PN-ACE-875
101243

Administration of Justice Support Project
Contract No. 263-C-00-95-00134-00

Training for Trainers Course
February-March 1998
International Expertise Association
USAID/Cairo
(Arabic)

JUNE. 414-0956

57 58

Fax

INTEX

اتحاد الخبرات الدولية
INTERNATIONAL EXPERTISE ASSOCIATION

خلال الفترة
من ٢١ فبراير حتى ٤ مارس ١٩٩٨م

01
1) Obs. ~~Lessons~~
2) Lesson Plans
3) Evaluations Feedback
4) Audio/Visual
5) Video Taping

Trainers Skills
1) Effective Skills Communication
2) Questions
3) Check for Understanding
4) Trainer's Roles
5) Type of Trainers

INTEX

يسعدني بعد خبره تربو على الثلاثين عاما في مجال الإستشارات والتدريب والدراسات التطبيقيه والإداريه ان أقدم لك " إتحاد الخبراء الدوليه *INTEX* " وهي شركه تضم العديد من الخبراء العربيه والدوليه ممن مارسوا العمل في مجالات التدريب والبحوث والإستشارات الإداريه والهندسيه والفنيه منذ السبعينات من خلال بيوت استشاريه وتدريبيه عربيه ودوليه متعدده تم إختيارها بعنايه في ضوء الدراسه المتأنيه لاحتياجات السوق العربي في ظل المتغيرات الدوليه الإقتصاديه المعاصره والمستقبليه .

" واتحاد الخبراء الدوليه *INTEX* " بمقياس الزمن هو وليد عام ١٩٩٣ وبمقياس سنوات الخبره لمؤسسيه يرجع إلي ما قبل السبعينات , وبمقياس نوع الخبراء الدوليه فإنه يعاصر بدء النهضه الاداريه في العالم .. ومن هذا النبع من الخبراء الدوليه كانت هناك منهجيه متميزه للاتحاد واسلوب خاص به في القيام بالعمل المهني في مجالات الإستشارات والتدريب والبحوث والدراسات والحكم الأول والأخير على كفاءه اتحاد الخبراء الدوليه *INTEX* سوف ابلقاه متكافئ المدير خلال تعاملنا معا .

إتحاد الخبراء الدوليه '*INTEX*'

١ عمارات الصاط - زهراء العروبة - طريق المطار - القاهرة

تلفون ٢٦٦٠٨٦٨ - ٢٦٦٧٤١٤

فاكس ٢٦٧٤٨٥٩

رسالـــــة

اخى المتدرب

تحية طيبه وبعد

لضمان جدية التدريب والاستفادة القصوى من الوقت المخصص للدوره التدريبية فلنتفق معا على القواعد المنظمة التالية

- ليس لدى اسرة التدريب مانع من الغياب ولكن بحد اقصى يوم تدريبى فى الاسبوع (3 محاضرات على مدار الاسبوع) واذا زاد الغياب عن ذلك فلن يسمح باعطاء شهادة عن الدوره
- ليس هناك مانع من اعتذارك عن احد المحاضرات ولكن بعرض العذر فى التقيم يعتبر الاعتذار عن الحضور بمثابة غياب بنسبه 50% بمعنى اذا حدث اعتذار عن محاضره معينة يحسب غياب بنسبة نصف محاضره الاعتذار عن يومين كاملين او (6) محاضرات اسبوعيا معناه عدم منح شهاده عن الدورة
- التاخر عن المحاضره يعتبر غياب والتاخر لمده نصف ساعة يعنى غياب المحاضره كلها
- اذا حدث غياب بسبب العمل فلتقم اداره التدريب بابلاغ المحاضر بذلك
- المحاضرون مسئولون عن تسجيل الغياب و الحضور والاعتذار والتاخير داخل القاعه فقط وليسوا مسئولون عما حدث من اشخاص خارج قاعه التدريب .

ادارة اتحاد الغرف الدولية

INTEX

INTEX

برنامج

إعداد المدربين

husenv1

5

INTEX

الهدف العام للبرنامج

يهدف هذا البرنامج إلى المساهمة فى تدعيم وتحسين قدرة المركز القومى للدراسات القضائية فى استمرارية وظائفه وتطوير قدرات أدائه عن طريق اعداد كادر فنى من المدربين على مستوى عال من الكفاءة قادرين على تدريب الكوادر الفنية والادارية لمختلف مجالات وانشطة وزارة العدل ٠

أهداف البرنامج

فى نهاية الدورة التدريبية يكون المشاركون قادرين على اعداد وعرض وتقييم موضوع تدريبى باستخدام ما اكتسبوه من المعارف والمهارات والسلوكيات وذلك من خلال

* فهم نظريات تعليم الكبار – المبادى الاساسية لتعليم الكبار – دائرة التعلم – استخدام استقصاء وانماط التعلم " LSI "
* تنمية مهارات الاتصال لدى المشاركين ٠
* تحديد وتطوير المهارات الحاكمة لادارة النشاط التدريبى ٠
* استخدام وتطبيق الطرق والاساليب المختلفة للتدريب
* استخدام المساعدات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة وفاعلية التدريب
* تطبيق ونقل التدريب الى مواقع العمل

المشاركون

هذا البرنامج اساسا موجه الى

* العاملين بالمركز القومى للدراسات القضائية والسادة المستشارين [illegible] واساتذة الجامعات القائمين بالتدريب حاليا وإعداد كوادر منهم للعمل كمدربين محترفين

عدد المتاركيـــن

٢ مشاركـا كحـــد اقصـــــى

مكان تنفيد البرنامج

المركـز العومـى للدراســات القضائيـــــــة

المدربـــــــون

خبراء التدريب بشركة اتحاد الخبرات الدولية (*INTEX*) المتخصص فى مجال اعداد المدربين

فكرة عامة عن طريقة التدريب المتبعة بالبرنامج

يمكن تلخيص الفكرة العامة عن طريقة تنفيذ هذا البرنامج على النحو التالى

* الاستفادة من الخبرات السابقة للمتاركين
* تبادل الخبرات والمعلومات بين المتاركين بعضهم البعض من جهة وبين المدربين بالبرنامج من جهة أخرى
* تعميم وتوحيد الافكار للمتاركين طبقا لمبادئ التعلم
* القدرة على تطبيق ما يتم تعلمه عند العودة الى العمل

جميع الانشطة التدريبية فى هذا البرنامج صممت بحيث تجعل المتاركين اكثر فاعلية وارتباطا بنظريات وعملية التعلم . واخيرا سيقوم المدربون القائمون على تنفيذ البرنامج بتنظيم وتسهيل عمليات التعلم للمتاركين باستخدام بالمدخلات الحديثة فى تنفيذ برامج تدريبية على اسس علمية

INTEX

مـدة الـدورة

١٠ ايام عمل – تبدأ من يوم السبت ١٩٩٨/٢/٢١ حتى الأربعاء ١٩٩٨/٣/٤

طرق وأساليب التدريب

اساليب وطرق التدريب الاساسية التى سوف تستخدم فى هذا البرنامج هى

* المحاضرة التدريبية القصيرة (المحيصرة)
* مجموعات العمل النقاشية
* التمارين الفردية والجماعية ٠
* الحالات الدراسية المرئية والمقروءة ٠
* لعب الادوار
* البيان العملى
* المحاكاه (العرض من خلال محاولتين)
* استخدام الفيديو والمناقشات العامة
* تعصيف الافكار
* المهام التدريبية

الوسائل والمساعدات التدريبيـة

* السبورات الورقية واللوحات التدريبية
* الاوفرهيد بروجيكتور / الشفافات
* الكاميرا والشرائط التليفزيونية
* جهاز الفيديو والتليفزيون

husenv1

INTEX

المحتوى التدريبى

اليوم	الموضـــــــوع	التوقيـت من	التوقيـت الى	المدربـــون
السبت ٩٨/٢/٢١	* التقديم / التوقعات من البرنامج / التعارف * مائدة حوارى * Pre-Test * الفرق بين التدريب والتعليم والتعلم * راحـــــــــــة * مفهوم نظريات التعلم * دائرة التعلم * انماط التعلم (استخدام استقصاء "LSI") * مبادئ تعلم الكبار * محروط ادجار ديل للتعليم والتدريب	٥, ٧, ٧٣	٧, ٧٣ ٩٣	د الحسينى طلبـــه د علاء السركى د مصطفـــى حمـــاده
الاحد ٩٨/٢/٢٢	* خطوات التدريب الفعال الاربعة * الادراك واستخداماته فى تعليم الكبار * مفهوم ومهارات عملية الاتصالات * تعلم مهارات الاتصال المرغوب للعمل بفاعلية مع المدربين – اعادة الصياغة – التلخيص * راحـــــــــــة	٥, ٧,	٧, ٧,٣٠	د الحسينى طلبـــه د علاء السركى د مصطفـــى حمـــاده

اليوم	الموضـــــــوع	التوقيـت من	التوقيـت إلـى	المدرســون
	* الاستماع النشط (الانصات) العترة نقاط الحاكمة * الاستخدام الأمثل للاسئلة * استخدام ارجاع الاثر كاداة تدريبية * نظرية تحليل العلاقات التبادلية وتطبيقها فى التدريب	٧,٣٠	٩,٣٠	
الاثنين ٩٨/٢/٢٣	* مفهوم ديناميكية الجماعة * الربط بين المجموعة التدريبية والمجموعات الاخرى * راحـــــــــة * المجموعة التدريبية كبيئة للتعلم * كيف تتعامل مع الانماط المختلفة للمتدربين فى المجموعة التدريبية	٥, ٠ ٧, ٧,٣٠	٧, ٧,٣ ٩,٣	د الحسينى طلبـــه د علاء السركى د مصطفـــى حمـــاده
الثلاثاء ٩٨/٢/٢٤	* التحليل الوظيفى وعلاقته بالاهداف الادائية * كفاية الاهداف الادائية (تقسيم بلوم) * اعداد خطة الدرس * راحـــــــــة * تهيئة مناخ تعليمى جيد للمتدربين * مواصفات المناخ التعليمى الجيد * دور المدرب فى اعداد هذا المناخ * النقاط الحاكمة لادارة الجلسة * الاعداد لمحاولة العرض (الاولى)	٥, ٧, ٧,٣	٧, ٧,٣ ٩,٣٠	د الحسينى طلبـــه د علاء السركى د مصطفـــى حمـــاده
الاربعاء ٩٨/٢/٢٥	* استكمال الاعداد * قيام المتدربين بعملية العرض كمحاولة اولى فرديا * راحـــــــــة	٥,٠٠ ٧, ٠	٧, ٠ ٧,٣٠	د الحسينى طلبـــه د علاء السركى

husenvt

اليوم	الموضـــــــوع	التوقيت من	التوقيت الى	المدربـــون
	* استكمال العرض * اعطاء المتدربين ارجاع اثر عن عرض كل سهم ويتبارك جميع المتدربين فى ذلك * استخراج الدروس المستفادة من خلال عرض المحاولة الاولى (من خلال الاداء)	٧,٣٠	٩,٣٠	د مصطفى حمـــاده
السبت ٩٨/٢/٢٨	* العوامل الاساسية التى توجد فى الاعتبار عند تصميم البرامج * طرق واساليب التدريب المختلفة – الحالات الدراسية – لعب الادوار – التمارين الفردية والجماعية – المحاضرة التدريبية مميزاتها – عيوبها – محاذيرها – المجموعات النقاشية انواعها – النقاط الحاكمة لها * راحـــــــة * العوامل الحاكمة التى توجد فى الاعتبار عند اختيار طرق التدريب	٥, ٧, ٧,٣	٧, ٧,٣٠ ٩,٣٠ -	د الحسينى طلبـــه - علاء السركى د مصطفـــى حمـــاده
الاحد ٩٨/٣/١	* التقييـــــم – فلسفة عملية التقييم – التقييم من خلال الاهداف العامة للبرامج	٥,	٧,٠٠	د الحسينى طلبـــه د علاء السركى

اليوم	الموضـــــــــوع	التوقيـــت		المدربـــون
		مـن	إلـى	
	– التقييم بواسطة انجاز الاهداف الادائية	٥, ٠	٧,	د مصطفـى حمـاده
	– التقييم من خلال الادراك			
	– النقاط الحاكمة لتقييم المتدرب والمدرب والمحتوى التدريبى			
	* راحـــــــة	٧,	٧,٣٠	
	* المساعدات التدريبية	٧,٣	٩,٣٠	
	– اهمية ودور المساعدات التدريبية			
	– اختيار المساعدة التدريبية الملاءمة			
	– شرح مميزات وعيوب وطريقة استخدام السبورات الورقية / الاوفرهيد بروجيكتور			
	– كيفية عمل اللوحات التدريبية والشفافات			
الاثنين ٩٨/٣/٢	* ادوار المدرب	٥,	٧,	د الحسينى طلبـه د علاء السركى د مصطفـى حمـاده
	– كمخطط			
	– كموجه لوضع القواعد السلوكية للمشاركين			
	– كقدوة لسلوكيات المدرب			
	– كقائد			
	– كمقيم			
	* مواصفات المدرب الفعال			
	* قواعد العرض الجيد			
	* تقديم محاولة العرض الثانية			
	* راحـــــــة	٧, ٠	٧,٣٠	
	* الاعداد لمحاولة العرض الثانية	٧,٣	٩,٣٠	

12

اليوم	الموضـــــــــوع	التوقيـــت		المدربـــون
		مـن	الـى	
الثلاثاء ٩٨/٣/٣	* استكمال الاعداد	٥,٠٠	٧,٠٠	د الحسينى طلبـــه
	* القيام فرديا بعرض المحاولة الثانية (العرض النهائى)			
	* راحـــــــــة	٧,	٧ ٣	د علاء السركى
	* استكمال العرض	٧,٣	٩,٣	د مصطفـــى حمـــاده
الاربعاء ٩٨/٣/٤	* اعطاء ارجاع اثر عن العرض النهائى الفردى لكل المشاركين	٥,	٧,٠	د الحسينى طلبـــه
	* المراجعة النهائية للبرنامج			
	* راحـــــــــــــة	٧	٧,٣	د علاء السركى
	* الاختبار النهائى المعرفى (اختبار ما بعد التدريب Post-Test)	٧,٣	٩,٣	د مصطفـــى حمـــاده
	* تقييم نهائى البرنامج			
	ختام البرنامـــــــــج			

نظام التقييم بالبرنامج

* تقييم عملية التعلم (الجزء المعرفى) من خلال الاختبار [illegible] والنهائى (٣/) ٠
* تقييم اداء المتدربين وقياس المهارات (الجزء المهارى) من خلال الاستبيانات والملاحظة ومحاولتى العرض الاولى والنهائية (٦/)
* فاعلية المشاركة والانضباط وتطبيق القواعد السلوكية [illegible] الجزء السلوكى) (١٠/) ٠
* التقييم النهائى للدورة
* تقديم تقرير كامل عن كل مشارك بالبرنامج [illegible] والنقاط المطلوبة للتحسين ٠

INTEX

المحتويـــــــات

	الصفحه
- الوحده التدريبيه الاولى	١٢
• اهداف الوحده التدريبيه الاولى - المحتويات - طرق واساليب التدريب - المساعدات التدريبيه	١٣
• ماده عن النفس البشريه (جو هاري)	١٤
• التعليم والتدريب والتعلم وما يعلم الكبار	٢١
• مجالات التعلم	٣٦
• مفهوم بعض نظريات التعلم	٤١
• طرق التعليم	٤٦
• انماط التعليم	٤٩
• محروط التدريب والتعليم (محروط الخبره)	٦٢
- الوحده التدريبيه الثانيه	٦٧
• اهداف الوحده التدريبيه الثانيه - المحتويات - طرق واساليب التدريب المساعدات والوسائل التدريبيه	٦٨
• عناصر التدريب الفعال	٦٩
• الادراك	٧٤
• مهارات الاتصال	٧٩
• الاستماع النشط	٩٣
• اسلوب الاسئله في العمليه التدريبيه	١٠٢
• الاداء المرتد	١٠٧
• كيف تتعامل مع الناس من خلال تحليل الذات النفسيه	١١٦
- الوحده التدريبيه الثالثه	١٢٣
• اهداف الوحده التدريبيه الثالثه - المحتويات - طرق واساليب التدريب - المساعدات التدريبيه	١٢٤
• فرق العمل وديناميكيه الجماعة	١٢٥
• كيف تختلف المجموعه التدريبيه عن المجموعات الاخرى	١٣٤
• المجموعه التدريبيه كنسق للتعلم	١٣٧
• الانماط المختلفه للمتدربين وكيفيه التعامل معها	١٤٤
- الوحده التدريبيه الرابعه	١٥٦
• اهداف الوحده التدريبيه الرابعه - المحتويات - طرق واساليب التدريب - المساعدات التدريبيه	١٥٧
• جمع وتحليل البيانات الوظيفيه	١٥٨
• الاهداف التدريبيه	١٧٣
• خطه الدرس	١٨٢
• اقامه مناخ تدريبي جيد والمحافظه عليه	١٨٧
• ادارة الجلسة	١٩٣
- الوحده التدريبيه الخامسه (محاوله العرض الاولى فرديا لكل متدرب)	١٩٦
• اهداف الوحده التدريبيه الخامسه - المحتويات - طرق واساليب التدريب - المساعدات التدريبيه	١٩٧
- الوحده التدريبيه السادسه (تصميم البرنامج التدريبي)	١٩٨
• اهداف الوحده التدريبيه السادسه - المحتويات - طرق واساليب التدريب - المساعدات التدريبيه	١٩٩
• تصميم البرنامج التدريبي	٢٠١
• دراسة الحاله	٢٠٤
• اسلوب لعب الادوار	٢٠٨
• التمارين	٢١٨
• اسلوب المحاضره	٢٢٣
• اسلوب المجموعات النقاشيه	٢٣
• النقاط الحاكمه لاختيار الاسلوب التدريبي	٢٤١

- الوحدة التدريبية السابعة (قسم التدريب) ٢٥
• اهداف الوحدة التدريبية السابعة - المحتويات - طرق واساليب التدريب - المساعدات التدريبية ٢٥١
• مفهوم ومراحل التدريب ٢٥٢
• مستويات التدريب ٢٥٦
• الاختبارات ٢٦٢

- الوحدة التدريبية الثامنة ٢٨١
• اهداف الوحدة التدريبية الثامنة - المحتويات - طرق واساليب التدريب - المساعدات التدريبية ٢٦٩
• المساعدات التدريبية - المعينات السمعية والبصرية ٢٧٠
• انواع السبورات ٢٧٧
• الرسوم ٢٨١
• جهاز العرض الرأسي ٢٨٨
• الشفافيات ٢٩٣

- الوحدة التدريبية التاسعة ٢٩٧
• اهداف الوحدة التدريبية التاسعة - المحتويات - طرق واساليب التدريب - المساعدات التدريبية ٢٩٨
• خصائص المدرب وادواره ٢٩٩
• قواعد العرض الجيد ٣٠٣

- الوحدة التدريبية العاشرة (العرض النهائي) ٣١٦
• اهداف الوحدة التدريبية العاشرة - المحتويات - طرق واساليب التدريب - المساعدات التدريبية ٣١٧

الوحدة التدريبية الأولـــى

أهداف الوحدة التدريبية الأولى

في نهاية الوحدة التدريبية يكون المتدرب قادرا على

- تحديد الفروق بين التعليم والتدريب والتعلم ٠
- تحديد مبادئ التعلم
- تحديد نمط التعلم لكل متدرب ٠

المحتويـــــات

* قاعدة حوهارى كاداة للتعارف السلوكى ٠
* الفروق المختلفة التدريب والتعليم والتعلم
* النظريات المختلفة للتعلم ومجالاته
* انماط ودائرة التعلم
* مبادئ التعلم
* محروط الخبرة ادجار

طرق وأساليب التدريب

- الاستقصاءات
- تعصف الافكار
- مجموعات نقاشية ٠
- محيصرة ٠

المساعدات التدريبية

- سبورات ورقية
- اوفرهيد بروجيكتور
- لوحات تدريبية

نافذة على النفس البشرية

(جوهــارى)

نافـذة علـى النفـــس

الاخـوة الأعـزاء المتاركيـن بالبرنامـج ٠

مرحبا بكم فى هذا اللقاء – متاركين واعضاء هيئة تدريب – على غير سابق معرفة كاملة ببعضنا البعض ٠ ولا شك ان كلا منا قد جاء الى هنا متابطا معرفة ومفاهيم وخبرات وتوقعات متميزة ومختلفة ومن ثم فالتحدى المطروح علينا فى البداية هو

كيف يمكن تحقيق التفاعل الكامل بين هذه المعارف والمفاهيم والخبرات والتوقعات بشكل يسمح بالاستفادة المتبادلة بيننا جميعـــا ؟

تصورنا ان هذا يمكن تحقيقه اذا تحولنا من مجرد مجموعة من الافراد ذوى المفاهيم والخبرات والتوقعات المنفردة والمختلفة الى فريق يعمل ويمارس السلوك الجماعى الفعال ٠

ويعتمد نجاحنا فى التحول الى فريق واحد على مدى قدرتنا على التفاعل الايجابى والمشاركة المثمرة فى كل ما يجرى فى هذا اللقاء وفى علاقتنا الانسانية ويمكننا ان نحقق ذلك بالمزيد من الافصاح عن انفسنا وطلب المشاركة من الآخرين ٠

الافصاح عن انفسنا وطلب المشاركة من الآخرين هما البداية الحقيقية التى تمكننا من التحول السريع الى فريق واحد فبالافصاح عن انفسنا نزيل الكثير من الغموض الذى قد يتصور البعض عنا ويجعل الغير اكثر تقبلا لنـــا ٠

وبطلب المشاركة من الآخرين نزيل المنطقة العمياء التى لا ندرى عنـــا من خـلال حصولنا على انطباعات الغير عنـــا ٠

ولكى تتضح لنا مدى اهمية هذا الافصاح وطلب المشاركة دعونا نستخدم اداة تحليلية مبسطة كنقطة بداية لعملنا معا هذه الاداة التحليلية قدمها لنا باحثان فى علم النفس هما Joseph Luft and Harry Ingham وقد اشتق اسمها من الاسم الاول لمقدميها فعرفت باسم (نافذة جوهارى) Johari Window ٠

أنـــــــــا

	أشياء أعرفها عن نفسي	أشياء لا أعرفها عن نفسي
أشياء يعرفونها عني **الآخريـــن**	منطقة النشاط الحر	المنطقة العمياء
أشياء لا يعرفونها عني	منطقة القناع	منطقة المجهول

واذا نظرنا إلى هذه النافذة باعتبارها مكونة من اعمدة وصفوف فإن العمودين الرئيسيين يمثلان النفس – انا او كل واحد منا – اما الصفان فيمثلان المجموعة فالعمود الاول يحوى الاشياء التى اعرفها عن نفسى والعمود التانى يحتوى على الاشياء التى لا اعرفها او لا ادركها عن نفسى • اما الصف الاول فيحوى الاشياء التى يعرفها الآخرين عنى بينما يحتوى الصف التانى على الاشياء التى لا يعرفها الآخرين عنى •

والمعلومات المحتواه من تفاعل الاعمدة والصفوف ليست جامدة بل هى متحركة من مكان لآخر كلما اختلف مستوى الثقة المتبادلة والتفاعل داخل الافراد وكنتيجة لذلك تضيق وتتسع المساحات داخل النافذة •

فالمربع الاول يعبر عن (منطقة النشاط الحر) التى تتميز بالتبادل المفتوح للمعلومات بينى وبين الآخرين • والمتوقع فى هذه الحالة ان يكون السلوك الناتج عن تفاعل ما هو معروف عن نفسى وما تعرفه عنى مفتوحا ومتاحا للآخرين • وتتسع رقعة مساحة منطقة النشاط الحر كلما زادت الثقة بين الآخرين وبينى وبالعكس

والمربع التانى فى هذه النافذة يعبر عن (المنطقة العمياء) ويحتوى على المعلومات التى لا اعرفها عن نفسى او لا ادركها عن نفسى ولكن الآخرين يدركونها او يعرفونها عنى وكلما زادت مساهمتى ومشاركتى فى اعمال الفريق زادت المعلومات التى تنتقل منى الى الآخرين وهذه المعلومات قد تكون فى شكل اتصالات لفظية او غير لفظية يلتقطها الآخرين عنى وقد لا ادركها بنفسى •

والمربع التالت من النافذة يعبر عن منطقة القناع حيث تحد الاشياء التى اعرفها عن نفسى ولا يعرفها الآخرين عنى ولست او لآخر احتفظ انا بهذه المعلومات لنفسى ولا اظهرها للآخرين ولذلك احتفظ لنفسى بقناع يظهر ما اريد اظهاره وأخفى خلفه اشياء اخرى قد يكون احد اسباب اختفائى وراء هذا القناع هو انه اذا عرف الآخرين منذ البداية بحقيقة مشاعرى او انطباعاتى او آرائى فيهم او فى احد منهم قد يرفضونى او يهاجمونى بشكل ما وقد يكون احد اسباب فى الاحتفاظ بهذه المعلومات هو انى لا زلت غير قادر على رؤية العناصر المشجعة والمدعمة فى الآخرين بعد وافتراضى هو انه اذا بدأت فى الافصاح عن مشاعرى وافكارى وردود فعلى فقد يتحد ذلك موقفا سلبيا تجاهى وحقيقة الامر انه لا يمكننى الحكم على مدى صحة احترام هذه الافتراضات وافصح عن مشاعرى وبمعنى آخر فانه ما لم اقدم على مجازفة بشكل ما لن اعرف مدى صحة او خطأ افتراضاتى •

والمربع الاخير من النافذه يعبر عن المنطقة المظلمة حيث تحد الاشياء المعلومات التى لا اعرفها عن نفسى ولا يعرفها الآخرين عنى وبعض هذه الاشياء والمعلومات قد يكون بعيدا عن مستوى سطح الادراك وبعضها قريبا جدا من مستوى الادراك

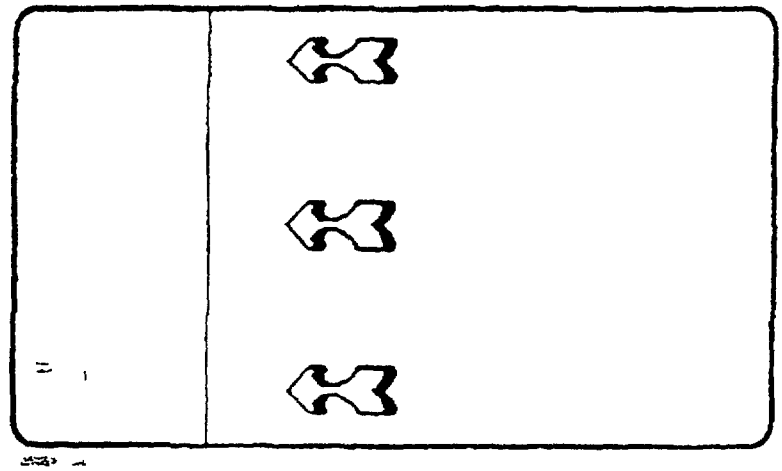
وهذه هى منطقة المجهول التى قد تحوى خبرات الطفولة والخبرات الكامنة

وبطرا لان الحدود بين المربعات الاربعة قابلة للحركة سواء فى اتجاه اليمين واليسار وكذلك لاعلى او لاسفل كلما تغيرت درجة الثقة المتبادلة والمعلومات المتداولة الناتجة عن التفاعل بينى وبين الآخرين فانه يمكن تصور الحصول على فائدة بأقل مساحة ممكنة لمنطقة المجهول ٠

احد الاهداف التى يمكن أن نضعها لانفسنا كفريق هو محاولة تقليل مساحة المنطقة العمياء وذلك بتحريك الخط الراسى فى اتجاه اليسار ٠

كيـــف تفعـــل ذلـــك ؟

بطرا لان المنطقة العمياء تحوى معلومات يعرفها عنى اعضاء الفريق ولكنى لا اعرفها عن نفسى فان الحل الوحيد هو ان ازيد من مستوى ادراكى لهذه المعلومات من خلال محاولتى الحصول على انطباعات وردود افعال من الآخرين



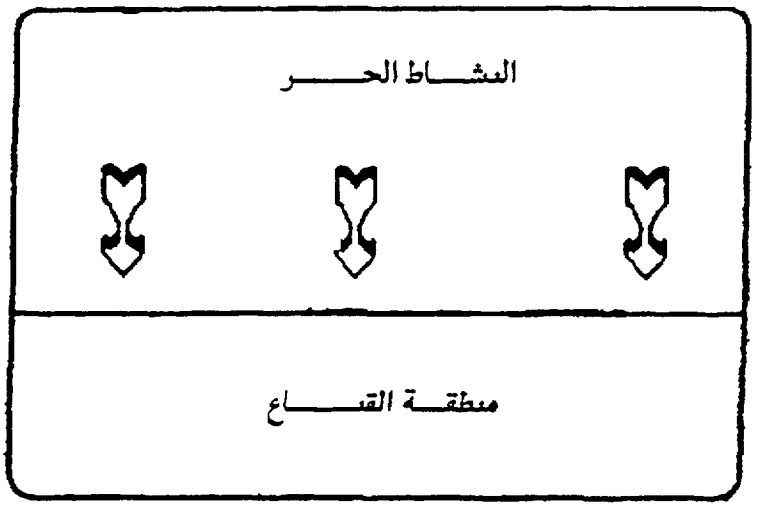
ويتطلب هذا ان احاول تنمية إتجاه يتجه الآخرين على اعطائى معلومات عن انطباعاتهم عنى وبحيث يشعرون بالراحة فى عمل ذلك وكلما قمت بتنمية هذا الاتجاه التجمع بالآخرين تحرك الخط الراسى فى اتجاه اليسار ٠

هدف ثان يمكن ان نضعه لانفسنا هو ان نقلل من مساحة منطقة الجهل بتحريك الخط الافقى لاسفل ٠

كيـــف يتحقـــق ذلـــك ؟

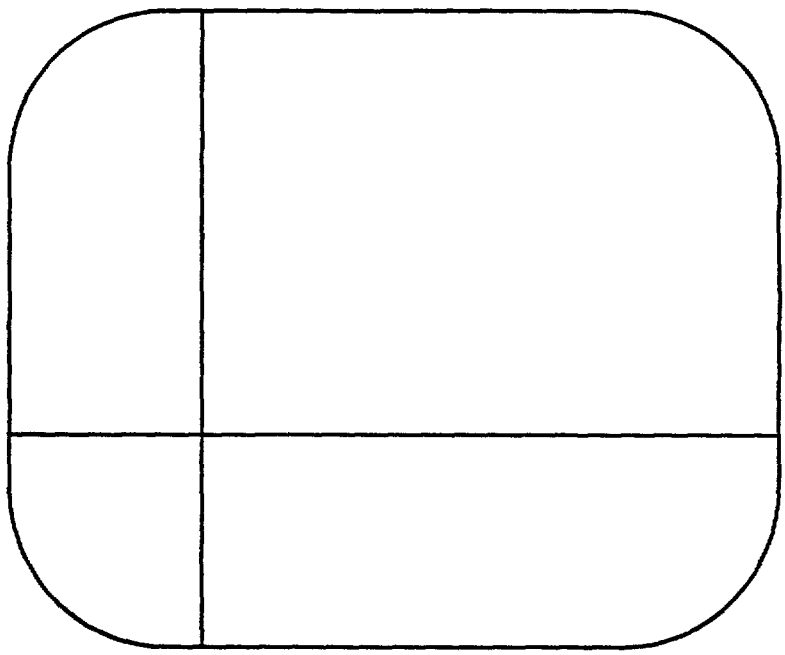
نظرا لان منطقة القناع تحوى معلومات اعرفها عن نفسى ولا يعرفها الآخرين على لان عددى من الاسباب ما يجعلنى احتفظ بها فانه يمكننى تقليل مساحة القناع باعطاء المزيد من المعلومات والانطباعات للآخرين

ويتحقق ذلك بمشاركتى الفعالة فى مناقشات مع الآخرين ٠



وفى هذه الحالة فانى افصح عن نفسى بتبادل انطباعاتى ومشاعرى وآرائى وبذلك يتعرف الآخرين على موقفى ولا يحتاج الامر منهم الى تخمين او محاولة تفسير اسباب سلوكى ٠ وكلما افصحت اكثر عن نفسى واعطيت المزيد من المعلومات زادت قوة دفعى لهذا الخط الافقى فى اتجاه الاسفل ٠

يمكننا الآن ملاحظة انه اثناء محاولتنا تحجيم مساحة المنطقةالعمياء ومنطقة القناع من خلال طلب واعطاء المعلومات والمزيد من المشاركة الايجابية بينما كاعضاء فريق واحد يتحقق الزيادة التلقائية لمساحة منطقة النشاط الحـــر



- والآن كيف يتحقق ذلك اثناء التدريب ؟

-
-
-
-

التعليم والتدريب والتعلم
ومبادئ تعليم الكبار

نحن الآن نعيش في عالم سريع التغيير وذلك نتيجة لتطبيق العلم والتكنولوجيا على كل جانب من جوانب حياتنا اليومية وبالتالي فان سرعة تدفق المعلومات قد زادت الى حد الانفجار مما يشكل ضغوط كبيرة على القائمين على عملية التعليم والتدريب والتعلم ليواكبوا هذا التطور باستخدامهم احدث الاساليب والطرق حتى يمكنهم رفع كفاءة القوى البشرية التي تعمل بالتالي على زيادة فرص تقدم المجتمع ورقيه ورفاهيته .

وبداية سوف نضع تعريفات محددة لكل من التعليم والتدريب والتعلم حتى نتمكن من معرفة هل كل منهم مختلف عن الآخر أم لا ؟ وما هي هذه الاختلافات إن وجدت ؟ وما هي العلاقة بينهم ؟

التعليـــــم

هو عملية يتم خلالها نقل المعارف الانسانية من جيل الى جيل والمعارف الانسانية هي المقصود بها مجموعة الحقائق المنظمة والمتحدة الموضوع والثابتة بالدليل العقلي او تجريبي

ولكي تتم عملية التعليم بسهولة ويسر فانه يجب توافر شرطين

١ – ان تكون كمية المعارف صغيرة الى الحد الذي يمكن معه نقلها وتداولها عبر الاجيال

٢ – ان تكون درجة التغيير المعرفي بطيئة الى الحد الذي يسمح بامكانية اعداد وتجهيز هذه المعارف ونقلها قبل تعرضها للتغيير وتصبح غير مفيدة الى حد ما

ولكن وكما اسلفنا فان طبيعة العصر الذي نعيش فيه هي التغير والتطور السريع بما في ذلك المعارف حيث اننا نجد الآن ان كثيرا من العلماء اصحاب النظريات العلمية اصبحوا يعيشون بيننا وان كل ٤٠ دقيقة تمر تكفي لتجميع معارف جديدة تملأ ٢٦ مجلد موسوعي .

ومن هنا نجد ان عملية التعليم أيضا تطورت واصبحت نقل المعارف التي يحتاجها الفرد اثناء حياته بدلا من نقل ما هو معروف

التدريـــــــب

هو عملية منظمة مستمرة يكتسب الفرد خلالها معارف أو كسب وصقل مهارات وتعديل اتجاهات وذلك بهدف رفع كفايته في انجاز الاعمال الموكلة إليه

ما هو الهدف الأقصى للتدريب ؟

TRG. ULTIMATE GOAL

الإجابـــــــة

إحداث التغيير الحقيقي في الفرد والنظم والمنشأة ، وليس فقط زيادة معرفة أو تغيير إتجاه أو سلوك أو زيادة مهارات .

وظائف التدريب لإحدات التعيير المطلوب

لتطوير كل من الفرد والنظم والمنشـأة

تدريب الدخول فى الحدمة

Pre-Service TRG

مادا يحقـــــق ؟

١ – يسمى التوقعات الصحيحة عن الوظيفة والمنشاة ٠

٢ – يسهم فى زيادة الإنتاجية فى زمن قصير نسبيا ٠

٣ – يوفر الوقت والجهد ٠

٤ – يرفع نسبة الإستقرار الوظيفى إلى حد ما

٥ – يقلل من أثر الصراعات الوظيفية ٠

التدريب المعرفـــــى

Conceptual TRG
" NICE TO KNOW "

مادا يحقـــــق ؟

١ – يريد من حجم المعلومات كما ونوعا ٠

٢ – يتبع الرصا والقناعة بالذات ٠

٣ – يعمل على تحديث المعلومات ٠

٤ – يسهم فى توحيد قاعدة الفكر ٠

٥ – يساعد على تطوير أساليب الإبحار ٠

التدريب السلوكـــــى
Change Attitude TRG

مادا يحقـــــق ؟

١ – يساعد على إكتشاف الدات ٠

٢ – يرسخ مفهوم علاقات العمل وأهميتها ٠

٣ – يوجه نحو عمل الفريق اكثر من الإنفرادية ٠

٤ – أكثرها تأثيرا فى سلوكيات الفرد والمتاة فى الداخل والخارج ٠

٥ – يزيد من روابط العمل ، مما ينعكس على زيادة الكفاءة الفنيـــة ٠

٦ – يدخل فى عناصر الترقى إذا ما أخذت نتائجه فى الإعتبار ٠

التدريب الفنى أو التخصصى أو المهارى

Technical, Experiential & Developing Skills TRG

مادا يحقـــــق ؟

١ – الارتقاء بمعدل الأداء .

٢ – زيادة المهارات الفنية والتقنية .

٣ – يؤكد الرضا والقناعة بالوظيفة .

٤ – يسهم بصورة فى زيادة الانتاج والانتاجية .

٥ – يحدث المعلومات والمهارات الفنية .

٦ – أكثر الأنواع تأثيرا فى تأكيد الصلاحيات للترقى ، إذا ما أخذت نتائجه فى الاعتبار .

أنواعـــــه ؟

١ –	التدريب فى مواقع العمل	on-Job TRG (OJT)
٢ –	التدريب الخارجـــــى	off-Job TRG
٣ –	الإيفاد للخـــــارج	overseas TRG

التعلـــــــــم

ان مفهوم التعلم ليس من السهل تعريفه والسبب فى ذلك اننا لا نستطيع ان نلاحظ عملية التعلم ذاتها بشكل مباشر ولا يمكن فصلها او دراستها منفردة ومع ذلك فقد وضع تعريف للتعلم هو

" التغير الثابت دائم فى سلوك الفرد يبدأ نتيجة الممارسة او الخبرة " وعلى ذلك فالتعلم يتطلب ضرورة ان يتعرض الكائن الحى للموقف السلوكى المراد التعلم منه ، ولما كان التغير فى الاداء لدى الكائن الحى هو الاساس فى الاستدلال على التعلم فاننا لا نستطيع ان نقول ان كل تغير فى الاداء يعتبر تعلما فقد يكون التعلم فى موقف اضطرارى نبدأ عنه ان يستمر لفترة زمنية قصيرة كما ان تكرار ممارسة الاستجابة ربما يودى الى احتراق او ضعف الاداء نتيجة للتعب ، ولذلك لا نعتبر كل انواع السلوك تعلما لانها تزول بزوال المؤثر الذى تسبب فى حدوثها

كما وان هناك ثلاثة اعتبارات اضافية من شانها ان تعطى دفعا لفكرة التعلم

١ – الحياة بذاتها تجربة للتعلم وتحصيل المعرفة

وقد كتب الفيلسوف الصينى كونفوشيوس فى معرض تعبيره عن ايمانه باهمية التعلم من خلال التجربة فقال

I Hear and I Forget	انا اسمع وانسى
I See and Remember	انا ارى واتذكر
I do and I understand	انا اعمل وافهم

وهكذا ربط بين اكتساب المعرفة والفهم وبين نظرية ومعايشة الحياة من خلال العمل – وهنا يؤكد على اهمية التحصيل المتواصل من خلال تجارب الحياة

٢ - التعلـم وحـل المتكـــلات

تتحد المتكلات فى يومنا الحاضر حجما كبيرا واخطر من ذى قبل فالمتاكل الاجتماعية والسلوكية والمتاكل الاقتصاديه الخ وقد تعقدت واصبحت متعنتية وتحتاج لمعالجة عن طريق اعادة تخطيط التعلـم ومواصلة التعلم عن طريق التدريب بهدف ربط العملية التعليمية او التدريبية بمشاكل الحياة واحتياجات واهتمامات الافـراد

٣ - معرفـة كيـف نتعلـــم

كى نتعلم من تجربتنا الخاصة ومن تجارب الآخرين ومن تجاربنا مع الآخرين - لا بد وان نعرف ونتقن طريقة وعملية التعلم نفسها

فالفرق بين الانسان الناجح والماهر وغيره هى قدرته على التعلم من الخبرات السابقة وتطويره لنفسه ونموه المستمر والمتزن مع ما يمر به من خبرات وهذا يتطلب معرفة اسس التعلم للكبار وهذا ما سوف نتناوله .

مبـادئ التعلـم للكبـــار

ان عملية التعلم عملية مستمرة تبدا من المهد الى اللحد فمنذ ولادة الانسان يبدا فى ادراك المثيرات المحيطة به بملاحظة ما يدور حوله وذلك من خلال الحواس المختلفة (البصر السمع اللمس التذوق الشم حاسية العضلات)

تكتسب المعرفة عادة عن طريق البصر بنسبة ٧٥/ والسمع بنسبة ٢٠/ بينما تكتسب وتنمى المهارة الحسية وخاصة العضلية عن طريق البصر بنسبة ٢٥/ والسمع ١٠ بنسبة والممارسة ٦٥/ ، مما يوضح اهمية وحتمية تلقين المهارات الحسية عن الممارسة والتاكيد على اهمية التوازن بنسبة معقولة بين التلقين النظرى والعملى بالقدر المناسب لطبيعة ودرجة صعوبة وتعقيد المهارة

في حين يتطلب اكساب اتجاهات جديدة او تعيير اتجاهات قائمة الى جهود اكبر واكثر تعقيدا تتحدى المحاليل السابقين مع الاقناع باهمية التفاعل الايجابي مع المتغيرات والمتطلبات الجديدة

بالاضافة الى احداث تغيرات في النظم والسياسات او بمعنى اشمل الى احداث تغير في بيئة العمل الفريدة والمعيدة بما تضم من بيئات سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية الخ

وحيث ان التعلم هو عملية تغير في معارفنا ومهاراتنا واتجاهاتنا وبالتالي تغير سلوكنا بصفة دائمة من خلال ممارسة الحياة العملية والعمليات التعليمية او التدريبية فان مقاومة التغير تعد شيئا طبيعيا ولا مما عند اغلبية الافراد .

وتتفاوت مقاومة التغيير بين الافراد تبعا لعوامل كثيرة متداخلة ولاسباب عديدة مختلفة .

تعتبر مقاومة التغيير من اهم معوقات عملية التعلم بالنسبة للكبار للتقليل من تلك المقاومة هناك مجموعة من المبادئ الاساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط او تنفيذ البرامج التدريبية للكبار

نذكر منها ما يلـــــــــــي

١ - التعرف على قدرة المتدربين الحالية ورغباتهم يعتبر شيئا هام جدا في تحديد ما يمكن تعلمه وتحديد الوقت اللازم لعملية التعلم مما يؤدي الى البناء على الخبرات السابقة والتكامل معها " نحن نتعلم ما نحن قادرين على تعلمه ونربط ما نتعلمه بما سبق تعلمه من قبل "

٢ - الترتيب السليم والمنطقي اثناء تقديم الموضوعات او اكساب المهارات المراد تعلمها يؤثر تاثيرا بالغا في احداث عملية التعلم لذا يجب

ا - تناول الاشياء الاولى اولا ثم التالية

ب - البدء بما هو اساسي ومعروف والانتقال من

* المعلوم الى المجهول
* البسيط الى المركب .
* الثابت (المالوف) الى المتغير (المتغير)
* العام الى الخاص
* الكلي الى الجزئيات ثم الى الكلي

جـ - تعلم شيئا واحدا في الوقت الواحد

٣ – عند بيان الاداء السليم يجب اظهار الاخطاء التائعة والمتوقعة وكيفية تفاديها بما يزيد من فرصة التعلم الفعـــال

٤ – سرعة السيان لما يتم تعلمه تميل الى ان تكون سريعة ومرتفعة فالانسان يفقد ٥٠/ من المعارف التى تعقب التدريب والتعلم ويفقد الفرد ٥٠/ من المتبقى بعد ٢٤ ساعة تالية ٠

أهـــم مبـــادئ التعلـــــم

١ – التعرف على قدرة المتدربين لتحديد ما يجب تعلمه والوقت اللازم لذلك ٠

٢ – الهيكلة والتتابع والترتيب المنطقى والسيكولوجى ٠

٣ – الممارسة وتصليح الاخطاء وتوضيح كيفية تفاديها ٠

٤ – النسيان السريع للمعارف على المدى القصير ٠

٥ – التكرار والممارسة ضرورى لاكتساب المهارة ٠

٦ – التعلم مع الفهم ابقى واثبت عن التعلم بالحفظ والصم ٠

٧ – خلق الدافعية بتحديد الهدف والتحفيز ٠

٨ – تنظيم المعرفة من كليات بسيطة الى كليات منظمة

٩ – ارجاع الاثر Feedback والتعزيز الايجابى أو السلبى ٠

١٠ – المشاركة النشطة والفعالة ٠

١١ – تعلم عادات جديدة ليس لها علاقة بعادات سابقة اسهل

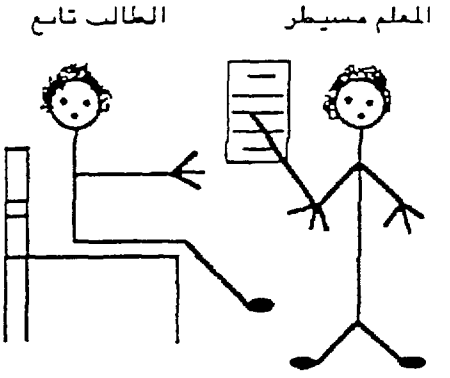
١٢ – الربط بين ما نتعلم وما سبق تعلمه ٠

عناصر المقارنة بين تعليم الكبار والنشء

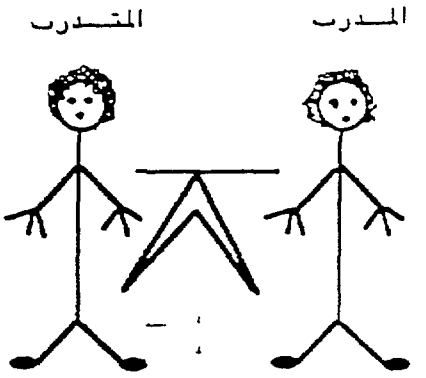
١ – العلاقة بين المعلم والمتعلم

تختلف تلك العلاقة فى التعليم عنها فى التدريب حيث انها فى التعليم تكون العلاقة توجيهية من جانب المعلم الذى يكون مسيطرا ايجابيا ونشطا بينما يكون الطالب تابع متلقى اغلب الوقت ٠

وفى التدريب تكون العلاقة متبادلة بين المدرب والمتدرب يقوم المدرب فيها بمساعدة المتدرب على التعلم وعلى تحديد ما يجب تعلمه



علاقة توجيهية



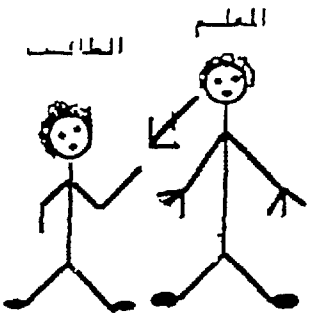
علاقة مساعدة قائمة على المشاركة

36

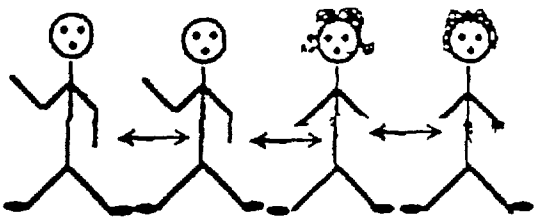
٢ - الخبـــــــــــــرة

يتميز الانسان الراشد عن الصغار فى مدى ما يتمتع به من خبرة اكتسبها خلال حياته كنتيجة لما خاض من تجارب وممارسات وما تعرض له من مشكلات على عكس الاطفال فهم بالمقابل اصحاب تجربة بسيطة وحديدة نسبيا

ولذا فان مفهوم التعلم للكبار يعتبر ان الخبرة التى يملكها الانسان الراشد هى عنصر اثراء لتحصيله وتعلمه يجب ان تراعى وتؤخذ فى الحسبان من القائمين على التدريب بينما للبشر فليس للخبرة تلك الاهمية لذلك فان منهجية التعلم تكون موجهة اساسا ومستخدمة لاسلوب الاتصال فى اتجاه واحد On Way Communication على عكس الكبار يرى عملية التعلم حافلة بالتفكيك التحريبى المتعدد القائم على الاتصال فى اتجاهين Two - Way Communication او المتبادل المتعدد Multi Communication بين جميع المشاركين فى عملية التعلم سواء مدربون او متدربون .



الاتصال فى اتجاه واحد حيث خبرة المعلم هى المصدر الاساسى لما يتعلمه الطالب



اتصال فى اتجاهين أو متعدد خبره الجميع بمثابة المصادر المتعدده لما يتعلمونه

٣ - الاستعـــداد للتعلـــــــم

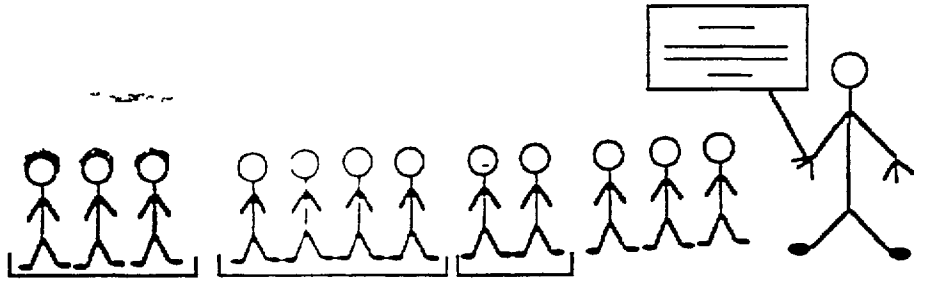
ان تعبير الاستعداد للتعلم يعنى مدى استعداد المتعلم سواء كان راشدا او من الذين لاستيعاب او فهم وفهم ما هو بصدد تعلمه ٠

فمن البديهى القول بان على الطالب ان يتعلم الحساب قبل ان يدرس حساب المثلثات ، او ان يتعلم معانى الكلمات قبل ان يبدا دراسة التاريخ او الادب ومن هنا فان المهمة الرئيسة لناجح التعلم تكمن فى مدى تسلسل وتداخل الموضوعات وإيجاد الفاعلية اللازمة لاستيعابها واحدات التعلم ذاته ٠

والكبار عادة هم من اكملوا إلى حد بعيد المتطلبات الاساسية للتعلم بحيث انهم يجيدون القراءة والكتابة والرياضة والكلام ولديهم من الخبرات والمعارف ما يساعدهم على التعلم وتوسيع وتعميق قاعدتهم المعرفية وتطوير انفسهم بصورة متزايدة ومرتبطة بالدور الاجتماعى الذى يهم مباشرة كل واحد منهم سواء كان هذا الدور متمثلا فى العمل او العائلة او ممارسة الهوايات الحية او النشاطات الترفيهية الخ

وبالتالى فالكبار هم الاقدر على تقرير ما الذى يحتاجون تعلمه وذلك بناء على احتياجاتهم وخبرتهم وتقديرهم لما يسعى ان يكون

ويكون دور المدرب هنا هو المساعدة فى تشخيص ما يحتاجونه وزيادة وعيهم بما يسعى ان يكون - وتقسيم الافراد الى مجموعات حسب احتياجاتهم المشتركة ٠



المعلم هو الذى يقرر المنهج للطلاب

٤ - التعليم فى منظور الرمز

لقد تعودنا ان ننظر الى التعليم من زاوية كونه تحضير للمستقبل او كوسيلة للحصول على شهادة للعمل بها فى المستقبل من وجهة نظر المتعلم - واكثر من كونه عمل نمارسه فى الحاضر

وفى نظر الكثير ان التعليم ينتهى بالتخرج وان مرحلة التعلم والتحصيل اصبحت فى حكم الماضى

وهذا يخالف بالطبع ما سبق ان ذكرناه عن نظرة الفيلسوف كونفوشيوس بان الحياة كلها عمل تحصيل وتعلم متواصل - وعندئذ ندرك ان التعلم ليس عملية تحضير للمستقبل بل هو جوهر الحياة نفسها فعندما يمارس الانسان طاقاته بحيوية ويفكر او يعمل او يعبر عن خبراته او يتناقش مع الآخرين او يتعلم امور من شانها تنمية مهاراته وتحسين اوضاعه ، يكون عمليا فى صدد إستخدام قدراته التى تميز الانسان عن غيره من سائر الكائنات .

ان التعلم حسب مفهوم تعلم الكبار هو مسالة محورية تتمركز حول حل المشكلات التى تعترض الانسان فى حياتـه

ان التعلم وسيلة لتحقيق غاية اسمى - ومن هنا فان التعلم للكبار هو عملية تتخصص فيها المشكلات الراهنة والعمل على حلها عن طريق تحديد الوضعية الافضل والهدف المراد تحقيقه وبمعنى آخر تحديد ما نحن عليه الآن وما نريد ان نكون عليه ، ثم التخطيط وإتخاذ الخطوات الايجابية للعمل ضمن اطار الممكن والواقعى

ومما سبق نعرض باختصار لبعض الاختلافات بين التعليم التقليدى والتدريب .

مجـــالات التعلـــــم

امكن تصنيف التعلم الى ثلاث مجالات وهى كما يلى

١ - المجال المعرفى

٢ - المجال المهارى ،

٣ - المجال الوجدانى

ولكن ليس معنى هذا التفصيل ان هذه المجالات منفصلة عن بعضها البعض فمثلا المتدرب اثناء تعلمه طريقة حل المشكلات يمر ببعض الخبرات الانفعالية ، ويتعامل مع خبراته المعرفية ويظهر بعض النشاط الحركى وهذا كله فى نفس الوقت ، فالمهارة التى يتدرب عليها يعيها بعقله ويتفعل معها بوجدانه وتؤدى الى حركات معينة وفيما يلى نبذة عن كل مجال من المجالات الثلاثة

أ - المجـــال المعرفـــــــى

ويقصد به العمليات التى تركز على تخزين المعلومات (التذكر) وتجهيزها (التفكير) وهى تشمل مدى واسع بداية من الاستدعاء البسيط للمعلومة الى العمليات الابتكارية التى تتطلب تركيب الافكار والربط بينها او بمعنى آخر ان هذا المجال يشتمل على العمليات العقلية التى يقوم بها المتدرب عند تعلمه مهارة جديدة او قدرة معينة

وبالنسبة لعمليات التفكير تنقسم هذه القدرات والمهارات الى خمس فئات او درجات رئيسية وهى

١ - الفهم ويقصد بها انه عندما يعرض على المتدرب معلومة معينة فانه من المتوقع ان يعرف ما تعنيه ويستطيع ان يستخدم الافكار المتضمنة بها ،

٢ - التطبيق ويقصد به استخدام التجريدات فى مواقف جديدة وقد تكون التجريدات فى صورة افكار عامة او قواعد عمل او مبادئ او نظريات

٣ - التحليل يقصد به تجزئة المحتوى الى عناصره او اجزائه التى يتألف منها ويتم هنا تحليل العلاقات

٤ - التركيب ويقصد به التاليف بين العناصر والاجزاء بحيث تكون كل ويتضمن هذا التعامل مع الوحدات والاجزاء والعناصر وترتيبها والربط بينها على نحو يولف بوضوح شيء لم تكن موجودة من قبل

٥ - التقويم وهي العملية التي يصدر بها المتدرب احكاما حول قيمة المحتوى ٠

ب - المجـــال الوجدانـــــــى

ويقصد به الجانب الانفعالي والمزاجي والذي يتضمن درجات من القبول والرفض ، ويتضمن هذا المجال ٥ مستويات هي

١ - الاستقبال او الانتباه وهو ذلك المستوى الذي يكون فيه المتدرب على درجة من الحساسية لوجود مثيرات معينة ، اي راغبا في استقبال او الانتباه لها ويقسم هذا المستوى الى مراحل تبدا

١-١ الوعي بالمثيرات التي تستثير السلوك الوجداني ٠

١-٢ الرغبة في الاستقبال وهي المرحلة التي يكون فيها المتدرب راغبا في الانتباه لمثير بعد ان مير بين المثيرات

١-٣ الانتباه الانتقائي ، وهنا يقوم المتدرب باختيار المثير المفضل ويتجه له

٢ - الاستجابة اي يستجيب المتدرب للظواهر حوله ويكون [illegible] فيها ويندرج في النشاط ويشعر بالارتياح عند القيام به وهناك ثلاثة درجات للاستجابة

٢-١ استجابة الاذعان اي يذعان المتدرب دون [illegible] وبطريقة سلبية لما يقدم له فيصدر استجابة تلقائية وبطاعة تامة

٢-٢ استجابة الرغبة اي يظهر رغبته في القيام بالاستجابة

٢-٣ استجابة الارتياح ان المتدرب يظهر ارتياحا [illegible] عند الاتيان بها ٠

٣ - التقييم ويقصد بكلمة التقييم هنا او اعطاء قيمة او تقدير للافكار والاشياء والظواهر وتنقسم الى ثلاثة مستويات فرعية هى

٣-١ تقبل القيمة وفيها يتم اعطاء القيمة للسلوك .

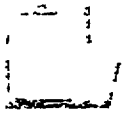
٣-٢ تفضيل القيمة وفى هذا المستوى يتعدى الامر مجرد التقبل ويتضمن قدرا اكبر من الالتزام يجعل المتدرب يسعى الى الموضوعات المرتبطة بالقيمة

٣-٣ الالتزام ويتضمن هذا المستوى اعلى درجات القيمة ويتمثل فى الولاء للهدف او الفكرة او السلوك .

٤ - التنظيم مع تقدم المتدرب فى الاستيعاب للقيم قد يواجه مواقف ترتبط بها اكثر من قيمة واحدة ويتطلب ذلك تنظيم القيم فى نسق قيمى وتحديد العلاقات بينها وتأكيد القيم الاكثر سيادة ومثل هذا النسق يتم بناءه تدريجيا ويتعرض للتغيير والتعديل باضافة قيم جديدة .

٥ - التمير ويقصد به التمير بقيمة او مركب قيمى حيث تصل عمليات الاستيعاب والتنظيم الى المرحلة التى يستحسن فيها الفرد إستجابة متسقة للمواقف مرودا لمجموعة مرتبطة من القيم او وجهة نظر وفى هذا المستوى يصدر السلوك دون استثارة للانفعالات الا اذا كان الفرد فى موقف التهديد او التحدى

المجـــال الحركـــــى Psychomotor



وهو يتعلق بنشاط معالجة الاشياء وتناولها والمهارات العقلية والتناسق والتآزر العضلى العصبى ومع التقدم فى هذا المجال تصبح افعال الفرد اكثر دقة وسرعة واتوماتيكية وهذا المجال يتكون من خمس مراحل يمر بهم الفرد عند تعلمه مهارة

١ - المحاكاه وهى اولى المراحل فحين يتعرض المتدرب لعمل يمكن ملاحظته فانه يبدأ فى ملاحظته اى يبدأ فى محاكاته ، اى يتبع تعليمات المدرب

٢ - التناول او المعالجة وفى هذه المرحلة يتم التركيز على تنمية المهارة فى الاتجاه الارقى فبعد ان كان المتدرب يقوم بمحاكاته للفعل دون اختبار يبدا فى هذه المرحلة فى اختبار الفعل الذى يقوم به وبذلك يثبت اداوه اى تناوله تناولا واعيا انتقائيا ويمارسه حتى يصل الى مرحلة تثبيت ذلك الفعل من خلال الممارسة وعندئذ يصل الى درجة الجودة حيث يودى الفعل بدرجة اكبر من السهولة واليسر

٣ - الاحكام وفى هذه المرحلة يصل أداء المتدرب إلى مستوى اعلى من التحسن ويتميز الاداء لمهارة معينة بالدقة ويجد المتدرب قادرا على استرجاع الفعل المعين والتحكم فى ادائه وعادة يصاحب الاداء فى هذه المرحلة قدرا كبيرا من الثقة

٤ - التفصيل ويقصد به حدوث تازر بين سلسلة من الافعال وذلك من خلال التتابع بينها ، ففى كثير من المواقف العملية لا يودى المتدرب فعلا واحد وإنما يودى عدة افعال تقوم بها اجزاء مختلفة من الجسم وعندما تصل المتتابعة الحركية الى درجة عالية من الاتساق الداخلى بين الافعال المكونه لها بحيث تودى بالتفصيل الملائم من حيث الزمن والسرعة وغيرها من العوامل المرتبطة يحدث ما يسمى بالتوافق

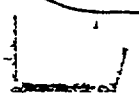
٥ - التطبيع وفى هذا المستوى يصل الاداء الى درجة عالية من الكفاءة ويتم باقل قدر من الشعور او الوعى او التحكم الارادى وتنقسم المرحلة الى

١-٥ الاتوماتيكية وفيها يصل الفعل الى الروتينية الى حد ان نتائجه تصبح استجابة اوتوماتيكية او تلقائية

٢-٥ الاستيطان وفيه يصل الفعل الروتينى الى الحد الذى يمكن ان يصدر على نحو لا شعورى حتى ان المتعلم قد لا يعرف ان الفعل يودى الا اذا تعرض لاضرابات شديدة وبعبارة اخرى تعتبر عادة اداء الفعل " طبيعة ثابتة " للمتعلم

INTEX

مفهوم بعض نظريات التعلم



الحاجة إلى نظريات التعلم

إن إحتياج الانسان إلى التعلم يدفعه أيضا إلى محاولة فهم كيف يتعلم ، ومنذ القدم كان الانسان يتعلم في سهولة ويسر ولكن بتعقد امور الحياة وتطورها وزيادة المعلومات وتعقيدها وتعدد النظريات اصبح ما كان يتبع في الماضي من وسائل للتعلم مثل التلقين والملاحظة لا يكفي وبعد ان ظهرت الابحاث المتخصصة في التربية وعلم النفس بدات تظهر التساؤلات العديدة الخاصة بعملية التعلم مثل ماذا يحدث للكائن الحي اثناء عملية التعلم ؟ ما علاقة العوامل الخاصة بالكائن الحي (الداخلية) مثل – الدافعية – الخبرات السابقة – بالتعلم ؟ ما اثر العوامل الخارجية (مثل – درجة الممارسة – طبيعة ما يراد تعلمه) على التعلم ؟

ونتيجة لذلك اجريت كثيرا من الابحاث والتجارب في المعامل وقاعات الدرس على الحيوانات والافراد للوصول الى المبادئ والاساليب والنظريات التي تفسر وتجيب على الاسئلة السابقة

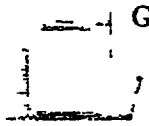
هذا وقد وجد الباحثين انه لا توجد نظرية واحدة يمكنها ان تفسر عملية التعلم في المواقف المختلفة والظروف المتعددة مما ادى إلى اختلاف الاساليب وتعدد النظريات ،

وسوف نستعرض فيما يلي بعض نظريات التعلم في ايجاز

١ – نظرية التعلم الشرطي الكلاسيكي — Classical Conditioning

٢ – نظرية التعلم الوصلية — Connectionism

٣ – نظرية الجشطلت — Gestalt



نظرية التعلم الشرطي الكلاسيكي Classical Conditioning

كان ايفان بافلوف Ivan PAVLOV صاحب الفضل في الكشف عن المنعكس الشرطي حيث كان مهتما بدراسة فسيولوجية الهضم لدى بعض الحيوانات الاليفة عندما اكتشف بمحض الاشتراط البسيط فقام بعدة تجارب لدراسة هذه الظاهرة وهي بايجاز اصدار صوت من شوكة رنانة لمدة ١٠ ـ ١٥ ثواني وعقب انتهاء صوت الشوكة الرنانة مباشرة قام بوضع مسحوق اللحم في فم الحيوان الاليف وحسب لاحظ سيل اللعاب وقد استمرت عملية تعاقب تقديم مسحوق اللحم بعد انتهاء صوت الشوكة مباشرة الى عدة مرات ثم بدا الحيوان الاليف في افراز كمية

من اللعاب فور سماعه صوت التوكة الرنانة فقط بدون تقديم المسحوق وقد فسر بافلوف هذه الظاهرة بأن الحيوان الاليف قد تعلم توقع تقديم مسحوق اللحم وان صوت التوكة الرنانة قد اكتسب القدرة على اقرار اللعاب

وقد سمى بافلوف هذا النمط من التعلم بالاقران النفسى ثم سمى باسم الافعال المنعكسة الارتباطية واخيرا اصبح يطلق على هذا النمط من التعلم مصطلح التعلم الشرطى الكلاسيكى

متغيرات السلوك الشرطى

٥ المثير غير الشرطى Unconditioned Stimuls

وهى اى مثير قوى او فعال يعمل على اظهار استجابة غير متعلمه بشكل منتظم نسبيا ويمكن قياسها وفى تجارب بافلوف كان المثير الغير شرطى (م غ ش) هو مسحوق الطعام او ان يتعرض الانسان لتيار حرارى مرتفع نسبيا او لفحة هواء شديدة امام عينيه ، فيبدا بسرعة فى تحسس المثير ٠

٥ الاستجابة غير الشرطية Unconditioned Resbonse

هى الاستجابة غير المتعلمه المنتظمة نسبيا والتى يمكن قياسها وتتكون عن طريق مثير غير شرطى (م غ س)

٥ المثير الشرطى Conditioned Stimuls

هو المثير الاصلى (م ش) الذى يسبق تقديم المثير غير الشرطى وفى تجارب بافلوف كان المثير الشرطى هو دندنة صوت التوكة الرنانة

النظرية الوصلية Connectionism

يعتبر " ادوارد لى ثورندايك " E L Thorndike (١٨٧٤ - ١٩٤٩) عالم النفس احد العلماء الاساسيين الذين كان لهم الفضل فى ظهور اتجاه فى تفسير التعلم الذى يحدث فيه تعزيز وتقوية تدريجية للوصلة او للارتباط بين المثير والاستجابة

وقد سميت نظرية ثورنديك باسماء متعددة منها التجربة والخطا (Trial and error) والوصلية (Connectionism) والتعلم عن طريق الاتقاء والربط

وفي الدراسة الاساسية التي اجراها ثورنديك ١٨٩٨ وضع قط وهو في حالة جوع في قفص حديدي معلق تم بواسطة حدب حيط متنت في القفص يفتح الباب ويستطيع القط الحصول على الطعام الموجود خارج القفص ، وفي التجارب الاولى كان الحيوان يتحول في القفص كما لو كان يبحث عن وسيلة للخروج من هذا الموقف وبعد ذلك بدا الحيوان في محاولة حدب الحيط ليجرح ويتناول الطعام ، اي ان بعد عدة محاولات اصبح اداء الحيوان اكثر سهولة مما ادى الى تقليل الفترة الزمنية بتيجة لنقص عدد الاخطاء وسرعة الوصول الى الحل وهو فتح باب القفص والحصول على التعزيز وهو الطعام ويلاحظ هنا ان سلوك الحيوان هو الذي يحدد النتيجة المعززة وقد اعتبر " ثورنديك " ان تعلم الاداء انما هو عملية تدعيم تدريجي للارتباط بين المثير والاستجابة ،

نظرية الجشطلت Gestalt

وقد استخدم " فرتهيمر " الكلمة الالمانية جشطلت Gestalt ومعناها في اللغة العربية " شكل او صيغة " وقد اشترك " وولفجانج كوهلر " Wolfgang Kohler و " كورت كوفكا " Kurt Koffka مع " فرتهيمر " في ارساء نظرية الجشطلت

ان التفسير الجشطلتي يبدا باثارة مشكلة كيفية ادراك الفرد للموقف الموجود فيه وكيف يستجيب له في اطار معرفي ، وفي دراسات الاستبصار التي تعتبر من اهم الاضافات التي تناولها علم نفس الجشطلت لفهم طبيعة عملية التعلم نجد انه في اطار النظريات السلوكية يأخذ التعلم صفة التدريج اي يحدث بعد عدة محاولات يتم فيها الارتباط بين المثيرات والاستجابات وذلك عكس ما يحدث في نظرية الجشطلت ، اي ان التعلم يحدث فجاة بمعنى انه قد يحدث من محاولة واحدة تسبقها فترة تامل وانتظار ويكون التعلم في هذه الحالة من القوة بحيث انه يقاوم النسيان كما انه يمكن تطبيقه على مواقف اخرى اي ان عملية التعميم Generalization الى مواقف اخرى تعتبر من الخواص الرئيسية التي تميز التعلم بالاستبصار

ومن اشهر التجارب التي تمت في هذا المجال هي التجارب التي تمت على القرده في جزر الكناري وقد صممت التجارب على اساس وضع الموز – وسيلة لاشباع دافع الجوع – في سقف القفص الذي يوجد به القرد مع وجود صندوق او اكثر في احد اطراف القفص تستخدم للوقوف عليها للوصول الى الموز في اعلى القفص كما تم وضع الموز في بعض التجارب خارج القفص ولا يستطيع القرد الوصول اليه الا بواسطة عصا

وقد وجد كوهلر نتيجة للدراسات التى قام بها ان القرد لا يصل الى الحل فجاة فقط بل عالبا ما يصل الى الحل بعد فترة تامل وانتظار يكون فيها القرد يفكر فى الاسلوب الذى سيتبعه بما فى ذلك رويته للصناديق والعصى على انها ليست ادوات لعب وتسلية ولكنه يدرك انها وسائل مساعدة للوصول إلى هدفه اى ادراكه للعناصر الموجودة فى المجال علاقتها بموضوع الهدف بالإضافة إلى ادراكه للعلاقات التى تربط بين هذه العناصر بعضها ببعض . وحيث ان فترة التامل والانتظار يمارس فيها القرد اعادة بناء المجال التى بمجرد ان تكتمل عناصرها يبدا فى ممارسة سلوك الحل الفورى والمجائى للمشكلة .

طـرق التعلـــم

طـرق التعلـــــم

توجد اربع طرق للتعلم تشكل دورة التعلم وهى الدورة التى يمر بها الفرد خلال مراحل حياته المختلفة والتى يمكن ان تستمر معه خلال التعلم غير انه فى بعض الاحيان يفضل الفرد استخدام طريقة بعينها عن بقية الطرق وهذه الطرق هى

* الخبرة الملموســـــــة Concrete Experience
* الملاحظة المتاملة (المتانية) Reflective Observation
* الادراك النظرى المجـرد Abstract Conceptualization
* التجريب النشـــــــط Active Experimentation

وفيما يلى شرح خصائص كل طريقة من طرق التعلم

الخبـــرة الملموســـــة

تركز هذه المرحلة من دائرة التعلم على مشاركة الفرد مع الآخرين فى المواقف اليومية وفى هذه المرحلة تعتمد اكثر على مشاعرك واحاسيسك اكثر من إعتمادك على المنهج المنظم لتحمل المشاكل وتعتمد بدرجة اكبر فى حالة التعلم على قدرتك وتفتح ذهنك لتتلاءم مع التغيير .

الملاحظـة المتأملـة (المتأنية)

فى هذه المرحلة من دائرة التعلم يفهم الناس الافكار والمواقف من وجهات نظر مختلفة . وفى حالة التعلم فانك تعتمد بدرجة اكبر على الصبر وتكون هادفا وتحكم بعنايه على الاشياء ولكن ليس من الضرورى ان تقوم باتخاذ اى اجراء إنك تعتمد على افكارك ومشاعرك فى تكوين آراء

INTEX

Mafarhome = Mafaheem concept

الادراك النظرى المحرد

فى هذه المرحلة يتعلم التعلم إستخدام المنطق والافكار اكثر من المشاعر فى فهم المشاكل او المواقف • وتعتمد على التخطيط المنظم وإستخدام النظريات والافكار فى حل المشاكل •

التحريـد البسيـط

فى هذه المرحلة يأخذ التعلم شكلا بسيطا من التحريد مع التأثير او تغيير الموقف • ويكون لديك منهج عملى واهتمام بما يمكن عمله فعلا • وتكون لديك قيم نحو ابتكار الاعمال ورؤية بتائج تأثيرك وإبداعك ومراعتك

أنماط التعلم

Learning Styles

أنمـــاط التعلـــم

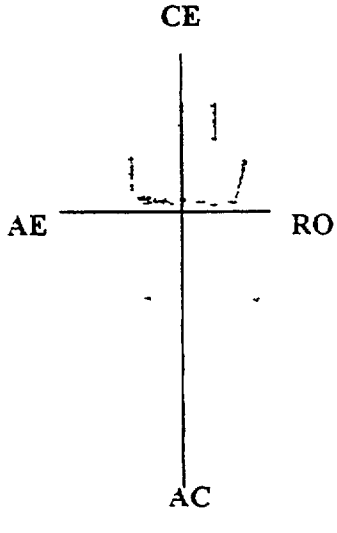
Learning Styles

يمكنك ان ترى ايا من انماط التعلم الاربعة يصفك افضل ، وتسمى هذه الانماط كما يلى

* مساعد الآخريـــــــــــــس	Accommodator
* المفـــرح المتشعـــــــب	Diverger
* المجمـــــــــــــــع	Converger
* المستوعب او الفاهم فهما جيـدا	Assimilator

ان فهم نمطك فى التعلم ، وكذا نقاط القوى ونقاط الضعف به يعتبر خطوة هامة نحو زيادة نقاط القوى وتحقيق قدر كبير لحريتك فى التعلم .

مساعد الآخرين Accommodatar

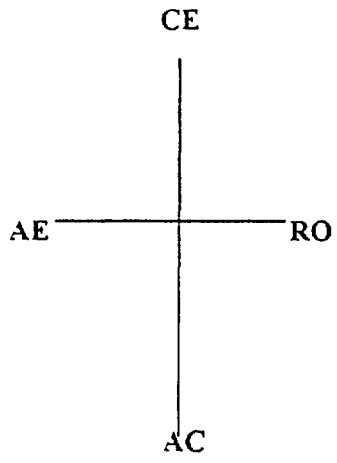


يقع هذا النمط فى دائرة التعلم فى الجزء المحصور بين الخبرة الملموسة (CE) والتجريب النشط (AE) الناس فى هذا النمط من النمـــ يكون لديهم قدرة ان يتعلموا مبدئيا من خبرة العمل بأيديهم .

اذا كان هذا نمطك فقد تتمتع بتنفيذ الخطط وتشارك بنفســـ فى الاعمال الجديدة التى تحتاج الى تحدى وخبرة ويكون ميلك اكثر للتعامـــ مع المتاعب عن ميلك للتعامل بناء على التحليل المنطقى . وفى حل المشاكـــ بنـــ تعتمد بدرجة كبيرة على الناس لجمع المعلومات اكثر من اعتمـــ فـــ التحاليل الفنية . ويكون هذا النمط من التعلم هاما لمستقبلك فى بعـــ التى تحتاج الى القيام بعمل فعال مثل التسويق والمبيعات

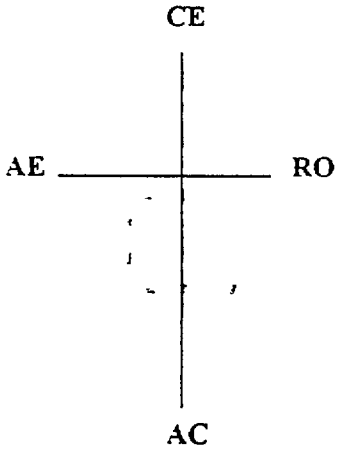
husenv

المفرح او المتشعب Diveger



يقع هذا النمط في دائرة التعلم في الجزء المحصور بين الخبرة الملموسة (CE) والملاحظة المتأملة (RO) الناس في هذا النمط من التعلم يكونوا احسن ما يمكن في رؤية المواقف من عدة وجهات نظر اي من عدة زوايا ويكون مدخلهم للمواقف هو الملاحظة اكثر من اتخاذ اي فعل ، اذا كان هذا هو نمطك فانك تتمتع بالمواقف التي تستدعي توليد واصح من الافكار كما في حالة موضوع اثارة الافكار ويكون لديك ميول ثقافية وتحب ان تجمع المعلومات كثيرة ، هذه القدرة على التخيل والمشاعر الحساسة تكون مطلوبة وفعالة لمستقبلك في مجال الفنون والجماعات والخدمات ،

المجمـــــع Converger

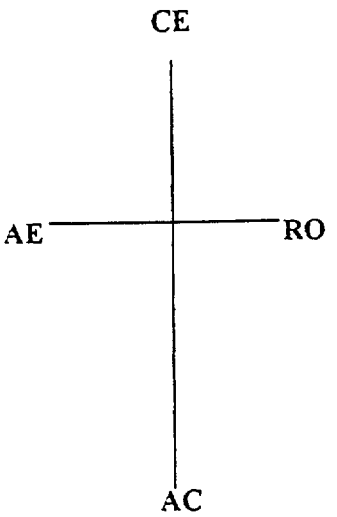


يقع هذا النمط في دائرة التعلم في الجزء المحصور بين الادراك النظري (AC) والتجريب النشط (AE) الناس ذوي هذا النمط من التعلم يكونوا افضل ما يمكن في الاستخدامات العملية للافكار والنظريات ،

اذا كان هذا هو نمط التعلم الذي تفضله يكون لديك القدرة على حل المشاكل وصنع القرارات وانك تميل للتعامل مع المهام والمشاكل الفنية اكثر من ميلك الى الموضوعات الاجتماعية والعلاقات بين الافراد وتكون مهارات التعلم هذه فعالة لمستقبلك المهني والتخصصي

55

المستوعب او الفاهم فهما حيدا Assimilator



يقع هدا النمط فى دائرة التعلم فى الجزء المحصور بين الادراك النظرى المجرد (AC) والملاحظة المتاملة (RO) الناس فى هدا النمط من التعلم يكون لديهم فهم كبير للمعلومات والربط بينها ووضعها فى شكل منطقى

اذا كان هدا نمطك فى التعلم فانك تكون اقل تركيزا اعلى الناس واكثر رغبة وتشوقا للافكار والمفاهيم المجردة ٠ وعموما فان الناس فى هدا النمط من التعلم يروا ان النظرية يكون سمعة منطقية اكثر من القيمة العملية ويكون هدا النمط من التعلم هاما وفعالا لمستقبلك فى مجال المعلومات والدراسات العلمية الاكاديمية ٠

56

DO NOT USE

أهمية فهم نمطك فى التعلم

تعتبر القدرة على التعلم احد المهارات الهامة التى يحتاج اليها كل فرد منا • ونحن عالبا ما نواجه بمواقف فى حياتنا تتطلب منا معارف وخبرات جديدة وذلك ايضا لاحتياجاتنا المستقبلية او فى مجال العمل الحالى •

ولكى تكون متعلما فعالا يجب ان تنتقل من مرحلة الخبرة الملموسة (CE) الى مرحلة المستمع والملاحظ متأمل (RO) الى مرحلة خلق الافكار (AC) الى مرحلة اتخاذ القرارات (AE) وباعتبار انك انسان بالغ Adult فمن المحتمل ان يكون لديك بعض مهارات التعلم احسن من الآخرين ويمكنك الاعتماد على بعض مهارات والخطوات فى عملية التعلم اكثر من غيرك • ونتيجة لذلك يمكنك تطوير نمطك فى التعلم •

ان فهم نمطك فى التعلم يساعدك على ان تكون اكثر ادراكا لنقاط القوى عندك المرتبطة ببعض الخطوات فى دائرة التعلم ويمكنك استخدام نقاط القوى هذه بفاعلية فى عملية التعلم ويرتبط فهم نمطك فى التعلم بما يلى

* احتياج اتجاهك المستقبلى •
* حـل المتاكـــــــــل •
* ادارة الـــــــــاس •
* العمل على اساس انك جزء فى الفريق

وفى الصفحات التالية فانك سوف

* ترى كيف يرتبط نمطك فى التعلم بعملية حل المتاكل
* تتعلم كيف تحسن مهارات التعلم عندك •
* تحدد اتجاهك المستقبلى وارتباطه بنمط معين من التعلم

إستخدام دائرة التعلم للمساعدة فى حل المتاكل

ان فهم نمطك فى التعلم يمكن ان يجعلك اكثر فعالية فى حل المشـ وكل مشكلة يمكن ان تقابلك فى العمل او فى حياتك العادية يلزم حلها باستخدام المهارات التالية

* تحديد المتكلة ٠
* احتيار المتكلة التى سيتم حلها ٠
* تحديد الحلول البديلة المحتلفة ٠
* تقييم النتائج المحتملة ٠
* تنفيد الحل

يحب ان يتم النظر الى احراء المتكلة والمدحل المناسب لحلها بعدة طرق محتلفة وكدا الرحوع الى بقاط القوى والصعف التى توصلنا اليها فى اساليب التعلم الاربعة ٠

قارن هده النقاط بنموذح حل المتاكل الموضح بعد ادا كنت تعتمد بدرحة كبيرة على الحبرة الملموسة (CE) ربما تحد انه من السهل تحديد المتاكل التى يمكن التعامل معها او حلها وربما تحتاح الى تنمية قدرتك على تقييم الحلول الممكنة كما فى حالة الادراك النظرى (AC) ٠ او ربما تحد ان بقاط القوى عندك تميل الى تنفيد الحلول كما فى حالة التحريب النشط (AE) فى مثل هده الحالة ستكون محتاحا الى العمل بعناية لاحتيار المتكلة كما فى حالة الملاحظة بتامل (RO) ٠

58

إستراتيجيـة تانيـــة

حاول ان يكون نمط تعلمك متمشيا مع المواقف التى تتعرض لها فى حياتك وهذه عملية ليست سهلة

كيـف ؟ • هناك عدة طرق يمكن اتباعها فقد يعتقد بعض الناس ان اسناد عمل جديد له او نقله لعمل آخر قد يتطلب مهارات جديدة وقد يؤثر ذلك على قيمهم Values فى الحياة ويمكن لبعض الناس المواءمة بين نمط تعلمهم والمهام المسندة اليهم عن طريق تحديد الاولويات والانشطة فيمكنهم استخدام نقاط القوى فى مجال تعلمهم لتحديد الاولويات والقيام ببعض الانشطة بنجاح اما الانشطة الاخرى التى تقع فى مجال نقاط الضعف لديهم يمكن ابحارها عن طريق الاستعانة بافراد آخرين •

إستراتيجيـة تالتـــة

نظرا لانك متعلم مرن فإنك تستطيع عمل ذلك عن طريق ازالة بعض نقاط الضعف لديك وهذا شئ يتطلب التحدى Challenge ولكنه مفيد جدا • فاذا كنت مرناً فانك تستطيع ان تتعامل مع المتناقضات المختلفة وتصبح اكثر قدرة على قبول التغيير ومواجهة المواقف المختلفة وهذه عملية ليست سهلة حيث انها تحتاج لوقت طويل وتحتاج الى صبر ومثابرة

كيـــف ؟

١ – اعمل خطة طويلة الاجل • ابحث عن التحديات واسع التى يمكن تحقيقها فى شهور والسنوات القادمة •

٢ – ابحث عن المواقف التى يمكن ان تمارس فيها مهاراتك الجديدة مع توافر عنصر الامان •

٣ – كافئ نفسك بطريقة قيامك بعمل شاق

لوحة تبين نقاط القوى ونقاط الضعف لكل نمط تعلم والأساليب

خبرة ملموسة
Concrete Experience

مساعد الآخرين — Accommodator

نقاط القوى •
- انجاز الاعمال
- القيادة
- أخذ المخاطرة

كثيرا جدا •
- تحسينات كبيرة

قليل جدا
- الا يتم العمل فى الموعد المحدد
- خطط غير عملية
- لا توجه لاهداف

لكى يتم تنمية مهارة مساعدة الآخرين

* التزم بالاهداف وانتمى اليها •
* ابحث عن فرص جديدة
* قيادة الآخرين والتاثير فيهم
* المساهمة شخصيا فى العمل •
* التعامل مع الناس

المنفرج — Diverger

نقاط القوى •
- قدرة على التخيل
- فهم الناس
- التعرف على المشاكل
- تعصيف الافكار

كثيرا
- بدائل اكثر من اللازم
- لا يستطيع اتخاذ قرارات

قليلا
- لا توجد افكار
- لا يستطيع التعرف على المشاكل او الفرص

لكى يتم تنمية مهارات الانفراج وممارستها

* كن حساسا لمشاعر الناس
* كن حساسا للقيم •
* الاستماع بذهن متفتح •
* جمع المعلومات
* التخيل فى حالة عدم التاكد

التجريب النشط
Active Experimentation

ملاحظة المتاملة
Reflective Observation

المجمع	Converger	المستوعب	Assimilator
		(الفاهم فيما جيدا)	
نقاط القوى	تحديد المشاكل	نقاط القوى	التخطيط
	أتحاد قرارات		ابتكار نماذج
	حل المشاكل		إعداد وتطوير نظريات
كثيرا	حل مشاكل خاطئة	كثيرا	يبنى قصرا فى الهواء
	اى غير مطلوب حلها حاليا		لا توجد تطبيقات عملية
	سريع فى اتحاد قرارات		
قليلا	قلة التركيز	قليلا	غير قادر على التعلم
	قلة اختبار الافكار		من اخطائنا
	افكار مبعثرة		عمل على اساس غير جيد
			لا يوجد منهج منظم
لكى تنمى مهارات التجميع وممارستها		لكى تنمى مهارات الاستيعاب والفهم الجيد وممارستها	
* خلق طرق جديدة للتفكير والعمل		* تنظيم المعلومات	
* تجربة افكار جديدة		* بناء نماذج	
* اختيار احسن الحلول		* اختبار النظريات والافكار	
* تحديد اهداف		* تصميم التجارب	
* اتحاد قرارات		* تحليل كمى للمعلومات	

الأدراك النظرى المجرد

Abstract Conceptualization

INTEX

أطـــر كيـــف يتمتـــى نمطـــك فـــى التعلـــم مـــع عملـــــــــك

خبـــرة ملموســـة

Concrete Experience

Accommodator مساعدة الآخرين

مستقلـــة فـــى المنظمـــــــــــة

محـــالات ادارة

ادارة عامـــة

ادارة تعليمية

ســـــوك

الوظائـــــف محاســـــــب

مديـــر / متـــرف

اداري

مستقلـــة فـــى الاعمـــال والترقيـــــــة

محـــالات التســويـــــــق

الحكومـــــــة

أعمـــــــال

تحرئـة (بائع تحرئة)

الوظائـــف بائـــع / تحرئـــة

ســياســـــــى

احصائـى علاقات عامـة

مديـــر عـــــام

Diverger المبـــرج

مستقلـــة فـــى الفـــنون والصياغـــة والحفـــلات

محـــالات الادب

المســـــرح

التليفريـــون

الصحافـــة

الوظائـــف ممثـــل او ممثلـــة

اديـــــــب

فنـــــان

موسيقـــــى

مصمـــــم

مستقلـــة فـى المنظمـــات الحديثـــــة

محـــالات العمـــل الاجتماعـــى

علـــم النفـــس

الشرطـــة (البوليـــس)

التمريـــــض

الوظائـــف فنـــان مسرحـــى

عامـــل اجتماعـــى

مديـــر افـــــراد

محطط (احصائى تحطيط)

مستشـــار – ادارة

التجريب النشط

Active Experimentation

ملاحظة المتأملة

Reflective Observation

husem

المجمع	Converger	المستوعب	Assimilator
		(الفاهم فيما جيدا)	
تخصصه فى المستقبل			
مجالات	مناجم	مجالات	التعليم
	مزارع		علم الاجتماع
	عانات		القانون
	اقتصاد		
الوظائف	مهندس مدنى	الوظائف	مدرس
	مهندس كيميائى		كاتب Writer
	مشرف انتاج		وزير
			استاذ الجامعة
مستقبله التكنولوجى		مستقبله العلمى	
مجالات	الهندسة	مجالات	الرياضيات
	الطب		العلوم الطبيعية
	علم الكمبيوتر		الاحياء
	علم الفيزياء		
الوظائف	عالم طبيعة	الوظائف	مخطط
	مهندس		عالم فى البحوث والتطوير
	احصائى برامج كمبيوتر		عالم طبيعة
	عالم تطبيقى		باحث
	رجل مبيعات صناعى		مالى
	مدير		

الأدراك النظرى المجرد

Abstract Conceptualization

INTEX

مخروط التدريب والتعليم

(مخروط الخبرة)

٦٤

مخـــروط الخبـــرة

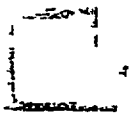
Cone of Experience

يوضح مخروط الخبرة خبرات التعلم المختلفة ووسائل الحصول عليها والعلاقات بينها ٠ ويوضح المخروط انه كلما انتقلنا من قاعدة المخروط فى اتجاه قمته كلما قلت الخبرات المباشرة الحقيقية وقويت نواحى التجريد ٠ كما ان اقسام المخروط لا تنفصل تماما عن بعضها البعض ٠ فمثلا الكلمات وهى من المجردات وتقع فى قمة المخروط يستخدمها المعلم او المدرب مع كثير من الاقسام الاخرى مثل الخبرات المباشرة والمعدلة والممثلة والبيان العملى وهكذا كما ان النماذج والعينات تستخدم ايضا مع البيان العملى والمعارض ٠٠ بمعنى آخر انه لا يوجد فصل تام بين الاقسام المختلفة للمخروط حيث انها تتداخل مع بعضها البعض ٠

والسؤال الآن – لماذا التقسيم ؟ والاجابة على هذا السؤال هى ان التقسيم للتبسيط والدراسة وهو يقوم على اساس القرب او البعد عن

- الخبرات المباشرة الحقيقية Realism
- الخبرات المجردة Abstract Experiences

وفيما يلى وصف موجز لاقسام المخروط



١ – الخبرة المباشرة الهادفة Direct Purposeful Experience

هى تمثل قاعدة المخروط وهى الخبرات المباشرة كما يخبرها الفرد ويتعلمها فى مواقف حقيقية وهى اساس التعلم عن طريق العمل والإدراك الحسى المباشر للاشياء قد وجد ان كل ما نفكر فيه ونتذكره هو فى أساسه خبرات وصلتنا من خلال حواسنا المختلفة بل ان الابتكار وهو من انتاج عقولنا يعتبر فى التحليل النهائى له اعادة تنظيم او تشكيل جديد لمعلومات وافكار سبق ادراكها مباشرة خلال حواسنا المختلفة ولكى تكون الخبرة المباشرة هادفه يجب ان يتوفر فيها ما يلى

65

ا - ان تكون ذات اهداف نابعة من المتعلم ويريد تحقيقها

ب - ان يكون التعلم من خلال الاداء

حـ - ان تكون واقعية ٠

وعلى الرغم من ان التعلم عن طريق الخبرة المباشرة هو تعلم باقى الاثر الا انه فى كثير من الحالات يصعب توفير الخبرات المباشرة لعوامل تتصل بالتكلفة او الوقت ولذلك تلجا الى استخدام خبرات اخرى بديلة

٢ - الخبرات المعدلة

تختلف الخبرات المعدلة عن الخبرات المباشرة من حيث واقعيتها ومطابقتها للحقيقة ودرجة صعوبتها والخبرات المعدلة تمثل تقليد للواقع مكبرا او مصغرا لذلك فهى خطوة ابعد نحو التجريد والبعد عن الواقعية ٠

٣ - الخبرات الممثلة او المسرحة

وهى مجرد تمثيل لما يحدث فى الحقيقة وهى تصلح لجميع مستويات التعلم وجميع الاعمار ، ومن خلال الخبرات الممثلة يمكن حذف او التركيز على اشياء معينها ويجب ان يبتعد عن الاشتراك فى تمثيل هذه الخبرات ويبن الاقتصار على مشاهدتها ، حيث يكون المتعلم اقرب إلى الخبرات المباشرة من الذى يقتصر نشاطه على المشاهدة فقط

٤ - البيان العملى

حيث يقوم المعلم او المدرب باجراء بيان عملى او تجارب امام الطلبة ومن ذلك يرى انها وسيلة تعتمد على المشاهدة وتقل فيها المشاركة

٥ – الرحلات والزيارات الميدانية

وهى وسيلة فعالة لدراسة البيئة وهى طريقة توفر خبرات يصعب نقلها الى قاعات التدريب ٠ وبالرغم من أن المتدربين لا يكونوا مسئولين عما يحدث أمامهم من اعمال ويقتصر دورهم على المشاهدة ومناقشة ما يروه الا أنه يمكن طلب من المتدربين كتابة تقارير عن هذه الزيارات فيقوموا بجمع المعلومات من مصادرها الحقيقية ويحللوها مما يوفر خبرات مباشرة هادفة ٠

٦ – المعـــــارض

يقتصر دور المتعلم فيها على المشاهدة انها توفر الخبرة بشكل ما

٧ – الأفلام والتليفزيون

ولها إمكانيات متعددة مثل التكبير او التركيز على اجزاء معينة او من خلال إستخدام الألوان كما يمكن عمل حالات دراسية مصورة تهدف لاظهار سلوكيات محددة سواء مرغوبة او غير مرغوبة ثم يبدأ فى مناقشتها من جانب المتدربين كل هذا يوفر الخبرة الهادفة ٠

٨ – الصور الثابتة والتسجيلات الصوتية

وتحتاج الصور الثابتة الى اجهزة عرض للصور على شاشة كشرط مثل جهاز عرض الافلام الثابتة او جهاز عرض الشفافات وجهاز عرض المواد المعتمة – وواضح ان الخبرات التى تحصل عليها من هذه الوسائل اقل واقعية الا انها تعتبر ضرورية لشرح وتلخيص ما يقال فى قاعات التدريب

٩ - الرمـــور البصريـــــة

وتتمثل الرسوم البيانية والرسوم التوضيحية والخرائط والجداول وكذلك الصورة بانواعها المختلفة وتتفاوت هذه الرموز فى استخدامها طبقا للمستويات العلمية للمتعلمين والمتدربين

١٠ - الرمـــور اللفظيـــــــة

وتتمثل الكلمات المنطوقة او المكتوبة ولا يكون هنا التعلم فعال الا اذا كان معنى الكلمات عند المرسل والمستقبل واحد

ومن ذلك نرى ان قريبا او بعيدا عن قاعدة المحروط لا تعنى زيادة الصعوبة او السهولة فليست المستويات القريبة من قاعدة المحروط اسهل من التى تقع فى قمته ولذلك فان المستويات المختلفة تصلح فى تعليم الصغار والكبار على حد السواء ٠

والتعلم عن طريق الخبرات المباشرة الهادفة هو افضل انواع التعلم غير ان ذلك لا يعنى إعتمادنا عليه كلية لان لهذه الخبرات حدود وقيود ٠

ولا يعنى التقسيم ايضا ان التعلم يتم بشكل التتابع والترتيب كما فى المحروط لانا كما ذكرنا فان اقسام المحروط متداخلة ويمكن للمدرب ان يستخدم عدة وسائل او طرق دون التقيد بشكل وسيلة واحدة أو تعارض ، ولكن المهم احتيار الوسيلة المناسبة من حيث الوضوح والملائمة للموضوع المعين وفى نفس الوقت تكون وسيلة اقتصادية فى التكاليف والوقت والجهد وايضا حداثة للمتدربين

INTEX

الوحدة التدريبية الثانية

عناصر التدريب الفعال

INTEX

عناصر التدريب الفعـــال

العنصر الأول الإعـــــداد Preparation

أ – عد نفسك لكى تـــدرب

لكى تكون المهارات المراد إكسابها للمتدرب فعالة يجب على المدير (او المدرب) ان يعرف

- كيف يبحر المتدرب مهام العمل ،
- المصادر الاخرى التى يحتاجها غير المصادر البشرية لكى يبحر العمل
- ما هى المخاطر والعقبات المحتمل ان تواجه ابحار المهام

توجد ٣ خطوات تخطيطية تساعد فى عملية الاعداد للنشاط التدريبى وهى

١ – تقسيم الموضوع الكلى الى اجزاء

٢ – وضع خطوات ونقاط حاكمة مثل

- اجابة اسئلة المتدربين ،
- تفهم المعرفة والمهارة والميول اللازمة لاد مهمة ،
- يدرك معايير الحكم على الاداء

٣ – تحديد التسلسل الذى سيتبع لتعلم هذه النقاط من

- تقسيم العملية على فترات زمنية
- التدرج من السهل الى الصعب
- التدرج من المعلوم الى المجهول

husen

ب – اعداد العامل أو الموظف للتعلـم

- احعله يشعر بالراحة .
- أعطه فكرة عامة عن الوظيفة .
- حدد مادا يعرف المرؤوس فعلا الآن .

العنصر التانى العـــرض Presentation

١ – اسمح للدارس برؤية ما يتم عرضه .

٢ – اكتب على السبورة النقاط كما سيتم شرحها بالترتيب

٣ – لخص بقولك سيكون العرض فعالا وموثرا عندما يبدا بالآتى

- تقسيم العمل الى اجزاء .
- معرفة النقاط الحاكمة .
- التمرين مسبقا على العرض اكثر من مرة .
- حث الدارسين على توجيه اسئلة واجب عليها
- استخدم التأكيد الإيجابى Confirmation

٤ – إجعل المتدرب متعوفا بشرح اهمية الموضوع .

٥ – جهز لكى تطبق (اى التدريب العملى) حيث ان الفرد لا يستطيع ركوب الدراجة بمجرد القراءة عنها وكذلك لا يستطيع السباحة بمجرد مشاهدة فيلما عنهـا .

لاحظ ان عملية العرض تحتاج لممارسـة مسبقة والتاكد من المساعدات التى سيتم إستخدامها وكيفية التطبيق وان العرض يتم فى الفصل الدراسى او موقع العمل on the job

لكى يكون العرض فعالا

١ – اعرض على المتدربين كيف تتم العملية ككل •

٢ – اشرح النقاط الحاكمة فى العملية – أحث على اسئلة المتدربين – تشدد على أهمية المعايير – الربط بين الطرق الصحيحة للأداء والنتائج المطلوبة

العنصر الثالث الممارســـة Practice

- تعطى المتدرب فرصة لاداء العمل صحيحا •
- تعطى المدرب فرصة للتعرف على قدرات المتدرب فى اداء العمل •
- تساعد فى تاكيد عملية التعلم •

ويجب على المدرب ان يسال نفسه ما يلى :

- كيف سيقيس الفهم •
- ما هى افضل انواع الاسئلة التى سيستخدمها

ويمكن باستخدام اختبارات (شفهية او مكتوبة) لقياس مدى فهم المتدربين , كذلك يجب ان يلاحظ المدرب ان طريقة استماعه للمتدربين لها تاثير على عملية التعلم وقياس قدرة المتدربين •

العنصر الرابع الإتقـــــان Perfection

لا ينتهى التدريب بمجرد انتهاء حصة تدريبية او دورة دراسية , بل يجب على المدرب ان يلاحظ كيف يودى المتدربون العمل • واثناء التدريب يمكن ان يتابع المدرب المتدربين كما يلى

- يسال المدرب المتدرب (كيف يمكنني مساعدتك ؟)
- يترك المتدرب في مجموعة جديدة للعمل معها ٠
- يتبع الإتصالات المفتوحة للتأكد من ان المتدربين يتناقشوا ويتفاعلوا ايجابيا ويستمروا اذا كانت هناك أسئلة ٠

والهدف الاساسي للمتابعة هو الوصول لاقرب ما يمكن الى الكمال (Perfection) حيث ان الكمال لله وحده ٠

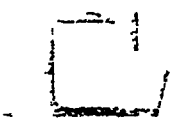
وفي النهاية لحص واشر الى بساطة فعالية طريقة التدريب ذات الخطوات الاربع وهي

١ - **Prepare** الاعداد لكي تكون مستعدا لعملية بناء المهارة

٢ - **Present** العرض الواضح للمهمة المراد تعلمها ٠

٣ - **Practice** الممارسة (اسمح للدارسين بالممارسة) وامنحهم الوقت المناسب لذلك وقس مدى فهم المتدربين ٠

٤ - **Perfect** حاول الوصول اقرب ما يمكن الى الكمال , حيث ان الكمال لله وحده ٠ وذلك عن طريق متابعة **Follow up** للمتدربين اثناء التدريب وفي موقع العمل مع إعطاء ارجاع اثر **Feed back** لتحسين مستوى الاداء ٠



INTEX

الإدراك

75

الإدراك

ان الافراد يختلفون فى فهمهم وادراكهم لما يحيط بهم من احداث فعندما تقع حادثة بين سيارتين مثلا نجد ان الاشخاص الذين شاهدوا هذه الحادثة يختلفون فى سرد وقائعها كل حسب ادراكه لما جرى .

فالادراك بساطه هو عملية يتم فيها تلقى معلومات من خارج العقل (متير) وترجمها بمعلومات موجودة اصلا لدى الفرد (خبرات) للخروج بتفسير خاص لهذا الفرد عن الواقع المحيط به او عن الواقعة التى حدثت

هذه العملية التحويلية التى تحدث فى فكر الفرد يكون نتيجتها استجابه محدده تظهر على شكل ردود فعل سلوكية

ان ادراك الفرد للمثيرات يتم من خلال الاحاسيس اى من خلال (السمع – البطر – اللمس – التذوق – وحاسة الشم) وبالرغم من ذلك فان الاحساس يختلف عن الادراك .

- الاحساس هو عملية توصيل وتلقى المعلومات عن طريق السمع والبطر واللمس والتذوق والشم
- الادراك هو عملية ذهنية يتم فيها تلقى المعلومات ثم تحويلها اما بالاضافة اليها او اسقاط اجزاء منها ، باقرار معلومات جديدة شاملة احكاما او معايير او انطباعات الخ

Perception

مراحل العملية الادراكيه

١ – التعـرض للمتيـــــر

وهى مواجهة الفرد

- لحادثه فى الطريق ٠
- او لرئيســــــــه ٠
- او لموقف سواء محرج / حرين / سعيد ٠

٢ – استقبال المعلومـات

استقبال المعلومات فى صورتها السمعية ، او البصرية من خلال الحواس والاعصاب ٠٠ وبناء عليه فان كمية المعلومات ودقتها تتأثر بقدرات الفرد الحسية والعصبية ٠

٣ – التفسيـــــــــر

وهى جوهر عملية الادراك فى هذه المرحله يتم التركيز على أجزاء من المعلومات التى تتلاءم مع خصائص الفرد وخبراته واهمال اجزاء اخرى

٤ – الاستجابه السلوكية

وهى المرحلة النهائية للعمليات الادراكيه وعلى اساسها تتحدد ردود فعل الفرد وتظهر كسلوك ظاهر او مستتر وقد من تكوين المشاعر الداخلية نحو الرئيس كرد فعل لمعاملة الرئيس للمرؤوس

الإنتقـاء الإدراكـــى

وهذه العملية تتم فى مرحلة التفسير من العملية الادراكيه وهى العملية التى يقوم بها الفرد فى الانتقاء بين المعلومات العديده التى تصل اليه وهذا يعنى ان ليس كل ما يراه الفرد يثير انتباهه بنفس الدرجة من الاهتمام وهناك مجموعتان من العوامل التى تؤثر على الانتقاء الادراكى

اثر خصائص المثيرات	اثر خصائص الفـــرد
١ – قوة او شدة المثير (الصوت العالى / الضوء المبهر) ٠	١ – الخبـرات السابقـــــــــــــة ٠
٢ – الحجم كبر حجم لافتات التحذير	٢ – الحاجـــــــــات / الدوافـــــــــع الحاجات غير المشبعة تجعل الفرد اكثر حساسية لادراك المثيرات المتعلقة بهذه الحاجـات ٠ فالفرد الذى لديه دافع قوى للنجاح قد يفسر كل شئ على انها عوامل مساعده او معوقات للعمل
٣ – التبايـــــن يؤثر على حدث الانتبـاه (الالـوان – تغيير نبـرة الصوت – صغر وكبر حجم الحروف)	
٤ – التكـــــرار يزيد من حسـاسية الفرد لادراك المثير	
٥ – الحركـــــة السرعـــة / البطء	
٦ – الجديه والالفه درجة الجدية والالفه والتعود	

النســـق الإدراكـــــى

من سمات الادراك ما يدركه الفرد من متيرات يتم فى نطـام أو نسـق مترابط الاحـزاء فـالفرد لا يـدرك الاشياء منفردة

اثر خصائص المتيرات	اثر خصائص الفـــرد
١ – التشابـــــــه الرى الموحد – نوعية الورق	١ – الخبـرات السابقـــــــــــــة
٢ – التقارب الزمنى او المكانى (وجود فردين فـى مكـان واحـد يعنـى هنـاك اتفاق بينهم) ٠	٢ – التقافـــة والمفاهيـــــــــــــم ٠
٣ – عـدد التغيرات فى المعلومـــــــــــات ٠	
٤ – الاطار الادراكى الذى تقدم فيه المعلومات (روية مجموعة من الافراد يستقلون سيارة التـركة فى يوم عطلة تعطى انطباع انه فى رحلة ترفيهية)	

مهارات الإتصال

INTEX

تعريف عملية الإتصال ومكوناتها

تعرف عملية الاتصال بانها عملية معقدة تتضمن تبادل على الاقل يستخدم كل منهما افكاره واحاسيسه بمجهود منسق لنقل وتبادل الافكار

وتعتمد عملية الاتصال على عدد من العناصر تتضافر جميعها فى سبيل نجاح او فشل تلك العملية وتحدد فعاليتها التى تقاس بما يحدث من تاثير متوقع فى سلوك مستقبل الرسالة • وتتلخص هذه العناصر او المكونات فيما يلى

١ - المرسـل

وهو فرد (او جماعة) يتوفر لديه هدف او حافز على عملية الاتصال ، ويعتبر المرسل العنصر الاساسى والمبتدئ لعملية الاتصال وتتوقف فعالية عملية الاتصال على توافق المرسل مع العناصر الاخرى لعملية الاتصال وتتركز جوانب هذا التوافق فى

ا - تكوينه الذاتى وفلسفته فى ادراكه للظواهر المادية والاجتماعية فى عالمه

ب - خبراته وتجاربه السابقة العلمية والعملية

جـ - ثقافته وعاداته وتقاليده

د - الكيفية التى يدركه بها مستقبل الرسالة وتاثير ذلك على تفسير وفهم المستقبل للرسالة •

هـ - مدى صحة الفروض التى افترضها المرسل عند اصداره للرسالة

٢ - الرسالـة

هى ترجمة المرسل لما يرغب فى نقله او توصيله للمستقبل فى شكل كلمات مكتوبة او مسموعة حركات اشارات او اشكال وتتوقف مساهمة الرسالة ومحتواها فى انجاح عملية الاتصال على

husem

Cv
Sender / Receiver/Me

ا – الالتزام باصول وعلم استخدام الكلمات في الكتابة ومدى الدقة في تعبير الرسالة عن المعنى المراد نقله كذلك الفهم السليم لنطق الكلمات والقيام بالحركات وإصدار الاشارات ٠

ب – مدى التوحيد والتمبط في مجال معاني الكلمات والحركات والاشارات ٠

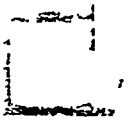
حـ – الظروف المصاحبة لعملية الاتصال ، والتي قد توثر في إختيار المرسل للكلمات أو الرموز أو الحركات أو الاشكال المستخدمة في الرسالة ، وفي إدراك المستقبل لتلك الكلمات او الرموز أو الحركات او الاشكال ٠

د – درجة التخصص في استخدام الرموز او الكلمات ، او الاشارات او الاشكال ٠

٣ – الوسيلـــــــة

وهي وسيلة نقل الرسالة وتتعدد الوسائل فهناك الوسائل العامة مثل الاذاعة والتليفزيون والصحافة والوسائل الخاصة مثل التقارير التي ترفع للمتخصصين او الرسائل المتبادلة بين الافراد أو الجماعات او الاشارات بين الاجهزة والآلات الميكانيكية ٠

وقد تكون وسيلة الإتصال مباشرة بين الافراد او الجماعات ، وقد تكون غير مباشرة باستخدام الاساليب الآلية او الميكانيكية



وتتوقف مساهمة الوسائل في انجاح عملية الاتصال على

ا – مدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة ومستقبل الرسالة

ب – درجة الاعتماد او الثقة في الوسيلة المستخدمة

حـ – مدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة وطبيعة الرسالة المنقولة

د – مدى تاثر الوسيلة المستخدمة بالعوامل التي تتداخل مع عملية الاتصال وتقلل من فعاليتها ٠

٤ - المستقبـــــل

يسعى الإشارة إلى اهمية دور المستقبل فى إنجاح عملية الإتصال والذى لا يقل اهمية عن دور المرسل ، وقد يكون المستقبل فردا معينا او جماعة معينة سواء كان هذا الفرد أو تلك الجماعة معلومة من قبل المرسل او غير معلومة بالتحديد وتتوقف مساهمة المستقبل فى انجاح عملية الاتصال على

ا - تكوينه الذاتى وفلسفته فى ادراكه للظواهر المادية والاجتماعية فى عالمه

ب - خبراته وتجاربه السابقة

جـ - ثقافته وعاداته وتقاليده

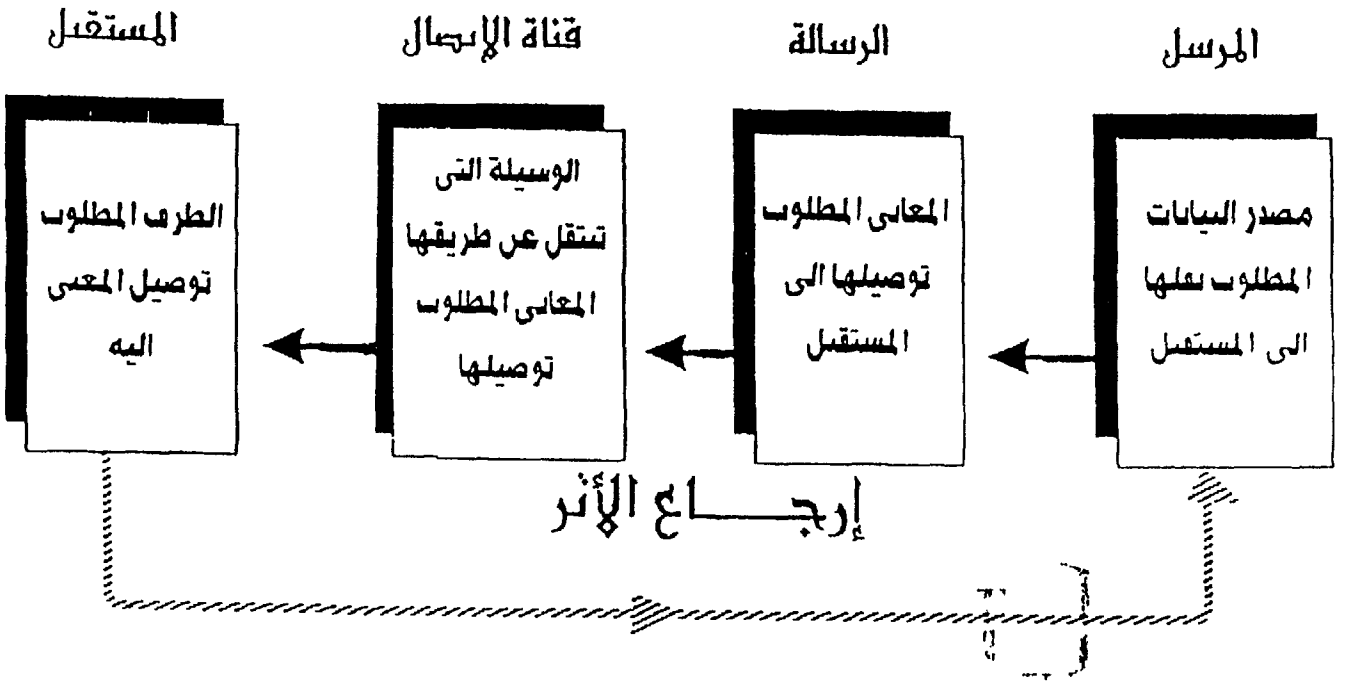
د - مدى صحة الفروض التى على اساسها تم ادراكه وفهمه للرسالة ،

هـ - مدى التجانس بين الافراد او الجماعات التى توجه اليهم الرسالة

ويمكن توضيح هذه العملية فى الشكل التالى

93

شكل(١) مكونات عملية الإتصال



أسلوب، وسله، طريقه، أداه لتبادل المشاعر بين المرسل والمستقبل

INTEX

شروط الإتصال الفعال

ان عملية الاتصال عملية معقدة لذلك يجب على المرسل ان يبذل قصارى جهده حتى يتاكد من ان الطرف الآخر قد استوعب الرسالة بالشكل الذى يتوقعه المرسل ومن ثم تكون الاستجابة حسب توقعاته ٠

ولتوضيح مدى تعقيد عملية الاتصال فانه فى كل مرة تتم فيها عملية الاتصال يظهر للوجود ست رسائل مختلفة وليس رسالة واحدة كما قد يتوقع البعض هذه الرسائل الست هى

١ – الرسالة التى قصد المرسل ارسالها الى الطرف الآخر

٢ – الرسالة التى ارسلت فعلا إلى الطرف الآخر

٣ – الرسالة التى استقبلها الطرف الآخر فقد تتطابق او تختلف عن الخطوتين (١) (٢) ٠

٤ – تفسير الطرف الآخر للرسالة التى استقبلها فقد يختلف التفسير عما قصده المرسل

٥ – استجابة الطرف الآخر للرسالة ٠

٦ – تتحدد فاعلية الاتصال على اساس الفرق بين الاستجابة التى توقعها المرسل والإستجابة الفعلية للطرف الآخر ٠

ولتلافى مشكلات الاتصال فانه يجب على المرسل مراعاة الشروط الآتية عند قيامه بعملية الاتصال هذه الشروط يمكن ان نطلق عليها 5C's اى خمس كلمات تبدا كل منها بحرف C

١ – الوضـــــوح : Clarity

يسعى على المرسل ان يراعى الوضوح والبساطة فى الرسالة المراد نقلها الى الطرف الآخر ٠ ويتطلب هذا من المرسل تفهم شخصية الطرف الآخر ومستواه العلمى والاجتماعى فمن حيث وضوح الرسالة فانه غالبا ما يوصف ذلك من جانب المستقبل بحروف K I S S والتى تعنى Keep It Short and Simple بمعنى اجعل حديثك او رسالتك بسيطة وواضحة

85

٢ - ان تكون الرسالة كاملة Completeness

يحيث تعطى المعنى المطلوب بدقة ووضوح • ويتطلب هذا من المرسل الا يقفز من فكرة إلى اخرى دون استكمال الاولى او يلمى بعض الافكار المرتبطة بالموضوع تحت ضغط ضيق الوقت او نتيجة لعدم الاعداد الجيد للرسالة

٣ - أن تكون الرسالة محتصرة Conciseness

يجب على المرسل ان يحترم وقت الطرف الآخر ، بان تكون الرسالة مفيدة ومحتصرة وأن يدخل فى الموضوع بدون لف او دوران اى تطبيق مبدأ " ما قل ودل " •

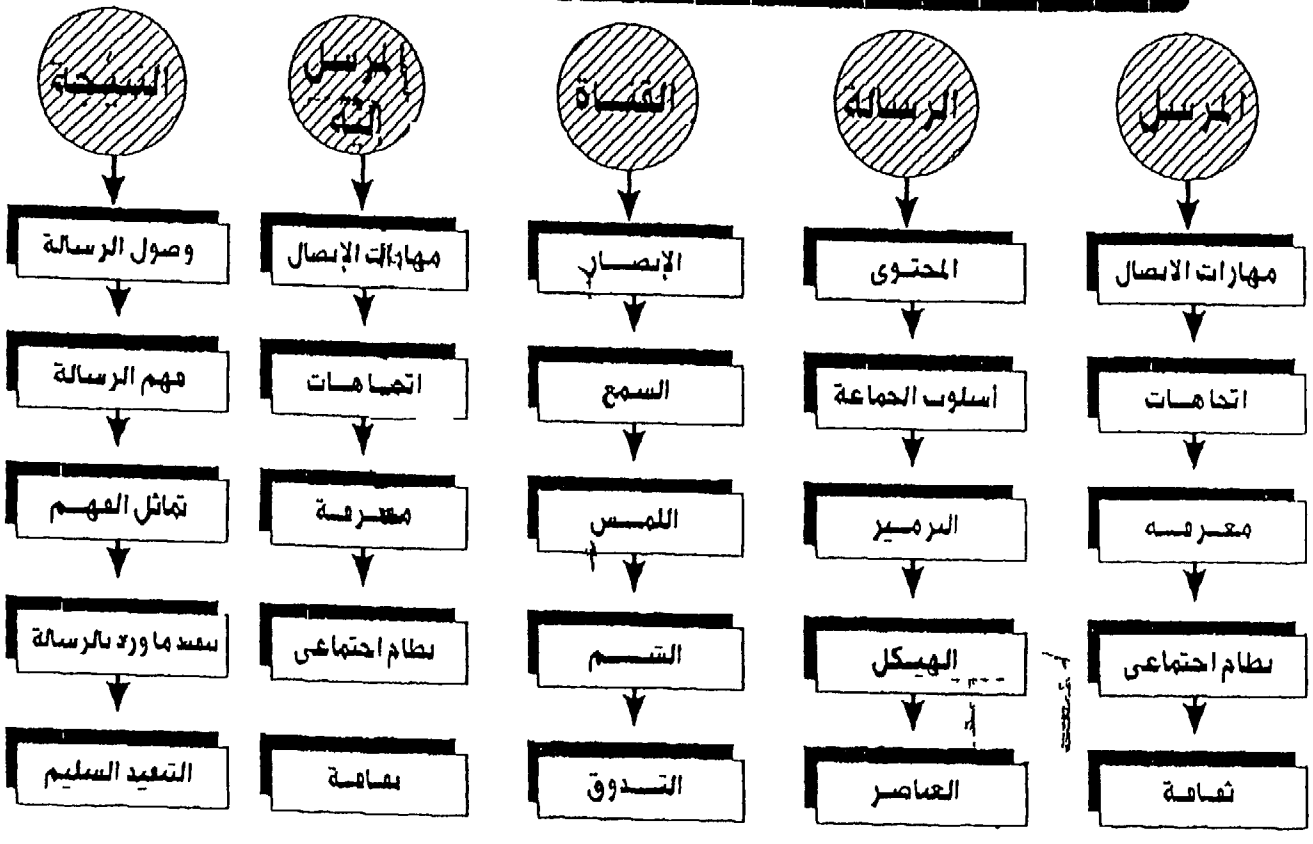
٤ - ان تكون الرسالة مترابطة الأجزاء Concreteness

يجب ان تكون الرسالة متماسكة الاجزاء والفقرات وان يتم تنسيقها بشكل منطقى •

٥ - أن تكون الرسالة صحيحة Correctness

يجب ان يتوخى المرسل الدقة والصحة وعدم المبالغة او التقليل من اهمية المعلومات والبيانات المعروضة إذا كان بعض هذه البيانات يحتاج إلى مستندات او ارقام فيجب ان يرفق بها فى الجزء الخاص بالمرفقات إذا كان موضوع الرسالة تقرير •

شكل (٢) العناصر المؤثرة فى عناصر عملية الإتصال



أنواع الاتصالات

١ - الاتصال فى إتجاه واحد

ويكون فيه الاتصال من جهة واحدة (المرسل) الى المستقبل بحيث لا يتم اى مناقشة او توضيح ومن أمثلتها الاذاعة – المحاضرة – الاوامر والتعليمات من اعلى الى اسفل

فنجد ان موقف المستقبل من المرسل سالبا وفهمه للرسالة بدقه اقل وضوحا والشعور يكون مريح من الضيق والقلق والتوتر والاحباط لوجود بعض التساؤلات التى يعجز عن فهمها وتصورها المستقبل بمفرده ٠

٢ - الاتصال فى إتجاهيـــن

ويكون فيه الاتصال وجها لوجه بين المرسل والمستقبل وخلاله يعطى الوقت الكافى للمناقشة والتوضيح مع عدم استخدام اى اشارات باليد ولكن يكون فى تفاعل بين الطرفين ويستخدم فى الندوات وحل المشكلات وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات والتقارير ٠ فنجد ان موقف المستقبل ايجابيا والدقة فى فهم الرسالة أكثر وضوحا والشعور من جهة المستقبل فيه ارتياح وتفاعل واسهام

One-way, 2-way

الفرق بين الاتصال فى اتجاه واحد واتجاهين

الاتصال / السمات	اتجاه واحد	اتجاهين
١ - الوقت	اسرع واقل	ابطء واكثر
٢ - فهم الرسالة	اقل	اكبر
٣ - الدقة فى الاتصال	اقل	اكثر
٤ - الصوضاء	اكثر هدوءا	اكثر صوضاء
٥ - شعور المستقبل اثناء الاتصال	احباط ضيق قلق توتر	ارتياح
٦ - موقف المستقبل من المرسل	سلبى	ايجابى

٣ - الاتصالات غير الكلامية Non Verbal Communication

وفيها تستخدم اساليب عديدة غير الكلمات مما يساعد على [illegible] باستخدام اعضاء الجسم مثل

أ - العيون

النظر لفترات قصيرة ربما يكون جزء من [illegible] معلومات

النظر لفترات طويلة وذلك يوضح علاقة الاشخاص بالشخص الآخر وربما يقول

النظر مصحوبا بتعبيرات المودة والصداقة يعتبر ايجابية للمستقبل

husen

ب - الايـــــــدى

استخدام الاشارة بحركة الايدى او احراء الجسم الاخرى مثل جلوس التـحص او وقوفـه يعكس سلوكه أو مشاعره للآخرين أو تعبيرات فى طريقة جلوس التحص نتيجة تفاعلات مع الآخرين ٠

حـ - تعبيرات الوجه أو تعبراته

يمكن ادراك مشاعر الآخرين عن طريق النظـر وملاحظة تعبيرات وجوههم ودرجـة الاضطراب العاطفى اما بملاحظة ملامح الوجه او اتساع حدقة العين ويتضح ذلك من الاهتمام والتركيز او الصداقـة او العدوانية

د - نعمـة الصـــوت

سلوك غير كلامى يمثل دقة المشاعر الحقيقية لشخص ما مثل حماسة - حزنه - عدم الرضـا - قلقه وكلها تظهر من تغيير فى نبرات الصوت ٠

٤ - الاتصالات حسب التخاطب

يتوقف مدى فاعلية إتصالنا بالآخرين على الطريقة التى نتحدث بها وهى تتفاوت بين اختيارنا للآخريـن (الطريقة المباشرة) وسؤالنا لهم (الطريقة غير المباشرة)

الاتصال المباشر

وهذا ما يستخدم فى تصوير المعلومات او المعلومات او فى طلبها حين يتطلب إرجـاع الاثـر اولا ويتم من المرسل والمستقبل مباشر من (ا) الى المستقبل (ب)

الاتصال غير المباشر

ويستخدم هذا الاسلوب لدى الافراد المتعامل معهم لاتخاذ القرارات او حل المشكلات ، ومنها يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل عبر عديد من القنوات ومنها ان يتصل المرسل (ا) بالمستقبل (حـ) ومن (حـ) الى (د) ومن (د) الى (و) الخ الى ان يصل (ب) فنجد ان الاتصال وخاصة فى محتوى ومضمون الرسالة يحدث لها تغير عبر هذه القنوات وتاتى فى النهاية ان الرسالة فقدت المضمون المطلوب وهذا ما يطلق عليه الاشاعة

العوامل التى تحد من عملية الاتصال

١ – الخوف وعدم الرغبة فى الاتصال

٢ – تعمد حجز معلومات خشية احداث تاثير سيئ على المستمعين

٣ – الشعور بمركب العظمة ،

٤ – الاقوال السطحية التى لها طابع التحيز او التبسيط الزائد عن الحد ،

٥ – انشغال الاشخاص باعمال اخرى ،

٦ – الثقة الزائدة عن الحد بمعرفة شعور الآخرين

٧ – عدم النطق الجيد او الصوت المنخفض

٨ – التهجم على او السخرية من اتجاهات الافراد بدلا من اعتبارها وجهات نظر للامور

٩ – غموض الرسالـــــة

١٠– قد تمنع العادات ارسال الافكار الى اعلى السلم الا[illegible]

١١– عدم الاهتمام بمتابعة الرسالة

١٢– صفات بعض الاشخاص قد تودى الى الارتباك وخلق [illegible] عدم التعاون ،

Elements that impact on

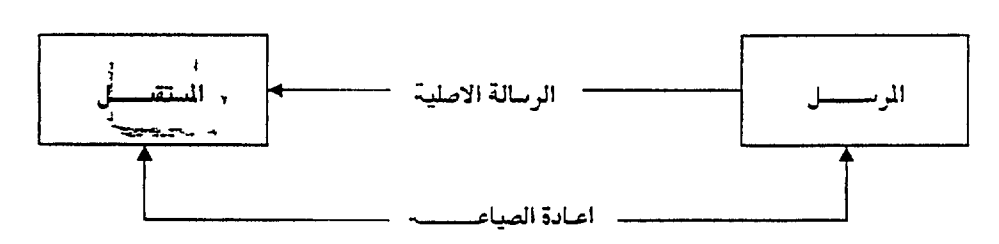
العقبات التى تحد من فاعلية الإتصال

- اهتمام الافراد بالمسائل الشخصية يقف عقبة فى سبيل توصيل المعلومات المتعلقة بالموضوع المطروح ٠
- ميل الانسان بطبيعته لاثبات الوجود وعليه غالبا ما يتكلم ويناقش قبل ان يفكـــر
- ميل الانسان بطبيعته الى معارضة التغيير ٠
- ميل الانسان بطبيعته الى عدم الاباحة بشعوره او باسراره او باهدافه الحقيقية لاعتبارات خلقية او اجتماعية

واحدى الطرق لتاكد المدرب أن الاتصالات قد تمت بفاعليـــة على النحو المراد هو استخدام مهارة اعادة الصياغة والتلخيص

٥ إعادة الصياغـــة

وتعنى اعادة ترديد ما قاله الشخص الآخر ولكن باسلوبك الخاص



ان عملية اعادة الصياغة تشبه الى حد كبير عملية الامساك بكرة وقذفها الى شخص ثم يقوم هذا الشخص بردها اليك ولكن فى هذه المرة تكون الرمية رميته هو ولكن فى كلتا الحالتين فهى كرة وانت يمكنك ان تفيد افكار الآخرين عن طريق البدء بحمل كالآتية

Obstacles that Count

" انت قلـــت

" بمعنى آخر فانت تقصد

" انا فهمت انك تريد

" اذا كنت فهمت قصدك فانت تقول

ان احسن طريقة لعملية اعادة الصياغة هى الاستماع جيدا لما يقول الآخرون • اذا حدث اثناء كلام المتحدث اننا كنا قلقين بشان ما سيقوله بعد ذلك او انشغلنا بقيم افكاره او لمحاولة اعداد تعليقات على ما يقوله فنحن من المحتمل الا نتمكن من الاستماع الجيد الى الرسالة وبالتالى يمكن اعادة صياغتها بالضبط •

فمن المفيد فى اعادة الصياغة ان تتم بغير تكلف ولذلك فيجب عليك ان تنمى هذه العادة لديك • وحتى لو قاطعك المتكلم فالناس عموما لا تكترث للمقاطعة التى تودى إلى الفهم ويمكنك ان تفعل ذلك مثلا • اسف لمقاطعتى لك ولكن دعنى ارى اذا كنت فهمت حديثك فانت تقول

• التلخيـــــــص

والهدف منـــه

* ان يجمع الافكار والحقائق او البيانات معا •
* تكوين اساس لمناقشة سوف تتم
* مراجعة ما تـــم •

فبواسطة التلخيص اثناء المحادثات يمكن ان تشجع الناس فانهم سيكونوا اكثر معرفة بما حدث بالضبط وذلك كنتيجة لاستماعهم لما حدث بالضبط

الإستماع النشط

الإستماع النشط

- يجب ان نعرف معنى الانصات بانه يعني اكثر من الاستماع , فالاستماع هو الجزء الاول من الانصات , وهو الجزء الطبيعي عند اصطدام الموجات الصوتيه بادنك , ولكن هناك ثلاثة اجزاء متساوية في الاهمية وهي تفسير اذا كان ما سمع يقود الى الفهم او الى عدم الفهم ثم تاتي مرحلة التقييم عندما ترى الامور والمعلومات وكيفية استخدامها , ثم الحصول على رد الفعل

- قبل ان تصبح منصت جيد يجب معرفة لماذا يتحدث الناس الى بعضهم البعض فهناك اربعة اشكال للاتصال اللفظي

١ - بناء علاقات انسانيـــــة ٠

٢ - الاتصال العلاجي المســـل تبادل الهموم - المتاعب - العواطف ٠

٣ - الاتصال الاعلامـــــــي معلومات - بيانات - افكار

٤ - الاتصال الاقناعـــــــي عندما يكون الغرض تغيير الاتجاهات او تعديل سلوك

- اثبتت الدراسات انا نسمع حوالى ٨٠/ من ساعات يقظتنا في الاتصال , وان حوالى ٤٥/ من هذا الوقت في الاستماع

أولا بالنسبة لاتجاهاتك كمستمع

١ - اظهر للمتحدث انك تهتم به من خلال النظر اليه وليس النظر الى مكان آخر

٢ - لا تبدو له في مظهر انك معترض ٠

٣ - اجعل المتحدث يشعر بانه ليس محتاج ان يحمي ما يريد قوله او افكاره ٠

٤ - حاول دائما استكشاف حقيقة المتحدث من خلال النظر الى عينه

٥ - ابدل كل ما بوسعك لتجنب تقييم كلمات وجمل المتحدث

٦ - ابدل كل ما بوسعك لتجنب احساس المتحدث بانك تتجاهل فيما يقول

ثانيا كـن يقـــظ

١ – لطريقة نظر وحركات المتحدث

٢ – لسلوكه اثناء الحديث (طريقته الخاصه)

٣ – لتعبيرات وجهه – احعل المتحدث يشعر من خلال تصرفاتك انه فى بورة اهتمامـك

ثالثا تنمية مهاراتك للإستماع

١ – بان تكون متفهما لطريقة احتياره للكلمات والتركيز على المعنى

٢ – فرغ نفسك للاستماع والتركيز

٣ – حاول الا تشغل نفسك بحديث داخلى

رابعا توصيـل مشاعـــرك

١ – ان تجعل المتحدث يعرف انك فهمته من خلال اعطاءه ارجاع اثر لشعوره ٠

٢ – ان تستخلص ما الذى قاله المتحدث

٣ – لاحظ الاجزاء من الحديث الذى كان فيها شعوره قوى واهتم بها

خامسا أبذل كل وسعك فى تجنب

- توجيه اسئلة
- اعطاء نصيحه
- عدم اظهار التعاطف
- ان تؤول الكلمات او المشاعر
- الاستخفـاف

عشر نقاط حاكمة للإنصات

النقاط الحاكمة	الإنصات السيئ	الإنصات الجيد
١- اظهار الاهتمام	- يتحلص من او يغير الموضوع	- يسأل " ما الذى يهمنى من هذا "
٢- الاهتمام بالمعنى وليس الكلمات	- اذا كان الحديث ركيك فانه يغير الموضوع	- يقيم المعنى ويتغاضى عن اخطاء النطق او الكلمات
٣- لا تتسرع فى رد	- يميل الى الدخول فى جدل	- ينتظر حتى ينتهى الحديث
٤- استمع الى الافكار	- يستمع الى الحقائق	- يستمع الى الموضوع ذاته
٥- كن صبور	- ياخذ ملاحظات مكتفة	- ياخذ ملاحظات عديده
٦- التعرف اثناء الانصات	- لا يبدى اى شئ عليه , يبالغ فى اظهار الاهتمام الزائف	- يستخدم لغة اعضاء الجسم لاظهار اهتمامه الحقيقى
٧- المقاطعه اثناء الحديث	- يقاطع بسهولة	- يتجنب المقاطعه
٨- استخدام الامثله الصعبه	- يتهرب من التطبيقات والامثله التى تحتاج الى فكر	- يتقبل الامور المعقده كتحد لعمل العقل
٩- مدى التفتح والاستيعاب	- يقاوم الكلمات العاطفية	- يترحم ويتقبل استخدام الكلمات العاطفية
١٠- بالنسبة للتركيز على الحقائق	- يسرح اثناء الحديث البطئ من الحداب	- يستمع الى ما بين السطور بالتلخيص ووزن الامور وتحديد الحقائق ..

الاستماع وتقديم المقترحات

الاشخاص الذين لا يتلقون الاستجابة المرجوه لافكارهم غالبا ما يتساءلون

- لمـــاذا لـــم يستمعـــــــوا لـــــــى ؟
- لماذا لم يستمع الآخرون لمقترحاتـــــــى ؟

وغالبا ما يكون الاستماع داخل المجموعة صعبا وإذا اراد افـراد المجموعـة تحسـين او تحقيـق المطلـوب منهم يصبح السوال كالآتى

- كيف يمكننا الاستماع لبعضنا البعض بطريقة افضل ؟

ويتطلب التكلم والاستماع إهتمام متبادل . ويأتى ذلك من خلال الطريقـة التـى يفكـر بهـا ويشـعر بهـا ويتصرف بها الافراد , ولتحسين التفاهم , نحتاج الى ان نطور السوال السابق الى صورة اعم

- هادا يستطيع كل من المتحدث والمستمع ان يفعل لمساعدة بعضهما على تحقيق تفاهم افضل ؟

ولا توجد هناك اجابة سهلة على هـذا السـوال . ومـع ذلـك فهنـاك عـدة طـرق لتحسـين التفـاهم الفعلـى ويتضمن ذلك

- طروف يجب تهيئتها .
- اساليب يجب اتباعها

ويتخلص ذلك فيما يلى

أولا الظـــــروف

- الخبرة المتتركة تمكن الناس من التوصل الى لغة واحدة يتعارفوا عليها للتفاهم فيما بينهم
- الوعى المتترك بالموقف , فمثلا
  - وعى متترك بالمرحلة التى وصلت اليها المجموعة من الطريقة المنظمة لاداء العمل
  - وعى متترك بالمخاطر التى يجب الانتباه اليها
  - وعى متترك بمرور الوقت
- نظرة متتركة لما يجب تحقيقه والعرض منه فى صورة اهداف محددة بوضوح تلقى موافقة أعضاء المجموعة على تاييدها

تانيا الأساليـــــــب

١) أساليب التحـــدث

- حدد افكارك اولا بوضوح فى ذهنك , وهذا يعنى ان تتاكد من ان افكارك لها علاقة بـ
  - الاهداف المتفق عليها
  - النقطة التى كان يتحدث فيها المتكلم السابق
  - المرحلة التى وصلنا اليها من الطريقة المنظمة لاداء الاعمال .
- تقديم اقتراحات ايجابية – يمكن تنفيذها .
- تفضل تقديم الاقتراحات على القاء عبارات النقد او الاسئلة المتشككة .
- التحدث فى نقط محددة وتجنبى استخدام الاحكام العامة من القيم
- استهل كلامك بما يمهد السامعين الى ما هو آت من الحديث
- استعمل ما قل ودل من الكلام

٢) اساليب الاستماع

- اعط اهتمامك للمتحدث وليس لافكارك الخاصة حتى تعرف مادا يعنى
- اظهر ما يطمئن المتكلم الى انه يحظى باهتمامك ٠ ويمكن ان يكون ذلك عن طريق النظر اليه - بواسطة تعبيرات وجهك

(الغرض من ذلك هو تحاشى دفع المتكلم الى زيادة الشرح او تكرار كلامه وهو ما سوف يحدث اذا اعتقد ان كلامه لم يصلك)

- تمهل لحظة قبل الاجابة حاول ان تربط بين فكرتك وبين الموقف وذلك يتضمن
  - الهـــــدف
  - المرحلة التى وصلنا اليها من الطريقة المنظمة لاداء الاعمال ٠
  - المحاطـــرة الخ
- استوضح الافكار موضوع المناقشة كلما كان ذلك ضروريا ٠ ويمكن ان يكون ذلك عن طريق ترديد ما فهمته باسلوبك الخاص
- فكر فى كيفية مساعدة المتكلم لانه لا يعلم اذا كان كلامه مفهوما ام لا الا بواسطة ما يقال او يفعل بعد انتهائه من كلامه ٠ وتاييد فكرة المتكلم برضـه حيث يشعر بقيمتـه فى تحقيق تقدم المجموعة

الأسباب التى تؤدى بالناس الى عدم الإنصات

١ - ان يكون لديك شيئا تريد ان تقوله , وتعتقد انه افضل مما يقوله المتحدث

٢ - ان تظن انك تعرف الاجابة مسبقا لما تعتقد انه صلب موضوع الحديث

٣ - اذا لم يعطيك المتحدث اى سبب او دافع للانصات

٤ - ان تكون سرعة حديث المتكلم اقل بكثير من سرعة استيعاب المستمع

١٠٠

٥ – ان تعتقد ان المتكلم ليس لديه شئ مهم يقوله او يستحق الاستماع

٦ – ان تكون لديك اعتراضات مسبقة بسبب خبرة سابقة برسالته ٠

٧ – ان يكون لديك اتجاهات واراء اخرى ٠

٨ – ان تكون فى حالة تفكير فيما تريد ان تقوله

٩ – تعتبر التحدث عمل ايجابى والانصات عمل سلبى

الأسباب التى تؤدى بالناس الى الإنصات

١ – ان تحب المتحدث او تكون معجبا به ٠

٢ – ان تعتقد ان المتحدث لديه شيئا يستحق القول ٠

٣ – ان يكون هناك احتمال الاثابه او العقاب فى الانصات وعدم الانصات

٤ – حينما تعتقد ان هناك احتمال بان يطلب منك التعليق على النقطة التى تم الحديث عنها ٠

٥ – ان يكون لديك احتياج حقيقى ودافع للحصول على المعلومات

٦ – ان تعتقد اذا انصت جيدا للمتكلم فانك تستطيع مناقشته فيما بعد

متطلبات الإنصات الجيـــد

١ – انصت للافكار وليس للحمل او العبارات – فربما تكون الحمل الاساسية لم توضح جيدا

٢ – فرق بين الحمل والافكار

٣ – تعرف على المحتوى الحقيقى لما يقال اكثر من التعرف على مظهره

٤ - فكر للامام للاستعداد للنقطة التالية ولكن احترس من اعتقاد او افتراض انك تعرف النقطة القادمة

٥ - تعرف على الدوافع والاهداف الفردية للمتكلم - اى تلك الاشياء التى تدفعه للتحرك او التغيير

٦ - تعرف على المعنى المحدد والمقصود بالكلمة ، فالناس يستعملون نفس الكلمات لمعانى مختلفة

٧ - ينبغى ان تكون مدركا للتغيرات المستخدمة فى اللغة

٨ - لا تندفع بتحضير الرد على الحديث

٩ - اكتب ملاحظاتك

١٠- لا تكن متلهفا على فترات , او فرص توقف المتحدث

١١- جهز خطة للانصات

* عندما يتحدث الجميع فإن أحدا لا ينصت *

أسلوب الأسئلة
فى العملية التدريبية

مهارات توجيه الأسئلة

توجيه الاسئلة فن قائم بذاته وله خطورته اذا لم يستخدم بشكل سليم ولذلك يجب الحرص فى إستعماله وتعد الاسئلة من اهم الأدوات المتاحة للمدرب اذ بواسطتها يمكن ان يحقق اهداف البرنامج وان يدافع عن موقفه وان يتجنب سوالا حساسا بطرح سوال مقابل وان يسيطر على تقدم او اتجاه جلسة التدريب وهى تعتمد على المنطق واللغة ، ويمكن تلخيص الانماط الكثيرة من الاسئلة التى تفيد فى عملية التدريب فى الآتى

١ - **الأسئلة العامة** وهى التى لا توجه لاحد بصفة خاصة انما تهدف الى الاستطلاع ومحاولة وضع اطار للمناقشة مثل "هل يبدو جدول الاعمال مرضيا لكل الاطراف ؟

٢ - **الأسئلة المباشرة** وهى التى توجه الى شخص معين فى صيغة محددة وعادة ما يكون السوال المباشر طريقا فعالا للامساك بزمام المبادرة ومن الواجب التوقف عن الحديث بعد القاء السوال المباشر واحيانا يكون فى امتناع الطرف الآخر عن الاجابة معلومات أكثر مما لو اجاب مثال ذلك " ياسيد كيف تقترح تنفيذ جدول التسليم هذا ؟ "

٣ - **الأسئلة الايحائية** وهى التى تحمل فى طياتها توجيه الاجابة فى اتجاه معين مثال ذلك " الا تعتقد يا سيد إن البرنامج جيد "

٤ - **الأسئلة المحددة** تصاغ الاسئلة المحددة بغرض الحصول على معلومات فنية أو تفصيلية مثل " ما هو الاساس الذى استندتم اليه فى تصميم البرنامج التدريبى ؟ " ومن المعتاد ان تبدا مثل هذه الاسئلة بادوات الاستفهام المعروفة كيف متى واين

٥ - **الأسئلة المبهمة** وهى الاسئلة التى تحتمل اكثر من معنى ويترك للطرف الآخر تقدير المعنى المطلوب وتسمى اسئلة اسقاطية اذ انها تجعل المجيب يفرغ ما لديه مما لا يكون واضحا مثل لا يبدو ان الهدف التدريبى موضوع بشكل سليم ؟ لا يتضح هنا ماذا يقصد هل هو صح ام خطأ ام هناك خطا فى الصياغة ويجب الاجابة على مثل تلك الاسئلة باسئلة مضادة

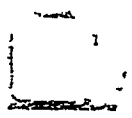
٦ - الأسئلة الإستقرارية ولها اغراض متعددة فقط يكون الهدف منها اظهار سلوكيات معينة او كنوع من استثارة الاجابة .

ولا ينصح الا المدرب المتمرس الخبير باستخدام هذا النوع من الاسئلة

٧ - الأسئلة التى لا تحتمل إجابتها إلا نعم أو لا وهى ايضا من اهم انواع الاسئلة ولا يوجه مثل هذا النوع إلا عندما يكون راغبين فى الحصول على اجابة قاطعة وان يكون ايضا على استعداد لقبول نتائج الاجابة السلبية فاذا اجاب الشخص على مثل هذا السؤال سيصبح من الصعب عليه التراجع عن موقفه لانه ستتدخل مسائل حفظ ماء الوجه والكرامة وما الى ذلك

٨ - الأسئلة المرتدة وهى التى يوجهها الى سائلها للتخلص من الاجابة ، فاذا سال سائل ما هى عدد ساعات العمل فى هذا البرنامج ؟ او هل للوقت عندكم حساب ؟ ممكن ان يرد عليه وما حسابكم انتم للوقت او اى جانب من جوانب ساعات العمل تقصد

* وعلى وجه العموم فإنه يجب على المدرب ان يتجنب الاسئلة المسببة للضيق أو الحرج او تخلق شعورا بالتضاؤل لدى المتدرب كما يجب ايضا ان يتجنب استخدام الاسئلة التى تمس الاشخاص او تنطوى على سخرية كما يلزم توجيه الاسئلة فى نبرة عادية لا يبدو فيها التاكيد على شئ معين



كيف يمكنك الإستفادة من الأسئلة فى نجاح العملية التدريبية ؟

للاستفادة من الاسئلة عليك الاجابة على هذه الاسئلة

١ - لماذا تستخدم الأسئلة فى عملية التدريب ؟

استخدامك للاسئلة فى عملية التدريب قد يكون لهدف او عدة اهداف

جذب الانتباه

الحصول على المعلومات

اعطاء معلومات

اختبار صحة المعلومات

اثارة [illegible]

[illegible]

الوصول [illegible]

[illegible]

[illegible]

INTEX

وفى حميع الأحوال عليك مراعاة ما يلى عند إستحدام الاسئلة

* ان يكون لكل سوال هدف .
* ان يكون السوال مناسب للهدف التدريبى لموضوع التدريب .
* توحيه الاسئلة الصحيحة هو اقصر طريقة للوصول الى الحلول الصحيحة .
* يحب عليك ترتيب وتحهير الاسئلة بتكل منطقى
* توحيه الاسئلة المناسبة فى الوقت المناسب
* يحب أن تعتمد الاسئلة على الاحترام وليس على الإستحفاف .

INTEX

الإفادة المرتـدة

١٥٤

INTEX

الإفـادة المرتـــــدة

ان عملية اعطاء وطلب الافادة المرتدة ٠٠ لهى من المهارات الهامة حدا ٠ فمن حلال الافـادة المرتـدة يمكن ان نرى انفسنا كما يرانا الآخرين وهذا ليس بالامر اليسير

ان عملية اعطاء او طلب الإفادة المرتدة تتضمن توافر اشياء محددة مثل الحرص التقـة الاسـتعداد او القابلية الانفتاح الاهتمام باحتياجات الآخرين

وهكذا تبدو الافادة المرتدة سواء كانت للتقييم او للحكم على الاشياء او المساعدة على التقدم فانها تعتمد على الفلسفة التحصية للافراد المرتبطين بها (مرسل او مستقبل) ومع ذلك فان اعطاء الافـادة المرتـدة تعتبر مهـارة يمكن تعلمها واتقانها من حلال خطوط عامة مفيدة ومحددة ٠

وحتى يمكن فهم اصطلاح الافـادة المرتـدة نعـود الى اصل التسـمية ٠ فهـذا الاصطلاح اسـتعاره علمـاء الادارة من علم هندسـة الصواريخ ٠٠ فعند انطلاق صاروخ من الارض الى هدف محدد فى الفضـاء فإن هـذا الصـاروخ يحوى نظام لاسلكى آلى يسـمح بارسـال اشـارات الى المحطـة الارضيـة (B F) والمحطـة الارضيـة تتلقى هذه الاشارات لتتاكد ان الصاروخ متجه الى هدفه ٠ وعلى ذلك اذا انحرف الصاروخ عن مساره فـان هـذا يظهـر من خـلال تلك الاشارات التى يرسلها الى المحطة التى تبدا بدورها فى تعديل مساره مرة اخرى للهدف ٠ ومن هنا يمكن القول ان المجموعة او الفرد يمكن ان تقوم بدور جهاز ارسال الاشارات اى باعطاء الافادة المرتـدة لاعضائهـا / لفـرد آخـر لتصحيح مساره نحو هدفه ٠

مثـــــلا

اذا كان هدفك تحص هدفه ان تريد معرفته من حيث كيف يبدو فى الاخريين المتعاملين معه ٠ فعلى ذلك تكون الاشارات الصادرة من المجموعة (المتعاملين معه) التـى (الافـادة المرتـدة) مفيدة جدا له من حيث انها تحدد له اذا كان يسير نحو هدفه ام لا فاذا كانت استجابته لهذه الاشـارة تترجم الى سـلوك عاطف مثـل ترك الغرفة او يتخذ سلوكا دفاعيا فهذا يعنى انه لن يصل الى هدفه والمجموعة فى هذه الحالة يمكنها مساعدته بقولها يا جون فى كل مرة عندما تعطيك افادة مرتدة فانت تاتى بسلوك يمنعك من الاستمرار فى اعطائك مزيد من المعلومات عن سلوكك فاذا استمريت على ذلك السلوك فانت لن تصل الى هدفك

فاذا كانت استجابة حس للافادة المرتدة الصادرة من المجموعة تتمثل فى تعديل سلوكه فهو بالتالى يبدا مرة ثانية فى الاتجاه نحو هدفه وعلى هذا فان اسلوب الافادة المرتدة يعتبر اسلوب للمساعدة فى تحقيق اهداف الافراد وكذلك للمقارنة بين ادراك الفرد لسلوكه وإدراك الآخرين لهذا السلوك

ومعظم الناس يعطوا أو يتلقوا الافادة المرتدة يوميا بدون أن يتعروا ، ونحن هنا فى هذه القاعة بصدد تنمية هذه المهارة وتعلمها عن قصد

وعندما يتعامل فردين مثلا مع بعضهم فانه يوجد خطا شائع يقع فيه الفرد الذى يبدا باعطاء الافادة المرتدة وهذا الخطا هو اعطاء الاستجابة او الافادة المرتدة على اساس نوايا الشخص الآخر وليس بناءا على سلوكه الفعلى وفى هذه الحالة قد يكون تخمين النوايا غير سليم وبالتالى ياتى اعطاء الافادة المرتدة بعيد تماما عن السلوك الفعلى للشخص مستقبل الافادة المرتدة ٠

وقد تحدث المشكلة بصورة اخرى عندما يكون الشخص مستقبل الافادة المرتدة يختلف سلوكه عن نواياه فعلا وفى هذه الحالة يجد ان الـ B F غير متوقع له

وعلى ذلك فإن الافادة المرتدة تفيد فى انها تساعد الفرد على اكتشاف إن كان سلوكه مطابقا لنواياه ام لا ٠

ومن هنا يمكن القول انه يجب ان يكون التركيز فى عملية إعطاء الافادة المرتدة على السلوك وليس على النوايا لان نوايا الفرد خاصة به اذا لم يتم بتوصيحها ومن اكثر الامور احداثا للارتباك وسوء الفهم فى عملية الاتصال ان الفرد يريد اعطاء الـ B F عن نوايا الآخرين وليس عن سلوكهم

الخطوط العامة لإستخدام الإفادة المرتدة

ان من الممكن تقليل مقاومة الفرد لاستقبال الـ B F او زيادة فعاليته حتى يمكن ان يستخدمه فى تنمية شخصيته

وعلى ذلك فالشخص الذى يتخذ موقفا دفاعيا من حيث استخدامه للافادة المرتدة فان النتيجة انه لن يستفيد اطلاقا من هذه الافادة المرتدة لان الـ B F يجب ان يستوعبها المستقبل جيدا ويفهمها ثم بعد ذلك يصبح له حق الاختيار فى الاستفادة منها او تركها وقد تم وضع النقاط الخاصة لاعطاء الافادة المرتدة على هيئة خط يوجد عند طرفيه النقطتين فيوجد عند طرف الافادة المرتدة الصحيحة وعند الطرف الآخر الافادة المرتدة الخطا

اولا مباشر ⟷ غير مباشر (بالنسبة للمتاثر)

مثال

اعتاد حسن عند مقابلة هناء كل يوم ان يحييها قائلا

اتمنى لو اكون اكثر انانية معك

وهنا يمكن ان تكون استجابة هناء عندما ترد عليه كالآتي

" لماذا ايها العبئ وماذا تعني بانني انانية "

وهنا نجد (حسن) يتخذ موقفا دفاعيا ويبدا في مبادلتها بالاوصاف السيئة ويدخل الطرفان مباراة – من يستطيع ايذاء الآخر اكثر

اما إذا اعطت هناء افادة مرتدة لحسن عن حملته بالطريقة التالية

" عندما قلت انك تتمنى ان تكون اكثر انانية معي فلقد شعرت بالغضب والضيق "

ففي هذه الحالة كانت الافادة المرتدة من هناء لحسن مباشرة في تعبيرها عن مشاعرها وهذا هو المطلوب

كذلك امثلة اخرى مثل قولك " انت تقود السيارة بسرعة كبيرة "

فهذا تعبير غير مباشر عن مشاعرك اما اذا قلت " انا متوتر لانك تقود بسرعة " فهذا يعتبر تعبير مباشر عن مشاعرك

ثانيا التفسير ⟷ الوصف بالنسبة للسلوك

عندما قالت هناء لحسن (عندما قلت لي انك تتمنى ان تكون انسى معلى فانا شعرت بالضيق والغضب)

فهذا المثل قد وصف شعورها الذي ينعكس على سلوكها ولم تسعى الى تفسير سلوك حسن كان تقول له مثلا

(انك لا تميل الى)

ثالثا التقييم ⟷ عدم التقييم

عند اعطاء الافادة المرتدة فانه من المفيد البعد تماما عن تقييم الاشخاص وذلك كما حدث عندما قالت هناء لحسن (انك غبي) وهذا بالتالي يدفع بمتلقي الافادة المرتدة الى موقف يكون من الصعب عليه الاستجابة لهذه الافادة المرتدة كما ان اللجوء الى اسلوب تقييم الافراد عند اعطائهم الافادة المرتدة يجعل مرسل الافادة المرتدة في منزلة القاضي ويضع المستقبل الافادة في منزلة المحكوم عليه وذلك كله من خلال قيم خاصة بالقاضي فقط وهذا اكثر خطأ لان الافادة المرتدة التقييمية تولد لدى مستقبلها شعور دفاعي يمنعه من الاستماع اليها بفاعلية .

رابعا افادة مرتدة محددة ⟷ عامـــــة

عندما اجابت هناء بقولها لحسن " عندما قلت لي انا اتمنى ان اكون انانيا اكثر منك " انا شعرت بالضيق والغضب فهي هنا وصفت بكل دقة السلوك الذي ادى الى استجابتها وذلك عكس ان تقول له

" انت تخص عدواني " ففي هذه الحالة أعطت B F بوجه عام لان حسن في هذه الحالة ربما يكون فعلا غير مدرك . ما هو السلوك الذي اتبعه حتى ان هناء قالت له " انك عدواني " فاذا فرض أن لديه الاستعداد لتغيير سلوكياته نحوها فانه في هذه الحالة غير قادر على تحديد السلوك الذي يجب تغييره .

مثال آخر

عندما نقول لشخص (انت انسان سيئ) فهذه افادة مرتدة عامة وليست محددة ، وبالتالي الشخص مستقبل الافادة اذا كان لديه الاستعداد للتغيير او الاستجابة فانه لن يعرف ما هو السلوك الذي يجب تعديله

خامسا احداث الضغط للتغيير ⟷ الحد من عند احتياج التغيير

عندما قالت هناء (انها شعرت بالضيق والغضب) لكلام حسن فهي لم تطلب منه صراحة ان يغير سلوكه نحوها فاذا كانت هي شخصية هامة بالنسبة له فان حسن سوف يعدل من تغيير سلوكه نحوها ، اما اذا كانت غير مهمة فانه لن يهتم بالافادة المرتدة التي اعطتها له وفي الحالتين فهو له حق الاختيار دون ان يطلب منه مرسل الافادة ضرورة التغيير

وعموما فان مرسل الافادة المرتدة عندما يطلب تغيير سلوك الشخص فهو هنا يفترض في نفسه انه يعرف الصواب والخطأ والجيد والسيئ طبقا لمعايير خاصة به ويريد ان يضعها على غيره وهذا يؤدي بالطبع الى حدوث مشاكل في العلاقات بين الافراد وفي احيانا كثيرة يعتبر اصبر خيبة الامل كافادة مرتدة لما يكون قد

حدث كما يعتبر اظهار الرضا ايضا كافادة مرتدة لان أهم جزء فى الافادة المرتدة هو اظهار شعور المرسل او ادراكاته لان المرسل اذا لم يعطى مستقبل الافادة المرتدة شعوره الحقيقى كان يرسل اليه التعور بالرضا من سلوك مما يدفع المستقبل الى تكراره فى حين ان التعور الحقيقى الذى اخفاه هو عدم الرضا وهنا فان مرسل B F يدفع المستقبل الى الفشل بدون ان يدرى ٠

وفى بعض الاحيان نجد ان إعطاء الـ B F فان المستقبل لا يغير سلوكه حتى نجد ان المرسل يقول (ما المفروض ان افعله انه لا يريد ان يغير سلوكه) وهنا يجب على المرسل ان يتاثر فى اعطاء الافادة المرتدة فبينما المستقبل له الحرية فى تقبل التغيير او لا فان المرسل ايضا يملك المداومة الى مرحلة يحدث فيها توافق بين المرسل والمستقبل فى سلوكهما

سادسا

اعطاء الافادة المرتدة فى الوقت المناسب فورا ⟵⟶ فى وقت متاخر ان الافادة المرتدة الفعالة هى التى تكون فى اقرب وقت مناسب بعد وقوع الحدث المراد اعطاء الـ B F عنه ٠ فاذا عدنا للموقف السابق بين حسن وهناء فانه اذا انتظرت هناء يوم ثم اعطت حسن افادة مرتدة عن سلوكه فانه ربما يقول لها (انا غير متذكر انى قلت ذلك) او حتى اذا سالت الحاضرين عن هذه الواقعة فربما انهم يكونوا غير متذكرين ما حدث بالضبط او متشككين فى بعض الرسالة التى تلقتها من حسن لان الحدث اصبح غير واضح لديهم لعدم اهميته لهم ٠

لذلك يجب اعطاء الافادة المرتدة فور وقوع الحدث لان الكل فى هذه الحالة يكون متذكر ويكون الجميع كمرآة تعكس ما حدث بوضوح تام والجميع (الحاضرين) يمكنهم إبداء ملاحظاتهم بدقة على ما حدث وعلى ذلك فان اى مجموعة عاملين سواء فى قسم او ادارة يمكنهم عقد اجتماعات يتبادلوا فيها الافادة المرتدة أسبوعيا مثلا السلوكيات التى تصدر منهم لبعضهم البعض هذا من شانه جعل قنوات الاتصال بينهم مفتوحة ويمكنهم من اتخاذ قرارات اجماعية كنتيجة للافادة المرتدة التى تبادلوها ٠

سابعا

اعطاء الافادة من خارج المجموعة ⟵⟶ غير مناسب (بالنسبة للمتاثر)

عند اعطاء الافادة المرتدة فى الوقت المناسب فورا عادة سوف نشترك فى هذه العملية افراد المجموعة (من يهمهم الامر) ٠

ممتلا

فى الحملة السابقة التى قالها حسن لهناء وهى

(انا اتمنى ان اكون انانى متلك) من الممكن ان تتدخل المجموعة بقولهم " اذا كنا مكانك يا هناء فلا داعى للضيق " وهذا القول سوف يجعل هناء تعيد النظر فى سلوكها ومدى مناسبته لما قال حسن كذلك يمكن ان يكون تدخل اعضاء المجموعة مدعم لتعور هناء بالضيق وهنا فإنها عندما تعطى إفادة مرتدة لحسن فسوف تكون اكثر تاثيرا وفعالية ٠

اما فى حالة وقوع الاحداث خارج المجموعة (هناك وبعدين) سوف لا يعاصر هذا الحدث الا فرد او اثنين من اعضاء الجماعة ، وبناء على ذلك فانهم يكونوا غير قادرين على مناقشة الحدث باهتمام مع بقية الاعضاء الذين سوف يفقدوا تعورهم بالاهتمام بما حدث خلال هذه المناقشة

اما الاحداث التى تتم داخل المجموعة فان كل الاعضاء سوف يتاركون فى عملية الافادة المرتدة لانهم كانوا شهودا على ما حدث فيمكنهم المتاركة بتعورهم وإدراكهم ويصبح هنا التعار (هنا والآن) ٠

كذلك فان متاركة المجموعة فى اعطاء الـ B F يعطى لمستقبل الـ B F صورة اوضح عن سلوكه لانه فى حالة توافق ادراك الجميع لهذا السلوك فهذا موتر له فى اعادة النظر بالنسبة لهذا السلوك

تاسعا ان تكون الافادة المرتدة مرفوضة ⟵ مطلوبة

فى معظم الحالات التى يتم فيها تبادل الافادة المرتدة تكون مرفوضة على مستقبلها لان طبيعة الناس اعطاء الـ B F بصرف النظر عن كونه مطلوب وكذلك بصرف النظر عن كون متلقى الـ B F مستعد لذلك ام لا ٠ وبالاضافة الى ذلك فان مرسل الـ B F قد يدفع اريد مما يتطلب المستمر فى كل هذه الحالات لن تحقق الافادة المرتدة اهدافها ٠ اذا ان الافادة المرتدة تكون اكثر تاثيرا فى احداث المساعدة للشخص المستقبل عندما يطلب هو ذلك لان طلب الافادة المرتدة يعنى ان المستقبل مستعدا للاستماع اليها بفهم وسبب الاستعداد للتغيير ٠ كذلك طلب الـ F B يساعد المرسل فى تحديد الوقائع والسلوك المطلوب عنه الـ B F

كثيرا من الناس يريدوا ان يحصلوا على افادة مرتدة عن سلوكياتهم وكيف يدركها الآخرون ولكنهم يحتون عاقة هذا الطلب سهل جدا فى حالة وجود مناخ كافى من الثقة والصدق بين المستقبل والمرسل

واحيرا يحب اعطاء الافادة المرتدة المطلوبة بحرص لانه احيانا لا يستطيع الفرد ان يفصل بين سلوكه وبين قيمته كشخص

تاسعا التركيز على السلوك القابل للتعيير ⟵ غير قابل للتعيير

حتى تكون الافادة المرتدة فعالة فيجب ان تركز على السلوك الذى يمكن تعديله ، فى كثيرا من الاحيان يرتبط السلوك بالفرد بحيث يصبح جزء من شخصيته فالتركيز على هذا السلوك يودى الى عدم استطاعة مستقبل الـ B F الى تعييره

فمثلا

اذا اعطيت روحة لروحها المدخن بتراجة افادة مرتدة عن – راعت فيه كل شروط الافادة المرتدة – سلوكه فى التدخين فانه يكون من الصعب عليه تعيير سلوكه هذا ، لان الفرد المتزوج فى التدخين قد يكون بتنا سلوكه هذا نتيجة اسباب قد تكون عالما غير معروفة ...

فمثلا

قد يكون السبب فى كثرة التدخين هو تقليل التوتر العصبى واستمرار اعطاءه الـ B F عن هذا السلوك ربما يريد من توتره وبناء على ذلك فانه يريد من معدله للتدخين لذلك يجب الفصل بين السلوكيات التى اصبحت مرتبطة بالشخصية وبين السلوكيات التى يمكن تعييرها وذلك من الممكن لو سئلت اولا مستقبل الافادة هل يرى سلوكه هذا انه يمكن تعييره ام لا ....

عاشرا الدافع لاعطاء الإفادة المرتدة المساعدة ⟵ ا[illegible]

بداية يجب ان يكون الهدف الوحيد لاعطاء الافادة المرتدة هو المساعدة على التقدم وليس النقد لاظهار المساوى فقط لان الاساءة سوف تودى الى العصب وعندما يعطى المرسل B F وهو عاصب فانه بالتالى سوف يسىء الى متلقى الافادة المرتدة وهكذا تبدا لعبة " انا احسن منك "

(واخيـــــــــرا)

فان عملية اعطاء الافادة المرتدة يمكن ان تكون ذات فاعلية عظيمة اذا اتبع الخطوط العامة للافـادة المرتـدة المذكورة سابقا

وصفيا محددا غير تقييمي ويترك الحرية للتعبير ٠٠ ٠

(وهي عملية تعتمد على فلسفة وقيم التحص المرسل للـ B F بالنسبة لنفسه وللآخرين) ٠٠٠

T. A

INTEX

كيف تتعامل مع الناس من خلال تحليل الذات البشرية

تحليل الذات السترية كوسيلة للتعامل

هى وسيلة مبسطة لفهم سلوكك وسلوك من تتعامل معهم فاذا سيت علاقاتك معهم على هذا الفهم فانك حتما سوف تكسب الموقف • وإدراكك الجيد لهذه الامور سوف يصل بك الى امكانية تقييم ذاتك ويحدد مواقف الضعف فى علاقاتك مع الآخرين وخاصة عملائنا الاعزاء •

بداية يجب ان تعرف ان كل مشاعر الناس وسلوكهم هى خبرات متجمعة فى المراحل السنية المختلفة لكل إنسان تجمع وتسجل وتحفظ فى المخ وكل ما يسجل منها له اثر كبير فى التعامل معك وكل شخص لديه ثلاثة حالات فى التعامل

الاب PARENT

البالغ ADULT

الطفل CHILD

وحتى لا تضع تصنيفا لنفسك اين انت هنا • دعنى اقول لك ان كل انسان لديه هذه الحالات الثلاث تحكم تصرفاته المتعددة FRAMES OF MIND

١ - الاب PARENT

هو ان تتصرف انك تتصرف بنفس الاسلوب الذى يتعامل به الابوين تجاهك عندما كنت صغيرا • وهذا الامر موجود فى

- اعطاء النصائح للآخرين
- حماية الآخرين
- العناية بالعملاء
- حب الناس
- عمل قواعد يسير عليها الآخرين
- التمسك بالنظام •
- التعليم •
- انتقاد تصرفات الآخرين

118

٢ - البالـــغ ADULT

ان عقلية البالغ تساعدك في جمع المعلومات وتصحيح استخدامها في اتخاذ القرارات السليمة في اطار يبعد بتكل كبير عن العاطفة وهو امر لا يتعلق بالسن ٠ فانت تمارس دور البالغ عندما

- جمع المعلومات من العملاء ٠
- تخطيط الاعمال
- المقارنة بين البدائل
- اتخاذ القرارات
- التفكير بتكل عقلاني
- استخدام المعلومات
- تقييم المعلومات
- وضع حدود التعامل

٣ - الطفـــل CHILD

ان تصرفك بلغة الطفل ليس شيئا معيبا لانه مقياس التعبير والاحساس لديها جميعا ٠٠ والتي تتعبر الآخرين ان فكرك ما زال شابا ٠٠ فهو يحاسب انه يعطـي التصرفات الفورية للشخص فإن تلك التصرفات لا تشبه تماما تصرفات الاطفال لانها عادة ما تكون تحت التحكم والرقابة ومن تصرفاته

- القلق
- التعبير بالصوت واليد
- الخلق والابتكار ٠
- الحب للآخرين
- الانانية وحب الذات
- الخـــوف
- العاطفية
- الادب الجم في الحديث مع الآخرين

- القدرة على التكيف مع الظروف ٠
- التكوى المستمرة ٠
- القابلية الاجتماعية ٠
- التمرد على الظروف ٠

ولا تتوقع ان تكون تلك الصفات فيك انت فقط فهى فى الرملاء ٠ والرؤساء والعملاء ٠٠ وهذه الاوجه التلات للفكر تلازم كل منا كل الوقت فإن كل شخص عندما يتحدث او يعبر أو يحيى الاخرين ٠٠ ولكل جانب اهميته فى حياة الناس ٠٠ ومعظم الناس لا يدرى بهذه العوامل الموترة فى كيانه ٠٠ رغم ان تعرفك على تلك الحالات يسهل كثيرا فى معاملاتك مع الآخرين ويقلل من خلافاتك معهم ٠

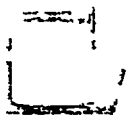
مهارات المواءمة بين حالات الذات الإنسانية

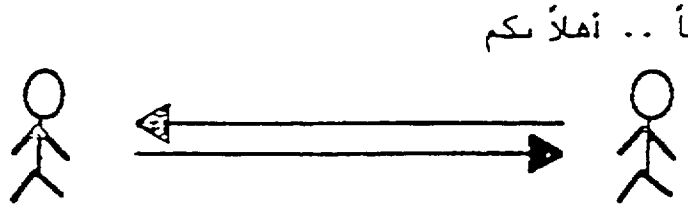
فى تعامل البشر تتلاقى حالات الذات الانسانية المتفقة والمختلفة ٠ الجميع يتحدثون والجميع يعبرون ٠٠ والجميع يستمعون ولكنهم قد يختلفون وقد يتفقون ٠٠ ولكن بحوار ناجح او حوار هادى ٠٠ وانت الكاسب الوحيد اذا عرفت الطريقة التى تتفاعل بها تصرفاتك مع الآخرين ٠٠ وتلك التصرفات تاخذ ثلاثة اشكال رئيسية

اولها التصرفات المكملة COMPLEMENTARY

تانيها التصرفات المتقاطعة CROSSED

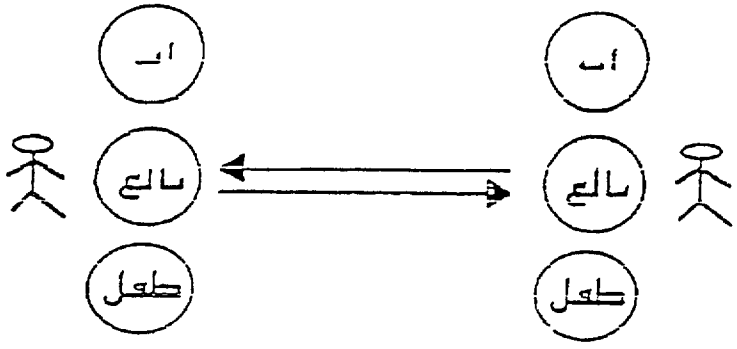
تالتها التصرفات الخفية HIDDEN





صورة مبسطة من التصرفات اليومية

وقد تكون التصرفات مفتوحة OPEN سلسلة وقد تكون مقفلة BLOCKED ٠٠ والتصرفات السرية المفتوحة تعنى ان التعامل يتم بين اشخاص فى حالات ذاتية تسمح بمرور الفكرة وتحاورها وفهمها من الآخرين وبالتالى هى شكل من اشكال الاتصال السهل ٠ وكلما سعيت الى فتح التعامل مع الآخرين (من خلال فهم ذاتهم وإمكانياتهم) فانك حتما سوف تكسب ودهم ٠٠

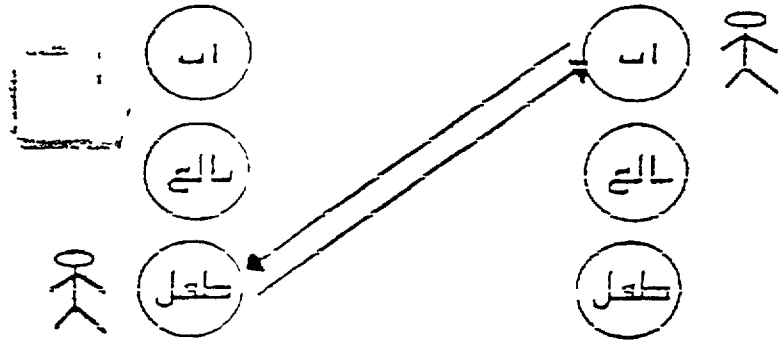


هل قمت بالاطلاع على اخر احكام محكمه النقض خلال السنتين القضائيتين الماضيتين عن قضايا الافلاس

نعم تم اللازم وقد اعددت مذكرة ملخصة بها

وقد لا يكون التصرف على ذات المستوى من الذات ولكن يكون تصرفك مقبول السلوك مع اختلاف الذات

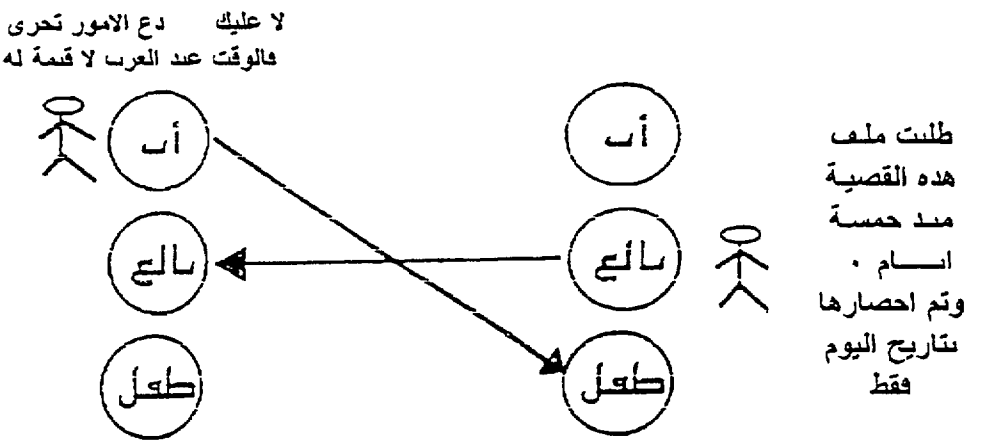
منطوق الحكم على النموذج الذى طلبته وتاخرتم فى اعداده



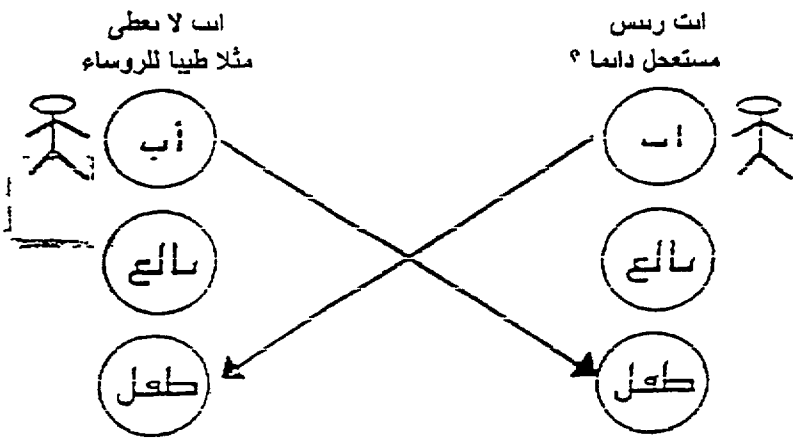
اسف سعادتكم لا اود ان يحدث ذلك ٠ وسوف نكون جاهزا لسعادتكم

وبالتالى فان التعامل المفتوح عادة ما يستند الى خطوط متوازية اى فهم مشترك بين المتعاملين

اما التصرفات المقبلة فتعنى ان ترسل أحاديثك للآخرين على موجة لا تتناسب مع الحالة التى هم عليها ايمانا بعدما انى اقول ما اعرفه وعلى الغير ان يستوعب ما اقول وبالتالى فان النتيجة واضحة لان الغير يكون فى حالة لا تستوعب اطلاقا ما تقول وبالتالى تتحول الحالة الى سوء من الفهم الذى يستمر ولا يكون فى صالحك او فى صالح موسستك

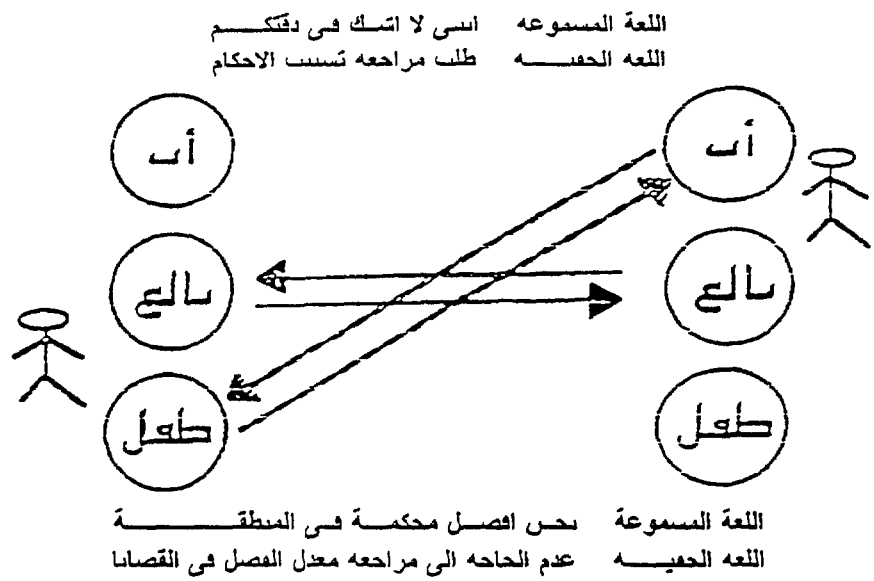


مثال آخر التحدث بحالة الاب من الطرفين .. على ان امامك طفل



وفى كل تلك الحالات فان عليك ان تراعى ان تكون تعاملاتك فى الرد ممتنية تماما مع حالة العميل حتى تكسبه .

ورغم ان الوضع العادى ان يعبر المتعاملين عما يقولون بشكل واضح فان بعض المعاملات التى تتم تاخذ صورة مختلفة لان هناك بعض المتعاملين عندما يتحدث فان حديثه قد يعنى شيئا آخر تماما ويتم ذلك عادة مع اختلاف مستوى المعرفة والمستوى الإجتماعى .. وبالتالى يكون هناك مستويين (مستوى الرسالة المسموعة) ومستوى (الرسالة الخفية) .



والآن لا تنسى ان علاقتك بالآخرين ترتبط بما يلى

١ – اعرف تماما حالة الذات التى تعلب على تصرفك

٢ – تعرف على حالة الذات الموجودة لدى من تتعامل معهم

٣ – حاول دائما ان تكون مع الآخرين مفتوحة

٤ – فى حالة التك فى حالة الذات لمن امامك استخدم حالة البالغ

٥ – احرص على استخدام الفاظ ايجابية وتجنب تماما الالفاظ السلبية فى التعامل

الوحدة التدريبية الثالثة

أهداف الوحدة التدريبية التالتة

في نهاية الوحدة التدريبية يكون المتدرب قادرا على

- تحديد عناصر ديناميكية الجماعة ٠
- تحديد الفروق المختلفة بين المجموعة التدريبية والمجموعات الاخرى ٠
- كيفية التعامل مع الانماط السلوكية المختلفة للمتدربين

المحتويـــــات

* تكوين جماعات العمل ٠
* ديناميكية الجماعة ٠
* المجموعة التدريبية كبيئة للتعلم ٠
* الفرق بين المجموعة التدريبية والمجموعات الاخرى
* الانماط السلوكية المختلفة للمتدربين ٠

طرق وأساليب التدريب

- تمارين
- حالة دراسية ٠
- مجموعة عمل تقاتية

المساعدات التدريبية

- سبورات ورقية
- اوفرهيد بروجيكتور
- تعاقات ٠

فرق العمل وديناميكية الجماعة

126

فرق العمل الرسمية وأنماطها

التعريـــف :

مجموعات العمل الرسمية تتكون بواسطة المنظمة , وهى عبارة عن مجموعة من الافراد فى تنظيم رسمى معلن ولهم هدف محدد من قبل المنظمة ٠

العوامل التى يجب توافرها فى مجموعات العمل

١ - القواعد السلوكية

وهى الموافقة بين افراد المجموعة على كيفية سلوكهم داخل المجموعة

- ما هى التصرفات المسموح بها ؟
- ما الذى استطيع ان افعلـــــه ؟
- ما الذى لا يجب ان افعلـــــه ؟

٢ - درجة التصاص بين أفراد المجموعة وهذه تتأثر بـ

- الحجـــــــم ٠
- التجانســـــات
- الضغوط الخارجية
- الرمـــــــز

127

٣ - القيـــــــادة

حواصـــــــا

- بالسنة لحل المتاكل
- دات مهارات فى الاتصال وحصوصا فى وصع الاهداف ٠
- تحديد اتحاهات التلحيص ٠

وقد يكون القابد مهتم بابحار الاعمال يدفع المحموعة بحو الاهداف وهما تظهر السلوكيات متل

- التوصيـــــــــــــــــح
- المـــــــــــــــــادرة
- البحت عن المعلومـــــــات أو الاراء
- التلحيـــــــــــــــص ٠
- العمل مع الاتفاق بالاحمـــــــاع ٠

وقد يكون القائد مهتم بالعلاقات الانسانية ويعمل على ريادة التماسك والانسحام بين الاعصاء , وهما تظهر سلوكيات متل

- التشحيـــــــــــــــع ٠
- التعبير عن المتاعـــــــر ٠
- التوفيـــق والتنسيـــــق ٠
- التسوية بين وحهات النظر ٠
- وصـع المعاييـــــــــر ٠

أنمـاط المجموعـــــات

هناك كثير من الانماط المختلفة او الاشكال المختلفة للمجموعات – فنعرض هنا انماط هامة وهى

* المجموعة الخاصة بحل المشكلات

وتقوم المنظمة بتكوين تلك المجموعات لعرض مشكلة ما عليها والحصول على حل ٠

وهذه المجموعات لا ترتبط فى تكوينها باى محددات غير المهارات والقدرات المتوفرة فى افـراد معينـة , ويمكن الاستعانة بهم فى مثل هذه الحالات , وعادة ينصح بان يكون عدد هذه المجموعات فرديا لسهولة اتخـاذ قـرار ويكون العدد ايضا محدود بخمسة افراد الى عشرة افراد حتى يسـهل توافر التفاهم بينهم

* المجموعـات الابتكاريـــــة

وهذا يحدث عند التعرض الموقف لم يسبق التعرض لمثله او عند طلب تقديم أفكار جديـدة او عنـد تعـرض شركة لمنافسة شديدة لم تكن تتوقعها من شركة اخرى , وعادة يزيـد عـدد افـراد هـذه المجموعـة الى ٢٠ فـرد لتنـوع الابتكارات وإثراء الافكار

* المجموعـات غير الصفريـــــة

وهى المجموعات التى تتكون لتنجز عمل بدون ان تسبب خسـارة لمجموعـة اخـرى , هـذه المجموعـات تعمل على خلق مناخ غير صفرى فى المنظمة , مما يؤدى الى توفير مناخ من الود والتعاون بين مجموعات العمل

ديناميكيـــة الجماعـــــــة

فى كل التعاملات الشخصية داخل المجموعات يوجد عاملين اساسيين

اولا المحتـــوى تانيا الطريقة (ظروف التنفيذ)

وفى معظم العلاقات يكون التركيز على المحتوى اولا ثم ظروف التنفيذ , لذلك يلاحظ على سلوك الجماعة اثناء عملها الآتى

١ - المشاركـــــــة

١ - من اكثر الناس مشاركة ٠

٢ - من اقل الناس مشاركة ٠

٣ - مدى التغير فى درجة المشاركة ٠

٤ - ما هى الاسباب التى تؤدى الى تغير درجة المشاركة ٠

٥ - من الذى كان يتكلم دائما وما السبب ٠

٦ - من كان لا يتكلم الا اذا طلب منه ٠

٧ - من كان يعمل على استمرارية الحوار ٠

٢ - التأثيـــــــر

وهو يختلف عن المشاركة تماما لان هناك كثيرا من الناس يتكلم لكن ليس لهم تاثير على الجماعة , والبعض يكون صامتا ولكن اذا تكلم يكون له تاثير , لذلك يجب ان نعرف

١ - من اكثر الناس تاثير ومن اقلهم تاثير

٢ - لماذا كان الناس لا تستمع للذين يتكلمون كثيرا

٣ - هل لاحظت اى منافسة داخل المجموعة

٣ – شكل التأثيـــــــر

وهو ياخد عدة اشكال

تاثير ايجابـــى تاثير سلبـــى

ونتيجة للتاثير فى الجماعة يمكن ان يظهر التأثير بأحد الاشكال الآتية

١ – الاتوقراطى وهو الذى يفرد اراوه او حكمه على الاشياء بالنسبة للآخرين وهو غالبا يوقف الناس عندما يسيرا فى اتجاه غير اتجاهه ٠

٢ – المصلح او الموفق صانع السلام الذى يوفق بين وجهات النظر

٣ – الذى لا يتدخل الا عند اللزوم

٤ – القائد الديمقراطـــى ٠

٤ – إجراءات إتخاذ القرار

هناك عدة طرق لاتخاذ القرار بدون اعتبار لتاثير القرار على بقية الاعضاء

اسئل نفسك الآتـــى

١ – هل هناك احد اتخذ القرار واجبر بقية المجموعة على تنفيذه ٠

٢ – هل المجموعة تنتقل من موضوع الى آخر دون اتخاذ قرار وما السبب فى ذلك ٠

٣ – ما هى البراهين التى تجعل اغلبية المجموعة تؤيد القرار (التصويت)

٤ – ما هى الدلائل التى تشير الى مشاركة الجميع فى اتخاذ القرار (علامات الارتياح – الرضا – التبرم)

husenv3

٥ – بنـاء المهمـــــة

وهى تتعلق بالوظيفة – كيفية اتمام الوظيفة ٠

اسئل نفسك الآتـــى

١ – هل اقترح أحد أى إجراءات لتحسين العمل ٠

٢ – هل قام أحد بدور التلخيص بالنسبة لما حدث أو ما سوف يحدث ٠

٣ – هل كان هناك من كان يعطى حقائق (معلومات) اراء – مشاعر – ارجاع أثر – البحث عن البدء ٠

٤ – هل كان احد يعمل على تقدم المجموعة نحو الهدف دائما

٦ – بنـاء الجماعـــــة

وهى تتصل بمعنويات الجماعـــة ٠

وللتعرف على معنويات الجماعة سال الآتى

١ – من الذى كان يجعل الافراد يتتركوا فى المناقشة

٢ – من الذى يقاطع ٠

٣ – من الذى لا يترك الافكار تمر دون نقاش

٧ – مناخ عمل المجموعـــة

وهو يتصل بالثقة بين افراد المجموعة والانطباعات الجيدة ، السيئة

١ – من الذى يفصل جو من الصداقة اثناء العمل

٢ – هل كان هناك صراعات بين افراد المجموعة او مشاعر سيئة ودية

٣ – من الذى كان يفصل العمل فى جو من الخيبة وعدم الموافقة

٤ – ما هى درجة احساس الافراد بالعمل واهتمامهم به

٨ – العصويـــــــة

وهى درجة الموافقة بين الافراد للعمل كمجموعة ٠

١ – هل كان هناك مجموعات فرعية داخل المجموعة الاصلية

٢ – هل كان هناك افراد خارج المجموعة

٣ – هل تحرك موقف بعض الافراد من العمل خارج المجموعة الى العمل داخل المجموعة

٩ – المتاعـــــــر

اثناء مناقشات المجموعة تتولد المتاعر لدى الافراد

١ – ما هى علامات هذه المتاعر (عصب – ارتياح – فاعلية – مناقشة – تعاون) ٠

٢ – هل لاحظت داخل المجموعة من يتصدى للمتاعر الغير ايجابية اى السلبيـــة ٠

١٠– المبـــــــادئ ٠

وهى التى توتر على السلوكيات بين الافراد وهى تعبر عن الرغبات والمعتقدات وهى قد تكون واضحة لاعضاء المجموعة

١ – بعض المبادى تسهل تقدم المجموعة والبعض الاخر يعيقها

٢ – هل كان اعضاء المجموعة يتعاملون بلطف ولدود مع بعضهم ٠

٣ – هل كانت درجات الموافقة عالية بينهم , فادا يحدث عندما يختلفون ٠

القواعد السلوكية للمجموعات

ان معرفة القواعد السلوكية الموجودة داخل المجموعة يساعد على التنبؤ بسلوكيات هذه المجموعة او معرفة طريقة ادارها للاعمال , وبعض هذه القواعد السلوكية يتم تحديده عن قصد بواسطة اعضاء المجموعة مثل وضع قاعدة تقضى باتاحة الفرصة كاملة لكل فرد للتعبير عن رايه والبعض الآخر من القواعد السلوكية تتفق عليها المجموعة تلقائيا اثناء عملها كمثال ان اعضاء المجموعة لا يتقيدوا بطريقة معينة فى الجلوس اثناء مناقشتهم لاى موضوع

وتبدو اهمية القواعد السلوكية للمجموعات لعدة اسباب , ولكننا نركز على سببين هما

اولا انه كنتيجة لوجود القواعد السلوكية فى المجموعة فانها تعمل على ايجاد مشاركة متوازنة بين الاعضاء سواء الجدولين او الاجتماعيين

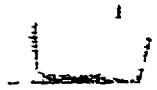
ثانيا أن القواعد السلوكية المتفق عليها داخل المجموعة تقضى على المنافسة بين الأفراد وتجعلهم اكثر تماسك مما يساعد المجموعة على ابجاز مهامها ٠

وهناك طرق تتبعها المجموعة لاختبار صلاحية القواعد السلوكية التى تتفق عليها حيث ان اى قاعدة سلوكية تقر داخل المجموعة يجب ان يجرى اختبار صلاحية لها قبل الحكم عليها نهائيا بالموافقة من حيث انها تساعد المجموعة ولا تعمل على اضعاف فعاليتها ٠

وعلى ذلك فإن عملية وضع قواعد سلوكية للمجموعة لا يمكن ان تتم الا بواسطة افراد المجموعة وليس لاحد خارج المجموعة تاثير فى هذه العملية بمعنى ان القواعد السلوكية يتم وضعها فقط من خلال قبول وموافقة اعضاء مجموعة عليها ٠

وعموما فانه عند وضع قواعد سلوكية جديدة يكون ذلك من خلال خبرة المجموعة واحتياجها

كيف تختلف المجموعة التدريبية عن المجموعات الأخرى



المقدمـــــــــة

بداية سوف نجد الاسباب كثيرة ان هناك اختلافات متعددة بين المجموعة التدريبية والانواع الاخرى من المجموعات مثل مجموعات العمل او المجموعات المتكاملة او المجموعات الدراسية إلخ ٠ وان كانت هذه الاختلافات كما يراها البعض ليست واضحة تماما او غير محددة وان هناك كثير من التداخل بين كل انواع المجموعات فان هذا لا يدفعنا الى القول ان ليس هناك فروق بين المجموعة التدريبية وانواع المجموعات الاخرى

وعموما يمكن القول ان كل المجموعات يجب ان يكون لديها قائد وان يكون بها تابعين (افراد) وان كل مجموعة تتجه دائما بوضوح نحو هدفها وكذلك يكون لكل مجموعة افكار محدده عما يجب ان يفعله اعضائها لتحقيق اهدافها وان المجموعة ترضى احتياجات افرادها ٠

أختلافات المجموعة التدريبية عن المجموعات الأخرى

١ – المجموعة التدريبية تختلف مثلا عن مجموعة العمل الوظيفية في ان المجموعة التدريبية تركز في المقام الاول على تعديل السلوكيات ثم ياتى بعد ذلك التركيز على الانجاز
فمثلا في مجموعة العمل ان عدم التوصل لاتخاذ قرار معين سوف يودى الى تخبط في الوظيفة بينما في المجموعة التدريبية فان عدم التوصل الى قرار سوف يجعل الاعضاء لديهم الفرصة لتحليل الاسباب التى ادت لذلك ثم يحاولوا مرة ثانية ٠٠ وهكذا فان عملية المحاولة مرات سوف تكسبهم مهارات جديدة وتعطيهم الفرصة لتعديل سلوكياتهم ٠٠ وهكذا فانهم سوف يتعلموا من خبراتهم وهذا هو طبيعة التعلم داخل المجموعات التدريبية

٢ – فترة تواجد المجموعة التدريبية فترة محددة وهى فترة البرنامج التدريبى ثم بعد ذلك يعود الافراد الى مجموعاتهم الاصلية فى العمل العملى ولكن وهم يحملوا السلوكيات الجديدة التى تعلموها وطبيعيا ان تكون مجموعات العمل الوظيفية فترة بقائها اطول بكثير من المجموعات التدريبية

٣ – المجموعة التدريبية دائما تختلف عن المجموعات الاخرى بان لديها مدرب كشخص مسئول عن اضافة معلومات او سلوكيات جديدة لهذه المجموعة

٤ – تختلف المجموعة التدريبية عن المجموعة الدراسية او مجموعة العمل الوظيفي من حيث ان المجموعة الدراسة مثلا تتلقى معارفها وسلوكياتها من خارجها من البيئة المحيطة بها حيث يتم تعلم النظريات والحقائق او تعلم مهارات الحرف الموسيقى أو تعلم لغة اجنبية كل هذا يتم من خارج المجموعة لكي نطبق بعد انتهاء فترة الدراسة اما في المجموعة التدريبية فان قاعدة " هنا والآن " هي المصدر الوحيد لما يتم مناقشته داخل المجموعة حيث ان المدرب يطرح للنقاش فورا ما الذي حدث بين الاعضاء وكيف نستفيد من ذلك الآن .

٥ – ان المجموعات التدريبية عادة تهتم اهتمام قليلا بالاسباب الداخلية التي تجعل شخص ما يفعل شئ ما ولكن يكون اهتمامها اكثر بكيف فعل ذلك (سلوك) ؟ وما هو مردود ذلك على الآخرين ؟ وكيف يمكن تطوير ما فعله ليكون اكثر مهارة ؟ او كيف يتجنب ذلك السلوك ؟

المرجع الاجنبي

Matthew B Miles, Learning to Work in Group A Practical Guide for Members and Trainers, 1981

المجموعة التدريبية

كبيئة للتعلـــم

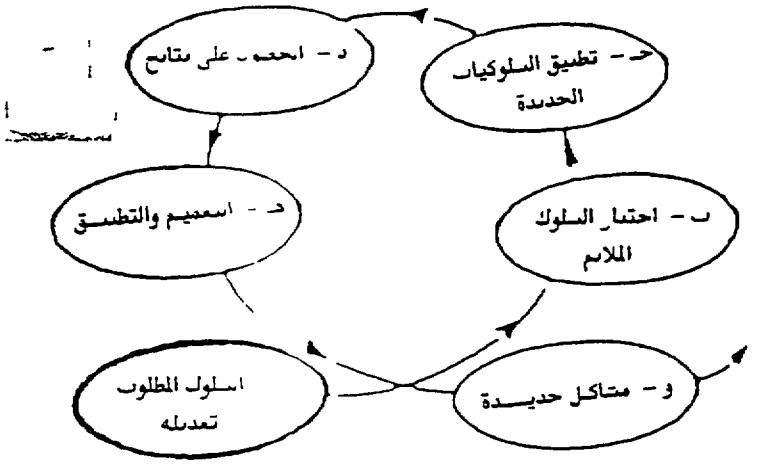
المقدمـــــــــة .

تعتبر المجموعات التدريبية بيئة تعلم تختلف عن البيئة التعليمية فاعضاء المجموعة التدريبية لا يبحثوا فقط فى المعلومات والحقائق ولكنهم يتعاملوا ايضا ويبحثوا فى المشاعر والاحاسيس فهم يناقشوا ما يحدث هناك فى العمل هنا فى المجموعات – هناك والآن ولا يبحثوا الآن فى المعلومات ليطبقوا ذلك بعد الانتهاء من التعلم كما فى البيئة التعليمية – هنا وبعدين ٠

فالاسلوب المتبع فى بيئة المجموعات التدريبية هو البحث والاستعلام عن السلوكيات اولا ثم يكون الامداد بالمعلومات بعد ذلك

وهنا سوف نستعرض نموذج لعملية التعلم التى تتم داخل المجموعات التدريبية والهدف الرئيسى لهذا النموذج هو " تعلم يتعلم " وتطبيق هذا الاصطلاح يختلف فى افراد المجموعة التدريبية الواحدة فبعضهم يظهر عنده اسرع من البعض الآخر حيث يكون لديهم مقاومة كبيرة فى بداية العمل فى المجموعة التدريبية ٠

والآن سوف نبدا فى وصف تخطيطى لمجموعة الخطوات التى يتم خلالها عملية التعلم لاعضاء المجموعة التدريبية حتى تنتهى باكسابهم مهارة سلوكية جديدة ٠ ولكن يجب الاخذ فى الاعتبار ان تعلم فرد لسلوك جديد لا يمكن ان يكتسب فجاة أو يفقد فجاة ما دام الفرد تعلم هذا السلوك من خلال خبرة تدريبية اكتسبها من أسلوب تعلمه " تعلمه كيف يتعلم " ٠



خطوات عملية التعلم فى المجموعات التدريبية

ونحن اذا اردنا ان نعرف كيف يتعلم الفرد فالرسم التخطيطي السابق يوضح ذلك من خلال اظهار خطوات عملية التعلم التي تظهر في شكل حلزوني يبدا بالخطوة (ا) ثم يتخه خلال الخطوات التالية له حتى يصل للخطوة (هـ) ويعود المتدرب مرة ثانية الى الخطوة (أ) ثم (ب) وهكذا فاذا كان التدريب فعال فإن هذه الحركة الحلزونية تتحرك بمرور الزمن في إتجاه تحسين السلوك بالنسبة للفرد داخل المجموعة ومن ذلك يتضح انه خلال الفترة الزمنية فان دائرة التعلم تتكرر عدة مرات ٠

وفي كل مرحلة من المراحل الموضحة في النموذج السابق فان المتدرب يواجه الانفعالات والضغوط لانهماكه لاحداث التغيير ولهذا السبب فان عملية التعلم اثناء التدريب لاتكون الاستفادة منها كاملة وعلى ذلك تتضح هذه المشكلة في ان يجب ان يقوم التدريب بامداد عملية التعلم بالظروف الملائمة لدفعها الى الامام وعلى ذلك يصبح المتدرب والمدرب متساويين في ضرورة معرفة كل منهما بما يجب ان يفعله لان التدريب هو العامل الحاكم لمرحلات عملية التعلم

المرحلة (أ) السلوك المطلوب تعديله

بداية يجب طرح السوال التالي " لماذا يحتاج الشخص للتغيير او التعلم ؟ " الاجابة هنا

ربما تكون هي شعور الفرد بعدم مواءمة سلوكه مع المجموعة فمثلا يبدا سؤال نفسه " كيف استطيع شرح افكاري بطريقة اوضح للآخرين " وهذا السؤال لكي يطرحه الفرد على نفسه لا بد وان يكون قد شعر اثناء العمل في المجموعة التدريبية انه ليس هناك فهم لافكاره وبالتالي يشعر بالاحباط لتغيير مفاهيمه أو إتجاهاته ٠ وعموما المشاكل السلوكية تكون معقدة ومتشابكة هذا يجانب ان هناك ميل داخلي يحتمي به الفرد وهو ان الخطأ الذي يبدأ من تعامله مع الآخرين يكون سببه الآخرين وليس هو نفسه كما اذا تدخل احدهم خارج المجموعة وذكر لشخص ما داخل المجموعة سلوك معين يقوم به فان هذا الشخص سوف يزداد عدم رضاه داخل المجموعة وبالتالي لا يغير هذا السلوك ويصبح غير متلائم

وهنا يجب ان نعرف ان التعرض للمواقف الصعبة داخل المجموعة قد لا يؤدي الى خلق الرغبة الحقيقية في التغيير كذلك فمعظم الافراد يتمنون ان يفعلوا احسن مما فعلوا فعلا وبالتالي يبدأ الشعور بعدم الرضا عما تم ويتولد الشعور بالاحتياج للتغيير

وقد اشارت الابحاث فى هذا الصدد الى ان التدريب الفعال هو الذى يؤدى الى ان يعرف الفرد كيف يراه الآخرين وبالتالى يبدا فى تعديل سلوكه ، كما اثبتت الخبرة العملية انه عندما ياتى الحافز لتطوير سلوك الفرد من داخله وبناء على رغبته ويؤيد بواسطة مدرب يوجه المجموعة فان التغيير فى السلوك يكون سريعا ومنظم ويمكن الاستفادة به بعد ذلك

وعلى ذلك يمكن القول ان هذه الخطوة تبدا عندما يشعر الفرد فى المجموعة التدريبية بعدم امكان التوافق مع بقية الاعضاء وبالتالى عدم وصوله الى هدفه فيبدا فى البحث فى داخله عن السلوك الذى ادى الى ذلك استعدادا لتغييره ،

الخطوة (ب) أختيار السلوك الملائم

تحديدك للسلوك المراد تعديله واستعدادك لذلك هو بداية هذه الخطوة لان المتدرب سوف يبدا فى التفكير فى كيفية تعديل هذا السلوك الذى يعوقه ، مثلا (ربما يجب على ان احاول ان استمع بدقة اكثر بدلا من التفكير فيما سوف اقوله) ،

بمعنى انه يجب على ان اغير هذا السلوك والسؤال هنا كيفية اختيار السلوك الجديد ؟ والاجابة تكون من ملاحظة اعضاء المجموعة (ط) حيث انهم اذا وجدوا عندى الرغبة فى التعديل سوف يساعدونى على ذلك بملاحظتهم او بمساعدة المدرب ،

وذكرت بعض الابحاث فى التدريب عدة اقتراحات بهذا الخصوص

اولا المدرب او أحد الاعضاء فى المجموعة التدريبية يمكن ان يفيد الفرد بملاحظاته مثل (انا اذا لا تحاول المناقشة بدلا من الانسحاب ؟)

ثانيا ان المتدرب يمكن ان تحدثه عملية (التوحد) او تقليد نموذج محدد يمكن ظهوره وسط اعضاء المجموعة ان يكون المدرب

ثالثا ان المتدرب نتيجة تفحصه لاعضاء المجموعة التدريبية يستطيع ان يحدد بعض السلوكيات التى يرغب فى اكتسابها

وبناء على ما سبق يمكن ان يظهر ثلاثة انماط مختلفة

فالنمط الاول المتصـــرر

انا فعلت ذلك لان المدرب او احد الاعضاء الموترين قال لى ذلك – وهذا نمط تكون درجة تعلمه اقل لانه بمجرد ان يبتعد عن مصدر التاثير فهو يعود الى سلوكه القديم

النمط الثانى المقلـــد

انا فعلت ذلك لانى اريد ان اكون مثلك – وهذا نمط من المتدربين يكون فعال اذا كان السلوك الذى استعاره مناسب له

النمط الثالث تحقيـق الـذات

انا فعلت ذلك لانجاز شى ذو قيمة بالنسبة لى – وهذا النمط هو الذى يستمر فى مراحل عمليـة التعلم ليصل فى النهاية الى سلوك خاص به ٠

وهنا يجب القول بان توفير المناخ المثير للتحدى لعمل المجموعات التدريبيـة يكون مهم جدا حيث انه يساعد على توفير مدى واسع من السلوكيات التى يمكن الاختيار منها

الخطوة (حـ) تطبيق السلوكيات الجديدة

عند تولد الشعور بالاحتياج للتعلم وتحديد السلوك المراد تعيين [illegible] تكون الخطوة التاليـه هى تطبيق هذا السلوك فى بيئة آمنة الى حد ما وبدون مخاطره تعود على الشخص [illegible] فالبرنامج التدريبى الجيد هـو الذى يوفر هذه البيئة الآمنه وباقل شعور بالمخاطره من خلال توفير الاسـ[illegible]ـرينية الملائمة لتنفيذ هذه التجارب السلوكية ٠ مثل التمارين ولعب الادوار حيث من الممكن خلالها [illegible] ظروف شبه حقيقية لتطبيق المهارات والسلوكيات الجديدة قبل محاولة تطبيقها فى الواقع الوظيفى

وليست التمارين ولعب الادوار هى الطرق الوحيدة لتطبيق السلوك الجديد ولكن المجموعات التدريبية ايضا تعتبر اسس طريقة لذلك حيث يتوفر تدعيم الافراد لبعضهم كذلك والحماية التى يوفرها المدرب لاعضاء من عدم أحباطهم لبعض ولكن حتى فى ظل هذه الظروف فان المحاظرة لا تصل أبدا الى الصفر لذلك يجب توفير التدعيم الكافى اثناء هذه الخطوة التى تعتبر بروفة لتطبيق هذا السلوك فيما بعد فى مكان العمل

الخطوة (د) الحصول على نتائج

ان الفرد عند تطبيقه لسلوك جديد فى موقف تدريبى يجب ان يكون قادر على تلقى النتائج التى تساعده عند ذلك التطبيق حيث ان التعلم من خلال الاداء لا يكفى ولكن يجب بالاضافة الى ذلك ان يرى التاثير الفعلى لسلوكه الجديد على الآخرين حيث اننا فى العمل نقاوم دائما معرفة تاثير سلوكنا على الآخرين خوفا من عدم الامانة فى تقديم هذا التاثير اما فى داخل المجموعة التدريبية حيث يتوفر مناخ الثقة فيمكن ان تعرف هذا التاثير من الملامح التى تظهر على الوجوه للخطات ثم تحتفى كملامح الضيق او الارتياح او الامتعاض ، ويمكن ايضا معرفة ذلك من لغة الاعضاء كحركات اليدين وايحاء الجسم او من الاحتجاج بالكلمات وكل ذلك يطلق عليه فى مجال التدريب ارجاع الاثر والذى يجب ان تتوفر فيه صفات عديدة منها

١ – محـــدد ٠

٢ – من مصدر ثقة وليس بتهديد ٠

٣ – فى الوقت المناسب

والتدريب الجيد هو الذى يتم خلاله إرجاع اثر بطريقة منظمة وهذه اما باستخدام الملاحظة او استخدام الفيديو لان هذا يعطى المتدرب معلومات دقيقة " عما ادى اليه سلوكه الجديد "

الخطوة (هـ) التعميم – التطبيق

المتدرب فى هذه الخطوة اصبح يعرف جيدا ما هو السلوك الذى نفعه وما هو السلوك الذى لا يجب ان يفعله بناء على ارجاع الاثر الذى حصل عليه فى الخطوة السابقة فعليه ان يحتفظ بهذه المعلومات فى فكره ويبدأ فى التفكير فى كيفية الاستفادة منها فى عمله عندما يعود اليه وهذه المرحلة تسمى عملية " الحفظ بالتجميد " بمعنى ان المتدرب يحتفظ بهذا السلوك ويجمده فى فكره حتى يعود الى العمل ويبدأ فى استخدامه ٠ وهذا يعنى انه بدون اعطاء ارجاع اثر بطريقة منظمة وبجرعات كافية وبطريقة سليمة فى التدريب يمكن ان يحتفظ سلوكياته الخاطئة

ففى خلال هذه المرحلة يجب مساعدة المتدرب على رسم خطة محدده فى كيفية استخدامه للسلوكيات الجديدة فى مجال عمله الوظيفى • بمعنى آخر كيفية الاستفادة بما تم اثناء التدريب فى الواقع الفعلى وخلال هذه المرحلة فان الحذر والتفكير المتزن يكونان مطلوبان لان المتدرب داخل مجموعة العمل يحتاج الى التدعيم من المدرب من اعضاء مجموعته فاذا توفر هذا التدعيم فانه يمكن ان يحدث شيئان هامان هما

أولا ان المتدرب يصبح اكثر ثقة واعتزاز بنفسه •

ثانيا ان ما بعد التعلم سوف يتحقق حيث ان المتدرب اصبح لديه الخبرة فى كيفية الحصول على ارجاع الاثر واصبح لديه خبرة ناجحة فى كيفية تعديل السلوك ويمكنه ان يستخدمها بعد ذلك فى حياته عموما

المرحلة (و) إيجاد عدم رضا / مشاكل جديدة

ان السلوكيات الجديدة تقود الى مشاكل جديدة كان يمكن الا تظهر اطلاقا تحت الظروف التى كانت تمارس فيها السلوكيات القديمة وهكذا فدائرة التدريب تستمر •

واخيرا فاذا تعلم المتدربين كيف يغيرون من سلوكياتهم الخاطئة داخل المجموعات التدريبية وكيف يتعلموا من خلال الاسلوب التدريبى الذى يتم داخل المجموعة من حيث كيفية معالجة المشاكل التى تصادفهم فى المجموعة فانهم يصبحون لهم القدرة على التقدم فى مواقع عملهم

الأنماط المختلفة للمتدربين وكيفية التعامل معها

أنواع المشاركين

وكيفية الحصول على المشاركة الفعالة من كل نوع

١ - النوع المتاعـــــد

احتفظ بهدوئك ولا تدخل معه فى جدال ولا تحمل اى فرد آخر من المجموعة يشتبك معه فى جدال ومع الوقت سيتردى الى موقف احمق ، وفى هذه اللحظة اتركه للمجموعة للتعامل معه .

٢ - النوع الإيجابـــــى

وهذا النوع يساعدك كقائد مناقشة مساعدة عظيمة فى تقدم سير المناقشة ، ولذلك يجب ان تمكنه من الاشتراك والمساهمة الفعالة واحرص باستمرار على الاستعانة به واستخدامه لتحقيق الفاعلية المنشودة

٣ - النوع الدعـــــــى

وهو الذى يزعم العلم بكل شئ ويدعى المعرفة الكاملة وهذا النوع يجب الا تسمح له بالسيطرة على المناقشة ولا تدعه يرهب باقى اعضاء المجموعة بادعائه العلم والمعرفة وعندما يعرض رأى اطلب منه مبرراته فاذا كانت المبررات خاطئة فاتركه للمجموعة تتعامل معه .

٤ – النوع الترتـــــــار

قاطعه بلباقة وبدون ان تحرجه وحدد له الوقت الذى يسمح له فيه بالتحدث كان تقول له " امامك كذا دقيقة لتشرح وجهة نظرك " فاذا استرسل وجه سؤال مباشر لفرد آخر من افراد المجموعة حتى تنقل دفة الحديث اليه ولا تنسى انه اذا كان ذا معلومات جيدة فانه سيفيدك فائدة كبيرة فى المناقشة

٥ – النوع الخجـــــول

دعه ولا تحاول استثارته ثم اساله اسئلة سهلة عندما تسنح الفرصة المناسبة لتشجعه على المشاركة واشرح قوله لتوضح وجهة نظره كلما امكن ذلك حاول ان تجعله يثق فى نفسه ومقدرته لاحتذاب المجموعة ٠

٦ – النوع غيـر المتعـــاون

وهو يمثل التحصية المعترضة الغير راضية ومع هذا النوع يجب ان تتعرف على معارفه وخبراته وحاول ان تستخدمهما كما يجب ان تعمل على كسب صداقته واشعره بانك تحتاج لمساعدته لنجاح المناقشة

٧ – النوع العنيـد السلبـــى

اساله اسئلة مباشرة عن عمله وخبرته واساله النصيحة كلما سنحت الفرصة وحاول ان تجعله يشعر انك تقدر آراءه حتى تجتذبه الى صوف المجموعة ٠

٨ - النوع المتعالـــــــى

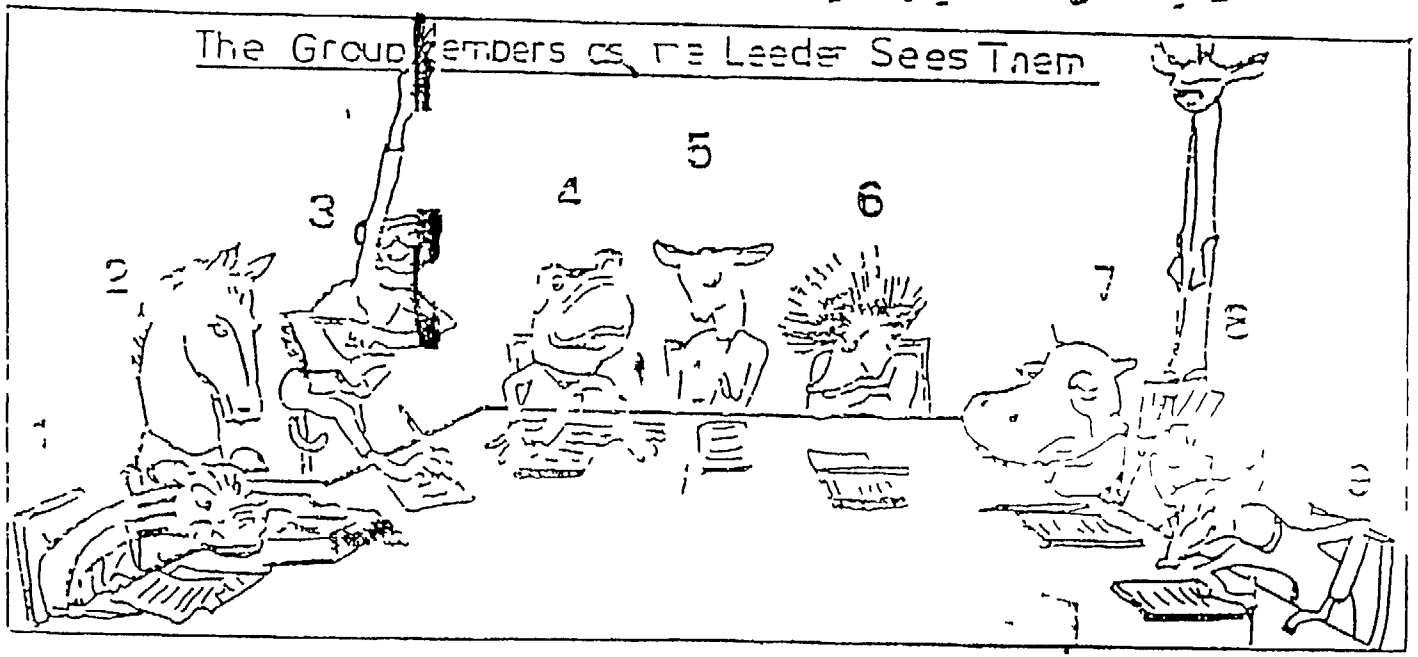
لا تنتقده وكن صبورا فى التعامل معه وحاول ان تجذب انتباهه باستمرار وعليك ان تستفيد من ملاحظاته ووضحها للمجموعة .

٩ - النوع المتصيد بأسئلتـــــه

وهذا النوع يحاول ان ينصب الفخاخ لقائد المناقشة ويساله اسالة بغرض احراجه امام المجموعة لا ترد على اسئلته وحولها الى المجموعة لتتولى ابداء رايها والرد عليه

هذا وهناك انواع اخرى من الشخصيات التى قد يقابلها قائد المناقشة مثل النوع الخبير عن حق والنوع قوى الشخصية وهذان النوعان يسهل على قائد المناقشة ان يتعامل معهما بنوع من العناية والحرص واللباقة ويحسن تاجيل الاستفادة بآرائهما حتى يدلى افراد المجموعة كلهم بما يعن لهم عن آراء

شخصيات المجموعة التدريبية كما يراها قائد المناقشة من وجهة نظره



INTEX

هناك بالتاكيد عددا من المررات التى قد تدفع احد المتاركين إلى ان يسلك سلوكا متطرفا ينطوى على تحد واضح للمدرب ٠ وقد ترجع هذه المررات الى اسباب موضوعية تكمن فى البرنامج التدريبى نفسه بعناصره المختلفة المدرب المادة التدريبية التسهيلات التدريبية كما قد ترجع إلى اسباب نفسية وسلوكية لدى المتدرب نفسه ٠ ولذلك يجب توجيه الاهتمام الكافى للاسباب الموضوعية قبل الدخول فى تفسير المررات السلوكية والنفسية حيث يستلزم الامر توفير المناخ التدريبى او التعليمى المناسب الذى يساعد على تحقيق الهدف من وراء عقد البرنامج التدريبى وبصفة عامة فان من بين العناصر الاساسية الواجب توافرها فى النشاط التدريبى ما يلى

١ – الوضوح التام لاهداف عملية التدريب ٠

٢ – احساس المتاركين بالانجاز والاقتراب من تحقيق الهدف مع كل نشاط تدريبى يبذله المدرب ٠

٣ – ارتباط المادة التدريبية باهتمامات المتدربين ٠

٤ – قبول المتدربين لظروف تنفيذ النشاط التدريبى ومتطلبات الاشتراك به كالمواعيد والمكان فترة انعقاد البرنامج اداة التقييم

٥ – قناعة المتدرب باداء المدرب وكفاءته ٠

٦ – استخدام الاساليب التدريبية التى تساعد على عملية التعليم

٧ – تقليل حدة القلق والترقب وخلق جو من المودة والالفة بين المدرب والمتدربين ٠

وفى ضوء هذه المعايير فإن المدرب الذى يمارس نشاطا تدريبيا يفتقد الى بعض هذه العناصر يواجه بالتاكيد مشكلات عديدة تمنعه من السيطرة على المتاركين وتحول فى النهاية دون تحقيق هدف النشاط التدريبى ٠ وفى هذه الحالة قد يتهم المدرب انه وقع ضحية المتاركين فى حين ان العكس هو الصحيح وباختصار فان عدم توفر العناصر السابقة قد تزيد من احتمالات ظهور سلوكيات معوقة من قبل بعض المتاركين مما ينعكس اثره فى النهاية على مدى استفادة باقى المتاركين من عملية التدريب وإن كان اللوم هنا لا يقع على المتاركين بقدر ما يقع على المدرب نفسه وسنحاول معا ان نتعرف فيما يلى على مظاهر تم اسباب السلوك السلبى للمتدرب واخيرا استراتيجيات التعامل مع هذا السلوك

150

أولا مظاهر السلوك السلبى للمتدرب

يمكن تعريف السلوك السلبى بانه " اى فعل او قول ياتى به احد المتدربين ويترتب عليه تعويق عملية التعلم لباقى المتدربين ويمنعهم من تحقيق أهداف النشاط التدريبى بصورة فعالة

والامثلة على ذلك كثيرة ومن بينها

١ - التاخر وعدم الانضباط فى الحضور

٢ - التلكا فى العودة لقاعة المحاضرات بعد فترات الراحة

٣ - كثرة الاعذار التى يختلقها المتدرب لترك القاعة اثناء مواعيد العمل

٤ - السخرية والاستهزاء بآراء الزملاء والاستخفاف بها .

٥ - الاعتراض المستمر على المدرب سواء بالنسبة للاسلوب او المضمون

٦ - مقاومة الاشتراك فى العمل الجماعى الذى قد يتطلبه النشاط التدريبى

٧ - الميل للسيطرة المستمرة على المناقشات والدخول فى جدل عقيم حول قضايا نظرية

٨ - الانسحاب من المناقشة واظهار اللامبالاة او عدم الاهتمام

٩ - الرغبة فى احراج المدرب او المتاركين والاستمتاع باثارة انتباههم

١٠- التشكيك فى كفاءة المدرب وفعاليته .

١١- الالحاق فى اثارة متطلبات العمل

١٢- مقاومة تجربة الدروس المستفادة والافكار الجديدة

وتجدر الاشارة هنا الى ان اهتمامنا الرئيسى ينصب اساسا على المتدربين الذين يتميز سلوكهم عموما بالسلبية فعندما تتحول المظاهر السابقة للسلوك السلبى الى نمط عند عدد من المتدربين عندئذ يصبح المتدرب مثيرا للمتاعب . اما اذا تصرف احد المتدربين بصورة عرضية سلوك سلبى فى هذا الامر لا يضعه فى مصاف مثيرى المتاعب

ثانيا أسباب السلوك السلبى للمتدرب

حيث ان لكل سلوك مسبباته ودوافعه فان السلوك السلبى للمتدرب يرجع بالتاكيد الى عدد من الاسباب والدوافع وفى هذا الصدد يمكن تصنيف مسببات السلوك السلبى الى ثلاثة مجموعات رئيسية

أ - اسباب تحصيلية Personal

ب - اسباب علاقاتية Relationship

جـ - اسباب تنظيمية Organizational

أ - الأسباب التحصيلية

* الاحساس الداخلى بعدم الحاجة الى التدريب
* الاحساس الداخلى بعدم الكفاءة او الاحساس بالنقص السلبى
* رفض النشاط التدريبى اسلوبا ومحتوى
* الانغلاق امام الافكار المختلفة
* القناعة بعدم جدوى التدريب
* عدم الرغبة فى التسليم بالحاجة للتدريب
* الاهتمام بالاستجمام والراحة اكثر من التعلم
* الاحساس بان حضور برنامج تدريبى فى حد ذاته موشرا سلبيا
* الرغبة الداخلية فى افشال النشاط التدريبى

152

ب - الاسباب العلاقاتيـــــة

* الرغبة فى الحصول على اعتراف الآخرين به
* الرغبة فى التفوق على اقرانه
* الرغبة فى التفوق على المدرب ٠
* الرغبة فى اثبات ذاته ٠
* الحاجة الى حدب اهتمام الآخرين ٠
* الحاجة الى السيطرة
* الخوف من الاحراج او المواجهة ٠
* عدم التعاطف مع المدرب او الاقران
* عدم الثقة فى الآخرين
* عدم الاقتناع بكفاءة المدرب وصدقه
* ادراك التدريب على انه وسيلة للعقاب ٠
* الاحساس بالتهديد المستمر من قبل الآخرين ٠

حـ - أســباب تنظيميـــــة

* عدم الاهتمام بالوظيفة التى يتعلمها ٠
* الاستياء والضجر من الوظيفة والمنشأة
* الصراع التنظيمى مع الرئيس او المرؤوسين ٠
* عدم قبول اهداف المنشأة وسياساتها والافتقار للولا ـ ـا

وبطبيعة الحال فانه يصعب الفصل بين المجموعات الثلاثة لمسببات السلوك السلبى حيث عادة ما تتداخل هذه العوامل وتتشابك فى صور متعددة تؤدى الى نمط سلوكى معين

ثالثا استراتيجيات التعامل

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمدرب أن يتبعها للتعامل مع السلوك السلبي الذى يتبعه بعض المتدربين وذلك حتى لا يحد المدرب نفسه محل كبش الفداء ويمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات كما يلى

١ - قبل إنعقاد البرامج التدريبى

ا - الحصول على دعم الادارة العليا لعملية التدريب وإقناعها بان النتائج المترتبة على النشاط التدريبى سوف تودى الى مزيد من الانتاجية والكفاءة حيث ان ايمان الادارة العليا بجدوى التدريب يعد حجر الزاوية فى خلق المناخ النفسى الايجابى للمتدربين الذين يتم ترشيحهم لحضور البرامج او الندوة التدريبية

ب - تحليل الاحتياجات التدريبية وما يتضمنه ذلك من عقد مقابلات مقننة مع المرشح ترشيحهم لحضور البرامج التدريبى حيث غالبا ما تودى هذه المقابلات الى بناء اساس قوى للعلاقات الايجابية بين المدرب والمتدرب ، وحتى تصبح المقابلات أكثر فعالية يجب ان تتضمن عددا من النقاط الاساسية اهمها

* توضيح الهدف من البرامج ومبررات انعقاده
* التعرف على حاجات المتدرب فى التعلم ،
* الاجابة على بعض استفسارات واسئلة المتدرب
* تصحيح جوانب سوء الفهم او التحيز المسبق تجاه التدريب
* ابداء الاهتمام بالقضايا والجوانب التى تهم المتدرب
* التعرف على آراء المتدرب بالنسبة لتنفيذ البرامج وتصميمه
* ايضاح اهمية الاستفادة من خبرة المتدرب لاثراء المناقشات بالبرنامج ،
* توجيه التقدير والتكريم اللازم للمتدرب وابداء الحرص الشديد على حضورهم البرامج

٢ - اثناء إنعقاد البرامج التدريبى

احيانا ما يتعذر الحصول على الدعم اللازم من قبل الادارة العليا كما ان عقد المقابلات او اللقاءات مع المتدربين قد تكتنفه بعض الصعوبات المادية والمعنوية وفى مثل هذه الاحوال يصبح الدليل الوحيد المتاح امام المدرب هو التعامل مع السلوكيات السلبية للمتدرب اثناء انعقاد البرامج او النشاط التدريبى

ان الهدف الاساسى من اى نشاط تدريبى هو احداث التغيير سواء فى المهارات المعارف او السلوكيات ، لذا يصبح التحدى الرئيسى امام المدرب هو خلق وتدعيم الاستعداد لدى المتاركين بقبول التغيير والعمل الحاد المستمر على تقليل درجة مقاومة بعض الافراد لعملية التغيير ، ولاحظ هذين الهدفين يجب ان يعطى المدرب لبعض الممارسات السلوكية التى يأتيها بعض المتدربين من مثيرى المتاعب والذين يقاومون التغيير لسبب او لاكثر من الاسباب الواردة فى المجموعات الثلاثة السابق ذكرها فى تانيا

هذا ويجب على المدرب ان يتفادى الوقوع فى المصائد التالية

ا - مصيدة الموافقة والقبول Approval Trap

وتحدث هذه الحالة عندما يسيطر على المدرب الاحساس الداخلى والرغبة فى الحصول على موافقة المتدربين لسلوكه وكفاءته كمدرب ، بالاضافة الى الحرص المتزايد على اثبات ذاته واظهار قدراته التحصيلية ان هذا السلوك يحول البرامج لخدمة اهداف المدرب التحصيلية اكثر من خدمة الاهداف التعليمية من وراء عقد البرامج

ب - مصيدة الرفض والدفاع Defensive Trap

وهى تحدث عندما يتوفر لدى المدرب الاحساس المستمر بالتهديد من قبل احد او بعض المتدربين بصورة متطرفة تجعله يهتم باستمرار بالدفاع عما يقوله او تاكيد صحته بصورة مبالغ فيها الى جانب الرفض لما يقوله المتدرب او التعليق عليه باستخفاف

حـ - مصيدة المواجهـــة Confronting Trap

وهى تحدث عندما يقع المدرب فريسة احد المتدربين الذى يحذره على الدخول معه فى مواجهة مباشرة تاخذ طابع التحدى لاثبات سلامة الحجج التى يدلى بها كل منهما • مما يحول المناقشة الى مناقشة ثنائية قد تنتهى بخروج المدرب من اتزانه كما انها تبقى المجموعة خارج حلقة النقاش مما يتعرضهم باضافة الوقت فى امور غير مفيدة او مثيرة لاهتمام العالمية

الوحدة التدريبية

الرابعـــة

أهداف الوحدة التدريبية الرابعة

في نهاية الوحدة التدريبية يكون المتدرب قادرا على

- تحديد خطوات التحليل الوظيفي
- تحديد مكونات الاهداف الادائية
- كتابة وصياغة الهدف الادائي
- تحديد عناصر خطة الدرس ٠
- ذكر النقاط الحاكمة لاقامة مناخ تدريبي جيد ٠

المحتويـــــات

* جمع وتحليل البيانات الوظيفية
* الاهداف الادائية / وفوائد الهدف الجيد ٠
* خطة الـدرس
* تهيئة المناخ التدريبي الجيد والمحافظة عليه ٠

طرق وأساليب التدريب

- تمارين تدريبية
- مجموعات نقاشية
- تعصيف الافكار ٠

المساعدات التدريبية

- السبورات الورقية
- الاوفرهيد بروجيكتور

جمع وتحليل البيانات الوظيفية

حمع وتحليل البيانات الوطيفية

لكى تحقق برامج التدريب والتطوير عائدا كافيا على ما استثمر فيها فلا بد ان تكون ملتصقة بالوظائف بمعنى انه يجب ان تكون الخبرات التى يتم توفيرها للمتدربين مرتبطة ارتباطا مباشرا وواضحا بالوظائف والواجبات والمهام التى سيقوم المتدرب بادائها بعد تخرجه من هذه البرامج

غالبا ما يتم تصميم نظم التدريب بناء على تفكير عابر فيما يجب ان يدرس او حتى فى اسباب وجود البرامج التدريبى ٠ ان ملايين الجنيهات تصرف سنويا بسبب عدم تحليل بيانات موضوعية عن الوظائف وكان من نتيجة ذلك عدم التركيز على التدريب على المهارات الضرورية والتوسع فى التدريب فى المجالات قليلة الاهمية وحتى يمكن تجنب هذه الاخطاء فلا بد من تصميم برامج التدريب والتطوير على اساس البيانات الوطيفية ٠ ومصدر البيانات الوطيفية الصادقة والموثوق بها هو تحليل المجال الوطيفى والوطيفة والمهمة ٠

طبيعة وعرض وأهمية حمع وتحليل البيانات الوطيفية

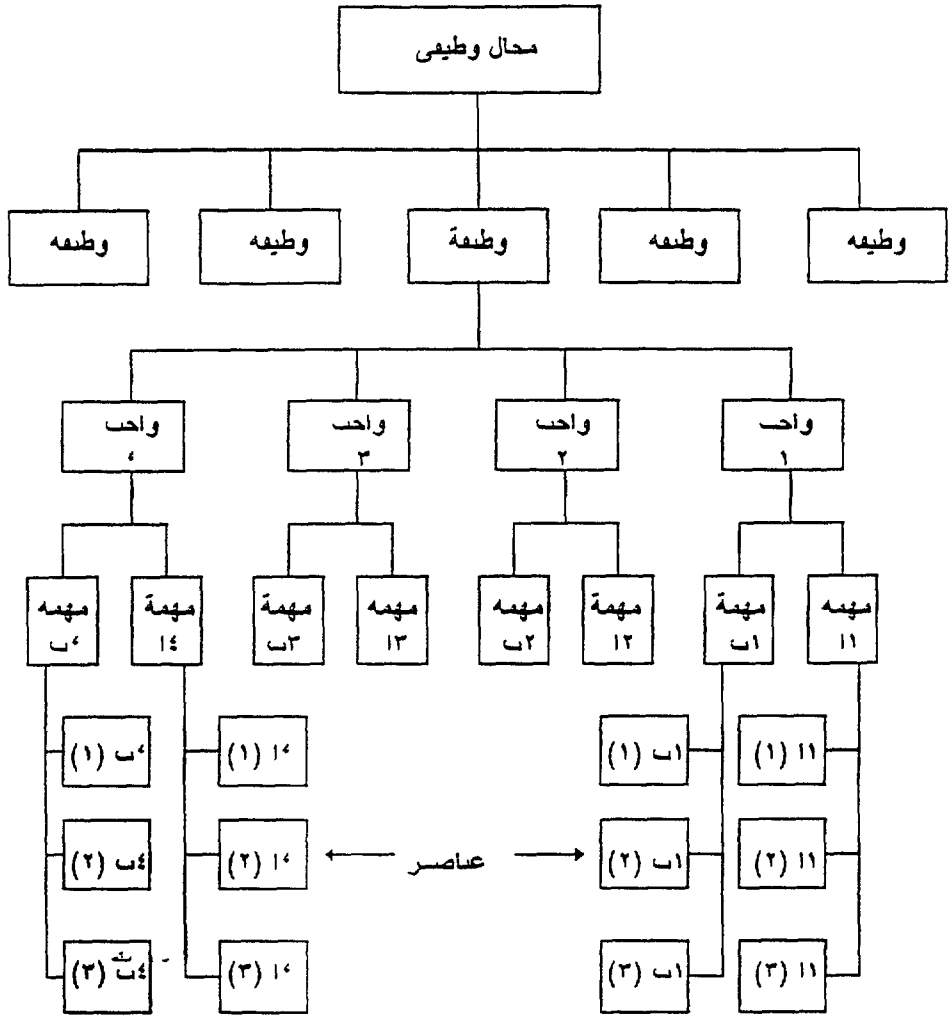
يعانى حقل تحليل المجال الوطيفى والوظائف والمهام الكثير من عدم الوضوح فى المفاهيم ٠ وفى رايى ان مرحلة التحليل كاحدى مراحل اعداد نظام التدريب تخضع للترتيب الهرمى وذلك من الاوسع الى الاضيق بدءا بالمجال الوطيفى ثم الوطيفة ثم واجبات الوطيفة ثم المهام ثم العناصر

التركيب الهرمى للعمل

قبل البدء فى مناقشة الانواع المختلفة للتحليل من المفيد مراجعة العلاقات بين المستويات المختلفة لتركيب العمل (راجع الشكل)

شكل يبين

العلاقات بين المحال الوظيفى والوظائف والمهام والعناصر



◊ المحال الوظيفي المحال الوظيفي هو اكبر تقسيم في التركيب الهرمي للعمل الانساني ويتكون من مجموعة من الوظائف التي يرتبط بعضها ببعض ارتباطا منطقيا او مهاريا • على سبيل المثال فان المحال الوظيفي للخدمات الصحية يتضمن وظائف طبيب وطبيب اسنان ومعالج قدم ومحرر وفني صحي وممرضة فنية وممرضة ممارسة وعددا آخر من الوظائف المتخصصة والوظائف المتخصصة المساعدة

◊ الوظيفة تتكون الوظيفة من الواجبات والمهام التي يقوم بها موظف واحد • واذا قام عدد من الموظفين باداء الواجبات والمهام نفسها فانهم يكونون جميعا شاغلين الوظيفة نفسها وكما سبق بيانه فانه قد يوجد اكثر من وظيفة في المحال الوظيفي الواحد ان الوظيفة هي الوحدة الاساسية التي تستخدم بواسطة ادارة شئون الموظفين لاغراض الفحص والاختيار والتصنيف والتدريب والتكليف والتطوير والترقية ومن امثلة الوظائف فني اصلاح معدات الكترونية ، مشغل محرطة ضابط بوليس مدير مصنع ، وبائب رئيس

◊ الواجب تتكون الوظيفة من واجب او اكثر • والواجب احد التقسيمات الرئيسية للوظيفة التي يقوم بها فرد واحد • ويتميز الواجب بالسمات الآتية

١ – انه واحد من المسئوليات الرئيسية للموظف

٢ – انه يشغل كل وقت الموظف او جزءا له اعتباره من وقت الموظف

٣ – يتكون من مجموعات مترابطة من المهام •

٤ – يتكرر بشكل ملموس في اثناء دورة العمل •

٥ – يتضمن عمليات تستخدم مجموعة مترابطة من المهارات والمعارف والقدرات •

٦ – يودي الى تحقيق هدف معين باستخدام طريقة معينة وطبقا لمعايير معينة من حيث السرعة والدقة والجودة والكمية

بالاضافة الى ذلك فان الواجب يتسم بواحدة من السمات الآتية

١ – يستخدم في تحديد التكليفات الاولية بالعمل

٢ – يستخدم اساسا للتدريب قبل التكليف وبعد التكليف

٣ – يستخدم في تحديد المؤهلات اللازمة لاداء الوظيفة

على سبيل المثال فان واجبات في اصلاح المعدات الالكترونية تشتمل على الفحص والضبط واكتشاف مواطن الخلل والصيانة والاصلاح وتشتمل واجبات وظيفة مدير مصنع على التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة

◊ المهمة يتكون كل واحد من مهمة او اكثر وعلاقة المهمة بالواحد مثل علاقة الواحد بالوظيفة بعبارة اخرى فان مجموعة مترابطة من المهام تكون واحدا والمهمة هي واحدة من العمليات التي تعتبر خطوة منطقية وضرورية لاداء الواحد انها وحدة العمل التي تصف الطرق والاجراءات والاساليب التي يتم تنفيذ الواحد بها • وتتميز المهمة بالخصائص التالية

١ – يتم اداؤها في فترة قصيرة نسبيا (ثوان او دقائق او ساعات او نادرا في ايام أو اطول من ذلك) •

٢ – تتكرر بشكل معقول في دورة العمل •

٣ – تمثل جزءا مستقلا ومحددا من الواحد •

٤ – يتم اداؤها بواسطة فرد واحد (اى لا يشترك فيه موظف آخر) •

٥ – تتضمن مجموعة مترابطة من المهارات والمعارف والقدرات •

٦ – يتم اداؤها طبقا لمعايير محددة

على سبيل المثال فان المهام التي يتضمنها واحد خدمات الصيانة لعمل اصلاح معدات الكترونية هي التنظيف والتربيت واستبدال الصمامات وملء الخزانات بالسائل الهيدرولوحي •

◊ العناصر تتكون المهام من مجموعة من العناصر ، والعنصر هو ادق وحدة توصيف لنشاط العمل في اطار تحليل المجال الوظيفي او الوظيفة • والعناصر هي اصغر الخطوات التي يمكن استخدامها في التقسيم من الناحية العملية وذلك دون تحليل منفصل للحركات والعمليات العقلية للعمل • والعنصر ايضا هو وحدة العمل التي تعنى بكيفية استخدام الطرق والاجراءات والاساليب التي تتضمنها المهمة • وتعتبر العناصر مهمة جدا لمعدى نظم التدريب لسببين

١ – انها تعطى المستوى التفصيلي المطلوب الذى يعتبر الاساس المحدد للتدريب في [illegible]

٢ – انها تساعد على التمييز بين المهام التي قد تكون متماثلة في العناصر التي تشتمل في وصفها من حيث الافعال والمعمول به ولكنها تختلف في العناصر [illegible]

وتتضمن العناصر التي يؤديها في اصلاح معدات الكترونية نحو [illegible] في بعض التوصيلات ضبط مفاتيح الضبط والتشغيل وربط المسامير المحواة • وتتضمن العناصر التي يؤديها مدير المصنع الملاحظة والاستجواب واستكمال النماذج والتوقيع على متطلبات المصنع

اعراض وأهداف التحليل

يوجد هدفان اساسيان لتحليل المحالات الوظيفية والوظائف والمهام الهدف الاول هو امداد الادارة العليا والعاملين بالمنظمة بالمعلومات اللازمة للاعراض الادارية التى يكون محورها الوظائف وتاعليها اما الهدف التانى فيرتبط بتصميم وإعداد البرامج التدريبية ٠

تصميم واعداد نظم التدريب

يمكن استخدام البيانات الناتجة من تحليل المحالات الوظيفية والوظائف والمهام كقاعدة بيانات اساسية يستفاد بها فى تصميم نظم التدريب والتطوير وإعدادها وتحقيق صلاحيتها وتنميتها ٠ فهذا التحليل يمكن ان يوفر للمسئولين عن التدريب والتطوير معلومات تفصيلية عن كل وظيفة من وظائف المنظمة مم تتكون وكيف ولماذا تودى وكيف ترتبط بالاعمال الاخرى والظروف التى يتم الاداء فى اطارها ، ومستوى الاداء المطلوب ومدى تكرار وخطورة المهام بالاضافة الى الاجهزة والمواد ووسائل العمل المساعدة المستخدمة ٠ وتستخدم هذه البيانات فى تحديد اهداف نظم التدريب والتطوير ومحتواها وتسلسلها ونقاط التركيز فيها وطرق تنميتها وتقويمها وعلى وجه التحديد يمكن استخدام البيانات الوظيفية فى المحالات الآتية

- التحقق من الاحتياجات التدريبية ٠
- تحديد اهداف برامج التدريب والتطوير ومعاييرها
- تحديد المهارات والمعارف والصفات التخصصية التى تتطلبها وظائف المنظمة ٠
- التحقق من دقة ظروف العمل ومحدداته ودعائمه الحالية
- تحديد شروط القبول فى برامج التدريب والتطوير
- توفير البيانات الاساسية اللازمة لتصميم اختبارات الأداء وأدوات التقويم الاخرى المستخدمة فى برامج التدريب والتطوير

164

أهمية التحليـــــل

تحليل الوظائف هو الخطوة الاولى والمهمة فى تصميم نظام التدريب فالبيانات التى يجمعها محلل الوظائف هى اساس بناء النظام • وبصرف النظر عن الكفاءة التى تتم بها خطوات تصميم النظام التدريبى وتحقيق صلاحيته وتعيده فانه اذا لم تكن البيانات الوظيفية متكاملة وصادقة وموثوقا بها فان النظام الذى سيعتمد عليها سوف يفشل فى تحريج الافراد القادرين على اداء واجبات وظائفهم بالمستوى المطلوب

الحاجة الى التنسيق والإشراف والرقابة فى المستويات العليا

على الرغم من ان جمع البيانات الوظيفية يتم على ادنى مستوى فى المنظمة (مستوى الموظف التمهيدى او المشرف) فان الاجراءات التى يتم بها جمع هذه البيانات يجب ان يتم التنسيق لها ورقابتها على مستوى الادارة العليا وإذا لم يتم ذلك فان برامج التدريب ستعكس (ما هو كائن) وليس (ما يجب ان يكون) • وبدون توصية ودعم الادارة العليا لتمهيد التغييرات الجذرية فان المحاظرة باستخدام الحلول الموقتة لمشكلات التدريب تكون قائمة وبناء عليه فان البيانات الوظيفية يجب ان تجمع تحت اشراف ورقابة الادارة العليا كما تجب مراجعة النتائج والتوصيات المتعلقة باجراءات التغييرات واعتمادها من قبل الادارة العليا وعندما يتم ذلك فان البيانات المستخدمة فى تصميم نظم التدريب ستكون قد خضعت للتصديق الرسمى وياتى فى الدرجة نفسها من الاهمية حقيقة ان استخدام هذا الاجراء يمكن من التنسيق بين الانشطة ذات العلاقة مثل التوظيف والاختيار وتوزيع العمل بالاضافة الى الانجازات الخاصة بالآلات وتطويرها وتاميمها

طرق تحليل الوظائف

ان تحليل الوظائف يوفر القاعدة الاساسية لكل الخطوات المستخدمة فى تصميم وإعداد وتحقيق صلاحية نظم التدريب ولكى تحقق إجراءات جمع وتحليل بيانات العمل الفائدة المرجوة من تصميم نظم التدريب فانها يجب ان تخضع للمعايير الآتية

- يجب ان توفر الاجراءات بيانات كمية حديثة تصف بشكل واضح وكامل العمل الذى يودى بواسطة الافراد فى المنظمة

- يجب أن توفر بيانات موضوعية ودقيقة وموثوقة وصادقة وتعكس التغيرات فى تركيب الوظائف وانماط المجالات الوظيفية

- يجب ان تكون مرنة بحيث يمكن تطبيقها – كلما دعا الامر الى ذلك – على كل الوظائف التنفيذية والاشرافية والادارية والوظائف ذات المدخلات الصغيرة والكبيرة

- يجب ان يكون اعدادها واستخدامها وصيانتها اقتصادية

- يجب ان تلجأ فى توفيرها للبيانات الى الموظفين ذوى الدراية وهم شاغلوا الوظيفة والمشرفون والاستشاريون والمديرون

- يجب ان تكون البيانات التى يتم جمعها بالشكل الذى يسمح بمعالجتها آليا كلما امكن ذلك

- يجب ان تكون البيانات التى يتم جمعها والاجراءات نفسها قابلة للتعديل طبقا للتغيرات فى متطلبات الاداء .

- يجب ان تكون البيانات قابلة للتحقق من حيث درجة الصدق والثبات .

وتنطبق كل المعايير السابقة الى حد ما على الطريقة التى سيتم اقتراحها فى هذا الفصل وهذه الطريقة عبارة عن مزيج من العديد من الطرق الاساسية . وفيما يلى وصف مختصر لاثنين او الاكثر نتيجة من بين هذه الطرق بالاضافة الى بعض التعليقات التقويمية عليها وذلك لتقديم الخلفية التى تستند عليها الطريقة المقترحة .

الاستبيـــــان

لقد تم استخدام الاستبيان بنوعيه المفتوح والمغلق فى جمع البيانات الوصفية وبصفة اساسية فان الاستبيان يتطلب من المستجيبين بعض البيانات التعريفية ثم توفر لهم البيانات عن وظائفهم وغالبا ما يطلب من المستجيبين وصف الواجبات والمهام التى يؤدونها والادوات وتجهيزات العمل المساعدة والاجهزة التى يستخدمونها فى اداء وظائفهم ويطلب ايضا من المستجيبين تقديرات عن تكرار الاداء لكل مهمة او المدة الموجه التى تستغرقها كل مهمة من الوقت الكلى الذى يستغرق فى اداء الوظيفة وعادة ما يقوم شاغل الوظيفة

بتعبئة الاستبيان بنفسه ولكن في بعض الاحيان قد يطلب من مشرف الماسح مساعدته في تعبئة البيانات وتدقيقها

ولا يتفق معظم مصممي النظم في طريقة الاستبيان - اذا استخدمت بمفردها - الا بقدر ضئيل فسبة المستجيبين غالبا ما تكون منخفضة للاعتماد عليها في توفير بيانات موثوق بها وقد تكون البيانات غير كاملة او تنقصها التفصيلات الكافية المطلوبة . ان تدوين البيانات وتفسيرها يعتبران امرا صعبا تحت افضل الظروف وفي حالة استخدام الاستبيان المفتوح فان الامر يزداد تعقيدا ويترتب عليه قدر لا يمكن تجنبه من اللاموضوعية في تفسير البيانات ورغم ان وسيلة الاستبيان تعتبر من اقل الوسائل المستخدمة تكلفة فانها طريقة تنقصها الدقة وغير موضوعية في حالة استخدامها كاسلوب رئيسي في جمع البيانات الوظيفية ولكن اذا استخدمت كوسيلة مساعدة فانها من الممكن ان تكون مفيدة جدا .

قائمة المراجعـــة

تعتبر قائمة المراجعة شكلا خاصا من اشكال الاستبيان وهي تحتوي على قائمة بوصف مهام الوظيفة ويطلب من شاغلي الوظيفة وضع علامة (✓) امام البند الذي يقومون بادائه (وغالبا ما يطلب منهم بيان درجة تكرار الاداء والوقت المستخدم في الاداء) وتعتبر قائمة المراجعة شائعا لبعض الاساليب الاخرى لجمع البيانات مثل الاستبيان والملاحظة مع المقابلة التحصية التي استخدمت مع عينة من الموظفيـــن

ان قائمة المراجعة عرضة لكثير من المشكلات الملازمة للاستبيان فالاختلاف في معاني المصطلحات والغموض في العبارات المستخدمة في وصف المهام والتداخل في المهام داخل القائمة وما شابه ذلك غالبا ما تنتج عنه بيانات يصعب تدوينها وتفسيرها وبالاضافة الى ذلك فان قائمة المراجعة لا توفر معلومات عن الترتيب الذي تودى به المهام . ان فاعلية قائمة المراجعة تعتمد على جودة العينة ومدى عمق التحليل المبدئي وخبرة مصمم قائمة المراجعة

وعلى الرغم من عيوب قائمة المراجعة فان لها مزايا معينة حيث يتطلب من المستجيبين التعرف على مهام الوظيفة وليس تذكرها بالاضافة الى انه يمكن استخدامها مع مجموعة كبيرة من شاغلي الوظائف كما ان نتائجها تكون قابلة للتدوين بواسطة الآلات والمعالجة الاحصائية

المقابلة الفردية

يقوم محللوا وظائف مدربون على هذه الطريقة بمقابلة عينة مختارة من شاغلي الوظائف مستخدمين في ذلك نموذج مقابلة معطيا حيث يتم جمع بيانات عن الواجبات والمهام التي تؤدى ودرجة تكرار الاداء ومدته وترتيب المهام واهمية وصعوبة المهام والاشراف الذي يخضع له الموظف والادوات والاجهزة المستخدمة

وتتميز المقابلة الفردية بانها تشجع على اقامة علاقات طيبة بين الشخص الذي يجرى المقابلة ومن تجرى معه المقابلة والمرونة في الحصول على البيانات بالاضافة الى اعطاء الشخص الذي يجرى المقابلة الفرصة لتقويم مدى معقولية الاستجابات التي يحصل عليها من المستجيبين . على الجانب الآخر فان المقابلة تستغرق الكثير من الوقت ومن ثم فانها لا تكون مناسبة في حالة استخدامها في جمع البيانات من عينات كبيرة من الموظفين . كما ان فاعليتها تعتمد الى حد كبير على مهارة محلل الوظائف في اجراء المقابلات

المقابلة في أثناء الملاحظة

تماثل هذه الطريقة اساسا طريقة المقابلة فيما عدا ان شاغل الوظيفة تتم ملاحظته في بيئة العمل الطبيعية في اثناء ادائه لعمله او للجزء الاكبر منه ، ولاستكمال المعلومات عن الوظيفة فقد يقوم المحلل ايضا بطرح اسئلة على الموظف في اثناء ادائه لمهام الوظيفة . إن الملاحظة مع المقابلة تعتبر الطريقة الاكثر تفصيلا لدى مصممي النظم حيث انها تتيح معلومات اكثر تكاملا واكثر ثقة من اى طريقة اخرى بمفردها وعلى الجانب الآخر ، فان هذه الطريقة لا يستطيع ان يقوم بها بكفاءة الا المحلل الخبير بالاضافة الى انها تتطلب الكثير من الوقت والمال في استخدامها

المقابلة الجماعية

يتم في هذه الطريقة جمع عدد كبير من الموظفين للحصول على معلومات منهم تتعلق بوظائفهم ، حيث يقوم محلل مدرب بطرح اسئلة مصممة للحصول على بيانات متعلقة بأداء الوظيفة وفي بعض الاحيان فانه قد يطلب من الموظفين تعبئة نماذج مقننة وبعد المقابلة فان المحلل يقوم بتفريغ البيانات في جدول وظيفي موحد

وتعتبر المقابلة الجماعية اقل وسائل جمع البيانات الوظيفية تكلفة وبرغم ذلك فانها تعتبر اقل الوسائل فاعلية في الحصول على بيانات كاملة ودقيقة عن العمل المؤدى وهي لانها تعتمد على التذكر اكثر من التعرف

فريق الحـــــراء

وتعتمد هذه الطريقة على جمع مجموعة من الافراد يتم اختيارهم على اساس الخبرة والكفاءة والالمام بالوظيفة ويطلب منهم تسجيل الواجبات والمهام التى تتكون منها الوظيفة • وتتم عملية تنظيم وتسجيل البيانات تحت اشراف وتوجيه محلل مدرب وباستخدام نماذج مقننة معدة مسبقا

وتعتبر طريقة فريق الخبراء من اكثر الطرق الموثوق بها فى جمع البيانات عن الوظيفة وعادة ما تكون البيانات التى يتم جمعها باستخدام هذه الطريقة كاملة ودقيقة وبرغم ذلك فقد يقوم الخبراء بالمبالغة أو النقص فى تقدير المتطلبات الوظيفية • والخبراء الذين يمكنهم تقدير متطلبات الوظيفة هم الخبراء الذين تكون لديهم درجة كبيرة من التمرس لدرجة انهم لا يستطيعون ان يضعوا انفسهم مكان الموظف المتدنى ، ويبنتج عن ذلك ان الاشياء التى تكون فى حقيقتها صعبة تبدو لهم بسيطة ، وعلى الجانب الآخر فإن الخبراء الذين يبالغون يتركون العنان لكمال معلوماتهم فى التأثير عليهم فى ان يطلبوا من كل موظف ان يضارعهم فى معرفتهم ومهارتهم حتى يعتبروه مؤهلا لاداء الوظيفة •

وتعتبر طريقة فريق الخبراء من اكثر طرق تحليل الوظائف تكلفة وذلك بسبب نوعية الافراد الذين تعتمد عليهم والوقت الذى تستغرقه وعلى الرغم من ذلك فهذه الطريقة هى الطريقة الوحيدة لجمع البيانات عن بعض الوظائف لا سيما الوظائف الادارية والاشرافية والتى تعتمد على السلوك غير الملموس الذى تصعب ملاحظته بشكل مباشر ولهذا السبب فان طريقة فريق الخبراء تستخدم بكثرة فى التحضير المسبق لنماذج جمع البيانات او كطريقة مساعدة للمقابلة والملاحظة

سجل العمل اليومى

تتفرع هذه الطريقة من طريقة يوميات الموظف ويطلب فى هذه الطريقة من شاغل الوظيفة ان يكتب سجلات يومية بالمهام التى يوديها خلال اسابيع او شهور • ومزايا هذه الطريقة انها يقوم بها الموظف نفسه وانها تتمشى بشكل معقول مع المعالجة الآلية للبيانات وعلى الجانب الآخر فان هذه الطريقة تكون محدودة بدرجة وعى المستجيبين وفهمهم لكيفية تحديد المهام وترميزها ويمكن الحصول على افضل النتائج من هذه الطريقة اذا خضعت للمتابعة الدقيقة من قبل المشرف المباشر واذا تمت مراجعة نتائجها قبل معالجة هذه النتائج

اداء العمـــــل

تعتمد هذه الطريقة – والتى احيانا ما تسمى طريقة المشاركة فى اداء العمل – على قيام المحلل باداء العمل والوظائف البسيطة يمكن اداوها بدون تعليم مسبق • أما الوظائف الاكثر تعقيدا فانها تتطلب بعض التدريب والاشراف حتى يتم تعلمها ثم يقوم المحلل بادائها فى ظل ظروف العمل العادية حيث يقوم فى اثناء ذلك او بعد الانتهاء من اداء العمل بكتابة الوصف الوظيفى •

وتوفر هذه الطريقة بيانات كاملة ودقيقة عن الوظيفة ولكن الوقت والتكاليف التى تستلزمها تجعل منها عادة طريقة غير عملية

الاحداث الحرجـــــة

تضمن هذه الطريقة جمع تعبيرات تصف كلا من الاداء الكفء والاداء غير المرضى للوظيفة او المهمة وذلك من خلال الملاحظة المباشرة بواسطة المشرفين المباشرين او المحلل او بواسطة تذكر عناصر الاداء الوظيفى بواسطة شاغلى الوظيفة وعادة ما تودى هذه الطريقة الى جمع عبارات وصفية كثيرة تركز على جوانب الاداء الخاصة بالوظيفة ويستمد هذا الاسلوب اهميته من انه يلفت الانتباه الى الجوانب الحرجة فى الاداء ولكنه فى حد ذاته لا يعطى كل جوانب الاداء وبالتالى فان فائدته تكون محدوده •

تحليل المطبوعات الفنية

يتم فى هذه الطريقة تحليل المطبوعات الفنية – وعلى وجه الخصوص ادلة التشغيل والصيانة – بشكل دقيق لتحديد مهام معينة والتوصل الى كيفية ادائها • ويتمثل اهم اوجه القصور فى هذه الطريقة فى ان هذه المطبوعات لا تصف دائما الطريقة النموذجية لاداء المهمة حيث انه عادة ما يتم كتابتها بواسطة منتج الاجهزة بالاضافة الى ان الخبرة فى التعامل مع الادلة توضح انها غالبا ما تحتوى على اخطاء وهذه الطريقة يتم استخدامها فى حالة وظائف التشغيل والصيانة

التحليل العـــــام

ان الهـدف الرئيسـي للتحليـل المدئـي الـذى يركـز علـى فاعليـة التكاليـف والتدريـب (Front-End-And Cost-End Training Effectiveness Analysis) هو توفير اساس متين لبناء نظام تدريب ذى تكلفة فعالة (Cost effective) وكفء من الناحية التعليمية ويتطلب ذلك جمع البيانات المتعلقة بنظام التشغيل ودراستها لتحديد متطلبات التدريب ولتقويم وتحديد استراتيجيات التدريب البديلة

◊ المتطلبات من المعلومات تعتمد صلاحية تحليل التدريب ذى التكلفة الفعالة على كمية المعلومات المتاحة ودقتها عند القيام بالتحليل ، فاذا توفر للمحلل بيانات كاملة ومحددة عن نظام التشغيل بالاضافة الى كمية كافية من الوقت فان التحليل يكون مباشرا وتكون متطلبات التدريب الناتجة عنه والوسائل البديلة لتلبيتها محددة على وجه الدقة . ولكن اذا كان الامر يتعلق بالقيام بتحليل متكامل لنظام تشغيل باتى فان عنصر التقدير والتخمين العلمى للمحلل يجب ان يحل محل الكثير من البيانات الحقيقية وذلك بسبب عدم توفر تلك البيانات بعد .

وحيث انه يجب اتخاذ الكثير من القرارات المتعلقة باعداد نظام التدريب مبكرا عند ادخال نظام تشغيل جديد فان نواتج التحليل الذى يركز على فاعلية التكاليف والتدريب والذى يعتمد اتخاذ كثير من القرارات عليه يجب ان تكون محددة وفى الوقت المناسب بقدر الامكان ويعتبر ذلك مهما لا سيما فى المراحل الاولية للتدبير المبكر لاعتمادات التدريب ، وقرارات المفاضلة المتعلقة بالمحاكيات والتخصيص المكلف للموارد قبل بدء التدريب بفترة طويلة . انه من الواضح ان فاعلية المحاكيات والاجهزة الاخرى ستزداد بدرجة كبيرة اذا كان تصميمها معتمدا على الاهداف السلوكية التى تسعى إلى تحقيقها وليس على التخمين العملى ولكن نقص المعلومات التفصيلية فى المراحل الاولى لبناء نظام التشغيل الجديد يعوق تحديد المهام الوظيفية الحيوية فى الوقت المناسب للتاثير على هذه القرارات

◊ قاعدة البيانات العامة Generic Data Base يعتبر مدخل قاعدة البيانات العامة مدخلا مباشرا لحل المشكلات السابقة ويتشابه هذا المدخل مع العملية التحليلية لاعداد نظم التدريب على الرغم من انه يبدا بتحديد الاحتياجات وليس بتحليل المهام وتحدد هذه الاحتياجات اهداف البرامج والمتدربين المتوقعين الذين يستهدفهم البرامج كما انها تحدد الموارد المتاحة والمستلزمات المساندة بالاضافة الى تحديدها للمشكلات ومواطن القصور المتوقعة علاوة على توفيرها للتوصيات – بما فى ذلك البدائل – لعلاج

هذه المشكلات واوجه القصور وإذا كنا بصدد تصميم نظام تدريب رئيسى فان التحليل يستمر حتى تحديد الاهداف السلوكية التى تمثل المتطلبات الاساسية للناتج المتوقع من نظام التدريب

وتستطيع قاعدة البيانات العامة ان توفر وسيلة لتوفير قائمة بالمهام الحيوية والاهداف فى وقت قياسى عندما لا تتوفر بيانات خاصة عن نظام التشغيل ، وتستمد قاعدة البيانات هذه من تحليل التنوع (Commonality Analysis) لمجموعة من المعلومات المتاحة عن انظمة التشغيل القائمة التى تؤدى وظائف متشابهة لنظام التشغيل الذى ادخلته المنظمة حديثا ويمكن تحليل القدرات اللازمة لنظم التشغيل الحالية المحلل من اعداد قائمة مبدئية بالمهام والاهداف التى يمكن بعد تنقيحها استخدامها فى تحديد استراتيجيات التدريب البديلة وما يرتبط بها من عوامل التكاليف وتطوير الافراد ، وعلى الرغم من ان البيانات العامة لا تكون صادقة او تفصيلية مقارنة بالمعلومات الخاصة بنظام التشغيل فان قدرة المحلل على استخلاص قائمة مهام واهداف منها قبل الحصول على البيانات التفصيلية بوقت طويل يضع المحلل فى وضع افضل من حيث اتخاذ قرارات المفاضلة والتوصيات الخاصة بالحصول على نظم التدريب ذات التكلفة العالية والتى يلزم تامينها قبل التدريب بفترة طويلة ، واهم من ذلك فانها تساعد المحلل على تدبير رفع الميزانية الخاصة بنظام التدريب بشكل مبكر .

التخطيط لتحليل الوظائف

يجب القيام بالكثير من التخطيط والتدريب المبدئى قبل القيام بالجمع الفعلى للبيانات ، ويتم فى اثناء مرحلة التخطيط والتدريب المبدئى اختيار المحلل التمهيدى او الادارى الذى يستهدفه التحليل ، بالاضافة الى اختيار اعضاء فرق تحليل العمل وإتخاذ الترتيبات الادارية والحصول على الموافقات المالية وتدريب محللى الوظائف وتصميم نماذج جمع البيانات

ويجب على المدير والمختصين فى التدريب الا يبسوا الاغراض الاساسية لتحليل المجال الوظيفى وهذه الاغراض هى جمع وتحليل بيانات الوظائف والمهام الخاصة بمجال وصفى معين بقصد بناء قاعدة بيانات يمكن استخدامها فى

١ - فحص مدى تمتع مستويات المهارات فى مجال وصفى مع التقدم المهنى فى المجال وذلك بقصد اعداد نماذج للتعيير

٢ - تطوير هياكل مهنية جديدة ٠

٣ - التنبؤ باثر التغيرات التقنية المتوقعة على نظم التدريب والتطوير الحالية والمقترحة

٤ - تقدير كفاءة وفاعلية برامج التدريب الحالية ٠

٥ - وضع التوصيات والخطط الاجرائية لتحسين نظم الموارد البشرية ٠

٦ - اعداد نظم جديدة للتدريب والتطوير او تعديل النظم الحالية ٠

إعداد خطة عمل

بعد اختيار مجال وظيفي معين للدراسة يتم وضع خطة عمل ويجب ان تصف هذه الخطة كل الاعمال التي يتم القيام بها خلال تحليل المجال الوظيفي ٠ ويتضمن التحليل

١ - تقويم مدى كفاية الهيكل والسلم الوظيفي الحالي

٢ - تطوير هياكل وسلالم وظيفية بديلة ٠

٣ - تحديد آثار التغييرات المقترحة في الهيكل ٠

٤ - تحديد اثر ادخال معدات جديدة على المجال الوظيفي من حيث متطلبات المجال ٠

٥ - استخدام التقنيات الحديثة في مفاهيم واستراتيجيات التدريب ٠

٦ - فحص نظم التدريب واستراتيجياته وبرامجه ومواده ٠

إعداد خطة جمع وتحليل البيانات

يجب اعداد خطة لجمع وتحليل البيانات للتاكد من جمع البيانات المطلوبة من المصادر المناسبة وبواسطة الوسائل المناسبة وللتاكد من معالجة وتحليل البيانات عن طريق الاسلوب المناسب وبالاسلوب المناسب ٠ وتصف الخطة المقبولة الطرق والاجراءات التي ستستخدم في جمع ومعالجة وتحليل البيانات الخاصة بالمجال الوظيفي ٠ وتحدد الخطة البيانات المطلوبة ومصادرها وانواع الادوات او الاجراءات التي ستستخدم وكيفية استخدام البيانات في مرحلة التحليل ٠ وعند استخدام الحاسب الآلي في معالجة البيانات فانه يجب تحديد برامج الحاسب الآلي التي ستوفر الناتج المناسب للتحليل

الأهداف التدريبيـة

١ - مقدمـــــــــة

٢ - مفهوم الأهداف الأدائيـة

٣ - مكونات الهدف الأدائى

٤ - كيفية كتابة الهدف الادائى

٥ - خصائص الأهداف الجيدة

٦ - فوائد الأهداف الادائيـة

الأهـداف التدريبيـــــة Training Objectives

١ - تعبر الاهداف عن النتائج التي يرغب الانسان في تحقيقها كمحصلة للقيام بنشاط معين يبذل فيه الجهد والمال والوقت الخ ٠

والتدريب المخطط الفعال يهدف الى تنمية المعارف لدى الافراد وإكسابهم المهارات والاتجاهات الايجابية التي يحتاجونها واللازمة لاداء واجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها وما عملية الاكساب او التنمية تلك الا عملية احداث التعلم لدى المتدرب في مجالات التعلم الثلاثة (المعرفي / المهاري / الوجداني)

وكلنا نعلم ان مجالات التعلم واسعة وغير محدودة ولا نهائية والتعلم يشبه الترحال في ارض مجهولة فإذا لم تكن تعرف الى اين انت ذاهب ، وإذا لم يكن معك خريطة جيدة تسترشد بها فقد لا تصل وتظل تتساءل عن المكان الذي انت فيه وماذا جاء بك اليه او إلى اين يجب ان تتجه ٠ وبعض من المدربون رحالة بدون مقصد او هدف محدد ولذلك كما يقال

* **Unless you know where you want to go, you are unlikely to get there**
* **Unless you know what results you want to achieve, you are unlikely to achieve them**

وغياب الهدف او الاهداف من عملية التعلم يجعل اغلب المدربون واخصائيون التدريب يعتبرون عملية تقييم البرامج التدريبي من المهام الصعبة والمعقدة التي رغم ضروريتها لا تحتل الغرض من القيام بها ٠٠ وهذا الاعتقاد سليم في حالة غياب الهدف او الاهداف من عملية التدريب او التعلم ويمكننا التغلب على تلك الصعاب وزيادة فاعلية التعلم الى أقصى درجة اذا استطعنا الاتفاق على الاهداف المراد تحقيقها وصياغتها بصورة يمكن ملاحظتها وقياسها وهذه الصورة هو ما يطلق عليها الاهداف الادائية Performance Objectives

فماذا نعني بالاهداف الادائية ؟ ولماذا نكتب ؟ وكيف نصاغ ؟ ومن نستفيد منها في مرحلة الاعداد Preparation او مرحلة الممارسة Practice او في مرحلة التقييم Evaluation وما هو دور اخصائي التدريب او المدرب او المقيم في صياغتها ؟ والاهم من ذلك كله ما هي المكونات / المكونات التي يجب ان يتضمنها الهدف الادائي ؟

وعند الانتهاء من دراستنا لتلك الفقرة التدريبية سيصبح كل منا قادر على الاجابة على تلك الاسئلة وعلى استخدام هذه المعارف في وضع وكتابة اهداف ادائية كما يجب ان تكون

٢ – مادا يعنى بالأهداف الأدائية ؟ Performance Objectives

يعرف الهدف بصفة عامة بانه بيان محدد يوضح النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها فى وقت محدد وتتضمن مقياس لتحديد درجة النجاح فى تحقيق تلك النتيجة

والنتيجة المراد تحقيقها فى التدريب هو احداث التعلم اى حدوث تغير فى سلوك المتدرب بصفة دائمة نتيجة حضوره ومشاركته فى النشاط التدريبى وذلك فى المجال المعرفى او المهارى او الوجدانى او فى جميعها معا • ولكى نتعرف على حدوث التعلم فاننا نطلب من المتدرب القيام بـ او اداء او ممارسة شيئا ما يظهر عمليا انه تعلم ومن هنا تاتى الصيغة الادائية للاهداف •

٣ – ما هى عناصر أو مكونات الهدف الأدائى ؟

تتضمن العبارة التى تصف الهدف الادائى على ثلاث مكونات اساسية هى (الاداء – المستوى – الشروط) وسوف نتناول التعريف بها واعطاء بعض الامثلة •

أولا الأداء Performance

وهو ما يجب على المتدرب ان يكون قادرا على القيام به فى نهاية جلسة التدريب لكى يدل او يظهر انه قد تعلم وهذا المنصوص عليه فى الهدف يجب ان يكون قابلا للملاحظة ويمكن القياس ••

مثال لو حضر متدرب اجتماعا تدريبيا عن كيفية كتابة الاهداف التدريبية الادائية فإن الاداء المطلوب منه فى نهاية الاجتماع التدريبى أن يكون قادرا على

١ – تعريف معنى كلمة هدف سواء شفهيا او كتابيا

٢ – كتابة اهداف أدائية صحيحة •

٣ – شرح الفرق بين الاهداف التدريبية العامة والادائية

فالتعريف هنا اداء – والكتابة اداء – والشرح اداء

امثلة عن الاداء

١ - عمل موازنات التقديرية لـ

٢ - كتابة خطوات التدريب المنظم

٣ - كتابة مذكرة تفسيرية ٠

ثانيا المستوى Standards

وعادة يعبر عنه فى صورة ادنى مستوى من الانجاز للاداء المطلوب يمكن قبوله - ويعبر عنه كميا وجودة وهذا المستوى هو المعيار او المعايير التى تحدد درجة النجاح والاجادة التى وصل اليها المتدرب فى ادائه ، ويمكن قبولها كنتيجة لحدوث التعلم ٠

وفيما يلى بعض العبارات النمطية التى تصف مستويات الاداء التى يجب ان يصل اليها المتدرب

١ - يجيب على ٩ اسئلة من العشرة المعطاه له اجابة صحيحة

٢ - يجرى مسافة ١٠٠م فى حدود ١٢ ثانية

٣ - يكتب على الآلة الكاتبة الانجليزية بسرعة ٤٥ كلمة / دقيقة وبدون اخطاء

ومما سبق يتضح ان مستوى الاداء يحدد المعايير التى تستخدم فى تقدير فعالية اداء المتدرب ومدى الاتقان الذى وصل اليه

ثالثا الشروط / الظروف Conditions

وهى عبارة تصف الظروف التى سوف يتم تقييم اداء المتدرب بمستوى السابق تحديده فى وجودها والشروط تتضمن ثلاثة انواع من الظروف وجودها او غيابها يؤثر على الاداء بمستواه وهى

١٦٦

١ - المعيـــــات

كالعدد او المساعدات او المواد التى يجب توفرها مثل

* باعطائه المراجع والمطبوعات اللازمة .
* عند توفر العدد والآلات الضرورية .
* فى وجود قاموس او قائمة بالمصطلحات

٢ - الحـــــدود

وهى شروط تفرض على المتدرب - مثـــال

* بدون الروع الى اى مرجع
* بدون الاستعانة بالرسم الايضاحى .
* فى حدود ٣ دقيقـة

٣ - السماحات أو الحريات

وهى المعطاه للمتدرب والتى يمكنه استخدامها فى انجاز المهمة المكلف بادائها مثل

* باى طريقة او اسلوب يختاره .
* باستخدام اى وسيلة متاحة

وصياغة الهدف الادائى بتلك المكونات الثلاثة يجيب على الاسئلة التالية (او العكس الاجابة عليها يودى ويساعد على صياغة الهدف الادائى) وهى

١ - ما الذى يجب على المتدرب ان يكون قادرا على ادائه بعد التدريب ؟

٢ - ما هى درجة الاتقان او حسن الاداء المطلوب ؟

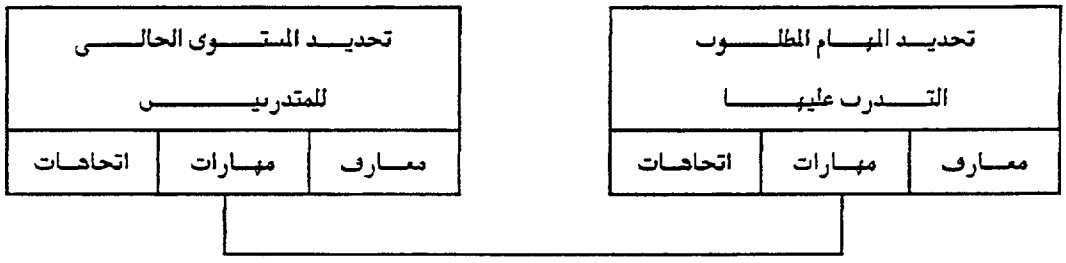
٣ - ما هى الظروف والشروط التى سوف يتم فيها الاداء ؟

٤ - كيف نكتب الهدف الأدائى ؟

يمكنك تحليل مكونات الاهداف الادائية او ابداء ملاحظات عليها والتحدث عنها وعن اهميتها وفوائدها ولكن الاهداف الادائية لن تصبح اداة فعالة فى يدك الا اذا اكتسبت مهارة كتابتها وقمت بهذا تكرارا حتى تتقنها واليك بعض الخطوات والارشادات التى تساعدك على ذلك

الخطوة الاولى تحديد الإحتياجات التدريبية

قبل ان تبدا فى كتابة الاهداف يجب ان تعرف او تحدد بدقة ما هى احتياجات المتدربين وذلك بمقارنة المهام التى يتضمنها التحليل او الوصف الوظيفى لهم وبما يتطلبه قيامهم بهذه المهام من معارف ومهارات واتجاهات وما لديهم فى الوضع الحالى



والفرق بينهما اذا وجد وهو الاحتياج التدريبى

الخطوة التانية وضع الأهداف التدريبية العامة

وهى تلك الاهداف التى تحدد ما الذى سوف يقوم به المدرب / المحاضر لمقابلة تلك الاحتياجات التدريبية سواء كانت معارف / مهارات / او اتجاهات وهى تمثل انشطة التدريب / التعلم التى يتضمنها المحتوى التدريبى

الحطوة التالتة صياغة الأهداف الادائية

١ – ابدا صياغة الهدف بكلمة فعلية تصف عملا يعبر عن الاداء او السلوك المرسى او النشاط الذى يبدله المتدرب مثل

يذكر ٠ يكتب ٠٠٠

يقارن يشرح

٢ – أتبع الفعل السابق بعبارة تصف المفهوم او المحتوى المراد التعبير عنه مثل

* يقارن بين طريقة التمويل السابقة والحالية بالمشروع ٠
* يكتب على الآلة الكاتبة الالحليزية

٣ – اصف مستوى او مستويات الاداء التى تدل على ادنى درجة اداء يمكن قبولها ٠

* يقارن بين طريقتى التمويل ذاكرا ثلاثة فروق على الاقل
* يكتب على الآلة الكاتبة الالحليزية بسرعة ٤٥ كلمة / دقيقة

ويمكن بالطبع اضافة اى معايير مطلوبة وضرورية الخ

٤ – واخيرا حدد وأصف شروط الأداء التى تحد انها ضرورية ويجب مراعاتها اثناء القيام بالاداء بالمستوى السابق تحديده مثل

* بدون الاستعانة باى مذكرات
* توفير الآلة الكاتبة الكهربائية واوراق بيضاء

الحطوة الرابعة الصياغة النهائية والاعتماد

وفى هذه الخطوة يتم مناقشة الاهداف فى صورتها النهائية وإعادة الصياغة اذا تطلب الامر ثم اعتمادها من المسئولين وهذا يعنى الاتفاق بصورة نهائية وحماعية

مسئوليـة الاهـــداف

عملية وضع اهداف التدريب بصفة عامة مسئولية جماعية يشترك فيها المسئولون عن التدريب من اخصائى التدريب والمدرب والخبراء الفنيين والمدير والعاملين المراد تدريبهم " المستفيدون من التدريب " - ولكل فئة دورها الهام فى العملية وهذه الادوار متكاملة وتتوقف على عدة عوامل اهمها

١ - معرفته وخبرته الفنية فى المجال الذى يتم التدريب عليه

٢ - معرفته ومهارته فى صياغة الاهداف .

٣ - مسئوليته ومدى مشاركته فى تصميم البرامج التدريبى .

٤ - مدى ايمانه ورغبته فى المشاركة فى صياغة الأهداف

فاخصائى التدريب قد يقتصر دوره على اجراء التحليل الوظيفى وتحديد الاداء المطلوب فى صورة احتياجات تدريبية او فى توجيه المدربين او مشاركتهم فى العملية مشاركة كاملة

وكذلك المدرب فقد يشارك فى تحديد الاحتياجات وبالتالى تحديد الاداء الذى يمثل نقطة البداية لصياغة الاهداف ويشترك مع اخصائى التدريب او الخبراء الفنيين فى ذلك او ان يتولى بنفسه كتابتها

وسواء قام اخصائى التدريب او المدرب بكتابة الاهداف او اشترك الاثنين معا وهو الاصح والاصعب والافضل فان الاهم هو الاتفاق عليها بالصياغة الدقيقة الواضحة والتى تتوفرها ستكون القاعدة السليمة لتحديد محتوى التدريب ومدته بدون مبالغة او اطناب او تقصير - وبدون اختلاف على نتائجه المتوقعة أو كيف سيتم تقييمها

٥ - خصائص الأهداف الجيدة

١ - تعبر عن نتائج فى صورة أداء وليس انشطة تدريبية

٢ - محددة يمكن قياسها بواسطة معايير محددة

٣ - واقعية تحدد الشروط والظروف التى يجب توفرها

٤ - واضحة ومعلنة ومتفق عليها

١٨١

٥ – محفزة وتتحدى المتدرب والمدرب نحو الاجادة

٦ – مرنة يمكن تعديلها حسب الظروف السائدة

٧ – تغطى مجالات التعلم الثلاثة (المعرفى / المهارى / الوجدانى)

٨ – جيدة الصياغة ليس بها غموض او تحتاج لشرح ٠

٦ – أهمية وفوائد الأهداف الأدائيـــة

١ – تهيئ أساسا سليما لتصميم البرامج التدريبية وتحديد محتواها والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذها ٠

٢ – تهيئ اساسا سليما لتحديد الاساليب التدريبية المناسبة واختيار الوسائل والمساعدات التدريبية المطلوبة ٠

٣ – تشكل اساسا لتقييم التدريب خلال مراحله المختلفة

٤ – تعمل كوثيقة مرشدة للمدرب والمتدرب فى تنظيم جهودهما

٥ – تتخذ كاساس لوضع اختبارات القبول لمن يرشحون لحضور التدريب او للتخرج فى نهاية التدريب

٦ – تستخدم كاداة لاختيار وتعيين عاملين جدد ٠

واخيرا فان استخدام الاهداف الادائية وتحقيق الاستفادة منها فى تخطيط وإدارة وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التدريبى وتطويره سوف يؤدى الى رفع كفاءته وفاعليته ٠

182

خطة الـدرس

إعداد حطة الدرس Lesson Plan Preparation

اذا دعيت للمشاركة في تنفيذ برنامج واعطيت جزء من المقرر التدريبي وطلب منك تنفيذه لمجموعة من المتدربين فماذا انت فاعل ؟

كيف سوف تبدا وإلى اين تتجه ؟ ومتى واين سوف تتوقف ؟

كيف سوف تتاكد من ان المتدربين قد تعلموا ما تم التدريب عليه ؟

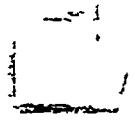
في حقيقة الامر يمكنك تخطي كل محالات التساول السابقة لو احسنت القيام بالتخطيط السليم المعني به وانتهيت بما يسمى خطة التدريب او خطة الدرس Training Lesson Plan

وتتشكل خطة الدرس الركيزة الاساسية في قيادة وتوجيه جميع الانشطة اثناء فترة التدريب ولذلك كان لزاما على المدرب الماهر ان يكون متمكنا من اعداد خطط الدروس يوميا وفي سهولة ويسر وذلك يتطلب من المدرب

١ – معرفة اجزاء خطة الدرس وكيفية تناسقها مع بعضها والتعرف على المهارات المطلوبة لاعدادها

٢ – وممارسة تلك المهارات حتى يكتسب القدرة على اعداد خطة الدرس واستخدامها بطريقة فعالة

وقد بدانا بمعالجة تلك المهارات من بداية هذا البرنامج وسوف نستمر في ذلك حتى نهايته ٠٠ ولعل من اهم تلك المهارات هي مهارة تحديد الاهداف الادائية ومهارات الاتصالات وسوف ياتي الدور على مهارات استخدام الطرق والاساليب التدريبية وايضا المساعدات التدريبية السمعية والبصرية



عندما نقوم باعداد خطة درس لا بد ان نسئل انفسنا

١ – اين نحن ذاهبون ؟ ما هو الهدف

٢ – كيف نصل هناك ؟ ما هو الطريق / الوسيلة

٣ – كيف نعرف اننا وصلنا ؟ هل حققنا الهدف

ان خطة الدرس اداة سهلة وواضحة ومرنة وهي في نفس الوقت تمكن عون للمدرب يساعده على الاعداد الجيد وبالتالي التنفيذ الجيد لعمله لاحداث التعلم بيسر ونجاح ثم يساعد في اجراء عملية التقييم لما تم

وبصفة عامة تتكمل خطة الدرس ثلاثة اقسام رئيسية هى

١ – مدخل الدرس ويتكمل المقدمة Introduction

٢ – صلب الدرس ويتكمل الخطوات Development

٣ – خاتمة الدرس ويتكمل الملخص Conclusion

ولاتخاذ قرار بشأن كل جزء من هذه الاجزاء لا بد اولا من توفر بعض المعلومات الاساسية والضرورية مثل

١ – ما هو الموضوع الرئيسى للبرنامج التدريبى وعلاقته بالجزء الخاص بك ؟

٢ – ما هى الاهداف التدريبية العامة للبرنامج او الادانية للدرس ؟

٣ – ما هى الظروف والامكانيات والوقت المتاح ؟

اولا مدخـــل الـــدرس

تعتبر الاهداف ومقدمة الدرس هى العناصر الجوهرية فى بداية الدرس بطريقة فعالة وسهلة الاهداف وقد سبق مناقشتها كمهارة بالتفصيل وبينا مدى اهميتها اما مقدمة الدرس فانها تتناول اى من او كل النقاط التالية

١ – اعلان الاهداف وتوضيح علاقتها بالمتدربين ،

٢ – ربط الدرس بالدروس السابقة

٣ – عرض اطار عام للمحتوى التدريبى

٤ – بيان ما هى توقعات المدرب لما هو مطلوب من المتدرب

٥ – خلق جو من الالفة بين المدرب والمتدربين

٦ – تعارف المدرب والمتدربين واظهار اهتمام المدرب بهم

ويتضح مما سبق ان الهدف من مدخل الدرس هو جذب انتباه المتدربين واثارتهم وتحضيرهم لفتح تهيئتهم وتوفير الوضوح لبدء عملية التعلم

كيف سوف يتم ذلك ؟

١ - استخدام الاسئلة المثيرة

٢ - عرض رسومات حذابة او مثيرة للتفكير

٣ - عرض فيلم قصير ٣ - ٥ دقائق

٤ - عرض الاهداف وشرح أهميتها

ويتوقف ذلك على المدرب وعلى الموقف وما يتضمن من موضوع ومتدربين وإمكانيات الخ

ثانيا صلب أو محتوى الدرس

تركز هذه المرحلة على الاجابة على سؤال كيف سنصل هناك ؟ كيف سنحقق الهدف ؟ كيف سوف يتم التعلم ؟ ما هي خطوات التعلم ؟ ما هي الوسائل المساعدة ؟ ما هي طرق التدريب التي سوف استخدمها ؟ كيف سوف اعرف انني اسير في الطريق الصحيح ؟ (كيف نحصل على افادة مرتدة Feed Back)

ويمكن تحديد خطوات الاجابة على تلك الاسئلة بما يلي

١ - جمع المادة التدريبية التي تودي الى تحقيق الاهداف المطلوبة

٢ - تقسيمها الى اجزاء او حزيئات متسقة

٣ - تحديد العلاقة بين تلك الاجزاء وترتيبها ترتيبا منطقيا حسب مبادئ التعلم السابق دراستها

من السهل الى الصعب

من المعلوم الى المجهول

من البسيط الى المركب

٤ – بتحديد ذلك الترتيب المنطقى يتم بذلك تحديد خطوات او الاجراءات المطلوب القيام بها ٠

٥ – يلى ذلك على المدرب ان يحدد الكيفية التى سوف يعالج بها كل خطوة " تحديد طريقة او وسيلة التدريب او المساعدات البصرية او السمعية التى سوف يستخدمها "

٦ – تحديد الوقت المطلوب لكل خطوة – وهذا يودى الى احداث التعلم (استيعاب المتدرب) وبما يحقق الاهداف الادائية

وهذه المرحلة كما هو واضح هى لب وجوهر عملية التعلم وتتطلب الاجابة على تلك الاسئلة وتحديد هذه الخطوات معرفة ومهارة عالية من المدرب مع توفر قدر عظيم من المعلومات والخبرات للمدرب ليحسن اتخاذ القرارات السليمة للخطوات السابقة وقد يستعين بل ينبغى على المدرب ان يرجع للخبرات السابقة او زملائه لاستكمال تلك المرحلة ٠

ثالثا خاتمة الدرس

الغرض من تلك المرحلة هو الانتهاء من الدرس بطريقة مفيدة وفعالة وذلك عن طريق تلخيص او مراجعة ما تم عن طريق

١ – استعراض النقاط العامة للدرس مع التركيز على النقاط الاساسية والحاكمة كعملية تعزيز لها ٠

٢ – الحصول على افادة مرتدة Feed Back عن مدى فهم واستيعاب المتدربين ويمكن ذلك عن طريق توجيه الاسئلة للتاكد من كفاية ما تم او الحاجة الى مزيد من الشرح والتوضيح او الاستكمال فيما بعد

٣ – اقتراح بعض الطرق التى يمكن بواسطتها تطبيق ما تم تعلمه من معارف ومهارات فيما بعد ٠

٤ – ربط الدرس الحالى بما يليه من دروس اخرى ٠

٥ – انهاء الدرس بطريقة ودودة ٠

إقامة مناخ تدريبى جيد والمحافظة عليـه

ان اهم واجبات المدرب فى اقامة مناخ تدريبى جيد الذى من شانه ان يجعل المتاركين مستعدين لعملية التعلم وهذا لا يعنى بالضرورة ان يجعل كل فرد متحمس فى بداية القاعة التدريبية ولكنه يعنى ان يجعل المتاركين مستعدين بفكرهم لتقبل تعلم اشياء جديدة ٠

ويمكن أن نتصور أن مناخ التعلم الجيد لا يمكن ان يقام من تلقاء نفسه أوتوماتيكيا ولكنه عادة يعتمد على طريقتين

١ - من خلال الانشطة التدريبية المصممة فى بداية البرنامج

٢ - من خلال سلوكيات المدرب (الكلمة - الحركة) ٠

فمعظم البرامج التدريبية المصممة جيدا تبدا ببعض الانشطة التى من شانها اقامة مناخ جيد مما يسهل على المتاركين ان يندمجوا فى البرنامج ويتقبلوا بقية الانشطة التدريبية التى يتضمنها البرنامج التدريبى ٠

فى معظم المواقف التدريبية يجب ان يكون المناخ التدريبى تحت السيطرة بطريقة ودية وإدراك ان المناخ رسمى او غير رسمى يعتمد على عدة اشياء منها الطريقة التى اتبعت فى اختيار المتاركين ، طريقة الجلوس فى القاعة التدريبية طريقة ترتيب اثاث القاعة التدريبية اسلوبك فى استخدام اللغة اسلوب تعاملك مع المتاركين وهناك حقيقة تقول ان معظم الافراد لا يكونوا على استعداد لتقبل الافكار الجديدة فى جو رسمى وإن كان لا يمكن تعميم ذلك ٠

توفير المناخ الجيد

فى بداية القاعة التدريبية

فى بداية البرنامج يجب عليك كمدرب ان تصف دورك كمرشد وميسر ومساعد وان تجعل المتاركين يعرفوا ذلك جيدا فعندما تقدم الافكار الجديدة عليك ان تظهر اهتمامك بافكار المتاركين فاذا كنت تريد اقامة مناخ جيد فاجعل هذه الفكرة مسئولية المتاركين ايضا وذلك من خلال طلب توقعات المتاركين لهذا البرنامج وبالتالى سوف تعرف احتياجاتهم الفعلية للتدريب كذلك عليك توصيف وإعلان اهداف البرنامج وكيفية ادارة الوقت اثناء اليوم التدريبى وكذلك مواعيد الراحات سواء للشاى او الاكل

ايضا تقسيم المجموعة الى مجموعات صغيرة فان هذا يؤدى الى مزيد من التفاعل بين المتاركين والفعالية فى اداءهم وخصوصا عندما تكون التعليمات واضحة وأثناء المجموعة ككل

كذلك بالنسبة لتوقيت طرح الاسئلة يجب ان تحيز المتاركين متى يمكنهم توجيه اسئلتهم هل فى نهاية القاعة التدريبية ام عندما يريدوا ٠

اما بالنسبة لكتابة الملاحظات فعليك ان تحيز المتاركين اذا كان هناك مذكرات سوف تورع وبالتالى لا داعى للكتابة الا فى اضيق الحدود أما ان هذا الموضوع يستحسن ان يكتبوا عنه ملاحظاتهم ٠

فى أثناء القاعة التدريبية

قبل كل فترة راحة يجب عليك كمدرب ان تقوم بتلخيص ومراجعة ما تم تناوله فى القاعة التدريبية ثم عليك ايضا ان تعطى فكرة عما سوف يتم بعد هذه الراحة كان تقول مثلا " بعد راحة الشاى هذه سوف نبدا فى تحديد النقاط الرئيسية " لان هذا يساعد على خلق مناخ من الراحة النفسية لدى المتدربين والشعور بالامان ٠

اجعل نفسك كمدرب نموذج فى اقامة المناخ الجيد فمثلا اذا تحررت من الحاكت الذى ترتديه فاطلب من المتدربين ان يفعلوا ذلك ايضا إذا ارادوا حتى يشعروا بالراحة كذلك لمزيد من اشعار المتدربين بالراحة النفسية يمكنك ان تحضرهم مثلا انه لا مانع من شرب الشاى او القهوة فى القاعة دون الانتظار الى وقت الراحة ايضا لتوفير مزيد من التآلف والثقة مع المتاركين نجد ان بعض المدربين يفضلوا التحول بين مساعد او مقاعد المتدربين اثناء عملهم وسوالهم اذا كانوا يحتاجوا الى أى مساعدة

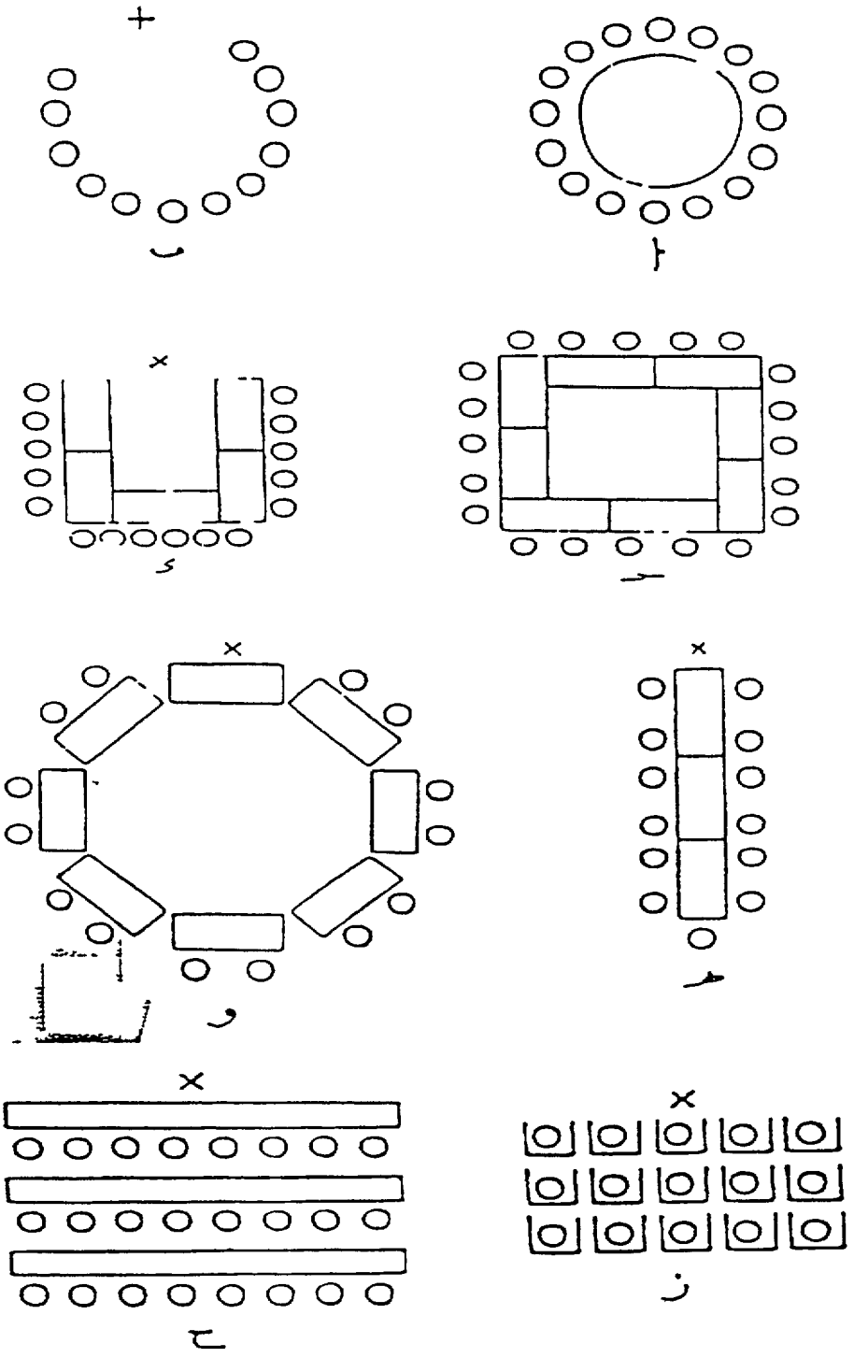
كل السلوكيات السابقة تعمل على توفير والمحافظة على المناخ العام الرسمى الذى يسهل عملية التعلم ٠

دور المدرب فى إرساء المناخ الجيد للتعلم

هناك تيارين ينصح بهما المدرب لتوفير المناخ الجيد للتعلم

١ – ان تجعل اتجاهك يظهر مدى احترامك للاشخاص وحد بهم

٢ – كن حريص فى استخدام اللغة المناسبة



نعص نماذج ترتيب قاعات التدريب

إذابـــة الجليـــــد

ولعمل ذلك يلزم ما يأتـــى

* كن متفتحا بالدات بالنسبة للافكار التى تطرح وتكون محتلفة عما فى البرنامج لان العمل داخل المجموعات يولد كثيرا من الافكار الجيدة فيجب ان تكون مستعد لمناقشتها وإلا تحاول ان تجعل كل المتاركين ان يستفيدوا من الافكار المطروحة بنفس الطريقة لان احتياجات المتدربين تختلف واسلوبهم او الاستفادة من الافكار سوف يختلف ٠

* التركيز على الاتجاه المطلوب تعلمه واضعا فى الاعتبار ان المتاركين هم افراد لهم خبرات واتجاهات وميول وقدرات وليس المتاركين مجرد اوعية تملئ بالمعلومات ٠

* معاملة المتدربين كافراد وليس كمجموعات بمعنى مراعاة الفروق الفردية بين الافراد ٠

* كن دائما مدعم لافكار المتاركين وموجد لتعليقاتهم واظهر التعليقات الصحيحة وعلق عليها ولكن هذا يعنى ان تعتبر الاجابات الخطئ صحيحة ٠

* يجب ان تظهر الجدية اثناء عملية التعلم لانها فعلا عملية جديدة ومهمة ٠

اللغـــــــــة

ان لغتك التى تستخدمها كمدرب يمكن ان تكون عائق او مساعدة لك وانه من الصعوبة ان تغير عاداتك اللغوية واسلوبك فى اختيار الكلمات ودرجة تحكمك فى نغمات صوت وطريقة القائك للكلمات ، ولكن بالتخطيط جيد واستخدام خطة الدرس والممارسة يمكنك التحكم فى طريقة القائك والبعد عن الكلمات المستهزة ٠

الأدوات المساعدة فى التدريب وحجرات التدريب

كذلك من اهم واجبات المدرب تجاه إقامة مناخ تدريبى جيد الترتيب لجلوس المتدربين ويوثر الترتيب الداخلى لحجرة التدريب على فاعلية هذا التدريب فالطريقة التى تنتظم بها المقاعد والمساعد ومكان المدرب لها تاثير على امكانية توصيل المعلومات وامكانية مشاركة واستجابة الدارسين فى المناقشة ويوضح الشكل التالى بعض

١٩٢

النماذج التالية الاستخدام في تصميم وترتيب قاعات التدريب . فعلى سبيل المثال نجد ان الشكل (أ) وهو الدائرة المستديرة يسمح بدرجة عالية من الديمقراطية والمشاركة كما ان تعبيرات الوجه وحركة الجسم ملحوظة بواسطة جميع الدارسين مما يمكن من تعزيز الاراء والاتصال لذا قد يكون من استخدام المائدة المستديرة في اساليب التدريب الخاصة بالمناقشة الجماعية وتدريب الحساسية وما شابهه من اساليب اما الشكل (ب) وان كان يشابه الشكل (أ) نسبيا الا انه يتميز بوجود قائد واضح يدير حلقة المناقشة على الاخص عند استخدام وسائل مساعدة في التدريب ويتناسب هذا الشكل مع اسلوب العصف الذهني في التدريب Brainstorming

ويعدم الشكل (جـ) طريقة رسمية في ترتيب الدارسين حيث ان المائدة المربعة يمكنها ان تفصل بين نوعيات الدارسين وكل جانب من المائدة يمكن ان يمثل جماعة تنتمي الى قسم او ادارة او شركة مستقلة ويعاب على هذا الشكل ان رؤية وسائل الايضاح ومساعدات التدريب غير كاملة ، كما ان المدرب ليس له مكان محدد ويناسب هذا الشكل اسلوب المناقشة الجماعية واشتقاقا من الشكل (جـ) نرى ان المائدة المستطيلة (شكل هـ) يمكنها ان تحد من المشاركة والمناقشة لان الدارس في اول المائدة لا يستطيع رؤية زميله في آخر المائدة الا ان المائدة المستطيلة تسمح بوجود مدرب في بعض الاحيان تسمح بوجود مدرب آخر يعقب على رأى المدرب الاول .

اما الشكل (د) والمنتظم على شكل حرف U فهو يسمح بتقسيم الدارسين الى ثلاث صفوف او مجموعات ويسمح بالمشاركة في الرأى ويسمح باضافة نوع من الرسمية والبروتوكول في ترتيب الدارسين ويعاب على هذا الشكل انه لا يسمح لكل الدارسين أن يروا بعضهم البعض بوضوح ويستخدم الشكل U عالميا في حلقات التنمية الادارية ويمثل الشكل (و) توفيقا بين شكل الدائرة وحرف U معا وبالتالي فهو يحاول ان يوفر مزايا الشكلين معا ويقدم الشكلين (ز ح) تقليدا لفصول الدراسة التقليدية في المدارس والجامعات والشكل (ز) هو عبارة عن كرسي بمسند للكتابة وهو يقدم ميزة هامة وهي المرونة حيث أنه يمكن تغيير طريقة ترتيب المقاعد من صفوف الى دوائر صغيرة تسمح بالمناقشة الجماعية ودراسة الحالات وحل التمارين اما الشكل (ح) فهو لا يتيح قدر كبير من المناقشة والمشاركة ويتيح سيطرة عالية للمدرب على الدارسين وان كان لا يتيح للمدرب امكانية التعرف على مدى تقدم الدارسين في حل التمارين او تعقد ارجاء الحجرة للاجابة على الاسئلة التحصيلية للدارسين .

النقاط الحاكمة لإدابة الحليد · Icebreaking Tips

تمثل عملية ادابة الحليد

* عرض بعض المواد بطريقة اكثر تشويقا عما لو كانت محاضرة استقبال ·
* تساعد المتدربين على التآلف والمشاركة فى الميول والاتجاهات والتقييم والاهتمامات
* تتضمن مشاركة كل اعضاء المجموعة وإندماجها بسرعة
* تساعد المتدربين الخجولين على المشاركة منذالبداية ·
* العمل على شعور المتدربين بالارتياح والحد من القلق ·
* تكون اساسا لتقدم البرنامج بسهولة ويسر
* تساعد على العمل بحماس فى باقى اجزاء البرنامج
* تساعد المجموعة على الإندماج بسرعة فى الانشطة التى تتطلب مجهودا عضليا أو ذهنيا ·
* تعطى اعضاء المجموعة الشعور بانهم وحدة واحدة كما تساعد فى بناء الثقة بينهم
* تساعد فى اظهار دور المدرب على اساس انه مقدم التسهيلات Facilitator اكثر من كونه محاضرا

إستخدام عملية إدابة الحليد لكى

* يتعرف كل متدرب على غيره من الزملاء وذلك باستخدام بعض الانشطة التى تساعد على الالفة
* يشعر المتدربون بالارتياح ويكونوا اكثر انفتاحا واستعدادا للتعلم
* تجعل البداية سهلة وتركز على البرنامج
* تضع المرحلة الاولى من البرنامج
* تقدم موضوعات محددة سيتم تناولها بالتفصيل فيما بعد
* يعرف المتدربون انهم مسئولون عن تعلمهم وان وظيفة المدرب هى ان يسهل عملية التعلم
* يعرف المتدربون بمظك كمدرب هل تميل الى البيان العملى ام لا – مدرب عادى ام مبتكر – مدرب مبرمج ام مشارك ومتفاعل مع المتدربين

وفيما يلى خمسة عشر خطوة لاستخدام إدارة الجلسة بفاعلية

١ - تهيئ بيئة تساعد المجموعة على التفاعل ومشاركة الخبرة

٢ - لا تطلب ان يتعرف الدارسون على بعض المعلومات التعريفية التى قد تسبب حرجا لبعضهم ٠

٣ - تدخل بلباقة عندما يطيل احد المتدربين فى التحدث عن نفسه وانتر الى البرنامج

٤ - حدد فترة زمنية معينة لإدارة الجلسة ٠

٥ - ضع فى اعتبارك توقعات المجموعة ومشاركتهم فى عملية ادارة الجلسة

٦ - لا تختار انشطة تحتاج الى تحليل او تفكير اكثر من اللازم

٧ - ضع فى اعتبارك الخلفية العلمية للمتدربين وخبراتهم والاشياء التى يفضلونها ٠

٨ - اختار الانشطة التى تتسم بالمرونة وتكون دائما ايجابيا للمتدربين

٩ - اختار الاسلوب الذى يزيد من حيوية ونشاط اعضاء الدورة ٠

١٠- استخدم عملية ادارة الجلسة كفرصة لك كمدرب للتعرف على افراد المجموعة والتآلف معهم ٠

١١- وضح للمجموعة كيف ستشارك معهم فى البرنامج

١٢- اختار اسلوب ادارة الجلسة الذى يهيئ بيئة مناسبة للمناقشة

١٣- استخدم اسلوب إدارة الجلسة لكى تسير الى ما تتوقعه من المجموعة وما يمكن ان تتوقعه المجموعة من البرنامج ٠

١٤- استخدم اسلوب ادارة الجلسة الذى يمكنك من التحكم فى الوقت المسموح به ويعمل على حشد انتباه اعضاء الدورة فى حدود اهتماماتهم

١٥- تجنب استخدام اسلوب ادارة الجلسة فى حالة المجموعات الكبيرة جدا نظرا لعدم قدرة افرادها على التركيز

INTEX

الوحدة التدريبية الخامسة

محاولة العرض الأولى

فرديا لكل متدرب

أهداف الوحدة التدريبية الحامسة

فى نهاية الوحدة التدريبية يكون المتدرب قادرا على

- تحديد نقاط القوة والنقاط التى تحتاج الى تحسين فى ادائه كمدرب طبقا للمهارات التى تم تناولها خلال فترة الاسبوع الاول من البرنامج

المحتويـــــات

<u>وديـــا</u>

* اعداد درس تدريبى وعرضه على باقى الزملاء
* استخدام المعارف والمهارات التى تم تعلمها خلال فترة الاسبوع الاول ٠

طرق وأساليب التدريب

- العرض الفردى لكل متدرب لمدة ١٥ دقيقة
- استخدام ارجاع الاثر عن كل متدرك ٠

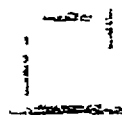
المساعدات التدريبية

- تصوير بالفيديو لكل متدرك
- اعادة عرض شريط الفيديو الخاص بكل متدرك
- توفير الادوات التدريبية (سبورات / اوفرهيد بروجكتور / افلام / شفافات / لوحات)

INTEX

الوحدة التدريبية السادسة

تصميم البرنامج التدريبي



husen

١٢٠

أهداف الوحدة التدريبية السادسة

فى نهاية الوحدة التدريبية يكون المتدرب قادرا على

- تحديد العناصر الحاكمة فى تصميم البرنامج التدريبى
- تحديد النقاط الحاكمة فى اختيار طرق التدريب
- ذكر مزايا وعيوب كل من
  - لعب الادوار
  - التمارين
  - الحالة الدراسية
  - المحاضرة .
  - المجموعة النقاشية

المحتويـــــــات

* عناصر تصميم البرامج التدريبية .
* طرق التدريب المختلفة
  - المحاضرة
  - المجموعة النقاشية
  - دراسة الحالة
  - لعب الادوار .
  - التمارين .

طرق وأساليب التدريب

- تعصيف الافكار
- مجموعات العمل النقاشية

- المحنصرة ٠
- تمارين تدريبية

المساعدات التدريبية

- اوفرهيد بروجيكتور
- شفافـــات
- سبورات ورقية

201

INTEX

تصميم البرنامج التدريبى

202

INTEX

العرض من تصميم البرنامج التدريبى

هو تصميم الطروف التدريبية او الموقف التدريبى الذى يسمح بتحقيق الاهداف التدريبية للبرنامج والتى تم الاتفاق عليها من خلال الدراسات المختلفة ٠

وتصميم البرنامج التدريبى ٠ يمكن ان يتم للتدريب داخل العمل او خارج العمل

ولضمان تصميم جيد للتدريب داخل العمل ، من المهم مراعاة الآتى

ا - يجب تحديد ماذا سوف يكون المتدربين قادرين على اداءه فى وظيفتهم

ب - تصميم مقاييس لقياس مدى تحقيق التقدم فى التعلم وهذه المقاييس يمكن ان تكون شفوية او تحريرية

جـ - يجب ان يكون محددا مكان التدريب داخل المنظمة وما هو النشاط ٠٠ وما هو اسلوب التدريب الذى سوف يتبع مع المتدرب ؟

د - ما هو الوقت المطلوب لتحقيق الاهداف من البرنامج ؟

هـ - الاتفاق على الموضوعات التدريبية بعد الرجوع الى المتدربين ومناقشتهم فيها ٠

اما فيما يخص النشاط التدريبى الذى يتم خارج عمل المتدربين من المفروض اتباع الخطوات الارشادية الآتية عند تصميم البرنامج التدريبى الخارجى وهى

١ - تحديد الاهداف التدريبية للبرنامج ، وكذلك المحتويات التدريبية / الانشطة التدريبية الرئيسية وكذلك الاهداف التدريبية الخاصة بكل جزء

٢ - تصميم الاسئلة الخاصة ببداية ونهاية الدورة

٣ - تحديد تتابع الموضوعات وذلك طبقا لتتابع الاهداف المحققة

٤ - تحديد الاهداف الفرعية للموضوعات

٥ - تحديد الاجراءات التمهيدية التى سوف تتبع لتحقيق كل هدف تدريبى ٠

٦ – تحديد طرق التدريب التى سوف تستخدم لتوصيل المعلومات واكساب المهارات وتعيير الميول

٧ – تحديد طريقة الحصول على التعدية المرتدة وتقدير الاداء

٨ – تحديد التوقيت النهائى للبرنامج ٠

٩ – تحديد الإمكانيات والمساعدات التدريبية اللازمة لنجاح العملية التدريبية

١٠ – المساعدة فى تحديد اهداف / خطة الدرس المقدمة لكل موضوع

١١ – تحديد المذكرات اللازمة لتعطية الموضوعات التدريبية بالبرنامج

هذه خطوات عامة من المهم ان تراعى عند تصميم البرنامج التدريبى ويرتبط بهذا تماما الآتى

ا – عنوان البرنامج يجب ان يكون معبرا عن باقى محتويات البرنامج

ب – من المهم ان يتم تحديد نوعية ومستوى المتدربين جيدا

جـ – اخصائى التدريب يضع فى اعتباره عدد المتدربين المناسب لكل مدرب وارتباط ذلك باهداف البرنامج والوقت والامكانيات المتاحة اساسا ٠

204

INTEX

دراسة الحالـــــة

Case Study

إستخدام دراسة الحالة فى التدريب

الحالة عبارة عن مجموعة من الحقائق المتبلورة وتقرير عن احداث احدث عن مواقف الحياة الواقعية التى تتضمن العنصر البشرى وهى تمد عضو الدورة بمشكلة معينة او مجموعة من المشاكل ليضعها فى اعتباره وهى تقوم على اكثر من طريق يمكن ان يسلكه عضو الدورة للوصول الى حل وعلى ذلك لا توجد اجابة وحيدة صحيحة او حل معين بل يوجد عدد من الحلول الممكنة ٠

تتضمن الحالة حقائق وآراء واحكام يمكن تحليلها واتخاذ القرار ثم العمل Action أى التنفيذ ٠

ولذا يجب ان يكون لدى كل منا نظرة عميقة فاحصة والتفكير الواقعى البناء الذى يساعدنا فيما يلى

ا – التعرف على المشكلة (المشكلات) ٠

ب – الكشف عن الحقائق وتنظيمها وتحليلها

جـ – التوصل الى البدائل

د – الوصول الى قرار بناء على هذه البدائل ٠

هـ – عمل خطة لتنفيذ الحل ٠

و – التنفيذ اى العمل Action ٠

واهم ما يتميز به اسلوب دراسة الحالة هو عملية وصول كل عضو (متدرب) الى القرار او الحل عن طريق مناقشته الفعلية فى الدراسة والاستفادة من المعلومات واستخدامها فعلا للوصول الى الحل ٠

الجماعة الدراسيـــــة

عبارة عن جماعة صغيرة مكونة من خمسة افراد او اكثر وهى تقوم بعمل دراسة الحالة المعينة واعداد الدراسات الخاصة بها بمراجعة الترتيبات الخاصة بالحالة وتوجيه ارء الجماعة ونتائج الدراسة وإعدادها فى ملخصات مكتوبة ٠

206

وتسعى الحماعة الدراسية لتحقيق عدة اهداف منها

١ - التعرف على المتكلات وتحديدها ومعرفة اسبابها واتحاد القرارات بشانها وتحديد السياسات والقيام بالخطوات التنفيذية

٢ - تنمية العديد من الافكار والقدرة على التنبو بما يساعد على حل المتكلات او على الاقل تحسبها مستقبلا

٣ - التعرف على افراد الحماعة وتعلم كيفية العمل معهم بفاعلية وتعاون

٤ - الكشف عن المهارات والخبرات المفيدة فى الحماعة التى تساعد على وصف المتكلة وتحليلها واقتراح حلول لها

٥ - الكشف عن مدى فاعلية كل فرد فى الحماعة والعمل على ان يقوم بتحسين مستواه بنفسه ٠

٦ - التعلم من خلال قيم الآخرين وتفسيراتهم ومهاراتهم ٠

مادا يفعل أعضاء الحماعة الدراسية

تقع على عاتق جميع الدارسين فى حماعات المناقشة والعمل مسئوليات تدخل فى نطاق وظائف الحماعة وتتضمن هذه المسئوليات ما يلى

القيادة - الملاحظة - الفهم والتسجيل - إلقاء الاسئلة - التلخيص - العمل كمصدر للمعلومات - العمل على سيولة التفكير واستمراره - الوصول الى اتفاق - التعلم ومساعدة الآخرين وحل المتكلات ٠

كل عضو حماعة

١ - يساعد فى تقرير متكلات معينة الى خطوات تنفيذية

٢ - يساعد فى تحديد وسائل العمل التى تتبعها المجموعة

٣ – يتارك بالادلاء بالآراء والمقترحات الساءة ٠

٤ – ينصت ويستفيد من افكار الآخرين ٠

٥ – يطلب التوضيح عند الحاجة

٦ – يلاحظ ديناميكية الجماعة ويقترح كل ما من شانه ما يجعلها اكثر فعالية ويحس من مستواها

٧ – يلاحظ من آن لآخر سلوكه فى الجماعة ويحكم على مدى فاعليته ويعدل مستوى آدائه ويحسنه ٠

٨ – يقوم بعمل القائد والمقرر للجماعة وفقا لما يتقرر فى الجماعة ٠ ويلاحظ عند تقديم حالة جديدة يتولاها قائد جديد ومقرر جديد ٠

أسلوب لعب الأدوار

لعـــب الأدوار

ROLE PLAYS

التعريـــــف

يعتبر لعب الادوار نشاط تدريبى يعتمد اساسا على الحركةوالاداء وهذا النشاط يستخدم فى تحقيق العديد من الاهداف التدريبية على مدى واسع بداية بامداد المتدربين بمعلومات لتغيير اتجاهاتهم للتعامل مع المشاكل الى تعديل بعض من سلوكياتهم ٠

ففى لعب الادوار يقوم المشاركين باداء ادوار غير محددة فى اطار معين لموقف مفترض وفى هذه الحالة سوف تظهر مجموعة من السلوكيات والاتجاهات يمكن اختبارها باقل حد من المخاطرة ثم تطويرها بعد المناقشة والتحليل

الملامح الرئيسية للعب الأدوار .

١ - همزة الوصل بين الفهم والتطبيق فلعب الادوار يمد المتدربين بفرصة للانتقال من المرحلة النظرية الى مرحلة التطبيق حيث يمكن للافراد المشاركين ان يقوموا بعملية انتقال فعاله وسريعة من حالة الفهم للسلوك المطلوب الى مرحلة محاولة تجربة هذا السلوك وذلك من خلال لعب الادوار ، وهنا يظهر بوضوح التضارب بين الكلمة والحركة وبالتالى تاتى اهمية المناقشة والتحليل بهدف التطوير ٠

٢ - بيئة آمنة للتعلم باستخدام لعب الادوار فان السلوكيات الجديدة يمكن تجربتها بدون خوف من الفشل او العقاب وبما ان دور الفرد سوف يناقش ويحلل وهذا لا يتوفر فى الواقع الحقيقى لذلك فالمتدرب يكون اقل توترا عند سلوكه اى سلوك غير ايجابى لان الاخطاء فى هذه الحالة تكون فرصة للتحليل والتطوير والتحسين

٣ - وعلى ذلك فان لعب الادوار يجعل السلوك قابل للدراسة والتحليل والتطوير لانه طريقة تدريبية تركز بدرجة عالية على الاداء ويمد المجموعة بخبرة يمكن الاستفادة منها بدون الدخول فى جدل حول الدلالات اللفظية وبذلك نجد ان لعب الادوار يمدنا ببيانات اومعلومات كان يصعب تجميعها بطريقة اخرى

٤ - التلقائية والمرونة ودلك لان لعب الادوار في كثيرا من الاحيان لا تكون محدده بدقة بل هي اميل الى التلقائية وبدلك يكون هناك مرونة تعمل على توفير فرصة لتحرية الافكار الحديدة وتتسحع المتاركين على الابتكار وتعطى الاداء نوعا من المرح

ينقسم لعب الادوار الى قسمين رئيسيين

١ - لعب الادوار المحدد وفى هدا القسم فان المدرب يحدد الموقف والادوار المطلوبة تمثيلها ويحدد الهدف التدريبى المطلوب تحقيقه

بمعنى ان هدا القسم من لعب الادوار محطط مسبقا ومكتوب ويقوم المدرب بشرح الموقف والادوار المطلوب تاديتها ويعين الملاحظين ويحدرهم بطريقة الحصول على الملاحظات منهم

ب - لعب الادوار غير المحدد وفى هدا القسم يحدد المدرب الموقف من خلال نقاش مع المجموعة ثم يترك الادوار مفتوحة اى ليست مكتوبة او محددة

بمعنى ان هدا القسم من لعب الادوار غير محطط مسبقا ولكن الاطار العام فقط هو المحدد وفى هدا القسم يتم التركيز على اسلوب تمهيد الافراد للدور ولدلك فالادوار تترك مفتوحة واكثر مرونة بينما يكون الموقف محدد جيدا ٠

وفى كلا القسمين يتم التركيز على عمليات التحليل والتقييم وتقديم الاقتراحات لتطوير المهارات السلوكية الخاصة بالمتاركين

وسواء كان لعب الادوار محطط او غير محطط فانه فى الحالتين يهتم بالتعلم من خلال

١ - الاداء

٢ - التقليد للواقع ٠

٣ - الملاحظة وارجاع الاثر ٠

٤ - التحليـــل

ولدلك فلعب الادوار يمثل شكل من اشكال التعلم من خلال الاداء

مثال توضيحى لتمهيد لعب الادوار

تعليمات قبل العمل

ا – اختيار بعناية تمهيده لعب الادوار الذى يناسب قدرة المتاركين من حيث الموقف او الادوار ٠

ب – اعد عدده محتصره كخطوط عامه تعطى ما يلى

١ – معلومات عامه – الخلفية المطلوب معرفتها

٢ – عدة محتصره لكل دور من الادوار المكونة للعب الادوار ٠

٣ – ارشادات للملاحظين

حـ – اعد مقدمة جيدة او مناقشة لتهيئة المتاركين للعب الادوار ٠

١ – التهيئـــة / المقدمـــه

أ – اشرح ما هو لعب الادوار إذا كان هذا البتاط جديد على المجموعة ٠

٥ فكـــــــــره

٥ المهارات المطلوبة

حدد مواقف حقيقية تم انتقل الى مواقف يمكن للمتاركين ان يطبقوا فيها المهارات المطلوبة بدون الخوف من الوقوع فى اخطاء ٠

ب – قم باجراء مناقشة تودى الى تهيئة المناخ والمتاركين لما سوف تطلبه منهم

" ما هى بعض النقاط التى تتذكرها عندما تناقش العادات السيئة فى العمل "

– او –

يمكن للمدرب الدخول مباشرة فى المراجعة على الخطوات التى يطلب من المتاركين ان يطبقوها بمعنى

" اثناء لعب الادوار فاننا سوف نحاول استخدام النموذج ذو الخمس خطوات لمناقشة الاداء المخصص للعمل بالنسبة للموقف الجديد "

حـ – قسم المجموعة الى مجموعات صغيرة وحدد لكل مجموعة منهم واعطهم التعليمات المطلوبة ووزع الاوراق المطلوبة واطلب من المتاركين قراءتها

212

د – قد يكون من الضرورى تذكير المتاركين بالآتى

١ – ان يقوموا باداء الادوار بدون الاشارة الى صحيحة التعلمات

٢ – يجب عليهم ان ياخدوا الموضوع باحد الجد والاهتمام

٣ – عدم اضافة اشياء جديدة لما تم الاتفاق عليه مع المدرب

٢ – بعد الانتهاء من لعب الادوار

ا – تعاد المجموعات الصغيرة الى مجموعة كبيرة ٠

ب – يمكن طلب كتابة تقرير من كل مجموعة لوصف ما حدث وما الذى يمكن تعلمه مما حدث فى لعب الادوار

جـ – عادتا ما تتبع الاسئلة التالية للمناقشة سواء للمجموعة الكبيرة او داخل المجموعات ٠

* ماذا حدث ؟

* ما هى مشاعرك اثناء مشاهدتك للعب الادوار ؟

* كمشارك ما هو رايك اوتعليقك بالنسبة

– للموقف

– للتحصيات التى تم تناولها اثناء لعب الادوار

* كيفية الاستفادة مما تم فى الواقع

* يقوم المدرب بتلخيص ما حدث ٠

213

نموذج لكيفية كتابة لعب أدوار بسيطة

◦ الخطوة الاولـــى

تحديد الهدف التدريبى من لعب الادوار ويوجـد عمومـا نوعـين مـن الاهـداف اهـداف خاصـة بالمشـاعر والاحاسيس

- ما هو المفصل عندما تحاول اعطاء ارجاع اثر فى موقف حقيقى
- ما هو المفصل عندما تستقبل اوتعطى تقييم اهداف خاصة بتطبيق مهارات محددة

◦ الخطوة الثانية

اختار موقف محدد يمكن ان يكون اطار لاحدات لعب الادوار واكتب ذلك فى جمل بسيطة .

- المرؤوس يذهب الى رئيسه ليحذره

◦ الخطوة الثالثة

راجع بعناية ما تم كتابته مع الاهداف التى وضعتها حتى يكون هذا مقبول من المشاركين

◦ الخطوة الرابعة

اكتب فكرة عامة مختصرة لكل المشاركين لتوزع عليهم وهى تشمل

- ما يجب ان يقوم بادائه (التخصية المطلوبة)
- الخلفيـــــــــه
- الموقف الحالى
- ما الذى سوف يساقته

214

٥ الحطوة الحامسة

اكتب دور لكل فرد مشترك فى تمثيل الادوار

٦ الحطوة السادسة

كتابة ما هو المطلوب من الملاحظ حتى يمد المجموعة بارجاع اثر

الأنواع المختلفة للعب الأدوار

أولا لعب الأدوار الفردى SINGLE ROLE PLAYS

حيث يقوم المشارك باداء شخصية واحده امام المجموعة كمثال لذلك فانه يمكن ان يقوم احد المشاركين بدور مدير مكتب التكاوى فى أحد المطعمات ويقوم مشارك آخر بدور العميل صاحب التكاوى ويكون هنا على مدير مكتب التكاوى ان يظهر الاساليب الفعاله فى المعامله حتى يمتص غضب العميل ويجعله يشعر بالارتياح

المزايـــــا

١ -

٢ -

٣ -

العيـــوب

١ -

٢ -

٣ -

215

ثانيا لعب الادوار التبادلى ROLE ROTATION

وفى هذه الحالة يأخذ كل متدرب دور الآخر فمثلا فى المثال السابق بعد ان يقوم المتدرب (أ) بدور مدير مكتب السكاوى والمتدرب (ب) بدور العميل الغاضب يحدث التبادل وهنا تظهر طريقة المتدرب ا ب فى معالجة الموقف كل حسب وجهة نظره .

المزايـــــا

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

العيـــــوب

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

ثالثا لعب الأدوار المركب MULTIPLE ROLE PLAY

حيث يقوم المدرب بتقسيم المجموعة الى فريقين يقوموا فى نفس الوقت بالاداء المطلوب منهم .

المزايـــــا

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

العيـــــوب

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -
- ٤ -

رابعا لعب الأدوار التلقائى SPONTANEOUS ROLE PLAY

حيث تكون بدون تخطيط مسبق ومحددللادوار ولكن التى الوحيد المحدد هو الموقف العام .

المزايـــــا

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -

العيـــــوب

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -

مزايا الاسلوب التدريبى للعب الأدوار

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -
- ٤ -

٢١٦

- ٥

ما يوحد على اسلوب لعب الادوار

- ١

- ٢

- ٣

- ٤

- ٥

المراجع المستخدمـــة

1 - Agricultural Management Training for Africa (AMTA) Use of Role Play

2 - American Socican Societv For Training and Development Get Results From Simulation and Role Play

INTEX

التمارين

١ - المفهوم

٢ - الملامح العامة للتمرين

٣ - إستخدام التمارين

٤ - نصائح للمدرب عند استخدام التمرين

المقدمـــــــة

يعتبر التمرين أسلوب من أساليب التدريب المهمة والتى يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف التدريبية لأى قاعة تدريبية او برنامج تدريبى ويمكن ان ينظر الى التمارين من وجهتى نظر طبقا لطريقة الاستخدام ومفهوم التمرين

أولا مفهـــوم التمريـــــــن

* وجهة النظر الاولى تعتبر التمارين اداة تشخيص حيث يتم بواسطتها امداد المتدربين بمعلومات لمعرفة
  - أ - كيفية تعاملهم مع موقف تدريبى معطى لهم وذلك تحت محددات معينة
  - ب - مدى قدرتهم على التعامل مع بعضهم البعض كفريق او قدرتهم على التنافس

* اما وجهة النظر الثانية فتعتبر التمرين اداة تدريبية تستخدم لمساعدة المتدربين فى تحديد السلوكيات التى تحتاج الى تنمية وهو كذلك فرصة لتطبيق هذه السلوكيات او المعارف فى موقف يمكن ان يحصل فيه المتدربين على ارجاع اثر ادائهم

ثانيا الملامح العامة للتمارين

١ - تقديم التمارين مدى واسع من الاغراض التدريبية المختلفة

٢ - يمكن ان تكون قصيرة - طويلة - بسيطة - معقدة

٣ - يمكن تاديتها عن طريق المدرب / المدربين او الاثنين معا

٤ – توجد مصادر متعددة للحصول على التمارين سواء المنشوره فى الكتب والمراجع او الموجودة بالبرامج التدريبية ويمكن ايضا ان يقوم المدرب بتصميمها لموقف محدد

٥ – يمكن استخدام التمرين داخل المباريات التدريبية وذلك لتقوية روح المنافسة

٦ – يمكن استخدام التمارين مهما كان حجم المجموعة التدريبية ٠

٧ – تتنوع التمارين من تمارين فردية الى تمارين جماعية

٨ – ليست كل التمارين تحتاج لمواد لتدعيم فكرتها بالمساعدات التدريسية

٩ – بعض التمارين تحتاج مجهود عضلى اكثر بينما البعض الآخر يحتاج مناقشة او كتابة ومجهود عقلى اكبر

ثالثا إستخـــدام التمارينـــــ

١ – افتتاح او انهاء المناقشة ٠

٢ – لتوضيح هدف تعليمى محدد

٣ – لزيادة فعالية التعلم

٤ – تستخدم التمارين بنجاح فى عملية ادارة الجلسة بين المتدربين

٥ – للمحافظة وضمان الاحتفاظ بالمشاركة العالية من المتدربين

٦ – لتوليد المعلومات ثم تحليلها سواء كان ذلك لمشكله فعليه او سلوك معين

٧ – لتسهيل عملية التعلم للمجموعة او فردنا

221

رابعا نصائح للمدرب يجب مراعاتها عند إستخدام التمارين بفاعلية

١ - اختر التمارين التي تلائم اهدافك التعليمية واضعا في اعتبارك عنصر المرح عند استخدامها

٢ - رتب كل المواد التدريبية اللازمة للتمرين قبل البدء في العمل

٣ - اطمئن ان المتاركين قد فهموا كل التعليمات قبل بداية العمل في التمرين واذا وجدت ضرورة فاكتبها على ورق ووزعها عليهم

٤ - كن واضحا ومحددا ومباشرا

٥ - استخدم الامثلة الملائمة للمتاركين من الناحية العمرية والتي تودي لتحقيق الاهداف التدريبية

٦ - استخدم اطار مرن للوقت بمعنى انه يمكن ادارة الوقت طبقا لظروف تنفيذ التمرين

٧ - استخدم التمرين في الوقت الملائم للبرنامج - متذكرا قد يفقد بعض النقاط المهمة ومتأخرا قد لا يثير حماس ويقظة المتاركين

٨ - تجنب استخدام العديد من المواد التدريبية داخل التمرين حتى لا تتشتت المتاركين

٩ - حدد متى تتدخل وخصوصا في التمارين الصعبة او الطويلة

١٠ - حافظ دائما على ان المجموعة تسير نحو هدفها وذلك خلال استخدامك للتمرين

١١ - حدد دورك كمدرب في العملية التدريبية للمتاركين بوضوح حتى يمكن اللجوء اليك للمساعدة عند اللزوم

١٢ - اظهر للمتاركين انك مهتم بالتمرين وتتعلم متلهم ويمكنك ان تشترك في التمرين لان ذلك يؤثر على فعالية المتاركين اثناء التنفيذ

١٣ - اذا كان التمرين يستغرق وقت طويل وعدد المراحل قم بعمل وقفة صغيرة تلخص فيها القواعد والمطلوب انجازه حتى يمكن ان يرجع اليها المتدربين وذلك لتحديد ان هدف التمرين هدفه

١٤- استخدم الاحراءات المناسبة لتمديد التمرين والتي تتناسب في نفس الوقت مع المجموعة المدة

١٥- اذا كان تمديد التمرين يتطلب وجود ملاحظ فقم بامداده بالمعلومات الكافية عما هو مطلوب منه

١٦- تجنب الصراعات وركز على اصغاء جو المرح او على توليد افكار كثيرة لان ظهور الصراعات سوف يمنع المناقشة ويعوق تقدم العمل

INTEX

أسلوب المحاضرة

المحاضـــــرة

THE LECTURE

المحاضره هى اسرع وسيلة لاعطاء معلومات ولكنها ليست افضل الطرق لتزويد الدارسين بالمعارف والمهارات المطلوبة • والحد الادنى من المساعدات التدريبية التى يتطلبها المحاضر تشمل سبورة عادية او سبورة ورقية ومساعدات بصرية مثل الاوفرهيد بروجيكتور •

تحتاج المحاضرات الى تفكير كبير مسبق وتخطيط متقن حتى يتسنى تصميم المعارف والمعلومات بطريقة سيقة

ويشمل اسلوب المحاضرة ما يلـــــى

أولا الإعـــــداد Preparation

ا – حدد الهدف من الموضوع التدريبى المكلف به مبنيا على اساس الاحتياج التدريبى الحقيقى للمتدربين وسابقة خبراتهم والاختصاصات التنفيذية المطلوبة منهم بعد انتهاء التدريب

ب – حدد الموضوع • ضع فى اعتبارك خلاصة الموضوع • ضع فى اعتبارك الرغبة فى التقدم المنطقى لعملية التعلم والحاجة الى المعلومات النظرية التى تسبق التطبيق العملى ضع فى اعتبارك درجة التفصيل المناسبة وكمية المعلومات التى يتضمنها الموضوع

حـ – اجمع قدر مناسب من المعلومات • ستجد الكتب والمراجع العلمية ذات قيمة كبيرة كوسيلة استهلالية لجمع المواد وترتيبها فى تسلسل معين مقترح اجمع معلومات مفيدة من المجلات العلمية فى التجارة او الصناعة او الزراعة او الادارة الخ ستعين بخبرتك الشخصية • اكتب بعض الملاحظات عن الموضوعات المفيدة واضعا فى اعتبارك متوسط مستوى الدارسين •

د – اعمل خطة للعرض • حدد مراحل العرض والطريقة الافضل لعرض كل مرحلة • حدد قائمة المساعدات التدريبية اللازمة لانجاح عرضك للموضوع التدريبى المكلف به

هـ - ضع فى اعتبارك ان توجه بعض الاسئلة للدارسين من حين لآخر وضع فى اعتبارك ايضا الملخص الذى ستقدمه

و - ضع لنفسك ملاحظات تفصيلية عن استخداماتك للوسائل التدريبية مثل طريقة التحدث - السبورة الخ حسب التسلسل المطلوب للمحاضرة ٠ هذه الملاحظات يجب ان تاخذ شكل تقسيم معدل للعمل ٠

٥ تأكد من صحة التفاصيل الفنية

ا - درب نفسك او مارس العرض واحسن طريقة للتجريب والممارسة هى التى تكون قريبة ومماثلة للظروف التى يتم فيها اعطاء المحاضرة وبالاخص اذا تم عمل ملاحظات حتى يمكن القيام بها بدقة ويصير متمكنا من محتوى المحاضرة وتسلسلها والتعبيرات التى يتم استخدامها وممارسة هذه الانشطة وتكرارها يودى الى التحسين مثل الرسم على السبورة ٠

ثانيا العـــــرض Presentation

اتبع الخطة التى قمت باعدادها بالاضافة الى

أ - تكلم بفاعليـــة Speak Effectively

١ - بسرعة متوسطة

٢ - كن مسموعا لكل الدارسين بالفصل

٣ - نوع نغمة الصوت الحجم السرعة تحدث ان تمكث بسرعة معينة (درجة واحدة من الصوت)

٤ - تجنب التكرار غير الضرورى

٥ - كن واضحا اوجد اقناعا بان كل فرد يلقى اهتمامك من خلال نظرة عامة على الدارسين بالقاعة كذلك تنظر الى عيون بعض الافراد من وقت لآخر

ب - كن مفهومـــا Be Understood

١ - اشـرح بوضـــوح

٢ - استخدم كلمات بسيطة تاكد من صحة المصطلحات العلمية التجارية الادارية الخ مع مراعاة ان أستخدام بعض الأمثلة يساعد على الفهم ٠

جـ - كـن إيجابيـــا Be Positive

اعد مدخل ايجابى من ناحية المزاج والاستعداد النفسى وايضا يتضمن كلمات فعالة مثـل الاهتمام بالاجابة على اسئلة المتدربين لاحظ ان المدخل السلبى يودى الى تشتيت الدارسين وضياع الوقت ٠

د - اوجد عنصر التشويق وحافظ عليه Create and Maintain Interest

كن متحمسا للموضوع واستخدم امثلة من خبرتك الشخصية فان ذلك يساعد على ايجاد التشويق ويخلق شعورا لدى الدارسين بانهم يتعلمون شيئا هاما ومرتبطا بهم

هـ - وضـــــح Illustrate Clearly

الاستعمال الجيد للسبورة الورقية واللوحات التوضيحية والمساعدات البصرية الجيدة تساعد عملية التعلم

و - تجنب التكلـــف

التكلف قد يحدث فى الكلام او فى الفعل ٠ النطق غير سليم للكلمة تكرار استخدام كلمة معينة المشى بالعرض والامام والخلف امام السبورة كما لو كان فى عرض كل ذلك يشتت انتباه الدارس عن الموضوع

ز احابـة الأسئلـــة

خلال فترة الاسئلة اجعل الاسئلة مرتبطة بالنقاط التى يتضمنها الموضوع تذكر ان كل سؤال ربما يساعد الفصل ككل

- ساعد المشارك الذى لم يفهم
- اثنى على المشارك الذى يسال سوالا جيدا
- تحكم فى المشارك الذى يسال سوالا خارجا عن الموضوع

دائما شجع المشارك على طرح اسئلة لانه اذا لم يستطيع المشاركون ان يسالوا فربما يودى ذلك الى عدم تعلمهم

• التحصيـــــــة

من وجهة نظر المحاضرة يمكن تحديد ذلك بقدرة المدرب على جذب انتباه الدارسين وزيادة استعدادهم وتشوقهم وكذا تعاونه مع الفصل ككل خلال المحاضرة

الاعداد الجيد والعرض الشيق سيساعدان طبعا ولكن مظهر المحاضر ومزاجه وميوله سيكون له تاثير على المشاركين

ثالثا التقييم والمراجعة (الخاتمة)

يجب على المحاضر عقب كل محاضرة ان يقيس اثرها وقيمتها وهذا يمكن تحقيقه جزئيا عن طريق سوالهم واجاباتهم معتمدين على الذاكرة مرحلة بمرحلة واضعا فى اعتباره مستوى [illegible] هو كمحاضر ورد فعل الدارسين احد اساليب التقييم يكون عن طريق مذكرات الدارسين والنقاط التى يكتبونها [illegible] يمكن ان يتم التقييم عن طريق التمارين العملية مع ملاحظة ان اى ضعف فى المحاضرة يجب علاجه [illegible] الاساليب التدريبية التى تم تعلمها

هذه المهمة يجب ان تتم بدون اخطاء فى اى برنامج تدريبى [illegible] المدرب بتقديم نفس المحاضرة لمجموعة من الدارسين بعد شهور قليلة يجب ان يكون الهدف هو [illegible] الكمال بقدر المستطاع لان الكمال [illegible] وحده

مادا يجب ان يفعله المدرب لتحسين محاضرته

١ - يجب على المدرب ان يضع فى اعتباره متاكل الاتصالات قبل بدء محاضرته

٢ - يجب ان يدرس طبيعة وسمات مستمعيه وان يطوع موضوعه بما يتلاءم مع مستوى فهم الدارسين .

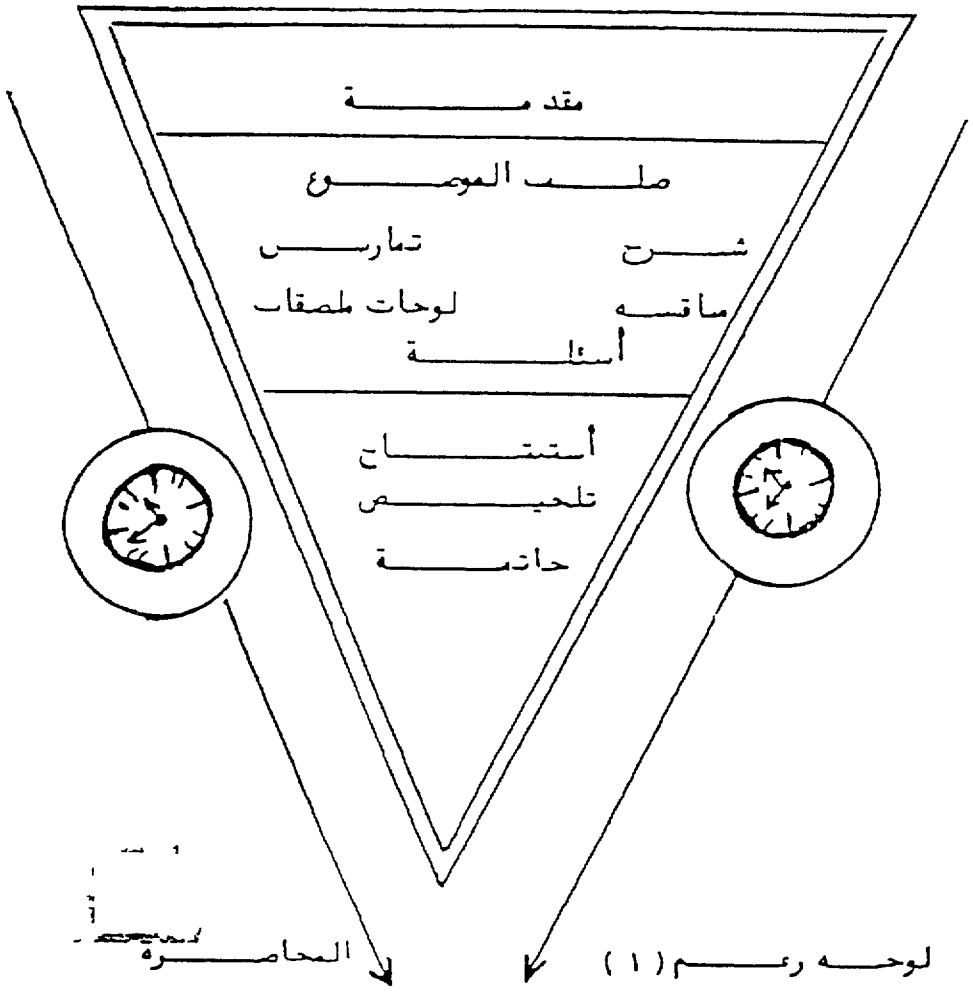
٣ - يجب ان ينظم مادته بحيث يتم تدريسها وتوصيلها للدارسين بكفاءة عالية .

٤ - يجب ان يستخدم المساعدات التدريبية المناسبة

٥ - يجب ان يراعى الفروق الفردية بين المتدربين

٦ - يجب ان يتيح وقتا للاسئلة والمناقشة للدارسين

الهـــــــــدف



230

أسلوب المجموعات النقاشية

إستخدام المناقشة كأسلوب تدريبى

ان اسلوب تعليم الكبار يعتمد بدرجة كبيرة على مدى مشاركتهم فى عملية التعلم ولقد اظهرت الخبرة العملية ان الفرد يمكنه ان يكتسب المزيد من الفهم وتزداد درجة تقبله للافكار الجديدة من خلال المناقشة الهادفة وبالتالى يمكننا القول ان باستخدام اسلوب المناقشة يمكن الوصول بالمتدرب ان يقتنع بالافكار العامه ويبدا فى محاولة الاستفاده منها شخصيا ويقتنع بتطبيقها فى مجال عمله عند عودته وعموما فانه خلال المناقشة يقوم المدرب قائد المناقشة " بمساعدة المتدربين على

١ - تحديد هدف المناقشة

٢ - تبادل الخبرات والاراء

٣ - اظهار افكار جديدة اوتطوير الافكار القديمة

٤ - وضع وفهم والموافقة على مبادئ - قرارات - اساليب يشعر المتدربين انهم يمكنهم استخدامها فى اعمالهم

هذا وتوجد انواع مختلفة من المناقشات من حيث الهدف تستخدم فى البرامج التدريبية

ا - مناقشة موضوع يحدد مقدما بواسطة المدرب او المجموعة ما هى العوامل التى تمنع المدير من ان يفوض اعماله "

ب - مناقشة حالة دراسية او مشكلة تم تحديدها مقدما بواسطة المدرب او المجموعة " الآن وبعد ان اصبحنا ملمين بالموضوع - فما هو توقع المجموعة لتصرف هذا المدير "

جـ - مناقشة لعب الادوار - محاكاة - او اى نشاط تعليمى اخر ما هى الدروس المستفادة التى يمكن تعلمها من هذا النشاط ويمكن ان تطبقها فى وظيفتك

د - مناقشة فيلم او محاضرة او عرض " اى النقاط يمكن ا[illegible] منها بعد اقلمتها لتوافق طبيعة عملك "

هـ - مناقشة عرض قد تم تاديته او حل مشكلة ولكن [illegible] من مجموعة صغيرة داخل المجموعة النقاشية

و – احراء مناقشة بناء على تنفيذ تمرين " هدفنا الآن تعلم اشياء اكثر عن هذا الموضوع من خلال مناقشة ما هي الاجابة المثلى سواء بالاجابة صح / غلط "

• بعض اشكال المجموعات النقاشية

١ – التحميـــــع

وتكون فيه المشاركة بطرح افكار او اراء او بيانات عن عمل تم تاديته ويكون المطلوب عمل قائمة بهذه الافكار او الآراء

٢ – مناقشة منظمة

وجميع الاتصالات هنا تمر من خلال القائد

٣ – المناقشة المفتوحة

وفيها يتبادل الافراد الافكار بطريقة منظمة ولا يشترط ان تكون الاتصالات عبر القائد

٤ – مناقشة المجموعات الصغيرة

وفيها تنقسم المجموعة الكلية الى مجموعات صغيرة نقاشية

٥ – مناقشة حـــره

وفيها تكون المناقشة ليس لها اجراءات محددة او منظمة

وكل شكل من هذه الاشكال النقاشية له مزاياه وله عيوبه ولكي تصبح – قائد المجموعة النقاشية – يمكنه استخدام عدة اشكال من المجموعات النقاشية خلال القاعة التدريبية على سبيل المثال

اولا كتابة المشاكل او الموضوعات المراد مناقشتها

ثانيا اجراء مناقشة عامة لتوضيح ابعاد هذه المشاكل

ثالثا تقسيم المجموعة الكلية الى مجموعات صغيرة تناقش منها مشكلة محدده

رابعا تكتب كل مجموعة صغيرة تقرير بالحل الذى تراه وتتفق عليه لعرض مناقشة فى المجموعة الكلية

خامسا اعطاء فرصة لتنقسم المجموعة الكلية الى مجموعات صغيرة لاجراء مناقشات حره داخل كل مجموعة صغيرة

سادسا تجميع المجموعات الصغيرة وإجراء مناقشة منظمة للمجموعة ككل للخروج لحلول للمشاكل محل البحث يتفق عليها الجميع

ومن هنا نرى ان عملية اجراء مناقشة جماعية تتطلب تخطيط دقيق ومهارة فى التمهيد فليس كافيا ان تثير الاحاديث الكثيرة ولكن المهم ان تجعل هذه الاحاديث والآراء تخدم هدف المناقشة سواء بتعلم شئ جديد او تعديل سلوك وفى الحالتين يجب معرفة كيفية الاستفادة من ذلك فى العمل ولذلك يجب تحديد الامكانيات المتاحة لخدمة هدف المجموعة النقاشية حتى يمكن اثارة حب التعلم وتحفيز المشاركين على تعديل سلوكهم

أساسيات عقد مجموعة نقاشية

١ – التحطيط الحيـد

فالقليل من المناقشات قد تنجح بدون تحطيط او تفكير مسبق ويجب مراعاة ان التحطيط يكـون لتحديـد ووضـع الاسئلة وليس للاجوبة ٠

٢ – تحديـد الهـــدف

وهو الشئ المراد الحصول عليه فى نهاية المناقشة فليس الهدف هو احراء المناقشة ولكـن احـراء المناقشـة للوصول لهدف معين

٣ – توفير مناخ جيد للمناقشة

حيث ان اعضاء المجموعة النقاشية يكون اشتراكهم فى المناقشة بدرجة عالية عندما يكون هناك هدف واضـح عندما لا توجد اهداف غير معلنه – عند وجود قائد للمناقشة لديه مهاره الاستماع النشط – عنـد المـام قـائد المناقشـة بجوانب الموضوع المطروح للمناقشة ٠

٤ – توفير أساليب للفكر

ويمكن ذلك من خلال وجود خطوات واضحة يمكن بواسطتها توليـد مجموعـة من الافكـار والاراء كـان تعطـى للمشاركين نموذج لحل المشاكل لكن لا تعطى الحلول ٠

٥ – استخدام الاسئلة بطريقة مخططة

ويكون ذلك من قبل قائد المناقشة حيث يقوم بتوجيه الاسـئلة تحدد

* من يتكلـم
* فى اى شئ يتكلم
* التحليـل ٠

وعلى ذلك فالاسئله يجب ان تكون

* موضوعه مسبقا
* ويكون التخطيط للسؤال وليس الاجابة كما يجب تجنب الاسئلة التى تحوى الاجابة

٦ - التلخيص المتكـــرر

ان عملية التلخيص تعمل على توضيح ما تم مناقشته وتدفع المجموعة الى الحركة نحـو هدفهـا كمـا انهـا تساعد على حدب فهم جميع المتاركين وتمنع تكرار مناقشة موضوع واحد

٧ - التسجيل المرئى لأفكار المجموعة

ويمكن ان يتم ذلك على السبورة العادية او السبورة الورقية او باى مساعدات تدريبية اخرى فهذا من شانه يساعد على سهولة المراجعة وزيادة المشاركة بين الاعضاء كما يعمل على سهولة التلخيص ودقة ما يتوصل اليه

٨ - اجراء عملية التلخيص

اجراء عملية تلخيص الموضوع ككل فى نهاية المجموعة النقاشية .

٩ - القاعة النقاشية

فى نهاية القاعة النقاشية يجب التفكير فى كيفية الاستفادة من نتيجة المناقشة فى عملك وكيفية تطبيقها .

الخطوط العامة لتنفيذ مناقشة

(مجموعة نقاشية)

بالنسبة للإعداد لكيفية قيادة مناقشة

١ - تحديد الهدف العام للمناقشة

- ما الغرض الذى من اجله تجرى المناقشة
- ما هى النتيجة المطلوب تحقيقهـــــا

٢ - تحديد رؤوس الموضوعات بايجاز

- جمع الحقائق والمعلومات عن كل موضوع
- رتب المواد التدريبيه المستخدمه لكل موضوع فى تتابع منطقى

٣ - بالنسبة لاعضاء المجموعة النقاشية يجب ان تعرف

- ما هى معلوماتهم وافكارهم عامة عن موضوعات المناقشة
- ما هى الاعتراضات والصراعات الممكن ان تتعرض لهـــا

٤ - بالنسبة للاعداد لتمهيد المناقشة

- تحديد ما الذى تريد أن تعرفه المجموعة
- تحديد الوقت المتاح لمناقشة كل موضـــوع
- إعداد اسئلة تبدأ بها المناقشة
- اعداد اسئلة مناسبة لكل جزء من المناقشة

٥ - تاكد من ان

- تم اعلام المتاركين فى المناقشة مقدما عن ميعاد ومكان انعقـــاد
- تم اعداد مكان المناقشة من حيث الاضاءة / التهوية / المقـــاعد
- تم توفير المساعدات التدريبية التى تحتاجها المناقشـــة مثـــل / او معينات سمعية وبصرية .

* كيفية قيادة مجموعة نقاشية

١ - الافتتاحية الجيدة

- ابدأ المناقشة في الوقت المحدد
- اعمل على خلق مناخ مريح للمجموعة

٢ - عند قيادتك للمجموعة النقاشية

- حدد وضع الهدف بوضوح
- اعلن عن موضوعات المناقشة في وضوح وإيجاز
- اشرح الاجراءات التي ستتبع في المناقشة
- قم بتقديم لكل مجموعة

٣ - سلوكيات اتبعها اثناء المناقشة

- شجع مشاركة جميع الافراد .
- اخلق توازن في الكلام بين المشاركين .
- حاول دائما جذب الافراد الخجولين للمناقشة .
- تعامل بلباقة مع الاشخاص الذين يتكلموا خارج الموضوع
- تجنب الافراد المجادلين
- حافظ دائما على استمرارية المناقشة وتحريكها نحو الهدف
- حافظ دائما على ان تكون المناقشة داخل نطاق الموضوع
- اجراء عملية التلخيص المتكرر
- استخدام المساعدات التدريبية المتنوعة

٤ – عند نهاية المناقشة

- مراجعة الخطوط العامة للمناقشة
- اجرى ملخص للمناقشة ككل ٠
- اوضح ما تم انجازه خلال المناقشة ٠
- حدد وجهات النظر التى تم الاتفاق عليها او العكس ٠

إستخدام الأسئلة أثناء المناقشة

مبدئيا فانت كمدرب تعتبر قدوة بالنسبة للمشاركين فى طريقة تعمدك للمناقشة ولذلك يجب عليك اظهار الحماسه عند مناقشة موضوع او عند مشاركة المتدربين فى المناقشة

فى بداية الحلقة النقاشية عليك توليد الحماسه وحدب اهتمام المتدربين من خلال طرح الاسئلة المثيرةاو عرض فيلم جذاب او التعليق على خبر او موقف معين او حتى باستخدام عبارة غير عادية ٠

هذا بالاضافة لاستخدامك الاسئلة المجيره لتوليد مزيد من المشاركة بين الاعضاء والاسئلة يراعى فيها ما يلى

* ان تكون مثيرة وذات نهايات مفتوحة بمعنى انها تسمح بتوفر العديد من الاستجابات ٠
* توجه بشكل عام الى المجموعة ككل
* توجه الى الافراد عشوائيا اذا لم يتطوع احد للاجابة عليها
* يمكن اعادة صياغتها باكثر من صيغة اذا لم تحصل على الاجابه للسؤال فى صورتها الأولى ٠

ويمكن فى حالة عدم حصولك على الاجابة الصحيحة إستخدم اللباقه فى ان

- تطلب مزيد من التوضيح
- تطلب ان يضع السؤال فى صيغة اخرى مقبوله
- ان تدلل على الخطء الصح من الاجابة قبل ان تطلب التعليق على الخطء الغير صحيح
- استخدام الاسئلة المساعده لتحديد او لاكتشاف الخطا فى الاجابة
- اطلب من المشاركين التعليق على الاجابة

حطوط عامة لخلق مناخ حيد من التعـاون والاهتمـام بـين المتـاركين أتناء المناقتة

* احتفظ دائما بالمناقتة في اطار الموضوع المحـدد بوضـوح ويمكن ذلك بكتابـة الهـدف للمناقتـة على لوحـة وتعليقه امام المساركين كذلك ايضا عملية التلخيص والتحطيط الحيد تساعد على سير المناقتة نحو هدفها
* رتب مقاعد الحلوس بحيث تحعل كل المتاركين يرى كل منهم الآخر وبالتالى فهذا يساعد على وحـود إتصـال عير لفظى للافراد بحانب الاتصال اللفظى
* احلق حو من الحماسة والتحفير بين المتاركين عندما تشعر انهم بدأوا فى الانصراف عن المناقتة ٠
* لخص اثناء وفى نهاية المناقتة وبالتالى اكد على النقاط الهامة وذلك لتقييم مدى التقدم نحو الهدف
* لاحظ باستمرار المتدربين لتحصل على ارجاع اثر منهم تعرف من خلاله درجة فهمهم لما يدور لانه من خلال ملاحظة الايماءات علامات الدهشة الفهم تقطيب الوجه تعرف درجةالفهم للموضوع ٠

فوائد إستحدام الأسئلة فى توجيه المناقتة

* لخعل كل المتدربين متاركين فى المناقتة
* لحدب الافراد الخجولين والسلبيين لعملية النقاش
* تحفير المتاركين عن طريق اثارة افكارهم (التحدى)
* لحدب الانتباه عموما ٠
* لاكتشاف المعارف المختلفة لدى افراد المحموعة
* لخعل المناقتةتسير نحو هدفها
* لعدم خروج المناقتة عن موضوعاتها الرئيسية
* لوقف المناقتات الحانبية

240

* لعدم احتكار المناقشة بين اشخاص قلائل
* لتعرف منها مدى الموافقة على الاراء المطروحة
* لوضع الافراد المتباعدين في وضعهم الحقيقي
* لمنع المتاركين من الانصراف عن الموضوع ٠
* حدب الافراد ذات الخبرة والمعرفة لاثراء المناقشة
* للتاكد من فهم المتاركين للمواد التدريبية الموزعة

أنـواع الأســـئلة

يوجد نوعين من الاسئلـــــة

- الاسئلة العامة توجه للمجموعة ككل لاثارة فكرهم
- الاسئلة الموجهه لافراد بالاسم وتستخدم عند محاولة حدب احد الافراد ذو الخبرة ٠

INTEX

النقاط الحاكمة

لإختيار الأسلوب التدريبى

المبادئ العلمية

لإختيار الأساليب التدريبية

أولا مقدمـــــــة

ان الاختيار العلمى السليم للاساليب التدريبية المناسبة يعد احد المعايير الاساسية التى تحكم فى النهاية درجة فعالية البرامج التدريبى ولا سيما ان اكثر الاساليب التدريبية فى السنوات الاخيرة قد شهدت تعددا ملحوظا وتنوعا واضحا اعطى مجالا واسعا لخبراء التدريب لاختيار الاسلوب الذى يتناسب مع المتغيرات العديدة التى تحكم البرامج التدريبية المختلفة هذا بعد ان ظل اسلوب الحالات العملية هو البديل الوحيد المتوفر امام خبراء التدريب إلى جانب اسلوب المحاضرة او المدخل الاكاديمى التقليدى فى التدريب وذلك لمدة طويلة ٠

ولقد ترتب على التوسع الذى حدث فى نظريات التعليم من ناحية والدراسات العلمية للسلوك الانسانى من ناحية اخرى حدوث تطور متماثل فى اساليب التدريب التى تنوعت اهدافها وتباينت مداخلها لتخدم اغراضها مختلفة للتعلم وغايات متعددة من اكساب المعارف والمهارات الادارية والسلوكية ٠ ومن ناحية اخرى فان التطور السريع الذى يميز طبيعة الوظائف الادارية والتعقد الملحوظ فى الخبرات المطلوبة للمديرين ، فضلا عن التحديات الواضحة فى مجال العمل الادارى جميعها ادت الى حدوث تطور ملحوظ ليس فقط فى محتويات البرامج التدريبية ولكن ايضا فى مجال تنوع الاساليب التدريبية بنفس القدر او يزيد

243

ثانيا العوامل الواجب مراعاتها عند إختيار الأساليب التدريبية

(١) العوامل الانسانيـــة Human Factors

المـــــدرب

ان معارف المدرب وخبراته وسماته الشخصية تعد من العوامل الاساسية التى تحكم درجة الاستفادة من الاساليب التدريبية المختلفة وبمعنى آخر فان قدرة المدرب على توصيل الافكار ونقلها للمتدربين تمثل فى النهاية العامل الحاكم فى فعالية استخدام الاساليب التدريبية المختلفة

ان توفر هذه الخصائص لدى المدرب يزيد بالتاكيد من فعالية استخدام الاساليب التدريبية ويحقق فى النهاية الهدف من عملية التعليم • ومن ناحية اخرى فان على المدرب ان يتقن اختيار الاسلوب التدريبى الذى يتناسب مع قدراته وخبراته ومعارفه وعلى سبيل المثال فاتباع اسلوب تمثيل الادوار يتطلب من المدرب خبرات سلوكية فى تحليل ديناميات العمل الجماعى فى حين ان اتباع اسلوب الحالات العملية قد يتطلب منه قدرات تحصيلية وتحليلية عديدة •

المتدربون وخلفياتهم البيئية

ان اختيار اساليب التدريب يجب ان يأخذ فى الاعتبار

ا - المستوى الثقافى والخلفية التعليمية للمتدربين

ب - طبيعة الخبرة العملية للمتدربين ومتوسط السن لهم

جـ - العوامل الاجتماعية والثقافية التى تميز البيئات التى ينتمى اليها المتدربين •

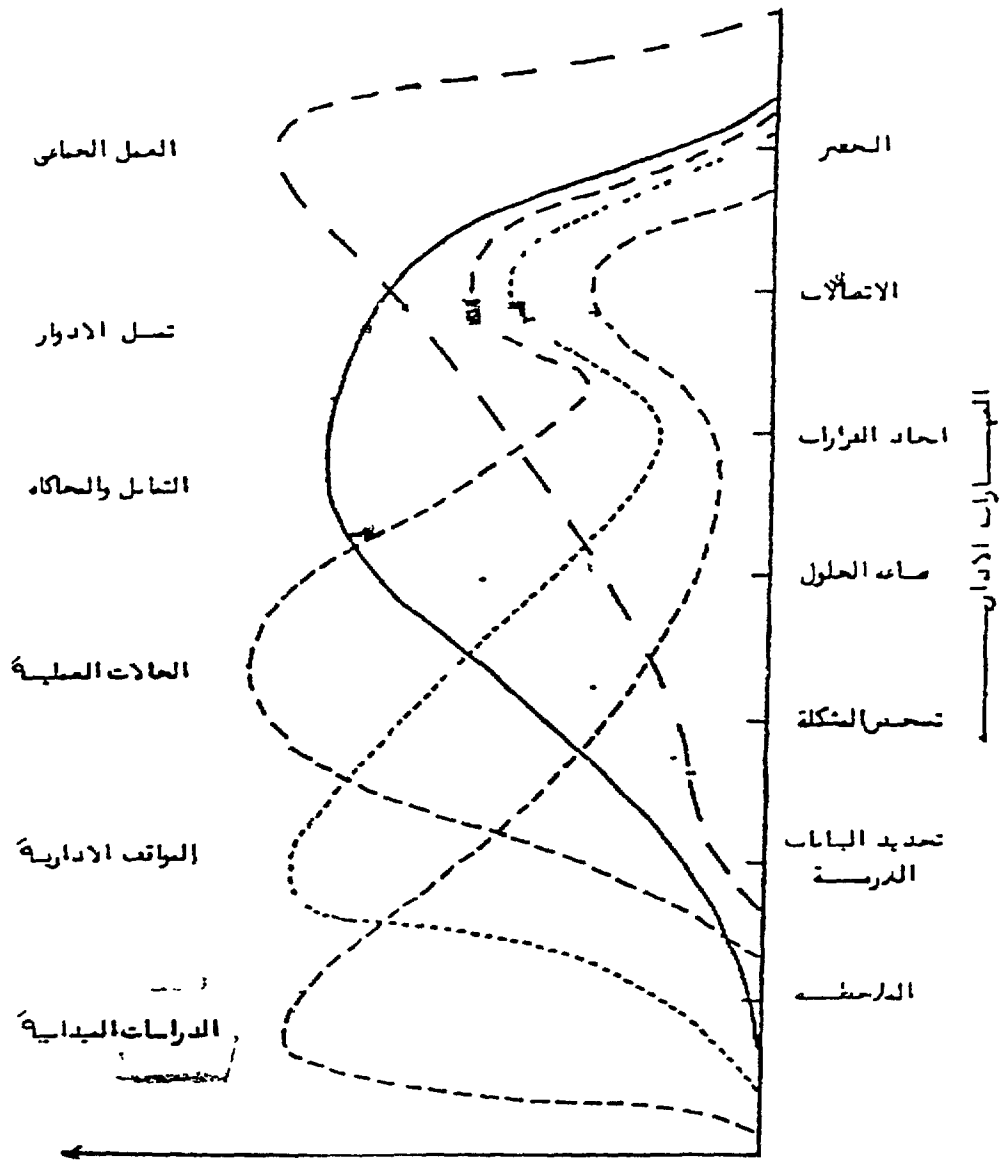
(٢) اهـداف التدريـــب Objectives of Training

ان الهدف من وراء النشاط التدريبي وهو كذلك عـاملا اساسيا فـي تحديـد الاسـلوب او الاسـاليب التدريبيـة الواجب اتباعها حيث ان تحديـد الهـدف بوضوح يحـدد فـي النهايـة طبيعـة المعـارف المهـارات الاتجاهـات الواجب اكسابها للمتدربين من خلال البرنامج التدريبي مما يحكـم فـي النهايـة طبيعـة الاسـلوب التدريبـي ومدى مناسبته لخدمة الهدف التدريبي وفي هذا المجال قدم B Hawrylyshyn نموذجا يعكـس امكانيـة الاسـتفادة باسلوب تدريبي معين في اكساب المتدربين مهارة او خبرة او معرفة معينة وفي هذا النموذج يتضح ان كل اسـلوب تدريبي يمكن ان يحقق اقصى فائدة له عند تطبيقه بهدف اكساب المتدربين مهارة معينـة ويضـح اقل فـائدة عنـد استخدامه في المهارات الادارية الاخرى ٠ ويتضح هذا من النموذج المرفق

(٣) محـال التدريـــب Subject Area

ان مجالات التدريب بانواعها المختلفة (تسويق تمويل افراد بحـوث عمليـات انتـاج الخ) يحكم بطبيعة الحال طبيعـة الاسـاليب التدريبيـة الواجب اسـتخدامها ففي بعض المجـالات قد يكـون اسـلوب المحاضرة هو الاسلوب المناسب في حين يصح اسلوب الحالات العملية او التمـارين السـلوكية او المباريـات الاداريـة ادوات فعالة وناجحة في التدريب على مهـارات او معـارف اداريـة معينـة كـالعمل الجمـاعي ، اتخـاذ القـرارات الاتصالات الادارية

الا ان هذا لا يعني ان هناك ارتباط كامل بين اساليب تدريبية معينة او بين مجالات محددة للتدريب بحيث يمكن ان يصل الى منظومة منهجية تودي في النهاية الى اتباع اسلوب معين عند القيام بالتدريب في مجال معينه بل يمكن على العكس من ذلك الاستعانة بالاساليب التدريبية المختلفة في التدريب علـى المجـالات المتنوعـة ٠ مع مراعاة ان المعيار الاساسي في عملية الاختيار هو مدى فعالية اسلوب معين في تحقيق الهدف الذي عقد من وراءه النشاط التدريبي



العمل الجماعى
تمثيل الادوار
التماثل والمحاكاه
الحالات العملية
المواقف الادارية
الدراسات الميدانية
الحصر
الاتصالات
اتخاذ القرارات
صناعة الحلول
تشخيص المشكلة
تحديد البيانات الدرسية
الملاحظة
المهارات الادارية
درجة فعالية الاسلوب التدريسى

(٤) المحددات الرسمية والمادية

إن تحديد الاسلوب التدريبى لا يمكن ان يتم بعيدا عن
التدريبى وفى هذا المجال يجب ان ناخذ فى الحسبان عددا من

- الفترة الزمنية اللازمة لاعداد المواد التدريبية ٠
- طول فترة انعقاد البرنامج ٠
- مواعيد العمل اليومية وعدد ساعات العمل فى اليوم الواحد ٠
- المساعدات التدريبية المتوفرة وتكلفة الحصول عليها

ثالثا العلاقة بين مبادئ التعلم وأساليب التدريب

١ - التحفيـــــر Motivation

تزداد رغبة المتدرب فى تلقى المعارف والخبرات التدريبية المختلفة كلما كان الاسلوب التدريبى متناسبا مع خبراته ومثيرا لاهتماماته وقابلا للتطبيق فى مجال عمله ٠ وعلى هذا فهناك إرتباط وثيق بين تحفيز المتدرب على التعلم وبين اسلوب التدريب المتبع بل يمكن القول ان العلاقة بينهما علاقة طردية متداخلة

٢ - المشاركة الفعالـــة Active Involvement

تزداد درجة المشاركة وفعاليتها من قبل المتدربين كلما ادت الاساليب التدريبية المتبعة الى اثارة مشاركتهم وإرتبطت بقضاياهم العملية والواقعية وتوفرت لدى المدرب فى الوقت نفسه القدرة على احتواء المتدربين وذ اهتماماتهم الوظيفية العملية مما يزيد من عملية التعلم ويسهم فى تحقيق اهداف النشاط التدريبى

BEST AVAILABLE COPY

٣ – مراعاة الفروق الفردية Individual Approach

ان مراعاة الاختلافات والفروق الفردية بين المتدربين تعد من العوامل الاساسية التي يجب مراعاتها في تصميم وإدارة النشاط التدريبي • إن عملية التعلم ترداد بطبيعة الحال كلما كانت المادة التدريبية موجهة الى تلبية الاحتياجات التدريبية الفردية من ناحية وكان المدرب على دراية بطبيعة الاهتمامات الفردية للمشاركين من ناحية اخرى وعادة يمكن مراعاة الفروق الفردية للمتدربين من خلال اتباع بعض الاساليب التدريبية ومنها

- تصوير المتدربين وتسجيل محتمرات العمل الجماعي وإعادة عرضها على المتدربين باستخدام التصوير السينمائي او الفيديو •
- تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل صغيرة وتكليف كل عضو في داخل كل مجموعة باداء مهمة معينة تتناسب مع اهتماماته ورغباته •
- الاستعانة بالاستقصاءات الادارية التي تقيس المهارات الادارية لدى المتدرب •
- تكليف المتدربين بآداء بعض المهام او القرارات على ان يتم ذلك على المستوى الفردي •

٤ – التتابع والهيكلة Sequencing and Structuring

ان التاكد من تسلسل وتتابع النقاط الاساسية في الجلسة التدريبية الى جانب وضوح الهيكل العام لمكونات واجزاء المحاضرة يساعد على تقبل المتدربين للمادة التدريبية المطروحة ويزيد من إمكانية الاستفادة منها والتعايش معها • وبالتالي يمكن من زيادة عملية التعلم •

٥ – إرجاع الأثر Feedback

ان ارجاع الأثر واتباع أساليبه ومعادلته العلمية يمكن زيادة فعالية عملية التعلم فارجاع الأثر للمتدرب عن كفاءته وسلوكه في المواقف التدريبية المختلفة يمكنه من تدارك اوجه القصور والنقص ويوضح له مجالات التنمية الادارية والذاتية حاليا ومستقبلا

٦ - نقل الخبرات الشخصية

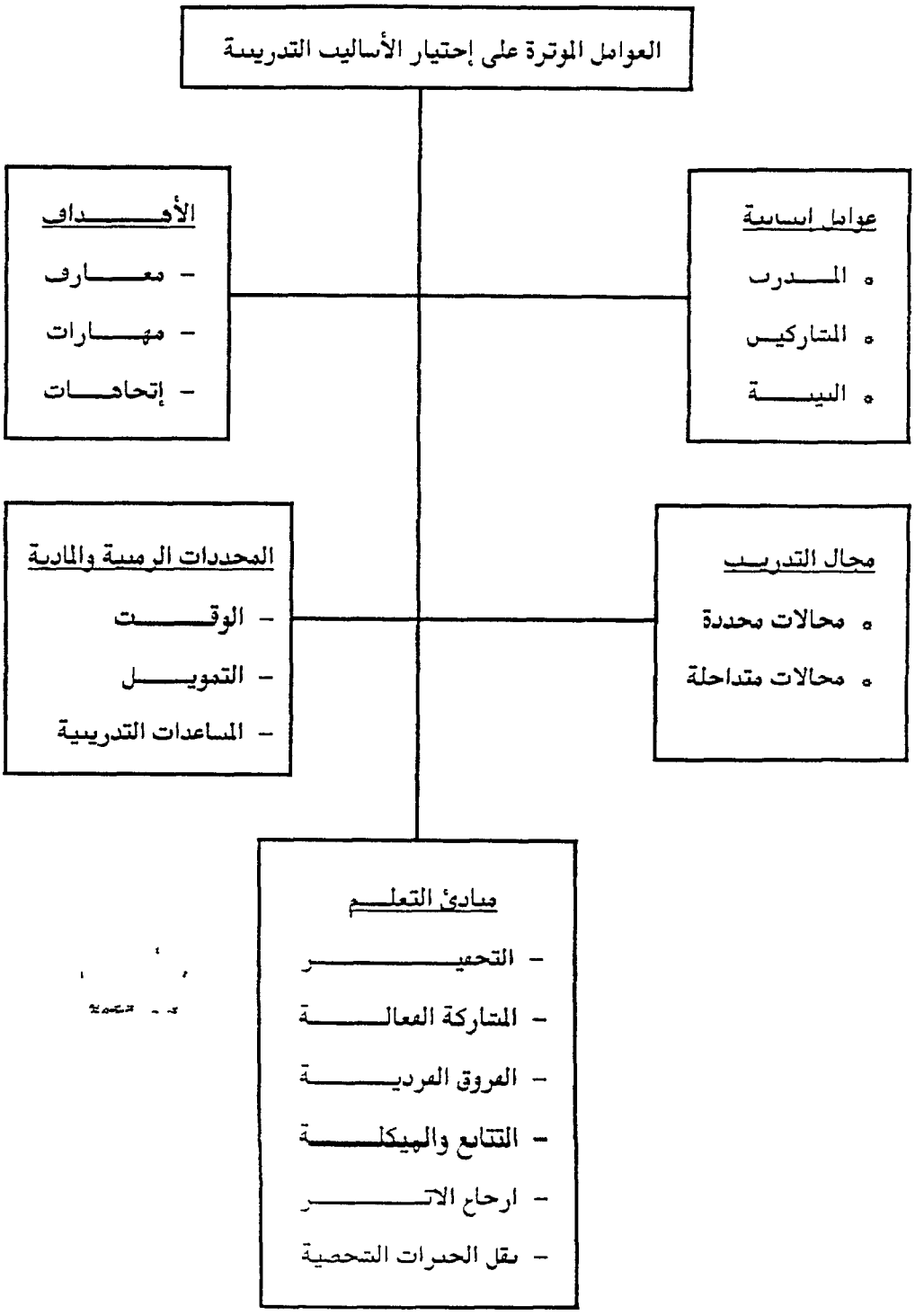
ان امكانية نقل خبرة المتدرب الى غيره من الزملاء او الرؤساء والمرؤوسين تعد من المحفزات الاساسية لعملية التعلم حيث ان إحساس المتدرب بامكانية نقل الخبرة المكتسبة من وراء اتباع اسلوب تدريبي معين (التمارين السلوكية الحالات العملية المباريات الادارية) تزيد من رغبته في تقبل المادة التدريبية على العكس من اتباع اسلوب المحاضرة قبلها حيث يتعذر على المتدرب نقل تجربته في المحاضرة الى خارج قاعة التدريب .

وبصفة عامة فان اختيار الاسلوب التدريبي يرتبط ارتباطا وثيقا بمبادئ التعلم المختلفة الى الدرجة التي تكون فيها نجاح الاسلوب التدريبي رهن بمدى توفر مبادئ التعلم فيه عند استخدامه .

ويمكن تصوير العلاقة بين مبادئ التعلم واساليب التدريب المختلفة على النحو التالي

اساليب التدريب / مبادئ التعلم	التدريب على رأس العمل	المحاضرة	المناقشة الجماعية	الحالات العملية	المباريات الادارية	تمثيل الادوار	المشروعات العملية	القراءات الفردية
التحفيز	□	○	○	○	□	○	□	□
المشاركة الفعالة	□	□	○	□	□	□	□	○
الفروق الفردية	□	□	○	○	○	○	□	○
التتابع والهيكلة	○	□	□	○	○	□	○	□
ارجاع الاثر	□	□	○	○	□	□	□	□
نقل الخبرات الشخصية	□	□	□	○	○	○	□	□

□ جيدة ○ متوسطة □ ضعيفة


العوامل الموترة على إختيار الأساليب التدريبية
عوامل إنسانية
المدرب
المتاركيس
السيئة
الأهداف
معارف
مهارات
إتجاهات
مجال التدريب
محالات محددة
محالات متداخلة
المحددات الزمنية والمادية
الوقت
التمويل
المساعدات التدريبية
مبادئ التعلم
التحفيز
المتاركة الفعالة
الفروق الفردية
التتابع والهيكلة
ارجاع الاثر
نقل الخبرات التخصصية

INTEX

الوحدة التدريبية السابعة

تقييم التدريب

أهداف الوحدة التدريبية السابعة

في نهاية الوحدة التدريبية يكون المتدرب قادرا على

- ذكر عناصر تقييم العملية التدريبية
- تصميم اداة تقييم لدرس تدريبي

المحتويـــــــات

* مفهوم التقييم ومراحله ومستوياته
* عناصر عملية التقييم بالنسبة للمدرب / المتدرب / المحتوى
* الاختبارات وكيفية تصميمها

الطرق والأساليب التدريبية

- مجموعات عمل نقاشية
- استقصاءات
- تمارين تدريبية
- تعصيف الافكار

المساعدات التدريبية

- سبورات ورقية
- اوفرهيد بروجيكتور
- شفافـــات
- لوحات تدريبية

مفهوم ومراحل التقييم

أ – مفهـــوم التقييـــــــــم

٢ – مراحل التقييم الرمنيـــــة

أ - مفهـــوم التقييـــــــم

وهو مجموعة الإجراءات التى من خلالها يتم جمع المعلومات التى تهدف إلى اتخاذ قرارات تودى إلى احـداث تعييرات بغرض زيادة جودة وفاعلية التدريب ، وتتكمل على

Validation

مجموعة الاجراءات التى يتقرر على ضوءها مدى صلاحية وفاعلية البرامج التدريبى فى تحقيق ما صمم مـن اجله (اهدافه)

Evaluation

وهى مجموعة الاجراءات التى على ضوءها يتقرر اذا ما كان العائد من التدريب يوازى أو يتناسب مع تكاليفه وتقدير مدى ما حققه من نتائج ،

ب - مراحـل التقييـم الزمنيـــة

ا - قبل تنفيذ التدريب ،

ب - اثناء تنفيذ التدريب

حـ - فى نهاية تنفيذ التدريب ،

د - بعد العودة الى العمل ،

أولا التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبى

تتم تلك المرحلة اثنـاء فترة الاعداد والتخطيط حيث يتـم احـراء التحليـل الوظيفى وتحديـد الاحتياجـات التدريبية وتحديد الافراد المستهدف تدريبهم والتى بناء عليها يتـم وضع اهـداف التدريـب الادائيـة والتـى توضح الاداء المطلوب ومستواه والظروف المناسبة له ويشمل التقييم فى تلك المرحلة تلك العنـاصر والتحقيـق من صلاحيتهـا ودقتهـا ويتم ذلك باستخدام واحد او اكثر من الاساليب التالية

١ – استطلاع راى المتدربين والمتخصصين حول البرنامج من حيث (اهدافه – محتواه – المواد والوسائل – فترات التدريب ومواعيدها)

٢ – استطلاع آراء رؤساء المتدربين والمسئولين عنهم – حيث انهم من اقدر الناس على تحديد صلاحية البرنامج ومحتوياته إلخ بالنسبة لمرؤوسيهم ٠

٣ – إجراء الأختبار السابق Pre-Test لعينة من المتدربين للتعرف على المدخلات السلوكية التى يحوزها المتدربون فعلا – وتفيد نتائجها فى تحديد المستوى الحالى ، كما تفيد فى تقرير درجة التفاصيل او الاختصار فى الموضوعات المدرجة بالبرنامج ومدى كفايتها ٠

٤ – استعراض نتائج التقييم السابقة للبرنامج التدريبى اذا كان قد تم من قبل

٥ – مقارنة التكاليف والنتائج المتوقعة واختبار مدى اقتصاديتها من عدمه ٠

ثانيا التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبى

ويتضمن التقييم فى هذه المرحلة تقييم جوانب متنوعة من البرنامج التدريبى والمتدربين والمدربين والمسئولين عن الشئون الادارية والخدمات المساعدة ، وتشمل

١ – تقييم التعلم وهو الذى يتضمن الاختبارات السابقة – الدورية واللاحقة للمتدربين ٠

٢ – تقييم المدربين وهل هم اسعد الاشخاص لنقل الرسالة التدريبية

٣ – تقييم البرنامج من اهدافه وتخطيطه وتنظيمه وتنفيذه

ثالثا التقييم فى نهاية البرنامج التدريبى

ويتضمن تقييم البرنامج والمتدربين بالاضافة الى تقييم المدربين ويشمل

١ – الاختبارات التحريرية / العملية / التحريرية

255

٢ – استمارات رد فعل المتدربين ومدى قبولهم للبرامج ٠

٣ – المشروعات الميدانية والدراسات ٠

رابعا التقييم بعد العودة للعمل

ويتم هذا التقييم بعد فترة زمنية كافية ويركز على عنصرين اساسيين هما

١ – تغير سلوك المتدرب وقدرته على تطبيق ما تعلمه فى ظروف العمل العادية بأسلوب اكثر فعالية وإيجابية ٠

٢ – اثر التدريب فى أداء ونتائج العمل فى المستقبل وإمكانيتها

256

مستويات التقييـــم

أولا تقييم رد العمـــــــــل

ثانيا تقييم التعلـــــــــم

ثالثا سلوك المتدرب فى العمـــل

رابعا تقييم اثـر التدريـــــــب

مستويات التقييـــم

اولا رد فعل المتدربين ٠

ثانيا مستوى التعلم اثناء التدريب ٠

ثالثا التغير في سلوك المتدربين بعد العوده للعمل

رابعا أثر التدريب ونتائجه على العمل ٠

اولا تقييم رد الفعـل Reaction Evaluation

يعتبر قياس رد فعل المتدربين بالنسبة للبرنامج هو ابسط اجراءات التقييم واكثرها انتشارا واستخداما بواسطة القائمين على شئون التقييم ٠٠ ويتم التعرف على رد فعل المتدربين عن طريق استمارة استقصاء توزع عليهم في نهاية البرنامج التدريبي واحيانا في نهاية اجزاء او مراحل معينة منه ويشتمل الاستقصاء اسئلة عن شعور المتدربين تجاه

١ – محتوى وموضوعات البرنامج ٠

٢ – طرق واساليب التدريب المستخدمة ٠

٣ – الاجراءات التنظيمية والادارية ٠

٤ – المواد التدريبية المقدمة

ومدى ارتباط ما تعلموه بوظائفهم او مشكلاتهم العملية ومدى الفائدة المستفادة واقتراحاتهم لتحسين وتطوير التدريب ٠

ويتميز هذا النوع من التقييم الى حانب بساطته وقلة تكلفته – من الحصول على ادلة عن اثر التدريب على المتدربين وآرائهم واقتراحاتهم الا انه لا يكفي للدلالة على كفاءة البرنامج التدريبي وفعاليته الا اذا كانت نتائجه ايجابية وهي غالبا ما تكون كذلك والعكس صحيح في بعض الاحيان يمثل مؤشر عن وجود مشاكل او اخطاء يجب دراستها او تحديد اشياء يجب مراعاتها او تطويرها في حالة تكرار البرنامج وعادة ما يكون رد فعل المتدربين ايجابيا للاسباب الآتية

ا – برامج التدريب وخاصة الجيدة التصميم تتضمن معارف ومعلومات جديدة او تعمل على تنظيم معلومات المتدربين الموجودة لديهم فعلا ٠

ب – يقيم دائما المدربون علاقات طيبة قائمة على العطاء والاحترام وتتصف بالاتصالات الجيدة – وذلك مع المتدربين

حـ – المدربين اخصائيون فى مجالاتهم ويعطون المثال الذى يصبو اليه المتدربين

د – أختلاف وتغير مكان التدريب وبعده عن مكان العمل ومشكلاته ففى البرامج يبدى القائمون على التدريب قدر كبير من الاهتمام والعناية بالمتدربين من حيث ظروف التعلم والاقامة والاعاشة إلخ ٠

هـ – استخدام وسائل تثير الانتباه ووسائل ترفيه مما يضيف جوا من الاستمتاع والاسترخاء والراحة النسبية

و – اجراء التقييم فى النهاية وقبل توزيع الشهادات وحفلة الختام ومغادرة المتدربين للعودة للعمل يخلق شعورا عاطفيا يؤثر على تقديرات المتدربين ورد فعلهم

ثانيا تقييم التعلـــم Learning Evaluation

رابعا ان قياس رد الفعل عند المتدربين رغم سهولته وبساطته الا انه لا يدل على درجة عالية لفعالية البرامج فى مقابلة اهدافه او على ما يحصله المتدرب من معارف او يكتسبه من مهارات او سلوكيات ولذلك يجب ان تكون هناك وسيلة لتقييم التعلم – وهذا فى حد ذاته امر صعب ولكنه يكون اكثر سهولة فى وجود تحليل وظيفى وتحديد للاحتياجات التدريبية بدقة ووضع لاهداف ادائية تصف نوع الاداء ودرجة التعلم ومستواه والشروط التى سوف يتم بحثها – وحسب مجالات التعلم سواء كان المعرفى او المهارى او السلوكى سوف يتقرر الاساليب التى تستخدم وهى

١ – الاختبارات السابقة واللاحقة تحريرية او شفوية

٢ – المناقشات الفردية والجماعية

٣ – الاختبارات العملية / محاكاة العمل

٤ – النحوت والمشروعات التى يكلف بها المتدربين

وهذه الأساليب من التقييم نافعة جدا ومفيدة لكل من المدرب والمتدرب فى قياس مقدار المعارف أو مستوى المهارة لدى المتدرب قبل واثناء وفى نهاية البرنامج ولها آثار ايجابية على عملية التعلم وتحفيز المتدربين والمدربين للتقدم والاجادة فمثلا فى حالة استخدام الاختبارات السابقة فان معرفة المتدربين بالنتائج يودى الى

ا – تحفيز الذين حصلوا على تقديرات منخفضة لمحاولة تصحيح الاخطاء التى وقعوا فيها والاستزادة من المعرفة عن طريق التدريب ٠

ب – اهتمام الذين حصلوا على تقديرات عالية للمحافظة على مستواهم الذى يحققوه وعلى تفوقهم بمواصلة التدريب

وذلك يعزز المبادئ السلوكية للتدريب التى تؤكد على اهمية ابلاغ المتدربين بالنتيجة التى يصل اليها بصفة مستمرة ويساعد المدرب ايضا على معرفة فاعلية الطرق والاساليب التى تستخدمها ومدى تقدمه اتجاه تحقيق الاهداف الموضوعة ٠

والمدرب Trainer فى العملية التدريبية تقع على عاتقه المسئولية الرئيسية فى ادارة الحلسة التدريبية وتحقيق الاهداف الادائية للموضوع او الموضوعات التى يتم تناولها – ومن المهم ان يتم تقييم اداء المدرب ٠ والعناصر الآتية تعتبر من العناصر المهمة فى تقييم أدائه وذلك من حيث مدى قيامه بها

١ – اعداد القاعة التدريبية ٠

٢ – خطة التدريب التى يتبعها

٣ – تحديد اهداف البرنامج والقاعات التدريبية

٤ – حماسة المدرب

٥ – قدرة المتدربين على رؤية ما يودى ٠

٦ – قدرة المتدربين على سماع المدرب

٧ – التركيز على النقاط الحاكمة ٠

٨ – حصول المدرب على التغذية المرتدة Feed-Back

٩ – توجيه المدرب للمتدربين وقيامه بالتصحيح لهم

١٠ – تشوق وحماس المتدربين

١١ – تحقيق الهدف من البرنامج الخ

ثالثا سلوك المتدرب فى العمل Behavior Evaluation

لا شك ان هناك فرقا بين معرفة المبادئ والمعلومات وتطبيق المهارات والسلوكيات اثناء او فى نهاية التدريب وتحت ظروف – وفى تطبيقها وممارستها فى الواقع الفعلى بعد العودة للعمل ومدى الاستمرارية فى ذلك وتدعيمه – وذلك يعنى ان السلوك والاداء الايجابى تحت ظروف التدريب لا يعنى بالضرورة حدوث ذلك فى محال العمل حيث ان الظروف والمتاكل والعلاقات الانسانية تكون اقل من تلك المثالية التى تتوفر فى حالة التدريب – الا ان وجود اهداف تدريبية ادائية تراعى تلك الظروف وتتمشى مع الواقع الفعلى لظروف العمل يساعد كثيرا على ضمان ان يكون السلوك المكتسب صالح للتكيف والاستمرار فى العمل بعد انتهاء التدريب

ولكى يتم قياس وتقييم سلوك المتدرب ومدى تغيره بعد العودة للعمل فانه لا بد من التعرف على

١ – سلوك المتدرب فى نهاية التدريب وبعد العودة الى العمل بفترة كافية وذلك بالحصول على معلومات من المتدرب نفسه ورؤسائه ومرؤوسيه وزملائه ، ومقارنة النتائج

٢ – المتابعة الميدانية على فترات منتظمة

٣ – مقارنة سلوك مجموعة من المتدربين بسلوك مجموعة اخرى لم تحصل على نفس البرنامج

رابعا تقييم أثر التدريب Results Evaluation

ويعتبر اصعب مراحل التقييم للتدريب وقياس نتائجه وتتبعه كما انه اكثر الاجراء اعمالا ويرجع ذلك ايضا الى بساطة التكاليف المطلوبة والوقت والجهد المطلوب

وفى تلك المرحلة يكون الهدف هو قياس مدى فاعلية التدريب وربحيته على العمل والانتاجية فى المنظمة كنتيجة لاداء المتدرب لعمله ويتطلب هذا النوع من التقييم قياس بعض الاداء قبل التدريب وتكاليفه ثم تحديد معدلات الانتاجية بصورها المختلفة من بسيطة المخرجات الى المدخلات بمفصلها وساعات العمل والمعدات وسبب العادم والفاقد من الجهد والوقت والمال – ومعدلات التاخير والغياب الخ ثم مقارنة نفس المعدلات بعد التدريب وحساب مدى مساهمة التدريب المباشرة فى تلك النتائج اذا كانت ايجابية او سلبية

كما يتطلب هذا التقييم ضرورة عزل المتغيرات والعوامل الاخرى التى قد يكون لها تاثير فى النتائج المتحصل عليها ودلك للتعرف على مشكلة التاكد من ان تلك العوامل راجع او نتيجة للتدريب وليس مؤثرات

وعوامل أخرى • مثل سياسات المنظمة ونظام العمل او الحوافز او العوامل الجوية التي لا يمكن او يصعب التحكم فيها

ولذلك يجب على القائم بهذا النوع من التقييم ان يأخذ حذره ويضع تلك العوامل في حسبانه ويدرس ويحلل العلاقات التي بينها وكيف تؤثر على نتائج التدريب المتمثلة في التدريب • ومما سبق يتضح ان هناك اربعة مراحل يمكن تقييم نجاح وفاعلية التدريب من خلالها – وهي رد الفعل مستوى التعلم التغير في سلوك المتدرب بعد العودة للعمل واثر اداء المتدرب على الانتاجية والعمل والمناخ التنظيمي في المنظمة التي يعمل بها • ويلاحظ ان هذه المراحل تتدرج من السهولة الى الصعوبة ومن حيث اهمية البيانات المتحققة منها والاساليب المستخدمة والمشاركين فيها – ومدى استخدامها ويمكن ذلك بملاحظة الوقت والتكاليف والجهد المطلوب لكل مرحلة •

ومن المهم ان نشير الى ان استخدام واحد او اثنين من تلك المراحل المذكورة لا يكفي للحكم على النتيجة الكلية للتدريب • فقد يكون البرنامج التدريبي ممتعا من وجهة نظر المتدربين وجديدا بالنسبة لهم ويحتوي فعلا على معارف حديثة وتقنية متنوعة وبالتالي يكون رد فعلهم تجاهه ايجابيا ولكن ذلك ليس ضمانا تاما بان ما تعلموه سوف يؤدي الى السلوك المطلوب – لاداء العمل او انه مرتبط بالواقع وما فيه من متغيرات – وبالتالي قد لا يؤدي للنتائج المطلوبة في العمل وبالتالي يؤثر على الانتاجية او العمل وهذا يقود الى اهمية استخدام اكثر قدر من مراحل التقييم الاربعة ان لم يكن استخدامها جميعا حتى يمكن الحكم على كل من كفاءة التدريب وفعاليته

الإختبـــارات

١ - مقدمـــــــــــــة

٢ - خطوات تكوين الاختبارات

٣ - الأسس التى يجب أن تراعى
عند وضع الإختبـــــارات

٤ - بعض أنواع الإختبـــــارات

١ - مقدمـــــــــة

الاختبارات هى الوسيلة الأساسية لقياس درجة التعلم الذى تمت لدى المتدربين وعموما الاختبارات تنقسم إلى ثلاثة أنواع

ا - الإختبارات النفسيـة

وهى التى تهدف الى الكشف عن مستويات الذكاء والقدرات ودرجة التكيف الاجتماعى ويمكن القول انها عموما تتعامل مع المكونات المختلفة لشخصية الفرد .

ب - اختبارت الآداء

وهى التى تركز على آداء المتدربين والذى يمكن ملاحظته وقياسه .

حـ - الإختبارات التحصيلية

وهى التى تقيس مدى التحصيل المعرفى الذى يتم لدى المتدربين بالبرامج التدريبى ومنها الاختبارات التعوية والتحريرية وسوف يتم التركيز على الاختبارات التحصيلية

٢ - خطوات تكوين الإختبارات

Test Development Procedures

تمر عملية تكوين وبناء الاختبارات بخطوات مختلفة كما يلى

١ - يجب ان يجرى تحليل وظيفى Job Analysis يهدف تحديد المعلومات العينة اللازمة والمهارات العملية المطلوبة لاداء هذه الوظيفة ويجب ان

أ - تكون شاملة بطبيعتها

ب - تقسم الى اقسام منفصلة (وحدات منفصلة) ثم الى مهام اصغر واخيرا الى المعارف والمهارات الاساسية والاتجاهات والميول المناسبة

٢ – ترتيب هذه المعارف والمهارات حسب اهميتها او ارتباطها ببعضها

٣ – تحديد كيفية قياس هذه المعارف والمهارات والاتجاهات ٠

٤ – وضع الاسئلة النظرية والتمارين العملية اللازمة لاختبار هذه المعارف والمهارات مستخدمين الآلات والمعدات والادوات العملية للوظيفة ويتم تحديد مدة الاختبار التحريرى والاختبار العملى بناء على الهدف من الاختبار وعلى حسب طبيعة المهنة او الوظيفة والبرامج التدريبى ٠

الاختبارات التحريرية

وهذه فى غالب الامر ما تكون كتابية صممت كى تحدد مدى مقدرة المتدرب على تطبيق معارفه العلمية وفهمه للاسس العلمية والفنية التى ترتكز عليها مهنته ولقياس المجال المعرفى على سلم درجات التعلم الستة " معرفة / فهم / تطبيق / تحليل / تجميع وتقييم " ٠

وهناك عدة اقتراحات يجب ان تراعى فى وضع هذه الاختبارات منها

١ – يستخدم اقل عدد من اساليب وطرق الاختبار

٢ – من خلال التحليل الوظيفى تحدد عدد الاسئلة التى يمكن ان تتضمنها الامتحان فى كل واجب والتى تغطى كل اوجه الوظيفة مثل خطوات العمل واجراءات الامن والحامات والامكانيات المستخدمة

٣ – يوضع سؤالين لكل جزء او خطوة حاكمة من كل واجب ثم بعد ذلك يختار افضل السؤالين ٠

٤ – توضع بعض انواع الاسئلة التى تعكس مشاكل عملية بصورة بعيدا عن الاسلوب الاكاديمى او النظرى

٥ – توضع بعض اسئلة تحوى رسومات بيانية وحسابات يجرى للتحليل او الشرح خطوات عمل تحتاج للترتيب – تشخيص لبعض المشاكل – اقتراحات لحل بعض المشاكل الخ ٠

٦ – توضع الاسئلة بطريقة واضحة ومباشرة وسهلة ويجب تفادى الاسئلة السلبية والتاكد من ان اى سؤال لا يؤدى الا لاجابة واحدة ولا تستخدم الاسئلة المركبة

٧ - عند استخدام Writting Objective Tests يجب ان تكون بسيطة - واضحة - وتتضمن توجيهات صريحة واجابات محددة ٠

٨ - يجب مراجعة الاسئلة بواسطة الاخصائيين او الفنيين في المهنة كمراجعة قبل نهائية ٠

٩ - استخدام الاسئلة ذات الشكل المتسق والمنظمة والمتقنة في ترتيبها وكتابتها وفي المسافات بين الاسئلة والاجابات والاسئلة وبعضها البعض

١٠- يجب ان يعطى الامتحان غلاف يتضمن بيانات عن الطالب وتوجيهات الطالب والتعليمات الاساسية للامتحان

١١- توضع ورقة اجابة نموذجية للامتحان ٠

١٢- تصمم استمارة تسجيل لنتيجة الامتحان - تشير الى درجة كل سؤال بالنسبة للمجموع الكلى ٠

١٣- تعد إرشادات للمختبر عن اجراءات ادارة الاختبارات

١٤- تجرى الاختبارات على عينة مبدئية An Experimental Try - Out لتحديد الاجزاء الصعبة والاجزاء السهلة جدا أو التى تحتاج لوقت طويل جدا واجمع الملاحظات - وتحليل ذلك لتقييم الامتحان قبل التطبيق على نطاق واسع ٠

١٥- تراجع الاختبارات مراجعة نهائية للتخلص من الاسئلة الصعبة والغامضة والمربكة الخ

١٦- تكتب الاختبارات فى صورة نهائية وتحفظ فى سرية تامة

٤ - وهناك العديد من التوصيات التى يسعى ان توجد فى الممتحن عند التعامل مع الأنواع المختلفة من الاختبارات التحصيلية الموضوعية مثل

أ - الاختبار متعدد الإجابات Multiple Choice Tests

يسعى ان يستخدم ما امكن من الاسئلة للوصول الى عينة كاملة لكل المعارف المتعلقة بالوظيفة ويستخدم اربعة اجابات لكل سؤال بحيث تكون كلها مقبولة ولكن واحد منها فقط هو الاجابة السليمة ولا تستخدم

الاجابات التى يمكن ان يحيب عليها التحص العادى - يسعى أن تكون عدد الكلمات فى الاجابة الصحيحة نفس العدد فى الاجابات الخاطئة مع مراعاة ان توضع الاجابة الصحيحة فى مكان متغير مرة فى السؤال الاول ومرة تكون فى النهاية ومرة تكون فى الوسط ٠

ب - اسئلة الصح والخطأ True - False Questions

يجب ان يستخدم فقط حين تكون معلومة هامة لا يمكن ان تتضمنها الطريقة السابقة وهنا يجب ان تأخذ العبارات ترتيبا معينا ويجب ان لا تكون العبارات طويلة اكثر من اللازم ويجب ان لا تتساوى العبارات السليمة مع الخاطئة

جـ - إختبارات المزاوجة Matching Questions

وقد تكون مفيدة فى بعض المجالات الخاصة التى يستخدم فيها الآلات - او معدات او برامج معينة - وهذا النوع من الاسئلة يوضع فى قائمتين ولتكن قائمة ا ب ويسعى ان تحتوى احدى القائمتين على عبارتين زيادة عن الاخرى على الاقل

د - إختبارات التكملة وملء الفراغات Completion Questions

وهنا يجب ان لا تترك فراغات كثيرة فى الجملة الواحدة ٢ - ٣ على الاكثر

تلك هى النماذج الاساسية من الاختبارات الموضوعية ويمكن اختيار اى نوع من الاختبارات حسب طبيعة المادة التدريبية واهداف البرامج وعناصر اخرى اهمها دور المدرب فى العملية التدريبية ٠

متابعة نتائج التدريب

من الضروري بعد انتهاء التدريب المحافظة على علاقات مستمرة وإيجابية بين القائمين على التدريب والمتدربين ودلك على فترات مناسبة تحدد حسب طبيعة ونوع التدريب وتخصص المتدربين وعملية المتابعة هذه لها العديد من الفوائد مثل

ا - احراء عمليات التقييم لسلوك وأداء المتدرب في عمله .

ب - وسيلة لتدعيم واستمرارية التعلم .

حـ - تساعد في تحديد المزيد من الاحتياجات التدريبية .

د - التعرف على العمل ومشاكله ومعوقاته

هـ - الحصول على افكار وإقتراحات المتدربين بما يساعد مزيد من التفهم للاتجاهات والسلوكيات السائدة

وهناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في متابعة المتدربين والتعرف على نتائج التدريب اهمها

ا - الاتصال بالمتدربين ورؤسائهم في مقابلات فردية .

ب - استخدام الاستقصاءات تملا بواسطة المتدرب ورؤسائه

حـ - دعوة المتدربين للعودة وزيارة مركز التدريب ومناقشتهم في الاثر الذي تركه التدريب عليهم والمشكلات التي أستجدت في الفترة التي اعقبت البرنامج التدريبي .

د - قيام المدربين او اخصائيين التدريب بزيارة المتدربين في مواقع العمل وعقد حلقات عمل تدريبية جماعية

هـ - ارسال النشرات والمواد التدريبية التي تهم المتدربين والمتصلة بتخصصهم

ويتضح ان هذه الاساليب مناسبة ويمكن استخدامها جميعا او استخدام اكثر عدد منها .

الوحدة التدريبية الثامنة

أهداف الوحدة التدريبية التامـة

فى نهاية الوحدة التدريبية يكون المتدرب قادرا على

- ذكر اهمية المساعدات التدريبية فى العملية التدريبية
- تصميم شفافة تدريبية
- تصميم لوحات تدريبية

المحتويـــــــات

* اهمية المساعدات التدريبية فى العملية التدريبية
* انواع السبورات / اهميتها / فوائدها
* جهاز الاوفرهيد بروجيكتور واستخداماته
* النقاط الحاكمة فى عمل شفافه ولوحة تدريبية
* النقاط الحاكمة فى استخدام المساعدات المناسبة

طرق وأساليب التدريب

- المحيصرة
- التدريب العملى للوحات وشفافات

المساعدات التدريبية .

- السبورات وانواعها
- اللوحات التدريبية
- الشفافـــات
- جهاز الاوفرهيد بروجيكتور

المساعدات التدريبية

المعينات السمعية والبصرية

Audio - Visual Aids

المقدمـــــــــة

مع بداية الحرب العالمية الثانية ظهرت الحاجة الى تدريب الحيوش على استخدام الاسلحة الحديثة ونظم الحياة العسكرية المستحدثة على ان يتم ذلك فى ازمان قياسية وباقل الامكانيات المتاحة وهنا بدا يظهر اصطلاح المساعدات التدريسية وكنتيجة لفعالية هذه المساعدات اتسع نطاق استخدامها فى مجالات مختلفة تمثلت الاسطة التدريسية سواء السمعية او البصرية

تعريف المساعدات السمعية والبصرية

هناك عدة اسئلة تعرض نفسها حينما نبدا فى الحديث عن المساعدات السمعية والبصرية وهى

١ – لماذا تزود الكتب والمجلات والنشرات بالاشكال والرسوم التوضيحية والبيانية والكاريكاتير والصور ؟

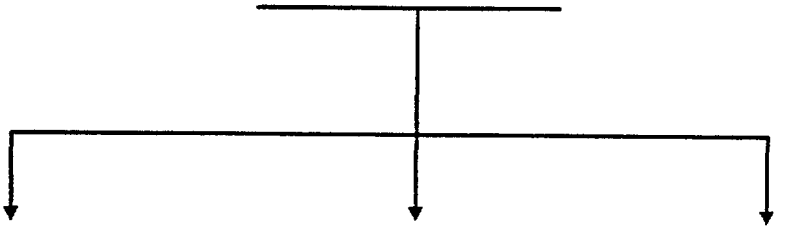
٢ – ماذا يحدث لو تصورنا خلو هذه الكتب والمجلات من تلك الرسوم والصور ؟

٣ – هل توفر الرسوم والاشكال التوضيحية درجة عالية من التعلم لدى المتاركين ؟

من الاجابات على الاسئلة السابقة يمكن ان نصل الى تعريف للمساعدات السمعية والبصرية كالتالى

(هى كل ما يساعد فى العملية التدريبية لتوصيل
المعلومات والمهارات ، بطريقة سهلة ومبسطة)

المعينات السمعية والبصرية



المعينات السمعية	المعينات البصرية	المعينات السمعية والبصرية
١ – الشرح الشفوى	١ – النماذج والعينات	١ – التليفزيون
٢ – الماقتات المسجلة	٢ – الخرائط والرسوم	٢ – الافلام التدريبية
٣ – التسجيلات – محاضرات	٣ – الصور المعتمة – الشفافه ،	٣ – شرائط الفيديو
٤ – مكبرات الصوت	الشرائح العادية والملونة	(الحالات الدراسية
	٤ – الافلام الصامته	المصورة)
	٥ – الحاسب الآلى	٤ – التسجيل بالفيديو
	٦ – شبكة الانترنت	واعادة العرض
		٥ – الحاسب الآلى
		٦ – جهاز العرض
		المرئى والصوتى
		للكمبيوتر
		٧ – جهاز عرض
		الشرائح بالصوت
		والصورة

أهميـــة المساعـــدات السمعيـــة والبصريـــة

١ – اثارة اهتمام المتدرب وتهيئته للتدريب ٠

٢ – مساعدة المتدرب على فهم ما يصعب شرحه وتفسيره ٠

٣ – مساعدة المتدرب على اعادة تذكر المعلومات ٠

٤ – السرعة فى نقل المعلومات والمهارات للمتدرب وتوفير الوقت ٠

٥ – نقل الخبرة من الواقع إلى المتدربين ٠

٦ – القضاء على الاسلوب التقليدى فى عرض الموضوعات ٠

٧ – التغلب على الفروق الفردية لدى المتدربين ٠

٨ – القضاء على الملل والرتابة اثناء التدريب

أسس إستخدام المساعدات السمعية والبصرية

١ - دراسة المنهج التدريبى لتحديد الاهداف التدريبية واختيار الوسيلة المناسبة لها ٠

٢ - أن يدرك المدرب بأن اعداد المعينات ليست جهدا ضائعا ولكنه جهد المقصود منه تحقيق أهداف معينة ٠

٣ - معرفة المستوى المعرفى والخبرات الخاصة بالمتدربين لاختيار الوسيلة المناسبة ٠

٤ - ان يدرك المدرب بان المعينات وسيلة لتحقيق الأهداف وليست هدفا فى حد ذاتها ٠

٥ - ان تكون الوسيلة مرتبطة بالمادة التدريبية ٠

٦ - توفير المناخ المناسب لاستخدام الوسيلة ٠

٧ - عند إستخدام أكثر من معينة يجب احداث التكامل بينهم ٠

٨ - تجربة الوسيلة قبل استخدامها ٠

قواعد إختيار المعينات السمعية والبصرية

ان عملية احتيار المعينة او الوسيلة المناسة ترتبط بقدرات وكفاءة المدرب والبل هده الاسئلة التى تعيدل كمدرب فى عملية الاحتيار هده

١ - ما هى المعينات المتوفرة لديك ؟

٢ - ما هى المعينات التى تستخدمها بكفاءة ؟

٣ - هل التركير على إستخدام معينه لمدة طويلة يسبب ملل ؟

٤ - ما هى المعينة التى تحفر المتدربين فى هدا الوقف التدريبى ؟

هدا بالاضافة الى ما يلى

١ - ان يتناسب مستوى المتدربين العلمى والتقافى مع المعينة .

٢ - عدد المتدربين حيث انه يوتر فى حجم الصورة او الصوت .

٣ - بساطة المعينة وعدم التعقيد .

٤ - توفير عنصر الامن بحيث لا تسبب قلق للمتدربين .

٥ - توفير الجهد والوقت .

عند إستحدام المعينات السمعية والبصرية

تذكـــــر

- انما نتعلم من حلال الحواس بالنسب الآتيـــة

/٨٣	البصـــــــر
/١١	السمـــــــع
/٣,٥	التـــــــم
١,٥	اللمـــــــس
١ /	التـــــــدوق

277

أنواع السبورات

السبورة

يكاد لا تخلو قاعة تدريبية من السبورة بينما قد تخلوا اماكن تدريبية كثيرة من اجهزة اخرى كاجهزة عرض الصور المتحركة او الثابتة اذ تحتل السبورات مكانة معلومة فى معدات الاماكن التدريبية شانها فى ذلك شان مقاعد المتدربين ومنضدة المدرب

ومن اكثر السبورات شيوعا الآن بالمراكز التدريبية السبورات المصنوعة من مادة الميلامين هذا بالاضافة إلى السبورات المصنوعة من الخشب السميك المدهون باللون الاسود من الوجهين

انواع السبورات

١ - السبورة الثابتة

وهى النوع المالوف المثبت على احد جدران القاعة التدريبية

٢ - السبورة الدوارة ذات الوجهين

وهى تلف على مسمارين مثبتين فى منتصف جانبى السبورة [illegible] على قائمتى حامل

٣ - السبورة الاضافية والحامل

والسبورة غير مثبتة فى الحامل ويمكن [illegible] تغيير وضع [illegible] على الحامل لاستخدام الوجه الثانى لها

٤ - السبورة التى ترتفع وتنخفض

وهى معلقة على بكرتين او اكثر داخل اطار ٠

٥ - سبورة الحرائط الصمـــاء

وترسم عليها الخرائط عادة بالالوان الثابتة بحيث يمكن الكتابة عليها باقلام غير ثابته مما يسهل ادالتها دون الخربطة

٦ - سبورات مخططـــة

وتشمل عدة انواع منها ذات المربعات ومنها ذات الخطوط التى تستخدم فى تدريس المحاسبة والإحصاء ومسك الدفاتر ٠

٧ - السبورة المرلقة أفقيا

وهى تتكون من اكثر من جزء وتتحرك افقيا بحيث يمكن اخفاء احد الاجزاء واستخدام الجزء الآخر مما يسهل عرض المواد المعدة مسبقا فى الوقت المناسب وعادة ما تصنع من عدد الملاميين ٠

٨ - السبورة ذات اللوحات الورقية Flipcharts

وهى تعتبر من اكثر السبورات استخداما فى القاعات التدريبية ، حيث سبورة عادة ما تصنع من معدن وتتثبت على حامل من المعدن الخفيف ٠ وعادة ما تكون الاجزاء مثبتة فى قطعة واحدة يمكن طيها وحملها بسهولة ٠ ولها اشكال متعددة

وعند إستعمال السبورة الورقية يعلق بها اوراق فى حجم اللوحات العادية ٠ وهى تتشابه فى الوظائف وقواعد الاستخدام مع السبورة العادية الا انها تتميز بحجم حملها ، وحفاظ بالاوراق لاستخدامها فيما بعد

الوظائف التى تخدمها السبورة

١ – نسخ مواد اصلية او مواد غير موجودة فى المذكرات التدريبية كالمواد التى تلزم اثناء المناقشة والتبسيط

٢ – عرض الكلمات والتواريخ والمصطلحات والحقائق والقواعد

٣ – تصلح لاثارة اهتمام المتدربين بكتابة اسئلة عليها تهم المتدربين حول الموضوع التدريبى

٤ – التوضيح بالرسم والتخطيطات والخرائط والرسوم البيانية

٥ – تصلح لان يستخدمها المتدربون فى عرض تقريراتهم وخبراتهم

٦ – تصلح لكتابة الحكم والامثال

٧ – اعطاء توجيهات او تكليفات للمتدربين تشتمل على اسئلة وتدريبات ومسائل وتمرينات

قواعد استخدامها

١ – يكتب الخط كبيرا بدرجة كافية وتكون السطور واسعة اتساعات معقولا بحيث يمكن رؤيتها من آخر القاعة التدريبية بسهولة

٢ – استخدم الالوان بعناية هو اسلوب مرغوب فيه

٣ – احرص على نظافة السبورة

٤ – ابحث لنفسك اثناء الشرح مكانا جانبيا من السبورة بحيث لا تحجب عن المتدربين اجزاء من الكتابة او الرسوم الموجودة عليها ويمكنك استعمال المؤشر

٥ – واجه المتدربين اثناء الشرح ولا تكتب وتشرح متحدثا فى السبورة فى نفس الوقت

٦ – اذا كانت المادة التى توضح على السبورة تفصيلية او معقدة بحيث يستغرق كتابتها او رسمها على السبورة وقتا كبيرا فينبغى ان تعدها مقدما

٧ – لا ترحم السبورة بكثير من الكتابة والرسوم فى نفس الوقت

INTEX

الرســـــوم

الرســـــــوم

الرسوم عبارة عن وسائل لتوصيل الحقائق والافكار بطريقة واضحة عن طريق الجمع بين الرسوم والكلمات والارقام والصور فى بعض الاحيان

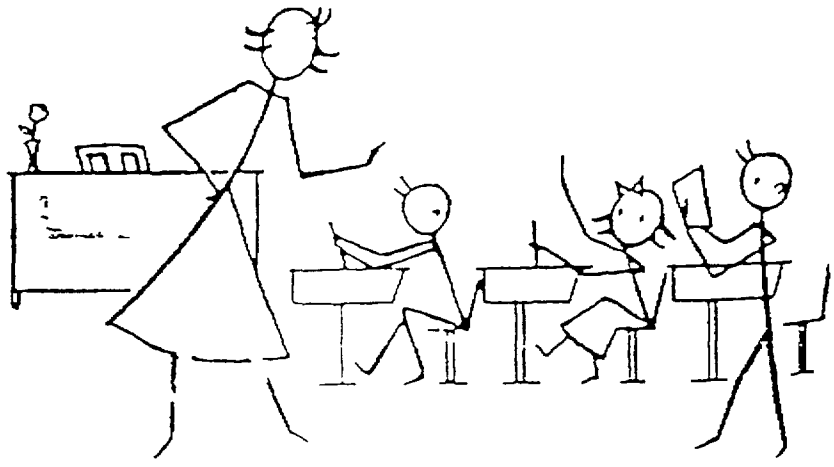
وللرسوم انواع من اهمها ما ياتـــى

١ - الكروكـــــات ٢ - الكاريكاتيـــر ٣ - الرسوم المسلسلة

٤ - الرسوم التوضيحية ٥ - اللوحـــــات ٦ - الرسوم البيانية

أولا الكروكيـــــــات

تواجه المدرب مواقف يحتاج فيها الى تبسيط الموضوع وتوضيحه ويستعان فى ذلك برسوم تخطيطيه مبسطة يطلق عليها الرسوم الكروكية او الكروكيات



مثال لرسم مبسط

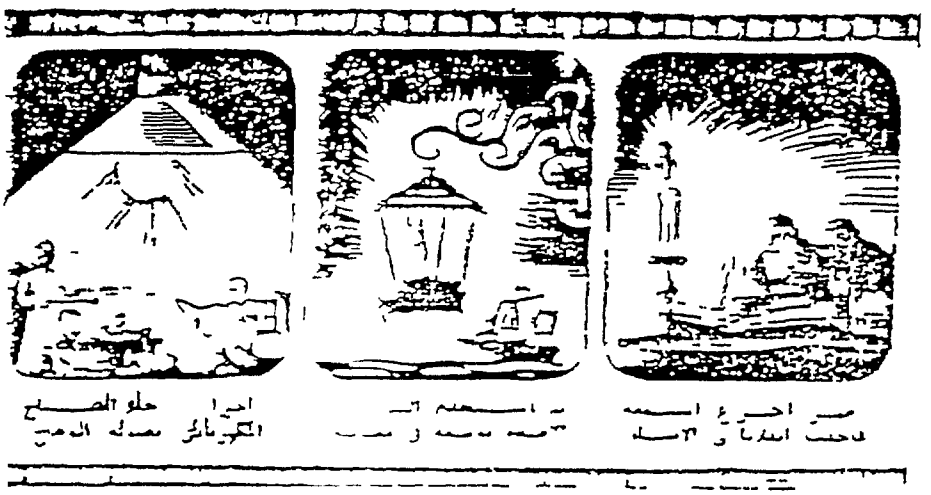
تانيا الكاريكاتيـــــر

ان اهم ما يميز الكاريكاتير هو تاتيره الانفعالى الراجع الى قوة التعبير وعمقه والموضوعات التى يعالجها الكاريكاتير كثيرة قد تكون موضوعا كاملا او تعليقا على حادث بالسخرية او التمجيد .

تالتا الرسوم المسلسلـــة

والرسوم المسلسلة صيغة من صيغ الرسوم الكاريكاتورية ومن خصائص الرسوم المسلسلة انها تحكى قصة او تشرح تطور ظاهرة عن طريق عدد من الرسوم وليس عن طريق رسم واحد وهى قصيرة بحيث لا تدعو للملل ومملوءة بالحركة

وكثير من الرسوم المسلسلة لا يعتمد على الرسم وحدة انما يتطلب شرحا او يحتوى على احاديث لتحصيل القصة المرسومة



الرسوم المسلسلة

رابعا الرسوم التوضيحية

هى رسوم بسيطة مكونة من خطوط او اشكال هندسية لا تمثل صورة الواقع او تحاكيه انما تشرح الفكرة او تفسرها وتعنى بالترتيب وبالعلاقات بين الكل واجزائه وتوضح قيمة كل منها بالنسبة للآخر ٠

ومن مجالات استخدام الرسوم التوضيحية علم النبات حيث تستخدم هذه الرسوم بكثرة فى شرح قطاعات اجزاء النبات وتستخدم فى علوم الهندسة والميكانيكا والكهرباء والتليفزيون وتركيب الذرة وغيرها ٠

خامسا اللوحـــــــات

تستخدم اللوحات فى التدريب على عدد كبير من الموضوعات المختلفة ويرجع ذلك الى سهولة اعدادها وقدرتها على جذب انتباه المتدربين وتوضيح العلاقات بين الحقائق الرئيسية او الافكار الاساسية بترتيب ونظام منطقى مستعلة فى ذلك ما قد تتضمنه من صور ورسوم ٠

وتختلف انواع اللوحات حسب نوع العلاقات التى تبرزها

١ - لوحـة الفـــــروع

وفيها تظهر العلاقة بين الاصل وتفريعاته او منتجاته كما فى شجرة حياة الاسرة ومن امثلتها ايضا اللوحات التى توضح منتجات الالبان (فيرسم - مثلا - وعاء اللبن واسهم توصل الى صور للبن الفرز والقشدة والزبادى والزايد والشرش والجبن والزبد والمسلى الخ) -- --

٢ - لوحـة الاصـــول

وهى بعكس السابقة تظهر العلاقة بين عدة عناصر وتنتجها وتجمعها او تكوينها لحالة معينة او لاحد المركبات الهامة مثل الخامات التى تدخل فى صناعة الزجاج والادوية كذلك لوحة تبين الدول التى تورد بضائع ومواد معينة الى دولة اخرى

٣ - اللوحة الرسمية

وتبين العلاقات من الناحية الرسمية وتستخدم في بيان تتابع الاحداث التاريخية

٤ - لوحة العلاقات الادارية والوظيفية

وفي هذا النوع من اللوحات تدرر العلاقات بين العمليات والوظائف والتعليمات المختلفة

٥ - لوحات المقارنات

ومن امثلتها لوحات المقارنة بين المزايا والعيوب التي تكتنف فكرة معينة والمقارنة بين القمح والتمور من حيث شكل الحبة والسنبلة والورقة وغيرها ٠

اسس استخدام اللوحات في التدريب

* البساطة - فاللوحة الجيدة هي التي تحتوي على فكرة معينة تنقلها بتركيز وسرعة
* العناوين القصيرة المحددة - وذلك لنقل المعاني باختصار وسرعة ٠
* الوضوح - وذلك يستتبع كبر حجم اللوحة بحيث ترى في نظرة خاطفة مع الاستعانة بالالوان ٠
* التنويق - وذلك باختيار اشكال وخطوط مشوقة والاستعانة بالالوان الجميلة المتميزة ٠

سادسا الرسوم البيانية

يمكن تعريف هذا النوع من الرسوم على انه تمثيل بصري للمعلومات الرقمية فالمعلومات الرقمية قد توضع في جداول ولكن الرسم البياني يوضح مقدار هذه الارقام بطريقة مختصرة وسريعة ويوضح العلاقات بينها سواء بالزيادة او بالنقصان ٠ وهناك عدة انواع من الرسوم البيانية اهمها

١ - الخطوط البيانيـــــة

ويمكن به التعبير عن العلاقة بين حقيقتين او اكثر حيث تمثل احدى هذه الحقائق على الاحداثى الافقى وباقى الحقائق على الاحداثى الراسى ٠

٢ - الاعمدة البيانيـــة

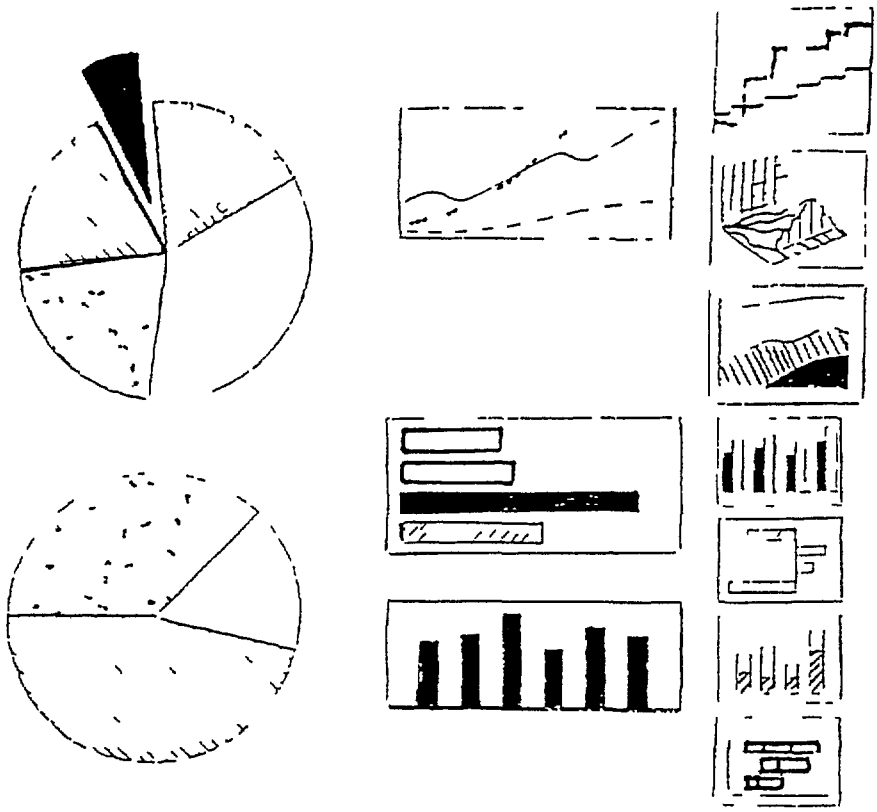
وفيه تمثل كل مجموعة من الارقام بعامود وتكون هذه الاعمدة اما افقية او راسية وكل عمود معبرا عن الكمية او السعة وتوحد هذه الاعمدة على ابعاد متساوية وبنفس السمك

٣ - الرسوم الدائريـــة

وفيه تقسم الدائرة الى قطاعات مختلفة تلتقى روؤسها فى مركز الدائرة وتتناسب مساحة كل قطاع من هذه القطاعات مع الكمية التى يمثلها

٤ - الصور البيانيـــــة

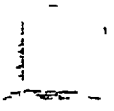
وتشبه الاعمدة البيانية غير أنه تحمل وحدات من الرسم محل الاعمدة



INTEX

جهاز العرض الرأسى

Overhead Projector

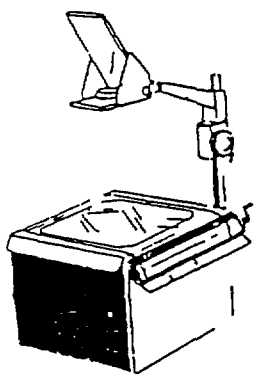


289

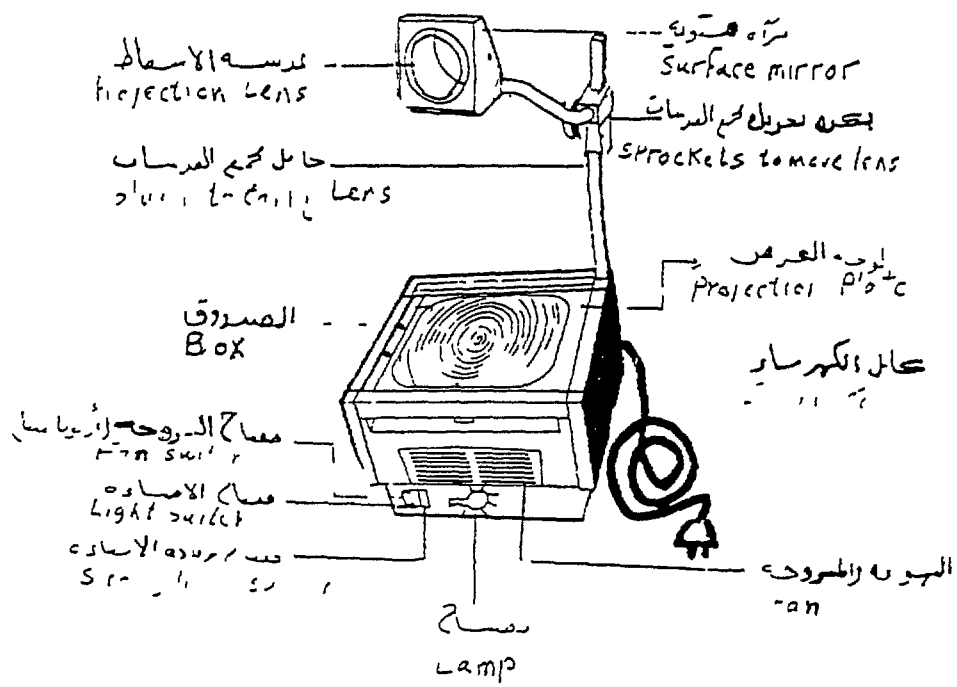
أنواع أجهزة العرض الرأسية

يوجد نوعين هما الاكثر انتشارا

١ - جهاز العرض الراسى دو البكره Overhead Projector With Reel Attachment وهو اكثر استخداما فى مراكز التدريب وقاعات المؤتمرات ، ومساحة سطح عرض الشفافات ٢٨٥ × ٢٨٥ ملليمتر ومركب على حامليه بكرتين يركب عليها بكرة لفائف البلاستيك عند الحاجة .



٢ - جهاز العرض الراسى النقال Portable Overhead Projector ويستخدم خارج مراكز التدريب والاماكن ذات المساحات والمسافات الصغيرة ، مساحة سطح عرض الشفافات ٢٥٠ × ٢٥ ومزود بلمبات هالوجين وليس به مروحة تبريد لذلك يجب الاحتراس عند تشغيله .



الأجزاء المكونة لجهاز العرض الرأسى

OVERHEAD PROJECTOR PARTS

كيفية إستحدام حهار العرض الرأسى

١ – يحب التاكد من ان مقدار الفولت فى التيار الكهربائى المستحدم مناسب للفولت المطلوب للحهار ٠

٢ – احتبر وصول التيار الكهربى الى الحهار بان تضغط على مفتاح التشغيل ٠

٣ – تاكد من ان الحافة السفلية للتاتشه اعلى من مستوى رووس المتدربين

٤ – يحب ان يكون عرض التاتشه سدس طول الحجرة حتى يستطيع ان يراها المتدربين فى الصفوف الخلفية

٥ – ان تكون المسافة بين تاتشة العرض والافراد الحالسين بالقرب منها فى الصف الامامى هى صعف عرض التاتشة

٦ – اذا كانت قاعة التدريب مستطيلة يكون وضع التاتشة فى الحانط الذى يمثل عرض المستطيل اما اذا كانت القاعة مربعة فيفضل وضع التاتشه فى احد الاركان حتى يمكن رويتها بسهولة

٧ – يمكن استحدام حهار العرض الراسى فى اضاءة مناسبة بحيث لا تعوق المتدربين عن تسحيل ملاحظاتهم

٨ – يحب ان تكون التاتشه مائلة الى الامام بحيث يكون الشعاع الساقط عليها متعامد بدرجة ٩٠° حتى تظهر الصورة متناسقة الاحزاء وخصوصا اذا كانت التاتشه اعلى من الحهار بدرجة كبيرة ٠

٩ – عدم ترك الحهار مضاء لفترات طويلة لان هذا يوثر فى عمر اللمبة الافتراضى ٠

١٠ – عدم الوقوف او المرور بين الحهار والتاتشه حتى لا تحجب الصورة من التاتشه

مرايا جهاز الأوفرهيد بروجيكتور

١ - يمكن استخدامه في كل قاعة تدريب يتوفر فيها مصدر للكهرباء

٢ - يمكن استخدامه في الاضاءة العادية ٠

٣ - خفة وزنه مما يسهل نقله من مكان لآخر

٤ - يمكن تشغيله في الجزء الامامي للقاعة مما يسهل للمتدرب تشغيل الجهاز وهو متجه للمتدربين

٥ - يمكن استخدامه كسبورة ضوئية باستخدام لفات من البلاستيك بل يمتاز عن السبورة في ان وجه المتدرب دائما في اتجاه المتدربين ٠

٦ - يتميز بالمرونة سواء في النقل او الاضاءة او عرض الشفافات

العيـــــــوب

١ - عدم امكان إسقاط اللوحات او الرسم الموجودة في مذكرات المتدربين حيث يلزم اعدادها مسبقا على شفافيات

٢ - عدم اظهار الحركة الا في حدود ضيقة جدا باستخدام نماذج شفافة مسطحة ذات حركة محدودة الا ان هناك انواع حديثة يمكن ان تظهر الحركة ٠

الشفافـــات

Transparencies

أنـواع الشفافـــــات

أولا من حيث التكل

١ – على هيئة لفة طولها عالبا ٥٠ قدم ٠

٢ – أوراق أو صفائـح

ا – داخل علبة تحتوى ١ او ٢٥ شفافة

ب – على هيئة كراسة تتكل ٥٠ شفافة بينها اوراق مقسمة على هيئة مربعات يسترشد بها فى ضبط الرسم والكتابة ويصل متوسط ابعاد الانواع المختلفة لشفافيات ١ × ١٢ بوصة ولكن المساحة الملائمة من الشفافية لتسجيل المادة التدريبية فى حدودها ٧,٥ × ٩,٥ ٠

ثانيا من حيث اللـون

١ – غير ملونـــة

٢ – ملونة – بعضها حلقيتها ملونة اما الكتابة فتكون سوداء والبعض الآخر حلقيتها غير ملونة اما الكتابة فتكون ملونة

ثالثا من حيث الاعـداد

١ – شفافيات تسجل عليها المادة التدريبية بواسطة اليد (الطريقة اليدوية)

٢ – شفافات تنسخ بواسطة آلات خاصة

وتسمى الطريقة الحرارية وذلك بان تحضر الاصل او الاصول المادة مكتوبة على ورق عادى او باختيار صفحات مطبوعة فى كتاب او مجلة وبعد ذلك تنسخ بواسطة الآلة اعدادا بالقدر المطلوب على شفافات من البلاستيك الحساس والبلاستيك من هذا النوع له خواص انه عند ادخاله بالآلة بين اللوحة المراد رسمها وورق شفاف حساس خاص بهذه الآلة يخرج ورقة البلاستيك من الناحية الاخرى للآلة مطبوعة باللون

إنتاج التفافات يدويـــا

١ - يحتاج الى انواع خاصة من الاقلام (Pilot) تستخدم خصيصا للكتابة او الرسم على التفافات وبعض هذه الاقلام يمكن ازالة اثرها وتسمى Non Permanent ويستخدم لذلك الماء بواسطة قطعة قماش ناعمة او منديل ورق والبعض الآخر من هذه الاقلام يسمى Permanent اى لا يزال اثرها بسهولة بالماء

٢ - ينصح دائما ان يكون لديك فرخ تفاف به مربعات صغيرة حيث ستخدم هذا الفرخ (الورقة) كمرشد تحت التفافه بحيث تسهل الكتابة او الرسم على التفافه

٣ - عند الرسم او الكتابة على التفافه يجب ان تكون حركة القلم متصلة بدون تقطيع لان هذا التقطيع سوف يودى الى ظهور نقع اعمق عند العرض .

٤ - عند استخدام المسطرة او اى اداة اخرى للكتابة او الرسم على التفافه يجب عدم سحب المسطرة من على التفافه بل يجب رفعها حتى لا يودى السحب الى وجود نقع

٥ - عند استخدام الالوان يجب مراعاة التباين وعدم الاكثار من الالوان حتى لا يودى ذلك الى حادثة التدرب الى التفافه دون المحتوى

٦ - ان يتلائم محتوى التفافه مع اهداف الموضوع التدريبى

٧ - ان تحتوى على النقاط الحاكمة - محتصرة

٨ - ان تكون الرسومات بسيطة

٩ - ان يتناسب سمك الخطوط مع العناوين او الرسومات

١- الوضوح فى المعنى المراد توصيله

١١- ترك مساحة أعلى وأسفل كل تفافه بدون الكتابة أو الرسم عليه

١٢- ترك مساحة من كل جانب دون الكتابة او الرسم عليها

١٣- يمكن وضع تفافه فوق تفافه او اجزاء منها وتسمى بالتفافه المركبة

١٤- يتم تعطية اجزاء او مناطق من التفافه باستخدام الورق

مبادئ عرض التفافـــات

١ - رتب التفافات في الترتيب المعد للعرض

٢ - وضح في حطة الدرس وقت عرض التفافه والمدة والاضافات المطلوبة اذا وجدت

٣ - حدد العبارات التي ستعلق بها اثناء عرض التفافه ٠

٤ - استعمل المؤشر او القلم الرصاص عند الاشارة على التفافه

٥ - انظر الى التفافه واقربها من على سطح جهاز O H P ٠

٦ - لا تنظر الى التفافه او تشير اليها بالمؤشر

الوحدة التدريبية التاسعة

أهداف الوحدة التدريبية التاسعة

في نهاية الوحدة التدريبية يكون المتدرب قادرا على

- ذكر الادوار المكملة لعمل المدرب
- ذكر مواصفات المدرب الفعال
- تحديد العناصر الحاكمة للعرض الجيد

المحتويات

* خصائص المدرب وادواره
* مواصفات المدرب الفعال
* قواعد العرض الجيد

طرق وأساليب التدريب

- المحاضرة
- مجموعات عمل نقاشية

المساعدات التدريبية

- سبورات ورقية
- اوفرهد بروجيكتور

خصائص المدرب وأدواره

المـــــدرب

من الحقائق الواضحة بذاتها ان المدرب هو حجر الزاويه واحد العناصر الهامة فى عملية التدريب والتعلم وبالتالى فان معرفة خصائص المدربين تعد من الأمور الهامة التى يجب معرفتها والتاكد من توفرها فيمن يمارس عمل المدرب لكى نضمن نجاح البرامج التدريبى

الخصائص المعرفيـــة

١ – ان يتمتع بالقدر المناسب من الذكاء لتحقيق التدريب الفعال

٢ – فهم مستوى التخصيص العلمى الاكاديمى لموضوع التدريب

٣ – الوضوح والطلاقة فى التعبير عن افكاره ٠

٤ – فهم النظريات والمبادى الاساسية لعملية التعلم والدافعية علم النفس التربوى "

٥ – فهم اساليب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والضبط علم الادارة " ٠

٦ – معرفة وفهم اساليب التدريب والمساعدات التدريبية

الخصائص المهاريـــــة

١ – مهارات اجتماعية فى التعامل مع الانماط المختلفة للنفوس

٢ – مهارات الاتصالات والقدرة على المواءمة بين نمط الافكار ، مستوى العقلى للمتدربين والفروق الفردية بينهم ٠

٣ - مهارات ادارية فى التخطيط والتنظيم لنشاط التعلم والتوجيه والقيادة فى معالجة متغيرات عملية التعلم وفى المتابعة والتقييم والضبط والتقويم

٤ - القدرة على النقد وتقبل النقد .

٥ - اللياقة البدنية والصحية

الخصائص الوجدانيـــة

١ - الوضوح والرغبة فى ان يدرب

٢ - الاهتمام والحماس والحيوية والخيال

٣ - التحكم الجيد والانضباط والحسم والحزم

٤ - العدل والحياد والمساواة بين المتدربين

٥ - الاحترام والاهتمام بمشاعر المتدربين

٦ - التعاون والثناء على الاداء الطيب والتدعيم

٧ - الهدوء والاتزان الانفعالى والصبر ورباطة الجاش

٨ - التلقائية والانبساطية فى التعبير واللياقة والعلاقات الانسانية بالمتدربين .

٩ - الاخـــــــلاص

١- المظهـــر الحســـن

أدوار المـــــدرب

إن المدرب مسئول عن تيسير عملية التعلم سواء فى المجال المعرفى او السلوكى للمتدربين ، فهو لذلك يقوم بتحليل السلوكيات داخل المجموعة متمثلا مثلا (هنا والآن) وهو لذلك لا يكون عضوا مع المجموعة التدريبية على وجهة الدقة ولكنه يجب ان يحتفظ بحيز من عضويته فى المجموعة التدريبية حتى لا تكون جهوده معهم غير مثمرة فهو لا يكون قائد للمجموعة ولكنه يوثر فيهم بدرجة تجعل المجموعة تتحرك نحو الهدف المنشود

وبالرغم من ان المدرب مرتبط اثناء عملية التعلم للمجموعة الا انه فى حالة عجز المجموعة عن التقدم او عندما تصبح المجموعة غير منتجة وتفقد حماسها للعمل فليس مطلوب من المدرب بالضرورة مساعدة المجموعة فى الخروج من حدة الازمة ولكنه يكون مسئول عن تعلمهم من هذه الازمة والخروج منها بدروس مستفادة والمدرب لذلك تختلف ادواره وتتعدد طوال فترة التدريب وهو عادة يكون مخطط للانشطة التدريبية ومرتبطا اثناء التدريب ومقيم عند نهاية التدريب

المـدرب كمخطـط

حيث يشترك المدرب فى اعداد الخطة للتعلم من خلال المساهمة فى التخطيط الجيد للانشطة التدريبية والمساهمة الرئيسية اثناء تخطيط الانشطة التدريبية تكون فى تحديد مدخلات التدريبية التى سوف تطبق اثناء التدريب كما ان على المدرب ان يخطط جيدا لسير العملية التدريبية من حيث

- كيف يوفر الرضا والقناعة للمتدربين عند بداية البرنامج التدريبى ؟
- هل المناخ التدريبى يوفر البيئة الآمنة للتعلم بمعنى ان يسمح للمتدربين بان يتحرروا من اساليبهم المعتادة فى ادارة الاعمال
- كيف يتيح للمتدربين الفرصة لتطبيق السلوكيات الجديدة ويعرفوا كيف ينجحوا فى ذلك ؟
- اتاحة الفرصة للمتدربين فى التفكير فى كيفية الاستفادة من التدريب فى وظائفهم عند العودة للعمل
- كيف يزيل القلق اذا وجد لدى المتدربين ؟

المدرب كمرتد فى بناء القواعد السلوكية للمجموعة

اثناء التدريب العملى فان دور المدرب يكون فى المحافظة على تقدم المجموعة وبالتالى فان الافراد تتعلم بمعاملة وسلوكيات المدرب وطريقة تصرفه اثناء القاعة التدريبية يساعد المجموعة فى بناء مبادئ خاصة بها حيث تكون هذه التصرفات والسلوكيات نماذج غير رسمية للمجموعة . وفيما يلى بعض القواعد السلوكية المناسبة

١ - **الإهتمام بالمشاركين** فالمدرب يجب ان يكون لديه اساسا التشعور بالاحترام للمشاركين (المتدربين) وهذا يظهر عندما لا يقاطعهم اثناء حديثهم وايضا يكون مستمع جيد وقد يعترض على الافكار ولكن لا يعترض على الاشخاص

٢ - **تجريب السلوكيات الجديدة** فان سمح المدرب بمناقشة سلوكه اثناء التدريب حتى يتعود المتدربين على تجريب ما يصلوا اليه من سلوكيات جديدة اكتسبوها اثناء التدريب ويصبح لديهم الاستعداد للتجربة

٣ - **المشاعر مهمة جدا** على المدرب ان يظهر جديا ان الاهتمام بالمشاعر ووضعها موضع الاهتمام اثناء العمل مع المجموعات لان المشاعر توثر على درجة ايحار المجموعة للعمل وبالتالى تقدمها سواء كانت هذه المشاعر سعادة او حزن

٤ - **التعلم من خلال الأداء وتحليل المواقف** على المدرب ان يظهر منذ بداية التدريب ان التعلم ياتى من خلال المرور بالخبرة وليس خلال المحاضرات فقط وان التعلم من خلال المشاركة والتفاعل والتحليل هو الطريق السريع والفعال

المدرب كدليل لسلوكيات محددة

فعلى المدرب ان يتبع سلوكيات محددة طوال فترة التدريب ويركز على هذه السلوكيات امام المجموعة ويكررها من آن لآخر ليساعد المجموعة على التاثر بها حيث تساعد فى عملية التعلم وهذه السلوكيات هى

١ - **امداد المدربين بالمساعدات المنهجية** (اساليب وطرق التعلم) ولذلك فالمدرب يجب ان يكون قادر على مساعدة المجموعة في كونها تستفيد من التعلم ولذلك فان يقترح عليها اساليب وطرق تسهل عملية التعلم مثل لعب الادوار والتمارين والمجموعات النقاشية وايضا يقترح وجود قائد او ملاحظ او ميقاتي للمجموعة اثناء عملها .

٢ - **تحليل المواقف** ولذلك فان يقوم المدرب بتحليل المواقف والتعليق عليها وكذلك بطرح اسئلة على المجموعة تجعلهم يحللوا المواقف والخروج بدروس مستفادة

٣ - **إعطاء الدعم** حتى يتم الاستفادة من عملية التعلم فانه من المهم لاعضاء المجموعة التدريبية ان يحصلوا على التدعيم والتاييد من المدرب على ما يقوموا به من اعمال كذلك فان المدرب عليه ان يجعل اعضاء المجموعة يؤيدوا بعضهم البعض من خلال مبدا ان المجموعة التدريبية بيئة آمنة للتعلم – والتدعيم عادة يقلل الصراعات داخل المجموعة . فالمدرب يجب ان يدفع المجموعة بعيدا عن المواقف الصعبة او التي يسود فيها التوتر من خلال اعطائه التدعيم الكافي لافراد المجموعة

٤ - **ان يتحكم في حركة المجموعة** بدون التدخل المباشر والتحكم فيما يجب ان تفعله المجموعة بالضبط ولكن على المدرب ان يوجه المجموعة بما يخدم العملية التدريبية فلا يترك المجموعة تتصرف بمفردها او يكون ملاصق جدا بحيث يضع للمجموعة اجراءات معقدة قد تضيقهم باحباط او ضيق

المدرب كمقيم

فعلى المدرب ان يساهم في عملية تقييم البرامج وإعادة تخصيص وإقتراح البدائل والاساليب التي تتبع في عملية التقييم

حصائص المدرب الفعـال

* المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التى يتولى التدريب فيها
* الخبرة العلمية والتطبيقية بأساليب استخدام تلك المعلومات ووضعها فى التطبيق العلمى
* القدرة على توصيل المعانى والمفاهيم الى المتدربين من خلال الاستخدام الصحيح للغة والمساعدات التدريبية المناسبة
* تكامل التخصية وتوازنها لاعطاء المتدربين قدوة سليمة وكسب احترامهم وثقتهم بما يقدمه لهم من معلومات
* القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعى
* القدرة القيادية وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين

قواعد العرض الجيد

المذكرات التى تـــــوزع

اهم شئ بالنسبة للمذكرات هو عملية توزيعها فبعض المدربين يفضلون توزيعها فى بداية البرنامج التدريبى وهذا له مزاياه لان التوزيع يتم مرة واحدة بدلا من تكرار عملية التوزيع فى كل قاعة كذلك ايضا يمكن القول " انظر الى صفحة ٨ تجد ان) وهذا يعمل على وجود الفة بين المتدرب والمذكرات والبرنامج

ولكن ايضا توجد عيوب لهذه الطريقة حيث ان المتدربين يميلوا الى قراءة المذكرات مقدما مما قد يعرضهم لمخاطرة عدم الفهم وعندما تبدا فى الشرح يكون هناك شعور مسبق بالغموض والصعوبة مما يعيق العملية التعليمية ٠

ولكن افضل الاساليب ما تجده انت كمدرب مناسب للمتدربين وانت صاحب القرار

الكتابة على السبورة الورقية

الكتابة على الورق المعلق على السبورة يعتبر قوة عظيمة واداة ممتازة اذا استخدمت جيدا ويعتبر فى نفس الوقت ممل ومضيعة للوقت عند الاستخدام السئ

وعموما توجد ثلاثة طرق مختلفة لاستخدام ورق الجرائد الابيض

اولا عند استخدامه بدلا من الشرائح الفيلمية او الاوفرهيد بروجيكتور فى عملية العرض وضع الاشياء المراد قولها على الورق قبل بداية عملية العرض حتى تكون هذه الصحيفة كمرجع لك وللمتدربين ويمكن ايضا استخدام قطعة من الورق لتغطية النقاط التى لم تناقش بعد الى حين مناقشتها

وهناك ثلاثة مزايا لهذا الاسلوب

١ – يمكنك اعداد هذه اللوحة مقدما وبالتالى فهى تتضمن الترتيب السليم والواضح للنقاط المذكورة

٢ – انه يمكنك الاشارة اليها وانت مواجه للمتدربين بدون اعاقة الاتصال الوجدانى باعطائهم ظهرك عند الكتابة

٣ – المشاركين يمكنهم معرفة الموضوعات التى سوف تطرح فى العرض مقدما

وهناك ثلاثة عيوب ايضا

١ - هذه الطريقة سوف تجعلك محددا بما كتبته مقدما على الورقة

٢ - قد تخلق جو من عدم الحماسة بين المتدربين لمعرفتهم بابعاد الموضوع

٣ - اذا لم تقم بتغطية النقاط التى كتبتها فان المتدربين سوف يقرونها بدلا من الاهتمام بما تقول

ثانيا اما الطريقة الثانية لاستخدام ورق الجرائد فى الكتابة فهى كتابة النقاط الحاكمة فقط او المفهوم الموضوعى او الروية لتناول الموضوع المراد التكلم فيه ومزايا هذه الطريقة هى

١ - المرونـــــة

٢ - يمكنك الاضافة والتحكم فيما سوف تقوله عن كل نقطة

٣ - يمكنك التحدث عن اى نقطة قبل الاخرى بدون التقيد بالتسلسل .

اما العيوب الرئيسية لهذه الطريقة فهى انها تاخذ وقت للكتابة خصوصا عند كتابة المفهوم او وجهة النظر

ثالثا اما الطريقة الثالثة فهى استخدام الصورة الورقية فى كتابة استجابات المتدربين التى تحصل عليها [illegible] التعليقات وهذه تكون مفيدة فى حالة تقسيم المجموعة الى مجموعات صغيرة وكتابة تقارير فيمكن اللجوء الى الاوراق التى كتبت للمراجعة وبيان المطابقة بين عمل المجموعات والتعليقات المذكورة سابقا

واليك بعض التحذيرات [illegible] بالكتابة على ورق الجرائد

* لا تسرف فى استخدام الكتابة على ورق الجرائد
* وليس من الضرورى تسجيل معلومات كثيرة عن اللازم مما يؤدى الى الملل مما يعوق العملية التدريبية

المحافظة على الاتصال بينك وبين المتدربين

عندما تقوم باجراء عرض فيجب عليك ان تحاول دائما خلق صلة مباشرة بينك وبين المتدربين وتعمل على الاحتفاظ بها قوية سواء صلة مادية مباشرة او صلة وجدانية حيث ان وظيفتك كمدرب هي مساعدة المتدربين اثناء عملية التعلم بحيث تجعلها يسيرة وسهلة بالنسبة لهم وعلى ذلك فيجب ان تضع في اعتبارك ان وظيفتك ليست هي التعلم او القاء المحاضرات الطويلة او السيطرة والتحكم في المتدربين ولكن وظيفتك هي

هي ان تترك المتدربين معك اثناء العملية التعليمية وتجعلهم يشعروا انك تتبادل معهم الخبرة لان ذلك يودي الى سرعة استيعابهم ولذلك فالمدرب عندما يقف امام المتدربين يجب ان يختار المكان المناسب بحيث يصل صوته ونظره للجميع وذلك للاستحواذ على انتباههم والعيب الوحيد للوقوف امام المتدربين هو انك تكون موضع تركيز المتدربين عليك والمناخ المناسب لعملية التعلم هو ان يكون هناك تساوي في مشاركة المدرب والمتدربين اثناء القاعة التدريبية

عندما يجلس المدرب فانه قد يجد صعوبة في الاحتفاظ بالنظر الى جميع المتدربين ولكن اذا كان هذا يريحه فلا مانع ، فكثيرا من المدربين يجدوا الراحة عندما يجلسوا على حافة المنصة فهذا السلوك يجعل المتدربين يشعروا بمزيد من الراحة وعدم الرسمية

في بعض الاحيان نجد ان بعض المدربين يفضلوا ان يجلسوا عندما يكون النقاش دائر بين المتدربين حيث ان لا يكون هناك سبب لان يكون المدرب في وضع يلفت النظر اليه وفي اغلب الاحيان يكون من الافضل ان يجلس المدرب بجوار المنصة أو امامها ولا يجلس خلف المنصة حتى لا تكون عائق بينه وبين المتدربين

ومن هنا نرى انه يجب على المدرب ان يعمل كل ما في وسعه لتقليل العوائق بينه وبين المجموعة وذلك يتم ايضا بعدم الوقوف وراء المنضدات او وراء اي عائق في قاعة التدريب حتى وان كان يتكأ على كرسي بجانبه بينه وبين المتدربين

التعود بالتوتر والعصبية عادة فان معظم السلوكيات الغير مناسبة والتي تعبر عن الحالة العصبية للمدرب تقع تحت قسمين رئيسيين

اولا اشياء يمكن ان يسمعها المتدربين مثل النقر بقلمك على المنضدة او وضع يدك في جيوب بنطلونك والتحلل بالعملة المعدنية به او الكحه او الحمحمة وكذلك تكرار جملة لعطية معينة او كلمات مثل – طبعا – انت عارف – ماشي – تعمل على مضايقة المستمعين ٠

المدرب مادا تصنع بهما

ثانيا السلوكيات المربية الغير مناسبة ايضا يمكن ان تعوق عملية التعلم والسوال المطروح هو مادا تفعل بيديك فمثلا اذا كنت ترتاح بوضع يديك في جيوب بنطلونك فهذا عظيم ولكن تذكر الا تتحلل بالعملة او محتويات جيبك

كذلك اذا شعرت بالراحة عند وضع يديك امام صدرك فافعل ذلك ايضا اذا كنت تحيد استخدام النظرات مع المتدربين كنوع من الاتصال فلا مانع طالما انك لا تشعرهم بانها نظرات تحدي او استفزاز

وحقيقة فان كثير من المتدربين يستخدم طرق كثيرة للتحايل لشغل اليدين ومن الاشياء الشائعة ان يمسك المدرب القلم الفلوماستر بيده وهذه الطريقة اكثرهم شيوعا ومن مميزاتها انه يمكن في هذه الحالة اعتبار القلم كموتر على السبورة الورقية بحيث الكتابة به ٠ اما بالنسبة للاشارة على الاوفرهيد بروجكتور فيمكن استخدام القلم الرصاص

واحترس كمدرب بان تمسك موتر طويلا ويفضل تحركه طوال الفترة او ان تلوح به وكانه عصا موسيقية او ان تستخدمه في وجه احد المتدربين عند الاشارة اليه

تحذير اخير لا تستخدم اصبعك وكانه مؤشر عند الاشارة الى المتدربين فمثلا عندما تسال اي مجموعات مستعدة لسماع التقرير فيمكنك ان تشير اليهم بيدك كاملة كإشارة ترحيب وعموما فان الاشارات التي تدل على الترحيب تعمل على خلق مشاعر ودية وعلاقات انسانية اكثر من الاشارة بالاصبع فقط

فنحن نسمع كثيرا عن مدرب بدا القاعه التدريبية بالقاء نكته ٠ ولحظه السيى تكون نايحه ٠٠ وهنا يحصل على نتيجة عكسية مما يودى الى احباطه وشعوره بالحرى وعلى ذلك نح أنه كان من الاجدر الا يلقى هذه النكته حتى وإن كانت مناسبه لان استخدام النكت لن يودى الى اريد من زيادة الجو الودى للقاعة فى احسن الظروف

والاسلوب السليم هو الا تحاول ان تكون مرحا بافتعال فتذكر جيدا ان المدرب ليس ممثل هزلى وإلا كان عليه ان يعمل بالمسرح الفكاهى

وفى حالة كونك ظريف بطبعك او خفيف الظل فانه يمكنك استخدام الدعابات فى الموقف التدريبى لتستفيد منها فى جعل المتدربين اكثر مشاركة ولكن احذر من استخدام الدعابة التى تودى الى الاحراج او اضحاك مجموعة على حساب مجموعة اخرى من المتدربين

وإذا كنت تتدرب وسط مجموعة لا تميل الى الدعابات فلا تحاول ممارسة الدعابات معهم او ان تفرض عليهم هذا الاسلوب

التشويق واساليب جذب الانتباه

ان المدرب غير محتاج عادة الى اجراس او صفارات لجذب انتباه المتدربين كذلك ليس محتاج لعشرات الاقلام الملونة او الاسراف فى استخدام الحيل او الخدع ولكن المدرب يحتاج فقط الى الاعداد الجيد والتعبير الواضح المباشر السلس والامين

استخدام المواد التدريبية والمساعدات التدريبية

المدرب فعلا غير محتاج لاجراس او صفارات ولكنه بالتاكيد يحتاج الى مواد تدريبية ومساعدات بدعمه اثناء قيامه بالعرض واحسن نصيحة يمكن ان تقدم اليه هى ان يستخدم المساعدات والمواد التدريبية [illegible] العرض الذى يقوم به ولكن المهم ان يعرف متى وكيف يقوم بذلك

الملاحظات والنقاط الحاكمة

لا تدع الملاحظات والنقاط الحاكمة [illegible] بمعنى قم بالاعداد الجيد لموضوع العرض ثم اوصيك باستخدام [illegible] الحاكمة والخطوط العامه لان كتابة كثيرا من الملاحظات تجعلك دائما [illegible]

اين اضع ملاحظاتـــــى

والاحابة ان تمسك بكراسة الملاحظات بيدك او تضعها على المنضدة خلفك او بحاسك ويمكنك كتابة النقاط الحاكمة التى تذكرك بالموضوع اما على السبورة الورقية او على شفافة لتساعدك فى اداء العرض الجيد ٠

الاتصال الوجدانى بالمتدربين

يمكنك الاحتفاظ بالاتصال الوجدانى مع المتدربين بعدة طرق منها ٠ كمثال احتفظ معهم اثناء الراحات او من خلال تحركك فى الغرف التى يودون فيها المهام الموكلة اليهم وذلك بشرط الا تحدث تداخل معهم

وتعتبر وسيلة النظرات احسن الوسائل لخلق الاتصال الوجدانى وتشعر المتدربين بانك مهتم بهم كما ان هذه الوسيلة تفيدك كمدرب فى انها تجعلك ترى ما يحدث فى قاعة التدريب وايضا ترى رد فعل المتدربين من حيث الموافقة او عدم الموافقة على ما تقال وترى علامات الفهم او عدم الفهم كل ذلك من خلال الرؤية ٠ ومن المهم جدا ان تجعل هذه النظرات طبيعية

نبرات الصوت وايقاع الحركة

عندما تقوم بالعرض احرص على ان يكون تحركك ونبرات صوت طبيعية فبعض المدربين يفضلوا الا يقاطعهم احد الا فى نهاية تقديمه للعرض والبعض الآخر من المتدربين يرى ان يتيح الفرصة للمتدربين بان يستفسروا او يطلبوا معلومات اخرى وذلك خلال فترة تقديمه

كذلك نجد بعض المدربين يفضلوا الجو الرسمى اثناء العرض والبعض الآخر يفضل الجو الغير رسمى ومن هنا نجد انه من المهم جدا تعرف نفسك واى اسلوب تفضل لان ذلك يسهل العملية التعليمية

استخدام الدعابـــــة

ان استخدام الدعابة او الكلام المنطوى على فكاهه يكون احدى الوسائل التى يلجا اليها المدرب وعموما فان استخدام الدعابة فى التدريب شئ عظيم اما اذا استخدمت الدعابة بطريقة غير مناسبه فانها تكون نتيجة كارثة تدريبية ٠

وعالما فان الاستخدام المعقول للدعابه يكون شئ ممتاز اما التخطيط لها فانه يودى الى العكس

المذكرات التي تـــوزع

اهم شي بالنسبة للمذكرات هو عملية توزيعها فبعض المدربين يفضلون توزيعها في بداية البرنامج التدريبي وهذا له مزاياه لان التوزيع يتم مرة واحدة بدل من تكرار عملية التوزيع في كل قاعة كذلك ايضا يمكن القول " انظر الى صفحة ٨ تجد ان) وهذا يعمل على وجود الفة بين المتدرب والمذكرات والبرنامج

ولكن ايضا توجد عيوب لهذه الطريقة حيث ان المتدربين يميلوا الى قراءة المذكرات مقدما مما قد يعرضهم لمخاطرة عدم الفهم وعندما تبدا في الشرح يكون هناك شعور مسبق بالغموض والصعوبة مما يعيق العملية التعليمية

ولكن افضل الاساليب ما تجده انت كمدرب مناسب للمتدربين وانت صاحب القرار

الكتابة على السبورة الورقية

الكتابة على الورق المعلق على السبورة يعتبر قوه عظيمة واداه ممتازة اذا استخدمت جيدا ويعتبر في نفس الوقت ممل ومضيعة للوقت عند الاستخدام السي

وعموما توجد ثلاثة طرق مختلفة لاستخدام ورق الجرائد الابيض

اولا عند استخدامه بدلا من الشرائح الفيلمية او الاوفرهيد بروجيكتور في عملية العرض ، وضع الاشياء المراد قولها على الورق قبل بداية عملية العرض حتى تكون هذه الصحيفة كمرجع لك وللمتدربين ويمكن ايضا استخدام قطعة من الورق لتغطية النقاط التي لم تناقش بعد الى حين مناقشتها

وهناك ثلاثة مزايا لهذا الاسلوب

١ – يمكنك اعداد هذه اللوحة مقدما وبالتالي فهي تتضمن الترتيب السليم والواضح للنقاط المذكورة

٢ – انه يمكنك الاشارة اليها وانت مواجه للمتدربين بدون اعاقة الاتصال الوجداني باعطائهم ظهرك عند الكتابة

٣ – المشاركين يمكنهم معرفة الموضوعات التي سوف تطرح في العرض مقدما

ايضا انت لست فى حاجة حقيقية ان تحفى انك تستخدم ورقة مدون بها ملاحظاتك او النقاط الحاكمة وعلى اى حال اذا كان هذا الاسلوب يساعدك فاستخدمه ولكن باقتصاد وايضا عند استخدامك لهذا الاسلوب حاول الا يكون بطريقة غير طبيعية حتى لا تثير المتاركين

واذا كنت ميال الى قراءة الورقة التى تكتب فيها ملاحظاتك او النقاط الحاكمة فامسكها بيديك فى ثقة ولكن لا تحعلها فى مستوى عينيك حتى لا تكون عائق بينك وبين المتدربين

الاوفرهيد بروجيكتور

ان استخدام الاوفرهيد بروجيكتور يعتبر شئ سهل وذلك اذا راعيت النقاط التالية

* لا تقف امام الشاشة وتاكد من ان الصورة واضحة على الشاشة وكل المتدربين يرونها جيدا
* لا تستخدم الموتر فى الاشارة به على الشاشة ولكن استخدم قلم رصاص مثلا حيدا كموتر على الاوفرهيد نفسه وهو بالتالى سوف يظهر على الشاشة
* اذا كان يمكن رؤية الاوفرهيد فى ضوء الحجرة العادى فلا داعى لاطفاء النور حيث ان الاظلام يخلق نوع من عدم الفعالية بين المتدربين وهذا النوع انت كمدرب تعمل على تجنبه
* اعمل دائما على ان يكون الاوفرهيد بروجيكتور دائما مضبوط .
* تاكد من انك تضع الاوفرهيد بروجيكتور فى الوضع المناسب بالنسبة للمتدربين والشاشة
* انظر فى الشاشة الى الخلف لتاكد من ان الصورة مضبوطة ولكن لا تكرر ذلك باستمرار
* اقفل الاوفرهيد بروجيكتور قبل ان تحرك التجهيزات من عليه
* اذا كنت لا تستخدم الاوفرهيد بروجيكتور فلا داعى لتركه امام المتدربين لان هذا يعتبر عائق

واستخدام الكتابة على السبورة الورقية في احدى الحالات الآتية

١ - عند طلب استحابات من المتدربين

٢ - عندما تكون سوف تحتاج الى ما كتبته في وقت آخر

٣ - عندما تستخدم ما كتبته في المراجعة

بعد تسجيلك على السبورة الورقية اسرع الورقة التي كتبت عليها والصقها في وضع امام المتدربين بحيث تكون كمرجع للمتدربين بحيث يتذكروا ما تم التحدث فيه ويمكنهم مراجعته اثناء فترات الراحه

استخدام الوقت

يجب دائما ان تكون مخطط لاستخدام الوقت وتذكر ان دورك ليس في ملئ الوقت كذلك ليس في استهلاك الوقت في مناقشات حادة ولكن تذكر اذا كانت المناقشة ساءة فاعطها فرصة ولا تحد منها فيمكنك مواصلة الوقت بعد ذلك ولكن من المهم جدا ان يلتزم المدرب بوقت بداية القاعة وإنتهائها

INTEX

الوحدة التدريبية العاشـــرة

العـــرض النهائـــــى

husen

الهدف التدريبى للوحدة العاشرة

فى نهاية الوحدة التدريبية يكون المتدرب قادرا على

- تحديد نقاط القوة والنقاط التى تم تحسينها والنقاط التى تحتاج الى تحسين فى ادائه كمدرب طبقا للمهارات والمعارف المكتسبة خلال البرامج التدريبى

المحتويـــــات

وديـــا

* اعداد درس تدريبى وعرضه على باقى الزملاء باستخدام المعارف والمهارات والسلوكيات التى اكتسبتها خلال البرامج التدريبى

طرق وأساليب التدريب

- العرض الفردى لكل متدرب لمدة نصف ساعة
- اعطاء ارجاع اثر باستخدام الفيديو
- استقصـــاءات

المساعدات التدريبية

- تصوير بالفيديو لكل متدرب
- توفير الادوات اللازمة للعرض (اقلام / سبورات / اوفرهيد بروجيكتور)