

محاضرات  
في دورة إعداد المدربين

T.O.T

إعداد

د. يحيى قمري

م. رند خياطة

مركز البحوث العلمية الزراعية بحلب

## 1- التدريب والتعلم

### 1-1 التعرف ونموذج جوهاري في ارجاع الأثر :

تعتمد البداية المثيرة للبرنامج التدريبي على :

- المشاركة والتفاعلات المتبادلة بين المدرب والمتدربين وأجهزة التدريب المساعدة.
- اندماج المتدربين وانخراطهم الكامل مستغلين كامل قدراتهم على التعلم.
- تهيئة مناخ تعليم سليم يتيح فرص حقيقية مخططة للتعلم والارتقاء.
- خلق التقارب بأقل قدر من التكلفة (الحواجز والأقنعة الاجتماعية والوظيفية).

في بداية التدريب : المتدرب والمدرب يكونان فلقين خاصة في اللقاء الأول ويتساءلان

#### المتدرب

- هل سيقبلني الآخرون وخاصة الغرباء ؟.
- كيف ستكون علاقتي بالمدرب ؟.
- الأهم لماذا أنا موجود هنا ؟.
- ما هو الغرض والهدف من التدريب ؟.
- ما هو المتوقع منه ؟

#### المدرب

- كيف سيكون المتدربون؟.
- هل سيقبلون ما يعرض عليهم؟.
- هل سيتفاعلون معه بإيجابية؟.
- هل سينسجمون معاً ؟.
- كيف سيتصرفون؟.

### إذابة الجليد Ice Breaker

وسيلة تتم بطريقة بسيطة ومخططة وبأسلوب ودي نشط ومشوق بهدف :

- مساعدة الأفراد الجدد على معرفة الآخرين بأقصر فترة ممكنة.
- تسهيل الاتصال بين أفراد المجموعة برفع درجة الصراحة بينهم بسرعة.
- مساعدة المتدربين في إدراك أن التعلم مسؤوليتهم، وأن وظيفة المدرب هي تسهيل وتوجيه العملية.
- بدء البرنامج بطريقة بسيطة وسهلة ضمن بيئة تعلم مناسبة.
- الاتفاق على القواعد السلوكية للعمل والعلاقات بين جميع المشاركين.

أهم طرائق إذابة الجليد بين المشاركين في البرنامج التدريبي

1- التعرف : ويتم بثلاث طرق :

#### 1-1- تقديم النفس للآخرين

- يقوم كل متدرب بتقديم نفسه وشيء ما يعتقد أنه مفيد للآخرين.
- يجب أن يتم ذلك تطوعاً دون ترتيب معين ضمن وقت يلتزم به المتدرب.
- قد يتم الاتفاق على بنود أو معلومات محددة يتم من خلالها التعرف.

\* تستخدم هذه الطريقة في حالة ضيق وقت البرنامج أو قصر الحلقة التدريبية

### 2-1 - التقديم من قبل الآخر

- يقوم كل متدرب بإجراء مقابلة مع متدرب آخر لمدة 5-10 دقائق، وعند الانتهاء، يقدم كل منهما الآخر أمام المجموعة الكلية.
- يتم تحديد الأفراد بطريقة القرعة أو يختار كل متدرب الشخص الذي يرغب في تقديمه.
- يتضمن التقديم بعض الأشياء التي يجبها الشخص كالهوايات التي يمارسها أو حكمة أو مثل شعبي.....

\* لا تستخدم هذه الطريقة مع المجموعات الكبيرة وفي حلقات العمل ذات الوقت القصير

### 3-1- مجموعات التعارف الصغيرة

تقسم المجموعة إلى مجموعات صغيرة ويتاح لها 15 — 20 دقيقة . للتعارف فيما بينهم وكتابة توقعاتها عن البرنامج التدريبي.

تختار كل مجموعة ممثلاً عنها لعرض توقعاتها عن البرنامج خلال 3 - 5 دقيقة .

يقوم المدرب بالتعليق على تقارير المجموعات ومقارنة توقعات كل مجموعة بالأخرى مع الربط بأهداف البرنامج.

\* لا تستخدم هذه الطريقة مع المجموعات الكبيرة وفي حلقات العمل ذات الوقت القصير

**2- تحديد القواعد السلوكية :** وهي مجموعة من المعايير تتفق عليها المجموعة وتستخدم للحكم على سلوكيات أفرادها . من نماذجها :

- المشاركة بجدية مع الاستمتاع بالعمل معاً.
- الالتزام بالخطوة وتوقيتاتها في البدء والانتها.
- احترام الآخرين وآرائهم والالتزام بما تتفق عليه الأغلبية.
- عدم احتكار المناقشة أو الإطالة بالتحدث.
- حرية السؤال مع مراعاة التوقيت السليم.
- الانصات لمتحدث واحد في الوقت الواحد
- عدم التردد في السؤال أو الاستفسار عن أي شيء.
- عدم التدخين أو تناول المشروبات داخل القاعة.
- استخدام الإفادة المرتردة لفائدة الجماعة.
- التركيز على الإيجابيات والنجاحات دائماً.
- عدم الانشغال بالمحادثات الجانبية

وليكن شعارنا : كل منا لديه ما يعطيه وكل منا يحتاج ليعرف من الآخرين فنحن نتعلم معاً

### نافذة جوهاري وإرجاع الأثر

إرجاع الأثر: هو رد الفعل من جانب الآخرين للتعبير عن مشاعرهم نتيجة سلوكك تجاههم.

**الهدف منه:** تقديم معلومات عن سلوك الآخرين أو عمل محدد في الماضي القريب إلى القائم به، وذلك بغرض التأثير عليه ومساعدته في تعديل سلوكه بالمستقبل.

**نافذة جوهاري:**

- تم تطوير نموذج نافذة جوهاري عن طريق اثنين من علماء النفس: جوزيف لافيت وهاري إنفام. من خلال برنامجها الخاص بالعمل خلال المجموعات السلوكية.

- يعتبر هذا النموذج نافذة اتصال يمكن من خلالها إرسال واستقبال المعلومات.
- قسم جوهاري المعلومات إلى نوعين: معروفة وغير معروفة بالنسبة لكل من الفرد والآخرين.
- هذا التصنيف أدى لوجود أربع مناطق توضح طبيعة ونوع العلاقات بينها.

### مناطق العلاقات بين الفرد والآخرين:

غير معروفة للفرد	معروفة للفرد	
المنطقة العمياء	المنطقة المفتوحة	معروفة للآخرين
المنطقة المظلمة	المنطقة الخفية	غير معروفة للآخرين

**المنطقة المفتوحة:** المعلومات المشتركة والمعروفة لدى الفرد والذين يتعامل معهم.

**المنطقة الخفية:** المعلومات التي تدور داخل الفرد ويخفيها عن الآخرين.

**المنطقة العمياء:** معلومات يعرفها الآخرون عن الفرد من خلال ملاحظتهم لسلوكه ولكنهم يجربونها عنه.

**المنطقة المظلمة:** معلومات عن ماضي الفرد لا يعرفها هو ولا يعرفها الآخرون، تكمن في اللاوعي، أو معلومات عن المستقبل لا يعرفها الطرفان.

**المنطقة المفتوحة :**

النافذة	المفتوحة (النموذجية)
سلوك الفرد	- معظم تصرفاته واضحة وصريحة. يتبادل المعلومات مع المجموعة بطريقة تلقائية. - يلتزم بالقواعد السلوكية التي وضعتها المجموعة. - يظهر الكثير عن نفسه ويزود الآخرين بالمعلومات
استجابة الآخرين للفرد	- لا يتجهون نحو التفسير الخاطي لسلوكه. - لا يحتاجون للتخمين لمعرفة حقيقة سلوكه
أثر الفرد داخل المجموعة	- زيادة الثقة والوضوح. - قلة المباريات السلوكية.
سهم طلب المعلومات وسهم إعطائها	← ↓

**المنطقة الخفية :**

النافذة	الخفية (القناع)
سلوك الفرد	- يكثر من سؤال الآخرين للحصول على معلومات. - لا يعطي أي معلومات من جانبه. مسئجيب جزئياً للقواعد السلوكية للمجموعة.
استجابة الآخرين للفرد	- يريد أن يعرف أين تقف المجموعة قبل أن يحدد موقفه . (لو كنت في موقعي ما الذي تفعله). - يدركون أنه يقف خارج المجموعة ولا

يلتزم بها. - يواجهونه بعبارة: أنت تسألني عن شعوري ولا تخبرني عن شعورك.	
- يثير ردود أفعال من ضيق وعدم الثقة. - يواجه بالتحفظ من قبل المجموعة.	أثر الفرد داخل المجموعة
	سهم طلب المعلومات وسهم إعطائها

### المنطقة العمياء :

	النافذة
- يتحدث للكشف عن الذات. - يكثر من التسلط على المجموعة ونقدهم بدعوى الصراحة. - غير مهتم برأي الآخرين فيه.	سلوك الفرد
- يترددون أو يرفضون إرجاع الأثر إليه	استجابة الآخرين للفرد
- سيادة نمط الاتصال من جانب واحد (منه للآخرين). - يقل انتفاعه بأثر الوظيفة التوجيهية للمجموعة.	أثر الفرد داخل المجموعة
	سهم طلب المعلومات وسهم إعطائها

### المنطقة المظلمة :

	النافذة
- لا يشارك بالحديث ويكون غالباً صامت وملاحظ. - يحيط نفسه بقشرة سميكة.	سلوك الفرد
- لا يعرفون الكثير عن الفرد. - لا يعرفون أين يقف منهم أو يقفون منه (غامض). - يثير جو من عدم الراحة للمشاركين النشيطين.	استجابة الآخرين للفرد
- صغر مساحة النشاط الحر في المجموعة. - تبدل المجموعة طاقة أكبر ضد المشاركة السلبية.	أثر الفرد داخل المجموعة
	سهم طلب المعلومات وسهم إعطائها

### 2-1 التعلم :

- إن التغييرات الارتقائية التي تطرأ على الكائن العضوي في مختلف مراحل حياته ليست جميعها من النوع البيولوجي أو الفزيولوجي أو الوراثي

- معظم التغييرات الأكثر أهمية التي توصف بالتغيرات النفسية أو السلوكية يطلق عليها اسم (التعلم)

- تتمثل نتائج التعلم بما نسميه العادات

- لا يقتصر مفهوم التعلم على استيعاب العادات الطيبة والحميدة بل يكتسب الإنسان العادات السيئة والضارة

**التعلم** : تغير شبه دائم في سلوك الشخص كنتيجة خبرة او ممارسة ما

**مجالات التعلم :**

المجال المعرفي - المجال المهاري - المجال السلوكية

**المجال المعرفي**

**المعرفة :**

- هي كل ما نتعلمه من معلومات في مختلف المجالات (الاجتماعية والطبيعية والرياضية و....).

- هي ما نكتسبه من مفاهيم ومبادئ وقواعد وطرائق للتفكير العلمي أو الابتكار والنقد.

- تتمثل في القدرة على ادراك وتذكر الأشياء والمعلومات وفهمها وشرحها بدرجة أعلى ، واستخدامها في التطبيق والاستفادة منها بحل المشاكل .

**المجال المهاري**

**المهارة :** هي القدرة على أداء الأشياء بالسرعة والدقة المطلوبة. كالمهارات الفنية الحركية، أو الإدارية، أو الاجتماعية للتعامل مع الآخرين.

تتمثل بقدرة الإنسان على إنجاز أشياء كتشغيل العدد والأدوات، ممارسة الرياضة، الأكل والشرب، العزف، ....

**المجال الوجداني**

**الاتجاه :** استعداد أو نزوع أو ميل مسبق بالسلوك تجاه موقف أو شخص أو شيء ما بطريقة إيجابية أو سلبية.

تتمثل بما يكتسبه الفرد من عواطف وميول الحب والكرهية لمهن أو أشخاص أو أشياء. وما يتبع ذلك من تكوين اتجاهات وقيم اجتماعية وفنية وجمالية وأدبية.

**علاقة مجالات التعلم بمستوياته المختلفة :**

**الادراك :** تعلم المعلومات إمكانية شرحها وذكرها. أداء المهارة تحت إشراف الآخرين. إدراك السلوكيات وإمكانية وصفها وتبريرها

**التطبيق :** استخدام المعلومات في مواقف جديدة. أداء المهارات في الظروف العادية. إظهار السلوكيات في الظروف العادية

**حل المشكلات :** تحليل المعلومات واستنتاج الأسباب واقتراح الحلول. القيام بالمهارات تحت الظروف غير العادية. إظهار السلوكيات والتمسك بها تحت الظروف غير العادية.

**الفئات الرئيسية في المجال المعرفي**

**المعرفة :** التعرف على الحقائق واستدعاؤها بصورة محددة ودقيقة

**الفهم :** تفسر وترجمة وتلخيص وشرح المعلومات المعطاة.

**التطبيق :** استخدام المعلومات في مواقف مختلفة عن سياق التعلم الأصلي

**التحليل:** تجزئة الكل إلى أجزاء حتى تتضح العلاقة بين العناصر  
**التركيب:** تجميع العناصر من الكيان الأصلي.

**التقييم:** اتخاذ القرار والحكم أو الاختيار القائم على أساس منطقي

### الفئات الرئيسية في المجال المهاري

**التقليد :** ملاحظة المهارة ومحاولة تقليدها وتكرارها

**الاستخدام :** أداء المهارة بفهم وفق التعليمات وليس بالملاحظة فقط

**الدقة :** تكرار إنتاج المهارة بدقة واتساق وتحديد.

**الطلاقة :** جمع وأداء أكثر من مهارة واحدة في اتساق وانسجام

**التلقائية :** أداء مهارة أو أكثر بسهولة وتلقائية بأقل مجهود

### الفئات الرئيسية في المجال الوجداني

**التلقي :** الإدراك والاهتمام سلبياً بظاهرة أو مثير معين.

**الاستجابة :** التجاوب مع مثير أو ظاهرة

**التقدير :** إظهار سلوك متفق مع معتقد واحد، أو اتجاهٍ في موقف لم يفرض عليه إتباعه أو طاعته.

**التنظيم :** الالتزام بمجموعة من القيم كما تظهر بالسلوك المرئي

**التشخيص :** السلوك الكلي مساير للقيم المعتمدة.

### نظريات التعلم :

#### **المدرسة السلوكية :**

**المثير:** أي موقف جديد أو نشاط للتعلم يجب أن تتفاعل معه.

**الاستجابة:** الفعل أو التنبيه الذهني الذي نبذله كنتيجة لخبرتنا السابقة.

**التعلم:** يتم معظمه بواسطة نظام معقد من الاستجابات أو ردود الفعل.

- الفروض :

التعلم يحدث عندما نتعرض لموقف جديد

- نشجّع على استجابتنا ( ابتساماً، قطعة حلوى، شعور بالنجاح....)

- نعاقّب على استجابتنا ( تجهم، سخريّة، عقوبة بدنية.....)

ونحن إزاء ذلك نتعرض لنوعين من التعزيز:

1- تعزيز إيجابي نميل إلى إعادة تعلم الأشياء التي تحقق المكافأة.

2- تعزيز سلبي لا نميل إلى إعادة تعلم الأشياء التي لا تحقق المكافأة.

### أهم مبادئ التعلم :

1- **سرعة التعلم :** تتزايد عندما يصل الإنسان إلى سن النضج المبكر (18 عاماً) وتستمر في التقدم التدريجي لعمر (35 عاماً).

- 2- النشاط والممارسة :** يعتمد ذلك على وجود طريقة تساعد الفرد على الاستجابة أو تدفعه نحو المشاركة في المناقشة والفهم والإسراع في تطبيق واستخدام ما تم عرضه من مادة تعليمية.
- 3- حصيلة الخبرة السابقة :** نتعلم أشياء جديدة على ضوء ما نعرفه فعلاً و تفسر الخبرات الجديدة نسبة إلى الخبرات السابقة.
- 4- الحالة النفسية :** يصاحب التعلم الفعال شعورٌ كبيرٌ بالثبوق، لكنه لا يدوم طويلاً إلى إذا نجح المدرب بتنشيطه باستمرار.
- 5- الإثارة والانفعال الشديد :** يتعارض الشعور بالغضب أو الإهانة أو التردد أو الخوف أو الحزن مع التعلم الفعال.
- 6- درجة الإقبال على التعلم :** الإقبال هو الشعور الذي يؤدي إلى توجيه انتباه الأفراد إلى نواحي معينة، فأقبال الدارسين يزيد من التعلم.
- 7- النجاح المبكر :** بلوغ الأهداف يحقق الرضا والثبوق للفرد ويحفزه لمواصلة التعلم.
- 8- الإثارة نحو التعلم :** من خلال أسئلة المدرب أثناء العرض. حيث يكون الدارس أكثر استجابة بدلاً من الاستماع السلبي.
- 9- الإلمام بالهدف وتطبيقاته :** يؤدي إلى فاعلية التعلم نظراً لأنه يتيح للدارس أن يعرف لماذا يبذل الجهد لتعلم هذه الأشياء.
- 10- توقع مستويات الأداء :** معرفة المتعلم لطبيعة ومستوى الأداء المنتظر منه يزيد فرص النجاح.
- 11- استمرارية التقييم :** يعد تقييم الفرد لنفسه مقياساً لنجاحه مقارنة لعمله بمستوى معروف لديه، حرصاً على تقدمه.
- 12- التقدير والتشجيع :** يعدان من أقوى حوافز التعلم، حيث ينتظر الدارسون ويرغبون في حصولهم على التقدير لعملهم الجيد.
- 13- التوافق مع احتياجات العمل :** من المهم أن يتفق ما يجري تعلمه في برنامج تدريبي ما مع ما هو مطلوب ممارسته في العمل.
- 14- ترابط المكونات التدريبيّة :** ينبغي أن تترابط مكونات البرنامج التدريبي في تسلسل منطقي مما يؤدي إلى تثبيت المعنى .
- 15- التطبيقات المباشرة :** سرعان ما ينسى الدارس جزءاً كبيراً مما تعلمه ما لم يجد سبيلاً إلى تطبيقه وكلما زاد معدل استخدام الدارس للمادة المكتسبة كلما استقرت معه وصارت جزءاً مكملًا.
- 16- التنافس الصالح :** أفضلهُ هو ما يتنافس فيه المرء مع ذاته أو خبراته السابقة.
- 17- التكرار والإعادة المصحوبة بجهد :** يؤدي التكرار المصحوب بجهد إلى تحسين المهارة عن طريق إعطاء الإفادة المرتدة دورها في فاعلية التعلم ، واستمرار الفرد في تكرار عملية ما فإنه قد يحقق في ظروف متكافئة إحدى هذه الحالات: قد يتحسن، قد يبقى بالمستوى نفسه، قد يزداد سوءاً.
- 18- الشعور بالمسؤولية عن التعلم :** يزداد تعلم الناس كلما أخذوا بالحسبان الشعور بالمسؤولية عن التعلم. فالشخص العادي يسعى دائماً لتحمل المسؤولية ويتحول مثيرو الشغب إلى أفراد يعتمد عليهم في المنظمة عند منحهم فرص الإسهام بأداء عمل صالح.

### **3-1) المدرب :**

معظم العاملين بالتدريب حالياً :

- ✓ ذوو خبرة في مجال تخصصهم أو وظيفتهم.
- ✓ لكن غير مؤهلين علمياً وفنياً كمدرسين.
- ✓ فهم غير قادرين على نقل المعارف والمهارات للآخرين.

### التدريب في هذه الحالة :

- ✓ يتم بطريقة التلقين دون تحديد واضح للاحتياجات أو الأهداف التدريبية.
- ✓ يتسم بضعف مهارات المدرب في العرض والمناقشة.
- ✓ إغراق المتدربين بمعارف غير ضرورية لا تسهم في تحسين أدائهم.

**فالمدرّب :** هو الشخص الذي يقوم بتدريب المتدربين في أي موقف تدريبي (داخل أو خارج العمل) وهو المسؤول بطريقة مباشرة عن نقل المعارف والمهارات إليهم بطريقة مخططة.

### المعارف والمهارات المطلوبة لعمل المدرب

**عامة:** الخلفية العلمية للمدرّب التي اكتسبها خلال مراحل التعليم المختلفة (اللغة، التاريخ، علم الاجتماع، .....).

**فنية:** المعارف والمهارات المرتبطة بمجال التخصص وهي التي سيقوم المدرب بنقلها للمتدربين.

**مهنية:** تطبيق مبادئ علم النفس وتعلم الكبار وأساليب تخطيط وتنفيذ وتقييم أنشطة التدريب.

### واجبات المدرب :

**1- تخطيط التدريب:** تحديد الاحتياجات التدريبية، وضع الأهداف التدريبية، إعداد المحتوى التدريبي للمتدربين، وضع خطط التدريب التنفيذية.

**2- تنفيذ التدريب:** يشمل الاستراتيجيات التدريبية التي يتبعها المدرب والأساليب التدريبية الفعالة (تقديم الدرس، استخدام العصف الذهني، الجماعات النقاشية الأسئلة الأجوبة....، استخدام المساعدات التدريبية).

**3- تقييم التدريب:** وهو الإجراءات التي تساعد على معرفة مدى تقدم المتدربين في عملية التعلم (معايير لتقييم أداء المتدرب، اختبارات لقياس التعلم، تقييم فاعلية التدريب).

**4- إدارة عملية التدريب:** إدارة سلوكيات المتدرب، إدارة الموارد التدريبية المتاحة، حفظ سجلات البرامج التدريبية.

### أنماط المدربين

هناك محددان رئيسيان لأنماط المدربين في عملية التدريب والتعلم

**1- الحساسية:** هي قدرة المدرب على إدراك الخصائص الثقافية المشتركة ( اتجاهات، مشاعر، خبرات، احتياجات حالية) لأفراد المجموعات التدريبية حديثة التكوين.

**2- التضمين:** هو رغبة المدرب وقدرته في استخدام أساليب وطرائق تدريبية لإثراء خبرة التعلم بناءً على خصائص المجموعة الثقافية وبما يسمح لأفرادها المشاركة بفعالية في عملية التدريب.

### فمن أنماط المدربين :

#### **1- المدرب الخبير**

- ✓ لا يهتم بالخصائص الشخصية للمتدربين وخبراتهم السابقة.
- ✓ يفضل عدم مشاركتهم بإيجابية في عملية التدريب.
- ✓ محور اهتمامه متمركز حول الموضوع المقدم.
- ✓ يسعى إلى تحقيق الكفاية في المعلومات المقدمة.

✓ يفضل استخدام أسلوب المحاضرة في التدريب.

## 2- المدرب المانع

- ✓ يهتم بالمشاعر والاحتياجات النفسية للمتدربين.
- ✓ يميل إلى عدم مشاركة المتدربين بفاعلية في خطوات التعلم.
- ✓ المتدرب هو محور اهتمامه.
- ✓ يستخدم أسلوب الأسئلة والأجوبة، البيان العملي لزيادة فاعلية التدريب.

## 3- المدرب الميسر

- ✓ منخفض الاهتمام بالنسبة للمتدربين ومشاعرهم.
- ✓ عالي الاهتمام بمشاركتهم في عملية التعلم.
- ✓ متمركز حول نفسه.
- ✓ الأسلوب التدريبي المفضل هو الأنشطة المخططة.

## 4- المدرب المنمي

- ✓ عالي الاهتمام بمشاركة المتدربين.
- ✓ عالي الحساسية تجاه المتدربين وخصائصهم.
- ✓ اهتمامه متمركز حول التعلم.
- ✓ يهتم بالمشاركة بفاعلية في خطوات التعلم في بيئة تعلم إنمائية.

## خصائص المدرب الفعال

### الحالة الجسمية والصحية

- سليم الجسم خالي من الأمراض والعاهات.
- يتمتع بسلامة الحواس التي توفر له الملاحظة.
- مدرك لما يدور حوله أثناء التدريب بما يضمن تجاوبه المستمر مع المتدربين.
- تتوفر فيه الحيوية والنشاط وحسن المظهر وسلامة النطق.

### الكفاءة الفنية في مجال تخصصه

- متمكن من المعارف والمهارات المطلوبة.
- لديه اتجاهات إيجابية تجاه عمله.
- مُلم بمشاكل العمل.
- لديه الاستعداد لتقبل الأفكار الجديدة وتحديث معارفه.

### الكفاءة التدريبية

- استعداده وقدرته على نقل وتوصيل معارفه ومهاراته إلى المتدربين.
- تمكنه من أساليب وطرائق التدريب المختلفة.
- قدرته على التفكير السليم والمنطقي.
- التصرف السريع في التعامل مع الأنماط المختلفة من المتدربين
- الرغبة في أن يكون مدرباً
- ميله الطبيعي لمساعدة الآخرين في التعلم.
- متمسك بالقيم الاجتماعية والممارسات السليمة المتسامحة في التعامل.
- تتوفر في الاتجاهات الإيجابية (متحمس، صبور، صادق، مرن، أمين، ودود، صريح، لبق، عادل، حازم، متفائل.....)

## 4-1 التدريب المنظم (الأهمية والخطوات)

## في عصر الانفجار المعرفي :

- كل 40 دقيقة تجمع معارف تكفي لملء 36 مجلداً موسوعياً
- 99% من العلماء الذين ظهوروا للحياة يعيشون بيننا.
- الفجوة الحضارية بين الدول المتقدمة والنامية تزيد على حساب الأخيرة.
- وعبء تقليل تلك الفجوة يقع على القائمين على أنظمة التدريب والتعليم.

## فالتدريب المنظم :

- ✓ عملية منظمة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو سلوك معين لازم لأداء عمل معين لتحقيق هدف معين.
- ✓ عملية هدفها إعداد الإنسان للعمل المثمر والاحتفاظ بقدراته ومهاراته على المستوى المطلوب.
- ✓ عملية يتم من خلالها تلقين المعارف وإكساب وصقل المهارات وتغيير السلوكيات للأفراد لإعدادهم وتأهيلهم أو رفع كفاءتهم لأداء واجبات ووظائفهم وانجاز الأعمال بفاعلية

## وظائف التدريب :

- ✓ النهوض بالإنتاج كمأ ونوعاً.
- ✓ الإقلال من الحوادث والمحافظة على سلامة العاملين.
- ✓ تأهيل العاملين الجدد وتأهيل القدامى للوظائف المرشحين لها.
- ✓ تحسين الأوضاع الاجتماعية والمهنية للعاملين ورفع روحهم المعنوية.
- ✓ زيادة مرونة المنشأة في التكيف والتطور مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.
- ✓ الإقلال من الاشراف المباشر وزيادة الاعتماد على الرقابة الذاتية.
- ✓ زيادة الاستقرار والمرونة في المنشأة بإعداد صفٍ ثانٍ.
- ✓ الاستخدام السليم للموارد والامكانيات المتاحة والمحافظة عليها.

## أوجه الاختلاف بين التعليم التقليدي والتدريب المنظم :

موضوع المقارنة	التعليم التقليدي	التدريب المنظم
دور المعلم والمدرّب	مصدر المعرفة، مسيطر، إيجابي.	مساعد وموجه لما ينبغي تعلمه.
دور المتعلم والمتدرب	مشارك سلبي، متلقي أغلب الوقت	مشارك إيجابي بخبرته.
المنهج	محاضرات، دروس، اختبارات، ...	حلقات عمل، تمثيل أدوار، دراسة حالة...
الوقت المخصص	طويل ينتهي بالتخرج ويصبح بحكم الماضي.	قصير لا ينتهي إلا ليبدأ باستخدام قدرات المتدرب.
مصادر المعرفة	المعلم، المناهج، المراجع...	المدرّب والمتدرب، الخبرات السابقة والحالية، المشكلات...
التطبيق	مؤجل للمستقبل	فوري لتغطية احتياج المتدرب.
المناخ العام	تحكمي، سيادي، توجيهي.	مشاركة، تكامل.
أسلوب الاتصال	باتجاه واحد.	باتجاهين ومتعدد الاتجاهات.
التحفيز	خارجي، مكافآت، عقوبات.	داخلي، ذاتي.
التمركز	حول التعلم.	حل المشكلات، الإدارة، خبرة المتدرب.

## خطوات التدريب المنظم :

1. التحليل الوظيفي
2. تحديد الاحتياجات التدريبية

3. تحديد المتدربين
4. كتابة الأهداف الأدائية
5. تصميم البرنامج التدريبي
6. تنفيذ البرنامج التدريبي
7. تقييم التدريب
8. متابعة التدريب

### 1- التحليل الوظيفي :

يقصد به : عملية تجزئة الوظيفة المراد التدريب عليها إلى مكوناتها الأساسية للتعرف على المعارف والمهارات والسلوكيات التي يجب أن تتوافر في شاغل الوظيفة. ويتم من خلال :

- وصف الوظيفة وتحديد الواجبات الرئيسية والأعمال والمهام الفرعية الحاكمة.
- تحليل كل عمل إلى المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة.
- التعرف على مواطن الصعوبة لتحديد ما يجب تعلمه وأساليب التدريب المناسبة

### 2- تحديد الاحتياجات التدريبية :

يقصد به : تحديد المشاكل التي تواجه العمل بواسطة الملاحظة، أو دراسة التقارير، أو الحصول على إرجاع الأثر، وتحديد أوجه النقص والقصور المطلوب معالجتها. ويتم من خلال :

- ملاحظة المؤشرات التدريبية.
- تحديد المشكلة وتحديد الفجوة التدريبية.
- تحديد مستويات الأداء المطلوب الوصول إليها.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون التدريب.
- تحديد الأسبقيات.

### 3- تحديد المتدربين :

يقصد به : تحديد أسماء المرشحين المطلوب تدريبهم ذوي الاحتياجات المتجانسة ذات الأولوية. ويتم من خلال :

- تحديد خصائص المتدربين الشخصية ومستوى تعليمهم وتدريبهم السابق.
- مقارنة مستويات أدائهم الحالية بالمستويات المطلوب الوصول إليها، والتي تتطلبها وظائفهم.

### 4- كتابة الأهداف الأدائية :

يقصد به : العملية التي يتم من خلالها تحديد الأداء والمستوى المطلوب التدريب عليه. ويتم من خلال :

- تحديد معايير ومستويات ذلك الأداء
- تحديد الظروف التي يتوقع أن يمارس في ظلها المتدربون هذا الأداء
- صياغة تلك الأهداف في صورة : ماالذي يجب أن يكون المتدربون قادرين على القيام به

### 5- تصميم البرنامج التدريبي :

يقصد به : العملية التي يتم خلالها تحديد أبعاد المقرر التدريبي ، أي المحتوى اللازم لملء الفجوة التدريبية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية . وتتم من خلال :

- تحديد التتابع الذي ستتم به العملية التدريبية
- تحديد كيف سيتم التدريب ومن الذي سيقوم بالتدريب
- تحديد المدة التي يتطلبها التعلم
- تحديد الموارد والإمكانات المطلوبة وكلفتها

### 6- إدارة وتنفيذ البرنامج التدريبي :

يقصد به : عملية تنفيذ للبرنامج السابق تخطيطه والذي من خلاله تتم عملية التعلم . ويتم من خلال :

- إدارة مجموعة من العمليات الإدارية من تنظيم وتوجيه للمتدربين والمدربين.

- توفير الإمكانيات المادية المتاحة.
- تنسيق ورقابة ومتابعة للمجهود التدريبي المبذول

#### 7- تقييم التدريب :

- يقصد به : عملية جمع المعلومات بهدف التأكد من أن خطة التدريب تسير حسب الخط المرسوم لها. وأن إنجازاتها تتم في التوقيتات والكيفية المحددة لها بهدف التحسين مستقبلاً. ويتم من خلال :
- هل حقق التدريب أهدافه؟ وهل كانت الأهداف صحيحة؟
  - هل النتائج تستحق ما بذل من جهد ووقت؟ وهل تبرر التكاليف المنفقة عليها.
  - هل يمكن مستقبلاً تحقيق النتائج نفسها أو أفضل منها بطريقة أكثر كفاءة

#### 8- متابعة التدريب :

- يقصد به : التأكد من أن الأفراد الذين تم تدريبهم يطبقون ما تعلموه بعد العودة إلى العمل. وذلك بغرض :
- ضمان نقل أثر التعلم من بيئة التدريب إلى بيئة العمل.
  - التأكد من قدرة المتدرب في التعامل مع ظروف العمل المعاكسة.
  - التعرف على المشاكل التي تقابل المتدربين في العمل.
  - تحديد احتياجات تدريبية جديدة.
  - إعادة خطوات التدريب المنظم لتلبية الاحتياجات الجديدة.

### العادات السبعة

يمر الإنسان في حياته بمراحل متعددة :

1- التبعية. 2- الاستقلالية. 3- الاعتمادية المتبادلة ( تبادل المنفعة مع الآخرين).

المرحلة الأخيرة قمة نضج الشخصية وفيها تتبلور قدرة الإنسان على التفاعل مع مجتمعه والتأثير فيه بإيجابية.

**الإنسان الفعال:** هو القادر على إحداث تغيير في الاتجاه الأفضل ولا يستسلم لدعاوى الاحباط.

**العادة :** محصلة تلاقي المعارف والمهارات والاتجاهات.

سلوك مسيطر على الإنسان لا يستطيع تغييره بسهولة.

نمط سلوكي قوي موجود غالباً في اللاوعي.

#### أقسام العادات السبعة :

1- **المجموعة الأولى:** تضم ثلاث عادات تتعلق بتحقيق الانتصار على الذات.

**الأولى :** الأخذ بزمام المبادرة

**الثانية :** ابدأ وفي ذهنك النهايات

**الثالثة :** رتب أولوياتك وابدأ بالأهم فالمهم

2- **المجموعة الثانية:** تتضمن ثلاث عادات تتعلق بتحقيق الانتصار على المستوى العام.

**الرابعة:** فكر بطريقة اكسب ودع غيرك يكسب.

**الخامسة:** افهم الناس قبل أن تطلب منهم أن يفهمونك.

السادسة: العمل بروح الفريق.

### 3- العادة المطلوبة في جميع الأوقات

السابعة : التحسين المستمر وزيادة القدرة الذاتية

### العادات التي تحقق الانتصار الشخصي:

#### 1- الأخذ بزمام المبادرة :

يتضمن كل انسان نجاح بهذه الصفة الأساسية التي من شأنها أن تجعل الإنسان قادراً على تغيير البيئة التي تحيط به دون شكوى من ظروف أو معوقات قد تبدو للكثيرين على أنها مشاكل لا حلول لها .

#### صفات الأشخاص الذين يمتلكون هذه الصفة:

- ✓ التفاؤل والتروى في اتخاذ القرار.
- ✓ عدم التصرف بناء على ردود الأفعال.
- ✓ النضج والشجاعة والإقدام والإرادة المستقلة.
- ✓ التمتع بصلاية داخلية تتحدى المتغيرات الخارجية.
- ✓ المعرفة الجيدة بقدراتهم الداخلية.
- ✓ القدرة على القيام بالمخاطرة والتخيل والابتكار.

#### 2- ابدأ وفي ذهنك النهايات :

- الحياة بكاملها لها نهاية.
- السعي لتحقيق الهدف الذي وضع منذ البداية (مال، علم، شهرة،.....).

هذه العادة لا تقتصر على التصور الفلسفي للحياة.

رجل الأعمال الناجح لديه: أهداف محددة بعيدة أو متوسطة أو قريبة الأجل.

يجب أن يكون لكل إنسان رسالة في الحياة: تحدد بوضوح وصدق مع النفس.

من هذه الرسالة تنبعث الغايات التي يعيش الإنسان من أجلها

#### 3- ترتيب الأولويات :

من أهم متطلبات النجاح التخطيط الجيد لحسن استخدام الوقت.

تقسم الأعمال من حيث الأهمية وزمن التأجيل:

1- هامة ومستعجلة	2- هامة وغير مستعجلة
3- غير هامة ومستعجلة	4- غير هامة وغير مستعجلة

1- غالباً غير نوعية لكن تدفع الإنسان نحو الهدف.

2- تحتاج إلى التحضير والإعداد الجيد تؤدي إلى النجاح والفاعلية في الحياة ، تندرج تحتها الأعمال الإبداعية وبناء القدرات الذاتية والتخطيط للمشروعات...

3- الطائفة كالزيارات المفاجئة والهواتف الطويلة والاجتماعات التي لا طائل منها والظهور في مناسبات لا داعي لها....

4- قد تدهمك وقت الفراغ والملل. يجب التخلص منها نهائياً.

### العادات التي تحقق الانتصار على المستوى العام :

#### 4- فكر بطريقة اكسب ودع غيرك يكسب :

الشخص الذي يمتلك هذه العادة موضع محبة واحترام للآخرين.

الإنسان الناجح لا يبني نجاحه على فشل الآخرين، بل يأخذ باعتباره ظروف الطرف الآخر ويفكر به كما يفكر بنفسه.

الذي يبني نجاحه على خسارة الآخرين لا يضمن النجاح في المستقبل لأن الظروف قد تتبدل وعندها سينتقم منه غريمه

#### 5- افهم الناس قبل أن تطلب منهم أن يفهموك :

القدرة على فهم الآخرين تجعل الإنسان الفعال أكثر فهماً لطبيعة اتخاذ القرار لديهم مما يجعله مستعداً لكافة الاحتمالات وتُمكنه من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

إن محاولة تفهم الآخرين أولاً تتطلب أن تتوفر لنا مهارة أساسية وضرورية يفتقدها الكثيرون منا وهي مهارة الإنصات.

#### مستويات الاستماع :

1- التجاهل 2- التظاهر بالاستماع 3- الاستماع الانتقائي 4- الانتباه الكامل

الاستماع النشط : ليس فقط: استقبال الكلمات والتفكير المتأمل وفهم ما يقوله الطرف الآخر.

بل يشمل: الاصغاء بالنظر والتفاعل بالقلب للإحساس بالمعنى من خلال الاتصالات الحركية (كلام الجسد). كالطبيب مع مريضه والمحامي مع موكله.

#### 6- العمل بروح الفريق :

- يستفيد الإنسان الناجح الفعال من الفريق الذي يعمل معه أو أسرته بتحقيق عملية التكامل والتفاعل (انجاز المجموعة مجتمعين أكبر من انجازات أفرادها متفرقين).
- العمل بروح الفريق يعطي الشعور بالمتعة والأمان.
- التكامل والتفاعل بين أفراد المجتمع يعود بالفائدة على البيئة المحيطة مما يحسن من ظروف الحياة.
- العمل الفردي والمنافسة المحمومة تؤدي إلى الحقد والضغينة بين أفراد المجتمع.

أبرز نماذج العمل بروح الفريق هو فريق البحث العلمي الذي تتكامل نتائج أفراده

العادة السابعة المطلوبة في كل الأوقات:

#### 7- التحسين المستمر وزيادة القدرة الذاتية:

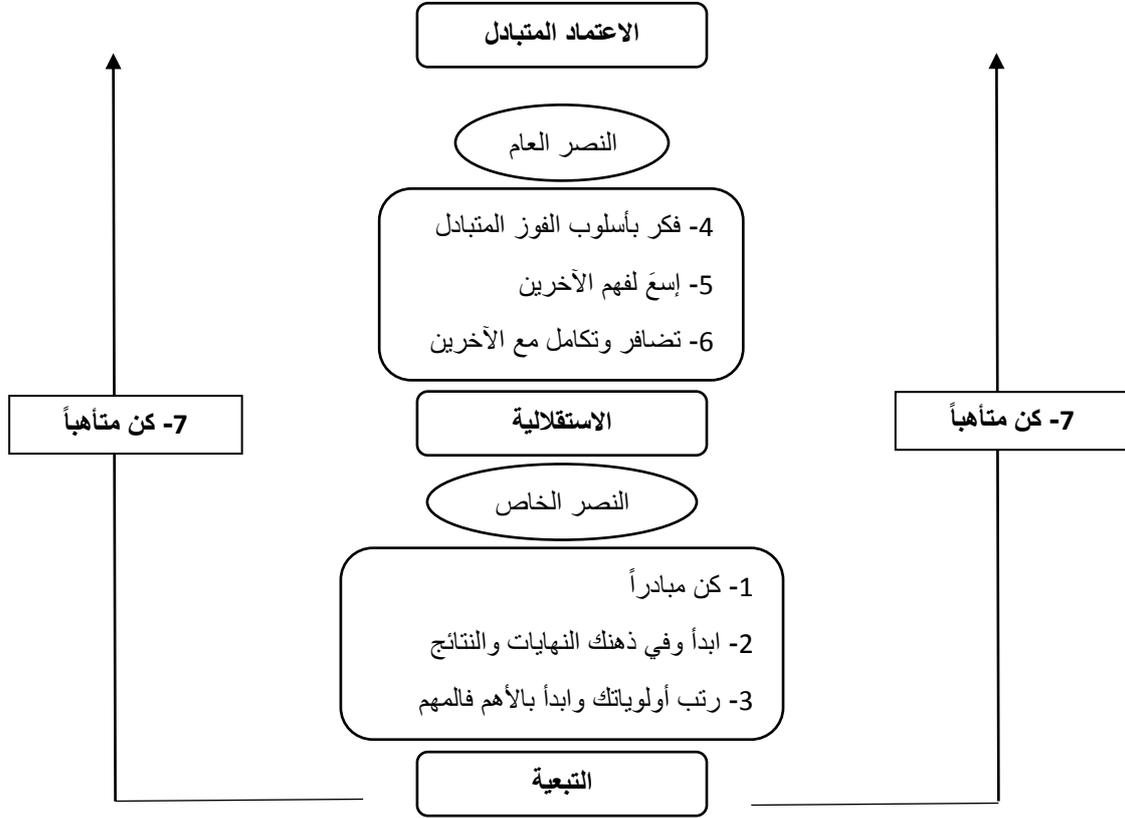
يتميز كل انسان ناجح وفعال بقدرته على تطوير ذاته بصفة مستمرة.

(قبل أن يطور المُنْتَج يجب أن يطور قدرته على الانتاج)

تشمل تنمية القدرات الذاتية:

- **التنمية البدنية:** الرياضة، التغذية السليمة، علاج التوتر، الاسترخاء.
- **النمو الاجتماعي والعاطفي:** يتفاعل الانسان مع من يحبهم ويطور مشاعره معهم ويجدددها حتى لا يصيبها الصداً.
- **تنمية القيم الروحية:** زيادة العلاقة الروحية مع الخالق يعطي الاحساس بالأمان وجدوى ما يقوم به من أعمال.
- **التطوير العقلي:** التعلم والتدريب والبحث مما يزيد إدراك وفهم الحقائق ويزيد القدرة على اتخاذ القرار.

التنمية تؤدي إلى تجديد الانسان مما يجعله موضع تقدير لأنه يأتي دوماً بالجديد



## 2- تصميم وتخطيط البرامج

### 1-2 التحليل الوظيفي :

هي عملية تجزئة الوظيفة المراد التدريب عليها إلى مكوناتها الأساسية للتعرف على المعارف والمهارات والسلوكيات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة .

#### مستويات التحليل :

1- الواجب : جزء كبير من الوظيفة يعتبر شاغلها مسؤول عن أدائه

نماذج :

واجبات مدير إدارة

تخطيط العمل

تنظيم عمل الإدارة

توجيه العاملين

واجبات ميكانيكي سيارات

إدارة العمال.

تدريب العاملين.

تنظيم العمل.

إصلاح أعطال السيارات.	حل المشكلات الإدارية
إجراء صيانة للسيارات.	كتابة تقارير العمل
القيام بعمرة للمحرك.	رقابة العمل والعاملين

## 2- المهمة : عمل متكامل يتميز بالخصائص :

- لها بداية ونهاية.
- يمكن ملاحظة أدائها وقياسها.
- كل مهمة مستقلة عن المهام الأخرى

نماذج :

مهام واجب إصلاح الأعطال لميكانيكي السيارات	مهام واجب تخطيط العمل لمدير إدارة
وحدات القوى.	تحديد الاحتياجات
أجهزة نقل الحركة.	وضع الأهداف
الأدوات الكهربائية.	تجميع المعلومات اللازمة
دائرة الوقود.	وضع خطط العمل
دائرة التبريد.	
أجهزة التكييف.	

## 3- الخطوات التنفيذية : تجزئة كل مهمة إلى أدق الخطوات المطلوبة لتنفيذها

نموذج :

### خطوات مهمة إصلاح أو تغيير إطار سيارة

- تحديد العجلة المراد تغييرها.
- وضع الرافعة في المكان الصحيح.
- رفع السيارة عن الأرض.
- فك العزقات.
- إزالة الإطار المعطوب.
- تحديد مكان الثقب وإصلاحه.

### استخدام التحليل الوظيفي :

#### 1- على مستوى المنشأة :

- تساعد العامل المستجد على فهم واجباته.
- تمنع الخلط بين الوظائف المتشابهة.
- لكتابة التقارير الوظيفية عن أفراد المنشأة.
- لتخطيط القوى العاملة وتعيين الأفراد الجدد.
- للتعرف على المهارات التي يزود بها العامل المجتهد

## 2- في التدريب المنظم :

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- كتابة الأهداف الأدائية.
- تحديد الموضوعات والمهارات الأكثر أهمية أو الأكثر صعوبة للتدريب عليها.
- تحديد الترتيب المنطقي لموضوعات التدريب.
- يعتبر أساس لتصميم ومراجعة وتقييم وتحديث البرنامج التدريبي

### أساليب إجراء التحليل الوظيفي :

- إجراء المقابلات الفردية لعمال مهرة من شاغلي الوظيفة.
- إجراء المقابلات مع المشرفين على شاغلي الوظيفة.
- ملاحظة عمال مهرة أثناء تأديتهم للعمل.
- تصوير عمال مهرة أثناء تأديتهم للعمل ثم تحليل الفلم المصور.
- التحليل الوظيفي الجماعي.

### 2-2) تحليل الاحتياجات التدريبية

هناك فارق بين الرغبة والاحتياج

الرغبات : نوع من الطموحات أو الاحتياجات للمستقبل وليس للوظيفة الحالية.

الاحتياجات : نقص يمثل الفرق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون. والفرق بين ما هو متوقع أو مرغوب فيه وما هو حالي.

الاحتياج التدريبي : نقص بالمعلومات والمهارات وأحياناً الاتجاهات علاجه التدريب من خلال إحداث عملية التعلم بتلقين المعارف وإكساب المهارات وتغيير الاتجاهات نحو الأداء المرغوب فيه.

### تحديد الاحتياجات التدريبية :

عند جمع الاحتياجات التدريبية يجب مراعاة ما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمنظمة.
- التعرف على مشكلات الأداء وتحليلها (تنظيمية، إدارية، ضعف الإمكانيات، أداء العاملين)
- والتفريق بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات التدريبية.
- وضع أولويات للاحتياجات المؤثرة في الأداء العام.

### نماذج لمؤشرات الاحتياج التدريبي :

- |                               |                                      |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| نسبة الإصابات في العمل.       | جهل المديرين أو الأفراد بمسؤولياتهم  |
| ضعف جودة المنتج.              | انخفاض كمية الإنتاج                  |
| عدم إكمال خطط العمل.          | التأخر في إنجاز الأعمال              |
| وجود تعيينات جديدة.           | انخفاض مستوى تقارير التقييم للعاملين |
| كثرة الأعطال للمعدات والآلات. | الشروع في تطبيق نظم الجودة العالمية  |

### لاحظ : كثرة أعطال الآليات :

- قد يكون بسبب إداري (نقص قطع الغيار)
- قد يكون بسبب تدريبي (غياب مهارة الصيانة لدى العمال)

عدم أداء العاملين للمهام المطلوبة :

- لا تتم مكافأتهم أو تحفيزهم أو عقابهم بالدرجة المناسبة.
- لا تتم محاسبتهم أو عقابهم بالأسلوب وفي الوقت المناسب.
- إحساسهم بأنه لا فرق في حال الأداء السليم أو عدمه.
- يوجد معوقات تمنع الأداء المطلوب.

## 3-2) لاطار المنطقى للعمل

ثبت من التجارب والخبرات أن العمل الناجح مهما كانت طبيعته يمر بثلاث مراحل أساسية يرمز لها اختصاراً بكلمة PAR وهي :

- مرحلة الإعداد Prerparation
- مرحلة التنفيذ Action
- مرحلة المراجعة Review

### مرحلة الإعداد :

هي الأنشطة التي تسبق القيام بالعمل وتشمل : جمع البيانات وإجراء الاتصالات بهدف التخطيط والتنظيم وتوفير الامكانيات اللازمة لمرحلة التنفيذ.

### في مجال التدريب :

- تحليل الوظائف.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد المتدربين.
- تصميم وتخطيط البرنامج : كتابة الأهداف العامة والأدائية. وضع خطط الدرس. تصميم المساعدات التدريبية.

### مرحلة التنفيذ :

هي تنفيذ الفرد أو الجماعة أو المنظمة ما خطط له بقدر المستطاع

تمارس في هذه المرحلة عمليات:

- ✓ الاتصال.
- ✓ التحفيز.
- ✓ المتابعة.
- ✓ التقييم.
- ✓ حل المشكلات

كلما كان التخطيط جيداً ودقيقاً وتفصيلياً كلما كان التنفيذ سهلاً وبأقل قدر من المشاكل

### مرحلة المراجعة :

تتم خلال عملية التنفيذ وتستمر لما بعدها وتهدف المراجعة إلى :

- ✓ التأكد من تنفيذ ما خطط له.
- ✓ التعرف على مدى تقدم العمل.
- ✓ تحديد المشكلات التي تعترض الانجاز.
- ✓ مواصلة تحديد ما يستجد من احتياجات.

## 4-2 تصميم وتخطيط البرامج التدريبية

عند تصميم وتخطيط البرنامج التدريبي ينبغي أن يحقق البرنامج تطويراً في أداء المتدربين في المستويات التالية :

- بيئة التدريب أثناء البرنامج.
- بيئة العمل بعد العودة من التدريب.
- فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها.

والهدف النهائي : تحسين إسهام المتدرب في فاعلية منظمته نحو تحقيق أهدافها

متغيرات تؤثر في بناء البرنامج التدريبي :

عدد المتدربين	التكاليف والميزانية	الإفادة المترتبة من الخبرة السابقة
عمر المتدربين	مدة البرنامج التدريبي	تفضيل المدربين لبعض الطرائق
أهداف البرنامج	المحتوى التدريبي	سياسيات التدريب
الوقت المتاح	الإمكانيات والتسهيلات	الضغوط الداخلية
الوقت اللازم	مهارة المدربين ومعارفهم	وقت التدريب اليومي
التدريب والمخاطرة	خلفية ونشأة المتدربين	دافعية وحماس المتدربين
سلوك المتدربين ومؤهلاتهم	تسلسل الأساليب	دافعية وحماس المدربين
الأساليب التدريبية المتاحة	المشاكل الخارجية	متغيرات أخرى

في إطار هذه القيود يمكن إرجاع العوامل المؤثرة في تصميم البرنامج التدريبي إلى مجموعتين :

العوامل المتصلة بالأفراد	العوامل المتصلة بالظروف المحيطة
المدرسون	أهداف البرنامج
المتدربون	الإمكانيات

### المدرسون

العدد المطلوب والمتاح	لملائمة الموقف التعليمي ونوع المهارة
مدى حماسهم للتدريب	اهتمامهم باستخدام نتائج جهود التطوير
معالجتهم لما هو غير واضح	خلق موقف واضح للتعلم
مدى مقاومتهم للتغيير	رغبتهم في تحسين الوضع الحالي
مدى تمكنهم من طرائق التدريب	هناك أكثر من 30 طريقة للتدريب
مدى قدرتهم على تحمل المشقة	التحديات النفسية والبدنية والذهنية
مهاراتهم التدريبية	حساسيتهم تجاه الأفراد، قدرتهم على تحليل المواقف، تمكنهم من جذب الانتباه

### المتدربون

العدد المتاح والمطلوب تدريبيه	الوجود ، التوافق ، الانسجام
مدى قدرتهم على تحمل المشقة	التحديات النفسية والبدنية والذهنية
سلوكهم الحالي وخلفياتهم	الفاصل الزمني بين آخر موقف للتعلم
أداؤهم داخل العمل	القدرات الحالية للمتدربين
سلوكهم تجاه المدرب	التوافق ، تبادل الاحترام
حماسهم للتعلم	الدافعية والحوافز
ردود فعلهم للطرائق التدريبية	قد يحدث التغيير المفاجئ للطرائق المستخدمة

أعمار المتدربين	توزيعاتهم العمرية ، تجانسهم العمري
ملاءمة التدريب مع الإقامة	مريحة أو غير ذلك

### أهداف التعلم

مجالات التعلم	معارف ، مهارات ، سلوك
أي نوع من الإثارة يستجاب لها	كيف يستحث المدرب
أي نظم الإفادة المرتدة ينبغي اتباعه	تنمية المدرب لمهاراته في الإفادة المرتدة؟ كيف يراجع المدرب سلامة تتابع التدريب؟
مستوى التغيير المطلوب وكيف يمكن قياسه	أثر التعلم: مستوى الأداء في نهاية التدريب. نتائج التعلم: التغيير في أداء الفرد في عمله.
الأهمية النسبية للأهداف بين بعضها	الموضوعات التي تستحق الوقت الأطول.

### الإمكانات

الوقت المطلوب	الوقت المسموح به
القيود المادية	عدد القاعات ، المقاعد ، المعدات
الميزانية المتاحة	التكلفة والعائد المنتظر
هل سيتكرر البرنامج التدريبي؟	أم هو برنامج تدريبي لن يتكرر
ما هو مناخ وسياسة المنظمة	هل يمكن مساندة التجريب
الصعوبات الخارجية	التي لا تتحكم بها المنظمة

### 5-2 الأهداف التدريبية

المقصود بالأهداف الأدائية : المراد من عملية التدريب إحداث التعلم وللبرهان على حدوثه يطلب من المتدرب

القيام بأداء ممارسة شيء ما يظهر به عملياً أنه تعلم .

#### عناصر الهدف الأدائي :

- ✓ الأداء
- ✓ المستوى
- ✓ الشروط

1- الأداء : ما يتوقع من المتدرب أن يكون قادراً على القيام به في نهاية عملية التدريب لكي يبرهن على أنه تعلم

أمثلة :

- تركيب هوائي تلفزيون
- تقليم حديقة.
- ضبط فرامل جرار.
- حل المعادلات الرباعية.

**2- المستوى :** هو المعايير التي تحدد درجة النجاح والاجادة التي وصل إليها المتدرب في أدائه ويمكن قبولها كنتيجة لحدوث التعلم

أمثلة :

- يحل 10 تمارين في مبادئ الرياضيات خلال 20 دقيقة
- يجري 100 م في حدود 13 ثانية
- يكتب على الآلة الكاتبة 45 كلمة / دقيقة ولا تتعدى أخطاؤه الثلاثة / الصفحة

**3- الشروط :** هي الظروف التي سيقوم ضمنها أداء المتدرب بالمستوى السابق تحديده. وهناك ثلاثة أنواع من الظروف :

- المعينات: العدد أو المساعدات أو المواد مثل : إعطائه مراجع ومطبوعات - توفر العدد والآلات الضرورية
- الحدود: شروط تفرض على المتدرب مثل : دون الرجوع إلى مراجع ، دون الاستعانة بالرسم التوضيحي ، خلال 30 دقيقة
- المسموح به: حرية المتدرب لانجاز المهمة مثل : بأي طريقة أو أسلوب يختاره ، باستخدام أي وسيلة متاحة

**صياغة الأهداف الأدائية :**

تتم صياغة الهدف الأدائي بمكوناته الثلاثة من خلال الإجابة على الأسئلة :

- ما الذي يجب على المتدرب أن يكون قادراً على أدائه بعد التدريب ← الأداء المطلوب
- ما هي درجة الإتقان أو حسن الأداء المطلوب ← مستوى الأداء
- ما هي الظروف والشروط التي سوف يتم فيها الأداء ← ظروف البيئة المحيطة

**خطوات كتابة الأهداف الأدائية :**

**1- تحديد الاحتياجات التدريبية :**

- ✓ تحديد المهام المطلوب التدريب عليها : معارف – مهارات – سلوك
- ✓ تحديد المستوى الحالي للمتدربين : معارف – مهارات – سلوك

الفرق بينهما إذا وجد ... هو الاحتياج التدريبي

**2- تحديد مجال ومستوى التعلم :**

مجالات التعلم : معارف – مهارات – سلوك أو اتجاهات . و لكل مجال من هذه المجالات عدة مستويات

**المستويات الرئيسية للكفاءة في المجال المعرفي :**

- ✓ المعرفة : التعرف على الحقائق واستدعاؤها بصورة محددة ودقيقة
- ✓ الفهم : تفسير وترجمة وتلخيص وشرح المعلومات المعطاة.
- ✓ التطبيق : استخدام المعلومات في مواقف مختلفة عن سياق التعلم الأصلي
- ✓ التحليل : تجزئة الكل إلى أجزاء حتى تتضح العلاقة بين العناصر
- ✓ التركيب : تجميع العناصر من الكيان الأصلي لتشكيل كيان جديد
- ✓ التقويم : اتخاذ القرار والحكم أو الاختيار القائم على أساس منطقي

**المستويات الرئيسية للكفاءة في المجال المهاري :**

- ✓ التقليد : ملاحظة المهارة ومحاولة تقليدها وتكرارها.
- ✓ الاستخدام : أداء المهارة بفهم وفق التعليمات وليس بالملاحظة فقط.

- ✓ **الدقة** : تكرار إنتاج المهارة بدقة واتساق ومحدد مستقلاً عن المصدر الأصلي
- ✓ **الطلاقة** : جمع وأداء أكثر من مهارة واحدة في اتساق وانسجام
- ✓ **التلقائية** : أداء مهارة أو أكثر بسهولة وتلقائية بأقل مجهود جسماني أو عقلي

### المستويات الرئيسية للكفاءة في المجال السلوكي :

- ✓ **التلقي** : الإدراك والاهتمام سلبياً بظاهرة أو مثير معين. مثل الاستماع
- ✓ **الاستجابة** : التجاوب مع مثير أو ظاهرة. مثل الاهتمامات
- ✓ **التقدير** : إظهار سلوكٍ متفقٍ مع معتقد واحد، أو اتجاهٍ في موقف لم يفرض عليه إتباعه أو طاعته.
- ✓ **التنظيم** : الالتزام بمجموعة من القيم كما تظهر بالسلوك المرني
- ✓ **التشخيص** : السلوك الكلي مساير للقيم المعتمدة

### **3- صياغة الأهداف الأدائية :**

يقصد بالأدائية صياغة الهدف بفعل حركي يصف عملاً يعبر عن الأداء أو السلوك أو النشاط الذي يبذله المتدرب وأن يصبح المتدرب بعد الانتهاء من البرنامج قادراً على أن: يذكر - يكتب - يصف - يقارن - يقلم

### **4- الصياغة النهائية والاعتماد**

#### خصائص الأهداف الأدائية :

- واضحة لا تحتاج للشرح.
- تعبر عن نتائج أداء المتدرب وليس أنشطته التدريبية.
- يمكن قياسها بمعايير محددة كمية ونوعية.
- واقعية تحدد الشروط والظروف التي يجب توفرها لحسن الأداء.
- معلنة ومتفق عليها بين المسؤولين والمدرّب والمتدربين.
- محفزة وتتحدى المدرّب والمتدربين نحو الإجابة من خلال التعلم.
- مرنة يمكن تعديلها حسب الظروف والإمكانات.
- تغطي مجالات التعلم الثلاثة.

#### **إعداد دليل البرنامج :**

- اسم البرنامج.
- الهدف العام للبرنامج.
- الأهداف التفصيلية للبرنامج.
- الوظائف التي يستهدفها البرنامج.
- شروط القبول في البرنامج.
- المحتوى التدريبي بالتفصيل.
- أساليب التدريب.

#### **إعداد المحتوى التدريبي:**

يقصد به كيفية تغطية المعارف والمهارات التي تم التوصل إليها عند تحليل المهام الحيوية للوظائف التي يستهدفها البرنامج. ويستلزم أعداده القيام بثلاث خطوات مترابطة :

1. تنظيم تسلسل المحتوى.
2. اختيار الأنشطة والمساعدات التدريبية.
3. تحديد الوقت المخصص للتدريب.

#### **تنظيم تسلسل المحتوى:**

تنظم المعارف والمهارات التي تم الحصول عليها من تحليل المهام على النحو التالي:

### 1- تنظيم محتوى البرنامج في شكل وحدات تدريبية:

تحتوي كل وحدة تدريبية مجموعة متجانسة من المعارف والمهارات التي يمكن للمتدرب تعلمها بشكل مستقل عن بقية الوحدات التدريبية الأخرى.

### 2- تنظيم كل وحدة تدريبية في شكل موضوعات تدريبية:

كل موضوع تدريبي مجموعة متجانسة من المعارف والمهارات التي يحقق التدريب عليها هدفاً متميزاً من أهداف الوحدة التدريبية.

### الأمور التي يجب مراعاتها عند تنظيم تسلسل المحتوى:

- تلافى الازدواجية والتداخل بين مكونات البرنامج.
- تراعى علاقات التعلم بين مكونات البرنامج.
- الانتقال من المعلوم إلى المجهول، ومن السهل إلى الصعب، ومن المادي إلى المجرد، ومن العام إلى الخاص في سلسلة مكونات البرنامج.
- تحديد الأهداف الأدائية لكل وحدة مستقلة عن الوحدات التدريبية الأخرى للبرنامج. بحيث تكون كل وحدة مكثفة ذاتياً بما يحقق أقصى فائدة.

### اختيار الأنشطة والمساعدات التدريبية:

يتم اختيارها وفقاً لنوع الخبرة المطلوب إكسابها للمتدرب.

### الخبرة المباشرة:

- أداء المتدرب في موقف حقيقي تحت إشراف المدرب.
- أداء المتدرب باستخدام المواد الحقيقية تحت إشراف المدرب.
- أداء المتدرب باستخدام مواد تحاكي الحقيقة تحت إشراف المدرب.

### الخبرة غير المباشرة:

- من خلال الملاحظة المباشرة.
- من خلال مشاهدة أشياء مصورة.
- من خلال مشاهدة الوسائل التخطيطية والبيانات.
- من خلال الوسائل اللفظية.
- من خلال الوسائل الرمزية.

### تحديد الوقت المخصص للتدريب:

- من أجل تغطية كل محتويات البرنامج يجب تحديد الوقت المخصص لكل موضوع من موضوعات الوحدة التدريبية بالدقيقة.
- يتم جمع الوقت الخاص بكل الموضوعات المتعلقة بالوحدة التدريبية ويراعى فيه قبول القسمة على ساعة.
- يتم جمع الوقت المخصص للتدريب لكل الوحدات التدريبية ويراعى فيه قبول القسمة الصحيحة على مدة البرنامج بالأيام.

يراعى في تحديد وقت كل موضوع : طبيعة الهدف (زيادة معرفة أم إكساب مهارة).

قدرات المتدربين المشاركين.

## 6-2 خطة الدرس

### مدخل الدرس:

**الهدف:** جذب انتباه المتدربين وإثارتهم وتحفيزهم للتعلم وتوفير الوضوح لبدء عملية الانتقال إلى العنصر الأول من الدرس:  
**كيف يتم:**

- تعارف المدرب والمتدربين وإظهار اهتمام المدرب بهم.
  - ربط الدرس بالدروس السابقة.
  - خلق جو من الألفة بين المدرب والمتدربين
  - إعلان الأهداف الأدائية للدرس وعلاقتها بعمل المتدربين.
- البيدئ:** يمكن أن يتم باستخدام الأسئلة المثيرة أو الاستفزازية. أو بعرض رسوم جذابة أو باعثة على التفكير. أو بتقديم فلم قصير.
- محتوى الدرس:**

### الهدف: الإجابة على الأسئلة:

- كيف سنصل إلى هناك ؟
- كيف سنحقق الهدف ؟
- كيف سيتم التعلم؟
- ماهي طرائق التدريب المستخدمة ؟
- ما هي الوسائل المساعدة ؟

### على المدرب أن يستعين:

- خبرات سابقة.
  - أدلة ومراجع متخصصة.
  - زملاء من ذوي الخبرة.
- **كيف يتم:** جمع مادة التدريب التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التدريبية. تقسيم المادة التدريبية إلى أجزاء وترتيبها منطقياً:  
من السهل إلى الصعب – من المعلوم إلى المجهول – من البسيط إلى المركب
- هذه المرحلة هي جوهر عملية التعلم وتتطلب معرفة ومهارة عالية من المدرب، مع توفر قدر عظيم من المعلومات والخبرات لتحسين اتخاذ القرارات السليمة في هذا الشأن.

### خاتمة الدرس:

**الهدف:** الانتهاء من الدرس بطريقة مفيدة وفعالة بمراجعة ما تم انجازه.

### كيف يتم:

- استعراض النقاط العامة للدرس مع التركيز على النقاط الأساسية والحاكمة.
- الحصول على الإفادة المرتدة لمدى فهم واستيعاب المتدربين.
- اقتراح بعض الطرائق لتطبيق ما تم تعلمه.
- ربط الدرس الحالي بما يلي من الدروس، والانتهاء بطريقة وديّة.

## 3- أساليب وطرائق التدريب

أساليب وطرائق التدريب :

هي القناة التي تستخدم لنقل وتبادل المعلومات والمهارات بين المدرب والمتدربين وبين المتدربين أنفسهم.

### العوامل الواجب مراعاتها عند اختيار الأساليب التدريبية

**المدرب:** معارفه، خبراته، سماته الشخصية، قدرته على استخدام الطريقة.

**المتدربون:** مستواهم الثقافي، خبراتهم العلمية، خصائصهم العمرية والاجتماعية، مدى استجابتهم لأسلوب التدريب.

**أهداف التدريب:** تحديد مجال التعلم (معرفي، مهاري، وجداني)

**موضوع التدريب:** موضوعات (فنية، إدارية، سلوكية).

**المحددات الزمنية والمادية:** الوقت المتاح، توفر الإمكانيات (المكان، المساعدات التدريبية، ...).

**الحواس:** سمعية، بصرية....

### أهم طرائق التدريب الشائعة الاستخدام :

- المحاضرة
- تمثيل الأدوار
- المحاضرة النقاشية
- البيان العملي
- العصف الذهني
- الأسئلة والأجوبة
- دراسة الحالة
- الجماعة (الحلقة) النقاشية

## 1-3 المحاضرة

**تعريفها:** أسلوب تدريبي يعتمد على تقديم مادة علمية تتضمن مجموعة من الحقائق والمبادئ الأساسية والمترابطة، التي تم تنظيمها بعناية من حيث المحتوى وطريقة العرض إلى مجموعة من المتدربين المستمعين طوال الوقت.

### **استخدامها:**

- لتوصيل كمية كبيرة من المعلومات في وقت محدد.
- إعطاء نظرة عامة عن موضوع ما.
- تعديل الاتجاهات والميول عند المتدربين.

**إعدادها:** يتم تحديد محتوى المحاضرة من قبل المدرب بناء على تحليله لمستوى المتدربين، وتحديد احتياجاتهم التدريبية للموضوع الجاري التدريب عليه، وهناك عدة خطوات للإعداد هي:

- الإلمام بالأهداف العامة وتحديد هدف المحاضرة.
- معرفة الوقت المتاح وعدد المتدربين وخلفتهم العلمية.
- تقسيم الموضوع إلى نقاط أساسية.
- تقديم شرح كل جزئية حسب الترتيب المنطقي المخطط له.
- ربط المحاضرة بما سبق التدريب عليه من موضوعات أخرى.
- استخدام بعض الوسائل السمعية والبصرية لتوصيل المعلومات.
- توفير مذكرات بمحتوى المحاضرة وتوزيعها على المتدربين.

### **المزايا الإيجابية للمحاضرة:**

- نشر المعرفة في وقت قصير ولعدد كبير من المتدربين.
- تساعد في تكامل الأفكار وربطها ببعضها.

- أقل الأساليب تكلفة من حيث إعداد المادة التدريبية وتقديمها، فهي طريقة اقتصادية لتوفير الوقت والمال.
- يمكن أن تكون أكثر إيجابية للمتدربين، عند تكاملها مع الأساليب التدريبية الأخرى مثل المناقشات ولعب الأدوار.

#### عيوب المحاضرة:

- يقوم المحاضر بالجزء الأكبر بينما مشاركة المتدربين سلبية.
- يستخدم المتدرب حاسة واحدة (السمع غالباً) وبالتالي اختزانه للمعلومات يكون ضعيفاً.
- لا تصلح لاكتساب المهارات.
- عدم توفر الفائدة المرتردة.

#### شروط نجاح المحاضرة:

- مدرب ذو علم غزير وقدرة على توصيل المعلومات.
- جودة إعداد المادة العلمية والتخطيط الجيد للمحاضرة.

#### المدرّب الفعّال يحرص على:

- التحدث بصوت مسموع وبسرعة وبأسلوب يتناسبان مع مستوى المتدربين.
- التكلم بوضوح.
- إشاعة جو من المرح والألفة.
- استخدام المعينات البصرية.
- تشجيع المتدربين لطرح الأسئلة.
- التركيز على أهداف المحاضرة.
- المرجعة المستمرة والسريعة.

### 3-2) المحاضرة النقاشية

**تعريفها :** أسلوب يدعو إلى مشاركة المتدربين والتفاهم حول موضوع المناقشة، ويساعد في تفاعل الخبرات المتعلقة بالموضوع، سواء من المدرب أو المتدربين الذين لديهم خبرات به.

#### استخدام المحاضرة النقاشية :

تستخدم كأسلوب تدريبي مكمل أو بديل لأسلوب المحاضرة وذلك لزيادة ترسيخ الموضوع في أذهان المتدربين، أو لزيادة إيضاح الأجزاء الصعبة، والتأكد من عمق فهم المحتوى التدريبي المقدم. لتوصيل كمية كبيرة من المعلومات في وقت محدد. إعطاء خلفية عامة عن موضوع ما، أو التأكد من معرفة المتدربين لهذه الخلفية. تغيير اتجاهات المتدربين عن طريق إقناعهم وكسب تعاطفهم لما يعرض عليهم.

#### المزايا الإيجابية للمحاضرة النقاشية

- تتماشى مع أسس وقواعد تعلم الكبار.
- إثارة اهتمام المتدربين لأنها أسلوب اتصالي متعدد الجهات.
- زيادة المشاركة والتفاعل بين أعضاء المجموعة والمدرب.

#### عيوب المحاضرة النقاشية

- لا تستخدم في إكساب المهارات.
- يمكن للمناقشة أن تؤدي للخروج عن الموضوع الأصلي.
- تحتاج إلى وقت أطول من المحاضرة.
- تحتاج إلى نوعية من المدربين ذوي المهارات العالية.

#### شروط نجاح المحاضرة النقاشية

- مدرب ذو علم غزير وقدرة على التوصيل.
- جودة إعداد المادة العلمية والتخطيط الجيد.

- مدرب ذو شخصية قيادية يمكنها السيطرة على المحاضرة والنقاش وذلك بإجادة التعامل مع الأنماط المختلفة للمتدربين

### 3-3 العصف الذهني

**تعريفه:** أسلوب لإثارة ذهن المتدربين، وحثهم على المشاركة الإيجابية والتفكير الخلاق بدلاً من التفكير التقليدي.

يتطلب هذا الأسلوب من المتدربين التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار (حول موضوع يطرح عليهم) وترتيبها (بغض النظر عن كونها عملية أو صحيحة)، ثم تحليلها وإعادة صياغتها والاتفاق على وضع الأولويات أو اتخاذ قرارات بشأن ما يتم مناقشته.

#### استخدام العصف الذهني:

- لإكساب المتدربين مهارة سرعة التفكير والقدرة على الخلق والابتكار.
- بناء الفريق والعمل كجماعة.
- اجتماعات حل المشاكل.

#### خطوات العصف الذهني:

- يوجه المدرب سؤالاً ويحدد وقتاً معيناً للمتدربين للتفكير فردياً.
- يطرح المتدربون آراءهم بحرية وبسرعة وبدون تفكير عميق.
- يسجل المدرب جميع آراء المتدربين دون أن يناقشها أو يقيّمها أحد .
- بعد حصر الآراء في الفترة المحددة لها يتم استعراضها ومناقشتها وإعادة صياغتها.
- تتولى المجموعة بمعاونة المدرب ترتيب الآراء حسب أهميتها للوصول إلى رأي المجموعة.

#### المزايا الإيجابية للعصف الذهني

- يشجع المتدربين على طرح آرائهم بحرية وسرعة وعلى تقديم بدائل وحلول مختلفة وتبادل وجهات النظر.
- يجعل المجموعة تعدل من آرائها بنفسها وبأقل قدر ممكن من تدخل المدرب مما يعطي الثقة بالنفس.
- يشجع المتدربين على احترام آراء وأفكار الآخرين ومناقشتها والتأكد من فهمها قبل الاعتراض عليها أو رفضها.
- يساعد المتدربين على اكتساب العادات الحسنة، وطلب إيضاح الغامض، وتقريب وجهات النظر، والقبول لأداء الآخرين والبناء عليها.
- يقوم هذا الأسلوب على حقيقة تعرف بالموازرة (رأي المجموعة أفضل من رأي الفرد)، حيث يؤثر الإبداع أو الاختلاف بالرؤى على إثراء الموضوع المطروح للمناقشة.

#### عيوب العصف الذهني

- يحتاج مدرباً يتمتع بمهارات خاصة بالتفاعل الجماعي .
- يتطلب تدريباً سابقاً للمتدربين على استخدام هذا الأسلوب

### 4-3 لعب الأدوار

**تعريفه :** طريقة يمكن بها تقليد أو خلق مواقف من الحياة العادية، يحصل المتدربون من خلالها على فرصة ممارسة العلاقات الإنسانية واختبار أثر سلوكيات معينة على الآخرين، ويمكن الوصول إلى أحسن النتائج إذا تقمص أو تخيل المتدربون أنفسهم ومارسوا واختبروا سلوكيات معينة ومختلفة كما أو أنهم في المواقف الحقيقية للحياة

#### استخدام لعب الأدوار:

- تطبيق مبادئ ومفاهيم نظرية تمت دراستها في البرنامج.
- اختبار معلومات واتجاهات ومهارات المتدربين.

- لدراسة مهارات الاتصال.
- التدريب على العلاقات الإنسانية وتغيير الاتجاهات والميول للمدراء ومشرفي العلاقات العامة.
- يمكن استخدامه قبل إلقاء محاضرة قصيرة.

#### خطوات لعب الأدوار:

- تعريف المشكلة أو الموقف المطلوب تمثيله بصورة مبسطة.
- قراءة الموقف للمجموعة ككل ويفضل ألا يزيد عن أربعة أدوار.
- توزيع الأدوار على المشاركين وإعطائهم الوقت الكافي للمناقشة والتفكير.
- يستخدم كل متدرب كلماته الخاصة ولا يملأ عليه ما يقول (كما في التمثيل).
- مناقشة لاعبي الأدوار في المواقف وتحليلها.
- مناقشة المشاهدين للمواقف وتحليلها.

#### المزايا الإيجابية للعب الأدوار:

- جذب انتباه المتدربين.
- مساعدة المدرب على ملاحظة سلوك المتدربين وتقييمها.
- مساعدة المتدربين على تطبيق المفاهيم والنظريات، وكذلك تغيير الاتجاهات والميول لديهم.
- يمكن تصوير المشهد واسترجاعه وإعادة العرض عندها يسهل على المتدربين مشاهدة ونقد وتقييم أنفسهم.
- يمكن اكتساب المهارة بإعادة عرض التمرين.

#### عيوب لعب الأدوار:

- يتطلب وقتاً للإعداد والتنفيذ والمراجعة.
- يعتمد نجاحه على شخصية المدرب إذ يجب أن تكون قيادية لتوجيه الأنماط المختلفة من المتدربين.
- قد يواجه بعض المقاومة أو رفض المشاركة من قبل عدد من المتدربين لأسباب وظيفية أو شخصية.
- تقل فاعليتها مع قدرة المتدربين على التحليل والابتكار والملاحظة.

### 5-3 دراسة الحالة

**تعريفها :** وصف تفصيلي مكتوب متقن أو مصور، (لواقع معين أو مشكلة محددة كنموذج لمشاكل مشابهة أو مرتبطة بالعمل). يصبح موضوعاً للمناقشة، ليس بغرض حل المشكلة، ولكن بهدف تنمية القدرات على جمع المعلومات وحل المشكلات عن طريق التفكير والتحليل للأسباب، وربط الأفكار والترتيب المنطقي للحلول، ووضع الأولويات وتقييمها ثم اتخاذ القرارات المناسبة لما ينبغي عمله

#### استخدام دراسة الحالة

- التدريب على التفكير المنطقي والتحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- بعد استيعاب المتدربين لجزء من المعلومات، تعرض الحالة الدراسية لتقييم قدرتهم على استخدام المعلومات المتاحة أو طلب المزيد من المعلومات في تحديد المشكلات وحلها.
- دراسة العلاقات بين المدراء والعاملين والمشكلات المرتبطة بذلك.
- توفير المعلومات والبيانات اللازمة لدراسة الحالة.
- كتابة الحالة في إطار واقعي مع الدقة في رسم الشخصيات.
- توزيع البيانات على المشاركين لدراساتها ووضع الحلول المقترحة مع شرح الغرض من استخدامها وإعطاء تعليمات العمل.
- ترك وقت كاف لدراسة المتدربين للحالة.
- يمكن تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة 4 — 6 أفراد وطلب تقرير من كل مجموعة. ثم تقوم كل مجموعة بعرض عملها ومناقشته مع المجموعة الكبيرة.

- تقييم عروض المتدربين وتوضيح عدم وجود حل واحد.

### المزايا الإيجابية لدراسة الحالة

- الواقعية في التدريب، فالحالة المعروضة تمثل موقعاً من الحياة العملية.
- تنمي قدرة المتدرب على النظر إلى أي مشكلة بطريقة منطقية ومخططة.
- تجذب انتباه المتدربين وتدفعهم للتفكير المتأمل والتحليل والمشاركة الكاملة.
- تستخدم للتعرف على قدرات المتدربين أو تحديد احتياجاتهم التدريبية وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تتكامل مع الأساليب التدريبية الأخرى كالمحاضرة ولعب الأدوار.

### عيوب دراسة الحالة

- كتابة الحالة وإعدادها للمناقشة يتطلب مهارة فائقة ووقتاً أطول.
- وجود نقص في الأبحاث المحلية، لذلك تستخدم بعض الحالات الأجنبية مع التعديلات لتلائم الظروف المحلية.
- احتمال الخروج عن الموضوع المحدد خلال المناقشة.
- عدم استجابة بعض المشاركين لابتعاد الحالة عن عملهم الأساسي.
- تحتاج وقتاً طويلاً من قبل المتدربين.
- قد يتطلب تحليل الحالة خبرات غير متوفرة للمتدربين مما يسبب لهم الإحباط.

### 6-3 البيان العملي

**تعريفه:** من طرائق التدريب الشائعة الاستخدام لإكساب المهارات الفنية مثل تقليم الأشجار وتشغيل المعدات أو الآلات أو حتى ملء استمارة طلب الالتحاق بعمل.

#### الخطوات التي يمر بها المدرب في البيان العملي

- ✓ الإعداد والتحضير
- ✓ التقديم
- ✓ الممارسة أو التطبيق
- ✓ الاختبار

#### مرحلة الإعداد والتحضير

- الإعداد الجيد للبيان وتهيئة المتدربين وجذب انتباههم وإثارتهم لمشاهدة وتعلم المهارة التي يتناولها البيان
- تعريف المتدرب على الأهداف الأدائية للبيان العملي.
- تحديد المعارف الأساسية والتخطيط لها وشرحها في درس نظري سابق.
- يجب ألا تزيد مدة البيان عن 15-20 دقيقة للمحافظة على التركيز والانتباه.
- إذا احتوى البيان عدة مهارات تقسم إلى وحدات مستقلة.
- إعداد خطة درس تحدد فيها خطوات العمل وترتيبها وتوزع على المتدربين.
- مراجعة توفر المساعدات اللازمة وصلاحياتها.
- اختيار مكان مناسب للبيان يتميز بسهولة ورؤيته من جميع الجهات.
- توفير بعض الأفلام والشرائح والمجسمات حسب الحاجة.
- عدم تمرير أي نماذج للمتدربين أثناء البيان كي لا يتشتت انتباههم.
- توفير الراحة والإضاءة الكافية والتهوية والهدوء للمتدربين.
- توفير الملابس المناسبة للتدريب العملي كالأفروال والقفازات ...
- أداء البيان العملي التجريبي لإكساب المتدربين المهارات المطلوبة

#### مرحلة التقديم:

- يقوم المدرب بممارسة المهارة موضوع البيان بأكثر من طريقة مع شرح الخطوات المتتابعة في تنفيذها.
- التمهيد بمجموعة أسئلة لجذب الانتباه وإثارة الحماس.
- ربط اهتمام وميول المتدربين بالبيان العملي.
- مناقشة المتدربين للتعرف على معلوماتهم عن الموضوع.
- اجراء بيان صامت وبالسرعة العادية
- شرح الخطوات كاملة بالطريقة الصحيحة وبيان احتياطات الأمان.
- إجراء بيان ببطء مع توضيح النقاط الحاكمة في كل خطوة.
- التأكد من فهم المتدربين للخطوات بسؤالهم وملاحظة تعبيرات وجوههم.
- وضع المعايير الصحيحة للأداء الجيد والإصرار على أداء المهارة وفقاً لها.
- طلب أداء البيان من أحد المتدربين، وملاحظة أدائه وشرح الخطوات وتصحيح الأخطاء من قبل زميله، وتقييم الاثنين والتعليق على أدائهما من قبل زميل ثالث.
- استخدام أسلوب الإفادة المرندة والتعزيز الإيجابي وإثارة الدافعية للعمل.
- معاملة كل متدرب حسب قدراته بما لا يحرجه أو يصيبه بالإحباط لشعوره بالفشل.

### مرحلة الممارسة

- إتاحة الفرصة لكل متدرب لتجريب نفسه للتمكن من المستوى المطلوب.
- أداء المهارة تحت إشراف المدربين كما هو محدد بالأهداف الأدائية.
- إعادة الممارسة مع التصحيح للوصول إلى درجة الإجابة المطلوبة.
- تكليف متدرب بأداء البيان وأخران بالشرح والتقييم، تحت إشراف المدرب.
- إتاحة الوقت للمتدربين للاستمرار في التدريب حتى الوصول إلى المستوى المطلوب للأداء ويكون شعارهم الممارسة تؤدي إلى الإجابة.

### مرحلة اختبار الإجابة

- تقييم أداء كل متدرب للمهارة التي يتضمنها البيان العملي. ومراجعة مدى مطابقة أداء المتدربين للمعايير الموضوعية.
- يمكن تقييم أداء المدرب أثناء تقديم البيان عملي.

## 7-3 الجماعة (الحلقة) النقاشية

### أهم سماتها:

- تزيد قيمة وعمق معارف المشاركين.
- تتيح التفاعل الأقصى بين أعضائها بما يؤدي إلى إكسابهم التفكير المنطقي والجماعي.
- تنمي الاحساس بالمساواة والمشاركة الفعالة في عملية التعلم.

### أساسيات نجاح الجماعة النقاشية:

- وضوح الرؤية ومعرفة الهدف والوصول إليه بطريقة مخططة.
- خلق المناخ المناسب للحوار (الابتعاد عن الرسمية).
- العمل بإخلاص (عدم الإقلال من شأن الآخرين).

### استخدام الحلقة النقاشية:

- تبادل وجهات النظر والخبرات وبلورة أفكار الجماعة، وخلق وعي بقضاياهم المشتركة.
- تنمية العمل الجماعي والعلاقات الانسانية.
- حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- بحث كيفية تطبيق المفاهيم العلمية في العمل.
- تدريب الإدارة وتعليم الكبار

## اختلاف دور المدرب كقائد للحلقة النقاشية عن المحاضر:

المحاضر	المدرّب
▪ أكثر تحدثاً	▪ أقل تحدثاً
▪ يسعى لإعطاء معلومات جديدة.	▪ يساعد على التفكير أكثر من نقل معلومات.
▪ يجب أن يشجع على طرح الأسئلة وتبادل النقاش ومتابعة فهم المتدربين.	▪ يتميز بالنشاط والانصات والاستيعاب وقيادة الجماعة النقاشية بفاعلية.

## دور المدرب في الحلقة النقاشية:

### مرحلة الإعداد والتخطيط:

- تحديد الهدف: يضع بالاعتبار العلاقة بين هدف الحلقة والأهداف العامة للبرنامج.
- تحليل موضوع المناقشة: لزيادة فهم الأعضاء للموضوع وربط أفكارهم ببعض.
- تحديد عناوين رئيسية للمناقشة: لتركيز أفكار المشاركين تحت كل عنوان.
- وضع خطة المناقشة: وضع مقدمة ثم إثارة المتدربين لبدء النقاش وأخيراً تجميع الآراء.
- تحديد ومراجعة الامكانيات: القاعة، المقاعد، مساعدات التدريب....
- تحديد المشاركين: عددهم ونوعيتهم، وإرسال معلومات إليهم عن المناقشة وما هو المطلوب منهم.

### أثناء الحلقة النقاشية:

- بدء المناقشة: التأكد من جاهزية المشاركين وجلسهم مرتاحين في أماكنهم. إعلان موضوع المناقشة، مقدمة عن موضوع النقاش، توضيح أسلوب النقاش والقواعد السلوكية.
- ضبط الحوار: توجيه الدعوة للتحدث وإعطاء الإذن للمتكلمين، التأكد من فهم المشاركين لما يقال، التمكن من مهارات ضبط الحوار: (توجيه الأسئلة والإجابة عنها، الاستماع النشط، التلخيص، إعادة الصياغة).
- إدارة الحوار حول صلب الموضوع: عدم التبرم بأي خلاف بالرأي ينشأ بين المشاركين، التهيؤ لحل المشكلات والتعامل معها: (خروج المناقشة عن مسارها، وجود شخص معترض أو مجادل، عدم مشاركة بعض المتدربين، عدم استعداد المشاركين بدرجة كافية للمناقشة).
- المحافظة على الوقت: الزام المشاركين بالوقت المتاح وانجاز المطلوب وتحقيق الهدف.

### في ختام الحلقة النقاشية:

مراجعة أدائه وأداء المشاركين وذلك (لفهم ديناميكية عمل المجموعة، ومعرفة الصعوبات التي قد تعيق أداءها، التخطيط مستقبلاً لتحسين وتطوير الأداء).

### أدوار المتدربين في الحلقة النقاشية:

- **أدوار متعلقة بعملهم:** وهي الأدوار التي تساعد في التركيز على انجاز المهام المكلفين بها بحيث يعمل الأعضاء كجزء من الجماعة الكل، ومن هذه الأدوار:
  - المبادر: يعرض أفكاراً ورؤية جديدة، يقترح إجراءات لتذليل أي صعوبة.
  - الباحث عن المعلومات: يطلب معلومات وحقائق لتوضيح نقاط المشكلة المطروحة.
  - المسترسل: يدلي باقتراحات بصورة أمثلة ويقدم البراهين العقلية. يساعد الآخرين لعرض آرائهم والبناء عليها.
  - المنسق: يحاول إيجاد علاقة بين الاقتراحات المثارة ويستخرج المناسب منها.
  - الموجه: يبين مدى تقدم الجماعة نحو الهدف، ويحدد أي انحراف عن صلب الموضوع.
  - المقيم (الناقد): يختبر مدى واقعية وعملية القرارات المتخذة.
  - المحفز: يثير حماس المجموعة، ويبدل جهداً أكبر لتجديد نشاطها.
  - المسجل: يمثل ذاكرة المجموعة حيث يدوّن الاقتراحات والقرارات.
  - فني الإجراءات: يقوم بالأعمال المسهلة لعمل الجماعة (توضيح الأمور الروتينية).

- **الأدوار الفردية السلبية:** وهي الأدوار المتمركزة حول الأهداف الشخصية للأفراد، والمعيقة لأداء الجماعة، وهي:
  - **العدواني أو المشاغب:** يعبر دائماً عن تقييمه السلبي لأفعال ومشاعر المجموعة، وينتقد عمل الجماعة أو أفرادها أو موضوع النقاش ذاته.
  - **المعترض أو المعرقل:** يعارض ويرفض آراء الجماعة بلا مبرر على الرغم من صلاحيتها.
  - **المهيمن أو المتسلط:** يحاول التحكم في الجماعة عن طريق المدح والنفاق والتملق تارة، أو الذم والتسلط تارة أخرى، ويقلل من قدر مساهمة الآخرين.
  - **الباحث عن التقدير:** يحاول جذب انتباه الجماعة، ويستمد المشاركة العاطفية لنفسه من أعضائها عن طريق القيام بتصرفات غير مألوفة، ويسعى لوضع نفسه في مقام أعلى من الآخرين.
  - **طالب المساعدة:** يعبر عن العجز والارتباك وعدم الشعور بالطمأنينة ويحاول استجداء عطف ومساعدة أقرانه، ويقلل من قدراته الخاصة بلا مبرر.
  - **الباحث عن المصلحة الذاتية:** يعبر عن مشاعره ووجهات نظره واهتماماته الشخصية بغض النظر عن مصلحة الجماعة.
  - **المستهتر أو المهمل:** يطلق النكات والفكاهات أينما كان، ويسخر مما يقال ويظهر عدم الجدية أو الحماسة لعمل المجموعة.

### 3-8 الأسئلة والأجوبة

**تعريفها:** إعداد مجموعة من الأسئلة والإجابات وفقاً لهدف الجلسة أو الحلقة التدريبية وهي أسلوب يستخدمه المدرب لحث المتدربين على المشاركة بفاعلية بالأفكار والمعلومات.

#### استخدام الأسئلة والأجوبة

- لزيادة مشاركة المتدربين عن طريق قراءة موضوع معين ثم فتح باب الأسئلة.
- لضمان فهم واستيعاب الأفكار النظرية المجردة.
- في نهاية كل محاضرة لإتاحة الفرصة للاستفهام عن الأفكار الغامضة.
- كنشاط تابع لأسلوب تدريب آخر مثل المناقشة الجماعية.

#### الخطوات التي يقوم بها المدرب لتنفيذ الأسئلة والأجوبة:

- يعد قائمة بالأسئلة الخاصة بكل عنصر من عناصر اللقاء.
- يسجل إجابات المتدربين على السبورة بعد تصنيفها.
- يناقش الإجابات مع المتدربين ويصوبها من خلال طرح الإجابات الصحيحة.
- يمنع ضياع الوقت في مناقشة سؤال معين.
- يوازن بين الوقت المخصص لكل عنصر والأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية الجلسة.

#### المزايا الإيجابية للأسئلة والأجوبة:

- إثارة اهتمام المتدربين لأنها أسلوب اتصالي فعال متعدد الاتجاهات.
- تسمح بتبادل وجهات النظر بين المدرب والمتدربين.
- تساعد المدرب على تقييم مدى معرفة المتدربين من خلال إجاباتهم.
- تساعد المدرب بالتركيز على ما يجهله المتدربون.

#### عيوب الأسئلة والأجوبة:

- قد تستغرق وقتاً أطول من المتوقع للوصول إلى الهدف.
- قد تؤدي إلى الخروج عن الموضوع الأصلي.
- تحتاج إلى مدرب يلعب دور القائد بمهارة في إدارة المناقشة.
- ضيق الوقت قد يحرم بعض المتدربين من التعبير عن آرائهم.

## توجيه الأسئلة الشفهية:

يعتبر استخدام الأسئلة الشفهية من أهم أساليب التدريب فاعلية للحصول على مشاركة المتدربين.

فالمحاضرة كأسلوب تدريبي محدودة الفاعلية حيث أن المتدرب يتعلم فقط عندما يشارك في أنشطة التدريب.

التعلم كعملية اتصال مرتبط بالأداء والممارسة (المشاركة)

لا يحدث الاتصال في اتجاهين إلا في حالة طرح الأسئلة من قبل طرفي الاتصال (المدرّب والمتدرب).

## طريقة توجيه الأسئلة الشفهية:

في بداية التدريب عادة ما يكون الاتصال صعباً و يسعى المدرّب إلى جذب المتدربين فيطرح عليهم سؤالاً.

لحظات الصمت التالية وخاصة الـ 15 – 20 ثانية الأولى تكون حرجة وصعبة على الطرفين وتتطلب من المدرّب سلوكيات واتجاهات معينة أهمها الصبر وضبط الانفعال وتمر وكأنها 15 دقيقة.

**المدرّب الجيد** : يعرف كيف ينتظر ولا يبادر بالإجابة ويطلب من المتدربين عدم الإسراع بل التفكير جيداً قبل الرد.

بينما **المدرّب غير المحترف** لا يستطيع مقاومة إغراء استعراض معلوماته أو يعتقد بأن المتدربين لا يعرفون الإجابة وعليه إنقاذهم من هذا الإحراج.

قد يكون سبب عدم رد المتدربين : السؤال غير واضح أو المتدربون في مرحلة التفكير

## مهارات إلقاء الأسئلة:

إن عملية وضع الأسئلة المناسبة وكيفية صياغتها بطريقة سليمة إحدى المهارات الأساسية والهامّة للمدرّب أما عملية التعامل مع ردود المتدربين والتعقيب عليها فتكون أكثر صعوبة مهما تم من تخطيط تفصيلي لها وهذه المهارات أساسية جداً للمدرّب الفعال وبدونها يفقد المدرّب إحدى أهم أسلحته في عملية التعلم

## تعليمات تساعد على طرح الأسئلة وتلقي الإجابة

### مرحلة الإعداد

تحديد الأسئلة وصياغتها بطريقة صحيحة

- رتب توقيّات توجيه الأسئلة حسب المحتوى والهدف التدريبي وكتابتها في خطة الدرس.
- أعط تلميحات للمتدربين بالاستعداد لتلقي سؤال عام وصعب.

### مرحلة التنفيذ

توجيه السؤال بطريقة واضحة ومسموعة للجميع

- اختر من تشعر أنه متحمس لإجابة وواثق من نفسه.
- استمع بعناية للإجابة، وأعط الوقت المناسب لاستكمال إجابته مع الاستيضاح أو إعادة الصياغة إذا لزم الأمر.
- أكد على النقاط الصحيحة في الإجابة وامدح ووجه الشكر للمجيب عليها.
- تجاهل الأجزاء الخاطئة في الإجابة إن وجدت.
- وجه السؤال إلى باقي المتدربين لإتاحة الفرصة للجميع في استكمال الإجابة.

### مرحلة المراجعة

تلخيص الإجابات والإضافة إن لزم الأمر

- سجل أهم النقاط على السبورة.
- أعرض شريحة أو شفافية أو لوحة ورقية تلخص النقاط الأساسية.
- انتقل إلى الخطوة التالية.

الأسئلة بشكل عام : مفتوحة - محددة

يجب أن توجه الأسئلة الشفهية لجميع الحاضرين

لكن هناك ثلاث حالات توجه إلى شخص بذاته :

الخجول - المشاغب - المتعالي

### أسئلة المتدربين

طرح المتدربين للأسئلة هي علامة صحية تدل على وجود بيئة تعلم فاعلة واهتمام المتدربين بما يدور حولهم ورغبتهم بالبحث عن إجابات لتلك الأسئلة والمدرّب الجيد يخطط لتتضمن حصّة درسه وقتاً كافياً للمتدربين لطرح ما يهمهم من أسئلة. لكن أحياناً كثرة الأسئلة قد تكون مؤشراً على عدم كفاءة المدرّب وعدم تغطية الاحتياجات التدريبية للمتدربين

### كيفية تعامل المدرّب مع أسئلة المتدربين

- شجع على طرح الأسئلة مهما كانت بساطتها مع الإنصات باهتمام.
- وجه الأسئلة المطروحة المناسبة لباقي المتدربين للرد عليها.
- يساعد المتدربين في صياغة إجاباتهم وتسجيلها على السبورة.
- أكمل إجابة المتدربين لتشجيعهم على الاستمرار إذا لزم الأمر.
- تقاد الإجابة غير المناسبة أو خارج الموضوع ( تقول للسائل أسئلتك هامة يمكن مناقشتها بعد الدرس)
- أذكر بجرأة في حال عدم وجود إجابة لديك الأمر يستوجب العودة إلى المراجع.
- أعد بلباقة صياغة الأسئلة الرديئة.

### أنواع الأسئلة ومستويات التعلم

#### أسئلة المعرفة

تتطلب الإجابة ذكر أو استرجاع بعض التعاريف والحقائق أو الخطوات من الذاكرة دون شرحها

- ما هو التعلم ؟
- عدد أجزاء الكمبيوتر ؟
- اذكر الموعد الأنسب لزراعة القطن في سورية ؟

#### أسئلة الفهم

تتطلب الإجابة الفهم فيما وراء الحقائق والظواهر

وتشمل ثلاثة مستويات فرعية هي: الترجمة والتفسير والاستنتاج.

- لخص وجهة نظر خبراء الإرشاد لعملية التبني.
- اشرح الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الأدائي.
- ارسم العلاقة بين X & Y.
- فسر الآية القرآنية.
- من خلال الرسم البياني وضّح إنتاج القطن خلال السنوات الخمس الماضية

#### أسئلة تطبيقية

حل المشكلات العملية من خلال اختيار واختبار مجموعة المبادئ والإجراءات التي يمكن استخدامها.

- كيف يمكن تطبيق الإرشاد بالمشاركة والممارسة في ظل الإدارة المركزية ؟
- مستخدماً معلوماتك عن تسميد المحاصيل الحقلية ضعاً برنامجاً لتسميد محصول القطن.

### أسئلة تحليلية

تتطلب الإجابة تحليل الكل إلى أجزائه وتحديد علاقة هذه الأجزاء

- ما هي أسباب ارتفاع مستوى الماء الأرضي؟
- ما هو سبب عدم دوران المحرك؟
- ما هي أسباب انخفاض إنتاجية القطن في سورية؟

### أسئلة تجميعية

تجميع الأجزاء والعناصر معاً لتكوين كل جديد

- ما هي أهم السمات المميزة للنظم الإرشادية الزراعية في الدول النامية ؟
- كيف نرفع مستوى إنتاجية القطن في سورية ؟

### أسئلة تقييمية

إصدار أحكام بطريقة موضوعية بناء على معايير محددة وليس معايير ذاتية أو شخصية.

- بناء على المعايير التي درستها كيف يمكن الحكم على مستوى المدربين الذين دربوك خلال الدورة ؟
- بالاعتماد على معايير محاصيل الميزة النسبية قيم نجاح محصول القطن في سورية؟

## **9-3) المساعدات التدريبية**

تعريفها : هي كافة الوسائل التي تسهل عملية التعلم لاكتسابه بأقل وقت وجهد وكلفة

أنواع المساعدات التدريبية

ثابتة: قاعات، ورش، معامل، مكتبات، حقول، . . . الخ.

غير ثابتة: سمعية، بصرية، نماذج وعينات.

أهمية المساعدات التدريبية

- توفير خبرات حسية (سمع وبصر...) وهي أساس عملية التعلم.
- جذب انتباه المتدربين.
- توفير الوقت والجهد.
- تنمية المهارات الفكرية.
- مراعاة الفروق الفردية.

حالات استخدام المساعدات السمعية والبصرية

- عندما يكون الشيء المدروس كبيراً جداً أو صغيراً جداً أو متباعد الأطراف مثل :  
الأجرام السماوية، الأحياء الدقيقة، أنواع الطيور في العالم . . .
- في حالة عدم إمكانية إجراء بعض العمليات أثناء التدريب مثل :  
اختلاف موسم نمو النبات، عدم ظهور الإصابة بالآفة المدروسة . . .
- عندما يتعذر إجراء بعض العمليات لارتفاع تكاليفها أو لخطورتها مثل :  
استعمال المجهر الإلكتروني، استخدام المواد المشعة. . .
- عندما يصعب استيعاب تفاصيل الحركة مثل :

حركة المكبس ضمن اسطوانة محرك الاحتراق الداخلي، حركة الدم في جهاز الدوران، اختلاف

- حركة الجناح بين الطيور والحشرات
- عندما يصعب الوصول إلى المعدات المدروسة لعدم وجودها أو بعدها مثل :  
أفران صهر المعادن، المحطات الفضائية. . .
- عندما تكون الظاهرة المدروسة بطيئة الحركة مثل :  
نمو الجنين، نضج الثمار، تشكل القارات. . .
- في حالة استحالة رؤية الظاهرة المدروسة مثل :  
مرور التيار الكهربائي، التفاعلات الكيميائية. . .

#### تأثير المعينات السمعية والبصرية على الحواس

- نسبة استيعاب المعلومات حسب الحواس
- 75% عن طريق البصر
- 15% عن طريق السمع
- 10% عن طريق الحواس الأخرى
- نسبة التذكر الناتج عن استخدام الحواس في التعلم والتدريب بعد 3 أيام
- 10% من القراءة لوحدها.
- 20% من السمع لوحده.
- 30% من المشاهدة لوحدها.
- 50% من السمع والمشاهدة.
- 80% مما قاله المتدرب.
- 90% مما قاله المتدرب وفعله (مما رآه وسمعه وناقشه ونفذه)

#### أنواع المعينات السمعية والبصرية

##### ✓ البصرية

- سبورة الطباشير
- السبورة البيضاء
- السبورة الورقية

##### ميزاتها الايجابية

- رخيصة التكاليف. وسهلة النقل.
- إمكانية إظهار المعلومات بألوان مختلفة.
- تعديل المعلومات عليها بسهولة أثناء عرضها.
- إمكانية الاحتفاظ بما هو مكتوب عليها.

##### عيوبها :

- يتم إعدادها غالباً أثناء التدريب لذا تستغرق وقتاً طويلاً من الدرس.
- يفقد المدرب صلته بالمتدربين عند استخدامها.

##### ✓ السمعية

- أجهزة التسجيل .

#### ميزاتها الإيجابية :

- رخيصة التكاليف.
- سهولة الإعداد والتجهيز.
- يمكن أن تتكامل مع أجهزة أخرى.
- هامة لتلقي لهجات أو نبرات أو نغمات

#### عيوبها :

يعتمد فيها حاسة واحدة هي السمع.

#### ✓ السمعية والبصرية

- جهاز السلايدات، السبورة الضوئية، الفيديو، السينما، الكمبيوتر

#### ميزاتها الإيجابية :

- لها جاذبية تشد الانتباه.
- يمكن أن تراها مجموعة كبيرة بوضوح وفي وقت واحد.
- توضح أدق التفاصيل بطريقة مبسطة ترسخ في ذهن المتدربين.
- تخاطب أكثر من حاسة واحدة

#### عيوبها

- أكثر تكلفة من المعينات الأخرى.
- يلزمها مدرب متمرس باستخدامها.
- تحتاج إلى تجهيزات مكملة لعملها.

#### عوامل اختيار المعينات السمعية والبصرية :

- نوع وكمية المعلومات التي يتم توصيلها للمتدربين.
- مدى تعقيد المادة التدريبية التي ستوضحها.
- مدى توفر مصدر كهربائي في مكان التدريب.
- طريقة توزع وجلس المتدربين في مكان التدريب.
- الوقت المتاح لاستخدام مساعدات التدريب.
- مدى تمكن المدرب من استخدام مساعدات الإيضاح.
- النواحي المالية والإدارية.

#### الاستخدام الخاطئ للمعينات السمعية والبصرية

عندما تكون المعينات معقدة قد تحوّل انتباه المتدربين إلى فك التعقيد بدلاً من استيعاب المعلومات.  
المبالغة باستخدام المعينات لإيضاح النقاط السهلة قد يصيب المتدرب بالملل. ويصرفه عن التدريب.  
الاعتماد التام للمدرب على المعينات يجعلها تقود الدرس وبذلك يقتصر استيعاب المتدرب على ما جاء بها مهملاً باقي المعلومات.  
عدم ملاءمة المعينات لنوعية الدرس وجزئيات المعلومات يجعل المتدرب مشوش الأفكار.

#### 4- التقييم والمتابعة التدريبية

## 1-4 التقييم التدريبي

التقييم : عملية تقدير قيمة أو نفع شيء ما.

التقييم التدريبي : عملية تهدف إلى تحديد المدى الذي تم فيه تحقيق الأهداف التدريبية ومدى كفاءة التدريب في تحقيق ذلك.

### أغراض التقييم التدريبي :

1. تخطيط الاجراءات والبرامج.
2. تحسين الاجراءات والبرامج الحالية.
3. اعطاء الشرعية وإثبات الأهلية للإجراءات والبرامج الحالية

باختصار : تحسين البرامج والإجراءات بالتأثير الإيجابي على عملية استخدام المعلومات واتخاذ القرارات

### يسعى التقييم إلى توفير البيانات للإجابة على الأسئلة التالية:

- ✓ هل تم تحقيق أهداف البرنامج التدريبي؟
- ✓ ما أثر البرنامج على المشاركين وما هو رد فعلهم تجاهه؟
- ✓ ماذا تعلم المشاركون؟ وهل طبقوا ما تعلموه؟
- ✓ ما هو أثر ما تعلموه في تبني ممارسات وسلوكيات أفضل؟
- ✓ ما هو أثر التدريب في أداء المنظمة ككل؟

### أشكال التقييم التدريبي :

#### الإجرائي :

- تنفيذه أثناء البرنامج.
- غرضه تطوير البرنامج عن طريق مد المسؤولين عنه بالمعلومات الدقيقة وتحليل نقاط القوة والضعف ورد فعل المشاركين في البرنامج

#### التجميحي أو النهائي :

- تنفيذه في نهاية البرنامج.
- غرضه اتخاذ القرار باستمرارية البرنامج أو إعادة تخطيطه أو إلغائه في ضوء المعلومات المتوفرة عن مدى صلاحيته.

## 2-4 نماذج التقييم السائدة في البرامج التدريبي :

- نموذج بينت :

المدخلات	الموارد والإمكانات المطلوبة: أفراد، وقت، خامات، ميزانية....
الأنشطة	عمليات: التخطيط، التنفيذ، الإعلان، التقييم.....
المشاركون	المجموعات والأفراد: خصائصهم، احتياجاتهم، أعدادهم....
رد الفعل	من قبل المشاركين: تجاه البرنامج ومحتواه.
التعلم	قياس المعارف والمهارات والاتجاهات التي تم اكتسابها المشاركون
التغير في الممارسة	قياس أثر التعلم على ممارسات الأفراد

قياس الأثر النهائي	أثر الرضا والفاعلية كنتيجة لتغيير الممارسات على أداء المنظمة
--------------------	--

#### - نموذج الأربع خطوات :

يتضمن أربعة مستويات للتقييم ويوصي بأنه لتحقيق درجة أعلى لابد من تحقيق الدرجة الأدنى

رد الفعل	يقيس درجة رضا المتدرب عن البرنامج
التعلم	يقيس درجة تعلم المتدرب وتمكنه من معارف البرنامج ومهاراته.
التغير في السلوك	يقيس مدى التغير في السلوك الوظيفي بعد العودة إلى العمل
الأثر النهائي	يقيس أثار البرنامج على أداء المنظمة

#### تقييم رد الفعل :

قياس رد فعل المدربين : أبسط اجراءات التقييم وأكثرها انتشاراً ، تتم عن طريق استمارة استقصاء توزع في نهاية البرنامج التدريبي تشمل أسئلة عن شعور المتدربين تجاه:

- 1- محتوى موضوعات وأهداف البرنامج.
- 2- القائمين على التدريب.
- 3- طرائق وأساليب التدريب المستخدمة.
- 4- الإجراءات التنظيمية والإدارية والترفيهية.
- 5- مدى ارتباط ما تعلموه بوظائفهم ومشكلاتهم العملية.
- 6- الدروس المستفادة منها واقتراحاتهم لتحسين وتطوير التدريب

#### تقييم التعلم :

قياس درجة التعلم : أمر صعب لكنه يكون أكثر سهولة بوجود:

- تحليل وظيفي.
- تحديد احتياج تدريبي بدقة.
- وضع أهداف أدائية تصف نوع الأداء ودرجة التعلم ومستواه

#### ومن الأساليب المستخدمة :

- الاختبارات السابقة واللاحقة تحريرية وشفوية.
- المناقشات الفردية والجماعية.
- الاختبارات العملية.
- البحوث والمشروعات التي يكلف بها المتدربون.

ويجب :

- تحفيز الحاصلين على تقديرات منخفضة.
- الاهتمام بالمتفوقين للمحافظة على مستواهم.
- تعزيز المبادئ السلوكية للتعلم التي تؤكد على أهمية إبلاغ المتدربين بمستواهم باستمرار .

## التغير في السلوك الوظيفي :

هناك فرق بين معرفة المبادئ والمعلومات وبين تطبيق المهارات والسلوكيات

السلوك والأداء الإيجابي تحت ظروف التدريب لا يعني بالضرورة حدوثه بالعمل حيث المشاكل والعلاقات الإنسانية المغايرة لظروف التدريب .

وجود أهداف تدريبية أدائية تراعي ظروف العمل تساعد في ضمان أن السلوك المكتسب في التدريب صالح للتكيف والاستمرار في ظروف العمل بعد العودة من التدريب

لتقييم أداء وسلوك المتدرب بعد العودة للعمل يجب التعرف على :

- سلوكه في نهاية التدريب وبعد العودة بفترة كافية بالحصول على معلومات من المتدرب نفسه ورؤسائه ومرؤوسيه وزملائه ومقارنة النتائج .

- المتابعة الميدانية بفترات منتظمة لدعم نجاحاته وتذليل العقبات .

- مقارنة سلوك مجموعة تم تدريبها بأخرى لم تحصل على التدريب نفسه .

## تقييم أثر التدريب :

- أصعب مراحل التقييم من حيث قياس نتائجه على فعالية وكفاءة المنظمة الانتاجية كماً وجوده.
- من أكثر مستويات التقييم إغفالاً، لتكاليفه الباهظة والوقت والجهد المطلوبين.

**الهدف :** قياس فاعلية التدريب ونتائجه على العمل والانتاجية في المنظمة كنتيجة لأداء المتدرب لعمله.

## **يتطلب :**

- ✓ قياس نتائج الأداء قبل التدريب وتكاليفه.
- ✓ تحديد معدلات الإنتاجية بصورها المختلفة من نسبة المدخلات إلى المخرجات.
- ✓ مقارنة المعدلات نفسها بعد التدريب وحساب مدى مساهمة التدريب في تلك النتائج إذا كانت إيجابية

**تنبيه :** إن استخدام واحدة أو اثنتين من المراحل المذكورة لا يكفي للحكم على النتيجة لكل التدريب. فقد يكون البرنامج التدريبي ممتعاً من وجهة نظر المتدربين وجديداً بالنسبة لهم ولكن ذلك لا يضمن بالضرورة بأن ما تعلموه سوف يتم نقله واستخدامه وبالتالي قد لا يؤدي للنتائج المطلوبة في العمل أو يؤثر في أداء المنظمة وإنتاجيتها وهذا يقود إلى أهمية استخدام أكبر عدد من المراحل التقييم الأربعة إن لم يكن استخدامها جميعاً لكي يحكم على كفاءة التدريب وفعاليته كلياً.

## **3-4** الاختبارات الموضوعية

### خطوات تكوين وبناء الاختبارات :

- إجراء تحليل وظيفي لتحديد المعلومات والمهارات العملية اللازمة لأداء الوظيفة.
- ترتيب هذه المعارف والمهارات حسب أهميتها أو ارتباطها ببعضها.
- تحديد كيفية قياس هذه المعارف والمهارات عن طريق:
- ✓ وضع الأسئلة النظرية التي صممت كي تحدد مدى فهم المتدرب للمعارف الفنية للأسس العلمية والفنية التي تركز عليها مهنته.
- ✓ وضع التمارين العملية اللازمة لاختبار مدى قدرة المدرب على تطبيق هذه المبادئ والمهارات مستخدماً المعدات والأدوات الفعلية للوظيفة.

## قواعد وضع الاختبارات :

- استخدم أقل عدد من أساليب وطرائق الاختبار.
- حدد الأسئلة التي ينبغي أن يتضمنها الامتحان من خلال التحليل الوظيفي وإجراءاته.
- ضع سؤالين لكل جزء أو واجب في الوظيفة ثم اختر أفضلهما.
- ضع أنواع من الأسئلة التي تمس مشاكل عملية بلغة الوظيفة بعيداً عن الأسلوب الأكاديمي.
- ضع بعض الأسئلة التي تحتوي:

- رسومات بيانية تحتاج الشرح.
- خطوات عمل تحتاج للترتيب.
- تشخيص بعض المشاكل.
- اقتراحات لبعض المشاكل.

— ضع الأسئلة بطريقة واضحة ومباشرة وسهلة مع تفادي الأسئلة الخادعة والتأكد من أن السؤال يحتمل إجابة واحدة.

— ضع قائمة من الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها كتابة قائمة (فإذا كانت البنود عددها 15 يطلب ذكر 10 منها) هذ يسمح بالتمييز بين إجابات المتدربين.

- أشر لدرجة كل سؤال بالنسبة للمجموع الكلي.

- راجع الأسئلة مع الأخصائيين.

- صمم غلاف للاختبار يتضمن بيانات عن المتدرب والتوجيهات والتعليمات الأساسية للاختبار.

## توصيات صياغة الأسئلة:

### أسئلة الخيارات المتعددة :

- ينبغي أن يستخدم أكبر عدد من الأسئلة بما لا يقل عن خمسين سؤالاً للوصول إلى تغطية كاملة لكل المعارف المتعلقة بالمهنة.
- يستخدم أربع إجابات لكل سؤال بحيث تكون كلها مقبولة ولكن واحد منها فقط هو الإجابة الصحيحة.
- لا تستخدم الإجابات التي يمكن أن يجيب عليها الشخص العادي.
- ينبغي أن يكون عدد الكلمات في الإجابة الصحيحة مساوياً لعددتها في الإجابة الخاطئة.

### أسئلة الصح والخطأ :

- يجب أن تستخدم فقط حينما تكون المعلومة هامة ولا يمكن أن تتضمنها الطريقة السابقة.
- يهدف استخدامها لقياس قدرة المتدرب على تحديد صحة العبارة ودقة التعاريف والبيانات.
- عند استخدامها يجب مراعاة:

- تحاشي العبارات العامة.
- تحاشي استخدام النفي.
- تجنب الأسئلة السهلة.
- تجنب المصطلحات غير المألوفة.
- يمكن في بعض الأسئلة طلب شرح سبب الاختيار

اختبارات مضاهاة البنود والمصورة:

- هذا النوع من الأسئلة يتألف بشكل عام من عمودين بحيث أن كل كلمة أو عنوان أو رمز في عمود يقابله عبارة أو تعريف أو صورة في العمود الثاني.
- تستخدم لقياس قدرة المتدرب على تحديد العلاقة بين شيئين.
- تفيد في قياس الانجاز المركب (القدرة على تذكر الأفكار والحقائق وتنظيمها وإدماجها).
- تفيد لقياس القدرة على التعبير بالكتابة في تفسير وشرح البيانات والمبادئ

## 5- أساسيات الاتصال الفعال

### 1-5 أساسيات الاتصال

**الاتصال :** عملية نقل المعاني والأفكار عن طريق تعامل الأفراد مع بعضهم البعض.

عملية نقل رسالة بين مرسل ومستقبل خلال قناة اتصال بهدف الحصول على استجابة.

#### أبعاد عملية الاتصال :

1- **المضمون :** ينقسم المضمون أو محتوى الرسالة إلى الحقائق والشعور.

2- **الضجة (التداخل) :** الأشياء التي تتداخل في عملية الإرسال وتؤثر على الاستقبال.

- كأن يفكر المستقبل في شيء آخر عندما يتحدث المرسل.
- شعور المستقبل بالخوف من المرسل.
- استعمال المرسل لغة واصطلاحات معينة تجعل من الصعب تفهم الرسالة.

#### 3- شبكة الاتصال :

إذا تحدث شخص (أ) إلى (ب) مباشرة فإن ذلك يؤدي إلى الدقة في عملية الاتصال والوضوح وقصر الوقت اللازم لنقل الرسالة.

إذا تحدث (أ) إلى (ب) بطريقة غير مباشرة أي عن طريق أشخاص آخرين (ج) فإن ذلك يستغرق وقتاً أطول ويؤثر على الدقة والسرعة.

4- **الاتجاه :** قد يكون الاتصال في اتجاه واحد أو باتجاهين.

#### جهة الاتصال والتدريب :

1- **الاتصال بجهة واحدة :** كالأفلام التدريبية والمحاضرة والأوامر والتعليمات .

الاتصال من جهة المرسل إلى المستقبل بحيث لا يتم مناقشة مضمون الرسالة أو توضيح أجزائها.

موقف المستقبل سلبي، فهمه للرسالة والدقة أقل وضوحاً، والشعور قد يكون ضيق وقلق وتوتر وإحباط لوجود بعض الأسئلة التي يعجز المتدرب عن إيجاد إجابة عنها وفهمها وتفسيرها لدى المتدرب.

2- **الاتصال باتجاهين :** كعصف الأفكار والمناقشات والأسئلة والأجوبة .

الاتصال فيه وجهاً لوجه بين المدرب والمتدربين يعطى فيه الوقت الكافي للمناقشة والتوضيح مع استخدام الاتصالات غير اللفظية كالإشارات والإيماءات ونغمة الصوت والعيون

#### يتميز :

- موقف المتدربين إيجابي والدقة في فهم الرسالة أكثر وضوحاً.
- يشعر المتدربون بالارتياح والتفؤل والانسجام.
- تستغرق عملية الاتصال مدة أطول.

### الاعتبارات الواجب مراعاتها من قبل المدرب :

- تكييف المعلومات بما يتناسب مع المتدربين وليس كما يراها هو.
- إرسال المعلومات في وحدات صغيرة.
- اختبار رد فعل المتدربين وعدم الاكتفاء بتبليغهم الرسالة.
- يجب أن يتضمن المحتوى التدريبي معلومات جديدة بالنسبة للمتدربين.
- يجب الابتكار في الاتصال مع الالتزام المنطقي.
- يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا يقبل التأويل أو التغيير معظم الوقت (إلا إذا كانت لهدف تدريبي معين).

### العوامل التي تحد من فاعلية عملية الاتصال :

- الخوف وعدم الرغبة في الاتصال.
- تعمد حجز المعلومات خشية إحداث تأثير سيء على الشخص الآخر.
- الشعور بالعظمة أو النقص للمرسل أو المستقبل.
- انشغال المتدربين بأعمال أو أمور أخرى بعيدة عن عملية التعلم.
- الثقة الزائدة عن الحد بمعرفة شعور واحتياجات المتدربين.
- عدم النطق الجيد أو الصوت المنخفض أو المرتفع جداً.
- التهمج أو السخرية تجاه آراء المتدربين، بدلاً من احترام خبراتهم.
- غموض الرسالة أو الهدف منها بالنسبة للمدرب أو المتدربين.
- قد تمنع بعض العادات والتقاليد التعبير عن الأفكار بحرية.
- أنماط التعامل عند بعض الأشخاص قد تؤدي إلى الارتباك وخلق روح عدم الثقة وبالتالي عدم التعاون.
- مناقشة المدرب قبل أن يأخذ وقتاً للتفكير.
- يميل الانسان بطبعه إلى معارضة ما هو جديد عليه أو عدم تقبل التغيير.

### مهارات الاتصال :

- الكتابة والتحدث: وظيفتها وضع الرسالة وصياغتها بواسطة المرسل.
- القراءة والاستماع: وظيفتها فك وتفسير محتوى الرسالة بواسطة المستقبل.
- التفكير: وهو قدرة هامة لكل من عمليتي الإرسال والاستقبال ويرتبط ارتباطاً كبيراً بالهدف من الاتصال.
- مهارات أخرى ذهنية: مثل التخطيط والإقناع والاستيضاح وإعادة الصياغة.
- مهارات غير لفظية: مثل اللمس والتذوق والتعبيرات الحركية.

وتعتبر القدرة على اللغة من أهم العوامل المؤثرة في عملية الاتصال.

### 2-5 تحليل العلاقات التبادلية

نظرية تحليل العلاقات التبادلية: هي إحدى نظريات دراسة الشخصية التي قدمها العالم Eric Bern في محاولة لتحليل وفهم النفس البشرية.

#### هدفها التعرف على :

- حالات الذات وأبعادها السلوكية (التحليل الهيكلية).
- العلاقات التبادلية وأنواع خطوط الاتصال (التحليل التبادلي).
- تحديد الأسلوب الأمثل في التعامل مع الآخرين (الاتصال الفعال).

#### حالات الذات الثلاثة :

هناك ثلاث حالات للذات البشرية يتصرف الانسان من خلالها في المواقف المختلفة.

1- ذات الوالدية : الراعية - الناقدة

2- ذات البالغ : الموضوعية (المنطق)

3- ذات الطفولة : الفطري – الباشا – المتكيف

هذه الحالات الثلاث تمثل هيكلية الشخصية أو التحليل الهيكلية للذات

### ذات الوالدية :

هي التسجيل التلقائي لكل ما يراه الطفل ويسمعه من الوالدين أي:

- توفير الرعاية والحماية.
- التوجيه والنصح والرقابة.

عندما تسيطر على الانسان حالة ذات الوالدية فإنه:

- يفكر ويشعر ويتصرف بأسلوب الكبار أو الوالدين نفسه.
- يقدم الحماية والرعاية والمساندة والحنان والمحبة.
- يقوم بإعطاء الأوامر وإبداء النصح والدعوة للالتزام بالقيم والمبادئ والعادات.

تبدأ ذات الوالدية في التكوين منذ الولادة وتكتمل عند خمس سنوات.

### ذات الطفولة :

هي سجل كامل يضم مشاعر وأحاسيس الطفولة: سعادة، مرح، لعب، خوف، يأس، عدم ثقة، تردد، انسحاب، تهور، مجادلة.....

تنقسم ذات الطفولة إلى ثلاثة أقسام:

الطفل المتكيف يتصف بسلوكه المتكيف مع الآخرين وبما يجلب السعادة لهم.

الطفل الفطري الذي يتصف بسلوكه بالفطرية وبما يجلب السعادة لنفسه.

الطفل الباشا الذي يتصف بسلوكه بمحاولة جذب انتباه الآخرين والسيطرة على مشاعرهم

تبدأ ذات الطفولة في التكوين من عمر شهر وحتى خمس سنوات.

### ذات البالغ :

تتميز سلوكياتها : بالموضوعية ورباطة الجأش والهدوء والتروي والدقة والتخطيط.

تجمع وتحلل المعلومات: لحل المشكلات واتخاذ القرارات بموضوعية.

لها القدرة على: الانجاز وتحمل المسؤوليات.

لا تحكم تصرفاتها: العاطفة والمشاعر.

تبدأ ذات البالغ في التكوين من عمر 10 شهور وتستمر لنهاية العمر.

### - تضخم الذوات :

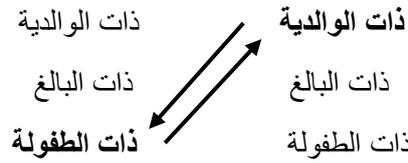
على الرغم من وجود حالات الذات الثلاث في كل فرد لكن هناك فروق فردية بين الأفراد فالبعض يغلب عليه تصرفات إحدى الذوات مثل ذات الوالدية بينما لدى البعض تسود ذات الطفولة ، في حين البعض الآخر تتضخم عنده ذات البالغ .

ذات الوالدية	ذات الوالدية	<u>ذات الوالدية</u>
ذات البالغ	<u>ذات البالغ</u>	ذات البالغ
<u>ذات الطفولة</u>	ذات الطفولة	ذات الطفولة

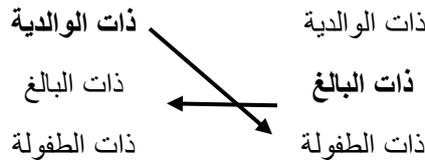
### كيف يتم الاتصال بين الذوات :

عندما يلتقي شخصان يبدأ أحدهما الاتصال من إحدى الذوات النشطة لديه ليخاطب ذات معينة لدى الآخر فإذا كانت الاستجابة من تلك الذات المتوقعة يتم الاتصال دون مشكلات لكن إذا كانت من ذات غير متوقعة لا تحصل استجابة ويسبب ذلك صعوبة بالاتصال .

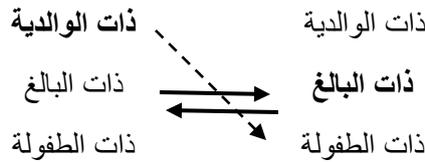
**1- التبادلات المكملة :** عندما تحصل الاستجابة (من الشخص المرسل إليه) من الذوات التي نتوقع نشاطها يكون الاتصال فعالاً ومريحاً .



**2- التبادلات المتقاطعة :** تحدث عندما تكون الذوات النشطة عند المستقبل ليست الذوات التي كان يتوقعها المرسل .



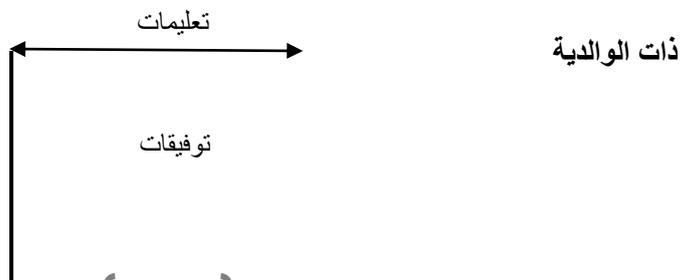
**3- التبادلات ذات الرسائل الخفية :** هذا النوع من الرسائل مركب ويحوي أكثر من رسالة واحدة في وقت واحد ، إحداها مباشرة والأخرى خفية وعادة تحمل معنى مختلف عن الرسالة الظاهرة

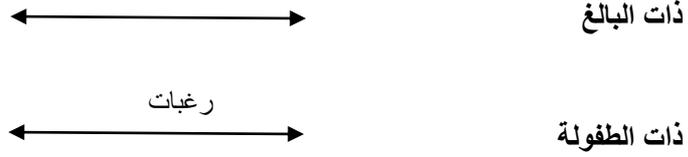


### كيف تتفاعل حالات الذوات معاً في حوار داخلي :

نحن بحاجة إلى وجود حالات الذوات الثلاث داخنا ، فكل حالة لها وظيفة تؤديها ولا نستغني عنها لكن السؤال أي من الحالات يجب أن تسود أو تدير الاتصال ؟

الإجابة ببساطة هي : ذات البالغ التي تستطيع اتخاذ القرار الرشيد باستخدام الذوات التي تناسب الموقف بما يؤدي إلى نجاح الاتصال وإنجاز المطلوب وذلك بالتوفيق بين ذات الوالدية وذات الطفولة .





- **الاستفادة من العلاقات التبادلية في الاتصال مع الآخرين :**
- ✓ يفضل أن يبدأ الاتصال مع الشخص الآخر بعد توقع حالة الذات النشطة لديه (بملاحظة سلوكه وتعبيراته وتصور موقفه وحالته الذهنية).
- ✓ الاتصالات المكتملة تؤدي إلى ترك قناة الاتصال مفتوحة بين الطرفين وتقلل من المشاعر السلبية في أغلب الأحيان فيجب المحافظة عليها.
- ✓ القرار يصدر من ذات البالغ فهي التي تدرك ظروف الموقف وتقدر الاحتمالات وتستجيب بنوع التبادل المناسب والمتوقع من الطرف الآخر.
- ✓ في حالات الغضب والانفعال تكون ذات الوالدية الناقدة هي النشطة.
- ✓ في حالات التعاسة يكون هناك إحساس بالاحباط والفشل يجعل ذات الطفولة في أوج نشاطها

### 3-5 فاعلية التعامل مع الآخرين

يحتاج الإنسان في حياته اليومية للاتصال والتعامل مع الآخرين سواء من هم في :

مستواه: زملاء ، أقران...

مستوى أدنى: أبناء ، مرؤوسين...

مستوى أعلى: آباء ، الرؤساء...

**سلوكيات التعامل مع الآخرين:**

- 1- السلوك التوكيدي.
- 2- السلوك السلبي.
- 3- السلوك العدواني.

#### التوكيدية :

يستخدم مصطلح التوكيدية للإشارة إلى سلوكيات تتضمن:

- الدفاع عن الحقوق الشخصية بطريقة سليمة ومناسبة لا تضر أو تعتدي على حقوق الآخرين.
- التعبير عن المشاعر والقيم والآراء والمعتقدات بطريقة مباشرة وأمنة.

يقوم السلوك التوكيدي على بعض المعتقدات الشخصية مثل:

- لديك احتياجات ورغبات مطلوب إشباعها وللآخرين كذلك.
- لديك حقوق وللآخرين الحقوق نفسها.
- لديك ما تشارك به وتمنحه والآخرين لهم ما يحتاجون للحصول عليه.

**الهدف هو :**

- ✓ إشباع حاجات الطرفين المشاركين بالموقف.
- ✓ التصرف من منطلق أنك بخير والآخرين بخير.
- ✓ تفاعل الجميع بإيجابية نحو حياة أسعد

#### السلبية :

يستخدم مصطلح السلبية للإشارة إلى سلوكيات تتضمن:

- الفشل في الوقوف أو التمسك بالحقوق بصورة حازمة مباشرة. أو التمسك بصورة متهاونة تجعل الآخرين يتجاهلونها بسهولة.
- التعبير عن الحاجات والآراء والمعتقدات بطريقة مترددة أو متخاذلة.
- الفشل التام في التعبير عن الحاجات والآراء والمشاعر بطريقة مباشرة وواضحة وبأسلوب مناسب.

يقوم السلوك السلبي على بعض المعتقدات الشخصية مثل:

- تلبية حاجة الآخرين أكثر أهمية ولها الأولوية على الحاجات الشخصية.
- للآخرين حقوق يجب المحافظة عليها لإرضائهم وحقوقك ليست بالأهمية نفسها ويمكن التساهل بها.
- ليس لديك ما تشارك به بالقدر أو الأهمية نفسها التي لدى الآخرين.

الهدف من السلوك السلبي:

- 1- محاولة تفادي الصراعات أو المواجهة مع الآخرين.
- 2- التنازل بهدف محاولة إرضاء وإسعاد الآخرين وتفادي ضررهم.
- 3- التصرف من منطلق إنك لست بخير والآخرين بخير.

العدوانية :

يستخدم مصطلح العدوانية للإشارة إلى سلوكيات تتضمن:

- التمسك بالحقوق ولكن بطريقة التعدي على حقوق الآخرين.
- التجاهل أو الانصراف عن حاجات ومعتقدات ومشاعر الآخرين والتقليل من أهميتها.
- التعبير عن الحاجات والرغبات والآراء بطريقة مباشرة وغير مناسبة تتصف بالشدة أو العنف .
- الأسلوب يتسم بالحسم مع محاولة السيطرة وبدون لباقة أو دبلوماسية.

يقوم السلوك العدواني على بعض المعتقدات الشخصية مثل:

- اعتقاد الشخص بأن حاجاته وآرائه أكثر أهمية مما لدى الآخرين.
- للشخص حقوق يستحقها ولكن الآخرين ليس لهم القدر نفسه من الحقوق.
- للشخص الكثير من القدرات للمشاركة ويجب الأخذ بها بينما الآخرون ليس لديهم القليل للمشاركة.

الهدف من السلوك السلبي:

- 1- الكسب أو الانجاز يجب أن يتحقق ولو على حساب الآخرين.
- 2- عدم التنازل لإرضاء الآخرين أو إسعادهم.
- 3- التصرف من منطلق أنك بخير والآخرين ليسوا بخير.