

الأكاديمية العربية الدولية



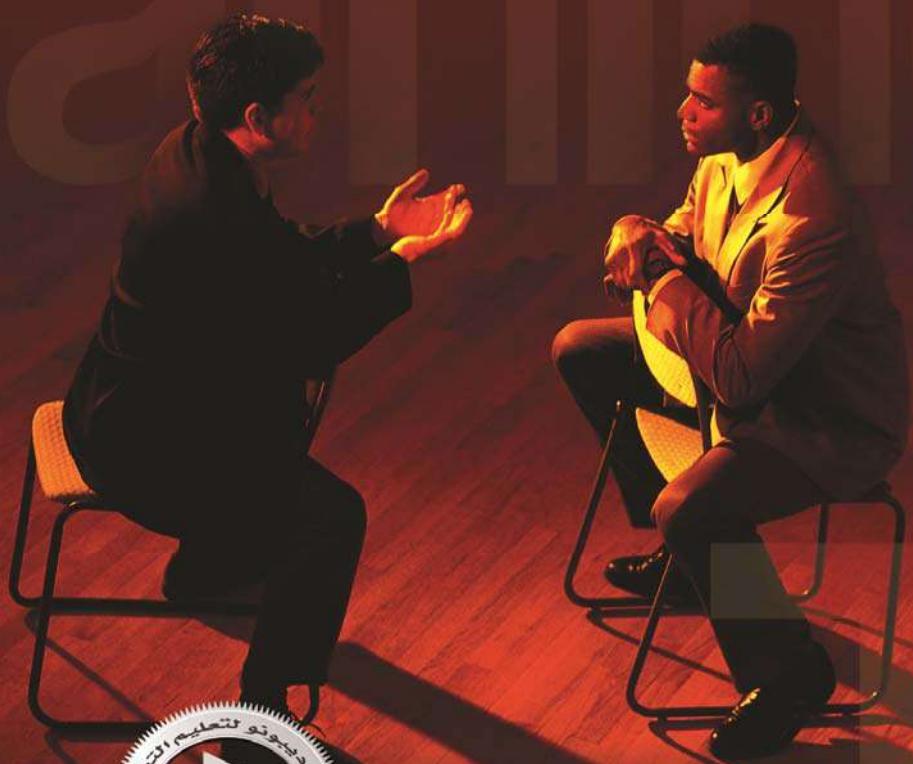
الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

التدريب

الأسس والمبادئ

الدكتور
صلاح صالح معمار



**التدريب
الأسس والمبادئ**

بسم الله الرحمن الرحيم

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

صدق الله العظيم

(البقرة: 23)

التدريب

الأسس والمبادئ

تأليف

د. صلاح صالح معمار

مدرس في تنمية الموارد البشرية

الناشر

ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع



2010

رقم التصنيف: 658.3

المؤلف ومن هو في حكمه: الدكتور / صلاح صالح معمار

عنوان الكتاب: التدريب : الأسس والمبادئ

رقم الإيداع: 2008/6/1899

الترقيم الدولي: ISBN: 9957-454-8

الموضوع الرئيسي: التدريب / التفكير / تعلم / تعليم

الموضوع الرئيسي: تنمية المهارات / المتدربون / تنمية القوى البشرية

بيانات النشر: دار ديبونو للنشر والتوزيع - عمان - الأردن

* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

حقوق الطبع محفوظة للناشر

الطبعة الأولى

م 2010

ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع

عضو اتحاد الناشرين الأردنيين

عضو اتحاد الناشرين العرب

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمركز ديبونو لتعليم التفكير، ولا يجوز إنتاج أي جزء من هذه المادة أو تخزينه على أي جهاز أو وسيلة تخزين أو نقله بأي شكل أو وسيلة سواء كانت إلكترونية أو آلية أو بالنسخ والتصوير أو بالتسجيل وأي طريقة أخرى إلا بموافقة خطية مسبقة من مركز ديبونو لتعليم التفكير.

يطلب هذا الكتاب مباشرة من مركز ديبونو لتعليم التفكير

عمان - شارع الملكة رانيا - مجمع العيد التجاري

مقابل مفروشات لبني - ط 4

هاتف: 962-6-5337003 ، 962-6-5337029

فاكس: 962-6-5337007

ص. ب: 831 الجبيهة 11941 المملكة الأردنية الهاشمية

E-mail: info@debono.edu.jo

www.debono.edu.jo



إهداء

☞ هذا الكتاب لكل مدرس ومدربة شغفهم الشاغل تقديم برامج تدريبية بطرق علمية وعلى أساس صحيحة.

☞ هذا الكتاب لوالدي ومدربتي الذي دائماً ما يوصيني بتقديم التدريب بشكل احترافي وعلى أساس علمي.

☞ هذا الكتاب لوالدي الغاليه والتي تدربت على يديها الكثير والكثير من البرامج الحياتية.

☞ هذا الكتاب لزوجتي التي تقف دائماً وأبداً خلف كل نجاح وإنجاز أحققه.

☞ هذا الكتاب لمدربتي المستقبل أبنائي ليان وريان.

المحتويات

الصفحة	الموضوع
11	المقدمة
13	مقترن تقديم الكتاب كدورة تدريبية
19	الفصل الأول: مقدمة عن التدريب
21	مفهوم التدريب
22	أهمية التدريب
23	أنواع التدريب
26	تجارب دولية في التدريب
29	أسئلة التدريب
29	نظريات التدريب والتعلم
31	الأهداف التدريبية
39	الفصل الثاني: الاحتياجات التدريبية
41	مفهوم الاحتياجات التدريبية
42	التقدير الفعال لاحتياجات التدريبية
45	أهمية الاحتياجات التدريبية
46	مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية
47	وسائل وأدوات تقييم الاحتياجات التدريبية
49	تصنيف الاحتياجات التدريبية
52	مجالات تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية
53	خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية

المحتويات

54	نماذج عامة لتحديد الاحتياجات التدريبية
63	الفصل الثالث: تصميم البرامج التدريبية
65	المحتوى التدريبي
65	مجالات المحتوى التدريبي
65	معايير تصميم البرامج التدريبية
66	خطوات تصميم البرامج التدريبية
70	نموذج تصميم البرامج التدريبية
81	نموذج تطبيقي لتصميم برنامج تدريبي
89	الفصل الرابع: تصميم الحقائب التدريبية
91	مفهوم الحقيقة التدريبية
91	معايير إعداد الحقيقة التدريبية
91	مميزات الحقيقة التدريبية
92	تصميم الحقيقة التدريبية
104	التخطيط الكامل لتصميم نشاط تدريبي
112	أسس تصميم الحقيقة التدريبية
113	نموذج حقيقة تدريبية مفرغة
121	الفصل الخامس: تنفيذ البرامج التدريبية
123	تنفيذ البرامج التدريبية
123	ما ينفذ قبل البرامج التدريبية
128	ما ينفذ أثناء البرامج التدريبية
129	أساليب التدريب
138	مهارات العرض والتقديم

المحتويات

151	أهماط المتدربين
153	ما ينفذ بعد البرامج التدريبية مباشرةً
159	الفصل السادس: تقويم البرامج التدريبية
161	متابعة وتقدير التدريب
162	أهداف متابعة وتقدير التدريب
163	مراحل متابعة وتقدير المتدربين
163	طرق تقييم التدريب
164	أنواع تقويم البرامج التدريبية
164	أدوات تقويم البرامج التدريبية
166	نماذج تقويم أثر البرامج التدريبية
173	الخاتمة
175	المراجع والمصادر

المقدمة

لعل الجميع يلاحظ الاهتمام الكبير في التدريب سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، وهذا الاهتمام بدء ملحوظاً في السنوات الخمس الأخيرة خاصة في الوطن العربي.

ومع هذا الاهتمام ظهرت لنا بعض السلوكيات الخاطئة في عالم التدريب، سواء سلوكيات مدربين أو سلوكيات لبعض منظمي التدريب والقائمين عليه.

فظهر لنا المدرس النجم الذي يتمحور حول نفسه، ويقوم بالاستعراض بسيرته ومهاراته في العرض والتقطيم وذكر بطولاته وصواراته وجولاته، فيخرج المتدرب منهراً بهذا المدرس دون أي حصيلة معرفية أو مهارية !!

وظهر لنا المدرس الحكواتي الذي يبدأ برنامجه التدريسي بحكاية وقصة ثم حكاية وقصة ثم حكاية وقصة، ثم ينتهي البرنامج التدريسي !!

وظهر لنا المدرس المستشار والمعالج الذي يدعي علاج الحالات المستعصية العضوية منها والنفسية !!

وظهر لنا المدرس الخبير والكبير والعالمي الذي لا يفقه من التدريب إلا الإلقاء والاستعراض وعمره لا يتجاوز الثلاثين، ويدعي أنه خبير ولا يعرفه إلا أبناء حيه، ويزعم أنه عالمي !!

وظهر لنا المدرس المحاضر الذي وجد له مكاناً في ساحة التدريب، وحقق من خلالها ما لم يتحققه في عمله الأكاديمي، فتحول التدريب إلى كم من المعارف وبأسلوب التلقين فكانت النتيجة امتداداً لما حصلنا عليه طوال سنوات الدراسة "كم من المعلومات وشح في المهارات".

المقدمة

وظهر لنا المدرب الداعية الذي وجد أن دخول عالم التدريب سهل جداً ويحقق أهدافه، فانتقل كما هو يفكه وبأساليبه ومهاراته ولكن تحت مسمى مدرب، فكان أسلوب الوعظ هو الغالب، فكانت النتيجة مزيداً من تكوين الاتجاهات الإيجابية لكن دون مهارات!! وظهرت لنا برامج الساندوتش التي تقدم في سويقات بسيطة وتحمل اسم كبير جداً!! وظهر لنا التدريب التجاري الذي يتمحور حول الكسب المادي بأي وسيلة وغاية كانت !! كل هذه الظواهر وغيرها الكثير كانت هي الدافع لتأليف هذا الكتاب الذي اعتمدنا فيه على جمع المواد العلمية المفيدة لكل مدرب من خلال أمهات الكتب في التدريب، بالإضافة إلى وضع ملصات فنية وعلمية مستمدة من خبرة المؤلف في عالم التدريب.

فكان هذا الكتاب الذي نطبع أن يكون مرجع للمدربين، ويكون هو الدليل لهم لدخول عالم التدريب بشكل علمي واحترافي يعيد للتدريب هيبته وأهميته في الوطن العربي. خاصة أنه تم الاعتماد على العملية التدريبية ككل في إعداد وتأهيل المدربين، حيث أن كثير من البرامج الحالية تركز وبشكل كبير على تقديم التدريب دون التركيز على باقي عناصر العملية التدريبية، وهذا ما يميز الكتاب حيث بدأ بالخطيط للتدريب وصياغة أهداف التدريب، ثم تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم البرامج التدريبية، ثم تصميم الحقائب التدريبية، ثم تنفيذ البرامج التدريبية، ثم تقويم البرامج التدريبية. ونسأل الله عز وجل أن يكون وفقنا لتحقيق أهدافنا وأهداف التدريب، ويكون هذا الكتاب مرجع خير لجميع المدربين والمدربات.

المؤلف

مقترح لتطبيق الكتاب كبرنامج تدريبي

اسم البرنامج:

إعداد وتدريب المدربين.

الهدف العام من البرنامج:

إكساب المشاركين المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة للعمل كمدرب في برامج تطوير الذات.

الأهداف التفصيلية:

يتوقع من المتدرب في نهاية البرنامج أن يكون قادراً على:

-1 الإلما م بهموم التدريب.

-2 التعامل مع الجوانب السلوكية للمدربين.

-3 إتقان الأساليب التدريبية بكفاءة.

-4 تحديد الاحتياجات التدريبية.

-5 تصميم برنامج تدريبي بطرق علمية.

-6 تصميم حقيقة تدريبية بكفاءة.

-7 تقويم البرامج التدريبية بمهارة.

مقترن لتطبيق الكتاب كبرنامج تدريبي

المستهدفون من البرنامج:

- كل من يريد أن يكون مدرباً محترفاً متميزاً.
- الذين بحاجة إلى تغيير مسارهم الوظيفي.
- المعلمين والمعلمات في جميع المراحل الدراسية والجامعية.
- المشرفين والمشرفات التربويين.
- مدراء الشركات وأصحاب القرارات.

مدة البرنامج:

(10) عشرة أيام تدريبية ولعدد (50) خمسون ساعة تدريبية بواقع 300 دقيقة يومياً

البرنامج الزمني المقترن لكتاب تحويله إلى برنامج تدريبي

الزمن	موضوع الجلسة	الجلسة	اليوم	
د 120	التعارف + مدخل للتدريب	الأولى	الأول	
د 30	استراحة			
د 150	نظريات التدريب والتعلم	الثانية		
د 120	بناء الأهداف التدريبية	الأولى	الثاني	
د 30	استراحة			
د 150	صياغة الأهداف التدريبية	الثانية		
د 120	تحديد الاحتياجات التدريبية	الأولى	الثالث	
د 30	استراحة			
د 150	بناء أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية	الثانية		
د 120	تصميم البرامج التدريبية	الأولى	الرابع	

مقترح لتطبيق الكتاب كبرنامج تدريبي

الزمن	موضوع الجلسة	الجلسة	اليوم
د 30	استراحة		
د 150	بناء وتصميم برنامج تدريبي	الثانية	
د 120	تصميم الحقائب التدريبية	الأولى	
د 30	استراحة		الخامس
د 150	بناء وتصميم حقيقة تدريبية	الثانية	
د 120	تنفيذ البرامج التدريبية	الأولى	
د 25	استراحة		السادس
د 75	التنفيذ ما قبل التدريب	الثانية	
د 120	التنفيذ أثناء التدريب	الأولى	
د 30	استراحة		السابع
د 150	التنفيذ أثناء التدريب	الثانية	
د 120	التنفيذ أثناء التدريب	الأولى	
د 30	استراحة		الثامن
د 150	التنفيذ ما بعد التدريب	الثانية	
د 120	تقويم التدريب	الأولى	
د 30	استراحة		التاسع
د 150	تقويم التدريب	الثانية	
د 120	اختبارات وتقدير وتطبيقات عملية	الأولى	
د 30	استراحة		العاشر
د 150	اختبارات وتقدير وتطبيقات عملية	الثانية	

مقترح لتطبيق الكتاب كبرنامج تدريبي

إرشادات للمدربين:

- ابدأ في الوقت المحدد وتعرف على المتدربين.
- وضح أهداف الدورة وركز على احتياجات المتدربين.
- كن مبدعاً من بداية الدورة إلى نهايتها.
- التأكد من توفر جميع الأدوات الالزمة وجاهزيتها.
- توزيع المتدربين إلى مجموعات وفقاً لخصائصهم ما أمكن.
- التجول بين المجموعات أثناء النشاط للإشراف والمتابعة.
- وزع المادة العلمية للنشاط بعد عرض المجموعات.
- اهتم بالعلاقات الإنسانية وكن متواضعاً ولا تدعى العلم وكن قدوة.
- شجع المتدربين على الأسئلة وعلى تبادل الخبرات.
- حول المعارف إلى مهارات، وابتعد عن التفاصيل وركز على النقاط الهامة.
- نوع الأساليب والوسائل التدريبية.

إرشادات للمتدربين:

- كن مشاركاً في جميع الأنشطة.
- احترم أفكار المدرب والزملاء.
- أنقذ أفكار المدرب والزملاء بأدب إن كانت هناك حاجة.
- احرص على استثمار الوقت.
- تقبل الدور الذي يسند إليك في المجموعة.
- حفظ أفراد مجموعتك في المشاركة في النشاطات.
- احرص على بناء علاقات طيبة مع المدرب والزملاء أثناء البرنامج.
- احرص على ما تعلنته في البرنامج وطبقه في الميدان.

مقدح لتطبيق الكتاب كبرنامج تدريبي

الأنشطة والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج:

- المناقشة (الجماعية - فردية).
- أسلوب المحاضرة.
- ورش العمل.
- الأنشطة الجماعية والفردية.
- المحاكم التدريبية.
- الحوار.

الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج:

- 1 جهاز عرض البيانات (Data show Projector).
- 2 جهاز العرض فوق الرأس (Over head Projector).
- 3 جهاز تلفزيون.
- 4 جهاز فيديو.
- 5 شفافيات.
- 6 أقلام شفافيات.
- 7 سبورة ورقية مع أوراق وأقلام الكتابة.

مقترن لتطبيق الكتاب كبرنامج تدريبي

الكتاب وفق مخطط العملية التدريبية كالتالي:



الفصل الأول

مقدمة عن التدريب

اشتمل هذا الفصل على:

مفهوم التدريب.

أهمية التدريب.

أنواع التدريب.

تجارب دولية في التدريب أثناء الخدمة.

أسئلة التدريب.

نظريات التدريب.

الأهداف التدريبية.

الفصل الأول

مقدمة عن التدريب

مفهوم التدريب:

التدريب: عملية مخططة ومستمرة خاصة بإكساب الفرد المهارات والمعرفة المرغوب فيها التي تحسن أداء الفرد وتزيد فاعلية المنظمة.

- التدريب = معارف + مهارات + اتجاهات وسلوكيات.
- التدريب لا يقتصر فقط على العاملين الجدد.
- التدريب مفيد لكل من الفرد والمنظمة.
- هناك فرق بين التعليم والتدريب.

التدريب (Training): التدريب لغة: مادة: د ر ب، درب فلان على الشيء: عوده ومرنه، وتدرب فلان تعود وتمرن.

اصطلاحاً: بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حالياً أو مستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله.

والمؤلف بعد الإطلاع على عدد من تعريفات التدريب وبناء على ممارسته للتدريب يرى أن التدريب هو: مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى إكساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام أساليب تدريب فردية أو جماعية.

الفصل الأول

ومن التعارف السابقة نلاحظ الفرق بين التعليم والتدريب حيث التركيز على كم المهارات والتطبيقات في التدريب والتركيز على كم المعلومات والمعرف في التعليم.

أهمية التدريب:

- 1 أن التدريب يهيئ الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة.
- 2 أن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنة المتدرب.
- 3 أن التدريب يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته بالعمل.
- 4 أن التدريب يكسب المتدرب أفقاً جديداً في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها، أو التقليل من آثارها على الأداء.
- 5 أن التدريب باستطاعته غرس مفاهيم وإكساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تكثينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر.
- 6 أن التدريب يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنياً، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية.
- 7 زيادة انتماء المدربين والمتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهدف البناء الذي يولد الوعي بأهمية المؤسسات في المجتمع وفي خدمة البشرية.
- 8 أن التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، وهذا من أنواع التدريب الحديثة وما يطلق عليه بالتدريب التحويلي.

أنواع التدريب:

من حيث التطبيق:

- (1) نظري: يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أكبر من المهارات.
- (2) عملي: يعتمد على المهارات والتطبيقات بشكل أكبر من المعارف والنظريات.

من حيث المكان:

- (1) داخل المؤسسة: أي يتم التدريب داخل المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور ولكن يشترط وجود مكان مناسب للتدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريسي.
- (2) خارج المؤسسة: أي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة.

من حيث الوقت:

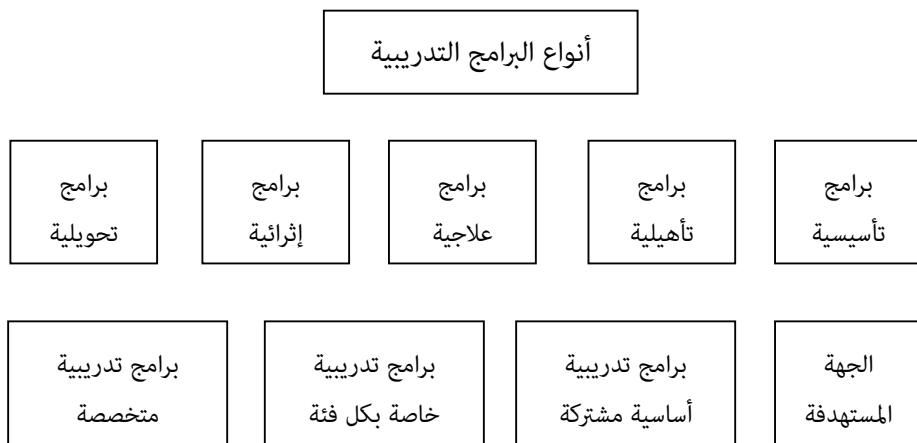
- (1) قبل بداية العمل: وهي برامج الإعداد لوظيفة ما، وهذا الإعداد ممكن يكون عام أو خاص ويمكن أن يكون في مقاعد الدراسة أو من خلال المؤسسات قبل التوظيف لإعداد المتدرب لوظيفة ما أو لعمل ما ويطلب مدة زمنية أكثر من برامج التدريب أثناء الخدمة.
- (2) التدريب المستمر لكل العاملين: يطلق هذا النوع من التدريب، التدريب أثناء الخدمة الذي يقدم للمتدربين في حالة انخفاض الأداء أو ظهور مستجدات تتطلب التدريب أو حتى من باب تحفيز المتدرب وتجديد نشاطه ومراجعة معلوماته.

الفصل الأول

من حيث التفرع:

- (1) **أثناء العمل:** هذا النوع من التدريب يتم والمترب في عمله ويقتصر فقط على ساعات بسيطة من التدريب أثناء الدوام الرسمي حتى لا يكون هناك أي خلل في العمل أو قصور في الأداء.
- (2) **خارج وقت العمل:** وهذا النوع من التدريب يتم في الفترة المسائية إن كان دوام المترب في الفترة الصباحية، ويتم في حالة صعوبة تفرغ المترب أثناء الدوام الرسمي.

من حيث المدة والفئة المستهدفة:



من حيث التخصص:

المزايا والآثار المرتبطة على التدريب	نوع التدريب
<ul style="list-style-type: none">● يساعد على أداء المهام بدرجة عالية من الجودة.● يتحتم تكراره بشكل منتظم لحفظها على المهارات المكتسبة حديثاً.● يفضل دمجه بامتحان يعطي شهادة أو مؤهل.	<p>فني: تدريبات تتم في مددات وظيفة بعينها. عادة ما تقدم داخل مكان العمل وخلال ساعات العمل عن طريق معلمين أو مشرفين متخصصين.</p>

مقدمة عن التدريب

المزايا والآثار المترتبة على التدريب	نوع التدريب
<ul style="list-style-type: none"> ● يوفر إصلاحاً سريعاً للمشكلات الفردية والمشكلات على المدى البعيد، كما يعود بالفائدة على المؤسسة. ● يؤصل فلسفة للتحسين العملي المستمر. ● يتحتم الحفاظ عليه إلى ما لا نهاية. 	<p>نوعي: التدريب على مبادئ الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الأدوات التقنية اللازمة للتطوير. يحتاج مثل هذا التدريب إلى مدربين على درجة عالية من التخصص.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● يستفيد جميع الموظفين من القاعدة العريضة للتدريب. ● معالجة العصبية عند استخدام المهارات أمام الجمهور. ● يحتاج إلى فرص للتمرین لبناء الفاعلية والحفظ عليها. 	<p>مهاري: المحاسبات المالية، والتفكير الخلاق، ومهارات التخاطب، وتكنولوجيا المعلومات، والمكاتبات، ومهارات العرض العامة، وتعدد المهارات واللغات، والمقابلات، والبيع وغيرها - سواء أكان ذلك خارجياً أم داخلياً.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● يساعد على توفير المهارات الفردية، ويكون قيمة الفرد، وكذلك للمؤسسة. ● يؤدي التخصص إلى اختيار انتقائي أفضل للتعيينات المستقبلية في المؤسسة ويحتاج إلى مجهد على مدى زمني طويل. 	<p>متخصص: التعليم للحصول على شهادات في المحاسبة مثلاً، والحقوق، والبنوك والهندسة - خارجياً سواء أكان ذلك كل الوقت أم بعض الوقت.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● يؤدي التدريب الوظيفي في أغلب الأحيان إلى أداء أحسن وإلى فهو وظيفي أفضل في المؤسسة. ● يتحتم ربطه بتعيينات العاملين. ● عادة ما تتجاهل المؤسسات مثل هذا النوع من التدريب عن خطأ، و«يتمنون الأفضل». 	<p>وظيفي: التعليم في مجالات التسويق، والتخطيط، وإدارة المبيعات، والمشتريات، وإدارة الموارد البشرية، وغيرها خارجياً، وعادة لا يحتاج مثل هذا النوع من التدريب إلى تفرغ كامل.</p>

الفصل الأول

نوع التدريب	المزايا والآثار المترتبة على التدريب
<p>متعلق بالأنشطة: مناهج من نوعية المهارات الخاصة: يتعلم الأفراد من خلاله القيادة والعمل الجماعي بواسطة المشاركة في المهام البدنية، مثل، تسلق الصخور.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● توفر وسائل فعالة لترابط الفريق وإعادة تشغيل قوة العمل. ● يتعين الإضافة إليه، والتنسيق مع تدريبات إدارية أكثر مباشرةً واتصالاً بالعمل. 	<p> إدارة: توفر الخبرة والمعرفة في مجالات مثل: الإدارة الإستراتيجية وإدارة التغيير - بنفس التوجه المائل في معاهد الإدارة - سواءً أكان ذلك خارجياً أو داخلياً.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● يتعزز المديرون من خلاله على المشكلات المؤسسية الحقيقة ويعملون على حلها وتأسيس قيم جديدة. ● تكون الاستفادة للطرفين في حالة الاحتفاظ الدارسين بالتزامهم.

تجارب دولية في تدريب المعلمين:

ومن أبرز أنواع التدريب، التدريب أثناء الخدمة، وبلحمة سريعة على التدريب أثناء الخدمة للمعلمين عالمياً نجد أن تكلفة التدريب تتفاوت بناءً على نوعيته ومدته ففي بريطانيا مثلاً تتراوح ما بين 6000 إلى 9000 جنيه إسترليني (نحو 42 ألف إلى 70 ألف ريال).

وفي ماليزيا يكلف تدريب المعلم 500 رينجت بما يعادل (5500 ريال تقريباً) سنوياً. وفي سنغافورة تدفع الدولة مبلغاً سنوياً مقطوعاً للمعلم يتراوح ما بين (400 - 700) دولار سنوياً (1400 ريال تقريباً) لتطوير نفسه من خلال حضوره دورات تدريبية في المعاهد الخاصة أو شراء مستلزمات تقنية.

وفي أيرلندا يكلف تدريب المعلم 3000 يورو (15000 ريال تقريباً)، ويتم مركزياً عن طريق الوزارة. أما في النمسا فيتم التدريب من خلال كلية المدرسين وتدفع الوزارة تكاليف المعلمين البالاء وأدوات التدريب.

مقدمة عن التدريب

فكان لابد من إشارة سريعة إلى واقع التدريب في الأساس عالمياً وعربياً من خلال التفاوت الكبير ما بين حجم التدريب الهائل وقلة العناية بتخطيشه وتنظيمه، ففي أمريكا مثلاً حيث يصرف ما يقرب من 200 بليون دولار سنوياً على التدريب فإن 12% فقط من هذا الحجم الهائل يخضع للتقويم الجدي، فالمنهجية في التدريب وفي تقويمه غير منتظمة والنتائج غير مقنعة، ويعود ذلك إلى الافتقار للأطر النظرية والعملية الخاصة بتنفيذ التدريب وإهمال المستجدات والتقييمات الخاصة وافتقار المدربين إلى الإعداد الكافي لمهام خبراء التدريب.

ولقد ثبت أن التدريب الفعال للمعلمين هو السبيل الأمثل لتحقيق التطور المنشود في التعليم، لذلك نال اهتمام كل الدول. وقد سعت معظم دول العالم لزيادة التأهيل الأساسي ليصل المعلم إلى المهنة وهو أكثر قدرة على القيام بالدور المنوط به، فزادت سنوات الدراسة كمتطلبات قبل الانخراط في معاهد التعليم، وزادت مدة تدريب المعلمين أيضاً في معاهد تدريب المعلمين. ففي بريطانيا مثلاً زادت مدة تدريب المعلمين إلى ثلاث سنوات بدلاً عن سنتين في عام 1960 ثم زيدت وفي وقت وجيز إلى أربع سنوات ليتخرج المعلم بدرجة البكالوريوس. وفي بعض تلك الدول كالولايات المتحدة الأمريكية أصبحت درجات الماجستير أمراً عادياً بين العاملين في حقل التعليم. أما في الدول النامية فإن التعليم الثانوي يستوجب مؤهلاً جامعياً والتعليم دون ذلك يعتمد على التأهيل من معاهد المعلمين، والتي تتطلب تأهيلاً أساسياً أو ثانوياً في الأكثر. وقد سعت كثير من هذه الدول لتحسين مستوى معلميتها وزادت متطلبات الالتحاق بالمعاهد؛ ففي كثير من الدول أصبح الدخول إلى معاهد المعلمين مساواً لشرط دخول الجامعات.

وفي سبيل تحقيق التطور الكمي والكيفي في التعليم تسارعت عملية إنشاء معاهد المعلمين، كما أن الجامعات أنشأت الكليات المتخصصة لهذا الغرض وفتحت الأبواب للمعلمين للانخراط فيها. إلا أن الأمر لم يكن بهذه السهولة بالنسبة للدول النامية، فحركة إنشاء المدارس وتوسيع التعليم لم تكن لتواكب تزايد السكان وبالتالي زيادة المعلمين المدربين لم تكن بالقدر الكافي.

الفصل الأول

ففي الهند على سبيل المثال نجد أن 50% من المعلمين في المدارس الابتدائية غير مدربين، وكذلك 90% من المعلمين في المدارس الثانوية (3). وهذا الوضع يكاد ينطبق على معظم دول أفريقيا وأسيا وأمريكا الجنوبية ودول البحر الكاريبي، وهنا يبدأ التساؤل عن إمكانية معاهد تأهيل المعلمين في توفير العدد الكافي من المعلمين. وفوق ذلك فإن تأسيس تلك المعاهد أمر مكلف، فتكاليف المباني والسكن والإقامة بالنسبة للمتدربين وتأسيس تلك المعاهد بالوسائل المناسبة، وكذلك تأهيل المدربين العاملين بها مما يستوجب أحياناً إرسالهم في بعثات خارجية لمدة عامين أو ثلاثة. كل ذلك بالطبع يكلف أموالاً طائلة.

وفي مواجهة هذا الوضع اضطرت كثير من دول العالم الثالث - نسبة لعجز معاهد تدريب المعلمين عن توفير المعلمين المدربين بالقدر الكافي الذي يتاسب مع زيادة المدارس والتتوسع المطلوب في التعليم - إلى استيعاب المعلمين دون تدريب أساسى مما جعل القضية أكثر تفاقماً. وفي مواجهة مشاكل التعليم والنوعية سعت كل دول العالم إلى النظر في إمكانية إيجاد أساليب وطرق جديدة تمكن من الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق أحسن النتائج في نفس الوقت كماً وكيفاً، ولعل دول العالم وخاصة الدول النامية قد وجدت في التدريب أثناء الخدمة مخرجاً لمشكلة تدريب المعلمين؛ حيث أنه لا يستوجب مغادرة المعلم مدرسته وبالتالي الاحتياج إلى بديل هو أقل تدريباً من هذا الذي جاء ليحل محله، كما وأن التدريب أثناء الخدمة يستطيع أن يوفر أعداداً كبيرة من المعلمين في وقت وجيز.

وهناك بعض البرامج التي سعت إلى تحقيق أكثر من هدف كما في زمبابوي إذ هدف تدريب المعلمين إلى مواكبة المتغيرات الجديدة في المناهج وإعادة تأهيل معلمي المدارس الابتدائية، ولعل من الأشياء المستخدمة في هذه المجالات تدريب المعلم للقيام بدور جديد بعد إدخال مناهج جديدة أو مواد جديدة، وفي كل هذه الأحوال - نجد أن - التدريب أثناء الخدمة يخدم هذه الأغراض بكفاءة عالية وبالسرعة المطلوبة والتي تحقق الأهداف في الوقت المحدد.

مقدمة عن التدريب

وقد كانت بداية ظهور أشكال التدريب أثناء الخدمة أمراً طوعياً في شكل (دورات) قصيرة تقدم في أزمان متفرقة ويشتهر فيها المعلمون الأكثر التزاماً بمهمة التعليم والأكثر طموحاً.

أسئلة التدريب

المضمون	السؤال
الاحتياجات التدريبية والأهداف	لماذا؟
الفئة المستهدفة	من؟
النتائج	للحصول على ماذا؟
المعارف والمهارات والاتجاهات	ما هي المحتويات؟
الأساليب/الوسائل	كيف؟
توقيت/زمان التدريب	متى؟
مكان التدريب	أين؟
أساليب التقويم	كيف أعرف أنني حصلت على النتائج المطلوبة؟

نظريات التعلم والتدريب

1- النظرية السلوكية:

يفترض السلوكيون أن الأشياء الحقيقة (أو على الأقل الأشياء التي تستحق الدراسة) هي فقط الأشياء التي نراها ونلاحظها (الأشياء المحسوسة).
صحيح أننا لا نرى العقل ولا الضمير، ولكننا نرى أفعال الناس وتصرفاتهم وردود أفعالهم.

الفصل الأول

من خلال السلوك قد نتمكن من التوصل إلى استنتاجات عن العقل والدماغ، غير أنها ليست محل الاهتمام الأول للدراسة.

ماذا يفعل الناس، وليس ماذا يفكرون أو يشعرون به، هو مجال الدراسة، حسب النظرية السلوكية.

فالنظرية تنظر للتعلم كروابط بين مؤثرات واستجابات، فمثلاً عبر التعزيز الإيجابي يعتقد الفرد أنه أجاد، ومن ثم يتم تحسين أدائه بكافأته إيجابياً بالثناء مثلاً، ويمكن الاستفادة من هذه النظرية في مجال التدريب، فيجب التعامل الجيد والإيجابي مع استجابات المتدربين، بالإضافة إلى اهتمام المدرب بنوعية المثيرات التي من شأنها تحفيز المتدربين على استجابات إيجابية.

2- النظرية المعرفية:

يقصد بالمعرفة النشاط العقلي، بما في ذلك التفكير، التذكر، التعلم، واستعمال اللغة. عندما نطبق طريقة معرفية على التعلم والتعليم فإننا نركز على استيعاب المعلومات والمفاهيم.

تهتم النظرية بـ

- كيف يفهم الناس الأشياء؟
- قياس العمليات العقلية والاختبار.
- القابلية والقدرة على التعلم.
- أهاط التعليم.

فالنظرية المعرفية تنظر للتعلم كعملية يقوم فيها المتعلم بلاحظة ما يدور حوله ويسعى إلى تفسير واستيعاب المعلومات لتعديل سلوكه مستقبلاً. وهذا النظرية مفيدة

مقدمة عن التدريب

جداً في التدريب ونستطيع من خلال ما نقدمه للمتدربين تكوين للمتدرب المعرفة الازمة لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي، فينبغي على كل مدرب عند تصميم محتوى معرفي أخذ هذه النظرية في عين الاعتبار.

3- النظرية البنائية:

البنائية هي فلسفة للتعليم تأسست على فرضية أننا، من واقع تجربتنا الشخصية، نقوم ببناء فهمنا للعالم الذي نعيش فيه.

فيقوم كل منا بإنتاج «القواعد» و «النماذج العقلية» الخاصة به، والتي نقوم باستخدامها لاستيعاب ما نمر به من تجارب.

ومن ثم فالتعلم هو ببساطة عملية ضبط نماذجنا العقلية لتسقى التجارب الجديدة.

تضمن النظرة البنائية مبدأين:

● المعرفة يتم بناؤها بشكل فعال بواسطة المتعلم، ولا يستقبل بشكل سلبي من البيئة.

● الوصول للمعرفة هي عملية تكيف وتعديل باستمرار بواسطة تجربة المتعلم في الحياة.

فالنظرية تعتمد على ما عند المتدرب من معلومات ومهارات يقوم المدرب والبرنامج التدريبي ببناء معلومات ومهارات اعتماداً على ما لديه من حصيلة سابقة، وهذه النظرية مهمة جداً في عالم التدريب حيث يغلب على الفئة المستهدفة في التدريب أنهم في مرحلة ما بعد الإعداد أي لديهم حصيلة جيدة يجب على مقدم البرنامج التدريبي أخذها بعين الاعتبار.

الأهداف التدريبية

مفهوم الأهداف التدريبية: هي عبارات أو جمل تحدد سلوكاً مرغوباً تأمل المؤسسة ظهوره لدى المتدرب نتيجة اكتسابه خبرات التعلم وتغيير الظروف الحاضرة للمتدرب.

الفصل الأول

أقسام الأهداف التدريبية:

- 1- أهداف عامة: أهداف تصف الغايات النهائية للتعليم وهي بعيدة المدى.
- 2- أهداف فرعية: أهداف تصف مخرجات تعليمية محددة وهي قصيرة المدى.

مجالات الأهداف التدريبية:

- 1- **مجال المعرفة:** هي الأهداف التعليمية التي تتعلق بالتعامل العقلي مع المعارف وتشمل (الذكرا، الفهم، التطبيق، التحليل، التركيب، التقويم).
- 2- **المجال الاتجاهي أو الوجوداني الانفعالي:** تتضمن الأهداف التعليمية التي ترتبط بالعادات والعقائد والتقاليد والمشاعر والاتجاهات والميول والانفعالات.
- 3- **مجال المهارات الأدائية (الحركية):** ويتضمن الأهداف التعليمية التي تتعلق بالمهارات الأدائية الحركية والتآزر الحركي (أي التوافق بين الإحساس العصبي والاستجابات الحركية كالقص والتلوين والرسم والأشغال اليدوية).

مصادر الأهداف التدريبية:

- 1- سياسة المؤسسة التطويرية العملية.
- 2- الحاجات الشخصية التي تظهر لدى الموظف لتطوير وتسهيل مهام الوظيفة المتخصصة.

تصنيف الأهداف لبرنامج التدريب:

- 1- تفصيل الأهداف العامة بناء على أسماء المهام الوظيفية مباشرة.
- 2- تفصيل أنواع الأهداف التحصيلية النهائية (معرفة تطبيق ميول، حل مشكلات التقييم) بناء على التصرفات الوظيفية.
- 3- تفصيل الأهداف الإجرائية المدخلة.

مقدمة عن التدريب

توصيف الأهداف العامة لبرنامج التدريب:

- 1 النظر إلى المهام الرئيسية ضمن الوظيفة الواحدة.
- 2 النظر إلى فئات حاجة الموظفين والمؤسسة.
- 3 حاجات الاتصال والتنظيم ومناخ العمل والإنتاج والعلاقات العامة والتسويق.

أنواع الأهداف التدريبية:

تقسم الأهداف التدريبية إلى عدة أنواع منها:

1- أهداف تدريبية تلبي حاجة المؤسسة وتمثل في:

- أ- أهداف يقصد بها تطوير المؤسسة في جميع الجوانب.
- ب- أهداف خاصة بالموظف قد تكون شخصية أو إنجازية أو سلوكية.
- ج- أهداف خاصة بتطوير العمل من آلية التنفيذ أو تغيير ظروفها.
- د- أهداف تلبي حاجة الفئات المستفيدة من المؤسسة.

2- أهداف تدريبية خاصة بطبيعة فترة التنفيذ:

- أ- أهداف عامة وهي محدودة العدد في البرنامج تهدف إلى تثبيت مهام التدريب.
- ب- أهداف سلوكية نهائية لتشييد السلوك الوظيفي لمهمة التدريب.
- ج- أهداف سلوكية مرحلية لتشييد السلوك المنبثق من السلوك الهدف العام.

3- أهداف تدريب حسب دورها في التدريب:

- أ- أهداف تصميم تستخدم في تطوير وتنفيذ برامج التدريب من قبل المصمم ومكوناتها الأهداف العامة والأهداف السلوكية النهائية.

- ب- أهداف إجرائية هي ترجمة المدربين للأهداف العامة والسلوكية إلى جزئيات صغيرة تمثل في مجموعها الهدف العام.

الفصل الأول

4- أهداف تدريبية تتعلق بالسلوك البشري وتقسم إلى عدة أقسام:

- أ- أهداف إدراكية حسب تصنيف بلوم أهداف (المعرفة مثل التذكر، العد، التسمية، الاستعادة).
- ب- أهداف الاستيعاب (الإيجاز، التلخيص، التفصيل، الشرح، التوضيح).
- ج- أهداف التطبيق (الاستعمال، التنفيذ، التشغيل، الانجاز المباشر).
- د- أهداف التحليل (كإظهار العلاقة بين الأجزاء).
- هـ - أهداف التكوين (التطوير وإنتاج شيء جديد من مواد أو معارف).
- و- أهداف التقييم كتحديد صلاحية أو فعالية الأشياء المبتكرة الجديدة.
- زـ - أهداف الحقائق الخاصة (إشارة الموظف لأجزاء السيارة).
- حـ - أهداف المفاهيم توضيح الموظف لدور الملاوس في جهاز الكمبيوتر.
- طـ - أهداف حل المشكلات: قدرة الموظف على التصرف السليم في الطوارئ.

5- أهداف عاطفية خاصة (بالقيم والبيول وال العلاقات الإنسانية مثل القبول والتقدير للمتدربين واحترام خبراتهم).

- 6- أهداف حركية عملية مثل قيام المتدرب بإحضار الوسائل ووضعها أمام زملائه.
- 7- أهداف اجتماعية وتمثل في المحافظة على العادات والقيم الاجتماعية وتحسينها.

مفهوم الهدف السلوكي:

عبارة عن مجموعة من الأنشطة أو الخطوات العملية أو السلوكيات المتباعدة التي يقوم بها المدرب في أدائه لتصرف أو مهارة وظيفية محددة أو هدف تحصيلي معين.

توصيف الأهداف السلوكية:

تبني اعتماداً على الأهداف العامة للبرنامج ويتم تجزئتها إلى عناصر دقيقة لتصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف العامة.

مصادر اشتغال الأهداف السلوكية:

- 1 الأهداف العامة المتوافرة لدى المدرب.
- 2 السلوكيات العامة وعناصرها الجزئية.

مواصفات الهدف السلوكى الإجرائى:

- 1 أن يكون قابلاً للملاحظة والقياس.
- 2 أن يكون محدداً ويقيس ما وضع لقياسه.
- 3 أن يصاغ بعبارات سلوكية إجرائية صحيحة.
- 4 أن يصف سلوك المتدرب.
- 5 سهولة تحقيقه من قبل المتدرب (قابل للتطبيق).
- 6 أن يصف الهدف نواتج التعلم بدقة.

صياغة الأهداف السلوكية الإجرائية:

أن + فعل سلوكي إجرائي + المتدرب + محتوى الأداء والتعلم + شروط الأداء.

● أن: المصدرية.

● فعل سلوكي إجرائي: هو الفعل الذي يشير إلى سلوك يمكن للمتدرب أداؤه ويشاهده المدرب ويستطيع قياسه.

● محتوى الأداء أو التعلم: هو الفعل السلوكي الذي سيوجه المتدرب لأدائه في مجال المعرف أو الاتجاهات أو المهارات.

● معيار الأداء: الحد الأدنى المقبول لصحة تنفيذ السلوك.

● شروط الأداء أو التعلم: الظروف البيئية والزمنية والمادية التي تستخدم في تنفيذ السلوك.

الفصل الأول

أفعال محددة قابلة للقياس	أفعال عامة صعبة القياس
يعدد	يعرف
يذكر	يفهم
يصنف	يقيد
يخلط	يستوعب
	يعتقد
	يستطيع

أهداف سلوكية غير قابلة للقياس:

● تعريف الطالب بكيفية الكتابة.

● أن يقدم للطالب معلومات عن المضلع.

الأفعال السلوكية الإجرائية:

أ- أفعال سلوكية إجرائية في المجال المعرفي.

ب- أفعال سلوكية إجرائية في المجال الوجداني.

ج- أفعال سلوكية إجرائية في المجال المهاري.

مقدمة عن التدريب

المستويات الثلاث:

الجدول الأول: المستوى المعرفي:

الفئات	الأفعال الأدائية
المعرفة	يعرف، يسمى، يدرج، يكتب، يذكر، يضع، خطأ تحت، يختار من البدائل، يميز.
التلخيص	يحدد، يبرر، يختار، يؤثر، يبين، يوضح، يقرر، يصنف.
التطبيق	يختار، يقيم، يوضح، يعدد، يجد، يشير، يبين، ينشئ، يستعمل، يود.
التحليل	يحلل، يحدد، يلخص، يفرق، يختار، يفصل، يقارن، يعطي الفرق، يعلل، ينقد.
التركيب	يجمع، يلخص، يجادل، يناقش، ينظم، يشتغل، يختار، يعيد على.
التقويم	يقرر، يقوم، يعاير، يعتمد، يدافع، يهاجم، ينقد، يحدد، يتتجنب، يختار.

الجدول الثاني: المستوى الاتجاهي:

الأفعال الأدائية
يصح، يفضل، يواكب، يقبل، يستقبل، ينتبه، يختار.
يجيب، يميز، يكمل، يختار، يدرج، يكتب، يسجل، يشقق.
يقبل، يميز، يشارك، يزيد، يتم، يصل إلى، يشير على، يقرر، يؤثر في.
ينظم، يعطي قيمة، يقرن، يجد، يقرر، يصل بـ يجمع، يشكل، يختار.
يراجع، يغرس، يواجه، يقبل، يعطي قيمة، ينمی، يوضح، يعد، يقرر.

الجدول الثالث: المستوى المهاري:

أفعال سلوكية في المجال المهاري
يربط، يصنع، يقطع، يصمم، يخلط، يضبط

الفصل الأول

(1) الأهداف السلوكية في المجال المعرفي:

المستوى	م	الهدف السلوكى
التذكر	1	أن يعد الطالب كواكب المجموعة الشمسية حسب بعدها عن الشمس
الفهم	2	أن يفسر الطالب سبب اختلاف درجة الحرارة بين الأرض وعطارد.
التطبيق	3	أن يحدد الطالب أقرب الكواكب إلى الشمس.
التحليل	4	أن يعلل الطالب سبب استحالة الحياة على كوكب الزهرة.
التركيب	5	أن يناقش أهمية مكونات الغلاف الهوائي الأرضي.
التقويم	6	أن يحدد أكثر الكواكب ملاءمة للحياة.

(2) الأهداف السلوكية في المجال الوجداني العاطفي (الانفعالي).

أن يبين الطالب قدرة الله في تنظيم المجموعة الشمسية بفقرة واحدة.

(3) الأهداف السلوكية في المجال المهاري الحركي.

● أن يرسم الطالب المجموعة الشمسية رسمًا دقيقاً.

● أن يصنع الطالب نموذجًا للكرة الأرضية مبنيةً تعاقب الليل والنهار.

نشاط:

قم بكتابة ثلاثة أهداف لبرنامج قوة الثقة بالنفس هدف (معرفي - مهاري - وجداني)؟

..... (معرفي):

..... (مهاري):

..... (وجداني):

الفصل الثاني

الاحتياجات التدريبية

اشتمل هذا الفصل على:

- مفهوم الاحتياجات التدريبية.
- مقدمة عن الاحتياجات التدريبية.
- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية.
- أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصنیف الاحتياجات التدريبية.
- مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- نماذج لتحديد الاحتياجات التدريبية.

الفصل الثاني

الاحتياجات التدريبية

مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تعرض العديد من المهتمين والباحثين لتعريف الاحتياجات التدريبية، فقد عرفها "فليه والزكي" بأنها « معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة فنية أو سلوكية يراد تمتيتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية بسبب ترقيات أو تنقلات أو مواجهة التوسعات ونواحي تطوير معينة، أو حل مشكلات متوقعة وغيرها من الظروف التي تقتضي إعداد ملائم لمواجهتها، وهي تشير أيضاً إلى نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية واقعية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها».

وهي مجموعة من المهارات والمعرفات والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. يحدث 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.

وهي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات.

● تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب.

الفصل الثاني

- تعريف وتحديد الاحتياجات.
- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء.
- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.
- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.

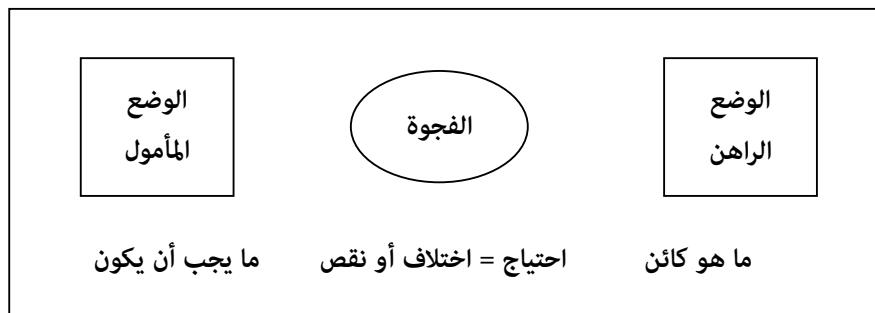
وعن طريق عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن التوصل إلى الآتي:

- نوع ومستوى التدريب المطلوب.
 - الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.
- المعلومات الهامة التي يوفرها تحديد الاحتياجات التدريبية:
- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب.
 - الجدول الزمني للأنشطة التدريبية.
 - الموارد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية، مالية,... الخ).
 - اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.
 - تيسير الاتصال بين المؤسسة والجهات التدريبية.
 - الترويج للمجالات الجديدة في التدريب.

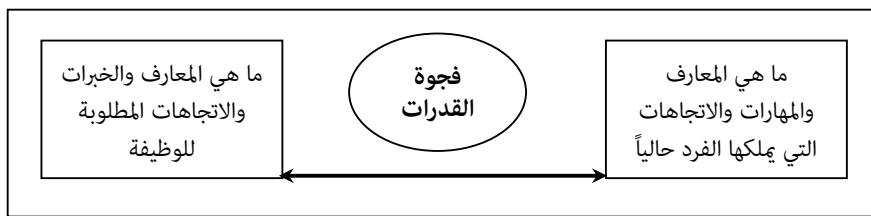
التقدير الفعال لاحتياجات التدريبية:

هناك الكثير من الصعوبات التي قد تحول دون التنفيذ الفعال لتقدير الاحتياجات التدريبية على أرض الواقع، فهناك مشاكل متعلقة بالموارد من حيث الوقت والتكاليف إضافة إلى العديد من الصعوبات المختلفة والمتعلقة بلفاقيه والسمات المؤسسية. وإدراك هذه الأمور في المراحل الأولى يساعد بشكل عام في تصميم إجراءات عملية لتقدير الاحتياجات التدريبية بشكل ملائم. فالاحتياج يعبر عن الفجوة بين الوضع الراهن (ما هو كائن) والوضع المأمول أو المثالي (ما يجب أن يكون).

الاحتياجات التدريبية



إذا طبقنا هذا المفهوم على مترب ما فإن ذلك يحدد (الفجوة في القدرات)، وهي النقص في المعارف والخبرات والسلوك والاتجاهات التي تحول دون القيام بأداء المهام الوظيفية بالمستوى المطلوب.



ميزة هذا النموذج أنه يفرق بين نوعين من الإجراءات المحتملة عند اكتمال عملية تدريب الاحتياجات على النحو التالي:

تأهيل الموظف للوظيفة: وذلك باختيار وتوفير التدريب المناسب.

تفصيل الوظيفة على الموظف: وذلك بأن يعاد تحديد الوصف الوظيفي (مهام ومسؤوليات شاغل الوظيفة) لتناسب معارف، مهارات واتجاهات الموظف.

معرفة مستوى الاحتياج: هناك مشكلة حقيقة تظهر عند قياس فجوة القدرات وذلك بسبب صعوبة تحديد المستوى الحالي للمعارف، المهارات والاتجاهات لشخص ما كلياً أو جزئياً، لتسهيل هذا الأمر فإن هناك (5) مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما.

الفصل الثاني

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

وي يكن تحديد نوع التدريب بناءً على مستوى الأداء المطلوب على مستويات الأداء على النحو

التالي:

(1) الانعدام	لا يملك أي معلومات عن الموضوع
(2) النقص	قدر غير كافٍ من المعارف، المهارات والاتجاهات عن الموضوع.
(3) الكفاية	قدر مناسب من المعارف، المهارات والاتجاهات ل القيام بمهام وظيفية محددة.
(4) الدقة	معارف، مهارات واتجاهات للأداء الدقيق.
(5) الإتقان	القدر المثالي من المعارف، المهارات والاتجاهات.

مفاهيم الإدراك المحتملة للاحتجاجات التدريبية:

أ) الاحتجاجات غير المُدرَكة:

مشكلة أداء غير مُدرَكة (الشخص يفتقر إلى كل المعارف الخاصة بفجوة الأداء).

مشكلة أداء مُدرَكة ولكن ليس هناك وعي بأن هذه المشكلة بسبب نقص التدريب. (الشخص

بحاجة إلى توعيته بدور التدريب في معالجة مشكلات الأداء).

الاحتياجات التدريبية

ب) الاحتياجات المُدرَّكة:

- مشكلة أداء مُدرَّكة حيث أن هناك وعي بنوع التدريب المطلوب لكن ليس هناك قدرة على تحديد كمية التدريب المطلوبة (الشخص يعي بال المجال الذي يحتاج فيه إلى تدريب لكن لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد كمية ومستوى التدريب المطلوب).
- مشكلة أداء مُدرَّكة معه امتلاك المقدرة على تحديد نوع وكمية التدريب المطلوب (الشخص الذي يعي تماماً احتياجاته التدريبية) وهي الأندر في كل الأحوال.

أهمية الاحتياجات التدريبية:

- يوفر معلومات أساسية يتم بناءً عليها وضع المخطط.
- يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- يساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج.
- يؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل.
- يحدد المستهدفين من التدريب.
- يحدد نوعية التدريب.
- يوفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات الأكادémية والعملية، الوظائف، المسؤوليات والاتجاهات فيما يتعلق بالتدريب.
- يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.
- يوفر وثائق ومواد للتدريب.
- يزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
- يساعد المدربين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدرب.
- يساعد على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب وهي إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبياً بدلاً عن الموضوعات كبيرة الأهمية وغير معقدة.

الفصل الثاني

مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك عدد من وسائل وأساليب جمع المعلومات الازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية ومنها:

● الموظف نفسه.

● المدير أو الرئيس المباشر.

● اختصاصي التدريب.

● مستشار خارجي.

● تفاعل الإدارة العليا.

ما هي الظروف التي تسبب ولادة الحاجة لتحديد الاحتياجات التدريبية ؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

الاحتياجات التدريبية

وسائل وأدوات تقييم الاحتياجات التدريبية:

العيوب	المزايا	الوسيلة
<ul style="list-style-type: none"> ● تستهلك وقتاً كبيراً. ● تشعر الذين تحت الملاحظة بعدم الارتياح. ● تؤدي بأولئك الذين تحت الملاحظة بالقيام بأداء معين لمعرفتهم بأنهم تحت الملاحظة. ● يمكن أن تكون هذه الوسيلة غير محايدة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تعطي بيانات واقعية عن الأداء الحالي. ● اختيار غير مكلف. ● تلقي الضوء على المتغيرات الخارجية والتي تؤثر على الأداء. ● يمكن استخدام قوائم مرجعية للملاحظة الموجهة 	الملاحظة المباشرة
<ul style="list-style-type: none"> ● تستهلك وقتاً كبيراً. ● تعتمد على توفر الوقت لدى من يجري معهم المقابلات واستعدادهم لإعطاء المعلومات. ● يمكن أن تؤدي إلى معلومات غير دقيقة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تعطي الفرصة للاستكشاف وطرح أسئلة. ● غير مخطط لها للوصول إلى بيانات أو أفكار معينة. ● يمكن أن تؤدي للحصول على معلومات لم تتوقع. 	عقد لقاءات فردية مع الأفراد المعنيين أو مع بعض أعضاء الجمهور المستهدف
<ul style="list-style-type: none"> ● في بعض الأحيان تكون الاستبيانات صعبة الفهم. ● قد تحتوي على بنود غير واضحة تؤدي إلى سوء فهم المشاركون. ● أحياناً تكون صعبة التجميع من المشاركون. 	<ul style="list-style-type: none"> ● محددة الهيكل وبالتالي تعطي بيانات مماثلة للتحليل. ● تعطي إجابات يسهل وضعها في صورة جداول وتحليلها. ● يمكن أن تضم عدد كبير من المشاركون قد لا يمكن عقد مقابلات معهم أو ملاحظتهم جميعاً. 	بحوث ميدانية يستخدم فيها نماذج الاستبيان واستفتاء الرأي

الفصل الثاني

العيوب	المزايا	الوسيلة
<ul style="list-style-type: none"> ● يكون من الصعب في بعض الأحيان إيجاد الوقت الملائم لاجتماع جميع أفراد المجموعة إذا لم يكن اللقاء منظماً تنظيمًا جيداً قد يؤدي ذلك إلى خروج المناقشة عن موضوعها الرئيسي 	<ul style="list-style-type: none"> ● تعطي الفرصة لمقابلة عينة تمثل الفئة المستهدفة والجهات المعنية بتحسين أدائها والتي تطرح أفكارها الخاصة بالاحتياجات. ● تعطي المشاركين الشعور بأنهم جزء من عملية تخطيط وتصميم التدريب. 	عقد لقاءات مع المجموعات المركزية أو البؤرية لتحديد وتنقيح الاحتياجات
<ul style="list-style-type: none"> ● قد يؤدي إلى شعور المجبين على الاختبار بعدم الارتياح ويحولهم ضد التدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تعطي معلومات دقيقة خاصة بمستوى محدد من المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات لدى المشاركين المستهدفين. 	الاختبارات
<ul style="list-style-type: none"> ● قد لا تتوافر الوثائق أو يكون من الصعب الوصول إليها. ● قد تكون الوثائق غير حديثة وبالتالي لا تعبر عن الوقت الحاضر. ● قد لا يتم اختيارها بطريقة سليمة وبالتالي تعطي صورة محدودة وغير سليمة للأداء الحالي. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تعطي صورة للأداء الحالي من خلال وثائق ومصادر مختلفة. ● ذات أهمية كبيرة للقائم بالتقدير والتحليل إذا ما كان غير متواجد في نفس المكان المراد عمل تقييم له أو لتحسين الأداء فيه. 	مراجعة الوثائق
<ul style="list-style-type: none"> ● قد يتم إعطاء نماذج نظرية تعطي صورة أعلى للأداء عن الأداء الحقيقي. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تعطي بيانات عملية خاصة بالخرجات والأداء. 	تحليل عمل وإنتاج الفئات المستهدفة

الاحتياجات التدريبية

معايير وعوامل تؤخذ في الاعتبار عند اختيار وسائل تقييم الاحتياجات:

- الوقت.
- التكلفة.
- عدد الأشخاص.
- درجة الصعوبة للوسائل المختلفة.
- مدى سرية وحساسية البيانات وكذلك مدى سهولة الوصول إليها وتوافرها.
- مستوى الراحة.
- خبرة المقيم مقابل الأساليب المختلفة.

تصنيف الاحتياجات التدريبية:

1- حسب المستوى:

- احتياجات فرد.
- احتياجات منظمة.
- احتياجات شعبة.
- احتياجات قسم.
- احتياجات وحدة.
- احتياجات مجتمع محلي صغير.
- احتياجات دائرة.
- احتياجات قرية.
- احتياجات مديرية.
- احتياجات دولة.

الفصل الثاني

2- حسب الجهة:

- احتياجات تدريبية حدتها منظمة ملنظمة.
- احتياجات تدريبية حدتها منظمة لنفسها.
- احتياجات تدريبية محددة بالمشاركة.

3- حسب الفئة:

- احتياجات تدريبية لفئة متتجانسة.
- احتياجات تدريبية لفئة غير متتجانسة.

4- حسب القطاع:

- احتياجات تدريبية إدارية.
- احتياجات تدريبية صحية.
- احتياجات تدريبية تربوية.
- احتياجات تدريبية نفسية.
- احتياجات تدريبية اجتماعية.
- احتياجات تدريبية عسكرية.
- احتياجات تدريبية مهنية.
- احتياجات تدريبية فكرية.
- احتياجات تدريبية ترويحية.

5- حسب طبيعة الوظيفة:

- احتياجات لمجموعة أفراد يعملون في وظيفة متشابه.
- احتياجات لمجموعة أفراد يعملون في وظائف مختلفة.
- تحديد احتياجات تدريب موظف بشكل فردي.
- احتياجات موظفين في نفس الوظيفة ولوظيفة مختلفة وبشكل فردي - وبشكل جماعي.

الاحتياجات التدريبية

نشاط :

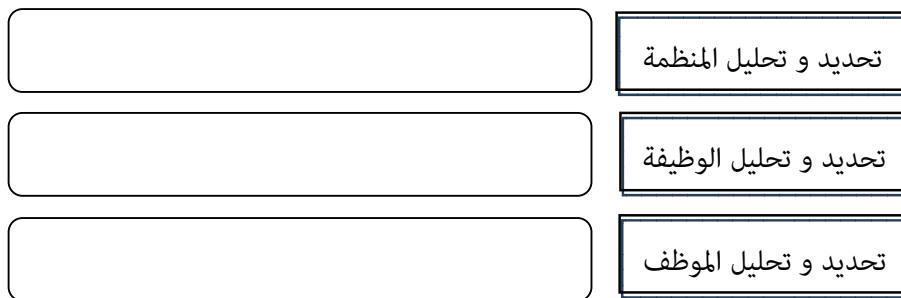
وزع القائمة التالية إلى حاجات تدريبية وأخرى غير تدريبية :

استخدام الحاسب - تصميم البرامج - العدالة - مهارات الاتصال - اللامركزية - تدريب المدربين -
تقليل الأعمال الورقية - الاستقرار الوظيفي - بيئة العمل - إدارة الوقت - كتابة التقارير -
الارتجالية والمزاجية - إدارة الاجتماعات بشكل أفضل - قلة الحوافر التشجيعية - أسلوب تعامل
الإدارة العليا - النظافة اليومية للمكاتب - تيسير القروض للموظفين من المنظمة - مواقف سيارات
للموظفين - الاستفادة من أجهزة الحاسب الآلي - تكوين فرق عمل .

حاجات غير تدريبية (NTN)	حاجات تدريبية (TN)

الفصل الثاني

مجالات تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية:



أولاً: تحليل التنظيم:

وهنا يقوم مسئول التدريب في الجهات العليا المسئولة عن المؤسسة التعليمية بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي وذلك بدراسة العناصر الآتية: أهداف المؤسسة التعليمية، وبنائها التنظيمي، سياساتها ولوائحها، هيكلها التنظيمي، خصائص القوى العاملة بها، درجة الكفاءة (استغلال الموارد المتاحة)، والفاعلية (تحقيق النتائج المطلوبة)، ولمناخ التنظيمي الذي يتضمن بدوره عوامل كثيرة أخرى: كالحوافز والأجور والاتصالات وعلاقات الرؤساء والزملاء والتنافس والثقة والمسؤولية... وأخيراً نوع التغييرات التي حدثت على كل من العناصر السابقة.

ثانياً: تحليل العمل:

وذلك يكون بغرض تحقيق هدفين رئисين وهما: تحديد الواجبات والمسئوليات وظروف العمل والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في الفرد الشاغل للوظيفة، وتحديد وتطوير المعارف المتخصصة والمهارات والاتجاهات الالزمة للأداء الناجح في كل وظيفة من الوظائف. وهنا يتم دراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي: التوصيف الوظيفي المعمول به، ومواصفات شاغل الوظيفة، وأهداف الوظيفة، مجالات النتائج، معدلات الأداء، والتغييرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر.

الاحتياجات التدريبية

ثالثاً: تحليل الفرد:

وهنا يقوم مسئول التدريب بدراسة المواقف الوظيفية للفرد (مؤهله وخبراته ومهاراته.....) والخصائص الشخصية التي يتمتع بها مثل: (اتجاهاته ودوامه واستعداده للتعليم وحاجاته التي يطمع في إشباعها، ذكاءه، بالإضافة إلى العمر والجنس والصحة العامة). وكذلك الجانب السلوكى للموظف باعتباره عضو في جماعته عمل أي علاقاته مع الآخرين ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون.

خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

-1 جمع البيانات:

- تحديد المشاركين في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الفئة المستهدفة وحجمها.
- جمع معلومات عن الوظائف.

-2 تبويب وتنظيم البيانات:

- تحديد فئات للبيانات.
- مراجعة إجابات المستجيبين للأسئلة التي طرحت.
- تبويب نماذج الحصر.

-3 تحليل البيانات:

- هل هناك تباين بين ما يقوم به الموظف وما يفترض أن يقوم به؟
- ما مدى خطورة تجاهله؟
- ما مدى إمكانية انتشار المشكلة في أجزاء أخرى من المنظمة؟

-4 إعداد التقارير:

- تحديد البيانات التي ستتضمنها التقرير.
- كيفية عرض البيانات.
- الشخص أو الجهة التي سوف تتسلم التقرير.

الفصل الثاني

(نماذج عامة لتحديد الاحتياجات التدريبية)

استماراة إجراءات تحليل الفجوة للفرد

الخطوات	الملاحظات
ضع قائمة بالمهام أو المحتويات التي تود تضمينها في النشاط التدريبي.	يتم أخذ هذه المهام من استماراة إجراءات تحليل الوظيفة وهي تشمل فقط المهام التي تم تحديدها كمجالات للتدريب
تحديد المستويات المطلوبة للأداء لكل مهمة.	تحديد الأجهزة، المعدات والمعوقات والظروف التي سيقوم فيها الموظف بأداء عمله فيها.
تحديد المستوى الحالي لقدرات وخبرة الموظف.	ما هو المستوى الحالي الذي يؤدي به الموظف كل واحدة من المهام المحددة.
حدد ما إذا كانت هناك فجوة.	إذا كان هناك اختلافاً بين ما يقوم به الموظف حالياً وما يجب عليه القيام به فهذا يعد دليلاً على وجود فجوة.
حدد ما إذا كانت هذه الفجوة فجوة تدريبية.	ليست كل الفجوات التي يتم تحديدها تتطلب تدريباً لحلها.

الاحتياجات التدريبية

استماراة تحليل الفجوة للفرد

..... الوظيفة:

الفجوات التدريبية	الفجوات	المستوى الحالي	المستوى المطلوب	تحديد المهام بالتفصيل

استبيانة تحديد احتياج ذاتي

اسم المرشح:

الخبرة العملية:

مستوى التعليم:

ما هي الدورات التدريبية التي شاركت فيها؟

الجهة المنظمة للدورة	التاريخ وفترة الدورة	عنوان الدورة

الفصل الثاني

..... ما هو مستوى مهاراتك في التعامل مع الحاسوب الآلي؟

..... ما هو مستواك في اللغة الانجليزية؟

ما هي المجالات التي تحتاج فيها إلى تدريب؟

كيف يمكن الاتصال بك؟

..... التوقيع:
..... التاريخ:

الاحتياجات التدريبية

استبانتة تحديد احتياج من وجهة نظر المسؤول

اسم المرشح:

مسمى الوظيفة:

الادارة:

ما المدة التي قضيتها رئيساً لهذه الادارة؟

ما المدة التي قضيتها رئيس لهذا المرشح؟

ما مواطن الضعف التي لاحظتها على المرشح؟

هل تم علاج مواطن الضعف هذه عن طريق التدريب؟

ما مواطن القوة التي لاحظتها على المرشح؟

ما المجالات التي يحتاج المرشح إلى تحسين الأداء فيها؟

ماذا ينبغي أن يحويه الاحتياج؟

الفصل الثاني

ما هي المهارات المطلوبة من المرشح لأداء مهام وظيفته وتحديد درجة قدرته و حاجته للتدريب عليها؟

تقسيم كل جانب من هذه الجوانب من 25، وبالتالي تضرب في 4 حيث يكون تقويم الرئيس للمرشح من 50 درجة ثم تطرح 25 درجة.

● ١ قادرًاً تمامًاً، ٥ غير قادر إطلاقًاً (القدرة)

١٦٣ - ٥ - الـلـاـلـةـ الـعـالـمـيـةـ

الاحتياجات التدريبية

نماذج منوعة قام بها مجموعة من المتدربين (1)

1- معلومات شخصية:

	السجل المدني		اسم الموظف
	طبيعة العمل		مقر العمل
	المؤهل		سنوات الخدمة
	الاتصال		السكن

2- أبرز المشكلات التي تواجهها في العمل:

المشكلة	م
	1
	2
	3

3- هل حصلت على دورات تدريبية للتخلص من هذه المشكلات؟

..... نعم لا وهي

4- الدورات المقترحة التي ترغب الحصول عليها:

اسم الدورة	م
	1
	2
	3

الفصل الثاني

-5 رأي الرئيس المباشر:

هل يحتاج الموظف مثل هذه الدورات؟

لا نعم

إذا كانت الإجابة ((لا)) فما هو السبب؟

6- اقتراح الرئيس المباشر للدورات المطلوبة لموظفيه:

مدة	وقت انعقادها	اسم الدورة	م
			1
			2
			3

الرئيس المباشر

الموظف

الاسم: الاسم:

التواقيع: التواقيع:

الاحتياجات التدريبية

نماذج منوعة قام بها مجموعة من المتدربين (2)

أخي الموظف / اختي الموظفة:

تهدف هذه الاستماراة إلى مساعدتكم على تطوير أدائكم وتلبية حاجاتكم لذا نرجو منكم
تحري الدقة والمصداقية. ونشكر لكم تعاونكم،»

اسم الموظف
.....
الوظيفة
.....
المؤهل
.....
الجوال
الإيميل

- (من وجهة نظرك) ما هي أهم المشكلات التي تواجهك، أو تؤثر سلبا على عملك:

- -1
- -2
- -3

الدورات التدريبية التي حصلت عليها:

- -2 -1
- -4 -3

الفصل الثاني

الدورات التي ترغب بالالتحاق بها:

سبب اختيار الدورة	خارج الدوام	أثناء الدوام	الرسوم	الدورة	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			5

ملاحظات:

.....

.....

.....

اسم الموظف: التوقيع:

تعجب من قبل الرئيس المباشر:

لا أتفق أتفق

..... التوقيع الاسم

الفصل الثالث

تصميم البرامج التدريبية

اشتمل هذا الفصل على:

- مفهوم تصميم البرامج التدريبية .
- معايير تصميم البرامج التدريبية .
- خطوات تصميم البرامج التدريبية .
- نموذج تصميم البرامج التدريبية .
- نموذج تطبيقي لتصميم برنامج تدريسي .

الفصل الثالث

تصميم البرامج التدريبية

المحتوى التدريبي:

عبارة عن النظريات والمبادئ والحقائق، والمفاهيم والمصطلحات التي نريد إكسابها للمتدرب حتى يتسعى له تطبيق الأنشطة التعليمية ذات العلاقة بمهارته الوظيفية العملية. ومن هنا نقول أن تصميم البرامج التدريبية هي تلك العملية التي من شأنها إخراج برنامج ومنهج يحتوي على عدد من المعارف والمهارات والاتجاهات لموضوع معين.

مجالات المحتوى التدريبي:

- أ- المجال النظري:** هي المعارف المكتوبة أو المنقولة شفوياً للمتدربين مثل المصطلحات العلمية والمفاهيم وأجزاء الأدوات والمبادئ والنظريات.
- ب- المجال الإجرائي:** يتمثل بتطبيق المهارات من قبل المتدربين أو السلوكيات الحركية لهم مثل خطوات تنفيذ مهمة ما أو استخدام الآلات والمعدات.

معايير تصميم البرامج التدريبية:

- 1- أهمية المحتوى لتحقيق الأهداف وتقسم المعارف التي يتضمنها المحتوى إلى أكثر من فئة.**
- أ- المعارف الأساسية والمهمة:** وهي التي يجب على جميع المتدربين معرفتها لارتباطها المباشر بتحقيق الأهداف وترجمتها سلوكياً.

الفصل الثالث

- بـ- المعاشرات الثانوية وهي التي يفضل معرفتها لكونها تعمل على تركيز وإدراك المعاشرات الأساسية والمهمة.
- 2 اختصار المحتوى التدريسي وتطويره بناءً على مضمون الأهداف الإجرائية.
 - 3 تفصيل وحدات المحتوى التدريسي نوعاً وكما حسب ما هو مطلوب.
 - 4 قابلية المحتوى التدريسي للتعلم من حيث السهولة وترابط الأفكار.
 - 5 موائمة المحتوى للحاجات المستقبلية للفرد والمجتمع.
 - 6 اتساق المحتوى التدريب مع الواقع التربوي والاجتماعي والثقافي.

خطوات تصميم البرامج التدريبية:

- 1 وضع الخطوط العريضة للمحتوى التدريسي.
- 2 تفصيل الخطوط العريضة للمحتوى التدريسي إلى جزئيات معرفية دقيقة.
- 3 ارتباط المحتوى وما يشتمل عليه من مبادئ ومفاهيم ومهارات بمتطلبات الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف السلوكية.
- 4 حذف المادة التي لا ترتبط مباشرة بمحنتوى التدريب المطلوب.
- 5 صياغة المحتوى التدريسي بأسلوب يساعد على التعلم والتحصيل.

مقومات المحتوى التدريسي الجيد:

- 1 تحديد الأهداف التدريبية بصورة واضحة يعمل على:
 - أـ تحديد ما هو مهم وما هو أهم.
 - بـ تحديد حجم المادة والمراد إيصالها للمتدرب في وقت محدد.
 - جـ تحديد حجم المادة المكتوبة وطريقة صياغتها.
 - دـ توزيع المادة بشكل منهجي بحيث يسهم في إيصال المعلومة بشكل جيد وبوقت أقصر.

تصميم البرامج التدريبية

- هـ- التسلسل المنهجي للمادة وفق الأهداف التدريبية المرسومة ليساعد على فحص وتحليل المواقف وإدراك العلاقات بين الخبرات المتصلة بالمواقف التدريبية.
- 2- **وضوح الفكرة:** يعتمد نجاح العملية التدريبية وحجم اكتساب المتدرب للخبرات والمهارات على قدرة مصمم المحتوى في تنسيق وتنظيم المنهج وتوظيف الأفكار التربوية والتعليمية والنفسية في السرد الموضوعي بمح토ى المقرر فيه وذلك في تفسير المفاهيم وفتح قنوات الإدراك لدى المتدرب بحيث يصبح قادرًا على تصميم المفاهيم والمهارات وتطبيقاتها في الحياة العملية.
- 3- **توظيف الوسائل التعليمية والأدوات الازمة:** من الضروري أن يعتمد كاتب المحتوى التدريبي على الأدوات التعليمية المتمثلة في الجداول والمصورات والرسوم البيانية والتوضيحية والشفافية والتركيز على الأمثلة التي تعمل على ربط الحقائق العلمية بالواقع، وفي الحياة الاجتماعية، والعمل قدر الإمكان على عدم الاعتماد على السرد للأفكار في عرض أي موضوع تدريبي، لأن ذلك لا يساعد المتدرب على استيعاب الشرح اللغطي للمعلومة وبالتالي لا تثبت المعلومة طويلاً في ذاكرة المتدرب.
- لذا فاستخدام الوسائل التعليمية والأدوات يساعد المتدرب على ما يلي:
- 1- اكتساب القدرة على تفسير الحقائق والقيام بالتطبيقات والاحتفاظ بقدر جيد من المعلومات.
- 2- تعلم الجوانب العملية في الخطة التدريبية على تنمية القدرة على استرجاع المعلومات والحقائق بالسرعة الملائمة.
- تساعد صياغة الأهداف بأسلوب جيد على اختيار المحتوى التدريبي، وبالتالي يجب العمل على ما يلي:
- **تفحص الأهداف.**
- **تحديد المناطق المهمة التي تحدد موضوع المقرر وطريقة عرضه على المتدربين.**

الفصل الثالث

- **الأهداف** هي خطة لتحصيل واكتساب الخبرات العلمية والتعليمية والتطبيقية.
- الانتقاء لبعض المعارف دون أخرى للتركيز على النسق الفكري للمحتوى التدريسي المتمثل في قدرة المواد الدراسية على تدريب العقل بحيث تدرس كل مادة ملحة عقلية معينة مثل ملحة الحفظ أو التذكر أو الفهم (القدرات) يمكن بعدها انتقال الأثر التدريسي أو التعليمي، فكلما زادت صعوبة المادة كان أثراها في تدريب العقل كبيراً.
فالتدريب العقلي: هو تدريب تحليلي ينبغي أن يركز على التفكير العملي والقدرة على حل المشكلات والقدرة على الفهم والعبارة هنا ليست بالمحتوى ذاته وإنما بالنشاط العقلي الذي يقوم به المتدرب أو يحاول المدرب إثارته.
- الأمور الواجب مراعاتها عند تصميم المحتوى:**
 - تحديد طبيعة وثقافة المتدربين:** من حيث الثقافة العامة واللغة والعقيدة والقيم والأعراف الاجتماعية وخصوصاً روابط المعرفة التي يتتصف بها مجموعة من الناس مثل مجتمع التربويين.
 - تحديد مدى أهمية المحتوى:** إن تحديد المحتوى العلمي للدورة التدريبية ذو أهمية للمتدرب معرفة مردود هذا المحتوى على الفرد عند ممارسته العمل وهذا يسهم في تحديد حجم المادة والكم من المعلومات التي يجب أن يتلقاها المتدرب.
 - الدقة والحداثة:** أما حداثة المفاهيم العلمية التي تعرض في المادة التدريبية تسهم في رفع كفاءة المتدرب وفق المعطيات التقنية الحديثة ون تكون هذه المفاهيم وضعت بدقة لا لبس فيها.
 - الإطار العام للمحتوى:** الالتزام بالإطار الإسلامي والقيم والأخلاق ومراعاة ذلك عند إعطاء الأمثلة وعرض الجوانب الفلسفية أو توضيح المفاهيم التي تعتمد على الجدل والمنطق بحيث يكون المحتوى في إطاره العام إسلامي ليحظى بدرجة من القبول.

تصميم البرامج التدريبية

- 5 **التنظيم الداخلي للمعلومات:** إن ترابط المعلومات وتنظيمها داخل المحتوى يساعد على تسلسل الأفكار وتبسيط كل معلومة، ويوضح هذا في تسلسل مستويات المعرفة، كما يساعد على اختيار أساليب التدريب وأدواته المناسبة.
- 6 **مدى الدقة في عرض الأفكار:** الدقة في عرض الأفكار وربطها بمستوى المتدرب وأهمية البرنامج التدريب واهتمامات الجهة المستفيدة من هذا البرنامج والتركيز على الأوليات في عرض الأفكار.
- 7 **اللغة وسلامتها:** تتطلب كتابة المادة التدريبية توخي الدقة في اللغة التي كتبت بها هذه المادة، لذا يفضل عرض المادة على مختصين في اللغة لاختيار العبارات وربط الأفكار.
- 8 **الإبداع والابتكار:** يتطلب إعداد المادة العلمية مهارة في ربط المبادئ العلمية والتطبيقات العملية مع واقع البيئة المحلية وعدم عرض أفكار مستعارة من الغير، مما يتيح للمتدرب توظيف المعلومات الواردة في المحتوى التدريسي لتنمية قدراته الابتكارية.
- 9 **الجوانب المعرفية والوجودانية:** إن التركيز على الجوانب المعرفية لوحدها يفقد المادة العلمية المرونة والتجاوب من قبل المتدرب ولذلك من الضروري إبراز الجوانب الوجودانية مثل إثارة الشعور والأحساس والانطباعات حول مقررات الدورة عن طريق التركيز على القيم المثلثي في حب العمل وفضله ووجوب إنقاذه عند التطبيق العملي قدر الإمكان.
- 10 **وضوح المحتوى:** سهولة وضوح المحتوى تساعد المتدرب على الاكتشاف وحل المشكلات والوصول للمعلومة بطريقة أيسر حيث تساعد في ذلك أدوات التعليم والنشاطات والمشاريع والتمارين التي تساعد على عملية الإدراك والإتقان وتزويذ المحتوى بالرجوع لتمكين المتدرب من الرجوع إليها والحصول على معلومات إضافية.

الفصل الثالث

نموذج تصميم البرامج التدريبية:

مفاهيم:

القدرة: هي مجموعة المعرفات والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد.

السلوك: ما يقوم به أو ما يجب أن يقوم به شاغل الوظيفة من أداء.

الظروف: العوامل المباشرة التي تؤثر على الأداء «الأدوات والأجهزة وحجم العمل...».

المعيار: الوسيلة المستخدمة في الحكم على أداء الموظف للمهمة

معيار نوعي: الدقة (الشكل - الترتيب - الوضوح).

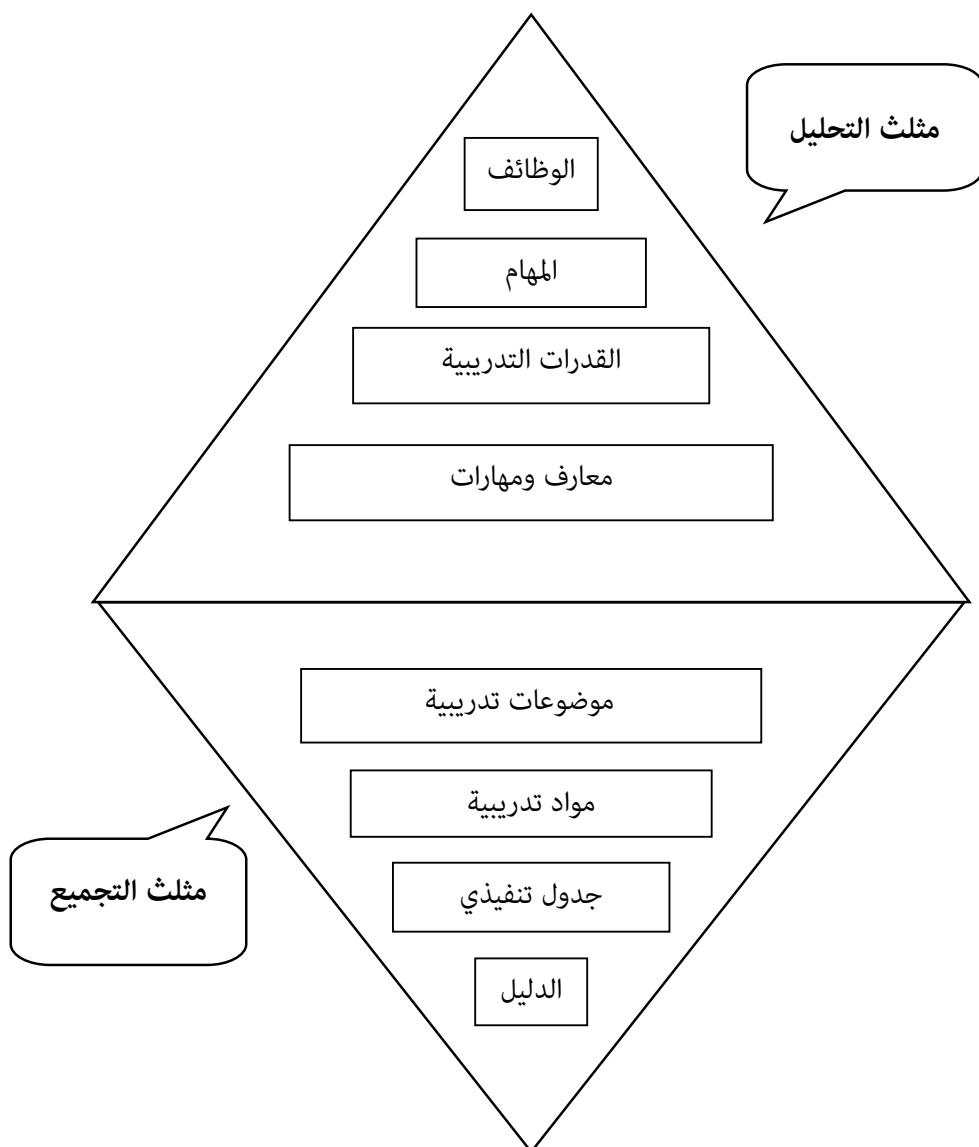
معيار كمي: عدد الوحدات - السرعة - عدد الأخطاء.

آلية التصميم:

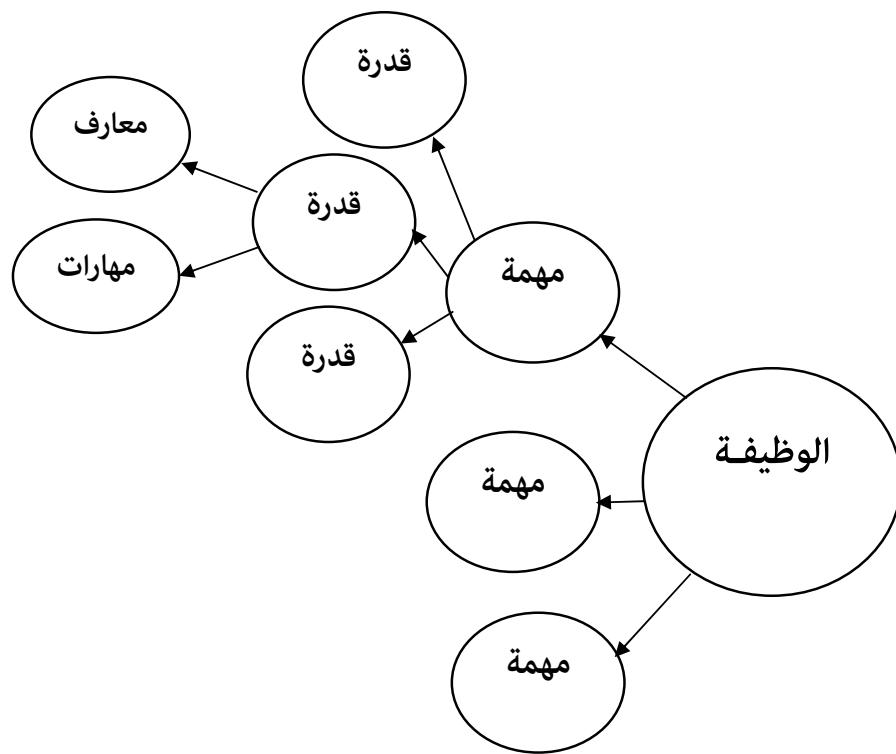
- تحديد الوظائف أو الوظيفة المستهدفة للتدريب.
- تحديد المهام التي سيتم التدريب عليها.
- تحديد القدرات التدريبية لكل مهمة.
- تحليل كل قدرة للمعارف والمهارات الأساسية وال مباشرة.
- تكوين وتنسيق الموضوعات التدريبية للبرنامج.
- تنسيق الموضوعات التدريبية على شكل مواد أساسية.
- إعداد الجدول التنفيذي لتقديم كل مادة في البرنامج.
- إعداد دليل البرنامج.

تصميم البرامج التدريبية

هرم تصميم البرنامج التدريبي



شكل التحليل الوظيفي



تصميم البرامج التدريبية

نموذج (1) تحويل المهام إلى قدرات تدريبية

الوظيفة:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

المهام:

القدرات التدريبية الازمة لأدائها:

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

الفصل الثالث

نموذج (2) تحويل القدرات التدريبية إلى معارف ومهارات

المهمة رقم () القدرة رقم () مسمى القدرة التدريبية ()

الصعوبة					الأهمية					هل هي؟		المعارف والمهارات	م
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	مهارة	معرفة		
													1
													2
													3
													4
													5
													6
													7
													8
													9
													10
													11
													12

تصميم البرامج التدريبية

() رقم القدرة () مسمى القدرة التدريبية ()

-1 المعاشر والمغارب:

تسرب كافة المعارف والمهارات التي تتضمنها القدرة التدريسية بالتفصيل وبشكل شامل وتقديم

من حيث الأهمية والصعوبة والتكرار ثم تتخذ بشأنها قرار التدريب المناسب.

-2 التقسم:

تقسيم كل معرفة ومهارة من خلال أبعاد الأهمية والصعوبة والتكرار حيث يعتبر رقم - 5 - فـ

التقسيم الأعلم

الفصل الثالث

3 - قرارات التدريب:

- تضمن المعرفة أو المهارة إلى البرنامج.
- تعتبر شرط أولى ويتم التدريب عليها في البرنامج.
- تضمن لشروط القبول في البرنامج ولا يتم التدريب عليها.
- تستبعد من التدريب لعدم أهميتها أو عدم جدوها التدريب عليها.

ويبني قرار التدريب على النتائج التالية:

- عندما يكون إجمالي تقييم المهارة والمعرفة (4) فأقل يكون القرار 5
- عندما يكون إجمالي تقييم المهارة والمعرفة 7-6 يكون القرار (3)
- عندما يكون إجمالي تقييم المهارة والمعرفة 10-8 يكون القرار (2)
- عندما يكون إجمالي تقييم المهارة والمعرفة 15-11 يكون القرار (1)

تصميم البرامج التدريبية

نموذج (3) تحويل المعرفات والمهارات إلى مواضيع تدريبية

الموضوعات التدريبية (2)	محتويات الموضوع (1)		م
	المهارات	المعرفات	
			1
			2
			3
			4
			5
			6
			7
			8
			9
			10
			11
			12

(1) تنقل من نموذج رقم - 2 - السابق المعرفات والمهارات التي حصلت على قرار التدريب رقم

.(2 - 1)

(2) تنسيق هذه المعرفات والمهارات بحيث تكون كل مجموعة معارف ومهارات متجانسة

موضوع تدريبي مستقل.

الفصل الثالث

نموذج (4) المواد التدريبية في البرنامج

..... مسمى الماده:) الماده رقم ()

تصميم البرامج التدريبية

نموذج (5) الجدول التنفيذي للبرنامج

الموضوعات التدريبية (1)	الأنشطة التدريبية (2)	الزمن (3)	الجلسة (4)	اليوم (5)
				الأول
				الثاني
				الثالث

- (1) تؤخذ من النموذج رقم - 4 -.
- (2) تحدد الأنشطة التدريبية التي سوف تستخدم لتنفيذ كل موضوع تدريبي.
- (3) يحدد الزمن التقريري المطلوب لتنفيذ كل نشاط أو الموضوع بالدقائق.
- (4) يحدد عدد الجلسات المطلوبة لتنفيذ كل نشاط أو موضوع بمعدل 100 دقيقة للجلسة.
- (5) تحدد ثلاثة جلسات كيوم تدريبي.

الفصل الثالث

نموذج (6) دليل البرنامج

الهدف العام:

الأهداف التفصيلية:

في نهاية البرنامج يتوقع أن يكون المتدرب قادر على:

- -1
- -2
- -3

مدة البرنامج بالأيام:

الوظائف التي يستهدفها البرنامج:

شروط القبول في البرنامج:

المواد التدريبية:

نموذج تطبيقي لتصميم برنامج تدريبي:

الصفحات التالية هي نموذج تطبيقي لتصميم برنامج تدريبي مصغر قام به أحد المتدربين وهي المتدربة سوزان فلمبان والآن هي مدربة مميزة والنماذج كالتالي:

نموذج (1) تحويل المهام إلى قدرات تدريبية

الوظيفة: أم حاضنة (أم بديلة)

المهام:

- 1 الإشراف على الأسرة التي تتكون من أفراد تتفاوت أعمارهم من سن الطفولة حتى 17 سنة، والإشراف يكون على (الأكل والشرب - النوم - النظافة - ترتيب المكان - رحلاتهم الخ).
- 2 تربية الأفراد ومتابعة دروس أفراد الأسرة.

القدرات التدريبية الازمة لأدائها:

- 1 الاتصال والتواصل مع الأفراد.
- 2 تحمل المسئولية.
- 3 فهم النفسيات.
- 4 إيصال المعلومات.

الفصل الثالث

نموذج (2) تحويل القدرات التدريبية إلى معارف ومهارات

المهمة رقم (2) القدرة رقم (3) مسمى القدرة التدريبية: فهم النفسيات

الصعوبة					الأهمية					هل هي؟		المعارف والمهارات	م
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	مهارة	معرفة		
												الاتصال مع الآخرين	1
												معرفة كيفية التعامل مع الآخرين	2
												معرفة أنماط الشخصيات	3
												التحاور مع الآخرين	4
												الثقة بالنفس	5
													6
													7
													8
													9
													10
													11
													12

تصميم البرامج التدريبية

المهمة رقم (2) القدرة رقم (3) مسمى القدرة التدريبية: فهم النفسيات

قرار التدريب					التفكير					هل هي؟		المعارف والمهارات	م
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	مهارة	معرفة		
												الاتصال مع الآخرين	1
												معرفة كيفية التعامل مع الآخرين	2
												معرفة أنماط الشخصيات	3
												التحاور مع الآخرين	4
												الثقة بالنفس	5
													6
													7
													8
													9
													10
													11
													12

(1) المعارف والمهارات: تسرد كافة المعارف والمهارات التي تتضمنها القدرة التدريبية بالتفصيل

وبشكل شامل وتقييم من حيث الأهمية والصعوبة والتفكير ثم يتخذ بشأنها قرار التدريب

المناسب.

الفصل الثالث

(2) التقييم: تقييم كل معرفة ومهارة من خلال أبعاد الأهمية والصعوبة والتكرار حيث يعتبر رقم - 5 - في التقييم الأعلى.

(3) قرارات التدريب:

- تضمن المعرفة أو المهارة إلى البرنامج.
- تعتبر شرط أولى ويتم التدريب عليها في البرنامج.
- تضمن لشروط القبول في البرنامج ولا يتم التدريب عليها.
- تستبعد من التدريب لعدم أهميتها أو عدم جدوها التدريب عليها.

تصميم البرامج التدريبية

نموذج (3) تحويل المعرفات والمهارات إلى مواضيع تدريبية

الموضوعات التدريبية (2)	محتويات الموضوع (1)		م
	المهارات	المعرفات	
أسرار الاتصال مع الآخرين	الاتصال مع الآخرين	الاتصال مع الآخرين	1
كيف تعامل مع الآخرين	معرفة كيفية التعامل مع الآخرين	معرفة كيفية التعامل مع الآخرين	2
أنماط الشخصية	——	معرفة أنماط الشخصيات	3
أهمية الحوار	التحاور مع الآخرين	——	4
كيف تثق بنفسك	الثقة بالنفس	——	5
			6
			7
			8
			9
			10
			11
			12

(1) تنقل من نموذج رقم - 2 - السابق المعرفات والمهارات التي حصلت على قرار التدريب رقم

.(2-1)

(2) تنسب هذه المعرفات والمهارات بحيث تكون كل مجموعة معارف ومهارات متجانسة موضوع تدريبي مستقل.

الفصل الثالث

نموذج (4) المواد التدريبية في البرنامج

المادة رقم (1) مسمى المادة: مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين

مسمى المادة التدريبية	الموضوعات التدريبية التي تكون مادة تدريبية مستقلة	م
مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين	أسرار الاتصال مع الآخرين	1
	كيف تتعامل مع الآخرين	2
	أنماط الشخصية	3
كيف تتحاور بنجاح	أهمية الحوار	4
تعزيز الثقة بالنفس	كيف تثق بنفسك	5

نموذج (5) الجدول التنفيذي للبرنامج

الموضوعات التدريبية (1)	الأنشطة التدريبية (2)	الزمن (3)	الجلسة (4)	اليوم (5)
أسرار الاتصال مع الآخرين	مشاهدة عرض فيديو (اتصال بين شخصين)	15	1	الأول
	ورشة عمل يتم فيها اتصال ومحاوره بين كل فردين	15		
	ورشة عمل أخرى يتم فيها اتصال كل مجموعة مع بعضها وتصوير المشهد باستخدام كاميرا الفيديو	20		

تصميم البرامج التدريبية

- (1) تؤخذ من النموذج رقم - 4 .-
- (2) تحدد الأنشطة التدريبية التي سوف تستخدم لتنفيذ كل موضوع تدريبي.
- (3) يحدد الزمن التقريري المطلوب لتنفيذ كل نشاط أو الموضوع بالدقائق.
- (4) يحدد عدد الجلسات المطلوبة لتنفيذ كل نشاط أو موضوع بمعدل (100 دقيقة) للجلسة.
- (5) تحديد ثلاثة جلسات كيوم تدريبي.

الفصل الثالث

نموذج (6) دليل البرنامج

الهدف العام:

تزويد المتدرب بمهارات الاتصال مع الآخرين (في البيت - العمل - الحياة الاجتماعية).

الأهداف التفصيلية:

في نهاية البرنامج يتوقع أن يكون المتدرب قادر على:

- 1 معرفة أنماط وشخصيات الآخرين.
- 2 أهمية الاتصال مع الآخرين.
- 3 القدرة على الاتصال مع الآخرين.
- 4 التعامل مع العملاء والزملاء والرؤساء في العمل.

مدة البرنامج بالأيام: خمسون دقيقة.

الوظائف التي يستهدفها البرنامج:

موظفي الاستقبال - موظفي العلاقات العامة - موظفي السكرتارية - المعلمين والمربين

شروط القبول في البرنامج:

الإرادة في التعلم والمعرفة ومن ثم التطبيق.

المواد التدريبية:

مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين.

الفصل الرابع

تصميم الحقائب التدريبية

اشتمل هذا الفصل على:

- مفهوم الحقائب التدريبية .
- معايير إعداد الحقائب التدريبية .
- مميزات الحقائب التدريبية .
- تصميم الحقائب التدريبية .
- طريقة بناء الأنشطة التدريبية .
- أسس تصميم الحقائب التدريبية .
- نموذج حقيقة تدريبية مفرغة .

الفصل الرابع

تصميم الحقائب التدريبية

مفهوم الحقيقة التدريبية:

هي مجموعة الأدوات والآلات والمعلومات والوسائل التي تساعد على تفهم المادة التدريبية واكتساب المعرفات والمهارات من خلال التعامل المباشر مع مكونات الحقيقة التدريبية.

معايير إعداد الحقيقة التدريبية:

- 1 التعرف على الأهداف المعرفية المراد الوصول تحقيقها من خلال الحقيقة.
- 2 التعرف على مستويات المتدربين.
- 3 اختيار أسلوب التدريب والأنشطة المصاحبة.
- 4 إعداد البيئة التدريبية المناسبة.

مميزات الحقيقة التدريبية:

- 1 تعدد الوسائل المستخدمة في الحقيقة مثل أجهزة الفيديو، أشرطة التسجيل الصوتي، الحاسب الآلي، النشرات، النماذج، الشفافيات..).
- 2 الواقعية:
 - أ في موضوعها ومحتها بحيث يتم التدرب من خلالها على مهام وقضايا واقعية ومرتبطة بمهنة المتدرب الحالية أو مهنته بالمستقبل.

الفصل الرابع

ب- مماثلة الوسائل والأدوات والمادة التدريبية في الحقيقة بما هو موجود في الواقع.

ج- الأسلوب التدريسي يجب أن يحاكي ظروف العمل الفعلي.

مفهوم الوحدة المستقلة (المكتفية ذاتياً):

هي الوحدة التي تشتمل على كل المواد التي يحتاجها المتدرب في عملية التدريب حيث يمكن أن تحتوي على عدة أساليب تدريبية مثل: المحاضرة والتمارين وتسجيلات الفيديو وبرامج الحاسوب الآلي.. وتبعاً لذلك ستحتوي على العديد من الوسائل التدريبية التي تلبي الاحتياجات التدريبية لأكبر عدد ممكن من المتدربين وأن تميز الوحدة التدريبية المستقلة بالمرونة بحيث يمكن إحداث التغييرات في البرنامج التدريسي بما يتناسب واحتياجات المتدربين.

استخدام الحقيقة التدريبية:

يعتمد على الخبرة العملية المباشرة حيث يطبق المتدرب ويستخدم المعرفات والمهارات الجديدة وفق قدراته الشخصية.

تصميم الحقيقة التدريبية:

1- الإطار العام للبرنامج التدريسي:

● العنوان، المؤسسة المشرفة على تنفيذ البرنامج، تاريخ الإعداد، الفترة الزمنية الالزمة

للتدريب (من - وإلى).

● فهرس المحتويات، قائمة الأشكال والجداول.

2- مقدمة البرنامج:

● أن تكون خالية من التناقض ومنطقية في طرحها.

تصميم الحقائب التدريبية

- أن تكون معتدلة لا مختصرة لدرجة تفقد المعلومات قيمتها ولا طويلة باعثة على الملل.
 - وعدم القبول النفسي من قبل المتدربين.
 - الشمول والتكامل في عرضها لموضوع التدريب.
 - التدرج بعرض محتوى المقدمة بحيث يعرض الماضي والحاضر والمستقبل.
- 3- الأهداف العامة للبرنامج التدريبي:**

هي عبارات واضحة في معناها ولغتها وتتضمن عدداً من السلوكيات والمهارات الوظيفية والتي من الصعب التدريب عليها وقياس مدى تحصيلها في وقت قصير محدد كحصة أو يوم.

آلية أو أسلوب عرضها في البرنامج:

- يتم عرض هذه الأهداف بالاعتماد على تسلسلها التنفيذي خلال البرنامج.

فيكتب المصمم العبارة التالية:

بعد تطبيق هذا البرنامج يتوقع تحقيق الأهداف العامة التالية:

- | | |
|-------|----|
| | -1 |
| | -2 |
| | -3 |
| | -4 |

4- شروط الترشح للبرنامج ومعايير القبول:

- أ- الفئة المستهدفة من التدريب لابد من توفر مواصفات للمتدربين تتضمن متطلبات جسمية إدراكية، نفسية، شخصية، أكاديمية تحصيلية.

الفصل الرابع

ب- متطلبات خاصة بجهة التدريب:

● الأدوات والوسائل التي يتم على أساسها اختيار المتدربين.

● الوثائق المطلوبة من المتدربين.

ج- الشروط الواجب توافرها في المدرب:

-1 أن يكون على درجة عالية من المعرفة المتخصصة بالبرنامج التدريبي.

-2 امتلاك المهارات النظرية والتطبيقية بدرجة عالية بخصوص التدريب.

-3 إتقان أساليب التدريب المناسبة للموضوع وبخاصة أساليب تدريب الكبار.

-4 القدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية والأجهزة في تدريبيهم.

-5 القدرة على إدارة الورشة التدريبية وتنظيم المتدربين.

-6 القدرة على تقييم فعالية التدريب وكفاية تحصيل المتدربين.

كتابة الماده التدريبيه:

الوحدات التدريبية: هي الاجتماعات أو جلسات العمل التي يلتقي فيها المدربون والمتدربون

وبعض الفنين في قاعات أو أماكن مناسبة بهدف رفع كفاءة المشاركين بالبرنامج للمهارات المقررة

فيه.

وعند كتابة الوحدات التدريبية يتناول المصمم العناصر التالية:

● رقم الوحدة التدريبية وعنوانها في البرنامج التدريبي.

● يوم وتاريخ تنفيذ الوحدة مع المتدربين.

● المدة الزمنية للوحدة التدريبية بالدقائق.

● الهدف العام والأهداف السلوكية للوحدة.

● الخبرات السابقة للمتدربين.

تصميم الحقائب التدريبية

- المحتوى أو المادة التدريبية.
- أنشطة المتدربين.
- الوسائل والتجهيزات التكنولوجية وطرق التدريب المستخدمة في الوحدة.
- المدربين والمعامل وقاعات العرض ومواد المتدربين ومراجع المدربين وأدوات التقييم المرحلية.

يراعي مصمم البرنامج عند كتابة الوحدة التدريبية ما يلي:

- أ- تجزئة عناصر الوحدة التدريبية إلى أقصى درجة ممكنة.
- ب- إعداد المواد الوسائل التدريبية غير المتوفرة تجاريًا من خامات البيئة.
- ج- وصف الأجهزة والأدوات والمواد والمراجع لتكون الصورة واضحة.
- د- كتابة الوحدات التدريبية بصيغ متعددة مثل الوحدات التدريبية المصغرة.

يراعي المصمم عند تنظيم محتوى الماده التدريبية ما يلي:

- تجزئتها إلى نقاط ومفاهيم ومهارات متجانسة ومحددة لتعلمها بسهولة.
- تزويد المحتوى التدريبي للوحدة بالرسومات والصور والجدالات المناسبة.
- وضع عناوين فرعية لمحتوى الوحدة التدريبية مع تجزئه كل عنوان.
- الإكثار من التدريبات التطبيقية إلى جانب المفاهيم والمحتوى التدريبي.
- استخدام وسائل التقييم خلال موقف التدريب كتغذية راجعة حول مهارات الوحدات التدريبية.
- وضع خلاصات في نهاية كل موضوع فرعى للمراجعة وتركيز تعلم المعرف.

إدارة البرنامج التدريبي وتنظيمه:

- الإشراف والمتابعة المستمرة للتنفيذ.
- الأمان والسلامة في استخدام الأجهزة والوسائل التدريبية وتعليمات استخدامها.

الفصل الرابع

- تعليمات السكن للمتدربين والمواصلات ووجبات الطعام ومواقع الاستراحة وأماكن الاتصالات
البيئة المحيطة بمكان التدريب ومواقف السيارات.
- تقييم المتدربين من حيث المشاركة في وحدات التدريب والسلوك العام للمتدربين ومتابعة الغياب والتأخير والإجازات والاستبعاد من البرنامج وشهادات التدريب وأساليب توثيق المتدربين.

أساليب ووسائل تقييم فعالية البرنامج:

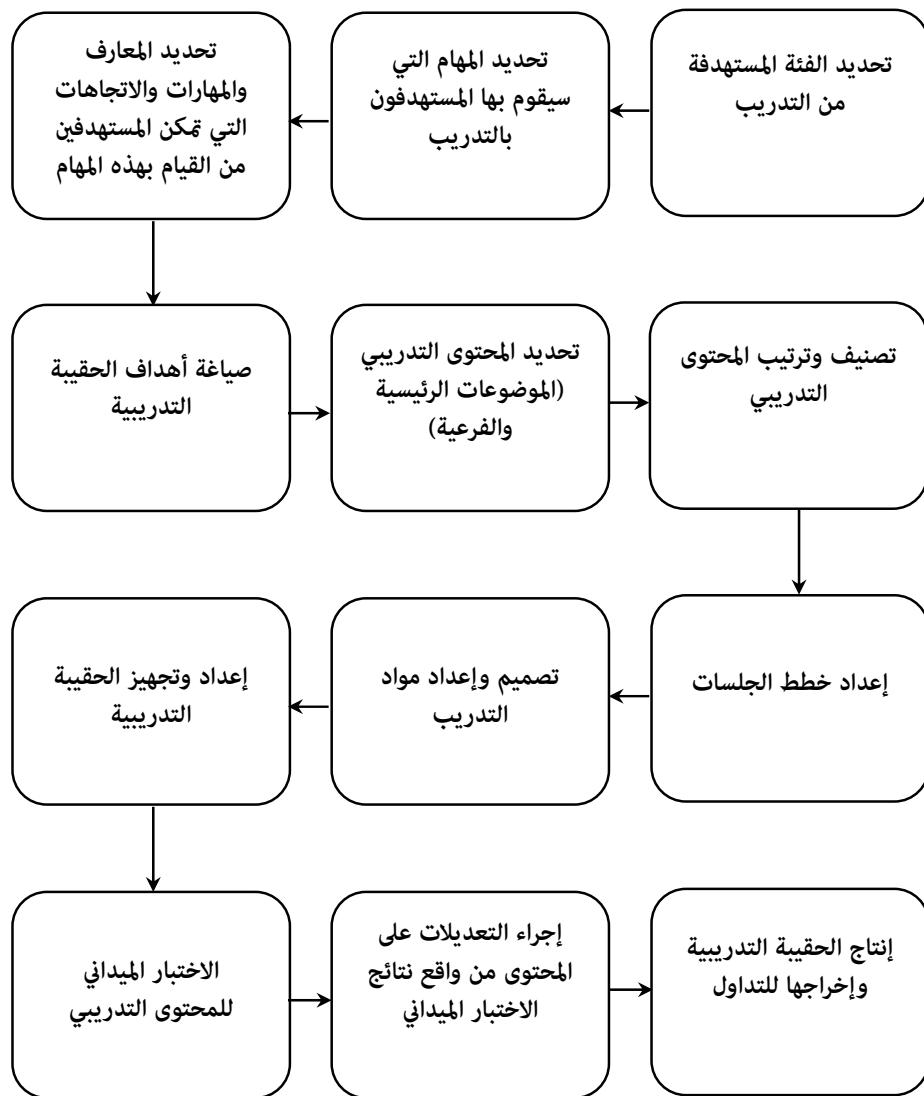
يعتمد تقييم فعالية أي برنامج تدريسي على درجة التغير الذي أحدثه البرنامج في المهارات السلوكية المطلوبة لدى المتدربين، وفي هذا البند يجب على مصمم البرنامج أن يضمن وسائل التقييم المستخدمة للكشف عن مدى تحصيل المتدربين للسلوكيات المطلوبة. وكذلك صعوباتهم التدريبية وجوانب القوة والضعف في البرنامج ثم الانطباعات العامة التي كونها المتدربون خلال فترة التدريب ويرفق مع كل أداة تقييم أهداف وموافق استخدامها وكيفية تطبيقها من قبل المدربيين أو الإداريين المعينين أو الاستفادة من نتائج التقييم في تحسين ورفع كفاءة البرنامج بالتعديل والتنقيةح.

كتابة التعليمات والإرشادات العامة للبرنامج:

- 1 اسم البرنامج، تاريخ انعقاده، المدة الزمنية للبرنامج (من وإلى) مكان تنفيذ البرنامج، المنسق، المدرب للبرنامج.
- 2 الخطوط العامة للبرنامج التدريسي (الأهداف التي يتحققها).
- 3 الفئة المستفيدة من البرنامج.

تصميم الحقائب التدريبية

يوضح الشكل التالي الخطوات المتبعة لإعداد الحقائب التدريبية



الفصل الرابع

إعداد خطة جلسة تدريبية:

خطة الجلسة التدريبية هي الخطوط العريضة لما سيقال ويفعل خلال فترة زمنية معينة أثناء التدريب، وهي تمثل دليل للمدرب عن كيفية تنفيذ الجلسة التدريبية، حيث أنها توضح متى تستخدم المعينات التدريبية، الزمن المخصص لكل جزء والتوقع للأسئلة التي قد يطرحها المتربون، وخطة الجلسة التدريبية تجنب المدرب ضياع الوقت أو الانحراف عن الموضوع وتساعده على تحقيق أهداف الجلسة بالصورة المطلوبة.

مكونات خطة الجلسة:

- رقم الجلسة.
- عنوان الموضوع.
- الأهداف.
- النشاط.
- الزمن.
- أساليب التدريب.
- المعدات والأجهزة.
- البدائل (السيناريوهات المختلفة للأساليب والمعينات).
- معلومات عن الموضوع.

وضع خطة الجلسة:

وضع خطة الجلسة التدريبية يتطلب القيام بست عمليات هي:

(1) جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع:

- اجمع كل المعلومات المتعلقة بالموضوع واكتب كل ما تعرفه.
- ضع أسئلة يمكن أن تُوجه للمدرب.
- أجمع مواد تدريب تدعم المحتوى.
- حدد المعينات السمعية والبصرية المناسبة لكل مادة.

تصميم الحقائب التدريبية

(2) تحديد المحتوى التدريبي:

عند تحديد المحتوى التدريبي لابد من وضع الآتي في الاعتبار:

● من هو المتلقى؟

● ما هي الأهداف؟

● ما هي المدة الزمنية؟

ومن ذلك يتضح أننا نحتاج في تحديد المحتوى التدريبي إلى ترتيب المعلومات حسب الأولوية

والأهمية على النحو التالي:

أ) الأولوية الأولى: وهي المعلومات الأساسية التي يجب معرفتها عن الموضوع لتحقيق أهداف

الجلسة والتي إذا لم تقدم لا يفهم الموضوع بأي حال من الأحوال

ب) الأولوية الثانية: معلومات يستحسن معرفتها وهي المعلومات المفيدة التي تدعم وتضفي قيمة

للمعلومات الأساسية. وهي تشمل المعلومات التي تساعد المتدربين على الفهم الجيد للموضوع

حيث تعمق معارفهم فيه.

ج) الأولوية الثالثة: معلومات لا بأس من معرفتها وهي معلومات عَرضية يمكن تقديمها إذا

سُنحت الفرصة والوقت وهي تشمل المعلومات العامة التاريخية والتفاصيل الصغيرة التي قد

تكون جديرة بالمعرفة.

(3) تنظيم المحتوى التدريبي للجلسة بشكل متسلسل:

بعد تحديد المحتوى التدريبي للجلسة، يتم تنظيمه بشكل منطقي والترتيب المنطقي لمحتوى

الجلسة يُتبع عادة الأنماط التالية:

● من العام إلى الخاص.

● من المعلوم إلى المجهول.

● من النظري إلى العملي.

الفصل الرابع

● من السهل إلى المعقد.

● التسلسل الزمني.

ومن ثم يتم تقسيم المحتوى إلى أقسام تشمل:

● التمهيد.

● المقدمة.

● لب الموضوع.

● تلخيص النقاط الرئيسية، ثم الخاتمة.

(4) تحديد متى يتم استخدام المعدات والمعينات التدريبية.

(5) تحديد الإطار الزمني لكل خطوة أو عملية.

مواصفات المواد التدريبية الفعالة:

مواد المتدرب:

● واضحة وتعطي تعليمات وإرشادات محددة.

● منظمة جيداً.

● تعكس أهداف محددة.

● متعددة ومتتابعة المراحل.

● معدة لتنقل من العرض إلى الممارسة والتطبيق.

● تقدم مجموعة مختلفة من النشاطات التدريبية.

● تتعلق ب مجال أداء المشاركين.

● تعطي الفرصة للتقييم الذاتي.

تصميم الحقائب التدريبية

مواد المدرب:

- مبنية على أهداف محددة.
- تضع قائمة بالمحتوى والمواد التي سيتم استخدامها.
- توضح الأنواع والأهداف المختلفة للأنشطة.
- تقدم خطوات قابلة للتطبيق لتقديم التدريب.
- تقترح بدائل مختلفة للتفاعل.
- تقترح الوقت الخاص بكل نشاط.
- تعطي إرشادات لاستعمال أدوات ووسائل التقييم.

مواد التقييم:

- موضوعية.
- تعطي كل من المدرب والمشاركين الفرصة لتقييم التدريب.
- تقيس مراحل التقدم والإنجازات (تقييم مستمر وأيضاً نهائياً).
- تحصل على بيانات من وسائل تقييم مختلفة (مثل الملاحظة والوسائل المكتوبة).
- سهلة المراجعة والجدولة والتحليل.

يشترط أن يتوافر في دليل مخطط البرنامج التدريبي ما يلي:

1- الهدف العام للبرنامج :General Goal

يتم صياغة الهدف العام للبرنامج بحيث يوضح الحدود التدريبية العريضة التي يتناولها البرنامج التدريبي والذي تتكامل في سياقه المعارف والمهارات والاتجاهات التي يقدمها البرنامج.

2- الأهداف التفصيلية :Specific Objectives

في إطار الحدود التي وضحتها الهدف العام، يتم تحديد الأهداف التفصيلية للبرنامج.

الفصل الرابع

وينبغي تحديد هذه الأهداف بشكل إجرائي، أي بشكل واضح ومحدد وقابل للقياس، أو ما يسمى بالأهداف الذكية .Smart Objectives

● ويجب أن يعبر الهدف عن نطاق التعليم، أي الأداءات التي يمكن للمتدرب القيام بها كدليل لتعلمها للعناصر التي قدمها البرنامج.

● ويراعى عدم الخلط بين نتاج التدريب، والنشاط الذي يؤدي إلى تحقيق هذا النتاج، فالزيارة الميدانية- مثلا- تعد نشاطاً وليس هدفاً، ويكون المطلوب تحديد الهدف من وراء الزيارة الميدانية.

3- المشاركون في البرنامج :Target Audience

وهم المتدربون المستهدفون، ويفضل أن يوضح هنا أيضاً أي شروط (معارف و/أو مهارات واتجاهات) يجب توافقها في هؤلاء المتدربون قبل الالتحاق لكي يتمكنوا من الاستفادة مما يقدمه البرنامج وتحقيق أهدافه بنجاح، بالإضافة إلى المؤشرات التي تستخدم للتأكد من توافر هذه الشروط.

4- محتوى البرنامج :Content

يتكون محتوى البرنامج التدريسي من مجموعة المعارف و/أو المهارات والاتجاهات التي يتربّب على تعلمها تحقيق المشاركين لأهداف البرنامج. وينبغي تبويب المحتوى في شكل موضوعات، ثم تبويب الموضوعات في وحدات تدريبية وبالتالي فإنه يمكن تعريف الموضوع بأنه مجموعة متجانسة من المعارف و/أو المهارات والاتجاهات التي يحقق التدريب عليها هدفاً متميزة من أهداف الوحدة التدريبية.

أما الوحدة التدريبية فيمكن تعريفها بأنها مجموعة متجانسة من الموضوعات التي يحقق التدريب عليها هدفاً متميزة من أهداف البرنامج التدريسي.

● والجدير بالذكر أنه يوجد خلط في الأوساط التدريبية يجب إزالته وهو الخلط بين المحتوى، والمادة التدريبية Training Material، والصحيح أن المحتوى هو

تصميم الحقائب التدريبية

التصميم Blueprint الذي يتم على أساسه أعداد المادة التدريبية، أي أنه - كما سبق ذكره - مجموعة المعرف و/أو المهارات والاتجاهات مبوبة في شكل موضوعات ووحدات تدريبية، فالمحتوى هو الهيكل العظمى للبرنامج Skeleton، والمادة التدريبية هي Flesh& Blood.

● ويراعى عند تصميم البرنامج استخدام المدخل أو المدخل المناسب لتسلسل عناصر المحتوى وهي التسلسل المنطقي، من السهل للصعب، من المعلوم إلى المجهول، الخ.

5- طرق التدريب والوسائل المساعدة:

ويتم اختيارها بناء على معايير معينة أهمها الأهداف، وطبيعة المحتوى، والمعاصرة. وبصفة عامة، إذا كانت الأهداف التدريبية تقع في مستوى المهارات العقلية، أو الحركة فإنه يجب استخدام طرق التدريب التي تعتمد على الخبرات المباشرة مثل التمارين والحالات الدراسية، والأداء العملي، والتطبيقات بكافة صورها.

6- مدة البرنامج:

وما نريد التأكيد عليه هنا أن تحديد مدة البرنامج يجب أن يتم من أسفل لأعلى-Bottom Up، أي أن يتم تحديد الوقت الذي يستغرقه التدريب على كل موضوع - في المتوسط - من موضوعات الوحدات التدريبية للوصول إلى الوقت اللازم للتدريب على كل وحدة، ومن مجموع الوقت المخصص للتدريب على الوحدات يتم تحديد الوقت المخصص للتدريب على البرنامج. ويجب التأكيد هنا على خطأ الممارسات التي تبدأ بتحديد الوقت المخصص للتدريب على البرنامج ككل بشكل عشوائي ثم تقوم بتوزيعه.

7- تقويم أداء المشاركين في البرنامج:

يجب اختيار وإعداد أدوات تقويم أداء المشاركين في البرنامج بحيث تكون عينة ممثلة لأهداف البرنامج.

الفصل الرابع

التخطيط الكامل لتصميم نشاط تدريبي:

الهدف من إقامة النشاط:

أسباب ومبررات قيام النشاط:

العمليات التي قمت بتحديد الحاجة إلى التدريب:

معلومات عن المستهدفين:

- ● الاسم الكامل
- ● المهنة (الوظيفة)
- ● المستوى التعليمي
- ● المنصب في المؤسسة

معلومات عن المحتوى التدريبي وتشمل:

- الموضوعات الرئيسية
- الموضوعات الفرعية

تكاليف إقامة النشاط التدريبي وتشمل:

- تكاليف القرطاسية
- تكاليف خدمات الأكل والشرب
- تكاليف حواجز المدربين والمتدربين

تصميم الحقائب التدريبية

تكاليف السكن والإعاشة

تكاليف أجهزة التدريب وإيجار قاعة التدريب

أسماء المدربيين ومؤهلاتهم وتكليفهم

إعداد خطة التدريب:

وهي عبارة عن ترتيب الأنشطة والمهام التي ستقوم بها الجهة المشرفة/ المنفذة للتدريب (منسق التدريب / المدرب)، ويمكن وضعها بشكل جدول كما يلي:

الملاحظات	الفترة الزمنية	الشخص / الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المهام المطلوب القيام بها	النشاط / المهمة	م

دراسة موارد التدريب المتاحة بمنطقة العمل:

قبل الشروع في إعداد مقترنات وخطط التدريب لابد من أن يكون مسئول التدريب ملماً بموارد التدريب المتاحة بمنطقة العمل حتى يتسعى له إعداد المقترنات وإعداد الخطط بناءً على ذلك. دراسة موارد التدريب المتاحة تشمل الآتي:

- التعرف على الجهات التي تقوم بالتدريب (مراكز/مؤسسات/أفراد) الموجودة في المنطقة، والتي تقدم التدريب التنموي والمهني.
- معرفة آلية عمل هذه المؤسسات وعنواناتها وأرقام هواتفها.
- التعرف على الجهات التي يوجد بها قاعات خاصة بالتدريب تتوفّر فيها كل متطلبات

الفصل الرابع

إقامة الأنشطة التدريبية، وكذلك معرفة البرامج التدريبية التي تقدمها هذه الجهات، وتكلفتها وإطارها الزمني.

- التعرف على الجهات التي تدعم الأنشطة التدريبية (التنموية والمهنية)، ومعرفة آلية عملها وعناؤينها وأرقام هواتفها والأشخاص المسؤولين عن دعم التدريب بها.
- التعرف على الجهات التي تقدم الخدمات المساعدة (السكن، الإعاقة، الترحيل، ... الخ) ومعرفة الأسعار والشروط المتعلقة بتقديم هذه الخدمات.

تصميم الحقائب التدريبية

استمارة خطة جلسة تدريبية

رقم الجلسة: اليوم:

الموضوع: التاريخ: / / الزمن:

أهداف الجلسة:

..... -1

..... -2

..... -3

جدول الجلسة:

الزمن	الأسلوب	النشاط	الخطوات

المعينات التدريبية الأجهزة والأدوات المطلوبة:

الفصل الرابع

استماراة تقييم نشاط تدريبي

اسم المشارك/المشاركة (اختياري):

نوع وعنوان النشاط:

(أ) بيئة التدريب:

دون الوسط	وسط	جيد	ممتاز	الموضوع
				التجهيزات المكانية
				الجدول الزمني
				خدمات الأكل والشرب

(ب) محتوى النشاط التدريبي:

دون الوسط	وسط	جيد	ممتاز	الموضوع
				محتوى النشاط وملاءمتها لخبرات واحتياجات المشاركين
				الأساليب التي أتبعت في النشاط التدريبي
				مستوى المشاركة في الأنشطة والنقاش

(ج) ما هي نقاط القوة في هذا النشاط التدريبي؟

.....

.....

.....

تصميم الحقائب التدريبية

(د) ما هي نقاط الضعف في هذا النشاط التدريسي؟

.....
.....
.....

(ه) ما هي الموضوعات التي لم يتطرق إليها هذا النشاط التدريسي أو لم تnel القدر الكافي من التناول؟

.....
.....
.....

(و) ما هي مقتراحاتكم لتحسين الأنشطة التدريبية المستقبلية؟

.....
.....
.....

تصميم وتجهيز المحتوى التدريسي:

● تحديد محتوى الدورة التدريبية.

● تصنيف المحتوى التدريسي.

● ترتيب المحتوى التدريسي.

● اختيار الأسلوب المناسب لتدليم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريسي.

● تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريسي

(أ) **تحديد محتوى الدورة التدريبية:**

محتوى أي دورة تدريبية يرتبط بشكل عام بالأهداف المحددة لتلك الدورة التدريبية، وعليه فإنه

عند تحديد المحتوى يجب أن نضع الأشياء التالية في الاعتبار:

الفصل الرابع

- هل يغطي المحتوى أهداف الدورة التدريبية؟
- هل يلبي المحتوى المقترن الاحتياجات التدريبية للمتدرب؟
- هل يؤدي المحتوى المقترن إلى مستوى الأداء المطلوب؟
- ما هو رأي المدرسين الآخرين الذين يدرّبون في نفس المجال في المحتوى المقترن؟

(ب) تصنیف المحتوى التدريبي:

في هذه الخطوة يتم تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع، حيث أن ذلك يمثل أهمية كبيرة في الاعتبارات التنظيمية (تحصيص الوقت اللازم لمختلف الموضوعات). ولذلك يتم تقسيم المحتوى إلى موضوعات غاية في الأهمية، مهمة، إضافية أو اختيارية.

(ج) 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 للآتي:

- ظروف المتدرب (الخلفية والإلمام بالموضوع، الزمن المتاح).
- نظرية التدريب التي تتبعها الدورة التدريبية.
- من العام إلى المحدد.
- من المختصر إلى التفصيلي.
- من المعلوم إلى المجهول.
- من النظري إلى العملي.

تصميم الحقائب التدريبية

(د) اختيار الأسلوب المناسب لتديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي:

يتم اختيار 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.

(هـ) تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي:

يتم تقسيم المحتوى التدريبي على مدة زمنية تناسب المعدل الزمني الكلي للدورة ويتناسب كل جزء من الأجزاء مع الوقت المتاح.

الفصل الرابع

أسس تصميم الحقيبة التدريبية:

العنصر	م	المحتوى
الغلاف	1	الترويسة، اسم البرنامج، اسم المعد، اسم المراجع، سنة الإعداد
المقدمة	2	
الفهرس	3	- الوحدة - الموضوع - الجلسة - الصفحة
دليل البرنامج	4	- اسم البرنامج - الهدف العام - الأهداف التفصيلية - الفئة المستفيدة - مدة البرنامج
المنهاج	5	- اليوم - العنوان - الجلسة - الموضوع - الهدف السلوكي للوحدة - الزمن (عدد الساعات)
الإرشادات	6	- إرشادات المدربات
الوحدة الأولى	7	- تحديد اليوم - عنوان الوحدة - تحديد الجلسة - موضوعات الوحدة - زمن الوحدة
الجلسة	8	- عنوان الجلسة - زمن الجلسة - أهداف الجلسة - موضوعات الجلسة - العنوان - الأنشطة (التمارين والتطبيقات) * الزمن * المادة العلمية
تقدير البرنامج: - نموذج تقويم برنامج تدريبي	9	
المراجع الأساسية: - أسماء المراجع والموقع على الانترنت	10	
القراءات الخارجية: - أوراق إضافية	11	

تصميم الحقائب التدريبية

نموذج حقيقة تدريبية مفرغة

الدولة:

الشعار الوزارة أو الجهة:

..... القسم أو المنطقة:

عنوان البرنامج التدريسي

امتداد في الفترة

<input type="text"/>	إلى	<input type="text"/>	من
----------------------	-----	----------------------	----

معد الحقيقة

العام

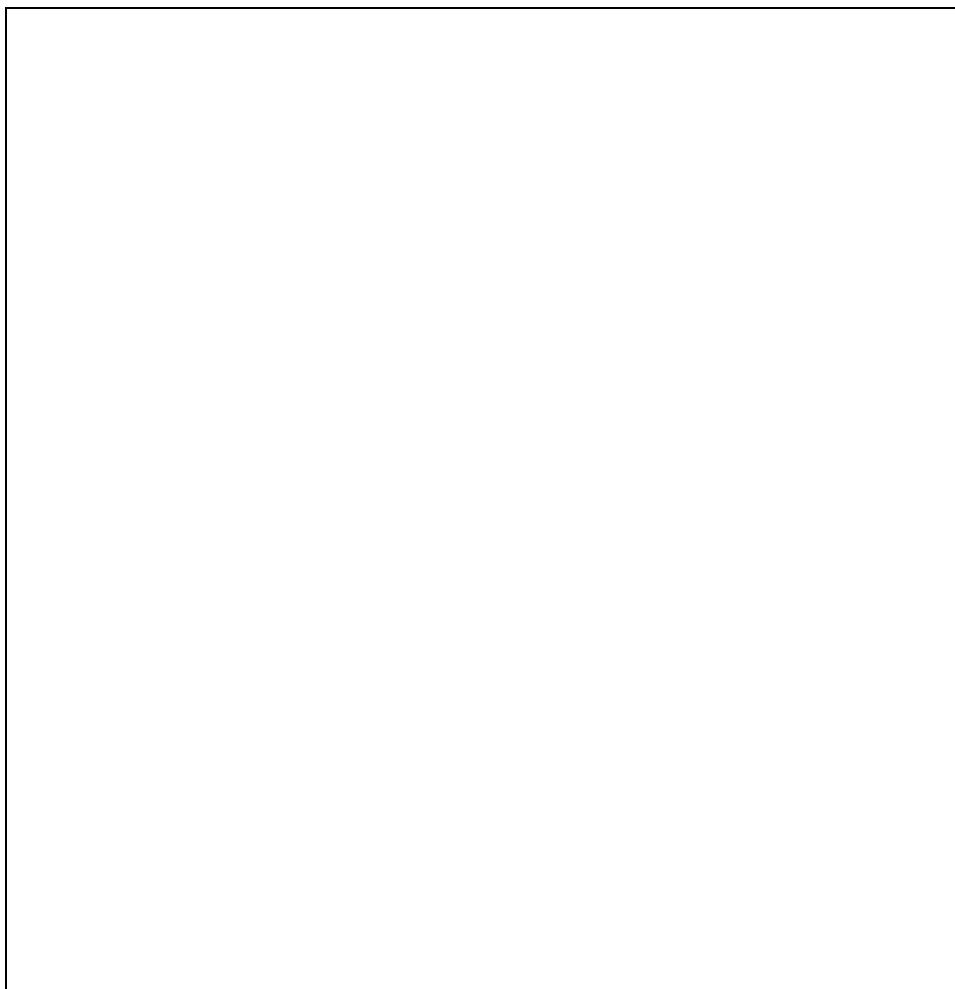
(١٤٠٠ - ١٤٠٠ هـ)

الفصل الرابع

فهرس الحقيبة

تصميم الحقائب التدريبية

المقدمة



الفصل الرابع

التعريف بالبرنامج

● البرنامج:

● موجه إلى:

 -1 -2 -3

● متطلبات البرنامج:

 -1 -2 -3

● المدربون:

● مدة البرنامج:

● الساعات التدريبية:

● تاريخ البرنامج:

● مكان إقامة البرنامج:

● الجهة المشرفة على البرنامج:

تصميم الحقائب التدريبية

إرشادات استخدام الحقيبة (المدرب)

.....	-1
.....	-2
.....	-3
.....	-4
.....	-5
.....	-6
.....	-7
.....	-8

إرشادات استخدام الحقيبة (المتدرب)

.....	-1
.....	-2
.....	-3
.....	-4
.....	-5
.....	-6
.....	-7
.....	-8

أهداف البرنامج

<input type="text"/>	الهدف العام:
<input type="text"/>	الأهداف التفصيلية:
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	

الفصل الرابع

محتوى البرنامج:

الجلسات التدريبية	الساعات التدريبية	الهدف السلوكي	موضوعها	الوحدة
				الأولى
				الثانية
				الثالثة
				الرابعة

الجلسة التدريبية

الوحدة التدريبية:

الموضوع:

زمن الجلسة:

أهداف الجلسة التدريبية:

يتوقع من المتدرب بعد انتهاء الجلسة أن يكون قادر على:

محاور الجلسة التدريبية:

تصميم الحقائب التدريبية

الإجراءات التدريبية:

	1
	2
	3
	4
	5

الوسائل التدريبية المساعدة:

الوسيلة التدريبية	توضيفها	ملاحظات

أساليب التدريب المستخدمة في هذه الجلسة:

- ●
- ●
- ●
- ●
- ●
- ●

الفصل الرابع

ملاحظات عامة:

تقويم الجلسة التدريبية:

المرفقات:

أولاً: المادّة العلميّة: منظمة لكل جلسة بشكل مستقل تليها المشاغل والوسائل وأدوات التقويم.

ثانياً: التقويم الختامي.

الفصل الخامس

تنفيذ البرامج التدريبية

اشتمل هذا الفصل على:

- مفهوم تنفيذ البرامج التدريبية.
- ما ينفذ قبل البرامج التدريبية.
- ما ينفذ أثناء البرامج التدريبية.
- أساليب التدريب.
- مهارات العرض والتقديم
- أنماط المتدربين.
- ما ينفذ بعد البرامج التدريبية مباشرة.

الفصل الخامس

تنفيذ البرامج التدريبية

تنفيذ البرامج التدريبية:

في هذه الخطوة يتم التطرق إلى كل ما يتعلق بتنفيذ البرامج التدريبية سواء قبل البرنامج التدريبي أو أثناء البرنامج التدريبي أو ما بعد البرنامج التدريبي مباشرة.

إجراءات وتجهيزات تنفيذ الدورات التدريبية:

قبل بداية الدورة التدريبية:

- إرسال خطابات إلى المشاركين.
- الاتصال بالمشاركين والتأكد من حضورهم.
- الاتصال بالأماكن المقترن بتنفيذ الدورة بها والحصول على عروض أسعار وزيادة الأماكن لاختيار أنسبها.
- الاتصال بالمدربين والتنسيق بينهم وإعطائهم جدول الدورة.
- استلام خطة كل جلسة تدريبية من كل مدرس.
- استلام الأدبيات الخاصة بكل مدرس وتسليمها للطباعة والتصوير.
- تجهيز الأدوات التدريبية المساعدة والتأكد من صلاحيتها للعمل.
- شراء وتجهيز ملفات التدريب الخاصة بكل مدرس والأدوات المكتبية التي سيحتاجها.
- توفير وسيلة نقل لكل الاحتياجات التدريبية لمكان الدورة وكذلك نقل للمدربين.
- تجهيز مبلغ من المال لتغطية المصاريف أثناء فترة الإعداد.

الفصل الخامس

الكوادر التدريبية:

- ١- المدربون: لكي يحقق المدرب نجاحاً في التدريب عليه أن يتلذك مجموعة من السلوكيات والخصائص منها:
- أ- رغبته في التدريب وقبل المتدربين والعمل المتخصص.
 - ب- معرفة المدرب بقدراته وقدرات ومستويات تدريبية واحتياج المؤسسة الفعلي.
 - ج- التمكن من المادة التدريبية وخاصة بناءها للمدير وأعضاء هيئة التدريب.
 - د- المعرفة الدقيقة بالميدان وواقعه ومشكلاته وظروفه المادية والبشرية.
 - هـ- قدرته على الاتصال مع الآخرين والتخطيط للبرنامج التدريبي وقبل أداء المتدربين وتعديل بعض الاتجاهات والأفكار السلبية لديهم وتعزيزهم في الوقت المناسب والتميز في إدارة المجموعات ومتابعتهم وتنوع أساليب التدريب والتقنية الحديثة في التدريب والتفاعل الهدف في الأنشطة مع المتدربين وإعطاء تصور عن التدريب.

اختيار المدربين:

- أما عن اختيار المدربين فيمكن أن يرشح المدرب اعتماداً على قدراته وتميزه في عمله أو اعتماداً على ترشيح إدارته أو مؤسسته أو العلاقات الشخصية أحياناً أخرى.
- وتستخدم بعض الوسائل مثل المقابلة الشخصية والسيرة الذاتية وغيرها من أدوات ويحدد عدد المدربين حسب البرنامج التدريبي.
 - الخبراء ومستشارين التدريب.

صفات المدرب الناجح:

- اعلم أنه ليس الأهم مقدار ما تعلم، ولكن الأهم هو مقدار استطاعتك إيصال ما تعلم إلى من لا يعلم.

تنفيذ البرامج التدريبية

- تدرج في كمية ونوعية المعلومات التي ترغب في إيصالها للمشاركين، وحاول أن تنتقل في إلقاءك من السهل للصعب ومن المعلوم إلى المجهول.
- احرص على التدريب الرأسي لا الأفقي، وعلى التركيز لا التكاثر، واعلم أن الفائدة الحقيقة والمتعلقة والإثارة تكمن في تعميق الموضوع وسبر أغواره وليس في الطرح السطحي البسيط.
- اعرض على المشاركين بيانات ومعلومات وأفكار محدودة يمكن تذكرها، ولا تزد الجرعة عليهم، ولكن انتظر حتى يفهموا هذه المعلومات ويحفظوها ثم انتقل بعد ذلك إلى إضافة معلومات جديدة.
- حاول أن لا ت تعرض على الحاضرين أكثر من فكرة واحدة في الوقت الواحد.
- تأكد من استيعاب الأفراد لفكرتك قبل الاستمرار في تقديم فكرة جديدة.
- أعد التذكير ببعض المعاني والأفكار والموضوعات المهمة بين الفينة والأخرى، وعلى فترات متباعدة، وبأساليب مختلفة ومن غير تكلف، فقد أثبتت الدراسات أن الفكرة إذا ذكرت مرة واحدة للحاضرين فإنهم في نهاية الشهر يتذكرون 10% منها، ولكن إذا ذكرت ست مرات على فترات مختلفة فإنهم في نهاية الشهر يتذكرون 90% منها.
- إن استطعت أن تجعل الوصول إلى النتائج والإجابة عن التساؤلات تخرج من فم المشاركين أنفسهم لا من فمك فذلك أولى وأنفع لهم.
- احرص على الإلقاء المعد له إعداداً جيداً واحذر القراءة الدائمة من ورقة، فإنها مورثة للسأم مزرية للملقي أو المدرب.
- إذا سئلت سؤالاً لا تعرف الإجابة عنه فلا تخجل من قولك لا أعلم، فإنها نصف العلم، ويمكن أن توجه السؤال للحاضرين لمناقشته أو توجّل الإجابة عنه أو تتكلفهم بالتفكير والبحث فيه.

الفصل الخامس

- احرص على الإثارة، والتشويق والمفاجآت، ومخالفة توقعات المشاركين، وتجنب النمطية والروتين.
- كن طبيعياً، واحذر التكلف، واعلم أن ذلك سر من أسرار الإلقاء الجيد، كما أنه سبب لانجذاب الحاضرين إليك.
- راقب المشاركين، وتفقد أحوالهم، وتأمل في ملامح وجوههم، واحرص على أن لا ينام أحد منهم أو يسرح بخياله أو يشغل جانبياً مع جاره أو يفكر في أمر خارج الموضوع. وإذا شعرت بالملل يدب إلى الحاضرين فأزله سريعاً بطرفة أو لعبة أو تغيير الأسلوب، وإلا فإنه البرنامج أو اليوم التدريبي.
- شجع المنافسات الشريفة بين المشاركين، واستخدم لذلك أساليب عدة والتي منها: المباريات الإدارية، الألعاب التدريبية، فرق العمل، المسابقات، النقاش المشترك.
- تذكر دائماً أن الناس تهوى القصص والتجارب والأخبار والأحداث.
- إذا ذكرت قصة أو مقولة أو واقعة فاذكرها بوضوح محدداً التاريخ والأسماء والأماكن.
- مازح المشاركين، وأكثر من ملاحظتهم، ولا تكن يابساً فتمل وتكسر.
- تذكر أنك لست بهلواناً ولا مهرجاً، فلا تفرط في المزاح والضحك، واعلم أن من كثر ضحكه قلت هيبيته، ومن كثر مزحة استخف به.
- اقرأ كثيراً وجدد معلوماتك، وتابع آخر المستجدات واجعل معلوماتك شاملة ومتعددة في جميع المجالات.
- كن فطناً ذكياً، سريع البديهة، حسن التصرف.
- فكر وتأمل قبل أن تتكلم، واحذر العكس.
- كن مبدعاً في الإلقاء والتدريب، حريصاً على التغيير والتجدد، متجنبـاً الروتين والرتابة ما أمكنك ذلك.

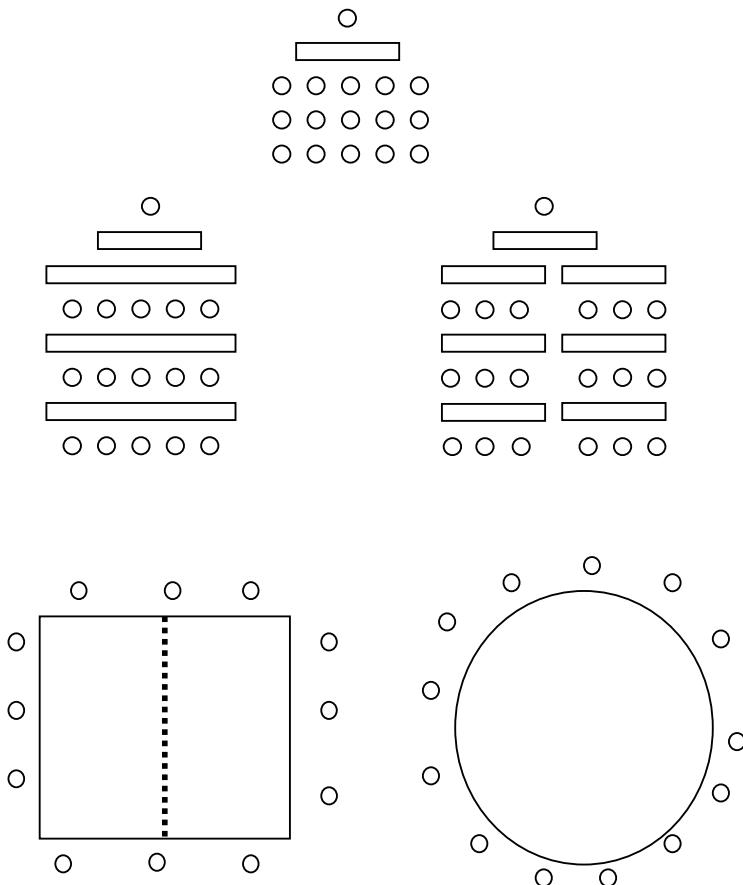
تنفيذ البرامج التدريبية

- قم بإدارة الوقت المحدد للإلقاء أو التدريب واحذر الإسراف في الحديث عن موضوعات لا تخدم أهداف البرنامج.
- كن واقعياً منطقياً، وتكلم عن بيئه الحاضرين، وعش واقعهم ومجتمعهم، وتجنب الإفراط في المثاليات.
- احرص على الحركة الإيجابية والتشجيعية للرأس والتي مغزاها التأييد أو الرغبة في الاستماع أو إظهار الفهم والاستيعاب والمتابعة، وتكون بتحريك الرأس من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.
- توجه بنظرك إلى جميع الجهات، والتفت يميناً وشمالاً، وإلى الأمام وإلى الخلف، وإياك أن تركز نظرك نحو جهة واحدة وتهمل الجهات الأخرى.
- تجنب حركة العين السريعة.
- وجه حديثك إلى الجمهور وليس إلى آلة العرض أو شاشة العرض.
- أخرج الحروف من مخارجها، وانطق الكلمات بوضوح ولا تأكل أواخرها.
- تكلم بلغة يفهمها الجميع، واحذر التفلسف بمصطلحات غامضة فإن ذلك سبب لفقد انتباه واهتمام الحاضرين، وإذا اضطررت إلى استخدام تلك المصطلحات فاشرحها لهم ابتداء.
- غير معدل سرعة صوتك، ولا تجعل صوتك على وقire واحدة.
- أحسن استخدام الإشارة باليد، واجعلها منسجمة ومتناهجة مع طبيعة الكلام، ولكن احذر المبالغة فيها.
- احذر تكرار حركة ما كثيراً.

الفصل الخامس

ما ينفذ أثناء البرامج التدريبية:

- مراجعة تنظيم القاعة بما يتناسب مع نشاط كل جلسة.
- ترتيب الأدبيات بالقاعة لكل جلسة بما يتناسب مع أنشطة التدريب والتحضير لليوم التدريبي الأول.
- توفير وسائل التدريب المعينة.
- الاحتفاظ بنسخة من كل أدبية يتم توزيعها لتكوين ملف تدريبي كامل.
- استلام تلخيص وتقييم كل يوم تدريبي وطباعته وتصويره لتوزيعه على المشاركين.
- التخطيط لأي زيارات ميدانية أو ترفيهية.
- تسجيل المصروفات اليومية.
- تجهيز وطباعة الشهادات.



تنفيذ البرامج التدريبية

تنفيذ الدورة التدريبية:

- حفل افتتاح الدورة التدريبية.
- أهداف الدورة التدريبية.
- الإطار الزمني للدورة (البرنامج الكلي، الجدول الزمني اليومي).
- المشاركون (العدد / الأسماء / النوع / الفئات / المناطق...الخ).
- فريق العمل (المدربين + الفريق المساعد).
- تفاصيل برنامج الدورة (المحتوى الذي تم تقديمها في كل جلسة تدريبية).
- أساليب التدريب التي استخدمت.
- دور المشاركين في تسيير الدورة.
- تقييم الدورة (نتائج مؤشر الانطباع اليومي / لوحة التعليقات / ملاحظات فرق التقييم / نتائج تحليل استماراة التقييم).
- حفل الختام وتوزيع الشهادات.

أساليب التدريب:

يمكن استخدام العديد من أساليب التدريب مع الأخذ بعين الاعتبار مدى مناسبة كل أسلوب للمحتوى التدريسي بحيث يستخدم أكثر الأساليب فاعلية وتحقيق الغرض المنشود، فقد تجد العديد من الأساليب يمكن أن تستخدم لإيصال المعلومة ولكن يوجد هناك أسلوباً مميزاً وأكثر كفاءة ودقة في توصيل المعلومة وهذه من الأمور المهمة التي يجب أن يراعيها المدرب في اختياره لأساليب المتدربين.

معايير اختيار أساليب التدريب:

هناك العديد من المعايير لاختيار طرق التدريب مثل نوعية المتدربين وعدهم وقدرات وكفاءة المدربين على تنفيذ البرنامج التدريسي وأهداف التدريب ومهام التدريب النظرية

الفصل الخامس

والعملية ومدة البرنامج التدريبي ونوعية الأدوات والوسائل المستخدمة ومناسبتها وميزانية التدريب ومواعيده ومدى مناسبة الأساليب التدريبية لحاجات المتدربين.

أنشطة التعلم (أنشطة المتدرب):

هي كل ما يؤديه المتدرب سواءً كان لفظياً أو كتابياً أو عملياً للوصول إلى المعرفة الوظيفية ولتحقيق الأهداف السلوكية للتدريب. فأنشطة التدريب تتبع السلوك في الأهداف التحصيلية والإجرائية، فإذا كان السلوك تذكراً يكون النشاط تذكراً بعماً لذلك وإذا كان السلوك استيعاباً أو تطبيقاً فإن النشاط يكون استيعاباً أو تطبيقاً.

معايير تطوير أنشطة التعلم في التدريب:

هناك مجموعة من معايير تطوير الأنشطة للتعلم في التدريب ومنها:

- أن تكون الأنشطة محفزة ومثيرة ومشوقة تشجع مشاركة المتدربين وتفاعلهم.
- التنويع في الأنشطة لتلاءم مع رغبات المتدربين وخبراتهم وفروقهم الفردية.
- توظيف أخطاء المتدربين للتعلم والتحصيل أي أن نوعها ومحتوها ينبع من خبرة ومعرفة المتدربين.
- تعزيز حدوث التعلم وتركيزه أي أن تدعم هذه الأنشطة الأخرى في التحصيل.
- توفير فرص التجريب والتطبيق بهدف تشكيل المهارات التدريبية الأولية لدى الأفراد المتدربين.
- توفر فرضاً للتغذية الراجعة والتصحيح.
- وضوح وخصوصية الأهداف.
- خبرة المدرب.
- معرفة الأفراد المتدربين لبعضهم البعض.
- تجانس أو نوعية خلفية المتدربين.
- الوقت المتوافر للتدريب.

تنفيذ البرامج التدريبية

أنشطة التقييم المرحلي أو الحالى:

هي عبارة عن مواقف اختيارية لدى ومستوى تحصيل المتدربين لأنواع المعرفة التدريبية وتحقيق الأهداف السلوكية الم موضوعية فهي سلوكيات وظيفية أثناء التدريب وقد تكون شفوية أو كتابية أو عملية

الهدف من التقييم المرحلي:

- هو تصحيح التدريب والتحصيل ورفع مستوى التحصيل لدى المتدربين.

الأساليب التي يتم فيها التقييم:

- التطبيقات العملية.
- الواجبات الكتابية في قاعة التدريب الفردية والجماعية، والواجبات البيئية.
- ملاحظة سلوكياتهم.

معايير اختيار وتطوير أنشطة التقييم المرحلي:

- يتم اختيار أنشطة التقييم المرحلي بناءً على الأهداف السلوكية الإجرائية.
- تمثيل أنشطة التقييم نوعاً وكماً لسلوكيات الأهداف الإجرائية.
- تعدد أنشطة التقييم الخاصة بكل هدف إجرائي لتركيز أكثر السلوكيات الفرعية، وبهدف تحصيل هذه السلوكيات.
- يمكن ممارسة أنشطة التقييم في بيئة التدريب وتجهيزاتها ووسائلها.

أساليب التدريب:

أولاً: أسلوب المحاضرة (الإلقاء):

يتمثل أسلوب المحاضرة بأنه تقديم مضمون الموضوع بمعرفة خبير أو محاضر في مادة الموضوع لمجموعة من المشاركين (المتدربين) يظلون طوال المحاضرة غير مشاركين (مستعينين) اللهم إلا أن يقوم المشارك (المتدرب) بتدوين بعض الملاحظ طوال مدة الجلسة التدريبية إلى أن يحين وقت التعامل مع الأسئلة في نهاية المحاضرة.

الفصل الخامس

ويفضل اللجوء إلى المحاضرة بأسلوب تدريبي في حالات محددة مثل:

- ضيق الوقت المتوافر للتدريب، المعلومات الجديدة كلياً على المتدربين، الصعوبة الملحوظة لمواد التدريب.

خطوات إعداد المحاضرة:

- أ- نوع المتدربين.
- ب- هدف المحاضرة.
- ج- الوقت المتوافر للمحاضرة (طول المحاضرة).
- د- مادة المحاضرة.

التحضير للمحاضرة ويشمل:

- أ- كتابة المحاضرة.
- ب- تحضير (إعداد) الوسائل التوضيحية.
- ج- الاستعداد على إلقاء المعلومات بالمحاضرة

تقديم المحاضرة ويشمل:

- أ- نقطة المعلومات المطلوبة.
- ب- مظهر المحاضر.
- ج- الصوت المناسب.
- د- لغة المحاضر السليمة.
- هـ- الاتزان والثقة بالنفس.

مزایا أسلوب المحاضرة:

- أ- أسلوب مناسب للأعداد الكبيرة.
- ب- يتحكم المحاضر في الوقت المخصص.

تنفيذ البرامج التدريبية

- ج- يمكن للمحاضر أن يوزع مقدماً مادته على المشاركين.
- د- أقل أساليب التدريب كلفة.

محاذير أسلوب المحاضرة:

- أ- عدم مشاركة المتدربين في النقاش يجعل المحاضرة عرضة للنسفان.
- ب- أسلوب المحاضرة قد يكون مملاً لبعض المتدربين الذين يحرصون على طرح أسئلة أو مناقشة المدرس ولا يتواافق ذلك لهم.

ج- استخدام الأسئلة في نهاية المحاضرة ليس كافياً.

ثانياً: أسلوب المناقشة:

- تسمح المناقشات في المجموعات الصغيرة لمعايشة أعضاء المجموعة بعضهم البعض وتنمية الرغبة بالتفاهم والتفاعل مع الغير، فضلاً عن مشاركتهم بما يناسب من آراء وميول وخبرات ومعارف ومهارات.

- ويمكن أن تطبق المناقشات بأساليب متنوعة ومن أهمها أسلوب المجموعات الصغيرة التي يتراوح عدد أفرادها (5-15) مشاركاً وهناك شروط إجرائية عامة يمكن مراعاتها عند تطبيق أسلوب مناقشات المجموعة الصغيرة تتمثل بما يلي:

- ألا يزيد عدد المشاركين في المناقشة عن خمسة عشر مشاركاً في المجموعة الواحدة.
- أن يكون شكل مجموعات المناقشة على شكل هلال، أو دائرة، أو مربع ناقص ضلع أو مثلث أو نصف دائرة وذلك ل瀛ستطيع كل مشارك مشاهدة زميله ومواجهته.
- أن تحدد مواضع المناقشة الوقت المخصص.
- أن يكون لكل مجموعة منسق لتنظيم المشاركين والآراء.
- أن تعرض النتائج في نهاية الوقت المحدد من كل مجموعة وتقديم الخلاصة النهائية للمشاركين.

الفصل الخامس

مزايا أسلوب المناقشة:

- إتاحة الفرصة لقائد المناقشة لاستخدام المشاركين في تدعيم الاستجابة المرجوة.
- يكون للمشارك فرصة مستمرة للوقوف على مدى إجادته توصيات قائد المناقشة.
- يعتبر أسلوباً ملائماً لتوظيف التعلم التعاوني بين المشاركين.

محاذير استخدام أسلوب المناقشة:

- وجود القصور أو الاختلاف في الاستعداد الكلامي بين المشاركين.
- وجد في كل مجموعة شخصيات مختلفة ذات أنماط سلوكية مختلفة يجب التعامل معها بحذر ولبلاقة ومن هذه الشخصيات: المشاغب، الإيجابي، الدعوي، الثرثار، الخجول، غير المتعاون، البليد، المتعالي.

ثالثاً: دراسة الحالات:

دراسة الحالات هي عرض معلومات مفصلة عن الوضع الراهن مؤسسة أو وظيفة والطلب إلى المشارك (المتدرب) تحليلها والتأمل منها وتحديد المشكلة التي يعني منها ثم اقتراح الحلول العلاجية (الإجراءات) التي يراها مناسبة ولعل من أهم الأغراض التدريبية التي تخدمها هذه الطريقة (الأسلوب) تتمثل في تعويد المشاركين على التفكير لأنفسهم بوساطة الدراسات المستقلة ثم تطوير مهاراتهم في استعمال المعلومات (توظيف المعلومات) لصناعة القرارات الوظيفية المناسبة لواقعهم الحياتية العملية.

خطوات تطبيق دراسة الحالات:

- اختيار المشكلة والوظيفة التي ستجري دراستها.
- ملاحظة وجمع البيانات كما هي في الواقع.
- كتابة الحالة كما تشير بياناتها.
- تنقيح الحالة لمواكبة طبيعة الواقع ومتطلباته.
- مناقشة الحالات والتحقق من صلاحيتها للتدریب، أو كنموذج لحالات التدریب.

تنفيذ البرامج التدريبية

مزايا دراسة الحالة:

- أسلوب مناسب لأنه قد يقرب المشارك (المتدرب) من الواقع أو يقربه من أرض الواقع في العملية التدريبية.

- يتعود المشاركون (المتدربون) على التفكير لأنفسهم بواسطة الدراسات المستعملة.
- تتطور مهارات المشاركون في استعمال المعلومات لصناعة القرارات الوظيفية.

محاذير دراسة الحالة:

- قد يخرج بعض المشاركون بانطباع خاطئ عن مواقف العمل الحقيقة.
- قد يتوقع بعض المشاركون أن القرارات التي تتخذ في العمل مشابهة للقرارات التي تتخذ في جلسة تدريبية.

رابعاً: العرض النموذجي:

العرض النموذجي هو تقديم المدرب لمهارة أو سلوك أو خبرة محددة مباشرة بنفسه أو أداء معين أو بواسطة وسائل تعليمية مثل عرض فيلم تعليمي الأفلام المتحركة أو الصور أو الرسوم أو المواد السمعية أو غيرها، وذلك بصيغ مضبوطة متتابعة ودقيقة في صحتها ويقوم المشاركون خلال ذلك بالمشاهدة أو الاستماع للمطلوب ومحاولة تقليله أو الاستماع إلى وصفه.

خطوات تنفيذ العرض النموذجي:

- وصف المدرب للسلوك الذي يتم ملاحظته وتقليله.
- ملاحظة المشاركون لفيلم فيديو يوضح السلوك الذي يتم تقليله أو تقديم المدرب للسلوك نفسه إن أمكن.
- ممارسة المتدربين للسلوك بإشراف المدرب أو المتفوقين من أقرانهم.
- تزويد المشاركون بتغذية راجعة حول نوعية إنجازهم ومدى مطابقتها مع السلوك الذي تم تقليله (أو نمذجتها).

الفصل الخامس

مزايا العرض النموذجي:

- يستخدم هذا الأسلوب في عدة مجالات وأنواع من التدريب مثل تدري بالمعلمين على تنفيذ مواقف تعليمية فعالة.
- ويستخدم أيضاً في إعداد المدرسين وقادة الاجتماعات الثقافية والندوات.
- التطبيق في هذا الأسلوب يكون بعد الشرح وعلى الطبيعة مباشرة.

محاذير العرض النموذجي:

- يجب ألا يزيد عدد أفراد المجموعة على عشرة أفراد وتقل الفائدة كلما زاد العدد عن عشرة أفراد وذلك حتى يمكن إتاحة الفرصة أمام كل مشارك أو مترب في المجموعة ليلاحظ ويتابع التجربة ويمارس التمرين العملي بنفسه.
- قد تكون تكلفته مرتفعة بعض الشيء.
- صعوبة توافر الإمكانيات والتسهيلات الالزمة له في كل وقت.
- قد يتعدى استخدام هذا الأسلوب في كل أنواع التدريب لما ينجم عنه من خسائر أثناء التطبيق العملي.

خامساً: تمثيل الأدوار:

- يعتبر هذا الأسلوب من أساليب المواقف المحاكية التي تهدف إلى تقريب التدريب من الواقع، وهو طريقة يمكن بها إعداد مواقف من الحياة العادية يحصل فيها المشاركون (المتدربون) على فرصة ممارسة العلاقات الإنسانية في جو وظيفي (معلمي) آمن، ويمكن الحصول على أفضل النتائج إذا تخيل المشاركون أنفسهم كما لو كانوا في الموقف الحقيقة وإذا اتخذوا من هذه المواقف التي توضح لهم نفس المشاعر والاتجاهات كما لو كانت ت تعرض لهم.
- ويختلف أسلوب لعب الأدوار عن عملية التمثيل فالممثل يمثل دور شخص آخر وعليه أن يتحدث بالكلمات التي يمده بها هذا الشخص في حين يظل القائم بلعب

تنفيذ البرامج التدريبية

الدور هو هو مع إعطائه اسمًا جديداً ووظيفة جديدة وخبرة سابقة معينة ويتصرف في الموقف ويتحدث وفقاً لما عليه اتجاه سلوكه.

- ويجب أن يتم التفاعل بين لاعبي الأدوار وشخصياتهم الحقيقة بالشكل الذي استجد أو تغير عن طريق التعليمات والمواقف والمشاعر التي يثيرها التفاعل.

خطوات العمل في لعب الأدوار:

● تعريف المشكلة وتحديدها.

● تهيئة الموقف.

● توزيع الأدوار.

● تلخيص التعليمات.

● إثارة حماس اللاعبين والمشاهدين.

● لعب الدور نفسه.

● إيقاف اللعب.

● مناقشة لاعبي الأدوار.

● مناقشة المشاهدين للمواقف وتحليلها.

● إعداد خطة تجربة السلوك المقترن.

مزايا لعب الأدوار:

● أسلوب مناسب إذا كان موضوع البحث (المشكلة) قريباً من الحياة العملية للمشاركين ويتلقي المشاركون تغذية راجعة من المدرب أو الزملاء مما يكسبهم الثقة ويزيل عنهم التوتر.

● أسلوب مبني على المشاركة الفعالة من المتدربين.

● إن مدى المهارة في القيام بلعب الدور مؤثر لنجاح المتدرب في المجال الوظيفي المقرر في التدريب.

الفصل الخامس

محاذير لعب الأدوار:

- يمكن أن يشعر بعض المتدربين بالحرج مما يؤدي إلى اهتزاز ثقتهم.
- يمكن أن يحمل الأسلوب على محمل الهزل في بعض الأحيان.
- قد لا يتوافر التفاعل من بعض المشاركين أحياناً.
- قد يفتقر بعض المشاركين إلى مهارات في لعب الأدوار.

مهارات العرض والتقديم:

يُعتبر تقديمُ وعرضِ نفسِك أو أفكارك عاملًا مهمًا للنجاح، وذلك من خلال كيفية تنظيم أفكارك واستخدامك للغة الحركية واللفظية، إضافةً لاستخدامك وسائل الإيضاح المناسبة، وغيرها من الأمور التي تزيد من قبول الآخرين لك، وهذا الكتاب يمدك بمهارات الالزمة للتقديم والعرض، والتي سوف تدعم نجاحك في أي مجال كنت، وسيصبح تقديمك وعروضك أكثر فعالية.

التقييم الذاتي لمهاراتك الحالية في تقديم العروض:

قيمِ وحدَّد مهاراتك الحالية وجوانب القوة فيها، وكذلك المهارات التي تحتاجها من قائمة مهارات العرض والتقديم، وطور نفسك لاكتسابها وإتقانها.

تحديد الأهداف:

يجب أن تحدد الأهداف من وراء التقديم والعرض التي سوف تعرضها.

السيطرة على القلق:

يبقى القلق حالة طبيعية طالما أنه لا يعيقك عن العمل، وعند تقديم أي عرض يصاحب ذلك قلق فطري وضغوط طبيعية، والمهم أن توظف هذه الضغوط لصالحك لتقديم عروض أكثر حماساً وفعالية.

تنفيذ البرامج التدريبية

ولكي تسيطر على القلق عليك إتباع ما يلي:

- 1 التنظيم: عدم التنظيم يسبب القلق، وكلما شعرت بأن أفكارك مرتبة ومنظمة زادت ثقتك بنفسك وتلامس القلق.
- 2 التخييل: تخيل أنك تنجز أعمالك وعروضك بنجاح وفعالية، وتذكر أن التخييل الإيجابي يولد نتيجة إيجابية، والتخيل السلبي يولد نتيجة سلبية.
- 3 التدريب: درب نفسك باستمرار على التقديم والعرض أمام الزملاء أو أمام من تحب أو أمام المرأة أو حرك شفتيك أو صور نفسك بالفيديو، كل ما سبق هو تدريب ذاتي لنفسك، وتذكر أن الطريق الوحيد للإتقان هو التكرار (التدريب).
- 4 التنفس بعمق: أنت تحتاج أثناء عرضك إلى العضلات التي تُمد بالطاقة والحيوية، وهي تعتمد اعتماداً كلياً على توفر الأكسجين اللازم من خلال الاسترخاء والنفس العميق، فقلة التنفس تساعد على التوتر والقلق، لذا استرخ ثم استرخ...
- 5 التركيز على الاسترخاء: تدرب على التركيز على الاسترخاء بدلاً من التركيز على الخوف القلق، وصف ذهنك من أي مشتتات، فقط ركز على تفكيرك بالاسترخاء.
- 6 إزالة التوتر: كلما زاد التوتر زاد انقباض العضلات، وقل التركيز مما يؤثر على تفكيرك وحيويتك، والعكس يحدث عند ما يقل أو يتلاشى التوتر، كيف أتجنب زيادة التوتر؟ والجواب عن طريق تمرين الاسترخاء قبل تقديم العروض، فهي كفيلة بأن تزيل جوانب لديك.
- 7 التحرك أثناء تقديم العرض: قد يعني المتحدث من التوتر نتيجة وقوفه في مكان واحد أثناء عرضه، لذا زيادة الحركة تساعد على التقليل التوتر سواء حركة الجسم أو اليدين أو الرأس أو العينين.
- 8 الاتصال البصري مع الجمهور: يساعد الاتصال البصري على جعل التعامل مع الجمهور كعلاقة شخصية، لذا تواصل مع عيون الحاضرين أثناء عرضك، وكأنك

الفصل الخامس

توجه الحديث إلى كل منهم شخصياً، فالاتصال البصري يزيد من استرخائك وجذب الجمهور واهتمامهم بك.

تخطيط العرض:

يجبأخذ بعض الاعتبارات المتعلقة بملابس والمظهر أثناء العرض والتقديم، ويشكل عام يجب تجنب المبالغة وارتداء الملابس والكماليات ذات الأنماط، والألوان البسيطة، وعموماً يجب أن تجذب اهتمام الجمهور لشخصيتك لا إلى ملابسك.

تخطيط العرض: وضع خطوة للعرض تزيد من كفاءة أسلوب العمل، وتتم بواسطة:
الخطوة الأولى: تحديد الأهداف.

ما هو الهدف من العرض؟ هل هو للعرض أم للإبداع؟ هناك فرق بينهما:

- 1 عرض الإقناع: يبلغ المتحدث الحضور عن الأمور والتغيرات المطلوبة.
- 2 عرض الإبلاغ: تتضمن بوجوب اتخاذ إجراء ما حول مشكلة أو مهمة.

عليك أن تحدد أولاً نوع العرض الذي سوف تقدمه ثم انتقل من الإبلاغ إلى الإقناع وذلك

بتحليل الجمهور كالتالي:

عندما تريد تحليل جمهورك يجب أن تراعي عدة أمور وهي:

- 1 القيم، يجب أن تكون ملماً بقيم المجموعة التي أمامك (الجمهور)، فلكل جمهور قيمه الخاصة به بحسب المنظمة والموقع والبيئة.
- 2 عرض الأفكار الفرعية، وهي عبارة عن أفكار مساندة تدعم الأفكار الرئيسية.
- 3 عرض المزايا، وإبلاغ الجمهور بها لزيادة قناعتهم بعرضك، وتكون منظمة حسب الأهمية.
- 4 تصميم نشرات التوزيع، وتوضع عليها المعلومات التي تدعم العرض والمعلومات

تنفيذ البرامج التدريبية

المساندة التي لا تريد حشوها بوسائل الإيضاح، وقد تُوزَّع قبل أو بعد أو أثناء العرض حسب الجمهور.

- 5 إعداد وسائل الإيضاح، تزيد استخدام وسائل الإيضاح من ترتيب وتنظيم أفكارك.
- 6 جملة عرض الفكرة الرئيسة، جملة المراجعة، وذلك بعرض الأفكار الرئيسة للعرض الذي تقدمه ثم أرجعها إليهم في نهاية العرض.

7- إعداد المقدمة. تتكون المقدمة من عنصرين رئيسين هما:

- A- طرح المعلومات المهمة وتشمل خلفية الموضوع وأهميته، وإبراز قدرتك على بحث الموضوع أمام الجمهور.

B- جذب الانتباه، وتُعد هذه الخطوة باللغة الأهمية في جذب الجمهور لعرضك وتعلقهم بأسلوب العرض، وفيما يلي بعض الطرق الشائعة لجذب الانتباه.

● رواية الطرف: وهي عبارة عن القصص القصيرة، وقد تكون فكاهية ولكن ليس دائمًا، والهدف منها توصيل معلومة أو مفهوم للحاضرين.

● رواية الفكاهات: تعتبر الفكاهة أفضل وسيلة لكسر الحاجز بينك وبين الحاضرين، ولكن احذر من هذا الأسلوب؛ فقد يكون مردوده عكسي. اربط الفكاهة بالموضوع أو المناسبة بعيدًا عن التعصب أو السخرية، وتجنب الفكاهة المستخدمة من المقدمة، والتي ليس لها علاقة بالموضوع.

● استخدام الأسئلة. هناك طريقتان لهذا الأسلوب:

- A- طرح الأسئلة المفتوحة، وهنا قد يحدث إزعاج نتيجة الإجابات المتدخلة.
 - B- طلب رفع الأيدي لضمان عدم مضايقة الجمهور لك وتجنب الإزعاج.
- عموماً استخدم هذين الأسلوبين حسب طريقة طلبك للإجابة ونوعية الجمهور.

الفصل الخامس

- السؤال البياني ممتاز لجذب انتباه الجمهور مثل (كم عدد الحاضرين الذين يريدون منحهم أبحاث أكبر).
 - الجمل العنيفة تساعد على شد انتباه الجمهور، ولكن بحكمة.
 - الجمل المقتبسة، وقد تكون قصيرة أو طويلة مكتوبة أو مرتجلة في بدء العرض تساعد على جذب انتباه الجمهور.
- 8- إعداد الخاتمة، الخاتمة الجيدة هي عبارة عن تكرار للأفكار الرئيسية للعرض، والتي تحتاج إلى إقناع في عرضها؛ فالعرض حتى يكون مقنعاً لابد أن يعتمد على خاتمة القوية، والتي تستقر في أذهان الجمهور وتزيد من قناعتهم بعرضك.

وسائل الإيضاح:

تلعب وسائل الإيضاح دوراً بارزاً في نجاح عملية العرض والتقديم لأنها:

- 1 تجذب انتباه الجمهور.
- 2 تعزز وتدعم الموضوع المشروع شفهياً.
- 3 تحفز الاهتمام.
- 4 تصور العناصر التي يصعب تخيلها.

عند إعداد وسائل الإيضاح، استخدم مبدأ الاختصار والبساطة، لا تشحن العرض بكمية هائلة من المعلومات؛ لأن ذلك يشتت انتباه الجمهور وينفرهم من العرض.

عشرة إرشادات لإعداد وسائل إيضاح فعالة:

- 1 استخدام أقل قدر من وسائل الإيضاح، ويفضل استخدام وسيلة واحدة لكل دقيقتين من وقت العرض.
- 2 شرح فكرة رئيسة واحدة لكل وسيلة مساعدة واحدة على أن تكون بسيطة وواضحة لمنع التشتت.
- 3 كتابة النص والأرقام بشكل واضح، وتأكد من وضوح الرؤية للجمهور.

تنفيذ البرامج التدريبية

- 4 استخدام وسائل الإيضاح المصورة كالرسوم البيانية والصور والمخططات الإنسانية.
- 5 استخدام الألوان بحرص أو تجنب تضارب الألوان أو الألوان الصاخبة في الكتابة والخلفيات.
- 6 استخدام وسائل إيضاح كبيرة وسهلة المشاهدة، وتأكد وضوح الوسيلة لأبعد نقطة في مكان العرض.
- 7 الرسوم البيانية فهي تتيح أكبر عرض للمعلومات والبيانات.
- 8 ضع صورًا ورسومًا بيانية سهلة المشاهدة لأبعد شخص في مؤخرة الغرفة.
- 9 اصنع وسائل إيضاح جذابة تحتوي على ألوان شديدة التباين مع تجنب تضارب الألوان.
- 10 تجنب كثرة وسائل الإيضاح فبعض النقاط بسيطة ولا تحتاج لوسيلة إيضاح بل يكفي إلقاءها شفهياً.

إرشادات حول المعلومات المتضمنة في العرض:

- 1 لوحة الأرقام: استخدم 35-25 رقمًا كحد أقصى للأرقام لكل وسيلة إيضاح، وعند حاجتك للأرقام الأولية ضع في نشرة مستقلة ثم قم بتوزيعها على الجمهور.
- 2 لوحة النص: استخدم مقاس 6×6 لكتابه النص (6 أسطر، 6 كلمات لكل سطر) إذا كنت بحاجة لأسطر أكثر استخدم أكثر شريحة، وانتبه من عملية التكرار.
- 3 تقديم أنواع مختلفة من المعلومات، مثل النسب المئوية، الأجزاء، الوقت، التكرار، الربط.

استخدام الألوان في وسائل الإيضاح:

يجب العناية في استخدام الألوان، ومطابقتها مع الموضوع والجمهور، والغرض منها فمثلاً:

- اللون الأزرق يعطي انطباعاً محافظاً أكثر من اللون الأصفر.

الفصل الخامس

● الألوان الباهتة تدل على الهدوء كالرمادي والوردي.

● الألوان الحمراء، والبرتقالية والبنية تعطي نوعاً من الدفء.

لذا يجب مراعاة ما يلي:

● ألوان الخلفية متباعدة مع ألوان النص أو البيانات.

● عدم تضارب الألوان مع وجود التنسيق.

● اجعل الألوان البراقة للنقاط الأكثر أهمية.

● حافظ على تناسق الألوان في جميع الشرائح.

توجيه انتبه الجمهور:

لجذب انتبه واهتمام الجمهور، هناك عدة طرق منها:

-1 أغلق ٠٠٠ جهاز العرض العلوي عند الحاجة لشرح مطول لنقطة ما.

-2 اترك صفحات فارغة بين الشرائح المعدّة مسبقاً، وتقدم للإمام خطوة.

-3 امسح كافة المعلومات التي على السبورة لتجديد انتبه الجمهور.

-4 ضع بين الشرائح شريحة سوداء عند النقاط التي تحتاج إلى شرح.

-5 اعرض المادة بالكشف التدريجي لجذب الجمهور بسبب فضولهم للكشف عن الجزء الغامض.

-6 تجنب توزيع أي نشرات أثناء العرض لكي لا يتشتت انتبه الجمهور.

-7 ضع المعدات في مكان يمكن من الوقوف في وسط الغرفة لجذب انتبه الجمهور.

إرشادات حول استخدام المؤشر:

-1 يمكن استخدام المؤشر لإعطاء إشارة بصرية سريعة.

-2 عند استخدام المؤشر وجه كتفك نحو الجمهور بمعنى أمسك المؤشر باليد الأقرب للشاشة.

تنفيذ البرامج التدريبية

- 3 لا تعبث بالمؤشر في حالة عدم استخدامه.
- 4 استخدم المؤشر على الشاشة، وليس على جهاز العرض العلوى.
- 5 عند ترك المؤشر فوق جهاز العرض يؤدي إلى زيادة التركيز على الشاشة وتشتيت الانتباه.
- 6 عند استخدام مؤشر الليزر يجب مراعاة ما يلي:
 - لا تُشرِّبَ به نحو شيء ما بل إلى أشكال أو رسومات، فسيؤدي ذلك إلى إخفاء ارتعاش اليدين.
 - مؤشر الليزر أداة جديدة، قد يركز الجمهور انتباذه عليها، لذلك لا تكثر من استخدامه.

أين تقف؟ وكيف تقف؟

من أهم المشكلات التي تواجه المحاضر هي أين يقف وكيف يقف، والحل هو أن يقف ويكون كتفاه في مواجهة الجمهور بدلاً من مواجهة الوسيلة بكتفه والجمهور بالكتف الآخر.

تحضير العرض:

- ضع قائمة المراجعة المستخدمة في التدريب لأنها سوف تساعدك على تقديم عرض أفضل. - تأكُّد من وجود الملاحظات على بطاقات مثلاً بخط كبير مع تجنب القراءة على الجمهور.
- راجع في ذهنك أفكارك مرتبة.
- تدرب على العرض واقفاً في مكان مشابه - ما أمكن - قاعة العرض الأساسية.
- قدم عرضاً تجريبياً يشمل كل الأفكار مع استخدام وسائل الإيضاح كاملة، ول يكن محللاً للفيديو.
- راجع هذا الشريط مرة وأخرى، وقم بتغيير وملحوظة ما يلزم لتصل إلى الإتقان.

الفصل الخامس

السيطرة على الجو العرض:

لابد أن تسيطر على الجو العام للعرض وتظل متصلة بالأعصاب مهما ساءت الظروف، فتقديم العرض قد يمر بظروف وعقبات عديدة لم يخطط لها، لذا عليك كمقدم عرض أن يكون لديك خيارات لأسوأ الظروف وبدائل جاهزة لتفادي أي عارض مع هدوئك التام وثقتك بنفسك، وتأكد أن هذه الوسائل ما هي إلا مساعدة لك في عرضك، المهم هو أنت وثباتك وتحكمك بال موقف.

وهناك نقاط تسع يجب أن تفَّرِّج بها قبل أن تبدأ بالعرض، وهي:

- 1 جهاز العرض العلوي ومدى جاهزيته.
- 2 لوحة الأرقام والأقلام وصلاحيتها.
- 3 جهاز عرض الشرائح ومدى صلاحية العدسات.
- 4 أجهزة الكمبيوتر والبرامج، وذلك بفحصها والتأكد من عملها.
- 5 نشرات التوزيع وكيفية ترتيبها وكميتها المناسبة للجمهور.
- 6 المؤشرات وهل تحتاج إليها، ومدى وجود مؤثر احتياطي آخر.
- 7 الميكروفونات وتكون بأسلام تسمح لك بالحركة مع ضبط الصوت المناسب لها.
- 8 الإضاءة والتوصيلات تكون بحالة جيدة، ويُفضّل ضوء بسيط أثناء عرض الشرائح حتى لا تكون شجماً في الظلام.
- 9 ترتيب المقاعد في وضع مريح للجمهور وينع تشتيت الانتباه لأن يكون المدخل والمخرج في آخر الغرفة.

الارتجال الناجح في الحالات الطارئة:

عندما يُطلب منك الحديث بشكل مفاجئ، ولم تكن معداً لنفسك بشكل مناسب فلا ترتبك؛ لأنك غالباً لديك إمام عن عملك بشكل جيد، لذا تصرف وفقاً للخطوات التالية:

تنفيذ البرامج التدريبية

أولاً: التفكير وترتيب الأفكار:

مثل: رتب أفكارك وعرضك حسب:

- (1) الماضي - الحاضر - المستقبل.
- (2) الإنتاج - الدعائية - التسويق.

وتذكر المميزات والعيوب فهي مفيدة في المواقف التي تتطلب إقناعاً.

ثانياً: التحدث:

- (1) اذكر بعض الملاحظات التمهيدية لتجمع شتات أفكارك وهدوء أعضائك.
- (2) كون جملة عرض توضح الأفكار الرئيسية أي المحور الذي سوف يدور حوله العرض، ويفضل أن يكون أفكاراً مجزئة.
- (3) ادخل في لبّ الموضوع بالحديث عن أفكارك المجزئة عن المحور الأساسي للعرض، وليكن عرض الأفكار مثلاً بنمط (الماضي - الحاضر - المستقبل).
- (4) راجع الأفكار الرئيسية وذلك بإعادتها والتأكيد عليها بایجاز.
- (5) ضع خاتمة للعرض؛ فكما بدأت قوياً يجب أن تنتهي بشكل قوي؛ لأنّه هو الذي سوف ينطبع في الذهن عند عرضك.

تقديم العرض:

تجنب الثالث الخطر في العرض والذي يؤدي إلى فشل وهي (التصلب في المكان) رتابة الصوت عدم وجود الاتصال البصري.

يعتمد نجاحك في العرض على عاملين رئيسين هما:

- إدراكك وإمامتك لموضوع العرض.
- أسلوب وكيفية تقديم هذا العرض.

الفصل الخامس

إرشادات التقديم:

هذه الإرشادات سوف تساعدك على تقديم عرضي حركي وفعال ومثير وهي:

- 1 الوضعية: أثناء وقوفك كن منتصباً باسترخاء على أن تكون مواجهاً للجمهور مع توزيع وزنك بشكل متساو على القدمين، ولا تحاول أن تنقل تركيزك من ساق لأخرى بشكل سريع ومستمر؛ لأن ذلك يشتت الجمهور.
- 2 الحركة: لا تتجدد في مكان واحد وفي نفس الوقت، لا تتمش ذهاباً وإياباً أثناء العرض، ولكن تحرك بشكل خطوة أو خطوتين في أي اتجاه، وسواء كنت على منصة أو لم تكن عليك ألا تكون بعيداً عن جمهورك حتى تتحقق الاندماج معهم.
- 3 توجيه الكتفين: أثناء عرضك وجّه كتفيك نحو الجمهور حتى تتحقق الاتصال البصري، وعند وجود وسيلة إيضاح احرص ألا تزيد الزاوية بينك وبين الجمهور عن (45 درجة).
- 4 لا تتكلم إلا بعد حدوث اتصال بصري بينك وبين الجمهور.
- 5 الإيماءات: تُستخدم الإيماءات للتوكيد في المحادثات دون أن نفكر ونخطط لهذه الإيماءات، بالرغم من ذلك تلعب الإيماءات دوراً هاماً في التقديم والعرض وتزيد من قناعات الجمهور بعرضك إذا استخدمت بشكل مناسب في مكانها المناسب، وإن استخدام إيماءات غير طبيعية سوف يشتت انتباه الجمهور مثل وضع اليدين في الجيوب، وتشبيك اليدين وراء الظهر، والوقوف مكتوف اليدين، وضع اليدين في الخاصرتين، وفرك اليدين بعصبية.

الاتصال البصري:

يدل الاتصال البصري مع الآخرين بالثقة بالنفس، بل ويفتح آفاقاً واسعة للتواصل مع الناس، ويساعد على تكوين العلاقات الجيدة، فعند تقديم العرض يتواصل مقدم العرض مع الجمهور بصرياً مما يشركهم في العرض، ويجعل العرض أكثر جاذبية، كما

تنفيذ البرامج التدريبية

أن الاتصال البصري يساعد مقدم العرض على الاسترخاء، ويخفف من الإحساس بالعزلة.

دللت التجارب أن أفضل اتصال بصري يكون من 1-3 ثانية لكل شخص، أما إذا كان الجمهور كبيراً فقسم الجمهور إلى مجموعات مختلفة حتى تواصل معهم بصرياً على شكل مجموعات، احذر من نجول بصرك في الغرفة أو الأسفل أو الأعلى أو تركيز بصرك على شخص أو مجموعة دون غيرها.

استخدام الصوت:

هناك ثلاث مشاكل متعلقة بالصوت وهي:

(1) الرتابة: تحدث الرتابة عندما يفقد الصوت نبرته الطبيعية نتيجة القلق بحيث تصبح عضلات الصدر والحنجرة أقل مرونة، مما يخفف تدفق الهواء خلالها، ولتلافي تلك المشكلة عليك بالاسترخاء لتخفف التوتر، كما أن تحريك الجزء العلوي من الجسم يخفّف من حدة التوتر فتشعر بالاسترخاء، ويعود صوتك لوضعه الطبيعي.

(2) التحدث بسرعة كبيرة: لا تعتبر مشكلة إلا إذا كان الكلام غير مفهوم من قبل المتحدث، ولكن عندما تقدم عرضاً فنياً أو تقنياً يجب أن تتحكم في سرعة نطقك، ولعلاج ذلك أصْمِ لنفسك وأنت تقول آخر كلمة في جملة ما، ثم انتقل إلى الجملة الأخرى، وهذا الأسلوب له دور في جذب انتباه الجمهور واستيعابهم لعرضك.

(3) مشاكل طبقة الصوت: عند تقديم عرضك تأكّد من أن الجميع يسمع صوتك بوضوح تام، ولتجاوز هذه المشكلة يمكن إتقانها بالمارسة، ويمكن التدرب على التحكم بطبقات الصوت عن طريق عدة تمارين مثل استعمال غرفة أكبر من غرفة التدريب مرتين للتحكم في طبقات الصوت أو غيرها من التمارين، ومن فوائد طبقات الصوت جذب انتباه واهتمام الجمهور لعرضك.

الفصل الخامس

أساليب السؤال والإجابة:

- 1 تشجيع الجمهور على طرح الأسئلة: الأسئلة هي عبارة عن معيار استيعاب الجمهور لعرضك،
لذا بادر الجمهور وارفع يدك واطرح سؤالاً: ماذا لديكم من أسئلة؟ بعدها توقف لفترة حتى
يجمع كل واحد أفكاره ويرتّب سؤاله، ويؤدي رفع يدك إلى تحقيق هدفين:
● إشارة بصرية للبدء في طرح الأسئلة والمبادرة والتشجيع عليها منعاً للخجل.
● التنبيه للمساعدة في حفظ النظام، فالجمهور سوف يرفع يده عند السؤال.
- 2 كيفية الاستماع إلى الأسئلة: عند سماع الأسئلة، احذر من المشي وأنت تستمع إلى الأسئلة،
وكذلك من المقاطعة للسائل بقولك - أعرف قصدك جيداً - وكذلك أثناء الاستماع إلى الأسئلة
تجنب الحركات السلبية مثل فرقة الأصابع أو فرك اليدين بعصبية أو هزّ الرأس بصورة
سريعة؛ كل هذا سوف يربك السائل، ويجهز صورتك التي رسمتها أثناء عرضك، بل أثناء طرح
الأسئلة تخيل أنك ما زلت تقدم عرضك بحماس وثقة وحيوية. أصح للسائل؛ لأنك قد تستخرج
معلومات أو مشاعر أو نوايا السائل.

3- الإجابة عن الأسئلة:

- استعدّ لأصعب الأسئلة وسوف يبدو ما دونه سهلاً، بعض المتحدثين يجهزون وسائل
إيضاح لاستخدامها فقط عند الإجابة عن الأسئلة المتوقعة.
- انتبه من جملة: هذا سؤال وجيه ويسعدني أنك قد طرحته، فإن ذلك يدل على عدم ثقة
المتحدث في إجابته.
- إذا تلقيت سؤالاً طويلاً فاطلب إيضاحه أكثر فذلك يعطيك وقتاً إضافياً لترتيب أفكارك.
- إذا كنت تشك في عدم سماع أحدهم للسؤال فاطلب تكرار السؤال؛ لأن ذلك يعطيك وقتاً
أكثر للتفكير.

تنفيذ البرامج التدريبية

- حافظ على نمط أسلوبك الذي بدأت به أثناء الإجابة؛ لأن أي تغيير يوحي بعدم الثقة.
- إذا كنت لا تعرف الإجابة فقل وبصدق - لا أعرف - أو اترك الجمهور في التفكير في الإجابة؛ لأن ذلك يخرجك من المأزق ويعمر أفكارك.
- استخدم قاعدة (25%-75%) أي وجه 25% من اتصالك البصري إلى صاحب السؤال و75% من الاتصال البصري إلى بقية الجمهور، خصوصاً في الأسئلة الهجومية؛ فذلك يجعلك مسيطراً على الموقف مهما ساءت.
- لا تستخف بأي سؤال أو موضوع يُطرح من الجمهور، واجعل إجابتك بإيجاز غير مخلٍ، وإسهاب غير مخل.

أنماط المتدربين:

الحالات	الإجراءات المقترحة
1- الشخص المشاغب	1- احتفظ بهدوئك ولا تدخل معه في جدال. 2- لا تسمح لأي مشارك أن يدخل معه في جدال. 3- استدرجه ليقع في يد الجماعة.
2- الشخص الإيجابي	1- احرص على مشاركته في النقاش. 2- احرص على الاستعانة به. 3- استخدمه لتحقيق فاعلية النشاط.
3- الشخص الدعي	1- لا تسمح له بالسيطرة على المناقشة. 2- عندما يعرض رأياً اطلب إليه تبريره. 3- إذا كانت مبرراته خاطئة اتركه للمجموعة.

الفصل الخامس

الحالات	الإجراءات المقترحة
4- الشخص الثثار	<p>1- قاطعة بلياقة دون أن تحرجه.</p> <p>2- حدد له الوقت الذي يسمع له فيه بالتحدى.</p> <p>3- إذا استرسل في حديثه وجه سؤالاً مباشراً إلى مشارك آخر للحديث.</p>
5- الشخص الخجول	<p>1- اسأله أسئلة سهلة.</p> <p>2- شجعه على المشاركة.</p> <p>3- شجعه على الثقة بنفسه.</p>
6- الشخص غير المتعاون	<p>1- تعرف إلى معارفه وخبراته.</p> <p>2- اكسب صداقته.</p> <p>3- أشعره بأنك تحتاج لمساعدته.</p>
7- الشخص البليد	<p>1- اسأله أسئلة مباشرة عن خبراته وعمله.</p> <p>2- اسأله النصيحة كلما سنتحت الفرصة.</p> <p>3- أشعره بأنك تقدر آراءه.</p>
8- الشخص المتعالي	<p>1- كن صبوراً في التعامل معه.</p> <p>2- حاول أن تجذب انتباذه.</p> <p>3- حاول أن تستفيد من ملاحظته.</p>

تنفيذ البرامج التدريبية

ما ينفذ بعد البرامج التدريبية مباشرة:

- تقارير التدريب.
- خطة متابعة التدريب.
- استماراة تقييم البرنامج التدريسي.
- الاختبار البعدى.

تقارير التدريب:

بعد نهاية كل نشاط تدريسي يقوم مسئول التدريب/المدرب بإعداد تقرير حول النشاط التدريسي لأغراض التوثيق، المتابعة والتقييم وذلك على النحو التالي:

محتوى تقارير الدورات التدريبية:

صفحة الغلاف:

- 1 اسم الجهة (الجمعية / المشروع / البرنامج).
- 2 اسم الوحدة إن وجدت.
- 3 تقرير حول الدورة التدريبية في (عنوان الدورة).
- 4 اسم معد / معدى التقرير.
- 5 التاريخ.
- 6 المكان.

بداية الصفحة الأولى:

- 7 اسم الجهة.
- 8 اسم الوحدة.
- 9 تقرير حول الدورة التدريبية في (عنوان الدورة).
- 10 تاريخ انعقاد الدورة.
- 11 مكان انعقاد الدورة.

الفصل الخامس

المقدمة:

- 12 اسم و تاريخ و مكان انعقاد الدورة التدريبية.
- 13 المشاركون و عدهم.
- 14 محتويات التقرير.

ترتيبات الإعداد للدورة:

- 15 كيف و متى تم تقدير الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة بالدورة التدريبية.
- 16 ما هي مبررات انعقاد الدورة.
- 17 الإطار الزمني لخطوات الإعداد والتنفيذ.
- 18 التجهيزات المكتبية.
- 19 التجهيزات المكانية (القاعة).
- 20 التجهيزات اللوجستية (السكن/ الخدمات / الترحيل الخ).

تنفيذ الدورة التدريبية:

- 21 حفل افتتاح الدورة التدريبية.
- 22 أهداف الدورة التدريبية.
- 23 الإطار الزمني للدورة (البرنامج الكلي، الجدول الزمني اليومي).
- 24 المشاركون (العدد / الأسماء / النوع / الفئات / المناطق...الخ).
- 25 فريق العمل (المدربيين + الفريق المساعد).
- 26 تفاصيل برنامج الدورة (المحتوى الذي تم تقديمها في كل جلسة تدريبية).
- 27 أساليب التدريب التي استخدمت.
- 28 دور المشاركين في تسيير الدورة.
- 29 تقييم الدورة (نتائج مؤشر الانطباع اليومي / لوحة التعليقات / ملاحظات فرق التقييم / نتائج تحليل استماراة التقييم).
- 30 حفل الختام وتوزيع الشهادات.

تنفيذ البرامج التدريبية

خطة متابعة التدريب:

يتم وضع خطة عمل متابعة التدريب بموجب الالتزام العملي للمتدربين وخطة عمل المدربين للفترة القادمة. الملاحظات والتوصيات.

الملاحق:

-31 نموذج لاستمارة التقييم.

-32 نموذج لشهادات الدورة..

-33 أدبيات الدورة.

نموذج تقييم برنامج تدريبي

استبيان آراء المتدربين حول البرنامج التدريبي

البند	م	ال اختيار	✓	ال اختيار	✓	ال اختيار	✓	ال اختيار	✓
المكان التدريسي.	1	إلى حد ما		غير مناسب		مناسب			
زمان البرنامج التدريبي.	2	إلى حد ما		غير مناسب		مناسب			
الوقت الكلي للبرنامج.	3	إلى حد ما		غير مناسب		مناسب			
نوعية المحاضرات.	4	ضعيفة		متوسطة		جيدة			
الوسائل التدريبية.	5	غير ملائمة		ملائمة		مناسبة جداً			
أهداف البرنامج.	6	بعيدة عن الاهتمام		غير مرتبطة بالواقع		المشاركون بحاجة إليها			
المحاضر في البرنامج.	7	ضعيف		متوسط		جيد			

الفصل الخامس

ضعف		متوسط		جيد		الإعداد للبرنامج.	8
بشكل غير كاف		بشكل متوسط		بشكل كاف		إتاحة الفرصة للحوار والإقناع.	9
أساسية في عملي		نافعاً وبالبعض لا		عدمية النفع بالكامل		مدى شعورك بأن المواقف نافعة؟	10
منظم جداً		معقول		تقديم مهوز		ما مدى تقديم الموضوعات إليك؟	11
طويل جداً		طويل		وجيز		تقديرك للوقت المحدد لكل موضوع؟	12
إلى حد ما		لا		نعم		هل غيرت الدورة في فهمك للبرنامج؟	13
%100-76		%75-41		% 40-10		إذا كانت الإجابة (نعم) فما نسبة التغيير؟	14
إلى حد ما		هادفة جداً		هادفة		المعلومات التي اكتسبتها من البرنامج	15
صعب التطبيق		بعيد عن الاحتياج		قابل للتطبيق		ما تعلمته في البرنامج.	16

ما هو الجديد الذي تعلمنته في هذا البرنامج التدريبي وستطبقه فور انتهاء البرنامج؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

تنفيذ البرامج التدريبية

ما أكثُر شيءٍ أُعجِبُكَ في البرنامج؟ وما هو الشيء الذي لم يعجبك في البرنامج التدريبي؟

.....

.....

.....

.....

.....

تقدير المدرب

ملاحظات	الدرجة المستحقة	الدرجة	البند	م
		10	الثقة في النفس المصحوب بالود.	1
		10	مهارات توجيه الأسئلة.	2
		10	التشويق والإمتاع والمرح.	3
		10	الحماس والحيوية.	4
		10	وضوح الحقيقة وتصميمها.	5
		10	تقديم الأفكار بطريقة واضحة متسلسلة.	6
		10	مهارة الإقناع والتقطيم.	7
		10	مهارة الإنصات.	8
		10	مهارة إدارة الحوار.	9
		10	التعامل مع المتدربين.	10
		100	المجموع	

وأخيراً عمل اختبار بعدي للمتدربين نهاية البرنامج إن لزم ذلك.

الفصل السادس

تقويم البرامج التدريبية

اشتمل هذا الفصل على:

- مفهوم تقويم البرامج التدريبية.
- أهداف تقويم البرامج التدريبية.
- مراحل تقويم البرامج التدريبية.
- طرق تقويم البرامج التدريبية.
- أدوات تقويم البرامج التدريبية.
- نماذج طرق تقويم أثر التدريب.

الفصل السادس

تقويم البرامج التدريبية

متابعة وتقدير التدريب:

بعيداً عن الإطار الفلسفى حول مفهوم كلمة تقييم وتقويم نقصد في هذا الكتاب بالتقدير هي المرحلة الأولى التي تأتي بعد نهاية البرنامج التدريسي كما ذكر في الصفحات السابقة، ويتم من خلالها رصد نتائج البرنامج التدريسي الذي في غالبه يحتوى على عنصر محتوى التدريب والمدرب والبيئة التدريبية، والتقويم هنا هو المرحلة اللاحقة والمرحلة الأخيرة في العملية التدريبية وهي التي يتم فيها تقييم أثر التدريب، ومن خلال هذا الرصد نستطيع تعديل وتطوير البرنامج التدريسي القائم وكذلك تعديل بعض المظاهر والسلوكيات التي قد تظهر من خلال هذا الرصد والتقدير.

ومفهوم تقييم التدريب يعرف بأنه عملية مستمرة يقصد بها التأكيد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تتعارض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي، وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية.

مفهوم تقييم التدريب:

هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريسي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.

الفصل السادس

مفاهيم للتقويم:

أسلوب علمي يتم من خلاله تشخيص دقيق للواقع التربوي واختبار مدى كفاءة الوسائل المستخدمة والاستفادة من ذلك في تعديل وتسديد المسار التربوي نحو تحقيق الأهداف على وجه أفضل.

تحديد مدى الانسجام والتواافق بين الأداء والأهداف أو بين النواتج الواقعية للتعلم والنواتج التي كانت متوقعة منه.

عملية تهدف إلى تحديد مدى فاعلية البرنامج التعليمي ومدى كفاءة القائمين بالخدمات التعليمية من حيث مواجهة حاجات التلميذ والمجتمع.

هو الجهد المنظمة التي تبذل للتأكد من مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي حددها برنامج الإشراف.

أهداف متابعة وتقدير التدريب:

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب.

تقويم البرامج التدريبية

- التأكد باستمرار من أن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدرّبوا عليه.
 - التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
 - متابعة التطور العلمي والعملي في المجال الذي يعملون به.
- مراحل متابعة وتقدير المتدربين:**
- (أ) تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي: الغرض من تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج هو التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه، وأنهم فعلاً تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج.
 - (ب) متابعة وتقدير المتدربين أثناء البرنامج التدريبي:
 - ملاحظة المتدربين وسلوكهم، بمعرفة مدى الجهد المبذول منهم تتبع المواد التدريبية، ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء الآراء.
 - ملاحظة تقدم المتدربين والمعلومات والخبرات التي اكتسبوها، والتحسين في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم.
 - (ج) متابعة المتدربين بعد التدريب: وذلك من خلال:
 - معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق.
 - معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب.
 - معرفة الاحتياجات المستقبلية.
- طرق تقييم التدريب:**
- الامتحانات.
 - نسبة الحضور كمقاييس لنجاح البرنامج التدريبي.

الفصل السادس

- استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب.
- تقارير تقييم الأداء.
- التجربة.

أنواع تقويم البرامج التدريبية:

يتتنوع التقويم في غايته وأهدافه ومنها:

- التقويم التحليلي: ويجري عادة عند مرحلة التخطيط.
- التقويم المرحلي البنائي: ويجري عادة عند تنفيذ البرنامج بهدف التعرف على كفاية التحصيل ومدى ملاءمة ظروفه للمتدربين ثم توجيهه عليهات التدريب حيال ذلك.
- التقويم النهائي الكلي: ويجري عادة عند انتهاء البرنامج، ويتخذ أساليب عملية أو كتابية أو شفوية، وذلك حسب طبيعة كل برنامج، ويهدف إلى التعرف على درجة تحصيل المتدربين للأهداف التدريبية.
- التقويم الميداني: وهو ما يقوم به المختصون بمتابعة المتدربين في مواقعهم للتحقق من كفاية ما تعلموه مسؤولياتهم الوظيفية.

أدوات تقويم البرامج التدريبية:

تتعدد وتتنوع أدوات تقويم البرامج التدريبية حسب طبيعة البرنامج وموضوعات الدراسة وفئات ومستويات المتدربين والإمكانات المتوفرة وقدرات المتدربين، ومن هذه الأدوات:

- 1 الاختبارات: هي عبارة عن أسئلة شفوية أو تحريرية توجه من المدرب إلى المتدربين بغرض الوصول إلى تقويم الأداء.
- 2 المقابلة: وهي مواجهة شخصية تتم بين مسؤول التدريب وبين المتدربين وذلك من أجل التعرف على مدى اكتسابهم للمعارف والمهارات والاتجاهات، وهي

تقويم البرامج التدريبية

عبارة عن أسئلة معدة مسبقاً تهدف إلى التعرف على الحاجات التدريبية للمتدربين من خلال مواجهة شخصية بين مسؤول التدريب والمتدربين.

-3 الاستبانة: وهي عبارة عن استماراة تحوي مجموعة من الفقرات التي تحتاج إلى إجابة عنها ويقوم بإعدادها الخبراء في التدريب ومحظوظ البرامج والمنسقون وكذلك المدربون وتهدف إلى التعرف على الاحتياجات وتقويم البرامج التدريبية

-4 تحليل المشكلات: هو أسلوب يعني بقيام المتدربين بدراسة مشكلة معينة وأخذ انطباعاتهم حول أسباب وقوعها وكيفية علاجها، وتحديد الإجراءات الازمة لحلها

-5 التقارير: وهي الدراسة المتأدية للتقارير والسجلات لبيان النقاط السلبية التي يمكن علاجها بالتدريب.

تقييم أثر التدريب:

يتم استخدام العديد من الوسائل للحصول على المعلومات لتقييم أداء المتدربين بعد عملية التدريب بفترة لا تقل عن 3 أشهر من انتهاء البرنامج التدريبي.

ويعتبر استخدام المعايير الكمية والنوعية في الإجابة على أسئلة التقييم الأساسية والمؤشرات المباشرة وغير المباشرة من الوسائل الفعالة في التقييم.

خطوات التقييم:

-1 تحديد أسئلة التقييم: ماذا نريد أن نُقيِّم؟.

-2 تحديد أساليب التقييم: كيف نجمع المعلومات ومن أين؟.

-3 تحديد مستويات التقييم: ما هي المراحل / الوحدات التي يتم فيها التقييم؟

تقييم أثر التدريب يمكن تطبيقه بالطرق التالية:

-1 الزيارات الميدانية للمتدربين، والتحقق من مستوى الأداء.

-2 سؤال المسؤولين في المراافق التي يعمل بها المتدرب عن مستوى الأداء.

-3 الإطلاع على السجلات والتقارير الخاصة بالأداء.

الفصل السادس

أساليب المتابعة:

- 1 إعطاء تكليفات للمتدرب بناء على ما أخذه في النشاط التدريبي.
- 2 تنفيذ جلسات تدريبية تطبيقية مع المتدرب لاستكمال النقص الذي لم يتم استيفاؤه في التدريب.
- 3 التواصل مع الجهة التي يعمل بها المتدرب لمعرفة التحسن الذي طرأ على الأداء وجوانب النقص.
- 4 هناك استماراة للمساعدة في عملية المتابعة لأداء المتدرب بعد 3 إلى 6 أشهر

نماذج تقويم أثر البرامج التدريبية:

هناك العديد من النماذج المجربة والمختبرة والجاهزة للاستخدام منها:

1- نموذج كريك باتريك:

يحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات من المستويات الأربع التالية:

- ردود الفعل: عند المتعلم للتدخل.
- التعلم: الذي تم تحقيقه في التدخل.
- السلوك: أي تغيير حصل نتيجة التدخل.
- النتائج: التأثيرات الإيجابية لذلك التغيير في السلوك على المنظمة.

2- نموذج باركر:

وذلك يحدد هذا النموذج أربع مستويات لجمع البيانات والتقييم وهي:

- رضاء المشارك: ردود فعل المتعلم نحو التدخل كما تحددها الاستبانة.
- المعارف التي أكتسبها المشارك: يتم تقييم التحصيل بالاختبارات السابقة واللاحقة للمهارات والمعارف.
- الأداء في الوظيفة: يقيم بمعايير موضوعية من الأداء الوظيفي بع التدخل.

تقويم البرامج التدريبية

- أداء المجموعة: تقييم نتائج المجموعة ككل وهذا تقييم واسع وأكثر صعوبة.

3- نموذج سايرو:

عبارة عن أربع مجموعات محددة من التقييم هي:

- المحتوى: وهذا يضم الشروط الحالية، وتحديد الاحتياج التدريبي، والأهداف النهائية والمتوسطة وال مباشرة.

- المدخلات: وهذا يشمل تقييماً لجميع الموارد المستخدمة في التدخل بما فيها تقييم البدائل الممكنة.

- التفاعل: هذا يعني الجمع المنظم لردود فعل المشاركين أثناء وبعد التدخل.

- النتائج: يتم من خلال أهداف التدريب وإنشاء أداة لقياس تحقيق الأهداف واستخدام هذه الأدوات في الوقت المناسب ومن ثم مراجعة النتائج واستخدامها لتحسين البرامج التالية.

4- نموذج هامبلين:

يحدد هذا النموذج خمسة مستويات من التقييم:

- ردود الفعل: تقييم ردود فعل المتعلم نحو التدخل ويشمل النمط والطريقة والبيئة وأداء المدرب وغيره، ويجري هذا التقييم أثناء التدخل و المباشرة بعده وفي وقت لاحق.

- التعلم: هذا تقييم للتطور الذي حصل في المعارف والمهارات والاتجاهات ويمكن إجراؤه قبل وبعد التدخل.

- السلوك الوظيفي: التحقق من أن الأداء الوظيفي قد تغير نتيجة للتدخل، ويجب إجراؤه قبل وبعد التدخل.

- الإدارة والمنظمة: قياس الأثر على إدارة المتعلم أو مجموعة وتحليل المنافع والتكاليف للتأكد من ذلك.

- القيمة النهائية: إلى أي مدى أثر التدخل في ربحية أو استمرارية المنظمة.

الفصل السادس

استمارة متابعة وتقسيم المتدرب قبل التدريب

ويتم ذلك بقصد التعرف إلى نواحي القصور في المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوب وتطويرها ونقويها أو تعديلها أو استحداث الجديد منها وهذه العملية تتم عند تحديد الاحتياجات التدريبية ويتم تقييم المتدرب من ثلاثة جوانب.

النواحي السلوكية 1- نواحي الأداء 2- المعلومات والخبرات 3- المعلمات والأداء

البيان	العناصر	المعلومات والبيانات	الأداء	الذكاء السلوكي
ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	
				<ul style="list-style-type: none"> ● الولاء لوحدة عمله والإيمان بأهدافها. ● الانضباط والحماس للعمل. ● التعاون مع الزملاء. ● تحمل المسؤولية والجدية. ● التجاوب مع توجيهات الرئيس.
				<ul style="list-style-type: none"> ● معدل أداء العمل ● الاعتناء بالجودة ● الاهتمام بالتحسين ● سيافة الآلات وأدوات العمل ● الحرص على عدم وجود فاقد أو عادم في العمل
				<ul style="list-style-type: none"> ● الإلام بأحدث النظريات العلمية في مجال التخصص ● الإلام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل ● الميل الطبيعي للبحث والاطلاع ● تطبيق النظريات بطريقة سليمة ● التقدم بالمقترنات الجديدة

تقدير البرامج التدريبية

استماراة متابعة تقييم للمتدرب في أثناء التدريب

عناصر المتابعة	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف
<ul style="list-style-type: none">● المحافظة على مواعيد التدريب● التعاون مع الزملاء● القدرة على التحصيل● الاهتمام بالتدريب● مدى الاستجابة لموضوع التدريب● المشاركة في المناقشات● التعاون مع المدربين● القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها● طرق الأداء العامة في مجال الدورات التدريبية				

الفصل السادس

استماراة تقييم المتدرب بعد التدريب

لا يحدث	عادة	أحياناً	متكرر كثيراً	أمثلة من السلوك
				<ul style="list-style-type: none">● التباطؤ في العمل بشكل مكشوف أو سري.● يتغيب عن العمل مرات عديدة.● يصل متأخراً إلى العمل.● يترك العمل قبل انتهاء الموعيد الرسمية.● يترك مكتبه باستمرار بدون سبب.● يتدخل في عمل الآخرين بدون فائدة.● الإهمال في العمل.● لا يطيع التعليمات

تقدير البرامج التدريبية

نموذج تقييم أثر التدريب

الاسم:
الجهة:

الوظيفة/ المنصب:
المستوى التعليمي:

اسم النشاط التدريسي الذي شاركت فيه:

التغيير الذي حدث في أدائك نتيجة للمشاركة في النشاط التدريسي:
.....
.....

(أذكر الأشياء التي أصبحت قادراً على القيام بها بشكل أفضل مما كنت عليه قبل مشاركتك في
النشاط التدريسي)?
.....
.....

ما هو المردد الذي عاد على الجهة التي تعمل بها جراء مشاركتك:
.....
.....

ما هي الموضوعات التي تحتاج إلى مزيد من التدريب فيها لنفس مجال النشاط التدريسي أو في
مجالات أخرى؟
.....
.....

* كما يمكن عمل استبانة مشابهة لها مع بعض التغيير تعطي للرئيس المباشر للمتدرب.

الخاتمة

كل خطوة من خطوات العملية التدريبية تحتاج فريق أو شخص مختص حتى نصل إلى مرحلة التدريب الاحترافي التي نريد، بمعنى آخر لو كان لدينا فريق مختص في تحديد الاحتياجات التدريبية وفريق آخر مختص فقط في تصميم البرامج التدريبية وفريق آخر يحترف تصميم الحقائب التدريبية وفريق آخر يتضمن في تنفيذ البرامج التدريبية على الوجه الأكمل والفريق الأخير يقوم لنا هذه البرامج التدريبية بهذا نصل إلى شركة التدريب الاحترافي، وإن توفرت في شخص واحد كل هذه المهارات نستطيع وقتها أن نطلق عليه المدرب المحترف الذي يجيد القيام بمراحل العملية التعليمية باحتراف، وهذا هو الهدف الأساسي من هذا الكتاب الذي خرج نتاج خبرة جيدة في مجال التدريب، وبعد الواقع في عدد من الأخطاء التي أؤمن أن لا يقع فيها أخوازي من المدربين والمدربات، فالليوم نحن لا نحتاج إلى مؤشرات أو أبحاث تقول لنا أن التدريب مهم أو جدوى التدريب فالتدريب ضرورة للجميع وعلى مستوى أفراد وجماعات وعلى مستوى محلي ودولي بل يجب أن نتخطى هذه المرحلة ونعمل على الوصول إلى التدريب الاحترافي من شأنها أن تعدل الممارسات الخاطئة في الوقت الحالي في ساحة التدريب.

اسأل الله العلي القدير أن يوفقني لإيصال هدفي من إخراج هذا الكتاب الذي حرصت أن يكون بلغة بسيطة ومبني على ماذج عملية ومبني على خبرات علمية وعملية، فإن كان هناك أخطاء فمن نفسي ومن الشيطان وإن ما كتب صواب فهو نعمه من الله عز وجل وصلى الله على سيدنا وحبيبنا المختار محمد بن عبدالله عليه أفضل الصلاة وأزكي التسليم...

المراجع والمصادر

الأيوب، أيوب خالد (2004م) نزهة في التدريب. ط1، الجمانة للاستشارات الإدارية والتدريب الكويت.

برود، ماري، ونيو ستروم، جون (1995م)، تحويل التدريب. ط2. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة جمهورية مصر العربية.

بوثمان، ينكلolas (2005م) كيف تجعل الناس تحبك. ط6. مكتبة جرير. المملكة العربية السعودية.

بوزان، توني (2004م) استخدام عقلك. ط3. مكتبة جرير. المملكة العربية السعودية.

تربيسي، وليم (2004م) تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

تشارني، ساي، كونواي كاثي (2000م) وسائل المدرب الناجح، الجمعية الأمريكية للإدارة.

توفيق عبد الرحمن (1994م) العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة. القاهرة. جمهورية مصر العربية.

توفيق، عبد الرحمن (2003م) كيف تصبح مدرباً فعالاً؟ ط1. مركز الخبرات المهنية لإدارة (بميك). القاهرة. جمهورية مصر العربية.

توفيق، عبد الرحمن (2004م) تطوير استراتيجيات التدريب وإدارته. مركز الخبرات المهنية للإدارات وزارة التربية والتعليم -الرياض-المملكة العربية السعودية بالتعاون مع المركز العربي التربوي لدول الخليج.

المراجع والمصادر

توفيق، عبد الرحمن (2004م) التدريب الأصول المبادئ العلمية. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). القاهرة. الجمهورية المصرية العربية.

توفيق، عبدالرحمن (2005م) مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية الإدارية (بميك). القاهرة. جمهورية مصر

جلاس، ليlian (2004م) أعرف ما تفكّر فيه. ط.3. مكتبة جرير. المملكة العربية السعودية.

حسنين، حسين محمد. (2000م) بناء المواد والأنشطة التدريبية، جمعية عمال المطابع الوطنية.

حسنين، حسين محمد. (2001م) أدوات للتقويم في إطار التدريب والتعليم..ط.1. دار مجداوي للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

حسنين، حسين محمد. (2004م)، تدريب المدربين (TOT)، دار مجداوي للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

حسنين، حسين محمد. (2004م)، تقويم التدريب، دار مجداوي للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

الحليبي، خالد بن سعود (2005م) فن الإلغاء والتأثير. ط.1. حقوق الطبع محفوظة لبيت الأفكار الدولية. عمان، الأردن.

الحمادي، علي، (1999م) 555 طريقة ووصية لتصبح مدربا ناجحا، دار ابن حزم، الرياض.

حمدان، محمد زياد، (1991م) تصميم وتنفيذ برامج التدريب، دار التربية الحديثة.

الخطيب، أحمد والخطيب، رداع (2002م)، الحقائب التدريبية. دائرة المكتبة الوطنية، المملكة العربية السعودية.

دليل الممارس التنموي، (2005م)، <http://www.fao.org/wairdocs/af>
الدولية، فريق بين الأفكار (بدون). التدريب الفعال. ط.1. حقوق الطبع محفوظة بيت الأفكار الدولية. عمان، الأردن.

المراجع والمصادر

- الديب، إبراهيم (2006م) دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، السعودية.
- السمري، طلعت (2003م) التدريب بين النظرية والتطبيق. ط.1. مكتبة النهضة المصرية. القاهرة.
- جمهورية مصر العربية.
- سميث أرثروديل (2005م) كيف تنتصر على ذوي الطياع الصعبة.. ط.1. مكتبة جرير. المملكة العربية السعودية.
- السويدان، طارق محمد (2004م) من عضلات مخك. ط.3. قرطبة للنشر والتوزيع، الإبداع الخليجي. الكويت.
- الشاعر، عبد الرحمن بن إبراهيم (1991م) أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية. ط.1. دار ثقيف للنشر والتأليف. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- شريف، غانم سعيد وسلطان، حنان عيسى (1982م) الانجازات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية. دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض. المملكة العربية السعودية.
- العامري، محمد شيبان، (2006م)، حقيقة تدريب المدربين.
- العسلي، هشام، (2007م)، حقيقة تدريب مدربين.
- فليب، جاك وستون فلاون (2003م) الاستثمار البشري مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك - القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الفليج، يوسف بن فهد (2003م) قيادة عمليات التدريب. ط.3. الطبقة الثالثة. المملكة العربية السعودية.
- القعيدي، إبراهيم بن حمد والمبارك، خالد عبد العزيز (2003م). ط.1. المرشد الشخصي للسعادة والنجاح.

المراجع والمصادر

- كوك، مارشال (2005م) التدريب الفعال، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
- مانديل، ستيف، (2005م) سلسلة التطوير الإداري - مهارات العرض والتقديم، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.
- المبيضين، عقلة محمد وجرادات، أسامة محمد (2001م) التدريب الإداري المرجع بالأداء. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
- معمار، صلاح صالح، (2007م)، حقيقة تصميم وتحليل الاحتياجات التدريبية.
- معمار، صلاح صالح، (2008م)، تقويم البرامج التدريبية المقدمة ملجمي العلوم بالمرحلة المتوسطة بمنطقة المدينة المنورة، دراسة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- معمار، صلاح صالح، آخرون، (2008م)، حقيقة المدرب المحترف، المجلس العربي للمدربين المحترفين، العين.
- هارت، لوبي (2002م) وسائل التدريب الفعالة. ط. دار الفاروق للنشر والتوزيع. القاهرة. جمهورية مصر العربية.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (2001م) التدريب الأسس والمبادئ. ط.1. دار المكتب. مركز تطوير الأداء والتنمية. مصر الجديدة.
- هولتون، بيل وهولتون، تستر (1998م) الدليل العملي لتدريب المديرين. ط.1. الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع مدينة نصر. القاهرة. جمهورية مصر العربية.

السيرة الذاتية للمدرب والمؤلف

الاسم: صلاح صالح درويش معمار

- مكان الميلاد: بلومنجتون بالولايات المتحدة الأمريكية.
- دكتوراه في إدارة وتنمية الموارد البشرية من جامعة كولومبوس بأمريكا.
- ماجستير مناهج وإشراف تربوي من جامعة أم القرى بالسعودية.
- الحصول على أكثر من 100 دورة تدريبية (أكثر من 2000 ساعة تدريبية).
- مشرف تدريب تربوي بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة.
- مدرب معتمد من المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.
- مدرب معتمد ومحترف من المركز الكندي للتنمية البشرية CCT.
- مدرب معتمد للبرمجة اللغوية العصبية من المركز الكندي CCTNLP.
- مدرب معتمد لبرنامج كورت التفكير CORT من مركز ديبونو للتفكير.
- مدرب ومشارك في تأليف مادة مهارات التفكير بجامعة الملك سعود.
- مدرب معتمد في الأكاديمية العالمية لإعادة الازان البشري.
- مستشار ومدرب معتمد لبوصلة التفكير (مقياس هيرمان) HBd.
- مستشار المجلس الوطني لتعليم التفكير.
- عضو الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن).
- عضو الجمعية السعودية العلمية للمناهج والإشراف التربوي (جسماء).
- عضو الجمعية العربية لرعاية الموهوبين.
- عضو مركز دي بونو لتعليم التفكير.
- عضو مؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله لرعاية الموهوبين.
- عضو المركز الكندي للتنمية البشرية.
- عضو الأكاديمية البريطانية للتدريب.
- مؤلف كتاب علم التفكير (دار ديبونو للنشر، عمان 2006).
- مؤلف كتاب 6 طرق لتنمية تفكير طفلك (دار ديبونو للنشر، عمان، 2008).
- مؤلف كتاب الأمن الفكري باستخدام مهارات التفكير (تحت الطبع).
- صاحب برنامج مهارات التفكير على قناة النجاح.
- مؤسس أكاديمية الفكر والإبداع على الشبكة العنكبوتية www.memar.net



التدريب

الأسس والمبادئ



ديبونو للنشر والتوزيع

هاتف : ٩٦٢ - ٦ - ٥٣٣٧٠٠٣

٩٦٢ - ٦ - ٥٣٣٧٠٢٩

فاكس : ٩٦٢ - ٦ - ٥٣٣٧٠٠٧

ص.ب : ٨٣١ الجبيهة ١١٩٤١

المملكة الأردنية الهاشمية

E-mail:info@debono.edu.jo

www.debono.edu.jo