



Supported by:



المادة التدريبية لدورة تدريب المدربين (TOT)  
البرنامج الوطني لإدارة المخلفات الصلبة (NSWMP)  
Lot : A  
محافظتي قنا وأسيوط

لإدارات المخلفات الصلبة وفروع جهاز شؤون البيئة / جهاز تنظيم إدارة المخلفات  
في محافظتي قنا وأسيوط

إعداد : استشاري التطوير المؤسسي والتدريب  
م/ شكري حسين

الأقصر، 1-5 نوفمبر 2020

## قائمة المحتويات

4	مقدمة:
4	أهداف التدريب:
4	الهدف العام لدورة تدريب المدربين :
6	اليوم الأول :
6	الجلسة الأولى : التدريب ماهو التدريب ؟ المعنى / التعريف / المفهوم
6	الفرق بين التدريب والتعليم والتعلم:
7	سمات وأهمية فوائد التدريب:
7	سمات التدريب الناجح :
9	الجلسة الثانية: مفهوم وأهمية والهدف من تقييم الإحتياجات التدريبية
9	الهدف من تحديد الإحتياجات التدريبية:
9	مفهوم الإحتياجات التدريبية :
10	فجوة الإحتياجات التدريبية
11	أساليب وطرق التدريب (منهجيات التدريب)
11	طرق التدريب التفاعلية:
12	مميزات التعلم عبر الإنترنت أو التعلم الإلكتروني:
13	الجلسة الثالثة: تصميم وهيكل الدورة
13	نموذج تدريب الكبار :
13	مبادئ هامة فى تدريب الكبار:
14	كيف يتعلم الكبار:
14	أنماط التعلم المختلفة:
15	الجلسة الرابعة: التخطيط للعملية التدريبية:
15	كيفية تطوير خطة التدريب:
21	هيكل البرنامج التدريبي
21	كيف تجعل عرضك تفاعلي؟
22	ما هو الإتصال وما هي مهارات الإتصال؟
22	الإتصال فى التدريب
22	ما هي انواع العروض؟
23	مهارات الاتصال
23	اليوم الثانى:
23	الجلسة الخامسة: أنواع التدريب
24	من هو المدرب؟
25	المواصفات المطلوب توفرها في المدرب:
27	عناصر إختيار المدرب وأسس تقييمه

28	بعض الشروط المرجعية الواجبة للمدرب .....
28	ما الذي يجعل المدرب مدرباً عظيماً أو رائعاً؟ .....
28	أنماط المدربين والمتدربين: .....
29	الأخطاء التي يقع فيها المدرب: .....
30	مهارات العرض والتقديم: .....
30	الجلسة السادسة: كيف تتغلب على الخوف من التحدث والمواجهة؟ .....
31	الخطوات السبع لتقديم عرض فعال .....
39	الجلسة السابعة: .....
39	تجهيز المكان والأجهزة الخاصة بالعرض(إختيار المعينات البصرية المناسبة) .....
39	أجهزة ووسائل تستخدم أثناء العرض: .....
39	المعينات البصرية .....
39	عوامل إختيار المعينات البصرية المناسبة .....
40	مساعادات ووسائل التدريب: .....
41	إختيار منهجيات التدريب التي تناسب الاحتياجات: .....
41	العوامل التي تحدد أسلوب التدريب: .....
48	اساليب تدريبية أخرى: .....
51	الجلسة الثامنة: .....
51	-عروض تقديمية فردية لمدة 5 دقائق لكل مشارك – (عرض ومناقشة) .....
51	اليوم الثالث : .....
51	الجلسة التاسعة: .....
51	التخطيط لتقييم وإعداد تقارير التدريب .....
51	أنشطة التقييم / مؤشرات الكفاءة .....
54	أهداف متابعة وتقييم التدريب: .....
54	مراحل متابعة وتقييم المتدربين: .....
56	دورة التقييم: .....
59	تقارير التدريب: .....
61	الجلسة العاشرة: الحقيقية التدريبية .....
62	إختبار المتدربين وتقييم المتدربين للدورة والختام. .....

## مقدمة:

في ظل ما يمر به العالم من تغييرات سريعة في كل المجالات (سياسية / اقتصادية / بيئية / إجتماعية / معلوماتية / تكنولوجية / مهارية ...)، ذات التأثير المباشر وغير المباشر على إنتاجية الأفراد والمؤسسات الحكومية والخاصة، كان لزاماً على الأفراد والمؤسسات مواكبة ذلك التقدم والتطور، والبحث عن أفضل الطرق لسد الفجوة في الأداء بين الوضع الحالي أو الراهن لها وما تصبو إليه في المستقبل. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال إعداد وتأهيل الموارد البشرية بالمحافظات؛ ليمتلكوا المعارف، والمهارات، والاتجاهات التي تساعدهم للوصول إلى الأهداف المنشودة.

والضرورة تقتضي مواجهة ومواكبة هذه المتغيرات المتلاحقة بالفكر المستنير المتطور، بحيث يصبح الإنسان مؤهلاً للتعامل مع الواقع الجديد الذي يعيشه العالم. ويعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تعين الإنسان على مواجهة الواقع المتغير. وطالما هناك حياة وتطوير وتغيير، فإن هناك ضرورة حتمية لعملية التعلم والتدريب وهي مستمرة لا تتوقف من خلال ممارسة أعمال وأنشطة الحياة، وتعتبر العملية التدريبية أساساً للترقي والإرتقاء ومن أجل البقاء والإستمرارية ومواجهة التغييرات والتحديات المستمرة. والتعلم والتدريب بالنسبة للكبار دائماً يحدث نتيجة لملاحظة أن السلوك والأداء الحالي غير كافي أو مناسب لما هو مطلوب وبما يؤدي إلى سد الإحتياجات ومواجهة الصعوبات التي تعترض إنجاز الأهداف المحددة والمرجوة. فالتدريب هو نشاط متعمد يهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف والغايات من خلال حشد الجهود القيمة وتطوير الجوانب المعرفية والعلمية والتفكيرية للمتدرب أو المجموعة المتدربة من خلال عدد من الخطوات المنهجية، بالإضافة إلى المهارات والقدرات المختلفة وتمييزها من الأداء وبالتالي تغيير إيجابي في آلية العمل من خلال تغيير الاتجاهات العامة وجميع الأنماط السلوكية. ومن أجل تدريب أعداد كبيرة من العاملين في مجال إدارة المخلفات الصلبة، من الضروري وجود كادر من المدربين الذين يمكنهم توفير التدريب وتقديم المشورة على الموضوعات المرتبطة بمنظومة إدارة المخلفات الصلبة والموضوعات الأخرى ذات الصلة.

ومن هنا كانت الحاجة ملحة في إعداد مدربين أكفاء، يمتلكون قدرات احترافية علمية، ومهارية، يساهموا في تطوير الأفراد والمؤسسات الحكومية وخاصة العاملة في إدارة المخلفات الصلبة، في ضوء تحليل وتحديد إحتياجاتها التدريبية. وبناءً على ذلك فقد صممت هذه الحقيبة التدريبية لتدريب المدربين وفق أفضل نظم ومعايير الجودة والتي تلائم الفئات المستهدفة من المتدربين المحليين بالمحافظات. وتدريب المدربين هو شكل من أشكال التدريب الذي يعد المتدرب لدوره المستقبلي كمدرب محلي محترف. ويهدف أيضاً إلى مساعدة PMU و WMRA و SWMUS في المحافظات على بناء مجموعتهم الخاصة من المدربين الذين من المتوقع أن يخدموا غرضاً مزدوجاً، ألا وهو تنمية قدرات الأفراد بهذه الجهات؛ والتطوير المؤسسي والتنظيمي لها. كما يسعى TOT كذلك إلى مساعدة هؤلاء المدربين المستقبليين على تطوير التوجيه والوعي والقدرات اللازمة لأداء دور تحفيزي كميسرين لعملية التغيير والتحديث.

وكجزء من خطة التدريب، سيكون التركيز الرئيسي للتدريب هو "تدريب المدرب (TOT)"، لتمكين SWMU من مواصلة التدريب على إدارة المخلفات الصلبة في محافظاتهم. ومن هذا المنطلق، يتم تشكيل مجموعة أولية من المدربين المحليين في كل محافظة والذين سيشاركون في تنفيذ خطط التدريب ويمثلون نواة فريق من المدربين المحليين في المستقبل.

## أهداف التدريب:

يهدف نموذج تدريب المدربين إلى دعم تطوير الدورات التدريبية واستدامتها التي تتناول الممارسات الجيدة في الإدارة المتكاملة والمستدامة للمخلفات الصلبة من خلال تسهيل إنشاء مجموعة من المدربين المؤهلين (أي المدربين المستقبليين) الذين يمكنهم بعد ذلك توفير التدريب لموظفي إدارة المخلفات الصلبة في المحافظات. بدلاً من الاعتماد على المستشارين لفترة طويلة وضمان الوصول إلى جميع الفئات المستهدفة حتى مستوى المدن والأحياء والقرى، ويوصى بوجود العديد من المدربين في المستقبل الذين يقومون بتدريس نفس الدورة في نفس الوقت. وهذا يضمن تدريب الموظفين في الوقت المناسب لإكمال مهامهم بما يتماشى مع السياسات واللوائح والإجراءات الخاصة بمنهجية خطة بناء القدرات.

سيركز تدريب المدربين بشكل أساسي على "مشاركة الأفكار والخبرات"، بدلاً من التركيز على "نقل المعلومات أو الخبرة أو التدريب المتخصص". وعلى هذا النحو، فإن الهدف العام للدورة التدريبية هو التركيز على القدرات والمهارات التدريبية للمدرب، على عكس اكتساب المعرفة فقط. حيث أن المتدربين ليس لديهم خبرة سابقة في مهارات التدريب، لذلك كان من الضروري توفير الأساس لهيكل واستراتيجية التدريب في تدريب المدربين. كما يهدف تدريب المدربين إلى تزويد المشاركين في التدريب ببعض المفاهيم الأساسية وأساليب الإدارة المتكاملة للمخلفات الصلبة.

## الهدف العام لدورة تدريب المدربين :

- اكتساب المتدربين المهارات اللازمة لقيادة العملية التدريبية.
- تطوير مهارات التأثير والتحفيز لدى المتدربين.
- تطوير التدريب وفق التوجهات الحديثة.

## كما تشمل أهداف التدريب ولا تقتصر على الآتي:

- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصلف المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.

- المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل.
  - توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
  - الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.
  - مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها.
- في نهاية البرنامج سيكون المدرب قادرا على :**
- التفريق بين التدريب والتعليم والتعلم.
  - تخطيط وتنظيم التدريب.
  - تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمؤسسات .
  - إدارة العملية التدريبية بكفاءة.
  - قيادة النشاط التدريبي بفاعلية.
  - تصميم الحقايب التدريبية.
  - الإشراف الإداري على البرامج التدريبية .
  - تقييم العملية التدريبية.

## اليوم الأول :

### الجلسة الأولى : التدريب ماهو التدريب ؟ المعنى / التعريف / المفهوم

#### الفرق بين التدريب والتعليم والتعلم:

**التعلم:** التعرف على القدرات الذاتية للفرد وكيفية توجيهها / بمعنى أخر هو كل فعل يمارسه الشخص بذاته يقصد من وراءه اكتساب المعلومات والمعارف.

**التعليم :** إفادة الفرد بما ينفعه ذهنياً وبدنياً وثقافياً/ منظومة تضعها الوزارة التي يندرج تحتها بند التعليم. هو النشاط الذي يهدف إلى تطوير المعرفة والقيم الروحية والفهم والإدراك الذي يحتاج إليه الفرد في كل مناحي الحياة إضافة إلى المعرفة و المهارات.

**التدريب :** إدارة المعرفة بالممارسة التطبيقية بمعنى تطبيق المعارف والمعلومات التي تحصل عليها الفرد على أرض الواقع.

**التدريب = معرفة + مهارة + اتجاه x موقف معين** ( أن التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة ) .

ولذلك يسعى التدريب الى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف الرئيسية وهي :

- أولاً: زيادة معارف الأفراد ومعلوماتهم.
- ثانياً: تنمية مهارات الأفراد.
- ثالثاً: تعديل وتطوير الإتجاهات

وهناك تعاريف متعددة للتدريب تختلف باختلاف المفاهيم التي لدى قائلها وينوع التدريب وأهدافه وأيضاً من زوايا مختلفة، ولذا فإن من هذه التعاريف :

- جهد نظامي متكامل ومستمر يهدف إلى إثراء وتنمية ومعرفة ومهارة وسلوك الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.
- هو تزويد الأفراد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية، والعملية السليمة اللازمة لإستخدام المهارات والمعارف الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها بما يغطي الفجوة الموجودة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف.
- عملية مستمرة طوال الحياة لا تنتهي إلا بإنتهاء الحياة، ولكن تختلف معدلاتها باختلاف الناس وظروفهم.
- عملية ذاتية تخص الفرد، بمعنى إنه ضرورة لتنمية الفرد لنفسه من جميع الجوانب عقلياً وروحياً وثقافياً وجسدياً واجتماعياً.
- يمثل ركيزة هامة في العمل، حيث يعمل على رفع كفاءة الأداء مما ينعكس أثره على التنفيذ عالي المستوى للوظائف والمهام لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- يعد من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق تنمية الموارد البشرية.
- هو الوسيلة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك من خلال زيادة المهارات والقدرات وتحديث أنماط السلوك الوظيفي على إختلاف مستوياتهم.
- هو الوسيلة الى إكتساب مهارات وإتجاهات لتحقيق كفاية أكبر في العمل الحالي والمستقبلي عن طريق تنمية عادات التفكير الأساسية لإقامة نظام سليم لأول متميز في مجالات العمل المختلفة.
- وسيلة علمية وعملية، حيث إنه يزود الفرد بالمهارات والمعارف وتغيير سلوكه وإتجاهاته في الإتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع. تعاريف أخرى للتدريب مرفق(3) الوحدة الثانية - قائمة تعاريف أخرى للتدريب.

## التدريب

تنمية المواهب  
تحسين المهارات  
زيادة المعرفة والخبرة  
التحفيز للنجاح في العمل  
رفع كفاءة وفعالية الأداء  
أساس التنمية المستمرة والمستدامة  
تعديل وإكتساب سلوكيات إيجابية  
فرصة تحقيق التقدم المهني المستمر  
دعم أهداف الأفراد  
دعم أهداف المؤسسات  
ضرورة وحتمية

### سمات وأهمية فوائد التدريب:

#### سمات التدريب الناجح :

- يستثمر الخبرات السابقة للمتدربين فينطلق منها ويطورها ويثريها.
- يعمل على اكتشاف مدى قبول المتدربين لطريقة التدريب ويعديلها بالتبعية.
- يمكن المتدرب من تحويل الأفكار والمعلومات النظرية إلى إجراءات عملية وممارسات تطبيقية.
- يبتعد عن إصدار الأحكام القاطعة ويعرض الآراء والخبرات المختلفة ويترك المجال لقناعات المتدربين.
- يولد الدافعية والتحدى عند المتدرب.
- يحقق الأهداف المرسومة له عند غالبية المتدربين.
- يحفز المتدرب ويشعره بحاجته إلى مزيد من التدريب.
- يجعل المتدربين يتكاملون في خبراتهم ويعملون بروح الفريق الواحد.
- يجعل المتدرب قادراً على اختصار الوقت والجهد في الوصول إلى الهدف.

#### سمات التدريب الفاشل ( العوامل التي تقلل من كفاءة التدريب):

- عدم المتابعة الجيدة للمدرب والذي يؤدي إلى الامتناع عن الاستجابة للأسئلة أو الاستفسارات التي قد يطرحها عليهم المدرب.
- الامتناع عن توجيه أسئلة للمدرب رغبة من المتدربين من الانتهاء بأسرع وقت، مما قد يدفع البعض أحياناً إلى توجيه هذه الأسئلة عقب الجلسة التدريبية.
- أن يبدأ المتدربون في الدخول في الأحاديث الجانبية البعيدة تماماً عن موضوع التدريب.
- تذكير المدرب بالوقت المخصص للمحاضرة وحاجتهم للراحة.
- التكاسل في أداء المهام التي قد يطلبها المدرب وطلب إنجازها بالمنزل.
- العبث في الأشياء والمتعلقات الشخصية (النظارة، علبة السجائر، الولاة، القلم) وتفحصها كما لو أنه يراها لأول مرة.
- ظهور بعض الحركات والتصرفات العصبية لدى المتدربين كالعجب في الشارب والحاجب وقضم الأظافر.
- الابتعاد بالجسد أو تحريك المقعد بعيداً عن طاولة أو منضدة التدريب كما لو أنه ينأى بنفسه عن مصدر القلق بعد ما تحول إلى مشاركاً بجسده لا بوجدانه.

#### أهمية وضرورة ودوافع التدريب :

- تزايد الحاجة الى تطبيق منظومة الجودة الشاملة في جميع نواحي الحياة.
- تقادم المهارات والمعارف وعدم مواكبتها مع التطور السريع والمستمر في الفكر والمعرفة.

- التقدم المتسارع للتكنولوجيا وما تفرضه من تطوير المهارات والقدرة لأفراد.
  - ضرورة إستيعاب المنظومات الفنية للعصر في أقصر وقت ممكن.
  - تطوير سلوكيات الأفراد والقيم والإتجاهات النفسية للحفاظ على التوازن النفسي الملائم للعصر.
  - تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل طبقاً للتغيرات المتسارعة.
- وممن سبق تتضح الضرورة والأهمية للتدريب في :**

- تحسين / تغيير / تطوير السلوك.
- إكساب المعارف والمهارات والقدرات اللازمة للأداء المطلوب.
- التحسين المستمر للأداء والتوافق مع متطلبات العمل.
- للترقي الى مستويات أعلى.
- تحسين وتطوير الإنتاجية والخدمات.

#### **وظائف التدريب :**

- تأهيل القائمين بالعمل للوظائف القائمين بها.
- تحسين الأوضاع المهنية ورفع الروح المعنوية.
- رفع مستوى الأداء وتحقيق الإنجاز بكفاءة وفعالية.
- الإستخدام السليم للموارد والإمكانات المتاحة والمحافظة عليها.
- المساعدة في إعداد الصف الثاني.
- زيادة مرونة المؤسسة في التكيف والتطور مع المتغيرات.

#### **فوائد التدريب للمنظمات :**

- يقود التدريب لزيادة الأرباح وتنمية الإتجاهات الإيجابية حول أهمية تحقيقها للنمو والبقاء.
- زيادة المعلومات والمعارف عن الوظيفة الى جانب تدعيم المهارات في كل المستويات التنظيمية.
- دعم أخلاقيات التعامل لدى قوة العمل بالمنظمة.
- مساعدة الأفراد للتعرف على الأغراض والأهداف التنظيمية.
- المساهمة في التوصل الى تكوين صورة ذهنية وإنطباع إيجابي عن المنظمة.
- تكوين عناصر الثقة والأصالة التنظيمية لدى العاملين.
- تنمية وتعميق الروابط الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- المساهمة في تحقيق التنمية والتطوير التنظيمي.
- تمتع المنظمة بقدرة أكبر على حل المشكلات وإتخاذ القرارات.
- المساهمة في تحقيق التنمية لتحقيق الترقية والتطوير من خلالها.
- التأكيد على مهارات القيادة والدافعية والإتجاهات الإيجابية الولاء وغيرها من الخصائص التي تؤدي لنجاح وتفاعل المديرين والعاملين مع المنظمة.
- تدعيم معايير زيادة الإنتاجية والجودة في العمل.
- الحرص على تدنية التكاليف في مجالاتها المختلفة مثل مجالات الإنتاج والعمليات والمجالات التسويقية والبيعية ومجالات الموارد البشرية وغيرها.
- تنمية الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة والحفاظ على مكانتها.
- تدعيم علاقات العمل وتوثيقها بين الأفراد وبناء الإلتزام التنظيمي.
- تخفيض الإعتدال على الإستشارات والخبرات الخارجية وتنمية الإعتدال على الإستشارات الداخلية.

#### **فوائد التدريب للأفراد :**

- إمداد الأفراد بالمعلومات لتدعيم وزيادة معارفهم عن القيادة ومهارات الإتصال بكافة الأطراف.
- زيادة مستويات الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير لدى الأفراد.
- إشباع حاجات الأفراد التدريبية والتعليمية.
- تنمية الأفراد وتحقيق ذاتهم وإثبات قدراتهم وتوجهاتهم المستقبلية.
- تنمية الإحساس بالتعلم المستمر مما يشجع على الإستقرار الشخصي والإحساس بالأمان المعرفية.



- مساهمة الأفراد لتنمية مهارات التحدث والإنصات الفعال بالإضافة الى تنمية مهارات الكتابة الجيدة والقراءات السريعة في مختلف مجالات أنشطة المنظمة.
  - مساعدة الأفراد لإتخاذ القرارات بصورة أفضل وإتباع الطرق العملية لحل المشكلات والتغلب على المعوقات.
  - تسهم عملية التدريب والتنمية في تنمية الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية لدى العاملين بالمنظمة.
  - المساعدة في تحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس لدى الأفراد.
  - مساعدة الأفراد لدراسة وتحليل موضوعات حساسة كالصراع والضغوط والتوتر والإحباط.
  - إمداد الأفراد بالمعلومات لتدعيم وزيادة معارفهم عن القيادة ومهارات الإتصال بكافة الأطراف.
- فوائد التدريب لتدعيم العلاقات الإنسانية :**

- تنمية الإتصالات الداخلية فيما بين المجموعات والأفراد.
  - تحقيق فعالية التوجيه بالنسبة للموظفين الجدد والعاملين الذين يتولون مهام جديدة ومسئوليات أكبر نتيجة النقل أو الترقية.
  - إمداد مختلف الأطراف بالمعلومات بصورة عادلة مع إتاحة الفرص لجميع الإدارات للإستفادة منها.
  - إمداد مختلف الأطراف بالمعارف والمعلومات المتعلقة بالقوانين الحكومية والسياسات والإجراءات الإدارية.
  - تنمية مهارات التعامل مع الآخرين.
- المشكلات التي تواجه العملية التدريبية :**

- عدم وعى الإدارة بأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية.
- تعجل تنفيذ البرامج التدريبية فلا يسمح الوقت بالإنتظار لتحديد الإحتياجات الفعلية.
- الإهتمام بالكم وليس بالكيف.
- إسناد التدريب الى غير مدربين وغير مهتمين.
- عدم مقابلة التدريب للإحتياجات التدريبية الفعلية.
- تكرار نفس البرامج التدريبية بأكثر من الخطط التدريبية.
- هناك قصور واضح في البيانات التي يستند إليها التدريب في بعض المؤسسات.
- حدوث أخطاء في تحديد الإحتياجات التدريبية وإن الإحتياجات التدريبية يخالف ما هو موجود في الواقع.
- ضعف إنتقال الأثر بحيث يكون إضافة معلومات وليس تنمية قدرات ومهارات وسلوك وأداء الموظف.

### الجلسة الثانية: مفهوم وأهمية والهدف من تقييم الإحتياجات التدريبية

#### الهدف من تحديد الإحتياجات التدريبية:

- لكي يكون لدى الموظفين المعرفة والمهارات التي تمكنهم من القيام بعملهم بفعالية وكفاءة. قد تكون هناك حاجة للتدريب وخاصة عند وجود فجوة بين الأداء المطلوب والأداء الحالي ، عندما يكون سبب هذه الفجوة هو نقص المهارة أو المعرفة.
  - يجب علينا تحليل المشكلة ومعرفة ما إذا كان التدريب سيكون قادراً على حلها.
- ( تسمى هذه العملية بتقييم الإحتياجات التدريبية)
- تقييم الإحتياجات التدريبية (TNA) هو طريقة لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى التدريب ، وإذا كانت موجودة ، فما هو التدريب المطلوب لسد الفجوة.
  - إذا كان التدريب ضرورياً ، يجب علينا تحديد هدف التدريب وكيف سيساعد الموظفين على أن يصبحوا أكثر فعالية.

#### مفهوم الإحتياجات التدريبية :

يمثل التدريب مفهوماً متكاملًا يتضمن عدد من العمليات المترابطة، في الواقع من بين أهم المراحل الأساسية في العملية التدريبية تحليل ميدان التدريب الحالي ، ومعرفة الفجوات المعرفية للمتدربين وتدريباتهم السابقة ، من هنا تأتي عملية تحديد الإحتياجات التدريبية، فهي تمثل نقطة البداية في العملية التدريبية وهي الأداة التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية الأفراد من خلال العملية التدريبية. وتعتبر عاملاً حاسماً في فعالية العملية التدريبية ككل ونقطة البداية والإنطلاقة الرئيسية لأي جهد تدريبي.

## فجوة الاحتياجات التدريبية

يأتي الاهتمام بتحديد الفجوات والاحتياجات التدريبية من المنطلق الحرص على ضرورة تأهيل الكادر الوظيفي بالبرامج والحصص العلمية والتطبيقية التي تتناسب مع احتياجات الكادر الوظيفي، وهو ما يستدعي دائما تحديد نوعية الفجوة التي تغذي حاجة الموظف، فهل هي حاجات ترتبط بالقدرات المعرفية أم أنها حاجات تتعلق بالمهارات والسلوكيات الإدارية، إلى جانب أهمية أن تكون هناك أدوات إدارية واضحة لتحديد فجوة الأداء واليات ومعايير معتمدة لقياسه تتناسب مع الوظائف الأساسية للمؤسسة والوظائف المساندة والخدمية منها .

**الإحتياج التدريبي = الفجوة بين (الأداء أو السلوك المطلوب – الأداء أو السلوك الفعلي) وبالتالي فالإحتياجات التدريبية هي:**

- مجموعة المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات ومهارات وإتجاهات سلوك العاملين والتي يكفل أداء الأعمال على الوجه الأكمل لتحقيق أهداف المؤسسة المحددة والتغلب على الصعوبات والمشكلات التي تعترض سير العمل.
  - معلومات ومهارات وإتجاهات وقدرات فنية وسلوكية يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تنميتها لدى العامل لتواكب تغييرات معاصرة أو نواحي تطويرية.
  - فهم احتياجات مؤسستك تمثل أهم عنصر في استراتيجية التدريب الجيد ويعد تحليل احتياجات التدريب الخطوة الحاسمة الأولى في هذه العملية.
  - يوفر تحليل الاحتياجات التدريبية الحلول للكثير من المشاكل والتحديات؟
  - هي الأساس التي يبنى عليه النشاط التدريبي.
  - هي المؤشر الذي يوجه التدريب الى تحقيق الهدف العام للمنظمة.
  - تؤدي الى الأداء المناسب المنشود.
  - تساعد على التخطيط الجيد لتنمية القوى العاملة في المنظمة.
  - توفر الأسس الواقعية التي تتيح الفرص العادلة لتقدم جميع العاملين.
  - إذا تساوى الأداء الحالي مع الأداء المنشود فليس هناك حاجة تدريبية.
- كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية يجب على مجموعة أسئلة هامة ورئيسية هي :**

- ما هو المحتوى التدريبي المطلوب ؟
- من يجب تدريبه على المحتوى التدريبي ؟
- أين يقع التدريب ؟
- ماهي الآثار والنتائج المتوقعة من هذا التدريب ؟
- متى ستظهر وتنعكس نتائج التدريب على الفرد والمؤسسة ؟

## ما الذي يجعل التدريب فعالا

**نشاط:** بشكل ثنائي أبدأ حوار مع زميلك

**فكر في دورة تدريبية حضرتها من قبل:**

- ما الذي وجدته في الدورة التي ساعدتك على تذكر ما تعلمته؟
- ماذا وجدت عن الدورة التي لم تكن مفيدة؟

## الخطوات السبع الرئيسية للتدريب الفعال

- 1- علاقات التفاهم والتواصل بين المدرب والمتدرب .
- 2- حسن الإنصات.
- 3- توجيه الأسئلة الإبداعية
- 4- وضع أهداف واضحة
- 5- الحدس (القدرة على رؤية الأمور غير الواضحة في الوقت الحالي والإحساس بها)
- 6- الحضور
- 7- تقديم التقارير التقييمية الفعالة

### أساليب وطرق التدريب (منهجيات التدريب)

يمكن استخدام الأساليب وطرق التدريب الآتية في تنفيذ العملية التدريبية مع ملاحظة أن استخدام أي منها يتوقف على الهدف من الموضوع والتوقيت وحالة وخلفية المتدربين :

- |                           |                              |
|---------------------------|------------------------------|
| ■ المحاضرة (أقل وقت ممكن) | ■ مجموعات الهمس              |
| ■ المناقشات               | ■ محطات الكلام /             |
| ■ الحوار                  | ■ المجموعات الدوارة          |
| ■ الأسئلة والأجوبة        | ■ دراسة حالة                 |
| ■ الإظهار المرئي          | ■ لعبة أدوار                 |
| ■ العروض                  | ■ التعليم بالممارسة          |
| ■ التمارين                | ■ الواجبات                   |
| ■ الاستبيانات/            | ■ العصف الذهني               |
| ■ الاستقصاءات             | ■ التقييم (قبلي / بعدي /     |
| ■ ألعاب تدريبية           | ■ نهائي)                     |
| ■ إعداد مادة عرض          | ■ إختبارات                   |
| ■ عرض أفلام فيديو         | ■ معلومات مرتدة              |
| ■ مجموعات العمل           | ■ قصص                        |
|                           | ■ حملة توعية / زيارة ميدانية |

### طرق التدريب التفاعلية:

تساعد طرق التدريب التفاعلية على تفكيك الدورات التدريبية وإبقاء المتدربين منتبهين ومشاركين. **الاختبارات القصيرة:** للتدريب المعقد الطويل، توقف بشكل دوري عن اختبار المتدربين على المعلومات المقدمة حتى تلك اللحظة. تحفيز المتدربين من خلال تقديم جوائز لأعلى الدرجات أو أكثر الدرجات المحسنة. **مناقشات المجموعة الصغيرة:** قسّم المجموعة الكبيرة إلى مجموعات صغيرة وأعطها دراسات حالة أو مواقف عمل للمناقشة أو حلها. الموظفين المخضرمين المطلعين لديهم الفرصة لنقل خبرتهم إلى الموظفين الأصغر سناً والأقل خبرة. **دراسات الحالة:** يميل البالغون إلى جلب طريقة تفكير موجهة نحو حل المشكلات إلى التدريب في مكان العمل. تعد دراسات الحالة طريقة ممتازة لتحليل المواقف الحقيقية المتعلقة بالوظيفة حتى يتعلم المتدربون كيفية التعامل مع المواقف المماثلة. **الملخصات النشطة:** قم بإنشاء مجموعات صغيرة واطلب منهم اختيار مقدم. ثم تلخص المجموعة النقاط الرئيسية للمحاضرة وتقدم ملخصات للفصل.

### طرق تدريب تفاعلية إضافية:

تتضمن بعض طرق التدريب التفاعلية الإضافية : **جلسات الأسئلة والأجوبة:** تعد جلسات الأسئلة والأجوبة غير الرسمية أكثر فعالية مع المجموعات الصغيرة ولتحديث المهارات بدلاً من تدريس مهارات جديدة. على سبيل المثال، من السهل أن يطلع المشرف على التغييرات في إجراءات القسم متبوعة بجلسة أسئلة وأجوبة وفترة مناقشة. **لعب الأدوار:** من خلال تولي الأدوار والتصرف في المواقف التي قد تحدث في مكان العمل، يتعلم الموظفون كيفية التعامل مع المواقف المختلفة قبل مواجهتها في العمل. **العروض التوضيحية:** عند الإمكان، يخلق عرض الأدوات أو المعدات ذات الصلة بموضوع التدريب تجربة تعليمية ممتازة. من المهم مراعاة السلبيات الآتية: فيمكن أن تستغرق الجلسات التفاعلية والمجموعات الصغيرة وقتاً أطول - يجب مراعاة ذلك عند التخطيط لجلسات التدريب.

### التدريب في مكان العمل - التدريب أثناء العمل:

- غالباً ما يتم التدريب على الوظيفة من قبل موظف أكثر خبرة يقوم بإرشاد موظف أقل خبرة.
- قد يشمل التدريب المهام التقنية، والتدريب على استخدام المعدات أو المهام الإدارية / الإبلاغ.
- يتم تعلم المهمة في بيئة العمل الفعلية، مما يساعد المتدرب على تعلم القيام بعملهم بشكل جيد.

- التدريب على العمل فعال من حيث التكلفة؛ ولكن يجب أن يكون المدرب قادراً على تخصيص وقت كافٍ للقيام بالتدريب.
  - يمكن اكتساب مهارة جديدة في فترة زمنية قصيرة نسبياً.
  - يجب إجراء التدريب على الوظيفة تحت إشراف مشرف لضمان نقل المهارات بشكل صحيح وفعال.
  - التدريب على الوظيفة مناسب للموظفين الجدد أو الأقل خبرة؛ ولكن لا يمكن تطبيقه إلا على عدد محدود من المتدربين.
  - القيود والتحديات التي تواجه التدريب أثناء العمل:
  - يعتمد نجاح التدريب أو مقدار ما يتعلمه المتدرب على مدى قدرة وجودة تعليم المعلم المهام المطلوبة من المتدرب.
  - قد لا يكون لدى الشخص الذي يقوم بالتدريب الوقت الكافي للقيام بالتدريب بشكل فعال.
  - قد لا يتوفر المدربون ذوو الخبرة في أوقات معينة.
- التدريب الغير رسمي:**

- الهدف من التدريب الوظيفي هو تحسين أداء الموظف الأقل خبرة.
  - يركز التدريب على الاحتياجات الفردية للموظف وهو أقل رسمية من أنواع التدريب الأخرى.
  - عادة لا توجد جلسات تدريبية محددة.
  - يعمل مدير أو مشرف أو موظف مخضرم كمدرّب.
  - يتم تحديد الوقت الذي يلتقي فيه المدرب والمتدرب معاً من أجل:
  - ✓ الأجابة عن أسئلة المتدرب/ اقتراح استراتيجيات أو طرق أكثر فعالية.
  - ✓ تصحيح الأخطاء/ توجيه نحو الأهداف/ تقديم الدعم والتشجيع/ تقديم ملاحظاتك المطلعة.
- القيود والمساوي:**

- ليست مفيدة للمجموعات الكبيرة.
- يمكن أن يؤثر سلباً على إنتاجية المدرب.
- التدريب غير الرسمي مناسب للموظفين الجدد أو الأقل خبرة؛ مرة أخرى فقط عدد محدود من المتدربين يمكنهم تلقي هذا النوع من التدريب.

#### التعلم الغير رسمي:

- العديد من فرص التعلم غير الرسمي - بعض الأمثلة هنا.
- **الدراسة الذاتية:** تسمح الدراسة الذاتية للمتدربين بتعلم المهارات بأنفسهم بمساعدة المواد الدراسية المصممة خصيصاً. يمكن إكمال أوراق العمل أو المهام لإثبات الكفاءة.
- **التدريب القائم على الكمبيوتر:** أصبح العلاج السلوكي المعرفي سائداً بشكل متزايد كخيار تدريب واسع النطاق ومتاح بسهولة. لا يمكن للعلاج السلوكي المعرفي أن يحل تماماً الحاجة إلى التفاعل البشري في التدريب أثناء العمل.
- **التعلم عبر الإنترنت أو التعلم الإلكتروني:** يتم الوصول إلى وحدات التدريب عبر الإنترنت إما عن طريق شبكة إنترانت الشركة أو عبر موقع تدريب على شبكة الإنترنت.

#### مميزات التعلم عبر الإنترنت أو التعلم الإلكتروني:

- يعمل الموظفون من خلال الدورات التدريبية في وقتهم الخاص ويقدمون أوراق العمل أو الأنشطة استجابة لما تعلموه، وهو فعال للتدريب عبر مواقع متعددة ويقوم بتوفير المال مثل تكلفة السفر وتأجير المكان.
- التعلم غير الرسمي فعال للتدريب التثبيطي.
- إنه جيد للتعلم الموجه ذاتياً.
- يمكن مطابقة خيارات التدريب مع معرفة الموظف ومستوى المهارة.
- التعلم غير الرسمي مناسب للموظفين الإداريين والإشرافيين الذين لديهم وقت محدود لحضور التدريب الرسمي؛ وللموظفين الذين لديهم معرفة خلفية كافية لجعل الدراسة الذاتية ممكنة.

### عيوب التعلم الغير رسمي:

- قد لا يحب بعض الموظفين الطبيعية غير الشخصية لهذا التدريب.
- يتطلب التدريب على الكمبيوتر والتعلم عبر الإنترنت من المتدربين أن يكونوا على دراية بالكمبيوتر.
- يمكن أن يعيق الافتقار إلى أطراف الكمبيوتر أو الأجهزة القديمة، أو النطاق الترددي المحدود، إلخ فعالية هذا النوع من التدريب.
- يوفر التعليم الذاتي فرصاً محدودة لتلقي مشورة الخبراء المحددة وإجاباتهم على الأسئلة.

### الجلسة الثالثة: تصميم وهيكل الدورة

#### الغرض من هذه الوحدة:

- وصف أساليب التعلم المختلفة وشرح كيفية تعلم الكبار.
- أن تكون قادرًا على اختيار تصميم وهيكل برنامج التدريب المناسب بناءً على نتائج تقييم الاحتياجات التدريبية.
- وصف كيفية تصميم برنامج تدريبي يتضمن تسهيل وتقييم التعلم.
- إعداد خطة ومناهج تدريبية.

#### نموذج تدريب الكبار :

هو المجهود الذي يبذله الفرد من أجل النمو الذاتي والهادف، الكبار يتعلمون بشكل أفضل إذا اشتركوا بأنفسهم في تحديد متى وكيف وماذا يتعلمون.

- يحتاج الكبار إلى معرفة لماذا يتعين عليهم تعلم شيئاً معيناً. ولذلك فإن من المهام الأولى للتدريب الكبار هو تنمية "الحاجة إلى المعرفة" فعلى المدرب أن يثبت هذا بواسطة الاستشهاد من خبرته أو خبرة أحد المتدربين.
- لدى الكبار حاجة عميقة لأن يواجهوا أنفسهم بأنفسهم. أنه مسؤول عن حياته واتخاذ قراراته وتحمل نتائجها.
- الكبار لديهم حجم أكبر ونوعية مختلفة من الخبرة عما يمتلكه الصغار: كلما عشنا أطول كلما كانت خبرتنا أكثر وكلما تراكمت خبرات متنوعة لدينا، وهذا المخزون الكبير من الخبرة يؤثر في فاعلية الإستفادة من التدريب وعلى المدرب توظيف هذه الخبرات أثناء العملية التدريبية.

#### مبادئ هامة في تدريب الكبار:

- الكبار يتعلمون بالتطبيق والمشاركة.
- الكبار يملون عند الجلوس بشكل سلبي بفترات طويلة.
- الكبار ليس لهم المقدرة على الإنصات السلبي لفترة طويلة.
- الكبار لا يقبلون أفكار وخبرات الآخرين بسهولة فهم يميلون لأن يكونوا شكاكين.
- الكبار يتعلمون بسهولة الأشياء التي تفيدهم.
- الكبار يتعلمون بشكل أحسن عندما يكون لهم بعض التحكم في بيئة التدريب.
- الكبار يتعلمون الأشياء الجديدة التي يمكن ربطها بخبراتهم السابقة.

#### الفرق بين التدريب والتعليم:

هناك فوارق بين التدريب والتعليم يمكن توضيحها في جدول 1 فيما يلي:

جدول 1: الفرق بين التدريب والتعليم

وجه المقارنة	التعليم	التدريب
الأهداف	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة .	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم .
المحتوى	محتوى عام .	محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية .
المدة	طويلة .	قصيرة .
الأسلوب	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة .	أسلوب الأداء والمشاركة .
المكاسب	معارف ومعلومات .	معلومات ومهارات .

كما أن في التعليم يتلقى المشارك المعلومة أما في التدريب فالمشارك يطبق المعلومة فالتدريب هو التعلم بالممارسة.

- في التعليم التكرار يسبب الملل أما في التدريب فالتكرار فائدة.
- في التعليم يتعلم المشارك بنسب متفاوتة أما في التدريب فالمشارك يتم مساعدته وتوجيهه ليستوعب بشكل أفضل بحيث يكون هو المحور الأساسي وليس المحاضر.
- التدريب باختصار هو عملية تغيير وليس عملية تلقين.

#### كيف يتعلم الكبار:

- يتعلم البالغون جيدًا في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام وحرية التعبير وقبول الاختلافات.
- يتم تحفيز الكبار على التعلم عندما يكون لديهم أهداف واحتياجات أو اهتمامات يرضيها التعلم، ويتم مساعدتهم على تطبيق التعلم في سياقهم الخاص.
- يريد البالغون رؤية أهمية ما يتعلمونه في سياقهم الخاص. ترتبط النظرية بمواقف الحياة الواقعية ذات الصلة بالتعلم.
- أهمية التغذية الراجعة والتفاعل مع المتعلمين من خلال المناقشة العامة ومن خلال الأنشطة المخطط لها للاستفادة من التنوع الغني للخبرات التي سيتمكن المتعلمون من المساهمة بها خلال برنامج التعلم.
- يصبح تعليم الكبار أكثر نجاحًا عندما يكون المتعلمون موجهون ذاتيًا وليسوا سلبيين أثناء عملية التعلم.
- يتم تصميم برنامج التعلم بحيث يكون هناك حد أقصى من المشاركة والتعاون بين المتعلمين.
- يجب على برنامج التعلم توفير أنماط وأساليب مختلفة للتعلم بين المتعلمين - تتم مناقشة أنماط التعلم المختلفة في الشريحة التالية.
- يجب أن يكون لدى المتعلمين شعور بالتقدم نحو أهدافهم التعليمية.
- يرغب المتعلمون البالغون في دمج الأفكار الجديدة مع معرفتهم الحالية.

#### أنماط التعلم المختلفة:

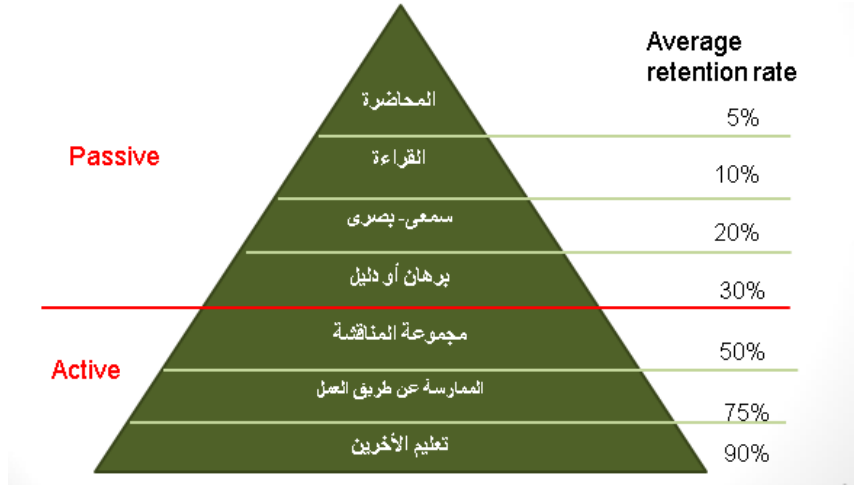
- يعتمد المتعلمون المرئيون على الصور - فهم يتعلمون بشكل أكثر فعالية من خلال الصور والرسوم البيانية والرسوم البيانية والرسوم التوضيحية والكتابة على السبورة.
- يستمتع المتعلمون السامعون بعناية - يتعلمون بشكل أكثر فعالية من خلال الاستماع إلى الكلمات المنطوقة والقصص والأمثلة ودراسات الحالة والمشاركة في المناقشات والتقارير الشفوية.
- يحتاج المتعلمون للحركة أو التلامس للأشياء - فهم يفضلون الأنشطة ولعب الأدوار والمحاكاة وممارسة ما يتعلمونه.
- يحتاج المتعلمون التحليليون إلى التفكير في ما تعلموه - يريدون الوقت والمساحة لدراسة التقارير أو ملاحظاتهم الخاصة لمعالجة المعلومات الجديدة.
- في حين أن الناس يفضلون بشكل عام نوعًا واحدًا من التعلم على الأنواع الأخرى، إلا أنهم يعالجون المعلومات في وقت واحد من خلال حواس متعددة يتم تعزيز الاحتفاظ بالمواد المكتسبة عندما يكون التعلم متعدد الحواس (السمعي والبصري) وكذلك تفاعلي.

#### أنشطة التعلم لأنماط التعلم المختلفة:

- تمكّن أنشطة المجموعة الصغيرة أو الأنشطة في أزواج جميع المتعلمين من التفاعل بنشاط مع المواد التعليمية - سيجد المتعلمون الذين لا يثقون في التحدث في المجموعة الكبيرة أنه من الأسهل المشاركة في أزواج أو مجموعة صغيرة.
- تناسب أنشطة لعب الأدوار المتعلمين الذين لديهم أسلوب التعلم الحركي وقد يشعرون بالملل إذا لم يشاركوا بنشاط في تجربة التعلم.
- تسمح الأنشطة الفردية للمتعلمين الذين لديهم أسلوب تعلم تحليلي بمعالجة المعلومات التي تلقوها.
- تلبى المناقشات الصغيرة والكبيرة المتعلمين أنماط التعلم السمعي.
- شرائح الصور والملصقات ومقاطع الفيديو تلبى احتياجات المتعلمين من خلال أنماط التعلم المرئي.

#### التعلم السلبي مقابل التعلم النشط:

- يعطي الهرم التعليمي فكرة عن فعالية أنواع التعلم المختلفة، كما هو موضح في **Error! Reference source not found.**
- يمكننا أن نرى أن الاحتفاظ بالتعلم أعلى بكثير عندما يكون التعلم نشطًا.



: الهرم التعليمي (Source: National training Laboratories, Bethel, Maine)

#### الجلسة الرابعة: التخطيط للعملية التدريبية:

- سيحدد تقييم الاحتياجات (الذي تم تغطيته في الوحدة 3-2) الفجوات الرئيسية في المهارات و/أو المعرفة التي سيتم معالجتها من خلال التدريب.
- يتم دمج هذه البيانات لتحديد مواضيع التدريب الرئيسية والمجموعات المستهدفة لتلقي التدريب.
- لقد تعلمنا أيضاً عن منهجيات التدريب وأساليب التعلم.
- يتم دمج هذه المعلومات في خطة التدريب التي تتضمن العناوين التالية:
  - 1- تصميم المناهج.
  - 2- اسم الدورة ونطاق التدريب.
  - 3 - المجموعة / المجموعات المستهدفة التي سيتم تدريبها.
  - 4- مدة الدورة والمنهجية.
  - 5- مخطط الدورة والأنشطة.
  - 6- أنشطة التقييم و/ أو مؤشرات الكفاءة.
  - 7- الجدول الزمني للتنمية والموارد.

تساعد خطة التدريب على التعرف على هدف التدريب، الفئات التي ستتلقى التدريب والموارد اللازمة والمشاكل والقيود المحتملة.

#### كيفية تطوير خطة التدريب:

##### 1. تصميم المناهج:

- ساعد المنهج على ضمان أن نتائج التعلم متوائمة ومتكاملة لبعضها البعض من مرحلة تعلم إلى أخرى.
- إذا لم يتم تنظيم التدريب حول منهج مصمم جيداً، فقد يجد المشاركون أن لديهم فجوات في معرفتهم ومهاراتهم التي لا تزال دون معالجة
- يمكن تطوير المناهج الدراسية لبرنامج تدريب واحد، أو في كثير من الأحيان لسلسلة من البرامج أو الوحدات التدريبية التي تشكل جزءاً من تدخل تدريبي أكبر.
- تذكر أن تعيد النظر في المناهج الدراسية في كل خطوة من خطة التدريب للتأكد من تحقيق أهداف البرنامج وغاياته.
- يعد رسم خرائط المناهج طريقة مفيدة لتصوير المنهج - تتضمن الخطوات التي يجب اتباعها في رسم خرائط المناهج ما يلي:
- الخطوة الأولى: الأهداف/أهداف البرنامج وتشمل تخطيط أنشطة التقييم التلخيصية التي ستسمح للمعلم بإجراء تقييم رسمي لإنجاز المتدرب/ المتعلم لنتائج الدورة التدريبية.

- الخطوة الثانية: نطاق الدورة والنتائج وتشمل خطط لأنشطة التقييم التكويني التي ستسمح لكل من المعلم والمتعلمين بتقييم إنجازهم لنتائج الدورة.
- الخطوة الثالثة: مواد الدعم التعليمي من خلال مطابقة مواد وأنشطة الدعم مع نتائج الدورة.
- الخطوة الرابعة: تقييم الدورة التكوينية من خلال تحديد نتائج الدورة التي يجب على المتعلمين تحقيقها. طابق النتائج بأهداف البرنامج.
- الخطوة الخامسة: تقييم الدورة-تلخيصي عن طريق أهداف البرنامج و / أو الأهداف التي تتعلق على وجه التحديد بالدورة التي تقوم بتصميمها.

## 2. خطة التدريب - عنوان ونطاق التدريب:

- لإغراضنا ، سننظر في منهج لدورة تدريبية واحدة:
- عنوان التدريب - يجب أن يعكس العنوان الغرض من التدريب.
- فيما يلي بعض الأمثلة على عناوين التدريب:
  - ✓ خطوات ومراحل إدارة المخلفات الصلبة.
  - ✓ الإطار القانوني لإدارة المخلفات الصلبة البلدية.
  - ✓ الجوانب الفنية والهندسية لإدارة المخلفات الصلبة.
  - ✓ استرداد التكاليف وكفاءة التكلفة والإدارة المالية في إدارة المخلفات الصلبة.
  - ✓ تعزيز العزل وإعادة الاستخدام وإعادة التدوير - توعية المجتمع ومشاركته.
- يحدد نطاق التدريب محتوى التدريب بعبارات عامة.
- ويحدد الموضوعات الرئيسية التي يتم تغطيتها في التدريب ويشير أيضاً إلى الكفاءات أو النتائج المتوقعة التي يتوقع من المتدربين تحقيقها بمجرد الانتهاء من التدريب.
- فمثلاً:
- يغطي التدريب خطوات ومراحل إدارة المخلفات الصلبة من التوليد إلى التخزين والجمع والنقل والمعالجة والتخلص النهائي.
- يتوقع من المتدربين مناقشة كل خطوة ووضع خطة بسيطة لإدارة المخلفات الصلبة وتحديد الإجراءات والموارد اللازمة في سياقهم الخاص لتنفيذ الخطة.

## 3. خطة التدريب - الفئات المستهدفة من التدريب:

- المجموعة المستهدفة هي مجموعة المتدربين الذين سيتلقون التدريب.
- يجب أن تتضمن الخطة:
  - ✓ المستوى الحالي للمعرفة والمهارة للمجموعة المستهدفة ؛ والمعرفة والمهارات التي يجب أن يكتسبوها.
  - ✓ عدد المتدربين الذين سيتم تدريبهم.
  - ✓ أي اعتبارات خاصة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار مثل التحولات واللغة والموقع الجغرافي.

## 4. خطة التدريب - مدة الدورة ومنهجية التدريب:

- بمجرد تحديد عنوان الدورة ونطاق التدريب والمجموعة المستهدفة ، يجب تخطيط مدة الدورة ومنهجها.
- فيما يلي بعض الأسئلة التي ستساعد:
  - ✓ هل تمتلك المجموعة المستهدفة مهارات قراءة وكتابة متقدمة؟ ستستفيد المجموعة ذات مهارات القراءة والكتابة الأقل تقدماً من التدريب العملي بدلاً من التدريب القائم على الفصل.
  - ✓ هل المجموعة كبيرة أم صغيرة؟ بالنسبة لمجموعة كبيرة، من المرجح أن يكون التدريب في الفصول الدراسية مناسباً، مع وجود فرص للعمل الجماعي الصغير والأنشطة الأخرى.
  - ✓ كم من الوقت يمكن تخصيصه للتدريب؟ من المحتمل أن يكون لدى كبار الموظفين وقت أقل للخضوع للتدريب- قد تكون الدراسة الذاتية أكثر ملاءمة في هذا المستوى. قد يحتاج الموظفون الجدد أو الأقل خبرة إلى يومين أو ثلاثة أيام من التدريب أو أكثر.
  - ✓ هل التدريب النظري أو العملي هو الأنسب؟ التدريب في الفصل الدراسي أكثر ملاءمة للمواضيع النظرية مثل الجانب القانوني لإدارة المخلفات الصلبة. في حين أن التدريب العملي مناسب عند الحاجة إلى التدريب العملي على سبيل المثال استخدام المعدات.



- ✓ هل تتكون المجموعة المستهدفة من موظفين أكثر خبرة أو أقل خبرة؟ سيستفيد الموظفون الأقل خبرة من التدريب في الفصل الدراسي الذي يشمل العمل في مجموعات صغيرة والأنشطة المناسبة. ستستفيد مجموعة صغيرة أيضًا من التدريب في العمل أو التدريب غير الرسمي.
- ✓ هل المجموعة المستهدفة على مستوى الإدارة /المشرف؟ قد يفضل الموظفون في المستويات الأعلى الدراسة الذاتية التي يمكن إجراؤها في وقتهم الخاص.
- ✓ هل المتدربين محليون أم منتشرون في مناطق جغرافية مختلفة؟ إذا كان ذلك ممكنًا ، يمكن أن يفيد التعلم عبر الإنترنت أو التعليم الإلكتروني الموظفين المنتشرين على نطاق واسع جغرافيًا ويوفر تكاليف السفر والإقامة والمكان.

1. خطة التدريب: مثال مخطط الدورة

يوضح جدول 2 مثال مخطط الدورة

جدول 2: مثال مخطط الدورة

الموضوعات	نتائج التدريب: سيقوم المتدرب بما يلي:	مدة التدريب	النتائج المتوقعة	المدرّب المقترح	الفئة المستهدفة	المكان المقترح	التاريخ المقترح
والهدف العام مقدمة لدورة <b>TOT</b> للإدارة المتكاملة للمخلفات الصلبة البرنامج الوطني يساهم بشكل كبير في الحماية المستدامة للبيئة والمناخ ، والحفاظ على الموارد والحد من المخاطر الصحية على سكان مصر.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ فهم أهداف دورة TOT وبرنامجها وهيكلها</li> <li>▪ القدرة على تعزيز المهارات والقدرات لتحسين إدارة المخلفات الصلبة في مصر</li> <li>▪ أن تكون جزءًا من مجموعة المدربين في إدارة المخلفات الصلبة الذين يمكنهم دعم تنفيذ NSWM</li> <li>▪ تحديد وشرح آثار المخلفات التي تدار بشكل سيئ القمامة على صحتهم وعلى البيئة</li> </ul>	0.5	10 مدربين محليين من كل محافظة	سيتم تحديده لاحقًا	من موظفي الإدارة المحلية على مستوى المحافظات والمراكز والمناطق ؛ جهاز شئون البيئة والجامعة		

برنامج تدريب المدربين لإدارات المخلفات الصلبة - محافظتي قنا وأسيوط

الموضوعات	نتائج التدريب: سيقوم المتدرب بما يلي:	مدة التدريب	النتائج المتوقعة	المدرّب المقترح	الفئة المستهدفة	المكان المقترح	التاريخ المقترح
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ وصف مبادئ الإدارة الجيدة للمخلفات بعبارة عامة</li> <li>■ تحديد ووصف خطوات ومراحل سلسلة القيمة لإدارة المخلفات الصلبة</li> <li>■ كن على دراية بالفرص المتاحة لتطبيق نهج "من المهد إلى المهد" على إدارة المخلفات الصلبة</li> </ul>						
تحديد الإحتياجات التدريبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ شرح الغرض من تقييم الإحتياجات التدريبية</li> <li>■ القدرة على تخطيط وإجراء تقييم للإحتياجات التدريبية</li> </ul>	0.5		سيتم تحديده لاحقاً			

برنامج تدريب المدربين لإدارات المخلفات الصلبة - محافظتي قنا وأسيوط

التاريخ المقترح	المكان المقترح	الفئة المستهدفة	المدرّب المقترح	النتائج المتوقعة	مدة التدريب	نتائج التدريب: سيقوم المتدرب بما يلي:	الموضوعات
			سيتم تحديده لاحقاً		0.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>وصف منهجيات التدريب المختلفة أن تكون قادراً على اختيار منهجيات التدريب المناسبة استناداً إلى نتائج تقييمات احتياجات التدريب</li> </ul>	منهجية التدريب

### هيكل البرنامج التدريبي

بمجرد وضع خطة التدريب ، يمكن أن يبدأ العمل على برنامج التدريب.  
يتضمن برنامج التدريب الأقسام التالية:

- 1- عنوان.
- 2- التاريخ والمدة والمكان.
- 3- المشاركون ، تتضمن أي متطلبات للتعلم المسبق.
- 4- أهداف وغايات البرنامج.
- 5- عنوان الدورة يعطي إشارة جيدة لهدف البرنامج و/ أو الأهداف.
- 6- نطاق البرنامج ونتائجه - يوفر النطاق وصفاً واسعاً للموضوع الذي تمت تغطيته في الدورة. تقدم نتائج التعلم تفاصيل عما يتوقع من المتعلمين معرفته (النظرية) والقيام (التطبيق العملي) في نهاية الدورة.
- 7- المنهجية - تصف المنهجية أساليب التدريب التي سيتم استخدامها خلال البرنامج التدريبي. يجب استخدام مجموعة من الأساليب التي تتيح أقصى مشاركة للمتعلمين.
- 8- مواد الدعم التعليمي - المواد والمعدات والمساعدات الصفية وغيرها التي ستكون مطلوبة لدعم التدريب.
- 9- محتويات الدورة - تتضمن المحتويات قائمة بالموضوعات التي سيتم تغطيتها أثناء التدريب ، بما يتماشى مع أهداف وغايات البرنامج.
- 10- أنشطة التقييم التكويني - تفاصيل أنشطة التقييم التكويني التي سيقوم بها المتعلمون أثناء التدريب.
- 11- أنشطة التقييم التلخيصي - تفاصيل أنشطة التقييم التلخيصي التي سيقوم بها المتعلمون في نهاية التدريب لإثبات تحقيق نتائج التعلم.
- 12- تقييم نجاح التدريب من قبل المتعلمين والمدربين؛ اقتراحات للتحسين.

### كيف تجعل عرضك تفاعلي؟

1. جذب انتباه المشاركين
2. ا طرح الأسئلة واستخدم أفكارهم
3. استخدم الاختلاف
4. التوافق مع أهداف التدريب
5. مارس مهاراتك التدريبية عن عمد

6. الأمالة - استعد جيدًا واستخدم قصصك الخاصة: كن على طبيعتك

ما هو الإتصال وما هي مهارات الإتصال؟

- التقديم والعرض هو طريقة للتواصل مع الآخرين عن طريق تقديم محتوى موضوع ما إلى المستمعين بحيث يصل المحتوى للمستمع بالصورة التي تريدها كمحاضر وتحقق الهدف المطلوب منه وتحقق أيضا الفائدة المرجوة للمستمعين
- الإتصال: عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار أو معلومات معينة إلى رسالة مفهومة وبطريقة معينة ونقلها إلى الطرف الآخر ..

بناءً على تعريف الإتصال فإنه يمكننا أن نُعرف التدريب بأنه:

"نقل محتوى تدريبي أو مهارة تدريبية من شخص (المدرّب) إلى شخص/ أشخاص آخرين (متدربين)"

بحيث يتم فهم محتوى أو اكتساب المهارة بشكل صحيح من قبل المتدربين.

الإتصال في التدريب

- المرسل (المدرّب)
- الرسالة (المحتوى التدريبي)
- قناة الإتصال (أسلوب التدريب)
- المتلقين (المتدربين)
- التغذية الراجعة
- الإستجابة
- بيئة الإتصال (بيئة التدريب)

لماذا نتواصل؟

- لتغيير سلوك
- لإنجاز عمل
- لأخذ وإعطاء معلومات
- للتأكد من الفهم
- للإقناع

ما هي انواع العروض؟

عرض هدفه توصيل معلومات (تخطيط، دراسة، سياسات، إتخاذ قرارات،

عرض بيانات ومعلومات)

- عرض هدفه الإقناع لشيئ جديد

- عرض هدفه التأكد من الفهم

- عرض هدفه التسلية

#### مهارات الاتصال

مهارات التحدث

- حدد الهدف من الحديث

- كن طبيعيا

- لا تقاطع المتحدث ولا تستحوذ على الحديث

- تعرف على نقاط ضعفك في الحديث حتى تتمكن من تطويرها

- اعتذر عندما تقول معلومة خاطئة وصحح كلماتك

- تكلم بصوت مرتفع وواضح

مهارات التحدث الفعال لمقدم العرض

- اختر نبرة الصوت المناسبة وتجنب نبرة الصوت الثابتة حتى لا يصاب

الجمهور بالملل

- تابع ردود أفعال الجمهور

- تجنب اللزمات

- كن صادقا في حديثك

- لا تستخدم كلمات صعبة أو غير مناسبة لثقافة الجمهور

- حافظ على ابتسامتك الحقيقية

#### الإنصات

هو تركيز الانتباه على آراء وأفكار ومشاعر وتعبيرات الآخرين اللغوية والجسدية وعدم الاعتماد على محتوى الكلمات و فقط لكن الوصول إلى اتجاهات المتحدث .

### اليوم الثاني:

#### الجلسة الخامسة: أنواع التدريب

➤ من حيث المكان :

▪ داخل المؤسسة (توجيه مباشر/ تدريب ذاتي/ التناوب الوظيفي / نقل الخبرة).

▪ خارج المؤسسة (محاضرات / مناقشات / حوارات / تمثيل أدوار)

➤ حسب الغرض :

- برامج التوجيه والتدريب.
- التدريب العلاجي.
- التدريب بعرض الترقية.

➤ **حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي :**

- تدريب تأهيلي.
- تدريب أساسي.
- تدريب تشبيطي.
- تدريب قيادي.

➤ **التدريب عن بُعد E-learning**

➤ **إدارة فنية (دعم / توجيه / إرشاد) Coaching :**

أحد طرق التدريب والتي تتم من خلال إعطاء المتدرب دعم وإرشاد عام مع التأكيد على مساعدة المتدرب في تعليم نفسه، مع ضمان حصوله على المعرفة والمهارات والخبرة الضرورية ليتمكن من القيام بأحد الوظائف حسب المعايير المطلوبة. وقبل إجراء العملية التدريبية يجب أن تسأل نفسك عن الغرض من تدريبك. لذلك، باستثناء الوضع الحالي، تحتاج إلى النظر في أهدافك وتوقعاتك من برنامجك ، بالإضافة إلى الوسائل والأساليب والمنهجيات التي ستستخدمها. وعليك أن تجيب عن هذه الأسئلة:

- من سيتلقى تدريبك؟ (حلل المتدربين).
- ماذا سيكون تدريبك؟ (سياق تدريبك).
- متى سيحدث ذلك؟ (اضبط إطارًا زمنيًا مناسبًا).
- أين سيحدث هذا؟ (في الفصل الدراسي أم أون لاین بواسطة الإنترنت؟).
- لماذا تفعل هذا؟ (أهداف تدريبك).
- كيف ستحقق هذا؟ (المنهجية والمتطلبات).

**من هو المدرب؟**

- هو الشخص المسؤول عن إيصال المعلومات أو بناء المهارات أو أنماط سلوكية وإدارية أو تدعيمها للآخرين.
- هو الشخص الذي يوكل إليه مهمة إيصال معلومات أو بناء أو تطوير مهارة/مهارات أو تغيير أنماط سلوكية أو تدعيمها للآخرين.
- الدعامة الأساسية / حجر الأساس / العمود الفقري للعملية التدريبية.



- الدعامة الرئيسية التي يستند إليها التدريب، ويعد أي قصور في إمكانياته وقدراته خطراً ينعكس أثره على المستوى العام للتدريب.
  - هو الشخص الذي يقوم بالتأثير وإقناع الآخرين لدفعهم للقيام بعمل ما/بشيء ما.
  - هو الشخص الذي يقوم بمهمة بالغة الدقة وتحتاج الى فن وعلم.
  - المسئول عن توفير بيئة التعلم التي تتفق مع خصائصه الشخصية ونمطه في التدريب لزيادة فاعلية التعلم.
  - يقوم بدمج مجموع قيمه وأهدافه الشخصية وبراعته وتمكنه من المفاهيم والمبادئ والمهارات كمدرب مع القيم والأهداف المهنية.
- يمثل المدرب الدعامة الرئيسية التي يستند عليها، ويعد اي قصور في إمكانياته وقدراته خطراً ينعكس أثره على المستوى العام للتدريب. وعليه فإنه يجب أن يكون :

- على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية.
- على دراية بمشاكل التطبيق.
- يتوافر لديه قدر من الخبرة العلمية والعملية.
- هو الشخص الذي يوكل إليه مهمة إيصال معلومات أو بناء أو تطوير مهارة/مهارات أو تغيير أنماط سلوكية أو تدعيمها لآخرين، وبالتالي فإن مهمة هذا الشخص "بالغة الدقة" وتحتاج الى فن وعلم.

### المواصفات المطلوب توفرها في المدرب:

#### 1. المعلومات :

وهي المعارف الكلية والنوعية التي يتمتع بها المدرب خاصة تلك التي تتعامل مع الأفراد والتنظيم، يجب أن تكون المعلومات متخصصة بدرجة أساسية وعامة بالدرجة الكافية. يتم الحصول على المعلومات عن طريق التعليم والتدريب.

#### 2. الخبرة :

لابد أن يستطيع المدرب تطبيق النظرية وتكييفها ويعظم من نتائجها، ويتأتى ذلك من خلال الممارسة للنظرية لفترة مناسبة تتوقف على "قدرات ومهارات المدرب الشخصية".

#### 3. المظهر العام :

فإن له تأثير في نقل المعلومات أو المهارات وتدعيمها، الإهتمام بالشكل وسيلة جيدة تكسب إهتمام وقبول الآخرين في التعامل مع المرسل، والإقتناع بالجلوس لفترة طويلة.

#### 4. التواضع وعدم التعالي على الآخرين

#### 5. وضوح الهدف في ذهن المدرب بشكل مستمر :

يعتبر هذا عامل هام في قياس مدى نجاح المدرب، فكلما كان الهدف واضح ومفهوم بتفاصيله للمدرب، كلما أمكن تحقيقه بكفاءة وبفعالية (إذا توافرت الإمكانيات المناسبة).

#### 6. الموهبة :

ويقصد هنا بالموصفات الطبيعية والإستعداد للتدريب، أى إمتلاك القدرة على التأثير في الآخرين.

#### 7. المهارات :

لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات، وذلك لكي يكون ناجحاً في عمله مثل:

- الإتصال/الإنصات (الإصغاء) / التفاعل / اللباقة / إستخدام المعينات السمعية والبصرية / قدرات جسدية وذهنية / توافق نفسي وحسي.
- يتحمل الضغوط والتوتر.
- ذو قدرة عالية على التكيف مع الآخرين.
- يفكر بإيجابية.
- مرن فكرياً.
- متفتح على الأفكار الجديدة.
- قدرة إتصالية عالية.
- القدرة على :
- ✓ حل المشاكل.
- ✓ إتخاذ قرار.
- ✓ التجاوب المتبادل.
- ✓ إشاعة روح الفريق.
- ✓ القيادة والتوجيه.
- ✓ الحكم الصائب على الأمور.
- التمكن من الموضوع.
- قدرة عالية على إحتواء المكان بمن فيه.
- يجب أن يكون ملماً بالمجموعة المستهدفة التي يتعامل معها.

■ على علم بكيفية الوصول الى إرضاء المتدرب وإقناعه بمادة التدريب.  
وبالتالى يمكننا أن نلخص السمات الشخصية للمدرب الجيد فى النقاط التالية:

- الإنصات الجيد.
- توصيل المعلومة بصورة واضحة.
- الاتصال الغير اللفظي الفعال.
- الاتصال اللفظي الفعال.
- المشاركة.
- وزن الأمور.
- الانفعال المتوازن.
- التمكن من المادة العلمية.
- البساطة فى الأداء.
- المرونة.
- تقبل آراء الآخرين.
- الذوق الرفيع.
- الثقة فى النفس.
- تقمص الأدوار بصورة جيدة.
- رحابة الصدر.
- الواقعية.
- الإبداع والابتكار.
- التلقائية.

أهمية الانطباع الأول: الانطباع الصحيح عنك من جانب الآخرين مهم لحسن تعاملهم معك وهناك فقط أربعة طرق للإتصال بالعالم من حولك :

كيف تبدو؟

ماذا تقول؟

كيف تقول؟

كيف تتصرف؟

عناصر إختيار المدرب وأسس تقييمه

- الإلمام بمادة الموضوع.
- الخبرة السابقة.
- إتزان الشخصية وهدوء الأعصاب.
- وضوح الصوت والنطق.

- الإعتدال.
- القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة.
- ملتزم بقيم المجتمع والمهنة.
- الثقة بالنفس.
- دقة الإلتزام بالمواعيد.
- القدرة على التأثير والإقناع.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- القدرة على إحتواء المكان.

### بعض الشروط المرجعية الواجبة للمدرب :

- مراعاة قواعد العمل وتفعيلها.
- الربط المستمر بين موضوع التدريب والتطبيق.
- إستشارة المتدربين وإكتساب ثقتهم.
- مراعاة قواعد تعليم الكبار.
- العمل على مشاركة جميع المتدربين.
- مستمع - مستمع - مستمع جيد جداً.
- إستخدام وتنوع الطرق التدريبية.
- التركيز والإنتباه طوال الوقت.
- إستخدام أساليب مشوقة.
- تطبيق قواعد الإتصال.
- الملاحظة والمراقبة والتقييم.
- والتوجيه طوال الوقت.
- ... أخرى.

### ما الذي يجعل المدرب مدرباً عظيماً أو رائعاً؟

بعض الصفات والتصرفات التي يجب أن يقوم بها المدرب الرائع عند إعطائه لجلسة تدريب (السلوك / الشخصية / الفهم والإدراك / الإبداع / التصور والتخيل).

### أنماط المدربين والمتدربين:

#### أنماط المدربين:

- المدرب التقليدي : وهو المدرب الذي يستخدم أسلوب السرد عن طريق سرد المعلومات.
- المدرب الميسر : وهو المدرب الذي يستخدم مدخلات اساسية قليلة جداً ويعتمد في المقام الاول على خبرته في توليد الافكار من خلال المجموعة.

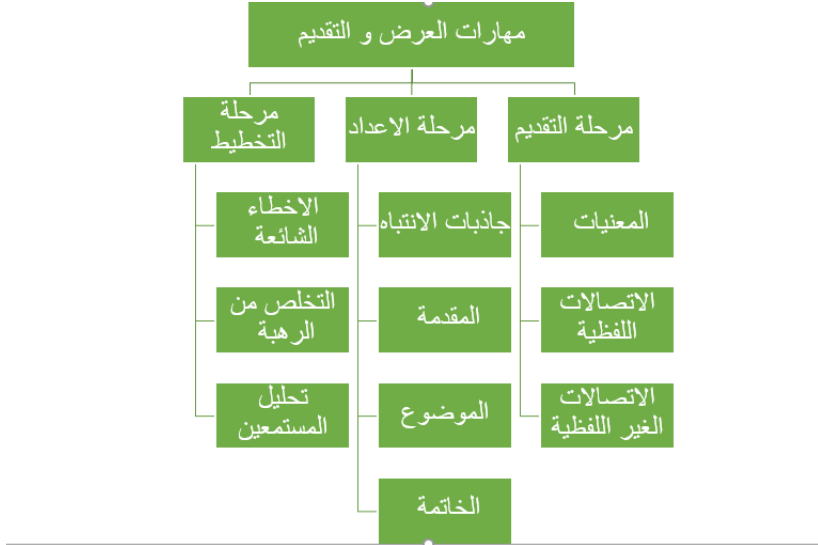
#### المراحل التي يمر بها المدرب:

- المدرب المبتدئ : جديد وهو دائم متوتر وقلق يحاول عدم الخروج عن المادة المحددة والالتزام بها.
- المدرب المراهق : من سنة الى 3سنوات خبرة متحمس اكثر من اللازم
- المدرب المحترف : من 4 – 9 سنوات متمكن ويصمم البرامج باتقان.
- المدرب المتقدم : من 10سنوات .
- المدرب الخبير : 20سنة فاكثر.

#### الأخطاء التي يقع فيها المدرب:

- 1 – المبالغة في السرد والاحساس الغير صادق.
- 2 – كثرة القصص الشخصية .
- 3 – سوء الأعداد.
- 4 – تاخير بداية الدورة لاستيعاب المشاركين.
- 5 – الثبات والوقوف في مكان واحد.
- 6- عدم السيطرة على المشاركين .
- 7 – التحدث الى المجموعة بتعال.
- 8- عدم انتهاء الدورة في الوقت المحدد.

## مهارات العرض والتقديم:



## الجلسة السادسة: كيف تتغلب على الخوف من التحدث والمواجهة؟

### جنور الخوف من التحدث والمواجهة

ما هي جنور الخوف من التحدث و المواجهة؟  
أنا ... وحيدا في دائرة الضوء  
ما هو مستوي أدائي؟  
ما هو رد فعلهم و تقييمهم لادائي ؟  
أنا ... لا امالك الموهبة الكافية للتقديم و العرض

### هناك ثلاثة أنواع من الخوف:

1. الخوف من الأداء السيء .. الاعداد و التدريب المستمر يقلل من التفكير في الخوف.

2. الخوف من المستمعين .. تعرف علي المستمعين. تحمس للموضوع الذي ستتولي تقديمه. انقل للحضور حماسك و اهتمامك تذكر انك في موقع الخبير (المقدم).
3. الخوف من الموضوع الذي تقدمه .. الموضوع جديد ، لم يسبق لك تقديمه.

### كيف تتغلب على الخوف من التحدث والمواجهة؟

- تأكد من إستيعابك الكامل للمادة العلمية و أساس العرض لأن هذا سيساعدك على القضاء على جزء كبير من التوتر المصاحب للعرض.
- تأكد من تدريبك على الافتتاحية وعلى أساس هذا التدريب تستطيع إختيار الافتتاحية المناسبة التي تشعرك بالثقة وتقلل التوتر وتمكنك من العرض.
- راعي أن تتبعد عن الوجبات الدسمة قبل العرض لأن الوجبات الخفيفة تساعدك على التركيز والنشاط.
- تدرب على تمارين التنفس (التنفس الكامل).
- تدرب على تمارين الوجه والعين.
- تدرب على تمارين للصوت.
- تدرب على تمارين الحركة والنشاط.
- تعود أن تتنفس بهدوء وبطئ ومن انفك وشرب السوائل الساخنة حتى تتغلب على الصوت المتحشرج .
- اختر أحد الوجوه الإيجابية المريحة ووجه إليه حديثك للتواني الأولى في العرض حتى تتغلب على مخاوفك ثم ابدأ بتوزيع النظر للحضور.
- تحدث بإيجابية عن نفسك.
- تذكر النماذج الممتازة في العرض والتقديم .

### الخطوات السبع لتقديم عرض فعال

1. التعرف على المستمعين.
2. تخطيط العرض وتصميمه.
3. التدريب والتجهيز للعرض.
4. التحكم في القلق والتوتر.
5. تجهيز المكان.
6. التحكم في الحركات غير اللفظية.
7. إدارة الأسئلة والملاحظات .

### أولاً: التعرف على المستمعين:-

#### أ- تحليل المستمعين ومجالات التحليل:

- a. تحديد عدد المستمعين:
  - ✓ تحديد مستوياتهم، أدوارهم، مسؤوليتهم.
  - ✓ تبين مستوى انتباههم.
  - ✓ تحديد أولوياتهم وأهدافهم.
  - ✓ تحديد مستوى التفصيل اللازم.
  - ✓ تحديد أسلوب العرض الملائم.
  - ✓ تحديد شكل وإطار التقديم.

#### لتحقق ذلك اسأل نفسك الأسئلة التالية:

- من هم؟ (الوظيفة، العمر، الحالة التعليمية والثقافية والمادية)  
ماذا يتوقعون من هذا العرض؟  
هل حضروا متطوعون أم لا؟  
ما هي درجة معرفتهم بمحتوى العرض؟

#### أنواع المستمعين:

- b. المستمع المتحمس للحضور والمعرفة.
- c. المستمع غير المهتم بالعرض لأنه على ثقة أنك لن تقدم له الجديد.
- d. المستمع الذي يحضر ليفسد العرض (المشاغب).
- e. المستمع الصامت.

#### ب - اجمع المعلومات:

بذكاء مباشرة بطريقة رسمية أو عن طريق احد المعارف بطريقة غير رسمية.

#### ج- حدد أهدافك:

بعد أن تعرفنا على المستمعين نبدأ بتحديد أهداف مناسبة لهم كالتالي:

- f. ما هو التوقيت المناسب لمراحل العرض؟
- g. ما هي الرسالة التي تريد توصيلها في هذا العرض؟
- h. كيف تريد توصيل هذا العرض؟

ثانياً: تخطيط العرض وتصميمه:

#### أ - المفاتيح الخمسة لجذب المستمعين:

- ✓ الإفتتاح بتأثير قوي.
- ✓ التكرار بنظام محدد .



- ✓ التركيز على النقاط الرئيسية.
- ✓ شارك الجميع بفعالية .
- ✓ الخاتمة بتأثير قوي.

#### ب - تخطيط العرض:

1. الافتتاح: اجذب إنتباه المستمعين - حدد أهدافك - حدد البرنامج - حدد الفائدة للمستمعين

#### أ - اجذب إنتباه المستمعين:

- ✓ التحية والاهتمام بالمشاركين.
- ✓ اذكر رقم معين او احصائية معينة .
- ✓ اعرض لهم صورة مؤثرة.
- ✓ اذكر قصة مؤثرة ومهمة في صلب العرض.
- ✓ قول مأثور - حكمة مأثورة .
- ✓ توجيه تساؤلات محددة تحتاج الي اجابة.

#### ب - حدد أهدافك:

من المهم تحديد أهدافك، سواء كانت أهداف تتعلق بالمحتوى العلمي وتوصيله للمستمعين أو أهداف متعلقة بالتأثير على الجمهور.

#### ج- حدد البرنامج:

حدد أجندة مترابطة وواضحة للمستمعين محددًا الوقت الذي سيستغرقه العرض في مراحل مختلفة مع تحديد أوقات الراحة أثناء العرض.

#### د- حدد الفائدة للمستمعين :

موضحا الفائدة للشركة والفائدة الشخصية للمستمع

#### كسر الجليد ( إزالة الحواجز بين المتربين):

#### أغراض جلسات كسر الجليد:

أي ورشة عمل تدريبية لمدة يوم كامل أو أكثر ينبغي ان يكون بها جلسة "كسر جليد" في بداية الورشة.

1. لتشجيع المشاركين على الاسترخاء والتفكك و خفض حالة الترقب و الهيبة والمواقف والسلوك الأعتيادي المستخدم عادة في العمل اليومي والأنشطة ("الجليد" هو هنا عامية للشكليات الجامدة).

2. لتشجيع جميع المشاركين على الاسترخاء والتمتع بأنفسهم وبعضهم البعض كأشخاص (لا تقتصر على أدوار أو اصحاب المركز) لتحضيرهم ليصبحوا أكثر انفتاحاً نحو برامج للتدريب الفني للمتابعة.
3. لتشجيع المشاركين على التفاعل مع بعضهم البعض والتعرف على بعضهم البعض في سياقات غير التقليدية.
4. لتلئين المشاركين قبل مواجهة المواد الأساسية للتدريب.
5. لتحسين عملية التدريب ورشة العمل التدريبية الشاملة من خلال إعداد المشاركين على النحو الوارد أعلاه.
6. في العديد من جلسات كسر الجليد تُستخدم أنشطة لمجموعة صغيرة من المشتركين تتضمن قص الأشكال واللصق والرسم، والكتابة أو التمثيل. كن خلاقاً وبسيطاً ومتصل بالموضوع في إسناد المهام إلى مجموعات المشاركين.
7. بعض المدربين أثناء جلسة كسر الجليد يشملوا أنشطة بدنية مثال: سباق البالون حيث أزواج من المتنافسين يحملوا بالون بينهم، بدون استخدام أذرعهم أو أيديهم، والانتقال من خط البداية إلى خط النهاية في سباق. يخلق هذا النشاط جو من المرح والفكاهة لكسر الجليد.

بعض أنشطة كسر الجليد تتطلب التعاون، حيث يتم إعطاء مجموعة صغيرة مهام يساهم فيها كل فرد بمهمه بسيطة ومختلفة تكمل عمل المجموعة كلها، والبعض الآخر يتطلب تعاون وتفاوض بين المجموعات الصغيرة.

## 2. هيكل العرض:

- ✓ اختر خطوط عريضة حول محور الموضوع.
- ✓ اختر المعلومات طبقاً لأهدافك.
- ✓ رتب المعلومات ووزع الوقت اللازم لكل معلومة .
- ✓ اختر دائماً المعلومات الأكثر حداثة.
- ✓ حدد معلوماتك واجعلها واضحة ومركزة.
- ✓ ادعم عرضك بالقصص الواقعية والأرقام والأفلام.
- ✓ لا تختز المعلومات من مصدر واحد.

## 3. الخاتمة :

- ✓ لخص الأفكار الرئيسية .
- ✓ أطلب فعل يدور حول محور الموضوع .
- ✓ اختتم بجملة، قول ماثور، سؤال أو قصة حول محور الموضوع .
- ✓ أطلب من الحضور تقييم الدورة وتقييمك أنت شخصياً.

#### 4. الانتقال من فقرة إلى أخرى :

الانتقال من نقطة لأخرى أثناء العرض يجب أن يكون مترابطا بحيث يشعر المستمع بوحدة الموضوع ككل وتستطيع أن تنتقل من فقرة لأخرى بإستخدام سؤال ينقلك لفكرة جديدة، الكلمات العابرة مثل( لذلك، لهذا، وحيث أن ذلك، كذلك)، تغيير وسيلة التقديم (الأجهزة والوسائل المعينة)، التوقف لبرهة، الحركة الجسدية من موقع لموقع، قصة أو فكاهة.

#### معلومات هامة عن التوقيت وأوقات الراحة:

- ✓ المقدمة تستغرق ما يقرب من 10% من وقت الحديث
- ✓ الموضوع يستغرق 70% من وقت الحديث
- ✓ الخاتمة و الاسئلة : يتراوح ما بين 5%- 10% من اجمالي وقت الحديث.
- ✓ ابدأ بالوقت المحدد دائما .
- ✓ اعطي نفسك والمستمعين فاصل للراحة.
- ✓ اختتم عرضك في الوقت المحدد.

#### الأخطاء الشائعة في مرحلة التخطيط للتقديم:

1. هدف غير واضح .
2. سوء تنظيم الوقت/ أو المادة/ أو الموضوع.
3. عدم السيطرة على إدارة اللقاء.
4. كثرة المعلومات.
5. البيانات غير مدعمة بحقائق أو معلومات.
6. صوت ممل وحديث رتيب.
7. عدم مخاطبة احتياجات الجمهور.

كيف نتغلب على الأخطاء الشائعة؟ :

- أ. الفشل في الإعداد للتقديم هو إعداد لفشل التقديم
- ب. نحن نتحدث بالطريقة والسرعة التي نفضل الاستماع بها لذا من المنطقي أن:
  - ✓ نتحدث للآخرين بالطريقة التي يفضلون الاستماع بها، لا بالطريقة التي نجدها في الحديث.

- ✓ لا يوجد أسوأ من أن توجه رسالة سليمة إلى الجمهور الخطأ .
- ✓ التخلص من الرهبة/ الخوف/ القلق.

ثالثا: التدريب والتجهيز للعرض:

أ- التدرب باحتراف:

ابدأ بالأفكار الإيجابية عن العرض واحتفظ بالثقة بالنفس واستخدم الأساليب التالية للحصول على عرض متميز محققا الأهداف المرجوه:

✓ ادرس نماذج متميزة في العرض.

✓ ابتعد عن التوتر.

ب- استراتيجية التدريب :

✓ قدم العرض لنفسك.

✓ سجل عرضك.

✓ قدم عرضك لصديقك.

✓ لا تنس أن تحدد وقت لعرض كل من المراحل المختلفة .

رابعاً: التحكم في القلق والتوتر:

التوتر ليس دائماً ذو تأثير سلبي بل من الممكن أن يحسن الأداء ويساهم في تحقيق الأهداف ويجب أولاً أن نتقبل وجود التوتر ونبدأ بالتغلب عليه عن طريق:

أربع خطوات أساسية:

▪ خطط plan

▪ حضر prepare

▪ جرب practice

▪ قدم present

كيف نتعامل مع الخوف من المستمعين؟:

▪ تعرف على المستمعين.

▪ تحمس للموضوع الذي ستتولى تقديمه .

▪ انقل للحضور حماسك واهتمامك.

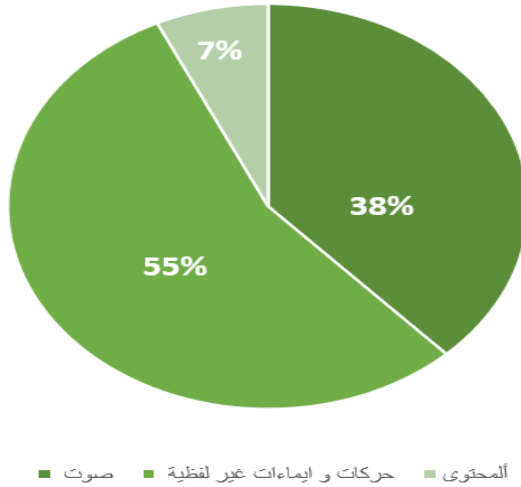
تذكر انك في موقع الخبير (المقدم).

خامساً: تجهيز المكان والأجهزة الخاصة بالعرض

البيئة المحيطة بالمكان:

يجب التأكد من النقاط التالية قبل بداية العرض للحصول على عرض متميز وبعيد عن التأثيرات السلبية من البيئة المحيطة.

سادساً: التحكم في الحركات غير اللفظية Body Language:



المهارات اللفظية والغير لفظية أثناء العرض:

يوضح **Error! Reference source not found.** نسب تأثير الحركات اللفظية و الغير لفظية علي العرض

1. أساسيات المهارات غير اللفظية أثناء العرض :

شكالك العام- طريقة الوقوف من أساسيات الحركات الغير لفظية أثناء العرض- الحركة - إشارات الحركة- تعبيرات الوجه- لتواصل البصري.

2. أساسيات الحركات اللفظية أثناء العرض :

- الصوت:

النبرة Tone - الطبقة Pitch - الوتيرة Pace -

التعبير Projection.

- اللغة.

سابعاً: إدارة الأسئلة والملاحظات :

إن معرفة طبيعة المستمعين وإستيعاب اختلافاتهم يساعدك في نجاح إدارتك للأسئلة والملاحظات، وهذه بعض أنواع المستمعين :

- مستمع يشعر بالملل من العرض وعدم الفائدة منه.
- مستمع ينتظر معلومات ويستمع جيد .
- مستمع عدواني لا يريد الاستماع بل افساد العرض.

بعض التكتيكات التي تساعدك على إدارة الأسئلة :

- استمع باهتمام بالغ لأسئلة المستمعين.
- أعد صياغة السؤال بعد تلقيه من المستمع لتتأكد من فهمك للسؤال قبل الإجابة.
- حافظ على التواصل البصري أثناء تلقيك سؤال من مستمع ما.
- توجه بالشكر للمستمع الذي يوجه لك سؤال ما.
- إذا كان السؤال يخص موضوع العرض ولكن لا يوجد وقت للإجابة اطلب تأجيل الإجابة لوقت الراحة.
- إذا كانت الإجابة عن سؤال ما غير معروفة لديك ابحث عنها وبلغ بها المستمع في وقت محدد تقوم بتحديده مع المستمع أثناء العرض.
- مهما كانت طبيعة السؤال لا تخرج المستمع بأية طريقة أو إشارة .

كيف تتعرف على الأسئلة المحرجة:

كيف تتصرف مع الاسئلة المحرجة؟

- أجب إذا كنت تعرف الإجابة.
- اطلب من السائل اعادة السؤال.
- أعد السؤال للجمهور.
- اطلب منه أن يقابلك بعد المحاضرة.
- ارشده إلى مراجع يمكنه الرجوع لها .
- "اعتذر لضيق الوقت".

أخطاء يقع بها المحاضرون ويجب تجنبها للحصول على عرض رائع :

- التحدث عن نفسك.
- الاعتذار عن سوء الاعداد أو عدم توفر الوقت الكافي للتحضير.
- عدم الاهتمام بالشخصيات الرئيسية - الشكوى عن صعوبة الاعداد لهذا العرض.
- استخدام تعبيرات لغوية غير مألوفة.
- استخدام السخرية والانتقاد
- التحدث عن الحياة الشخصية للمحاضر.

- الاتجاه بالحديث لشخص دون الآخرين.
- التحدث بالتليفون المحمول أثناء العرض.
- يفقدون أعصابهم إذا جادلهم أحد المستمعين.
- التحدث بسرعة بحيث لا يفهم المستمع ما يقوله المحاضر.
- الاعتماد الكلي على الأجهزة (الباوربوينت).
- التركيز على موضوع واحد طيلة العرض.
- ضياع الوقت بالمجادلة حول اجابة سؤال ما من المستمعين.
- يجب أن يشارك كل شخص من المجموعة الثنائية في العرض التقديمي.

### الجلسة السابعة:

- تجهيز المكان والأجهزة الخاصة بالعرض (اختيار المعينات البصرية المناسبة) .
- يجب التأكد من البيئة المحيطة بالمكان (مكان العرض مناسب لموضوع العرض - حجم القاعة - الديكور المناسب لطبيعة العرض - الإضاءة المناسبة التي تساهم في تحقيق الهدف -حالة درجة الحرارة مناسبة من 22- 25 درجة مئوية) .

أجهزة ووسائل تستخدم أثناء العرض:

- اللوح الابيض أو اللوح الورقي
- جهاز الشرائح الضوئي
- الكمبيوتر Power Point
- أفضل الألوان للشرائح
- افلام الفيديو
- اللوحة الطباشيرية والسبورة

### المعينات البصرية

لماذا نستخدم المعينات البصرية؟

- تستخدم لجذب الإنتباه - التأكيد على الافكار الأساسية - المساعدة في تنظيم أفكار الميسر أو المحاضر - التأكد من تغطية المواضيع الرئيسية - زيادة معدل تحصيل المعلومات لدى الجمهور

عوامل إختيار المعينات البصرية المناسبة

- عدد الحاضرين

- ثقافة وخلفية الحاضرين
- مساحة قاعة العرض
- مكان العرض والتجهيزات المتاحة
- الزمن المتاح
- ملائمة المعينة البصرية للموضوع
- الموارد المالية المتاحة

#### مساعات ووسائل التدريب:

تعد الأجهزة المساعدة للتدريب والوسائل المختلفة **أداة ضرورية** يتم **توظيفها في إعداد وتنفيذ أعمال التدريب**، فالأجهزة والأدوات والخامات تساعد على الوصول بالمتلقي الى الحقائق والمعلومات واكتساب المهارات في أقصر وقت وبأقل جهد، لذلك يجب على المدرب استخدامها واستغلالها الاستغلال الأمثل في إعداد وتنفيذ العملية التدريبية، حيث أنها تساعد على تطوير وتعديل الاتجاهات والمعارف وإكساب المتلقي بالخبرات بوسائل متطورة تواكب العصر **وذلك من خلال التعرف على:**

- الغرض من استخدام الوسائل المساعدة.
- حساب المردود من استخدامها.
- معايير اختيار واستخدام الوسيلة المساعدة.
- الأجهزة والوسائل المساعدة للتدريب.

يتم استخدام الوسيلة بغرض **توصيل المعلومة** بأسلوب يؤدي الى : إثارة اهتمام المتلقي وحب الاستطلاع / ضمان استمرار إنتباه المتلقي / مساعدة المتلقي على التأمل والتفكير المركز/ تقوية شعور المتلقي بأهمية المعلومات المراد إكتسابها.

يجب حساب الوقت والجهد المبذول في إعداد أو استخدام أى وسيلة تدريبية حتى يتناسب مع حجم المعلومات المطلوب توصيلها – حتى لا تكون هذه الوسيلة سبب في ضياع وقت المتلقي والمدرّب لمجرد أنها وسيلة مشوقة.

#### وحتى تكون الوسيلة محققة للغرض المطلوب فإنه يجب مراعاة :

- تحديد الهدف من تجهيزها واستعمالها.
- البساطة مع الاحتفاظ بالجاذبية.
- مناسبة للمتلقي وتثير حسب استطلاع.
- ذات درجة وضوح عالية للكل.
- تنفذ من خامات جيدة.



- معبرة عن ربط خبرات ومعلومات المتلقي السابقة بالخبرات أو المعلومات المراد إكسابها له.
- **إختيار منهجيات التدريب التي تناسب الاحتياجات:**
- يختلف إجراء التدريب للبالغين اختلافاً كبيراً عن تدريب الأطفال في أحد الفصول الدراسية - يرغب البالغون في المشاركة بنشاط في تدريبهم وأن تكون المواد ذات صلة بسياقهم الخاص.
- قبل التفكير في منهجيات تدريب محددة ، اسأل:
  - ✓ ما هي أهداف التدريب لكل جلسة؟
  - ✓ هل يتعلم المشاركون مهارات جديدة ، أو تقنيات أفضل للمهارات القديمة؟
  - ✓ من الذي يتم تدريبه - موظفين جدد ، موظفين حاليين ، إدارة عليا؟
  - ✓ ما هي ميزانية التدريب؟
  - ✓ كم من الوقت يمكن تخصيصه للتدريب؟
  - ✓ ما هي الموارد والمواد التدريبية الموجودة بالفعل ، وهل يمكن تكييفها أو استخدامها كما هي؟
  - ✓ اذكر الغرض من نتائج التدريب والتدريب بوضوح.
  - ✓ خطط لتدريبك بحيث يمكن للمشاركين المشاركة بنشاط في جزء من الوقت على الأقل.
  - ✓ احصل على ملاحظات منتظمة من المشاركين للتأكد من أن المادة ذات صلة وفهمها.
- **العوامل التي تحدد أسلوب التدريب:**  
( الطريقة /الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية:
- **المتدربين:** يجب مراعاة أعمار وجنس والمستوى التعليمي وخبرات المتدربين.
- **ظروف التدريب:** زمن التدريب، مكان التدريب، التسهيلات والمواد المتاحة، عدد المتدربين.
- موضوع التدريب.
- الميزات النسبية للمدرب.
- **تنقسم أساليب التدريب إلى ثلاثة أنواع:**
- **أساليب العرض:** المحاضرة، التطبيق العلمي/ الإيضاحي.

- أساليب المشاركة: مناقشات، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني، مجموعات المناقشة، الدراما الاجتماعية، الألعاب والقصة غير الكاملة.
- الأنشطة خارج قاعة التدريب: التكاليفات، المشروعات، الزيارات الميدانية/ الرحلات.

#### أولاً: أساليب العرض:

وهي وسيلة اتصال في اتجاه واحد بين المدرب والمتدرب. وهي اقتصادية من حيث المساحة والوقت باعتبار قدرتها على تقديم قدر كبير من المحتوى المعرفي إلى عدد كبير من الحضور في فترة زمنية قصيرة. وعيوب أساليب العرض يتمثل في طبيعة أسلوبها السلبي ومحدودية نجاحها في جذب انتباه المتدربين واستمرار تركيزهم لتحقيق معدل مرضي من التذكر والاسترجاع.

#### المحاضرات:

- هي أحد أكثر الأساليب شيوعاً في عرض المعلومات في المجموعات الكبيرة.
- الاتصال غالباً يكون في اتجاه واحد.
- عند تقديم المحاضرة ينصت الحضور ويسجلون النقاط وعادة ما يتم طرح الأسئلة بعد نهاية المحاضرة.

#### مزايا المحاضرات:

- المحاضرة تمكن من عرض قدر كبير من المعلومات في فترات قصيرة من الوقت.
- لا تحتاج إلى مكان معين ما دام بإمكان المتدربين سماع المدرب وفهمه.
- أنها تناسب مختلف المستويات، وبالإمكان اعتمادها مع طرق أخرى.
- يمكن تعديلها لتناسب احتياج المتدربين.

#### محددات المحاضرات:

- تزيد العبء والضغط على المدرب، بحيث يكون هو المسؤول عن إعداد المادة وشرحها. دور المتدربين فيها سلبياً لاقتصرهم على السماع أكثر من المشاركة كونهم لا يتبادلون أفكارهم مع المدرب لا اعتبره المصدر الوحيد للمعلومات.
- الاتصال في اتجاه واحد يقلل من التغذية الراجعة والمداخلات.
  - الانتباه يقل كلما طالت المحاضرة.
  - معدل التذكُّر والاستعادة يكون منخفضاً.

■ غير مناسبة للتدريب على المهارات.

### العرض الإيضاحي:

العرض الإيضاحي هو أسلوب يتم استخدامه لتقديم طريقة أو مهارة معينة تحت ظروف حقيقية مماثلة للواقع. والعرض الإيضاحي شأنه شأن المحاضرة يهدف إلى تزويد المتدربين بمعارف ومهارات معينة، لكن في حالة العرض الإيضاحي فإن المتدربين تتاح لهم الفرصة لرؤية النتائج المباشرة للمهارة المحددة.

والعرض الإيضاحي يمكن أن يكون حياً بأن يقوم المدرب بأداء المهمة المطلوبة أمام المتدربين أو يمكن أن يتم باستخدام معينات بصرية (شرائح مصورة- فيديو- فيلم... إلخ). توضح كيفية القيام بالمهمة المعينة تحت ظروف محددة. وهو يعمل على إضفاء البعد التطبيقي العملي على التدريب، لذلك فهو يمتاز عن المحاضرة في التمكن من التطبيق وارتفاع معدل الاسترجاع والتذكر. محددات العرض الإيضاحي:

- التكاليف والفترة الزمنية اللازمة للتحضير قد تكون كبيرة.
- قد يؤدي إلى فقدان الثقة إذا لم يُوَدَّ بالمستوى المطلوب.
- يفضل للمجموعات الصغيرة.
- يحتاج إلى مواصلة التطبيق والتدريب للحصول على أفضل النتائج.

**ثانياً: أساليب المشاركة:** (المناقشة، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني، مجموعات المناقشة، الألعاب).

تؤمن أساليب التدريب بالمشاركة مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات نظرهم وتشجعهم على الاستفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب. هذا بالإضافة إلى أنه بينما تقتصر أساليب العرض على مشاركة المتدرب بالسماع كما هو في المحاضرة أو بالرؤية كما هو بالعرض الإيضاحي، فإن أساليب المشاركة تؤدي إلى اشتراك المتدربين بشكل نشط في عملية التعليم. العيوب المحتملة لأساليب المشاركة في أنها تتطلب الكثير من الوقت وضعف إمكانية تحكم المدرب في عملية تنفيذ الأنشطة.

### المناقشات:

هو أسلوب تدريبي حيث يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب، وتتم مناقشته بشكل تشاركي مع المشاركين والوصول إلى استنتاجات ومقترحات تغني هذا الموضوع. عند إجراء المناقشات يتم استخدام نوعين من الأسئلة:

### الأسئلة المفتوحة:

وهي الأسئلة التي يمكن استخدامها في تشجيع العفوية والتلقائية، وهي تسمح للمتدربين باستخدام لغتهم وتعبيراتهم الخاصة، عند الاستجابة للأسئلة، وبذلك يعتبر هذا أسلوباً ناجحاً في استمرار النقاش والاهتمام والتشجيع على المشاركة.

### الأسئلة المغلقة:

وهي الأكثر جدوى في قيادة النقاش وتركيزه في نقاط محددة، حيث أنها تتطلب إجابات محددة لأسئلة محددة وهي بالتالي تذكر المتدربين بالنقاط الرئيسية في المناقشة.

### تنبيهات عند استخدام المناقشات:

المناقشات غير ذات جدوى في المجموعات التي تفوق 25 مشاركاً. وكلما زاد العدد داخل هذه المجموعة كلما تطلب الأمر مهارات وقدرات أكبر من المدرب لإدارة المناقشة. في حالة زيادة العدد عن هذا القدر يفضل تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة. ولا بد من إعطاء توجيهات واضحة للمجموعات المشاركة في النقاش تحدد المهمة المطلوب منهم القيام بها.

عندما تبدأ المجموعة في المناقشة يجب على المدرب متابعة الموقف للتأكد من وضوح الرؤية لدى المتدربين حول المهمة الموكلة إليهم.

بعد عرض ومناقشة نتائج المجموعات يجب أن يقوم المدرب بتعزيز عملية التعلم باستعراض وتلخيص النتائج وإعطاء ملاحظات نهائية.

### دراسة الحالة/ الحالة الدراسية:

تقوم دراسة الحالات على إتاحة المجال للمتدربين بالمشاركة في التدريب، ويكون ذلك بطرح فكرة أو حالة واقعية ترتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي. ثم يطلب منهم إيجاد حل لها وتحليلها، وذكر عيوبها، وسلبياتها، وتوصياتهم حولها، وتقديم مقترحات لها.

### نقاط القوة في أسلوب دراسة الحالة :

أنه يمزج بين المناهج العملية لحل المشكلات مع التحليل العميق لحالات محدودة. من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التدريب، فإنه من الأفضل استخدام دراسة الحالة كتكملة للأساليب التدريب الأخرى، بينما تكون المحاضرة أكثر فاعلية في توصيل المعلومات الأساسية لموضوع ما، فإن دراسة الحالة تكون الأفضل عند استخدامها لتطبيق تلك المعارف حول الموضوع.

### مميزات دراسة الحالة:

- تحسن مهارات حل المشكلات وتطبيق المفاهيم والأساليب.
- تُضفي لمسة من الواقعية على المناقشات النظرية مما يزيد من المتعة بين المتدربين.
- نشاط يركز على المدرب.
- وجود مشاركة فاعلة من المتدربين تُمكن من التفاعل والتعلم الجماعي.

■ تُمكن من البناء التحليلي.

**محددات دراسة الحالة:**

- قد تستهلك الكثير من الوقت مما يؤثر على تركيزهم.
- صعوبات الاختيار مع المواد الجاهزة المتاحة.
- إعداد حالات دراسية جديدة يحتاج إلى وقت.
- خطورة التعامل معها كلعبة أو تمرين خاصةً عند اعتمادها على تصور افتراضي.
- تحد من إمكانية التعميم.
- بالنسبة للحلول فإنها في كثير من الأحيان تكون مثالية، وغير موضوعية.

**لعب الأدوار:**

لعب الأدوار هو أسلوب تدريبي يقوم المتدربون بأداء وضع افتراضي أو حقيقي أمام الحضور ويتم إعطاء المتدربين الخلفية الضرورية وبعض الأفكار حول كيفية تنظيم أدوارهم ولكن ليس هناك حواراً أو نصاً محدداً بل يتم توليد ذلك أثناء لعب الأدوار. بعد نهاية العرض يقوم المشاهدون والمشاركون معاً بمناقشة الأمر لموضوع لعب الأدوار.

مشاركة المتدربين في لعب الأدوار خلال التدريب يستقرى اهتماماتهم، ويحث مشاركتهم الوجدانية وكذلك يطورتلقائيتهم ومهاراتهم لحل المشكلات.

**خطوات عملية لعب الأدوار:**

- تحديد المشكلة وتهيئة الوضع.
- تحديد الأدوار التي يتم القيام بها.
- تحديد مواصفات وطبيعة كل دور.
- إعطاء خلفية للمشاركين حول الموضوع.
- أداء المشهد، المناقشة والتحليل.

**مميزات لعب الأدوار:**

- عرض الموضوعات بشكل درامي يساعد على ملء الفراغات في نظام التدريب التقليدي.
- يزيد من علاقة التدريب بالأوضاع المحددة.
- يبني التلقائية ومهارات حل المشكلات.
- يشجع على المشاركة.
- مفيد في التعامل مع الاتجاهات والسلوك.
- يمكن أن يساعد في بناء مهارات الاتصال الشخصي وبناء الثقة بالنفس.

▪ التعلم من خلال العمل.

**محددات لعب الأدوار:**

- النجاح يعتمد على قدرات الأفراد وديناميكية المجموعة.
- قد يحتاج للكثير من الموارد.
- ليس كل المشاركين حريصين وجادين في لعب الأدوار (خاصة في المواقع القيادية).
- قد ينصرف المشاركون إلى اتجاهات أخرى بعيدة عن الهدف التدريبي.
- غير مناسب للمجموعات الكبيرة.
- قد يؤدي الأشخاص ممن لديهم حساسية في التعامل مع الآخرين.

**العصف الذهني:**

هذا الأسلوب يستخدم بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها، ويتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية للوصول إلى أفكار أو حلول مناسبة.

المبدأ الأساسي للعصف الذهني: هو تشجيع تقديم أفكار جديدة لذلك فإن التقييم والحكم على الأفكار لا يتم إلا بعد الحصول على قدر جيد منها لذلك لابد من تسجيل كل الأفكار المقدمة وإعدادها للنقاش فيما بعد.

والمبدأ الثاني هو تشجيع الكل على المشاركة دون تحديد أو تمييز.

**مميزات العصف الذهني:**

- مستوى عالي من المشاركة.
- ليس فيه تقييم أو مناقشة.
- جو ابتكاري.
- تعاوني.

**محددات العصف الذهني:**

- يناسب المجموعات متوسطة الحجم.
- يتطلب مهارات عالية من المدرب.
- قد لا يكون من السهولة قياس التقدم والنتائج.
- النجاح يعتمد على فاعلية المجموعات.

**مجموعة المناقشة:**

هذا الأسلوب تم تحويله من أسلوب العصف الذهني وهو يهدف إلى توليد نقاشات تقود إلى أفكار جديدة وحلول على أساس نقاشات مجموعات صغيرة. مجموعات المناقشة تضم في العادة (5-6) أشخاص وقد يطلب من المجموعة إنتاج أفكار حول موضوع محدد أو مفتوح باختيار شخص منها ليقوم بعرض نتائج عملها على الآخرين.

#### مميزات مجموعات المناقشة:

- مستوى عالي من المشاركة.
- نقاش مركز على الأهداف والأفكار.
- ابتكاري.
- يعطي الأفراد فرصة لقول أشياء دون مواجهة كل المجموعة.

#### محددات المناقشة:

- مناسب فقط للمجموعات الصغيرة.
- قد لا يكون التفاعل جيداً داخل المجموعة.
- يحتاج إلى مهارات عالية من المدرب.

#### الألعاب والتمارين:

الألعاب واحدة من الأساليب ذات السمات الخاصة في التدريب حيث أنها تختلف عن كل الأساليب الأخرى من حيث أنها لا تتطلب الكثير من الموارد، إضافة إلى خلق أو إبداع فكرة من خلال اللعبة.

#### مميزات الألعاب والتمارين:

- المناقشة تساعد على خلق الواقعية والاهتمام من قبل المتدربين.
- سهولة توصيل المفهوم أو المهارة من خلال اللعبة.
- قوة الاسترجاع والتذكر.
- أسلوب تدريبي ترفيهي غير ممل.
- تصلح للتعامل مع الاتجاهات.
- محددات الألعاب والتمارين:

- ✓ تستهلك الكثير من الوقت وتطويرها قد يكون مكلفاً.
- ✓ تحكّم أقل من قبل المدرب على العملية.
- ✓ عامل المنافسة قد يقلل من التركيز على الهدف التدريبي.
- ✓ يمكن التعامل معها على أنها ألعاب فقط.
- ✓ الألعاب والتمارين المعقدة قد تؤدي إلى اللبس والبسيطة قد تكون مضجرة وغير مفيدة.

### ثالثاً : الأنشطة خارج قاعة التدريب:

**الموضوع:** الأنشطة خارج قاعة التدريب

**التكليفات+ المشروعات+ الزيارات الميدانية**

**الهدف:** أن يكون المتدرب بنهاية الجلسة قادراً على:

التعرف على الأنشطة خارج قاعة التدريب.

#### **التكليفات:**

هي النموذج الأكثر شيوعاً من الأنشطة خارج قاعة التدريب وتستخدم التكليفات لتحقيق الآتي:

- تعزيز التعلم الفردي.
  - لإثراء وتمديد التعلم إلى خارج إطار قاعة التدريب.
- وقد تأخذ التكليفات أياً من الأشكال التالية: (القراءة- الكتابة- التمارين).

#### **مميزات التكليفات:**

- تحسين الأداء المهارة لدى المتدرب.
- تعزيز التعلم الفردي.
- تتيح زمناً إضافياً للتدريب.
- لا تتطلب الكثير من التحضير من قبل المدرب.
- يمكن أن تعمل كتعزيز معنوي.

### **الرحلات/ الزيارات الميدانية:**

والتي تهدف إلى مشاهدة الأحداث والمواقف بشكل مباشر، حيث يؤدي ذلك إلى تنمية المعارف والمعلومات لدى المتدرب، لذلك تعتبر من الأساليب المجدية والمهمة. والرحلات/ الزيارات الميدانية تمكن المتدربين من رؤية أو تجربة بعض الأشياء التي تدربوا عليها في الدورات التدريبية.

#### **اساليب تدريبية أخرى:**

##### **الندوات:**

أنها حوار بين خبير وعدد من المتدربين، وهي تدوم لمدة نصف ساعة وأحياناً تمتد للساعة، حيث يتم طرح عدد من الأسئلة المحيطة بمختلف جوانب الموضوع

##### **مزاي الندوات:**

- تتيح المجال للمتدربين بطرح أسئلتهم حول المادة، مما يضمن لهم تغطية جميع جوانبها.
- التحضير لهذه الندوات لا يحتاج وقتاً طويلاً مقارنة بالوقت اللازم للتحضير للمحاضرات.



- تتسم بالمرونة، بحيث يمكن التوسع في المادة، وإعطاء أمثلة.
- **محددات الندوات:**
- عملية طرح المعلومات قد لا تكون منظمة مما يؤدي إلى حدوث لبس عند البعض.
- في أغلب الأحيان تكون الأسئلة المطروحة سطحية أو مختصة بجانب معين دون غيره من الجوانب.
- **المؤتمرات:**
- تعرف المؤتمرات بأنها أسلوب مناقشة جماعي يهدف للوصول إلى أغراض معينة، بحيث تضمن وجود تفاعل بين المدرب والمتدربين، ولا بد من الإشارة إلى أنّ مثل هذه الطريقة تستخدم في حال كان هناك حاجة لابتداع حلول للمشاكل.
- **مزايا المؤتمرات:**

- ✓ إتاحة المجال للمتدربين للتعبير عن آرائهم.
- ✓ تتيح المجال لفتح جلسة مناقشة بين المتدربين والمدرّب، مما يزيد فعالية المتدربين ويتم تبادل المعارف فيما بينهم .

- **محددات المؤتمرات:**
- ✓ المؤتمرات في أغلب الأحيان لا توفر مدرباً متميزاً وقادراً على إدارة وتحريك النقاش.
- ✓ تحتاج إلى وقت للتحضير المسبق بالرغم من قلة عدد المتدربين.
- ✓ تتطلب متدربين من المستوى نفسه والثقافة.
- **التقنيات السمعية والبصرية:**

تعد هذه الطريقة من الطرق المنتشرة في المعاهد في مختلف أنحاء العالم، وتقوم على تجميع المادة في شرائح، أو على شكل فيديو، ثم عرضها على المتدربين، إلا أنّها تتطلب إعداداً وتحضيراً مميزاً لجذب الانتباه والتشويق، وكسر الروتين وإبعاد الشعور بالملل.

**الأدلة وأدوات التقييم :**

- يجب أن تتضمن مواد التدريب أيضاً مواد تساعد على تقييم كفاءة المشاركين قبل التدريب وأثناءه وبعده.
  - يمكن أن تكون مواد وأدوات التقييم بمثابة مواد تعليمية.
- إستخدام الأدلة التدريبية بأنواعها المختلفة:**

يجب أن تكون مواد وأدوات التقييم قادرة على جمع ثلاثة أنواع رئيسية من الأدلة:

- أدلة مباشرة.
- صالحة: الأدلة الفعلية التي ينتجها المتعلم هي الأكثر صالحة.
- أصلية: إذا تمت كتابتها ، فتأكد من أنها من عمل المتعلم نفسه.

تشمل الأمثلة على الأدلة المباشرة ما يلي:

- المراقبة المباشرة للمهام والأنشطة وما إلى ذلك.
- استجواب (شفهي أو مكتوب).
- تقييم منتج أو مخرجات التعلم.

دليل غير مباشر:

هو الدليل الناتج عن المتدرب من مصدر آخر. عادة في شكل تقارير من طرف ثالث ، أي مصادر أخرى غير المقيم وتستخدم للتحقق من صحة أشكال أخرى من الأدلة.

تشمل الأمثلة على الأدلة غير المباشرة ما يلي:

- مخرجات الفريق.
- تم الانتهاء من العمل في مرحلة مبكرة.
- تقييمات الأداء من قبل صاحب العمل.
- سجلات التدريب.
- الشهادات – التوصيات.
- التعليقات والإشادة.
- الشهادات والمؤهلات.
- ميداليات وجوائز وجوائز تذكارية.
- تقييمات العملاء.

الأنواع التالية من المستندات هي أمثلة على أدوات التقييم:

- قوائم المراجعة العملية.
- الاختبارات أو المهام الكتابية.
- قوائم مرجعية لتقييم عينات العمل أو حافظة الأدلة.
- سجلات أو يوميات العمل.
- إقرارات أداء المشرف أو تقارير الجهات الخارجية.

مع ملاحظة إنه يجب أن تتضمن أداة التقييم الجيدة المكونات الثلاثة التالية:

- قائمة مراجعة توضيحية عملية - لتقييم قدرة المشارك على القيام بالعمل جسدياً إلى المستوى الذي تحدده الكفاءة.

- اختبار المعرفة - لتقييم فهمهم للمفاهيم والعمليات والعوامل الأخرى التي ستؤثر على الطريقة التي يؤدون بها المهمة.
- تقرير الطرف الثالث - للتحقق مما إذا كانوا يطبقون مهاراتهم ومعرفتهم في العمل بشكل ثابت وفي مجموعة من السياقات المختلفة.

#### الجلسة الثامنة:

-عروض تقديمية فردية لمدة 5 دقائق لكل مشارك - (عرض ومناقشة).

### اليوم الثالث :

#### الجلسة التاسعة:

التخطيط لتقييم وإعداد تقارير التدريب  
الغرض من هذه الجلسة التدريبية هي الأمام بما يلي:

- التخطيط لمتابعة وتقييم التدريب.
- استخدم نماذج التقارير والقوالب لإعداد تقارير التدريب.

#### أنشطة التقييم / مؤشرات الكفاءة

يسير تقييم ما تعلمه المشاركون جنبًا إلى جنب مع التدريب

يسترشد التقييم بالأسئلة التالية:

- لماذا تقوم بالتقييم؟ (سبب التقييم؟).
- ما الذي تقوم بتقييمه؟ (ما الذي نريد اكتشافه؟).
- ما هو الدليل المطلوب لتقديم دليل على الكفاءة التطبيقية؟ (ما الذي سيخبر المقيم أن المتعلم يفهم ويفهم ويستطيع أن يفعل؟).
- ما هي الطريقة المناسبة لغرض التقييم؟ (ما الأدوات والأساليب التي تسمح للمتعلمين بإظهار الكفاءة التطبيقية؟).

## ما هو التقييم؟

يجب مراعاة التقييم أثناء مرحلة التخطيط للتدريس عند استهداف مخرجات التعلم وطرق التدريس.

- إنها عملية مستمرة ،وليس شيئاً يتم التعامل معه فقط في نهاية وحدة الدراسة.
- التقييم - عملية يتم فيها جمع وتقييم دليل الأداء وفقاً لمعايير متفق عليها.
- الأداء - يشمل المهارات والمعرفة والفهم والمواقف والقدرة على نقلها إلى مواقف جديدة.
- معايير التقييم - حدد نوع وجودة الأداء الذي يتم على أساسه تقييم المرشح ،أي مدى معرفته أو القيام بالمهمة المطلوبة.
- إذا حقق معيار الأداء النتائج المطلوبة ، فسيتم تقييم /الحكم على المشارك على أنه مختص.
- الغرض من التقييم:
- الحكم على كفاءة المشاركين قبل وأثناء وبعد التدريب ،بناءً على دليل التعلم.

تقييم ما إذا كان المشاركون قد قدموا أدلة كافية عما يطلب منهم "معرفته وفعله" ووفقاً لمستوى الأداء المطلوب.

## أنواع تقييم كفاءة المشاركين:

تشمل أنواع التقييم المختلفة:

- التقييم التكويني: تقييم الأجزاء الصغيرة (المنفصلة) من التعلم أثناء عملية التعلم لتعزيزها والتحقق مما إذا كان المتعلمون على استعداد للتقدم إلى المستوى التالي من برنامج التعلم.
- التقييم التلخيصي: يقيم تعلم الطالب أو معرفته أو إتقانه أو نجاحه في ختام فترة التدريس، مثل الوحدة أو الدورة أو البرنامج. من المهم التأكد من أن التقييم يتماشى مع الأهداف والنتائج المتوقعة للتعليمات.
- التقييم التشخيصي: على سبيل المثال تقييم ما قبل التدريب وبعده. يتم استخدامه لتشخيص صعوبات الطلاب وتوجيه الدروس وتخطيط المناهج. عادة ما يكون شكل من أشكال التقييم المسبق لتقييم نقاط القوة والضعف لدى المشاركين والمعرفة والمهارات قبل تعليمهم. قد يتم

إعطاء تقييم متطابق بعد التعليم لتحديد ما إذا كان المشاركون قد حققوا أهداف التعلم المطلوبة للدورة.

ومع ذلك ، يوافق الممارسون على أنه لا ينبغي إجراء التقييم لاختبار الاستدعاء بمجرد القدرة على تسمية الحقائق. بل يجب استخدام الحقائق في السياق لإثبات الفهم. كما تعتبر هذه التقييمات تقييمات متكاملة.

### مبادئ التقييم:

المبادئ الأساسية للتقييم التي يجب تطبيقها على عملية التقييم هي:

**صالحة:** تقييم يقيم ما يدعي تقييمه. يتم تحقيقه عندما يكون التقييم:

- تتعلق بنتيجة التعلم أو الكفاءة.
- يوضح أن معايير الأداء قد تم الوفاء بها.
- يكفي لتغطية متطلبات الكفاءة.

**موثوقة:** يفسر التقييم الكفاءة بشكل فعال ويمكن تطبيقه باستمرار من المتعلم إلى المتعلم.  
**مرن:** يمكن استخدام التقييم بشكل فعال عبر مجموعة من مواقع التسليم ولا يزال يلبي الاحتياجات الفردية للمتعلم.

**عادل:** تقييم تم تصميمه بحيث لا يحد أو يمنع المتعلم من إكماله لمجرد عوامل شخصية.  
على سبيل المثال العمر والجنس والمستوى التعليمي والخلفية العرقية وما إلى ذلك.  
**الحالية:** الأدلة محدثة ، حديثة بقدر الإمكان ، ومناسبة لدعم مطالب الكفاءة.

### تصميم التقييم:

المبادئ العامة التي توجه تصميم مناهج التقييم المتكامل:

1. تركيز أنشطة التقييم على غرض التدريب أو نتائج التعلم.
2. البحث عن طرق لربط النظرية والتطبيق في التقييم المتكامل.
3. تذكر أن التقييم ليس حدثًا يتم لمرة واحدة.
4. تقديم أدلة كافية.
5. جعل خطط التقييم في متناول المشاركين والميسرين حتى يكونوا على دراية بها.

### تقييم كفاءة المشاركين:

خطة تقييم للتدريب الرسمي - لتحديد ما يحتاج المشاركون إلى معرفته والقيام به بحلول نهاية التدريب ، ومستوى الأداء.

### مواد التقييم:

قد يشمل التقييم الرسمي: أوراق العمل والاختبارات التحريرية والأنشطة العملية والمهام ولعب الأدوار والعروض التقديمية ومهام البحث. ملف الأدلة.

للتدريب على العمل - أوراق الملاحظة ، دفتر.

تدريب أقل رسمية - يجب اتباع برنامج / جدول زمني متفق عليه للتفاعلات والأدوات التي سيتم استخدامها.

### أهداف متابعة وتقييم التدريب:

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب.
- التأكد باستمرار من أن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.
- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
- متابعة التطور العلمي والعمل في المجال الذي يعملون به.

### مراحل متابعة وتقييم المتدربين:

تتم متابعة وتقييم المتدربين على مراحل وهي:

1. 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. وتتمثل هذه المرحلة في تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب، وتصميم البرنامج والتأكد من ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المؤسسة.

2. متابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي:  
وتشمل تقييم أداء المدرب والمتدرب:

- ملاحظة المتدربين وسلوكهم، بمعرفة مدى الجهد المبذول منهم لتتبع المواد التدريبية، ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء الآراء.
- ملاحظة تقدم المتدربين والمعلومات والخبرات التي اكتسبوها، والتحسين في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم.

- تقييم أهداف البرنامج وسير العملية التدريبية، حسب الأهداف الموضوعية.
  - الأساليب والوسائل الملائمة لبلوغ الأهداف.
  - ملائمة الزمان والمكان، ومدى ملاءمة التصميم الموضوع للبرنامج.
  - تسلسل الموضوعات وتكامل محتوياتها.
3. 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.
- ردود الفعل ومقدار التعلم من خلال قائمة استقصاء توزع على المتدربين.

**متابعة وتقييم التدريب:**

**متابعة التدريب:** تعرف بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية.

**تقييم التدريب:** هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيتها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.

**التخطيط لتقييم التدريب:**

**لماذا من المهم التخطيط لكيفية متابعة أو تقييم التدريب؟**

**ما الذي يجب تقييمه/تقييمه؟**

**تخطيط وتقييم التدريب:**

- يجب على الجميع أن يعرفوا ويفهموا كيف سيتم إجراء التقييم.
- ما الذي يجب تقييمه؟
- كفاءة المشاركين قبل وأثناء وبعد التدريب (من قبل المدرب).
- تعلم المتدربين (من قبل المشاركين).
- فاعليات البرنامج التدريبي (من قبل المشاركين).
- فاعليات البرنامج التدريبي (من قبل مقدم التدريب).

**تقييم التدريب:**

- في بداية برنامج التدريب، يجب إعطاء المشاركين معلومات حول ما يلي:

- ✓ الغرض من التقييم (التقييمات) (أي التكوين أو التلخيص).
- ✓ كيف سيتم إجراء التقييم (التقييمات) (أي كتابة، شفوية، تكليف، مشروع، دراسة حالة، على أساس مكان العمل، وما إلى ذلك) في أي مرحلة سيتم إجراء التقييمات (أي في المراحل المتوسطة أو في مرحلة الخروج).
- ✓ الغرض من التقييم (التقييمات) المقصود تقييمه وما هي معايير الإنجاز الناجح.
- ✓ ترجيح التقييم (التقييمات) فيما يتعلق بالغرض الإجمالي لوحدة (وحدات) التعلم.
- ✓ كيف ومتى سيتم تقديم التعليقات.

#### تقديم ملاحظات للمشاركين

- يريد المشاركون أن يعرفوا: "كيف ذهبت ملاحظاتهم؟"
- لا تخبرهم بالنتيجة فحسب، بل أيضاً بمستوى أدائهم.
  - كن دقيقاً بشأن الخطأ الذي ارتكبه، أو المجالات التي يحتاجون إلى التحسين فيها.
  - اشرح بوضوح مستوى المهارة التي يحتاجون لتحقيقها ليتم تقييمهم على أنهم "أكفاء".
  - وضح ما إذا كان جزء من حدث التقييم أو كله سيحتاج إلى التكرار.
  - رتب مرة أخرى لإعادة التقييم.

#### دورة التقييم:

##### التقييم الذاتي للمتدربين:

- نوع التقييم التكويني.
- يفكر المتدربون في ما تعلموه أثناء التدريب.
- يمكن أن تكون مناقشة قصيرة، فقرة مكتوبة قصيرة .

##### تقييم التدريب من قبل المشاركين:

يقوم المتدربون بتقييم تجربتهم التعليمية ويقدمون تعليقات حول:

- الميسرين.
- محتوى ومواد التدريب.
- أنشطة التدريب.
- المكان والمرافق.
- الخبرة التدريبية الشاملة.
- استبيان في نهاية التدريب.

وهذا مفيد جداً لمقدم التدريب من أجل التحسين المستمر متبعة لدعم والترتيب



يمكن تقديم الدعم بعد التدريب حسب الحاجة:

- عند الطلب.
- مناقشة هاتفية.
- أعد التقرير عن نتائج التقييم.
- قد يتبع التدريب في مكان العمل التدريب الرسمي.
- المساعدة التقنية.

ويتم ذلك عادة لفترة محدودة

يمكن للشبكات /مجتمعات الممارسة الحفاظ على الممارسة الجيدة.

طرق تقييم التدريب:

هناك أكثر من طريقة من طرق قياس المعرفة، وهي:

الاستبيان:

يتم توزيع استبيان على المشاركين في نهاية البرنامج التدريبي لمعرفة رأيهم بأهمية ذلك البرنامج وقيمه، وقد دلت الدراسات على أن هذه الطريقة هي الأكثر استخداماً، وأن المشتركين في معظم الأحيان يقيمون إيجابياً بعد انتهاء التدريب والتنمية مباشرة.

الاختبار:

القيام بإجراء اختبار للمشاركين قبل البرنامج التدريبي وبعده لمعرفة الفرق بين نتائج الاختبارين، إلا أن المشكلة هنا هي في التأكد فيما إذا كان ذلك الفرق هو نتيجة التدريب والتنمية وليس بتأثير عوامل أخرى.

المقارنة:

استخدام أسلوب المقارنة بين مجموعتين، مجموعة الاختبار (التي تخضع للتدريب) ومجموعة المراقبة (التي لا تخضع للتدريب) لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق واضحة بين المجموعتين يمكن ردها إلى التدريب والتنمية، وهذه الطريقة قابلة للاستخدام.

التغير السلوكي:

ويتم من خلال قيام المشرفين المباشرين للمتدربين بتقييم نتائج التدريب والتنمية على مرؤوسيههم وذلك بملاحظة التغير الذي يطرأ على سلوكهم وإنجازهم في العمل بعد انتهاء التدريب.

- الامتحانات.
- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي.
- استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب.
- تقارير تقييم الأداء.

■ التجربة.

كما يتمثل الهدف من عملية تقييم التدريب هو الوقوف على مدى الفائدة التي تحققت من العملية التدريبية والعمل على تصحيح الحيود عن ماهو مخطط، والأخطاء والتي يمكن تلافيها في الدورات التدريبية القادمة أو التركيز على موضوعات بصورة أكبر.

■ وتتناول عملية التقييم النقاط التالية :

- المتدرب : مدى استفادته من التدريب وانعكاس ذلك على نطاق اختصاصه.
- مادة : ماهو الجديد والمفيد والمؤدي الى تطوير وتحسين مناخ التدريب العمل.
- المدرب : وتتوقف عليه درجة نجاح العملية التدريبية.

■ وفيما يلي بعض النقاط والتي يمكن أن يتناولها تقييم العملية التدريبية :

1. الإعداد والتجهيز.
  2. إعداد المادة التدريبية وعرضها.
  3. مدى استخدام المادة المكتسبة.
  4. إمكانية التطبيق في مجال العمل.
  5. طريق لعرض.
  6. مساعدات نقل المعرفة.
  7. إندماج المشاركون.
  8. المدرب.
  9. التمارين.
  10. مجموعات العمل.
  11. الوقت المتاح للمناقشة.
  12. العلاقة بين المشاركين.
  13. مكان التدريب.
  14. الخدمات الإدارية.
- مع ملاحظة أن هناك نقاط كثيرة للتقييم تشمل المكان والتسهيلات المتوفرة وغيرها.
- وللقيام بعملية التقييم ،لابد من توفر معلومات عن التغيرات الناشئة ومقدارها بفعل تحسن الأداء والإستدلال العملي عن التغيرات الناشئة وحجمها وقيمتها، ولهذا يمكن القيام بعمل تقييم قبلي وتقييم بعدي.

- درجة انتقال المهارات المكتسبة من التدريب الى قوة العمل.
- درجة تحسين أداء الفرد والمجموعة.
- درجة مشاركة التدريب في تحقيق أهداف العمل.
- درجة تحسن جودة العلاقات في العمل داخلياً وخارجياً.

### التقييم اليومي الفردي :

ويضم هذا التقييم أربعة بنود رئيسية (كل بند يحتوي على ثلاثة درجات وهي، جيد / متوسط / غير جيد)، وهي :

- الحالة الشخصية للفرد.
- حالة المجموعة كما يراها الشخص.
- البرنامج.
- المدربون.

ويهدف هذا التقييم للوقوف على رد فعل سريع يومي لحالة المشاركين والمجموعة ومدى إرتياحهم للبرنامج وتفاعلهم معه ومدى تقبلهم وفهمهم للمحاضرين والمدربين، حتى يتسنى لإدارة الندوة تغيير مايمكن تغييره لراحة المشاركين، وتمكينهم من تحقيق توقعاتهم من الندوة.

### التقييم اليومي في مجموعات :

يستخدم في هذا التقييم إستمارة تحتوي على أربعة طرق للتقييم والمطلوب من كل مجموعة من مجموعات العمل الإجابة على ما بها من أسئلة.

وتهدف هذه الطريقة الى التعرف على رأي المشاركين كمجموعات في أسلوب العمل بالندوة والبرنامج والمدربون والإقامة والإعاشة، وذلك من خلال الحالة النفسية للمجموعات وربطها بالحالة النفسية للأفراد ليكون المؤشر لدى إدارة الندوة واللجنة المنظمة أكثر فعالية. وكان التقييم يتم في نهاية كل يوم، ويتم دراسته بواسطة لجنة المتابعة وإتخاذ اللازم لتحسين الموقف في اليوم التالي، ويعرض تقييم كل مجموعة في صباح اليوم التالي، وماتم إتخاذها من إجراءات لتحسين الموقف.

وكما نرى أن مثل هذا التقييم ذو مردود سريع على المشاركين، إذ يتم التعامل مع السلبيات المذكورة مباشرة والتعرف على الإيجابيات للإستمرار فيها، مما يزيد من مشاركة وفعالية المشاركون وإستمرارهم في تنفيذ البرنامج بروح عالية بدرجة كبيرة من التعاون والتفاهم، كما يزيد من إرتباطهم وإقترابهم من منسق الندورة والقائمين على التنظيم.

### تقارير التدريب:

- الدروس المستفادة: تقييم البرنامج التدريبي من قبل مقدم التدريب للتحسين المستمر.
- كيفية تقييم أثر برنامج التدريب .

- يتم قياسه بعد فترة من التدريب ويجب أن يشمل التقييمات التشاركية بالتعاون مع المؤسسة المعنية.
- (موصى به بعد ستة أشهر على الأقل من الدورة التدريبية لتوفير الأساس لتقييم جديد للاحتياجات التدريبية).
- استبيانات و/أو مقابلات مع المشاركين ومؤسسة/منظمة العملاء بعد فترة من الدورة التدريبية.
- الأثار (الفوائد المباشرة وغير المباشرة) التي تظهر تحسينات في أداء الأفراد أو الأنظمة - أساس تقييم استدامة المشروع.
- النماذج والقوالب الموحدة.
- محتويات تقرير التدريب (انظر المثال).

#### مثال: مخطط لتقرير التدريب:

#### المحتوى (كما هو مطلوب):

- 1- العنوان والتاريخ ورمز الدورة.
  - 2- وصف البرنامج، إذا كان التدريب جزءاً من برنامج أوسع.
  - 3- توصيف الدورة - نوع التدريب، موجز "الملخص التنفيذي".
  - 4- الأهداف والنتائج المتوقعة (بالإشارة إلى الاختصاصات).
  - 5- تم تغطية البرنامج والموضوعات - بما في ذلك الوصف:
    - ماذا تم ومتى (جدول الاعمال)؟
    - كيف تم ذلك (وصف الطريقة)؟
    - ما هي النتائج التي تم تحقيقها (بما في ذلك نتائج العمل الجماعي)؟
    - ما الأثر الذي يمكن ملاحظته؟
    - الصعوبات المصادفة وكيف تم حل هذه الصعوبات.
- الملاحظات والخبرة والاستنتاجات والتوصيات للمشروع والأنشطة المستقبلية ،  
والخطوات الإضافية الواجب اتخاذها والتوصيات لدورات المتابعة.
- تقييم موجز للعمل.
  - المرفق.
  - قائمة المشاركين.
  - قائمة المدربين والخبراء.

- قائمة بجميع المواد الدراسية في نسخة الكترونية واخري مطبوعة.
- توثيق الصور والوسائط (مع التاريخ ومواصفات الصحف / الوسائط).
- كتيبات الدورة التدريبية أو النشرات.
- نماذج تقييم ورشة العمل أو الدورة التدريبية في الأصل وملخص النسخة الإلكترونية.
- المستندات اللازمة لتسوية الحسابات.
- الدروس المستفادة والأدوات التطبيقية.

### الجلسة العاشرة: الحقيبة التدريبية

تهدف مرحلة إعداد الحقائب التدريبية إلى وضع خطة تنفيذية للعملية التدريبية الفعلية من خلال إعداد المادة العلمية والخطوات الإجرائية اللازمة للتنفيذ. ويتم إعداد الحقائب التدريبية على أساس أهداف التدريب والمعرفة والمهارات وأساليب التدريب والوسائل التي تم من خلالها اتخاذ القرارات في مرحلة التصميم لضمان تخطيط وتنفيذ التدريب على أساس معايير علمية وتقنية سليمة. ويمثل البرنامج المنتج النهائي للتدريب المسبق.

### الأغراض الرئيسية لحقيبة التدريب:

- 1- توضيح محتويات البرنامج وأهدافه وشروطه ومدته والوظائف المستهدفة.
- 2- توضيح وحدات التدريب لكل مادة ووقتها وأهدافها ومواضيعها.
- 3- توضيح الأدوار التي ينطوي عليها التدريب (المدرّب والمتدرب).
- 4- يتم استخدامه كدليل عام لإجراء الدورات التدريبية.
- 5- توفير المواد والأدوات العلمية الأساسية اللازمة للتطبيق العملي.
- 6- يوفر أدوات لقياس اكتساب المهارات والمعرفة.

### الخلاصة:

هناك أربعة عناصر أساسية للموقف التدريبي هي: المدرب، المتدرب، المحتوى التدريبي، وبيئة التعليم. وإحدى واجبات المدرب الرئيسية هي توفير بيئة تعلم فعالة لمساعدة الأفراد على تنمية قدراتهم لإنجاز الأعمال وبالتالي مساعدة منظماتهم على إنجاز أهدافها.

اختبار المتدربين وتقييم المتدربين للدورة والختام.