



محمد إبراهيم يوسف إبراهيم ، ١٤٤٢ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

إبراهيم ، محمد إبراهيم يوسف
تدريب المدربين. / محمد إبراهيم يوسف إبراهيم - ط . . - الرياض
، ١٤٤٢ هـ

١١٠ ص ؛ .سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٣-٥٧٣٨-٣

١- التدريب الاداري أ.العنوان

١٤٤٢/١٩٣٨

ديوي ٣٥٠,١٥

رقم الإيداع: ١٤٤٢/١٩٣٨

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٣-٥٧٣٨-٣

كلمات الكاتب

إن العالم يفسح الطريق لمن يعرف إلى أين هو ذاهب
طريقك حافل بالنجاحات والإنجازات بحول الله تعالى
قد تعترضك عقبات أو تحديات .. تجاوزها بعزمك وإرادتك
دعواتي لك بالتوفيق

أخوك
عبد الرحمن يوسف
✍️

المحتويات

3.....	كلمات الكاتب
9.....	أهداف المادة العلمية
10.....	أساسيات التدريب
11.....	تعريف التدريب التقليدي
12.....	التدريب عن بعد
12.....	لمحة تاريخية للتعليم عن بعد
15.....	الفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي
16.....	الفرق بين التدريب والتعليم
16.....	الفرق بين تعليم الصفار وتدريب الكبار
18.....	مبادئ تعليم الكبار
20.....	مصفوفة الانتاجية في تدريب الكبار
21.....	المكونات الأساسية للبرنامج التدريبي
22.....	مخرجات برنامج التدريب
23.....	عناصر التدريب الناجح
27.....	أسئلة الشروع في بدأ أي دورة
27.....	عجلة التدريب
28.....	مصطلحات هامة في عالم التدريب
31.....	مهارات العرض والتقديم
32.....	أشكال القاعة التدريبية
37.....	تجهيزات المدرب والقاعة
37.....	تجهيزات القاعة الإلكترونية
38.....	التحضير للدورة
38.....	استراتيجية الهمبرجر
39.....	صفات المدرب الناجح

- 40.....مثلث المهارة والوعي
- 40.....تجهيزات المدرب والقاعة
- 41.....استخدام السبورة الورقية (الفليب شارت).
- 42.....محتويات إعلان الدورة
- 43.....الجوانب الشخصية للمدرب
- 44.....أنواع الوقفات في التدريب
- 47.....حركة المدرب
- 48.....نظرات العيون
- 49.....نبرات الصوت
- 49.....إشارات اليد
- 50.....اللزمات
- 50.....التأثير على المتدربين
- 50.....أساليب التدريب
- 66.....بعض التحديات التي يواجهها المدرب
- 68.....**القلق من الوقوف أمام الجمهور**
- 69.....أكثر 10 مخاوف يخاف منها الناس
- 69.....استراتيجيات للحد من القلق أمام الجمهور
- 70.....مهارات تقديم التدريب (الإلقاء والعرض)
- 72.....خصائص العرض الجيد
- 73.....الخطوات الأربع لإحماء المشاركين
- 73.....أساليب إثارة الحماس والرغبة في التعلم لدى المشاركين
- 74.....العوامل التي تحد من يقظة وانتباه المجموعة
- 75.....الطرق المختلفة التي تساعد تعزيز الفهم للمجموعة
- 75.....الطرق المختلفة التي تساعدك على تحقيق الاستيعاب والتذكر
- 75.....مقترحات لطرق جذب الانتباه غير اللفظية
- 76.....**التعرف على أنماط المتدربين**

77.....	الأنظمة التمثيلية VAK (Visual- Auditory-Kinesthetic)
81.....	نظرية روجر سبيري.....
81.....	نظرية بول ماكلين
82.....	نموذج هيرمان (رباعية التفكير)
86.....	الخلاصة.....
87.....	نظرية كولب وميكارثي (4mat)
88.....	نظرية كولب.....
90.....	نظرية ميكارثي.....
92.....	الأنماط السلوكية للمتدربين.....
96.....	تحليل الاحتياجات التدريبية
97.....	ماهي الاحتياجات التدريبية.....
97.....	تحديد الاحتياجات التدريبية.....
97.....	تحليل الاحتياجات التدريبية.....
97.....	خطوات تقدير الاحتياجات التدريبية
98.....	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية
98.....	من الذي يحدد الاحتياج التدريبي.....
99.....	معرفة مستوى الاحتياج
100.....	العلاقة بين جوانب القصور والاحتياجات التدريبية.....
101.....	نموذج استمارة تحليل الفجوة التدريبية
101.....	دراسة حالة.....
106.....	إعداد الحقيبة التدريبية
107.....	إعداد خطة الجلسة التدريبية
110.....	تنبيهات عند كتابة المحتوى
111.....	تقييم ومتابعة التدريب

- 112..... الغرض من التقييم
- 112..... ما الذي نحتاج إلى تقييمه (أبعاد التقييم)
- 112..... أبعاد التقييم
- 113..... كيف يتم التقييم
- 113..... ما هي أدوات التقييم
- 114..... نماذج التقييم
- 121..... المراجع

كلماتي إليك ..

اختيارك للدخول في هذه الدورة يعني أنك اخترت أن تكون قدوة ..

يوم من الأيام ستكون هنا في ذات المكان الذي أنا فيه الآن ..

أثق أنك ستكون مستمتعاً طوال فترة الدورة ، ليس لجمال محتوى الدورة
فحسب ، وإنما لأنك ستعيش الجمال والمتعة في إيصال رسالتك التنموية
للآخرين ..

يوما ما سيشار اليك بالبنان ... فكن على قدر المسؤولية .. وابدأ ولا تتردد

تمنياتي لك بالتوفيق والنجاح

أخوك

محمد إبراهيم

أهداف المادة العلمية

بعد الاطلاع على محتوى هذا الكتاب سيكتسب القارئ :

1. فهم المبادئ والنظريات التعليمية والتدريبية وتعليم الكبار
2. التعرف على مفهوم و أنواع التدريب والمدربين وكيفية ممارسته
3. اكتساب مهارات تحديد الاحتياجات التدريبية
4. فهم أنماط المتدربين وكيفية التعامل مع كل نمط
5. تطوير الأداء والأسلوب التدريبي ، وتنمية مهارات العرض والتقديم
6. تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في عملية التدريب وطرق العرض والتنفيذ.
7. تنمية مهارة إعداد وتصميم الحقيبة التدريبية
8. معرفة آليات تقييم التدريب والتغذية الراجعة من المتدربين
9. كيفية التعامل والتعاقد مع الجهات التدريبية للبدء في عملية التدريب

أساسيات التدريب



تعريف التدريب التقليدي

لم يعد دور مؤسسات الأعمال قاصراً على إنتاج السلع وتقديم الخدمات في القرن الحادي والعشرين ، حيث بات لزاماً على المنظمات (الشركات والادارات الحكومية ان توالى تنمية الموظفين، وبناء العقول، وتطوير الخبرات الإدارية، الضرورية للمنافسة والتميز في زمن العولمة والاسواق المفتوحة والانترنت،



لذلك أصبح من الأدوار الرئيسية المناطة بالموارد البشرية إدارة العملية التدريبية والتطويرية بشكل متكامل ضمن خطة تصب

في استراتيجية ورؤية المؤسسة.

ومما لا شك فيه أن التدريب تم تعريفه بأشكال متعددة وفقاً للمدرسة صاحبة التعريف، أو الفلسفة التي يتبناها مُعرف التدريب.

ومن هذه التعاريف

- التدريب هو عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول الى أداء أكثر فعالية. فالتدريب بدون تخطيط هدر للموارد لأنه لن يؤدي الى رفع مستوى الأداء.

- التدريب هو عملية إكساب أفراد مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من القيام بعمل ما لم يكن باستطاعتهم القيام به من قبل أو القيام به بصورة أفضل أو مختلفة عن ذي قبل، وعلى هذا فإن نتاج التدريب هو حدوث تغير أفضل في الأداء.
- هو جهد تنظيمي مخطط يهدف لتسهيل اكتساب الموظفين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف والمهارات من خلال تجربة تعليمية بغية الوصول إلى أداء أكثر فاعلية وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.
- هو أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص آخر في مجال محدد.
- مساعدة الآخرين على تحسين الأداء أو حل المشاكل بطريقة أفضل مما كانت عليه في السابق.

التدريب عن بعد

يختلف مفهوم التدريب عن بعد عن التدريب التقليدي في أسلوب إيصال الرسالة التدريبية للمتدرب وبيئة التدريب حيث تكون بيئة التدريب في التدريب عن بعد بيئة افتراضية تعتمد على استخدام تقنيات العصر الحديث واستخدام شبكة الانترنت والأجهزة الالكترونية المتنوعة مع البرامج التي تدعم البيئة الافتراضية .

لمحة تاريخية للتعليم عن بعد

بدأت فكرة التعليم عن بعد أو التعليم المفتوح منذ عام 1969 عندما تأسست الجامعة المفتوحة في بريطانيا وذلك لتوفير التعليم لطلبتها المتواجدين في أماكن متفرقة وبعيدة عن مقر الجامعة ، وكانت وسيلة

إيصال المعلومة أن ذاك هو البث التلفزيوني ثم تم استعمال الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة .

وفي عام 1970 أنشأت الجامعة المفتوحة في كندا ، ثم توالى بعد ذلك إنشاء الجامعات المفتوحة في عدد من الدول مثل الجامعة القومية الأسبانية والتي أنشأت عام 1972م والجامعة المفتوحة في ألمانيا وغيرها من الدول التي اعتمدت هذا النهج من التعليم .

وحيث أثبت هذه الاستراتيجية نجاحها في عدد من الدول فقد رأى صاحب السمو الملكي الأمير الراحل / طلال بن عبدالعزيز آل سعود نقل تلك الفكرة إلى الوطن العربي ليدخل التعليم إلى كل بيت في ربوع الوطن العربي فأسس موقراً للجامعة في الكويت في عام 2002 وفروعاً لها في عدد من دول الوطن العربي.

فنقلت الفكرة ذاتها مع إحداث بعض التعديلات التي تتوافق مع أنظمة وزارات التعليم في الوطن العربي والتي تستلزم حضور الطلبة لمقر الدراسة ، فنشأ ما يسمى بالتعليم المدمج (الممزوج) **Blended learning** حيث ينتهج هذا النوع من التعليم إلزام الطلبة بحضور نسبة معينة من عدد ساعات المقرر وجهاً لوجه مع محاضر المادة و من يكمل النسبة المتبقية من التعليم بالتعليم الإلكتروني المتزامن وغير المتزامن لإكمال إيصال رسالة التعليم من خلال الاتصالات و الوسائل والتقنيات الحديثة المرئية والمسموعة ليصبح التعليم المدمج في صورته الحديثة مضافاً للتعليم التقليدي في أسلوبه ومنهجيته ومخرجاته، بل ربما يتفوق عليه في بعض الجوانب .

وفي عام 2011 تأسست الجامعة السعودية الإلكترونية وانتهجت الأسلوب ذاته وقامت بافتتاح فروع لها داخل مدن المملكة العربية السعودية وهو التعليم الذي حظي بقبول أعداد كبيرة من فئات المجتمع ليصبح التعليم في متناول الجميع .

ومؤخراً وبعد كارثة كورونا التي اجتاحت الكرة الأرضية عام 2020م ومع تغير النهج العالمي في كثير من سياساته وعلى رأسها سياسة التعليم ، فقد تحولت سياسات التعليم في أغلب القطاعات التعليمية إلى هذا النوع من التعليم وأصبح من الضروريات ، بل وقد أصبح الكثير ممن كان يقف ضد هذا النوع من التعليم ، ينادي به ويسن له القوانين واللوائح لتنظيمه وتشريعه .

التعليم عن بعد Distance learning

هو أحد أساليب التعلم الذي تمثل فيه وسائل الاتصال والتواصل دوراً أساسياً في التغلب على مشكلة المسافات البعيدة التي تفصل بين المعلم والطالب .

التعلم الممزوج أو المدمج Blended learning

يتم فيه دمج استراتيجيات التعلم المباشر في الفصول التقليدية مع أدوات التعليم الإلكتروني عبر الانترنت أي أنه يجمع ما بين حضور الطالب والمعلم (وجهاً لوجه) مع استخدام الانترنت في التعلم الذاتي والتعليم المتزامن وغير المتزامن.

التعلم التزامني Synchronous learning

نمط يجمع ما بين المعلم والمتعلم في ذات الوقت باستخدام أدوات التعليم مثل الفصول الافتراضية أو نظام بلاكبود أو برنامج ZOOM أو منصات المحادثة الفورية التي توفر قاعات افتراضية تزامنية .

التدريب غير التزامني Asynchronous learning

وهو النقل اللامتزامن للمعلومة حيث يقوم المدرب بتوفير المادة التدريبية إما عن طريق التصوير المرئي أو التسجيل المسموع أو المادة العلمية أياً كانت طبيعتها ويرفعها على شبكة الانترنت ليتمكن المتدرب من تصفحها في أي وقت ومن أمثلة ذلك المنتديات والموسوعات الخاصة ومواقع التدريب للدورات الالكترونية المسجلة

الفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي

وجه المقارنة	التدريب التقليدي	التدريب الإلكتروني
دور المعلم	أسهل حيث أن التفاعل الحسي موجود	أصعب حيث يفتقد التفاعل الحسي بحد كبير ويحل بدلاً عنه التفاعل الافتراضي والذي يحتاج من المدرب تسخير إمكانياته ومهاراته التقنية والعلمية لشحن همم المتدربين وإشراكهم معه في العملية التدريبية
مكان المتدربين	مكان واحد	من أماكن متفرقة
وقت التدريب	وقت محدد	في أي وقت لا سيما التدريب غير التزامني
إيصال الرسالة يكون عن طريق	المدرّب نفسه	قد يكون المدرّب وقد يكون نظام تدريبي معين
المنهج	ورقي مطبوع	إلكتروني

المتابعة	حضورية محسوسة	إلكترونية
أعداد المتدربين	محدودة	غير محدودة
التكاليف	مرتفعة	منخفضة

الفرق بين التدريب والتعليم

وجه المقارنة	التعليم	التدريب
الفئة المستهدفة	عامة	خاصة
المدّة	طويل الأمد	قصير الأمد
الأهداف	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة.	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم
المحتوى	محتوى عام.	محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية.
الأسلوب	أسلوب التلقيني للمعارف الجديدة.	أسلوب الأداء والمشاركة وتعدد الأساليب

الفرق بين تعليم الصفار وتدريب الكبار

تطور التدريب حتى أصبح صناعة مستقلة , كما تطورت أيضا نظم وأساليب ونظريات التدريب بدورها. فقديمًا كنا نخلط بين التدريب والتعليم وكنا نرى أن هناك نوعان من التعليم تعليم للصفار في المدارس وتعليم للكبار في المؤسسات، وبهذا كان من الممكن لمعلم الصفار أن يطلع بنفس الدور في تعليم الكبار. ففي هذه الأزمنة كنا نظن أن التدريب كالتعليم كلاهما يقتصر على التلقين والحفظ إلا أن النظريات التدريبية توسعت في مفهوم التدريب وميزت بينه وبين مفهوم التعليم وذلك كما يلي:

1. تعليم الصفار يركز على الإعداد النظري والأكاديمي للفرد بينما يركز تدريب الكبار على إكساب الفرد مهارات عملية قابلة للتطبيق والممارسة بشكل فوري
2. يقوم تعليم الصفار على العلاقة بين طرف مرسل ذا مستوى ذكاء أعلى (معلم) وطرف مستقبل ذا مستوى ذكاء أقل (متعلم) بينما يقوم تدريب الكبار على علاقة بين طرفين مدرب ومتدرب على نفس مستوى الذكاء تقريبا
3. يركز تعليم الصفار على التلقين والحفظ والانصات بينما يركز تدريب الكبار على المناقشة والمبادرة والنقد
4. تعليم الصفار نشاط أساسي بينما تدريب الكبار نشاط استكمالي او إضافي
5. تعليم الصفار يتم طبقا لمناهج محددة ومستقرة وتقليدية بينما يعتمد تدريب الكبار على مناهج مستحدثة ومستجدة ومتغيرة
6. يتميز تعليم الصفار بالبطء وبامتداده لفترات طويلة من الزمن بينما يتميز تدريب الكبار بالسرعة وبحدوثه في فترة قصيرة من الزمن

7. المصدر الممول لتعليم الصغار هو أولياء الأمور بينما المصدر الممول لتعليم الكبار هو المؤسسات أو الفرد ذاته وبالتالي تختلف دوافع الجهتين الممولتين ومتطلبات كل منهما
8. يفتقر الصغار لمعلومات أو تجارب سابقة عن الموضوعات التي



يتعلمونها أما الكبار فغالبا ما يكون لديهم معلومات وتجارب وتحيزات مسبقة عن الموضوعات التي يتلقونها في الجلسات التدريبية لذا فكثيرا ما يتحتم على المدرب أن

يلغى التحيزات السابقة لدى الكبار بصدد موضوع البرنامج قبل البدء في طرحه.

مبادئ تعليم الكبار

أربعة مبادئ أساسية لتحقيق أفضل نتيجة من تعليم الكبار هي

- 80% من تعليم الكبار يعتمد على المعلومات الواردة من حاسة الابصار فالدماغ مجهز بحيث يستقبل ويتعامل مع المعلومات الواردة عن طريق حاسة الابصار بشكل أسرع وأفضل من المعلومات الواردة من المصادر الاخرى لاستقبال المعلومات لذا يجب على المدرب اثاره انتباه حاسة الابصار كلما امكنه وذلك من خلال استخدام الالوان والصور والحركات.

- 90% من تعليم الكبار يبدأ بطريقة لا واعية , يبدأ التعليم لدى الصغار عندما يركز التلميذ انتباهه إرادياً على تعلم موضوع ما , أما الكبار فيبدأ التعليم لديهم بطريقة لا واعية أي انه يتوجه الى قراءة المعلومات الخفية وغير المعلنة وهذا يعني أن المتدربين الكبار يمكنهم أن يشعروا بالدوافع الخفية لدى المدرب فاذا توافقت معهم أنصتوا إليه وسارت العملية التعليمية.
- ترتفع معدلات الفهم والاستيعاب مع ارتفاع مؤشرات المشاعر الإيجابية داخل قاعة التدريب وهذا يعني أن على المدرب أن يجعل موضوع التعليم محبباً إلى المتدربين قدر استطاعته فالكبار على عكس الصغار. حيث يميلون الى إهمال الموضوعات التي ينفرون منها لذا على المدرب أن يحرص على الاستعانة بالأقوال المأثورة التي تحبب الموضوعات الى النفس وبخاصة مع النمط السمعي
- الفضول يحفز الفهم والفضول عبارة عن تساؤل وبحث الذات عن تفسير لشي ما لذا على المدرب أن يكثر من طرح الأسئلة قبل تقديم الاجابات فالأسئلة تجعل للإجابات معنى , أما الاجابات التي تطرح على المتدربين دون أسئلة فغالبا ما لا تثير لديهم أي فضول إن لم تسبقها أسئلة
- انتبه للعلاقة بين البطون والعقول. كثيرا ما تحدث العلماء عن العلاقة بين التغذية والتعليم كمدرب عليك الانتباه للأغذية التي يتناولها المتدربين بين الجلسات التدريبية فمن الافضل ان توفر لهم الأغذية المحفزة على الانتباه والفهم مثل الشاي والقهوة والكاربوهيدرات والمواد السكرية وان تقلل تناولهم للأغذية التي تسبب الكسل

وتجلب النعاس مثل البروتينات والدهسّم فهي تتطلب جهدا كبيرا من الجسم لهضمها مما يوتر على نوعيه الدم المتوجه للمخ

مصفوفة الانتاجية في تدريب الكبار

الكبار يتعلمون أفضل عندما

- يشعرون بالتقدير والاحترام لخبراتهم
- تكون خبرات التدريب ايجابية وليست سلبية
- تصب خبرات التدريب في احتياجاتهم الحالية
- يتحملون مسؤولية تدريبهم
- يكون تعليم ذاتي التوجيه وله مغزى لهم
- تتناول خبراتهم وما لديهم من أفكار ومشاعر وأفعال
- يتم تطبيق ما تعلموه على الفور
- التعلم داخل مجموعات صغيرة
- المواءمة ما بين الاحتياجات والوسائل
- تضمين الأنشطة التجارب المستخلصة من المتدربين
- الاشتراك الفعال للمشاركين في الأنشطة
- وضع الأهداف والمفاهيم وفق الاحتياجات
- التأكد من أن المحتوى والمهارات والأنشطة تتعلق مباشرة بخبرات المشاركين
- إشراك المتدربين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتعديل المحتوى والأنشطة أو تطويرها
- استخدام طرق تدريب متعددة تتناول المعرفة والتوجيهات والمهارات

- توفير الفرص للمشاركين لاستخدام ما تعلموه من معلومات ومهارات جديدة
- استخدام وسائل تدريب تشجع المشاركين على استكشاف المشاعر والتوجيهات والمهارات

المكونات الأساسية للبرنامج التدريبي

1. عوامل ما قبل التدريب:
 - تحليل الاحتياجات التدريبية
 - تصميم البرنامج التدريبي
 - اختيار المشاركين
 - توفير الموازنات والتجهيزات
2. مدخلات/محتوى التدريب:
 - تصميم الأهداف التدريبية،
 - اعداد المحتوى التدريبي،
 - إعداد خطط الجلسات،
 - تسلسل المحتوى والجلسات التدريبية.
3. إدارة التدريب:
 - التنسيق لتوفير أماكن التدريب
 - الترتيبات اللوجيستية والإدارية
4. عملية ومراحل التدريب:
 - الأنشطة الخاصة بالبدء وإيجاد جو من الاستقرار والتفاعل،
 - استخدام الأساليب التدريبية المناسبة،

- بناء الفريق.
 - معلومات متوافقة وغير متضاربة،
1. بناء جو من الثقة والعلاقات الجيدة بين المشاركين، وبين المشاركين والمدربين والمنسقين
 5. عوامل ما بعد التدريب:
 1. التقييم للتدريب عند انتهاء الدورة،
 2. تقديم الدعم (جسر انتقالي) ينقل المشاركين من جو التدريب والأنشطة التدريبية في صالة التدريب إلى الواقع في موقع الأعمال،
 3. مساعدة المشاركين لتطوير خطط عمل تعكس ما تعلموه في التطبيق على الواقع عند عودتهم لمواقع عملهم.
 4. المتابعة وتقديم الدعم من قبل الجهة.
 5. تحديد احتياجات تدريبية جديدة.
 6. تقديم دعم فني وتقني للمشاركين خصوصا عند مواجهتهم لبعض الشكوك والمعوقات لتطبيق المعارف والمهارات الجديدة.

مخرجات برنامج التدريب

1. تأثيرات التدريب والتي ستعود إلى الأثر،
2. الأثر، سوف يترجم من خلال التحسن في القدرات المهنية للمشاركين والتي ستؤدي إلى التطوير في الجوانب المؤسسية للجهة/ المؤسسة

تأثيرات التدريب

هي نتائج يمكن مشاهدتها في نهاية الدورة التدريبية، مثل تحمس المشاركين لتطبيق ما تعلموه من خلال قيامهم بشرح الأفكار والمعارف الجديدة، متحمسين لإنشاء علاقات ايجابية مع زملائهم من المشاركين،
أثر التدريب:

هو الوضع الايجابي الذي يحدث بعد عودة المشاركين إلى مواقع عملهم، ولا يمكن حدوثه إلا في حالة حدوث تأثيرات التدريب، وكذلك تقديم الدعم الفني والإداري للمشاركين عند عودتهم بعد التدريب من قبل المؤسسة الفنية. وهذا الأثر يمكن تقسيمه إلى جزأين:

- أثر مهني (تطوير معارف ومهارات المشاركين)، وهذه يمكن ملاحظتها من حيث سلوكيات وتطبيق المفاهيم والمهارات الجديدة.
- إثر مؤسسي (التطوير المؤسسي للجنة)، وهذا يمكن تلمسه من خلال الزيادة في الفاعلية فيما يتعلق بإنجاز المهام من قبل المشاركين وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية الجهة.

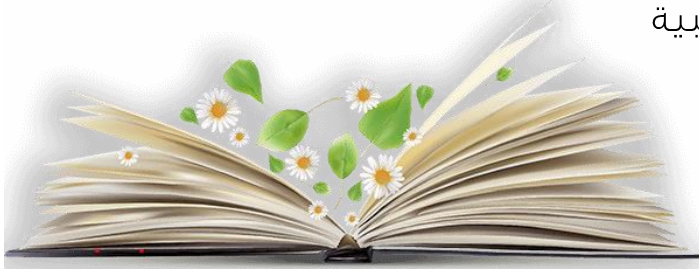
كما أن هناك تقسيم آخر لدورة حياة التدريب، وهو التقسيم الذي سنبنني عليه مكونات هذا الدليل المتعلقة بدورة الحياة.

عناصر التدريب الناجح

يعتمد التدريب الناجح على المادة التدريبية والمدرب وعوامل أخرى

1. المادة العلمية: (33%)

إن تصميم المادة التدريبية بطريقة محكمة يلعب دورا رئيسا في نجاح



العملية التدريبية فالمادة التدريبية

تختلف عن التأليف والبحث

العلمي. لذا على المدرب أو

الجهات التي تصمم المواد

التدريبية مراعاة الآتي:

- اتباع طرق إعداد الحقائق المعتمدة واختيار المواد المحكمة في التصميم لتوفير الوقت والجهد على المدرب.
- أن تكون المادة التدريبية مبنية على الاحتياج.
- التركيز على تغيير الأداء من خلال المادة التدريبية.
- أن يكون معد المادة التدريبية صاحب مراس وخبرة طويلة ليس في المادة فقط، إنما في تطبيقات المادة على الواقع.
- الابتعاد في جمع المادة عن المواد غير العلمية، كالأفكار، والدراسات غير المكتملة وغيرها.
- لابد ان تكون المادة التدريبية مصممة بتكامل وانسجام لتحقيق أهداف العملية التدريبية.

2. المدرب: (33%)

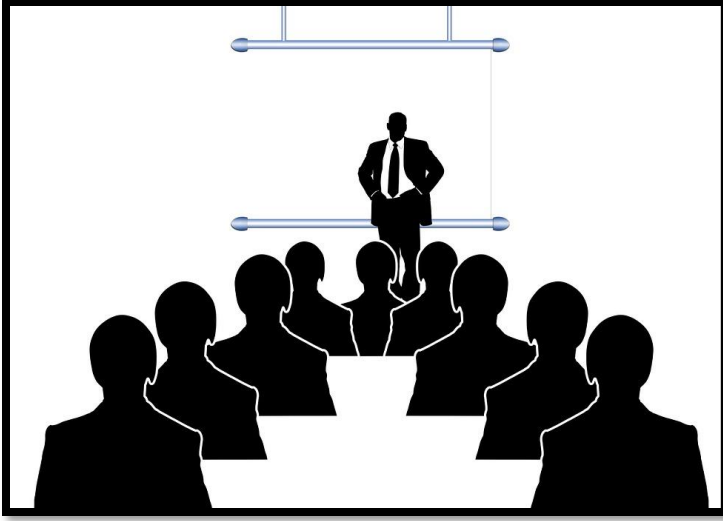
إن المدرب بمهاراته وخبرته بعد توفيق الله يجعل العملية التدريبية ناجحة في كل دورة يلقيه، وهناك صفات للمدرب الناجح كالآتي:



- يتفهم احتياجات المتدربين في كل دورة مهما تكررت.
- يمنح نفسه وقتا كافيا للإعداد والتحضير.
- يتخصص في مجال تدريبي معين ولا يبعثر جهوده.
- أداء المشاركين عنده اهم من استعراض مهاراته الخطابية وفنون القيادة أو الإبهار التي يمتلكه.
- يتكامل مع المادة والعناصر الأخرى ليصنع أعلى نسبة نجاح ممكنة، فمهما كان المدرب ناجحاً فإنه يشكل فقط 33% من نجاح العملية التدريبية.
- يقاس نجاحه بمدى تغييره في مهارات المتدربين لا بمدى إبهارهم.
- يقتني مادة علمية ومدروسة.

3. عوامل أخرى (34%)

هناك عوامل أخرى تؤثر في نجاح البرنامج التدريبي، ومن هذه العوامل:

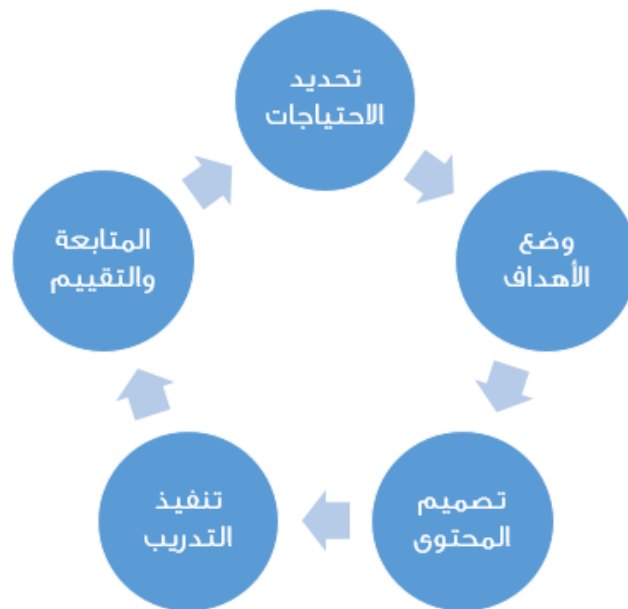


- المتدربين ودوافع حضورهم للدورة، وهنا يأتي دور المدرب في التأثير على المتدربين بتغيير أهدافهم تجاه الدورة
- التجهيزات الإدارية والدعم المرافق، على المدرب التأكد من هذه العوامل لرفع نسبة نجاح الدورة.
- المؤهلات التي يحملها المدرب والتي ليس لها علاقة بالمادة، قد تؤثر في نجاح الدورة.
- عدد الحضور فهناك من المواد لا يمكن تحقيق أهداف البرنامج بالعدد الكبير فلا بد من مراعاة ذلك.
- طريقة ترتيب جلسة المتدربين تؤثر على سير العملية التدريبية.

أسئلة الشروع في دورة

- 
لماذا : الاحتياجات التدريبية والأهداف
- 
لمن : الفئة المستهدفة
- 
الحصول على ماذا : النتائج والمعارف والمهارات والاتجاهات
- 
ماهي المحتويات : الأساليب والوسائل
- 
متى : توقيت وزمان التدريب
- 
أين : مكان التدريب

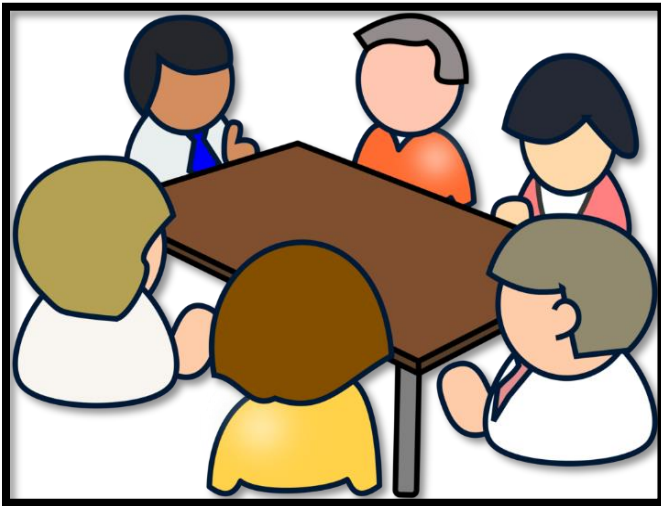
عجلة التدريب



مصطلحات هامة في عالم التدريب

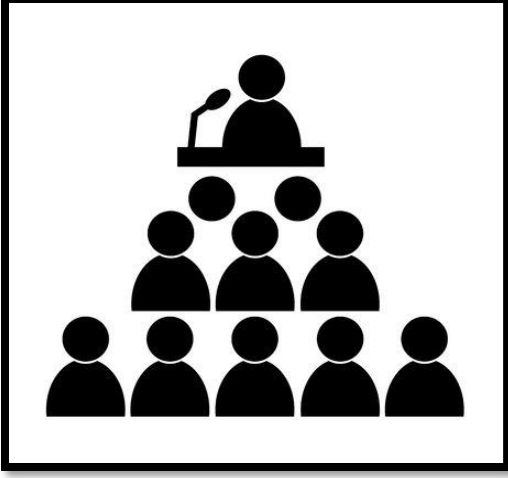
**ندوة**

قضية يناقشها أشخاص مختصون يعبرون عن وجهة نظرهم، ثم يمنحوا الجمهور فرصة للنقاش .

ورشة عمل

تبادل الخبرات والأدوار في مجال ما ،حيث يجتمع أهل الخبرة، والمدربين في حقل معين ، مع العديد من الأشخاص المهتمين بذلك المجال، والساعين إلى تطوير أنفسهم؛ من خلال المعلومات المشروحة في

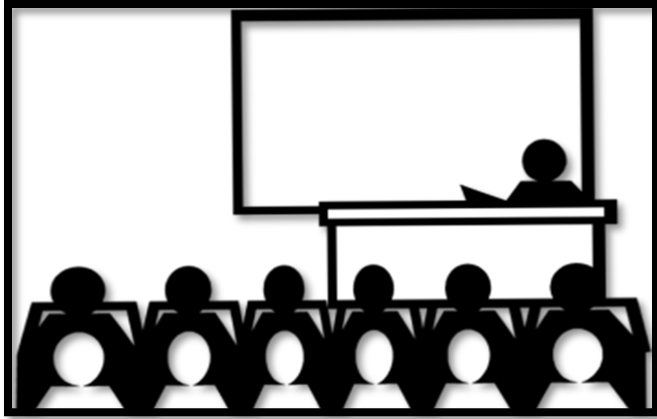
الورشة، والتدريبات العملية المٌقدّمة أثناءها.

مؤتمر

نشاط يتم من خلاله تقديم عدد من الأوراق البحثية وغالباً ما يكون في الأحداث الكبيرة التي تثير الرأي العام .
مثل : المؤتمر العالمي بمكة لتعزيز الوسطية والاعتدال

ملتقى

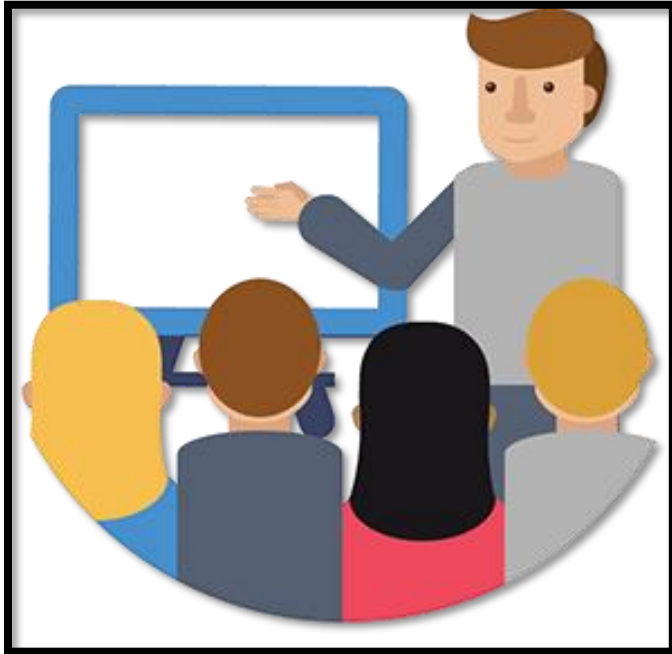
اجتماع طائفة من اهل فن من الفنون وطرح القضية ومناقشتها .
مثل : ملتقى الشعراء



محاضرة

هي عبارة عن تقديم موضوع وإلقائه شفويا وشرحه من قبل شخص إلى جمهور مستمع بنية التقاط معلومات.

الدورة



برنامج تعليمي مكثف مكمل؛ و ليس برنامج أساسي؛ أي أنه يُبنى على خبرات تأسيسية سابقة ، و يستهدف فئات معينة و تكون على دراية بالسياق التعليمي و لديهم الرغبة في مواصلة البناء التراكمي للخبرة العلمية و العملية السابقة.

سوف تكون سعيداً بحق عندما تشعر أنك تصنع فارقاً حقيقياً في

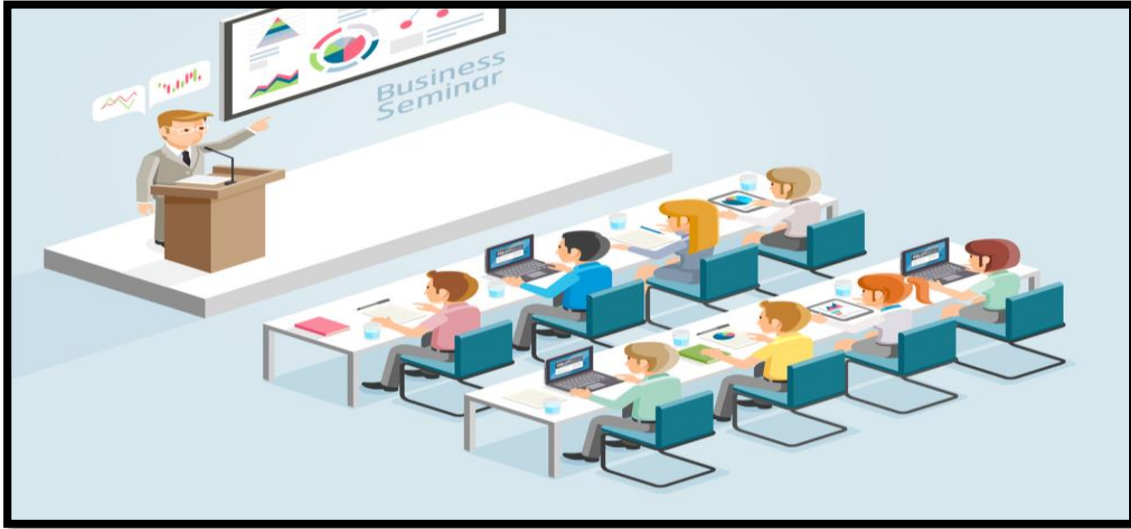
العالم بخدماتك للآخرين

مهارات العرض والتقديم



أشكال القاعة التدريبية

1. الفصل الطولي



المساوئ	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> • الرؤية ضعيفة للصفوف الخلفية. • لا يصلح للتمارين الجماعية. • صعوبة السيطرة على تحدث المتدربين مع بعضهم. • صعوبة الاتصال بالعين (إذا كان العدد كبيراً). 	<ul style="list-style-type: none"> • اتصال سهل ومستمر بالعين مع المتدربين • يصلح للتمارين الفردية والثنائية. • يستوعب عدداً كبيراً.

2. نصف دائري



المساوئ	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> • استيعاب أعداد أقل من الحضور. • لا يصلح للتمارين الجماعية. • حركة المحاضر قليلة نوعاً ما. • رسمي نوعاً ما. 	<ul style="list-style-type: none"> • الرؤية سهلة للجميع • الاتصال بالعين سهل. • يصلح للتمارين الفردية والثنائية. • مناسب للمحاضرات الهامة. • فرصة الأحاديث الجانبية قليلة.

3. حرف U



المساوئ	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> • يستوعب عدد قليل. • جلسة جانبية للبعض. • يساعد على الأحاديث الجانبية. • بعضهم لا يرى الشاشة بوضوح. • لا يساعد على التعريف بالمجموعات. 	<ul style="list-style-type: none"> • ممتاز للحوار والنقاش بين المدرب والحضور. • حرية الحركة أكثر للمدرب. • اتصال قوي بالعين. • المشاهدة واضحة بشكل عام. • يشبه إلى حد ما قاعات رجال الأعمال.

4. المدرج



المساوئ	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> • صعوبة انشاء التفاعل والنقاش مع الجمهور • صعوبة تنفيذ تمارين المجموعات • إحساس المشاركين بالانفصال والميول للنعاس والانشغال والكلام الجانبي • عدم القدرة على تنفيذ التدريب لساعات طويلة 	<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على التعامل مع الاعداد الكبيرة من المتدربين • رؤية ممتازة للمدرب والشاشة • توفر ترتيبات الصوت والصورة

5. المجموعات الدائرية



المساوئ	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> • يستوعب عدد قليل. • جلسة جانبية للبعض. • يساعد على الأحاديث الجانبية. • البعض لا يرى الشاشة بوضوح. 	<ul style="list-style-type: none"> • المشاهدة واضحة. • اتصال قوي بالعين. • ممتاز للتمارين الفردية والجماعية (فرق العمل). • غير رسمي، يساعد على المشاركة الفعالة. • حرية تنقل المدرب بين الطاوات قليلة. • يساعد على التعريف بالمجموعات.

تجهيزات المدرب والقاعة

- وجود المادة على فلاش احتياطي أو التخزين السحابي
- التأكد من تجهيزات القاعة ومدى مناسبتها
- القرطاسية وأدوات التدريب
- مخارج الطوارئ
- ستكرات التحفيز
- محرك الشرائح
- السبورة الورقية (فليب شارت)
- طباعة دليل المتدربين

تجهيزات القاعة الإلكترونية

- التأكد من إنشاء رابط الدخول وإرساله للمتدربين
- التأكد من ضبط إعدادات برنامج نقل الدورة مثل (كتم الصوت لجميع المتدربين – إغلاق كاميرا الفيديو – إتاحة تسجيل الدورة – إتاحة الغرف لتكوين المجموعات .. إلخ)
- التأكد من إعدادات الصوت والصورة في الجهاز
- التأكد من جودة مشاركة الشاشة للمتدربين وضمن وصول المادة العلمية لهم
- وجود الحقيبة التدريبية بشكل إلكتروني
- التأكد من التمارين الإلكترونية وأنها تعمل بشكل صحيح إن وجدت
- يفضل أن يستعين المدرب بمساعد إداري لديه خبرة بالأمور الفنية لإدارة القاعة الإلكترونية

التحضير للدورة

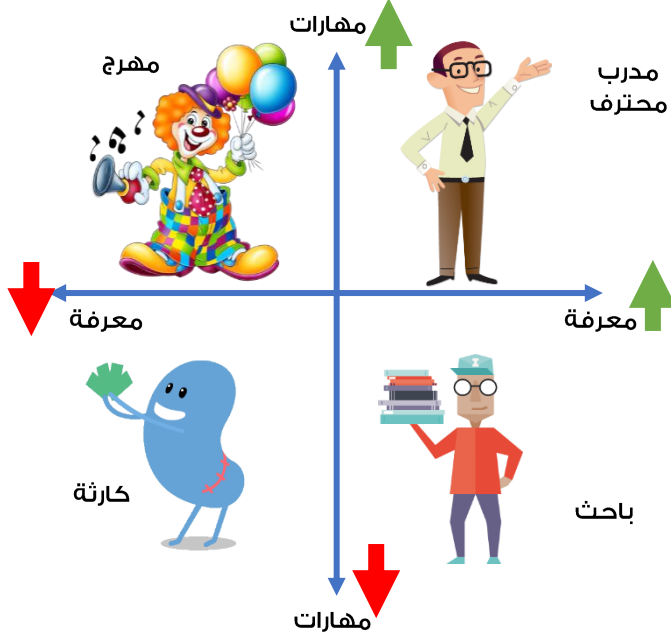
- وضوح الهدف من المادة العلمية
- مهارات البحث
- كثرة الشواهد والأدلة
- متابعة الجديد في المجال
- مراعاة الاحتياجات التدريبية
- تدريب أمام أشخاص تعرفهم
- احسب الوقت جيدا
- محاولة الابتكار والابداع

استراتيجية الهمبرجر

- 1- قل لهم ماذا ستقول
- 2- قل لهم
- 3- قل لهم ماذا قلت

صفات المدرب الناجح

- يمكن القول بأن المدرب الناجح هو الذي يجمع بين المعرفة التامة بالمحتوى التدريبي الذي يقوم بتدريبه والمهارات التدريبية المختلفة

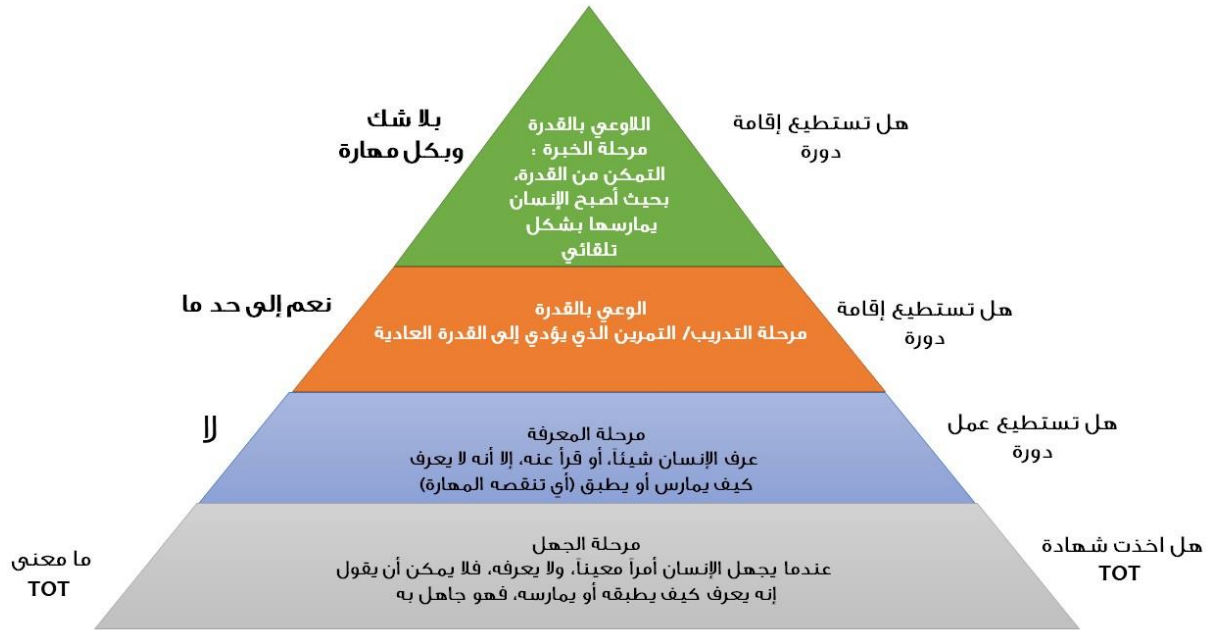


التي يؤديها بحيث لا يطفى جانب على الآخر حيث أنه في حال طفت المهارات التدريبية على المادة العلمية فإن المدرب سيكون من الألعاب والتمارين وسيطفى ذلك

على المحتوى العلمي للمادة التي يريد إيصال محتواها.

- في حال طفيان المادة العلمية وتكثيفها وتجاهل الأساليب التدريبية والمهارات فإن المدرب سيكون في هذه الحالة أقرب إلى الباحث وهذه الطريقة مملة للمتدربين .
- الكارثة الكبرى تحدث حال تصدر بعض المدربين للتدريب وهو لا يمتلك المهارة الكافية و مادته العلمية هزيلة .

مثلث المهارة والوعي



تجهيزات المدرب والقاعة

- احرص على وجود المادة على ذاكرة خارجية او استخدم التخزين السحابي حتى لا تفقد مادتك التدريبية لأي خلل تقني
- تأكد من مناسبة القاعة للدورة وحرص أن تزور القاعة بنفسك لتطلع على تجهيزاتها قبل البدء بالدورة وإذا كانت الدورة عن طريق قاعة الكترونية فمن الجيد أن تكون ملماً بأهم خصائص القاعة لتتمكن من إدارة الدورة تقنياً وأكاديمياً بشكل جيد
- تأكد من توفير كل القرطاسية وأدوات التدريب التي تحتاجها للدورة
- من الجيد احضار الكروت الملونة لاستخدامها في تقسيم المجموعات

- راع عامل التحفيز في الدورة واستخدم إما ستكرات التشجيع أو درجات للمشاركين والمتفاعلين
- لا تنس أقلام الكتابة على السبورة الورقية إذا كنت ستستخدمها أثناء الدورة
- كذلك من الجيد توفير كاميرا التصوير لتوثيق الدورة وتسجيلها حتى تطلع على ادائك التدريبي بعد الدورة وقد تستخدمها لأغراض تسويقية كذلك
- تأكد من أن جهاز عرض الشرائح (البروجكتر) يعمل بشكل جيد وأن إضاءته واضحة للمشاهدين.
- من الجيد أن يكون لديك محرك الشرائح عن بعد فذلك أدهى لأن تقوم بتحريك الشرائح عن بعد دون الحاجة الى أن تذهب كل مرة الى الجهاز لتضغط على لوحة المفاتيح لتحرك الشرائح.

استخدام السبورة الورقية (الفليب شارت)

- مراعاة اختيار حجم مناسب للسبورة
- نوع الأقلام أثناء الاستخدام
- أن تكون على يسار المدرب اذا كان يكتب باليمين والعكس بالعكس
- عند الإشارة إلى السبورة تكون الإشارة باليد اليسرى
- عدم أخذ وقت طويل في الكتابة على السبورة
- لا تلفت الى السبورة بكامل جسمك وانت تكتب وإنما اجعل هناك زاوية رؤية بينك وبين المتدربين حتى لا تخلق حاجز نفسي

محتويات إعلان الدورة

تختلف إعلانات الدورة في محتوياتها ولكن يمكننا أن نضع لك العناصر التي يمكن أخذها بعين الاعتبار أثناء الإعلان للدورة والتسويق لها

- مكان انعقاد الدورة
- عنوان الدورة
- تاريخها
- شعار الجهة
- مدة الدورة
- محاور الدورة
- عدد الساعات التدريبية
- جهة الاعتماد
- رسوم الدورة
- رقم اعتماد الدورة
- وسائل التواصل
- تفاصيل عن المدرب

الجوانب الشخصية للمدرب



1. المظهر الشخصي

- إذا كان مظهرك جيداً كان شعورك جيداً ، وهذا يجب ألا يدفعك للإفراط في اهتمامك بمظهرك والاشتغال به كثيرا لذلك أحرص على أن تبدو بشكل أنيق ومرتب.
- تجنب لبس الأشياء الذهبية لانها تعمل على تشتيت انتباه المتدربين .

2. الصوت والكلام



- ابدأ بمقدمة بسيطة ثم عرف عن نفسك
- اجعل صوتك مسموعا
- لا تصرخ
- انتق الكلمات
- البسيطة وابتعد عن
- المصطلحات الغريبة
- تكلم بوضوح وطلاقة

أنواع الوقفات في التدريب

وقفة رقم 7



- تكسب الانسان الثقة والسيطرة وقوة الأداء
- لا يوصى بالاطالة في هذه الدورة كثيراً
- فقط تستخدم في بدايات الدورات او نهايتها
- وتستخدم اثناء ارسال المعلومات من المدرب فقط

وقفة رقم 11



- هي التي تكون وقفة المدرب في اغلب الوقت داخل القاعة
- يكون وزن الجسم موزع على عضلات الفخذين
- تدل على ثبات المدرب وشموخه

الوقفة المائلة الخلفية



- وهي أن يجعل المدرب احدى قدميه في الخلف ويجعل ثقل جسمه على هذه القدم ويرفع القدم الأخرى للأمام قليلاً لتنشيط الدورة الدموية

الوقفة المائلة الأمامية



- وهي أن يريح المدرب قدمه الخلفية ويجعل الثقل على القدم الأمامية

الوقفة المزدوجة



- وهي أن يجعل المدرب احدى قدميه على القدم الأخرى وغالبا ما يستند إلى شيء جانبه
- تستخدم للاستقبال فقط
- لا يسمح للمدرب للتحدث الى المتدربين من خلالها

الوقفة المغلقة



- لا تقف ويداك مغلقتان بشكل دائم لان ذلك يشعر المتدربين بأن المدرب مغرور ومتعالي وقد يفسد العملية التدريبية ولذا ينبغي تجنب هذه الوقفة
- يستثنى من ذلك اذا استخدم المدرب أحد يديه معلقاً على إجابة او شرح

الأيدي في الجيب



- أيضا هذه الوقفة تشعر المتدربين بأن المدرب مفرور ومتعالي .
- يستثنى من ذلك اذا استخدم المدرب احد يديه معلقاً على إجابة او شرح بشرط ان لا يطيل

التخصر



- أيضا هذه الوقفة سلبية في عالم التدريب ولا تعطي انطباع جيد عن المدرب . فتشعر وكأن المدرب عارض أزياء فهي غير لائقة بالمدرّب

(الداعم الخلفي)



- أيضا هذه الوقفة سلبية في عالم التدريب ولا يحبذ ان تستخدم في القاعة لأنها تشعر المتدربين بأن المدرب يخفي شيء ما ، وتجعل هناك حاجز نفسي بينه وبين المتدربين

حركة المدرب

حركة الأسد داخل القفص



- يتجول ذهاباً وإياباً بشكل ملفت وهي تشتت الانتباه وغير جيدة

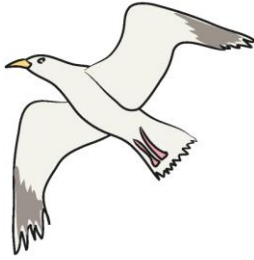
حركة النعام

- يدفن رأسه ونظره في الأوراق وهذه الحركة تفقد المدرب التواصل البصري مع المتدربين



حركة طائر النورس

- يحلق ويرفرف بذراعيه دون وعي منه ودون ترابط مع الحديث ومن خلال حركات يديه فإنه يشتت انتباه المتدربين



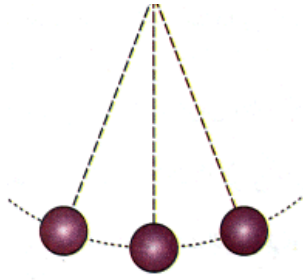
حركة بلس

- وهو أن يتحرك المدرب الى اليمين خطوتين بهدوء ثم الى النصف ثم الى اليسار ، وللامام والخلف بشكل غير ملفت ويمكن أن يتحرك أثناء التمارين بالقرب من المتدربين



نظرات العيون

حركة البندول



- من الخطأ أن يطيح المدرب بنظره يمينه ويسرة مثل حركة البندول

نظرة الأسد



- لا تركز نظرك بحدة على المتدربين او على احدهم فتخرجه او تجعل هناك تساؤلات في عقله

توزيع النظر بزاوية 180 درجة



- الوضع الصحيح لحركة العين هو توزيع النظر بشكل متساو وغير ملحوظ 180 درجة وأن يأخذ كل متدرب حظه من نظرك بشكل معتدل

نبرات الصوت

التأكيد والتشديد

- على المدرب أن يكون منتبها لتنوع درجات الصوت وفقاً للسياق الذي يتحدث فيه ، فلا تكون نبرة الصوت موحدة حتى لا يشعر المتدربين بالنعاس ، ولا يرفع نبرة الصوت لدرجة الإزعاج أو يخفضها لدرجة أنها لا تسمع ومن الجيد استخدام مهارة التشديد في الصوت للتأكيد على بعض المعاني

وقفات صامتة

- أسلوب فعال لجذب الانتباه والتركيز على نقاط مهمة، أو إعطاء فرصة للتركيز.

الاستماع والتشجيع

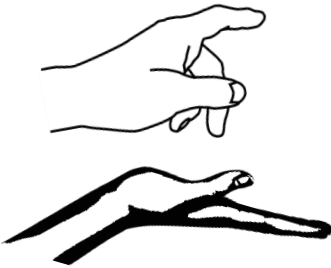
- اتقن فن الاستماع للمشاركين وفهم ما يريدون، فإن ذلك ادعى لكسر الحواجز بين المدرب والمتدرب

المراقبة

- راقب التصرفات مع طول الوقت ولغة الجسد لدى المتدربين حتى تغيير من نمط الحديث أو التوقف.

إشارات اليد

- لا تستخدم السبابة في الإشارة للأشخاص
- الأفضل أن تستخدم راحة اليد في الإشارة

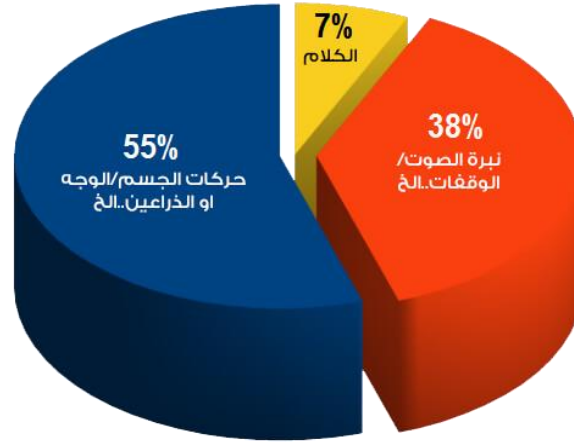


اللزيمات



- أحيانا ما تكون بعض اللزيمات مزعجة لل متدربين لذا
تدرب على أن تتخلص من لزماتك

التأثير على المتدربين



أثبتت الدراسات أن لغة الجسد لها التأثير الأقوى على المتدربين ، ويليهما تنوع نبرة الصوت ثم يليها المحتوى أو الكلام الموجود في المادة المطروحة

أساليب التدريب

1. إذابة الجليد

واحدة من اهم الاستراتيجيات المتعبة في التدريب لخلق جو من الألفة وكسر الحواجز النفسية بين المدرب والمتدربين ، ولتفعيل جو المشاركة من قبل المتدربين .

يستخدم هذا الأسلوب غالباً في بداية الدورة التدريبية بعدة أشكال وذلك من أجل كسر الجمود الحاصل أثناء التقاء المتدربين بالمدرب في بداية الدورة

التدريبية ، حيث تكون المعلومة أسهل في الوصول حينما يبدأ المدرب بكسر الحواجز النفسية بينه وبين متدريه .

وتوجد طرق عدة يمكن استخدامها لإذابة الجليد ومنها

- ابتكار تمارين للتعرف بين المتدربين
- ذكر قصة نجاح شخصية
- البدء بطرفة أو فكاهة تخلق جو من المرح داخل القاعة بدون إثارة فوضى .
- الاستهلال بقصة تحفيزية أو قصة مفرحة
- الاستهلال بسؤال مفتوح يتيح المشاركة من قبل المتدربين

2. المحاضرة

يقوم المحاضر شفويًا بعرض معلومات جديدة على المتدربين وقد يكون استعراض المحاضر طويلاً أو قصيراً.

المميزات	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> • مناسبة للأعداد الكبيرة • اقتصادية في الوقت والمصادر. • مناسبة لتقديم معارف. • مناسبة لمشاركين قليلي الخبرة 	<ul style="list-style-type: none"> • مملة • استيعاب منخفض • غير مناسبة لتعليم مهارة. • صعوبة الحصول على تغذية مرتجعة (اتصال أحادي الاتجاه).

3. تكوين مجموعات

تكوين مجموعات يخلق جو المنافسة داخل الجلسة التدريبية ويشعل الحماس ، ولكن ينبغي أن تراعى الفروق الفردية أثناء تقسيم المجموعات والمدرب الذكي هو من يقوم باكتشاف شخصيات المتدربين ومحاولة الموازنة فيما بينهم حتى تتكون مجموعات عمل ناجحة وتساهم في إنجاح الدورة.

جدير بالذكر أن التقنية حالياً وفرت لنا العديد من الأنظمة التي تساعد في إنشاء مجموعات وفرق عمل ، وعلى سبيل المثال برنامج الزوم حيث انه يحتوي على خاصية تقسيم المتدربين وتوزيعهم داخل غرف خاصة للمناقشة فيما بينهم ، ولكن على المدرب أن يتدرب على هذه الخاصية جيداً أثناء استعمالها ، ومحاولة الدخول في الغرف حتى يشجع المتدربين ويحثهم على التفاعل في التمارين الجماعية ويجب أن يعين قائد للمجموعة ويحدد وقت لكل تمرين .

4. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي

يمكن تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فاعل في العملية التدريبية، وهنا يأتي ذكاء المدرب في استخدام منصة التواصل المناسبة التي تخدم هدفه ويسهل استخدامها من قبل الفئة المستهدفة ، فيجب الأخذ بعين الاعتبار ثقافة الحضور واستخدامهم للمنصات الاجتماعية ، فمن المعروف في دول الخليج مثلاً ضعف استخدام منصة الفيس بوك بالرغم من أنها منصة مستخدمة بشكل كبير عالمياً ، فليس من المناسب استخدام هذه المنصة في حال كانت الفئة المستهدفة من مواطني دول الخليج وربما

يستعيز عنها بمنصة التويتر او الانستقرام أو السناب والتي تعد اكثر انتشارا واستخداما في دول الخليج. وهذا على سبيل المثال لا الحصر

5. الاختبارات الالكترونية :

يمكن الاستفادة من الخدمات التقنية المجانية التي تتنافس الشركات العالمية لتوفيرها مثل تطبيقات قوقل الشهيرة والتي توفر خدمة النماذج الإللكترونية المجانية التي يمكن استخدامها لخدمة العملية التدريبية سواء في التسجيل للدورة أو لعمل اختبارات قصيرة أو لإنشاء نماذج تقييم الدورة كما سيأتي لاحقاً .

6. العرض الإيضاحي التشاركي

وفيه يشاهد المتدربون الخطوات الصحيحة لاستكمال عمل معين، أو مثال للإنجاز الصحيح له، وحتى يكون أسلوب العرض الإيضاحي تشاركي ومناسب بشكل كبير لنقل المهارات يجب أن يتم تنفيذه عبر الخطوات الخمس التالية:

- توضيح الصورة الكاملة: يقوم المدرب في البداية بإعطاء خلفية كاملة للمشاركين عن المهارة التي يحاول المدرب نقلها إليهم. هذه الخلفية تتضمن لماذا هذه المهارة مهمة؟ ومن يجب عليه استخدامها؟، وكيف يتم تنفيذها؟. يجب أن يتم التوضيح للمشاركين أن تنفيذ هذه المهارة

يجب أن تتم عبر خطوات متسلسلة وكما سيتم توضيحها عملياً من قبل المدرب.

- الإيضاح من قبل المدرب: يقوم المدرب بالإيضاح العملي أمام المشاركين مصحوباً بشرح تنفيذ كل خطوة شفهيّاً.
- التخاطب بين المدرب/المشارك: يقوم المدرب باختيار أحد المشاركين ليقرأ عليه وبصوت مسموع خطوات التنفيذ بينما المدرب يعيد التنفيذ العملي أمام المشاركين مرة أخرى. بقية المشاركين يلاحظوا ويستمعوا بتركيز ويثيروا أسئلة توضيحية عند اللزوم.
- الإيضاح والشرح من قبل المشارك: يقوم المدرب بتكليف نفس المشارك أو مشارك آخر بقراءة التعليمات والتنفيذ للمهارة خطوة خطوة. المدرب يقوم بملاحظة والاستماع لسير عملية التطبيق، والتدخل لعمل التصحيح أين ما تطلب ذلك. بقية المشاركين يلاحظوا ويستمعوا بتركيز ويثيروا أسئلة توضيحية عند اللزوم.
- الإيضاح والشرح من قبل المشاركين: خلال هذه الخطوة النهائية يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات من شخصين. يقوم أحد المشاركين في كل مجموعة بقراءة التعليمات والتطبيق العملي أمام المشارك الأخر الذي يقوم بدوره بالاستماع والملاحظة وإثارة أسئلة أين ومتى تطلب ذلك. بعد ذلك يتم تبادل الأدوار بحيث يقوم الشخص الذي كان مستمعاً بممارسة التطبيق العملي مع قراءة التعليمات أمام الشخص الذي قام بالتنفيذ سابقاً. تستمر عملية تبادل الأدوار حتى يشعر كلا الشخصان وفي كل مجموعة بالشعور بالثقة في قدرتهم على التنفيذ الصحيح للمهارة.

العيوب	المميزات
<ul style="list-style-type: none"> • يتطلب مواد خاصة. • يتطلب تجهيزات. • يتطلب أن يكون بمقدار جميع المشاركين المشاهدة والاستماع. • مناسب فقط للمجموعات الصغيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يساعد على الفهم والاستيعاب. • يقدم نموذج للمشاركين. • مناسب لنقل المهارات. • يثير الاهتمام. • دعم عملي تطبيقي للمحاضرات.

7. عروض المشاركين



توسيع فرص مشاركة المتدربين في كافة أوجه العملية التدريبية، وتؤمن هذه الطريقة قدرًا كبيراً من مساهمة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات نظرهم وتشجعهم على الاستفادة من خبراتهم واستخدامها في فعاليات التدريب.

المدرّب هو ميسر .. وليس معلم

8. المناقشات

يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب، وتتم مناقشته بشكل تشاركي مع المشاركين والوصول إلى استنتاجات ومقترحات تفني هذا الموضوع، مثل مناقشة التوقعات الخاصة بالمتدربين والاتفاق على الأهداف التدريبية.

المميزات	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> • تشجيع التفاعل • مشوقة • تعاون المجموعة • تبادل الأفكار والخبرات • توفر تغذية راجعة فورية 	<ul style="list-style-type: none"> • قد تؤدي إلى خلط أوضاع النقاط الرئيسية • المشاركة تقتصر على من يحبون الكلام دون الصامتين • صعوبة السيطرة على الوقت • صعوبة في حالة المجموعة الكبيرة

عند إجراء المناقشات يتم استخدام نوعين من الأسئلة

- الأسئلة المفتوحة: وهي الأسئلة التي



يمكن استخدامها في تشجيع العفوية والتلقائية وهي تسمح للمتدربين باستخدام لغتهم وتعبيراتهم الخاصة عند الاستجابة للأسئلة مما يضيف نوع من التشويق واستمرار المناقشات وتشجيع المشاركة.

- الأسئلة المغلقة: وهي الأكثر جدوى في قيادة النقاش وتركيزه في نقاط محددة، حيث أنها تتطلب إجابات محددة لأسئلة محددة وهي بالتالي تذكر المتدربين بالنقاط الرئيسية في المناقشة.
- بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند استخدام المناقشات
- المناقشات مفيدة في المجموعات الصغيرة، ولذلك عند زيادة العدد عن 25 شخص يفضل تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة.
- لا بد من إعطاء توجيهات واضحة للمجموعات المشاركة في النقاش تحدد المهمة المطلوب القيام بها من قبلهم.
- عندما تبدأ المجموعة في النقاش يجب على المدرب متابعة الموقف للتأكد من وضوح الرؤية لدى المتدربين حول المهمة الموكلة لهم.
- بعد عرض ومناقشة نتائج المجموعات يجب أن يقوم المدرب بتعزيز عملية التعلم باستعراض وتلخيص النتائج وإعطاء ملاحظات نهائية.

9. التمارين

وفيها يشارك المتدربون في تمرين معين يساعدهم على ممارسة المهارات الجديدة، بعض الأمور الواجب مراعاتها أثناء تقديم التمارين:

- إلقاء التعليمات وقراءتها على المشاركين كاملة (مكونات التمرين، طبيعة فقراته، الوقت المتاح، طريقة الأداء، ماذا سيحدث بعد الانتهاء من التمرين).
- وزع مادة التمرين على المشاركين أو أطلب منهم الرجوع إليها في الأوراق التدريبية إذا كان قد تم توزيعها عليهم سابقاً.

- التأكد من أن كل مشارك قد فهم التعليمات لاحظ المشاركين أثناء العمل وكن قريباً منهم.
- علق على الأداء مؤكداً ما هو صحيح وصح ما تجده خلاف ذلك.

المميزات	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> • اشتراك نشط • تساعد على الاستيعاب • تستثير التفكير حول التطبيقات • تعد حسب احتياج الجمهور • تدعم بناء الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحتاج لوقت في الإعداد • لا يتم دائماً تلقيها على نحو إيجابي • يمكن أن تكون مستهلكة للوقت • تسبب تشويش لبعض المتدربين • تتطلب تعليمات واضحة.

التدريب نشاط تفاعلي .. أساسه مشاركة المتدربين

10. دراسة الحالة



تتضمن اختباراً تفصيلياً لوضع محدد، قد يكون حقيقياً أو افتراضياً. المهم في دراسة الحالة أن يتم اختيار الوضع بعناية ليرتبط بشكل مباشر مع الموضوع الذي يتم مناقشته. يستفاد من دراسة الحالة في جلب الحماس والمحافظة على اليقظة والانتباه بالإضافة

لكونها تعمل على مساعدة المشاركين على تغيير مواقفهم واتجاهاتهم في الاتجاه الإيجابي وأيضاً تنمية المهارات في الموضوع التي يود المدرب إيصاله إليهم.

ومن خلال إدخال الواقعية إلى صالة التدريب فإن دراسة الحالة تعمل على دعم المعلومات التي تعرض على المشاركين من خلال أساليب تدريبية أخرى كالمحاضرة مثلاً.

خطوات عمل دراسة حالة

- عند مصادفة حالة معينة في الميدان أو مشاهدتك أشياء أو سماعتك بقصة حول موضوع معين مباشرة سجل هذه الحالات أو المشاكل أو خصوصاً الأفكار والاستدلالات التي تعنيها.
- قم بتطوير هذه الأفكار إلى قصة مع إضافة بعض المشوقات الدرامية إليها.

- تخيل نفسك في صالة التدريب، حاول أن تدعم وجهة نظرك بالقصة التي قمت بتطويرها.

العيوب	المميزات
<ul style="list-style-type: none"> • قد تستهلك الكثير من الوقت. • يتطلب إعدادها مهارات خاصة خصوصاً القدرة على التخيل، والمهارة في طريقة عرضها. • قد تفهم بشكل خاطئ. 	<ul style="list-style-type: none"> • تساعد في تغير المواقف والسلوكيات. • تضيف لمسة من الواقعية على المناقشات النظرية • تمكن من التفاعل والتعلم الجماعي

11. لعب الأدوار



يقوم المتدربون فيه بأداء وضع افتراضي أو حقيقي أمام الحضور. يتم إعطاء المتدربين الخلفية الضرورية وبعض الأفكار حول كيفية تنظيم أدوارهم ولكن ليس هناك حواراً أو نصاً محدداً بل يتم توليد ذلك أثناء لعب الأدوار وبناءً على الأفكار التي يدور التمرين حولها.

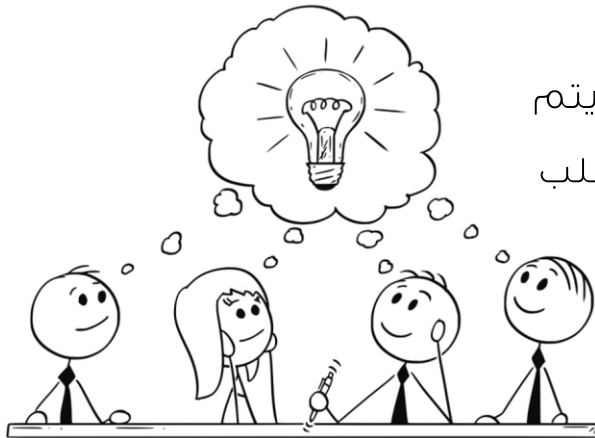
يمكن استخدام لعب الأدوار في:

- تغيير وتطوير الاتجاهات
- تطوير مهارات التفاوض

- استكشاف الخلل في العلاقات الاجتماعية وتوزيع الأدوار (النوع الاجتماعي).
- تعزيز التعلم من خلال العمل وارتكاب الأخطاء.

العيوب	المميزات
<ul style="list-style-type: none"> • النجاح يعتمد على قدرات الأفراد وديناميكية المجموعة. • قد يحتاج للكثير من الموارد. • ليس كل المشاركين جادين في لعب الأدوار. • قد ينصرف المشاركون إلى اتجاهات أخرى بعيدة عن الهدف التدريبي. • غير مناسب للمجموعات الكبيرة. • قد يؤدي الأشخاص الحساسين. 	<ul style="list-style-type: none"> • تساعد على ملئ الفراغات في نظام التدريب التقليدي. • تزيد من علاقة التدريب بالأوضاع المحددة. • يبني التلقائية ومهارات حل المشكلات. • يشجع على المشاركة. • مفيد في التعامل مع الاتجاهات والسلوك. • بناء مهارات الاتصال الشخصي وبناء الثقة • التعلم من خلال العمل

12. العصف الذهني



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

المبادئ الأساسية للعصف الذهني

- تشجيع تقديم أفكار جديدة مهما كانت، حيث أن التقييم والحكم على الأفكار لا يتم إلا بعد الحصول على قدر جيد منها لذلك لابد من التسجيل وقد تحتاج الى تصنيف هذه الأفكار إلى مجموعات كل مجموعة يحدد لها عنوانا مناسباً تمهيداً لمناقشتها فيما بعد أو خلال عملية التصنيف.
- المبدأ الثاني: في عملية عصف الأفكار هو إبداء التقدير لجميع الأفكار دون تمييز وعند ورود فكرة غامضة يطلب من صاحبها التوضيح أو إعادة صياغتها.
- المبدأ الثالث: هو ضرورة كتابة الأفكار مهما كانت طريقة الصياغة أو دقة التعبير والوضوح؛ حيث سيتم تعديلها لاحقاً من خلال النقاش.

العيوب	المميزات
<ul style="list-style-type: none"> • يناسب المجموعات متوسطة الحجم. • يتطلب مهارات عالية في التيسير من قبل المدرب • النجاح يعتمد على فاعلية المجموعة 	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى عالي من المشاركة • جو ابتكاري • تعاوني

13. مجموعة المناقشة: (مجموعات العمل المصغرة)

هذا الأسلوب تم تحويله من أسلوب العصف الذهني وهو يهدف إلى توليد



نقاشات تقود إلى أفكار جديدة وحلول على أساس نقاشات جماعية في مجموعات صغيرة (5- 6 أشخاص) في إطار زمني محدد. ومن العادة أن تقوم المجموعة باختيار شخص منها ليقوم بعرض نتائج

عملها على الآخرين. المهم في مجموعات المناقشة أن يقوم المدرب وبعد عملية تقسيم المشاركين إلى مجموعات بالتوضيح بالمهام الموكلة لكل مجموعة، طريقة العمل والزمن (قد يتم توزيع مطبوعات لكل مجموعة). بالإضافة إلى ضرورة التجول بين المجاميع للحد من تأثير المسيطرين وتشجيع الصامتين على المشاركة.

العيوب	المميزات
<ul style="list-style-type: none"> • مناسبة فقط للمجموعات الصغيرة. • أحياناً يسيطر بعض الأفراد على المناقشات. 	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى عالي من المشاركة. • نقاش مركز على الأهداف والأفكار • ابتكاري • حرية للأفراد للمناقشة في مجموعات صغيرة دون مواجهة كل المشاركين.

14. الألعاب التدريبية

الألعاب واحدة من الأساليب التي لا تحتاج للكثير من الموارد، إضافة إلى خلق أو إيجاد أفكار من خلال اللعبة. يتم استخدام هذه الطريقة عند ما يراد إيصال فكرة أو مفهوم جديد على المجتمع وبالتالي تغيير في المواقف بطريقة غير مباشرة وبأسلوب شيق لا يثير الحساسيات بعض العناصر التي يجب مراعاتها عند الإعداد وتقديم الألعاب:



- الاعتماد بقدر الإمكان على التجربة المباشرة.
- التركيز على مواضيع حقيقية.
- الملاحظة أثناء التدريب.
- الزمن المطلوب.
- عدم الإكثار من الألعاب التي لا جدوى منها للتدريب
- إعطاء قدر كاف من الوقت بعد اللعبة لمناقشة النتائج

العيوب	المميزات
<ul style="list-style-type: none"> • تستهلك الكثير من الوقت وتطويرها قد يكون مكلفاً. • تحكم أقل من قبل المدرب على العملية. • عامل المنافسة قد يقلل من التركيز على الهدف التدريبي. • أحياناً يتم التعامل معها على أنها لعبة فقط. 	<ul style="list-style-type: none"> • اللعبة تساعد على خلق الواقعية والاهتمام من قبل المتدربين. • سهولة توصيل المفهوم أو المهارة من خلال اللعبة. • قوة الاسترجاع والتذكر. • أسلوب تدريبي ترفيهي غير ممل. • تصلح للتعامل مع الاتجاهات.

15. القصة غير الكاملة

يتم استخدام هذا الأسلوب التدريبي عندما يراد إكساب المشاركين



مواقف وسلوكيات جديدة والإقلاع عن سلوكيات خاطئة مثل الاستخدام العشوائي للموارد الطبيعية، الإسراف في استخدام المياه، التعرض لمسببات نقل الأمراض والطفيليات. حيث

يسمح للمشاركين باستعراض الممارسات الحالية ومساعدتهم على تخيل الوضع الذي ستؤول إليه الأمور نتيجة لهذه الممارسات عن طريق تحويل الأفكار إلى رسومات وملصقات معبرة. تفيد هذه الطريقة في التدريب على التوعية البيئية والصحية لمشاريع حصاد المياه.

العيوب	المميزات
<ul style="list-style-type: none"> • مكلفة من حيث الإعداد للصور والرسومات. 	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير القدرات التحليلية • أسلوب شيق. • الحصول على العديد من البدائل. • يمكن التغلب على الأمية إذا تم استهداف أعضاء المجتمع المحلي

البالغون هم أطفال ولكن بأجسام كبيرة

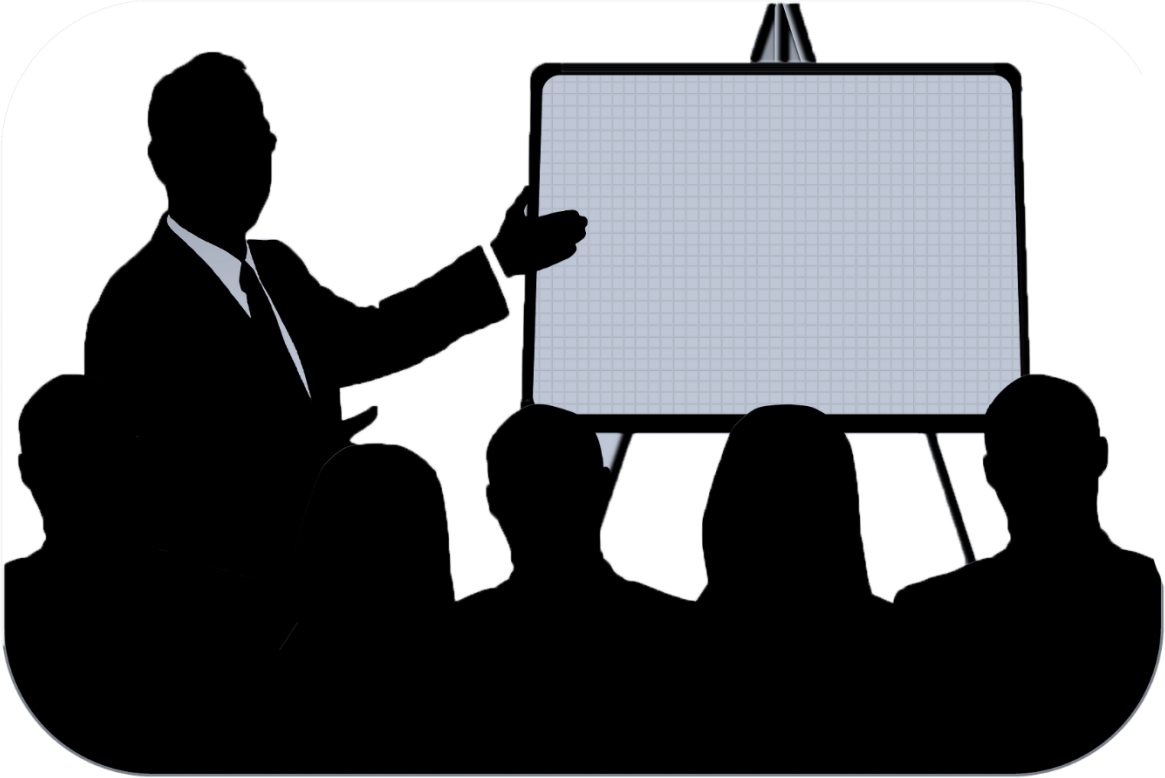
بعض التحديات التي يواجهها المدرب

1. الحاجة إلى التدريب على استخدام التقنيات : حيث نحتاج إلى تدريب كلا من المدرب والمتدرب على استخدام التقنيات المعتمدة في التدريب وهو الأمر الذي يشكل تحد كبير لا سيما في حالة ضعف الخلفية التقنية لدى أحد منهما ولذا نشأت الحاجة إلى ما يسمى بالمنسق التقني الذي يخصص لمثل هذه الحالات .
2. البنية التكنولوجية التحتية : حتى تكتمل رسالة التدريب بشكل جيد لا بد من تأسيس بنية تحتية جيدة صالحة للتدريب مثل الشبكات والسيرفرات وسرعة الانترنت وأحيانا نحتاج إلى قاعة خاصة مجهزة بتقنيات الصوت والصورة والإضاءة والتهوية لتخرج العملية التدريبية في أفضل صورة .
3. الأمان وحماية الخصوصية : حيث لا يخفى على أحد أنه بمجرد دخول الإنترنت فلا وجود للأمان وحماية الخصوصية بنسبة كاملة وإنما هناك جهود مبذولة من بعض الجهات لإبطال محاولات الاختراق والتهكير الإلكتروني ، ولكن تبقى مشكلة الأمان هي المشكلة الأبرز في عالم الانترنت .
4. المصداقية : قد لا تتوفر المصداقية الكافية للتأكد من وجود المتدرب أثناء طرح الدورة التدريبية وحضورها بشكل كامل أو أنه قد سجل دخول إلى القاعة ولكنه غير متواجد فعلياً وهنا يأتي دور المدرب لايجاد الوسائل والطرق المناسبة للتغلب على هذه المشكلة وتحفيز المتدربين على التواجد الدائم اثناء وقت الدورة .

5. التكاليف : هناك تكاليف ونفقات يجب أن تتحملها المؤسسة لبناء البنية التكنولوجية من شراء خوادم والاشتراك في استضافات وحجز مواقع وخلافه ، لخدمة العملية التعليمية بالصورة الجيدة ، كما يدخل في تلك التكاليف ما يترتب من مصاريف لتدريب المدربين على استخدام التقنيات في التدريب .

6. التحديات في معرفة عينات المتدربين ، لا سيما في التدريب الالكتروني حيث يفتقد عامل الرؤية المباشرة فلا تستطيع ان تكون انطباع مسبق عن المتدرب أو حتى بين المتدربين أنفسهم أثناء تطبيق التمارين وخلافه ، فتجد أحيانا أنك تخاطب متدرب قد يفوقك سناً وأنت كمدرّب لا تستخدم الأسلوب المناسب للتخاطب معه ، والعكس بالعكس ، وهنا يمكن للمدرّب استخدام عدد من الاستراتيجيات التي تمكنه من التعرف على أنواع المتدربين وأنماطهم مثل أن يطلب من الجهة المنظمة أن يضعوا في النموذج تاريخ الميلاد للشخص أو جهة العمل أو من خلال حكاية قصة معينة أثناء الدورة تكون حدثت في زمن ماضي ويسأل المتدربين من منكم حضر هذا الزمن فيكتشف من هو المتدرب صاحب العمر الكبير او الصغير ، وهكذا ينوع المدرّب في أساليبه لمحاولة التعرف على المتدربين بشكل أكبر .

القلق من الوقوف أمام الجمهور



أكثر 10 مخاوف يخاف منها الناس

- في دراسة أمريكية وجدت أن أكثر 10 مخاوف يخاف منها الناس يأتي في مقدمتها الوقوف أمام الجمهور ، وهذا ما يعكس أهمية هذا الأمر وأن الكثيرون يهابون التحدث أمام الناس .

1- التحدث أمام الجمهور

2- الارتفاعات

3- الحشرات

4- المشاكل المالية

5- المياه العميقة

6- المرض

7- الموت

8- الطائرة

9- الوحدة

10- الكلاب

ولذا كان من الضروري أن نشير إلى أهم التقنيات والاستراتيجيات التي يمكننا من خلالها الحد من القلق والتوتر الذي يحصل للمدرب أمام الجمهور

استراتيجيات للحد من القلق أمام الجمهور

1. الثقة بالنفس

- بمجرد أنك وقفت أمام الجمهور لتتحدث عن معلومات معينة ، تأكد أنك ضمن أفضل 20% من الذين يستطيعون التحدث أمام الجمهور من البشر ، امنح نفسك هذا الإيحاء الإيجابي

2. الافتتاحية والختام

- التدريب على المقدمة الافتتاحية للتعريف بالنفس وترك الانطباع الأولي في أول 7 ثواني والتدريب كذلك على الخاتمة
- 3. ابتسامة عند بدء الحديث
- 4. النظر إلى أعين المتدربين أو إلى جبهاتهم أو النظر إلى أحد تراتح له من المتدربين
- 5. التدريب على الوقفات في الحديث وعلى استعمال مهارات التدريب (لغة الجسد – نبرة الصوت – التنفس ..إلخ)
- 6. ركز على الذي تريد أن تقول فقط لا على ما سيقول الجمهور عنك
- 7. تنفس من البطن وتعلم الاسترخاء
- 8. يمكن أن تمسك ورقة في يدك لتخفيف ارتباك اليدين ولا تمسك يداك ببعضهما
- 9. استعمل أسلوب الرباط في البرمجة اللفوية العصبية

مهارات تقديم التدريب (الإلقاء والعرض)

ويمكننا تقسيم مهارات تقديم التدريب اجرائياً إلى ما يلي:

1. مهارات الإلقاء

ونقصد بها المهارات المتعلقة بالقدرات الصوتية والسمعية والحركية للمدرب، التي تكسبه قدرة مؤثرة على إيصال المحتوى التدريبي للمشاركين.

2. خطوات العرض المتقدمة

ونقصد بها الخطوات المرحلية لعملية تقديم التدريب وما يتعلق بها من إجراءات سواءً قبل أو أثناء أو بعد التدريب، والتي تساعد بشكل فعال على إيصال المحتوى التدريبي للمشاركين.

أولاً: مهارات الإلقاء

1. مهارة الحضور

2. مهارة الملاحظة

3. مهارة طرح الأسئلة

4. مهارة الإنصات

5. مهارة التلخيص

ثانياً: خطوات العرض المتقدمة

تتكون خطوات العرض من ثلاث مراحل كما يلي:

1. مرحلة الإعداد

2. مرحلة الإلقاء

3. مرحلة تقييم العرض.

نصائح تجلب لك الراحة قبل التدريب

- نفذ بروفات إلى أن تشعر بالراحة مع المادة التدريبية
- أحفظ الكلمات التي سوف تقولها خلال الجزء الأول من التدريب
- راجع مادة التدريب، ومارس استخدام الوسائل التعليمية قبل التدريب
- توقع المشكلات المحتملة واستعد لحلها إذا وقعت

- أصل على أقصى راحة ممكنة في الليلة السابقة من يوم التدريب
- اختر الملابس التي تشعر فيها براحة على نحو خاص
- قبل بداية التدريب مباشرة، أعمل تمرين الاسترخاء عن طريق
 - أخذ بضعة أنفاس عميقة من خلال الأنف ونفخها للخارج ببطء من خلال الفم.
 - التفاوض: كأن تحت نفسك بشيء مشجع مثل (سوف تكون جلسة موفقة، وسوف استمتع بها).

خصائص العرض الجيد

- صوت واضح ومسموع من قبل الجميع.
- سهل الفهم.
- يتم استخدام الكلمات الأساسية، وليس العبارات الطويلة.
- يتم توظيف الصور، المخططات إذا كانت ضرورية.
- يحافظ على اتصال العين.
- يتم تقديم التوضيح والشرح للنقاط الغامضة.
- العرض يتم خطوة خطوة.
- استخدام المعينات والأمثلة التوضيحية
- الالتزام بالوقت المحدد.

الخطوات الأربع لإحماء المشاركين

هناك أربع خطوات يمكن استخدامها في البداية لتسخين المشاركين، هذه
الأربع خطوات هي:

- إيجاد انسجام
- الترحيب بالمشاركين
- اعمل مقدمة بالشكل الذي يؤدي إلى وجود مناخ تعليمي مرغوب
خلال البرنامج التدريبي.
- جذب اهتمام المشاركين منذ البداية

يتم جذب اهتمامهم منذ البداية عن طريق إعطائهم نشاط ترفيهي أو لغز أو
اختبار ذكاء، ، وقد نحتاج لعمل تمرين يتضمن الحركة وتوظيف الكوميديا
في ذلك.

أساليب إثارة الحماس والرغبة في التعلم لدى المشاركين

المدرّب الناجح هو الذي يحقق عناصر العملية التدريبية التالية:

- التأكد من يقظة وانتباه المجموعة.
- التأكد من فهم المجموعة.
- التأكد من استيعاب وتذكر المجموعة.
- التأكد من تطبيق المجموعة لما تقدم لهم من أفكار أو حلول وذلك
من إقناعهم بأهميتها وفعاليتها وسهولة تطبيقها.
- التأكد من حسن استخدام وسائل الإيضاح في تحقيق وضوح الرسالة.

الطرق المساعدة على المحافظة على يقظة وانتباه المجموعة

- استخدام المداخل النفسية المؤثرة على المشاعر
 - اعطاء قصة قصيرة/ طرفة في البداية.
 - ابدأ بمشكلة مرتبطة بالواقع العملي في مجال عملهم.
 - استخدم نبرات الصوت/ حركات الجسم.
- استخدام المداخل العقلية:
 - ابدأ بتوجيه أسئلة
 - ابداء بمناقشة قضية عامة تهم الجميع.
- استخدام المداخل العملية:
 - أطلب من المجموعة القيام بالمشاركة في مباراة أو ألعاب هادفة تخدم الغرض من التدريب.

العوامل التي تحد من يقظة وانتباه المجموعة

- اجبار الأفراد على حضور البرنامج التدريبي
- عقد الدورة التدريبية في وقت غير مناسب
- اختيار مكان غير مناسب لعقد الدورة التدريبية
- عدم تجانس المجموعة
- عدم وجود ارتباط بين الموضوع (المحتوى) وخبرات المجموعة أو احتياجاتهم التدريبية
- صعوبة الموضوع المقدم وعدم ملائمته مع المستوى المعرفي للمجموعة

الطرق المختلفة التي تساعد تعزيز الفهم للمجموعة

- شجع مشاركة المجموعة في الحوارات أو التدريبات العملية.
- تكرر الأجزاء الهامة.
- البساطة في عرض الأفكار.
- استخدام أمثلة توضيحية.
- استخدام المعينات التدريبية.

الطرق المختلفة التي تساعدك على تحقيق الاستيعاب والتذكر

- خاطب جميع الحواس لدى المجموعة : السمع / الإبصار / الممارسة.
- استخدام المباريات وتمثيل الأدوار.
- سجل السلوك والتصرفات بالفيديو ثم قم بإعادة العرض.
- استخدام دراسات الحالات والتدريبية العملية على أساس فردي / جماعي وتشجيع عملية المناقشة.
- استخدام وسائل وتقنيات الإيضاح المرئي وبطرق ابتكارية.

مقترحات لطرق جذب الانتباه غير اللفظية

- قف في نقطة غير مألوفة
- احرص على التواصل البصري
- ارفع يديك
- ارمي لجملك وزن أكبر
- أمسك بشيء مثير للاهتمام
- بشرط عدم المبالغة في ذلك
- قم في نقطة محددة
- انتقل إلى مركز القاعة

التعرف على أنماط المتدربين



الأنظمة التمثيلية VAK (Visual- Auditory-Kinesthetic)

البصريون

البصري عادة ما يميل إلى الصور والأشكال والألوان سواء كان ذلك عن طريق إحساسه أو سلوكه أو حتى طريقة تفكيره، وحينما يرى أمامه صوراً أو أشكالاً أو ألواناً فإنه يتأثر بها أكثر من أي شيء آخر . إن من أهم صفات الشخص البصري أنه عادة ما يقف معتدل القامة وذلك مع ميلان خفيف إلى الوراء بينما رأسه وكتفيه يتجهان للأعلى وحينما يتحدث إليه شخص ما فلا بد أن ينظر إليه لكي يفهم كلامه ويستوعبه جيداً.

أما حينما يتنفس فإنه يميل إلى التنفس السريع الذي يصل إلى أعلى الرئتين كما أنه لا يتنفس بالطريقة الصحيحة . إن هذا الشخص عادة ما يكثر من مقاطعة من يتحدث معه وغالباً ما يكون صوته مرتفع وجهوري وسريع . حينما يتحدث الشخص البصري مع الآخرين فإن حركات يديه تصل إلى مستوى كتفيه . وعادة ما يلجأ إلى الحركات التمثيلية أثناء تحدّثه مع الآخرين وذلك من أجل أن يثبت صحة ما يقول.

أيضاً حينما يتحدث فإنه يستخدم الكلمات التي لها علاقة بالصور والأشكال مثل : (أرى – مشهد – صورة – معرض – شكل .. إلخ ..) . هو شخص متسرع في قراراته .. حتى أنه عادة ما يتحدث قبل أن يفكر في ماذا سيقول .

وغالباً ما يميل إلى أن تكون وسيلة تواصله مع الآخرين من خلال التحدث معهم مباشرة أكثر من أي شيء آخر كمراسلتهم أو التواصل معهم عن بعد مثلاً . إن الشخص البصري يميل إلى فرك عينيه كثيراً وذلك من شدة تركيزه أثناء المشاهدة . كما أنه يتسم بالنشاط وعادة ما تكون حركته

سريعة ولكنها غير منتظمة ، حتى أنه عجول ومتسرع حتى في تناوله للطعام.

إن هذا الشخص غالباً ما يلتفت إلى ما يشاهده أكثر من أي شيء آخر . يجب عليك أن تحرص حينما نتعامل مع الشخص البصري أن تشعره بأنه (شخص حركي) وأنتك شخص مفعم بالنشاط والحيوية هذا إلى جانب أهمية الحرص على تجنب الهدوء معه . أما إن تحدثت مع الشخص البصري فاحرص على أن تتحدث معه بسرعة وبصوت مرتفع ، نظراً لأنه لا يحب الصوت المنخفض والبطيء . وإذا أردت أن تقنعه بأمر ما ، فأظهر له صوراً أو أشكالاً أو ألواناً فإنه يتأثر بها سريعاً

هذا مع أهمية مراعاة الإكثار من الحركات التمثيلية أثناء حديثك معه ، نظراً لأن ذلك يروق له كثيراً وراع أن يكون العرض التقديمي فيه جزء من الصور لتشبع النموذج الخاص به.

السمعيون

الشخص السمعي عادة ما يميل إلى الأصوات بصفة عامة سواء كان ذلك عن طريق إحساسه أو سلوكه أو حتى طريقة تفكيره . هذا الشخص حينما يسمع أصواتاً فإنه يتأثر بها أكثر من أي شيء آخر . كما أن من أهم صفاته أنه عادة ما تميل قامته إلى الأمام قليلاً ، أما رأسه فيميل لأحد جانبيه (يميناً أو يساراً) ، أما كتفيه فعادة ما يكون ميلانها باتجاه الخلف.

هذا الشخص عندما تتحدث إليه ، فلا يميل إلى أن ينظر إليك وذلك من أجل أن يفهم كلامك ويستوعبه جيداً ، وحينما يتنفس الشخص السمعي فعادة ما يكون تنفسه صادراً من وسط البطن ، كما أن سرعة تنفسه متوسطة

وتميل إلى البطة ، كما أن صوته عادة ما يتأثر بالحالة التي يمر بها ، (يعني إذا كان غضبان هيكون صوته عالي ، أما إذا كان هادي فصوته يميل للهدوء) أما حينما يتحدث هذا الشخص فعادة ما تكون حركات يديه تصل إلى مستوى البطن وعادة ما يستخدم الكلمات التي لها علاقة بالأصوات ، مثل : (اسمع – صوت – ضجيج – نبرة .. إلخ ..).

إن هذا الشخص يعد متزناً وحكياً ويفكر جيداً قبل أن يدلي برأيه كما يميل إلى الاستماع إلى الآخرين أكثر من التحدث إليهم ويلتفت إلى ما يسمعه أكثر من أي شيء آخر وأحياناً ما يقوم بفرك أذنيه إن لزم الأمر.

يجب عليك حينما تتعامل مع الشخص السمعي أن تتجنب الحركات التمثيلية أثناء حديثك معه ، نظراً لأنه لا يرتاح إلى ذلك . واحرص على أن لا تتحدث معه بسرعة ، حيث أنه يميل إلى التركيز في الحديث وذلك من أجل أن يفكر فيه جيداً ، واحرص أيضاً على أن يكون كلامك معه مفهوماً وأهدافك محددة وتجنب مقاطعته أثناء تحدته معك.

قد تشعر أحياناً بعدم اهتمامه بك وذلك حينما يتحدث معك من دون أن يوجه نظره نحوك .. ولكن يجب عليك أن تعلم بأن حركته هذه تعد أمراً طبيعياً في شخصيته.

في حديثنا مع السمعيين يمكن أن نستخدم العبارات :

(استمع الي – ستطرب حينما – صوت رائع .. إلخ)

نوع في نبراتك واجعلها مناسبة لحديثك ، أكد على المعلومات المهمة من خلال التشديد على المقطع

الحسيون

إن هذا الشخص عادة ما يميل إلى كل ما يشعر به من مشاعر وأحاسيس تكمن في خلجات نفسه من الداخل ، وذلك عن طريق إحساسه أو سلوكه أو حتى طريقة تفكيره وحينما يدرك بإحساسه أمر ما فإنه يلتفت إليه أكثر من أي أمر آخر.

إن من أهم صفات الشخص الحسي أنه عادة ما يقف مائلاً بقامته للأمام ، أما رأسه وكتفيه فتتجهان للأسفل.

كما يميل إلى الهدوء والتحدث ببطء مع الآخرين وعادة ما يكون لديه التنفس بطيئاً كما يبدو صوته ممزوجاً بأنفاسه أثناء تحدثه مع الآخرين وعادة ما يكون صوته منخفضاً. إن الشخص الحسي حينما يتحدث مع الآخرين فعادة ما تكون حركات يديه باتجاه أسفل البطن خاصة حينما يشعر بأمر ما في نفسه كما يستخدم في أحاديثه الكلمات التالية : (أحس - أشعر - عندي يقين - حزن - فرح .. إلخ).

إن الشخص الحسي يتخذ قراراته بناء على أحاسيسه ومشاعره لا من خلال عقله ويشعر بأحاسيس الناس من حوله ويتفاعل معهم أي أنه (يفرح لأفراحهم ، ويحزن لأحزانهم).

يجب أن تحذر حينما تتعامل مع الشخص الحسي من أن تتجاهل عواطفه وأحاسيسه ومشاعره ، أو أن تقلل من شأنها ، بل وأشعره بأنك مقدراً ومحترماً لأحاسيسه ومشاعره.

استخدم مع الشخص الحسي أسلوب " الهمسات واللمسات " أثناء حديثك معه ، وذلك مع مراعاة اختيار الوقت المناسب لذلك ، واحرص على تجنب

التحدث معه بسرعة ، فهو شخص هادئ ولا يميل إلى العجلة أصلاً ، هذا مع مراعاة خفض صوتك وإكسابه سمة الهدوء أثناء حديثك معه.

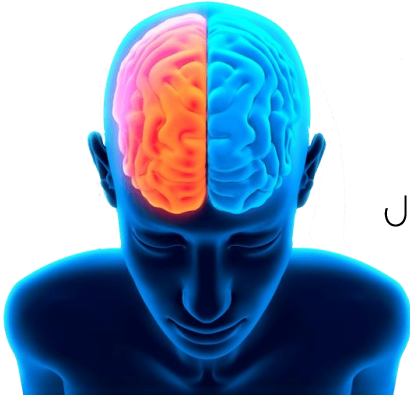
في حديثنا مع الحسيين يمكن أن نستخدم العبارات :

(ستشعر بـ – روعة الإحساس – دفء العلاقة)

حاول أن تستخدم لغة مشاعرية في عباراتك وتقرب منه اثناء الحديث ولا يكن صوتك مزعجاً له لانه حساس.

نظرية روجر سبيري

اكتشف العالم روجر سبيري أن لكل نصف من الدماغ (الأيمن والأيسر) عملاً خاصاً به. وعن هذا الأكتشاف نال جائزة نوبل. ولكل نصف من الدماغ على حدى وظائف تختلف عن الآخر.



- الفص الأيمن: مسؤول عن الألوان – الإبداع – الخيال – الصور – الإيقاع – أحلام اليقظة – الطرب والألحان ..إلخ

- الفص الأيسر: الدراسات - المنطق – التحليل – الحساب – النظريات - الاستراتيجيات – القواعد والأنظمة ..إلخ

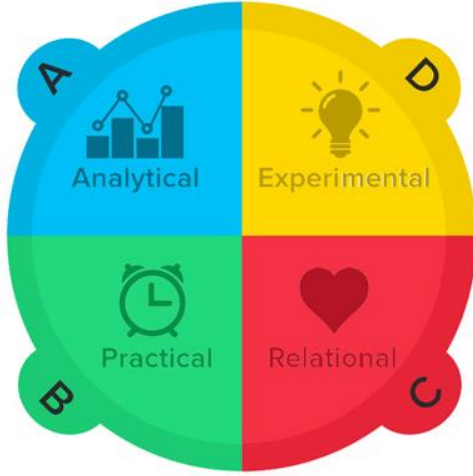
نظرية بول ماكلين

يتكون الدماغ من ثلاثة أدمغة هي :

- الدماغ العقلي : مسؤول والذي يضم التفكير والتصور والتعلم
- دماغ الثدييات: والذي يتضمن الشعور والمهارات اللطيفة، بالإضافة إلى الشم والتذوق والانفعال

- دماغ الزواحف: والذي يتضمن الحاجات البيولوجية كالتغذية والشراب والأمن والسلامة والجنس.

نموذج هيرمان (رباعية التفكير)



- A: نصف الكرة المخية الأيسر – التحليلي
- B: نظام الحوفي الأيسر – متتابع
- C: نظام الحوفي الأيمن – الشخصية
- D: نصف الكرة المخية – الخيال.

النمط A: التحليليون

حسب نموذج هيرمان ، يتميز أصحاب هذا النمط بعدة صفات:

- الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة: نجد هذا النمط من الطلاب كثير الأسئلة، لكل تفصيل صغيرا كان أو كبيرا في الدرس. لدرجة أن المدرس قد يعتبر أنهم يحاولون إيقاع المدرس في الخطأ، مما قد يسبب التذمر لدى الكثير من المدرسين. وفي الحقيقة فإن هذا النمط يسأل لأنه لا يستطيع أن يترك أي فكرة صغيرة تمر دون تمحيصها.
- التحليل: تعتبر البيانات والإحصاءات وتحليلها حقا مفضلا لدى أصحاب هذا النمط، وهم من ذوي اللغة الرقمية العالية، حيث يركزون على الدراسات والأبحاث دون كلل أو ملل. وبعد عملية جمع البيانات، يحاولون الوصول إلى نتيجة من خلال تحليل كافة البيانات.
- يتميز أصحاب هذا النمط بالرتابة والبرودة في التعامل، حيث يغلب عليهم الطبع الهادئ الذي لا يضحك إلا نادرا، وهم من ذوي الشخصية

النمطية التقليدية، حيث يرفضون، مثلا، تقليد آخر صرعات الموضة في اللباس.

يحرص المدرب على ذكر بعض التفاصيل لبعض المعلومات الهامة ، والاستشهاد ببعض الدراسات والإحصاءات التي تدعم الأفكار والطلب منهم البحث عن بعض الجزئيات الدقيقة

النمط :B العمليون

يتميز أصحاب هذا النمط بعدة صفات:

- القدرة على تنفيذ الأعمال: حيث إنهم يملكون القدرة على تنفيذ الأعمال بدقة بالغة، ويستطيعون الاهتمام بأدق التفاصيل. يعتبر هذا النمط من أنجح الطلاب ضمن الصفوف التقليدية حيث إنهم ينجزون كافة المهام الموكلة إليهم من قبل مدرسيهم بكل فعالية.
- التنظيم وإدارة الوقت: حيث يستطيع أصحاب هذا النمط الاستفادة من الوقت المتاح، كما أن لديهم مهارة عالية في وضع خطط تساعدهم على تنفيذ أعمالهم. فعلى سبيل المثال: يقوم هؤلاء الطلاب بوضع برامج دراسية لهم قبل الامتحان تساعدهم على إتمام دراستهم دون أي تقصير يُذكر، مما يساعدهم على الحصول على علامات عالية.
- يعتبر أصحاب هذا النمط من المبدعين في الصف والمحبوبين لدى المدرسين أو حتى بين زملائهم.

يفضل أصحاب هذا النمط مشاهدة المعلومات تنفذ بدلا من قراءتها. لذلك يتوجب على المدرب استخدام التطبيقات العملية قدر الإمكان. كما وأنه

يمكن الاعتماد على المتدربين من هذا النمط في تحضير التجارب التي ستستعمل لاحقاً في الدورة .

النمط C: الوديون

يتميز أصحاب هذا النمط بعدة صفات:

- العلاقات مع الآخرين: يتميز أصحاب هذا النمط بالقدرة على إقامة علاقات مع الآخرين والتودد إليهم، مما يشعر الذين أمامهم بالراحة النفسية. كما يتمتع أصحاب هذا النمط بالقدرة على التعامل مع الآخرين وتلبية احتياجاتهم دون الحاجة إلى طلبها. المتدربين من أصحاب هذا النمط يحبون الجو اللطيف الذي يسوده المحبة، وقد يكره المتدرب المادة في حال وجود شائبة تشوب العلاقة بينه وبين المدرب، والعكس بالعكس.
- الرعاية: أصحاب هذا النمط قادرون على الاعتناء بالآخرين ومداهم بالحب والحنان والعطف. لذلك فإن أصحاب هذا النمط يمكنهم العمل كمدربي مراحل أولى، أو في دور الأيتام أو المسنين.
- العمل ضمن فريق عمل: أصحاب هذا النمط يحبون العمل مع الفريق، ويفضلون الابتعاد عن القيادة، فهم يمتلكون سياسة المطاوعة وتفضيل المصلحة العامة على الاهتمامات الشخصية. هذا النمط من الطلاب يساعد المدرب عند تقسيم الطلاب إلى مجموعات حيث لا يظهرون أي رغبة بالقيادة، وهم مطاوعون يعملون مع الجميع.
- اللغة الجسدية: أكثر ما يميز أصحاب هذا النمط هو لغة الجسد، حيث تؤثر عليهم إلى حد كبير لدرجة أنهم قد يربطون الدورة كلها بحركة

قام بها المدرب ويحفظونها عن ظهر قلب. كما أن تغيير الطبقة الصوتية بحسب سياق الدرس يؤثر بهم لحد كبير.

لا يتطلب أصحاب هذا النمط الكثير من المدرب ، فما يؤثر فيهم هو تغيير التعبير الصوتية بين الحين والآخر، كما أن أي مشاعر إيجابية يمكن أن تساعد على الفهم. فعلى سبيل المثال : يمكن لنظرة ملؤها الحماس أن تشجع المتدرب على فهم الدورة وتركيزه فيها .

النمط D: التعبيريون

يتميز أصحاب هذا النمط بعدة صفات:

- التفكير الإبداعي: يتميز أصحاب هذا النمط بالإبداعية في التفكير والقدرة على الابتكار. حيث أن نظرتهم للحياة شاملة ولديهم خطط استراتيجية مستقبلية.
- حس المفامرة: يتميز أصحاب هذا النمط كذلك بحبهم للتصورات والاستكشافات والمغامرات. حيث أن أصحاب هذا النمط يفضلون التجديد وتجربة كل ما هو مجهول. ويترافق هذا الحس مع قدرة على اتخاذ القرارات الكبيرة بسرعة. ونجدهم يفضلون التجارب العلمية والبحثية التي تساعد على توسيع أفقهم وفهم المعلومات بدلا من حفظها فقط.

تحضير الدورة لأصحاب هذا النمط

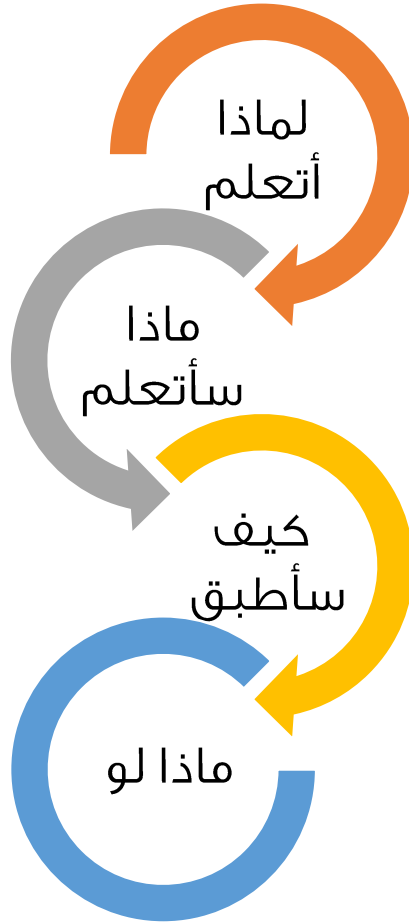
- يحتاج أصحاب هذا النمط الى الكثير من التحضير من المدرب. حيث ينبغي على المدرب مراجعة آخر الأبحاث والتطورات فيما يخص كل

فقرة من الدورة. كما يمكن للمدرب أن يطلب من المتدربين مساعدته في إعداد التجارب العلمية وحتى تطبيقها أمام زملائهم.

الخلاصة

- إن أخذ أنماط شخصيات المتدربين بعين الاعتبار من قبل المدرب أثناء التحضير واثناء الدورة أمر مهم جدا، حيث إنه سيساعد على رفع نسبة التحصيل العلمي لدى المتدربين كل حسب نمط شخصيته، كما أن توقعات المدرب تجاه المتدربين يجب أن تكون مختلفة، فبعض المتدربين يركز على فهم المعلومة دون حفظها، والعكس بالعكس. والجدير بالإشارة أن كل شخص يكون لديه النواحي الأربعة المذكورة، ولكن مع طغيان نمط على بقية الأنماط الأخرى.

نظرية كولب وميكارثي (4mat)



نظرية كولب

تعتبر نظرية كولب من أفضل النظريات التعليمية، والتي امتدت لتشمل التدريب للعاملين في المجالات التجارية والتنموية.

إن أساس نظرية التعلم التجريبي (كولب) هو الاعتقاد بان التعلم يحدث بشكل فعال عندما يشترك الفرد في نشاط معين من خلال الخبرات الحسية (التجريب العملي) اي انه تعلم يعتمد على الخبرات (المعلومات) المحسوسة التي يكتسبها الفرد من خلال ممارسته لموضوع التعلم، بعيداً عن الكلام بدون ممارسة فعلية لموضوع التعلم.

لقد عرف كولب التعلم التجريبي بانه «عملية يحدث بواسطتها معرفة، وأن تلك المعرفة تنشأ خلال التحول في الخبرات» أي ان التعلم ليس تراكم للخبرات والمعلومات الجديدة بجانب المعلومات القديمة، ولكن التعلم يحدث عندما يحدث تحول للمعلومات والخبرات المخزنة سابقاً لتظهر في بناء جديد مختلف عن البناء السابق. وهذا يوضح تأثير الخبرات السابقة للفرد على الخبرات الجديدة التي يكتسبها.

مثال:

لو أراد المدرب أو المرشد الزراعي أن يقدم موضوع الأسمدة الكيميائية لمجموعة من المزارعين، فعليه أن يبدأ من خبراتهم السابقة في مجال التسميد التقليدي بمخلفات الحيوانات، ثم ينطلق من هذه الخبرة إلى الخبرة الجديدة وهي التسميد الكيميائي، وبالتالي سيحدث تحول في خبرات المزارعين من الاعتقاد فقط بأهمية التسميد التقليدي للنبات الى

امكانية استخدام التسميد الكيميائي أيضاً، وبأنه يؤدي دور التسميد التقليدي.

نلاحظ هنا أننا بدأنا من خبرات المزارعين السابقة وبأننا عملنا على تغيير بنائهم المعرفي السابق ليتكون لديهم بناء معرفي جديد، أي أننا لم نقم بإدخال معارف جديدة معزولة عن معارفهم السابقة، بل بنينا المعرفة الحالية على المعرفة السابقة.

نظرية ميكرثي

طورت ميكرثي نظريتها في التعلم على نظرية كولب في التعلم التجريبي، وتأتي نظرية ميكرثي لتوضح نظرية كولب بمزيد من التفصيل، فهي قسمت المتعلمين إلى اربعة أنماط، وهم التخيلي والتحليلي والمنطقي والديناميكي. ورأت أن التعلم المناسب هو الذي يمر بالأنماط أو بالمراحل الأربع التالية:



تمثيل بصري لنظرية ميكارشي



الأنماط السلوكية للمتدربين

1. الإيجابي (صفاته)



- مبادر بالمساعدة
- متعاون
- يشارك بفاعلية في فرق العمل
- منضبط
- يسهم في إنجاح الدورة
- التعامل معه
- اطلب مساعدته
- اعهد اليه بقيادة المجموعة
- الاحترام المتبادل

2. الشكاه (صفاته)



- دائم الشكوى
- يصعب ارضائه
- يفرض مشاكله الشخصية على الآخرين
- سريع الملل
- لا يعجبه العجب
- يمكن أن ينقل تأثيره السلبي للمجموعة
- التعامل معه

- كن هادئاً ولا تفقد أعصابك
- ناقش ولا تجادل

- أعد صياغة مشاكله بطريقة توحى أنك تفهمت مشكلته
- اكتشف مشاكله في وقت الاستراحة
- ذكره بقواعد الجلسة
- قلل من مشاركته قدر الإمكان

3. غير المهتم (صفاته)



- تم ترشيحه للتدريب بشكل إجباري من قبل العمل
- يصل متأخراً بشكل مستمر
- يلتمس الاعتذار للانصراف مبكراً
- يتواصل عبر الهاتف بشكل مستمر
- قد يكون مغرماً للفت الانتباه
- قد يكون لديه مشاكل أو أعمال (التعامل معه)
- جامله عندما يتأخر ولخص ما فاتته
- استخدم معه أسلوب الصمت أثناء دخوله وركز نظرك عليه حتى يشعر بالحرج
- اطلب من مشرف الدورة أن يلفت نظره لعنصر الانتظام
- أشركه في مجموعات عمل
- أسند إليه أعمال يقوم بها في المنزل

4. المتعالم (صفاته)



- يوجه إليك أسئلة معقدة
- يروغ من المواجهة
- كثير المقاطعة
- يقلل من جدوى الموضوع (التعامل معه)

- لا تشغل نفسك كثيراً به
- لا تحاول استمالتة أو مجاملته
- قلل من استجابتك له أثناء المقاطعة وحاول تأجيل مشاركته بطريقة مهذبة
- اتركه يعرض رأيه على المجموعة

5. الثرثار (صفاته)



- كثير الحديث
- يحاول لفت الأنظار من خلال حديثه
- يخرج خارج اطار الموضوع كثيرا (الثرثار (التعامل معه)
- اسأله دائماً أسئلة مغلقة (نعم – لا)
- لا تدخل معه في نقاشات خارج الموضوع
- حاول أن ترجعه بذكاء لمحور الحديث
- لا تعلق كثيراً على كلامه فتزيد من تفاعله في الحديث



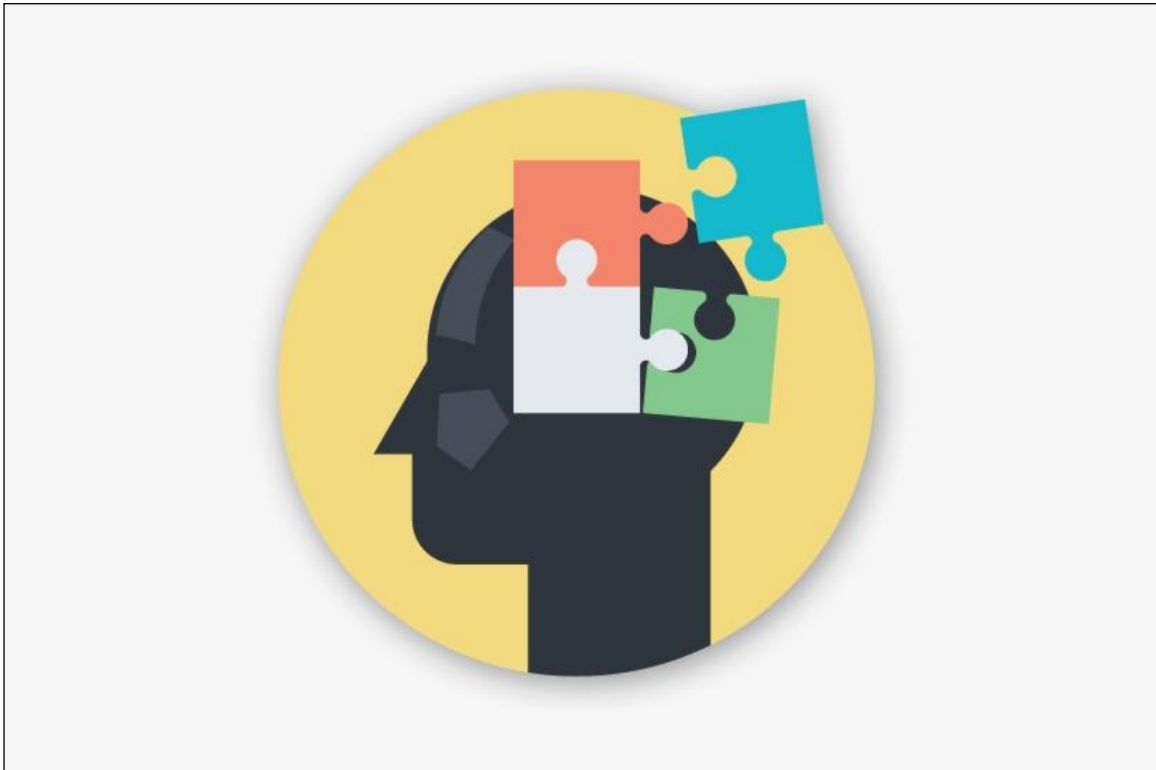
6. الخجول (صفاته)

- غير واثق من نفسه
- يخجل ويحمر وجهه لأقل موقف
- يخشى التحدث ويختبئ خلف المجموعة
- ينزوي ولا يحب ان يبرز
- كثير القلق والتردد

(التعامل معه)

- ازرع الثقة في نفسه من خلال الثناء والتشجيع
- حثه على ان يتحدث عن أفكاره
- أكمل له العبارات الناقصة

تحليل الاحتياجات التدريبية



ماهية الاحتياجات التدريبية

- مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في الفرد فيما يتعلق بمعارفه، مهاراته، وأدائه وسلوكه، لكي يتمكن من أداء مهمة ما بكفاءة أكبر.
- مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد العاملين .
- معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات فنية وسلوكية يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تنميتها لدى المتدرب لتواكب تغيرات معاصرة ، أو نواحي تطويرية .

تحديد الاحتياجات التدريبية

عبارة عن الخطوات المنظمة التي يتبناها المدرب للكشف عن النقص أو الفجوة بين الوضع المرغوب فيه حالياً ومستقبلاً والوضع القائم فعلياً.

تحليل الاحتياجات التدريبية

دراسة مستفيضة للاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها من أجل تخطيط التدريب المناسب الذي يلبي هذه الاحتياجات.

خطوات تقدير الاحتياجات التدريبية

- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب.
- تحديد وتعريف الاحتياجات.
- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء.
- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.



- تحديد أهداف التدريب بناءً على تقدير الاحتياجات.

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك العديد من الطرق المستخدمة لتحديد الفجوات أو الاحتياجات التدريبية منها على سبيل المثال:

- الملاحظات
- المقابلات
- تحليل المهام
- تقارير التقييم الدورية للعاملين.

من الذي يحدد الاحتياج التدريبي

يتم تحديد الاحتياج التدريبي على مرحلتين :

1- التحديد المبدئي للاحتياجات التدريبية

يتلمس المدير أو الرئيس المباشر حاجة أو مشكلة تدريبية تستلزم البحث والتحليل .

2- التحديد المفصل للاحتياجات التدريبية

هنا يتولى المشكلة التدريبية اختصاصي ومسؤول التدريب في الشركة أو مستشار خارجي إذا لم تتوفر الخبرة أو الوسائل اللازمة داخل الشركة فيقوم بدراسة الموقف وتجميع البيانات اللازمة وتحليلها والوصول إلى تحقيق دقيق للاحتياج التدريبي الموجود.

معرفة مستوى الاحتياج

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

مستويات التدريب وما يحتاجه كل مستوى

المستوى	ما هو متوفر من معارف , مهارات , مواقف	نوع التدريب المقترح
الانعدام	معرفة الشخص بالموضوع معدومة تماماً.	تدريب تنويري.
النقص	قدر غير كاف من المعارف والمهارات والاتجاهات عن الموضوع	تدريب تنويري + جزء بسيط من التدريب العملي
الكفاية	قدر مناسب من المعارف والمهارات والاتجاهات للقيام بمهام وظيفية محددة	تدريب تطبيقي وجزء بسيط من التدريب التنويري
الدقة	معارف مهارات واتجاهات للأداء الدقيق (المستوى المطلوب لتحقيق الدقة في الأداء).	تدريب تطبيقي وتمارين عملية.
الاتقان	الجمع بين الدقة والسرعة في الأداء	تطبيق عملي في الميدان

العلاقة بين جوانب القصور والاحتياجات التدريبية

جوانب القصور	الاحتياج التدريبي
عدم الالمام بدقائق العمل ومعرفة قواعد الانجاز	تنمية المعارف والمعلومات
عدم القدرة على اتباع طرق الأداء الصحيحة	اكتساب مهارات
مشاكل يومية أثناء العمل مع الزملاء	تدريب على العلاقات الإنسانية
كثرة الشكاوى والغياب وانخفاض المعنويات	تنمية الاتجاهات الايجابية
قصور في مستويات التعليم	تنمية المعارف النظرية
نزوح الخبرة	تدريب كوادر جديدة تدريباً شاملاً
تصاعد الخبرة في السلم الوظيفي	تدريب وظيفي للكوادر الجديدة
استراتيجية تنموية	تنمية إدارية
استخدام معدات أو تسهيلات تكنولوجية حديثة	اكتساب مهارات وطرق اداء جديدة

نموذج استمارة تحليل الفجوة التدريبية

الفجوات التدريبية	الفجوات	المستوى الحالي	المستوى المطلوب	تحديد المهام بالتفصيل

دراسة حالة

طلب منك القيام بتحديد احتياجات الجمعية من التدريب والدعم المؤسسي. ما الإجراءات التي ستقوم بإتباعها لتحديد هذه الاحتياجات؟ اختيار برنامج أو مجال تدريبي معين لكل دراسة حالة، وقيم بتطوير مشروع تدريبي حسب الخطوات والنماذج التالية:

1. وصف وتحليل المشكلة (الوضع) الذي يستدعي عملية التدريب. يمكن استخدام نموذج تحليل المشكلة المرفق.
2. حدد من هي المجموعة المستهدفة من التدريب، على من سيركز البرنامج التدريبي
3. حدد الفجوة في الأداء الحالي (المهام/ الوظائف) للمجموعة المستهدفة، والتي تحتاج للتدريب لمعالجتها.
4. حدد ما هو المستوى المطلوب (الكفاءة المطلوبة من حيث المعارف، المهارات، المواقف) لإنجاز هذه المهام/الوظائف بكفاءة عالية.
5. حدد الأهداف التدريبية
6. حدد المحتوى والمواضيع التدريبية.

7. حدد الأساليب والمعينات التدريبية لتقديم كل موضوع وكذلك الوقت اللازم لذلك.

الخطوة الأولى: تحليل المشكلة (الوضع)

في هذه الخطوة يتم التحديد الدقيق للمشكلة (الوضع) وتحليلها استناداً للأسباب واقتراح الحلول المناسبة وباستخدام نموذج التحليل التالي:

المشكلة	الاسباب	الحلول المقترحة
ضعف في التواصل مع الجمهور	ضعف المهارة لدى العاملين في خدمة العملاء	عقد دورة في التواصل الفعال

الخطوة الثانية: تحديد المجموعة المستهدفة والفجوة في الأداء لكل مجموعة

في هذه الخطوة يتم تحديد من هي المجموعة المستهدفة، ما هي المهام/ الوظائف التي تنجزها، مستوى الأداء (الفجوة في الأداء)، أسباب التدني في الأداء، وأي من هذه الفجوات سيتم حلها عن طريق التدريب. يمكن استخدام نموذج تحليل المهام التالي:

المجموعة المستهدفة : مثال : فريق خدمة العملاء

الحل		اسباب الأداء غير الجيد	كيف يتم الانجاز	ما هي المهام المطلوب انجازها
طرق غير تدريبية	عن طريق التدريب			
حوافز تشجيعية	دورة تدريبية	ضعف المهارة	عن طريق الهاتف	خدمة العميل

الخطوة الثالثة : صياغة الأهداف التدريبية

عليك إعادة صياغة أهدافك بطريقة توضح للمتدربين ماهي المعلومات التي سيتعلمونها أو المهارات المحددة التي سوف يكتسبونها عند نهاية البرنامج

وتتضمن أهداف البرنامج عادة نوعين من الأهداف :

1- الهدف العام

2- الأهداف التفصيلية

ويمثل الهدف العام للبرنامج الغاية التي يهدف البرنامج لتحقيقها وعادة ما يصاغ على شكل عبارة وصفية عامة ، مثلاً هدف دورة تدريب المدربين :

" فهم المشاركون لمهارات التدريب الحديثة "

أما الأهداف التفصيلية فهي تمثل المفاهيم والمبادئ والمهارات التي يتطلبها تحقيق الهدف الرئيسي ومثال ذلك :

يتوقع من المشاركون بعد هذه الدورة أن

- يكون قادراً على التعامل مع أنماط المتدربين حسب نظام هيرمان

بمعنى أن الهدف العام يمكن أن نشبهه بأننا متجهين إلى مدينة معينة وهي هدفنا والهدف التفصيلي هو توضيح الطريقة للوصول الى هذه المدينة.

الأهداف التفصيلية يفضل أن يتم صياغتها وفقاً لمنهجية SMART

- محدد (Specific)
- قابل للقياس (Measurable)
- قابل للإنجاز (Achievable)
- واقعي (Realistic)
- محدد بزمن (Time bound)

الخطوة الرابعة : تحديد المواضيع التدريبية

- مفهوم الاتصال الفعال
- تكوين علاقات جيدة ومؤثرة مع الآخرين
- تعزيز الانتاجية وتحسين الأداء

الخطوة الخامسة : صياغة خطة البرنامج التدريبي

الموضوع الرئيسي	المواضيع الفرعية	الطرق التدريبية	المعينات	الوقت المطلوب
مفهوم الاتصال الفعال	<ul style="list-style-type: none"> التعريف أهميته أنواعه 	<ul style="list-style-type: none"> محاضرة نقاش 	<ul style="list-style-type: none"> فليب شارت فيلم بروجكتر 	10 د

إعداد الحقيبة التدريبية



إعداد خطة الجلسة التدريبية

بعد أن يتعرف المدرب على ظروف الدورة (الفئة المستهدفة – وقت الدورة – مكان الدورة – اعداد المتدربين – الإمكانيات المتاحة) يبدأ المدرب بإعداد المحتوى التدريبي بشكل متجانس وفق الخطوات التالية :



1. جمع المعلومات المتعلقة

بالموضوع:

- اجمع كل المعلومات المتعلقة بالموضوع من شتى المصادر الإلكترونية والتقليدية .
- ضمن الأسئلة التي يمكن أن تصدر من المتدربين

- اجمع مواد تدريب تدعم الموضوع (معينات سمعية وبصرية)
- ابدأ بكتابة المحتوى وتلخيص ما قرأته من مصادر بأسلوبك التدريبي .

ومن ذلك يتضح أننا نحتاج في تحديد المحتوى التدريبي إلى ترتيب المعلومات حسب الأولوية والأهمية على النحو التالي:

ه الأولوية الأولى: معلومات يجب معرفتها **MUST KNOW** وهي المعلومات الأساسية التي يجب معرفتها عن الموضوع لتحقيق أهداف الجلسة والتي إذا لم تُقدّم لا يفهم الموضوع بأي حال من الأحوال وهذه المعلومات ينبغي ان تكون في العرض الذي سيعرض أمام المتدربين

○ الأولوية الثانية: معلومات يُستحسن معرفتها **BETTER KNOW** وهي المعلومات المفيدة التي تدعم وتضيف قيمة للمعلومات الأساسية. وهي تشمل المعلومات التي تساعد المتدرب على الفهم الجيد للموضوع حيث تعمق معارفهم فيه وهذه يمكن أن تضمن ضمن التمارين والتطبيقات العملية إن أمكن

○ الأولوية الثالثة: معلومات لا بأس من معرفتها **COULD KNOW** وهي معلومات عرضية يُمكن تقديمها إذا سُنحت الفرصة والوقت وهي تشمل المعلومات العامة ، التاريخية والتفاصيل الصغيرة التي قد تكون جديرة بالمعرفة وهذه يمكن أن تكون في مذكرة المتدرب كمصدر يمكن الرجوع له في المستقبل في حال لم يكف الوقت لعرضها أثناء الدورة

2. تنظيم المحتوى بشكل متسلسل

بعد تحديد المحتوى التدريبي للجلسة يتم تنظيمه بشكل منطقي والترتيب المنطقي لمحتوى الجلسة يتبع عادةً الأنماط التالية:

- من العام إلى الخاص
- من المعلوم إلى المجهول
- من العملي إلى النظري
- من السهل إلى المُعقّد
- التسلسل الزمني

ومن ثم يتم تقسيم المحتوى إلى أقسام تشمل

- التمهيد

- المقدمة
- لب الموضوع
- تلخيص النقاط الرئيسية
- ثم الختام



3. تحديد متي يتم استخدام المعدات والمعينات التدريبية

في هذه النقطة نقوم بتحديد الأساليب التدريبية والمعينات المناسبة لكل قسم من أقسام المحتوى التدريبي



4. تحديد الإطار الزمني لكل خطوة أو نشاط

حيث نقوم بتحديد الزمن المناسب لتنفيذ كل قسم من أقسام المحتوى التدريبي وبما يتناسب مع الزمن الكلي للجلسة التدريبية.

5. تصميم المحتوى

- تمييز العناوين الرئيسية
- فواصل بدايات الفصول
- استخدام النقاط والأرقام التنظيمية
- ترقيم الصفحات
- صمم غلاف الحقيبة بشكل احترافي
- فهرس المحتويات

- ترويس وتذييل الصفحة
- احرص على استخدام الألوان المتناسقة والصور والأشكال الهندسية
- استخدم الخطوط المتداولة
- اختر غلاف الحقيبة وقم بتصميمه بشكل احترافي
- اعرض المحتوى على النقاد والمختصين في اللغة

تنبيهات عند كتابة المحتوى

- اختيار لغة مناسبة والألفاظ السهلة والمتداولة والواضحة
- التصحيح اللغوي واحترام قواعد اللغة العربية
- ابتعد عن التكرار
- ابتعد عن الأحكام القاطعة
- تحري الدقة في اختيار المصادر الموثوق بها والعلمية عند اقتباس بعض القضايا المتعلقة بالمعارف والدروس والتجارب الناجحة والواقعية عند تطوير المواضيع المتعلقة بالمهارات والمواقف.
- إتباع ترتيب وسياق معين يخدم مخرجات تحليل الأداء ومعالجة الفجوة وكذلك الأهداف التدريبية.

**أفضل لك أن تملك نصف المعلومات .. وتستطيع أن توصلها للآخرين
من أن تملك كل المعلومات .. ولا تستطيع أن توصلها للآخرين**

تقييم ومتابعة التدريب



الغرض من التقييم

- التحقق من حدوث التعلم .
- رؤية ما إذا كان التدريب قد تم تلقيه على النحو المطلوب.
- التعرف على ماهية التغييرات المطلوب عملها في التدريب التالي.
- اكتشاف تدريب جديد أو إضافي من الضروري تقديمه.
- تقديم مصداقية عن التدريب وتقديم معلومات مرتجعة للمستأولين.

ما الذي نحتاج إلى تقييمه (أبعاد التقييم)

- المكان (بيئة التدريب).
- المتدربين.
- المدربين / الميسرين.
- المحتوى.
- * خدمة العملاء

أبعاد التقييم

أ – المكان

- الاتساع.
- الإضاءة، التهوية، الحرارة، الهدوء
- شكل الجلسة.
- الخدمات.
- التجهيزات

ب-المتدربين:

- الالتزام بالحضور.
- الدافع الذاتي.

- التحصيل والإنجاز.

ج- المدربين / الميسرين:

- القدرة على التواصل الجيد.
- القدرة على تحقيق الأهداف.
- تقديم مهارات ومعلومات.
- تنوع طرق وأساليب التدريب.
- استثمار الوقت بشكل جيد.

د-المحتوى:

- فاعلية النشاط التدريبي.
- تقديم مهارات فعلية.
- تقديم معارف جديدة.
- ارتباط المهارات والمعارف
- باحتياجات المشاركين.

كيف يتم التقييم

- قياس أو اختبار قبلي/ بعدي.
- نموذج تقييمي.
- متابعة أثناء العمل، بعد أسبوع، بعد شهر ، بعد 3 أشهر ... الخ. من التدريب.
- طلب معلومات مرتجعة حول كيفية أدائك كمدرّب في تدريب المجموعة.

ما هي أدوات التقييم

- الملاحظة أثناء التدريب / العمل.
- المقابلة.
- الاستبيان.
- تقارير الأداء.

نماذج التقييم

نموذج (1)

استمارة تقييم مدرب جديد

اسم المدرب:.....

١- هل استخدم طرق التدريب بشكل ملائم ؟

- دراسة الحالة . - التمرين - لعب الأدوار
- مجموعات العمل. - المناقشة الجماعية - العرض.
- التصوير بالفيديو - القراءة - المحاضرة.
- العصف الذهني - أخرى.....

٢- هل طور استخدام المعينات بشكل مناسب ؟

ملاحظات :

٣- هل كان له حضور فعال ؟

- الابتسام. - تجنب المشتتات. - اتصال العين
- مناداة المشاركين بأسمائهم - النظر إلى المشاركين. - الخ.

ملاحظات :

٤- هل أظهر مهارة الإنصات بشكل فعال ؟

- إيماءات بالتقبل. - إعادة الصياغة. - إيماءات بالموافقة.

ملاحظات :

٥- هل استخدم الأسئلة بفاعلية ؟

- طرح الأسئلة. - تناول استجابات المشاركين - الإجابة على اسئلة المشاركين

٦- هل أتبع مبادئ تعليم الكبار ؟

ملاحظات :

٧- الشيء الوحيد الذي أعاق استفادتي هو :

.....

٨- الشيء الوحيد الذي ساعدني على أقصى استفادة هو :

.....

تعليقات إضافية :

.....

.....

نموذج (٢)

استمارة تقييم أداء مدرب

التعليقات : ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن درجة ظهور الخصائص التالية في العرض:
المقياس:

٠ = لا يوجد ، ١ = ضعيف ، ٢ = مقبول ، ٣ = جيد ، ٤ = ممتاز.

٤	٣	٢	١	٠	خصائص الأداء.
					تجنب الحركات اللاإرادية المشتتة
					الاستهلال بشكل مناسب (التعارف-الموضوع- مصادر الخبرة).
					توضيح الأهداف في البداية.
					النظر إلى المشاركين (لا إلى الشباك- السقف - المذكرات).
					استخدام الأسئلة بشكل فعال(طرحها-تلقاها- التعامل مع الإجابات).
					دعوة المشاركين لطرح الأسئلة والإجابة عليها.
					ترتيب سياق المحتوى بشكل مناسب.
					التوازن بين العرض والقول
					سرعة العرض مناسبة (ليس شديد السرعة).
					تأكيد النقاط الهامة (اصطلاحات رئيسية - تعريفات).
					التكلم بوضوح وبشكل مسموع
					استخدام التمرين بشكل فعال
					قراءة لغة الجسم والاستجابة لها.
					إثارة اهتمام المشاركين والمحافظة عليه بطرح الأمثلة وتقديم التوضيحات
					التلخيص على فترات وفي النهاية
					كان توزيع الوقت مناسباً
					الالتزام بالوقت

الدرجة الكلية =

تعليقات :

هل تحقق الهدف من التدريب ؟ نعم : لماذا ؟

هل تحقق الهدف من التدريب ؟ لا : لماذا ؟

نموذج (٣)

تقييم دورة تدريبية

١- ضع علامة (√) للتعبير عن وجهة نظرك في كل مما يأتي :

البلد	ممتاز	جيد جداً	مقبول	ضعيف
اسلوب التدريب / المدرب				
المادة العلمية / المحتوى				
المكان / القاعة / المطبوعات				
المعينات التدريبية / المطبوعات				
مستوى مشاركة المتدربين				

٢- إلى أي مدى حققت حلقة العمل أهدافها ؟

ضع دائرة حول الرقم الذي تختاره.

لم تتحقق على الإطلاق ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تحققت تماماً.

٣- ما هي أهم ثلاث موضوعات تضمنها برنامج الحلقة ؟

.....

.....

.....

٤- ما هي أهم ثلاث إيجابيات لحلقة العمل ؟

.....

.....

.....

٥- ما هي أهم ثلاث سلبيات لحلقة العمل ؟

.....

.....

.....

٦- ما مقترحاتك / ملاحظاتك لتطوير أنشطة هذا البرنامج مستقبلاً ؟

.....

.....

.....

نموذج (٤)

استمارة تقييم ورشة العمل

اسم البرنامج :

مكان تنفيذ البرنامج:

التاريخ:

الجوانب التعليمية :

١- الرجاء تقييم الجوانب التالية بوضعك دائرة حول الرقم الذي تختاره

غير مرض	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	الجانب التقييمي
١	٢	٣	٤	٥	تحقيق اهداف البرنامج
١	٢	٣	٤	٥	تحقيق اهدافي الشخصية
١	٢	٣	٤	٥	ملائمة المحتوى التدريبي لظروف وحاجات عملي (وظيفتي)
١	٢	٣	٤	٥	فاعلية منهجية واساليب التدريب.
١	٢	٣	٤	٥	تنظيم البرنامج
١	٢	٣	٤	٥	المواد التدريبية
١	٢	٣	٤	٥	فاعلية المدربين

٢- مدة البرنامج التدريبي :

طويلة جداً () قصيرة جداً () قصيرة () كافية ()

٣- الرجاء ان تدوّن أكثر اهم خمس جلسات تدريبية من وجهة نظرك (الترتيب حسب الأولوية):

أ.

ب.

ج.

د.

هـ.....
 ٤- ما هي الموضوعات التدريبية التي فضّلت ان تكون قد نالت وقتاً أكثر ؟

.....

٥- ما هي اهم الموضوعات التي كنت ترغب في وجودها ؟

.....

٦- ما هو شعورك بعد انتهاء ورشة العمل ؟

- ا- السعادة () .
 ب- الاستياء () .
 ج- الاجتهاد () .
 د- الملل () .

نموذج رقم (٥) استمارة التقييم المتكامل لمدرّب

برنامج التدريب..... المدرب :.....
 التاريخ:..... المقيّم:.....
 الجلسة:..... موضوع الجلسة:.....
 الجلسة:..... موضوع الجلسة:.....

هل حقق التدريب هدفه ؟

لا	نعم
لماذا ؟	لماذا ؟

-
-
-
-
-
-
-
- ما هي المهارة التي يحتاج على نحو خاص لأن ينميها المدرب في نفسه ؟

-
-
-
- ما هي افضل مهارة يمتلكها المدرب ؟

-
-

المراجع

- رفعت عبدالحميد الشامي ، رحلة مع المدرب المتميز : أساليبه وفنونه (المملكة العربية السعودية ، مكتبة الملك فهد الوطنية (2000)
- سيد الهواري ، الأسرار التسعة للمحاضرين والمدربين الأكثر فعالية (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، (1996)
- عبيدات، ذوقان و سهيلة أبو السميد (2005). الدماغ والتعلم والتفكير. دار ديونو للنشر والتوزيع . عمان.
- فينيس لومباردي (2008). قواعد لومباردي، 26 درساً مستوحاة من فينس لومباردي، أعظم مدربي العالم. مكتبة جرير. المملكة العربية السعودية.
- قنبر ، مها فخري (2009). لغة الجسد، وسيلتك لفهم الآخر ووسيلة الآخر للتعبير. شعاع للنشر والعلوم ، حلب ، سورية .
- كولز ، ل. روبرت و هربرت ل. بروسو (2001). الدراية الفنية في تدريب المدربين. ترجمة حسين صلاح الدين ، دار الرضا للنشر . دمشق ، سوريا.

- Costa, L. and Kallick, B. (2001) What are habits of mind? Rtrveid (6 / 4 / 2005), From: <http://www.habits-of-mind.net/whatare.htm>
- De Bono (2003) Creative thinking, retrived January 25, 2003
- Knowles, Malcolm S. (1984b) Andragogy in action .San Francisco: Jossey-Bass.
- Kolb, D. and R. Fry 1975. Towards an applied theory of experiential learning. In Theories of group processes, ed. C.L. Copper, pp. 3358-. London: John Wiley.
- Kolb, D.A. 1985. Learning style inventory (revised edition). Boston: McBer.
- Kolb, D.A. 1994. Learning styles and disciplinary differences. In Teaching and learning in the college classroom, eds. K.A. Feldman and M.B. Paulsen, pp. 151164-. Needham Heights, Ma.: Ginn Press.

- McCarthy, Bernice (1982) Improving staff development through CBAM and 4Mat. Educational leadership.October, 20 - 25
- McCarthy, Bernice (1985) What 4Mat training teaches us about staff development. Educational leadership.April, 62 - 68
- Merriam, S. B. & Caffarella, R. S. (1999). Learning in adulthood: A comprehensive guide (2 ed.). San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.