**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد**

**قسم ادارة الاعمال**

**تطوير اساليب التدريب الوظيفي في ظل التكنلوجيا الحديثة**

**إصدار الطالب**

**بشار مهدي مظلوم**

**المرحلة الرابعة**

**تحت إشراف**

**الدكتور : أثير عبد الامير حسوني**

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ**

**صدق الله العلي العظيم**

**الإهداء**

**إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب**

**إلى من كلّت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة**

**إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم**

**إلى القلب الكبير( والدي العزيز)**

**إلى من أرضعتني الحب والحنان**

**إلى رمز الحب وبلسم الشفاء**

**إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)**

**إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي (إخوتي)**

**الشكر والتقدير**

**قال رسول الله صلى الله عليه واله وسلم ..**

**(من صنع إليكم معروفاً فكافئوه, فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه)**

**وأثني ثناء حسنا**

**وأيضا وفاءً وتقديراً واعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر (الدكتور أثير عبد الامير حسوني)على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل خير.**

**وأخيراً ,أتقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه.**

**المقدمة..**

**في السنوات الأخيرة شهدت تقنيات التدريب نمواً وتطوراً مطرداً ، وأتضح ذلك في مجالات ونماذج عديدة ساهمت وتسهم في رقي العملية التدريبية وإيصالها بالطريقة المثلي للمتدرب ، وتحقق هذه التقنيات وتلك الوسائل مجموعة من التسهيلات للمدرب مما يساعد في تحقيق الأهداف التدريبية المرجوة**

**المبحث الاول**

**منهجية البحث والدراسات السابقة .**

**المحور الاول**

**منهج البحث..**

**يعتبر تطوير اساليب التدريب الوظيفي من القضايا التي تشغل الأذهان، وذلك لأهمية الدور الذي يقوم به العاملين في شتى المجالات، ولعل أهم ما يشغل العاملين في كيفية تطوير اعمالهم من خلال كيفية إعداد هؤلاء العاملين في التدريب الوظيفي باعتبارهم الركيزة الاساسية لعملية تطوير العمل. والإعداد عملية ضرورية ومستمرة ؛ لتواكب التطور التكنلوجي كل ما يستجد في مجالها، وهو عملية متكاملة تتألف من أشخاص متدربين ومدربين أكفاء وبرامج تتضمن مناهج ملائمة وجيدة ووسائل تعليم أو تدريب متطورة وجيدة (العموش :1997م،11). فالتدريب الوظيفي لا يعني شيئاً فعالاً إذا خلا ميدانها من التطور التكنلوجي كونه مناط الأمل في التطوير الجذري المنشود في مختلف مجالات الحياة ، حتى يكون على استعداد تام لمواجهة الاحتياجات المستقبلية ومتطلبات الوظائف .**

**وفي ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح المعلم بانيا للمعرفة وموجها للفكر, وميسرا للنشاطات الطلابية, ومقوما لمستوى تحصيلهم اعتمادا على أحدث التقنيات ( إبراهيم, 2009: 127) ، فتكنولوجيا التدريب و رقمنه التدريب ، أصبحت لسان هذا العصر واللغة التي يفهمها الطلبة ومن خلالها تصل الأفكار بأسهل الطرق واستيعاب كما أكبر من العلوم والمعارف. ولأننا في عصر التكنولوجيا التي غزت معظم البيوت الفلسطينية بأشكال متعددة، فقد أصبح التعامل معها شرطاً أساسياً لمواكبة هذا التطور الهائل، سواء أكان من الناحية الاجتماعية أو من الناحية الأكاديمية (التعليمية)، ولهذا يجب بناء مجتمع قادر على التعامل مع هذه التطورات، و لا يمكن حدوث هذا الأمر إلا من خلال النظر إلى أماكن الإشعاع الحضاري والعلمي، وذلك من خلال إعادة النظر إلى هيكلية المناهج والمقررات التي لا بد من قدرتها على مسايرة ذلك التقدم والتطور.**

**لذا جاءت هذه الدراسة لتركز على فاعلية برامج التدريب التفاعلي منشاة تدريب الموظفين الأساسية وقدرته في تحسين اداءة وتطوير مهاراته الذاتية .**

**1. مشكلة البحث :**

**نتيجة للنمو والتطور الهائل في المعلومات والمعارف والتطور التكنولوجي في جميع نواحي الحياة، وبخاصة تكنولوجيا التدريب الوظيفي ،اذ اتسع مفهوم تطوير اساليب التدريب الوظيفي وفق تطورات التكنلوجيا، فبعد أن كان دوره تقليدياً يقتصر على نقل المعرفة كمعلومات نظرية لا تفي بالغرض .وهنا نطرح مشكلة عامة وهي كالاتي.**

**ما هو اثر التدريب الوظيفي في التكنلوجيا .**

**2- أهداف البحث:**

**تهدف الدراسة إلى التعرف على:**

**1- تحديد دور التكنلوجية على تطوير مهارات الموظفين والرفع من طاقتهم التشغيلية .**

**2- يهدف الى تزود القائمين على تصميم البرنامج التفاعلية بمعلومات ذات دلالات إحصائية تسلط الضوء على نقاط القوة والضعف تكون بمثابة تغذية راجعة تطويرية نحو تحسين جودة الإعداد وآليات التنفيذ .**

**3- دعم انتماء الموظفين إلى وظائفهم من خلال ربط زياده الإنتاجية مع الأداء الوظيفي.**

**3. أهمية البحث:**

**1- تنبع أهمية الدراسة لحداثتها من حيث المعلومات المتضمنة فيها، ومن حيث القيم والاتجاهات التي ترسخها، ولكونها تفيد في معلوماتها وتوصياتها في قطاع كبير من مختلف الباحثين والعمال والطلبة .**

**2-وتنبع أهميتها أيضاً من حيث مصادر المعلومات، حيث تم الرجوع إلى إحصائيات ودراسات تتحدث عن أثر التكنولوجيا في التعليم وأرقام خاصة ببرنامج التعلم التفاعلي تبين أثره على العملية التعليمية واهم مخرجاتها الطالب**

**3.تعزيز تطبيق العمل بشكل فعال والسعي إلى حل الثغرات الموجود بين المعايير المحددة وبين الأداء الحقيقي للموظفين .**

**4. فرضية البحث:**

**ان استعمال التكنولوجيا الحديثة له اثر في تطوير اساليب التدريب الوظيفي.**

**5- حدود البحث : مديرية قسم تربية عفك.**

**منهج البحث.**

**اُستخدم المنهج الوصفي القائم على الدراسة الميدانية باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة.**

**المحور الثاني**

**الدراسات السابقة.**

**أصبح تحديد الاحتياجات التدريبية من أبرز القضايا وأكثرها إلحاحاً على الصعيدين المحلي والدولي، ونجد أن هناك اعترافاً من جميع الدوائر البحثية المختلفة بأن تطوير التدريب المبدئي للمعلمين لابد أن يهتم بمراجعة أداء المعلمين الجدد واستعراض احتياجاتهم مما يسمح بإعداد هؤلاء المعلمين بما يؤهلهم للتدريس بفاعلية وكفاءة داخل الفصل وهو يختلف تماماً عما تلقوه من خبرات تعلم . (Jackie , Robert : 2006 , 511-527) .**

**يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي لها علاقة بالبحث والتي أمكن الاطلاع عليها في مجال تدريب الموظفين ، وكذلك الدراسات التي تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية .**

**1- دراسة الكوري، عبد الله على(2006م) هدفت الدراسة إلى معرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير النمو المهني الموظفين، وما إذا كانت هذه الاحتياجات التدريبية لهؤلاء الموظفين تختلف في درجة أهميتها باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل، والخبرة في التدريس . ولتحقيق ذلك فقد تم إعداد استبانة بالاحتياجات التدريبية اشتملت على (87) فقرة موزعة على ستة مجالات هي :**

**المعرفة المهنية – التخطيط واستراتيجيات التدريب وأسفرت نتائج الدراسة عن اتفاق جميع الموظفين على أهمية الاحتياجات التدريبية المتضمنة في الاستبانة وحاجاتهم الملحة إلى التدريب على تلك الاحتياجات . كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين العاملين في تحديدهم لاحتياجاتهم التدريبية تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل، بينما وجدت فروق دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) في الاحتياجات التدريبية الخاصة بمجال المعرفة المهنية والتخطيط للتدريس والوسائل والتقنيات التعليمية .**

**2- دراسة سالم، دينا محمد فؤاد (2010م) هدفت الدراسة لتقويم برامج التنمية المهنية للموظفين في مصر في ضوء الاتجاهات العالمية والاحتياجات المعاصرة والوقوف على نقاط القوة والضعف في البرامج المقدمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة للتعرف على آراء المعلمين المتدربين والمدربين في البرامج المقدمة . تكونت عينة الدراسة من (60) معلماً لعلم النفس و(20) مدرباً .**

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :**

**- وجود قصور في برامج تطوير التنمية المهنية المقدمة .**

**- وجود قصور في انفتاحها على البرامج الاتجاهات العالمية للتنمية المهنية .**

**- عدم تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة لمعلمي علم النفس بالمرحلة الثانوية لذلك يستوجب تطويرها .**

**- غياب الاهتمام بتطوير الأساليب التدريبية الحديثة والاعتماد على الأساليب التقليدية مثل المحاضرة .**

**- الاعتماد على الوسائل التدريبية التقليدية (السبورة) وعدم الاهتمام بالوسائل التدريبية الحديثة .**

**- إغفال برامج التنمية المهنية لاحتياجات الموظفين وكذلك عدم التركيز على الجانب الوجداني لهم .**

**- غلبة الجانب النظري على الجانب التطبيقي في ساعات البرنامج .**

**3- دراسة محمد، عمر العربي الحاج (2011م) هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية تطوير الكفايات المهنية. وقد تم اختيار مجموعة من العاملين في الدوائر التابعة لشعبية الجبل الغربي بالجماهيرية الليبية والبالغ عددهم (34) موظف، وقد قام الباحث بتصميم استبانة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :**

**- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أداء المعلمين للكفايات المهنية في المجالات الأربعة (التخطيط، التنفيذ، الوسائل التعليمية، القياس والتقويم) لكل مجال على حده في التطبيق القبلي والبعدي عند مستوى دلالة (0.0001) وذلك لصالح التطبيق البعدي للمجالات الثلاثة الأولى (التخطيط، التنفيذ، والوسائل التعليمية) وغير دالة عند مستوى ≤ 0.05 لمجال التقويم .**

**- توجد فروق دالة إحصائياً عند ≤ 0.05 بين متوسطي درجات معلمي علم النفس في التطبيق القبلي والبعدي في المجموع الكلي لبطاقة ملاحظة الكفايات المهنية لصالح التطبيقي البعدي .**

**- حقق البرنامج المقترح نسبة عالية تفوق الحد الأدنى لحجم التأثير فيما يتعلق بالأداء المهاري .**

**وقد أوصت الدراسة بالآتي :**

**- مراعاة تطوير الاحتياجات التدريبية للموظفين عند تخطيط البرامج التدريبية وإعدادها أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الثانوية بالجماهيرية العربية الليبية.**

**- ضرورة الاستمرار في تقديم البرامج التدريبية أثناء الخدمة لعاملين بالجماهيرية العربية الليبية، حيث تساعد على تنمية قدراتهم المهنية، وأن تقام البرامج التدريبية تحت إشراف النقابات العامة بحيث تتابع هذه النقابات خريجها لتدعيم إيجابياتهم وتحديد الصعوبات التي تواجههم والعمل على حلها .**

**- ضرورة الاهتمام بمشاركة الموظفين في وضع البرامج التدريبية بما يتناسب مع ظروف عملهم واحتياجاتهم .**

**المبحث الثاني**

**الجانب النظري للبحث**

**المحور الاول**

أهم التقنيات الحديثة في تدريب الأفراد مايلي :

**أولاً : تقنية التدريب باستخدام الحاسب الآلي :**

1. الحاسب الآلي من التقنيات التي باتت اليوم تمثل أنموذجاً رائعاً للتعلم والتدريب ، بما تملكه هذه التقنية من أساليب وطرق متعددة ومتنوعة وجذابة لإيصال المعلومة ،وقد ذكرت مجموعة من الدراسات العلمية أن استخدام الحاسوب مع مجموعة كبيرة من الطلاب مع وجود المعلم ساهم في إنماء هؤلاء الطلاب نحوه ، وأن ذلك يسهم في تنمية المهارات لدى الطالب وتحقيق الأهداف التعليمية والتدريبية بسرعة ومهارة عالية .

2. وقد ظهرت إحدى التقنيات المعتمدة على الحاسب الآلي قريباً اطلعت عليها ووجدتها تحقق أهدافاً في العملية التدريبية لم يكن يمكن الحصول عليها بهذه السرعة مع فقد مثل هذه التقنيات و هي ما يسمى بـ ( السبورة الذكية ) وهي:عبارة عن سبورة بيضاء نشطة مع شاشة تعمل باللمس. وببساطة يقوم المدرس ( المدرب ) بلمس السبورة ليتحكم في جميع تطبيقات الحاسوب، مثال لذلك الربط مع صفحة أخري في الإنترنت، كما يمكنه تدوين الملاحظات، رسم الأشكال، توضيح الأفكار وإظهار المعلومات المفتاحية بواسطة الأحبار الإلكترونية إلى جانب حفظ وطباعة البريد الإلكتروني .

**ثانياً : تقنية الألعاب التدريبية**

يقصد بالألعاب التدريبية أية لعبة مسلية أو طريفة أو مثيرة لها علاقة بموضوع ما أو فكرة محددة ، يستخدمها المدرب لغرس مفهوم أو مهارة معينة في المتدرب ويمكن من خلال هذه الألعاب التدريبية مساعدة المدرب على التالي :

1- تأصيل المفاهيم التي يريد المدرب إيصالها للطالب المتدرب .

2- إثارة نشاط الطالب المتدرب ، وتساهم مباشرة في طرد الملل الذي قد يعتري العملية التدريبية .

3- تعتبر الألعاب التدريبية طريقة علمية صحيحة في التعلم تستند على مجموعة من الأبحاث والدراسات المعتمدة دولياً .

وتتنوع هذه الألعاب فمنها الفردي ومنها الجماعي ومنها ما يعتمد على القدرات العقلية أو القدرات العضلية والحركية ، وقد يحتاج بعضها إلى مواد وأدوات مساندة وبعضها لا يحتاج إلى شيء من ذلك .

إن الألعاب التدريبية المتاحة للاستخدام في السوق العربي قليلة بالنسبة للألعاب المتوفرة في السوق الدولي لكن يمكن تصنيع كثير من الألعاب محلياً ، كما يمكن الاستفادة من الفكرة وتحويلها إلى لعبة تدريبية مبتكرة .

**ثالثاً : تقنية الأفلام التدريبية**

والمقصود بالأفلام التدريبية : مجموع عروض تدريبية وتربوية مسجلة تعرض من خلال أجهزة خاصة . ويستخدم لعرض الأفلام التعليمية :

1. التلفاز

2. شاشة العرض .

3. الحاسب الآلي .

4. جهاز الفيديو بأنواعه.

**أهداف التدريب**

تشمل أهداف التدريب ولا تقتصر على الآتي :

1. اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.

2. تطوير أساليب الأداء لضمان أداء لضمان أداء العمل بفعالية .

3. رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد .

4. تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء .

5. المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل .

6. توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة .

7. الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن .

8. مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها .

أساليب التدريب

يقصد بأساليب التدريب هي الطريقة (الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية .

العوامل التي تحدد أسلوب التدريب :

• المتدربين : يجب مراعاة أعمار وجنس والمستوى التعليمي وخبرات المتدربين .

• ظروف التدريب : زمن التدريب، مكان التدريب، التسهيلات والمواد المتاحة، عدد المتدربين.

• موضوع التدريب .

• الميزات النسبية للمدرب .

وتنقسم أساليب التدريب إلى ثلاثة أنواع :

1-أساليب العرض : المحاضرة، التطبيق العلمي/ الإيضاحي .

2- أساليب المشاركة : المناقشات، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني، مجموعات المناقشة، الدراما الاجتماعية، الألعاب والقصة غير الكاملة .

3- الأنشطة خارج قاعة التدريب : التكليفات، المشروعات، الزيارات الميدانية/ الرحلات .

أولاً : أساليب العرض

من الأساليب الشائعة في كل الدورات التدريبية والتي يتم من خلالها نقل المعارف والمعلومات للمتدربين، تقديم أهداف الدورة وبرنامجها هو أحد الأمثلة العامة لذلك، تدريس كيفية اختيار العينات البحثية هو نمط آخر. أساليب العرض هي موعظة في معظم أجزائها وهي وسيلة اتصال في اتجاه واحد بين المدرب والمتدرب. وهي اقتصادية من حيث المساحة والوقت باعتبار قدرتها على تقديم قدر كبير من المحتوى المعرفي إلى عدد كبير من الحضور في فترة زمنية قصيرة. وعيوب أساليب العرض يتمثل في طبيعة أسلوبها السلبي ومحدودية نجاحها في جذب انتباه المتدربين واستمرار تركيزهم لتحقيق معدل مرضي من التذكر والاسترجاع .

• المحاضرة

• العرض الإيضـاحـي

ثانياً : أساليب المشاركة

أساليب التدريب بالمشاركة تؤمن مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات نظرهم وتشجعهم على الاستفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب. هذا بالإضافة إلى أنه بينما تقتصر أساليب العرض على مشاركة المتدرب بالسماع كما هو في المحاضرة أو بالرؤية كما هو بالعرض الإيضاحي، فإن أساليب المشاركة تؤدي إلى اشتراك المتدربين بشكل نشط في عملية التعليم .

• المنـــاقشات

• دراسة الحالة

• لعب الأدوار

• العصـف الذهني

التعليق :

يعد التدريب أحد الموضوعان المهمة في الفترة الحالية و ذلك نظرا لافتقار العملية التعليمية الجانب التدريبي و المهاري بها، و لذلك فيتعتبر التدريب هو الجزء الذي يحصل عليه الفرد بعض إنهائه لدراسية و يظل معه التدريب مستمرا طالما انه يعمل فلابد له من تنمية مهاراته الميدانية من خلال العملية التدريبية .

تعددت أشكال و طرق العملية التدريبية بداية من الطراز الكلاسيكي (نظام المحاضرات) إلى إن وصلت للشكل الحديث التفاعلي مع الأفراد الذين يتم تدريبهم إلى أن وصل مفهوم التدريب إلى إن المتدربين تتشاركوا التدريب مع المدرب أي إن العملية التدريبية قائمة على أساس التفاعل بين المدرب و المتدرب خلال المحاضرة التدريبية .

بالإضافة لوجود مدخلان حديثة على التدريب كوسائط العرض و وسائل تنفيذ الأنشطة التدريبية و تغير مفهوم التدريب الكلاسيكي و نمو مفهوم التدريب التفاعلي عن بعد بالإضافي لاستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في العملية التدريبية .

الاتجاهات الحديثة في التدريب

ومن أبرزها :

1- تعمل وسائل ومساعدات التدريب على جلب انتباه الطلاب وزيادة اهتمامهم بموضوع التدريب .

2- تزيد وسائل ومساعدات التدريب من الاستعداد للتدريب عندما يشاهد الطلاب هذه الوسائل موجودة أمامهم .

3- توفر وسائل ومساعدات التدريب الخبرات الحسية التي تعطي معنى ومدلولاً للعبارات التي تصدر من المدرب، بمعنى أنها تسهل إدراك المعاني من خلال تجسيد الأفكار بوسائل ومساعدات تدريب محسوسة ، فتساعد على تكوين صور مرئية في الأذهان .

4- تؤدي وسائل ومساعدات التدريب إلى زيادة مشاركة الطلاب بصورة نشطة وإيجابية في التدريب .

5- تجعل وسائل ومساعدات التدريب التعلم أكثر أثراً وأقل نسياناً حيث تؤدي إلى ترسيخ ما يتعلمه الطالب بعكس التعلم اللفظي فقط دون استخدام مساعدات التدريب .

6- تعمل وسائل ومساعدات التدريب على تيسير تدريب موضوعات معينة قد يصعب يدونها تدريبها بذات الكفاءة والفاعلية.

7- تساعد الوسائل التدريبية على تنويع أساليب التدريب الموجه لمواجهة الفروق الفردية بين الطلاب، فمن المعروف أن المتدربين (الطلاب) يختلفون في قدراتهم واستعداداتهم العقلية، فمنهم من يحقق مستوى عالياً من الاستماع للشرح النظري للمدرب، ومنهم من يزداد تعلمه عن طريق الخبرات البصرية، مثل مشاهدة (الأفلام والشرائح) ومنهم من يحتاج إلى تنوع الوسائل لتكوين المفاهيم الصحيحة لديه .

8- تسهم وسائل ومساعدات التدريب في تنمية مهارات المتدرب وتنويع مصادر المعرفة لديه .

**التعليم والتدريب المهني يشجع على استعمال التكنولوجيا - سوق العمل**

ان تشجيع استخدام التكنولوجيا في مؤسسات التعليم المهني يهدف الى تحويلها من مجرد ادوات والالات الى نمط تّفكير، ، ووسيله لحل المشكلات بحيث توفر هذه الوسيله طريقة تّفكير في استخدام المعارف، والمعلومات، والمهارات والتقنيات والالات بهدف زيادة قدرات الطالب والطالبة وتعميق فهمهم ، لاسواق العمل اليوم التي اصبحت تعج بكل انواع التكنولوجيا

التعليم المهني يشجع على معرفة التطورات التكنولوجيه من خلال:

تحويل المشاغل والمختبرات التدريبيه في مؤسسات التعليم المهني الى مشاغل ومختبرات تعتمد على احدث الوسائل التكنولوجيه

ادخال التكنولوجيا الحديثه المستخدمه في المهن الى مؤسسات التدريب المهني

تعليم وتدريب الطلبه على استخدام وتشغيل هذه الالات الحديثه

تشجيع الطلبه على استخدام التكنولوجيا الحديثه ومتابعة كل جديد يخدم مجال تدريبهم

ادخال التطبيقات التكنولوجيه الى كافة التخصصات. تكنولوجيا السيارات والاتصالات ووصولا الى ماكينات التحكم الرقمي ((CNCفي تخصصات تشكيل المعادن والنجاره والديكور

وجود مختبرات كمبيوتر حديثه

اسخدام احدث البرمجيات الخاصه بالرسم الصناعي والالكتروني

دمج التكنولوجيا في خطط التدريب والتعليم وتوفير كافة المستلزمات الخاصه بها

الوسائل التكنولوجيه في ايصال المعلومات للطالب وعدم اعتماد المنهج كمصدر اساسي للتعليم

استخدام تقنيات LCD والالواح الذكيه والانترنت في عملية التعليم وبرامج الوسائط المتعدده

استخدام التكنولوجيا في الاعداد النظري للطلبه من خلال مختبرات الكمبيوتر الحديثه

استخدام أسلوب التعليم المصغر ومن خلال الاستعانة باليوتيوب و الفيديو واستخدام المحاكاة لتحسين الأداء العملي للطالب.

التعليم والتدريب يعتمد عادة على اكتساب الكفايات و المهارات المهنية والتقنية ومواكبة التكنولوجيا حتى تضمن له جاهزيّة للاندماج المباشر في سوق العمل وقدرة عالية على استمرار التطور.

استخدام التكنولوجيه الحديثه ساهم ويساهم في زيادة فرص توظيف خريجي التعليم المهني في سوق العمل من خلال اكسابهم المهارات والمعارف التاليه:

جاهزية الخريجين للعمل على احدث الالات والبرامج

قدرة الخريجين/ات على متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة باستمرار

يزيد ثقة سوق العمل بخريجي التعليم والتدريب المهني

يرفع كفائة الخريجين/ات ويطور مهارات التعلم لديهم

يعزز ثقة الخريجين/ات بنوعية وشكل التدريب الذي تلقونه

يساهم في ربط الخريجين/ات بالاسواق المحليه والعربيه والعالميه حيث ان التكنولوجيا اصبحت لغة العالم اليوم في ظل الاقتصاد المبني على المعرفه

وبالتالي تساهم في تميز خريجي التعليم والتدريب المهني وزيادة فرصهم بالحصول على عمل، من خلال دمج التكنولوجيا في عملية التدريب والتعليم المهني

**ثقـافــة التدریب و التأھیل بـیــن الطرق و الأسالیب**

أكان ذلك في المجال الشخصي، أو العائلي، أو الدراسي، أو المالي، أو العملي، أو الصحي، أو أياً من

المجالات الأخرى .. فالتدريب اليوم يحتل مكانة مركزية بالعالم، باعتباره وسيلة هامة و فعالة لتحقيق

الأهداف عن طريق تقسيمها لمهمات صغيرة.

حيث أصبحت صناعة التدريب من الصناعات الثقيلة التي تحتاج إلى مدخلات محددة؛ كما يجب أن تتوافر

لهذه المدخلات معايير محددة أيضاً من الجودة، حتي نستطيع أن نحقق المفهوم الصحيح للتدريب كي

يتسنى لنا تعديل المفاهيم القديمة .. و هو أن التدريب ليس مجرد مصروفات زائدة تثقل كاهل

المؤسسة، و لكنه استثمار عالي القيمة.

ُيشير مصطلح التدريب .. إلى اكتساب المعرفة، و المهارة، و الكفاءة .. و هذا نتيج ًة للتدريس المهني، أو

المعرفة التي تتصل بالكفاءات المفيدة المحددة .. فهو يشكل جوهر التلمذة

المهارات العملية، و أيضاً باسم الكليات الصناعية، و يوفر العمود الفقري للمحتوى في معاهد التكنولوجيا .. و المعروفة أيضاً التقنية، أو المعاهد الفنية .. بالإضافة إلى التدريب الأساسي المطلوب للقيام بالأعمال التجارية و الوظيفة، أو حتى المهنية منها. و نجد أنه .. حتى المراقبين لسوق العمالة يعترفون بالحاجة إلى مواصلة التدريب خارج المؤهلات الأولية

.. و ذلك للحفاظ على مهارات العمل طوال الحياة؛ هذا فض ًلا عن تطويرها و تحديثها المستمر .. فقد

يشير البعض في العديد من المهن و الحرف إلى هذا النوع من التدريب كتطوير مهني.

كما أن بعض المعلقين كثيراً ما يستخدمون مصطلح مماثل في أماكن العمل، و هو التعلم من أجل

تصنيف مثل هذا التدريب أثناء

تحسين الأداء .. أي بمعنى .. التدريب و التطوير .. بحيث يمكن للمرء عموماً العمل أو خارجه.

إلا أن التدريب أثناء العمل يحدث في حالة العمل العادية، و ذلك باستخدام الأداة الفعلية، و المعدات، و

الوثائق، أو المواد التي سيتم استخدامها عند المتدربين تدريباً كام ًلا .. فالتدريب أثناء العمل له سمعة

عامة على النحو الأكثر فعالية للعمل المهني.

و أما التدريب خارج العمل؛ فيجري بعيداً عن حالات العمل العادية .. أي بمعنى .. أن الموظف لا يعتبر عامل

إنتاجي مباشر في مثل هذا التدريب، كما أن التدريب خارج وقت العمل لديه ميزة .. بأنه يسمح للشخص أن

يحصل على المزيد من الدقة و التركيز على التدريب في حد ذاته بعيداً عن العمل، و هذا النوع من التدريب

**المحور الثاني :**

**مفهوم التدريب و أهميته مع دوافعه .. .**

**المطلب الأول : مفهوم التدريب .. .**

قد أثبت فعالية أكثر في غرس المفاهيم و الأفكار.

حيث يختلف التدريب عن الممارسة في أن البعض قد يمارسوه كنشاط عرضي من أجل المتعة .. فالتدريب

له أهداف محددة لتحسين قدرة الفرد، و بناء القدرات لتحسين الأداء.

كما أن التحسين في الأداء .. هو التدريب بغرض التطوير .. فهناك أيضاً خدمات إضافية متوفرة على

الإنترنت لأولئك الذين يرغبون في تلقي التدريب، و تتجاوز تلك التي يتم تقديمها من قبل أرباب عملهم، و

تشمل بعض الأمثلة على هذه الخدمات؛ الإرشاد الوظيفي، و تقييم المهارات، و الخدمات المساندة ..

حيث يحتاج التدريب أثناء العمل إلى اتباع خطوات و إجراءات محددة، و بصفة خاصة تحليل المهام، و

المهارات، و تحديد أوجه القصور في أدائها، و تحديد الأسلوب الأمثل لتطويرها، بالإضافة لتوفير

الإمكانات، و مراعاة الجوانب السيكولوجية، و البيئية، و متابعة و تقييم الأداء على فترات قريبة و

بعيدة، و هذا ما تؤكده الحاجة إلى وجود مدربين، أو موجهين لديهم الاتجاهات و المهارات اللازمة

للقيام بهذا الدور.

و قد انتشر في الآونة الأخير ما يسمى .. بالتدريب و التطوير الإداري .. الذي يتم من خلال تقديم الدورات

التدريبية التي يخضع فيها المرشحين إلى مجموعة من التدريبات و المعلومات التي تنتمي بشكل أو بآخر

للمحاضر أو إلى طبيعة عملهم، و قد تختلف هذه الدورات التدريبية في طريقة و أسلوب تقديمها تبعاً

المدرب الذي يقوم بتنفيذ هذه الدورة.

و نذكر هنا بعضاً من أنواع التدريب التي يقدمها المركز التدريبي سواًء الخاص أو الحكومي .. و التي نأتي

على سردها تباعاً

1 .التعاقدية .. و هي التي تتم بالتعاون مع جهة معينة واحدة، و قبل أن يتم تنفيذ هذه الدورة، يتم إجراء

دراسة على الموظفين المرشحين لهذه الدورة كي تُصمم البرامج التدريبية لتغطي حاجتهم العلمية، و

لكي يسهل تطبيقها في مجال العمل، مع العلم أن نسبة تطبيق ما يؤخذ في الدورات التدريبية هو

30 %أو أقل.

2 .العامة .. و هي التي تتم الدعاية لها بكافة وسائل الإعلام، و يلتحق بها المتدربون ك ٌل حسب اهتمامه

.. فقد تكون دورات اجتماعية، أو علمية، أو إدارية، أو بهدف اكتساب معلومات، أو مهارات جديدة.

بما أن التدريب هو عبارة عن مجموعة من الجهود و النشاطات التي تهدف إلى إعطاء الموظف المزيد

من المعلومات، و المعارف، و المهارات، و الخبرة التي تُحسن و ترفع من مستوى أدائه في العمل،

** المطلب الثاني : أهمية التدريب .. .**

تطور ما لديه من خبرات و مهارات حالية يستفيد منها في عمله الحالي، أو تُعده لعمل في المستقبل.

لذلك نجد التدريب يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، و التي تجعله يسلك طريقاً و

أسلوباً مختلفاً في أداء عمله، و في الحقيقة إ ّن التدريب يشمل العامل، و الموظف، و المدير، و

المسؤول على ح ٍد سواء؛ فكل ِمن هؤلاء يحتاج إلى تطوير و تعديل مهاراته و قدراته، و هذا التطوير و

التعديل يستفيد منه الموظف نفسه، كما تستفيد منه المؤسسة بشك ٍل عام .. بحيث ينعكس على

أدائها و إنتاجها .. و من هنا نستخلص أهمية التدريب.

فتكمن الأهمية في إعطاء الموظف الجديد الخبرة و المعرفة الكافية بكيفية أداء عمله بطريقة صحيحة

بأي مؤسسة أو منظمة للرفع من كفاءته و

و ُمرضية، و تطوير خبرات و قدرات الموظف الموجود حالياً

تحسين أدائه لعمله، و تكييفه مع ظروف العمل الموجودة .. فنذكر بعضاً منها :

1 .إعداد الموظفين الذين سيتولون مواقع وظيفية أعلى و أصعب مسؤولية، بالشكل الذي يمكنهم من

ذلك؛ حيث إنها تتطلب مستوى أعلى من الكفاءة، و القدرة، و المسؤولية، و يكون ذلك بشرح طبيعة

هذه المسؤوليات لهم و ما تتطلبه منهم، و تعريفهم بطبيعة العمل الذي سيقومون به.

2 .تطوير و تحسين سلوكيات الموظفين و العاملين في كيفية تعاملهم مع زملائهم و مدراءهم .. كما

المحافظة على التوازن النفسي للموظفين، و رفع و تحسين معنوياتهم.

يتضمن التدريب أيضاً

3 .تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل؛ لأن التدريب يمنحهم المهارات و القدرات اللازمة لأداء

العمل، و هذا يؤدي في النهاية إلى تطوير العلاقات البشرية و السلوكية.

4 .رفع قدرة المدراء الحاليين الموجودين في المؤسسة، و إعداد المدراء القادمين لتولي مناصبهم.

5 .تعريف المسؤولين و الموظفين بالبيئة المحيطة بالعمل من الناحية الثقافية، و الاقتصادية، و

الاجتماعية، و حتى عادات و تقاليد المجتمع المحيط بهم في بيئة العمل.

6 .تحسين و زيادة إنتاجية المؤسسة.

هي تلك الدوافع التي تقود المؤسسة لضرورة الحاجة للتدريب من أجل زيادة الإنتاج في تلك المؤسسة

.. فنذكر بعضها هنا تباعاً

** المطلب الثالث : دوافع التدريب .. .**

1 .تعريف العاملين بكيفية أداء عملهم بالطريقة الصحيحة، و هذا يؤدي إلى تحسين نوعية الإنتاج، و زيادة

كميته.

2 .الاقتصاد في النفقات؛ حيث إن التدريب الذي يرفع كمية الإنتاج، الذي يعود بمردود اقتصادي أكبر على

المؤسسة من تكلفة التدريب نفسه؛ لأنها ترفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين.

3 .تحسين معنويات العاملين؛ حيث إن العامل أو الموظف يشعر بجدية و رغبة المؤسسة في تطويره و

تقوية علاقته بالمهنة التي يعيش هو و عائلته منها؛ فهذا يكون سبباً في تحسين أدائه، و رفع

معنوياته، و كفاءته الإنتاجية.

4 .تقليل مخاطر و حوادث العمل؛ ذلك لأن التدريب يقوم بتعريف العاملين بكيفية تشغيل الآلات، و كيفية

التعامل معها، و تجنب خطرها، و كذلك كيفية التعامل مع المواد الخطرة، و كيفية حملها، و نقلها، و

تخزينها.

5 .تقليل المصروفات؛ لأن العامل عندما يعلم كيف يقوم بعمله على أكمل وجه و بطريقة مثلى .. فإن

ذلك يقلل من مستوى الرقابة، و الإشراف عليه.

تتمّيز ُطرق و أساليب التدريب في عمومها باعتمادها على الجوانب التطبيقية في استخدام ال ُطرق و

الأساليب المختلفة؛ حيث إن من أهم فوائد ُطرق و أساليب التدريب تكمن في قدرتها على تعزيز التعلم

الذاتي لدى الفرد، و هنا سوف نأتي على سرد أهم هذه ال ُطرق و الأساليب تباعاً

أو ًلا : المحاضرة .. و هي عبارة عن حديث شبه رسمي؛ يقوم عن طريقه المدرب بتقديم سلسلة من

الوقائع، أو الحقائق، أو المفاهيم، أو المبادئ .. أو يقوم باستطلاع مشكلة، أو شرح علاقات ُمعينة.

دواعي استخدم المحاضرة .. حيث تكون الاستخدامات المناسبة للمحاضرة واحدة، و التي يلي سردها تباعاً

1 .تعريف المتدربين بالأساسيات النظرية، و مصادر التعلم الخاصة بالمادة.

2 .إعطاء توجيهات عن الإجراءات المستخدمة في الأنشطة اللاحقة.

**طرق و أساليب التدريب .. .**

**الإلقاء المباشر .. .**

3 .توضيح كيفية تطبيق القواعد، أو المبادئ، أو المفاهيم.

4 .المراجعة أو التوضيح أو التأكيد أو التلخيص.

5 .عندما يكون عدد المستمعين كبيراً

6 .عندما يكون الوقت المتاح قصيراً

مميزات المحاضرة .. حيث أنها لا ترتبط بمكان، و لا بعدد محدد .. ما دام صوت المتحدث يصل إلى

الحاضرين؛ كما إنها تُراعي اختلاف مستوى الدارسين، و تُستعمل أيضاً مع الوسائل الأخرى، و في أي مرحلة من مراحل العرض.

عيوب المحاضرة .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1 .تُمثل عبئاً على المدرب وحده؛ فهو الذي ُيعد المادة، و يقوم بإلقائها دون مشارك ًة من أحد.

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

3 .عدم تبادل الأفكار بين المدرب و المتدربين؛ حيث تنبع جميع الأفكار من المدرب وحده.

4 .غير مناسبة لتدريس المهارات.

5 .اختلاف فهم المتدربين للموضوع؛ لاختلاف قدرات كل منهم.

: الندوات .. و هي عبارة عن حوار تتراوح مدته من 30 إلى 50 دقيقة، و يتم هذا بين خبير و مجموعة

ثانياً

من المتدربين؛ حيث تُطرح عليه مجموعة من الأسئلة لاستطلاع الجوانب المختلفة للموضوع، و يتم إخطار

بأنواع الأسئلة التي سيتم طرحها.

الشخصيات التي سيتم مقابلتها مقدماً

مميزات الندوة .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1 .إن إتاحة الفرصة للمتدربين لطرح ما لديهم من أسئلة، و التي من شأنها أن تضمن أن المادة التي سيتم تغطيتها تتناسب مع احتياجاتهم.

2 .بعض الشخصيات تفضل أن ُيجرى معها مقابلة؛ على أن ُيطلب منها القيام بإلقاء محاضرة.

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

المناقشة.

4 .المقابلة تتسم بالمرونة؛ حيث يمكن أن يطلب من الشخص الذي ستتم مقابلته أن يتوسع في

الموضوع، أو أن يوضح بعض النقاط، أو أن ُيعطي أمثلة.

عيوب الندوة .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

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

2 .لا يوجد ضمان لتقديم المعلومات بشكل ُمرتب يسهل معه فهمها.

3 .غالباً ما تتناول أسئلة المتدربين الموضوع ككل بشكل سطحي، أو تُركز على جانب واحد ضيق من

جوانب الموضوع.

: النقاش الموجه .. حيث أنه و بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة

ثالثاً

الموجهة لخدمة البرنامج، ثم ُيثير هذه الأسئلة بتسلسل منطقي منظم، و يترك للمتدربين الإجابة عنها، و

من ثم يصل و إياهم إلى إجابة عنها، و عندها ينتقل إلى سؤال آخر، و هكذا يتم إيصال المعلومات و

المعارف و تنمية الاتجاهات و القناعات بأسلوب السؤال و النقاش الموجه، و هو أسلوب شائع و مثير ..

غير أنه يحتاج إلى مهارة و كفاءة فائقة في إدارة النقاش، و توجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة.

**دواعي استخدم النقاش الموجه .. و التي يتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً**

1 .زيادة تفاعل المتدربين اللفظي في ما بينهم و في علاقاتهم معه ( مهارات التواصل ).

2 .إضافة المرونة إلى قدراته المهنية من خلال تنويع التقنيات التي يستخدمها.

3 .تمتين الصداقات و العلاقات الثنائية و الجماعية بين المتدربين.

4 .خلق جو مريح بعيداً عن الضغط، و تعزيز النمو النفسي و الاجتماعي ( الثقة بالنفس، و التعاون، و

التسامح، و العزم، و تسهيل التعلم).

5 .مساعدة المتدربين على تبني نماذج تعلم مسؤولة ترتكز على الاعتماد المتبادل فيما بين بعضهم البعض.

مميزات تطبيق هذه الطريقة .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1 .زيادة التعمق في فهم مضمون المادة التدريبة و استيعابها.

2 .تعزيز الدافعية للتعلم، و توفير مشاركة أفضل للمتدربين.

3 .تنمية مواقف ايجابية نحو استخدام المعلومات المكتسبة من التدريب.

4 .تطوير مهارات حل المشكلات المرتبطة بمضمون المادة التدريبة.

5 .توفير الممارسات العملية الاجرائية لاستخدامها في تطبيق المعلومات و المفاهيم في وضعيات

اجتماعية، أو في حل مشكلات الحياة الواقعية.

: المؤتمرات .. تستخدم طريقة المؤتمر و أساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب،

**رابعاً**

تتضمن هذه الأساليب مزيجاً من الأسئلة و الإجابات و التعليقات من قبل المدرب، و الإجابات و التعليقات

و الأسئلة من قبل المتدربين؛ حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف العملية التدريبية.

**دواعي استخدم المؤتمرات .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً**

1 .تنمية حلول ابتكارية للمشكلات.

2 .إثارة الاهتمام و التفكير مع ضمان المشاركة في موقف قد يبقى المتدرب فيها سلبياً طريقة المؤتمر.

3 .التأكيد على النقاط التدريبية الأساسية.

4 .دعم المحاضرات أو القراءات أو التمارين العملية.

5 .تحديد مدى فهم المتدربين للمفاهيم و المبادئ، و تحديد ما إذا كان المتدرب على استعداد للانتقال إلى مواد جديدة، أو مواد أكثر تقدماً

6 .إعداد المتدربين لتطبيق نظرية أو إجراء في مواقف ُمعينة.

7 .توضيح نقاط أو تلخيص أو مراجعة موضوعات.

8 .تجهيز المتدربين لتدريب لاحق.

9 .تحديد مدى تقدم المتدربين، و فاعلية التدريب السابق.

مميزات المؤتمر .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً للدافعية؛

1 .من حيث إعطاء الفرصة للتعبير عن وجهة نظره، و سماع آراء الآخرين يعتبر أمراً مثيراً

فالدافعية غالباً ما تكون عالية في المؤتمر الذي ُيعد له بشكل جيد، و ُيدار بمهارة.

2 .نظراً لأن المتدربين يشاركون إيجابياً في تصميم موضوعات التدريب؛ فإنهم يكونون أكثر اقتناعاً

بحلول المشكلات أو القرارات التي تم التوصل

بأهمية و جدوى المحتوى؛ كما أنهم يكونون أكثر التزاماً

إليها .. عما لو كان المحتوى قد قدم إليهم بواسطة المدرب.

3 .تُمكن طريقة المؤتمر المدرب من أن يستخدم بفاعلية خلفية المتدربين و معارفهم و خبراتهم السابقة.

4 .كما تسمح الطريقة للمدرب و المشاركين بالاستفادة من الخبرات و نتاج التفكير الذي يقوم به جميع

المشاركين.

5 .بهذه الطريقة؛ فإن حدوث التعلم بالنسبة للمشارك يتناسب بشكل مباشر مع حجم مشاركته في

عملية التعلم، و نظراً لأن المؤتمر يستلزم درجة عالية من المشاركة من ِقبل المتدربين فإنه يساعد على

حدوث تعلم أفضل و دائم بالنسبة لهم.

عيوب المؤتمر .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1 .عدم توفر المدربين القادرين على إدارة المناقشة.

مسبقاً في شكل قراءات محددة و تفكير و دراسة.

2 .تتطلب معظم المؤتمرات إعداداً

3 .يحتاج إلى وقت كبير.

4 .صغر عدد المشاركين.

5 .يتطلب اتفاق مستوى المشاركين من حيث الخلفية و النضج و الدافعية.

أو ًلا : دراسة الحالات .. و هي عبارة عن إشراك المتدربين في العملية التدريبية؛ حيث تُقدم لهم مشكلة أو

حالة أو ظاهرة واقعية، و ُيطلب من المجموعة تحليلها، و الوصول فيها إلى حل ملائم؛ مع ذكر

الإيجابيات و السلبيات و الاقتراحات و التوصيات.

دواعي استخدم أسلوب دراسة الحالات .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1 .تنمية القدرة على المناقشة المتعمقة لعوامل ذات الوزن في الموقف.

2 .تنمية القدرة في الحكم على الأمور، و التفكير الانتقادي، و حل المشكلات.

3 .استنتاج مبادئ الإدارة.

4 .تنمية مهارات العلاقات الإنسانية.

مميزات أسلوب دراسة الحالات .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1 .المشاركة من جانب المتدربين.

2 .واقعية الحالة أو المشكلة.

3 .انطلاق الأفكار إلى رؤية جوانب المشكلة المختلفة.

4 .التفكير المنظم.

5 .الاحتفاظ بالتركيز.

 المطلب الثاني : الحوار .. .

6 .تساعد المتدربين على فهم ذواتهم من حيث طريقة التفكير و الإدراك و الحديث و الإصغاء.

7 .أكثر ال ُطرق متعة و تشويقاً

**عيوب أسلوب دراسة الحالات .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً**

1 .تحتاج إلى وقت كبير.

2 .العدد .. فأسلوب دراسة الحالات لا يصلح إلا للمجموعات الصغيرة من المتدربين.

3 .مثالية الحلول.

4 .تحتاج إلى تركيز عال

: فرق الحوار ..في هذا الأسلوب يقوم عدد من الأفراد من 3 إلى 10 أشخاص؛ تحت توجيه منسق

**ثانياً**

فريق الحوار بتقديم وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة، أو في نقاط ُمعينة من موضوع واسع.

دواعي استخدم أسلوب فرق الحوار .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1 .تحديد أو استطلاع الرأي، و تقديم وجهات نظر في قضية أخلاقية أو مشكلات لم يتم حسمها.

2 .تحديد و توضيح المزايا و العيوب الخاصة بمجموعة ُمعينة من الإجراءات.

3 .الاستفادة من المعارف و الخبرات و التخصصات المتميزة.

4 .إثارة الاهتمام بالنسبة لموضوع أو مشكلة ُمعينة.

مميزات أسلوب فرق الحوار .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1 .تسمح بدرجة من المشاركة مع المجموعات الكبيرة التي لا يمكن تحقيقها باستخدام أي أسلوب من

الأساليب الأخرى.

2 .تقديم وجهات نظر مختلفة.

3 .إضافة إلى الفروق بين شخصيات المقدمين.

4 .تجعل هذا الأسلوب بطريقة ممتعة للتدريب.

5 .تقدم نوعاً من التغيير في البرنامج التدريبي.

**عيوب أسلوب فرق الحوار .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً**

1 .تحقيق الفائدة الكاملة من استخدام هذا الأسلوب لا يمكن أن يتم بدون قيادة خبيرة.

2 .يجب أن يتوفر لدى ُمنسق فريق الحوار فهم متعمق لموضوع المناقشة.

3 .يجب أن يكون قادراً على التعامل مع المقدمين.

4 .إضافة إلى قدرته على حث مجموعة المتدربين على المشاركة.

: جلسات الأزيز .. حيث يتم من خلال هذا الأسلوب تقسيم مجموعة كبيرة من المتدربين إلى

**ثالثاً**

مجموعات صغيرة؛ بحيث يتكون كل منها من 6 أفراد، و تُعطى كل مجموعة مشكلة، و ُيسمح لها

بوقت محدد ( 6 دقائق ) لمناقشتها، و الاستعداد لتقديم تقرير عما توصلت إليه من نتائج للمجموعة

الكبيرة.

**دواعي استخدم أسلوب جلسات الأزيز .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً**

1ُ .يتيح هذا الأسلوب الفرصة لتبادل الخبرات و المشاركة في الأفكار في مجموعة كبيرة.

2ُ .يتيح العمل على تحديد التساؤلات، و القضايا الخلافية و المشكلات التي يرغب أعضاء مجموعة كبيرة

في مناقشتها.

3 .يتيح أمكانية الحصول على مشاركة المتدربين الذين يميلون إلى الصمت.

4ُ .يتيح تجميع مقترحات من المجموعة لتحسين التعلم، و تقويم حلول المشكلات.

مميزات أسلوب جلسات الأزيز .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1ُ .يتيح هذا الأسلوب المشاركة لجميع الحاضرين، و بالتالي الحصول على معلومات مرتدة.

2 .يجعل المناقشة أكثر فاعلية.:

**عيوب أسلوب جلسات الأزيز .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً**

1 .تتطلب أن يكون القائد قادراً على تنظيم المجموعات بشكل سريع، و جعلهم يبدئون في العمل بدون

ضياع الوقت. لدراسة مشكلات بأي عمق، و ما يتناسب مع هذه الفترة

2 .إن ( 6 دقائق ) لا تعتبر وقتاً كافياً

**معالجة المشكلات و القضايا الخلافية غير المعقدة.**

: اللجان .. ُيعطى هذا الأسلوب لمجموعة من المتدربين يتراوح عددها بين 3 إلى 7 أشخاص؛ بتكليف

**رابعاً**

خاص في شكل مشكلة ُمعينة، و ُيطلب من المجموعة دراسة المشكلة و الوصول إلى نتائج و حلول

تقوم بتقديمه شفاهية للمجموعة

مقترحة، أو مجموعة من الخطوات التنفيذية،

**دواعي استخدم أسلوب اللجان .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً**

1 .دراسة أو استطلاع موضوع أو مشكلة.

2 .توسيع معرفة و خبرة المتدربين في مجال ُمعين.

3 .خلق مفهوم أو نتاج جديد.

4 .الحصول على مشاركة المتدربين في تخطيط الأنشطة التدريبية.

5 .تقويم الأنشطة التدريبية.

**مميزات أسلوب اللجان ..**

و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1 .إن تقسيم مسئولية الدراسة المتعمقة لمشكلات مختلفة تسمح بتغطية مجموعة أكبر من

الموضوعات في وقت أقصر؛ حيث يستفيد كل المتدربين من التقارير التي تُعدها اللجان العديدة.

بالاستفادة القصوى من المواهب و القدرات الخاصة لأعضاء الفريق.

2 .يسمح عمل اللجان أيضاً

تاح لهم في الحالات الأخرى.

3 .تسمح للمتدربين بالقيام بالمهام القيادية التي ربما لا تُ

**عيوب أسلوب اللجان ..**

و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

أطول من اللازم

1 .يستغرق أسلوب اللجان الكثير من الوقت و الجهد؛ فغالباً ما تستغرق المناقشة وقتاً

بسبب الصراعات الشخصية، أو سيطرة قلة من الأعضاء على المناقشة، أو عدم قدرة المجموعة على

الوصول إلى قرار.

2 .عادة ما تقترح اللجان حلو ًلا سهلة بسبب ضرورة اللجوء إلى نصف الحلول للوصول إلى اتفاق

المجموعة.

3 .أحياناً ما تُعطى اللجان مهاماً غير مناسبة.

أخرى قد ُيطلب من اللجان حل مشكلات كان من الممكن حلها بالمستوى نفسه، أو بشكل

4 .أحياناً

أفضل بواسطة فرد واحد.

أولا : العصف الذهني ( تهييج الأفكار ) .. ُيعطى لمجموعة صغيرة مختارة بعناية؛ سؤال عن كيفية

التصرف في موقف أو مشكلة، ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو

الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو المشكلة؛ مع تشجيع التضافر الحر بين أفكار أفراد المجموعة ..

و تُكتب الأفكار على سبورة بالسرعة التي يتم بها خروج هذه الأفكار.

**دواعي استخدم أسلوب العصف الذهني ..**

و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1 .تستخدم أسلوب العصف الذهني أو تهييج الأفكار لتنمية حلول جديدة أو مبتكرة للمشكلات.

2 .تنمية القدرة على الابتكار و دفع المتدربين على المشاركة.

**مميزات أسلوب العصف الذهني ..**

و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

على الرغم من أنه يتوقع أن يكون 10 %فقط من الأفكار التي يتم إنتاجها في أثناء فترة تهييج الأفكار

 المطلب الثالث : المناقشات .. .

له اعتباره من الأفكار القيمة: كما أن الإيقاع السريع لفترة

ذات فائدة، إلا أن هذه النسبة تمثل عدداً

إثارة الذهن ُيعتبر مدعاة للمتعة.

**عيوب أسلوب العصف الذهني .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً**

1 .يستلزم هذا الأسلوب قيام قائد المجموعة ( المدرب ) بتهيئة الظروف لفترة تهييج أفكار منتجة.

2 .يجب على المدرب أن يتأكد من فهم المشاركين لأدوارهم، و العمل على تحريك أدهان المجموعة

بشكل مستمر لضمان تدفق الأفكار.

3 .تتطلب المهام السابقة مهارة فائقة من قائد المجموعة.

4 .تتوقف إنتاجية المجموعة على قدرات المشاركين و فهمهم للعملية.

هو أسلوب معملي للتدريب .. حيث يتضمن التمثيل التلقائي لموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من

المدرب؛ بحيث ينمو الحوار من واقع الموقف الذي رتبه المتدربين الذين يقومون بالتمثيل، و يقوم كل

لما يشعر به .. أما المتدربين الذين لا يقومون بالتمثيل فإنهم

شخص من الممثلين بأداء الدور طبقاً

يقومون بدور الملاحظين و الناقدين، و بعد التمثيلية فإن المجموعة تقوم بالمناقشة.

**دواعي استخدم أسلوب تمثيل الأدوار ..**

و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

يمكن استخدامه في موقف تدريبي يتضمن التفاعل بين شخصين أو أكثر .. و قد تم استخدام هذا

الأسلوب بنجاح مع كل مستويات العاملين؛ ابتداًء من المستويات التنفيذية و حتى مستويات الإدارة

العليا؛ كما يمكن استخدامه في تشكيلة عريضة من البرامج التدريبية .. على سبيل المثال .. فقد اسُتخدم

هذا الأسلوب في مجالات المقابلة الشخصية، و الإرشاد، و معالجة مشكلات العمل، و العلاقات

الإنسانية، و السلامة، و حل النزاعات، و القيادة، و التفاوض أيضاً:

**مميزات أسلوب تمثيل الأدوار ..**

و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1 .حيث أن أداء الأدوار التي يقوم بها الآخرون يجعل المتدربين مدركين ما تعنيه هذه الأدوار بالنسبة

للآخرين؛ كما أن تمثيل الأدوار يكشف الفرق بين التصرف الذي يدعي المتدربين بالقول أنهم سيقومون

به، و بين تصرفهم الفعلي في موقف معين .. الأمر الذي ينتج عنه فهم أكبر لسمات الأشخاص، و

مشاعرهم، و اتجاهاتهم، و قيمهم، و قدراتهم.

: تمثيل الأدوار .. .

ثانياً

2 .يعطي المتدربين فرصة كبيرة لاكتشاف أنماط جديدة للتصرف.

3 .يعطي الفرصة للمتدربين لملاحظة و تقليد الآخرين.

4 .يستحوذ على انتباه المتدربين منذ البداية.

عيوب أسلوب تمثيل الأدوار .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1 .يأخذ تمثيل الأدوار وقتاً طوي ًلا.

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

تمثيلهم للدور.

3 .عدم واقعية الأدوار في كثير من الأحيان.

حيث يقوم المدرب في أسلوب البيان العملي بالأداء الفعلي لعملية أو عمل ُمعين؛ بحيث يعرض

للمتدربين ما يجب القيام به و كيفية القيام به، و يستخدم الشرح لبيان .. لماذا، و أين ..؟، و متى يتم ذلك.

دواعي استخدم أسلوب البيان العملي .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

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

2 .التدريب على حل المشكلات و مهارات التحليل.

بالطريقة التي يعمل بها ).

3 .توضيح المبادئ ( لماذا يعمل شيئاً

4 .التدريب على تشغيل الأجهزة.

5 .التدريب على أسلوب الفريق في العمل.

6 .بيان المستوى النموذجي الفني للصنعة.

: البيان العملي .. .

7 .التدريب على إجراءات السلامة.

**مميزات أسلوب البيان العملي .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً**

1 .لا ترتبط بعدد معين.

2 .يوضح أسلوب البيان العملي الرؤية، و ذلك بعرض الأداء المتكامل للإجراء؛ مع توضيح العلاقات بين

خطوات الإجراء و تحقيق الهدف.

3 .أسلوب البيان العملي له جاذبية تمثيلية

**عيوب أسلوب البيان العملي .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً**

1 .يجب أن يتطلب مهارة عالية جداً

2 .قد يحدث عطل في الأجهزة مما يسبب فشل البيان العملي.

3 .يتطلب نقل أجهزة لمكان البيان.

4 .قد لا تتناسب تكلفة النقل مع عائد البيان.

و هو أسلوب التمرين العملي الذي يتطلب فيها من المتدرب تحت ظروف معياريــة أداء العمليات، أو

المهارات التي يتم تدريبه عليها .. و الأداء عبارة عن التعلم بالممارسة.

**دواعي استخدم أسلوب الأداء .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً**

بصفة عامة فإن استخدام أسلوب الأداء هو استخدامات أسلوب البيان العملي نفسه؛ حيث يستخدم

أسلوب الأداء كطريقة لاحقة لأسلوب البيان العملي، و ذلك للتدريب على العمليات أو الإجراءات الحركية،

و تشغيل الأجهزة، و المهارات الجماعية، و إجراءات السلامة.

**مميزات أسلوب الأداء .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً**

: الأداء .. .

1 .يعطي هذا الأسلوب الفرصة للمتدرب لتطبيق المعارف التي اكتسبها في مواقف حقيقية.

2 .كما أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة المشاركة الإيجابية للمتدربين إلى الحد الأقصى.

3 .يهيئ أسلوب الأداء الفرصة للمدرب لملاحظة درجة التعلم التي حققها كل متدرب.

**عيوب أسلوب الأداء .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً**

1 .يتطلب توفير عدد كبير من الأجهزة.

2 .يتطلب عدد كبير من المدربين.

3 .يستغرق وقتاً طويلا.

أولا : الواجبات الدراسية .. يقوم المدرب في طريقة الواجبات الدراسية بتكليف المتدربين بقراءات في

كتب أو دوريات، أو يكلفهم بإعداد مشروع أو بحث، أو يحدد لهم مشكلات، أو تمارين للتدريب على

مهارة معينة.

**دواعي استخدم أسلوب الواجبات الدراسية .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً**

1 .تعريف المتدربين بموضوع معين، و ذلك قبل تناوله في الصف أو في المعمل.

2 .التمهيد للمحاضرة أو البيان العملي أو المناقشة.

3 .مراعاة الفروق الفردية في قدرات المتدربين أو خلفياتهم و خبراتهم السابقة من خلال الواجبات.

4 .إتاحة الفرصة للمتدربين لمراجعة المواد التي تمت تغطيتها في الصف، أو القيام بالتمرين اللازم لتنمية

المهارات، أو القدرة على حل المشكلات.

5 .تزويد المتدربين بمواد إثراء تعليمي.

**الدراسة .. .**

مميزات أسلوب الواجبات الدراسية .:

و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1 .تُغطي كمية كبيرة من المادة التدريبية في وقت قصير.

2 .كما أن هذه الطريقة تُعطي المتدربين الفرصة للقيام بالتمرين الكافي للتأكد من إتقانهم للمهارة

موضوع التدريب.

3 .تضمن تقديم المحتوى حسب وجهة نظر الشخص الذي قام بإعداد المادة التدريبية بد ًلا من الاقتصار

على وجهة نظر المدرب.

عيوب أسلوب الواجبات الدراسية .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1 .تتطلب واقعية عالية من المتدربين.

2 .متابعة الواجبات يمثل عبئاً على المدرب.

3 .صعوبة تقييم أخطائها.

و هو أسلوب تقليدي ُمهم؛ فلابد أن ُيستفاد من الكتب و المراجع و الدوريات، و خاصة الحديثة منها؛

كما لابد أن يتعلم المتدرب و يعتاد التعامل مع هذه المراجع .. حيث أن يتطلب الأمر تزويد المتدربين

بالكتب و المراج العلمية التي تساعدهم على الاستيعاب و التعرف على كل ما هو جديد؛ كما أنها تلعب

دوراً هاماً في تنمية المتدربين لرفع من كفاءتهم في مجالات تخصصاتهم؛ إذ ينعكس أثر ذلك على

المسيرة العملية في تلك الإدارة أو المنصب الذي يشغله هذا المتدرب.

**مميزات أسلوب الكتب و المراجع .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً**

1 .ستبقى مصدراً من مصادر العلم و المعرفة.

2 .التدريب قد لا يكون مستمراً و متواص ًلا للفرد، و لكن هذه المراجع ستبقى في متناول يد الجميع.

**ثانياً**

**عيوب أسلوب الكتب و المراجع . .**

و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1 .من عيوب هذا الأسلوب أن كثيراً من الناس لا يرغبون في القراءة و الاطلاع.

2 .يشعر بعضهم بشيء من الملل عند الرجوع إلى هذه المراجع.

هي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم؛ بل إنها كثيراً ما تستخدم

لتكون وسائل مكملة أو مساعدة لأساليب أخرى؛ حيث تُجمع المادة التدريبية في الأفلام، و أشرطة

الفيديو، و الشرائح الفيلمية، و أشرطة الكاسيت، و الاسطوانات، و التلفزيون، و الدوائر التلفزيونية

المغلقة، و غيرها من الوسائل المشابهة، ثم تُعرض للمتدربين، و ينبغي أن تُعد الأفلام و الأشرطة إعداداً

ليثير انتباه المتدربين، و إلا فسوف تكون هذه الأساليب مملة للمتدربين؛ لأن مشاركة

جيداً و مشوقاً

المتدرب محدودة.

**مميزات أسلوب التقنيات السمعية و البصرية .. و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً**

1 .أنها تُعنى بنوعية المادة التدريبية، و ذلك باستخدام طائفة من الخبراء المحترفين لإعدادها .. فعلى

سبيل المثال .. حين إعداد الأفلام التدريبية؛ يتم إجراء أبحاث مكثفة، و يتم استخدام الوسائل الفنية لزيادة

الفاعلية التدريبية للمادة المقدمة.

2 .إمكانية استخدامها لتغطية عدد كبير من الموضوعات، و إمكانية تقديمها لعدد كبير من المتدربين، و

توحيد محتويات مادة التدريب؛ بالإضافة إلى التنوع الذي يضفيه استخدامها على إطار التدريب.

3 .تكون مفيد ًة في تقديم الأحداث التي لا سبيل إلى إعادة خلقها في الفصل التقليدي، و لا يمكن

للمدرب توضيحها.

تيح التحكم في تقديم المادة

4 .تكون مناسبة بشكل خاص في تقديم الأحداث الديناميكية المتتابعة، و تُ

التدريبية، و ذلك بتسليط الضوء على الجوانب المهمة من السلوك.

5 .تكون مفيد ًة على وجه الخصوص في الحالات التي يكون فيها افتقار إلى المدربين الأكفاء، أو عندما

تكون تكاليف سفر المتدربين إلى أماكن التدريب باهظة.

**: التقنيات السمعية و البصرية .. .**

ثالثاً

**عيوب أسلوب التقنيات السمعية و البصرية** ..

و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1 .هذ الأسلوب يتسبب في تعامله مع المتدربين ليكونوا متلقين و سلبيين.

2 .يكون هذا الأسلوب أكثر كلفة من المحاضرات.

3 .عدم إمكانية تكييف هذا الأسلوب في الحالات التي يكون فيها فروق كبيرة بين مستويات القدرات

أو الاهتمامات للمشاركين في التدريب.

4 .كثيراً ما يتطلب هذا الأسلوب ترتيبات معقدة؛ خاص ًة في الحالات التي تستخدم فيها أساليب التدريب

عن ُبعد.

من التطورات الحديثة في هذا المجال تزايد التوسع في استخدام الإنترنت في التدريب؛ حيث سهلت

الإمكانات التي تتمتع بها الإنترنت من تقديم البرامج التدريبية بسهولة و ُيسر.

**مميزات أسلوب التدريب عن طريق الانترنت ..**

و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1 .سهولة توسيع نطاق التدريب.

2 .يمكن وضع محتويات البرنامج التدريبي على جهاز حاسب آلي ( خادم )؛ بحيث يستطيع المتدربين الوصول

إليه باستخدام مودم و في أي وقت.

3 .إمكانية الوصول إلى البرامج التدريبية من ِقبل عدد غير محدود من المتدربين حول العالم، دون الحاجة

إلى مصاريف إضافية لنسخ، و تغليف، و إرسال المواد التدريبية.

4 .سهولة تحديث المادة التدريبية باستمرار.

5 .يمكن للمتدربين الاتصال بالمدربين من خلال البريد الالكتروني، أو من خلال برامج المحادثات التي يمكن

استخدامها لتكوين مؤتمر بين المدرب و عدد من المتدربين، أو بين المتدربين أنفسهم.

6 .يمكن للمدربين استخدام البريد الالكتروني لتوزيع تمارين أو حالات معينة، و كذلك لاختبار المتدربين و

تقويم أدائهم إلكترونياً

**: التدريب عن طريق الإنترنت .. .**

**رابعاً**

أولا : التعليمات المبرمجة .. تُعد إحدى وسائل التعليم الذاتي التي يتم من خلالها تعلم مهارات مرتبطة

بالعمل بصورة منتظمة، و بالرغم من أن التعليم الذاتي قد يكون من أقدم الوسائل التدريبية .. إلا أن

التطورات التكنولوجية للتعليمات المبرمجة، و التعليمات المعتمدة على الحاسب الآلي، قد وسعت من

استخدام هذا الأسلوب إلى حد بعيد .. حيث تُقسم التعليمات المبرمجة محتويات المادة التدريبية إلى

أجزاء، أو مراحل منظمة للغاية، و متعاقبة بصورة منطقية؛ بحيث تتطلب استجابات متتابعة من قبل

المتدرب .. و بعد تقديم جزء من المعلومات .. يقوم المتدرب بالإجابة عن السؤال إما بالكتابة أو بضغط زر

يعلم المتدرب بذلك، و تُقدم إليه الخطوة التالية .. أما إذا كانت الإجابة غير

معين؛ فإذا كان الجواب صحيحاً

صحيحة؛ فيتم تقديم معلومات إضافية للمتدرب، و ُيطلب منه المحاولة مرة أخرى.

أقسام التعليمات المبرمجة .. بصفة عامة هناك أسلوبان رئيسان يتم استخدمهما في التعليمات

المبرمجة، و هما على النحو التالي :

1 .البرامج الخطية .. البرامج الخطية يتبع كل المتدربين في البرنامج الخطوات المتعاقبة نفسها التي عادة

ما تكون محدودة و بسيطة.

2 .البرامج المتفرعة .. في هذه الحالة تُصمم لتتفق مع الفروق الفردية في مستويات القدرة، و هنا فإن

الإجابات الصحيحة للمتدرب تقوده مباشرة إلى الخطوة التالية في البرنامج، و في حين أن الإجابات

الخاطئة تقوده إلى فرع ُمصمم لتصحيح الخطأ .. كما يمكن للمتدربين القفز عن عدد من الخطوات إذا

كانوا ُملمين بالموضوع، أو الرجوع إلى الخلف إذا لم يتعلموا الموضوع بصورة جيدة .. و إذا أجاب

المتدربين إجابة خاطئة على مجموعة من الأسئلة عند أي نقطة؛ فإنهم يوجهون إلى مجموعة جديدة

من الأسئلة التي تتعامل مع الموضوع نفسه .. و إذا كان المتدربين يتقدموا بصورة جيدة؛ فإنهم قد

يوجهون لتخطي بعض الأجزاء و الانتقال للموضوعات الأصعب .. كما يمكن أن تختلف التفريعات في

التعقيد من عدد محدود من الإطارات إلى برامج فرعية مفصلة.

**مميزات أسلوب التدريب بالتعليمات المبرمجة ..**

و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً

1 .ينفي هذا الأسلوب الحاجة إلى وجود مدرب، و لا سيما إذا كانت في شكل كتاب .. حيث يمكن للأفراد

أن يحددوا وقت التدريب و مكانه؛ دون أن تكون هناك حاجة إلى تجميعهم في وقت و مكان واحد.

2 .يكون من السهل إعداد المواد المبرمجة على شكل حقائب تدريبية، و إرسالها إلى مراكز تدريب

مختلفة، و من ثم يستطيع الأفراد التدرب في الوقت المناسب لهم.

 المطلب الخامس : التعليمات .. .

تيح التعليمات المبرمجة الفرصة للمتدربين للمشاركة المستمرة و النشطة .. حيث يتعين عليهم

3 .كذلك الإجابة عن كل فقرة قبل التقدم إلى الفقرة التي تليها .. الأمر الذي من شأنه أن يساعدهم على

استيعاب المادة التدريبية.

4 .تُراعي الفروق الفردية؛ حيث ُيعد هذا جانباً مهما لهذه التعليمات؛ فالخطوات التي يخطوها الفرد

تيح له أخذ امتحانات أولية، و القفز

تيح له التقدم بسرعة تتلائم و مستوى قدراته ..

وفقاً

عن بعض الموضوعات التي لديه معرفة سابقة بها.

5 .يمكن إضفاء قدر من المتعة و التحدي في خطوات التعليمات المبرمجة، و ذلك بتفريعها .. الأمر الذي

يوفر نوعاً من التعزيز الإيجابي للمتدرب.

6 .إمكانية تحديث البرنامج و تعديله حسب الرغبة، و يتم ذلك بناًء على البيانات و الخبرة المكتسبة من

خلال الاستخدام.

**عيوب أسلوب التدريب بالتعليمات المبرمجة ..**

و التي تتمثل في بعض النقاط التالي سردها تباعاً، و دراسة تنظيماً فائقاً

1 .يعتبر هذا الأسلوب ُمكلف؛ من حيث التطوير و التنفيذ، و يتطلب كتابة برامجهاً

مكثفة للمحتويات، و تحديد الخطوات المناسبة للمحتويات؛ حتى مع زيادة التنوع في التعليمات

المبرمجة؛ فهي في الغالب تُركز على نقل المعلومات و الحقائق؛ فليس بإمكان هذه البرامج أن تُحفز

التفاعل بين الموظفين و المدربين بالشكل الذي يمكن تحقيقه في التدريب القائم على تمثيل الأدوار.

2ُ .يعتبر هذا الأسلوب لا يتلاءم إلا مع عدداً محدوداً من الأهداف التدريبية حين تكون المحتويات واضحة

الأهداف محددة؛ فهي ليست مناسبة لتعليم بعض المهارات العمل المعقدة، أو حين يكون من

المطلوب تسهيل التفاعل الاجتماعي بين المتدربين.

: التعليمات المبرمجة المعتمدة على الحاسب الآلي ..

ثانياً

هنا نستعرض بعض الأدبيات التي قارنت إنجازات المتدربين في التعليمات المبرمجة مع الطرق التقليدية ..

مثل المحاضرة .. فثمة دليل على أن المتدربين يتعلمون أكثر باستخدام أساليب التعليمات المبرمجة، و

كذلك فإن ثمة دليل كا ٍف على أن وقت التدريب يقل بصورة فعالة لمجموعات التعليمات المبرمجة.

إلا أنه من ناحية أخرى فإن التعليمات المبرمجة قد لا تكون بحد ذاتها وسيلة مقبولة للتعليم من ِقبل

المتدربين؛ هذا و تُعد التعليمات المعتمدة على الحاسب الآلي امتداداً طبيعياً لأسلوب التعليمات

المبرمجة، و ذلك لوجود التطور الكبير في الحاسبات الآلية الشخصية، و القدرة التخزينية لها، الأمر الذي

أذى إلى استحداث ثورة في هذا المجال؛ فأصبح بالإمكان توفير تفاعل حقيقي بين الحاسب الآلي و كل

متدرب بصورة فردية.

و من ضمن الابتكارات التي تزايد استخدامها في هذا المجال ما ُيسمى بأنظمة أقراص الفيديو التفاعلية

.. حيث تشمل هذه الأنظمة عادة؛ أجهزة للحاسب الآلي، و الفيديو، و شاشات للعرض؛ فُتقدم هذه

الأدوات المعلومات بأشكال متنوعة بما في ذلك الصور المتحركة، و توقيف الصور، و إعادة عرضها، و

النصوص المكتوبة، و الصور البيانية، و المؤثرات الصوتية .. و في هذا الأسلوب يتفاعل المتدرب مع

النظام بما يتفق مع حاجاته؛ كما يشمل هذا النظام على برامج تحتوي على العديد من الخيارات ابتداًء من

تتبع التاريخ الشخصي للمتدرب، و توظيف العديد من نُظم التفرعات إلى استخدام شاشات العرض عن

طريق اللمس، و الأقلام الضوئية، و تحقق التعليمات المبرمجة المعتمدة على الحاسب الآلي عدداً من

المزايا.

مميزات أسلوب التدريب بالتعليمات المبرمجة المعتمدة على الحاسب الآلي .. و التي تتمثل في بعض

النقاط التالي سردها تباعاً لتوافق الخصائص التفصيلية

1 .يمكن تصميم الموضوعات التدريبية لتناسب الفروق الفردية، و أيضاً

للمتدرب و احتياجاته في كل وقت .. مثل الخصائص الشخصية للمتدرب، و الأداء السابق، و أحدث استجابة،

و أي متغيرات أخرى يمكن برمجتها و تخزينها في الحاسب الآلي.

2 .يمكن استخدام التعزيز إلى أقصى حد ممكن؛ إذ ليس هناك حدود لصبر البرنامج، و ليس لديه أية فكرة

سابقة عن المتدرب .. الأمر الذي يزيد من موضوعية تقويم المتدرب.

3 .يمكن للمتدرب تقديم إجابته دون الشعور بالحرج، و دون التخوف من التوبيخ أو التأنيب حين ارتكاب

؛ حيث ُيتاح له المزيد من الوقت

الأخطاء، و توفر التعليمات بمساعدة الحاسب الآلي للمدرب دوراً جديداً

لتقديم المساعدة عند طلبها، و توفير الانتباه الشخصي للفرد.

عيوب أسلوب التدريب بالتعليمات المبرمجة المعتمدة على الحاسب الآلي .. و التي تتمثل في بعض

النقاط التالي سردها تباعاً

1 .من حيث أن الدراسات التي يمكن تعميمها عن فائدة التعليمات التي تتم بمساعدة الحاسب الآلي

محدودة للغاية.

2 .تكلفة أنظمة التعليمات بمساعدة الحاسب الآلي تظل عقبة رئيسة في الاستفادة منها؛ حيث أنه ما

تزال ثمة تكاليف تتعلق بتطوير برامج التدريب، و الاتصالات المستخدمة فيها، و صيانتها.

3 .وجود تساؤلات عن أثر البيئة التي يتم فيها التعليم عن طريق الآلة في الرضا و الدوافع و التطوير، و

قد أظهرت الدراسات أن الموظفين لا يتقبلون هذا الأسلوب كوسيلة رسمية للتدريب في كل الحالات.

المحور الثالث

أساليب التّدريب الحديثة

تتميّز أساليب التدريب الحديثة باعتمادها على الجوانب التطبيقيّة في استخدام الوسائل والأساليب المختلفة، على عكس أساليب التدريب القديمة، حيث إنّ من أهمّ فوائد أساليب التّدريب الحديثة قدرتها على تعزيز التّعلُّم الذاتي لدى الفرد، وهنا سوف نتطرّق إلى أهمّ هذه الأساليب. أهمّ أساليب التّدريب الحديثة التّدريب عن طريق التّعليم المبرمج، من خلال التّعلم الذّاتي، بحيث يقوم الفرد المتدرّب باكتشاف المعلومات بنفسه وجهده للوصول إلى الحقائق، وبذلك ينمّي قدراته دون مساعدة أحد، ومن ميّزات هذا التدريب، حدوثه في أيّ وقت ٍومكان. التّدريب المفتوح، والذي يقوم على الافتراض بعدم توافر متطلّبات التّدريب، مع الحريّة في اختيار المكان والوقت المناسب، حيث يساعد المتدرّب على التّعلم بشكل ٍسريع، وبنشاط ٍ أكبر، ويخلق نوعاً من الالتزام لدى المتدرّب. التّدريب عن بعد، ومن تسميته نستطيع الاستنتاج أنّ هذا النوع من التّدريب يحصل عن بعد، من خلال مسافة تفصل بين أطراف التّدريب، من خلال استخدام التّقنيات للتواصل فيما بينهم، وهو يعتبر من أنواع التدريب الاقتصاديّة، حيث تتنوّع الأساليب والوسائل المستخدمة فيه. المحاكاة، من خلال استخدام الوسائل القريبة من الواقع، من خلال وضع المتدرّب في موقف معيّن، وهو يحتاج إلى التّكلفة العالية. تمثيل الأدوار، يتمّ هذا النّوع من الأساليب من خلال تقمّص الأدوار في الحياة اليوميّة، للتعبير عن مشاكل معيّنة، وهو أقرب ما يكون إلى الواقع، ويتكوّن من ثلاث مراحل وهي: التّهيئة، والتّمثيل، والمناقشة والتّحليل، وتستخدم في مجالات متنوعة، كالمقابلات الشّخصيّة، والتّفاوض، والعلاقات الإنسانيّة، والإرشاد. سلّة القرارات، هو أحد الأساليب التي تهتمّ بمناقشة وأخذ القرارات، وهي تشبه أسلوب البريد الوارد، وهي تمثل الواقع لكي تستطيع تقريبه من الظروف المحيطة به، ومن ميّزاته: امتلاك أسلوب ملائم لتوضيح المشكلات وحلولها، مما يساعد في تنمية الاتجاهات الإيجابيّة نحو العمل، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة. دراسة الحال، والحالة هي عبارة عن مشكلة قريبة من الواقع، حيث يقوم المتدرّب بجمع كافة التفاصيل والمعلومات عنها، للوصول إلى حلول ٍ لهذه الحالة بعد دراستها جيداً، وتتميز دراسة الحالة بالمعارف والمهارات التّطبيقيّة والتّحليليّة والإبداعيّة، وهي من الأساليب القيّمة، لأنّها تحتوي على العديد من الأساليب الأخرى، مثل: المناقشة، وتمثيل الأدوار. كما أنها توفر المناخ المناسب للبحوث الميدانيّة، وتنمّي القدرة على حلّ المشكلات، والقدرة على الحكم، والانتقاد، وتتمتع بالتّشويق والإثارة. الزيارات الميدانية والرحلات الداخليّة والخارجيّة، والتي تهدف إلى مشاهدة الأحداث والمواقف بشكل مباشر، حيث يؤدي ذلك إلى تنمية المعارف والمعلومات لدى المتدرب، لذلك تعتبر من الأساليب المجدية والمهمّة.

تدريب العاملين وتطويرهم

مفهوم التدريب

مفهوم التدريب : هو عبارة عن عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الأنتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة ، إضافة الى كونه عبارة عن إجراءات منظمة ومخطط لها لتعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي الى رداءة أو بطء في الأداء ، ويتم إجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة ، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين المتدربين ، فإدارة المنظمة يجب تهتم بإجراء عمليات التدريب للعاملين بأعتبار ذلك جزء من مهمة أستثمار المورد البشري ، أما إدارة الموارد البشرية فذلك جزء من مهمة إدارتها في إدارة وتطوير وتنمية العاملين ، أما بالنسبة للعاملين فإن أداء التدريب بشكل جيد وناجح هو جزء من مسؤوليتهم بأتجاه المنظمة وضرورة تقديمهم الأفضل وتطوير مهاراتهم.

ويقصد به((العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المهارات والمعارف والقدرات والافكار والآراء التي يتطلبها اداء عمل معين او تحقيق هدف معين)).

فالتدريب اذا" يهدف الى اكساب العاملين مهارات ترتبط بوظائفهم وتساعدهم على تصحيح الانحرافات في جوانب ادائهم.

اما مفهوم التطوير : هو الجهود المبذولة لاكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا" وفقا" للتطورات البيئية والتكنولوجية ،فهي عملية استراتيجية لاترتبط بالموقف الحالي بل هي رؤيا مستقبلية.

اوجه المقارنة بين التدريب والتطوير

ت التدريب التطوير

1 يشمل الوظائف الحالية يشمل الوظائف الحالية والمستقبلية

2 يكون على نطاق الافراد العاملين يكون للمجموعات وفرق العمل الجماعي

3 قصير الامد طويل الامد

4 الهدف منه سد النقص في المهارات الحالية الهدف منه التهيئة للاحتياجات المستقبلية للمهارات

اهمية التدريب للمنظمة

أهمية عملية التدريب فتكون ذات شقين الأول يتجه نحو فائدة المنظمات والشق الثاني نحو فائدة التدريب للعاملين .

تتمثل اهمية البرامج التدريبية للمنظمة بالاتي:

1-زيادة الانتاجية والاداء التنظيمي حيث ان اكساب العاملين المهارات يساهم في زيادة الكفاءة في الاداء وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الانتاج.

2-يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو المنظمة.

3-يؤدي التدريب الى معرفة السياسات العامة للمنظمة وما تريده من اهداف وبالتالي يرتفع اداء العاملين.

4-ترشيد القرارات وتطوير اساليب ومهارات القيادة الادارية.

5-يساعد على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع متغيرات البيئة المختلفة.

6-يساهم التدريب في تطوير اساليب التفاعل بين الافراد العاملين وبينهم والادارة.

اهمية التدريب للعاملين

يحقق التدريب الفوائد التالية للعاملين :

1-مساعدتهم في فهم المنظمة وتوضيح ادوارهم فيها.

2-مساعدتهم في حل مشاكل العمل.

3-يخلق فرص للتطور والنمو لدى العاملين.

4-تقليل التوتر الناتج عن عدم المعرفة ونقص المهارات.

5-يساهم في تنمية القدرات الذاتية والرفاهية للعاملين.

اهداف التدريب

يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في ازالة جوانب الضعف في أداء الافراد والناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة ، وأهم هذه الأهداف مايلي:

1- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.

2- إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.

3- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.

4- زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة المنظمة مع مصلحة الافراد.

**المراحل الاساسية لأعداد البرنامج التدريبي:**

1-تحديد الاحتياجات التدريبية

2-تحديد الاهداف المطلوبة للبرنامج التدريبي

3-وضع محتوى للبرنامج التدريبي

4-اختيار اساليب وتقنيات التدريب

5-تهيئة التسهيلات التدريبية

6-استقطاب المدربين الاكفاء

7-استقطاب المشاركين

8-اعداد الموازنة اللازمة للتدريب

9-اعداد جدول زمني للبرنامج

تحديد الاحتياجات التدريبية

هي عبارة عن كل المستلزمات الضرورية لأنجاح عملية التدريب وتقديم برامجها بشكل منتج وفعال وبما يتوافق مع أهداف المنظمة المراد تحقيقها والتي منها ما يساعد على دفع عجلة الأنتاج الى الأمام والجانب الآخر هو ما يعمل على سد الخلل في مستويات العاملين في كل النواحي وتطويرها ورفعها نحو الأفضل ، وتنقسم الأحتياجات الى ثلاثة أقسام الأولى منها هي الأحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة ويقصد بها تحديد مواقع الضعف والخلل في نواحي المنظمة عن طريق الأستدلال عليها من خلال وجود خلل في الأنتاج أو ظهور سلوكيات وظيفية غير صحيحة تؤدي جميعها بالأدارة الى تحديد وتصميم برامج تدريبية تسد مواقع الخلل المعين ، أما الأحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة فيقصد بها العمل على مناسبة وملائمة أداء العاملين بالشكل الذي يؤدي الى الأداء الجيد والكفوء ، وبعد دراسة الواقع الوظيفي الحالي يتم تصميم برنامج تدريبي إعتماداً على الظروف القياسية للأداء الجيد الواجب تقديمه من قبل العاملين في وظائفهم المعينة ، أما بالنسبة للأحتياجات التدريبية على مستوى الفرد فيقصد بها تحديد إمكانيات الفرد مقارنة بالوظيفة التي يؤديها ، بحيث يتم تهيئة وتطوير مهارة الفرد وبما يحقق امتلاكه القدرة على أداء العمل المعين ومتطلباته الشخصية المناسبة لذلك .

انواع التدريب

هناك انواع متعددة من البرامج التدريبية التي تعتمدها منظمات الاعمال ، وفيمايلي ايضاح لانواع التدريب:

1- التدريب وفق المستوى التنظيمي

ويقسم الى انواع :

أ-التدريب المهني :ويهدف الى اكساب الفرد مهارات ومعرفة الاداء في مهنة معينة، ويشمل هذا الافراد الذين تم تعيينهم حديثا" وربما يشمل ايضا" القدامى من العاملين لاكسابهم مهارات جديدة وتحديث المعلومات التي لديهم.

ب-التدريب الاداري: وينصب هذا النوع من التدريب على الافراد العاملين في المجال الاداري والتنظيمي في الادارات الوسطى والدنيا من العمل الاداري ، واحيانا" يكون هذا النوع من التدريب لغرض تهيئتهم لشغل مناصب ادارية عليا .

ج-التدريب الاشرافي :ويشمل هذا النوع من التدريب الافراد المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم في الاشراف والتعامل مع الافراد في ظل مسؤولياتهم نحو تحقيق رضا العاملين وتوجيههم لتحقيق الاهداف المراد انجازها .

ح-التدريب التخصصي :ويهدف هذا النوع من التدريب لزيادة المهارات التخصصية في جانب معين من الاختصاصات المهنية وغالبا" مايشبه التدريب المهني الا انه يرتبط ارتباط وثيق بمجال تخصصي من الاطر الوظيفية والمهنية.

خ- تدريب المدربين: ويتم فيه تدريب المدربين للقيام بمهامهم التدريبية ورفع كفاءتهم للتعامل الناجح مع الافراد الذين يتولون تدريبهم وخصوصا في المجالات السلوكية والفكرية ،واستيعاب المدربين لنظريات التعلم والاتصال واساليب التدريب.

2- التدريب وفق الزمن

ويعتمد هذا النوع من التدريب على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب وهي:

أ-التدريب قصير الاجل :ويستغرق هذا النوع من التدريب فترة اسبوع الى سته اسابيع ويتم فيه عقد دورات تدريبية بصورة مكثفة ومركزة حول البرنامج التدريبي .ومن عيوبه عدم توفر الوقت الكافي للتدريب لتغطية الموضوع بصورة تفصيلية وكاملة وشمولية.

ب- التدريب طويل الاجل : وفي هذا النوع من التدريب يمتد الى سنة او اكثر ولذلك لحصول المتدرب على المعلومات الكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة منها اكبر قياسا" بالتدريب قصير الاجل ، ومن العيوب التي تؤخذ على هذا النوع من التدريب طول الفترة الزمنية بالإضافة عن التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

3- التدريب وفق نوعية الافراد

وياخذ هذا النمط بعدين اساسيين هما:

أ‌- التدريب الفردي: ويتم في هذا النوع من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفردية التي تتعلق بالافراد لغرض ترقيتهم الى مراكز ادارية اعلى ولهذا فهو يقتصر على الافراد المعنيين.

ب‌- التدريب الجماعي ويعتمد هذا الاسلوب من التدريب على مجموعة من الافراد المراد تدريبهم جماعيا" وفي مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في مجالات عملهم كتدريبهم مثلا" على استخدام الحاسوب او التقنيات الحديثة في العمل

**المبحث الثالث**

النتائج والتوصيات

-1 ضرورة تأهيل العاملين والطلبة في التدريب الوظيفي وإعدادهم في استخدام التكنلوجيا لا سيما استخدام الحاسب الآلي قبل الخدمة أثناء العمل و دراستهم الجامعية مع وضع حوافز مادية ومعنوية ؛ لتشجيع المعلمين والمشرفين على استخدام الحاسب الآلي.

-2 ضعف المعلمين في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في غرفة الصف ، و ليس لديهم المعارف والمهارات الكافية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي هي المفاتيح الرئيسة لمهارات التعلم .

3- أوضحت نتائج الدراسة أن هناك ضعف وخلل في التوجه نحو عملية التدريب من لدن بعض المدراء من خلال عدم تقديرهم لأهميته في تطوير وتحقيق أهداف المنظمة (لاعتقادهم أنهم مؤهلين وليسوا بحاجة إلى التدريب).

4-لم تبنى برامج التدريب المعدة للقيادات الإدارية في القطر على تحديد مسبق للاحتياجات المشاركين فالفروق الفردية لم تراعى على أساس عدد الدورات التدريبية السابقة أو مدة الخدمة.

5-قلة البرامج التدريبية المعتمدة لتحسين مهارات القيادات العليا، وعدم تناسب الفترة الزمنية للدورة التدريبية مع حجم الفائدة المتحققة مع محاور الدورة المعدة.

6- كما أظهرت نتائج الدراسة بأن التوسع في عملية تطوير التدريب الوظيفي في ضل التكنلوجيا تساهم بشكل فعال في تطوير قابليتهم وتسهل من مهمة اتخاذ القرار .

وأوصت الدراسة :

1.بضرورة أن تدعم منظمة ومراكز تكنولوجيا المعلومات المعرفة بين الموظفين

2. ضرورة اندماج الموظفين والطلاب في البرامج التعليمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

3. ضرورة تناسب الفترة الزمنية للبرامج التدريبية للمدراء العامين مع حجم الفائدة المتحققة من هذه البرامج التدريبية المعدة لهذا الغرض.

6. أهمية أن تكون هناك تصورات شمولية من قبل الموظفين لطبيعة القرارات المركزية واللامركزية داخل التنظيم أو بمستوى الوزارة، بما لا يدع مجال للشك بينهما.

**المصادر**

**------------**

**1-أرمسترونج ، ميشيل ( ٢٠٠٤ م) المرجع الكامل في تقنيات الإدارة**

**2-الأشعري، أحمد ( ٢٠٠٠ م) مقدمة في الإدارة الإسلامية.جدة**

**3-الأعرجي ، عاصم ( ١٩٩٥ م) دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، ط ١ ، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع**

**4-البرادعي ، بسيوني ( ٢٠٠٨ م) تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين . مصر : ايتراك للنشر والتوزيع.**

**5-الاتجاهات الحديثة في التدريب/ الكاتب: د. محمد بن علي شيبان العامري**

**6-بدوي ، أحمد زكي ( ١٩٨٩ م) معجم مصطلحات العلوم الإدارية. بيروت : دار الكتاب اللبناني**

**7-دليل المدرب في تدريب المدربين، برنامج تنمية المجتمعات المحلية، الجمهورية اليمنية عن موقع منظمة الفاو.**

**8-حسين ، فايز ( ٢٠٠٩ م) سيكولوجيا الإدارة العامة ، ط ١ ، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.**

**9-حنفي، عبد الغفار ( ١٩٩٧ م) أساسيات إدارة المنظمات. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.**

**10- علم التدريب المهارى، أ.د/ مصطفى الحلواني ، أكتوبر 1999، جامعة قناة السويس، مصـــــر.**