

جميع حقوق النشر محفوظة للصندوق الاجتماعي للتنمية-
اليمن.

يجوز للمنظمات غير الربحية أن تقتبس أو تُعيد نشر هذه
المواد شرط أن تذكر اسم **"الصندوق الاجتماعي للتنمية-
اليمن"** مصدراً لها.

لا يُسمح بالنشر للأغراض التجارية إلا في الحالات التي
يوافق عليها الصندوق الاجتماعي للتنمية، وبإذنٍ خطيٍّ
مُعَمَّدٍ منه.

لا يُسمح بترجمة نصوص هذا المنتج إلى لغات أخرى،
ويجوز نسخ مقتطفات منه لأهداف غير تجارية شريطة ذكر
اسم **"الصندوق الاجتماعي للتنمية-اليمن"** مصدراً للمادة
المنشورة أو المترجمة أو المُقتبسة.

للتواصل مع الصندوق حول النسخ أو الاقتباس من هذه
المادة، يمكنكم التواصل على: info@sfd-yemen.org

محتويات الدليل

قائمة المحتويات

المقدمة

الهدف من الدليل

الجزء الأول : مفهوم التدريب ومبادئ وأساليب تعليم الكبار

- تعريف التدريب.
- الفرق بين التدريب والتعليم .
- مبادئ تعلم الكبار (الراشدين).

الجزء الثاني : عملية الاتصال ومفهوم الاتصال التدريبي

- تعريف الاتصال
- مكونات دائرة الاتصال
- أنواع الاتصال
- العلاقة بين مفهوم الاتصال والتدريب
- اسس وقواعد الاتصال الفعال
- معوقات الاتصال التدريبي وكيفية التعامل معها

الجزء الثالث : دورة حياة التدريب وتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية

- دورة حياة التدريب
- تحليل الاحتياجات التدريبية
- تقدير الاحتياجات التدريبية
- دراسة حالة (١) : تحليل الاحتياجات التدريبية (منطقة الحسينية)
- دراسة حالة (٢) : جمعية الجول النسوية الخيرية

الجزء الرابع : تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي

- صياغة اهداف المحتوى
- تصميم المحتوى
- اعداد الحقيبة التدريبية

الجزء الخامس : أساليب التدريب وتقنيات تسيير وادارة ورش العمل

- أساليب التدريب
- أساليب العرض
- أساليب التدريب بالمشاركة
- تسيير وادارة ورش العمل

الجزء السادس : المعينات التدريبية

- تعريف المعينات ، أغراض استخدامها، اختيار المعينات ،أنواعها
- أجهزة عرض الشفافيات
- أجهزة العرض السينمائي
- كاميرا الفيديو

- اللوحات الفلينية
- السبورات البيضاء
- السبورة الورقية القلابة
- اللوحة الالكترونية
- شاشات العرض
- حوامل قابلة للحركة ومتعددة الأغراض تستخدم في قاعة التدريب
- حقائب المدرب المختلفة
- أنواع كروت التدريب المختلفة وكذا واللواصق والأقلام ووسائل الإظهار المرئي

الجزء السابع : وضع خطة الجلسة التدريبية

- تعريف خطة الدرس على طريقة مختبر
- كيفية اعدادها

الجزء الثامن :مهارات تقديم التدريب

- ١- مهارة الحضور
 - ٢- مهارة الملاحظة
 - ٣- مهارة توجيه الأسئلة
 - ٤- مهارة الإنصات
- معوقات التدريب التي يسببها التباين في الأنماط السلوكية للمتدربين
التعامل مع السلوكيات التي أثناء إدارة مجاميع ورش العمل

الجزء التاسع : الاستعدادات النهائية لممارسة التدريب

- الأشكال الشائعة للجلوس في التدريب
- خطوات الاستعدادات النهائية لممارسة التدريب

الجزء العاشر : تقييم التدريب

- الفرض من التقييم ، أبعاد التقييم ، آلية التقييم ، أدوات التقييم
- نموذج (١) : استمارة تقييم مدرب جديد
- نموذج (٢) : استمارة تقييم أداء مدرب
- نموذج (٣) : تقييم دورة تدريبية
- نموذج (٤) : استمارة تقييم ورشة العمل
- نموذج (٥) : استمارة التقييم المتكامل لمدرّب

الجزء الحادي عشر : الملاحــــــــــــــــق

- ملحق رقم ١ : محتويات تقرير عن دورة تدريبية
 - ملحق رقم ٢ : مذنبات الجلبد والألعاب والتمارين التنشيطية
 - ملحق رقم ٣ : كيفية تنفيذ دورة تدريب مدربين TOT باستخدام هذا الدليل
- المراجــــــــــــــــع

مُقَدِّمَةٌ

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمجال التنمية البشرية وما تمثله من بناء القدرات واكتشاف وصقل الخبرات والمعارف المحلية وتطويرها وذلك كجزء هام ومكمل للتنمية الاقتصادية والتنمية الإدارية.

هذا الاهتمام بتطوير القدرات البشرية من خلال التدريب والتأهيل جاء بعد ما تبين للكثير من الجهات والمنظمات التنموية أن التركيز على التنمية الاقتصادية وما تتضمنه من التوسع في الأنشطة الاقتصادية بهدف تحسين مستوى دخل الفرد وأيضاً التركيز على توفير الخدمات والبنى التحتية كمنشأة لوحدها بدون التركيز على تنمية وتطوير القدرات البشرية المحلية لا يمكن أن تحدث تنمية شاملة ذات طابع مستدام.

من هذا المنطلق برز مفهوم تطوير الموارد البشرية إلى الحد الذي تكاد لا تخلو أي مؤسسة من إدارة أو قسم يهتم بتطوير هذه الموارد. وقد تبلور الاهتمام بتطوير الموارد البشرية بشكل أوسع عن طريق قيام العديد من مراكز التدريب سواء المحلية أو الدولية بتنفيذ مختلف البرامج والأنشطة التدريبية وكذا الاهتمام بتطوير مواد وأدلة تدريبية واستخدام طرق وأساليب تدريب تنتهج أسلوب المشاركة في التدريب وطرق تعليم الكبار.

الهدف من هذا الدليل :

يهدف هذا الدليل إلى تمكين المدربين من تنفيذ دورات تدريبية في مجال تدريب المدربين وبشكل منهجي متسلسل ابتداءً من تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، صياغة الأهداف التدريبية ، تطوير المحتوى التدريبي، اختيار الأساليب والمعينات التدريبية، تطوير خطة الجلسات التدريبية، تطبيق تقنيات التدريب، التعامل مع المشكلات السلوكية التي تظهر أثناء التدريب، تقييم التدريب، تنظيم وإدارة الدورات التدريبية وكتابة تقارير فنية عن الدورات التدريبية.

1

مفهوم التدريب
ومبادئ وأساليب تعليم الكبار

تعريف التدريب

هو عملية ديناميكية تهدف إلى إحداث "تعديل سلوكي جوهري" وذلك عن طريق التدخل المقصود والمخطط في سلوكيات المشاركين لإكسابهم المعلومات والمهارات والاتجاهات المطلوبة.



تعريف آخر :
" هو عملية مشاركة يتم فيها تعلم مهارات ومعارف ومواقف جديدة، وتنشيط مهارات ومعارف سبق تعلمها، بما يساعد العاملين على أداء عملهم بشكل أفضل".

تعريف آخر :
" هو عملية إنشاء علاقة حميمة بين المشاركين والمدرب مما يسهل إحداث تعديل سلوكي جوهري في سلوكيات المشاركين في تأدية الأعمال والمهام بشكل أفضل".

مفهوم التعليم :
هو عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف وظيفي محدد ومن خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام.

ما هو التعلم :
تهدف عملية التدريب إلى إحداث تغيير دائم في سلوك المشارك بإكسابه مهارات ومعارف واتجاهات شخصية جديدة. هذا التغيير الدائم في السلوك هو ما يسمى بالتعلم، وبالتالي يمكن تعريف التعلم بأنه الحالة الثابتة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يصل إليها الشخص نتيجة للتدريب.

للمدرب :
بعد استعراض التعريفات السابقة يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل لاستنباط الفرق بين التدريب والتعليم وأساسيات ومبادئ تعليم الكبار.

الفرق بين التدريب والتعليم

هناك فوارق بين التدريب والتعليم يمكن توضيح بعضها فيما يلي :

كيف يتعلم الكبار (الراشدون) ؟

يستطيع الكبار ومن كل الأعمار أن يتعلموا. غير أن الطريقة التي يتعلمون بها تختلف بصورة محسوسة عن الطريقة التي يتعلم بها الصغار. ولكي تكون مدرباً فعالاً لا بد أن تعرف كيف يتعلم الكبار.

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

الفوارق بين تعليم الصغار والكبار

وجه المقارنة	تعليم الكبار (التعليم الذاتي)	تعليم الصغار (التعليم اعتماداً على معلم)
شخصية المتعلم	مستقلة	تابعية
الخبرة	أحد مصادر المعرفة	مرحلة بناء الخبرة
التركيز	على المشكلة أو القضية	على المادة الدراسية
الحافز / الدافع	داخلي / ذاتي	خارجي (ثواب / عقاب)
جو التعليم	غير رسمي، تقدير واحترام، مشاركة وتعاون	رسمي، سلطة المعلم، جو تنافسي
تحديد الاحتياجات	بالمشاركة	بواسطة المعلم
تحديد الأهداف والتخطيط	بالمشاركة	بواسطة المعلم
الأساليب التعليمية	تعتمد على الخبرة	تعتمد على نقل المعرفة
التقييم	بالمشاركة	بواسطة المعلم
الفترة الزمنية	يستمر مدى الحياة	ينتهي بمرحلة معينة

مبادئ تعلم الكبار (الراشدين)

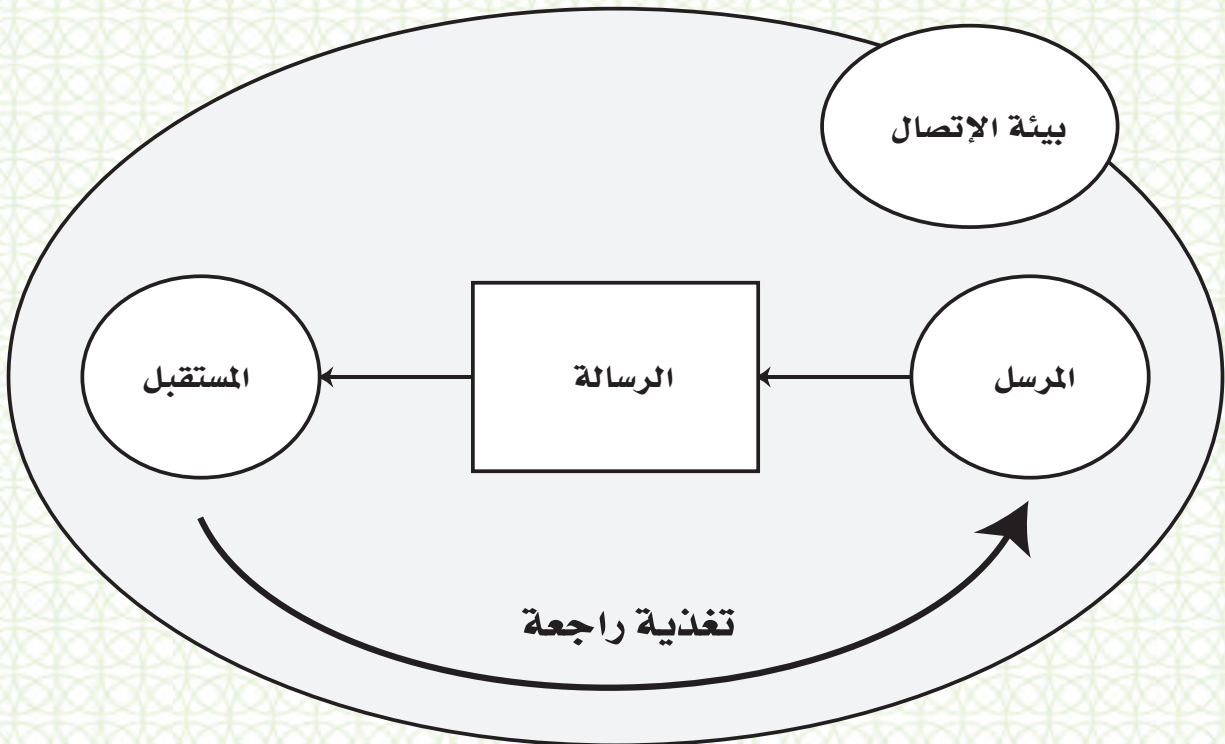
- ١- يجب أن تتوفر لدى الكبار إرادة التعلم.
 - ٢- لا يتعلم الكبار إلا إذا شعروا بالحاجة إلى التعلم.
 - ٣- يتعلم الكبار عن طريق الممارسة.
 - ٤- يتعلم الكبار عن طريق حل المشكلات المرتبطة بالواقع.
 - ٥- الخبرة السابقة تؤثر على تعلم الكبار.
 - ٦- يتعلم الكبار بصورة أفضل مع تنوع طرق التدريب.
 - ٧- يتجاوب الكبار بصورة أفضل مع تنوع طرق التدريب.
 - ٨- يرغب الكبار أن يوجهوا ولا يرغبون بأن يمتحنوا.
- وبالتالي فإن تعليم الكبار (الراشدين) يحتاج منك الى الآتي :

- التركيز على المشكلات الحقيقية الواقعية.
- إبراز كيف أن التعلم يمكن تطبيقه
- الربط بين التعلم وبين أهداف المشاركة
- الربط بين المادة وبين الخبرة السابقة للمشارك
- السماح بالمناقشة والحوار والأفكار المثيرة للتحدي
- سماع واحترام آراء المشاركين
- تشجيع المشاركين على أن يكونوا مصدراً للمعلومات لك وللبعضهم البعض
- التعامل مع المشاركين كراشدين؛ بشر ناضجون جديرون بالاهتمام والمجاملة والاحترام

2

عملية الاتصال
ومفهوم الاتصال التدريبي

عملية الإتصال ومفهوم التدريب



تعريف الاتصال :

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

مكونات دائرة الاتصال :

- 1- الهدف: المقصود به الغرض من الاتصال أو الغرض من نقل الرسالة للمستقبل، يجب أن يكون الهدف واضحاً ومصاغاً بأسلوب يجعل المرسل يوفر كافة الوسائل لتحقيقه.
- 2- المرسل: هو الشخص الذي يحدد الهدف من الاتصال وله حاجة للاتصال من أجل التأثير على الآخرين. وهناك مهارات يجب أن يتصف بها المرسل وهي:
 - بساطة ووضوح اللغة.
 - التعبير عن الأهداف بدقة.
 - اختيار أسلوب العرض المناسب.
 - التحضير الجيد والإلمام بالموضوع.
 - الانتباه إلى ردود الأفعال وملاحظة ما يطرأ على المستقبل من تغيرات.
 - إظهار الاهتمام بالمستقبل وتشجيعه وخلق الثقة بالنفس.
- 3- المستقبل: هو الشخص الذي يستقبل الرسالة .

- ٤- الرسالة : هي الناتج المادي والفعلي للمرسل، ولضمان وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل يفضل أن تتصف بالتالي :
- أن تكون الرسالة بسيطة وواضحة ومختصرة.
 - لا تحمل أكثر من معنى.
 - مرتبة ترتيباً منطقياً.
- ٥- قناة الاتصال : هي حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل والتي ترسل عبرها الرسالة، لذا يجب أن تكون قناة الاتصال خالية من التشويش ومناسبة لطريق الاتصال.
- ٦- التغذية الراجعة : هي المعلومات الراجعة من المستقبل والتي تسمح للمرسل بتكوين حكم نوعي حول فاعلية الاتصال.
- ٧- الاستجابة : هو ما يقرر أن يفعله المستقبل تجاه الرسالة إما سلباً أو إيجابياً.
- ٨- بيئة الاتصال : هي الوسط الذي يتم فيه حدوث الاتصال بكل عناصره المختلفة .

أنواع الاتصال :

الاتصال اللفظي : هو الاتصال الذي يتم عبر الكلمات والألفاظ، بحيث يتم نقل الرسالة الصوتية من فم المرسل إلى أذن المستقبل. وللاتصال اللفظي مقومات أساسية هي:

وضوح الصوت.

التكرار.

المجاملة والتشجيع والتجاوب.

التغذية الراجعة.

الاتصال غير اللفظي : هو الاتصال الذي تستخدم فيه الألفاظ أو الكلمات، ويتم نقل الرسالة غير اللفظية عبر نوعين من الاتصال هما :



- لغة الجسد : مثل تعبيرات الوجه، حركة العينين والحاجبين، اتجاه وطريقة النظر، حركة ووضع اليدين والكفين، حركة ووضع الرأس، حركة ووضع الأرجل، حركة ووضع الشفاه والضم واللسان.
- الاتصال الرمزي : مثل الشعر : اللحية ، الشارب، الحلاقة ، التسريحة ، الجواهر والحلي، نوع ولون الملابس ، نوع وموديل السيارة ، نوع المنزل وموقعه ، المقتنيات، مكان الجلوس ، المسافة بينك وبين الآخرين.

العلاقة بين مفهوم الاتصال والتدريب

بالرجوع إلى مكونات دائرة الاتصال وربطها بالتدريب يمكن الوصول إلى ما يلي :

- ١- الهدف : من الضروري أن يكون الهدف من الاتصال في التدريب معروفاً قبل البدء فيه وبشكل عام فإن هدف التدريب يجب أن يكون :
 - محددًا.
 - مصاغاً بأسلوب واضح.
 - يتناسب مع قدرات المدرب.
 - يتناسب مع احتياجات المتدربين.
 - يمكن تحقيقه في الإطار العام للتدريب.
- ٢- المرسل (المدرب) : هو الذي يقوم بنقل الرسالة (المحتوى التدريبي) من خلال قناة اتصال (أساليب التدريب) إلى المتلقين (المتدربين). ويعتبر المدرب محور عملية الاتصال التدريبي.
- ٣- الرسالة (المحتوى التدريبي) : يجب أن يتم إعدادها ومراجعتها مسبقاً قبل عرضها على المتدربين، ويجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق بواسطة المتدرب، ولذلك يجب مراعاة اختيار المعينات التدريبية وأساليب التدريب المناسبة لتوصيل المحتوى أو المهارة للمتدربين بصورة بسيطة وسهلة.
- ٤- قناة الاتصال (أسلوب التدريب) : وهي عبارة عن أساليب (طرق) ومعينات التدريب التي يتم استخدامها من قبل المدرب في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة للمتدربين.
- ٥- المتلقين (المتدربين) : هم الأفراد الذين يتلقون المحتوى التدريبي أو المهارة أو الاتجاه المحدد والذين يتوقع منهم استيعاب ذلك وإظهار ما يدل على الفهم (التغذية الراجعة) ثم تطبيق ما تم التدريب عليه.
- ٦- التغذية الراجعة : هي ما يصدر عن المتلقي (المتدرب) والذي يفيد بأنه تلقى المحتوى التدريبي واستوعبه تماماً.
- ٧- الاستجابة : هي ما سيقوم المتدرب بأدائه من مهام ومهارات ، أعمال ، اتجاهات نتيجة لما أكتسبه من خلال التدريب.
- ٨- بيئة الاتصال (بيئة التدريب) : وهي كل المؤثرات المحيطة بمكان التدريب (الأفراد، التجهيزات القاعة، الأجهزة والمعدات، الخدمات والتسهيلات المتوفرة).

أسس وقواعد التواصل الفعال بي المدرب والمتدربين

أسس وقواعد التواصل الفعال بين المدرب والمتدربين :

- ما نسمعه ننساه.
- ما نراه نتذكره.
- ما نجربه لا ننساه.
- نحن نرى ما نحب أن نراه.
- نحن نسمع ما نريد أن نسمعه.
- الاتصال من جانب واحد يضمن إرسال الفكرة من المرسل إلى المستقبل ولكن لا يضمن فهم المستقبل لها.
- الاتصال الفعال يعني إرسال الفكرة من المرسل إلى المستقبل والتأكد من فهم المستقبل لها (الاتصال من جانبيين) أو ما يسمى (بالتواصل).

تتوقف درجة تأثير الرسالة على المستقبل على :

- لغة الجسم وتغييرات الوجه بنسبة ٥٥ %
- نبرات الصوت بنسبة ٣٥ %.
- اختيار الكلمات والمعاني بنسبة ١٠ %.

بعض معوقات الاتصال التدريبي :

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

(تمرين)

مصادر معوقات الاتصال التدريبي في قاعة التدريب وسبل التعامل معها

مصادر معوقات التواصل	أسباب المعوقات	سُبل التعامل معها
المدرّب	<ul style="list-style-type: none"> - عدم الإعداد الجيد للمادة العلمية - نقص الخبرة - عدم إتباع قواعد الاتصال الجيد - عدم التخصص - المظهر العام - نبرات الصوت - أسلوب التدريب المستخدم 	
الرسالة (المحتوى التدريبي)	<ul style="list-style-type: none"> - عدم الوضوح - صعوبة المعلومات وعدم مناسبتها لمستوى الجمهور. - استخدام لغة أجنبية. - الإعداد السيئ لوسائل الإيضاح. - عدم ارتباط الرسالة بمشكلات العمل الحقيقية. 	
الجمهور (المتدربين)	<ul style="list-style-type: none"> - العدد الكبير - الأثر المرتد (الراجع) - التباينات في الانماط السلوكية 	
البيئة التي يتم فيها التدريب (المكان / الزمان)	<ul style="list-style-type: none"> المكان: هل المشاركون يتمتعون بالحرية فيه، هل هو ضيق، الضوضاء، الأثاث غير مناسب، المرافق الضرورية غير متوفرة. الزمان: غير مناسب 	

للمدرّب : يتم تنفيذ هذا التمرين على شكل مجموعات عمل يتشارك فيها جميع المتدربين مع الاستعانة ببعض المعلومات الإيضاحية التي يحتويها الجدول.

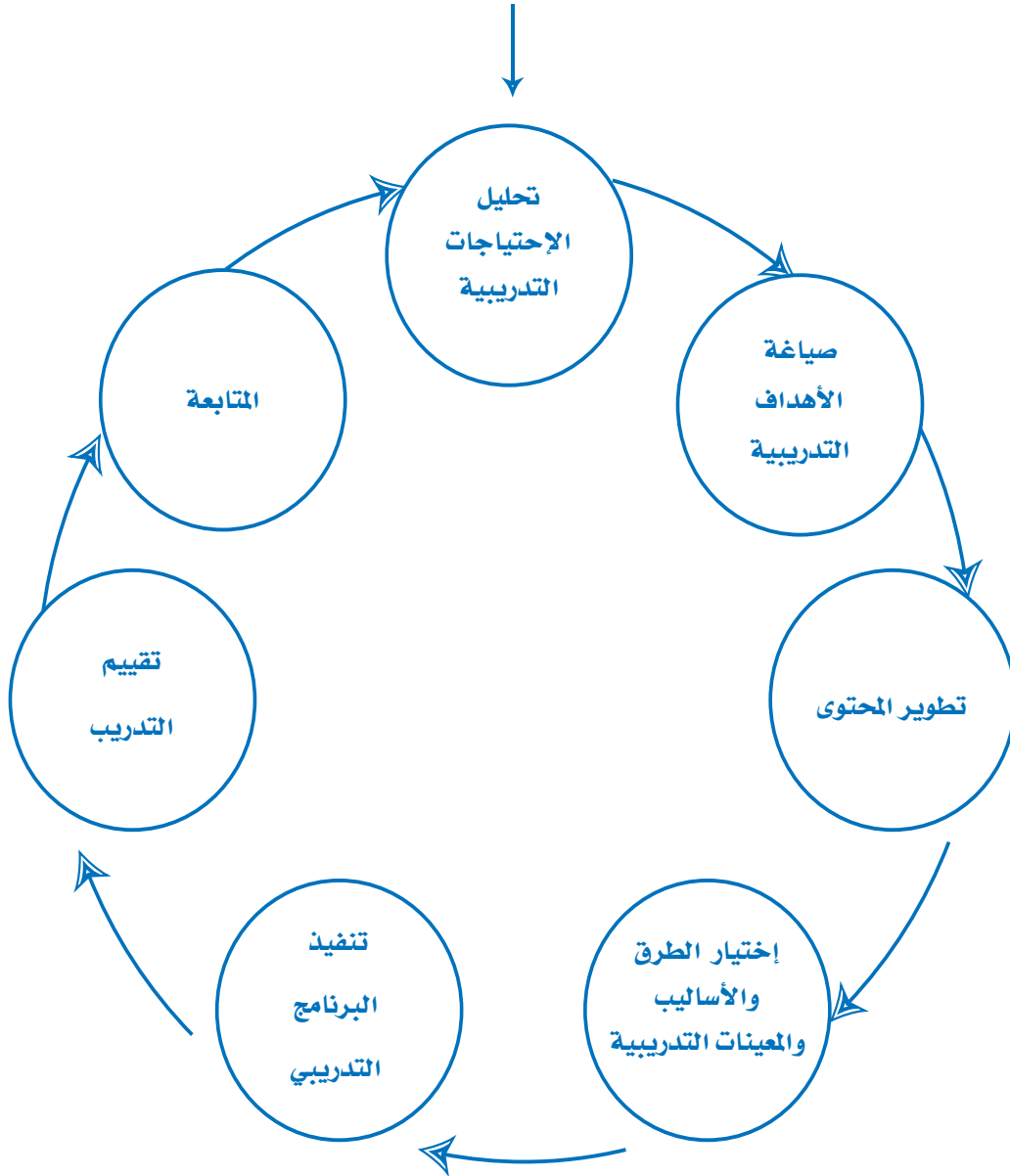
3

دورة حياة التدريب
وتحديد وتحليل
الإحتياجات التدريبية

**تحليل المشكلات التي تعيق
المؤسسة في أداء عملها على أكمل وجه**

حلول لهذه المشكلات

تحليل الإحتياجات التدريبية → تحليل الإحتياجات التدريبية



دورة حياة التدريب وتحديد وتحليل الإحتياجات التدريبية

الخطوات للمدرب:

- ١- يقوم المدرب بتقسيم المتدربين الى مجموعات.
- ٢- يقوم المدرب بطرح السؤال التالي لكل مجموعة (ماهي الأنشطة التي قاموا بها أثناء قيامهم بتنفيذ برامج تدريبية في السابق؟) مع تقديم الملاحظة التالية أنشطة التدريب تتضمن مرحلة ما قبل التدريب، مرحلة التدريب، مرحلة ما بعد التدريب.
- ٣- يطلب المدرب من كل مجموعة عرض الإجابات في أوراق فيليب تشارت وأثناء العرض يقوم المدرب بتدوين الأنشطة التي يتم استعراضها في سبورة قلابة أخرى مع إغفال الأنشطة المكررة.
- ٤- عند الانتهاء من عرض المجموعات يفتح باب النقاش مع ضرورة توجيه النقاش في جوانب التدريب الفنية، اللوجستية، التنظيمية والإدارية.
- ٥- يقوم المدرب بعرض ايضاحي يتحدث فيه عن دورة حياة التدريب مع شرح واي في لكل مرحلة ويفضل الاستشهاد ما أمكن بنتائج أعمال المجموعات السابق تدوينها.
- ٦- في الأخير يناقش المدرب مع المشاركين المراحل التي اعتادوا على تنفيذها في السابق، ومقارنتها مع ما تم عرضه والمبررات في حالة عدم اتباعهم لنفس المراحل. وما هي الإجراءات التي سيتبعونها مستقبلاً في تنفيذ برامج تدريبية ناجحة بشكل منهجي متسلسل.

أولاً : تحديد وتحليل الاحتياج التدريبي :
معلومات داعمة :

قبل كل شيء يجب تحليل المشاكل والمعوقات التي تعيق الأفراد عن تأدية مهامهم بكفاءة عالية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هناك مشاكل كثيرة تعيق الأداء الجيد، وبخاصة المشاكل التي تتعلق بنقص المعارف والمهارات، أما الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية فيمكن حلها عن طريق التدريب إلى حد ما. فإذا كان الأشخاص لا يؤدون مهامهم بشكل جيد - بسبب عدم وجود نظام للحوافز، أو أن رواتبهم متدنية، أو بسبب عدم توافر الإمكانيات - فإن التدريب يكون عاجزاً عن حل هذه الفجوات في الأداء.

الاحتياجات التدريبية :

هي مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في الفرد فيما يتعلق بمعارفه، مهاراته، وأدائه وسلوكه، لكي يتمكن من أداء مهام وظيفته الحالية بكفاءة أكبر.
تحديد الاحتياجات التدريبية :
عبارة عن الخطوات المنظمة التي يتبعها المسؤولون عن تنمية الموارد البشرية للكشف عن النقص أو الفجوة بين الوضع المرغوب فيه حالياً ومستقبلاً والوضع القائم فعلياً.
تحليل الاحتياجات التدريبية :
دراسة مستفيضة للاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها من أجل تخطيط التدريب المناسب الذي يلبي هذه الاحتياجات.

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية :

هناك العديد من الطرق المستخدمة لتحديد الفجوات أو الاحتياجات التدريبية منها على سبيل المثال: الملاحظات، المقابلات، تحليل المهام وتقارير التقييم الدورية للعاملين.
ولكي يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل منهجي ومنظم ومتسلسل، يتم اتباع المدخل المتكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية .

المدخل المتكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية :

١- على مستوى المنظمة: هنا يحتاج المدربون أن يعرفوا رؤية ورسالة المنظمة أو المؤسسة فيما يتعلق بالاتجاهات والأفاق الجديدة التي تود المؤسسة الدخول فيها، كذلك يفترض معرفة البناء المؤسسي وثقافة المؤسسة أو المنظمة.
وصف الأداء المتدني للأفراد حالياً.
إعطاء بعض النماذج لتوضيح كيفية أداء المهام الآن.

٢- مستوى المجموعات الوظيفية : وهنا يفترض معرفة متطلبات إنجاز كل مهام وظيفية معينة من المهارات والمعارف والمواقف والسلوكيات (معايير الأداء الجيد)، ويقصد بالمجموعة الوظيفية تلك الوظائف المتشابهة في طبيعة عملها (مثل مجموعة الوظائف المالية، مجموعة الوظائف الفنية...).

- ٣- مستوى الفرد : هذا المستوى يعتبر المحور الأساسي للتدريب.
- الكشف عن حاجة الفرد نفسه للتدريب، أي أوجه القصور في المعارف، المهارات، والاتجاهات الخاصة بالفرد ، وهنا يتم توجيه أولويات البرنامج التدريبي المقترح إلى إحداث تغيير في اتجاهات الأفراد لترسيخ القيم الصحيحة أولاً، ثم تنمية المهارات ثانياً، وأخيراً زيادة المعارف.
 - المعوقات التي تعترض قيام الفرد بتأدية مهامه كلياً أو جزئياً.
 - الوظيفة التي يشغلها حالياً والمرشح لشغلها لاحقاً.
 - تغيير أساليب أداء المهام أو ظروف أدائها.
 - القصور في الانتماء أو الولاء للمنظمة / المؤسسة.
 - ضغوط العمل وصراعاته.

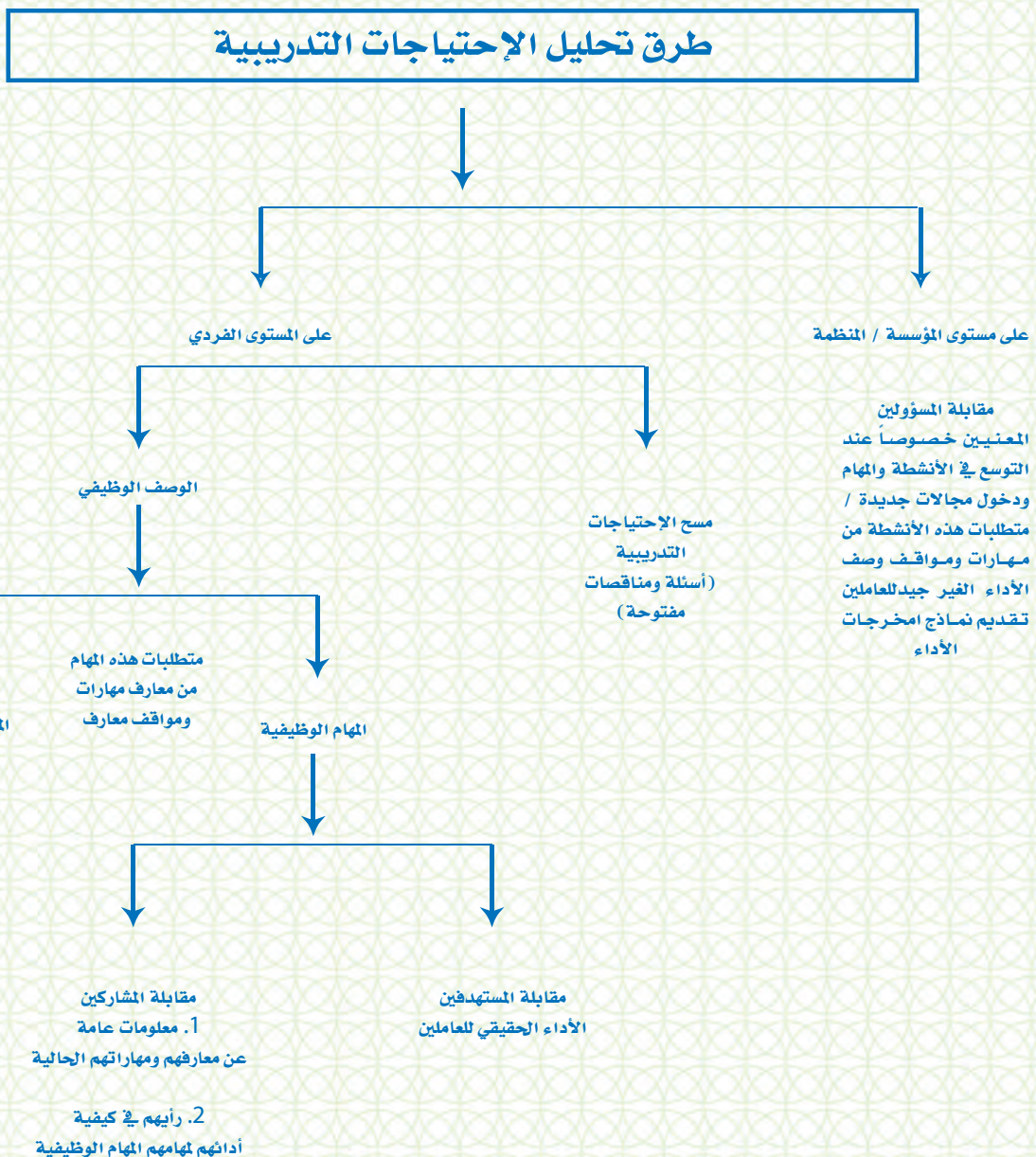
وتحدد عملية تقدير الاحتياجات التدريبية في الخطوات التالية :

- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب.
- تحديد وتعريف الاحتياجات.
- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء.
- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.
- تحديد أهداف التدريب بناءً على تقدير الاحتياجات.



وسائل جمع المعلومات حول الاحتياجات التدريبية :

- تحليل السجلات الخاصة بالمؤسسة : إحصائيات العاملين، تقارير التدريب، تقارير الأداء للأفراد.
- المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع الأفراد والمسؤولين.
- الملاحظات المباشرة.
- الاستبيانات.



الخطوات للمدرب :

- ١- يقوم المدرب بالعودة إلى دورة حياة التدريب مع التأكيد على أهمية مرحلة ما قبل التدريب لإنهاء الأساس لتصميم برنامج تدريبي فعال وحسب الحاجة.
- ٢- مرحلة ما قبل التدريب تشمل تحليل الوضع الحالي من معوقات الأداء الجيد وأسبابها حتى يتم تحديد مدى واسع من الاحتياجات التدريبية للمجموعات المستهدفة وبالتالي تصميم برنامج تدريبي مناسب لهذه المجموعات.
- ٣- يقوم المدرب بعمل عصف أفكار حول مصادر المعلومات الممكنة عند تحديد احتياجات التدريبية ومن ثم يقوم كل مصدر كما يرد من كل مشارك.
- ٤- يقوم المدرب باستعراض مخطط طرق تحليل الاحتياجات التدريبية مع الإشارة إلى كل مصدر وما هي المعلومات الممكن الحصول عليها والغير مجدي الحصول عليها من كل مصدر.
- ٥- يتم التأكيد من قبل المدرب على أهمية تحليل المشاكل والأسباب للأداء غير الجيد في التقرير وما إذا سيكون البرنامج التدريبي علاج لهذه المشاكل أم لا. مع التأكيد على أن التدريب سيعالج المشاكل التي أسبابها نقص في المعارف والمهارات والحد منها في المواقف الإيجابية.
- ٦- يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات. كل مجموعة يسلم لها نسخة من دراسة الحالة المرفقة مع جدول تحليل المشكلات والأسباب والحلول المقترحة، جدول لإجابات المشاركين في تحليل الاحتياجات التدريبية.
- ٧- كل مجموعة يطلب منها ما يلي :
 - قراءة دراسة الحالة.
 - تحليل الوضع مع تحديد المشكلة الرئيسية وأسبابها في جدول المشكلات والأسباب والحلول.
 - تحديد المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب / غير التدريب.
 - تحديد من يجب تدريبه.
 - تعبئة جداول الإجابات المرفقة.
 - تقوم كل مجموعة باستعراض نتائج أعمالها والمناقشة.

استمارة تحليل الفجوة للفرد

الوظيفة :

تحديد المهام بالتفصيل	المستوى المطلوب	المستوى الحالي	الفجوات	الفجوات التدريبية

تحديد الاحتياجات التدريبية

تعليمات للمجموعات :

- 1- تقوم المجموعة بفحص التوصيف الوظيفي الموزع والخاص بوظيفة معينة.
- 2- المطلوب من المجموعة تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب توافرها في المجموعة المستهدفة لتستطيع تأدية العمل المسند إليها بكفاءة وفعالية.
- 3- تكتب المجموعة نتائج ما توصلت إليه على ورقة كبيرة وتختار أحد أفرادها لعرض النتائج على المجموعة الكبيرة.

تحديد الفجوة التدريبية

تعليمات :

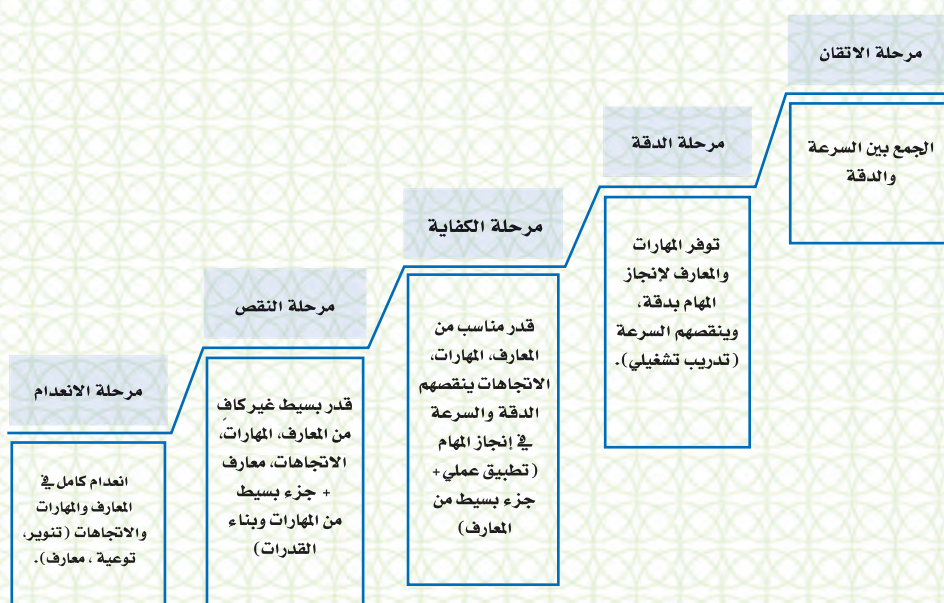
- 1- ناقش مع أفراد المجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي لدى المتدربين والتي يمكن استخلاصها من ملخص السير الذاتية .
- 2- حدد مع أفراد المجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي تحتاجها المجموعة المستهدفة والتي تؤهلهم للقيام بالمهام المسندة إليهم.
- 3- تكتب المجموعة ما توصلت إليه على ورقة كبيرة، وتختار أحد أفرادها لعرض النتائج على بقية المجاميع.

معرفة مستوى الاحتياج :

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

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

المصدر : برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (برنامج تنمية المجتمعات المحلية ٢٠٠٣) " دليل المدرب في تدريب المدربين " صناعاء.



للمدرب : بعد استعراض سلم التدريب يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى مجموعتين والطلب من كل مجموعة قراءة القصة الخاصة بها ومن ثم تحديد وتحليل الاحتياج التدريبي حسب الجداول المرفقة.

دراسة حالة (١) للمجموعة الأولى

تحليل الاحتياجات التدريبية (منطقة الحسينية)

منطقة الحسينية تقع في الجزء الجنوبي لسهل تهامة ، يسكنها حوالي ٢٠٠ الف نسمة ٨٨% منهم يعملون في الزراعة وتربية الحيوانات . يقوم المزارعون بزراعة الحضار والفاكهة وكذلك محصولي القطن والسهم بهدف البيع وتأمين دخل نقدي .

في الآونة الاخيرة بدأت انتاجية هذه المحاصيل بالتدني . حيث وجد أن زراعة هذه المحاصيل بشكل مستمر وفي نفس قطعة الأرض دون استخدام دورات زراعية مناسبة (زراعة محصول مخصب بعد زراعة محصول مجهد للتربة في نفس قطعة الأرض أو تركها تترتاح لموسم كامل) يؤدي الى تدهور خصوبة التربة .

ونتيجة لغلاء أسعار الأسمدة والمخصبات الكيماوية فان المزارعين يحجمون عن استخدامها في اراضيهم الزراعية مما يساهم في زيادة تناقص خصوبتها سنوياً . ولذلك يلجأ المزارعون الى استخدام الأسمدة البلدية والعضوية ولكن وبسبب عدم معرفتهم بأساليب اعداد وتخضير هذه المخصبات البلدية يتم اضافتها للتربة بشكل غير صحيح مما يؤدي الى الاضرار بها .

ومما يفاقم هذه المشكلة أن أجهزة الارشاد الزراعي غير مفعلة بسبب عدم توفر الامكانيات والمواصلات لقيام كوادر الارشاد الزراعي بزيارة المزارعين وتوعيتهم وتدريبهم بشكل عام . وعلى الرغم من ذلك فإن بعض كوادر الارشاد الزراعي يقومون بتنفيذ بعض الزيارات والقيام بتوعية وتدريب المزارعين ، الا أن هذه الأنشطة تتم بشكل غير فعال بسبب افتقار أخصائي الارشاد لمهارات الاتصال والاقناع واستخدام طرق التوعية والتدريب بالمشاركة .

دراسة حالة (٢) للمجموعة الثانية

جمعية الجول النسوية الخيرية

خلفية عن الجمعية :

تأسست الجمعية عام ١٩٩٩م بهدف مساعدة النساء في قرية الجول والقرى المجاورة بتدريبهن على نشاطات مختلفة مثل : حياكة المعاوز، والتطريز والخياطة. يبلغ عدد عضوات الجمعية ٩٠ عضوة، وعدد عضوات الهيئة الإدارية ١١ امرأة، و٣ عضوات لجنة رقابة

التوجهات المستقبلية للجمعية :

تدريب النساء في مجال خياطة وتطريز فساتين الزفاف.
إدخال النقشات الحضرية في حياكة المعاوز.

المشاكل التي تعاني منها الجمعية حالياً :

١. شحة موارد الجمعية بسبب عدم بيع المشغولات لوجود عيوب فيها.
 ٢. عدم وجود آلات حياكة ومكائن تطريز حديثة.
 ٣. تفتقر الجمعية إلى وجود نظام محاسبي، وكذلك تفتقر إلى وجود نظام أرشفة وتوثيق.
 ٤. التسرب الدائم للمدربات اللاتي يتم تدريبهن في الجمعية ، حيث يتحولن إلى خياطات في بيوتهن.
- تقوم الجمعية حالياً باستئجار بعض الدلالات لبيع بعض المعاوز والفساتين في المنازل، إلا أن الكمية المباعة ضئيلة جداً ، بسبب نقص في المهارات التسويقية لدى الدلالات، وكذلك بسبب تدني جودة الخامات ووجود عيوب.

طلب منك القيام بتحديد احتياجات الجمعية من التدريب والدعم المؤسسي. ما الإجراءات التي ستقوم باتباعها لتحديد هذه الاحتياجات ؟

١- جدول تحليل الوضع / المشكلة :

المشكلة	الأسباب	الحلول المقترحة

٢- تحليل الضجوة في الأداء الوظيفي :

المجموعة المستهدفة :

الحل		أسباب الأداء الغير جيد	كيف يتم إنجازها	ماهي المهام المطلوب إنجازها
حلول غير تدريبية	عن طريق التدريب			

٣- متطلبات إنجاز المهام بكفاءة عالية :

المعارف	المهارات	المواقف والسلوكيات

4

تصميم وتجهيز
المحتوى التدريبي

الخطوة الأولى : صياغة أهداف المحتوى :

- يتم صياغة أهداف المحتوى بالشكل الذي يوضح الأشياء التي سيكون المتدرب قادراً على أدائها
- بانتهاج الدورة التدريبية ، ولها خطوتين :
- تحديد المهام المطلوب أدائها بعد التدريب.
- تطوير أهداف مناسبة على أساس تلك المهام.

مجالات الأهداف :

عند ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف هناك ثلاثة مجالات من الأهداف يجب التركيز عليها :

- 1- المعارف.
- 2- المهارات .
- 3- الاتجاهات.



أفعال الأهداف المتعلقة بالمعارف :

- يحلل، يصنف، يوضح، يقارن، يحدد، يصف، يفرق، يميز، يشرح، يعبر، يسمي، يسجل، يكتب، يعرف.
- أفعال الأهداف المتعلقة بالمهارات :
- يوصل، يبني، يتحكم، يصمم، يناقش، يرسم، ينفذ، يصلح، يركب، يصيغ، يقيس، يعالج (بيانات)، يطبق.

أفعال الأهداف المتعلقة بالاتجاهات :

- يوافق، يسمح، يختار، يتعاون، ينتقد، يدافع، يشجع، يساعد، يوصي، يشارك، ينصح.

الخطوة الثانية : تصميم المحتوى التدريبي :

بعد أن يتم تحديد وتوضيح أهداف التدريب، فإنه من الضروري تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي، تسمى هذه العملية تصميم المحتوى التدريبي وهي خطوة هامة في ترجمة أهداف التدريب إلى برنامج تعلم فعلي.

بشكل عام فإن المحتوى التدريبي هو عبارة عن حصر لكل المحتويات (المواضيع) التي يتطلب تعلمها، إذ أنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية، وقد يتطلب مزيد من التفاصيل.

خطوات تصميم المحتوى التدريبي :

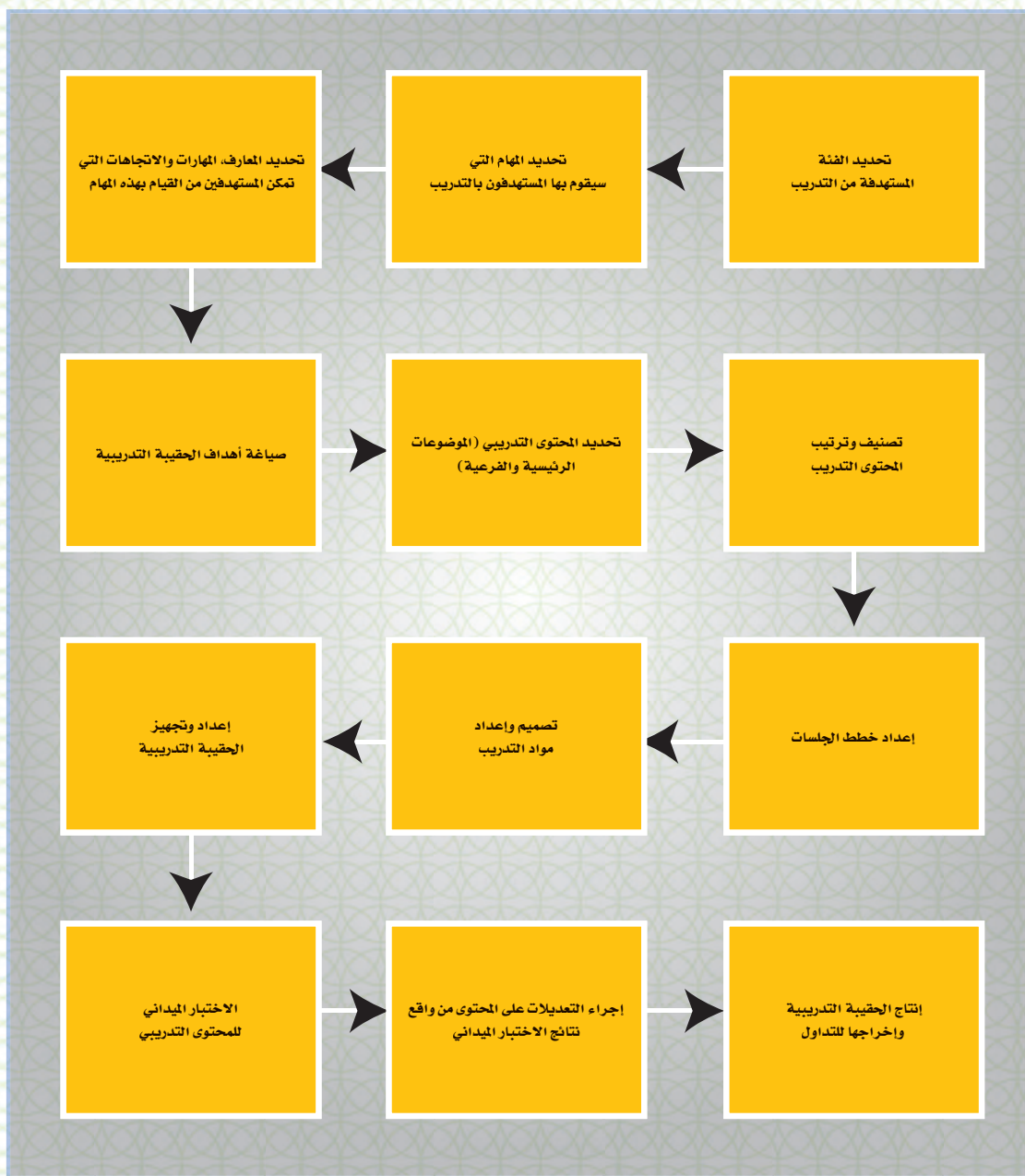
- تحديد محتوى الدورة التدريبية.
- تصنيف المحتوى التدريبي.
- اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.
- تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.

إعداد الحقائق التدريبية :

هي عبارة عن محتوى تدريبي في مجال / مجالات مختلفة يتم استخدامه بواسطة مدرب لتحقيق أهداف محددة. وتشتمل الحقيبة التدريبية على أدبيات ورسومات توضيحية ومعينات وأساليب تدريبية

وخطط جلسات تدريبية. ويتم إعداد الحقائب التدريبية عبر سلسلة من الخطوات والعمليات كما هو موضح بالشكل التالي :

يوضح الشكل التالي الخطوات المتبعة لإعداد الحقائب التدريبية :



5

أساليب التدريب وتقنيات
تسيير وإدارة ورش العمل

أولاً : أساليب التدريب :

- يقصد بأساليب التدريب هي الطريقة (الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية وتنقسم أساليب التدريب إلى ثلاثة أنواع:
- ١- أساليب العرض : المحاضرة ، العرض الإيضاحي.
 - ٢- أساليب المشاركة : المناقشات ، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني ، مجموعات المناقشة، الدراما الاجتماعية.
 - ٣- الأنشطة خارج قاعة التدريب : التكاليفات، المشروعات، الزيارات الميدانية.

أساليب العرض :

- ١- المحاضرة :
يقوم المحاضر شفويًا بعرض معلومات جديدة على المتدربين وقد يكون استعراض المحاضر طويلاً أو قصيراً.
- ٢- العرض الإيضاحي :

وفيه يشاهد المتدربون

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

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

الخطوات الصحيحة لاستكمال عمل معين، أو مثال للإنجاز الصحيح له.

أساليب التدريب بالمشاركة

• تعريف :

التدريب التشاركي هو أسلوب تدريبي يجعل التدريب أكثر فعالية وأكثر استجابة لاحتياجات العصر من خلال توسيع فرص مشاركة المتدربين في كافة أوجه العملية التدريبية . وتؤمن أساليب التدريب بالمشاركة قدراً كبيراً من مساهمة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات نظرهم وتشجعهم على الاستفادة من خبراتهم واستخدامها في فعاليات التدريب. وبعكس أساليب العرض - والتي تقتصر مشاركة المتدرب فيها على استخدام حاسة السمع كما هو في المحاضرة أو بالرؤية كما هو في العرض الإيضاحي- فإن أساليب المشاركة تؤدي إلى اشتراك المتدربين بكامل حواسهم وبشكل نشط في عملية التعلم.

المميزات	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - تشجع التفاعل - مشوقة -تعاون المجموعة -تبادل الأفكار والخبرات -توفر تغذية راجعة فورية 	<ul style="list-style-type: none"> - مملة - استيعاب منخفض - غير مناسبة لتعليم مهارة. - صعوبة الحصول على تغذية مرتجعة (اتصال أحادي الاتجاه).

ومن أمثلة اساليب التدريب بالمشاركة : المناقشة ، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني.

١- المناقشات :

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

- قد تؤدي إلى خلط أوضاع النقاط الرئيسية
- المشاركة تقتصر على من يحبون الكلام دون الصامتين
- صعوبة السيطرة على الوقت
- صعوبة في حالة المجموعة الكبيرة

عند إجراء المناقشات يتم استخدام نوعين من الأسئلة

• الأسئلة المفتوحة :

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

• الأسئلة المغلقة :

وهي الأكثر جدوى في قيادة النقاش وتركيزه في نقاط محددة، حيث أنها تتطلب إجابات محددة لأسئلة محددة وهي بالتالي تذكر المدربين بالنقاط الرئيسية في المناقشة.

بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند استخدام المناقشات :

- المناقشات مفيدة في المجموعات الصغيرة، ولذلك عند زيادة العدد عن ٥٢ شخص يفضل تقسيم المدربين إلى مجموعات صغيرة .
- لا بد من إعطاء توجيهات واضحة للمجموعات المشاركة في النقاش تحدد المهمة المطلوب القيام بها من قبلهم.
- عندما تبدأ المجموعة في النقاش يجب على المدرب متابعة الموقف للتأكد من وضوح الرؤية لدى المدربين حول المهمة الموكلة لهم.
- بعد عرض ومناقشة نتائج المجموعات يجب أن يقوم المدرب بتعزيز عملية التعلم باستعراض وتلخيص النتائج وإعطاء ملاحظات نهائية.

٢- التمارين :

- وفيها يشارك المدربون في تمرين معين يساعدهم على ممارسة المهارات الجديدة.
- بعض الأمور الواجب مراعاتها أثناء تقديم التمارين :
- إلقاء التعليمات وقراءتها على المشاركين كاملة (مكونات التمرين، طبيعة فقراته، الوقت المتاح، طريقة الأداء، ماذا سيحدث بعد الانتهاء من التمرين).
- وزع مادة التمرين على المشاركين أو أطلب منهم الرجوع إليها في الأوراق التدريبية إذا كان قد تم توزيعها عليهم سابقاً.
- التأكد من أن كل مشارك قد فهم التعليمات.
- لاحظ المشاركين أثناء العمل وكن قريباً منهم.
- علق على الأداء مؤكداً ما هو صحيح وصحح ما تجده خلاف ذلك.

المميزات	العيوب
اشترك نشط.	تحتاج لوقت في الإعداد.
تساعد على الاستيعاب.	لا يتم دائماً تلقيها على نحو إيجابي.
تستثير التفكير حول التطبيقات.	يمكن أن تكون مستهلكة للوقت.
تعد حسب احتياج الجمهور	تسبب تشويش لبعض المدربين.
تدعم بناء الفريق.	تتطلب تعليمات واضحة.

٣- دراسة الحالة :

دراسة الحالة تتضمن اختباراً تفصيلياً لوضع محدد، قد يكون حقيقياً أو افتراضياً. المهم في دراسة الحالة أن يتم اختيار الوضع بعناية ليرتبط بشكل مباشر في الموضوع الذي يتم مناقشته. يستفاد من دراسة الحالة في جلب الحماس والمحافضة على اليقظة والانتباه بالإضافة إلى أنها تعمل على مساعدة المشاركين على تغيير مواقفهم واتجاهاتهم في الاتجاه الإيجابي وأيضاً تنمية المهارات في الموضوع / المواضيع الذي يود المدرب إيصاله إليهم.

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

خطوات عمل دراسة حالة :

- عند مصادفة حالة معينة أو مشكلة محددة في الميدان أو عند مشاهدتك أشياء أو سماعك بقصة حول موضوع معين مباشرة سجل هذه الحالات أو المشاكل أو القصص خصوصاً الأفكار والاستدلالات التي تعنيها.

- قم بتطوير هذه الأفكار إلى قصة مع إضافة بعض المشوقات الدرامية إليها.

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

٤- لعب الأدوار :

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

- تغيير وتطوير الاتجاهات.

- تطوير مهارات التفاوض.

- استكشاف الخلل في العلاقات الاجتماعية وتوزيع الأدوار (النوع الاجتماعي).

- تعزيز التعلم من خلال العمل وارتكاب الأخطاء.

خطوات عملية لعب الأدوار :

- تحديد المشكلة وتهيئة الوضع.

- تحديد الأدوار التي يتم القيام بها.

- تحديد مواصفات وطبيعة كل دور.

- إعطاء خلفية للمشاركين حول الموضوع.

- أداء المشهد. V- المناقشة والتحليل.

عيوب دراسة الحالة	مميزات دراسة الحالة
قد تستهلك الكثير من الوقت.	تساعد في تغيير المواقف والسلوكيات.
يتطلب إعدادها مهارات خاصة خصوصاً القدرة على التخيل، والمهارة في طريقة عرضها.	تضي لمسة من الواقعية على المناقشات النظرية
قد تفهم بشكل خاطئ.	تمكن من التفاعل والتعلم الجماعي

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

٥- العصف الذهني :



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

المبدأ الأساسي للعصف الذهني هو تشجيع تقديم أفكار جديدة مهما كانت؛ حيث أن التقييم والحكم على الأفكار لا يتم إلا بعد الحصول على قدر جيد منها لذلك لا بد من التسجيل وقد تحتاج إلى تصنيف هذه الأفكار إلى مجموعات كل مجموعة يحدد لها عنواناً مناسباً تمهيداً لمناقشتها فيما بعد أو خلال عملية التصنيف.

المبدأ الثاني: في عملية عصف الأفكار هو إبداء التقدير لجميع الأفكار دون تمييز وعند ورود فكرة غامضة يطلب من صاحبها التوضيح أو إعادة صياغتها.

المبدأ الثالث: هو ضرورة كتابة الأفكار مهما كانت طريقة الصياغة أو دقة التعبير والوضوح؛ حيث سيتم تعديلها لاحقاً من خلال النقاش.

عيوب عصف الأفكار	مميزات عصف الأفكار
يناسب المجموعات متوسطة الحجم.	مستوى عالي من المشاركة.
يتطلب مهارات عالية في التيسير من قبل المدرب	جو ابتكاري.
النجاح يعتمد على فاعلية المجموعة	تعاوني .

٦- مجموعة المناقشة : (مجموعات العمل المصغرة)

هذا الأسلوب تم تحويله من أسلوب العصف الذهني وهو يهدف إلى توليد نقاشات تقود إلى أفكار جديدة وحلول على أساس نقاشات جماعية في مجموعات صغيرة (٥-٦ أشخاص) في إطار زمني محدد. ومن العادة أن تقوم المجموعة باختيار شخص منها ليقوم بعرض نتائج عملها على الآخرين. المهم في مجموعات المناقشة أن يقوم المدرب وبعد عملية تقسيم المشاركين إلى مجموعات بالتوضيح بالمهام الموكلة لكل مجموعة ، طريقة العمل والزمن (قد يتم توزيع مطبوعات لكل مجموعة). بالإضافة إلى ضرورة التجول بين المجموع للحد من تأثير المسيطرين وتشجيع الصامتين على المشاركة.



٧- الدراما الاجتماعية :

الدراما الاجتماعية هي أحد الأساليب ذات الأهمية الكبيرة في مجال الاتجاهات والسلوك، إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى الكثير من العمل والإعداد

عيوب مجموعة المناقشة	مميزات مجموعة المناقشة
مناسبة فقط للمجموعات الصغيرة. أحياناً يسيطر بعض الأفراد على المناقشات.	- مستوى عالي من المشاركة. - نقاش مركز على الأهداف والأفكار. - ابتكاري. - حرية للأفراد للمناقشة في مجموعات صغيرة دون مواجهة كل المشاركين.

المسبق، ولاستخدام هذا الأسلوب يتطلب الأمر القيام بما يلي:

- تحديد الهدف.
- إعداد النص المناسب لتحقيق الهدف وال γ ذي يتلاءم مع المستهدفين مع إضافة بعض اللمسات الفنية اللازمة.
- إجراء عروض تجريبية (بروفات) لإتقان الأداء والتأكد من وضوح الفكرة وملائمة المعالجة.
- توزيع قائمة ضبط للمشاهدة.
- المناقشة بعد نهاية العرض.

عيوب الدراما الاجتماعية	مميزات الدراما الاجتماعية
تحتاج إلى إعداد جيد. تتطلب مهارات في التمثيل. قد يتم التعامل معها كنشاط ترفيهي أكثر منها نشاطاً تدريبياً.	- عرض حي مباشر أمام المتدربين. - التشويق والإثارة. - يناسب كل الفئات.

٨- الألعاب :

الألعاب واحدة من الأساليب التي لا تحتاج للكثير من الموارد، إضافة إلى خلق أو إيجاد أفكار من خلال اللعبة. يتم استخدام هذه الطريقة عند ما يراد إيصال فكرة أو مفهوم جديد على المجتمع وبالتالي تغيير في المواقف بطريقة غير مباشرة وبأسلوب شيق لا يثير الحساسيات، مثل التقسيم في الأدوار والمسؤوليات على أساس النوع ، القيود الاجتماعية التي تحد من قدرة النساء في المشاركة والاستفادة من المشاريع التنموية.

بعض العناصر التي يجب مراعاتها عند الإعداد وتقديم الألعاب :

- الاعتماد بقدر الإمكان على التجربة المباشرة.
- الإطلاع.
- التركيز على مواضيع حقيقية.
- الملاحظة أثناء التدريب.
- الزمن المطلوب.
- إعطاء قدر كاف من الوقت بعد اللعبة لمناقشة النتائج.

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

٩- القصة غير الكاملة :

يتم استخدام هذا الأسلوب التدريبي عندما يراد إكساب المشاركين مواقف وسلوكيات جديدة والإقلاع عن سلوكيات خاطئة مثل الاستخدام العشوائي للموارد الطبيعية، الإسراف في استخدام المياه، التعرض لمسببات نقل الأمراض والطفيليات. حيث يسمح للمشاركين باستعراض الممارسات الحالية ومساعدتهم على تخيل الوضع الذي ستؤول إليه الأمور نتيجة لهذه الممارسات عن طريق تحويل الأفكار إلى رسومات وملصقات معبرة. تفيد هذه الطريقة في التدريب على التوعية البيئية والصحية لمشاريع حصاد المياه.

عيوب القصة غير الكاملة	مميزات القصة غير الكاملة
- مكلفة من حيث الإعداد للصور والرسومات	- تطوير القدرات التحليلية
	- أسلوب شيق.
	- الحصول على العديد من البدائل.
	- يمكن التغلب على الأمية إذا تم استهداف أعضاء المجتمع المحلي

الأساليب خارج قاعة التدريب (التكاليفات ، المشروعات ، الزيارات الميدانية) :

١- التكاليفات : هي النموذج الأكثر شيوعاً من الأنشطة خارج قاعة التدريب وتستخدم التكاليفات لتحقيق التالي :

- تعزيز التعلم الفردي.
- إثراء وتمديد التعلم إلى خارج إطار قاعة التدريب.
- وقد تأخذ التكاليفات أياً من الأشكال التالية (الكتابة ، التمارين).

مميزات التكاليفات :

- تحسين الأداء المهاري لدى المتدرب
- تعزيز التعلم الفردي.
- تتيح زمناً إضافياً للتدريب.
- لا تتطلب الكثير من التحضير من قبل المدرب.

٢- المشروع : يضم المشروع كل الفوائد الصغيرة التي تحققها التكاليفات وذلك بتوفير فرصة للمتدرب لبذل مجهود تدريبي بطول البرنامج التدريبي.

مميزات المشروعات :

- التركيز على أداء العمل بواسطة المتدرب.
- يطور إحساس المتدرب بالمسؤولية .
- ينمي مهارات التخطيط والمبادرة.
- الأفضل في احتواء عملية التعلم الذاتي.
- يمكن أن ينتج عنه حالات دراسية ناجحة.

٣- الرحلات / الزيارات الميدانية : الرحلات / الزيارات الميدانية تمكن المتدربين من رؤية أو تجربة بعض الأشياء التي تدربوا عليها في صالات التدريب.

لتحقيق الفاعلية والنجاح فإن الزيارات الميدانية التي ترغب في تضمينها في البرنامج التدريبي يجب أن يكون هدفها واضحاً ومحدداً وهذا يتطلب الآتي :

- توضيح الأهداف وإبلاغها للمشاركين بشكل مسبق.
- وضع خطة للزيارة بشكل فاعل.
- توفير قدر مناسب من الوقت للمناقشة والحوار أثناء وبعد الزيارة.

هناك نوعان من الزيارات الميدانية :

- ١- الجولات الاستطلاعية : الغرض الأساسي منها إعطاء المتدربين الفرصة لمشاهدة الأشياء والأنشطة على الطبيعية وفي بيئتها الحقيقية، مثل مشاهدة المعرض وحضور اجتماعات موقعية.
- ٢- الزيارات الميدانية التطبيقية : ويتم فيها تطبيق الأساليب والأنشطة ميدانياً وتحت إشراف المدرب، مثل تطبيق أساليب البحث بالمشاركة مع أعضاء وعضوات المجتمع.

وفي كل النوعين من الزيارات الميدانية يتطلب الأمر إعداداً جيداً من حيث :

- اختيار الموقع المناسب للزيارة .
- توفير مواد تحتوي معلومات أولية عن الموقع المزمع زيارته.
- توفير مواد تحتوي توجيهات خاصة بالزيارة.
- التجهيزات الإدارية اللازمة (مواصلات، مبيت، قرطاسية، تغذية).
- مناقشة التفاصيل مع المتدربين قبل تنفيذ الزيارة.
- أن يعقب الزيارة مباشرة مناقشة حول نتائجها.

ثانياً : تسيير وإدارة ورش العمل :

أثبتت التجربة العملية أن أسلوب التدريب المباشر القائم على الإلقاء والنصح والإرشاد لا يعطي النتائج المطلوبة في تسيير برامج وورش العمل الهادفة إلى التشجيع على اكتشاف الذات وتنمية المهارات في تحديد المشاكل وتحليلها وإيجاد الحلول لها، خصوصاً لمجموعات القيادات الإدارية العليا والوسطى.

المبدأ الأساسي في تسيير برامج وورش العمل هو تطبيق مزيج من مبادئ وأساليب من علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي وأساليب التدريب بالمشاركة واتباع أسلوب التوجيه غير المباشر. هذه المبادئ والأساليب تسمح للمشاركين في الانخراط في عملية تعليمية تشاركية تعتمد على استحضار خبراتهم في تحديد مشاكلهم ومعوقات تنفيذ وإدارة المهام الموكلة إليهم في مواقع أعمالهم وكذلك القيام بتحليلها وإيجاد الحلول العملية لها.

ورش العمل هذه يتم إدارتها عن طريق ميسر / ميسرين يتمتعون بمهارات عالية في منهج وأساليب التوسط والتسيير.

يختلف الميسر عن المدرب في أنه يحقق أهداف التدريب من خلال قيامه بالأدوار التالية التي تساعد مجموعة المشاركين على :

- فهم أنفسهم.
- تحديد أهدافهم ورغباتهم ومشكلاتهم.
- التوصل إلى حلول لمشاكلهم.
- السعي للتطبيق الناجح لهذه الحلول.

الشروط والصفات الواجب توفرها في القائم بدور الميسر :

- الفهم الكامل للطبيعة البشرية ومحددات السلوك الإنساني.
- التفكير الابتكاري.
- القدرة على المحافظة على تماسك وتنمية روح الفريق.
- القدرة على توجيه الآخرين بطريقة غير مباشرة .
- سرعة البديهة.
- القدرة على التحفيز.

هذه الصفات تمكن الميسر / الميسرين من توجيه مجموعة المشاركين بطريقة غير مباشرة إلى تحديد وتحليل مشكلاتهم وإيجاد الحلول لها.

الأشياء التي يجب أن يتجنبها الميسر :

- إعطاء الأوامر / القيام بدور القائد.
- الأستاذ الذي يعلم ما لا يعلمه المتدربين.
- الخبير الذي يستطيع حل جميع المشكلات.
- تجنب هذه الأمور يمثل أحد ضمانات نجاح القيام بدور الميسر.

السلوك المهني الذي يجب أن يلتزم به الميسر عند إدارة ورش العمل :

- الامتناع عن التصريح بوجهة نظره أو إبداء رأيه. فإن ذلك يؤدي إلى الحد من قيام المشاركين بالتعبير عن وجهات نظرهم.
- الامتناع عن قيامه بعرض الحل الأمثل للمشكلة بل يعتمد على إثارة الأسئلة التي تثير الحوار والنقاش وتساعد الآخرين على التفكير في تعريف المشكلة وإيجاد الحلول السليمة لها.
- تشجيع المشاركين على تقديم الحلول والمقترحات فإن ذلك يولد شعورهم بالمسؤولية والالتزام تجاه تطبيق هذه الحلول.
- مساعدة المشاركين على التعرف على الجوانب السلبية في سلوكهم وتصرفاتهم بطريقة غير مباشرة لا تسبب لهم الإحراج، مع إعطاء تصور عام لمراحل التنمية والتطوير الذاتي دون أن يخص بذكر أشخاص محددين.
- لا يعتمد على تقديم الأساليب والطرق ولكن يوجه الآخرين ويساعدهم على فهم طريقة التنفيذ والتطبيق السليمة.
- متى يجب أن يقوم المدرب بدور الميسر :
- هناك حالات عديدة يجب أن يتحول فيها المدرب إلى ميسر بغية تحقيق الهدف من التدريب نذكر منها :
- ورش العمل التي تجمع أعضاء الإدارة العليا والمتوسطة بهدف تحديد مشكلات العمل وإيجاد الحلول لها.
- عندما ترغب الجهة بمراجعة أنشطتها وسياساتها مع ممثلين من الجهات المستفيدة والداعمة، خصوصاً عند نهاية مرحلة وبداية مرحلة جديدة بغية الاستفادة من الدروس السابقة وتطوير اتجاهات وسياسات جديدة.
- برامج التدريب التي تستهدف إكتشاف وتحليل المشكلات السلوكية للمتدربين وتشجيعهم على إتباع الأنماط السلوكية الفعالة مثل الأساليب التدريبية التقليدية، إدارة النفس والذات، إدارة الوقت، إدارة الخلافات والصراعات، إدارة ضغط العمل.

صفات الميسر الجيد :

- يظهر الاحترام للآخرين .
- ينشئ جو من الثقة والألفة .
- يبتعد عن التصورات والاحتمالات المسبقة والتصريح بأرائه .
- يسلم الدور للمشاركين .
- يلاحظ ، يستمع ، يتعلم .
- يتعلم من الأخطاء .
- يقظ ومرن .
- يشجع مشاركة الآخرين في استخلاص وطرح آرائهم ومشاكلهم ومن وجهة نظرهم .
- أمين .



صفات الميسر السيء :

- يسيطر على المجموعة ويقودهم إلى آرائه ووجهات نظره .
- يعتقد أنه يعرف كل شيء وأن الحل الأمثل هو ما يطرحه .
- يقدم الحلول الناجحة والمثالية من وجهة نظره .
- يحب أن يعجب الآخرين بأسلوبه وطريقة أدائه .
- متعالي لا يهتمه سواء استفاد الآخرون أم لا .
- لا يشجع الابتكارات والمواهب التي تظهر بين المشاركين .



أساليب إثارة الحماس والرغبة في التعلم لدى المشاركين

المدرّب الناجح هو الذي يحقق عناصر العملية التدريبيّة التالية :

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

الطرق المختلفة التي تساعد على المحافظة على يقظة وانتباه المجموعة :

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

العوامل التي تحد من يقظة وانتباه المجموعة والتي يجب تجنبها :

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

الطرق المختلفة التي تساعد تحقيق الفهم للمجموعة :

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

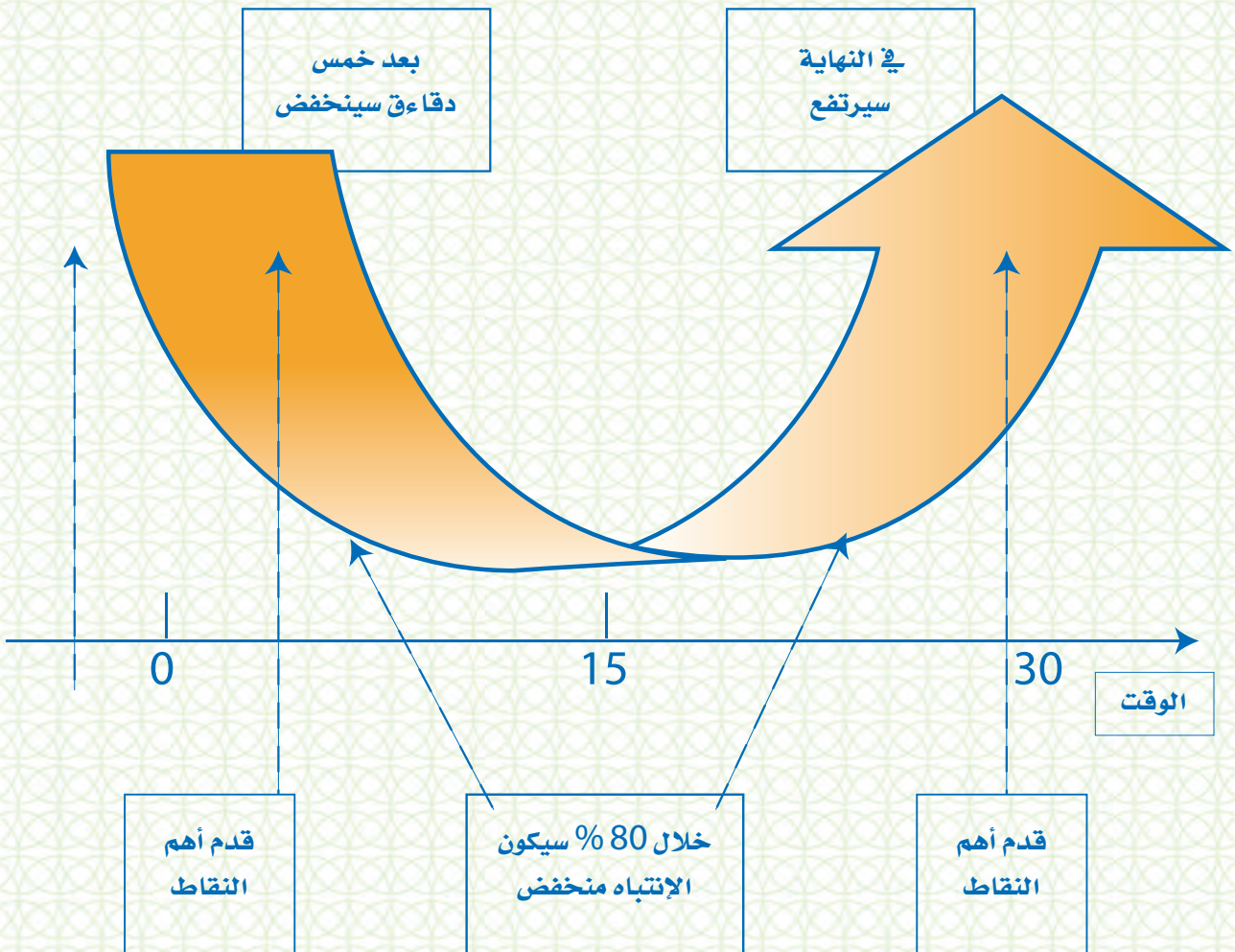
تذكر دائماً القواعد العامة التالية :

البساطة / الوضوح / الواقعية / سهولة التطبيق هي مفاتيح النجاح في تحقيق الفهم.

الطرق المختلفة التي تساعدك على تحقيق الاستيعاب والتذكر :

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

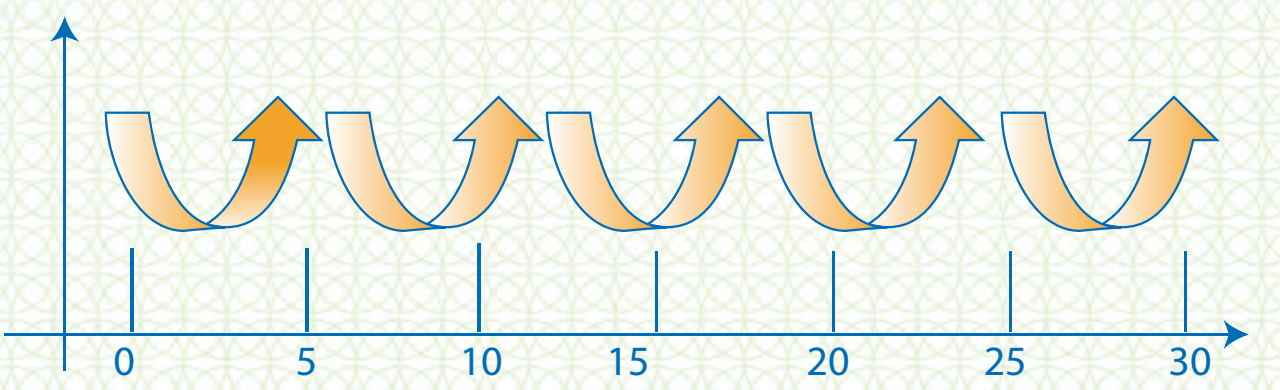
منحنى اليقظة الانتباه



تجزئة الوقت

للحصول على إنتباه دائم ، قسم الوقت المتاح إلى أجزاء ن وهذا يمكن من الإستفادة من زيادة وقت الإنتباه في بداية كل جزء وبالتالي زيادة الزمن الكلي للإنتباه

اليقظة
والإنتباه



6

المعينات التدريبية

تعريف المعينات التدريبية

هي مجموعة من الوسائل والمعدات التي تستخدم لتسهيل عملية التدريب وذلك بتدعيمها للكلمات المنطوقة ، إضافة إلى كونها تزيد الاهتمام والمتعة والتنوع وتساعد على إظهار الأشياء كما تبدو في الواقع.



تستخدم المعينات التدريبية للأغراض التالية :

- تدعيم الكلام المنطوق.
- تقريب الصورة للمشاركين وخاصة في الأشياء الغامضة.
- محاكاة الواقع.
- جذب انتباه المشاركين (تعظيم فترات الإنتباه).
- كعامل من عوامل التذكر.
- إيصال الفكرة بسرعة (اختصار الوقت التدريبي).

العوامل التي توضع في الاعتبار عند اختيار المعينات التدريبية :

- من هم المتدربون ؟ (العمر، المستوى التعليمي، الوظائف،).
- مكان تنفيذ التدريب (مدى ملائمة المكان لاستخدام المعينات التدريبية).
- المادة التدريبية المراد تقديمها (هل هناك حاجة لاستخدام المعينات ؟).
- مقدرة المدرب على استخدام الأجهزة والمعدات التدريبية.
- توفر الإمكانات لإعداد المعينات من عدمه.
- الأسلوب التدريبي الذي سيستخدم.
- التكلفة.

أنواع المعينات التدريبية :

- المعينات المطبوعة : وتشمل :
- الكتب.
- المجلات والأبحاث.
- الأدبيات
- الصور

- الخرائط.
- الملصقات.
- اللوحات المرسومة.

المعينات البصرية اللاضوئية (أدوات الإظهار المرئي) وتشمل:

- السبورات الطباشيرية.
- السبورات البيضاء.
- السبورات القلابة.
- لوحات الفليبشارت (السبورة الورقية).
- السبورات الوبرية.
- اللوحات الفلينية، مع الأدوات الخاصة بها.
- الكروت التدريبية بأحجامها وأشكالها المختلفة (البطائق الملونة) .
- أقلام علامة (Marker).
- أقلام علامة للسبورات (Board Marker).

المعينات البصرية الضوئية :

- جهاز عرض الشفافية وملحقاتها.
- جهاز عرض الشرائح (سلايدات) وملاحقاته.
- جهاز عرض المواد المعتمدة.
- السبورة الالكترونية ، مع الأدوات الخاصة بها.

المعينات السمع بصرية :

- التلفزيون.
- الفيديو + الكاميرا الفيديو.
- البروجكتر الالكتروني Multimedia Projector.
- الكمبيوتر المحمول Lap Top.

المعينات السمعية :

- الراديو
- أجهزة التكبير (الميكروفونات) .

وفي ما يأتي استعراض لأهم المعينات :

أجهزة عرض الشفافيات (Overhead Projectors)

• يعتبر جهاز عرض الشفافيات من المعينات التدريبية البصرية الضوئية ، ويستخدم في عرض المواد التدريبية المكتوبة و/أو المرسومة على الشفافيات - سيتم استعراضها لاحقاً - ويتكون من مصباح يرسل الضوء عبر سطح زجاجي - توضع عليه الشفافية - الى عدسة ومنها الى المرآة والتي بدورها تعكس الضوء الى الحائط أو الى لوحة العرض بشكل مكبر ، ويمكن التحكم في حجم وجودة الصورة عن طريق مفاتيح التحكم . أما الشفافيات فهي شرائح بلاستيكية يقوم المدرب بإعدادها مسبقاً ويتطلب استخدامها توفر جهاز بروجيكتور. وتظهر الصورة على شاشة أو حائط خالي.

وللشفافيات ميزات عديدة، ولها عيوبها أيضاً إذا لم يتم استخدامها بطريقة صحيحة.

تصنيف الشفافيات من حيث المحتوى:

١. شفافيات تحتوي على نص. حيث تحتوي على تعريف، أو مقالة مختصرة أو عبارة مهمة تقتضي ضرورة مشاهدته ومناقشته من قبل جميع المشاركين. ويفضل كتابته داخل مستطيل.
٢. شفافيات تحتوي على عناوين أو رؤوس أقلام، مثل عرض مكونات موضوع، أو مراحل أو خطوات عمل شئ معين عملية.



المميزات	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> • تضيف لمسة حرفية • سهولة النقل • يمكن استخدامها مع جمهور كبير • مفيدة لتلخيص الموضوعات 	<ul style="list-style-type: none"> • يمكن أن يكون الضوء والوهج المنبعث من الجهاز متعب للنظر إذا استخدم الجهاز لفترة طويلة • الشفافيات التي تحتوي على نص طويل تسبب إرباك للمشاهدين

نصائح للاستخدام السليم للشفافيات



أجهزة عرض الشفافيات
من الأنواع المحمولة



إذا	إذن
كنت تستخدم أكثر من شفافية	<ul style="list-style-type: none"> • شغل الجهاز، ثم اعرض شفافية، ثم اطفئه إلا إذا كنت تعرض سلسلة من الشفافيات في تتابع سريع. • لا تعرض الشفافية لوقت أطول من اللازم لأن الصورة تصبح متعبة للنظر.
أردت للمجموعة أن تركز على منطقة معينة	<p>حاول أن تستخدم إحدى الطرق:</p> <ol style="list-style-type: none"> ١. استخدم قلم رصاص للإشارة للمنطقة - ضع القلم الرصاص على البلاستيك حتى تكون الإشارة ثابتة. ٢. إكشف عن المنطقة المعنية دون غيرها باستخدام ورقة تغطي بها المناطق التي لا ترغب في عرضها.
كنت تستخدم نفس الشفافيات في جلسات متعاقبة	<ul style="list-style-type: none"> • استخدم أقلام ذات حبر ثابت • غلف الشفافيات في إطار بلاستيكي • ضع ورقة بيضاء بين كل شفافية وأخرى واحفظها بعيداً عن التراب.
أردت أن تستخدم البلاستيك مرة أخرى أو أن تغير المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> • استخدم أقلام ذات أحبار غير ثابتة - إغسلها ببعض الكحول أو قطعة قماش مبللة.
أردت أن تبدو أكثر حرفية أمام المجموعة	<ul style="list-style-type: none"> • اكتب مذكرات بالحرر الأسود على اطار الشفافيات

أجهزة العرض السينمائي Multimedia Projectors

يعتبر جهاز العرض السينمائي من معينات التدريب السمعية بصرية ويستطيع الجهاز عرض الوسائط المتعددة كما هي في الكمبيوتر وبنفس الألوان والحركات ، بالإضافة الى وجود خاصية التحكم في الصوت ، وخاصة في الأجهزة الحديثة ، كما يمكن استخدامه مباشرة مع كاميرا الفيديو.



كاميرا الفيديو

Video Digital Camera

تساعد كاميرات الفيديو في عملية التدريب بشكل كبير وذلك من خلال :

يعتبر جهاز العرض السينمائي من معينات التدريب السمعية بصرية ويستطيع الجهاز عرض الوسائط المتعددة كما هي في الكمبيوتر وبنفس الألوان والحركات ، بالإضافة الى وجود خاصية التحكم في الصوت ، وخاصة في الأجهزة الحديثة ، كما يمكن استخدامه مباشرة مع كاميرا الفيديو.

1 - نقل وقائع التدريب كما هي ومن ثم توثيقها.

2 - استعراض الأفلام المصورة للمدربين الجديدين لمحاكاتها من قبل المتدربين .

3 - مراجعة الأعمال التدريبية للمتدربين (ارجاع الأثر) بحيث يتم استعراض الأعمال بعد تسجيلها أولاً بأول ليتعلم المتدربون من أخطائهم ويعززون ايجابياتهم. وتستخدم هذه العملية بالذات في دورات تدريب المدربين ، ذلك أن مهارات التدريب وأساليب ادارة الورش تحتاج الى مراجعة مستمرة ليس فقط من قبل المدرب وانما من قبل المتدرب نفسه بحيث يستطيع ملاحظة أخطاءه بنفسه.

4 - يمكن الاستفادة من الكاميرا أيضاً في التقاط مقاطع صور ثابتة في حالة الاحتياج.

تحتاج كاميرا الفيديو الى أجهزة مساندة لاستخدامها :

- جهاز فيديو + تلفزيون أو ؛

- جهاز عرض سينمائي rotcejorP aidemitluM

محاذير في استخدام كاميرا الفيديو :

1 - الافراط في التصوير ولفت انتباه المتدربين قد يؤدي الى نتائج عكسية بحيث يتكلف المتدربون في تصرفاتهم ، أو يحدث ارباك للعملية التدريبية ، وبالتالي من شروط استخدامها : أن ينقل الواقع كما هو من غير تكلف.

2 - تحتاج الى مهارة في التصوير .



اللوحات الفلينية Pin board

تستخدم اللوحات الفلينية بأشكالها المتعددة كمعينات تدريجية هامة وتحتاج الى مهارة للتعامل معها واستخدامها بشكل مفيد ، كما تحتاج الى عدة أدوات مساندة هي :

١- ورق حجم كبير ويستخدم لتغطية سطح اللوحة بحيث يتم الكتابة عليه أو الصاق الكروت أو الرسومات عليه ثم نقله من فوق اللوحة لغرض استخدامها مرات أخرى.

٢- كروت التدريب (سيتم الحديث عنها بالتفصيل لاحقاً).

٣- دبائيس التثبيت ، وتستخدم لتثبيت الورق والكروت على اللوحة.

٤- حامل الدبائيس.

٥- حامل الأقلام ، وهو عبارة عن كأس يعلق على اللوحة لحمل الاقلام والصمغ الشمعي.

٦- ساعة المدرب ، وهي ساعة تعلق على اللوحة يستخدمها المدرب بشكل تلقائي بحيث لا يلفت النظر ويربك المتدربين بالنظر الى ساعة اليد.

٧- الصمغ الشمعي والبخاخ ، ويستخدمان لتثبيت الكروت على الورق.

أشكال اللوح الفلينية :

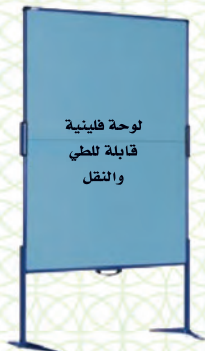
كما هو موضح في الصور المرفقة يوجد عدة أنواع من اللوحات الفلينية :

١- اللوحات الفلينية الثابتة ، وهي التي تعلق على الجدار ، وتستخدم بشكل محدود.

٢- اللوحة الفلينية القابلة ، وهي لوحة تثبت في القاعة ولها واجهتين يمكن قلبها واستخدام الوجهين كما يتم مع السبورة القابلة.

٣- اللوحة الفلينية القابلة للطي والنقل ، وهي التي تستخدم بشكل كبير ، ويمكن طيها وحملها في شنطة خاصة وبسهولة .

٤- لوحة فلينية قابلة للطي والنقل ومكونة من عدة قطع لغرض تركيبها وتشكيلها في حالة الاحتياج الى مساحات كبيرة (حائط واسع) .



لوحة فلينية
قابلة للطي
والنقل



لوحة فلينية
قابلة للطي
والنقل



لوحة فلينية
قابلة للطي والنقل
ومكونة من عدة قطع



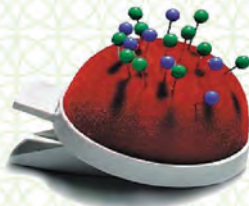
لوحة فلينية
قابلة للطي والنقل ومكونة من عدة قطع



لوحة فلينية قابلة



لوحة فلينية ثابتة



حامل
الدبابيس



شنطة لحمل
رولات الورق

الأدوات المساندة التي تستخدم مع اللوحات الفلينية



الورق الكبير



السبورات البيضاء:



من المعينات الشائعة الاستخدام ، حيث أصبحت تستخدم في معظم قاعات التدريب والمراكز والمعاهد والمدارس كبديل صحي عن السبورات الطباشيرية والتي بدأ يتقلص استخدامها يوماً بعد يوم .
وتتميز هذه السبورات بأنها تستخدم لفترة طويلة حيث يمكن مسح ما يكتب عليها بسهولة وذلك في حالة استخدام الاقلام المخصصة لها ، كما أنها رخيصة الثمن مقارنة بالمعينات التدريبية الأخرى .



ويوجد عدة أنواع من السبورات البيضاء:

- 1- السبورات البيضاء الثابتة وغالباً ما تكون ذات وجه واحد وتثبت على الجدار .
- 2- السبورات البيضاء القابلة : وغالباً ما تكون ذات وجهين ومحمولة على هيكل معدني ثابت أو متحرك ويوجد منها عدة موديلات حسب التصميم المطلوب وحسب الشركة المصنعة . كما هو موضح في الصور .



السبورة الورقية القابلة للقلب Flip chart

هي عبارة عن حامل يعلق عليه مجموعة من الأوراق التي يتم الكتابة عليها بقلم ماركر (أقلام علامة) ويتم الكتابة قبل أو أثناء الجلسة التدريبية. ويجب التأكد من أن لوحاتك واضحة وجذابة من خلال:

- ارتفاع الحرف يتراوح بين ٢,٥ - ٥ سم.
- اترك ٥ سم بين كل سطر والذي يليه
- استخدم ثلثي اللوحة العلوية فقط
- استخدم أقل عدد ممكن من الكلمات
- حدد النقاط الهامة عن طريق

> الأشكال

> اللون

> الصور

> الخطوط

تأكد من إمكانية قراءة اللوحة من المواقع المختلفة داخل القاعة.



نصائح لاستخدام السبورة الورقية



إذن.....	إذا.....
- سجل الكلمات الرئيسية بسرعة	- أردت تسجيل إسهامات المتدربين.
- تأكد من المتدربين أنك تسجل ما يقصدون	- أردت أن يقارن المتدربون بين نوعين
- غير الألوان عند تسجيل أفكار المجموعات	من البيانات.
استخدم سبورتين ورقيتين	- أردت عرض معلومات لمدة طويلة.
علق اللوحات على الحائط	- أردت أن تبدو حرفياً أمام
اكتب بالقلم الرصاص على طرف اللوحة	المجموعة
بخط صغير أفكار تساعدك على تذكر	
النقاط التي ستقدمها	





اللوحة الالكترونية

Electronic Board

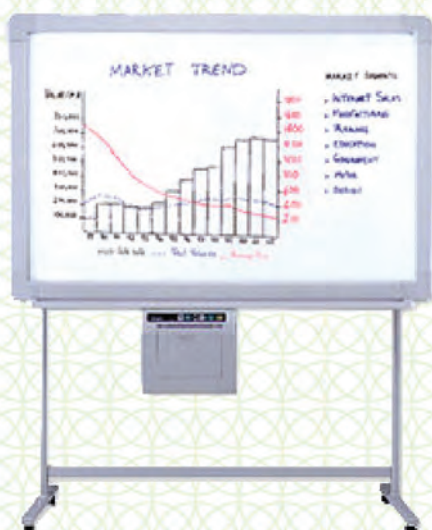
هي عبارة عن قطعة مرنة بلاستيكية بيضاء مثبتة على اطار الومينيوم قابلة للحركة بحيث تستطيع استخدام واجهتها ، مثبت على أسفلها طباعة .ويمكن وصلها بالكمبيوتر (انظر الصورة) .

مميزاتها :

- 1- تستطيع طباعة كل ما كتب عليها كما هو وفي نفس اللحظة .
- 2- سهولة التوثيق بحيث تستطيع ارسال كل ما كتب عليها الى الكمبيوتر .
- 3- تستخدم في اللقاءات المهمة وجلسات التدريب المكثف والذي تتولد فيه الأفكار في نفس اللحظة وتحتاج الى توثيق سريع .
- 4- يمكن رسم الاشكال البيانية عليها بشكل ممتاز كونها مقسمة الى مربعات تسهل عملية الرسم .

عيوبها :

- 1- غالية الثمن .
- 2- تحتاج الى كهرباء
- 3- تحتاج الى مهارة من المدرب .
- 4- تحتاج الى الكتابة عليها بخط جميل ومنظم من اجل التوثيق .
- 5- تحتاج الى اقلام خاصة .





شاشات العرض



دفاتر فليب تشارت



شنطة حمل لوحات الفليب شارت



شنطة حمل
دفاتر الفليب شارت





حوامل قابلة للحركة ومتعددة الأغراض تستخدم في قاعة التدريب





حقائب المدرّب المختلفة



أنواع كروت (بطاقات) التدريب المختلفة وكذا اللواصق والأقلام وأدوات الاظهار المرئي



المشرط



المقص



اللصقة الكرتونية البيضاء



مؤشر الليزر

أنواع الغراء التي تستخدم
في التدريب (الصمغ الشمعي ، والغراء البخاخ)



أدوات تستخدم مع السيبورات البيضاء



المساحة



استخدام بدائل للمعينات التدريبية

تستخدم بدائل المعينات التدريبية في الحالات الآتية :

- 1- عدم توفر معينة ما ، وبالتالي على المدرب إيجاد البديل الأنسب والأقرب للمعينة التدريبية بحيث يؤدي نفس الغرض أو قريباً منه.
- 2- ارتفاع التكلفة ، أي إذا أصبح توفير المعينة التدريبية مكلف فيجب البحث عن البديل الأنسب من حيث التكلفة .
- 3- عدم ملائمة مكان التدريب لاستخدام معينة ما .

وفيما يلي وصف لبعض البدائل التي يمكن لها أن تحل محل بعض المعينات :

- استخدام الجدران بدلاً عن لوحة الفيليب شارث أو اللوحات الفلينية :
يمكن استخدام الجدران لتعليق اللوحات الورقية بمختلف المقاسات والاستغناء بذلك عن اللوحات الحاملة للورق مثل لوحات الفيليب شارث أو غيرها ، ويشترط في ذلك استخدام شريط لاصق مناسب بحيث يمكن نزعها من الجدران دون أن يترك أثر ، ويكون سهل القص (كرتوني) بحيث لا يسبب استخدامه ضياعاً لوقت المدرب ، كما يمكن لصق الكروت على الورق المعلق على الجدران باستخدام الغراء الشمعي وهذا يوفر بديلاً عن الدبابيس واللوحات الفلينية ، إلا أنه يتطلب ضرورة وجود مساعد للمدرب يجيد استخدام الكروت.
- استخدام الورق المقوى الكبير وتقطيعه لتوفير الكروت المستطيلة (البطاقات) :
يمكن توفير كروت بكافة الاحجام والمقاسات عن طريق قص الورق المقوى كبير الحجم ، وهو غالباً متوفر في جميع المكتبات وبأسعار معقولة.
- استخدام اللاصق الورق بدلاً عن الصمغ الشمعي :
في حالة عدم توفر الصمغ الشمعي يمكن الاستعاضة عنه بشريط اللاصق الورقي ، بحيث يتم تقطيع أجزاء صغيرة من اللاصق وطبها على شكل حلقات صغيرة يكون الجزء اللاصق باتجاه سطحها الخارجي ، ثم تستخدم في تثبيت الكروت على الورق.
- استخدام الفلين العادي بدلاً عن اللوحة الفلينية :
يمكن استخدام الفلين العادي المقوى كبديل عن اللوحة الفلينية غالية الثمن وذلك بتغطيته بقماش مناسب وتثبيته على الجدار أو على لوحة .

- استخدام رولات من الورق المستخدم في طباعة الجرائد بدلاً عن دفاتر الفيليب شارتر وبدلاً عن الورق الكاكي؛
قد يكون استخدام الورق المشار إليه هو الأوفر بدلاً عن استخدام دفاتر الفيليب شارتر والورق الكاكي وذلك لكونها مرتفعة الثمن مقارنة مع الورق المذكور، وهو بديل جيد يؤدي نفس الغرض .
- استخدام السبورة البيضاء في حالة عدم توفر الأوراق والكروت ؛
يمكن للمدرب المحترف أن يستخدم السبورة البيضاء بطريقة كفؤة في حالة عدم توفر البدائل الأخرى إلا أن ذلك يتطلب مهارة عالية في ترتيب الخط، واستخدام ألوان الأقلام، واستغلال مساحة السبورة بشكل جيد وإدارة الوقت بحيث يسمح للمشاركين بالكتابة كون المعلومات المكتوبة على السبورة سيتم محوها.
- استخدام المؤشر الورقي بدلاً عن مؤشر الليزر أو المؤشر المعدني ؛
يمكن الاستعاضة عن مؤشر الليزر والمؤشر المعدني بالمؤشر الورقي وذلك عن طريق لف ورقة فليب شارتر على شكل عصا وتثبيتها باستخدام لاصق ورقي واستخدامها في التآشير.
- استخدام الرسومات المكبرة بدلاً عن العرض بواسطة أجهزة العرض الإلكترونية ؛
إذا كان التدريب يتطلب عرض صور باستخدام الأجهزة الإلكترونية وهناك احتمال لعدم توفر الكهرباء في المنطقة التي سيقام فيها التدريب، فيفضل رسم هذه الصور على ورق كبير ثم عرضه عن طريق المدرب في الوقت المناسب أو تعليقه على لوحة التدريب أو على الجدار.
- استخدام الجدران البيضاء أو السبورة البيضاء بدلاً عن شاشة العرض المخصصة للأجهزة الإلكترونية .
- استخدام اللوح الخشبي المغطى بطبقة بيضاء من الفورميكا بدلاً عن السبورة البيضاء .

7

وضع خطة الدرس

ما هي؟

بعد أن حللت الاحتياج التدريبي ووضعت الأهداف، وطورت المحتوى، وأخذت طريقة التدريب المناسبة، والمعينات الملائمة، عليك الآن أن تضع كل هذه الأجزاء في كل متجانس، وهذا ما يطلق عليه خطة الدرس.

خطة الدرس على طريقة (مختبر) :

طريقة المختبر عبارة عن جدول يحتوي على محورين :

المحور الرأسي : وينقسم إلى :

- المدخل (م) : ويتألف من التعارف، التوقعات، الموضوع، معرفة مصادر الخبرة.
- الخطة (خ) : عرض الأهداف والاتفاق عليها، الأنشطة.
- التنفيذ (ت) : تغطية موضوع الجلسة.
- البيئة (ب) : التأكد من تحقق الهدف (عمل تمارين) / مناقشة.
- الربط (ر) : استرجاع بشكل مختصر النقاط الهامة والتمهيد لما سيأتي.

المحور الأفقي : وينقسم إلى :

- المحتوى / الطريقة : (ناقش، إعرض، إذكر).
- الأسلوب التدريبي: محاضرة مجاميع نقاش، إيضاح عملي.
- المعينات : شفافة / سبورة ورقية.
- التوقيت : الوقت المخصص لكل جزئية في الدرس.

مقترح لتوزيع الوقت :

خطوات المختبر	النسبة من إجمالي الوقت
المدخل (م)	٥ - ١٠ %
الخطة (خ)	١٠ - ١٥ %
التنفيذ (ت)	٢٥ - ٣٥ %
البيئة (ب)	٣٥ - ٥٠ %
الربط (ر)	٥ %

خطوات	كيف	المحتوى / الطريقة	المعينات	التوقيت
مدخل				
خطة				
تنفيذ				
بيئة				
ربط				

8

مهارات تقديم التدريب

مدخل للمدرب :

١- يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات رئيسية ومن ثم تقسيم هذه المجموعات إلى مجموعات فرعية مكونة من ثلاثة أشخاص (dopirT).

٢- كل مجموعة فرعية تسمى أعضائها الثلاثة (أ، ب، ج). بقية أعضاء المجموعة الرئيسية يبقون كملاحظين.

٣- يطلب من الشخص (أ) إعداد قصة يعرفها جيداً ويعطى له وقت بحدود ٠١ دقائق للإعداد بشرط أن تكون سهلة ويمكن سردها بيسر للآخرين.

٤- يقوم الشخص (أ) بسرد القصة للشخص (ب)، بينما يقوم الشخص (ج) بمراقبة طريقة سرد القصة من قبل (أ)، مثلاً هل قام بتقسيم القصة إلى ثلاثة أجزاء المقدمة، لب الموضوع، الخاتمة، هل كان هناك توافق / تناقض بين الاتصال اللفظي / الاتصال الغير لفظي، هل قام بتشجيع (ب) على إثارة أسئلة. كذلك يقوم الشخص (ج) بمراقبة طريقة الاستماع والتفاعل من قبل الشخص (ب). يجب أن لا يزيد وقت سرد القصة عن ٧ دقائق.

٥- الشخص (ب) كمستمع يطلب منه أن يقوم بتلخيص ما فهمه من القصة لمدة ثلاث دقائق.

٦- يقوم الشخص (أ) والشخص (ج) بتقييم الشخص (ب) في الاستماع والتلخيص.

٧- في الأخير كل مجموعة رئيسية يعطى لها وقت لمدة ٠١ دقائق لكتابة نتائج تقييمها في أوراق فيليب تشارت وعرضها أمام المشاركين.

٨- يقوم المدرب باستعراض مهارات تقديم التدريب المرفقة.

تقديم التدريب

يتألف تقديم التدريب من جزئيين هامين :
الجزء الأول : مهارات تقديم التدريب ومهارات التعامل مع المواقف المشكّلة.
الجزء الثاني : الاستعدادات النهائية لممارسة التدريب.

أولاً : مهارات تقديم التدريب :
تساعد مهارات تقديم التدريب على عبور الفجوة بين المحتوى التدريبي من ناحية، وبين المشاركين من ناحية أخرى.



مهارات تقديم التدريب :

× مهارة الحضور. × مهارة الملاحظة. × مهارة طرح الأسئلة × مهارة الإنصات.

١- مهارة الحضور : ما هي ؟

مهارة الحضور تعني : أن تقدم نفسك بطريقة يفهم منها أنك مهتم بالمشاركين. أي إنك تحاول أن تقيم علاقة حميمة معهم، تتواصل معهم وتقدرهم كأفراد.

وتساعد مهارة الحضور على جمع معلومات عن ردود أفعال المشاركين، كما يساعدك موقعك المكاني على ملاحظة سلوكهم، وهي مصادر هامة لمعلومات هامة تحدد في ضوءها الكيفية التي يتم بها استقبال التدريب. كما أن الحضور يشجع المشاركين على التفاعل معك كمدرّب.

سلوكيات الحضور :

هناك أربعة سلوكيات حضور تظهر أنك مهتم بمشاركيك ، هي :

- ١- مواجهة المشاركين.
- ٢- مواصلة اتصال العين بدرجة ملائمة.
- ٣- التحرك صوب المشاركين بدرجة مناسبة.
- ٤- تجنب السلوكيات المشتتة للانتباه.

دليل مهارة الحضور

لا تفعل	افعل
<ul style="list-style-type: none"> - تنظر لفترة طويلة إلى المعينات. - إعطاء الظهر لجزء من المشاركين. - تحمق في أفراد بعينهم. - الابتعاد عن المشاركين. - أن تقف ثابتاً في مكانك. - وضع الأيدي في الجيوب. - تقليب الأوراق والنظر إلى الساعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - اجعل جسمك في وضع مواجه لكل المشاركين - امسح بعينيك المشاركين باستمرار - تحرك صوب المشاركين. - أومئ لهم مؤكداً. - تجول بالقاعة أثناء التمارين للتأكد من حدوث تقدم. - اجعل تعبيرات وجهك طبيعية عند الحديث إلى المشاركين

٢- مهارة الملاحظة :

مهارة الملاحظة تساعد على تقييم الكيفية التي يتم بها تلقي التدريب. وعلى أساس ملاحظتك المتكررة تستطيع أن تقرر إما الاستمرار في التدريب كما تم التخطيط له، وإما أن تقوم بتعديله استجابة لاحتياجات المشاركين.

خطوات عمل الملاحظة :

هناك ثلاث خطوات لعمل الملاحظات :

- ١- أنظر في وجه كل مشارك، ووضع جسمه، وحركات الجسم. هل هو مبتسم ؟ أم عابس ؟ هل يومئ ؟ هل يميل إلى الأمام ؟ أم إلى الخلف ؟ هل ينقر بالقلم ؟ هل يحرك قدميه ؟.
- ٢- كون استنتاج عن مشاعر الشخص على أساس مما لاحظت.
- ٣- اتخذ الإجراء المناسب على أساس الاستنتاجات التي توصلت إليها.

سلوكيات	المشاعر المحتملة	إذا
<ul style="list-style-type: none"> الابتسام. الإيماء بالتأكيد. الميل إلى الأمام. اتصال العين. 	<ul style="list-style-type: none"> تحمس. فهم. 	<ul style="list-style-type: none"> استمر وسجل ملاحظة بأن التدريب ثم استقباله بشكل جيد
<ul style="list-style-type: none"> التثاؤب. حملقة بلا تعبير. تحريك القدمين. الميل إلى الخلف على المقعد. النظر إلى الساعة 	<ul style="list-style-type: none"> ملل. 	<ul style="list-style-type: none"> حاول إعطاء استراحة، أو إسراع بالإيقاف، أو راجع طريقة التدريب للتأكد من أن المتدربين مشاركون في التدريب
<ul style="list-style-type: none"> عبوس. هرش الرأس. عض الشفاه. 	<ul style="list-style-type: none"> لخبطة (عدم فهم). 	<ul style="list-style-type: none"> اسأل المشاركين عن الأجزاء التي لم يفهموها، قدم توضيحات بإعطاء أمثلة أو إعادة صياغة المعلومات.

٣- مهارات توجيه الأسئلة :

أغراضها :

- تساعدك على تحديد ما عرفه المشاركون عن الموضوع ومن ثم تستطيع التركيز على ما هم بحاجة إلى تعلمه.
- تدعو بها المتدرب للمشاركة في العملية التعليمية.
- تمدك بتغذية راجعة عن الكيفية التي تم بها إدراك التدريب.
- تساعد المشاركين على تقييم تعلمهم وسد فجواته.

هناك ثلاث مهارات ترتبط بعملية توجيه الأسئلة :

- طرح الأسئلة.
- تلقي استجابات المشاركين.
- الإجابة على أسئلة المشاركين.

دليل صياغة الأسئلة :

لا تفعل	إفعل
١- أسئلة ملتوية غامضة تتعلق بموضوعات متعددة.	١- أسئلة واضحة تتعلق بموضوع واحد.
٢- أسئلة من الصعب تماماً أن يجيب عليها غالبية المشاركين.	٢- أسئلة معقولة عن ما تتوقع أن يكون المشاركون قد عرفه في هذه اللحظة من التدريب.
٣- أسئلة سهلة جداً لا تتطلب أي تفكير.	٣- أسئلة متحديّة تتطلب تفكيراً
٤- أسئلة "خادعة" ثم تصميمها لكي تسخر من المشاركين.	٤- أسئلة أمينة لها علاقة بالتدريب، توجه المشاركين إلى إجابات منطقية.

أي الأسئلة تختار؟

إذا	إذا كنت تريد....
- طرح السؤال على المجموعة.	- استثارة تفكير جميع المشاركين.
مثال : "ما هي الخبرات التي لديكم في هذا الموضوع؟"	- السماح للمشاركين بالإجابة تطوعاً.
- اطرح السؤال على واحد بعينه.	- تجنب إحراج المشاركين.
مثال : "يا أحمد، لديك خبرة كبيرة في تقديم هذه الخدمات، ماذا تفعل في هذا الموقف؟"	- استثارة تفكير أحد المشاركين.
	- الحصول على معلومات من أحد مصادر الخبرة بالقاعة.

كيف تتعامل مع إجابات المشاركين؟

...التصرف	...إذا كانت الإجابة
- استخدم التدعيم الإيجابي. مثال : "أيوه" ، " نقطة جيدة" ، "هذا صحيح".	صواباً.
- قدر الجهد المبذول، ثم وجه السؤال لآخرين، أو قم أنت بالإجابة عليه. مثال : "استطيع أن أرى كيف يمكن أن تكون قد توصلت إلى هذا. من أيضاً لديه فكرة أخرى؟" ، " هذا لم يكن بالضبط ما كنت أتطلع إليه" ، " ما كنت أتطلع إليه هو"	خطأ.
- دعم الجزء الصحيح، ثم أعد توجيه السؤال إلى نفس المشارك أو إلى مشارك آخر، أو أجب عليه بنفسك. مثال : "أنت على الطريق الصحيح، ما الأفكار الأخرى التي لديك؟" ، " هذه نقطة طيبة يا أحمد، من منكم لديه بعض الأفكار؟".	صحيحة جزئياً.

٤- مهارة الإنصات : ما هي؟

هي الحصول على معلومات لفظية والتأكد من أنك قد فهمتها. تعينك هذه المهارة على إظهار فهمك لرؤية المشارك، كما أنها تمدك بتغذية راجعة عن الكيفية التي تم من خلالها استقبال التدريب، ومن ثم ما إذا كنت ستتوقف أم تستمر.

خطوات مهارة الإنصات :

تتضمن مهارة الإنصات خطوتين رئيسيتين :

١. استمع إلى الكلمات المعبر عنها، أي التركيز فيما يقوله المشارك مستبعداً عوامل التشويش الداخلية أو الخارجية.
٢. إعادة صياغة ما قيل لتظهر الفهم ، وهذا يعني التفاعل مع المشارك للتأكد من الفهم الدقيق للمعلومات التي يقدمها.

معوقات التدريب التي يسببها التباين في الأنماط السلوكية للمدربين :

عزيزي المدرب : يجب أن لا تفكر إطلاقاً أنه عند دخولك الى قاعة التدريب أنك ستجدها مفروشة بالورود. ولكن يجب أن تكون متأكداً أنك قادر على أن تتركها وهي مفروشة بالورود. بمعنى أنه عند دخولك القاعة وأداء التدريب ستواجه الكثير من معوقات التواصل. أسلوبك في التعامل معها سوف يحدد هل ستنتهي والقاعة مغطاه بالورود أم بالأشواك. إن سر النجاح يكمن في القدرة على إيجاد المدخل السليم لتحقيق التواصل الفعال مع المتدربين.



٢- المشارك الإيجابي : The Positive Participant

هذا النوع من المشاركين يفضله الكثير من المدربين أو ميسري ورش العمل باعتباره متحمس، منفتح لما هو جديد ورغبته الشديدة بتجريب الأشياء والطرق الجديدة. من جهة أخرى فالمشارك الإيجابي قد يثير حفيظة المشاركين الآخرين خصوصاً إذا تلقى معاملة خاصة وبشكل مميز من قبل الميسر.

لذلك يجب أن لا يقوم المدرب / الميسر بتركيز الاهتمام عليه بشكل أكثر من اللازم.

أثناء عمل المجموعات في ورش العمل يعطى له، وبشكل تدريجي، دور مساعد ميسر المجموعة في صياغة العبارات في الكروت، كتابة عناوين محاور النقاش. وعند حدوث الاستقرار في المجموعة وملاحظة إجادته لمهارة إدارة المجاميع يمكن أن يسند إليه دور منسق / ميسر المجموعة.

٣- المشارك المهرج : The group Clown

المشارك المهرج يحاول جذب الانتباه إليه عن طريق عمل نكت وحركات مضحكة بدلاً من المشاركة الجادة. وهناك حالتين من هذه النكات: النوع الأول تكون بقصد التخفيف من الضغط وحدة النقاشات وبالتالي إعطاء المشاركين فرصة للترويح عن النفس. النوع الثاني وهو الخطير وهي عندما يكون وراء هذه النكات انتقادات جارحة لبعض المشاركين، للمدرب، للأسلوب التدريبي أو للموضوع.



Source: AML (1995) "The Moderation Techniques" Part-I

في الحالة الأولى أشكر المهرج واستخدم جو المرح في التخفيف من حدة النقاشات والاختلافات أثناء عمل المجموعات.

في حالة انسجام المشاركين مع النكات، لا تقاطع المهرج، دعه يستمر في التنكيت وشارك بنفسك في جو المرح. وعندما تسنح الفرصة أطلب من المشاركين العودة مجدداً إلى العمل الجدي.

في الحالة الثانية : أعمل ملاحظة على أن هذه النكات ناتجة عن عدم الرضا أو شعور عدائي تجاه الآخرين. إذا استمر المهرج أوقفه عن طريق أخذ رأي المشاركين في الاستمرار بالتهريج أو العودة إلى العمل الجدي.

٤- المشارك كثير الكلام : Endless Speaker

مشكلة المشارك الكثير الكلام أنه لا يجيد مهارة الإنصات وبالتالي لا يستمع للآخرين لذلك لا ينتبه إلى أن الآخرين راغبين للاستماع إليه أم لا. وبهذا نجده يخلط المواضيع ويقفز من موضوع إلى موضوع آخر.

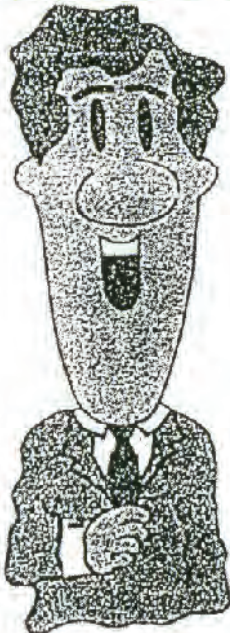
- دعه يكمل كلامه ثم أقطعه عند أول توقف عن طريق شكر جهوده، ثم لخص ما قاله حتى يفهم أنك استمعت له جيداً وفهمت ما يريد قوله.

- إذا أصر على الاستمرار بالتحدث، أطلب منه أن يكتب ما يريد قوله وبشكل ملخص على كرت كوسيلة للإيضاح.

- ذكره بقواعد الدورة (عدم الخروج عن موضوع الدورة)، وقاعدة دقيقة واحدة للمتكلم.

- أطلب منه أن يستمع للآخرين كما أستمعوا له.

- أعطه دور مقرر المجموعة بأن يقوم بتسجيل ملخص للنقاط التي تثار أثناء نقاش المجاميع.



٥- المشارك العدائي : The Aggressive Participant

المشارك العدائي يخرج عن الموضوع ويبدأ بمهاجمة طريقة النقاش، بعض المشاركين، المواضيع أو المدرب. المشارك العدائي حساس جداً للانتقادات. ويعتبر من يعارضه معاد له، ولذلك يفقد أعصابه بسرعة ولكنه سرعان ما يهدأ.

يجب على الميسر أن لا يدخل معه في جدال أو نقاشات هجومية دفاعية، بدلاً عن ذلك يجب أن يحتفظ بهدوء أعصابه وبنفس الوقت يكون حاسم.

وضح له أنك متفهم لموقفه ولكنك بنفس الوقت قد لا توافقه على معظم أرائه، وفي نهاية الورشة قد يكون هناك بعض نقاط الالتقاء.

عندما يكون الهجوم على المدرب ، الأسلوب التدريبي، المحتوى. أطلب رأي المشاركين حتى تتأكد من تطابق أو تعارضه آراء المشاركين مع المهاجم.

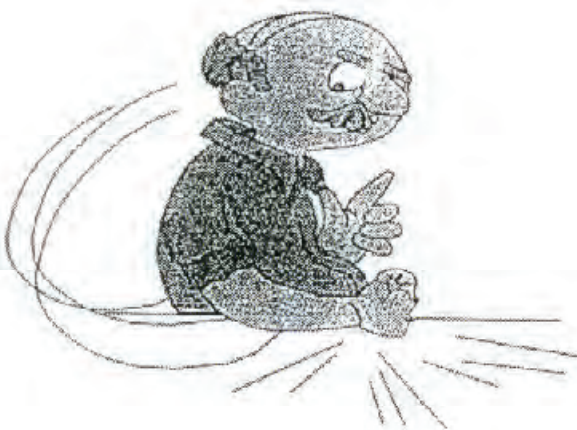
استخدم ما يأتي :

- أشكر المهاجم.

- وضح مدى اهتمامك بما يطرحه.

- اعترف بالخطأ إذا كان ذلك صحيحاً.

- كن منفتح.



٦- المشارك الهادئ : The quiet Participant



يتميز المشارك الهادئ بجلوسه في الخلف وعدم مشاركته بالناقشات، ولذلك يتم تجاهله من قبل المجموعة وأحياناً من قبل الميسر نفسه.

غالباً ما تكون أسباب هذا السلوك عائدة- ليس إلى أن المشارك الهادئ ليس لديه ما يقوله- ولكن قد تعود على سيطرة بعض المشاركين عليه وبالتالي عدم إعطائه الفرصة للتحدث فيفضل الإنزواء خوفاً من الرفض أو الانتقاد من قبل الآخرين.

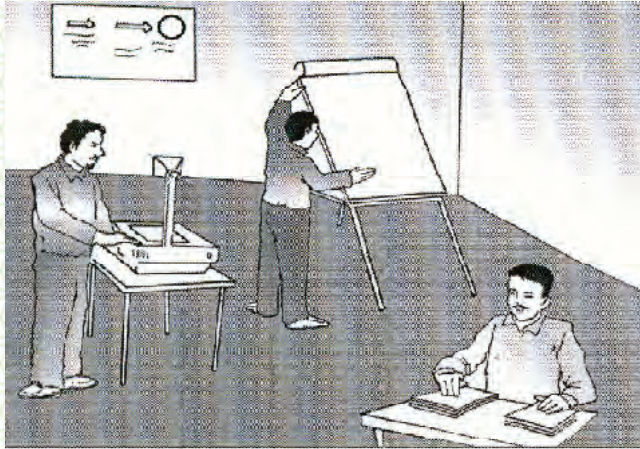
في معظم الأحيان يحاول المشارك الهادئ طرح آرائه ولكنه يظهر الحاجة إلى مساعدته في عمل البداية ومن ثم الاستمرار بعد ذلك.

يجب على الميسر القيام بما يلي :

- بث روح الحماس لدى المشارك الهادئ وتشجيعه على الشعور بالثقة.
- يسأل المشارك أسئلة بسيطة ثم يشكره على إجابته مع بعض الثناء.
- تحدث إليه أثناء الاستراحات مع بعض المجاملات اللطيفة.
- إذا كان ه ناك أكثر من مشارك هادئ أجعل المجاميع زوجية (ثنائية) حتى تتاح فرصة أفضل للمشاركين الهادئين للتحدث والمناقشة.
- أعطه دور في عمل المجموعات.

9

الإستعدادات النهائية
لممارسة التدريب



- إعداد القاعة (بيئة التدريب).
- الاستعدادات النهائية.
- نصائح تجلب لك الراحة
- مذيبات الجليد.

بيئة التدريب :

١- تجهيز قاعة التدريب :

لا يبدو تجهيز قاعة التدريب موضوعاً ذا أهمية بالغة بادئ الأمر عند كثير من المدربين، وعادة ما يكون الانشغال بتجهيز مواد التدريب هو

الأمر الذي يحتل قمة اهتمامات المدرب دون أي اعتبار لتهيئة المكان الذي سيتم فيه تقديم هذه المواد التدريبية، إلا أنه من الضروري بمكان إعطاء القدر الكافي من الاهتمام بهذا الأمر لأن نجاح التدريب إلى حد كبير مرهون بتوفير البيئة المناسبة بغض النظر عن مواد التدريب المستخدمة.

٢- أهم الاعتبارات في تجهيز واختيار مكان التدريب :

- علاقة المتدربين ببعضهم البعض والمدرّب (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، المراوح، التوصيلات الكهربائية).

٣- العوامل التي توضع في الاعتبار عند اختيار وتجهيز قاعة التدريب :

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

٤- 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 للمبيعات 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 محدوداً ويمكن التحكم فيه.

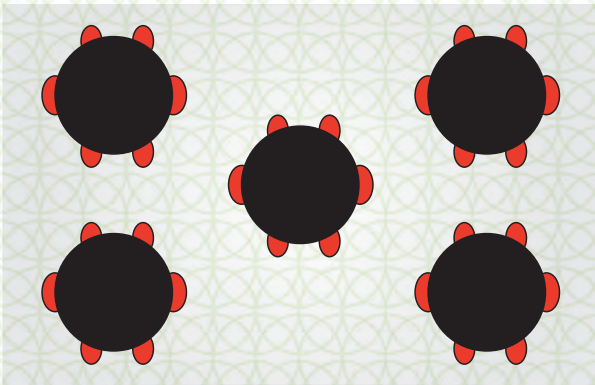
٥- شكل جلوس المتدربين :

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

- شكل ومساحة قاعة التدريب.
- عدد المشاركين.
- نوع الأنشطة التدريبية المقدمة.
- 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 / إناث).
- شكل الجلوس له علاقة بقدرة المدرب على إدارة التدريب.
- شكل الجلوس له علاقة بعدد المشاركين.



الأشكال الشائعة للجلوس في التدريب :

١- شكل المجموعات الصغيرة :

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

٢- الشكل نصف الحلقي :

يسمح للمدرب بالاتصال مع من يريد لكن فرص الاتصال بين المتدربين ضعيفة.

٣- الشكل البيضاوي :

لا يوفر الحد المطلوب من الاتصال الفعال بين المتدربين، فالبعض ينعم بالاتصال جيد مع البعض، ويحرم البعض الآخر من ذلك.

٤- شكل حرف U :

شائع جداً وفرص الاتصال فيه ليست كافية؛ حيث تنشط بين مشاركين وتضعف بين آخرين ويتطلب مساحة كافية لضمان سهولة الحركة، وللتغلب على هذه المشاكل-

٥- شكل المربع :

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

٦- الشكل الدائري :

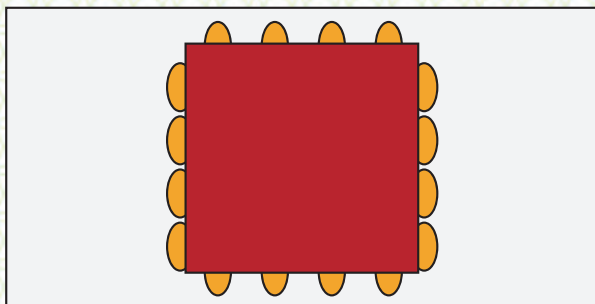
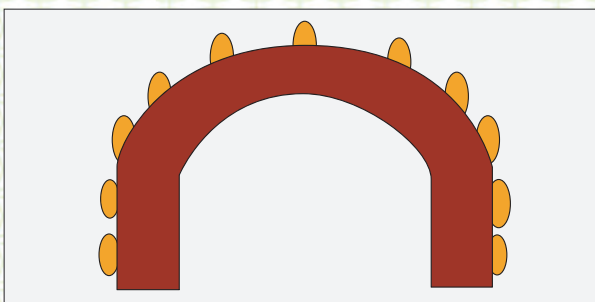
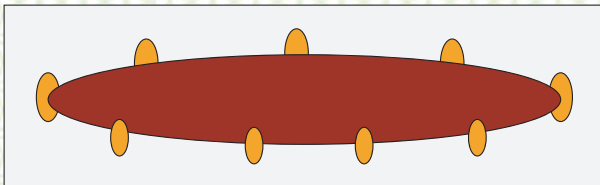
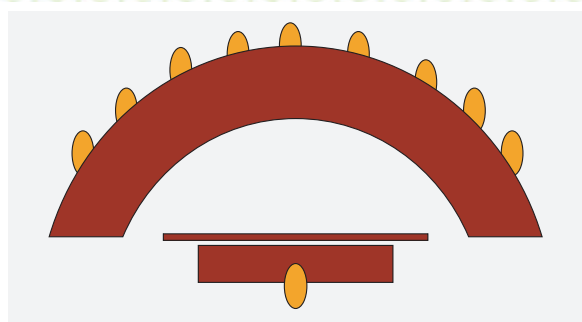
من أقوى الأشكال فاعلية في الاتصال على مستوى المجموعة التدريبية، ويستخدم بشكل واسع في التدريب بالمشاركة.

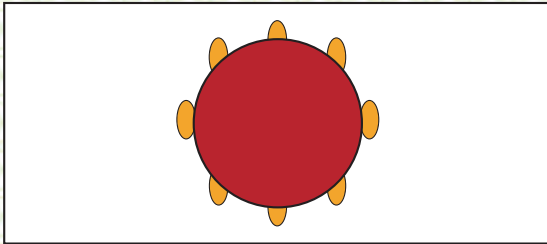
٧- الشكل المصنوف :

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

٨- الشكل الموازي :

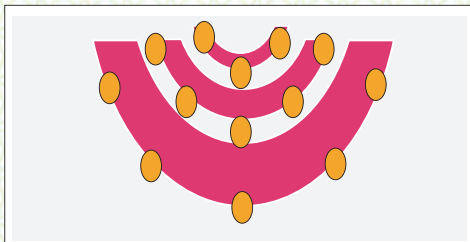
يستخدم على نطاق المجموعات الصغيرة والاتصال فيه ضعيف بين المتدربين وقوي مع المدرب.





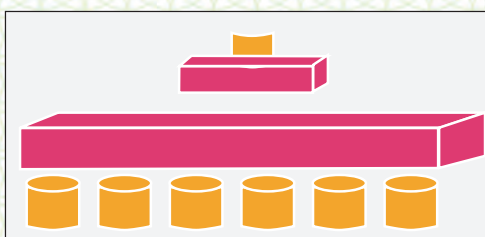
٩- شكل المدرج :

شكل شائع من الجماعات المتوسطة والكبيرة العدد، ولا تسمح باتصال فعال بين المتدربين.



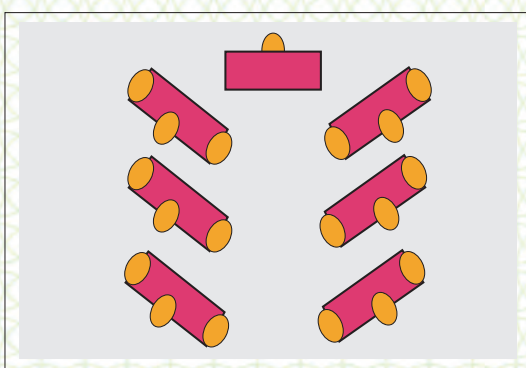
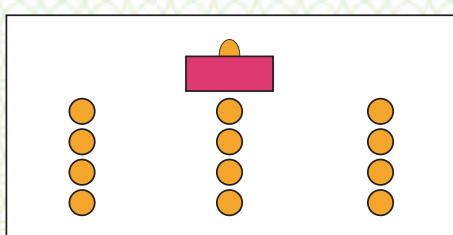
١٠- الجلوس الحر :

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



١١- شكل عظم السمكة :

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



خطوات الاستعدادات النهائية لممارسة التدريبية

الخطوة الأولى :

استعراض خطة التدريب لتحديد المدى الذي يحتمل أن تبلغه خلال ممارستك لجزء من التدريب خلال الوقت المحدد للجلسة.

الخطوة الثانية :

طور وسائلك التعليمية الخاصة بالجزء الذي ستعقده من التدريب. أهتم بتطوير وسائل تعليمية تتجاوز ما تتوقع استخدامه خلال الوقت المحدد تحسباً لأن تحتاج لمحتوى أطول مما سبق لك تقديره.

الخطوة الثالثة :

- نفذ بروفة على الجزء الذي ستعقده.
- استعرضه بحيث يكون لديك فكرة واضحة لما سوف تعمله.
- تدرب على استخدام المعينات التي سوف تستخدمها في التدريب.

نصائح تجلب لك الراحة قبل التدريب :

- ١- نفذ بروفات إلى أن تشعر بالراحة مع المادة التدريبية.
- ٢- أحفظ الكلمات التي سوف تقولها خلال الجزء الأول من التدريب.
- ٣- راجع مادة التدريب، ومارس استخدام الوسائل التعليمية قبل التدريب.
- ٤- توقع المشكلات المحتملة واستعد لحلها إذا وقعت.
- ٥- أحصل على أقصى راحة ممكنة في الليلة السابقة من يوم التدريب.
- ٦- اختر الملابس التي تشعر فيها براحة على نحو خاص.
- ٧- قبل بداية التدريب مباشرة، أعمل تمرين الاسترخاء عن طريق :
 - أخذ بضعة أنفاس عميقة من خلال الأنف ونفخها للخارج ببطء من خلال الفم.
 - التفاوض : كأن تحث نفسك بشيء مشجع مثل (سوف تكون جلسة موفقة، وسوف استمتع بها).

وهناك بعض النصائح الأخرى يمكن إيرادها في الجدول التالي

ماذا يجب أن تعمل	ماذا تريد أن تفعل؟
<p>- قسم المعلومات إلى ٣ أقسام (معلومات أساسية، معلومات يحسن استخدامها، ومعلومات غير أساسية) وهذا - سيساعدك على الاختيار طبقاً للوقت المتاح لك.</p> <p>استخدم وسائل الإيضاح وفي بعض الأحيان حاول ادراج قصص أو أمثلة واقعية.</p> <p>- حاول ربط الموضوع ببعض الأحداث الهامة في اليوم السابق وهذا سيولد الشعور بالثقة.</p> <p>- جهز بطاقات صغيرة وضعها أمامك واكتب عليها أهم العناصر الواجب تغطيتها والزمن التقديري لها.</p> <p>- ضع ساعتك في مكان يسهل عليك ملاحظتها دون إشعار الآخرين بذلك، أو استخدم ساعة التدريب المثبتة على اللوحة والتي يمكنك رؤيتها كلما نظرت الى اللوحة دون أن يلاحظك أحد.</p> <p>- حاول الوصول إلى مكان التدريب قبل الموعد بوقت كاف. رتب أوراقك وأدواتك وكن انت في استقبال المتدربين.</p> <p>- تأكد من وجود كوب ماء أمامك.</p> <p>- حاول أن تنفرد بنفسك وكرر بصوت مرتفع آية قرآنية / قطعة شعر /</p> <p>- غير نبذة صوتك من الارتفاع إلى الانخفاض بما يتناسب مع الموضوعات ، أو توقف عن الكلام لجزء من الثانية ثم عاود الحديث. وحاول التحدث بشكل طبيعي دون تكلف.</p>	<p>- لدي معلومات كثيرة وأجدني في حيرة كيف أختار منها لتحضير المادة العلمية لموضوع التدريب؟</p> <p>- المادة التي سيتم تناولها في التدريب مملة ويغلب عليها الطابع النظري؟</p> <p>- أريد أن أضفي الحيوية للموضوع الذي أقدمه؟</p> <p>- أريد أن أتغلب على مشكلتي في نسيان العناصر الأساسية وبالتالي عدم القدرة على توزيع وقت التدريب.</p> <p>- أريد المحافظة على زمن الجلسة التدريبية.</p> <p>- أريد التغلب على التوتر الذي ينتابني في اللحظات الأولى عندما أقف أمام المتدربين.</p> <p>- أشعر بجفاف في حلقى أثناء التدريب .</p> <p>- أريد تجهيز صوتي قبل دخول القاعة .</p> <p>- أشعر بأن صوتي لا يجذب المشاركين</p>

مهام تنظيم دورة تدريبية

١- مهام متعلقة بترتيب القاعة :

- تصميم شكل الجلسة وترتيب وضع المعينات.
- تحديد عدد المقاعد اللازمة في القاعة.
- تحديد عدد الطاولات اللازمة.
- تحديد الأدوات والأجهزة اللازمة.

٢- مهام متعلقة بالمشاركين :

- تحديد فئات المشاركين وعددهم والجهات التي يعملون بها.
- مراسلة هذه الجهات مع تحديد اسم وموقع وزمن الدورة وفترتها وتحديد مقدار مخصصات كل مشارك.
- تحديد الملف اللازم لكل مشارك، ماذا يحتوي وما هي الأوراق التي يجب أن تكون موجودة مسبقاً في الملف قبل تسليمه للمشارك.
- معرفة مقدار ونوعية القرطاسية اللازمة.
- رصد احتياجات المشاركين وتوفير الخدمات اللازمة.

٣- مهام متعلقة بالمدرسين :

- وضع جدول زمني للجلسات وتوزيعه.
- معرفة احتياجات المدربين من قرطاسية ، مستلزمات ، ونفقات ... الخ.
- اختيار الطرق التدريبية التي سيتم استخدامها في الدورة وكذلك المعينات التدريبية.

٤- مهام متعلقة بيوم افتتاح الدورة :

- تحديد المتحدثين في الافتتاح.
- إدارة المنصة وتقديم المتحدثين.
- تحديد الاحتياجات اللازمة ليوم الافتتاح مثل الميكرفون، تصوير، الاتصال بوسائل الإعلام (حسب الحاجة).
- وضع الخطة التدريبية الخاصة بجلسة التعارف.

٥- مهام بعد انتهاء الدورة :

- تنفيذ تقييم الدورة وإعداد التقرير الختامي.
- متابعة أثر التدريب.

10

تقييم التدريب

الغرض من التقييم

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

ما الذي نحتاج إلى تقييمه (أبعاد التقييم) ؟

- المكان (بيئة التدريب) .

- المشاركين .

- المدربين / الميسرين .

- المحتوى .

- أبعاد التقييم :

أ - المكان :

- الاتساع .

- الإضاءة - التهوية - الحرارة - الهدوء ... الخ.

- التجهيزات .

- شكل الجلسة .

- الخدمات .

ب- المشاركين :

- الالتزام بالحضور .

- الدافع الذاتي .

- التحصيل والإنجاز .

ج- المدربين / الميسرين :

- القدرة على التواصل الجيد .

- القدرة على تحقيق الأهداف .

- تقديم مهارات ومعلومات .

- تنوع طرق وأساليب التدريب .

- استثمار الوقت بشكل جيد .

د- المحتوى :

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

كيف يتم التقييم ؟

- قياس أو اختبار قبلي / بعدي.
- نموذج تقييمي.
- متابعة أثناء العمل، بعد أسبوع، بعد شهر، بعد ٣ أشهر ... الخ. من التدريب.
- طلب معلومات مرتجعة حول كيفية أدائك كمدرّب في تدريب المجموعة.

ما هي أدوات التقييم ؟

- الملاحظة أثناء التدريب / العمل.
- المقابلة.
- الاستبيان .
- مقاييس القدرات أو المهارات.
- تقارير الأداء.

مفاتيح تقديم وتلقي التقييم

عند تقديم التقييم (للمشاركين)	عند الحصول على التقييم (للمدربين)
<p>كن محددًا : صف ما لاحظت صف ما رأيته أو سمعته.</p>	<p>أنصت بدقة وعقل منفتح : ركز على ما يقوله الشخص، وليس على ما سترد به. انصت بعقل مفتوح راغباً في تفهم ما يقوله لك. حاول تفهم بدقة ما يعنيه وما يقصده. لا تضيع وقتاً في التفكير في وسائل الدفاع عن نفسك أو شرح ما فعلته.</p>
<p>كن مبتكراً : اقترح وسائل للتطوير. اقترح طرق أو مداخل بديلة.</p>	<p>تأكد مما فهمت : اسأل للتأكد مما يقصده محدثك.</p>
<p>كن مسانداً : ركز على الإيجابيات. لاحظ ما ترك فيك انطباعاً جيداً. إبرز النقاط التي يمكن البناء عليها. قدم التشجيع الحقيقي.</p>	<p>أجل استجابتك : أعط نفسك وقتاً للتفكير في التقييم وتأمله بعناية.</p>
<p>كن مختصراً : استخدم أقل قدر ممكن من الكلمات</p>	<p>حلل التقييم : تناوله منطقياً لا إنفعاليماً. أنظر في صندوق المقترحات وما إذا كانت المقترحات ستؤدي إلى تحسينات</p>

نموذج (١) استمارة تقييم مدرب جديد

اسم المدرب:

١- هل استخدم طرق التدريب بشكل ملائم ؟

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

٢- هل طور استخدام المعينات بشكل مناسب ؟

ملاحظات :

٣- هل كان له حضور فعال ؟

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

ملاحظات :

٤- هل أظهر مهارة الإنصات بشكل فعال ؟

- إيماءات بالتقبل.
- إعادة الصياغة.
- إيماءات بالمواصلة.

ملاحظات :

٥- هل استخدم الأسئلة بفاعلية ؟

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

٦- هل أتبع مبادئ تعليم الكبار ؟

ملاحظات :

٧- الشيء الوحيد الذي أعاق استفادتي هو :

.....

٨- الشيء الوحيد الذي ساعدني على أقصى استفادة هو :

.....

تعليقات إضافية :

.....

.....

.....

نموذج (٢) استمارة تقييم أداء مدرب

التعليمات : ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن درجة ظهور الخصائص التالية في العرض :
المقياس: 0 = لا يوجد ، 1 = ضعيف ، 2 = مقبول ، 3 = جيد ، 4 = ممتاز.

4	3	2	1	0	خصائص الأداء
					تجنب الحركات اللاإرادية المشتتة
					الاستهلال بشكل مناسب (التعارف-الموضوع- مصادر الخبرة).
					توضيح الأهداف في البداية.
					النظر إلى المشاركين (لا إلى الشباك- السقف - المذكرات).
					استخدام الأسئلة بشكل فعال (طرحها- تلقيها- التعامل مع الإجابات).
					دعوة المشاركين لطرح الأسئلة والإجابة عليها.
					ترتيب سياق المحتوى بشكل مناسب.
					التوازن بين العرض والقول
					سرعة العرض مناسبة (ليس شديد السرعة).
					تأكيد النقاط الهامة (اصطلاحات رئيسية - تعريفات).
					التكلم بوضوح وبشكل مسموع
					استخدام التمرين بشكل فعال
					قراءة لغة الجسم والاستجابة لها.
					إثارة اهتمام المشاركين والمحافظة عليه بطرح الأمثلة وتقديم التوضيحات
					التلخيص على فترات وفي النهاية
					كان توزيع الوقت مناسباً
					الالتزام بالوقت

الدرجة الكلية =

تعليقات :

هل تحقق الهدف من التدريب ؟ نعم : ماذا ؟

هل تحقق الهدف من التدريب ؟ لا : ماذا ؟

نموذج (٣) تقييم دورة تدريبية

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

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

٢- إلى أي مدى حققت حلقة العمل أهدافها ؟ ضع دائرة حول الرقم الذي تختاره.
لم تتحقق على الإطلاق 1 2 3 4 5 تحققت تماماً.

٣- ما هي أهم ثلاث موضوعات تضمنها برنامج الحلقة ؟

.....
.....
.....
.....

٤- ما هي أهم ثلاث إيجابيات لحلقة العمل ؟

.....
.....
.....
.....

٥- ما هي أهم ثلاث سلبيات لحلقة العمل ؟

.....
.....
.....
.....

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

.....
.....
.....

نموذج (٤) استمارة تقييم ورشة العمل

اسم البرنامج :

مكان تنفيذ البرنامج :

التاريخ :

الجوانب التعليمية :

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

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

٢- مدة البرنامج التدريبي :

طويلة جداً قصيرة جداً قصيرة كافية

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

أ.

ب.

ج.

د.

هـ.

تابع نموذج (٤) استمارة تقييم ورشة العمل

٤- ما هي الموضوعات التدريبية التي فضّلت أن تكون قد نالت وقتاً أكثر؟

.....
.....
.....
.....

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

.....
.....
.....
.....
.....

٦- ما هو شعورك بعد انتهاء ورشة العمل؟

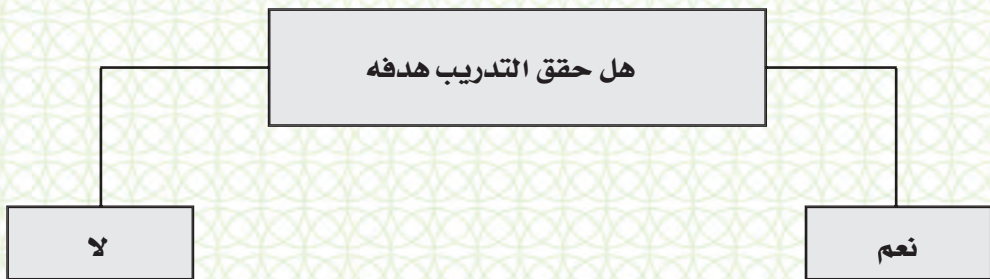
- أ- السعادة () .
ب- الاستياء () .
ج- الاجتهاد () .
د- الملل () .

نموذج رقم (٥) استمارة التقييم المتكامل لمدرّب

برنامج التدريب..... المدرب :

التاريخ:..... المقيّم :

الجلسة :..... موضوع الجلسة :



لماذا ؟	لماذا ؟
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

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

.....

.....

.....

• ما هي أفضل مهارة يمتلكها المدرب ؟

.....

.....

.....

ملحق رقم ١

محتويات تقرير عن دورة تدريبية :

لكي يقدم التقرير صورة كاملة عما دار داخل الدورة التدريبية (موضوع التقرير) من ناحية، ولكي يكون التقرير مفيداً من ناحية أخرى، نقترح أن يحتوي التقرير على المكونات التي نوردتها فيما يلي مقرونة بشرح لكل منها :

- ١- العنوان : ويتضمن اسم الدورة ومكانها وزمانها.
- ٢- المقدمة : وتحتوي على المعلومات الرئيسية عن الدورة، فبالإضافة إلى اسمها ومكانها وزمانها، تتم الإشارة إلى من قام بتنظيمها، ومن شارك فيها (العدد - الجهة) وكذلك تتم الإشارة إلى حفلي الافتتاح والاختتام ومختصر عما دار فيها.
- ٣- المدربون / الميسرون : يتم ذكر أسماء من قام / قاموا بإدارة جلسات الدورة ويتم إبداء الرأي حول مدى نجاح الميسر في أداء مهمته، إلا إذا كان كاتب التقرير هو الميسر هنا يعنى من هذا الجزء.
- ٤- المشاركون : وهنا تقدم معلومات أكثر تفصيلاً عن المشاركين من حيث عددهم ومنظماتهم وخصائصهم خاصة ما يتعلق منها بموضوع الدورة. يتم أيضاً إبداء الرأي في أدائهم ومدى استفادتهم من البرنامج.
- ٥- المحتوى والأنشطة : وهنا يتم استعراض أهداف البرنامج والمحتوى الذي تم تقديمه والطريقة التي قدم بها (طرق تدريبية - معينات) ويتم المقارنة بين ما تم تقديمه وما كان مخططاً له، مع إبراز أهم المشاكل التي حدثت وتحليل أسبابها، ومن ناحية أخرى يتم ذكر أهم الانجازات ثم يتم عرض مقترحات التطوير.
- ٦- التنظيم : ويتناول هذا الجزء من التقرير كل ما يتعلق بتنظيم الدورة منذ ظهور فكرتها وحتى اكتمالها، ويشمل ذلك كل ما تم من اتصالات ومدى مناسبتها من حيث الشكل والمحتوى والتوقيت، كذلك مختلف تدابير السفر والإقامة إن وُجد، كذلك مكان وزمان وتوقيت التدريب، فضلاً عن المادة التدريبية وملحقاتها من أوراق وأقلام، وأخيراً مختلف الخدمات الإدارية التي تم تقديمها من أجل نجاح الدورة.
- ٧- التقييم : وينقسم إلى جزئيين، الأول يعكس رأي المشاركين في الدورة والثاني رأي الميسرين أو كاتب التقرير، ويكون على كاتب التقرير أن يوضح طريقة التقييم وتوقيته ومن شارك فيه، وطريقة استخلاص نتائجه وعرضها.
- ٨- الخاتمة : وفيها يتم إبراز أهم ما يدعو إليه التقرير من أجل أن تكون الدورة القادمة أفضل، فضلاً عن أية اقتراحات أو ملاحظات. ثم فقرة تتعلق بمدى نجاح الدورة في تحقيق الهدف منها.
- ٩- مرفقات : قوائم أسماء ، صور، استمارات.

ملحق رقم ٢

مذييات الجليد : ما هي؟

تمارين قصيرة لكي تجعل المجموعة في حالة استرخاء ولتقديم أعضاء المجموعة ، ولخلق جو تدريبي مناسب.

كم تستغرق من الوقت ؟

مجرد دقائق قليلة في بداية الجلسة التدريبية.

نموذج لمذيب جليد :

- اسأل أحد أعضاء المجموعة أن يحكي أظرف موقف تعرض له في حياته.

- أو أن يتحدث عن مقلب حصل له من أحد زملائه، أو قام هو نفسه بعمل مقلب لغيره.

- أو أن يعطي لغز معين ويطلب من بقية

المجموعة معرفة هذا اللغز.

الألعاب والتمارين التنشيطية :

١- لعبة القط والفأر :

الهدف : تنشيط المجموعة.

الوقت : ١٠ دقائق.

الطريقة :

١- يقسم المشاركون إلى ٤ مجموعات . كل

مجموعة تعمل صفوف على شكل شوارع

بأن يمسك كل شخص في الصف يد الشخص

المجاور وفي اتجاه واحد. كل صف يكون

موازي للصف المقابل.

٢- يصبح المدرب "أغلق" فيتحرك كل صف

خطوة بشكل ربع دائرة باتجاه الشمال أو اليمين على أن يمسك الشخص في آخر الصف يد

الشخص الأخير في الصف المقابل الذي يصبح مجاور له فيتكون شارع مغلق في نهايته. يصبح

المدرب ويقول "افتح" فتعود الصفوف إلى شكلها الأول. يكرر المدرب كلمتان أغلق وافتح بسرعة

حتى يتحرك المشاركون بشكل سريع.

٣- يطلب من اثنين من المشاركين أن يلعب احدهما دور القط ويكون موضعه في منتصف الصف

الأول، والآخر دور الفأر ويكون موضعه في منتصف الصف الثاني. يحاول القط أن يمسك الفأر

ويحاول الفأر الهروب ويتم الصياح "أغلق" "أفتح" لكي يتم منع القط من الوصول إلى الفأر.

كلاهما لا يسمح لهما باختراق الصفوف وإنما المرور من نهاية أو بداية كل صف.



٢- نافذة جوري :

الهدف :

- لإثارة الوعي بالذات.
- للتخفيف من أثار الملاحظات والانتقادات التي ترد للمشاركين الذين يقدمون عروض تدريبية.
- الوقت: ٢٠ دقيقة.

الطريقة :

- قدم نموذج نافذة جوري موضحاً محتويات كل مربع من مربعات النافذة الأربعة.
- أطلب من المشاركين أن يعملوا نافذة جوري الخاصة بكل واحد منهم مع عمل أمثلة لكل حالة.
- أطلب من المشاركين مناقشة الأمثلة الخاصة بهم.

ملاحظة للمدرب :

وجه المناقشات أي أن المربع في الجهة اليمنى العلوية جيد للحصول على معلومات عن أدائنا في تقديم التدريب أثناء عملية التطبيقات العملية من أشخاص آخرين (الملاحظين).

المعارف المفتوحة	العمى
ما نعرفه عن أنفسنا وما يعرفه الآخرون عنا	أشياء يعرفها الآخرون عنا ونحن لا نعرفها
المعارف المخبأة	المجهول
أشياء نعرفها عن أنفسنا بينما الآخرون لا يعرفونها	أشياء لا نعرفها عن أنفسنا ولا يعرفها الآخرون

٣- سلطة الفواكه :

الأهداف :

- تشكيل مجموعات عمل وخلق الألفة بينهم.

- تنشيط المشاركين خصوصاً بعد الغداء.

الوقت : ١٠ دقائق .

الطريقة :

١- يتم تشكيل الكراسي على شكل دائرة مغلقة واسعة في وسط القاعة وبعد المشاركين.

٢- يتم استدعاء المشاركين للجلوس على الكراسي ويبقى المدرب واقفاً في وسط الحلقة بدون كراسي.

٣- يتم اختيار (٣-٤) أنواع من الفاكهة (موز،عنب،تفاح،فراولة) حسب عدد المجموعات المراد تشكيلها ، يعطى المشارك الأول في القاعة اسم الفاكهة الأولى ، ويعطى الشخص المجاور له اسم الفاكهة الثانية ، وهكذا حتى يتم استكمال عدد المشاركين .

٤- يطلب من كل مجموعة حفظ اسم الفاكهة التي ينتمون اليها والتعرف على افراد المجموعة والمجموعات الأخرى عن طريق رفع الأيد لكل مجموعة على حدة.

٥- يقوم المدرب بمناداة اسم المجموعة الأولى (الموز مثلاً) ،يقوم كل أفراد هذه المجموعة عند سماع النداء بتغيير مواقع جلوسهم وبسرعة ومن ضمنهم المدرب نفسه الذي يسهل عليه ايجاد كرسي ليجلس عليه ،بينما تظل المجموعات الأخرى جالسة فوق الكراسي.

٦- الشخص الذي يفشل في ايجاد كرسي يقوم بمناداة اسم المجموعة الثانية وبنفس الطريقة .

٧- الشخص الذي يفشل في ايجاد كرسي في المجموعة الأخيرة يقوم بمناداة (سلطة فواكه) ،هنا يجب على المشاركين أن يغيروا مواقع جلوسهم وبسرعة .

ملحق رقم ٣

كيفية استخدام هذا الدليل في تنفيذ دورة تدريب مدربين TOT

عند تنفيذ دورة تدريب مدربين يفضل أن يتم التعامل مع هذا الدليل على أساس أربعة أجزاء رئيسية كما هي مرتبة في هذا الملحق، بحيث يتم مراعاة التكامل بين هذه الأجزاء واعتماد كل جزء على الجزء الذي يسبقه.

الجزء الأول :

يتألف هذا الجزء من مفاهيم التدريب، وأساليب ومبادئ تعليم الكبار، والاتصال التدريبي.
الفترة : يوم تدريبي كامل.

الطريقة :

الجلسة - ١ : يقوم المدرب بتقديم تعاريف التدريب الثلاثة في شفاقة بعد ذلك يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاثة مجموعات عمل مصغرة ويطلب منهم قراءة تعاريف التدريب ومن ثم استنتاج مبادئ وأساسيات تعليم الكبار والفرق بين التدريب والتعليم.
تستعرض المجموعات نتائج أعمالها ثم المناقشة.
يقوم المدرب باستعراض سريع لهذه المواضيع بواسطة شفاقية والربط بينها وبين عمل المجموعات.

الجلسة - ٢ : يقوم المدرب بإثارة سؤال عن الفرق بين المفاهيم التالية :

- الاتصال.
- التواصل
- الإدراك

نكتب إجابات المشاركين في بطاقات (كروت تدريب) وتلصق على السبورة الفلينية.
يقوم المدرب بتعريف الاتصال والهدف منه (تغيير سلوكي بالاتجاه المرغوب)، شرح مكونات العملية الاتصالية عن طريق شفاقة لمخطط الاتصال.

يقوم المدرب باختيار أحد المشاركين /ات ليشرح خطوات حضوره هذه الدورة : من أبلغه بها؟ (المرسل)، ما مضمون هذا البلاغ؟ (الرسالة)، كيف تم إبلاغه؟ تلفوياً، شفهاياً (وسيلة الاتصال)، كيف كان رد فعله؟ هل قرر الحضور مباشرة؟ هل طلب مزيد من المعلومات والإيضاحات ومن ثم قرر الحضور ثم حضر الدورة (الاستجابة). إذا لم يحضر الدورة هل حدث اتصال أم تواصل وما الفرق بينهما؟

يقوم المدرب بعرض صور مركبة وغير واضحة وتحمل أكثر من معنى وصور واضحة وتحمل معنى واحد فقط (في الملحق) ويطلب من كل مشارك شرح ماذا تعبر عنه كل صورة. يسأل المشاركين لماذا كانت التفسيرات للصور مختلفة في الحالة الأولى ولماذا كانت موحدة في الحالة الثانية؟ (شرح عملية الإدراك).

أخيراً يطلب من المشاركين شرح العلاقة بين هذه المفاهيم والعملية التدريبية (خبرة وبساطة المدرب - المرسل، وضوح وبساطة المادة التدريبية - الرسالة، سهولة ووضوح الأسلوب التدريبي وكذلك جودة ووضوح المعينة - وسيلة الاتصال، انسجام وتقارب في مستوى خبرات المشاركين - المستقبلين، مراعاة الهدوء والاتساع والإضاءة والتكيف في صالة التدريب - بيئة الاتصال أو بيئة التدريب).

الجزء الثاني :

يتألف الجزء الثاني من دورة حياة التدريب وتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.
الفترة : يومان تدريبيان

الطريقة :

اليوم الثاني / الجلسة - ١ : يقوم المدرب باستعراض دورة حياة التدريب باستخدام دليل المدرب الموجود في الدليل مع مراعاة التأكيد على أن مشاريع التدريب مثلها مثل أي مشاريع أخرى إنشائية تمر بمراحل متسلسلة ومتعاقبة تبدأ بتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية للمستهدفين من التدريب وتنتهي بتقييم ومتابعة وتتبع التدريب.

بعد ذلك يتم إثارة السؤال التالي : ما هو الفرق بين مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ومرحلة تحليل الاحتياجات التدريبية على المستويات التالية :

• مستوى قيادة المنظمة أو الجهة.

• مستوى المجموعات الوظيفية.

• مستوى العاملين المستهدفين من التدريب.

• مستوى المجتمع المحلي / أعضاء الجمعيات.

حيث يتم هنا تحديد ما هو مطلوب من مهارات ومعارف واتجاهات وما هو متوفر لدى العاملين؛ الفرق بين ما هو متوفر وبين ما هو مطلوب هو الفجوة التدريبية أو الاحتياجات التدريبية.

اليوم الثاني الجلسة - ٢ : تحليل الاحتياجات التدريبية يتم تقديمه عن طريق عمل تمرين (دراسة حالة جمعية الجول النسوية) الموجود في هذا الدليل، حيث يتم تقسيم المشاركين إلى ٣ مجموعات عمل مصغرة والطلب منهم تحليل المشكلة، الأسباب والحلول، وتحليل الفجوة في الأداء للمجموعة الوظيفية المختارة ومعايير الأداء الجيد لكل مهمة من المهام. مع توزيع النماذج المرفقة.

اليوم الثالث الجلسة - ١ : نستعرض المجموعات أعمالها ومن ثم المناقشة واعطاء الملاحظات والتعديلات من قبل المدرب.

اليوم الثالث الجلسة - ٢ : يقوم المدرب باستعراض سلم التدريب والطلب من المجموعات العودة إلى أعمالها وتحديد المستوى التدريبي الحالي واقتراح نوع ومستوى التدريب المناسب المطلوب الوصول إليه بناء على نتائج تحديد وتحليل الاحتياج التدريبي لكل مجموعة مستهدفة . تستعرض المجموعات أعمالها ومن ثم المناقشة واعطاء الملاحظات والتعديلات من قبل المدرب.

الجزء الثالث :

المشاريع التدريبية : ٣ أيام تدريبية

اليوم الرابع الجلسة ١ : في هذا القسم يتم النقاش مع المشاركين لتحديد مواضيع لثلاثة مشاريع تدريبية بناء على التخصصات المطلوبة والمقترحة من الجهة أو المؤسسة أو حسب رغبة المشاركين أنفسهم، وتفضل المواضيع التي يوجد لدى المشاركين خلفية حولها. تقوم كل مجموعة باختيار مشروعها التدريبي ومن ثم اقتراح الفئة المستهدفة ومن ثم القيام بتطبيق المنهج المتكامل في تحديد وتحليل الاحتياج التدريبي بنفس الطريق التي تم عملها في التمرين السابق. تستعرض المجموعات أعمالها ومن ثم المناقشة واعطاء الملاحظات والتعديلات من قبل المدرب.

اليوم الرابع الجلسة - ٢ : يقوم المدرب باستعراض كيفية صياغة الأهداف التدريبية وتطوير المحتوى.

يعود المشاركون إلى المجموعات لصياغة الأهداف (معارف ، مهارات ، اتجاهات) وتطوير المحتوى طبقاً لذلك. تستعرض المجموعات أعمالها ومن ثم المناقشة واعطاء الملاحظات والتعديلات من قبل المدرب.

اليوم الخامس الجلسة - ١ : يقوم المدرب باستعراض الأساليب التدريبية وكيفية تنفيذ ورشة عمل.

يعود المشاركون إلى المجموعات لاختيار الأساليب التدريبية المناسبة بناءً على الأهداف والمحتوى ومن ثم الاستعراض والمناقشة والتعديل.

يقوم المدرب باستعراض المعينات التدريبية بعدها تقوم كل مجموعة باختيار المعينات المناسبة لها بناءً على الأهداف والمحتوى والأساليب. ومن الاستعراض والمناقشة والتعديل.

اليوم الخامس الجلسة - ٢ : يقوم المدرب باستعراض خطط الجلسات التدريبية (عمل الأهداف، المحتوى، الأساليب والمعينات في قالب واحد متجانس استعداداً لتقديم التدريب. تقوم المجموعات بعدها بتطوير خططها لكل مشروع تدريبي ولكل جلسة تدريبية.

اليوم السادس الجلسة - ١ : تستمر المجموعات بعمل الخطط وقبل نهاية الجلسة تقوم المجموعات باستعراض خططها، المناقشة والتعديل.

اليوم السادس الجلسة - ٢ : يقوم المدرب باستعراض تقنيات تقديم التدريب حسب الموجهات الموجودة في الدليل والاستعدادات النهائية لتقديم التدريب وأخيراً تقييم التدريب. في نهاية هذه الجلسة يتم التأكد من المجموعات والأعضاء في كل مجموعة جاهزين لتقديم العروض التدريبية في اليوم التالي.

الجزء الرابع :

العروض التدريبية

الوقت : خمسة أيام تدريبية :

المتطلبات : كاميرا فيديو / فيديو ديجيتال + تلفزيون / جهاز عرض Data Show + شخص (المنسق) لديه خبرة في مجال التصوير التلفزيوني. في هذا الوقت تكون المجاميع جاهزة لتقديم عروضها التدريبية للمشاريع التي تم تطويرها في الجزئين السابقين.

الطريقة :

- يقوم المدرب بالتأكد من أن خطط الجلسات التدريبية قد تم كتابتها وبشكل مفصل، وتحديد من سيقوم بتقديم كل جلسة .
- قبل قيام الشخص الأول بتقديم عرضة التدريبي يقوم المدرب بتوزيع نموذج تقييم مدرب (قائمة ضبط) لبقية المشاركين والطلب منهم وضع الدرجة المناسبة أمام كل معيار من معايير التقييم.
- أثناء قيام المشارك بتقديم عرضه التدريبي يقوم المنسق وبمساعدة المدرب بتصويره مع التركيز على توثيق كيفية أداءه لمهارات تقديم التدريب واستخدامه للتقنيات.
- بعد الانتهاء من العرض الأول يفتح باب النقاش وطرح الملاحظات حسب الجدول الذي تم تعبئته من قبل الحاضرين.
- بعد ذلك يعاد عرض الفيلم وطرح الملاحظات من قبل المدرب عند كل هفوة.
- تعاد نفس العملية مع العرض التدريبي التالي حتى تكتمل العروض التدريبية.
- في الأخير يتم استعراض المشاكل التي تظهر في صالات التدريب بسبب الاختلافات في سلوكيات المشاركين وتدوينها ومن ثم خطوات تنظيم دورة تدريبية وكتابة تقرير فني ختامي.

المراجع

- ١- المادة التدريبية الخاصة بدورة تدريب المدربين في مجال التطوير الإداري والبناء المؤسسي للجمعيات الأهلية التطوعية المنعقدة في صنعاء خلال الفترة ٤-١٧/٧/٢٠٠٢م والممولة من قبل الصندوق الاجتماعي للتنمية ، تنفيذ الاستشاري / الأستاذ الدكتور محمد سيد خليل .
- ٢- دليل المدرب في تدريب المدربين المعد من قبل :برنامج تنمية المجتمعات المحلية - الجمهورية اليمنية.
- ٣- دليل المدرب في تنظيم الأنشطة التدريبية -برنامج تنمية المجتمعات المحلية - الجمهورية اليمنية.
- ٤- DSE – ZEL (InWEnt) Regional Training Course “Advanced (Training of Trainers (TOT”
September ٢٠٠٢، Grand Jomtien Palace Hotel, Pattaya City، ١٣ -٢ .Thailand
- ٥- Robert Chambers، ٢٠٠٢ "Participatory Workshops' Uk

