



موصل
كلية الزراعة والغابات
قسم الارشاد الزراعي ونقل التقنيات

محاضرات التدريب الارشادي الزراعي

اعداد الدكتور طلال سعيد حميد
م. زهراء ميسر سلطان

المحتويات
تعريف التدريب
التعليم والتدريب
اهمية التدريب
اهمية التدريب الارشادي الزراعي
اهداف التدريب
مبادئ التدريب
انواع التدريب
مستويات التدريب الارشادي
تخطيط التدريب
اهداف تخطيط التدريب
طرق واساليب التدريب
الحاجات التدريبية
اهمية تحديد الحاجات التدريبية
طرق تحديد الحاجات التدريبية
خطوات تخطيط برنامج التدريب
تنفيذ البرنامج التدريبي
اجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي
الاشكال الشائعة للجلوس في التدريب
تقويم التدريب
اهداف تقويم التدريب
مجالات تقويم التدريب
النماذج المستخدمة في تقويم التدريب
أهمية التقويم في الإرشاد الزراعي
اساسيات تصميم برامج تدريب المرشدين
معوقات تدريب العاملين بالإرشاد الزراعي
اساسيات تدريب الفلاحين والمزارعين
القدرات التي يجب أن يمتلكها المدرب
مواصفات المدرب الجيد
أهمية التدريب في التنمية الزراعية المستدامة
كيفية النهوض بقطاع التدريب الزراعي

المحاضرة الأولى

تعريف التدريب

يعد التدريب اساس تنمية المجتمع وذلك لان القوى العاملة هي العنصر الرئيسي في العملية الانتاجية ، ولهذا فان تدريبها وتأهيلها يعد من العوامل التي تسهم بدور كبير في زيادة الكفاءة الانتاجية ولو تتبعنا مفهوم التدريب الذي ورد في العديد من الكتب والمؤلفات فإننا نجد تعريفات متعددة ومتنوعة . فمنها مايركز على جانب معين من جوانب التدريب ومنها ما يكون اكثر شمولية ويذكر (Hamblin (1973 ان التدريب هو نوع من الخبرات التي يمكن عن طريقها الوصول الى تعليم يؤدي للتحسين في اجراء العمل الحالي او المستقبلي ويتسم هذا التعريف بالشمول.

كما يعرف التدريب بانه (النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الافراد في اداء اعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية على اساس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها ويركز التعريف على زيادة مهارات المتدربين من خلال التدريب ولم يشر الى جانب المعارف والاتجاهات.

ويذكر السامرائي وعدنان (1990) ان التدريب " هو عملية يتم بمقتضاها اكساب العاملين العديد من المعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية الايجابية التي تفيد في رفع كفاءتهم وايصالهم الى المستوى الذي يكونون عنده قادرين على التعامل مع الموارد المتاحة بالشكل الامثل وهو في الوقت نفسه الوسيلة التي من خلالها يمكن تحقيق الاهداف المرسومة لرفع قدرة الافراد على اداء مهامهم وبالتالي تحقيق الاهداف المرتبطة بتلك المهام.

اما تعريف التدريب الارشادي الزراعي فقد عرفه (Sanders,et.al (1960 نقلا عن السامرائي وعدنان (1990) بانه التعليم والتجارب العلمية التي ترمي الى جعل العامل بالارشاد الزراعي ملائما للخدمة الارشادية ، وبذلك يتمكن من الايفاء بمتطلبات العمل الارشادي وكما يتحدد وفقا للحاجات القيادية المتغيرة للأفراد.

لذلك يهدف التدريب الارشادي بشكل عام إلى تغيير سلوك الافراد مما يجعلهم يستخدمون طرقا واساليب مختلفة في أداء اعمالهم اي جعلهم يسلكونه بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب .ومن اهداف التدريب الارشادي هي

1- تنمية الفرد واحداث التغييرات المرغوبة في سلوكه وذلك من خلال تزويده بالمعلومات الجديدة أو تعديل معلومات خاطئة قائمة لديه.

2- زيادة الإنتاجية عن طريق ارتفاع مستوى المهارة الذي ينتج عادة تحسن في نوعية وكمية الانتاج وان الطبيعة الفنية المتزايدة لأعمال اليوم تتطلب تدريبا نظاميا يحقق الحد المطلوب لإنجاز الاعمال.

3- رفع الروح المعنوية حيث ان شعور الفرد باثباع حاجاته من خلال التدريب سيؤدي إلى زيادة حماسه لأداء العمل وزيادة شعوره بالانتماء إلى الجماعة.

4- تقليل نطاق الاشراف عندما يكون الافراد العاملين في مجموعة معينة قليلي الكفاءة فيكون هناك مجال واسع لحدوث الأخطاء والتلكؤ في إنجاز العمل مما يستدعي وجود عدد اكبر من المسترشدين بينما في حالة تدريب العاملين ورفع كفاءتهم فإن كل منهم سيؤدي عمله المطلوب بالدرجة الافضل من الحالة الاولى مما يقلل من ضرورة الاشراف.

5- ان التدريب المناسب سيؤدي إلى تحسين استعمال المعدات ويقلل من نقص كفاءة العاملين في ادائهم مما يقلل

من احتمال الحوادث الناتجة عن قلة المهارة التي يبديها العاملون الغير مدربين.
6- زيادة الثبات والمرونة المؤسساتية يعني قدرة التنظيم على تعزيز فعاليته حتى في حالة غياب القيادات العليا وذلك لوجود الاحتياطي المدرب المتوافر جراء عملية التدريب المناسبة والمرونة تعني قدرة التنظيم على التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بعمل مجموعة افراد ماهرين يسهل تحويل مهامهم إلى مهام وأعمال فيها حاجة للعاملين.

التعليم والتدريب

يعرّف التعليم على أنّه ما يُدرّس في المدارس والجامعات والدراسات العليا، حيث يتم نقل المعرفة حول حقائق الأمور والمفاهيم والأحداث من المعلمين للطلاب، ليُمنح الطلاب نهايةً القدرة على حل المشكلات، ومن ناحية أخرى فإن التدريب هو القيام بممارسة مهمة معينة والتركيز عليها حتى يتم إتقانها، كما يتعلق التدريب بالجوانب العملية للمهمة أو الوظيفة، ومن الجدير بالذكر أن التدريب لا يقل أهمية عن التعليم فبدونه يكون التعليم ناقصاً ولكنه يأتي بعد مرحلة التعليم.

وان من اهم المتطلبات لعمليتي التدريب والتعليم هي يتطلب التدريب التوجيه وتقديم الاستشارات أثناء الأداء والممارسة والمحاولة، ويطلق عليه مصطلح "التعليم العملي" كما أن التدريب يتطلب خبرة في الإرشاد وإتقان المهارات بدقة؛ في كل ما يُقال ويُعرض، ومن ناحية أخرى فإن التعليم يتطلب تشارك المعرفة والمعلومة ونقلهما بشكل علمي متقن للأفراد ليحصلوا على المعرفة العامة للقيام بمهمة معينة بمهارة وإتقان.

اوجه الاختلاف بين التدريب والتعليم

التدريب	التعليم
1- يطلق لفظ التدريب على الدراسة المتخصصة التي يتلقاها الفرد في المراكز او المعاهد التدريبية	1- يطلق لفظ التعليم عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في دور العلم كالمدارس والجامعات
2- تعرف عملية التدريب بانها تعليم المعرفة وتعليم الاساليب المتطورة لاداء العمل وذلك لاحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الافراد اللازمة في اداء عملهم من اجل الوصول الى اهدافهم واهداف المنظمة على السواء	2- تعرف عملية التعليم بانها عملية تزويد الافراد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في اطار ومجال معين
3- يهدف التدريب الى زيادة كفاءة الافراد وقدراتهم ومهاراتهم على اداء مهامهم بذاتها مثلما يهدف الى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم الى الافضل ، وهو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته واستغلال حصيلة التعليم من اجل اغراض الحياة العملية	3- اعداد الافراد فكريا وعقليا ، مثلما يهتم بالمعارف كوسيلة لتاهيل الافراد للدخول في الحياة العملية
4- يهتم التدريب بالفرد ويركز على الشخصية وتركز العملية التدريبية على الفرد نفسه وليس على موضوع التدريب .	4- يهتم التعليم اساسا بالمعارف ، ويركز على موضوع التعليم

اهمية التدريب

تبرز اهمية التدريب باعتباره اساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع ، واصبح التدريب في الوقت الحالي يشكل ضرورة لازمة اكثر الحاحا واشد خطورة في عصر تتطور فيه الحياة الاجتماعية تطورا سريعا وتحديث فيه العديد من الاكتشافات والتقدم الزراعي والصناعي ، وهكذا وضعت هذه التغييرات السريعة الانسان المعاصر امام مهام وحاجات جديدة لا بد من اشباعها لمسايرة سرعة التغيير العلمي والتكنولوجي ويستهدف التدريب زيادة العائد من راس المال البشري وذلك عن طريق استثمار طاقات الافراد الانتاجية لتحقيق اقصى انتاج ممكن وتتلخص اهمية التدريب بما ياتي :

- 1- يحقق التدريب اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ويشمل مختلف العاملين في التنمية لفهم ادوارهم وادوار غيرهم وطبيعة العلاقة بين الادوار والمنظمات وكيفية التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم للبرامج التنموية
- 2- يلبي التدريب الحاجات القومية ويسهم في عملية التعليم والتثقيف الاجتماعي ومقابلة حاجات المؤسسات من الكوادر المدربة
- 3- يعمل التدريب على اكساب العاملين في قطاعات الانتاج معارف علمية ومهارات عملية لزيادة كفاءة اعمالهم وتعديل سلوكهم
- 4- يفيد التدريب عند تغيير نمط الانتاج او وسائله ، فالخبرات الزراعية الجديدة او تغيير هيكل الانتاج وتنويع الانتاج الزراعي بادخال محاصيل جديدة يتطلب تعليما وتدريباً للوصول الى الاداء السليم
- 5- التدريب ضروري للفرد الذي يريد ان يتخصص تخصصا دقيقا في عمله او يرتقي في عمله لكي يمكنه القيام بانجاز الاعباء الجديدة
- 6- يساعد التدريب على تخفيض تكاليف الانتاج وزيادة الانتاج كما ونوعا
- 7- يعمل التدريب على التقليل من الازعاج التي تحدث في العمل وكذلك انجاز العمل بوقت قصير
- 8- التدريب ضروري لتوحيد اتجاهات العاملين لتحقيق اهداف المنظمة التي يعملون بها
- 9- عن طريق التدريب يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والمستجدة فمن نتائج التقدم العلمي انتشار واستعمال الاجهزة والالات الحديثة مما يوجب على المؤسسات تدريب العاملين فيها على هذه الاجهزة والالات
- 10- يقلل التدريب الحاجة الى الاشراف فالفرد المدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة الى توجيه او مراقبة مستمرة من رؤسائه
- 11- تنمية الحافز العلمي والتدريبي لدى المدرب للاستزادة من الاطلاع والتحصيل والوقوف على الاتجاهات الحديثة ونقدها وتحليلها والافادة منها

اهمية التدريب الارشادي الزراعي

تتضح اهمية التدريب في العمل الارشادي الزراعي بشكل كبير حيث يعد الارشاد الزراعي حجر الاساس لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي تعتمد اساسا على تطوير العنصر المادي والبشري . وفي العراق يعد العنصر البشري هو العنصر الحاسم لتحقيق التنمية الاقتصادية وذلك لتوفر عناصر الانتاج المادية الاخرى

لذا يتوجب وضع سياسة ثابتة لتوفير القوى البشرية بمختلف مستوياتها من المهارة والمسؤولية والاختصاص ورفع مستوى الكفاية الانتاجية للعاملين وزيادة خبراتهم لمسايرة التطور الحاصل في العلوم والمعارف المختلفة ويكون ذلك من خلال التدريب واكتساب الخبرات الجديدة .

ويحتاج العاملون بالإرشاد الزراعي الى برامج تدريبية متنوعة نتيجة لاعتبارين هامين هما

الاول : ان الكثير منهم ينقصهم التخصص في الارشاد الزراعي.

الثاني : يفترض تزويد العاملين الارشاديين بالمستجد في مجال عملهم ليكون لدورهم اثر فعالا في المجتمعات الريفية ، فالعاملون بالإرشاد الزراعي ينبغي تزويدهم دوما بنوعين من المعارف والمهارات الجديدة هي

1- معلومات زراعية فنية في مختلف التخصصات الزراعية النباتية والحيوانية

2- معلومات ارشادية تتعلق بكيفية توصيل المعلومات الزراعية الى الفلاحين والمزارعين مثل طرائق

واساليب الارشاد الزراعي . التغيير الاجتماعي . نقل المبتكرات الزراعية وغيرها.

من ناحية اخرى يتضح دور الارشاد الزراعي في عملية نقل وايصال التكنولوجيا الزراعية فالفلاحين والمزارعين لايزالون يتبعون اساليب تقليدية في الزراعة اي انه توجد فجوة كبيرة بين المعارف الزراعية الجديدة وبين الفلاحين ويكون المرشد الزراعي هو حلقة الوصل بين الفلاحين والمعارف الجديدة لذلك فالتكامل بين مؤسسات التعليم ومراكز البحوث ومراكز العاملين بالإرشاد الزراعي هو شرط ضروري لتحقيق التنمية الريفية

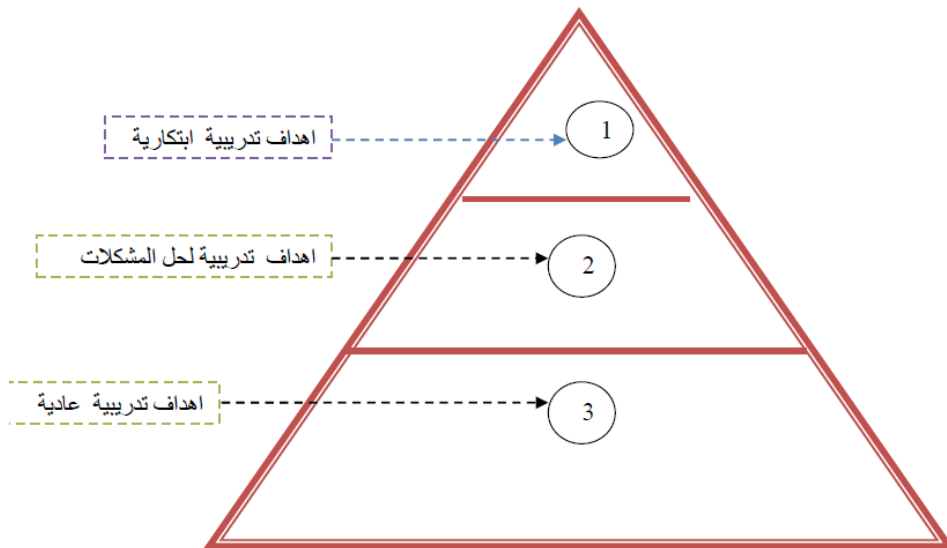
المحاضرة الثانية

اهداف التدريب

ان الاهداف التي يرمي التدريب الى تحقيقها عديدة ومتنوعة وتنحصر اساسا في مجالات السلوك المعرفي والنفسحركي والوجداني. ولكن توجد اهداف فرعية خاصة لكل مجال من هذه المجالات تتحدد ولكل فرد او وظيفة او موقف على حدة . ان الاهداف التدريب هي نتائج يجري تصميمها واقرارها قبل البدء في عملية التدريب فاذا تمكنا من تحديد هذه الاهداف فان ذلك سوف يمكننا من فهم واختيار الاساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول الى هذه الاهداف واذا لم نتمكن من تحديد الهدف من التدريب فانه يصبح عملية فاشلة وهدر للأموال والجهد والوقت.

وتصنف اهداف التدريب الى ثلاث مجموعات اساسية هي

- 1- اهداف تدريبية عادية (روتينية) : وهي الغايات التي يسعى التدريب الى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر ولا يحتاج هذا النوع من التدريب الى جهد ذهني كبير او ابداع وتقع هذه الاهداف في قاعدة هرم الاهداف وتساعد في استمرار العمل بمعدلات الكفاءة المعتادة دون تحقيق نتائج مبتكرة ترفع مستوى اداء العمل
- 2- اهداف تدريبية لحل المشكلات: وهي الاهداف التي ترمي الى ايجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الافراد في اعمالهم ومحاولة الكشف عن المعوقات التي تعيق الاداء ويتم ذلك عن طريق اعداد وتدريب افراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة في علاجها
- 3- اهداف تدريبية ابتكارية (ابداعية) : وهي اعلى مستويات الاهداف التدريبية اذا انها تضيف انواعا من السلوك والاساليب الجديدة لتحسين العمل . وتختص بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية (مبتكرة) ترفع مستوى اداء العمل نحو مجالات وافاق لم يسبق التوصل اليها



شكل يوضح اصناف اهداف التدريب

ان الفرق بين الاهداف التدريبيه لحل المشكلات والاهداف الابتكارية هو ان الاولى تقتصر على حل المشكلات واستعادة التوازن والتغلب على مصادر انحراف الاداء عن الانماط العادية المقررة بينما تستهدف الاهداف الابتكارية الى نقل العمل الى مستوى اعلى من الكفاءة والفعالية

اما اهداف التدريب فيمكن اجمالها بما يأتي

- 1- زيادة الكفاءة الانتاجية للفرد من خلال تنمية معارفه ومهاراته واتجاهاته اذ يتعلم الفرد كيفية القيام بأعماله بإتقان وبالتالي تزداد قدرته على الانتاج
- 2- زيادة التعاون بين الفرد والآخرين وتطوير العلاقات الانسانية مع زملاء العمل
- 3- رفع الروح المعنوية للمتدربين فالمتدرب يشعر بالاطمئنان والاستقرار في عمله ويؤمن بقدرته على تأدية اعماله بمهارة مما يشجع الحاجات النفسية لديه ويرفع من معنوياته
- 4- تقليص مهمة الاشراف اذ ان الفرد المتدرب القادر على تأدية اعماله بكفاءة لا يحتاج الى متابعة ومراقبة مستمرة من قبل رؤسائه في العمل
- 5- تقليل الحوادث نتيجة اكتساب المتدرب لمهارات اداء العمل الموكل اليه بصورة صحيحة وبدون اخطاء مما يقلل من تعرضه للحوادث اثناء العمل
- 6- يحاول التدريب تغيير سلوك الافراد المتدربين لسد الثغرة بين الاداء الفعلي والاداء المطلوب
- 7- يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها اذ ان عملية التنمية الشاملة تركز على كفاءة القوى العاملة باعتبارها احد عناصر الانتاج الهامة
- 8- اعداد الافراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يزاوله الفرد مثل النقل او الترقية
- 9- اعداد الافراد المعينين الجدد وتهيئتهم للقيام بأعمالهم الجديدة ، بصورة صحيحة
- 10- تمكين الافراد من ممارسة الاساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على اساس تجريبي قبل الانتقال الى مرحلة التطبيق الفعلي

مبادئ التدريب

يهدف التدريب الى احداث تغييرات سلوكية في معارف المتدرب ومهاراته واتجاهاته وتخضع هذه التغييرات لمبادئ معينة تعد دلالات لتوجيه القائمين على التدريب للأخذ بها من اجل زيادة كفاءة التدريب وتحقيق اهدافه

واهم هذه المبادئ هي

- 1- **مبدأ الدافعية** : ينبغي ان يكون للمتدرب رغبة في التدريب لكي تتم عملية التعلم
- 2- **مبدأ انتقال اثر التدريب**: ان احد مظاهر نجاح عملية التدريب هو الدرجة التي فيها يمكن للمادة التعليمية ان تنتقل الى العمل الفعلي الذي يؤديه المتدرب ولتحقيق ذلك يلزم ان تزداد درجة التشابه بين المواقف او زيادة مساهمة المتدرب في المواقف التعليمية لكي يلم بدرجة كافية بمحتويات المادة التدريبية

- 3- **مبدأ الفروق الفردية:** يختلف الافراد في نواحي عديدة ومنها قدرتهم على التعلم وان هذا الاختلاف يجب ان يؤخذ بعين الاعتبار من قبل المدرب وان تتصف الدورة التدريبية بالمرونة لمحاولة تخفيض اثر تلك الاختلافات في نتائج التدريب
- 4- **مبدأ الممارسة:** من الضروري تخصيص جزء من وقت التدريب لممارسة المتدربين على ما تم تعلمه نظريا فالمتدرب قد يأخذ فكرة عن مهارة معينة اذا نفذت امامه لكنه لن يكتسبها الا اذا مارسها بنفسه
- 5- **مبدأ الثواب والعقاب:** يجب ان يدرك المتدرب وجود علاقة بين ما يتعلمه في موقف معين وبين ما يصيبه من ثواب او عقاب وان الثواب اكثر فاعلية من العقاب في التأثير على سلوك الفرد لان الاكثار من العقاب قد يؤدي الى اضعاف قدرة المتدرب على التعلم ...

انواع التدريب

هناك عددا من المعايير التي يمكن على اساسها تقسيم انواع التدريب في الارشاد الزراعي على النحو التالي:
اولا : معيار عدد الافراد المراد تدريبهم : ويصنف التدريب وفقا لهذا المعيار الى

- 1- **تدريب فردي :** حيث توجه كافة الانشطة التدريبية الارشادية الى فرد واحد (مرشد زراعي _ مرشدة اقتصاد منزلي _ مرشد شباب ريفي الخ) وفقا لاحتياجه التدريبي ويجري هذا النوع من التدريب في مواقع العمل (الحقل _ المكتب الارشادي _ المراكز البحثية الخ)
- 2- **تدريب جماعي :** وفيه توجه كافة الانشطة التدريبية الارشادية الى جماعة متجانسة نسبيا من المتدربين (مرشدين زراعيين _ مرشحات اقتصاد منزلي _ اخصائيين ارشاديين _ مفتشين ارشاديين الخ) وفقا لاحتياجاتهم التدريبية وغالبا ما ينفذ هذا النوع من التدريب في مراكز التدريب او اماكن معينة تختار لهذا الخصوص.

ثانيا : معيار المدى الزمني لخطة التدريب : ويصنف التدريب وفقا لهذا المعيار الى

- 1- **تدريب عاجل :** وفيه توجه الانشطة التدريبية لفرد او جماعة وذلك لإعداد وتهيئة الجدد منهم لمزاولة المهنة الارشادية . وكذلك تهيئة القدامى لتولي الوظائف الارشادية المزمع ترقيةهم اليها ، او اكسابهم الخبرات الفردية لمعالجة ما يقابلونه من مشاكل في العمل
- 2- **تدريب اجل :** وفيه توجه الانشطة التدريبية لفرد او جماعة بهدف اكسابهم الخبرات اللازمة لمواجهة المشاكل المتوقع حدوثها مستقبلا

ثالثا : معيار الرسمية في التدريب : ويصنف التدريب وفقا لهذا المعيار الى

- 1- **تدريب رسمي:** وفيه يكون المتدرب متلقيا اكثر منه متفاعلا حيث يكون الاتصال بالمتدرب هذا في اتجاه واحد
- 2- **تدريب غير رسمي:** وفي هذا النوع من التدريب يلتقي المدرب بالمتدرب او المتدربين وجها لوجه وذلك بعيدا عن اللوائح او التنظيمات البيروقراطية ، والطرق التقليدية في التنظيم

رابعاً : معيار القائمين على التدريب ومكانه : ويصنف التدريب وفقاً لهذا المعيار الى

- 1- تدريب بواسطة قدامى القادة الاداريين والمهنيين من داخل العمل وفي نفس المكان
- 2- تدريب بواسطة خبراء ومتخصصين من خارج العمل ويتم هذا التدريب في مكان العمل
- 3- تدريب بواسطة خبراء ومتخصصين من خارج العمل ويتم في مراكز تدريب متخصصة وقد يستعان هنا بقدمى القادة والمهنيين في العملية التدريبية

خامساً : معيار الهدف من التدريب : ويصنف التدريب وفقاً لهذا المعيار الى

- 1- تدريب يرمي الى تحقيق اهداف عادية او تنظيمية : وذلك من خلال التركيز على اكساب المتدربين مختلف الخبرات والاتجاهات الايجابية الضرورية التي تفيد في رفع كفاءتهم الادائية في علاقاتهم مع المسترشدين او مع رؤسائهم او مرؤوسيههم او زملائهم في التنظيم .
- 2- تدريب يرمي الى زيادة قدرات المتدربين على حل المشكلات على اختلاف مستوياتهم الادارية : ويتم ذلك من خلال التركيز والاهتمام بضرورة اكساب المتدربين القدرات المتعلقة بأساليب حل المشكلات سواء في علاقاتهم مع المسترشدين أو مع رؤسائهم او مرؤوسيههم او زملائهم في التنظيم أو مع غيرهم من العاملين في التنظيمات المعنية بالتنمية الريفية
- 3- تدريب يرمي الى زيادة القدرات الابتكارية : وذلك من خلال تشجيع وحث المتدربين وهم عادة شاغلو المناصب القيادية العليا على التفكير الابتكاري وتزويدهم بالعديد من الافكار التي تفيد كأساس لديهم في هذا النوع من التفكير .

المحاضرة الثالثة

سادسا : معيار مرحلة العمل : ويصنف التدريب وفقا لهذا المعيار الى

- 1- تدريب سابق لمزاولة العمل : وفيه توجه الانشطة التدريبية الى العاملين الجدد وذلك بهدف تأهيلهم لمواجهة اعباء الوظيفة الارشادية والتعرف على العمل ومتطلباته والظروف المحيطة به الخ وينقسم هذا النوع من التدريب الى :
أ – تدريب توجيهي : وتتركز اهدافه في العمل على ازالة عامل الشعور بالغرابة لدى المتدرب ودعم شعوره بالانتماء
ب- تدريب استهلاكي: ويستهدف تعريف المتدربين الجدد بالقواعد العامة للعمل والاجراءات المتبعة وكذلك علاقات العمل ومسؤوليات الوظيفة الخ

2- تدريب القائمين بالعمل : وينقسم هذا النوع من التدريب الى

- أ – تدريب تنشيطي: ويهتم فيه بتقديم المعلومات والخبرات المستحدثة في مجال التخصص
ب – تدريب لإعادة التأهيل : وفيه يتم توجيه الانشطة التدريبية نحو اعداد المتدربين لتولي مهام وادوار جديدة عندما يغيرون تخصصهم الوظيفي او ترقيةهم الى وظيفة اعلى الخ

كما صنف علماء الارشاد الزراعي تدريب العاملين الى اربعة انماط قد تستند في مجملها الى معيار مرحلة العمل وهذه الانماط هي

- 1- التدريب الاكاديمي السابق لمرحلة العمل (التدريب الاكاديمي قبل الخدمة الارشادية)
- 2- التدريب التأهيلي للخدمة (التدريب التأهيلي للخدمة الارشادية)
- 3- التدريب التنشيطي اثناء العمل (التدريب في اثناء الخدمة الارشادية)
- 4- التدريب الاكاديمي العالي

وفيما يلي شرح وتوضيح لبعض انواع التدريب السابق ذكرها

اولا : التدريب الاكاديمي قبل الخدمة الارشادية : ويقصد به ما يتلقاه الطلبة من دراسة علمية اكاديمية وتدريبية عملية وتأهيلهم للقيام بالأعمال الارشادية التي ستوكل اليهم عند التحاقهم بوظائفهم وتقدم المؤسسات التعليمية هذا النوع من التدريب من خلال مناهجها الدراسية في الاعدادية والمعاهد والكلية الزراعية . ويعد هذا النوع من التدريب الاساس الذي يبني عليه التدريب الارشادي اللاحق ويفترض بهذا النوع من التدريب ان يزود الفرد بالمعلومات الزراعية والارشادية المطلوبة لأداء العمل الارشادي الزراعي بخلاف ما يعتقد البعض – خاصة في الدول النامية – حيث يعتقد الكثير من القائمين على قطاع الزراعة في كثير من الدول النامية ان وظيفة المرشد الزراعي يمكن ان يقوم بها اي فرد لديه حصيلة كافية من المعارف الزراعية بغض النظر عن مقومات الشخصية والنفسية او تفهمه لفنون الاتصال بالمسترشدين وكيفية التأثير فيهم وقدرته على استخدام الطرق والمعينات الارشادية

ثانيا : التدريب التأهيلي للخدمة الارشادية : وهو التدريب الذي يتعرض له الموظف الارشادي في بداية تعيينه وقبل ممارسة مسؤولياته الارشادية بصورة فعلية . وفيه يتدرب الموظف الجديد على

مواصفات العمل والتنظيم الارشادي واقسامه وواجبات كل منها وفهم ما يتوقع منه ادائه من اعمال وتعيده على جو العمل وتعريفه بالرؤساء والمديرين والمشرفين وتتفاوت مدة البرنامج التأهيلي تبعاً للعديد من العوامل .

ويضيف صالح واخرون (2004) ان برنامج التدريب التأهيلي للمرشدين الزراعيين يتضمن ما يلي :

- 1- تعريف المرشدين الجدد بالجهاز الارشادي واهدافه وهيكلة الاداري والحقوق والواجبات الوظيفية
- 2- بعض الخبرات الميدانية تحت اشراف خبراء الارشاد الزراعي
- 3- زيارة ميدانية لمواقع العمل الارشادي في القرى القريبة من مواقع التدريب للتعرف على كيفية اداء المرشدين لعملمهم

ثالثاً : التدريب في اثناء الخدمة الارشادية : ويقصد به التدريب اللازم لتنشيط وتجديد معارف وخبرات العاملين بالارشاد الزراعي على اختلاف مستوياتهم الوظيفية من اجل مقابلة نواحي النقص في برامج التدريب السابقة فضلا عن تحديث معلوماتهم الزراعية والفنية وتنمية قدرات العاملين بالارشاد على تخطيط وتنفيذ البرامج الارشادية وتشجيع النمو المهني وتنمية انماط سلوكية اكثر ايجابية في التعامل مع المشاكل التي تواجههم وكيفية التغلب عليها ومن المفترض ان تتضمن برامج التدريب الارشادي في اثناء الخدمة المعارف والمهارات في مختلف المجالات الارشادية مثل تفهم اهداف الارشاد الزراعي وفلسفته والموضوعات الزراعية الفنية ومهارات الاتصال وكيفية اداء المهام التعليمية الارشادية ونقل التقنيات الزراعية واجراء الدراسات التقييمية وكتابة التقارير وكيفية تدريب الزراع والقادة الريفيين المحليين

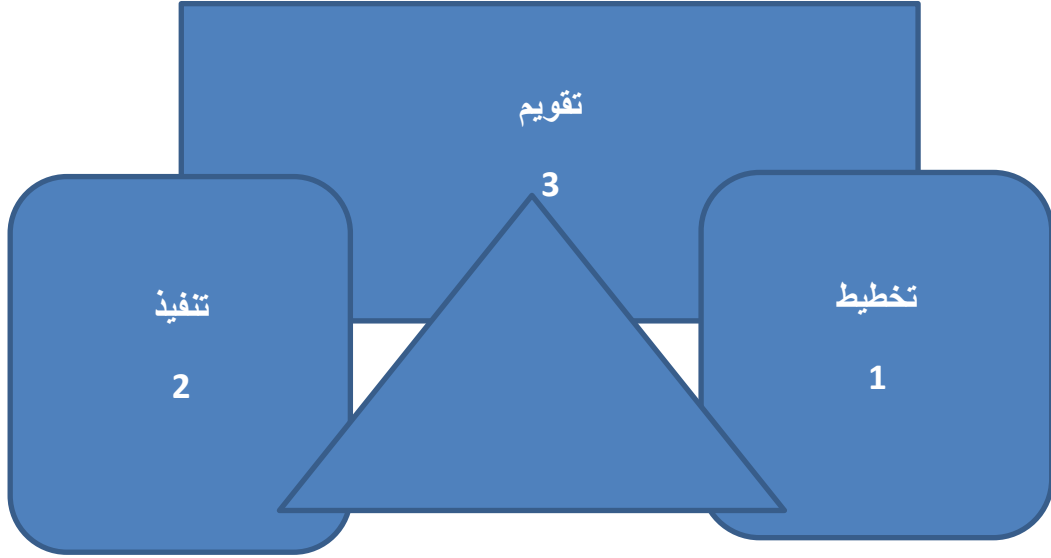
ويعد هذا النوع من التدريب ضروريا لجميع العاملين بالارشاد الزراعي على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وذلك لأسباب عديدة **اوجزها ياغي (1986) بما يلي :**

- 1- تجديد معلومات المتدرب في موضوع معين او ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي او الاخباري ويعني احاطة المتدرب بكل جديد في حقل اختصاصه
- 2- تحرير الموظف المتدرب من مسؤولياته الروتينية لفترة قصيرة لكي يجدد نفسه فكريا
- 3- تهيئة بعض الموظفين لوظائف اعلى (الترقية)
- 4- توسيع اتصالات المتدربين مع اخرين من ذوي الخبرة ذاتها مما يؤدي الى تنمية معارفهم والتعرف على مشكلات العمل التي يواجهونها وتلك هي الميزة الاساسية للتدريب خارج المنظمة

رابعا : التدريب الاكاديمي العالي : وهو التدريب الذي يعد المرشد الزراعي للحصول على درجة الدبلوم العالي او الماجستير او الدكتوراه . ويتم هذا النوع من التدريب عادة في كليات الزراعة في الجامعات ويتضمن برنامج الدراسة مفردات ارشادية او مرتبطة بالارشاد فضلا عن قيام الدارس باعداد بحث يتعلق بإحدى المشكلات الارشادية الزراعية.

تخطيط التدريب

تتطلب عملية التدريب ثلاث اركان اساسية هي التخطيط والتنفيذ والتقييم كما موضح في الشكل التالي



شكل يوضح اركان عملية التدريب

ويعد البرنامج التدريبي الاداة التي تربط الاحتياجات التدريبية والاهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والاساليب وموضوعات التدريب مع بعضها البعض بطريقة منظمة فيعد ان تتحدد الاحتياجات المطلوبة ويتعرف مخطط التدريب على الاشخاص الذين يحتاجون الى التدريب يصبح من الضروري اعداد البرنامج التدريبي الذي يقابل احتياجات المتدربين خصوصا ان عملية التدريب ليست عشوائية ولا تتم بدون تخطيط مسبق لهذا فان التخطيط يعتبر الوسيلة العلمية المثالية في انجاز الفعالية التدريبية بالكفاءة المطلوبة

اسباب عدم الاهتمام بتخطيط التدريب

على الرغم من الاهمية الكبيرة للتدريب الا انه لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل القائمين على التدريب وذلك للأسباب الآتية :-

- 1- صعوبة عملية تخطيط التدريب لشمولها عدة عوامل ويكتنفها الكثير من التغيير الفني والانساني الذي يقتضي تعديلها
- 2- عدم وجود ادارة او جهة متخصصة او شخص متخصص في شؤون التدريب في الاجهزة والمنظمات
- 3- نقص الوعي بالمشكلات التي تتطلب التدريب لعلاجها
- 4- انتشار مفاهيم غير صحيحة عن التدريب مثل كونه نشاطا يمكن ان يمارس في اي وقت او انه يمكن ان ينفذ حال نشوء مشكلة او حاجة اليه او ان برامج التدريب يمكن نقلها او تبادلها في كل الاحوال بغض النظر عن الظروف البيئية والتنظيمية والانسانية المحيطة

اهداف تخطيط التدريب

يمكن ايجاز الاهداف التي تحققها عملية تخطيط التدريب بالاتي

- 1- تحديد الاهداف التدريبية
- 2- الاستخدام الامثل للموارد والامكانيات المتاحة للتدريب
- 3- اعداد البرامج والمستلزمات التدريبية وتوقيت استخدامها بشكل يتناسب مع طبيعة الاحتياجات وظروف عمل المتدربين

المحاضرة الرابعة

طرق واساليب التدريب

1- المحاضرة LECTURE

(أ) مفهوم المحاضرة: هي حديث شبه رسمي، يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع أو الحقائق أو المفاهيم أو المبادئ، أو يقوم باستطلاع مشكلة، أو شرح علاقات.

(ب) متى تستخدم المحاضرة: الاستخدامات المناسبة للمحاضرة قد تكون واحدة مما يلي:

(1) تعريف المتدربين بالأساسيات النظرية ومصادر التعلم الخاصة بالمادة.

(2) إعطاء توجيهات عن الإجراءات المستخدمة في الأنشطة اللاحقة.

(3) توضيح كيفية تطبيق القواعد أو المبادئ أو المفاهيم.

(4) المراجعة أو التوضيح أو التأكيد أو التلخيص.

(5) عندما يكون عدد المستمعين كبيراً.

(6) عندما يكون الوقت المتاح قصيراً.

(ج) مزايا المحاضرة: لا ترتبط بزمان ولا عدد محدد ما دام صوت المتحدث يصل إلى الحاضرين كما أنها تراعي اختلاف مستوى الدارسين، وتُستعمل أيضاً مع الوسائل الأخرى وفي أي مرحلة من مراحل العرض.

(د) عيوب المحاضرة :

1. عبء على المدرب وحده، فهو الذي يعد المادة ويقوم بإلقائها دون مشاركة من أحد.

2. سلبية المتدربين، حيث يقتصر دورهم على الاستماع فقط.

3. عدم تبادل الأفكار بين المدرب والمتدربين؛ حيث تتبع جميع الأفكار من المدرب وحده.

4. غير مناسبة لتدريس المهارات.

5. اختلاف فهم المتدربين للموضوع لاختلاف قدرات كل منهم.

2- الندوات:

(أ) مفهوم الندوة: عبارة عن حوار من 30:50 دقيقة بين خبير ومجموعة من المتدربين؛ حيث تطرح عليه

مجموعة من الأسئلة لاستطلاع الجوانب المختلفة للموضوع، ويتم إخطار الشخصيات التي سيتم

مقابلتها مقدماً بأنواع الأسئلة التي سيتم طرحها.

(ب) مزايا الندوات:

1. إن إتاحة الفرصة للمتدربين لطرح ما لديهم من أسئلة تضمن أن المادة التي ستتم تغطيتها تتناسب مع احتياجاتهم.

2. بعض الشخصيات تفضل أن يُجرى معها مقابلة، على أن يُطلب منها القيام بإلقاء محاضرة.

3. الشخص الذي ستتم مقابلته لا يحتاج إلا إلى إعداد بسيط قبل اللقاء؛ طالما أنه خبير في المجال موضوع المناقشة.

4. المقابلة تتسم بالمرونة؛ حيث يمكن أن يطلب من الشخص الذي ستتم مقابلته أن يتوسع في الموضوع، أو أن يوضح بعض النقاط، أو أن يعطي أمثلة.

(د) عيوب الندوات:

1. لا تسمح بتقديم معلومات تفصيلية؛ حيث تُفضل الإجابة القصيرة المباشرة.

2. لا يوجد ضامن لتقديم المعلومات بشكل مرتب يسهل معه فهمها.
3. غالباً ما تتناول أسئلة المتدربين الموضوع ككل بشكل سطحي، أو تركز على جانب واحد ضيق من جوانب الموضوع.

3- النقاش الموجه **guided discussion**:

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج، ثم يثير هذه الأسئلة بتسلسل منطقي منظم ويترك للمتدربين الإجابة عنها، ومن ثم يصل وإياهم إلى إجابة عنها، وعندها ينتقل إلى سؤال آخر، وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات بأسلوب السؤال والنقاش الموجه، وهو أسلوب شائع ومثير، غير أنه يحتاج إلى مهارة وكفاءة فائقة في إدارة النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة.

4- المؤتمرات: **Conferences**

أ - مفهوم المؤتمرات: تستخدم طريقة المؤتمر وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب. وتتضمن هذه الأساليب مزيجاً من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب، والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين؛ حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية.

ب - متى تستخدم المؤتمرات؟ تستخدم طريقة المؤتمرات في:

1. تنمية حلول ابتكارية للمشكلات.
2. إثارة الاهتمام والتفكير وضمان المشاركة في موقف قد يبقى المتدرب فيها سلبياً إذا لم تُستخدم طريقة المؤتمر.
3. التأكيد على النقاط التدريبية الأساسية.
4. دعم المحاضرات أو القراءات أو التمارين العملية.
5. تحديد مدى فهم المتدربين للمفاهيم والمبادئ، وتحديد ما إذا كان المتدرب على استعداد للانتقال إلى مواد جديدة أو مواد أكثر تقدماً.
6. إعداد المتدربين لتطبيق نظرية أو إجراء في مواقف معينة.
7. توضيح نقاط أو تلخيص أو مراجعة موضوعات.
8. تجهيز المتدربين لتدريب لاحق.
9. تحديد مدى تقدم المتدربين، وفعالية التدريب السابق.

ج - مزايا المؤتمرات:

1. إن إعطاء الفرصة للتعبير عن وجهة نظره، وسماع آراء الآخرين يعتبر أمراً مثيراً للدافعية؛ فالدافعية غالباً ما تكون عالية في المؤتمر الذي يُعدُّ له بشكل جيد، ويُدار بمهارة.
2. نظراً لأن المتدربين يشاركون إيجابياً في تصميم موضوعات التدريب فإنهم يكونون أكثر اقتناعاً بأهمية وجدوى المحتوى، كما أنهم يكونون أكثر التزاماً بحلول المشكلات أو القرارات التي تم التوصل إليها عما لو كان المحتوى قد قَدَّم إليهم بواسطة المدرب.
3. تمكن طريقة المؤتمر المدرب من أن يستخدم بفاعلية خلفية المتدربين ومعارفهم وخبراتهم السابقة.

4. كما تسمح الطريقة للمدرب والمشاركين بالاستفادة من الخبرات ونتائج التفكير الذي يقوم به جميع المشاركين.

5. وفي هذه الطريقة فإن حدوث التعلم بالنسبة للمشارك يتناسب بشكل مباشر مع حجم مشاركته في عملية التعلم. ونظراً لأن المؤتمر يستلزم درجة عالية من المشاركة من قبل المتدربين فإنه يساعد على حدوث تعلم أفضل ودائم بالنسبة لهم.

د - عيوب المؤتمرات:

1. عدم توفر المدربين القادرين على إدارة المناقشة.
2. تتطلب معظم المؤتمرات إعداداً مسبقاً في شكل قراءات محددة وتفكير ودراسة.
3. يحتاج إلى وقت كبير.
4. صغر عدد المشاركين.
5. يتطلب اتفاق مستوى المشاركين من حيث الخلفية والنضج والدافعية .

5-دراسة الحالات: Cases study

(أ) مفهومها: وهي عبارة عن إشراك المتدربين في العملية التدريبية؛ حيث تقدم لهم مشكلة أو حالة أو ظاهرة واقعية، ويطلب من الجماعة تحليلها والوصول فيها إلى حل ملائم مع ذكر الإيجابيات والسلبيات والاقتراحات والتوصيات.

(ب) متى تستخدم دراسة الحالات؟ تستخدم طريقة الحالة الدراسية في:

1. تنمية القدرة على المناقشة المتعمقة للعوامل ذات الوزن في الموقف.
2. تنمية القدرة على الحكم على الأمور، والتفكير الانتقادي، وحل المشكلات.
3. استنتاج مبادئ الإدارة.
4. تنمية مهارات العلاقات الإنسانية.

(ج) مزايا دراسة الحالات:

1. المشاركة من جانب الدارسين.
2. واقعية الحالة أو المشكلة.
3. انطلاق الأفكار إلى رؤية جوانب المشكلة المختلفة.
4. التفكير المنظم.
5. الاحتفاظ بالتركيز.
6. تساعد المتدربين على فهم ذواتهم من حيث طريقة التفكير والإدراك والحديث والإصغاء.
7. أكثر الطرق متعة وتشويقاً

(د) عيوب دراسة الحالات:

1. تحتاج إلى وقت كبير.
2. العدد: فاسلوب دراسة الحالات لا يصلح إلا للمجموعات الصغيرة من الدارسين.
3. مثالية الحلول.
4. عدم الموضوعية في الحلول.

5. الاستخفاف بالحالة لمعرفة أنهم أنها قد لا تمثل واقعاً حقيقياً.

6. تحتاج إلى تركيز عالٍ.

6- فرق الحوار:

(أ) مفهوم فرق الحوار: في هذه الطريقة يقوم عدد من الأفراد (من 3:10) تحت توجيه منسق فريق الحوار بتقديم وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة، أو في نقاط معينة من موضوع واسع.

(ب) متى تستخدم فرق الحوار: تستخدم فرق الحوار في:

1. تحديد أو استطلاع الرأي، وتقديم وجهات نظر في قضية أخلاقية أو مشكلات لم يتم حلها.

2. تحديد وتوضيح المزايا والعيوب الخاصة بمجموعة معينة من الإجراءات.

3. الاستفادة من المعارف والخبرات والتخصصات المتميزة.

4. إثارة الاهتمام بالنسبة لموضوع أو مشكلة معينة.

(ج) مزايا فرق الحوار:

تسمح بدرجة من المشاركة مع المجموعات الكبيرة التي لا يمكن تحقيقها باستخدام أي طريقة من الطرق الأخرى. كما أن تقديم وجهات نظر مختلفة - بالإضافة إلى الفروق بين شخصيات المقدمين - تجعل هذه الطريقة طريقة ممتعة للتدريب، كما تقدم نوعاً من التغيير في البرنامج التدريبي.

(د) عيوب فرق الحوار: إن تحقيق الفائدة الكاملة من استخدام الطريقة لا يمكن أن يتم بدون قيادة خبيرة. فيجب أن يتوفر لدى منسق فريق الحوار فهم متعمق لموضوع المناقشة، كما يجب أن يكون قادراً على التعامل مع المقدمين، بالإضافة إلى قدرته على حث مجموعة المتدربين على المشاركة.

المحاضرة الخامسة

7- اللجان:

(أ) مفهوم اللجان: يعطى لمجموعة من المتدربين يتراوح عددها بين (3-7) تكليف خاص في شكل مشكلة، ويطلب من المجموعة دراسة المشكلة والوصول إلى نتائج وحلول مقترحة أو مجموعة من الخطوات التنفيذية، وقد تعد اللجنة تقريراً تقوم بتقديمه شفاهة للمجموعة الكبرى.

(ب) متى تستخدم اللجان؟ تستخدم طريقة اللجان في:

1. دراسة أو استطلاع موضوع أو مشكلة.
2. توسيع معرفة وخبرة المتدربين في مجال معين.
3. خلق مفهوم أو نتاج جديد.
4. الحصول على مشاركة المتدربين في تخطيط الأنشطة التدريبية؟
5. تقييم الأنشطة التدريبية.

(ج) مزايا اللجان:

1. إن تقسيم مسؤولية الدراسة المتعمقة لمشكلات مختلفة تسمح بتغطية مجموعة أكبر من الموضوعات في وقت أقصر؛ حيث يستفيد كل المتدربين من التقارير التي تعدها اللجان العديدة.
2. ويسمح عمل اللجان أيضاً بالاستفادة القصوى من المواهب والقدرات الخاصة لأعضاء الفريق.
3. وأخيراً فإن طريقة اللجان تسمح للمتدربين بالقيام بالمهام القيادية التي ربما لا تتاح لهم في الحالات الأخرى.

(د) عيوب اللجان:

1. تستغرق طريقة اللجان الكثير من الوقت والجهد؛ فغالباً ما تستغرق المناقشة وقتاً أطول من اللازم بسبب الصراعات الشخصية، أو سيطرة قلة من الأعضاء على المناقشة، أو عدم قدرة المجموعة على الوصول إلى قرار.
2. وعادة ما تقترح اللجان حلولاً سهلة بسبب ضرورة اللجوء إلى نصف الحلول للوصول إلى اتفاق المجموعة.
3. وأحياناً ما تعطى اللجان مهاماً غير مناسبة.
4. وأحياناً أخرى فإنه قد يطلب من اللجان حل مشكلات كان من الممكن حلها بالمستوى نفسه أو بشكل أفضل بواسطة فرد واحد.

8- العصف الذهني (تهيج الأفكار): Brainstorming

(أ) مفهوم تهيج الأفكار:

في طريقة تهيج الأفكار يعطى لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة، ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو المشكلة، مع تشجيع التضافر الحر بين أفكار أفراد المجموعة. وتكتب الأفكار على سبورة أو لوح قلاب بالسرعة التي يتم بها خروج هذه الأفكار.

(ب) متى تستخدم طريقة تهيج الأفكار؟

تستخدم طريقة تهيج الأفكار لتنمية حلول جديدة أو مبتكرة للمشكلات، وتنمية القدرة على الابتكار ودفع المتدربين على المشاركة.

(ج) مزايا تهيج الأفكار.

على الرغم من أنه يتوقع أن يكون 10% فقط من الأفكار التي يتم إنتاجها في أثناء فترة تهيج الأفكار ذات فائدة، إلا أن هذه النسبة تمثل عدداً له اعتباره من الأفكار القيمة، كما أن الإيقاع السريع لفترة إثارة الذهن يعتبر مدعاة للمتعة.

(د) عيوب تهيج الأفكار:

تستلزم هذه الطريقة قيام قائد المجموعة (المدرّب) بتهيئة الظروف لفترة تهيج أفكار منتجة، كما يجب عليه أن يتأكد من فهم المشاركين لأدوارهم، والعمل على تحريك أذهان المجموعة بشكل مستمر لضمان تدفق الأفكار. وتتطلب المهام السابقة مهارة فائقة من قائد المجموعة، كما أن إنتاجية المجموعة تتوقف على قدرات المشاركين وفهمهم للعملية.

9- تمثيل الأدوار: Role playing

(أ) مفهوم تمثيل الأدوار:

هي طريقة عملية للتدريب تتضمن التمثيل التلقائي لموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المدرّب، وينمو الحوار من واقع الموقف الذي رتبته المتدربون الذين يقومون بالتمثيل. ويقوم كل شخص من الممثلين بأداء الدور طبقاً لما يشعر، أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل فإنهم يقومون بدور الملاحظين والناقدين، وبعد التمثيلية فإن المجموعة تقوم بالمناقشة.

(ب) متى يستخدم تمثيل الأدوار؟

يمكن استخدام طريقة تمثيل الأدوار في موقف تدريبي يتضمن التفاعل بين شخصين أو أكثر. وقد تم استخدام هذه الطريقة بنجاح مع كل مستويات العاملين ابتداءً من المستويات التنفيذية وحتى مستويات الإدارة العليا، كما يمكن استخدامها في تشكيلة عريضة من البرامج التدريبية. على سبيل المثال: فقد استخدمت هذه الطريقة في مجالات المقابلة الشخصية، والإرشاد، ومعالجة مشكلات العمل والبيع، والعلاقات الإنسانية، والسلامة، وحل النزاعات، والقيادة، والتفاوض.

(ج) مزايا تمثيل الأدوار؟

أداء الأدوار التي يقوم بها الآخرون يجعل المتدربين مدركين ما تعنيه هذه الأدوار بالنسبة للآخرين. كما أن تمثيل الأدوار يكشف الفرق بين التصرف الذي يدعي المتدربون بالقول أنهم سيقومون به، وبين تصرفهم الفعلي في موقف معين، الأمر الذي ينتج عنه فهم أكبر لسمات الأشخاص ومشاعرهم واتجاهاتهم وقيمهم وقدراتهم.

2- يعطي المتدربين فرصة كبيرة لاكتشاف أنماط جديدة للتصرف.

3- يعطي الفرصة للمتدربين لملاحظة وتقليد الآخرين.

4- يستحوذ على انتباه المتدربين منذ البداية.

(د) عيوب تمثيل الأدوار؟

1. يأخذ تمثيل الأدوار وقتاً طويلاً.

2. قد يحس المتدربون بالضيق عند حصولهم على معلومات مرتدة عما قاموا به من تصرفات أثناء تمثيلهم للدور.

3. عدم واقعية الأدوار في كثير من الأحيان.

10- البيان العملي: Demonstration:

(أ) مفهوم البيان العملي: يقوم المدرب في طريقة البيان العملي بالأداء الفعلي لعملية أو عمل، حيث يعرض للمتدربين ما يجب القيام به وكيفية القيام به، ويستخدم الشرح لبيان: لماذا، وأين، ومتى يتم ذلك.

(ب) متى يستخدم البيان العملي؟

1. التدريب على العمليات الحركية أو الإجراءات (كيفية أداء شيء ما).

2. التدريب على حل المشكلات ومهارات التحليل.

3. توضيح المبادئ (لماذا يعمل شيئاً بالطريقة التي يعمل بها).

4. التدريب على تشغيل الأجهزة.

5. التدريب على أسلوب الفريق في العمل.

6. بيان المستوى النموذجي الفني للصناعة.

7. التدريب على إجراءات السلامة.

(ج) مزايا البيان العملي: تستغرق وقتاً قليلاً.

1. لا ترتبط بعدد معين.

2. توضح طريقة البيان العملي الرؤية؛ وذلك بعرض الأداء المتكامل للإجراء، مع توضيح العلاقات بين خطوات الإجراء وتحقيق الهدف.

3. طريقة البيان العملي لها جاذبية تمثيلية.

(د) عيوب البيان العملي: يجب أن يتطلب مهارة عالية جداً، وقد يحدث عطل في الأجهزة مما يسبب فشل البيان العملي، كما أنه يتطلب نقل أجهزة لماكن البيان، وقد لا تتناسب تكلفة النقل مع عائد البيان.

11- الاداء Performance:

(أ) مفهوم الأداء: طريقة التمرين العملي هي الطريقة التي يتطلب فيها من المتدرب تحت ظروف معيارية أداء العمليات أو المهارات التي يتم تدريسه عليها. والأداء عبارة عن تعلم بالممارسة (Learning by doing).

(ب) متى يستخدم الأداء؟ بصفة عامة فإن استخدام طريقة الأداء هي استخدامات طريقة البيان العملي نفسها؛ حيث تستخدم طريقة الأداء كطريقة لاحقة لطريقة البيان العملي؛ وذلك للتدريب على العمليات أو الإجراءات الحركية، وتشغيل الأجهزة، والمهارات الجماعية، وإجراءات السلامة.

(د) مزايا الأداء:

1. تعطي هذه الطريقة الفرصة للمتدرب لتطبيق المعارف التي اكتسبها في مواقف حقيقية.

2. كما أن استخدام هذه الطريقة يؤدي إلى زيادة المشاركة الإيجابية للمتدربين إلى الحد الأقصى.

3. تهيئ طريقة الأداء الفرصة للمدرب لملاحظة درجة التعلم التي حققها كل متدرب.

(هـ) عيوب الاداء: يتطلب توفير عدد كبير من الأجهزة، وكذلك عدد كبير من المدربين كما أنه يستغرق وقتاً طويلاً.

12- الواجبات الدراسية: Assignments

1- يقوم المدرب في طريقة الواجبات الدراسية بتكليف المتدربين بقراءات في كتب أو دوريات، أو يكلفهم بإعداد مشروع أو بحث، أو يحدد لهم مشكلات أو تمارين للتدريب على مهارة معينة.

(ب) متى تستخدم الواجبات الدراسية؟

تستخدم الواجبات في:

1. تعريف المتدربين بموضوع معين، وذلك قبل تناوله في الصف أو في المعمل.
2. التمهيد للمحاضرة أو البيان العملي أو المناقشة.
3. مراعاة الفروق الفردية في قدرات المتدربين أو خلفياتهم وخبراتهم السابقة من خلال الواجبات.
4. إتاحة الفرصة للمتدربين لمراجعة المواد التي تمت تغطيتها في الصف أو القيام بالتمارين اللازم لتنمية المهارات أو القدرة على حل المشكلات .
5. تزويد المتدربين بمواد إثراء تعليمي.

(ج) مزايا الواجبات الدراسية:

1. تغطي كمية كبيرة من المادة التدريبية في وقت قصير.
2. كما أن هذه الطريقة تعطي المتدربين الفرصة للقيام بالتمارين الكافي للتأكد من إتقانهم للمهارة موضوع التدريب.
3. تضمن تقديم المحتوى حسب وجهة نظر الشخص الذي قام بإعداد المادة التدريبية بدلاً من الاقتصار على وجهة نظر المدرب.

(د) عيوب الواجبات الدراسية:

1. تتطلب واقعية عالية من المتدربين.
2. متابعة الواجبات يمثل عبئاً على المدرب.
3. صعوبة تقييم أخطائها.

13- المراجع والكتب References and books:

وهو أسلوب تقليدي مهم، فلا بد أن يستفاد من الكتب والمراجع والدوريات، خاصة الحديثة منها، كما لا بد أن يتعلم المتدرب ويعتاد التعامل مع هذه المراجع؛ لأنها ستبقى مصدراً من مصادر العلم والمعرفة، والتدريب قد لا يكون مستمراً ومتواصلاً للفرد، ولكن هذه المراجع ستبقى في متناول يد الجميع. ولكن من عيوب هذا الأسلوب أن كثيراً من الناس لا يرغبون في القراءة والاطلاع، ويشعر بعضهم بشيء من الملل عند الرجوع إلى هذه المراجع.

المحاضرة السادسة

14- التقنيات السمعية والبصرية:

وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم، حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفافيات، ثم تعرض للمتدربين، وينبغي أن تعد الأفلام والاشربة إعداداً جيداً ومشوقاً ليثير انتباه المتدربين، وإلا فسوف تكون هذه الأساليب مملة للمتدربين؛ لأن مشاركة المتدرب محدودة. الأفضل أن يستخدم التدريب مزيجاً من أسلوبين أو أكثر من أساليب التدريب. على سبيل المثال: قد يستخدم المدرب في درس ما الواجب الدراسي، ثم المحاضرة، ثم يقوم ببيان عملي أمام المتدربين، ثم يطلب من المتدربين القيام بتمرين عملي.

الحاجات التدريبية

ان نقطة البدء في بناء برنامج تدريبي جيد للعاملين الارشاديين تتمثل في التعرف على وتحديد الاحتياجات التدريبية لهؤلاء العاملين وان تجاهل او اهمال تحديد تلك الاحتياجات سوف يترتب عليه تداعي سائر خطوات تخطيط وتنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي وبالتالي يصبح التدريب نوعا من العبث يستنزف الوقت والجهد والمال بدون مردود يذكر وعادة مايقاس نجاح التدريب الارشادي للعاملين بالنجاح في حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين

وتعرف الاحتياجات التدريبية : بانها مجموع التغييرات السلوكية التي يجب احداثها في معارف وخبرات واتجاهات العاملين الارشاديين ، لكي يؤديوا مهام وظيفتهم بكفاءة واقتدار

أو تعرف الاحتياجات التدريبية : بانها الفرق بين الواقع الفعلي وبين المستوى المطلوب (اي بين الاداء الفعلي للعمل والاداء المرغوب الوصول اليه) ويعود هذا الفرق الى نقص المعارف او المهارات او الاتجاهات للأفراد وهي الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي المرغوب وهذه الفجوة تمثل مشكلة او حاجة في معارف الفرد او مهاراته او اتجاهاته وهي التي توجه اهداف التدريب واختيار محتوى التدريب

المشكلة = الاداء المرغوب – الاداء الفعلي

مستويات الاحتياجات التدريبية :

- 1- احتياجات تدريبية لتحسين الاداء لدى الموظف
- 2- احتياجات تدريبية لتحسين الاداء الاداري للإداريين
- 3- احتياجات تدريبية لتحسين الخدمات الفنية الادارية والانتاجية في المؤسسة او الادارة

اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

تتلخص اهمية دراسة الاحتياجات التدريبية بالنقاط الاتية :

- 1- تعتبر الاحتياجات التدريبية الاساس الذي يبني عليه مختلف الانشطة التدريبية
- 2- تفيد الاحتياجات التدريبية في توجيه أنشطة البرنامج التدريبي الى الاتجاه الصحيح

3- تعتبر الاحتياجات التدريبية بمثابة العامل الاساسي في توجيه الامكانيات المتاحة للتدريب الى الاتجاه الصحيح

4- ان عدم الاهتمام بالاحتياجات التدريبية وعدم تحديدها مسبقا يؤدي الى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب

المحاور الاساسية للاحتياجات التدريبية : ويمكن ايجاز تلك المحاور فيما يلي

- 1- معلومات مطلوب تزويد العاملين بها وهي تتضمن الحقائق والمفاهيم والمبادئ والمعاني والافكار
- 2- المهارات وتتضمن السلوك الذي يتطلب درجة عالية من البراعة في الاداء ، كما تتطلب عادة السرعة والدقة وتصنف المهارات التي يجب تنميتها او اكسابها للمتدربين الى :
 - أ – مهارات عقلية : وتتمثل في طريقة التفكير واتباع اسلوب حل المشكلات في التخطيط وتصميم البرامج الارشادية
 - ب – مهارات حركية (ادائية) : ومن امثلتها الخطابة ، الكتابة للزراع والقيادة والاتصال وحل المشكلات واستخدام وتشغيل الوسائل الارشادية
 - ج – الاتجاهات : ومن امثلتها الاحترام والطاعة ، والاستجابة للتغيير، والاستعداد للتحمل ، والاتجاه نحو الزراع ، والاتجاه نحو العمل الارشادي.

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية :

تتعدد وتختلف طرائق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية مما يصعب تصنيفها في مجموعات متجانسة وسوف نستعرض اهم هذه الطرائق واكثرها شيوعا خاصة في الدراسات الارشادية الزراعية

اولا : تحليل التنظيم الارشادي : يقصد بتحليل التنظيم دراسة الازواح التنظيمية والادارية من اجل تحديد مواطن الحاجة الى التدريب في المنظمة الارشادية (او جزء او اجزاء من المنظمة) وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها وان الازغراض الاساسية لتحليل التنظيم هي :

أ – توصيف الاعمال والاجراءات والتقسيمات التنظيمية وبيان ما يترتب عليها من انجازات وما تستنفذه من مواد وامكانيات

ب – تشخيص الازواح التنظيمية وتحديد مواطن القوة او الضعف في التنظيم والتي يترتب عليها ارتفاع تكلفة الاداء او انخفاض كفاءته

ج – تصميم التعديلات والتغييرات الواجب ادخالها على التنظيم القائم لرفع كفاءة الاداء

نلاحظ ان الغرض من تحليل التنظيم يتركز على تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل ، وقياس مدى فاعليته من خلال تقويم النتائج المتحققة ومقارنتها بالنفقات والموارد المستخدمة

ويتضمن تحليل التنظيم ما يأتي :

- 1- تحليل اهداف التنظيم : يتوقف تحقيق التنظيم الارشادي لأهدافه على مدى تفهم العاملين واستيعابهم لتلك الاهداف وربطها بأهدافهم الخاصة وتعتبر اهداف التنظيم الارشادي بمثابة المعيار الذي يتم بموجبه توزيع الموارد البشرية والامكانيات المادية على مختلف وحدات التنظيم وعلى كافة المستويات
- 2- تحليل الهيكل التنظيمي : ويشمل التعرف على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لأهداف المنظمة ودراسة الادارات والاقسام والوحدات التي يتكون منها الهيكل وعددها واهدافها واختصاصاتها وفحص العلاقات بين هذه الاقسام وتوزيع السلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال بين الاطراف المختلفة
- 3- دراسة تطور التنظيم الارشادي : من حيث الاهداف والموارد البشرية والامكانيات المادية واساليب ومجالات العمل والاهتمام واستقراء الماضي مرورا بالحاضر الى المستقبل وبذلك يمكن التنبؤ بالاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية للعاملين الارشاديين
- 4- تحليل القوى العاملة في المنظمة : ويتضمن ذلك تركيب القوى العاملة في المنظمة الارشادية من حيث النوع والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها ومستويات المهارة والكفاءة ايضا ، كل ذلك من اجل تحديد مدى ملائمة افراد التنظيم للمنظمة ونوع التدريب المطلوب وسد الثغرات التي يعاني منها تركيب القوى العاملة
- 5- تحليل سياسات المنظمة ولوائحها : وتتضمن دراسة القواعد والتعليمات الساندة في المنظمة لتسيير العمل والغرض من ذلك هو الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة افراد التنظيم بهذه السياسات والقوانين والتعليمات ومدى التزامهم بها
- 6- تحليل كفاءة العمل : وتتضمن دراسة مؤشرات الانتاج والتكاليف ومؤشرات اداء الافراد ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات والخسائر واختناقات العمل وشكاوي المستفيدين من الخدمة وغيرها من المؤشرات التي تدل على درجة كفاءة العمل ومواطن الضعف فيه والاسباب التي ادت اليه والتي قد يكون التدريب واحد منها وان الاعتماد على المؤشرات العامة لتحديد الاحتياجات التدريبية لا يغني عن اجراء بعض اشكال التحليل للتعرف على مصادر التخلف في الاداء والاسباب التي ادت الى هذا التخلف وهل يعود ذلك الى الفرد القائم بالأداء ذاته ام يعود لأسباب تنظيمية او ادارية لا دخل لكفاءة الفرد فيها
- 7- تحليل المناخ التنظيمي : ان الروح المعنوية واتجاهات الافراد العاملين في التنظيم تلعب دورا هاما في تحديد الاحتياجات التدريبية ، فالمناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم ، فاذا رأى الافراد ان اهداف التنظيم وطرقه وسياسته متفقة مع حاجاتهم واهدافهم فان المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية الامر الذي يسهل الوصول الى الاهداف الكلية للمنظمة
- 8- وتوجد عدة طرق لتحليل المناخ التنظيمي منها الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين واجراء المقابلات معهم والاستقصاءات المكتوبة وتحليل معدلات الغياب والحوادث والاصابات ومعدل الانتاجية واقتراحات العاملين والشكاوي المقدمة من قبلهم

ثانيا : تحليل العمل: يهدف تحليل العمل الى دراسة الاعمال المختلفة التي يقوم بها افراد التنظيم ويركز على العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل او المهمة ويقتضي ذلك تحليل العمل الى الاجزاء (المهام) المكونة له لمعرفة المهام التي يجب التركيز عليها في التدريب

المحاضرة السابعة

ويتضمن تحليل العمل الخطوات التالية :

- 1- تحديد العمل المراد تحليله
- 2- اعداد قائمة اولية بالمهام التي يمكن انجازها
- 3- تدقيق المهام من خلال الاستعانة بالخبراء واجراء المناقشات والمقابلات ثم تهيئة قائمة نهائية بالمهام
- 4- تحديد التكرار : اي عدد مرات انجاز كل مهمة ويمكن استخدام مقياس خاص يتكون من خمسة مستويات هي (نادرا ، احيانا ، اسبوعيا الى شهريا ، يوميا الى اسبوعيا ، يوميا) وتخصص لها القيم الرقمية (1,2,3,4,5) على التوالي
- 5- تحديد الاهمية النسبية لكل مهمة باستخدام مقياس (قليل الاهمية ، متوسطة الاهمية ، مهمة جدا) وتخصص لها القيم الرقمية (1,2,3) على التوالي
- 6- تقدير صعوبة تعلم كل مهمة : ويمكن استخدام المقياس (سهلة ، متوسطة الصعوبة ، صعبة ، صعبة جدا) وتخصص لها القيم الرقمية (1,2,3,4) على التوالي
- 7- حساب عدد النقاط الكلي وذلك بجمع نقاط التكرار والاهمية وصعوبة التعلم لكل مهمة من المهام ، وان مجموع النقاط يحدد المهام التي ينبغي التركيز عليها في التدريب
- 8- مناقشة النتائج مع مخططي التدريب والمشرفين عليه والمسؤولين الاخرين عن التدريب

والمثال التالي يوضح تحليل عمل (زراعة الرز) كما موضح في القائمة ادناه

العمل : زراعة الرز						
ت	المهام	تكرار انجاز المهمة	الاهمية النسبية للمهمة	صعوبة تعلم المهمة	المجموع	الاولوية
1	اعداد الارض	2	2	2	6	
2	اختيار الصنف	2	2	1	5	
3	اعداد المشتل	2	2	2	6	
4	البيذار	2	3	1	6	
5	ادامة المشتل	4	2	1	7	
6	عملية المشتل	2	3	1	6	
7	ادارة المياه	5	2	3	10	نعم
8	التسميد	3	3	3	9	نعم
9	مكافحة الادغال	3	2	1	6	
10	مكافحة الحشرات والامراض	3	3	4	10	نعم
11	الحصاد والتخزين	1	3	2	6	

نلاحظ من قائمة تحليل العمل انه توجد ثلاث مهام يتطلب تركيز التدريب فيها وهي ادارة المياه والتسميد ومكافحة الامراض والحشرات.

ان قائمة تحليل العمل تحدد المجالات التي يجب تركيز التدريب عليها وفق الاولوية ، ولكن اذا اردنا مزيدا من التفاصيل لبناء برنامج تدريبي لكل مجال من هذه المجالات ، فينبغي تحليل كل مهمة من هذه المهام (المجالات)

وبنفس الطريقة التي اتبعت في تحليل العمل ، وذلك بتجزئة كل مهمة الى مكوناتها الفرعية ثم حساب تكرارها واهميتها النسبية وصعوبة تعلمها كما في القائمة الاتية :

قائمة تحليل المهام

العمل : زراعة الرز					
المهمة : التسميد					
ت	مكونات المهمة	التكرار	الاهمية النسبية	صعوبة تعلم	المجموع
1	جمع نماذج التربة لتحليلها	1	2	1	4
2	تحديد انواع الاسمدة المطلوبة	1	3	3	7
3	تحديد كمية الاسمدة اللازمة للتربة	1	3	3	7
4	تحديد اعراض نقص العناصر على النبات	3	3	4	10
5	تحديد انواع الاسمدة اللازمة للنبات	3	3	3	9
6	تحديد كمية الاسمدة اللازمة للنبات	3	3	3	9
7	تحديد مواعيد اضافة الاسمدة	3	3	2	8
8	الحصول على الاسمدة في الوقت المناسب	1	3	1	5
9	اضافة الاسمدة	3	3	2	8

ثالثا : تحليل الفرد: وفيه يتم التركيز على الفرد شاغل العمل او الوظيفة بهدف تحديد طريقة ادائه ثم تحديد انواع المعارف والمهارات والاتجاهات التي تستوجب تنميتها ويتضمن تحليل الفرد ايضا مواصفات العمل والتي تشمل بيانات تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل العمل او الوظيفة وخبراته العلمية والعملية والقدرات والمهارات الخاصة والتدريب وغير ذلك من مطالب العمل وظروفه ومسؤولياته التي تمثل وصفا دقيقا للوظيفة الموصوفة ، ويتم تحليل الافراد من خلال مقارنة بين المهارات والمعلومات والاتجاهات السلوكية التي يمتلكها العاملون في المنظمة مع تلك التي يفترض ان تتوفر لديهم استنادا الى مواصفات الوظائف المعتمدة الحالية او المستقبلية وذلك من خلال قياس اداء الموظف لوظيفته ومحاولة الوصول الى المعلومات او المهارات او الاتجاهات التي تلزم اضافتها او تعديلها او اعادة تكوينها

رابعا : معدل الاداء: يقصد بمعدل الاداء الوسيلة التي تمكنا من مقارنة ماتم تحقيقه من اعمال بما يجب ان يتحقق وتعد معدلات الاداء من اهم مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين . ويساعد التعرف على تلك المعدلات في رسم سياسة البرامج التدريبية وتحديد مناهجها وتقسيم الافراد الى جماعات متقاربة من ناحية الكفاءة وتحديد نوع التدريب المطلوب لكل مجموعة منهم على حدة

وتصنف معدلات الاداء الى

أ – معدلات كمية : وتقاس بعدد المسترشدين الذين تم التوصل اليهم ، او عدد الاجتماعات الارشادية التي عقدها المرشد الزراعي خلال فترة زمنية معينة الخ

ب – معدلات نوعية : مثل قدرة المرشد الزراعي على الاقتناع وتوصيل المعلومات خلال الاجتماع الارشادي الخ
ج – معدلات زمنية : وتشير الى الوقت اللازم لإنجاز عمل معين ،مثل اعلام الزراع في قرية معينة بموعد حملة تطعيم الماشية ضد الامراض الخ

خامسا : اراء الرؤساء والمشرفين على العمل: تعد اراء الرؤساء والمشرفين من اهم مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية لان صلتهم بمرووسيهم تمكنهم من اكتشاف نقاط الضعف الممكن علاجها بالتدريب . وعند استخدام هذه الطريقة يجب ان يراعى مستوى الرؤساء والمشرفين من حيث الكفاءة ، وكذلك مستوى العلاقات الانسانية العامة داخل الاقسام التي يراسها المدير او يشرف عليها المشرف

سادسا : الاختبارات: تعد الاختبارات من الوسائل المفيدة في تحديد الاحتياجات التدريبية ، اذ يمكن بواسطتها قياس معارف او مهارات الافراد ، كما يمكن بواسطتها قياس انماط السلوك او التصرف . وتتطلب الاختبارات ردود افعال كتابية او شفوية من خلالها تتضح الفجوات (في حالة وجودها) في معارف او مهارات الافراد موضع الاختبار والتي تعبر عن احتياجاتهم التدريبية ومن الاستخدامات المهمة للاختبارات قبل البدء بالتدريب . اختبارات تحديد المستوى ، اي مدى المعارف والقدرات السابقة لدى المتدربين والمطلوبة قبل البدء بالتدريب ، وتكون هذه الاختبارات ذات اهمية بالغة عندما لا يكون المدرب قد سبق له ان تعرف على مجموعة المتدربين ومهاراتهم وقدراتهم قبل البدء بالتدريب

سابعا : التقدير الذاتي: ويتحقق ذلك بسؤال المتدربين قبل البدء بالتدريب عن احتياجاتهم التدريبية اذ غالبا مايكون للفرد فكرة واضحة عن احتياجاته واحيانا تكون هذه الفكرة اوضح عنده منها لدى رؤسائه وان عملية الاسترشاد بأراء الافراد تؤدي الى اقبالهم على التدريب والشعور بمسؤوليته ازاءه

ثامنا : تقدير الكفاءات والسجلات: وتعد هذه التقارير كمصدر للتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين الارشاديين خاصة اذا اتسمت بالدقة والموضوعية ، اذ تحتوي هذه التقارير على مؤشرات تتعلق بالكفاية ومستوى الاداء وتعكس بالتالي نواحي الضعف والتقصير في اداء وخبرات ومهارات العاملين

تاسعا : تغيير نظام العمل في المنظمة : قد يكون تغيير نظام العمل بسبب اعادة التنظيم او اصدار قوانين جديدة او تغيير نمط الانتاج والذي يتبعه تغيير في الآلات والاجهزة المستخدمة ، ويتطلب ذلك اعادة تدريب العاملين ويعد مؤشرا للاحتياجات التدريبية اللازمة لمواجهة التغيرات التي حدثت في المنظمة

عاشرا : طريقة بوريك : (Borich) تستخدم معادلة بوريك كطريقة غير مباشرة لقياس الاحتياجات التدريبية وتتلخص اهمية هذه الطريقة في انها طريقة تقدير موضوعية تعطي الفرد الفرصة للتعبير عن مدى اهمية موضوع التدريب ومدى ما لديه من معلومات عنه اخذة في الاعتبار مدى اهمية الموضوع نفسه لكافة المتدربين ويتم حساب الاحتياج التدريبي للفرد لكل فقرة من الفقرات المعبرة عن الحاجة الى التدريب باستخدام المعادلة الاتية :

$$T_n = (I_n - K_n) IG$$

اذ ان

Tn : ترمز الى الاحتياج التدريبي في كل فقرة

In : ترمز لمدى اهمية الموضوع او الفقرة

Kn : ترمز لكمية المعلومات لدى المتدرب عن الموضوع

IG : ترمز لمتوسط اهمية الموضوع للمتدربين جميعا

ولقياس الاحتياجات التدريبية للفرد في هذه الطريقة ، يتم صياغة عدة فقرات تعبر عن الموضوع الذي نقيس من اجله الحاجة الى التدريب ويوضع امام الفقرات مقياس رباعي لمستوى معلومات الفرد عن كل فقرة وهو (عالي ، متوسط ، واطى ، معدوم) وتخصص لهذه البدائل قيم رقمية هي (1,2,3,4) على التوالي . كما يوضع ايضا امام الفقرات مقياس اخر لقياس مدى اهمية الفقرة بالنسبة للفرد ويتكون من اربعة بدائل هي (اهمية كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، عديمة الاهمية) وتخصص لهذه البدائل قيم رقمية هي (1,2,3,4) على التوالي ، ويطلب من الفرد التأشير على احد هذه البدائل المعبرة عن مستوى معلوماته عن الفقرة وكذلك اهميتها بالنسبة اليه.

المحاضرة الثامنة

مثال حول كيفية تطبيق المعادلة : لو افترضنا ان مستوى معلومات الفرد عن الفقرة (كيفية استخدام آلة البذار) هو واطئ اي ان (Kn) تساوي (2) وان مدى اهمية هذه الفقرة بالنسبة اليه كبيرة ، اي ان (In) تساوي (4) وعلى افتراض ان متوسط اهمية هذه الفقرة للمتدربين جميعا (IG) تساوي (3.6) فيكون تطبيق المعادلة كما يأتي :

$$\begin{aligned} T_n &= (I_n - K_n) IG \\ T_n &= (4 - 2) * 3.6 \\ T_n &= 7.2 \end{aligned}$$

اي ان الحاجة الى تدريب هذا الفرد في هذه الفقرة تساوي (7.2) درجة وهكذا تستخرج الحاجة الى التدريب في جميع الفقرات ويكون مجموعها معبرا عن الاحتياج التدريبي للفرد في ذلك الموضوع

وقد طور بوريك معادلة حساب الاحتياج التدريبي لتشمل فرصة استخدام الفرد للموضوع الذي تتضمنه الفقرة ، وبذلك توضع امام الفقرات الثلاثة مقاييس خماسية البدائل وعلى الفرد ان يؤشر على احد هذه البدائل الخمسة امام كل فقرة والتي تتراوح درجاتها بين (1) واطئ و(5) عالي على كل مقياس من المقاييس الثلاثة وهي : درجة اهمية الفقرة من وجهة نظر الفرد ، ودرجة المعلومات التي يمتلكها عن الفقرة ، وفرصة استخدام الفقرة في عمله . والمعادلة المطورة هي

$$T_n = \frac{((1-K) * I) + ((I-O) * I)}{2}$$

اذ ان

T_n = الحاجة الى التدريب في كل فقرة

I = درجة اهمية الفقرة بالنسبة للفرد

K = درجة معلومات الفرد عن الفقرة

O = فرصة استخدام الفقرة من قبل الفرد

واستنادا الى المعادلة السابقة يتراوح المدى النظري لدرجة الحاجة الى التدريب في كل فقرة بين (+ 20) و(- 4)

مثال حول كيفية تطبيق معادلة بوريك المطورة : لو افترضنا ان درجة اهمية فقرة (كيفية استخدام آلة البذار) بالنسبة للمتدرب هي اهمية كبيرة جدا اي ان (i) تساوي (5) ودرجة معلوماته عن الفقرة قليلة ، اي ان (k) تساوي (2) وفرصة استخدامه لآلة البذار قليلة جدا ، اي ان (0) تساوي (1) ففي هذه الحالة تكون درجة حاجته الى التدريب في هذه الفقرة كما يأتي

$$T_n = \frac{((1-K) * I) + ((I-O) * I)}{2}$$

$$T_n = \frac{((5-2) * 5) + ((5-1) * 5)}{2}$$

2

$$T_n = \frac{15 + 20}{2}$$

2

$$T_n = 17.5$$

وتفسر الدرجة التي يحصل عليها الفرد والتي تعبر عن حاجته الى التدريب كما يأتي :

- 1- اذا كانت قيمة (Tn) سالبة في هذه الحالة لا توجد حاجة الى التدريب
- 2- اذا كانت قيمة (Tn) صفر او قريبة منه ايضا لا توجد حاجة
- 3- كلما ارتفعت قيمة (Tn) كلما زادت الحاجة الى التدريب في تلك الفقرة

خطوات تخطيط برنامج التدريب

سوف يتم استعراض هذه الخطوات حسب تسلسلها المنطقي كالآتي



اولا: تحديد اهداف البرنامج التدريبي: يعد تحديد اهداف البرنامج التدريبي الخطوة الاولى لتصميم البرنامج التدريبي الجيد وترتبط اهداف البرنامج بالاحتياجات التدريبية التي تحدد المعارف او المهارات او الاتجاهات المراد اكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوبة . فالأهداف لا بد ان تعين نوع التغيير المطلوب احدثه في سلوك المتدربين كما ونوعا لذلك فانه من المهم ان يتجنب المخطط وضع اهداف غامضة او شديدة العمومية والتي لاتحدد بالضبط نتيجة التدريب اي ما الذي سيكون المتدرب قادرا على ادائه بعد انتهاء التدريب ويشمل تحديد الاهداف تعيين الهدف الرئيسي او العام للبرنامج التدريبي والاهداف الفرعية فالهدف العام هو

النتيجة الكلية او المحصلة النهائية للبرنامج بأكمله اما الاهداف الفرعية فهي سلسلة النتائج المؤدية الى هذه النتيجة الكلية وتدعى هذه الاهداف بالأهداف التعليمية او السلوكية

وهناك العديد من الاسباب التي توضح اهمية الاهداف التعليمية في اعداد البرامج التدريبية

- 1- المساعدة على اختيار الطرائق والوسائل التعليمية التي تحقق اهداف برنامج التدريب
- 2- المساعدة على اختيار المحتوى الفني او موضوعات التدريب
- 3- تساعد الاهداف التعليمية الواضحة على اختيار اساليب التقويم والتي تعطي صورة حقيقية للدرجة التي وصل اليها المتدرب من تغيير السلوك والاداء
- 4- تساعد الاهداف التعليمية الواضحة على تنظيم جهود المتدرب وتوجيه انشطته نحو هدف برنامج التدريب وتزويده بفهم واضح عن الاشياء التي يتوقع ادائها نتيجة التدريب
- 5- الاهداف التعليمية تساعد المدرب على تنفيذ التدريب الذي يوفر للمتدربين المعارف والمهارات التي يحتاجونها

وقد وضع الخبراء التربويون عددا من الشروط التي ينبغي توفرها في الهدف السلوكي اهمها

- 1- نظرا لان الهدف السلوكي يصف سلوك او اجراء يقو به المتدرب عند الانتهاء من التدريب لهذا يجب استعمال الافعال الاجرائية في صياغته للتعبير عن هذا السؤال او الاجراء ومن امثلة هذه الافعال : ان يميز ، ان يحدد ، ان يحسب الخ
- 2- يصف الهدف السلوكي سلوك المتدرب وليس سلوك المدرب
- 3- ان يكون الهدف السلوكي قابل للملاحظة والقياس ، ولهذا فان الافعال التي تعبر عن الاتجاهات والمشاعر مثل (يستحسن ، يؤمن) ينصح تجنب استعمالها لانها تصف حالات داخلية يصعب رؤيتها او ملاحظتها
- 4- صياغة الهدف السلوكي بشكل بسيط وواضح ومختصر قدر الامكان
- 5- ان يصف الهدف سلوكا واحدا فقط
- 6- ان يكون الهدف ممكن التحقيق من قبل المتدربين

ثانيا : تحديد محتوى التدريب. بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتحويلها الى اهداف وصياغتها يقوم مخطط البرنامج التدريبي باختيار موضوعات الدورة التدريبية والتسلسل المنطقي لهذه الموضوعات ان لمحتوى برنامج التدريب الاثر الكبير في نجاح البرنامج لذا كان من الضروري على مخطط التدريب ان يحدد الموضوعات او المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة فيتعين ان تكون مادة التدريب ترجمة صادقة للاحتياجات التدريبية وان يتناسب المحتوى التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين كما لابد من مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والافكار والمعارف المراد اكسابها للمتدربين

وفيما يلي اهم ما يجب مراعاته عند تحديد موضوعات التدريب

- 1- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية

- 2- ان تستند مادة التدريب على واقع المتدربين ومشكلاتهم
- 3- مراعاة الدقة والموضوعية وحادثة مادة التدريب
- 4- ان تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة
- 5- ان تتناسب مع الزمن المقرر للبرنامج التدريبي
- 6- ان تناسب مستوى المتدربين المشاركين في البرنامج

وبعد اختيار الموضوعات يراعى تنظيمها بشكل وحدات دراسية او تعليمية ويعتبر تسلسل الموضوعات من اهم قواعد تنظيم المحتوى التدريبي ومن اهم التسلسل ان يتدرج المحتوى كما يأتي :

- 1- من السهل الى الصعب
- 2- من الظواهر العامة الى الظواهر المحددة
- 3- من المفاهيم المعروفة الى المفاهيم المجهولة
- 4- من الخبرات النظرية الى الخبرات العملية او بالعكس
- 5- تسلسل المحتوى وفق الاجراءات المتبعة في العمل الفعلي

ثالثا : اختيار طرائق التدريب. بعد تحديد موضوعات التدريب (المحتوى) يتم تحديد استراتيجية التدريب والانشطة التعليمية . واستراتيجية التدريب تعني خطة المدرب والطرائق التي يستعملها والتي يترتب عليها اشراك المتدرب في أنشطة ينتج عنها استيعاب المعلومات واكتساب المهارات الواردة في اهداف البرنامج التدريبي . اما الانشطة التعليمية فتعني ما يقوم به المتدرب استجابة لأنشطة المدرب

وتعد طرائق التدريب المحور الرئيسي في استراتيجية التدريب ونجاح المدرب في اختيار الطرائق التي تحقق هدفه يعتبر من اهم العوامل التي تسهم في نجاح التدريب

وهناك بعض القواعد التي يفضل اتباعها عند اختيار طرائق التدريب وهي

- 1- لا توجد طريقة تدريبية مثلى تناسب جميع المواقف والظروف وعلى ذلك فان المدرب الناجح هو الذي يضع قائمة بكل الطرائق الممكنة مستحضرا مزايا وعيوب كل منها ثم يختار منها الطريقة التي تناسب موقفه
- 2- تعدد وتنوع الطرائق : يوصي خبراء التعليم بتعدد الطرائق المستخدمة وتنوعها ، اذ اثبتت الدراسات ان اسلوب الطرائق المتعددة يزيد من كفاءة التعلم
- 3- الممارسة العملية : التركيز في التدريب على الطرائق التي تدعم ممارسة المتدرب للسلوك المرغوب وفق اهداف الدورة التدريبية مثل طريقة المشروع ، الايضاح العملي ، التمارين وغيرها
- 4- المشاركة والتفاعل: اختيار الطرائق التي تزيد من تفاعل المتدرب مع المدرب ومع زملائه في التدريب مثل طريقة المناقشة وتبادل الرأي والخبرة

المحاضرة التاسعة

رابعاً :إعداد وسائل التدريب المساعدة. تتعدد وتتنوع وسائل التدريب المساعدة وهي اساسا تستخدم لمساعدة المدرب لتحقيق الاهداف المحددة للتدريب ويمكن تصنيف وسائل التدريب المساعدة الى فئتين هما :

أ – المواد المطبوعة

ب – الوسائل السمعية - البصرية

أ – المواد المطبوعة : ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمقالات والبحوث والمحاضرات والتقارير والمستخلصات والحالات الدراسية واختبارات القياس وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين والتي تتعلق بالموضوعات التي يدرسونها واهم فوائد الاستعانة بالمواد المطبوعة في التدريب هي

- 1- تعد المواد المطبوعة شكل بديل لنقل المعلومات الى المتدربين ويكون ذلك بمثابة اضافة الى المحاضرات والمناقشات والطرائق التدريبية الاخرى
- 2- يمكن اعدادها بوقت قصير نسبيا ويمكن توزيعها على عدد كبير من المتدربين وتكون تكلفتها مناسبة
- 3- يمكن استخدامها كمصدر او مرجع بعد انتهاء عملية التدريب
- 4- يمكنها اوصول معلومات الى المتدربين اكثر عمقا وتفصيلا
- 5- المواد المطبوعة توجه نشاطات التعلم فهي تجعل المتدرب يركز على الخبرات التعليمية الهامة مما يزيد من كفاءة التعلم
- 6- بعض المواد المطبوعة يمكن ان تستخدم في التعلم الذاتي

ب – الوسائل السمعية - البصرية : تلعب معينات التدريب دورا اساسيا في جعل التدريب مثيرا ، مرنا ، متحركا ، وممتعا كما انها تمثل مجموعة الادوات والوسائل التكنولوجية التي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات وادارته للمناقشات وتوصيله للمعارف وتدعيمه للمهارات . والمعينات التدريبية هي وسائل تستخدم بالتزامن مع طرائق التدريب المختلفة وتعتمد هذه المعينات على استخدام الحواس مثل السمع والبصر خاصة وحواس اخرى وهي تفيد في توضيح وتأکید المعلومات المعروضة واطافة معلومات اخرى الى المحاضرات ، الايضاحات ، المناقشات الجماعية والطرائق الاخرى ومن امثلة هذه المعينات التدريبية ، الصور ، الملصقات الجدارية ، اشربة الفيديو ، الشفافيات ، الرسوم التوضيحية ، الشرائح المصورة ، الافلام ، الاشرطة الصوتية الخ

وهناك بعض الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند اختيار معينات التدريب اهمها :

- 1- اعتبارات عملية : وتشمل مدى توفر معينات التدريب وتكلفتها وبساطة تصميمها وعدد المتدربين والوقت المتاح لاستخدامها وتوفر قطع الغيار والصيانة
- 2- اعتبارات تتعلق بالمتدرب : وتشمل نوعية ومستوى المتدربين ومستوياتهم العلمية والثقافية وخلفياتهم الاجتماعية والعملية وميولهم واهتماماتهم وخبراتهم الاخرى

- 3- اعتبارات تتعلق بمحتوى المادة التدريبية : ينبغي الربط بين الوسيلة المستخدمة ومحتوى مادة التدريب فكثيرا ما نجد ان بعض عناوين الوسائل التدريبية كالأفلام مثلا لا يتطابق محتواها وتسلسل معلوماتها مع محتوى وتسلسل مادة التدريب
- 4- اعتبارات تتعلق بالمدرّب : من الضروري اختيار معينات التدريب التي يكون باستطاعة المدرّب التعامل معها واستخدامها بكفاءة
- 5- اعتبارات اقتصادية وحضارية : يجب ان تكون عملية اختيار المعينات التدريبية متماشية مع الميزانية المعتمدة لهذا الغرض وان تكون متوافقة مع حضارة المجتمع ونابعة من البيئة المحلية

خامسا : اختيار المتدربين: تتميز بعض البرامج التدريبية ببعض الخصوصيات وتستهدف نوعا معينا من المتدربين وهذا الامر يتطلب تحديد نوع المتدربين وفق الحاجات التدريبية اي ربط البرنامج التدريبي اما بحاجة المنظمة او بحاجة الوظيفة او حاجة الفرد التي تشكل الاساس الموضوعي لاختيار نوع المتدربين بعيدا عن الشكلية والاختيار العشوائي الذي يمكن ان يكلف مالا وجهدا ووقتا دون ان يعكس بنتائج ايجابية

ان عملية اختيار المتدربين ليست عملية سهلة كما يتخيلها الكثيرون ، بل انها تعتمد على تخطيط منظم وتتضمن العناصر الاتية :

أ - اسلوب الترشيح للتدريب : غالبا ما يتم ترشيح الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية على وفق رغبات مسؤوليهم في الادارة الاعلى ، ولا تعتمد اسس علمية في هذه الترشيحات خاصة اذا كان التدريب خارج البلد، اذ تعتمد الترشيحات للتدريب على العلاقات الشخصية دون الرجوع الى الاحتياجات التدريبية الفعلية للمرشحين للتدريب . ومن الضروري اختيار المتدربين وفق اسس معينة يمكن اعتمادها للترشيح مثل المقابلات والاختبارات ودراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية التي غالبا ما يتم بحثها ودراستها وتبقى حبرا على الورق دون الاستفادة من نتائجها

ب - شروط الترشيح : يجب ان تتوفر لدى المرشح للتدريب بعض الشروط منها

- 1- ان يكون المرشح مندفعاً بحاجة قوية ولديه الرغبة والاستعداد الكامل للتدريب
- 2- ان تكون لديه الرغبة بتنمية معارفه ومهاراته ورفع كفاءته المهنية
- 3- ان يمتلك مستوى علمي معين يمكنه من استيعاب موضوعات التدريب
- 4- توفر حد ادنى من الخبرة في موضوع البرنامج التدريبي تساعده من المشاركة في نشاطات التدريب

ج - عدد المتدربين في البرنامج التدريبي : يتأثر عدد المتدربين في البرنامج التدريبي بعدة عوامل اهمها :

- 1- الامكانيات المتاحة للتدريب مثل عدد المدربين والمكان المخصص للتدريب
- 2- موضوع التدريب ففي حالة الموضوعات العلمية التي تحتاج الى بعض الاساليب التدريبية التي تعتمد على النقاش والممارسات التطبيقية ففي هذه الحالة يكون عدد المتدربين محدود لكي تتاح الفرصة لكل متدرب من الاسهام في نشاطات التدريب

3- نوع برنامج التدريب : فالبرامج التدريبية المتخصصة تستلزم ان يكون عدد المتدربين فيها محدود ، اما البرامج التدريبية الاساسية او العامة فيمكن ان يكون العدد اكبر

د – تجانس المتدربين : فيما يخص تجانس المتدربين من عدمه فهناك اتجاهان ، الاتجاه الاول يدعو الى ان تكون مجموعة المتدربين متنوعة في التخصص او المؤهل العلمي او الخبرة او السن ... الخ ويرى مؤيدو هذا الاتجاه ان هذا النوع من التدريب يفيد في تبادل وجهات النظر والخبرات المتنوعة وابرز المشكلات المشتركة التي تواجه المتدربين (من الرؤساء والمرؤوسين مثلا) وايجاد الحلول لهذه المشكلات . اما الاتجاه الثاني الذي يدعو الى تكوين مجموعات المتدربين المتجانسة فيقرر اصحاب هذا الراي ذلك التشكيل على انه يخلق مجموعات اكثر تجانسا ويشجع على حرية التعبير عن الراي بصراحة

سادسا: اختيار المدربين: يعد المدرب الجيد اهم عنصر من عناصر التدريب والذي يتوقف عليه بدرجة كبيرة نجاح عملية التدريب ويتوقف اختيار المدرب على البرنامج التدريبي وموضوعاته ، وهناك بعض الشروط التي يجب توافرها في المدرب الجيد

- 1- ان يكون متخصصا في موضوع التدريب وملم بالاتجاهات العلمية الحديثة في مجال تخصصه
 - 2- ان يكون مقتنعا ومهتما بالتدريب واهميته في تطوير معارف ومهارات المتدربين
 - 3- ان يكون متمكنا من المادة العلمية التي سيوصلها الى المتدربين
 - 4- ان يكون لديه خبرة عملية كافية
 - 5- ان تكون لديه القدرة على الاتصال الفعال مع المتدربين ، لان التدريب عبارة عن رسائل يتم تبادلها بين المدرب والمتدربين
 - 6- ان يكون ملما بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم
 - 7- ان تكون لديه القدرة على رد التساؤلات ومواجهة المواقف المفاجئة ببراعة وبسرعة
 - 8- ان تكون لديه القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل ان يحدث في حلقات التدريب
 - 9- ان تتصف احكامه على المتدربين بالأمانة والنصح والموضوعية بعيدا عن التمييز
 - 10- ان يقدر اهمية الوقت ولديه المهارة في التخطيط والتنظيم وادارة الجلسات والتوجيه والمتابعة
- اما مصادر اختيار المدربين فهي :

- 1- الاختصاصيون في مختلف حقول المعرفة
- 2- الخبراء الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينة
- 3- اساتذة الجامعات في مختلف الاختصاصات
- 4- المدراء الممارسون الذين يمتازون بالخبرة العلمية
- 5- الزائرون من الخارج والذين قد يكونوا خبراء او ممارسين في المجال الذي يدور حوله التدريب ويمتاز هؤلاء بإمداد المتدربين بوجهة نظر مقارنة بين بلدان مختلفة

سابعاً: تهيئة الاختبارات وادوات قياس التعلم: ان تهيئة ادوات قياس مدى تعلم المتدربين هو خطوة هامة من خطوات تخطيط برنامج التدريب وهي تهدف الى تقدير مدى ما تعلمه المتدربون من خلال التدريب وتحديد المهارات التي بمقدورهم ادائها بعد انتهاء التدريب

ان قياس تعلم المتدربين له عدة اغراض واستخدامات اهمها

- 1- التأكيد على الموضوعات المهمة في محتوى التدريب من خلال شمول هذه الموضوعات ببعض الاسئلة التي يتضمنها الاختبار او اداة القياس
- 2- تسهيل تعلم محتوى التدريب : ان استخدام الاختبارات وادوات قياس التعلم تعطي رسالة هامة الى المتدربين وهي وجود نوع من التقويم لأدائهم في التدريب بما يجعلهم يولون اهمية اكبر للتدريب ويدفعهم الى المزيد من الاهتمام بدراسة موضوعات التدريب
- 3- اكتشاف مواطن الضعف لدى المتدربين : ان الاختبارات وادوات القياس الاخرى يمكن ان تؤثر مدى المام المتدربين بمحتوى التدريب ، فاذا اكتشف المدرب انه توجد مشكلة في استيعاب احدي موضوعات التدريب ففي مثل هذه الحالة يمكنه التركيز بدرجة كبيرة على هذا الجزء من المحتوى
- 4- المساعدة في تقويم برنامج التدريب : ان نتائج مدى تعلم المتدربين يمكن ان تعد مؤشرا للمدربين ومسؤولي التدريب عن مدى نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق اهدافه
- 5- اعادة النظر بمنهج التدريب : من خلال نتائج اختبارات المتدربين يمكن تحديد موضع الضعف في اي جزء من اجزاء منهج التدريب فاذا وجدت صعوبة ما في تعلم المتدربين لمنهج التدريب فان ذلك يؤشر الحاجة الى اعادة النظر في منهج التدريب وخطة التدريب وتعديل محتوى التدريب.

ثامناً: اعداد ميزانية التدريب: يفيد وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية للبرنامج التدريبي ويؤثر هذا في قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بان يكون برنامجاً اقتصادياً كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك المتدرب في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب لذلك فان واجب مخطط التدريب ان يحدد بدقة تكاليف كل برنامج تدريبي كما يقرر العائد من وراء البرامج التدريبية المختلفة وذلك في صورة زيادة الانتاجية مثلاً او تحسين الجودة او خفض تكاليف المواد والمعدات وغير ذلك من نواحي التحسين ويمكن تقسيم تكاليف البرامج التدريبية الى :

- 1- نفقات استثمارية: وهي نفقات طويلة الاجل يمكن استغلالها في عدد من برامج التدريب ومثال على ذلك المعدات والالات والاجهزة والابنية والمختبرات.
- 2- نفقات تشغيلية وتقسم الى :

أ. تكاليف مباشرة: وتشمل كافة المصروفات التي تنفق خصيصاً لبرنامج تدريبي معين مثل الرواتب ومكافآت المدربين والتسهيلات المقدمة للمتدربين كالاقامة والزيارة وغيرها.

ب. تكاليف غير مباشرة: وهي التكاليف التي تنفق على اكثر من برنامج تدريبي واحد وتشمل مكافآت المستشارين لتصميم واعداد البرامج التدريبية ومصاريف تدريب المدربين كما تشمل التكاليف المساعدة وتمثل جميع النفقات التي تسهل تنفيذ البرامج التدريبية مثل المصاريف الادارية واعمال السكرتارية وصيانة الاجهزة المستخدمة في التدريب.

المحاضرة العاشرة

تنفيذ البرنامج التدريبي

التنفيذ هو عملية وضع برنامج التدريب موضع التطبيق الفعلي ، وينبغي تنفيذ التدريب وفقا لمحتوى التدريب الذي سبق اختياره ووفقا للإجراءات التي تم تحديدها مسبقا في تخطيط البرنامج التدريبي اي ان مرحلة التنفيذ هي مرحلة ادارة البرنامج واخرجه الى حيز الوجود

ان تنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج التدريبي

وقبل تنفيذ البرنامج التدريبي بمدة كافية يجب تهيئة قاعات التدريب وتجهيزها بالمعينات والمستلزمات التدريبية ، وكذلك توفير اماكن اقامة المتدربين والتغذية ووسائل النقل ويتم استقبال المتدربين في اليوم الاول لتنفيذ البرنامج من قبل فرد مسؤول وذلك لتوجيههم وتوزيع استمارة (تسجيل المتدرب) على كل فرد لملئها وتسليمها الى ادارة الدورة ويفضل توزيع صورة من البرنامج التدريبي على كل متدرب وفي الجلسة الاولى للتدريب يحضر مسؤول التدريب للترحيب بالمتدربين وشرح البرنامج التدريبي وسماع اقتراحات المتدربين فيما يخص التدريب او البرنامج وفي الجلسة الثانية يقوم المشرفون على تنفيذ برنامج التدريب بتقسيم المتدربين الى مجموعات متجانسة وتعيين قائد لكل مجموعة او قد يترك المتدربون بدون تقسيم حسب ماتم تخطيطه مسبقا ، ثم تتابع جلسات وايام التدريب وفق البرنامج المخطط له ويفضل اجراء تقويم يومي لما تم تنفيذه من البرنامج لاكتشاف اي قصور في التنفيذ وتقييمه اولا باول وفي نهاية البرنامج التدريبي يتم اجراء تقويم شامل للدورة التدريبية واجراء اختبار للمتدربين لقياس اثر التدريب ويختتم التدريب بحفل بسيط لتوديع المتدربين وتوزيع شهادات المشاركة في التدريب

ملاحظات حول تنفيذ البرنامج التدريبي

توجد بعض الملاحظات التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ البرنامج التدريبي وهي

- 1- التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد
- 2- توفير كافة مستلزمات التدريب
- 3- التعرف على خبرات وتطلعات المتدربين (من خلال استمارة تسجيل المتدرب)
- 4- تنفيذ البرنامج التدريبي في جو غير رسمي
- 5- اعطاء فرصة لسماع اراء واقتراحات المتدربين واسئلتهم والرد عليها باهتمام
- 6- تشجيع المتدربين على طرح مشاكلهم في العمل وربطها بعملية التدريب
- 7- يفضل توزيع ادوات كتابية على المتدربين
- 8- تبصير المتدربين بحاجاتهم غير المحسوسة وتدريبهم على كيفية اشباعها
- 9- اعطاء المتدربين (من الموظفين) واجبات واسئلة وتقارير لأعدادها ومن ثم مناقشتها
- 10- ينظم سجل للحضور والغياب منعا لعدم انتظام المتدربين
- 11- توزيع نسخ من المحاضرات والدروس العملية على المتدربين

12- القيام ببعض الجولات الميدانية للمواقع المرتبطة بموضوع التدريب

اجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي : يتضمن تنفيذ برنامج التدريب بعض الاجراءات المهمة مثل تحديد

الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج وتحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لاجراءات تنفيذ البرنامج

اولا: الجدول الزمني للبرنامج: يتضمن هذا الجدول عدد ايام التدريب وتواريخها وعدد الجلسات في كل يوم

واوقاتها واوقات الاستراحة والاختبارات وحفل الختام

ويجب ان يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها واهميتها، كذلك يتوقف طبيعة طول فترة التدريب على مستوى المتدربين والفئة المتدربة فمثلا تكون فترة التدريب قصيرة للمدراء والمسؤولين في الادارات العليا (2- 3) يوم نظرا لمسؤولية هؤلاء القادة وعدم امكانهم ترك اعمالهم لفترة طويلة ويتم توزيع الوقت الكلي على موضوعات البرنامج حسب اهمية كل موضوع ومدى تعدد جوانبه اللازم معالجتها في البرنامج التدريبي . وايضا حسب مستوى المتدربين

ثانيا : مكان التدريب: قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المنظمة في حالة وجود وحدة للتدريب او مركز للتدريب تابع للمنظمة ويمتاز هذا التدريب بإمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي على ضوء التخطيط الذي وضعتة المنظمة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المنظمة على تنفيذ البرنامج كما يتميز هذا التدريب ايضا بانه فعال نسبيا وقليل التكلفة ويعاب على التدريب الداخلي محدودية الخبرات والمهارات التي تنتقل الى المتدربين كونها كونها خبرات ومهارات مستقاة من العمل في المنظمة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للإفادة من خبرات وافكار جديدة ومتنوعة.

وقد يتم تنفيذ البرنامج خارج المنظمة في مراكز التدريب المتخصصة ويمتاز هذا التدريب بتوافر الخبرة والقدرة لدى اجهزة التدريب الخارجية الى جانب جمع عدد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ومن ثم الاستفادة من افكار وخبرات جديدة نافعة

ان اختيار المكان المناسب لتنفيذ التدريب يتأثر بعاملين اساسيين هما :

1- مدى توفر امكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين ووسائل التدريب والقاعات والميزانية وغيرها

2- مدى توافر اجهزة تدريب خارجية ومدى توافر امكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز فضلا عن الاشراف الجيد على برامج التدريب

ثالثا: المتابعة اليومية لاجراءات تنفيذ البرنامج: ينبغي متابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار ايام البرنامج من قبل مسؤولي التدريب وتعني المتابعة التأكد من ان تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط

وتتضمن الانشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يأتي :

1- التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب

2- التأكد من اعادة المادة العلمية والتمرينات وتقديمها في الوقت المناسب الى المتدربين

- 3- توفير المساعدات التدريبية
- 4- الحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به
- 5- تسجيل حضور وغياب المتدربين
- 6- توفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج
- 7- حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل غياب مدرب ، انقطاع التيار الكهربائي ، علاج مشاكل بين المدرب او بين المتدربين انفسهم

أهم الاعتبارات في تجهيز واختيار مكان التدريب:

- علاقة المتدربين ببعضهم البعض وبالمدرب (شكل الجلوس، المسافات، اتصال النظر).
- الجو العام (المساحة، النظام، التهوية، الهدوء).
- التجهيزات (ماء الشرب، مقاعد، مكان لفترات الراحة).
- الأجهزة والمعدات (الإضاءة، المعينات التدريبية، المراوح، مكيفات الهواء أو الدفايات، التوصيلات الكهربائية).

العوامل التي توضع في الاعتبار عن اختيار وتجهيز قاعة التدريب:

- تصميم الكراسي.
- المظهر العام المريح.
- التهوية.
- الرؤية.
- السماع.
- مواقع الحمامات.
- سلال المهملات/ طفايات السجائر.

أشياء يجب مراعاتها في تجهيز واختيار مكان التدريب:

- تجنب الديكور الصارخ الذي يؤثر على تركيز المتدرب.
- المعدات كالسبورات الورقية يجب أن تكون متحركة أو بالإمكان تغطيتها عندما لا تكون قيد الاستعمال.
- يجب أن تكون شكل الجلسة يتيح أكبر قدر من اتصال النظر بين المشاركين ورؤية جيدة للمعينات التدريبية المستخدمة.
- يجب أن تكون مساحة الغرفة ونوع الأثاث بالصورة التي تعطي القدر الكافي من المرونة في التشكيل وتوفير الفراغات.
- لا بد من وجود ملحقات كغرفة للراحة أو لتخزين مواد التدريب.

- مواصفات المقاعد تشمل الارتفاع، زاوية الميل، راحة الأيدي، الحركة دون إزعاج، ونوع التجليد المناسب.
- التهوية ودرجة الحرارة يجب أن يتم التحكم فيها لاستيعاب أكبر عدد ممكن من الناس داخل القاعة.
- أجهزة العرض والتلفزيونات يجب أن تتناسب مع حجم الغرفة مع وجود آلية للتحكم في الإضاءة.
- الأشياء الإضافية كالساعات، لافتة عنوان الدورة على المدخل يجب أن يتم توفيرها.
- مستوى الضوضاء يجب أن يكون محدداً ويمكن التحكم فيه.

المحاضرة الحادية عشر

الإشكال الشائعة للجلوس في التدريب

شكل جلوس المتدربين: ترتيبات الجلوس ذات أهمية كبيرة في التدريب حيث أن شكل وضع الأثاث بالقاعة يعطي المتدربين إشارة مبكرة حول طبيعة الدورة التدريبية ويؤثر على توقعاتهم لها. وبشكل عام فإن ترتيبات الجلوس تعتمد على:

- 1- شكل ومساحة قاعة التدريب.
- 2- عدد المشاركين.
- 3- نوع الأنشطة التدريبية المقدمة.
- 4- طبيعة التدريب ودور المدرب فيه.

تنظيم شكل جلوس المتدربين

ما هي أهمية شكل جلوس المتدربين في عملية التدريب؟

شكل الجلوس له علاقة بطريقة / أسلوب التدريب.

شكل الجلوس له علاقة بالإمكانات المتوفرة (المساحة/ عدد المقاعد/ الطاولات).

شكل الجلوس له علاقة بالاتصال والتواصل بين المشاركين.

شكل الجلوس له علاقة بثقافة وعادات المجتمع (ذكور وإناث).

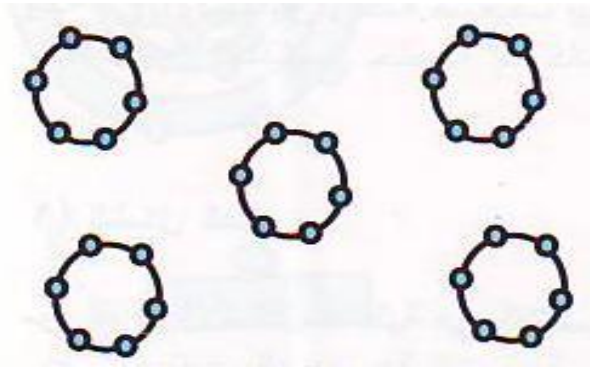
شكل الجلوس له علاقة بقدرة المدرب على إدارة التدريب.

شكل الجلوس له علاقة بعدد المشاركين.

الأشكال الشائعة للجلوس في التدريب

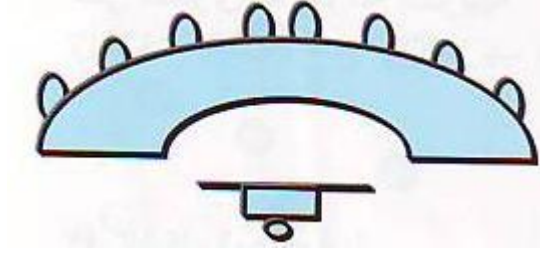
1- شكل المجموعات الصغيرة:

يسمح بتفاعل جيد بين أعضاء المجموعة الصغيرة فقط ويحرم أعضاء المجموعة الواحدة من الاتصال والتواصل مع المجموعات الأخرى ويحتاج لمساحة كبيرة.



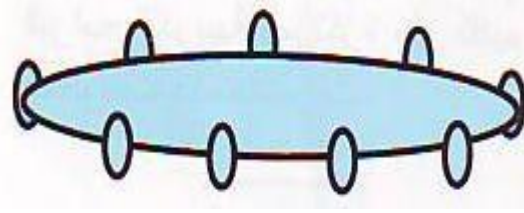
2- الشكل نصف الحلقي:

يسمح للمدرب بالاتصال مع من يريد ولكن فرص الاتصال بين المدربين ضعيفة.



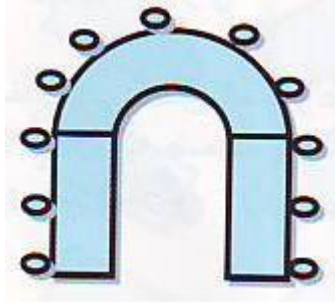
3- الشكل البيضاوي:

لا يوفر الحد المطلوب من الاتصال الفعّال بين المتدربين فالبعض ينعم باتصال جيد مع البعض ويُحرم البعض الآخر من ذلك.



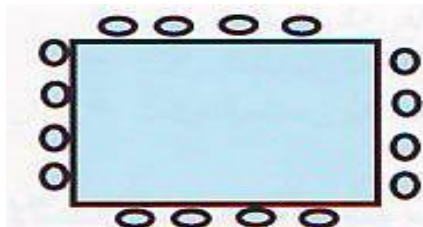
4- شكل حرف U :

شائع جداً وفرص الاتصال فيه ليست كافية حيث تنشط بين مشاركين وتضعف بين آخرين ويتطلب مساحة كافية كضمان لسهولة الحركة، وللتغلب على هذه المشاكل تزال الطاولة.



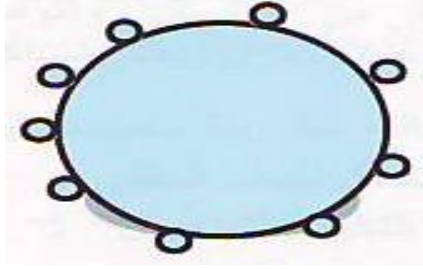
5- شكل المربع:

الاتصال ضعيف نوعاً ما من حيث الفاعلية ويكون قوياً بين المدرب والمتدرب الذي يليه في الاتجاهين ولكنه ضعيف بين المتدربين المتقابلين خاصة إذا كانت المسافة كبيرة.



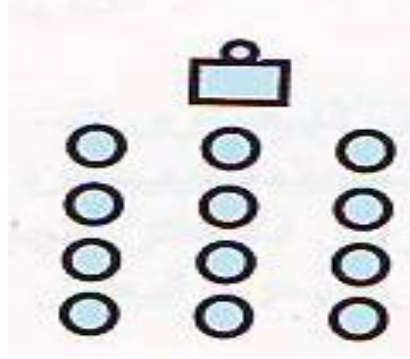
6- الشكل الدائري:

من أقوى الأشكال فاعلية في الاتصال على مستوى المجموعة التدريبية ويستخدم بشكل واسع في التدريب بالمشاركة.



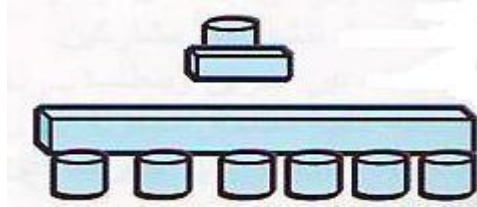
7- الشكل المصفوف:

من الأشكال التقليدية التي تستخدم في البرامج التدريبية المرتكزة على تقديم المعلومات كالمحاضرات.



8- الشكل الموازي:

يستخدم على نطاق المجموعات الصغيرة والاتصال فيه ضعيف بين المتدربين وقوي مع المدرب.



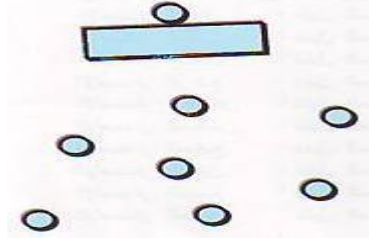
9- شكل المدرج:

شكل شائع مع الجماعات المتوسطة والكبيرة العدد ولا تسمح باتصال فعّال بين المتدربين.



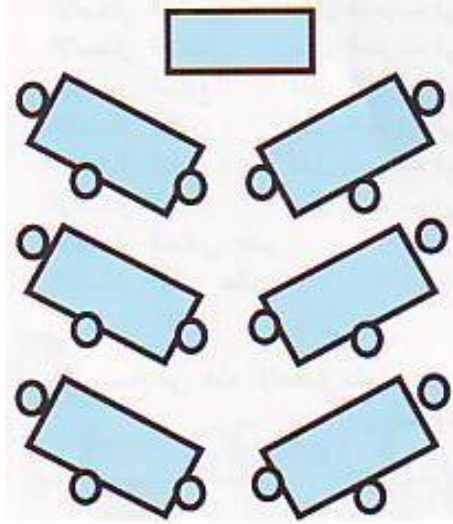
10- الجلوس الحر:

الاتصال ضعيف بين المتدربين ويستخدم في المهمات الفردية والتي تستلزم وجود مسافة معينة بين متدرب وآخر (الامتحانات).



11- شكل عظم السمكة:

الاتصال قوي بين أفراد المجموعة الواحدة وجيد نسبياً بين المجموعات ويتيح حرية الحركة داخل القاعدة وتشكيل مجموعات العمل في سهولة ويسر.



المحاضرة الثانية عشر

تقويم التدريب

يعد التقويم جزءا مكملا لعملية التدريب وان تقويم البرامج التدريبية عملية مستمرة ومنتظمة لتقدير قيمة هذه البرامج واتخاذ القرار المناسب لمعرفة مدى نجاح البرنامج كما يستفاد من التقويم في تطوير برامج التدريب المستقبلية وتعتمد فعالية البرامج التدريبية وكفاءتها على مدى تأثير البرامج على المتدربين وزيادة معارفهم وخبرتهم فالتقويم يمكن ان يساعد في تلبية هذه المطالب بطرق مختلفة اذ يتم من خلال التقويم التخطيط لبرامج تدريبية لاحقة ومعرفة حاجات المشتركين ووضع الاولويات وتحديد السياسة العامة لتدريب

وتعتبر عملية تقويم البرامج التدريبية من اهم واصعب مراحل عملية التدريب وذلك لان مسؤولي وخبراء التدريب في المنظمة مطالبون بتطوير مهارات واداء العاملين عن طريق اتاحة فرص التدريب لهم وفي الوقت نفسه مطالبين بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الادلة والاحصائيات والارقام وان صعوبة تقويم التدريب لاتعود فقط الى عدم الوضوح الذي يرافق مفهوم التقويم بالنسبة لعدد كبير من خبراء التدريب ولاتنحصر في طرق تحقيقه ، وانما تعود كذلك وبصورة اساسية الى الغرض الذي يمكن تحديده للتقويم والاهداف التي يسعى الى تحقيقها.

تعريف تقويم التدريب

هو عملية تهدف الى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وابرار نواحي القوة والضعف فيها.

او يعرف بانه عملية منتظمة لجمع البيانات التي تسهم في الحكم على مدى نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق اهدافه ومدى نجاح كل الاجراءات المتبعة في البرنامج التدريبي.

اهداف تقويم التدريب

ان عملية تقويم التدريب لها عدة اهداف وهي :

- 1- معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج التدريبي من حيث اعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على اسبابها وتجنبها
- 2- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في القيام بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية الى المتدربين
- 3- معرفة مقدار ما تم انجازه من خطة التدريب وما تم تحقيقه من اهدافها
- 4- قياس مدى صلاحية البرنامج التدريبي واساليب التدريب في تلبية الاحتياجات التدريبية
- 5- تقدير مدى كفاءة المتدربين والتعرف على مقدار الفائدة التي تحققت لهم من التدريب
- 6- بيان نواحي القوة والضعف في البرامج التدريبية حتى يمكن التغلب على نقاط الضعف ودعم وتعزيز نقاط القوة

7- التعرف على الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تعود على المؤسسات نتيجة مشاركة منتسبيها في

برامج التدريب

مجالات تقويم التدريب

تشمل عملية تقويم التدريب المجالات الآتية:

أولاً: تقويم البرنامج التدريبي.

ثانياً: تقويم أهداف البرنامج التدريبي.

ثالثاً: تقويم اختيار المتدربين.

رابعاً: تقويم المحتوى التدريبي.

خامساً: تقويم طرائق ومعينات التدريب.

سادساً: تقويم مستلزمات تنفيذ التدريب والمناخ التدريبي.

سابعاً: تقويم المتدربين.

ثامناً: تقويم المدربين.

أولاً: تقويم البرنامج التدريبي

ان تقويم البرنامج التدريبي يتضمن ما يأتي:

1- تقويم البرنامج التدريبي قبل تنفيذ التدريب:

بعد الانتهاء من تصميم البرنامج التدريبي من اجل إشباع احتياجات تدريبية معينة وعلى أساس نوع التدريب المطلوب ومستوى المتدربين ينتقل هذا البرنامج إلى حيز التقويم لقياس مدى كفاءته لتحقيق هدف العملية التدريبية. ومن جوانب التقويم قبل التدريب التعرف على المتدربين وهذا يتطلب البحث في سجلاتهم لمعرفة مستوياتهم

ويرى (الشريدة، 2006) بأن تقويم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ يتم من خلال:

1- دراسة الأهداف .

2- درجة تحقيق البرنامج التدريبي لحاجات المتدربين .

3- دراسة محتوى التدريب وموارده التدريبية وتحليلها وفق الأهداف الموضوعية.

ويمكن القول إن هذا التقويم يكون لغرض التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه وإنهم فعلاً تتوفر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة للالتحاق بهذا البرنامج ويهدف هذا التقويم إلى التأكد من المبالغ المرصودة لتغطية نفقات البرامج التدريبية والتنبؤ بعائدات التدريب على المنظمة وتقويم تصميم البرامج التدريبية مسبقاً.

وفي هذا المجال يتم تقويم ما يأتي:

1- المواد الرئيسية التي يجب أن تتضمنها خطة البرنامج التدريبي ، والتأكد من شمولها للمعلومات والخبرات الأساسية التي يجب تزويد المتدربين بها لكي تساعدهم على تحقيق مستويات أعلى للوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة.

2- المواد الفرعية التي يمكن تزويد المتدربين بها والتي لا ترتبط بالاحتياج التدريبي ارتباطاً مباشراً ولكنها تعد من الموضوعات التكميلية التي تساعد على إكساب المتدربين المزيد من الصلاحيات لشغل وظائفهم وتساعد على تنمية ميولهم الإيجابية نحو عملهم بوجه عام ونحو رؤسائهم وزملائهم في العمل.

3- الساعات المخصصة لكل مادة من مواد البرنامج التدريبي على أساس مدى كفايتها أو نقصها أو زيادتها عن الحد الأمثل الذي يَمَكِّن من تقديم المادة كاملة للمتدربين .

4- نوع التدريب الذي تم اختياره ومدى ملاءمته لنوعية المتدربين ونوعية الموضوع الذي يتعرضون إليه.

5- أساليب التدريب التي تم اختيارها لتقديم كل موضوع في البرنامج التدريبي ومدى ملائمة كل أسلوب لمستوى المتدربين وللمادة الموضوع ذاته.

6- التسلسل المنطقي للموضوعات التي تضمنتها كل مادة من مواد البرنامج لتحقيق التدرج في بناء المادة العلمية في أذهان المتدربين دون عناء يحقق الراحة الذهنية للمتدربين .

7- وسائل الإيضاح السمعية والبصرية المزمع الاستعانة بها في تقديم موضوعات التدريب من حيث مدى ملائمتها وكفايتها وفعاليتها في تحقيق الغرض من استخدامها ومدى فوائدها وتواجدها وإتاحتها للاستخدام.

8- توقعات المتدربين ووجهات نظرهم واحتياجاتهم ورغباتهم فيما يجب ان يتضمنه البرنامج الذي سيحضره وانه واختيار المرشحين للاشتراك في البرنامج التدريبي

2- تقويم البرامج التدريبية أثناء تنفيذ التدريب :

وهنا يمكن استخدام التقويم التكويني أو البنائي بهدف التأكد من إن التدريب يسير بحسب الخطوات المرسومة وذلك لتلافي السلبيات وتعزيز الايجابيات وتطوير النشاطات التدريبية وتعزيز أساليب التدريب التي حققت حاجات المتدربين.

والتقويم في هذه المرحلة يتم التعرف فيه على تفاعل عدة عناصر لنقل الأثر التدريبي والأهداف التدريبية ومن هذه العناصر: (المدرب ، المتدرب ، المحتوى التدريبي ، الأهداف التدريبية ، الآلات والأدوات ، أسلوب التدريب) . وجميع هذه العناصر لا بد من أن يكون بينها ترابط موضوعي مبني على مبدأ نظرية النظم، لذا فأي خلل في أحد هذه العناصر سوف يؤثر على العناصر الأخرى ويتم تقويم المدربين من خلال التعرف على كفاءتهم وقدراتهم التدريبية في تعليم وتدريب المتدربين، أما المتدربين فيتم تقويمهم بمعرفة المعلومات التي اكتسبها المتدرب أثناء سير العملية التدريبية، بينما المحتوى التدريبي فيتم تقويمه أيضاً من خلال وضوحه وسهولته ومدى استفادة المتدربين منه، و فيما يتعلق بالأهداف التدريبية فيراد التحقق من سير الأعمال المتتابعة

للبرنامج حسب الأهداف المقررة مسبقاً، أما أسلوب التدريب فهل هو الأسلوب المتفق عليه أثناء عملية التخطيط للبرنامج وهل كان الأسلوب مناسباً وناجحاً في تعليم المتدربين.

ويذكر أن تقويم المتدربين أثناء البرنامج يتم من خلال:

1- ملاحظة المتدربين وسلوكهم بمعرفة مدى الجهد المبذول منهم لتتبع المواد التدريبية ومدى مشاركتهم في المناقشات وإبداء الآراء.

2- ملاحظة تقدم المتدربين والمعلومات والخبرات التي اكتسبوها والتحسين في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم

ويذكر الطعاني(2002) بأن الهدف من تقويم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ هو التأكد من سير البرنامج التدريبي وفق ما هو مخطط وتعزيز الجوانب الايجابية وتلافي السلبية وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخططة

3- تقويم البرامج التدريبية بعد تنفيذ التدريب:

وتهدف هذه العملية إلى التأكد من تحقيق أهداف البرنامج التدريبي الذي تم تنفيذه من خلال استخدام أدوات القياس المناسبة والملائمة، كما ويهدف هذا التقويم إلى معرفة مدى التطبيق العملي للمتدربين لما تلقوه من تدريب سابق ومعرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب هذا فضلاً عن معرفة الاحتياجات المستقبلية للمتدربين. إن حجم المدخلات في عملية التدريب تعطي انطباعاً عن حجم المخرجات فإذا حدث اختلال بأن كان هناك تفاوت ملحوظ بين حجم المخرجات وحجم المدخلات فان ذلك يوحي بأن هناك هدراً تدريبياً ومردوداً غير مرضي.

وقد أوضح الدوري(1985) مجموعة أهداف لتقويم التدريب بعد تنفيذه وهي:

- 1- اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج التدريبي لتداركها.
- 2- التوصل إلى التعديلات الجوهرية في المادة العلمية للتدريب والتطبيقات العملية لتحقيق الاحتياجات التدريبية.
- 3- تطوير وتعديل أساليب التدريب بما يحقق فاعلية الخطة التدريبية.
- 4- اكتشاف نواحي القصور في وسائل الإيضاح ومساعدات التدريب الأخرى وتطويرها.
- 5- تعديل التوقيتات الزمنية للبرنامج التدريبي إذا لزم الأمر.
- 6- الارتقاء بالنواحي الإدارية للبرنامج إذا ظهر أي قصور فيه.
- 7- تعديل وتطوير نظام الاختبارات وأسس تقويم المتدربين.
- 8- مدى كفاية المراجع العلمية اللازمة للمتدربين في إعداد بحثهم.
- 8- أي تطوير أو تعديل يسهم في زيادة كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي

المحاضرة الثالثة عشر

ثانياً: تقويم أهداف الدورة التدريبية

إن أول خطوة في تصميم برنامج تدريبي جيد هي تحديد أهدافه. وإذ أن التدريب يحمل تغييراً في المعارف والقدرات والمعلومات والاتجاهات فإن الهدف لا بد أن يعين هذا التغيير في صورة زمنية أو نوعية أو كمية. لذلك كان من المهم أن يتجنب المخطط وضع أهداف غامضة أو شديدة العموم للبرنامج التدريبي، وتحديد الأهداف وتعيين الهدف الرئيسي أو العام الذي يشمل مجموعة أهداف فرعية، أما الأهداف الفرعية والهدف الرئيسي فهي سلسلة النتائج المؤدية إلى النتيجة النهائية للبرنامج التدريبي. ويذكر الاسدي (2003) إن تقويم أهداف البرنامج التدريبي هو أساس كل ما يجب أن يقوم وأول ما يتجه إليه التفكير في هذا المجال ما إذا كان هدف البرنامج التدريبي هو إكساب المتدربين المعارف والمعلومات المطلوبة أو التعرف على حاجاتهم وميولهم وغير ذلك من الأهداف. وإذا ما حدد الهدف العام والأهداف الفرعية فلا بد أن تبلغ كافة الأطراف المعنية بهذه الأهداف فيبلغ بها المدربون والمتدربون وكذلك رؤساء المتدربين أو زملائهم إذا لزم الأمر وذلك حتى يفهم الجميع هذه الأهداف ويتعاونون على تحقيقها ويساعدوا في تقديم التسهيلات اللازمة لها وإلا تسبب في سوء فهم الأهداف أو عدم الإلمام بها مع وجود بعض الصعوبات. وقد تم وضع عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية يمكن تلخيصها كالآتي:

هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف وتشارك هذه الوظائف في الحاجة إليها؟ أي هل يجب تحصيل هذه المعلومة أو المهارة بغض النظر عن اختلاف الوظائف التي يشغلها الفرد؟ وهل يمكن تعلمها في الوظيفة أم يلزم لتعلمها برنامج تدريبي معين؟

ما درجة صعوبة المعلومات أو المهارات المطلوب تحصيلها؟ وهل يمكن أن يحصل عليها المتدرب بنفسه أم يجب أن يكون هناك أسلوب أو طريقة خاصة لتعلمها؟

ما مدى أهمية المهارة المطلوبة، وما هو اثر عدم توفرها؟

ما مدى تكرار استعمال المهارة أو المعلومات في برنامج تدريبي خاص؟

ما هو العائد من تدريب الشخص الذي لم يدرب في هذا المجال؟

ما مدى إمكانية تحصيل المهارة أو المعلومات المطلوبة بحيث يستطيع المتدربين اكتسابها؟ وهل تتناسب المعايير مع قدراتهم وذكائهم ومؤهلاتهم وخبراتهم؟

ما درجة تناسب المعلومات أو المهارات مع المتطلبات الوظيفية بحيث لا تكون أعلى أو أقل من هذه المتطلبات، وبحيث يستطيع الفرد المتوسط الاستفادة منها؟

ماهي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة المطلوبة؟

ما مدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات والمهارات التي يكتسبها؟ وهل سيمر وقت طويل قبل أن يستعمل هذه المعلومات والمهارات في الوظيفة؟ وما المستوى الذي يجب أن يبلغه المتدرب في نهاية البرنامج التدريبي؟

ما مدى الحاجة لمتابعة التدريب؟ وما المستوى المطلوب تحقيقه في المتدربين عند نهاية البرنامج التدريبي..

إن تقويم مجال أهداف الدورة التدريبية هام جداً وذلك للتعرف على مدى تحقيق الدورة التدريبية لأهدافها وذلك من خلال التعرف على مدى ملاءمة الأهداف للاحتياجات التدريبية، فضلاً عن التعرف على مدى مساهمة الأهداف في تغيير معارف ومهارات واتجاهات المتدربين.

ثالثاً: تقويم اختيار المتدربين

إنّ عملية التدريب تركز على المتدرب وليس على عناصر الإنتاج الأخرى، ومن هنا جاءت أهمية عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم إذ أن الفرد هو العامل الأساس الذي يحدد كفاءة التدريب، فعملية اختيار المتدربين ليست عملية سهلة كما يتخيلها الكثيرون بل إنها تعتمد على تخطيط منظم وإلا خلقت مشكلات ومصاعب كثيرة تحول دون نجاح التدريب. وبالتالي فلا بد لمصمم البرنامج التدريبي من أن يأخذ باعتباره نقطتين أساسيتين هما:

- 1- الأساليب التي يتم اختيار المتدرب بموجبها.
 - 2- الشروط التي يجب أن تتوفر في الأفراد المطلوب تدريبهم.
- أما بالنسبة للشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يتم ترشيحه واختياره للبرنامج التدريبي فيمكن إجمالها بالآتي:

- 1- أن يكون المتدرب شاعراً بالمشكلة التي يعاني منها، فمن يريد أن يتعلم مهارة جديدة لابد أن يكون شاعراً بحاجة فورية إليها، أما الشخص الذي لا يشعر بحاجة إلى التدريب فلن يستفيد إطلاقاً مهما كانت دقة خطة التدريب وحماس القائمين على تنفيذها لأن الرغبة في اكتساب الخبرات والمهارات أمر مهم جداً في رفع كفاءة المتدرب.
 - 2- أن يكون لدى المتدرب استعداد عالٍ للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته.
 - 3- توفر المستوى العلمي لدى المتدرب، حتى يتسنى له مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي، والذي نلقت النظر إليه هو لابد من أن يكون هناك تناسب بين المتدربين في مستواهم العلمي وخبراتهم الوظيفية لان التباين بين المتدربين في مستواهم العلمي وخبراتهم الوظيفية يعرقل سير البرنامج وفق الخطة المرسومة له.
 - 4- توفر الحد الأدنى من الخبرة الوظيفية لدى المتدرب لتمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في مرحلة التنفيذ أو التقويم.
- كما ذكر صالح (1982) ضرورة إعادة النظر في طريقة اختيار المتدربين وذلك بوضع معايير دقيقة تلتنزم الجهات المرشحة للمتدربين بمراعاتها عند الترشيح لتحقيق أعلى فائدة، وهذه المعايير هي:

- 1- التحصيل العلمي للمتدربين.
- 2- طبيعة أعمالهم.
- 3- مدة خدمتهم.
- 4- التدريب السابق لهم.
- 5- التأكيد على اخذ رغبات المرشحين للدورات التدريبية بنظر الاعتبار .

ولا يفوتنا أن ننوه إن اختيار المتدربين يوضح مدى حرية وقناعة المتدرب في الحضور إلى الدورة التدريبية فضلاً عن مدى صحة توزيع المتدربين الملائمين على البرامج التدريبية الملائمة.

رابعاً: تقويم المحتوى التدريبي

المحتوى عبارة عن حصر الموضوعات التي يتطلب تعلمها إذ إنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل (دليل المدرب، 2003: 40). وإن المحتوى التدريبي عنصر هام من عناصر عملية التدريب، كما ويقصد به كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والمحاضرات المطبوعة والتقارير وغيرها التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي والتي تتعلق بالموضوعات التي يتدربون عليها. ولا تقتصر الفائدة العائدة من المواد التدريبية على استخدام المتدربين لها أثناء فترة التدريب فحسب بل تتعداها لتكون مرجعاً للمتدربين بعد الانتهاء من عملية التدريب. ومن الشروط التي يجب ان تتوفر في المحتوى التدريبي لأي برنامج هي :

- 1- أن يثير المحتوى المتدرب للتعلم والمعرفة.
- 2- أن يؤدي الغرض منه بنجاح، وذلك أن يكون وثيق الصلة بالبرنامج التدريبي مع الأخذ بنظر الاعتبار أهداف البرنامج التدريبي والاحتياجات المطلوب سدها، ونوع المتدربين وتخصصاتهم ووظائفهم.
- 3- تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية (سلوكية) من معلومات ومهارات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لتطبيقها.

ويضم البحث الحالي مجال مخصص لتقويم المحتوى التدريبي الخاص بالدورات التدريبية ويتم تقويم هذا المجال من خلال التعرف على مدى ملائمة المحتوى التدريبي للمستوى العلمي للمتدربين فضلاً عن وضوح وحدائة وترابط الموضوعات وتماشيتها مع عادات وتقاليده المتدربين.

خامساً: تقويم طرائق ومعينات التدريب

يتناول تقويم الطرائق والمعينات التدريبية التي يستخدمها الجهاز التدريبي، لأننا كما نعلم إن الطرائق والمعينات الجيدة تؤدي إلى نجاح في تحقيق الأهداف التي خططت، أما الطرائق غير الفعالة فإنها تؤدي إلى إعاقة تحقيق هذه الأهداف . كما ويذكر الحسون (2007) بأن التدريب يحتاج إلى وسائل وأساليب عديدة تبعاً لنوع التدريب المطلوب، كما إن عدد المتدربين يحدد نوع أسلوب التدريب. ولقد تنوعت تلك الأساليب بغية تحقيق أهدافها، وعلى ذلك تكون الطرائق والمعينات هي الطريق الذي يسلكه المدرب لتنفيذ العملية التدريبية باستخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة لكي يحقق أهداف التدريب. وهناك عدة معايير أو شروط عند اختيار الطرائق والمعينات التدريبية وهي:

- 1- أن تتلاءم الطرائق والمعينات التدريبية مع موضوعات التدريب.

2- مدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية، يقصد بالإمكانيات البشرية هي المقدرة على استخدام الأجهزة والمعدات التدريبية من قبل المدربين. أما الإمكانيات المادية فتتجلى بالقدرة على توفير المعينات التدريبية الجيدة والحديثة لكي تستخدم في التدريب.

3- مدى الحاجة إلى المعينات التدريبية ومدى تقبلها من قبل المتدرب.

أما الطرائق المستخدمة في البرنامج التدريبي فهي المحاضرة أو أشرطة الفيديو التي تعرض على جهاز التلفزيون أو استخدام الحاسوب الآلي لتوضيح موضوعات التدريب وإيصالها إلى المتدربين فضلاً عن وجود العديد من الطرائق الأخرى مثل المناقشات ودراسة الحالة وتمثيل الأدوار. ولا يفوتنا أن نذكر إن طريقة المحاضرة تعد الأسلوب الأكثر شيوعاً من بين طرائق التدريب الأخرى.

أما فيما يتعلق بالعوامل التي توضع في الاعتبار عند اختيار المعينات التدريبية فهي:

1- من هم المتدربون.

2- مكان تنفيذ التدريب.

3- عدد مرات تقديم المادة التدريبية.

4- المادة المراد تعلمها.

5- إمكانية إعداد المعينات التدريبية.

6- أسلوب التدريب المستخدم.

وقد تم تخصيص مجال لتقويم طرائق ومعينات التدريب التي استخدمت في الدورات التدريبية للتعرف على مدى استخدام المدربين للوسائل السمعية والبصرية والتعرف على حداثة وتنوع الطرائق المستخدمة وتناسبها مع المحتوى التدريبي ومدى تشجيع هذه الطرائق في التدريب على التعلم.

سادساً: تقويم مستلزمات تنفيذ التدريب والمناخ التدريبي

مستلزمات تنفيذ التدريب تشمل ما يتعلق بالزمان والمكان المنفذ فيه الدورة التدريبية، فبالنسبة إلى مدة البرنامج التدريبي فقد تستغرق البرامج التدريبية بضعة أسابيع وتختلف المدة باختلاف الهدف من التدريب وطبيعة البرنامج التدريبي وتشمل تحديد مدة البرنامج أيضاً تقرير عدد الأيام التي يجري فيها التدريب وعدد ساعات التدريب في اليوم الواحد ومواعيد الجلسات ويتحدد موعد البرنامج التدريبي طبقاً لارتباطات المتدربين وأعباء وظائفهم. كما ويشمل تنفيذ التدريب البيئة المحيطة بالتدريب من خلال تجهيزات قاعة التدريب التي تحتل قمة اهتمامات المدرب والمتدرب، ومن الضروري إعطاء القدر الكافي من الاهتمام بهذا المجال لأن نجاح التدريب إلى حد كبير مرهون بتوفير البيئة المناسبة المحيطة بالتدريب.

وهناك اعتبارات يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند تجهيز مكان أو قاعة التدريب وهي:

- 1- علاقة المتدربين بعضهم ببعض وبالمدرّب (شكل الجلوس، المسافات، اتصال النظر).
- 2- الجو العام(المساحة، النظام، التهوية، الهواء).
- 3- التجهيزات(ماء الشرب، مقاعد، مكان لفترات الاستراحة).
- 4- الأجهزة والمعدات (الإضاءة، المعينات التدريبية، المكيفات أو الدفايات، التوصيلات الكهربائية).
- 5- التهوية والرؤية والسماع المتعلقة بقاعة التدريب التي يجب أن تكون جيدة. هذا فضلاً عن توفير وسائل نقل مريحة خاصة بالمتدربين من أماكن تواجدهم إلى مكان التدريب وبالعكس، كما يعدّ تقييم هذا المجال ضروري لأنّه يمثّل جوانب تنفيذ الدورة التدريبية وإن نجاح أي دورة يعتمد على مستوى التنفيذ الجيد لها من خلال مستوى تنظيم وإدارة الدورات التدريبية.

المحاضرة الرابعة عشر

سابعاً: تقويم المتدربين

إنَّ الاختبار الحقيقي لفاعلية التدريب هو أداء المتدرب في وظيفته والذي يتمثل في إنتاجية المتدرب وقدراته على بلوغ الأهداف المحددة للدور الذي يقوم به في المنظمة ومختلف النتائج التي تترتب على قيامه بهذا الدور، ومع إن هذا العنصر يعد أهم مؤشرات نجاح التدريب إلا إنه يعد أصعب الأجزاء في قياسه وتتبعه ، كما إنه أكثر الإجراءات إغفالاَ سواء من جانب القائمين على التدريب أو الرؤساء المباشرين للمتدربين. وبما إن المتدربين هم الجمهور المستهدف في أي برنامج تدريبي، لذلك فإن عملية التقويم المستمرة لأداء وسلوك المتدربين أثناء التدريب وبعد عودتهم إلى العمل هو الأساس الصحيح الذي يبني عليه مدى نجاح العملية التدريبية في تحقيق أهدافها. والتقويم في هذه المرحلة يتم باتجاهين هما:

الاتجاه الأول: التقويم أثناء تنفيذ العملية التدريبية لقياس درجة تفاعل المتدرب بعملية التدريب والنشاطات التدريبية المختلفة .

الاتجاه الثاني: يتم التقويم بعد الانتهاء من العملية التدريبية والتحاق المتدربين بأعمالهم لتحديد الآثار التدريبية التي تحدث في أدائهم نتيجة لاشتراكهم في التدريب. وتستخدم أدوات متعددة لتقويم المتدربين (كالأستبانة ، الملاحظة العلمية ، نتائج تحصيل المتدربين قبل التدريب وبعده ، إجراء المقابلات).

ثامناً: تقويم المدربين

يمثل المدرب عنصراً هاماً من عناصر نجاح خطة التدريب، والمدرب ما هو إلا شخص يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات والمهارات ، بل إنه يهدف إلى تغيير اتجاهاتهم وتشكيل سلوكهم إلى جانب توجيه عملية التدريب ذاتها. وتهدف عملية تقويم المدربين للتأكد من امتلاكهم المهارة والكفاءة التدريبية ورفدهم بالكفايات التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها لأن أي قصور في إمكانات المدربين أو نقص في كفاءتهم تنعكس أثاره على فاعلية وكفاءة التدريب.

ويتم اختيار المدربين بعناية ضمن ضوابط وشروط معينة وخاصة إتقان الكفايات التعليمية والتدريبية، وهذا يتم عادة قبل تنفيذ التدريب . ويمكن تقويم المدرب من خلال كفاءته التعليمية والتدريبية ودرجة ممارسته لمهارات التدريب وقياس السمات والقدرات الشخصية والعلمية والمهنية. لذلك يعد الإعداد الجيد والمتقن للمدربين وإكسابهم مجموعة قدرات ومهارات والكفايات التخصصية والخبرات العلمية والعملية في مجال التدريب الأساس في نجاح العملية التدريبية إذ لا جدوى من برنامج تدريبي يعد وفق أسس علمية حديثة ويعهد به إلى مدربين غير أكفاء. نستنتج من ذلك إن تطوير العملية التدريبية لا يتم ما لم يتوفر مدربون أكفاء تتوفر فيهم صفات أساسية يمكن إجمال البعض منها بشكل موجز كما يأتي:

1- القدرة التعليمية والتدريبية.

2- القدرة على التفكير الإبداعي.

3- المهارات الاجتماعية.

4- المعلومات والخبرات في مجال التدريب.

نماذج تقويم التدريب :

فيما يأتي استعراضٌ لبعض نماذج تقويم التدريب التي اطلع عليها الباحث واستفاد من قسم منها في بحثه .:

أولاً أنموذج (هامبلين) (Hamblin Approach)

بصورة عامة يقدم هذا النموذج خمسة مستويات لتقويم التدريب هي:

- 1- رد الفعل : ويجري ذلك أثناء عملية التدريب أو بعده فوراً أو بعد مرور وقت ما. ويحاول تسجيل ردود فعل المتدربين نحو سلسلة من العوامل ذات العلاقة بالتدريب.
- 2- التعلم : ويتم قبل البرنامج التدريبي وبعده ويقوم التغيير التطوري الذي تم في المعرفة والمهارات والمواقف.
- 3- السلوك الوظيفي : وهو تحديد ماظراً من تغييرات في الأداء الوظيفي نتيجة للبرنامج التدريبي ، ويتم ذلك التحديد قبل البرنامج وبعده.
- 4- الأداء : وهو تحديد مقدار أثر الحدث التدريبي على المنظمة التي يعمل فيها المتدرب، ويفضل أن يتم ذلك عن طريق تحليل العائد منسوباً للتكلفة.
- 5- النتائج الإضافية: ويقصد بها النتائج التي لم يتم قياسها من خلال مستويات التقويم السابقة مثل القيمة الاجتماعية للتدريب ومدى إسهام التدريب في تحقيق الأهداف الشخصية للمتدربين.

ثانياً - أنموذج بار كر Parker Approach: قسم بار كر عملية التقويم إلى أربعة مستويات وهي :

- 1- الأداء الوظيفي : يحدد هذا المستوى مدى إسهام البرنامج التدريبي في تحسين إنجاز المتدرب ومدى حاجة العاملين إلى التدريب ، ويتناول التقويم في هذا المستوى مخرجات العمل ونوعه وزمانه ، وهو قليل التكاليف لاعتماده على الملاحظة المباشرة في العمل.
- 2- أداء الجماعة : يحدد هذا المستوى اثر البرنامج التدريبي على أداء الجماعة التي يعمل فيها المتدرب أو المنظمة ككل ، إذ يتم التقويم من خلال جمع البيانات المتعلقة بأداء الجماعة قبل التدريب وبعده ، وتعد عملية التقويم في هذا المستوى عملية صعبة لتعدد العوامل التي تؤثر على إنجاز الجماعة .
- 3- رضا المشاركين : يشبه هذا التقويم رد فعل عند كيرباتريك ، إذ يحدد مدى رضا المشاركين في البرامج التدريبية بالاعتماد على أسلوب الاستبانة والمقابلة عند الانتهاء من تنفيذ البرنامج .
- 4- المعرفة المكتسبة للمتدرب : تقويم ما تعلمه المتدرب من معلومات نتيجة لالتحاقه بالبرنامج التدريبي ، إذ يستخدم في هذا المستوى اختبارين قبلي وبعدي.

ثالثاً- أنموذج ورد ،ولبيرد ، وراكام .

ويتضمن هذا النموذج ما يأتي .:

- 1- تقويم الأحوال السائدة للسياق الذي يتم فيه النشاط التدريبي : مثل تحديد الاحتياجات التدريبية ، ومشاكل الأداء المطلوب التغلب عليه ، والتغيرات في الأداء الفعال .
- 2- تقويم المدخلات : أي تقويم البرنامج التدريبي نفسه .
- 3- تقويم ردود فعل المتدربين أثناء النشاط التدريبي وبعده .
- 4- تقويم النتائج وذلك لتحديد أهداف التدريب وإنشاء أدوات التقييم ، ثم استخدام تلك الأدوات واستعراض النتائج.

رابعاً أنموذج كورب Korb:

يعتقد كورب انه يمكن تقويم التدريب بالاعتماد على ثلاثة معايير :

- الأول : يركز على قياس فعالية التدريب كعملية ، أي معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج ، من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها .
- الثاني : يتناول اثر التدريب على سلوك المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي والتحاقه بجهة عمله من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك واتجاهات وظيفية ايجابية ومدى إسهام التغيير الحاصل في سلوكه واتجاهاته في تحقيق فعالية المنظمة ، ومدى الانسجام مع الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي .
- الثالث : يناقش أثر التدريب على المنظمة ككل . وهذا يتضمن معرفة اثر التدريب على نجاح المنظمة ، من حيث زيادة الإنتاجية ، ورفع الروح المعنوية للعاملين ، وتحسين نظم الاتصالات ، وتحقيق الرضى العام للجمهور عن السلعة أو الخدمة المنتجة ، والقدرة على مواجهة المستقبل وتحدياته .

خامساً أنموذج كير باتريك: (Kirkpatrick Approach)

ويعد أفضل المداخل لتقويم التدريب والذي وضعه كيرك باتريك والذي اقترح إمكانية تجزئة التقويم إلى

أربع خطوات منطقية هي .:

- 1- تقويم ردود الفعل : هل رضى المتدربون عن البرنامج التدريبي ؟
يتم في ظل هذا المستوى التعرف على ردود فعل المتدربين مباشرة بعد انتهاء البرنامج التدريبي ، إذ يتم التعرف على آرائهم بخصوص البرنامج التدريبي ككل وبخصوص المادة التدريبية والمدربين والوسائل والأساليب التدريبية والخدمات الإدارية ، وغيرها. ويتم الحصول على هذه المعلومات والبيانات من خلال استبيان يتم توزيعه على المتدربين ومعرفة آرائهم بشأن البرنامج التدريبي ويراعى في تصميم الاستبيان جملة من الاعتبارات منها: عدم ذكر اسم المستجوب ، والسماح للمتدربين بكتابة تعليقاتهم وملاحظاتهم على الموضوعات التي لم يأت عليها الاستبيان بالسؤال
- 2- التعلم: ماذا تعلم المتدربون من البرنامج التدريبي ؟

يعدّ هذا المستوى أكثر صعوبة في قياسه من المستوى السابق . ويعنى بقياس ماتم فهمه واستيعابه من قبل المتدربين من المبادئ والحقائق والأساليب ، من غير أن يتناول بالتقويم مدى استخدام هذه المبادئ والحقائق

والأساليب في محيط العمل. ولاستخدام هذا المستوى من التقويم فإن ثمة شروطاً لابد من مراعاتها، أهمها : اختيار جميع المتدربين قبل بدء البرنامج وبعده ، ثم مقارنة نتائج الاختبارين . وان يغطي الاختباران جميع المواد التي تم تعلمها وان يتم القياس بشكل موضوعي مأمكن ، وفي ضوء الأهداف التدريبية للبرنامج . وان يتم أخيراً، التعبير عن نتائج التقويم إحصائياً بهدف معرفة مستوى التعلم في صورة ارتباطات ومستويات ثقة معينة

3- السلوك . هل غير المتدربون سلوكهم نتيجة البرنامج التدريبي ؟

يتم هنا التعرف على اثر التدريب في تغيير وتعديل أنماط سلوك المتدربين ، ويتم قياس ذلك من خلال تقويم الأداء من قبل المشرف على المتدربين قبل البدء بالبرنامج وبعد الانتهاء من البرنامج لمعرفة الأثر الذي حققه البرنامج التدريبي .

وبالرغم من المزايا التي يقدمها هذا المستوى من التقويم ، فإن هناك من يرى صعوبة إجرائه ، ذلك لان المتدرب عندما يترك قاعة التدريب راجعاً إلى عمله تبرز احتمالات عديدة تؤكد هذه الصعوبة، أهمها :

1- تدخل أثر التدريب بآثار العوامل الأخرى في بيئة العمل .

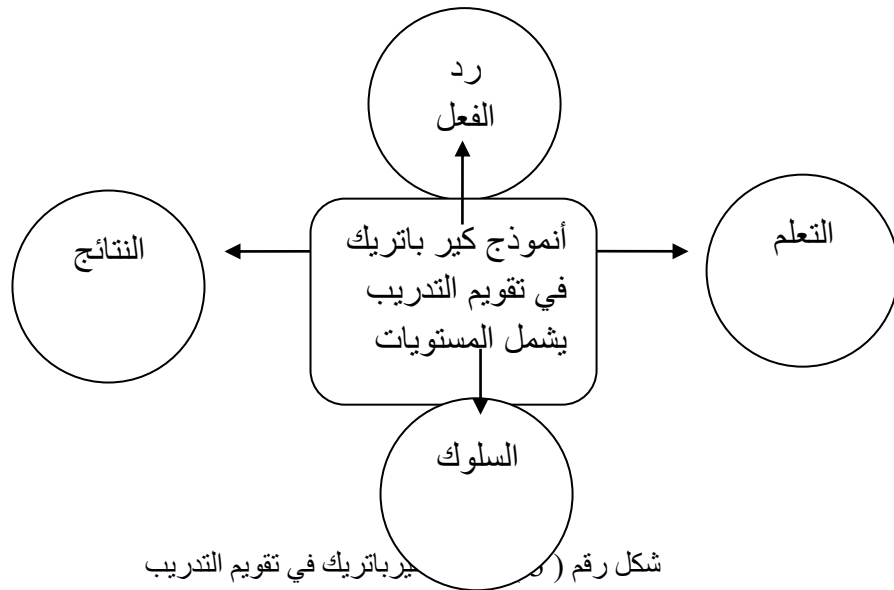
2- تلاشي أثر التدريب إذا لم تكن بيئة العمل مساعدة على الاحتفاظ بها وتنميتها .

3- عدم توفر الفرصة للمتدرب لتطبيق ماتعلمه .

4- عدم ظهور آثار التدريب على سلوك المتدرب في عمله مباشرة .

4- النتائج . هل يؤثر التغيير في سلوك المتدربين تأثيراً ايجابياً في مكان العمل ؟

يهدف التقويم في هذا المستوى إلى معرفة أثر التدريب في أداء المتدربين في مواقع العمل الحقيقية في المنظمات التي يعملون بها ومن ثم تحديد أثر التدريب في تلك المنظمات والشكل الأتي يوضح أنموذج كير باتريك لتقويم التدريب .



بعد استعراض نماذج تقويم التدريب وجد الباحث أن نموذجي كير باتريك وباركر هما الأقرب إلى بحثه من حيث إمكانيات التطبيق لذلك استخدم بعض ماجاء فيها فقد ركز النموذج الأول على تقويم العملية التدريبية من خلال

أربعة مستويات للتقويم. إذ استخدم الباحث المستوى الأول منها في حين استخدم المستوى الثالث من نموذج باركر المتمثل بالتعرف على رضا المشاركين في البرنامج التدريبي في البحث الحالي .

المحاضرة الخامسة عشر

... أهمية التقويم في الإرشاد الزراعي :

1. التقويم يساعد في وضع خطط أفضل في المستقبل (1).
2. التقويم يساعد في جعل أنشطتنا أكثر فاعلية وجدوى .
3. التقويم يساعد في جمع معلومات عن الفعاليات والمشاريع والبرامج المنفذة .
4. التقويم يساعد في تحديد تكلفة ما نقوم به من أنشطة وقيمة العوامل الناتجة عنها .
5. التقويم يساعد في تبادل المعلومات والخبرات .
6. التقويم يساعد في مقارنة البرامج القائمة مع برامج أخرى مشابهة .
7. التقويم يساعد في نقد ما نقوم به من أعمال .
8. التقويم يساعد في التعرف على نواحي القوة والضعف .
9. التقويم يساعد في تحسين أساليب المتابعة .
10. التقويم يساعد في قياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف .
11. التقويم يساعد في التعرف على ما تم تحقيقه من أهداف.
12. التقويم يعد الموجه والمؤشر العام للأعمال المستقبلية التي يمكن القيام بها والتخطيط لها.
13. التقويم يساعد في تنمية القدرات المهنية لدى موظفي الإرشاد لكونه عملية تتبع أساليب منهجية وقائمة على اتخاذ قرارات .
14. نتائج التقويم تساعد على تحسين أداء الأفراد في المستقبل .
15. التقويم يساعد في ضمان استمرارية البرامج والأنشطة الإرشادية في المستقبل.

اساسيات تصميم برامج التدريب المرشدين

- 1- ان التجارب التعليمية والتدريبية المجدية تركز على المهارات العملية في ظروف واقعية.
- 2- اعطاء المتدرب فرصة الممارسة العملية للمهارات التي يكتسبها من خلال التدريب ولفترة مناسبة
- 3- تحديد المستويات الاكاديمية والمهنية والفنية الواجب توافرها في الكوادر المتدربة قبل انخراطهم في التدريب
- 4- ينبغي ان تكون معطيات الواقع هي مادة البرامج التدريبية
- 5- الاهتمام بتدريب المدربين المحليين وتجديد معلوماتهم وتطويرها تماشياً مع معطيات العلم الحديث
- 6- التعامل المستمر مع معطيات المعارف والعلوم الحديثة والافادة منها في مجالات التدريب الزراعي والريفي.

معوقات تدريب العاملين بالإرشاد الزراعي

- 1- عدم توفر مؤسسات ومراكز التدريب الإرشادي الكافية
- 2- ضعف الإمكانيات والدعم المادي اللازم لتدريب
- 3- قلة المدربين وضعف الحوافز المادية والمعنوية لهم
- 4- ضعف الاتصالات بين أجهزة الإرشاد الزراعي والمؤسسات الأخرى كمراكز البحوث والمؤسسات التعليمية
- 5- تسرب الكوادر الإرشادية المؤهلة من الجهاز الإرشادي للعمل في مؤسسات أخرى
- 6- ضعف المراكز التدريبية وضعف البرامج التدريبية

اساسيات تدريب الفلاحين والمزارعين

- 1- توقيت التدريب : حيث يجب ان يكون التوقيت ملائم للفلاحين والمزارعين بحيث يكون في اوقات ليست مزدحمة بالعمل الزراعي
- 2- مدة التدريب : ان مدة التدريب المناسبة للفلاحين والمزارعين هي اسبوع واحد بشكل عام وعند تدريب المزارعين في بعض المواضيع الخاصة مثل ادارة مياه الري او استخدام الآلة زراعية معينة قد تكون مدة (2 - 3) ايام كافية
- 3- مكان التدريب : اضافة الى اختيار المكان المناسب للتدريب يجب اختيار المكان المناسب لإجراء بعض الفعاليات التدريبية مثل مشاهدة محصول مزروع في الحقل ، المكان المناسب لإجراء ايضاح حقل ، اين يمكن استخدام الآلة زراعية او استخدام السماد وغيرها
- 4- اقامة الايضاحات وتكوين مجموعات المناقشة : تنفذ هذه الطريقة في القرى عندما يصعب ابتعاد الفلاحين والمزارعين عن حقولهم ومنازلهم وتكون مدة الدورة (1 - 2) يوم وتشمل سكان نفس القرية او القرى المجاورة ممن يعودون الى منازلهم في نفس اليوم وفيها يتم تدريب الفلاحين والمزارعين على المواضيع المتعلقة بالمشاكل المحلية التي يعانون منها ويمكن اقامة هذا النوع من التدريب قبل بداية الموسم الزراعي لمحصول معين

القدرات التي يجب أن يمتلكها المدرب:

- القدرة على قراءة مزاج المشاركين.
- القدرة على معرفة درجة إرهاق المشاركين.
- القدرة على الانتقال السلس من نشاط إلى آخر.
- القدرة على ملائمة النشاطات مع مزاج ودرجة إرهاق المشاركين لكن دون الخروج عن أهداف النشاطات.
- القدرة على ربط النشاطات بعضها ببعض والخروج بدورة تدريبية سلسلة .
- القدرة على التخطيط وفق احتياجات التدريب.
- القدرة على إدارة أنواع التنوع.
- القدرة على استخدام حواسه المختلفة اثناء التدريب .
- القدرة على استخدام الأوتار الصوتية ونبرات الصوت بالطريقة التي تنسجم مع الموضوع وتجذب الاهتمام للإصغاء.
- القدرة جعل التدريب ينسجم مع اهتمامات المشاركين.
- القدرة على طرح الموضوعات بشكل مرن بما ينسجم مع خلفية المشاركين واهتماماتهم .

- القدرة على ايجاد الربط الدائم بين أهداف النشاطات وبين الهدف الاستراتيجي لمخرجات التدريب .
- القدرة على الاستجابة للمتغيرات التي تخضع لها ظروف وبيئة التدريب .
- القدرة على جذب اهتمام المشاركين.
- القدرة على استخدام اساليب التشويق.
- القدرة على استخدام النشاطات العملية أثناء الشرح دون تشتت المشاركين ودون الخروج عن الهدف.

مواصفات المدرب الجيد

☞لديه حساسية لاحتياجات المتدربين.

☞لديه الاستعداد للاستماع لما يريد المتدربون أن يقولوه.

☞لديه الحساسية والقدرة على الاستجابة والشعور بطباع ونفسية المتدربين.

☞يعكس حماس وحيوية ودافعية واهتمام وإخلاص المتدربين.

☞لديه الثقة والالتزام بعمله وبالآخرين.

☞يكون صبوراً ومتسامحاً تجاه مشاكل وعيوب المتدربين.

☞ينظر إليه كمصدر للثقة والاحترام.

أهمية التدريب في التنمية الزراعية المستدامة

للمرشد الزراعي دور مهم في توعية وتثقيف المزارع وتغيير اتجاهاته وتطويره عن طريق الاقناع ,فيدرك ان ما ينصح به من معارف ومهارات جديدة متعلقة بالتنمية المستدامة سيعود عليه بالنفع فيصبح بذلك فرداً منتجا قويا وفعالاً يمكنه النهوض بما يجب لتحقيق التنمية المطلوبة ,وبالتالي مساعدة نفسه والنهوض بالمجتمع ,ويصبح اكثر تفهما و تجاوبا مع مشاريع التنمية الزراعية المستدامة. كما يلعب الارشاد الزراعي دوراً رئيسا في تنمية موارد المجتمع الزراعية والمحافظة عليها ,وهذا أساس التنمية المستدامة فنجد أن برامج وأنشطة الارشاد الزراعي الجيدة تعمل على الاستفادة الكاملة من جميع الطاقات والموارد والامكانيات المتاحة من البيئة واستغلالها لصالح الافراد والمجتمع. كما يمكن للمرشد الزراعي القيام بدور فعال في التنمية الزراعية المستدامة عن طريق نشر ثقافة تصنيع المنتجات الزراعية من خلال ادخال ونشر الحرف والصناعات الزراعية التي تعتمد على المنتجات الزراعية بهدف استغلال جميع الامكانيات لتحقيق الرفاهية المطلوبة للمجتمع. وفي نفس الوقت ايجاد فرص عمل للمزارعين طوال العام. كما ان للمرشد الزراعي دور مهم في نشرالتعليم والنهوض بالاسر الريفية وخاصة

المرأة الريفية بتثقيفها وانارة وعيها واعدادها اعدادا سليما يمكنها من القيام بدورها وذلك من خلال برامج تدريبية خاصة ، مما يحقق اضلاع مثلث التنمية المستدامة والتي تعنى بالبعد الاجتماعي للمجتمعات

كيفية النهوض بقطاع التدريب الزراعي

ان من اهم المشكلات التي تواجه التدريب الزراعي هي

- 1- ضعف المستوى التعليمي الثقافي
- 2- انعدام الثقة والمصداقية بين المزرع والمرشد
- 3- عدم كفاية مساهمة المنظمات الغير الحكومية والريفية في احداث تنمية زراعية لتحسين الاحوال المعيشية

ومن اجل النهوض بواقع التدريب الزراعي لابد من توافر بعض الشروط ومن اهم هذه الشروط هي :

- 1- يجب توفير عدد كافي من المرشدين الزراعيين
- 2- اعداد برامج تدريب علمية تبعا للتخصصات المختلفة المطلوبة في السوق الزراعي
- 3- لابد من وجود مرشد متخصص لتوصيل المعلومة العلمية بطريقة صحيحة للمزارعين من خلال توسيع نطاق البرامج الارشادية والتدريبية
- 4- ضرورة تطوير المراكز الارشادية لتتواءم مع متطلبات العصر
- 5- العمل على دعم الزراع بكل ما هو جديد بمجال الزراعة والخدمات الارشادية
- 6- ضرورة توفير نظام للتقييم والمتابعة مبني على اسس علمية
- 7- العمل على اعداد قائمة بيانات جغرافية و جيوفيزيقية للموارد الطبيعية