



الموضوع الرئيسي: مفهوم التدريب

الوقت	الأهداف	الموضوع	الجلسة
85 دقيقة	- أن يتعرف المشاركون على أهم مفاهيم الاتصال في التدريب	مفاهيم الاتصال في التدريب	الأولى
80 دقيقة	- أن يذكر المشاركون السمات الشخصية للمدرب الجيد	السمات الشخصية للمدرب الجيد	



أهمية التدريب

- إن التدريب وليس التعليم هو المسؤول عن الإبقاء على (70%) من كبار المنفذين والفنيين في مواقعهم.
- إن المبلغ الذي صرف للتدريب في أمريكا في سنة واحدة هو (200) مليار دولار (أكثر من ميزانية التعليم الخاص والعام).
- يتقاضى بعض المدربين (مثل توم بيترز وستيفن كوفي) قرابة نصف مليون ريال لبضعة ساعات تدريبية في يوم واحد.
- إن ميزانية التدريب والتطوير في بعض الشركات أكثر من مليار دولار سنويا.
- إن التعليم الرسمي يعزى إليه (15%) من العوائد التي يحققها الأفراد في حين أن العوائد الباقية (85%) تعزى إلى ما يحصلون عليه من تدريب أثناء العمل.
- أشارت الدراسات إلى أن المعلومات التي يتلقاها الإنسان عن طريق السمع سيتذكر منها (13%) بعد شهر، وأن المعلومات التي يتلقاها عن طريق البصر يتذكر منها (75%) بعد شهر، والمعلومات التي يتلقاها عن طريق المشاركة يتذكر منها 95% بعد شهر.

نسبة تذكر المعلومات:

- ✓ 10% مما نقرأ.
- ✓ 20% مما نسمع.
- ✓ 30% مما نشاهد.
- ✓ 50% مما نسمع ونشاهد في نفس الوقت.
- ✓ 80% مما نقول.
- ✓ 90% مما نقول ونمارس.

مفاهيم الاتصال في التدريب

يعرف الاتصال: بأنه نقل رسالة من شخص (المرسل) إلى شخص آخر (المستقبل) بحيث يتم فهمها بشكل صحيح من قبل المستقبل.

مكونات دائرة الاتصال: وهي ثمانية مكونات على النحو التالي.

1. **الهدف:** المقصود به الغرض من الاتصال أو الغرض من نقل الرسالة للمستقبل، ويجب أن يكون الهدف واضحاً ومصاغاً بأسلوب يجعل المرسل يوفر كافة الوسائل لتحقيقه.

2. **المرسل:** هو الشخص الذي يحدد الهدف من الاتصال وله حاجة للاتصال من أجل التأثير على الآخرين. وهناك مهارات يجب أن يتصف بها المرسل وهي:

- بساطة ووضوح اللغة.
- التعبير عن الأهداف بدقة.
- اختيار أسلوب العرض المناسب.
- التحضير الجيد والإلمام بالموضوع.
- الانتباه إلى ردود الفعل وملاحظة ما يطرأ على المستقبل من تغيرات.
- إظهار الاهتمام بالمستقبل وتشجيعه وخلق الثقة بالنفس.

3. **المستقبل:** هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل.

4. **الرسالة:** هي الناتج المادي والفعل للمرسل، ولضمان وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل يفضل أن تتصف بالآتي:

- أن تكون الرسالة بسيطة وواضحة ومختصرة.
- لا تحمل أكثر من معنى.
- مرتبة ترتيباً منطقياً.

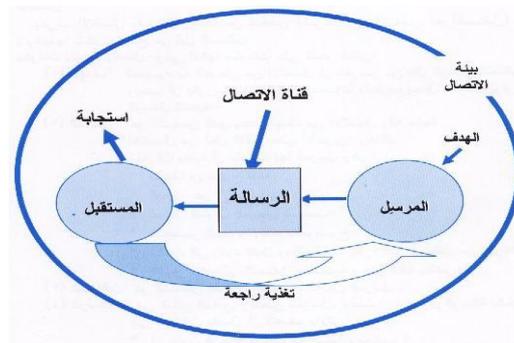
5. **قناة الاتصال:** هي حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل والتي ترسل عبرها الرسالة، لذا يجب أن تكون قناة الاتصال خالية من التشويش ومناسبة لطرفي الاتصال.

6. **التغذية الراجعة:** هي المعلومات الراجعة من المستقبل والتي تسمح للمرسل بتكوين حكم نوعي حول فاعلية الاتصال.

7. **الاستجابة:** هو ما يقرر أن يفعله المستقبل تجاه الرسالة إما سلباً أو إيجاباً، الحد الأعلى للاستجابة هو أن يقوم المستقبل بما هدف المرسل منه، كما أن الحد الأدنى للاستجابة هو قرار بتجاهل الرسالة أو أنه لا يفعل أي شيء حول الرسالة.

8. **بيئة الاتصال:** نقصد ببيئة الاتصال هو الوسط الذي يتم فيه حدوث الاتصال بكل عناصره المختلفة.

مكونات دائرة الاتصال:





أنواع الاتصال: وهما نوعان: لفظي وغير لفظي.

(أ) الاتصال اللفظي: هو الاتصال الذي يتم عبر الكلمات والألفاظ، بحيث يتم نقل الرسالة الصوتية من فم المرسل إلى أذن المستقبل. والاتصال اللفظي له مدى واسع من المدلولات، حيث تلعب اللغة المستخدمة ودرجة الصوت ومخارج الألفاظ دوراً كبيراً في إضافة معاني أخرى للرسالة. في الواقع لا تظهر فواصل بين نوعي الاتصال، إذ أنهما يستخدمان معاً لدعم كل منهما الآخر في توصيل القيم والأحاسيس، إلا أننا عادةً نركز على الاتصال اللفظي وهذا الأمر قد يؤدي إلى عدم فاعلية وكفاءة الاتصال عند حدوث أي نوع من التوافق أو التعارض بين اتصالنا اللفظي وغير اللفظي. وللاتصال اللفظي (4) مقومات أساسية هي:

- وضوح الصوت.
- التكرار.
- المجاملة والتشجيع والتجاوب.
- التغذية الراجعة.

(ب) الاتصال غير اللفظي: هو الاتصال الذي لا تستخدم فيه الألفاظ أو الكلمات، ويتم نقل الرسالة غير اللفظية عبر نوعين من الاتصال هما:
لغة الجسد: مثل:

- تعبيرات الوجه.
 - حركة العينين والحاجبين.
 - اتجاه وطريقة النظر.
 - حركة ووضع اليدين والكفين.
 - حركة ووضع الرأس.
 - حركة ووضع الأرجل.
 - حركة ووضع الشفاه والفم واللسان.
 - وضع الجسم... إلخ.
- وللاتصال غير اللفظي خمس مقومات هي:**

- تواصل العينين.
- الابتسامة.
- إظهار الاهتمام.
- الاسترخاء.
- التجاوب.

مميزات الاتصال الفعال:

- تقوية العلاقات.
- يساعد في بناء الثقة والتعاون.
- يساعد على إزالة اللبس وسوء الفهم ويقلل من المشاكل والخلافات.

معيقات الاتصال الفعال:

- الاضطراب والسرعة في العرض.
- عدم الاهتمام بردود فعل الآخرين.
- التعالي والفوقية.
- التناقض بين الاتصاليين اللفظي وغير اللفظي.
- التقديم الخاطئ.
- الشرود وعدم الانتباه.



الإجابات الموصى بها:

الاتصال في التدريب:

بناءً على تعريف الاتصال فإنه يمكننا أن نُعرف التدريب: بأنه نقل محتوى تدريبي أو مهارة تدريبية من شخص (المدرّب) إلى شخص/ أشخاص آخرين (متدربين) بحيث يتم فهم محتوى أو اكتساب المهارة بشكل صحيح من قبل المتدربين.

وبالرجوع إلى مكونات دائرة الاتصال الثمانية وربطها بالتدريب يمكن الوصول إلى الآتي:

1- الهدف:

من الضروري أن يكون الهدف من الاتصال في التدريب معروفاً قبل البدء فيه، وبشكل عام فإن هدف التدريب يجب أن يكون:

✓ محددًا.

✓ مُصاغاً بأسلوب واضح.

✓ يتناسب مع قدرات المدربين.

✓ يتناسب مع احتياجات المتدربين.

✓ يمكن تحقيقه في الإطار العام للتدريب.

2- المرسل (المدرّب):

هو الذي يقوم بنقل الرسالة (المحتوى التدريبي) من خلال قناة اتصال (أساليب التدريب) إلى المتلقين (المتدربين). ويعتبر المدرّب محور عملية الاتصال التدريبي.

3- الرسالة (المحتوى التدريبي):

يجب أن يتم إعدادها ومراجعتها مسبقاً قبل عرضها على المتدربين، ويجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق بواسطة المتدرب؛ ولذلك يجب مراعاة اختيار المعينات التدريبية وأساليب التدريب المناسبة لتوصيل المحتوى أو المهارة للمتدربين بصورة بسيطة وسهلة.

4- قناة الاتصال (أسلوب التدريب):

عبارة عن الأداة/ المعينات التدريبية أو أساليب التدريب التي تم استخدامها من قبل المدرّب في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة للمتدربين، ويجب على المدرّب أن يراعي الفروق الفردية بين المتدربين وذلك عند اختياره قناة الاتصال/ أساليب التدريب/ والمعينات التدريبية في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة المحددة.

5- المستقبلين (المتدربين):

هم الأفراد الذين يتلقون المحتوى التدريبي أو المهارة أو الاتجاه المحدد والذين يُتوقع منهم استيعاب ذلك وإظهار ما يدلّ على الفهم (التغذية الراجعة) ثمّ تطبيق ما يتمّ التدريب عليه.

6- التغذية الراجعة:

وهي ما يصدر عن المتلقي (المتدرب) والذي يفيد بأنه تلقى المحتوى التدريبي واستوعبه تماماً.

7- الاستجابة:

هي ما سيقوم المتدرب بأدائه من مهام/ مهارات/ أعمال/ اتجاهات نتيجة لما اكتسبه من خلال التدريب.

8- بيئة الاتصال (بيئة التدريب):

وهي كل المؤثرات المحيطة بالمكان والأفراد المرتبطة بالتدريب من تجهيزات القاعة، الأجهزة والمعدات، حالة الجو، الخدمات، والتسهيلات المتوفرة... إلخ.



الجلسة التدريبية الثانية: التدريب والتعليم

الوقت	الأهداف	الموضوع	الجلسة
85 دقيقة	- أن يدرك المشاركون الفرق بين تعليم الصغار وتعليم الكبار	الفرق بين تعليم الصغار وتعليم الكبار	الثانية
80 دقيقة	- أن يتعرف المشاركون على فوائد التدريب	فوائد التدريب	



نشاط 1/2/1

الوقت	الهدف	نوعه	رقم النشاط
20 د	أن يوضح المشارك الفرق بين التعليم والتدريب	جماعي	1/2/1

عزيزي المشارك، بالتعاون مع أفراد مجموعتك: ناقش الفرق بين التعليم والتدريب:

التدريب	التعليم	وجه المقارنة
		الأهداف
		المحتوى
		المدة
		الأسلوب
		المكاسب
		المفهوم



التدريب والتعليم

من هو أول مدرب في الدنيا؟

(فَبَعَثَ اللَّهُ غُرَابًا يَبْحَثُ فِي الْأَرْضِ لِيُرِيَهُ كَيْفَ يُؤَارِي سَوْءَةَ أَخِيهِ قَالَ يَا وَيْلَتَا أَعَجَزْتُ أَنْ أَكُونَ مِثْلَ هَذَا الْغُرَابِ فَأُوَارِيَ سَوْءَةَ أَخِي فَأَصْبَحَ مِنَ النَّادِمِينَ) المائدة 31

مفهوم التدريب:

يعرف التدريب: بأنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف زيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها".

التدريب عملية يتم من خلالها:

- إنعاش معلومات ومهارات اكتسبت في الماضي.
- إكساب معلومات ومهارات جديدة.
- تنمية الذات وزيادة الثقة في النفس.
- تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.
- إنه بامتياز تغيير في سلوك الفرد

مفهوم التعليم:

يعرف التعليم: بأنه عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف وظيفي محدد ومن خلالها يتم تنمية القدرات المعرفية والتطبيقية بشكل عام.

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



الفرق بين التدريب والتعليم:

التعليم والتدريب عمليتان مستمرتان
فالتعليم:

- هو أول لبنة لبناء الإنسان وإعداده ليكون عنصراً فعالاً في مجتمعه.
- ولا يقتصر دوره على زيادة رصيد المتعلم من المعرفة، لكنه ينمي فيه القيم الصالحة مثل: العمل الجاد والريح والتنافس والتفوق والجودة والأمانة وقبل ذلك مخافة الله.

والتدريب:

- هو متطلب حياتي مستمر مدى الحياة لأنه يبدأ قبل انخراط الفرد في سوق العمل، ويصاحبه أثناء العمل إلى أن يتقاعد أو يترك العمل.
- وهو عملية منظمة لتطبيق المعارف والأفكار والمفاهيم والحقائق العلمية التي تلقاها المشارك أثناء تعرضه للعملية التعليمية.

أقدم من دعى إلى التدريب والتمرس:

من أقدم من دعى إلى التدريب والتمرس (جابر ابن حيان) المسمى (أبو الكيمياء) والذي ولد في خراسان سنة (101هـ) حيث قال:

"من كان ذرياً كان علماً، ومن لم يكن درياً لم يكن عالماً، وحسبك بالدربة في جميع الصنائع"

ما هو التدريب؟

- ✓ منهج لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ ما يقدم للفرد من معلومات أو مهارات أو اتجاهات لازمة لتحقيق أهداف المنشأة.
- ✓ تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوب.
- ✓ منهج ونشاط مخطط له، يهدف إلى إحداث تغيير في المشارك من ناحية معلوماته ومعارفه ومهاراته وطرق أدائه وسلوكياته واتجاهاته، ليقوم بأداء أعماله بكفاءة وإنتاجية عالية.
- ✓ صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المشاركون.
- ✓ تمكين المشاركين من استثمار الطاقات التي يخترنونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد.
- ✓ تعديل السلوك وغرس الاتجاهات الإيجابية.
- ✓ تأمين الوصول إلى أهداف إنتاجية متصاعدة.

الرؤى المختلفة لمفهوم التدريب:

➤ تدريب للقوى البشرية:

(نقل مهارات معينة إلى المشاركين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول).

➤ تنمية للقوى البشرية:

(تطوير مهارات العاملين في منظمة ما، ليكونوا أكثر تهيؤاً لقبول تحديات مهامهم أو وظائفهم الجديدة الموكلة إليهم).

➤ وبناء على ما سبق نستنتج أن التدريب هو:

- جهد منظم ومخطط له.
- محوره الفرد.
- الغرض منه إحداث تغييرات سلوكية وفنية لدى الفرد تجعله يؤدي عمله بشكل أفضل مما كان يؤديه من قبل.



من أهداف التدريب:

- اكتساب المعارف المهنية والوظيفية وصقل مهارات المشارك وقدراته لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
- الحد من الأخطاء.
- الاستفادة القصوى من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة والمتوفرة.



نشاط 2/2/1

الوقت	الهدف	نوعه	رقم النشاط
20 د	أن يناقش المشاركون الفرق بين تعليم الصغار وتعليم الكبار	جماعي	2/2/1

عزيزي المشارك، بالتعاون مع أفراد مجموعتك: ناقش الفرق بين تعليم الصغار وتعليم الكبار:

منهج تعليم الصغار (التعليم اعتماداً على معلم)	منهج تعليم الكبار (التعليم الذاتي)	وجه المقارنة
		شخصية المتعلم
		الخبرة
		التركيز
		الحافز / الدافع
		جو التعليم
		تحديد الاحتياجات
		تحديد الأهداف والتخطيط
		الأساليب التعليمية
		التقييم
		الفترة الزمنية



الفرق بين تعليم الصغار وتعليم الكبار

نموذج تعليم الصغار:

تعليم الصغار هو ذلك النشاط الذي يتم فيه وضع المسؤولية كاملة في أيدي المعلم ليقرر من يتعلم؟ وماذا ومتى يجب أن يتعلم؟ يكون دور التلاميذ في نموذج تعليم الصغار هو دور المستقبل الخاضع لتوجيهات المعلم وما يتلقاه من معلومات. لقد افترض هذا النموذج أن الصغار شخصيات اعتمادية وأنهم يمتلكون خبرات قليلة تؤهلهم لاستخدامها كموارد في التعليم، وأنهم أصبحوا على استعداد لتعلم ما يقال لهم لكي يستطيعوا التقدم إلى مراحل تالية، وأن وعيهم بالتعلم يجعلهم يتركزون ويجمعون حول المحتوى الذي تقدمه الدروس، فهم مدفوعون تحت تأثير الضغوط الخارجية عليهم أو المكافآت التي تمنح لهم. إن الوسيلة الأساسية في تعليم الصغار تعتمد على تقنيات نقل المعلومات.

نموذج تعلم الكبار:

تعليم الكبار هو ذلك النشاط المخصص للكبار، أو المجهود الذي يبذله الفرد من أجل النمو الذاتي والهادف، وهو يمارس دون ضغوط رسمية ولا يكون مرتباً بشكل مباشر بوظيفة. عندما بدأ تعلم الكبار بصورة منظمة في الربع الأول من القرن العشرين كان النموذج الوحيد أمام معلمي الكبار هو نموذج تعليم الصغار، وكانت النتيجة أنه حتى وقت قريب كان يتم تعليم الكبار كما لو أنهم أطفال. هذا هو ما يبرر المتاعب العديدة التي لاقاها معلمي الكبار مثل النسبة العالية للتخلف الدراسي وقلة الحافز والأداء السيئ لذلك بدأ الجدل حول نموذج تعليم الصغار على أنه ربما لا يكون مناسباً للكبار. اقترح أحدهم أن الكبار يتعلمون بشكل أفضل إذا اشتركوا بأنفسهم في تحديد متى وكيف وماذا يتعلمون. ولكن حتى الخمسينيات لم يكن قد بدأ بعد البحث التجريبي على تعليم الكبار ولم تكن الاختلافات بين الصغار والكبار في مجال التعليم قد ظهرت بصورة جادة. وكانت دراسة أخرى قد أظهرت أن الكبار في الحقيقة يندمجون في التعلم بإرادتهم خارج نطاق التعلم الرسمي أكثر من اندماجهم في البرامج التوجيهية، وأنهم في الحقيقة أيضاً يوجهون أنفسهم بأنفسهم كمتعلمين.

ماذا نعرف عن الكبار كمتعلمين:

أ) يحتاج الكبار إلى معرفة لماذا يتعين عليهم تعلم شيئاً معيناً.

ولذلك فإن من المهام الأولى لمعلم الكبار هو تنمية "الحاجة إلى المعرفة" عند المتعلمين بأن يوضح قيمة ما يتعرضون له في حياتهم وأدائهم. وعلى المعلم على الأقل أن يثبت هذا بواسطة الاستشهاد من خبرته أو خبرة أحد الناجحين في هذا المجال، والأفضل من ذلك أن يقدم خبراتاً حقيقية أو مشابهة تمكن المتعلمين من معرفة فوائد أن يعرفوا وما يمكن أن يفقدوه إذا لم يعرفوا.



ب) لدى الكبار حاجة عميقة لأن يوجهوا أنفسهم بأنفسهم.

تعريف علم النفس "للاشد" هو ذلك الذي حقق مفهوم الذات، بحيث أنه مسؤول عن حياته واتخاذ قراراته وتحمل نتائجها. عندما نصل إلى هذه النقطة من امتلاكنا "مفهوم الذات" فإن الحاجة إلى أن نُعامل كراشدين من قبل الآخرين، تنمو داخلنا ونحتاج إلى أن نُعامل على أننا قادرين على تحمل مسؤولية أنفسنا.

ج) الكبار لديهم حجم أكبر ونوعية مختلفة من الخبرة عما يمتلكه الصغار:

كلما عشنا أطول كلما كانت خبرتنا أكثر وكلما تراكمت خبرات متنوعة لدينا، وهذا المخزون الكبير من الخبرة يؤثر في التعلم بطرق متعددة أهمها:

- ✓ يأتي الكبار إلى الموقف التعليمي بخلفية من الخبرة التي في ذاتها مورد غني لتعلمهم بأنفسهم ولتعلم الآخرين، لهذا ففي تعلم الكبار تأكيد أكثر على استخدام طرق التعلم المستندة على الخبرة مثل المناقشات وتمارين حل المشكلات أو الخبرات الحقلية.
 - ✓ لدى الكبار قاعدة أوسع من الخبرة التي يربطون بها الأفكار الجديدة والمهارات ويعطونها معنى أكثر غنى وخصوصية.
 - ✓ من المتوقع أن مجموعة من الكبار، خاصة إذا كانوا في أعمار مختلفة سيكون لديهم اختلافات كثيرة في الاهتمامات والقدرات وأنماط التعلم بدرجة أكبر من الصغار.
- مجموعات الكبار هي إذاً مجموعات غير متجانسة مما يتطلب اهتماماً أكبر بالتعلم والتوجيه الفردي.

نظرية تعليم الصغار:

ترتكز نظرية تعليم الصغار على المبادئ الآتية:

- الصغار يتقبلون ما يقال لهم من معلومات دون تردد.
- الصغار لديهم المقدرة على التعلم بالإنصات السلبي.
- الصغار لا يحتاجون لربط خبراتهم السابقة بمعارف ومهارات جديدة.
- الصغار لا يحتاجون أن يكون لهم دور في إدارة العملية والتحكم في بيئة التعلم.
- الصغار لهم المقدرة على تعلم أشياء قد لا يستخدمونها البتة.

نظرية تعليم الكبار:

ترتكز نظرية تعليم الكبار على المبادئ الآتية:

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



نشاط 3/2/1

الوقت	الهدف	نوعه	رقم النشاط
15 د	أن يعدد المشاركون أنماط التدريب	جماعي	3/2/1

عزيزي المشارك، بالتعاون مع أفراد مجموعتك: اذكر أنماط التدريب بناء على الأسس الموضحة أدناه:

أنماط التدريب	التصنيف حسب
-	-
-	مكان التدريب
-	-
-	المرحلة
-	-
-	مستوى التدريب
-	-
-	مجال التدريب
-	-



أنماط التدريب

تصنيف التدريب:

هناك عدة أسس لتصنيف التدريب منها:

(أ) التصنيف حسب مكان التدريب:

- **التدريب الداخلي:** هو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.
- **التدريب الخارجي:** يتم بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة التي يعمل بها الموظف.

(ب) التصنيف حسب المرحلة:

- **تدريب ما قبل الخدمة:** وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً بمؤسسة ما، أو لتأهيل أشخاص تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة إليهم.
- **التدريب أثناء الخدمة:** وهو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤديون مهام محددة.

(ج) التصنيف حسب مستوى التدريب:

- **تدريب تنويري.**
- **تدريب تشغيلي.**
- **تدريب تطبيقي.**

(د) التصنيف حسب مجال التدريب:

- **تدريب تنموي.**
- **تدريب مهني.**
- **تدريب إداري.**
- **تدريب فني.**

الأسس العلمية للتدريب:

- ✓ **وضوح الهدف:** يجب الالتزام بوضع هدف محدد للبرنامج التدريبي يكون هو الأساس أو البنية التي تشكل برامجه وفلسفته.
- ✓ **الشمولية:** يجب أن تشمل البرامج التدريبية جميع العاملين دون تركيز على بعض الفئات دون الأخرى، وأن تختلف البرامج وتتعدد طبقاً لاحتياجات المستوى الذي تقدم إليه.
- ✓ **التطور والواقعية:** يجب أن يكون التدريب متطوراً يأخذ بكل جديد في مادته العلمية وفي أساليبه، وأن يكون واقعياً ومناسباً مع احتياجات العمل وطبيعته ونشاطاته وبطريقة فعالة.
- ✓ **الدافعية:** يجب أن يؤثر التدريب حافزية المشاركين نحو التغيير الإيجابي المقصود. ويجب تقييم العمل التدريبي لمعرفة نقاط القوة والضعف فيه لتعديلها وتطويرها إذا لزم الأمر.
- ✓ **التدرج:** يجب أن يراعى التدرج في برامج التدريب بما يتفق مع إمكانيات ومهارات ومعارف المشاركين، بحيث يبدأ من الأسهل إلى الأصعب.
- ✓ **الاستمرارية:** يجب الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين سواء في بداية عهدهم بالوظيفة، أو خلال مراحل التدرج الوظيفي المختلفة، وحتى الارتقاء إلى المناصب القيادية الأعلى.



أساليب التدريب:

ما هو أسلوب التدريب؟

هو الطريقة أو الكيفية التي من خلالها تعرض المادة التدريبية.

- ✓ أساليب العرض: المحاضرة، التطبيق العلمي، التطبيق الإيضاحي.
- ✓ أساليب المشاركة: دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني، مجموعات المناقشة، تمثيل الأدوار، الألعاب التدريبية، القصة غير الكاملة.
- ✓ أنشطة خارج قاعة التدريب: التكاليفات، المشروعات، الزيارات الميدانية، الرحلات.

العوامل التي تحدد أسلوب التدريب:

- ✓ المشاركون: أعمارهم، جنسهم، تعليمهم، خبراتهم.
- ✓ ظروف التدريب: زمن التدريب، مكانه، التسهيلات والمواد المتاحة، عدد المشاركين.
- ✓ موضوع التدريب: حاجة المشاركين، الثقافة السائدة.
- ✓ المدرب: مميزاته، خبراته، ثقافته المشتركة مع المشاركين.

أنواع الأنشطة التدريبية:

- 1- ذاتية: الاطلاع والقراءة، الزيارات، المشاهدات، ملاحظة أعمال الآخرين.
- 2- رسمية: من خلال برنامج مخطط يحقق الهدف المطلوب، باستخدام طرق التدريب المناسبة، مشاركة القائد في التنفيذ.
- 3- غير رسمية: أثناء الجلسات غير الرسمية، من خلال تبادل الأفكار والخبرات، خلال التجمعات واللقاءات.
- 4- تطبيقية: من خلال الأنشطة العملية والميدانية، من خلال اختيار القائد للمهارات التي يحتاجها.
- 5- بمساعدة الآخرين: أثناء الزيارات واللقاءات، من خلال ممارسة الأنشطة، خلال الجلسات والاجتماعات.
- 6- أبحاث ودراسات: الإجابة على أسئلة مرتبطة بالعملية التدريبية، قبل وبعد البرامج التدريبية، إجراء التجارب والأبحاث.

معادلة التدريب الناجح:

- هدف واقعي واضح.
- مدرب ماهر قد تم تأهيله علميا وعمليا.
- مشارك له رغبته في تنمية قدراته.
- منهج تدريبي سليم.
- مكان تدريبي مناسب.
- توقيت مناسب للتدريب.
- مساعدات تدريب ووسائل إيضاح وخامات تناسب العملية التدريبية المستهدفة.



استراتيجية التدريب:

ما هي استراتيجية التدريب؟
هي فن الاستفادة من الإمكانيات المتاحة، وتوظيفها لتحقيق الهدف التدريبي، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ماذا؟ سأقدم... سيحدد لي موضوع التعامل.
- 2- لماذا؟ أقدمه... سيحدد لي الهدف من التعامل مع هذا الموقف.
- 3- من؟ المستفيدون... سيحدد لي المعنيين بالتعامل مع هذا الموقف.
- 4- أين؟ الموقع... سيحدد لي المكان الذي سيتم فيه التعامل مع هذا الموقف.
- 5- متى؟ الوقت... سيحدد لي التوقيت الذي سيتم فيه مع هذا الموقف.
- 6- كم؟ التكلفة... سيحدد لي كل ما هو قابل للعد في تعاملي مع هذا الموقف.
- 7- كيف؟ سيحدد لي الطريقة التي تساعدني على التعامل مع هذا الموقف.

مفاتيح المعرفة السبعة في التدريب:

1- ماذا؟ (الموضوع):

- ✓ هل هو برنامج تدريبي متكامل؟
- ✓ أم يوم تدريبي موزع على أكثر من جلسة؟
- ✓ أم جلسة تدريبية واحدة؟
- ✓ أم يدخل في نطاق تخصصي وتميز خبرتي؟
- ✓ هل أنا المسؤول عن تصميم كل ما يتعلق به؟

2- لماذا؟ (الهدف):

- ✓ لماذا تنظم هذه الجهة الدورة وما ثقافتها ومجالها؟
- ✓ هل الجهة تتعامل مع التدريب على أنه برنامج أم نظام؟
- ✓ هل تم حصر الاحتياجات التدريبية واطلعت عليها؟
- ✓ ما هو هدفي أنا من التدريب؟
- ✓ هل الهدف محدد بطريقة S.M.A.R.T.؟
- ✓ هل الهدف محقق للاحتياجات التدريبية؟

3- من؟ (المشاركون):

- ✓ من هم المشاركون؟
- ✓ ما هي خصائصهم ومميزاتهم العمرية؟
- ✓ ما هي خبراتهم حول الموضوع، وخلفياتهم الثقافية؟
- ✓ ما هي مستوياتهم ومهامهم الوظيفية؟
- ✓ ما هي أسماؤهم وألقابهم وهل لدي قائمة بذلك؟

4- أين؟ (المكان):

- ✓ أين مكان التدريب؟
- ✓ كم يبعد المكان عن مقر المشاركين؟
- ✓ ما هي مساحة وإمكانيات المكان المتوفرة؟
- ✓ ما هو شكل الجلسة التدريبية وطبيعة المقاعد؟
- ✓ ما هي مساعدات التدريب والإيضاح المتاحة بالمكان؟
- ✓ هل هو مناسب للضوابط الثقافية والاجتماعية والدينية؟



5- متى؟ (التوقيت):

- ✓ كم ساعة تدريبية سيكون البرنامج؟
- ✓ كم ساعة تدريبية في اليوم؟
- ✓ ما هو البرنامج العقلي للزمن السائد للمشاركين؟
- ✓ ما هي أوقات الصلاة والاستراحة وهل هي مناسبة؟
- ✓ هل يوجد فترة مستقطعة لجهات أخرى وكم مدتها؟

6- كم؟ (التكاليف):

- ✓ كم ميزانية التدريب وطريقة تسديدها؟
- ✓ كم سيدفع المشاركون رسوما للتدريب؟
- ✓ كم تكاليف التغذية والإقامة والشهادات والمذكرات؟
- ✓ كم قيمة توفير المستلزمات التدريبية؟
- ✓ كم الجهد المبذول في التجهيز والإعداد والتنفيذ؟
- ✓ كم الوقت الذي يحتاجه للإعداد؟

7- كيف؟ (الإجراءات):

- ✓ ما هي الأساليب التدريبية التي سيتم اتباعها؟
- ✓ ما هي طريقة الافتتاح والألفة وكسر الجمود؟
- ✓ التمارين المستخدمة وأدواتها وإجراءاتها ومناسبتها؟
- ✓ الوسائل التدريبية وإجراءات استخدامها وفعاليتها؟
- ✓ أساليب التقييم والمتابعة والشهادة والتعلم البعدي؟



نشاط 4/2/1

الوقت	الهدف	نوعه	رقم النشاط
10 د	أن يتعرف المشاركون على فوائد التدريب	جماعي	4/2/1

عزيزي المشارك، بالتعاون مع أفراد مجموعتك: وبناء على تجاربك وخبراتك الفردية أو داخل المؤسسة، ما هي فوائد التدريب:

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-
- 6-
- 7-
- 8-
- 9-
- 10-



فوائد التدريب

التدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء.

فمن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين ما يلي:

- تحسين الأداء.
- زيادة المقابل المادي.
- زيادة فرص الترقى إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أحسن في مؤسسة أخرى.
- أما بالنسبة للمؤسسات، فمن الفوائد المتحققة من التدريب ما يلي:
- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.
- زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء.
- تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
- تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالمؤسسة.
- للتدريب أثر تطبيقي إذ أن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.
- وجود وحدة تدريب بالمؤسسة يحسن من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك.

وتعتبر ضرورية في كل ما هو محدد وواضح، مثل مرجع المراسلة، فنكتب مثلاً: بناء على خطابكم رقم، وتاريخ. هذا، مع الحرص قدر الإمكان على كتابة السنة كاملة وتجنب الكتابة المختصرة بالنسبة للجهة الموجهة إليها الرسالة.