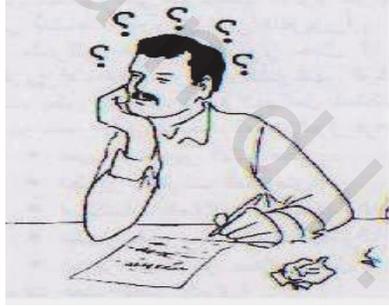
يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الفعالة في التدريب أثناء الخدمة؛ حيث يساعد على توفير فرص التدريب على التعاون الجماعي الخلاق، والاشتراك الايجابي الفعال في برامج التدريب والتفاعل مع البرنامج ومواجهة المشكلات، ويقوم التدريب في الورشة على أساس توزيع موضوعات الدراسة بحيث تقوم المجموعة أو المجموعات بدراسة مشكلة محددة ويقوم كل فرد بدراسة جانب من جوانبها.

### ■ مميزاتها:

- المرنة، ومن ثم يمكن ضبطها وتكييفها لمقابلة الحاجة الحالية للمتدربين.
- يتيح مجال التفكير الجماعي، ويطبق الاتجاهات الحديثة في حل المشكلات النابعة من خبرات العاملين.

- يقوم باقتراح حلول عملية للمشكلات التعليمية ومن أمثلتها مشكلة التأخر الدراسي ووقت الفراغ والانطواء والسرقة والتخريب.
- لا يحدد للورشة التعليمية برنامج تدريبي مسبق، وإنما يحدد بناء علي رغبات المتدربين أنفسهم.
- طريقة تُساعد علي النمو المهني، وتتميز بوضوح الهدف وتحديده.
- ترتبط أهدافها بالمشكلات والاحتياجات التي تظهر في العمل اليومي.
- يمكن تنظيمها علي مستوي مؤسسات التعليم أو الإدارات التعليمية ويشارك في تنظيمها مسئولون إعداد برامج التدريب بالاشتراك مع أساتذة كليات التربية.

### - العصف الذهني:



يُعد العصف الذهني أحد الأساليب التدريبية التي تستخدم لتوليد الأفكار من خلال اكتشاف ما يعرفه المشاركون بالفعل، أو اكتشاف ما يريد المشاركون أن يعرفوه، أو تكون أساس لحل المشكلات أو تيسير المشاركة في الشعور؛ لذا يُعد العصف الذهني أحدي الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان يسمح بظهور كل الآراء والأفكار حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف وتصلح هذه الطريقة في القضايا

والموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة واحدة صحيحة، وتتمثل فلسفة هذه الطريقة في اعتمادها علي أن الناس هم الأساس، وأن الجميع لديهم أشياء ما، وأن حلول مشاكلنا يجب أن تبدأ منا، وأننا نستطيع أن نقوم بعمل ذلك، فالجميع لهم الحق في المشاركة.

وبذلك يمكن أن يعرف العصف الذهني في التدريب علي أنه:

• أسلوب تدريبي يقوم علي حرية التفكير ويستخدم لتوليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة.

• تقنية للإبداع والتخيل التطبيقي، استخدم في سوق العمل ثم انتقل إلى ميدان التربية، ليصبح أكثر الأساليب التي حظيت باهتمام الباحثين والمهتمين بتنمية الفكر الإبداعي"، فهو أحد الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان يسمح بظهور كل الآراء والأفكار حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف وتصلح هذه الطريقة في القضايا والموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة واحدة صحيحة، وتتمثل فلسفة هذه الطريقة في اعتمادها علي أن الناس هم الأساس، وأن الجميع لديهم أشياء ما، وأن حلول مشاكلنا يجب أن تبدأ منا، وأننا نستطيع أن نقوم بعمل ذلك، فالجميع لهم الحق في المشاركة.

### • أهمية العصف الذهني في التدريب:

تتمثل أهمية استخدام هذا الأسلوب في المساعدة علي الإقلال من الخمول

الفكري، ويكون الرأي وطرح الأفكار دون خوف من فشل الفكرة، وهذا يؤدي إلي وجود أفكار جديدة، وتنمية التفكير الابتكاري، واستخدام القدرات العليا (التحليل- التركيب - التقويم) ويجعل نشاط عملية التعليم والتعلم أكثر تركيزاً حول المدرب، وما يميز هذه الطريقة هو أنه بإمكان كل الأعضاء أن يقدموا اقتراحاتهم بسرية تامة، ما يمنع الحساسيات بين الموظفين، وما يمكنهم من التصويت دون حرج لأي من تلك المقترحات.

### • عناصر نجاح استراتيجية العصف الذهني في التدريب:

- هناك عناصر مهمة لإنجاح عملية العصف الذهني، باعتباره أداة من أدوات التعلم التعاوني داخل المجموعات، وذلك في أثناء إدارة عملية التدريب:
- العمل علي توضيح مبادئ وقواعد العمل والتقيد بها من قبل الجميع، بحيث يأخذ كل مشارك في التدريب دوره، وطرح الأفكار دون تعليق أو تجريح من أحد.
  - يتم تحديد الهدف وطرح الموضوع المحدد دراسته مع القيام بالتهيئة الذهنية المطلوبة للمتدربين.
  - توضيح المشكلة موضوع البحث لدى المتدربين.
  - تشجيع المتدربين علي إعطاء جميع الإجابات أو الآراء الممكنة.
  - التدخل عند الضرورة لتصحيح مسار تفكير المتدربين.
  - مساعدة المتدربين علي استخلاص الأفكار النهائية، ثم مواصلة سير البرنامج.
  - تقسيم قاعة التدريب إلي مجموعات وتقوم كل مجموعة بعرض قائمة لما توصلت إليه من أفكار.

- يركز المدرب من خلال خبرته وجديته واقتناعه بقيمة أسلوب العصف الذهني بين أدوات التعلم التعاوني، علي حفز الإبداع ورفع الإنتاجية لدى مجموعات المتدربين داخل إدارة قاعة التدريب.

وبذلك فلا بد من (التأثير على عناصر لنجاحها تتلخص في الآتي):

- وضوح المشكلة مدار البحث لدى المشاركين وقائد النشاط مدار البحث.
- وضوح مبادئ، وقواعد العمل والتقيد بها من قبل الجميع، بحيث يأخذ كل مشارك دوره في طرح الأفكار دون تعليق، أو تجريح من أحد.
- خبرة قائد النشاط، أو المعلم، وقناعته بقيمة أسلوب العصف الذهني كأحد الاتجاهات المعرفية في حفز الإبداع.

### - خطوات التدريب بأسلوب العصف الذهني:

- تختار مجموعة التدريب (وعدها من ٥ - ١٠ أفراد) ورئيساً أو مقررًا لها يدير الحوار.
- يتولى الرئيس تعريف أسلوب العصف الذهني عند تطبيقه لأول مرة لبقية أفراد مجموعة التدريب.
- يذكر الرئيس أعضاء المجموعة بالقواعد الأساسية للعصف الذهني التي عليهم الأخذ بها - وقد يكتبها على لوحة تعرض أمام المجموعة مثل :
  - تجنبوا نقد أفكار غيركم ولا تسخروا من أية فكرة مهما كانت.
  - أفصحوا عن أفكاركم بحرية وعفوية ودون تردد مهما يكن نوعها أو مستواها أو واقعيتها.
  - ا طرحوا أكبر كمية ممكنة من الأفكار.

– قدموا إضافات على أفكار الآخرين بدون نقد لها.

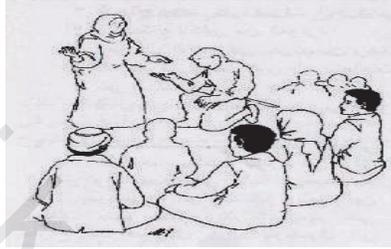
- يفتح الرئيس الباب لأفراد المجموعة لطرح أفكارهم حول حل المشكلة، ويكتب أمين السر هذه الأفكار على السبورة أو غيرها من أدوات العرض أولاً بأول يدون تسجيل أسماء من يطرحها.
- عند توقف سيل الأفكار يوقف الرئيس الجلسة لمدة دقيقة للتفكير في طرح أفكار جديدة وقراءة الأفكار المطروحة سلفاً، وتأملها، ثم يفتح الباب مرة أخرى للأفكار الجديدة للتدفق بحرية وتتم كتابتها أولاً بأول، وفي حالة قلة الأفكار المطروحة فيحاول استشارتهم بعبارات أو كلمات تولد لديهم مزيداً من الأفكار، كما قد يقدم هو ما لديه من أفكار، وبعدها تنتهي المجموعة من طرح أكبر كمية من الأفكار، يتم تقييم الأفكار.

### – مزايا أسلوب العصف الذهني في التدريب:

- سهل التطبيق فلا يحتاج إلى تدريب طويل.
- اقتصادي.
- مسلي ومبهج.
- ينمي التفكير الإبداعي، والقدرة على التعبير بحرية.
- ينمي الثقة بالنفس من خلال طرح آراءه بحرية دون تخوف من نقد الآخرين له.
- تساعد العاصفة الذهنية المتدربين على الطلاقة في التعبير عن الرأي وتدفعهم إلى التفكير الإبتكاري وإلى سرعة البديهة ورؤية العلاقات..... الخ، وكلها قدرات ومهارات عقلية يلزم التدريب عليها.

وقد يلجأ المدرب لاستخدام العاصفة الذهنية في بعض البرامج كمقدمة للبرنامج، يجمع فيها أكبر قدر من آراء المتدربين حول موضوع معين، أو قد يخصص خمس دقائق لعاصفة ذهنية، يجمع فيها أفكاراً من المتدربين، أو يتوصل من خلالها إلي بدائل متعددة لحل مشكلة ما، أو ليعرف اتجاه الرأي العام بين المتدربين حول قضية ما.

### - تمثيل (لعب) الأدوار:



طريقة متقدمة من طرائق التدريب الجماعي تساعد علي تطوير السلوك القيادي وتنمية المهارات وتغيير الاتجاهات بطريقة تلقائية عن طريق تمثيل الأدوار بأسلوب يختلف عن الأسلوب المسرحي المعتاد في أنه يتجه اتجاهاً تربوياً بهدف تشخيص المشكلات الإنسانية وتقييمها وإكساب المهارات عن طريق الخبرة المباشرة للاعبين الأدوار، ويجمع هذا اللون من التدريب بين عدة أساليب كالتمثيل والمشاهدة والمناقشة ويتخذ شكل مجموعة من المعلمين يقودهم مشرف أو موجه أو مرشد يجتمعون في مكان مناسب لهذا النوع من النشاط، وبعد المناقشة يجتمع رأيهم علي موضوع محدد أو مشكلة تربوية معينة أو وظيفة شخص تربوي قيادي وما يسود هذه الوظيفة من معاملة وتصرف وبعد تحديد الموضوع أو المشكلة يتم الصياغة في أسلوب تمثيلي ناقد ومُسل وتقسّم الأدوار علي مجموعة من المتدربين لأداء التمثيلية، وبعد انتهاء التمثيلية يجتمع الجميع لمناقشة المشكلة وتحديد

أبعادها وطرق حلها. ويتمثل دور المدرب في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة وإرشادهم إلى السلوك الرشيد ونفيد هذه الطريقة في تفتيح الأذهان لتقبل الآراء والأفكار الجديدة إلى جانب أنها تنمي في الشخص القدرة علي مناقشة الآخرين والبرهنة علي آرائه ونقلها إلي الآخرين مع إمكانية القدرة علي التعبير الصحيح عن نفسه.

وتتمثل خطوات عملية لعب الأدوار في تحديد المشكلة وتهيئة الوضع، تحديد الأدوار التي يتم القيام بها، تحديد مواصفات وطبيعة كل دور، إعطاء خلفية للمشاركين حول الموضوع، وأداء المشهد، المناقشة والتحليل. وتتمثل مزايا تمثيل (الأدوار) فيما يلي:

- أحد أنواع التدريب والتي تساعد علي الدراسة والتحليل والتفكير من الأنشطة التي يقوم بها المتدربون ومن خلال تحليل أسباب المشكلة المتناولة بالدراسة.
- يتيح الفرصة للمناقشة والحوار حول التصرفات التي قاموا بها والوصول إلي التصرف السليم، ويساعد علي تنمية العلاقات الإنسانية في الإدارة.
- تقوم علي ممارسة الواقع؛ لذا فهي أكثر واقعية في التدريب عن المحاضرات أو قراءة كتاب أو مشاهدة فيلم، فالتدريب عن طريق الممارسة أفضل عن غيره من أنواع التعليم.
- عرض موضوعات بشكل درامي يساعد على ملء فراغات نظام التدريب التقليدي.
- يزيد من علاقة التدريب بالأوضاع المحددة.

- يبني التلقائية ومهارات حل المشكلات.
- يشجع على المشاركة- مفيد في التعامل مع الاتجاهات والسلوك.
- يمكن أن يساعد في بناء مهارات الاتصال الشخصي وبناء الثقة بالنفس.
- التعلم من خلال العمل.
- وتتمثل عيوب تمثيل الأورار فيما يلي:
- تحتاج هذه الطريقة إلى إعداد وقت طويل.
- تقوم على مواقف صناعية، وما يتم التوصل إليه عبارة عن خلق حدود وقيود على نقل المبادئ التي تم تعلمها من المواقف الحقيقية للعمل.
- إذا أسئء استخدامها تخرج عن الهدف الحقيقي، ولا تحقق الأهداف المرجوة والمتوقعة منها.
- قد يصاب المدربون بالارتباك، ويفقدون ثقتهم بأنفسهم بدلا من تدعيمها.
- يمكن أن تؤخذ على أنها مجرد هزل ومزاح ولا تؤخذ مأخذ الجد.
- النجاح يعتمد على قدرات الأفراد وديناميكية المجموعة.
- قد يحتاج للكثير من الموارد.
- ليس كل المشاركين حريصين وجادين في لعب الأدوار( خاصة في المواقف القيادية).
- قد ينحرف المشاركون إلى اتجاهات أخرى بعيدة عن الهدف التدريبي.
- غير مناسب للمجموعات الكبيرة.
- قد يؤذي الأشخاص الحساسين.

### - أسلوب التدريب التعاوني:

من الاتجاهات الحديثة على الساحة التربوية، وهو مناظر للتعليم الفردي

في النظام التقليدي من خلال التلفزيون التعليمي أو المدرب، أما في النظام الجديد فيمكن للمتدرب الجلوس علي أجهزة الحاسب الآلي في مجموعات التعلم من خلال الأقراص المدمجة متعددة الوسائط، أو من خلال التواصل والتلاحم فيما بينهم عن طريق أجهزة الحاسب الشخصية الخاصة بهم، إضافةً إلي إمكانية إشراك عدد من الأصدقاء أو المدربين في المناقشة والحوار. وفي هذا النوع يتم تقسيم المتدربين إلي مجموعات صغيرة غير متجانسة يتراوح عدد أفرادها من ٤ - ٦ أفراد، ويتعاون المتدربون في تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.

#### - أسلوب الحادث:

وفي هذا الأسلوب يقوم المتدرب نفسه بطرح الأسئلة علي المدرب حتى يمكنه الحصول علي الحقائق المتعلقة بالمشكلة. ومن مزايا أسلوب الحادث أنه ينمي مهارة المتدربين علي الحصول علي الحقائق والمعلومات عن طريق الأسئلة والمناقشة.

#### - تدريب الحساسية:

يُعد هذا الأسلوب من الابتكارات الحديثة في التدريب، ويهدف إلي زيادة حساسية المتدرب نحو العلاقات الإنسانية، وردود فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين، ويهدف أيضاً إلي إتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف علي آراء الآخرين فيه، وإزاحة الحواجز الاجتماعية التي تخص حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الناس. وتتمثل صورة هذا النوع من التدريب في الاجتماع والنقاش بلا هدف محدد أو جدول أعمال، فدور المدرب لا يزيد عن متابعة المناقشات التي تدور بين المتدربين وتوجيهها دون أن يتدخل في النقاش بأية صورة من الصور، وفي هذا النوع يتم التدريب في مجموعات صغيرة، لكي يكون المتدربون أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات

التي يتعاملون معها، كما يتم التركيز أساساً على اكتساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين، ويعتمد على افتراض أساسي وهو انه باكتساب المتدربين المهارات السلوكية والحساسية لمشاعر الآخرين يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، فالتطوير التنظيمي يعتمد على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية، ووفقاً لهذا الأسلوب فإن المتدربين يكونون في مجموعات صغيرة عادة يتراوح ما بين 8-12 فرد من المتدربين، يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بأرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار، بالإضافة إلى أن المدرب يجب أن يكون دوره محدوداً إلى أقصى درجة، بحيث لا يتدخل أو يقاطع أو يوجه، على أن يتم تسجيل ما يدور ويعاد الاستماع إليه ليتحقق الفرد من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهاتهم نحوه.

وَمَا سَبَقَ يَتَمَّ وَضَعُ (الْمُتَدَرِّبِينَ) فِي مَوَاقِفٍ يَجْرِبُ فِيهَا مَا يَلِي:

- يكون سلوك كل فرد في المجموعة عرضة للدراسة والتعليق من زملائه.
- يتم دراسة سلوك المجموعة أو المجموعات ككل.
- يصبح كل فرد واعياً لتأثير تصرفاته على الآخرين؛ بهدف إتاحة الفرصة أمامه لتغيير الأنماط السلوكية مثلاً من النمط الديكتاتوري في القيادة إلى النمط الديمقراطي أو النمط المشارك.
- وتتمثل (أهداف هذا الأسلوب) فيما يلي:
  - زيادة معرفة الفرد بنفسه وبسلوكه في محتوى بيئة اجتماعية.
  - زيادة الحساسية بسلوك الآخرين.

- التعرف على أنواع العمليات التي تسهل التفاعل بين الجماعات المختلفة والعمل معا.
- زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر للسلوك الشخصي المتبادل بهدف التوصل لعلاقة تبادلية فعالة، وتحقيق رضى أكبر بين الأفراد.
- زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فعالية النواتج.

وتتمثل سميزات هذا الأسلوب فيما يلي:

- طريقة حية للتعليم من خلال دراسة تأثير سلوكه علي سلوك غيره، وتأثير سلوكهم عليه.
- تزيد من المعرفة الخاصة بالكيفية وأسباب سلوك الأفراد مسلماً معيناً في أدائهم لأعمالهم؛ فهي تزيد مهارة التعامل مع الآخرين وإنجاز العمل بمساعدتهم.
- تعتبر طريقة قيمة لتعليم مهارة الاتصال.
- يُساعد المدرب علي زيادة تقبله للآخرين بسلوكهم واتجاهاتهم وانفعالاتهم، لوجودهم معه في مكان إقامة واحد ولفترة زمنية محددة، ويعمل علي انفتاح الفرد علي الآخرين، ويجعله يدرس سلوكهم واتجاهاتهم وأرائهم، ليقومهم تقييماً صحيحاً. ويعمل علي تصحيح سلوكه تجاه الآخرين، والبحث عن السلوك المناسب للإشراف والإدارة والتعامل مع الغير.

وتتمثل عيوب هذا الأسلوب في أنه:

يؤدي إلى كشف العلاقات علي حقيقتها والكثير من المتدربين لا يتحملوا قسوة الحقيقة وبعضهم يصاب بانهيار عصبي، وصعوبة تقييم نتائج تنفيذه، وإمكانية أن يؤدي إلي ظهور صعوبات إذا كان ما تعلمه المتدرب عن نفسه يعتبر أمراً غير مقبول. وهذا الأسلوب يمكن استخدامه بشكل رئيسي في التدريب علي العلاقات الإنسانية.

### - التدريب الذاتي:

أحد الأساليب التدريبية التي تعتمد علي المتدرب، حيث يمثل ركيزة أساسية لنجاح عمليات التدريب، وفي هذا النوع من التدريب يتم الاستفادة من كافة الامكانيات المتاحة داخل المؤسسة التعليمية من مراجع ووسائط تكنولوجية، وتمثل الحقائق التدريبية وسيط مهم للتدريب الذاتي، حيث يقوم المتدرب بتعليم ذاته بنفسه من خلال استخدام ما تحويه من مواد تدريبية واختبارات متنوعة، ويمكن تحقيق الكثير من الفائدة من خلال تكليف الدارسين بمهام محددة، يتم إنجازها عن طريق التدريب الذاتي.

### - التدريب عن بعد:

يُمثل التعليم باستخدام الكمبيوتر نقطة الانطلاق نحو التعليم عن بعد، والتعليم المستمر مدي الحياة، حيث تكون الامكانيات التعليمية عن طريق شبكة المعلومات الدولية متاحة أمام الدارسين غير المنتظمين في كل أنحاء العالم، ويكون بإمكان الناس في كل مكان الحصول علي أفضل الدورات الدراسية التي يقوم بها مدربون أكفاء، ويجعل طريق المعلومات الخاصة بتعليم الكبار وبما في ذلك دورات التدريب المهني والتدريب أثناء الخدمة، ودورات التطوير المهني، متاحاً بطريقة أكثر فعالية وأكثر سهولة.

ويُعد أسلوب التدريب عن بعد أحد الأساليب التدريبية الحديثة، فهو يعمل علي وصول الخدمات التدريبية للعاملين في مجال التعليم دون تقييد بالزمان والمكان ويؤدي إلي الاستفادة من تقنيات التعلم والتدريب، ويستمد هذا الأسلوب فكرته من التعليم عن بعد، إذ يقدم هذا النوع من التعليم من خلال الجامعات المفتوحة مثل جامعات "برمنجهام" بإنجلترا، وترسل المقررات الدراسية للدارسين في هذا النوع من التعليم إلي أماكن تواجدهم، دون الالتزام بالحضور لهذه الجامعات والانتظام في الدراسة، وتتعدد الصور التي يتم بها تقديم هذه المقررات الدراسية إلي الدارسين والتي قد تكون في صورة مطبوعات أو شرائط كاسيت أو فيديو، وبذلك فالتعليم عن بعد أسلوب تكنولوجي يعتمد علي تكنولوجيا الاتصال في نقل المعرفة من مصادرها إلي المتعلم في مكان وجوده، ويتميز بوجود انفصال فيزيائي وجغرافي بين المعلم والمتعلم، وتتعدد أساليب التدريب عن بعد مثل التعليم المبرمج والتدريس المصغر والمراسلة والدروس التدريبية والتعليم علي الهواء، ونشير إلي البعض منها:

### أ- التدريب المبرمج:

ويقوم فيه البرنامج بدور الموجه نحو أهداف معينة، ويستخدم هذا النوع من التدريب في أثناء الخدمة لمميزاته أحد الأساليب التي يمكن أن تساعد في تعليم الأعداد الكبيرة من الدارسين وفي نفس الوقت يقابل ما يوجد بينهم من فروق فردية، وهو نوع من التعليم الآلي يؤدي إلي استيعاب الدارسين للمطلوب عن طريق تجزئته إلي خطوات مرتبة يوجد بينها علاقات وتهدف إلي تجنب الأخطاء أو إحداث أقل ما يمكن من الأخطاء ويقوم بتصحيحها بنفسه، وهو نوعاً من التعليم الذاتي يعتمد المتدرب فيه علي ذاته في تعلم مهارات أو معلومات أعدت

بعناية لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة مرتبة من الخطوات؛ لذا يجب علي المدربين تحفيز المتدربين علي استكمال البرنامج وإرشادهم إلي الاستخدام الأمثل للمواد المبرمجة، ففي هذا النوع من التعليم الذاتي يأخذ التعليم دوراً فعالاً وإيجابياً، المتعددة والتي منها:

- يوفر الوقت اللازم للتدريب بالمقارنة بطرق التدريب التقليدية.
- عدم اختلاف نوعية التدريب للمتدربين من يوم لآخر أو وفقاً لشخصية المدرب أو خبرته أو تميزه، فيتم إعداد محتوى وتسلسل البرنامج مسبقاً.
- يحقق الكفاءة والفاعلية لأداء المهام التدريبية التي صمم البرنامج التدريبي من أجلها، وذلك لأنه يتم اختبار البرنامج والتحقق من صلاحيته قبل الاستخدام.
- يؤدي للحصول علي معلومات مرتدة فورية عن صحة استجابة المتدرب قبل الانتقال للخطوة التالية بما يضمن الاستمرار في الانتباه للمدة التدريبية مع تجنب الاستمرار في الأداء الخاطئ أو تكراره.
- يمكن استخدام هذه البرامج كمواد تدريبية فعالة في حالة عدم استخدام مدرب، وأيضاً في حالة توافر المدرب المؤهل لاستخدام هذا النوع من أساليب التدريب.
- يسمح للمتدرب بالتقدم وفقاً لمعدلات سرعة تعلمه، واستعداداته وقدراته وخبراته.

وهذا يوضح أن مميزات التعليم المبرمج يمكن تحريرها فيما يلي:

- يتعلم كل دارس حسب سرعته الخاصة وعلي حسب قدراته؛ مما يجعل

- الدارس نشيطاً طوال الوقت، لوجود تغذية راجعة مباشرة توضح نتائجها.
- يصيغ العمليات الإدارية المراد دراستها والتعرف عليها بطريقة بسيطة وواضحة.

وعن عيوب التعليم المبرمج فتتمثل في التكلفة الباهظة، وذلك لما يتم دفعه من مبالغ مالية للمبرمجين، والوقت الطويل الذي يتطلبه من المتخصصين في إعداد المادة العلمية ومن الفنيين للتشاور مع المبرمجين حول مراجعة الصور الأولية لتلك المواد المبرمجة حتى يتم التصميم النهائي.

### بـ المراسلة:

طريقة للتدريب يتحمل فيها المدرب مسؤولية تقديم المعرفة والمهارات للمتدرب وهو لا يتلقى تعليماً شفهياً، بل يمكنه التدريب والاستذكار في أي وقت يشاء وفق ظروفه الخاصة، ويمكن استخدامه في المجالات التي تكون فيها اللغة وسيلة للتعليم والتدريب ويستعان فيها باللغة المكتوبة بدلاً من لغة التخاطب.

### جـ أسلوب التدريس المصغر في التدريب:

من الأساليب التدريبية المتقدمة في مجالات استخدام التكنولوجيا التربوية وفن التدريس في التدريب، وقد ظهر هذا الأسلوب في كلية استانفورد للتربية أوائل الستينات حيث التحقت به مجموعة من خريجي كليات ببرامج إعداد المعلمين في الكلية، ولم يظهر الدارسون تحمساً أو جدية تجاه المواد التربوية بسبب أن القانون يفرض علي الذين يودون ممارسة التدريس الحصول علي شهادة تأهيل تربوي. وعمل أساتذة القسم علي البحث عن الوسائل التي تروي حاجات المتدربين وترضيها فأنشئ مختبر للتعليم المصغر عام ١٩٦٣م، وحقق نجاحات كبيرة في فترة قصيرة، ويستخدم هذا الأسلوب بوجه خاص، وطبقاً لهذا الأسلوب يقوم المتدرب

إعداد درس صغير يتضمن مهارات إدارية وفنية.

### - وسائل التدريب عن بعد:

تتعرف الوسائل (المستخرجة في التدريب عن بعد من هذه الوسائل):

#### أ. الأقمار الصناعية:

من أهم وسائل الاتصال سواء في الاتصال أو الاستقبال عن طريق التلفزيون، فعن طريقها يمكن تلقي الإشارات ونقلها من وإلى أي جزء في العالم، وبذلك تسهل عملية وصول البرامج التدريبية إلى مناطق جغرافية متفرقة، إلى جانب الفائدة المتوقعة من استخدامه في نقل المعلومات؛ مما يتيح أسلوب التدريب الجماعي بين المتدربين في مناطق نائية ومتباعدة جغرافياً.

#### ب. نظام الكمبيوتر التفاعلي:

تمثل التكنولوجيا دائماً إجراءً شديداً للمتدربين، وهذا مرجعه للتطورات المتلاحقة؛ مما أدى بمؤسسات التدريب للسعي لاستخدامها، فاستخدام الكمبيوتر في التدريب يمكن أن يحقق ميزتين رئيسيتين وهما:

- **تقليل تكاليف التدريب:** حيث يقلل تكاليف التنقلات والمعيشة وزمن التدريب.
  - **زيادة فعالية التدريب:** يؤدي التدريب باستخدام أجهزة الكمبيوتر إلى جعله أكثر كفاءة وفاعلية حيث أن التدريب هنا نمطياً ثابتاً لا يتغير ويمكن للمدرب أن يعد برامج فردية لكل متدرب بطرق مختلفة وفقاً لقدرات كل طالب والتدريب بواسطته يمكن المتدرب من التدريب على مهارة معينة ويكررها حتى يكتسبها ويجيدها تماماً.
- واستخدام أجهزة الكمبيوتر تمكن من الاتصال بالعديد من المواقع للحصول

علي المعلومات والبيانات المطلوبة عن طريق الإنترنت وتوضح أهم مميزاتة والتي تساعد علي تحقيق الأعمال في يسر من خلال:

- الوفرة الهائلة في مصادر المعلومات (الكتب الإلكترونية- الدوريات العلمية- قواعد البيانات- المواقع التعليمية).
- التخاطب بالصوت والصورة، فالمؤتمرات المرئية تتم حيث يكون التخاطب حيًا علي الهواء.

ويتمثل نظام الكمبيوتر التفاعلي في استخدام البريد الإلكتروني والذي يساعد علي نقل ملفات بأكملها عبره، وكذلك في إرسال المعلومات للأشخاص والمؤسسات في الوقت الذي يناسب المتدرب، دون التقيد بوقت محدد أو مواعيد رسمية، ويمكنه الاتصال بأي شخص في العالم والتحدث معه في اللحظة نفسها والحصول علي المعلومات المطلوبة بشكل مباشر دون شرط الحضور في الوقت نفسه وذلك عن طريق:

- الاتصال غير المباشر عن طريق البريد الإلكتروني والبريد الصوتي.
- الاتصال المباشر عن طريق التخاطب الكتابي.

وبذلك يتمثل هذا النظام في استخدام البريد الإلكتروني وشبكات العمل عن طريق الكمبيوتر، وساعد هذا علي خلق مستوي عال من التفاعل بين مستخدميه، وما يؤكد علي أهمية استخدام الكمبيوتر في التدريب استخدامه في الكثير من الدول وعلي سبيل المثال اليابان حيث تستخدمه في تدريب المعلمين عن طريق الشبكات، حيث توجد في اليابان نحو " ٢٠ " شبكة رئيسة علي المستوي القومي يستخدمها أكثر من " ٣٠٠ " ألف فرد، وبالإضافة إلى ذلك العدد من الشبكات القومية تشير

التقارير إلي وجود أكثر من " ٢٠٠٠ " شبكة محلية يقوم بتشغيلها مجموعات مختلفة من الأفراد؛ لذا يمكن استخدامه في التدريب أثناء الخدمة؛ لإمكانية وصول البرامج التدريبية للمتدرب داخل منزله ومكان عمله دون حاجة للانتقال لمكان التدريب.

مما سبق يتضح تعدد أساليب التدريب، وهذا يتيح الفرصة أمام القائمين علي التدريب بصفة عامة، اختيار أنسب الأساليب التدريبية التي تناسب موضوعات التدريب وطبيعته؛ لذا يفضل الربط بين البعض من هذه الأساليب لتحقيق الفائدة المرجوة منه.

### - أنماط التدريب:

يُعد التدريب أحد المكونات الرئيسة التي يعتمد عليها في تنمية المتدربين مهنيًا، ويمكن تقسيم أنماطه إلي الأنماط التالية:

#### - التدريب وفقًا للمتدربين:

وينقسم إلي:

#### - التدريب الفردي: " Individual Training "

ويعني تدريب كل فرد علي العمل الذي سيقوم به بغرض إعداده للقيام به، أو تعديل أدائه وتحسينه.

#### - التدريب الجماعي: " Group Training "

وفيه يتم تجميع المتدربين في مجموعات يدرّب كل مجموعة مدرب واحد، بواسطة المحاضرات والمناقشة والندوات، وهذا النوع يغلب الأخذ به عند تدريب العاملين في المؤسسات التعليمية بمستوياتهم الوظيفية المختلفة.

- التدريب حسب المكان:

وينقسم هذا النوع إلى:

- **تدريب داخلي:** هو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.

- **تدريب خارجي:** يتم بواسطة آخرين من خارج مؤسسة عمل الموظف.

- التدريب حسب الوقت:

وينقسم هذا النوع إلى:

- **التدريب قبل شغل الوظيفة:**

وهو التدريب الذي يخضع له المتحقون حديثاً بمؤسسة ما، أو لتأهيل أشخاص تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة إليهم، ويهدف إلي مساعدة المتدرب حتى يتكيف مع عمله الجديد وهو نوع واسع الانتشار في مختلف النظم الإدارية لما له من أهمية في إعداد الفرد للمهام والأعمال الجيدة التي سيقوم بها وممارستها.

- **التدريب في أثناء الخدمة:**

يُعد من المفاهيم التربوية الهامة نظراً لارتباطه بمفهوم التربية المستمرة التي جعلت التعليم عملية مستمرة لا تنتهي بانتهاء مرحلة معينة وإنما تمتد إلي 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.

وتتعد تعريفات (التدريب أثناء الخدمة) وفيما يلي إشارة لبعض منها:

- كل برنامج منظم ومخطط ومقصود يقوم بتنفيذه إدارات ومراكز تدريب حتى يمكن للمتدربين الإلمام بأحدث ما وصلت إليه الدولة والبحوث التربوية في مجال تقنيات الإدارة والإشراف الفني حتى تضمن رفع مستوى أدائهم، ورفع إنتاجية التعليم باعتباره ركيزة تقدم المجتمع.
- نشاط يهدف لإحداث تغيير في الفرد، والجماعة بقصد تعديل اتجاهاتهم، وسلوكياتهم بشكل يساعدهم على أن يكونوا أكثر كفاءة ومقدرة على القيام بمسؤولياتهم الإدارية، وبذلك فهو وسيلة لتحديث المعلومات العلمية والتربوية للمتدرب وتقديم خبرات جديدة في مختلف المجالات.

ومن التعريفات السابقة يتضح أن التدريب أثناء الخدمة يؤدي عدة وظائف من أهمها مساعدة المديرين على فهم الواقع الذي يعملون به، تحسين أدائهم في كافة المجالات، يؤدي إلى تكوين القدرة على التعلم الذاتي. وبذلك فالتدريب أثناء الخدمة يعتبر عاملاً مؤثراً بالنسبة لنمو المديرين إدارياً وفنياً ومهنياً كما يساعدهم على تطوير أدائهم داخل مدارسهم من خلال تلبية احتياجاتهم التدريبية، وتتضح أيضاً أهميته فدوافعه تأتي بعد احتكاك المديرين بالمشكلات الواقعية وبذلك يكون تلبية حاجة العمل الحقيقية وتطبيقاً عملياً لما يتلقاه المتدرب من حقائق.

### - برامج التدريب التربوي أثناء الخدمة:

هو أكثر الأنواع شيوعاً وانتشاراً وتطبيقاً واستمرارية حيث يتم بموجبه

تزويد المعلم بالمعارف والمهارات المستحدثة لمواكبة التطورات التقنية المتجددة، ويهدف هذا الأسلوب إلى تنمية قدرات المعلم لأغراض تطوير أساليب العمل التعليمي والرفع من كفاءته الأدائية، ويصنف إلى:

### - الدورات التأهيلية (دورات الإعداد):

ترتكز على اكتساب المعلمين المتدربين المعارف والمهارات المستجدة والمستحدثة والتي لم تشتمل عليها برامج الإعداد طويلة أمدى (مثل الجامعات والمعاهد العليا.. وغيرها)، ومجال التدريب في هذه الدورات يقوم على اكتساب:

- المتدرب المعارف والمفاهيم والمعلومات الأساسية وفق التسلسل المنطقي للمعلومة ووفق الاحتياج.

- المهارات المطلوبة لتطبيق هذه المفاهيم والمعارف على أرض الواقع

### - الدورات التحديثية التجديدية أو الدورات التطويرية:

في ضوء التغير المتسارع كما ونوعا في المجالين الأكاديمي والمهني وفي المجال المعرفي المعلوماتي ومجال اكتساب المهارة فإن مواكبة هذه التغيرات تتطلب تنمية المهارات والمعارف لدى المعلمين لمواجهة هذه التغيرات المتسارع في التقدم التقني والمعرفي، ولهذه الدورات أهمية خاصة وتعتبر من الضروريات الأساسية لكفاءة عمل المعلم وإيجابيته للأسباب التالية:

- سرعة التطور التكنولوجي وما يتبعه من تغيرات في المعارف والمعلومات والوسائل التعليمية وطرق التدريس وأساليب التقييم والتقويم.

- قصور عامل السرعة في تغيير وتطوير المنهج التعليمي لمواكبة التطورات المعاصرة والتقنيات المستحدثة والمطبقة في مؤسسات حقل العمل.

## - الدورات العلاجية ودورات رفع الكفاءة:

في ضوء التغذية الراجعة من ميادين العمل التعليمي سواء من الهيئات الإشرافية أو الأجهزة التنفيذية يمكن تحديد أوجه القصور أو نقاط الضعف في أداء بعض المعلمين، وهذا يتطلب تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية ويتم تصميم البرنامج التدريبي بناءً عليها، وهنا تستخدم أساليب التدريب وفقاً لطبيعة الاحتياج ووفقاً لطبيعة المعارف والمهارات المطلوب التدريب عليها، ويراعي عند تصميم الدورات التدريبية تغطية الاحتياج التدريبي للمعلم، وبذلك تكون الدورات التدريبية فاعلة، وقد لبت الاحتياجات التدريبية للمعلم.

## - الدورات التنشيطية:

تستهدف تحديث المعلومات السابقة، وتجديدها بعد أن مر عليها عنصر التقادم دون استخدامها؛ مما يتطلب تجديد هذه المعلومات ومراجعتها من خلال البرنامج التدريبي لتطبيقها على أرض الواقع، وغالباً ما تسبق هذه البرامج التدريبية مباشرة العمل، وتتميز بمدتها الزمنية القصيرة، وتستهدف مراجعة المعارف والمعلومات السابقة وتقييمها وتقويتها.

## - المعلم وبرامجه التطوير أثناء الخدمة:

يهيئ التدريب التربوي أثناء الخدمة الفرصة للمعلم لاكتساب معارف ومعلومات ونظريات متطورة، والإطلاع على كل ما هو جديد في مجال عمله التدريسي، ويمكن تحديد الأهداف في النقاط التالية:

- اكتساب المعلم مهارات تدريسية متطورة ومستحدثة تتطلبها كفاءة

العملية التعليمية

- تساعد المعلم علي تغيير اتجاهاته واكتساب اتجاهات ايجابية نحو مهنة التدريس وكفاءته
- تحفز الهمم الإبداعية لدي المعلم بالإبداع في فنون التدريس وابتكار أساليب جديدة ومشوقة تلي طموحات المستقبل
- تكسب المعلم آفاقا جديدة في مجال مهنة التدريس وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها وكيفية معالجتها والتقليل من آثارها السلبية علي العملية التعليمية
- تغرس مفاهيم التعلم المستمر من خلال مهارات التعلم الذاتي والتعليم المبرمج والتعليم التعاوني
- تساعد المعلم عن الانفتاح علي الآخرين بتبادل الخبرات التدريسية من خلال النشاطات الجماعية والعمل التعاوني وتسييد روح الجماعة والالتناء للمؤسسة التعليمية
- التعرف علي أساسيات التقييم والتقويم الذاتي عن طريق مقارنة أدائه الفعلي بأداء الآخرين والتركيز علي الدقة والكفاءة والإتقان في العمل التدريسي

### - تصميم برامج التدريب التربوي للمعلم:

تحدد كفاءة البرامج التدريبية بالتخطيط الجيد والهادف والتنظيم المتميز بقصد إحداث التغييرات المطلوبة والتأكد من حدوثها في أداء المعلمين لتحقيق أهداف النظام التعليمي المتمثل بتزويد جميع شرائح المجتمع بالموارد البشرية الفاعلة لرقمي المجتمع في جميع مجالاته، والبرامج التدريبية الجيدة تصمم علي

أساس ثلاث خطوات إجرائية هي:

### - المرحلة التخطيطية لتصميم برامج التدريب التربوي:

وتقوم علي الخطوات التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- صياغة أهداف البرنامج
- تحديد المنهج والمادة العلمية
- تحديد أساليب التدريب.
- وضع أساسيات البرنامج.

### - المرحلة التنفيذية لدورات التدريب التربوي للمعلمين:

وتقوم علي الخطوات التالية:

- تحديد الأنشطة والفعاليات قبل بداية البرنامج
- تحديد الأنشطة والفعاليات أثناء البرنامج
- تحديد الأنشطة والفعاليات مع نهاية البرنامج

### - مرحلة التقييم والتقويم للمعلم والبرنامج التدريبي:

- وضع استراتيجيات لتقييم المعلم المستهدف بالتطوير
- وضع استراتيجيات لتقييم البرنامج التدريبي وتقويمه
- توثيق البرنامج من خلال تصميم حقيبة تدريبية لموضوع الدورة.

### - الإيجابية والفعالية في برامج التدريب التربوي للمعلم:

لكي تكون دورات التدريب التربوي للمعلم ذات فعالية وإيجابية يجب إن

تتوفر بها شروط أساسية أهمها:

- وجود دافع مبني علي حاجة فعلية للتدريب.

- معرفة المعلم بأهداف التدريب المطلوب تحقيقها.
- إدراك المعلم المتدرب بمستوى التقدم الفعلي الذي حققه.
- فتح المجال للمعلم المتدرب بتطبيق المعارف والمهارات التي تعلمها.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، ووضع استراتيجية للتعامل معها.
- تبصير المتدرب بأسس ونظريات علمية يستند عليها موضوع التدريب
- تجانس برنامج التدريب مع قيم واتجاهات البيئة واحتياجات المعلم.
- انطلاق التدريب من نظرة استراتيجية تربط بين أهداف النظام واحتياجات المعلم، ومتطلبات البيئة واحتياجات المتعلم التعليمية.

### - مبررات التدريب أثناء الخدمة:

وتتمثل مبررات التدريب الإلزامي في الآتي:

- نتيجة للتغير الذي يتميز به العصر الحالي، أصبح من الضروري العمل علي زيادة مهارات الأداء، ورفع المستوي المهني لجميع العاملين، ومدير المدرسة أحد العاملين ويستلزم أن يكون ذا مهارات عالية، حيث يقع علي عاتقه مسؤوليات عديدة منها رفع كفاءة العاملين تحت قيادته، فهو المسؤول عن نجاح الإدارة المدرسية؛ لذا يستلزم تدريبه بصفة دائمة.
- تعمل الدول النامية جاهدة علي تحقيق التنمية، وعملية التدريب مرتبطة بالتنمية البشرية، فهو يكمل عملية الإعداد لأنها مهما طالبت فهي غير كافية لتزويد الفرد بكل ما يحتاجه من معارف ومهارات تناسب الظروف الحالية، فهو يؤدي إلى التجديد والتطوير المهني ويجعل فترة الإعداد غير منتهية.

## - التدريب حسب مسنوي التدريب:

وينقسم هذا النوع إلى:

### - التدريب التنويري:

وهو المستوى الأول الذي يتم توفيره من التدريب والغرض منه رفع الوعي لدى المستهدفين فيما يتعلق بأهمية موضوع أو أمر ما. وهذا النوع من التدريب يهدف إلى سد الفجوة بين المستوى الأول والثاني من الاحتياجات التدريبية.

### - التدريب التشغيلي:

هذا النوع من التدريب يشمل نوعين من المتدربين:

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

- النوع الثاني: هم الذين يملكون قدر مناسب من المعارف والاتجاهات اللازمة للقيام بمهام وظيفية محددة، وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى أداء من هم في المستوى الأول والثاني إلى المستوى الثالث.

### - التدريب التطبيقي:

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

### - التدريب وفق المضمون:

ويتضمن الأنواع التالية:

### - التدريب الإداري: "Administration Training"

وهو ذلك النوع من التدريب الذي يعني بتدريب رجال الإدارة بمستوياتهم المختلفة سواء إدارة متقدمة أو إدارة متأخرة، لخلق طبقة إدارية مثقفة، وتزويد المديرين الذين تم تدريبهم بما يستجد في مجالات الإدارة، والتوائم الوظيفي المستمر، كما أنه عملية تصمم لمساعدة العاملين علي اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها، وينفذ للموظفين علي رأس العمل بهدف تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم.

ومما 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:

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

### - مداخل التدريب الإداري:

يمكن النظر إلى وظيفة التدريب الإداري في أثناء الخدمة من خلال علاج القصور في الأداء الإداري، النمو المستمر للقيادة التربوية فكرياً ووظيفياً؛ لذا يسعى التدريب الإداري إلي تمكين مدير المدرسة من المهارات اللازمة لإدارة مدرسته ومن أهمها المهارات القيادية، والإنسانية، والفنية، والتصورية.

### - التدريب الإشرافي: "Supervision Training"

تدريب لإعداد المشرفين للتعامل مع الآخرين والعمل من خلال جماعة

وإعدادهم كقادة يجيدون تجميع جهود جماعة العمل لتقديم عمل جماعي منسق، ومن أهم أهدافه تنمية قدرة المشرف علي القيادة والتعامل مع الآخرين وإكسابه مهارات عمله الجديد.

#### - **التدريب التخصصي:** " *Specialized Training* "

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 إلي تخصص عميق بما يكفل تحقيق الكفاية الإنتاجية المطلوبة.

#### - **البرامج التأهيلية:** " *Qualifying Programs* "

تستهدف تأهيل مدراء المؤسسات التعليمية ورفع مستواهم المهني والعلمي إلي الحد الذي يتناسب مع المرحلة التي يعملون بها، من خلال تزويدهم ببرامج طويلة المدى تصل إلي عامين دراسيين، وغالبا تقدم من خلال كليات التربية.

#### - **البرامج التجديدية:** " *Refresher Courses* "

تهدف إلي إطلاع المتدربين أثناء الخدمة علي كل ما هو جديد في مجال مهنتهم سواء كان ذلك التطور الحادث في محتوى النظام، خطته، اقتصادياته، بنيته، مناهجه، طرقه وأساليبه الفنية، نظريات التعلم، الإدارة المدرسية، وتستمر مدة الدراسة من أسبوعين إلي ستة اشهر 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:** " *Guidance Programs* "

تهدف إلى توجيه المدربين وإرشادهم إلى وظائف أعلى أو ظروف جديدة تختلف في طبيعتها عن الوظائف والمهام التي يعملون بها؛ بهدف تبصيرهم بالتطورات والتغيرات التي يتعرضون لها وظروف عملهم الجديد والأدوار التي يجب أن يقوموا بها والصعوبات المختلفة التي يمكن أن تواجههم أثناء تأدية عملهم الجديد.

#### - البرامج القيادية : "Leadership Programs"

تهدف إلى إعداد القادة في مجالات التعليم وفي المجال المهني والإداري التعليمي، وهذه البرامج إما أن تعد المدير مباشرة إلى وظيفة قيادية قبل ممارسة هذه الوظيفة عن طريق تدريبه قبل ترقيته، وإما عن طريق نديه بعد الترقية إلى الوظيفة دون إعداد برنامج تدريبي علي أساس أن فترة نديه تعد فترة تدريب عملي تثبت صلاحيته للعمل.

#### - برامج البعثات : "Mission Programs"

قد ترسل وزارة التربية والتعليم وبعثات خارجية أو داخلية لدراسة بعض اللغات الأجنبية في بعض التخصصات والأعمال القيادية وتقوم الإدارة العامة للتدريب بتنظيم برامج طويلة علي مدي العام الدراسي بالاشتراك مع كليات التربية، ومن أمثلتها بعثات الإدارة المدرسية، والإشراف الفني بكلية التربية جامعة عين شمس، حيث توفد مجموعة تربيويين للتخصص في مجالات الإدارة المدرسية والإشراف الفني.

#### - البرامج التعاقدية : "Contracting Programs"

أحد برامج التدريب لمديري المؤسسات التعليمية وينظر إليه علي أنه شخص متعاقد مع الهيئة المنظمة للتدريب، وهو تعاقد ذو أصل تجاري خاص بمجال التعليم، واتفاق مبرم علي أساس الاختيار الحر ويُلبي التزامات متفق عليها،

ويتحدى التحكم لكي يتوافق مع الديمقراطية الحرة، والتي تمثل العقد الاجتماعي المتفق عليه، والذي وضع ليدعم الشرعية داخل المؤسسات والثقافة السياسية والتي وضعت من خلاله، إذا فالتحكم اتجاه خلاق بين الأفراد والعمل الجماعي لتحقيق خدمة القيم العامة.

### - التدريب التربوي:

وهو نشاط لنقل المعرفة والمعلومة والمهارة المتطورة بهدف تنمية وتطوير نماذج التفكير ونمط العمل التعليمي ومواكبة المعلم لما هو جديد ومتطور، وهو أيضاً برامج منظمة ومخططة تمكن المعلم من الحصول علي مزيد من المعارف الثقافية والخبرات المهنية والمهارية، وكل ما من شأنه إن يرفع من مستوى عملية التعليم والتعلم ويزيد من الطاقات الإنتاجية له ويعمل علي رفع الكفاءة المهنية للمعلم بشكل فاعل.

### - أهداف التدريب التربوي:

من المعلوم أن أي برنامج يُخطط دون تحديد أهدافه لا يكون له قيمة أو أثر على المستفيدين منه، وفيما يلي عرض مجموعة من الأهداف المراد تحقيقها في البرامج التدريبية التربوية على سبيل المثال لا الحصر:

- نمو مهني مستمر لشاغلي وظائف التربية والتعليم باكتساب خبرات متطورة مهنية وثقافية لرفع معدلات كفاءة الإبداع في العمل التربوي.
- رفع مستوى الأداء في العملية التعليمية، وزيادة طاقات إنتاج المعلم عن طريق التدريب المستمر.
- رفع مستوى أداء المعلم للمحافظة علي الأداء الإيجابي الفعال وخاصة في مجال القيادة.

- تحسين أداء المعلم وتطوير قدرات المعرفة والأداء باكتساب مهارات متطورة
- تنمية الاتجاهات الايجابية في العمل التربوي والتركيز علي العلاقات الإنسانية في المواقف التعليمية المتعددة.
- تزويد المتدرب بالمعلومات التربوية والمهارات والمستحدثات والمستجدات العلمية والتقنية والنظريات التربوية التي تجعله أكثر قدرة علي مواكبة هذه التغيرات.
- تدريب المتدرب علي كيفية تطبيق النظريات والمعارف العلمية بإتباع أسلوب اكتساب المهارة الأدائية من خلال المواقف التعليمية. بما يؤدي إلي تغطية الفجوة بين النظرية والتطبيق.
- معالجة الانحرافات في حينها والمحافظة علي الوقت والجهد والمال وخصوصا في المجال الإداري.
- زيادة قدرة المعلم علي التفكير المبدع بما يمكنه من التكيف مع عمله من جهة ومواجهة المشكلات المستقبلية والتغلب عليها من جهة أخرى من خلال مهارات التعلم الذاتي وتوفير مصادر المعلومات المعاصرة.
- رفع كفاءة القائمين بالتدريب التربوي لتحقيق الجودة والفعالية في تصميم برامج التدريب الهادفة بالتركيز علي الكيف في الجودة دون الكم في العدد.

### - أهمية التدريب التربوي:

- تتضح أهمية (التدريب) التربوي للمعلم بالجوانب الآتية:
  - رفع مستوى أداء المعلم في المادة بتطوير معارفه وزيادة قدراته على التجديد والإبداع، وتمكينه من القيام بمهامه المتجددة والمتطورة بكفاءة.

- تعزيز خبرات المعلم وتطوير مهاراته وتعريفه بمشكلات التعليم، وطرق علاجها.
- تبصير المعلم بالطرق المناسبة والتي تساعد على أداء عمله بطريقة جيدة وبجهدٍ قليل في وقتٍ قصير.
- معالجة أوجه القصور لدى المعلم الغير مؤهل تربوياً.
- تعريف المعلم بالأساليب الحديثة المتطورة في التربية وطرق تحسين العلاقة الإنسانية داخل البيئة المدرسية.
- اكتشاف الكفاءات الجيدة من المعلمين والتي يمكن الاستفادة منها في العديد من المجالات مثل: المشاركة في تطوير المقررات الدراسية وإنتاج الوسائل التعليمية ورفع الروح المعنوية بمشاركتهم في الرأي والأخذ بمقترحاتهم.
- تفادي الأخطاء في أداء عمله والإقلال منها ما أمكن، والحفاظ على الوقت والجهد والمال.
- يستطيع المعلم بالتدريب استخدام التقنية الحديثة في عمله التربوي والتعليمي.
- تمكين المعلم من القيام بمهامهم المتجددة والمتطورة بكفاءة أفضل.
- يقع التدريب في مجال الاستثمار وليس الاستهلاك؛ مما دفع كثير من الدول المتقدمة إلى التبارى في زيادة مخصصات التدريب في ميزانياتها.
- تمكين المعلم من مواكبة المستجدات العالمية حتى يستطيع مواجهة احتياجات الأفراد الذين يتعلمون على يديه.
- يُساعد المعلم على توظيف واستثمار كفاءته استثماراً تعاونياً، لتحقيق

الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

- يساعد المعلم في تحقيق ذاته، ويشعره بأنه أصبح على درجة عالية من الكفاءة، وهذا الشعور يولد لديه الإحساس بالتميز والتفوق والاستقرار والأمن الوظيفي.

- التدريب التربوي وسيلة مناسبة لتغيير الاتجاهات السالبة نحو التجديد في المهنة وتطويرها وبناء اتجاهات موجبة ورفع سقف الطموحات.

### - أسس ومبادئ برامج التدريب التربوي أثناء الخدمة:

أكد الفكر التربوي بأن التدريب إثناء الخدمة أو إثناء العمل يعتبر من أهم أنواع التدريب فعالية لفعالية العمل التعليمي والتربوي واجمع مفكري التربية والتعليم وعلماؤها علي إن مرجعية هذه الفعالية تركز علي إن الدوافع والاتجاهات والمهارات وإيجابية العمل تأتي من خلال احتكاك المعلم بالواقع الميداني ومعاصرة مشاكله وإيجابياته واكتسابه الخبرات في ممارسته، لذا يعتبر التدريب إثناء الخدمة تلبية حقيقية لحاجات المعلم وتطبيقا عمليا لما يتلقاه من حقائق ومهارات تربوية من خلال التدريب وتطبيقها في المواقف التعليمية حيث انه يقوم علي الأسس التالية:

- يعتبر احد المكونات الأساسية لكفاءة عملية التعليم والتعلم وهو مدخل رئيسي لتطوير المعلم واستدامة التجدد والتجديد.
- يجب أن يكون قائما علي برنامج منظم ومخطط ومقوم وليس برنامج عشوائيا ومكرراً.
- يركز علي النمو العقلي والفكري والمعرفي والأدائي والمهني للمعلم.

- يعمل علي رفع مستوى عملية التعليم والتعلم، وزيادة طاقات المعلم الإنتاجية من خلال تبادل الخبرات وربط الواقع بعملية التنظير المعرفي.
- يواكب مستجدات العصر من تطور وتفجر في المعلومات والمعارف والتقنيات المستحدثة وانعكس هذا علي تطور كثير من المفاهيم التربوية مثل تكنولوجيا التعليم والتعلم والتدريب باستخدام الحاسوب وشبكة الإنترنت والتعليم المبرمج.
- تطبيق أساليب معتمدة علي تقنيات معاصرة مثل التدريب الذاتي والحقائب التدريبية والتدريب التعاوني والتدريب عن بعد.
- نتيجة للتفجر المعرفي وتعدد التخصصات الدقيقة ووجود استراتيجيات تربوية متعددة للمواقف التعليمية المختلفة؛ تطلب ذلك سرعة التجديد والتطوير المهني للمعلمين عن طريق التدريب أثناء الخدمة.
- يقوم علي أساس مبدأ التدريب للجميع للمعلمين والأطر التعليمية.

### - العوامل التي تحدد نوع التدريب:

- توجد عدة عوامل والتي يمكن أن تؤخذ في الاعتبار عند اختيار نوع التدريب والذي يمكن أن يلبي الاحتياجات التدريبية القائمة ونشير إلي البعض منها:
- **عدد المتدربين:** بناء عليهم يتم اختيار نوع التدريب سواء أكان فردياً أو جماعياً.
  - **مكان التدريب:** سواء كان التدريب سيتم داخل المؤسسة أو خارجها.
  - **الإمكانات البشرية:** وتتمثل في عدد المدربين ومستوي كفاءتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم التدريبية.
  - **موضوع التدريب:** ويتمثل في مضمونه، ووقت تنفيذه، والتطابق والتماثل مع بيئة

العمل، والتأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين.

## - النظام التدريبي:

يُمثل النظام التدريبي أحد الاتجاهات الحديثة التي ظهرت علي سطح الفكر الإداري، ويشير هذا المصطلح إلي أن أي مركب يتكون من مجموعة أجزاء مترابطة ومتفاعلة تؤدي إلي وجود درجة من التعاون والتكامل بين الأجزاء المختلفة في أدائها لوظائفها بطريقة ديناميكية.

وترتكز منهجية النظم في التدريب علي نظرية تعليمية مشتقة من علم النفس السلوكي، وترتكز نظرية التعلم علي استخدام بعض النماذج أو عينات من الكفايات المطلوب التدريب عليها ليقلدها المتدرب والتي تستخدم الاشتراط الإجرائي المرتبط بالتغذية الراجعة المستمرة للسلوك أو الأداء الذي يؤديه المتدرب في الموقف التدريبي وترتكز علي استراتيجيات تستخدم في تحليل النظم، وقد حدد علم النفس السلوكي خصائص الموقف التدريبي القائم علي أساس منهجية النظم في:

- الترابط بين عناصر التدريب وجعلها متتالية.
- التحديد الدقيق لمواد التدريب فيما يتعلق بكل عنصر.
- تزويد المتدرب بالتغذية الراجعة خلال عملية التدريب.
- استخدام نماذج لمهارات وكفايات مطلوب التدريب عليها، ليقلدها المتدرب.

وبذلك يُعد اتجاه النظم في التدريب من أبرز ملامح الاتجاهات المعاصرة في مجال التدريب، وقد أخذت به العديد من الدول سواء المتقدمة أو النامية، لأن هذا الاتجاه يتيح الفرصة للتفكير في مكونات النظام الأساسي للتدريب من خلال نظمه الفرعية، فتصميم أي نظام تدريبي يبدأ من خلال نتيجة مرغوب فيها وتتضمن كل الوظائف ومهامها

مسئولياتها من خلال بطاقات الوصف الوظيفي، ومتطلباتها المؤسسة من خلال المهارات ومستويات الأداء للتعرف علي الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.

وبذلك فالتدريب يُعامل علي أنه نظام متكامل ومنظومة تتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة تتفاعل مع بعضها وترتبط بعلاقات تأثير وتأثر ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة ولازمة للمنظومة يركز علي العلاقات المتداخلة بين الأجزاء والتي تؤثر علي التحصيل والأداء الكلي للمنظومة، وكذلك أسلوب النظم في التدريب.

ومما سبق فاتجاه النظم في التدريب يري أن نجاح أي عمل تدريبي يتوقف على خلق نظام، وأن تصميمه يؤدي إلي تحقيق الأهداف المصممة من أجله، وإلي إنجاز النتيجة النهائية المطلوبة. وفي مجال العمل التدريبي فإن تصميم النظام يؤدي إلي تحقيق رسالته والتي تتمثل في التأثير علي مجموعة متغيرات سلوكية مخططة ومحددة مسبقاً في المؤسسة، واتجاه النظم يتيح الفرصة للتفكير في مكونات النظام الأساسي وتجزئته إلي نظم فرعية – الأمر الذي يمكن من فهم وتفسير أعمال وتصرفات النظم الكبيرة المعقدة.

### - مراحل الاتجاه النظامي في التدريب:

تتعدد مراحل سير الاتجاه النظامي في التدريب ويمكن إجمالها فيما يلي:

- التعرف علي أهداف وسياسة المنظمة، وتحديد القوي العاملة المستهدفة.
- تحليل المعارف والمهارات والاتجاهات، والقصور في الأداء.
- إعداد الأهداف التدريبية وتحديد المعايير والمقاييس.
- إعداد المحتوى التدريبي، وطرق تنفيذ التدريب والوسائل والمعينات.
- تصميم النموذج التدريبي (الأهمية- الأهداف- المستهدفون- توقيت البرنامج- المدربون- الطرق والوسائل المستخدمة- المحتوى- المشرفون – الملاحظات).

- الدعم الداخلي من القيادات مع استمرار التنفيذ والمتابعة، والتقييم.

### - وظيفة التدريب في النظام:

تتعرو وظائف (التدريب) وفقاً لمفهوم (النظم) ونشير إلي (البعض) منها:

### - وظيفة البحث:

يوفر البحث لنظام التدريب البيانات اللازمة لتحسين فعالية المنظمة ككل، فهو مسئول عن الحفاظ علي مستويات متخصصي التدريب عند المستوي المطلوب بالإضافة إلي أنه يتعين عليهم أيضاً المحافظة علي نفس المستوي التكنولوجي للنظام، وتمتد وظيفة البحث لتشمل دراسة ودعم الأساليب المستخدمة للقياسات القبلية والبعدية لمستوي المشاركين وتقييم فاعلية البرامج التدريبية، وهي مسئولة عن جمع وفحص المواد المنشورة عن التدريب مع إنشاء قنوات اتصال مع الأماكن المسؤولة وتحديث أساليبه وتقديم الجديد والفعال.

### - وظيفة التحليل:

وتقوم بأربعة وظائف وهي:

- الاستفادة من البيانات والمعلومات المتاحة بعد تحليلها لتحديد أوجه القصور وتحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة.
- وضع المعايير والمقاييس التي يمكن استخدامها لتقييم التدريب وأنشطته.
- تحديد السلوكيات ونوعية الأداء المطلوب اكتسابه للتغلب علي القصور.
- تحليل المهام التي يتم تقديم التدريب من أجلها، وذلك حتى يمكن تطوير محتويات ومضامين التدريب وتحقيق السلوك المطلوب.

### - وظيفة التطوير:

وتشمل (الوظائف) الآتية:

- انتقاء وتنفيذ أساليب التدريب والخبراء المناسبين وتحديد كيفية

## الاستفادة منهم

- تتدرج أساليب التدريب، وتطوير الخطط الدراسية والمواد التعليمية.

## - وظيفة العمليات:

وتقوم بثلاث مهام رئيسية:

- تقديم إجراءات تدريبية محددة حسب تسلسلها وإدارتها بشكل مناسب
- تقديم جميع الجوانب المنظمة لأنشطة التدريب المستمرة في ضوء الوقت المحدد وإدارة الأزمات والمواقف الصعبة التي يمكن حدوثها أثناء التنفيذ.
- تسجيل وحفظ مستندات وبيانات ومعلومات أنشطة التدريب المنفذة.

## - وظيفة التقييم:

وتقوم بتقييم الأداء التدريبي، ومدى فاعلية البرامج ونظام التدريب، وتشمل عملية التقييم ثلاثة عناصر رئيسية (المدرسون - المتدربون - العملية التدريبية) وتتم عملية التقييم قبل التدريب وأثنائه وبعد الانتهاء من التدريب.

## - مكونات النظام التدريبي:

يتكون أي نظام من مجموعة من النظم الفرعية، أي أن هناك ما يسمى بالنظم الكبيرة والتي تتكون بدورها من نظم صغيرة، فالنظام يمكن اعتباره نظاماً أساسياً وفرعياً لنظام أكبر منه، ويحدث التفاعل المستمر بين أجزاء النظام فكل نظام جزء من نظام أكبر منه، والعلاقة بين مكونات النظام هي الروابط بينها، وإذا حدث التفاعل بين مكونات النظام كان النظام ديناميكياً، وتتمثل مكونات النظام التدريبي في (مدخلات- عمليات- مخرجات- تغذية مرتدة).

## - المدخلات:

تشتمل مدخلات التدريب علي العناصر الأساسية للتدريب، وهي الأفراد،

وظائف المتدربين، الخبرات والمعارف والمعلومات والاتجاهات وأنماط السلوك المراد تزويد المتدربين بها، القائمون بالعمل التدريبي، الأوضاع التنظيمية السائدة في الهيئة التي تتولى عملية التدريب، وطبيعة المشكلات القائمة، وبذلك نجد أن المدخلات تتضمن الاحتياجات التدريبية للمتدربين من المديرين وخصائص المديرين وأهداف البرنامج التدريبي، ومحتواه العلمي وطرق التقويم وتشتمل أيضا الامكانيات والبيئة التنظيمية للتدريب الإداري.

### - التدريب في ضوء الاحتياجات التدريبية:

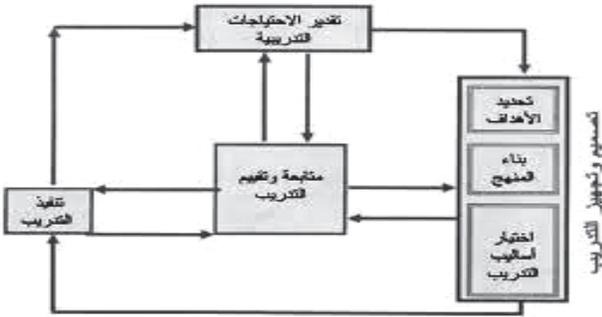
يُعد تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، فالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد علي جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معني للمنشأة والمتدربين، ويجعله كذلك نشاطاً واقعياً ويوفر كثيراً من الجهود والنفقات. ويقاس نجاح العملية التدريبية بتحقيق الهدف منها وهذا يتوقف بدرجة كبيرة علي التعرف بدقة علي ما يحتاجه العاملون من تنمية؛ لذا يُعد تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط تدريبي ناجح ودعامة من دعائمها، فإذا تم التعرف عليها بدقة وكانت النتائج معبرة تعبيراً حقيقياً عن الوضع القائم سواء في المعلومات أو خبرات وسلوك العاملين؛ أدت إلي إحداث التطور ورفع مستوى الأداء والكفاءة، فليس كافياً التصريح بأن التدريب يؤدي إلي عمل أفضل، وجودة عالية، ورضا العميل، بل إنه من الأفضل التوضيح أنه يحسن المهارات والسلوك، ويحدد الأهداف التنظيمية؛ لذا يوجه الاهتمام لتقدير الاحتياجات التدريبية الفعلية الحالية والمستقبلية عند بناء أي برنامج تدريبي، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من التدريب، حيث يوجد

اختلاف وتفاوت في احتياجات المتدربين نظراً لتنوع المؤهلات والخبرات والقدرات والاستعدادات للمتدربين.

وتُعد الاحتياجات التدريبية عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التدريب، فهي تؤدي إلى توجيه التدريب إلى الاتجاه الصحيح، وتمثل القدر المطلوب لتزويد المتدربين به كما ونوعاً من المعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات. ويعتمد تحديدها بصورة أساسية على القياس العلمي لتحقيق الهدف، فقياسها هو الطريق الأمثل لتحديد القدر المطلوب لتزويد المتدربين به، ويساعد على إحداث التغيير ورفع الكفاءة، وإهمال قياسها بالأسلوب العلمي أو عدم تحديدها بدقة يهدر أساس بناء أي برنامج تدريبي، ويعتبر تحديدها عملية تعاونية مشتركة بين المتدرب والمسئول عن التدريب ومستشار خارجي إذا لم تتوافر الخبرة أو الوسائل اللازمة داخل المؤسسة لدراسة الموقف وتجميع البيانات اللازمة لتحديدها، وتكتمل الجهود إذا كان هناك تأييد من جانب الإدارة العليا لإقامة التدريب على أساس سليم لتحقيق أهداف مرجوة.

وبذلك يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الأساسي في التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، ويمكن أن يؤدي أي خلل في تقديرها إلى ضياع الجهود المبذولة من أجل الارتقاء بمستوي مهارة وكفاءة العاملين بها؛ لذا يجب أن يكيف البرنامج التدريبي وفق الاحتياجات التدريبية الدقيقة، والتي يجب أن تحسب وفق احتياجات المتدربين وثقافتهم ووظائفهم ومهامهم، فالبرنامج التدريبي يجب أن يزود المتدربين بالخبرات الضرورية، وبذلك فهي بداية نجاح البرنامج التدريبي.

## - الاحتياجات التدريبية:



تتنوع وتتعدد الاحتياجات التدريبية اعتماداً على طبيعة العمل المراد إنجازه والأشخاص المنوط بهم أداء العمل، وبوجه عام يمكن التعبير عنها باستخدام مصطلحات المهارات والمواقف والمعرفة، وقد تغطي بعض الاحتياجات كافة الجوانب في حين أن البعض منها قد يركز على جوانب منفردة فقط.

وبذلك تتعدد الآراء حولها، وربما مرجع ذلك إلى اختلاف وجهات النظر بين الدارسين في التركيز على جوانب معينة في تعريفه ويشير مفهوم الاحتياجات التدريبية إلى أنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وعلى أسلوب أدائه عن طريق التدريب، فالحاجة إلى التدريب تشير إلى وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم ووضع مرغوب فيه لأداء مطلوب من المنظمة أو الوظيفة أو الأفراد، وسواء أكان ذلك مرتبطاً بالمعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو مرتبباً بكل ذلك.

وتعرفها منظمة الأغذية والزراعة (F.A.O) بأنها التغييرات المستمرة والمتجددة المراد إحداثها في سلوك الأفراد المعرفي والمهاري والاتجاهي، والتي تعبر عن الفرق بين الوضع الحالي، والوضع المرغوب في مستوى أداء الأعمال المختلفة، والتي يتعين على الأفراد تعلمها من خلال التدريب، من أجل صالحهم وصالح التنظيم الذي يعملون فيه والمجتمع ككل،

وتمثل أيضاً " الحلقة الأولى من سلسلة حلقات مترابطة، تكون العملية التدريبية، وإهمال تحديد الحاجات التدريبية بالأسلوب العلمي، أو عدم تحديدها بدقة، يهدر الأساس الأول، والركيزة التي يبني عليها أي برنامج تدريبي.

وبذلك فالاحتياجات التدريبية هي المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح، بحيث يمكن تحقيق الكفاءة، وتحسين أداء المتدربين، والارتقاء بمهاراتهم وسلوكهم، وتوجيه تفكيرهم، وعقائدهم، بما يتفق واتجاهات المجتمع، وتطلعاته، أماله أو احتياجاته التربوية؛ لذا يجب أن يتم ترتيبها حسب الأولوية حتى يمكن تحديدها تحديداً واضحاً فهي بمثابة عقبة تفصل بين نوعيين من السلوك، سلوك حالي متوفر لديه وسلوك آخر ينبغي أن يؤديه حتى يمكنه الوصول إلى الأداء المطلوب والمرغوب، فالاحتياجات التدريبية عبارة عن نواحي قصور وضعف في الأداء، وعبارة عن معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات مطلوب تنميتها وتعديلها.

ومما سبق فالاحتياجات التدريبية تعني التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات واتجاهات وسلوك العاملين مما يكفل لهم أداء الأعمال التي يكلفون بها علي الوجه الأكمل، لذا تعتبر أساس النشاط التدريبي والموجه الموضوعي إلى الاتجاه الصحيح لرفع كفاءة العاملين ومستوي أدائهم، وتعني أيضاً هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، ويحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفية معينة من أجل القيام

بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

### - تقدير الاحتياجات التدريبية:

ويعني تقرير الاحتياجات التدريبية العملية التي يتم بها ما يلي:

- تحديد وترتيب احتياجات التدريب واتخاذ قرارات ووضع خطط لتلبيتها.
- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب.
- تعريف وتحديد الاحتياجات، وترتيبها حسب الأولوية.
- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء.
- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.
- التوصل إلى نوع ومستوى التدريب المطلوب
- الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.

### - أهمية تقدير الاحتياجات التدريبية:

وتتمثل أهمية تقريرها فيما يلي:

- تُساعد على تجنب أخطاء التدريب الشائعة وهي إضاعة الوقت في تناول بعض موضوعات معقدة غير مهمة نسبياً بدلاً عن موضوعات كبيرة الأهمية وغير معقدة.
- تُوفر معلومات أساسية، بناءً عليها يتم وضع مخطط تحديد أهداف التدريب.
- تُساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج، ويؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل.
- تُساعد في تحديد المستهدفين من التدريب ونوعية التدريب.
- تُوفر معلومات عن العاملين "العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات الأكاديمية

والعملية، الوظائف، المسؤوليات والاتجاهات".

- تُحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.

- تُوفّر وثائق ومواد التدريب.

- تُزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.

- تُساعد المديرين على تصميم برامج تلبّي احتياجات المتدرب بدقة.

### - المعلومات التي يوفرها تحديد الاحتياجات:

يُساعد تحرير الاحتياجات التدريبية في توفير ما يلي:

- الترويج لمجالات التدريب الجديدة، وتيسير الاتصال بجهات التدريب.
- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب، والجدول الزمني لأنشطة التدريب، والموارد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية، مالية، .. الخ).
- اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.

### - التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية:

هناك الكثير من الصعوبات قد تحول دون التنفيذ الفعال لتقدير الاحتياجات التدريبية على أرض الواقع فهناك مشكلات متعلقة بالموارد من حيث الوقت والتكاليف، هذا إلى جانب الصعوبات المختلفة والمتعلقة بالمفاهيم والسمات المؤسسية، وإدراك هذه الأمور في المراحل الأولى يُساعد بشكل عام في تصميم إجراءات عملية لتقديرها بشكل ملائم، فالاحتياج يُعبّر عن الفجوة بين الوضع القائم (ما هو كائن) والوضع المأمول (ما يجب أن يكون)، وإذا طبقنا هذا المفهوم على متدرب ما فذلك يحدد (الفجوة في القدرات) وهي النقص في معارف وخبرات وسلوك واتجاهات تحول دون القيام بأداء مهام الوظيفة بالمستوى المطلوب، وتتمثل أهمية ذلك في التفرقة بين نوعين من الإجراءات المحتملة عند

اكتمال عملية تقدير الاحتياجات على النحو التالي:

- تأهيل الموظف للوظيفة: وذلك باختيار وتوفير التدريب المناسب.
- تفصيل الوظيفة على الموظف: وذلك بأن يعاد تحديد الوصف الوظيفي ( مهام ومسئوليات شاغل الوظيفة ) لتناسب معارف، مهارات واتجاهات الموظف.
- معرفة مستوى الاحتياج: هناك مشكلة حقيقية تظهر عند قياس فجوة القدرات وذلك بسبب صعوبة تحديد المستوى الحالي للمعارف، المهارات والاتجاهات لشخص ما كلياً أو جزئياً، لتسهيل هذا الأمر فإن هناك ( ٥ ) مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما.

الانعدام	معرفة الشخص بهذا الموضوع معدومة تماماً.
النقص	بعض المعرفة العامة لكنها غير كافية.
الكفاية	قدر مناسب من المعارف والمهارات للقيام بمهام لكن أداء غير فعال
الدقة	المستوى المطلوب لتحقيق دقة وانتظام الأداء.
الإتقان	الجمع بين الدقة والسرعة في الأداء.

ويمكن تحرير نوع (التدريب طبقاً لمستوى (الأول) من خلال مستويات (الأول) التالية:

٥- الإتقان	القدر المثالي من المعارف، المهارات والاتجاهات.
٤- الدقة	معارف، مهارات واتجاهات للأداء الدقيق.
٣- الكفاية	قدر مناسب من معارف ومهارات واتجاهات للقيام بمهام وظيفية محددة.

٢- النقص	قدر غير كافٍ من المعارف، المهارات والاتجاهات عن الموضوع.
١- الانعدام	لا يملك أي معلومات عن الموضوع

وفي معظم الأحيان يوجه التدريب لمعالجة فجوات الأداء بين المستويين

الثاني والرابع.

- مفاهيم الإدراك المحتملة للاحتياجات التدريبية:

هناك نوعان لها وهما:

**أ- الاحتياجات غير المُدرَكة وتضمن:**

- مشكلة أداء غير مُدرَكة (الشخص يفتقر لكل المعارف الخاصة بفجوة الأداء).

- مشكلة أداء مُدرَكة ولكن ليس هناك وعي أن نقص التدريب سبب هذه المشكلة (الشخص بحاجة لتوعيته بدور التدريب في معالجة مشكلات الأداء).

**ب- الاحتياجات المُدرَكة وتضمن:**

- مشكلة أداء مُدرَكة حيث أن هناك وعي بنوع التدريب المطلوب لكن ليس هناك قدرة على تحديد كمية التدريب المطلوبة (الشخص يعي بالمجال الذي يحتاج فيه إلى تدريب ولكن لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد كمية ومستوى التدريب المطلوب).

- مشكلة أداء مُدرَكة لديه امتلاك المقدرة على تحديد نوع وكمية التدريب المطلوب (الشخص الذي يعي تماماً احتياجاته التدريبية) وهي الأندر في كل الأحوال.

**- أهداف الاحتياجات التدريبية:**

ويمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات:

**- الأهداف الروتينية:**

وهي الأهداف التي تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة،

وتعمل علي دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بهذه الكفاءة أو القدرات والمهارات إلي أفاق أعلى أو مجالات غير عادية تهدف إلي تمكين المنظمة من الاستمرار في نشاطها بالأساليب المعتادة وفي حدود أنماط الأداء المقررة، وبالتالي المحافظة علي استمرارها وبقائها.

### - أهداف حل المشكلات:

وهدفها الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة، ثم تحليل أسبابها ودوافعها؛ مما يؤدي لتخطيط وتصميم وتنفيذ العملية التدريبية بهدف توفير ظروف مناسبة للتغلب علي تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها.

### - أهداف ابتكاريه:

وتهدف إلي تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوي الأداء في التنظيم نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل إليها، وتحقق بذلك تميزا واضحا في موقف التنظيم بالقياس للتنظيمات الاخرى المماثلة أو المنافسة.

### - أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

يؤدي أي نشاط تدريبي ناجح إلي إشباع الاحتياجات التدريبية، ومن المنطقي قبل إشباعها أن نتعرف عليها ونحددها - حيث إن تحديدها قبل تخطيط برامج التدريب له أهمية كبيرة فهي الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي فهي تساعد في تقرير طبيعة الأهداف التدريبية وذلك طبقاً للمهارات الوظيفية والمعارف المهنية والمواقف السلوكية بين ما يملكه العاملون وما يحتاجونه لأداء المهام، وعدم الاهتمام بها سواء من خلال التعرف عليها أو حصرها، وتجميعها غالبا ما يؤدي إلي ضياع الجهد والمال المبذول في برامج التدريب. وبذلك يتيح

تحديدها التأكد من أن النشاط التدريبي والطرق المستخدمة فيه والمحتوى التدريبي هي أكثر ملائمة لظروف المتدربين واحتياجاتهم الفعلية وإذا تمت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة فإنها تقلل من احتمال إجراء تغيير أو تعديل في محتويات البرنامج التدريبي، وقد أكدت إحدى الدراسات أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في بناء البرامج التدريبية عندما أعدت مشروع تنموي يهتم بتقديم المعلومات والمهارات التي يحتاجها معلمو المرحلة المتوسطة للتدريس للطلاب الذين لديهم اتجاهات وسلوكيات فوضوية في مواقف مختلفة شاملة.

وتتضح أهميتها من خلال التأكيد علي (المباوى) التالية:

- اعتبارها الأساس الذي يقوم عليه التدريب، وهي مدخلا مناسباً ونقطة انطلاق موضوعية لتخطيط وتصميم برامج تدريبية بعد أن يتم تحديدها.
- المساعدة في تحديد النقص المراد استكماله عن طريق التدريب من خلال مقارنة كفايات ومهارات متاحة مع ما تحدده الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية؛ مما يؤدي إلي تحديد الفئات المستهدفة من التدريب ونوع هذا التدريب.
- تعتمد هذه العملية علي الدقة المتناهية في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها؛ مما يؤدي إلي التحديد وفقا لأسس ومعايير موضوعية تستند علي حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والعاملين.
- تخفيض النفقات بتحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، مع رفع معدل كفاءة الأداء وتحقيق معدل أعلى من إنتاجية العمل وتحقيق عن طريق التدريب.

- الكشف عن مشكلات ومعوقات العمل التي تعاني منها المنظمة أو أحد أنشطتها الرئيسية والتي ليست بالضرورة من مشكلات يمكن علاجها بواسطة التدريب، حيث من الممكن أن تكون جذورها في الجوانب الإدارية والتنظيمية، وليس في العنصر البشري الذي قد يمتلك خبرات ومهارات وكفايات تؤهله لإنجاز الأعمال بالكفاءة المطلوبة.
  - الوصول إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه تخطيط العملية التدريبية وتصميمها، وبخاصة إذا ما كانت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية شاملة ومتكاملة لتشمل الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
- وتتمثل أهمية تحرير الاحتياجات التدريبية فيما ذُورنا:
- تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب والامكانات المتاحة للاتجاه الصحيح.
  - عامل أساسي يوجه الامكانات المتاحة للتدريب للاتجاه السليم، فإذا لم يتم معرفتها أدى ذلك لضياع الجهد والوقت والمال المبذول في التدريب
  - تحقق فاعلية التدريب، وتوفر الوقت، والجهد، والمال، إذ تبني في ضوء برامج التدريب، وإن لم تحدد بطريقة سليمة، أصبح التدريب مضيعة للوقت، والجهد، والمال، وفقد قيمته وأهميته للفئة المستهدفة منه.
- ويتيح تحريرها أيضاً التعرف على:
- آراء المتدربين والأعمال التي يؤديونها؛ حتى يأتي التدريب متمشياً مع احتياجاتهم التدريبية ومرتبئاً بواقع عملهم المهني.
  - تغيرات واجب إحداثها في المتدرب من حيث معلوماته، وخبراته، وأدائه، وسلوكه، واتجاهاته، لتمكينه من أداء اختصاصات وظيفته، أو يعد لشغل

وظيفة أعلى.

- مستوي المتدرب قبل بدء التدريب والمستوي المأمول عند نهايته.
- مما سبق تتمثل أهمية تحرير الاحتياجات التدريبية فيما يلي:
- المساعدة في تحديد أهداف البرامج التدريبية.
- التعرف على جوانب القصور في التدريب ومحاولة علاجها.
- أساس علمي لوضع الخطة التدريبية، وتحديد نوعية التدريب المطلوب.
- مسايرة التطورات الحديثة في مجال الإدارة.
- تشجيع العمل القيادي، وتحديد أساليب العمل، وتقويم الأداء، وحل المشكلات التي تعوق سير العمل.
- المساعدة في تحديد مدي الحاجة للتدريب للقيادات في مختلف مواقعها.
- التعرف على أسباب انخفاض مستوى الأداء أو ارتفاعه.
- العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين لتأدية الأعمال المسندة إليهم.
- تُسبق أي نشاط تدريبي، وتأتي قبل تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه.
- تُحدد التدريب المناسب للوظيفة، وما سيحسنه ويحدثه من اختلافات.
- ملاحظة مشكلات التنظيم والربط بين تحسين الأداء وأهداف التنظيم.
- تُساعد في الكشف عن معوقات ومشكلات العمل التي تعاني منه المؤسسة والتي قد لا يرتبط علاجها بالتدريب، بل تكون مرتبطة بالجوانب الإدارية والتنظيمية.
- تُساعد في الوصول إلي قرارات سليمة وفعالة لتخطيط التدريب.
- المساعدة على تحديد نقطة بداية التدريب والأساليب والأدوات والمواد؛ مما

يؤدي إلى إقبال المتدربين على البرنامج التدريبي بفاعلية.

### - مستويات الاحتياجات التدريبية:

تتعدو مستويات (الاحتياجات) التدريبية وفيما يلي عرض عن بعض مستوياتها:

#### - الحاجات التدريبية علي مستوي التنظيم:

وهي عقبات، أو مشكلات تقف في سبيل تحقيق أهداف التنظيم ويمكن التغلب عليها عن طريق التدريب. وفي هذه الحالة يتبين وجود قصور في معلومات ومهارات الأفراد، وبالتالي الحاجة إلي تدريبهم، من خلال النظر إلي أسباب القصور علي مستوي المنظمة.

#### - الحاجات التدريبية علي مستوي الوظيفة :

وتمثل المعلومات والمهارات المطلوبة لأداء وظيفة معينة. وفي هذه الحالة يتبين وجود قصور في معلومات ومهارات الأفراد، وحاجتهم إلي التدريب، من خلال النظر إلي أسباب القصور علي مستوي الوظيفة.

#### - الحاجات التدريبية علي مستوي الفرد :

وتمثل نوع أو كم من المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات التي تنقص الشخص الذي يقوم بأداء عمل معين، وترجع إلي:

- **الترقية:** تؤدي إلي وجود فجوة بين القدرات الحالية، وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.

- **النقل:** حيث يؤدي إلي فجوة متشابهة للفجوة الموجودة العنصر السابق.

- **تقييم الأداء:** يؤدي لاكتشاف فروق بين الأداء الفعلي والمتوقع وفق معايير التقييم المحددة لأداء العمل.

- **برامج تخطيط المستقبل الوظيفي:**

عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج علي الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن معرفة إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.

- **الحوادث:** إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلي قصور في معلومات الأفراد عن أساليب العمل والأجهزة وغيرها يجب تدريب هؤلاء الأفراد.

- **الشكاوى:** إذا كانت من أفراد معينين وأسبابها ترجع إلي نقص في معرفتهم بالعمل استلزم ذلك القيام بتدريبهم.

- **القيام بمهام خاصة:** إذا طلب من الموظف أداء مهام خاصة، وقدراته الحالية لا تسمح بأدائها، استلزم ذلك تدريبه.

### - **الخطوات التي تتبع لتحديد الاحتياجات التدريبية:**

يُعد تقدير الاحتياجات التدريبية خطوة أساسية في معظم البرامج التدريبية فلا يمكن تصميم برامج تدريبية دون معرفة الفجوات في أداء المتدربين والمؤسسة نفسها؛ لذا ينصح باتباع الخطوات التالية عند تحديدها:

- **الخطوة الأولى:** وتشمل دراسة العوامل الخارجية المحيطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد وتضم الخصائص الدائمة التي تميز نشاط المنظمة وأسلوب ممارسة التخصص، وذلك يُساعد أخصائي التدريب علي تحديد ملامح رئيسة لطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد والاحتياج التدريبي وما يجب عليه معرفته.

- **الخطوة الثانية:** تحديد المعلومات والمهارات والسلوك اللازم للفرد لشغل الوظيفة ليتمكن من أداء عمله بنجاح.

- **الخطوة الثالثة:** التنبؤ بالتغيرات التي قد تطرأ علي أسلوب أداء العمل، والمتوقعة في التكاليفات التي تسند لشاغلها.

- **الخطوة الرابعة:** تحديد الاحتياجات في ضوء ما سبق، بهدف تحديد

المعلومات والمهارات اللازمة للمتدربين وأولويتها.

- **الخطوة الخامسة:** دراسة دقيقة للمطلوب تدريبهم بهدف عدم إضاعة

الوقت، وذلك بمعرفة ما المتوقع إكسابه للمتدربين (معلومات - سلوك - مهارات) ومستواهم الحالي.

- **الخطوة السادسة:** تحديد حجم الاحتياج كماً ونوعاً.

وأشار آخر إلي (استخرام الخطوات التالية عند تقرير الاحتياجات التدريبية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الأهداف العامة وترتيبها حسب الأولوية.

- **الخطوة الثانية:** دراسة الموضوع من جميع زواياه، عن طريق مقابلة خبراء

متخصصين في المجال ومراجعة الكتب والدوريات والتقارير المتعلقة بالموضوع

- **الخطوة الثالثة:** تحديد المصادر والأشخاص اللذين سيتعامل معهم للحصول

علي المعلومات والبيانات المطلوبة.

- **الخطوة الرابعة:** اختيار الأداة أو الأدوات المناسبة للحصول علي البيانات،

وذلك لوجود أساليب عدة لجمع المعلومات مثل (المقابلة- الملاحظة -

السجلات - المناقشات الجماعية).

- **الخطوة الخامسة:** تحليل البيانات عن طريق (تصنيف البيانات - تقديم

الإحصاءات- إعداد التقرير).

وأوضح آخر أن هناك خطوات تراعي عند تحرير الاحتياجات التدريبية

وتتمثل فيما يلي:

- **الخطوة الأولى:** تقدير الاحتياجات، ويعني تحديد التفاوت بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، وعند تقدير الاحتياجات ينبغي ترتيبها بحسب الأولوية.

- **الخطوة الثانية:** تحديد الأهداف، يتم تحديد الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي بناءً على تقدير الاحتياجات اللازمة للمتدربين، من أجل الانتقال بين الموجود بالفعل، وبين ما يراد الوصول إليه.

- **الخطوة الثالثة:** تصميم برنامج التدريب، وتشمل وضعه وبنائه وصياغته بما يتناسب مع الأهداف المرجوة، ويجب تصميمه حسب الامكانيات المتاحة ليسهل تنفيذه.

- **الخطوة الرابعة:** التطبيق، ويقصد به التطبيق العملي؛ حيث يبدأ البرنامج التدريبي في التدرج لتحقيق أهدافه، وذلك في وجود مدرّبين قائمين على عملية التدريب.

- **الخطوة الخامسة:** التقييم، وهي مرحلة المتابعة لكل مراحل البرنامج التدريبي، وتشخيص جوانب القوة والضعف فيه، وما تم وما لم يتم تحقيقه. وينصح آخر باتّباع المراحل التالية:

- إجراء دراسة ميدانية للتعرف على مشكلات الأداء، والتي يمكن علاجها بالتدريب.
- دراسة وتقييم أنظمة العمل وهذه المرحلة تمثل تحليل التنظيم؛ مما قد يتولد عنه إجراء تعديلات تحتاج إلى تدريب.
- إجراء دراسة عن تخطيط القوي العاملة في الدولة.

- **تحليل العمل:**

بهدف تحديد أوصاف الوظائف، ومواصفات شاغلها؛ لتحديد المهارات والقدرات التي يجب أن يتصف بها شاغل الوظيفة.

### - تحليل الفرد:

بدراسة قدراته، ومؤهلاته، ومستواه الوظيفي، ودوافعه واتجاهاته، وسلوكه الوظيفي داخل المؤسسة. وهذا يوضح وجود إجراءات وخطوات يجب إتباعها عند تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي من خلال إتباعها يمكن مراجعة البرامج من أجل التقدم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

### - طرق وأدوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتعدد الطرق والأدوات المستخدمة لتحديد الاحتياجات (التدريب ومنها:

### - تحليل التنظيم:

ويقصر به:

- دراسة شبكة التفاعلات داخل المنظمة أو المؤسسة، والإسهام في تطوير طرق أداء العمل فيها.
  - دراسة الهياكل والأنماط التنظيمية والإدارية للتنظيم لتحديد المواقع التي يكون فيها التدريب ضرورياً والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلي التدريب في المنظمة أو جزء أو أجزاء منها وتحديد نوع التدريب اللازم، وتحديد مدي توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل، وقياس مدي فاعليتها من خلال تقويم النتائج والإنجازات المحققة، ومقارنتها بالنفقات، والموارد المستخدمة.
- وبناءً علي ذلك فهذا الأسلوب يلقي نظرة شاملة علي الموقف ككل واحد بجميع أبعاده وعناصره وعدم البحث عن عوامل مستقلة بل يدرس شبكة العوامل

المؤثرة في علاقاتها وتفاعلاتها مع بعضها. فعند استخدامه لتحديد الاحتياجات التدريبية يبدأ بالتعرف على المشكلة ووضع حدودها ثم يتم تحليل النظام وتحديد أهدافه ودراسة تركيب القوي العاملة للمنظمة مع وضع النظام الجديد والذي يشمل المدخلات وهي الفئة المدربة والتسهيلات المادية والفنية وطرق التدريب.

### - تحليل العمل:

ويقصد به الدراسة العملية التفصيلية للعمل أو الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم والمتطلبات التخصصية المطلوبة من الفرد حتى ينجح فيه؛ لذا فإن هذا الأسلوب يعني بأداء العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية بالمؤسسة وتحديد أوجه القوة والضعف فيها والأسباب وراءها، وذلك بهدف تحديد نوعية التدريب المطلوب، وتقدير محتوياته على أساس ما يجب أن يفعله شاغل الوظيفة لأداء المهمة والعمل بطريقة فعالة، وكذلك فإنها تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص لدخول البرنامج التدريبي الملائم.

وتبعاً لذلك يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بعد التعرف على مهام المتدربين الوظيفية، والمعلومات المتعلقة بمسئوليات ومهام شاغلي الوظيفة.

### - تحليل الفرد (شاغل الوظيفة):

يقصد به قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدرته في المستقبل وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات تحليل الفرد (شاغل الوظيفة) والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية أو وظائف مستقبلية ويتضمن أيضاً تحليل الفرد ومواصفات الوظيفة والتي تشمل الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية بشاغل الوظيفة، وخبراته العملية والعملية، والقدرات والمهارات الخاصة والتدريب وغير ذلك من مطالب تحتمها طبيعة العمل وظروفه ومسئولياته التي تمثل وصفاً دقيقاً

وصحياً للوظيفة الموصوفة، ويتضمن أيضاً تحليل المهارات الإدراكية والإنسانية والاجتماعية والمهارات المهنية والإبداعية مع دراسة الدوافع الموجودة عند الأفراد والتي يمكن أن تؤثر على التدريب وتتأثر به. ويمكن الاستفادة من هذا الأسلوب عند تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين من خلال التعرف على مواصفات الوظيفة والمسئوليات المترتبة على شغلها.

### - أسلوب دلفي:

أحد المنهجيات المستخدمة في تنظيم الإجماع والاتساق بين الخبراء في مجال ما بشأن قرار أو قضية ما، ويستخدم للحصول على زيادة في حصيله الآراء والمعلومات من أي عدد من الخبراء في مجال تخصصاتهم الفرعية حيث يقلل من العوامل النفسية التي قد تؤثر في اتخاذ القرارات ويستبدل النقاش والجدل المباشر ببرنامج مصمم بعناية عن طريق الاستفهام الفردي المتتابع حيث يتيح للخبير إعادة النظر في تقديراته السابقة، وأن يأخذ في اعتباره ما أهمله من عوامل، وبذلك فهو أسلوب لبناء الاتصال بين مجموعة من الأفراد المتخصصين أو مناقشة موضوع في أسلوب جماعي.

وبذلك يمكن استخدامه في تحديد أنسب الطرق والأساليب والأوقات لعقد البرامج، كما يمكن الاستعانة به في تحديد الأهداف الفعلية التي تقوم عليها برامج التدريب وكيفية تطويرها، وفي تطوير وتحديث برامج التدريب العملية. ويمكن الاستفادة منه في تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق استطلاع موضوع المشكلة، وفهم وجهات النظر حولها، واستيضاح نقاط الاختلاف ثم التقويم النهائي والذي يتم بعد تحليل جميع المعلومات واسترجاع كل التقديرات لوضعها في الاعتبار.

## - اللجان الاستشارية :

مداخلاً من مداخل تحديد الاحتياجات، حيث تجتمع اللجان التي تمثل كل المستويات الإدارية أو التخصصات الوظيفية لتحديد ومناقشة الاحتياجات التدريبية وترتيب أولوياتها، ويمكن أن تأخذ شكلاً آخر حيث يمكن تشكيلها من الخبراء من خارج المنظمة لتقوم بالمهام السابقة وفي كلتا الحالتين تقدم اللجان توصيات ولا تأخذ قرارات.

## - تحليل المعرفة :

ويقصد بها توجيه أسئلة بسيطة لتوضيح ما إذا كانت المعرفة المطلوبة متوافرة، أو ملاحظة ما إذا كانت مجموعة القواعد أو المعلومات مثبتة، أو من الممكن وضع اختيارات في الحالات الأكثر تعقيداً.

## - تحليل تقارير الموجهين :

يمكن أن تلعب تقارير الموجهين دوراً حيوياً في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، إذا توافرت فيها عوامل الدقة والموضوعية والبعد عن السطحية والعموميات حيث يمكن من خلال تحليل هذه التقارير التعرف على نقاط الضعف التي يعاني منها المتدربون والتي يمكن علاجها بالتدريب.

- **مزاياها:** أنها تظهر مشاكل الأداء بوضوح، وتقدم معلومات واضحة لمسئولي

التدريب، وتعرض مقترحات جيدة لعلاج نقاط الضعف ونوع التدريب اللازم.

- **عيوبها:** تأخذ الصيغة الإنسانية وتميل إلى المدح دون توضيح الأسس التي

استندت عليها، كما أن معظم التقارير تحدد المشكلات ولا توضح أسبابها

أو العوامل التي تقف وراءها، ومن ثم فالاعتماد عليها بصورتها الراهنة قد يؤدي

إلى نتائج لا تعبر عن الواقع بشكل موضوعي، ويمكن التغلب على هذه العيوب إذا تم تقنين أدوات موضوعية يعتمد عليها الموجهون في كتابة تقاريرهم لتكون معبرة عن الواقع وتسعى إلى تشخيصه.

### - آراء الخبراء :

من بين الأساليب التي تستخدم في جمع معلومات عن الاحتياجات التدريبية، حيث يجتمع عدد من الخبراء في التدريب والبرامج التدريبية وفي طبيعة الأعمال المستهدف تنظيم برامج تدريبية لها، ويقومون بدراسة أوضاع المديرين وتقدير الواجبات والمهام التي تشتمل عليها وظائفهم، ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية المتصلة بتلك الأعباء والمهام، من خلال خبرتهم ودرائتهم بأدائهم. ويفضل ألا يكتفي بهذه الطريقة عند تحديد الاحتياجات التدريبية بل ينبغي تدعيمها بوسائل أخرى.

### - تحليل أداء العاملين :

ويعني جمع المعلومات الميدانية عن أداء العاملين في موقع الأعمال الحقيقية في ضوء معايير الأداء الجيد عن طريق الملاحظة والمتابعة.

### - مجموعات المناقشات :

تعتبر المناقشة في مجموعات صغيرة إحدى وسائل تحديد الحاجات التدريبية، وتعني المناقشة حصول حوار بين أكثر من شخص بشكل مقصود وهادف يهدف إلى تحديد كفايات العمل ومتطلباته ومعوقاته من وجهة نظر المتدربين، وتعني انتقاء شخص مؤهل لإجراء اتصال شفوي بهدف جمع معلومات لفظية من المتدرب حول جوانب عمله في ضوء كفايات العمل ومتطلباته ومعوقاته.

وبذلك فهي تعني استقراء التطورات المتوقعة لتوفير متطلبات الأعمال في ضوء معطيات المستقبل.

ويستخدم من خلال هذه الأساليب العديد من الأدوات يتم عن طريقها جمع المعلومات، وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد ومن أهمها :

### أ- المقابلة:

يميل كثير من الباحثين إلي تقديم المعلومات شفويا أكثر من تقديمها كتابة فهم يعطون البيانات كاملة وبسهولة أكثر في المقابلة الشخصية، حيث إنها تؤدي إلي نشأة تفاعل ودي بين الباحث والمبحوثين، فالباحث يشجعهم ويساعدهم علي التعمق في شرح وفهم المشكلة، والمقابلة الشخصية من وسائل تحديد الاحتياجات، المناقشة في مجموعات صغيرة تعني حوار بين أكثر من شخص بشكل مقصود وهاذف لتحديد كفايات العمل ومتطلباته ومعوقاته من وجهة نظر المتدرب.

ويتم إتباع هذا الأسلوب باستخراجه (أمر المرخلين) (التاليين) :

### - أسلوب المقابلات الرسمية:

ويتم تنفيذه بالإعداد الجيد، والحصول علي موعد سابق، مع تحديد عدد الأفراد التي ستتم معهم، وإعداد قائمة بالأسئلة التي تتعلق بموضوع المقابلة.

### - أسلوب المقابلة الودي "غير الرسمي":

ويتم تنفيذه عن طريق إجراء مقابلات مع مجموعة من الأفراد، دون الحصول علي موعد سابق، ويقوم الباحث بتوجيه أسئلة غير مباشرة، ويتبع أساليب مختلفة تضمن الحصول علي معلومات وبيانات مختلفة تساعده علي معرفة الاحتياجات التدريبية، وبناءً علي ذلك يمكن استخدام المقابلات الشخصية مع الأشخاص المراد تدريبهم أو قياداتهم، للوصول إلي الاحتياجات التدريبية،

وذلك بمعرفة الموضوعات المرغوبة، وما يروونه احتياجا تدريبييا للمتدربين أو للعاملين تحت قيادتهم.

### ب- الاستبانة:

إحدى وسائل جمع البيانات وتتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بالبريد أو تسلم باليد إلي الأشخاص الذين يتم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم علي الأسئلة الواردة فيها ثم يقوموا بإعادتها ثانية ويتم ذلك بدون مساعدة من الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها. وهي وسيلة من الوسائل الجمعية لجمع المعلومات من العاملين، وتتضمن مجموعة من الأمثلة المكتوبة بصورة واضحة حول جوانب الأداء وظروفه ومتطلباته وكفائته، وقد تكون الأمثلة مفتوحة، أو أسئلة تتطلب إجاباتها الاختيار من بين عدة بدائل بحيث تغطي الأسئلة كافة جوانب العمل. وتستخدم غالبا هذه الأداة في البحوث التربوية والاجتماعية لإمكانية تطبيقها بسهولة فهي لا تحتاج إلي عدد كبير من جامعي البيانات وقليلة التكاليف ويمكن تقنياتها بسهولة وعن طريقها يمكن الحصول علي بيانات مرجحة، واستخدام الباحث هذه الأداة وطلبها علي أفراد عينته للتعرف علي ما يروونه احتياجات تدريبية وما يروونه من نقص في البرامج التدريبية السابق التدريب عليها لعلاجها وتفاديها مستقبلا في النظام التدريبي المقترح لتدريبهم.

### ج- السجلات:

تركز علي نتائج أداء العاملين؛ إذ يبحث المتخصصون في السجلات والوثائق والتقارير والأرقام؛ لمعرفة التفاصيل الدقيقة لما يقوم به العاملون. ويمكن استخدام الامتحانات والاختبارات للحصول علي تفاصيل الأداء الأمثل والأداء

الواقعي. ويُعد فحص السجلات والبيانات المتوافرة فيها من أدوات تقدير الحاجات غير المكلفة التي تميز بين الأداء الفاعل وغير الفاعل، وتشجع علي إشراك الزملاء في تفسير البيانات المتوفرة لديهم نتيجة ما يفعلونه. ويُعد إجماع الزملاء عن إعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة من سيئات هذه الأداة .

### د- المناقشات الجماعية:

تساعد في الحصول علي جميع أنواع البيانات - إذ يميل الأفراد ضمن المجموعات إلي إعطاء معلومات يصعب الحصول عليها أثناء وجودهم منفردين؛ لذا ينبغي التركيز علي اختيار مجموعة متنوعة من الأشخاص بإعداد مناسبة فيمكن أن يؤثر حجم المجموعة علي كمية ونوعية المعلومات التي سيتم الحصول عليها، فإذا كان حجم المجموعة صغير فذلك لا يؤدي إلي التنوع في المعلومات المرغوب الحصول عليها؛ لذا يستلزم تطوير محاضر الاجتماعات لأنها المفتاح الرئيسي لضمان نجاحها في تحديد الاحتياجات وتقديرها، وهذا يوضح إمكانية استخدامها عن طريق عقد لقاءات واجتماعات مع مجموعات متنوعة من الأفراد أو الرجوع لمحاضر الجلسات، والاجتماعات للتعرف علي الاحتياجات التدريبية للمتدربين؛ لذا يلزم تطوير محاضر الجلسات والاجتماعات لتتسم بالواقعية والصدق، وبذلك تتعدد الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها لمعرفة الاحتياجات التدريبية.

- مهارات ينبغي توافرها في مسؤولي تحديد الاحتياجات التدريبية:  
وتتمثل تلك (المهارات) فيما يلي:

- القدرة علي جمع البيانات من مختلف المصادر المتاحة.
- استخدام الأساليب الخاصة بجمع البيانات وتبويبها وتحليلها.

- تحديد العوامل التي تؤثر في الأداء ومستواه.
- الاتصال والتفاعل مع المتدربين، والقيادات العليا، للوصول إلي وجهة نظر متكاملة عن الاحتياجات التدريبية المطلوبة.

### برامج تدريب العاملين في المؤسسات التربوية:

مهنة التربية من أشق المهن وأعقدها، لأنها ترتبط بالإنسان ذلك المخلوق الذي تتطلب تربيته مهارات متنوعة، وفي ظل التطورات المتلاحقة لمفهوم التربية التي جعلت من النمو الشامل والمتكامل لجميع جوانب الشخصية هدفاً تسعى إليه، فقد نشأت حاجة حقيقية لتدريب الكوادر التربوية القادرة على تحقيق أهداف التربية وأداء رسالتها على أكمل وجه. ولعل من أكثر هذه الكوادر التربوية حاجة للتدريب، هم التربويون شاغلي الوظائف القيادية، وذلك لمسئوليتهم عن الجانب الفني والإداري في العملية التربوية، فهم القائمون على تنفيذ ومراقبة العملية التربوية في الميدان. وتبرز الحاجة للتدريب بشكل أكثر إلحاحاً، إذا ما كانوا من مديري المؤسسات التعليمية ووكلائها المعيّنين حديثاً في وظائفهم. ويتعرض المشتغلون بالتدريب إلى النقد، فمعظم برامج التدريب عديمة الجدوى بسبب الفشل في اختيار النظريات التي تقود المجالات، فتدريب الإدارة المدرسية يتم في أشكال مختلفة ومن خلال أماكن مختلفة ففي أمريكا يتم من خلال الجامعة وفي معظم الدول النامية يتم تنفيذه من خلال معاهد التعليم العالي.

ولقد أصبحت برامج التدريب في دول العالم موضوعاً لدراسات تحليلية وتقويمية، عبارة عن عدم رضاها لوجود سلبيات ومعوقات تحول دون فاعلية تامة أو مرغوبة فهي في أكثر الأحوال لا تجد حقها من التمويل، والتجهيز، والتنظيم في

مستوى الكفاية- ومن ثم فهي تمضى دون إحداث فاعل في التنمية ولا تجد متابعة مستمرة من أجل التطوير. إذا فالبرنامج التدريبي عبارة عن سلسلة من الأنشطة والدورات التعليمية المادية والبشرية التي تعالج موضوعاً أو موضوعات تنتهي إلي تحقيق غاية محددة وربما يكون التدريب حلقة من سلسلة متصلة من التدريبات كل حلقة تؤدي إلي تنمية الحلقة التي تليها، وفي نفس الوقت ذات صلة دينامية مع الحلقة السابقة لها، وهو عبارة عن منهج تنظيمي من أجل اختيار وتدريب وتدعيم مديري المؤسسات التعليمية من أجل تطوير العمل المدرسي حيث وجد أن المؤهل التربوي غير كافٍ.

وتتخذ أنشطة التدريب أوجه عدة وتنظم في برامج لتحقيق النمو المهني المتواصل للمتدربين، وبذلك تتنوع برامج التدريب لتناسب مع الحالات المختلفة ومعالجة كل موقف بما يناسبه من دراسات وأساليب تدريبية.

### - أسس برامج تدريب العاملين في المؤسسات التربوية أثناء الخدمة:

يجب اعتبار التدريب أثناء الخدمة عملية تعزيز وتدعيم لسلوكيات جديدة في العمل، وإحلالها محل السلوكيات السائدة، وهذا يتم من خلال التدريب وتقليل التركيز علي كل ما هو ثابت وتقليدي مع التركيز علي الاتجاهات الحديثة التي تتناسب مع متطلبات تطوير العمل، ولكي يكون هذا السلوك مدعماً فمن الأفضل أن يتم التدريب في نفس موقع العمل أوفي بيئة مشابهة له قدر الإمكان حتى يمكن تحقيق مصداقيته ويكون التدريب عملياً. وهناك أسس عدة تقوم عليها برامج التدريب أثناء الخدمة ينبغي مراعاتها عند بناء البرامج التدريبية علي مختلف مستوياتها ومن أهمها:

- تحديد الأهداف النهائية لكل برنامج تدريبي وتحديد أهدافه التفصيلية إجرائياً.

- التوجه نحو العمل في تحديد الأهداف ومكوناتها وأنشطتها وأساليب تقويمها.
  - توصيف عمل الدارس المستهدف تدريبه توصيفاً دقيقاً وتحليل مهامه، ومتطلبات تحقيقها من كفاءات ومهارات ونقصي واقع هذه القيادات المستهدفة كأساس لازم لتخطيط برامج التدريب.
  - التركيز علي اكتساب مهارات الإدارة اللازمة لكل مستوى ونوع من مستويات وأنواع القيادات التربوية والعمل علي تحقيق التكامل بين المهارات المطلوبة.
  - العمل علي التكامل بين برامج الإعداد قبل الخدمة وبرامج التدريب أثناء الخدمة.
  - تشجيع مشاركة المتدرب بفعالية في تخطيط البرنامج التدريبي وتنفيذه وتقييمه.
  - توظيف التغذية الراجعة لأغراض التنفيذ المرن لبرامج تدريب هؤلاء القادة.
- وبذلك يمكن صياغة الأسس والمبادئ التي تقوم عليها برامج تدريب أثناء الخدمة في أن تكون الأهداف واضحة ومحددة، ومرتبطة بموضوعات التدريب وأنشطته، وتتضمن العديد من الأنشطة التي تستهدف بناء الفرد وتطوير أدائه، وأن تستفيد برامج التدريب من كافة الإمكانيات المادية والبشرية والتسهيلات المادية المتاحة، ويلزم أن تزود المتدرب بمعلومات كافية عن متطلبات المهنة وتغرس في نفوس المتدربين الرغبة في استمرار النمو المهني، والارتباط بالاحتياجات التدريبية للمتدربين.

## - تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي:

لا يتم تصميم البرامج التدريبية من فراغ فيلزم أن تصمم وفقاً للاحتياجات التدريبية المحددة سواء من المنظمة أو المتدربين؛ لذا يلزم إتباع ما يلي من خطوات:

- التحدث إلى المدراء بخصوص بيئة العمل في المنشأة وجمع معلومات عن أهدافها.
- الحصول على الدعم لبرنامج التدريب.
- تحديد متى يحتاج الموظفون إلى المعرفة والمهارات أو كليهما.
- تخطيط تنفيذ الدورات القصيرة بدلا من الدورات التي تستغرق أربعة أو خمسة أيام، إذا كانت المواد ذات طابع فني متخصص.
- التعرف على ما يحتاجه المشاركون لمعرفة أو لعمله ومستوي أدائهم الحالي وما يحفزهم ومستوي تعليمهم والدورات التي حضروها سابقاً.
- عند تحليل الاحتياجات التدريبية تحدد المهام والوصف الوظيفي وإجراء تقييم لمستوي مهارات الموظفين الذين يؤدون الوظيفة، تحديد الفجوة في الأداء بين المهارات المطلوبة والحالية مع التأكد من وجود احتياجات تدريبية.
- وضع وصياغة أهداف التدريب ومناقشتها مع المتدربين، والتي يجب كتابتها بلغة واضحة وسهلة وفي تسلسل منطقي.
- تخطيط الأجندة (الجدول) لتشمل الترحيب والمقدمة، الأهداف، الوحدات التدريبية، فترات الراحة، الأسئلة والأجوبة، التلخيص وختام الدورة، التقويم.
- قبل تنفيذ البرنامج يراعي إجراء اختبار للمواد أمام مجموعة تجريبية تكون خليط من المشاركين المحتملين وشاملة للمرشحين المحددين في تغذيتهم الراجعة.
- تحديد وقت التدريب بحيث لا يكون مبكراً أو متأخراً بالنسبة للأهداف.
- وضع أسبقيات للتدريب.

• أن تكون المواد التدريبية عند كتابتها مركزة بحيث تكون الأهداف واضحة وتكون خطة البرنامج ذات مستوى عال وموضح بها المحتويات الرئيسية والأهداف لكل وحدة تدريبية والنتائج المتوقعة من الدورة مع اختيار انسب الأساليب التدريبية وفي النهاية يتم استشارة الخبراء للتأكد من الدقة في المواد.

وبذلك يجب أن تصنع برامج التدريب طبقاً للاحتياجات المحددة والخاصة بالمهام والوظائف ويجب أن يزود بخبرات الأفراد المثبتة والملاحظة، فيجب علينا أن نتحدث إليهم ونكتشف ما يريدونه وما لا يريدونه، وما يمكن الحصول عليه من خلال البرنامج التدريبي، وتُعد عملية مطابقة الاحتياجات التدريبية أساس لإعداد البرنامج التدريبي، فعن طريقها يمكن الوصول إلى الفجوة بين ما يؤديه الشخص وما يجب أن يؤديه والذي يعرفونه وما يجب أن يعرفوه؛ لذا يستلزم وضوح الأهداف وتحديدها بدقة في ضوء احتياجات المتدربين ومهامهم، محتوى البرنامج التدريبي وشموله لإطار نظري وفكري مستحدث وإطار ميداني، تنوع أساليب التدريب، وتقييم البرنامج التدريبي بشكل موضوعي باستخدام أدوات مقننة تكشف عن الإيجابيات والسلبيات، وبذلك يجب أن تصمم برامج تدريب المديرين وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية، وأن أي نشاط يقدم ينبغي أن يهدف إلى تلبية احتياجاتهم وإشباعها، وبقدر الدقة والموضوعية في تحديدها تحدد فعالية وكفاءة البرنامج التدريبي المصمم لتلبيتها.

ويمكن توضيح خطوات تخطيط البرنامج التدريبي وتصميمه فيما يلي:

• وضع أهداف البرنامج التدريبي بناءً على تقدير الاحتياجات التدريبية،

- وتصاغ بطريقة سلوكية يمكن ملاحظتها وقياسها.
- اختيار الفئات المستهدفة للتدريب، وينبغي اختيارهم بعناية، لضمان نجاح تنفيذ البرنامج التدريبي وتحقيق أهدافه.
- تحديد مكان التدريب بعناية حيث يؤثر في كفاءة وفعالية التدريب؛ لذا يلزم أن يكون متسعاً، ومقاعد متوافرة، وسهلة الترتيب، وجيد الإضاءة والتهوية ويتوافر به مصدر للتيار الكهربائي ويكون في أدوار مناسبة.
- تحديد زمن التدريب في ضوء مراعاة فترات الراحة، مناسبة المدة مع هدف البرنامج التدريبي، التوازن في العمل التدريبي خلال فترة التدريب، التتابع الزمني للموضوعات بحيث ينتهي الموضوع بنهاية اليوم التدريبي أو الفترة التدريبية، مراعاة خلفية المتدربين وخبراتهم.
- تصميم محتوى البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية وأهدافه.
- إعداد المادة التدريبية الملائمة للبرنامج التدريبي ومستوى المتدربين.
- تحديد أساليب التدريب حسب الأهداف وطبيعة مواد التدريب وأسلوب المدرب ومستوى المتدربين والزمن المتوافر للتدريب.
- اختيار وسائل التدريب، وينبغي أن ترتبط بالأهداف وتتفق مع الثقافة السائدة.
- اختيار المدربين، وينبغي انتقائهم بدقة من الذين تتوافر فيهم مقومات التدريب.
- تحديد أساليب تقويم البرنامج التدريبي، والتي ينبغي أن تشمل عناصره.
- وضع ميزانية البرنامج التدريبي.

ومما سبق يمكن صياغة عناصر البرنامج التدريبي فيما يلي:

#### - كتابة عنوان البرنامج ومعلوماته الأولية:

يتم اختيار البرنامج وتحديد عنوانه من خلال دراسة وتحليل الوضع الراهن، بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية والتحليل الوصفي للوائح والأنظمة، الحصول على استجابة المتدربين عن أسئلة الاستبانة المعدة لهذا الغرض، دراسة وتحليل الامكانات المادية والبشرية.

### - كتابة مقدمة البرنامج:

تهدف إلى تقديم الموضوع أو التمهيد النفسي لقبوله؛ لذا يجب أن تكون مقنعة، ومفيدة ومتكاملة في عرضها.

### - مسوغات البرنامج:

هي الأسباب التي أدت إلى القيام به ودواعي تنفيذه واختياره بمواصفات معينة، دون غيره من البرامج، وإبراز مسوغات البرنامج يدل على وضوح الأهداف المقصودة في ذهن المسئول عنه، وتبين ارتباط هذا البرنامج بما سبق من إجراءات أو برامج وبما يليه، وبالإضافة إلى ذلك فقد يكون الأهم إنسانياً تؤمن باقتناع الآخرين بالحاجة إلى البرنامج وجدواه، سواء أصحاب القرار في الموافقة عليه أو المستهدفين به.

### - تصميم وكتابة المحتوى التدريبي:

وهو السرد الموضوعي للمعارف والحقائق والمفاهيم التي تساعد على اكتساب المهارات والاتجاهات، وبناء ذلك على أسس تربوية فلسفية؛ لذا يجب تحديد الأهداف التدريبية، وضوح الفكرة، توظيف أداءات التعليم، وهو المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة وتطورها من وقت لآخر وتوضح طبيعة التعليم، وترجمة ذلك كله إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عملياً،

ويجب أن تتناسب عملية تحديده مع طبيعة المتدربين من حيث مستواهم ونوعية التدريب، فإن كان المتدربون لهم خبرة طويلة فإن المادة العلمية ستكون مختصرة، ويكون التركيز على التطبيقات والحالات الدراسية، أما إذا كانوا من ذوي الخبرات القليلة فالمادة العلمية ستكون مكثفة، ويتم تجزئته المحتوى التدريبي إلى دروس ومقررات تدريبية.

### - كتابة مقررات التدريب:

عند كتابة المقررات (التدريبية يراعي ما يلي:

- كتابة رقم المقرر وعنوانه ضمن البرنامج التدريبي، يوم وتاريخ تنفيذه.
- تحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذه بالساعات والدقائق.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
- تحديد الهدف العام والأهداف الخاصة.
- تحديد معارف وسلوكيات الوظيفة التي سيتم التدريب عليها، وأنشطة تحقيقها.

### - شروط المشاركة والفئة المستهدفة من التدريب:

يعتمد نجاح التدريب إلى حد كبير على وجود مدرب مقتنع بأهميته، وبوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية؛ لذا يمكن أن يضع المصمم شروطاً تتعلق باختيار المتدربين منها (المستوى التعليمي، الخبرة العملية، العمل الفعلي عند الالتحاق بالتدريب، العمر، القدرات والمهارات المتوفرة لدى المتدرب).

### - اختيار المدربين:

يجب اختيار المدربين بعناية، فهم المسؤولون عن نجاح وتحقيق أهداف البرنامج التدريبي ويمكن اختيارهم بناء على (الخبرة العلمية والعملية حول المهمة

التي سيقوم بها، وأن تتوفر لديهم الرغبة في التدريب، المقدرة على الاتصال والتواصل وإيجاد علاقات إنسانية مع المتدربين، الذكاء، المقدرة على طرح الأفكار الإبداعية، والتحليل).

### - مدة البرنامج:

عند تحديدها ينبغي مراعاة: الأهداف المرجو تحقيقها، نوع البرنامج، مكان تنفيذه، عدد ساعاته، حجم أماكن التدريب وعدد المتدربين.

### - آلية التنفيذ:

ويراعى عند التنفيذ ما يلي:

- توزيع البرنامج اليومي على المتدربين، وكذلك توزيع أعضاء هيئة التدريب لخطتهم الخاصة بتدريس المواد التدريبية على المتدربين.
- تحديد أساليب التدريب العملي، ومدى ملاءمتها لتنمية مهارات المتدربين، وتعريف المتدربين بوسائل التقويم والتطبيق.
- الاهتمام باليوم الأول من التدريب بخاصة الجوانب الإدارية (التسجيل، السكن، قاعات التدريب).

### - تصميم المحتوى التدريبي:

بعد أن يتم تحديد وتوضيح أهداف التدريب، ينبغي تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي، وتسمى هذه العملية تصميم المحتوى التدريبي وهي خطوة هامة جداً في ترجمة أهداف التدريب إلى برنامج تعلم فعلي، وبشكل عام فإن المحتوى التدريبي عبارة عن حصر لكل المحتويات (المواضيع) التي يتطلب تعلمها، إذ أنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل تتمثل في تحديد محتوى الدورة التدريبية- تصنيف المحتوى التدريبي - ترتيب المحتوى التدريبي - اختيار الأسلوب المناسب

لتقديم كل جزء منه - تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء منه.

### - تحديد محتوى الدورة التدريبية:

يرتبط محتوى أي دورة تدريبية بشكل عام بالأهداف المحددة لتلك الدورة التدريبية؛ لذا فعند تحديده يجب أن نضع في الاعتبار: هل يغطي المحتوى أهداف الدورة التدريبية؟ هل يلبي المحتوى المقترح الاحتياجات التدريبية للمتدرب؟ هل يؤدي المحتوى المقترح إلى مستوى الأداء المطلوب؟ ما هورأي المدربين الآخرين الذين يدربون في نفس المجال في المحتوى المقترح؟

### - تصنيف المحتوى التدريبي:

يتم تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع، حيث يمثل أهمية كبيرة في الاعتبارات التنظيمية (تخصيص الوقت اللازم لمختلف الموضوعات)؛ لذا يتم تقسيم المحتوى إلى موضوعات غاية في الأهمية، مهمة، إضافية أو اختيارية.

### - ترتيب المحتوى التدريبي:

بعد تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع يتم تحديد الترتيب الذي يتم به عرض الموضوعات المختلفة في المحتوى التدريبي. ويكون ذلك إلى حد ما وفقاً للترتيب المنطقي من وجهة نظر المتدرب، وفي معظم الأحيان يكون الترتيب وفقاً لظروف المتدرب (الخلفية والإلمام بالموضوع، الزمن المتاح) - نظرية التدريب التي تتبناها الدورة التدريبية- من العام إلى المحدد- من المختصر إلى التفصيلي - من المعلوم إلى المجهول- من النظري إلى العملي.

### - اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي:

يتم اختبار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة كل موضوع تدريبي وعدد المتدربين ومستواهم ووقت التدريب... الخ، والمحتوى التدريبي الفعال هو الذي

يتميز باحتوائه على مجموعة متنوعة من أساليب التدريب لتحقيق الهدف.

- تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.
- أساليب إعداد برامج تدريب العاملين في المؤسسات التعليمية:

تتعدد الأساليب المتبعة في إعداد برامج التدريب وتتناول هنا بعض هذه

الأساليب مثل أسلوب تحليل النظم، وخريطة سير العمليات.

- أسلوب تحليل النظم:

عند استخراجه هذا الأسلوب في إعداد برامج التدريب يلزم إتباع الآتي:

- تحديد الهدف الرئيسي للبرنامج:

بناءً على تقدير الاحتياجات يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي لتلبيتها، ويجب أن تصاغ بطريقة يسهل ملاحظتها وقياسها، وتختلف أهداف البرامج التدريبية فمنها ما يهدف إلى رفع مستوي الأداء، تحسين العملية التعليمية، تزويد المتدربين بأحدث التطورات في مجال العملية التعليمية، أو تنمية بعض المهارات.

- أساليب تنفيذ البرنامج التدريبي:

تتعدد أساليب التدريب، منها ما هو نظري، عملي أو تعليم ذاتي، وتحديد

الأسلوب يتوقف على طبيعة البرنامج وما يهدف إلى تحقيقه.

- الوقت أو الزمن الذي يقدم فيه:

يتم تحديد زمن التدريب في ضوء اعتبارات أهمها مراعاة فترات راحة المتدربين، مناسبة مدة البرنامج التدريبي للأهداف، التوازن في العمل التدريبي خلال فترة التدريب، التتابع الزمني لموضوعات التدريب بحيث ينتهي الموضوع التدريبي بنهاية يوم تدريبي أو فترة تدريبية، خلفية المتدربين وخبراتهم، وفي ضوء ذلك يحدد الوقت فيكون قبل العمل أو بعده، صباحاً أو مساءً، في أجازة نصف العام الدراسي أو في عطلة نهاية العام الدراسي.

### - المدربون:

يُعد اختيار المدرب من أهم عوامل نجاح البرنامج التدريبي وتحقيق أهدافه؛ لذا يلزم الاهتمام باختياره ومراعاة توافر مقومات نجاحه في التدريب.

### - الحضور في البرنامج:

ينبغي تحديد شروط الحضور من حيث هل هو إجباري، اختياري، كل أو بعض الوقت، حسب وقت الفراغ، تفرغ من العمل، في غير أوقات العمل.

### - حوافز الانتظام في البرنامج:

لجذب المتدربين للحضور والانتظام في برنامج التدريب يلزم أن تقدم حوافز تتمثل في زيادة الراتب، الترقية لوظيفة أعلى، شهادة تقدير، الرضا الشخصي، التقدير المهني.

### - التقويم للبرنامج:

يمكن استخدام أساليب التقويم المختلفة لتقويم البرنامج التدريبي كافة وأهمها الملاحظة، الاختبارات، المقابلة، الاستفتاء، التقويم الذاتي، الزيارات الميدانية، السجلات والتقارير وأدوات القياس.

### - خصائص البرنامج التدريبي الجيد:

وتتمثل فيما يلي:

- أن يكون محدود النطاق حسب حاجة المؤسسة.
- يكون متضمناً جميع المستويات في الجهاز التنظيمي للمؤسسة.
- يعمل على إعداد الأفراد للترقية بأحسن وسائل ممكنة سواء أكانت رسمية أو غير رسمية، فالهم أن يكون التدريب منتجاً بأقل تكاليف.
- يمد الأفراد بخبرات متنوعة.
- يجب أن يتناسب البرنامج التدريبي مع ظروف الشخص المطلوب تدريبه

حتى يأتي التدريب بالثمرة المرجوة منه.

وهناك من يرى أن خصائص التدريب الناجح في المجال التربوي هي:

- الارتباط بالسياسة العامة، ووضوح الأهداف وتحديدها.
- الأساس العلمي لتحديد الاحتياجات ووضع مقترحات برامج التدريب ووسائل تنفيذها ومتابعتها.
- ارتباط برامج التدريب مباشرة بما يوجد في الميدان التربوي.
- مشاركة المتدربين في وضع خطط التدريب وبرامجه وخطط تنفيذها.
- الحوافز سواء أكانت مادية أو معنوية لزيادة دافعيه المتدربين وعائد التدريب.
- يشتمل البرنامج التدريبي علي جميع عناصر العمل المدرسي.
- توافر كافة الامكانيات والوسائل ومراعاة ظروف مكان وزمان حضور المتدربين.
- المرونة في البرنامج المقدمة حتى يمكن أن تلبى احتياجات المتدربين.
- الاستمرارية في التدريب، بحيث لا ينتهي بانتهاء الدورة فيلزم أن يستمر برنامج التدريب ويخطط له بسجل يكفل استمراره وتحسين عمل المتدربين بصفة مستمرة.
- التنظيم الجيد.
- تعمل برامج التدريب علي تطوير وتحسين الممارسات الإدارية والفنية بالمؤسسة، ويواكب البرنامج التطورات في مجال عمل المتدربين.
- ويعتبر التقويم للبرنامج جزءاً مكملاً وأساسياً لا ينفصل عنه، وذلك علي اعتبار أن التقويم يلعب دوراً هاماً في قياس مدى ما حققه البرنامج من أهداف،

وفي تطوير البرنامج وما يتضمنه من أساليب وأدوات وما يتبناه من أهداف؛ لذا تتطلب عملية تصميم البرامج التدريبية القيام بمجموعة من الخطوات يمكن جمعها فيما يلي:

### - تحديد الاحتياجات التدريبية:

وتشمل احتياجات الأفراد أو المنظمة، وتصنف إلى (أهداف روتينية، اتجاهات، مهارات، معلومات، ابتكاريه وحل المشكلات).

### - مرحلة التحليل:

تمر مرحلة التحليل بالخطوات التالية:

- تحديد الوظائف والمهام التي يستهدفها البرنامج.
- تحديد المهام المشتركة للوظائف التي يستهدفها البرنامج.
- اختيار المهام الحيوية حسب الوظيفة وتحليلها.

### - مرحلة التصميم:

وتشمل القيام بما يلي:

- تحديد أهداف البرنامج وتتكون من (هدف عام - أهداف تفصيلية).
- تحديد شروط القبول في البرنامج وتشمل مهارات ومعارف يجب توافرها في المرشح للتدريب، والمؤشرات التي ستستخدم للتأكد من توافرها لديه.
- إعداد المنهج التدريبي عن طريق تنظيم محتوى البرنامج، اختيار الأنشطة والمعينات التدريبية، تحديد الوقت المخصص للتدريب.
- إعداد دليل البرنامج ويشتمل على عنوان البرنامج، الهدف العام للبرنامج، الأهداف التفصيلية للبرنامج، الوظائف التي يستهدفها البرنامج، شروط القبول في البرنامج والمنهج التدريبي بالتفصيل.

- خرطت سير العمليات ونظام التدريب والتطوير :

ويتكون مخرؤها مما يلي:

- **تحديد الوظائف والأهداف.**

- **تحليل النظام:** ويتم من خلال تحديد احتياجات التدريب والتطوير وجمع وتحليل بيانات الوظائف أو المهام.

- **إعداد النظام:** ويتضمن إعداد المقاييس المعيارية، إعداد أدوات التقييم، صياغة الأهداف السلوكية، اختيار المحتوى وتتابعه، اختيار واستخدام استراتيجيات التدريب والوسائل المساعدة في التدريب، إعداد اختيار صلاحية المواد التدريبية، تحديد المتطلبات من الأجهزة، اختيار المدربين وتدريبهم، إنتاج وثائق التدريب.

- **تحقيق صلاحية النظام:** وتتضمن اختيار المدربين، تطبيق وتحليل المقاييس المعيارية، تقييم نظام التدريب، متابعة الخريجين.

## **العمليات:**

وهي الأنشطة المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، ومن ثم تعد نوعاً من المعالجة التي تتضمن مناشط وإجراءات وأساليب مختلفة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العمليات تحقق التفاعل بين مكونات النظام وتربط بين كل مرحلة من مراحل عمليات البرنامج التدريبي، وتشمل :

- **تنفيذ البرنامج التدريبي:**

يتوقف نجاح التدريب على قدرة الوحدة المسؤولة عنه وامكاناتها وكفاءتها التنظيمية في تنفيذ برامج التدريب في المواعيد المحددة، والتي يتم الالتزام بها بصورة مستمرة، وعند تنفيذ أي برنامج تدريبي ينبغي الالتزام بعدة خطوات :

- يتم تشغيل فريق يتمتع أفراداه بتمثيل جميع الجهات المعنية التي تملك اتخاذ إجراءات تنفيذ البرنامج .
- ينضم إلى الفريق السابق متخصصون تربويون من ذوي الامكانات المتميزة من اجل العمل علي تحديد الكفاءات والمهارات المطلوب أن يكتسبها المديرين بواسطة التدريب، بالإضافة إلي تقدير الاحتياجات وصياغة المفاهيم المتعلقة بالتدريب، ثم وضع الخطة المناسبة للتنفيذ .
- تحديد الوسيلة أو الوسائل التي يمكن تنفيذ التدريب بواسطتها.
- اختيار الوسيلة المتوافقة مع ما تلقاه المتدربون من تعليم وتدريب في مراحل سابقة، بحيث يكون التدريب الجديد مكملًا لما سبق، مع التركيز علي تنمية الكفاءات واكتساب مهارات جديدة .
- تصنيف كفاءات المتدربين وتقسيمهم لمجموعتين بحسي توافر الكفاءات.
- يتولى الفريق مساعدة المتدربين الأقل مستوي للقيام بأنشطة تدريبية تكمل ما سبق أن حصلوا عليه من تدريب بهدف وصولهم للمستوي المطلوب والذي يمكن قياسه علي أساس الإنجاز الفعلي في ميدان العمل.
- إنشاء نظام حوافز تصاعدي مع زيادة الكفاءات التي تتوفر لمدير المؤسسة التعليمية بعد التدريب.

## - تخطيط وتنظيم التدريب



### - التخطيط الإداري والمكتبي للتدريب:

ويقصد به 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 عملية مهمة 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، والأدوات 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.

### - لجهة المنظمة للتدريب:

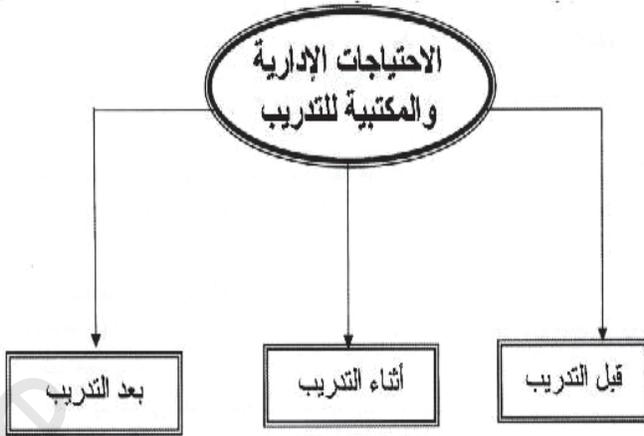
- حفظ أسماء وعناوين المشاركين في ملف لوضعها على قائمة المراسلات للجهة المنظمة للتدريب.
- حفظ ملف تدريبي كامل يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.
- توثيق الدورة التدريبية كاملة بالصوت والصورة.

### - 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 للجهة الممولة مع الميزانية.
- إرسال ملف الدورة وتقاريرها للجهة الممولة.

### - تحديد 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:

وتتمثل في الخطوات التالية:

- فترة الإعداد مع الجهة الممولة:

- إرسال مقترح المشروع.
- معرفة الشخص المسئول.

• استلام عقد التنفيذ والتمويل للدورة.

• التنسيق مع الجهة الممولة على مكان وموعد التنفيذ.

### - 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 فيه 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 مما يتم توزيعه للمتدربين لتكوين ملف تدريبي متكامل.
- استلام تليخيص وتقييم كل يوم تدريبي وطباعته وتصويره لتوزيعه عليهم.
- 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.

#### - تنظيم التدريب:

إن الشكل الذي يبدأ به التدريب يحدد النمط الذي سيسير عليه فمن خلال الجلسة الأولى يكوّن الأفراد الذين لا يعرفون بعضهم الانطباع الأولي 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 الخاطيء 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 الجلسة الأخيرة تعطي الانطباع الأخير للمشارك حول الدورة التدريبية إما أن تؤكد أو تبديل 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 للبداءة 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، ونستعرض هنا عملية تنظيم التدريب في مراحل الثلاث (بداءة، أثناء، وبعد التدريب):

#### - بداءة 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. فالأمور 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 بداءة التدريب أكثر من مجرد تقديم البرنامج والبدء في تنفيذه.

#### - تلميحات مفيدة:

- عرّف المشاركين ببعضهم البعض.
- قدّم الدورة التدريبية (نبذة مختصرة عن الأهداف وطريقة التدريب).

- أشرح الإجراءات الإدارية (وضح الجدول الكلي والزمني للدورة، فترات الراحة، التجهيزات، القاعات، الحمامات وأماكن الصلاة).
- لا بد أن يشعر المشاركون بالارتياح في الجلسة 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 أنه في بعض اللحظات لا بد أن يعترض المشاركين نوع من عدم الرضا من القاعة، أو الملل وعدم الرغبة، مما يولد 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، أيًا كان السبب فإن لهذه الانخفاضات آثار هامة.

### - الشعور بالانخفاض من قبل المتدرب:

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

## - الشعور بالانخفاض من قبل المدرب:

عندما يحس المدرب بملل المشاركين أو بعضهم فإنه يشعر بالسخط وعدم الرضا. يتحول الانخفاض إلى عائق للتعليم 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 الانخفاضات ليس بأي حال تقصيراً من المدرب، لكن المهارة الحقيقية للمدرب هي معرفة وجودها والقيام بعمل إيجابي تجاهها.

## - ماذا تفعل تجاه الانخفاضات:

- تجاهلها قد يؤدي هذا إلى زهابها أو اختفائها وفي كلا الحالتين أنت لم تتعرف على المشكلة ولم تحلها.
- إنهاء الجلسة مبكراً لفترة الراحة أو الغذاء فهذا قد يكون فعلاً إذا كان المتدربون 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 المتدربين تمريناً ما للقيام به، فهذا يعطيك فرصة لمتابعة عملية التعلم، وإذا لم يقومون بأداء العمل بالمستوى المطلوب لن يكون بإمكانك معرفة السبب حيث أن التمارين أحياناً لا تعطي المتدربين الفرصة لإطلاعك 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، فما شعوركم تجاه ما كنا نفعله؟ فهذا الأسلوب يتطلب من المدرب ليس فقط تأجيل الحكم بل أن يكون مهيباً لقبول الملاحظات الحرجة أيضاً.

#### - عند اختتام التدريب:

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

#### - نشاط ختامي:

يتم التفكير في نشاط يمكّن المشاركين من تطبيق المعارف والمهارات التي تعلموها خلال الدورة التدريبية.

#### - تقييم نهائي:

يتم تقييم الدورة بناءً على توقعات المشاركين وأهداف الدورة، إذا تم التقييم بلا فائدة أن تتم مناقشة النتائج.

#### - تقييم الدورة:

الهدف منه هو تقييم ردود فعل المشاركين تجاه الدورة التدريبية. وهو أمر هام لمعالجة الأخطاء وتحسين الأداء مستقبلاً.

## - بيئة التدريب :

وهي من المفاهيم التي يصعب تعريفها بدقة؛ لذا يمكن تعريفها بأنها تعني البيئة التدريبية التي تتشكل من مجموعة من الظروف والعوامل التدريبية والمادية والبشرية (ظروف مادية ومعنوية) فالظروف المادية هنا تعني تصميم شكل وحجم قاعة التدريب، وما تحويه من أثاثات ومعدات ومقاعد وطاولات وتنسيق ترتيبها وألوان الجدران، وفرش الأرضية، والتكييف، والتهوية والتدفئة والإضاءة وتقنيات التدريب.

## - أهمية تصميم بيئة قاعة التدريب:

يمكن أن تسهل بيئة التدريب عملية التدريب، ويمكن أن تكون عائقاً لحدوثها، وبصفة عامة يمكن القول إن قاعة التدريب التي يحسن تنظيم وتصميم بيئتها، تقدم خدمات جلييلة ومطلوبة لنجاح التدريب وذلك لأنها تحقق ما يلي:

- توفير مناخ تدريبي مبهج ويبعث علي السرور.
- زيادة دافعية المتدربين نحو التدريب، وإقبالهم علي المشاركة الإيجابية في أنشطته.
- تكوين اتجاهات إيجابية عند المتدربين نحو التدريب ومؤسسة التدريب.
- إتاحة حرية من الحركة للمتدربين والمدربين داخل قاعة التدريب؛ مما يؤدي إلي المشاركة الايجابية النشطة من قبلهم.
- إتاحة الفرصة لاستخدام التقنية ومصادر التعلم في التدريب بفاعلية.
- توفير الظروف المناسبة للتفاعلات الاجتماعية والتدريبية المرغوبة بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين بعضهم البعض.
- بقاء أثر التدريب في أذهان المتدربين لفترات طويلة إن لم تكن دائمة.

- توفير تسهيلات مادية لتوظيف وسائل وتقنيات التدريب بسهولة.

### - معايير تصميم بيئات قاعة التدريب:

عند تصميم بيئة قاعة (التدريب يجب مراعاة ما يلي من معايير:

- المرونة في التصميم بحيث يسمح لأي متغيرات توسعية أو تنظيمية في المستقبل، وأن يسمح بسهولة حركة المتدربين.
- تتميز بلمسات فنية وجمالية تجذب انتباه المتدربين وتبعث البهجة والسرور لديهم فتشجعهم علي العمل والانتظام في التدريب.
- تشكل مكوناتها المادية والتدريبية منظومة متكاملة ومتفاعلة لتحقيق أهداف التدريب المنشودة.
- تتوافر فيها مخارج للطوارئ والنظام الأمني ومرافق الخدمات العامة مثل المقصف ودورات المياه.
- تسمح أرضيتها بحركة الأجهزة والأثاثات والمواد التدريبية وعربات نقلها بكل سهولة ويسر.
- يراعي في تصميمها وتنسيقها تجنب المناطق التي لا تمكن المتدرب الجالس فيها من رؤية المدرب ومشاهدة العروض الضوئية المقدمة منه .
- تسمح بأكبر قدر من التهوية والإضاءة الطبيعية من الدخول إليها.
- تتوافر فيها نوافذ يكون مستوي ارتفاعها أعلى من مستوي بصر المتدرب لنتفادي تشتت انتباههم برؤية المناظر خارج قاعة التدريب.
- تكون اقتصادية قدر الإمكان أي تستثمر جميع الموارد والمساحات والفراغات استثماراً أمثل.

## - عناصر تصميم بيئة قاعة التدريب:

وهنا نستعرض تصميم بعض عناصر قاعات التدريب والتي تتمثل في شكل وحجم قاعة التدريب واختيار مكانها، التدفئة وتكييف الهواء، ترتيب المقاعد والطاولات، تصميم الجدران، الإضاءة، الوسائل وتقنيات التدريب.

## - قاعة التدريب:

يمكن تحرير عناصرها فيما يلي:

## - الشكل والحجم:

في الغالب يكون شكل قاعة التدريب مربعاً أو مستطيلاً، وفي القاعة المستطيلة يجب أن لا يتجاوز طول قاعة التدريب أكثر من ٥٠٪ من عرضها؛ لذا تفضل قاعة التدريب مربعة الشكل عن المستطيلة حتى لا يتباعد المتدربون عن مكان المدرب أو الأنشطة الصفية بالجلوس في آخر صف، وينشغلون بتوثيق الروابط والعلاقات الاجتماعية بدلا من اكتساب مهارات التدريب.

## - اختيار موقع قاعة التدريب:

يجب أن يكون موقع مركز التدريب وقاعات التدريب في موقع مركزي من المدينة أو الحي بحيث يسهل الوصول إليه من كل المناطق، وأن تكون بعيدة عن مصادر التشويش الخارجي، وتشتيت الانتباه مثل الأسواق العامة، وأماكن التجمع العامة كالمركبات العامة، وبصفة عامة يتم اختيار مكان مركز التدريب وقاعاته في ضوء ما يلي من عوامل:

- تجانس الهدف من التدريب مع مكان انعقاده: فينبغي أن يتم اختيار المكان الذي يعمل علي تحقيق أهداف التدريب المتنوعة سواء أكانت (معرفية- مهارية- وجدانية).

- عدد المشاركين في التدريب، ونوع الوسائط التعليمية المستخدمة فيه.
- طبيعة التدريب هل هو تدريب تقني - إعلامي - ترويحي - مبيعات... إلخ، وطبيعة مشاركة المتدربين.

### - تدفئة وتكييف هواء قاعة التدريب:

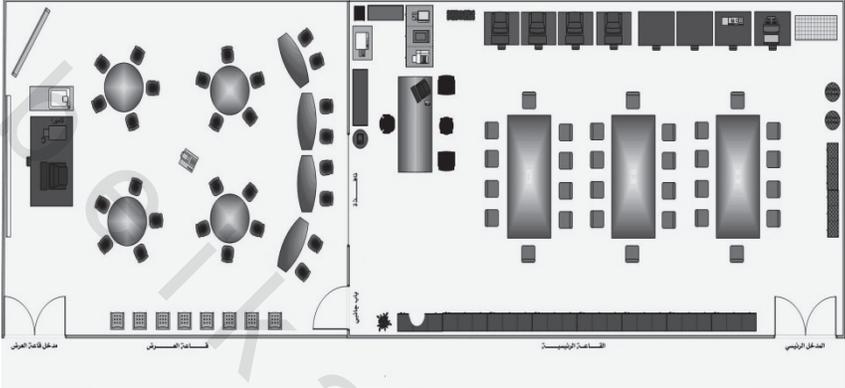
يجب أن يخصص لكل قاعة تدريب مراوح أو أجهزة تكييف جيدة لا تسبب ضوضاء أثناء التشغيل، وكذلك ضابط حراري أو أداة لتنظيم الحرارة، وأن تضبط الحرارة علي درجة مناسبة، كما يجب التأكد من مدي تمكن المدرب من التحكم في ضبط وتغير الحرارة بكل سهولة ويسر.

### - اختيار المقاعد والطاولات وترتيبها داخل قاعة التدريب:

قد يعتمد نجاح أو فشل البرنامج التدريبي علي اختيار نوعية المقاعد المناسبة، فعلي سبيل المثال لو كان المقعد مريحاً جداً فقد ينام المتدرب، وإذا كان المقعد غير مريح قد يؤدي إلي نفور المتدرب وإرهاقه وإصابته بالملل خاصة في الدورات التدريبية الطويلة؛ لذا أوصت الجمعية الدولية لمراكز مؤتمرات التدريب (IACC) بأن يتم اختيار المقعد بحيث يمكن المتدرب من الجلوس عليه براحة لمدة ٦ ساعات علي الأقل بدون إرهاق. ويرى معظم المدربين أن المقعد الأفضل للتدريب هو الذي يتصف بما يلي من خصائص:

- المقعد المزود بعجل بحيث يمكن المتدرب من التحرك به بسهولة ويسر.
- يكون مزود بمساند لليد في وضع يجعل ساعد المتدرب الجالس علي زاوية قائمة مع عضده، فهذه الارزع تعمل علي تخفيف إجهاد الجسم بتحملها جزء من وزنه.
- يكون مكسو بالقماش حيث أن القماش أفضل من الجلد والمشمع.

- يكون قابل للدوران، ويمكن إطالته.
- يكون سهل التحكم في ضبط ارتفاع خلفية المقعد "ظهره".
- تكون أبعاده ١٨ بوصة في العرض و١٨ بوصة طول، وارتفاع ١٧ بوصة.





وتوضح الأشكال السابقة تعدد أشكال قاعات وأنواع الكراسي، أما طاولات التدريب فلها أحجام وأشكال مختلفة ويتم اختيار الشكل اعتماداً على نوعية التدريب وأساليبه ومن هذه الأشكال الطاولات المستديرة، والمستطيلة، ونصف الدائرية، وطاولات علي شكل شبه المنحرف.

#### - تجهيزات قاعة التدريب:

لا يبدو تجهيز قاعة التدريب موضوعاً ذو أهمية بالغة في مبدأ الأمر، ولعظم المدربين، خاصة الذين يعملون في الدورات التدريبية القصيرة والمكثفة، حيث تكون البيئة الطبيعية لمكان التدريب أما 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.

## - أهم الاعتبارات في تجهيز واختيار مكان التدريب:

وتتمثل هذه الاعتبارات في 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).

## - عوامل تراعى عند اختيار وتجهيز قاعة التدريب:

وتتمثل في تصميم الكراسي، مظهر عام مريح، تهوية، رؤية، سماعات، مواقع الحمامات، سلال المهملات، وطفائيات السجائر.

وما يجب مراعاته في تجهيز واختيار مكان التدريب، يمكن تحريره فيما يلي:

- تجنب الديكور الصارخ الذي يؤثر على تركيز المتدرب.
- المعدات، كالسيورات الورقية المتحركة، أو بالإمكان تغطيتها، عندما لا تكون قيد الاستعمال.
- شكل الجلسة يتيح أكبر قدر من اتصال النظريين المشاركين ورؤية جيدة للمعينات التدريبية المستخدمة.
- 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.
- يتم التحكم في التهوية ودرجة الحرارة والضوضاء لاستيعاب أكبر عدد ممكن من الناس داخل القاعة.
- تتناسب أجهزة العرض والتلفزيونات مع حجم الغرفة مع وجود آلية للتحكم في الإضاءة.

- يجب توفير أشياء إضافية كالساعات، لافتة عنوان الدورة على المدخل.

### - أهم الاعتبارات في تجهيز واختيار مكان التدريب:

علاقة المتدربين ببعضهم البعض وبالمدرّب (شكل الجلوس، المسافات، اتصال النظر) الجوال العام (المساحة، النظام، التهوية، الهدوء) التجهيزات (مياه الشرب، مقاعد، مكان لفترات الراحة)، الأجهزة والمعدات (الإضاءة، المعينات التدريبية، المراوح، مكيفات الهواء أو الدفايات، التوصيلات الكهربائية).

### - 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، وطبيعة التدريب ودور المدرّب فيه. وتتمثل أهمية تنظيم شكل جلوس المتدربين فيما يلي:

- شكل الجلوس له علاقة بطريقة، أو أسلوب التدريب
- الإمكانيات المتوفرة (المساحة، عدد المقاعد، والطاولات)
- الاتصال والتواصل بين المشاركين
- ثقافة وعادات المجتمع (ذكور، وإناث)
- قدرة المدرّب على إدارة التدريب، وعدد المشاركين.

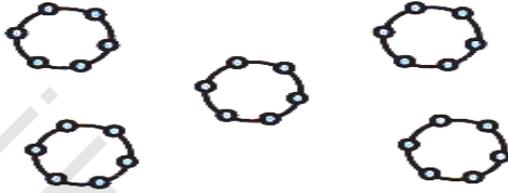
### - أهمية شكل جلوس المتدربين في عملية التدريب:

- تتمثل أهميته في كون شكل الجلوس له علاقة:
- بطريقة أو أسلوب التدريب.
- الإمكانيات المتوفرة (المساحة- عدد المقاعد- الطاولات).
- بالاتصال والتواصل بين المشاركين، وعددهم.
- بثقافة وعادات المجتمع (ذكور وإناث)

• قدرة المدرب على إدارة التدريب.

- أشكال شائعة للجلوس في التدريب:

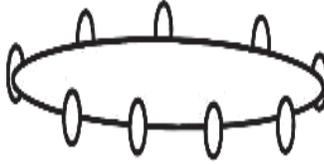
- **المجموعات الصغيرة**: وهذا الشكل يسمح بتفاعل جيد بين أعضاء المجموعة الصغيرة فقط ويحرم أعضاء المجموعة الواحدة من الاتصال والتواصل مع المجموعات الأخرى ويحتاج لمساحة كبيرة.



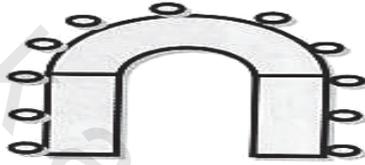
- **نصف الحلقي**: وهذا الشكل يسمح للمدرب بالاتصال مع من يريد ولكن فرص الاتصال بين المدربين ضعيفة.



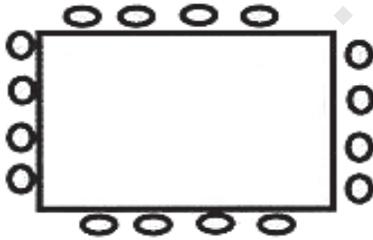
- **البيضاوي**: وهذا الشكل لا يوفر الحد المطلوب من الاتصال الفعال بين المتدربين فالبعث ينعم باتصال جيد مع البعض ويُحرم البعض الآخر منه.



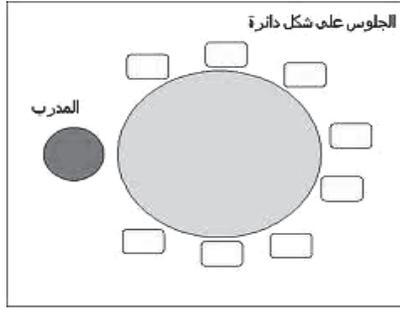
- **حرف U** : وهذا الشكل شائع جداً وفرص الاتصال فيه ليست كافية حيث تنشط بين مشاركين وتضعف بين آخرين ويتطلب مساحة كافية كضمان لسهولة الحركة، وللتغلب على هذه المشاكل تزال الطاوات.



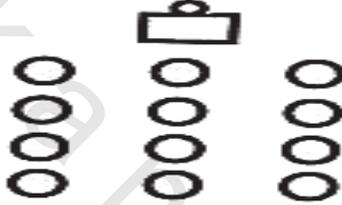
- **المربع** : وهذا الشكل يكون الاتصال ضعيف نوعاً ما من حيث الفاعلية ويكون قوياً بين المدرب والمتدرب الذي يليه في الاتجاهين ولكنه ضعيف بين المتدربين المتقابلين خاصة إذا كانت المسافة كبيرة.



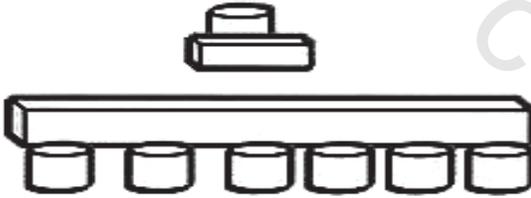
- **الدائري** : وهذا الشكل من أقوى الأشكال فاعلية في الاتصال على مستوى المجموعة التدريبية ويستخدم بشكل واسع في التدريب بالمشاركة.



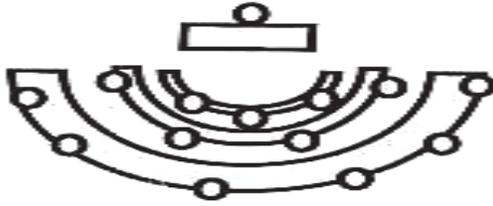
- **المصفوف:** وهذا الشكل من الأشكال التقليدية التي تستخدم في البرامج التدريبية المرتكزة على تقديم المعلومات كالمحاضرات.



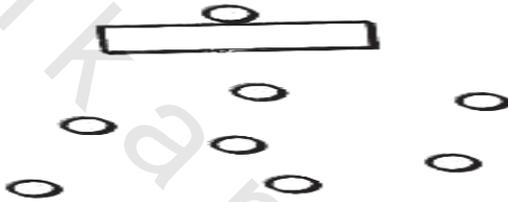
**الموازي:** ويستخدم هذا الشكل على نطاق المجموعات الصغيرة والاتصال فيه ضعيف بين المتدربين وقوي مع المدرّب.



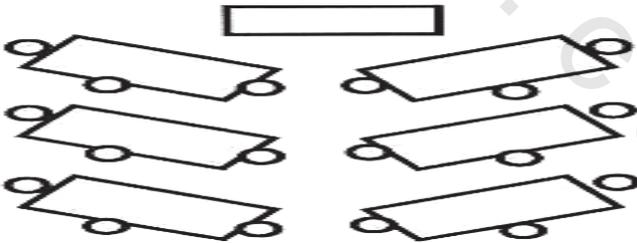
**الدرج:** وهو شكل شائع مع الجماعات المتوسطة والكبيرة العدد ولا تسمح باتصال فعّال بين المتدربين.



**الجلوس الحر:** وهذا الشكل يكون الاتصال فيه ضعيف بين المتدربين؛ لذا يُستخدم في المهام الفردية والتي تستلزم وجود مسافة معينة بين متدرب وآخر (مثل الامتحانات).

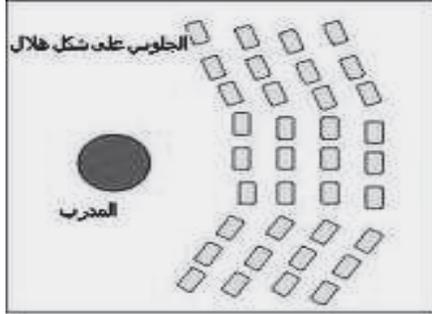


**عظم السمكة:** وهذا الاتصال قوي بين أفراد المجموعة الواحدة وجيد نسبياً بين المجموعات ويتيح حرية الحركة داخل القاعة وتشكيل مجموعات العمل في سهولة ويسر.



- **الشكل الهلالي :** ويستخدم في حالة تدريب عدد كبير، فإن الجلوس على شكل صفوف متتالية يصبح أمر شبه حتمي، ولكن يفضل أن يكون الشكل هلالي

بحيث يمكن أن يرى بعض المتدربين بعضهم البعض.



### - تصميم جدران قاعة التدريب:

تؤثر طريقة تصميم الجدران على الصوتيات والتدفئة والتبريد وعلي الطريقة التي يتفاعل بها المتدربون مع البيئة المحيطة، فإذا كان سطح الجدار مسطحاً بصورة كبيرة؛ فإنه يثير لدي المتدربين شعور وإحساس بالبرودة والنفور وعدم الألفة، أما الجدران ذو السطح الخشن فإنه يولد لدي المتدربين إحساس بالخوف والظلام؛ لذا يجب أن يراعي في تصميم الجدران ما يلي:

- أن يدهن الجدار بلون هادي، ويفضل اللون الأخضر.
- أن تكون الجدران مكسوة بمادة عازلة للصوت.
- توافر أعداد كافية من مفاتيح وفيش الكهرباء للاستخدامات الآنية والمستقبلية.

### - الإضاءة:

تتوافر الإضاءة من مصدرين هما المصدر الطبيعي والمصدر الصناعي، ولكل منهما إيجابياته وسلبياته، وعلي الرغم من أن مصدر الضوء الطبيعي يوفر الراحة للإنسان ويثير فيه الشعور بالرضا، ويوفر مصدراً مجانياً للطاقة الضوئية والحرارية- إلا أنه يمكن أن يسبب انعكاسات ضوئية تؤدي للتشتت، وكذلك يصعب التحكم في شدة ضوء الشمس- إلا من خلال ستائر وحواجز ضوئية قد تكون مكلفة مادياً.

أما الضوء الصناعي فيمكن التحكم في مصادره، ويمكن توقعها بسهولة- إلا أنها أحيانا قد تسبب الإرهاق، وتثير الإحساس بالعزلة داخل القاعة.

ويُعد أفضل الحلول استخدام كلا المصدرين، وبغض النظر عن نوع المصدر الضوئي، فإن الجمعية الدولية لمراكز المؤتمرات الدولية للتدريب (IACC) توصي بأن تكون شدة الإضاءة في قاعة التدريب تتراوح بين ٣٠ إلى ٥٠ شمعة.

### - الوسائل وتقنيات التدريب:

أصبحت تقنيات التدريب والتعليم من الضروريات الأساسية التي لا تستغني عنها أي مؤسسة تدريبية أو تعليمية؛ لذا يلزم تجهيز قاعة التدريب بأحدث التقنيات والبرامج التي تساعد في كسب مهارات ومعارف تدريبية عند المتدربين، تلائم الغرض من التدريب وقدرات المتدربين.

### - تقويم البرنامج التدريبي:

يُعد التقويم من العمليات الأساسية للبرنامج التدريبي وهو مكمل له، فهو يقيس ما تم تحقيقه بالفعل من أهداف، ويساعد أفقياً علي تطوير أساليب وأدوات وأهداف البرنامج، ويجب أن يراعي قبل تصميمه وتنفيذه.

ومن المعلوم أن عملية التقويم تتضمن: تقويم المتدرب بالاختبارات والتطبيقات والمناقشة ونقل أثر التدريب، كما يشمل تقويم البرنامج التدريبي المحتوي، والمدة الزمنية وأسلوب التدريب ووسائله وذلك عن طريق استفتاء المدرسين والمتدربين، ورؤساء التدريب والرؤساء المباشرين للمتدربين حول جدوى عملية التدريب، ومن الضروري أن يتم تقويم التدريب بصفة مستمرة، وذلك من خلال التغذية الراجعة في تحسين الأداء، قبل بداية التدريب وأثناءه، وبعد انتهائه.

ويشير الكاتب إلي أن هناك نوعين من التقييم (داخلي – خارجي):

- **تقويم داخلي لبرنامج التدريب:** يتولاه مسئول التدريب لمعرفة مستواه.

- **تقويم خارجي لبرنامج التدريب:** يتولاه الرؤساء المباشرين للمتدربين،

للتأكد من تحسن أدائهم، وينبغي أن يتم في ضوء أهداف واضحة ومحددة.

ويُعرف تقويم التدريب بأنه الإجراءات التي تقاس بها كفاية البرامج

التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما يقاس بها أيضاً كفاية

المتدربين أو مدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، ويقاس بها كفاية المدربين

الذين نفذوا العمل التدريبي، وبذلك فالتقويم عبارة عن عملية تغذية مرتدة أو رجعية

للمتدربين في الجوانب المختلفة لبرامج التدريب وذلك أثناء وبعد البرنامج بحيث

يتم التعرف علي مدى فعالية أهداف البرنامج وواقعيتها ودرجة تحقيقها ومدى

مناسبة الطرق المستحدثة في تحقيق تلك الأهداف ومدى تأثر وفعالية المتدربين في

المواقف المختلفة، فالتقويم بهذا المعني طريقة تقيس مدى فعالية وتأثير التدريب،

وبذلك فهو عملية واعية ومنظمة لجمع وتحليل المعلومات، لتحديد مدى تحقيق

الأهداف أو لاتخاذ القرارات المناسبة.

وبذلك فالتقويم للبرنامج التدريبي هو الهدف الأكبر لتحسين برامج المستقبل

وغالبا ما يتم بعد تنفيذ البرامج بغرض معرفة مدى نجاح المتدربين، فتقويم البرامج

التدريبية لا يهدف فقط إلى قياس مدى التغيير الذي أحدثه التدريب في المتدربين

بل أيضاً نوع هذا التغيير من حيث كونه تغيراً في المهارات أو المعارف أو الاتجاهات.

## - أسس تقويم برامج التدريب وطريقة:

عند إجراء عملية التقويم والتي تكون صحيحة ومحقة لأهلها يلزم:

■ **تحديد الهدف:** ويعني أن يتم التقويم على أساس خطة واضحة المعالم وهذا يتطلب

تحديد البيانات والمعلومات وطريقة استخدامها في البرنامج التدريبي.

■ **الموضوعية:** وتعني البعد عن الذاتية في التقويم حتى لا تتأثر النتائج وهذا يستلزم

عدم التحيز لأي جانب من الجوانب.

■ **الشمول:** ويعني شمولية التقويم لكل جوانب البرنامج التدريبي.

■ **الدقة:** وتعني استخدام وسائل وأدوات صادقة وثابتة وقادرة على تشخيص نواحي

القوة والضعف في البرنامج التدريبي.

■ **الاستمرار:** ويعني استمرار عملية التقويم للبرنامج التدريبي فلا تنتهي بانتهائه؛

فالتقويم ليس هدف نهائي بل هو وسيلة للعلاج، وبذلك فعلمية التقويم تبدأ مع

بداية وضع الخطة وأثناء التنفيذ ثم التقويم النهائي للبرنامج، ثم تبني

التحسينات في ضوء التفسيرات؛ مما يجعل التقويم عملية مستمرة.

■ **التعاون:** فعلمية التقويم ليست حكر في يد شخص واحد بل يشترك الجميع فيها

مدرّب ومتدرّب ومخطط والهيئات المستفيدة من البرنامج التدريبي.

## - الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عملية التقويم:

وتتمثل فيما يلي:

- تحديد أهداف التقويم والفائدة المتوقعة منه، والمحتوي المراد تقويمه،
- الامكانيات التي ستستخدم في عملية التقويم.
- اختيار النموذج الذي سوف يستخدم في عملية تقويم البرنامج التدريبي.
- تهيئة المناخ للقيام بعملية التقويم للبرنامج التدريبي.

- تنفيذ عملية التقويم وإعداد تقرير خاص بنتائج تقويم البرنامج التدريبي
- استحداث إجراءات لتطوير البرنامج التدريبي بناء على نتائج التقويم.

#### - أبعاد التقويم:

وتتكون عملية التقويم (الجيرة من أربعة أبعاد رئيسة وهي:

■ **تقويم ردود فعل المتعلمين:** وذلك بجمع معلومات من الدارسين لاستطلاع

رأيهم في البرنامج التدريبي.

■ **تقويم المتعلم:** ويتم بجمع معلومات عن معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات

وخبرات تعلمها أو اكتسبها المتعلم من مشاركته في البرنامج.

■ **تقويم السلوك:** ويتم بجمع المعلومات المرتبطة بالتغيرات التي حدثت في سلوك

الدارسين، عن طريق مقارنات تتناول الأداء قبل وبعد المشاركة في البرنامج.

■ **تقويم النتائج:** بجمع المعلومات عن التسرب أو الغياب أو الرسوب.

- **معايير تقويم البرامج التدريبية:**

وتشمل هذه المعايير ما يلي:

■ **معايير ردود الفعل:** تقديرات المتدربين تجاه العائد من برنامج التدريب ودرجة

رضاهم.

■ **معايير التعلم:** مقدار الدرجات التي حصل عليها المتدرب في أدائه للاختبار.

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

■ **معايير النتائج:** وهي تقويم المشرف لمستوى درجة أداء المتدربين.

- **مراحل التقويم:**

يتم التقويم على أربع مراحل زمنية هي: التقويم قبل التنفيذ، وأثنائه وبعد

انتهائه مباشرة، ثم متابعة النتائج بعد انتهاء التدريب، ويتم تقويم البرنامج

التدريبي من خلال أهدافه وتصميمه وتنظيمه والنتائج المحصلة منه، وعن المدرب فيتم تقويم ردود الفعل والمعارف والاتجاهات والسلوكيات والتغيرات التي تظهر في أدائه وعلاقاته ومعاملاته في وظيفته. وبذلك فتقييم أثر أي برنامج تدريبي يمكن قياس التغيرات التي تطرأ على أداء المتدربين، وعلى معارفهم واتجاهاتهم ومهاراتهم، الاستجابة وردود الفعل لما يعتقدون إنهم تعلموه، نسبة حضورهم ومعنوياتهم.

### - مكونات تقويم البرامج التدريبية:

تنقسم أنواع التقييم لبرامج التدريب إلى:

- **تقويم المتدرب:** ويتم تقويم المتدرب عن طريق:

■ **تقويم رد الفعل:** ويعبر عن ميل المتدرب إلى المشاركة في البرنامج.

■ **تقويم التعلم:** للاستدلال على المبادئ والأساليب والحقائق التي عرفها المتدرب واستوعبها جيداً.

■ **تقويم السلوك:** بغرض معرفة ما أحدثته التدريب من تغير في السلوك.

■ **تقويم النتائج:** لمعرفة مدى تحسن الكفاءة نتيجة عملية التدريب.

### - تقويم البرنامج التدريبي:

ويتم في ثلاث مراحل لقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحيته

لتلبية الاحتياجات التدريبية المصم من أجلها:

■ **تقويم قبل التنفيذ:** للتأكد من سلامة البرنامج التدريبي وتحقيقه للهدف المصم من أجله.

■ **تقويم أثناء التنفيذ:** للتأكد من أن تنفيذ البرنامج التدريبي يسير في الطريق

الصحيح المحدد له في حدود المدة الزمنية والميزانية المقررة له وذلك للتأكد من

مدى استكمال الاستعداد الإداري لتنفيذه ومدى الالتزام بالمواد العلمية المراد

تقديمها والتفكير بها، وذلك بعقد اجتماعات دورية مع المدربين والإطلاع علي تقاريرهم والتعرف علي آراء المتدربين حول برنامج التدريب وأهميته.

**• تقويم بعد التنفيذ:** لقياس ما حققه البرنامج التدريبي لتلبية الاحتياجات التدريبية ويمكن أن يتم بالاجتماع المشرفين والمدربين والمحاضرين في نهايته للوقوف علي آرائهم في البرنامج التدريبي ونواحي القوة والضعف في تنظيم وتنفيذ برنامج التدريب ودراسة تقارير المشرفين ومقترحات وآراء المتدربين حول أهمية البرنامج التدريبي.

### - متابعة البرامج التدريبية بعد تنفيذها:

تُعد عملية المتابعة من أهم حلقات سلسلة الخطة التدريبية فمن الضروري التعرف علي مدى استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي الذي اشترك فيها وإلي أي مدى ارتفع مستوي أدائه، فالحكم علي نجاح برنامج التدريب ينحصر في نقل ما تعلمه المتدرب هي عملية مراقبة لتنفيذ الخطة التدريبية للتأكد من أن عملية التنفيذ تتم في حدود التوقيتات المحددة لتنفيذ الخطة حتى يتحقق الهدف النهائي منها، وبذلك فهي مجموعة عمليات لضمان تنفيذ الخطة علي أفضل وجه حتى يتحقق الهدف منها، إلي الواقع الفعلي، ويمكن أن تتم المتابعة باستخدام أحد أو كل الوسائل التالية:

- التقويم الذاتي للمتدربين حينما يطلب منهم كتابة التقرير بعد انتهاء البرنامج التدريبي يتضمن ما طبق وما لم يطبق، والصعوبات التي واجهتهم عند التطبيق.
- عقد اجتماع يضم المتدربين والمشرفين بعد فترة من انتهاء البرنامج لتبادل

الخبرات وبحث المشكلات والصعوبات التي واجهت الدارسين والعمل علي حلها.

- قيام هيئة التدريس بالبرنامج بزيارة المتدربين في أماكن عملهم وبحث مشاكلهم الإدارية والمهنية، وتكليف المسؤولين عن التعليم بالمتابعة والاحتكاك المباشر بهم.
- آراء وتقديرات المشرفين علي البرنامج أثناء زيارتهم.

### المخرجات:

تُعد مخرجات التدريب المنتج النهائي لبرنامج التدريب، وتتضمن المخرجات الإنسانية التي تتمثل في تنمية المعرفة والمهارات لدي المتدربين وقدراتهم واتجاهاتهم، والمخرجات المادية التي تتمثل في زيادة الإنتاج من حيث كميته أو نوعه أو تخفيض التكلفة وتحقيق توفير الوقت والجهد وارتفاع مستويات الأداء ومن ثم ازدياد العائد، والمخرجات المعنوية وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين من حيث الرضا عن العمل وزيادة الولاء للمؤسسة والعلاقات الجيدة، وبذلك فهي ما حققه البرنامج التدريبي من إنجازات ونتائج كارتفاع مستوي المهارات الإدارية والفنية، تطوير الاتجاهات والسلوك أي أن النتائج يجب أن تعبر عن الكفايات المرغوبة من البرنامج التدريبي.

### - التغذية المرتدة:

بناءً علي ما حققه البرنامج التدريبي وما يجب أن يتحقق، يتم إعادة النظر في مدخلات البرنامج وعملياته، فهي تعطي مؤشرات عن مدى تحقيق الأهداف وإنجازها ومبررات ذلك؛ مما يساهم في تطوير النظام المستخدم في التدريب،

وأوضحت دراسة أخرى أن مكونات النظام التدريبي هي المدخلات والتي تمثل الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها لشيء جديد وإضافة خصائص جديدة لها، أما العمليات فهي معالجة تتضمن أنشطة وإجراءات وأساليب وأدوات مختلفة لتحويل المدخلات إلى مخرجات والتي تعد الناتج النهائي للمنظومة.

### - تقويم النظام التدريبي:

بعد أن يتم إعداد النظام التدريبي وتبدأ عملية التدريب يخضع النظام للتجربة والتقويم للتأكد من توافق المحتوى والسياسة والمدربين والامكانات والأجهزة ومواد التدريب مع الأهداف ومناسبتها للمتدربين وتحقيق الهدف منها ويتم التقويم من خلال:

- ملاحظة العملية التدريبية في الورش أو معامل التدريب وذلك لتحديد ما إذا كان النظام يعمل كما ينبغي، وأن أهداف التدريب تم تحقيقها.
- الحصول على معلومات مرتدة من المديرين والمدربين ومديري التدريب والمشرفين على التنفيذ، حيث يتوافر لدي كل مجموعة منهم رؤية مختلفة، ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال المقابلات والاستبيانات الدورية.

وتتم عملية تقويم النظام التدريبي بعدة مراحل من أهمها:

- **التقويم التمهيدي:** في هذه المرحلة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والتعرف على مستويات المدربين وخلفياتهم وخبراتهم، والأماكن المادية

البشرية، والمادية المتاحة للبرنامج التدريبي؛ لتحديد أهدافه، واختيار الوسائل والأساليب الكفيلة لتحقيقها في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

- **التقويم البنائي:** ويستخدم أثناء تخطيط البرنامج وينفذ عند الانتهاء من كل جزء وهذا النوع يُساعد علي إظهار الإيجابيات والسلبيات لكل جزء من أجزاء البرنامج وفي مراحلها كافة، توفير معلومات وتغذية راجعة عن تقدم المتدرب في كل نشاط من النشاطات التدريبية، تلافي السلبيات أثناء عملية التطبيق.
- **التقويم النهائي:** ينفذ بعد انتهاء البرنامج التدريبي، ويساعد علي إصدار حكم إما باستمراره أو تعديله أو إيقافه وصدور الحكم يتوقف على مقدار الأهداف التي تم تحقيقها بالفعل.
- **المتابعة:** وتتم بهدف تحديد أثر البرنامج على أداء المتدربين.