

مهارات التدريب للمشرفين

TRAINING SKILLS FOR SUPERVISORS

LIBRARY
INTERNATIONAL REFERENCE CENTRE
FOR COMMUNITY WATER SUPPLY AND
SANITATION (IRC)
INTERNATIONAL REFERENCE CENTRE
FOR COMMUNITY WATER SUPPLY AND
SANITATION (IRC)
LIBRARY

DONNA R. FLANAGAN

دونا فلاناجان

MARCH 1985

مارس ١٩٨٥

المركز الدولي لمراجع المصادر بالمياه والأعمال الصحية
هولندا ٢٥٠٩ للاهاس ص ب : ٩٣١٩٠

INTERNATIONAL REFERENCE CENTRE FOR COMMUNITY
WATER SUPPLY AND SANITATION
P.O. BOX 93190, 2509 AD THE HAGUE, THE NETHERLANDS

تمت ترجمة هذا الكتاب عن الإنجليزية بمعرفة :

الخبراء العرب في الهندسة والادارة (تيم ص)

لحساب
مشروع تنمية المدن الإقليمية
جمهورية مصر العربية
وكالة التنمية الدولية الأمريكية
مشروع رقم ٢٦٣ - ١٢٧
١٩٨٥

Arabic Language Translation Provided by:
TEAM Misr (Engineering and Management Consultants)
for
PROVINCIAL CITIES DEVELOPMENT PROJECT
ARAB REPUBLIC OF EGYPT
UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT

PROJECT 263 - 0127
1985

المركز الدولي لمراجع الامداد بالمياه والاعمال الصحية IRC ، منظمة دولية مختصة بالمعلومات والدعم التكنولوجي من أجل تحسين خدمات الامداد بالمياه والصرف الصحي .

وهو يقدم العون في سبيل توفير المعلومات وانماها ونقلها وتطبيقها ، بالتعاون مع شركائه في الدول النامية ، ومع وكالات الأمم المتحدة ، والمنظمات المتبرعة ، والهيئات غير الحكومية . هذا التعاون ينصب بصفة خاصة على المناطق الريفية والمتاخمة للمدن حيث تشتد الحاجة الى المعونة الفنية .

تتضمن برامج المعلومات : خدمات المعلومات والمساندة المعلوماتية - نقل وتطوير التكنولوجيا - انماء وتدريب القوى العاملة - توعية الجماعات السكانية ، ومشاركتها - تقييم وتخطيط البرامج .

ويقدم الدعم على هيئة : مطبوعات ومواد تدريبية ، ومشروعات للبحوث ، وعرض لاساليب العمل ، الى جانب تقديم المشورة لتحسين وتطوير المرافق الوطنية .

تقدم طلبات الحصول على المعلومات الى :

I.R.C. P.O. BOX 93190, 2509 AD

The Hague, The Netherlands

وحقوق الطبع والنشر محفوظة للمركز . .

ويحتفظ المركز بهذه الحقوق بناء على المادة (البروتوكول) رقم ٢ من اتفاقية حقوق النشر الدولية . الا أنه يصرح - بمقتضى هذه الوثيقة - بانتاج هذه المواد ، بكاملها أو فقرات منها ، ما دام ذلك لاغراض ذات صفة تعليمية أو علمية أو تطويرية ، وبشرط ألا تتضمن أنشطة تجارية ، وأن :

(أ) يذكر مصدرها بوضوح .

(ب) يخطر المركز بذلك ، على العنوان المذكور بعاليه .

LIBRARY, INTERNATIONAL REFERENCE
CENTRE FOR COMMUNITY WATER SUPPLY
AND SANITATION (IRC)
P.O. Box 93190, 2509 AD The Hague
Tel. (070) 814911 ext 141/142
RN: 10966
LO: 204.1 85TR

مقدمة

.....

ملحوظة : للسهولة والتبسيط ، ستستخدم الضمائر المذكورة (مثل هو ، له ، الخ.) طوال هذه المذكرات. ولكن هذا ليس مقصودا منه استبعاد الأناك بأي حال من الأحوال .

الغرض من هذا الكتيب هو تزويد المشرف، الذي هو مدرب غير متمرس، بالسلوكيات والمعرفة والمهارات التي تلزمه ليتمكن من تحقيق التحسن الفعال في أداء مرؤوسيه - ولهذا فان كل فقرة في هذا الكتيب قد حظيت بعناية كاملة في محتواها وصياغتها ، وجاءت متوافقة مع المعيار الأساسي الذي وضعناه ، وهو أن تكون ذات فائدة حقيقية ومباشرة للمشرف . وفي مفهومنا فان قابلية أي وثيقة أو مادة للاستعمال المفيد لا تأتي من مجرد أنه يمكن استخدامها بل من مدى ما تتصف به مادتها ، وأسلوبها في المعالجة ، واللغة التي تكتب بها ، من خواص تشجع على قراءتها وتعين من يقرأها على ذلك . آخذين هذا المعيار في اعتبارنا ، أصبح لزاما علينا قبل أي شيء آخر أن نكون فكرة واضحة عن القارئ الذي نعني به ، أو نتصوره ، وهذا هو الملاحظ ، المشرف ، المدرب ، في البيئة الريفية أو المحيطة بالمدن . افتراضاتنا بشأنه عديدة ، ليس من الضروري أن تنطبق جميعها على كل من يقرأ هذه المادة ، ولكن هذه الافتراضات قد زودتنا بما نحتاجه من إرشادات لكي يتسنى لنا " تفصيل " هذا الكتاب ليناسب احتياجات المشرف / المدرب . كما يظهر لنا في صوره ، وبمكوناته المتعددة .

افتراضات بشأن قارئ هذا الكتيب

- هذا المشرف / المدرب هو بصفة عامة مدرب يفتقر للخبرة بالتدريب ، وربما أيضا إلى الرغبة في ممارسته . بل أنه قد لا تتوافر لديه - بداعة - الدراية بأن هناك مشاكل في الأداء ، وقد لا يعرف أنه ممن الممكن تحسين الأداء ، أو أنه هو نفسه تقع عليه المسئولية أو تتوفر لديه المقدرة على تحقيق هذا التحسن .

(٢)

- كما أننا نفترض في القارىء أن الظروف التي احاطت به في الماضى قد أدت به الى أن يدرج على الاعتقاد بأن التدريب هو شيء يحدث في غرفة الدراسة ، وهذه عادة تقع في معهد تعليمى كبير . وأن " التدريب أثناء العمل طبقا لخبرته ، ليس الا مجرد " مراقبة " العامل اثناء تأديته عمله .

- نفترض فيه أيضا أنه شخص مشغول ، وأنه قد يشعر أن اكتساب المعرفة بالتدريب ، وممارسة التدريب ذاتها ، كلاهما عبء جديد يضاف الى قائمة اعبائه التي لا تتسع للعز يد من المسؤوليات والواجبات

- بل أكثر من ذلك - فعندما يكلف القارىء فعلا بواجبات تدريبية فأنه سيكتشف أن المتدربين لم يتم اختيارهم بناء على ضرورة توفر قدر معين من المهارة والمعرفة لديهم ، ويكن لأنهم المكلفين بالعمل فعلا - سواء كانوا موهبين أم لا .

- افتراض آخر ، ناتج من المناقشات والملاحظات معا : أغلب التدريسيين الذى سوعى بواسطة هذا المشرف / المدرب سينصب على المهارات العملية ، التي يمكن اكتسابها بفعالية أثناء أداء العمل . واضح لنا تماما أن المشرف ينفق قدرا كبيرا من وقته في العمل وبالتالي فإنه لا شك ستوفر له فرصة للتدريب أثناء العمل أعظم بكثير من تلك التي تسمح له لممارسة التدريس داخل الفصل .

المنهج المتبع في هذا الكتيب

أخذين كل هذه الافتراضات في الاعتبار ، وضعنا حدودا لموضوع التدريس هي التي نشعر بأنها تقدم للقارىء الذى هو في هذا الموقف مادة كافية تماما . وقد درسنا من جديد احتياجات المشرف الذى يوءى أيضا وظيفة المدرب وتعرفنا على المهارات الأساسية التي يحتاجها لكي يقدم تدريبا فعالا . لقد اتخذنا أسلوبا في المعالجة يتميز كثيرا عما يوجد في النصوص التقليدية .

بتحديد الهدف الأساسي بأنه إنتاج كتيب كل ما فيه قابل للاستعمال المفيد ، أصبح من السهل اتخاذ قرار باستبعاد المنطق التقليدي القديم واعادة اختيار أو اختبار الاحتياجات الحقيقية لمن سيقدم على قراءة هذا الكتيب وبالرغم من أن

الخطوات التفصيلية التي درجت العادة والتقاليد على اتباعها في التحضير للتدريب قد تكون لها قيمة عند المدربين المحترفين الذين يعقدون دورات التدريب الرسمي ، الا أننا قد رأينا أنه عندما نجعل المدرب الحديث الخبرة بالتدريب يجتاز هذه التمرينات الذهنية فإننا نعرضه لتجربة آثارتها الضارة على حماسه ودوافعه تفوق ما ستحققه له من عون على أداء جهوده التدريبية فيما بعد . فمثلا : وصف الوظائف والاعمال ، ووضع شروط الالتحاق وقوائم أهداف التعلم ، من الواضح أنها عملية ضيقة لا يجوز لنا أن نشوق أن كل مشرف / مدرب سوف يظلم بها في كل مناسبة يشتغل فيها بالتدريب . المدرب الذي يعد رسميا للاشتغال بالتدريب ، أو المهندس الذي يتخصص في التدريب ، قد يفيد فائدة عظيمة من مثل هذه المهام ، ولكن المشرف / المدرب الحديث العهد بهذا العمل يحتمل أن يشيط همته هذا القدر الكبير من الوقت والعمل الورقي الذي يستنفذ في أدائها .

ولذا فإن المهندس أو التكنولوجي المختص بالتعليم أو التدريب الذي يسترشد بالمفاهيم التقليدية قد يدهش لما أغفلناه أو أسقناه من اعتبارنا . فنحن مثلا قد خصمنا قدرا ضئيلا جدا من الوقت لمهمة وضع أهداف الاداء ، ونحوها الى أن نجعل خطوات تحليل المهمة هي أهداف الاداء ، وهو تبسيط يحقق السهولة والمنطقية وامكانية التطبيق .

وقد بسطنا الى حد كبير عملية تحليل المهمة أو الوظيفة . ليس مطلوبنا من قارئ هذا الكتيب أن يتمارع مع المفاهيم الصعبة ، المحيرة ، للاستراتيجيات المعرفية والتفرقات الفكرية والتعلم السلوكي . هذه الموضوعات تدخل عادة في كتبات " التدريب للمدربين " ، ولكننا لم نحذفها لانها متوفرة بشكل عام في هذه المراجع ، فحسب ، بل لانها أيضا مسببة للاحباط . كما أن المدرب المحترف ذا النزعة التقليدية قد يدهش (وقد يسر ، فيما نرجو) عندما يجد أن " تحليل المهمة " كما نقدمه هنا لا يستلزم ادراج " النقط الحاكمة " ، إذ أن هذه المعلومات سوف تظهر فيما بعد في " خطة الدرس " ، التي هي - فيما يبدو لنا - الموضع المناسب لها .

الذي نعتقد بضرورته - الواقع أننا نجده حاسما في هذا الشأن - هو أن يكتسب المشرف / المدرب عادة التفكير بطريقة تحليلية . لا بد له أن يعتاد أن يرى التدريب عملية اعداد أو تلقين يهدف الى أداء محدد . مثل هذه العبادات الفكرية هي التي نهتم بها في هذا الكتيب . ونحن نؤكد عليها في كل صفحة منه .

والقارىء فعلا مطلوب منه أن يعدد موقفا تدريبييا ، وهو فى ذلك سيمسارس هذه السادات الفكرية التى هى ذات ضرورة شامة لمستقبله الوظيفى كمدرّب ناجح يهتم بالاداء أساسا .

اعداد موقف تدريبيى * هدف أساسى شان لهذا الكتيب وهو لا يقف عند حد أن نقول للمدرّب المستجد : " اذهب الى هاك وقم بالتدريب " ، لا ، أسلوبنا هو أن نصحب خطوة بخطوة خلال عملية اعداد الموقف التدريبيى . يعمد القارىء - مستخدما لوحات عمل واضحة التعليمات - الى تحليل الشكله ، وتحديد الحاجه التدريبييه - وفحص خطوات المهمة ، ثم الاعداد للتدريب سواء فى غرفة الدراسة أو فى موقع العمل ، وتخطيط الترتيبات الادارية وعمل ترتيبات المتابعة . وقد أرفسق بهذا الكتيب شكل توضحى لهذا الغرض وهو مقصود به أن يرجع اليه فى كل مسرة نقدم فيها على اعداد موقف تدريبيى .

أسلوب الكتيب

نريد أن نؤكد مرة أخرى عن هدفنا الأساسى هو تحقيق امكانية الاستفادة ، ونكرر أن امكانية الاستخدام المفيد ليست مجرد أن تكون المادة قابلة للاستخدام ، ولكنها هى المدى الذى يمكن أن يصل اليه الأسلوب اللغوى والمعالجة فى حث القارىء على استخدامها ومساعدته على ذلك . مسترشدين بهذا الهدف ، قد بذلنا عناية خاصة يجعل هذا النص يأتى قابلا للقراءة والترجمة .

لا توجد رطانة مهنية فى هذا الكتاب . جميع المصطلحات التقنية مشروحة . كل المفاهيم الواردة فيه موضحة بالأمثلة والحالات العملية القصيرة المستمدة من قطاع المياه والصرف . مثل هذه الحالات والمواقف الحقيقية من شأنها أن تمكن القارىء من أن يتلقى المفاهيم الأساسية ويتمسك بها ، وهذا يجعل الاستيعاب أسهل كثيرا .

إلا أن سهولة القراءة والترجمة لم تتحقق بمجرد التحرر فى انتقاء الأمثلة ، أو بمجرد استخدام لغة وكلمات يسهل فهمها ، فهناك جوانب أخرى لها أهميتها ، مثل أطوال الجمل وحالات الأفعال وتناجح عرض الآراء ، ودرجة الاقناع بها . لقد بذلنا عناية كبيرة بكل هذه العوامل ، وبذلك تحققت النتيجة المرجوة وهى أن ملاحية هذا النص للقراءة تحصل على درجات عالية على مختلف مؤشرات القياس .

هذه المادة مكتوبة بأسلوب شاتج من تفهم وادراك عميق لمشكلات الاستيعاب العادية والتي ينتظر أن يعانيتها قراء قد لا تكون الانجليزية هي لغتهم الأصلية*.

قائمة مصطلحات المترجم

ملحق (١) ، قائمة مصطلحات المترجم ، مقصود منها ألا تقتصر امكانيات استخدام هذا الكتيب على قراء الانجليزية ، والقائمة تشرح بعناية تامة معاني ١٨٢ كلمة وعبارة بكيفية تسهل الترجمة الدقيقة الى لغات أخرى . والكلمات مرتبة حسب أرقام الصفحات التي ترد فيها ليسهل الرجوع الى موضعها في سياق النص ، كما أنه توجد علامة مميزة (*) على الكلمات التي ترد في النص وتوجد في قائمة شروح المصطلحات .

الخلاصة

هذا الكتيب ليس مقصودا منه أن يكون زينة للرفوف ، انه معد ليستخدمه المشرفون والملاحظون الذين يبذلون الجهد للمعاونة في جعل مياه الشرب النقية ، الكافية ، حقيقة متاحة للجماعات السكانية في مختلف أنحاء العالم . ونحن نأمل أن نحقق به هدفين في آن واحد ، أن نسهل مهمتهم ، وأن نجعل التدريب وظيفية مستمرة ومنتظمة في المرافق التي يعملون بها .

ونحن نرحب بالتعليقات البناءة من أجل تحسين كتيب : مهارات التدريب للمشرفين .

(٧)

الا أنه النوع من التدريب يغفل الكثير من المهارات اللازمة للعاملين بالمناطق الريفية . وعلى سبيل المثال ، قد أظهرت الخبرة أن معاهد التدريب القومية كثيرا ما لا تقدم تدريبا على تركيب وتشغيل وصيانة واصلاح المعدات والتجهيزات المستخدمة في المناطق الريفية وشبه الريفية .

اعد هذا الكتيب لمعاونة الدشرفين العاملين في مرفق المياه والصرف الصحي على تعلم كيفية القيام بالعمل التدريبي سواء في غرفة دراسية او اثناء العمل ، وفي اطار المهارات التي يتفوقون فيها . مثل هذا التدريب قد يشمل أعمال السباكة ، والبناء ، والنجارة ، وميكانيكا ، وميكانيكا المحركات وأعمال المخازن ، والمحاسبة ، والمساحة ، وودق الآبار ، وتركيب المضخات ، والصحة العامة ، الخ .

والتدريب الذي يدعو اليه هذا الكتيب ليس رسميا ولا هو دورات اكااديمية طويلة المدى تعد لها المراجع المطبوعة . بل هو ينحو لان يتخذ شكلا وقائعا* تدريبي لا تتوفر مواد مكتوبة ولذلك فانه من الضروري للمستدرب الجديد أن يكتسب مهارات تعد أساسية هنا ، وهي التحضير المتقن ، والاتصال الواضح والمتابعة الواعية الملزمة .

مهارات التدريب للمشرفين يهدف الى مساعدته على انماء هذه المهارات

أسلوب هذا الكتيب

الهدف من اصدار هذا الكتيب هو تقديم النقاط الاساسية في التعليم المنظم بلغة سهلة وعلى مستوى مبسط يساعد المدرب الجديد على الاستيعاب الكامل .

لكي نتوصل الى ذلك ، اعتمدنا على الامثلة أكثر من الشروح النظرية . وأعطينا تعليمات ، خطوة بخطوة ، واكدنا على عناصر حساسة في العملية التدريبية .

لاعتقادنا بأنها ذات حيوية مطلقة في التدريب الناجح . كما أننا ، لنفسيـس
الاعتبارات ، أهملنا غيرها من عناصر التدريب لاعتقادنا بأن تقديم معلومات زائدة
عما هو ضروري قد يؤدي في الواقع الى الاحجام أكثر مما يشجع المدرب الجديـس
أو يشد همته .

لقد اتجهنا الى اظهار عملية التدريب بتعبيرات بسيطة . باستبعاد التعبيرات
الشائعة بين المحترفين ، يجب أن ينظر الى التدريب على اساس انه أحد الانشطة
الإشرافية العادية ، وفي نطاق القدرات المتاحة لكل من يتولى وظيفة إشرافيه .

دور المدير في التدريب

الإيجاز الذي يتميز به هذا الكتيب قد لا يعين القارئ على استيعاب المادة ،
بل ان هذا الإيجاز قد يكون في حد ذاته عائقا ، ما لم يعوض النقص باهتمام مسن
جانبك . ولذلك فإننا نومي بشدة ، بأن تتعرف أنت نفسك على محتويات الكتيب قبل أن
تدفع به الى مشرفيك . ثم فيما بعد ، عليك أن تتولى قيادة عدد من اجتماعات
المناقشة التي يعمد أثنائها المشرفون القائمون بالتدريب الى مناقشة محتويات
الكتيب وإشارة التساؤل بشأنها .

مثل هذه المناقشة لمسائل التدريب مع المدربين الجدد تعين على الوثوق
من أن لديهم الفهم الصحيح للتدريب المنظم . كما أن مساندتك ستمنحهم الثقة
وتوجد لديهم الدافع للإقدام على ممارسة التدريب .

هناك وسيلة أخرى أكثر نفعا في اعداد المشرف / المدرب وهي عقد دورة
" التدريب للمدربين " ، فالتعليم يصبح أكثر فاعلية عندما يلتقي من يتلقونه
ليتحدثوا بشأن ما يتعلمونه . ولما كان تحسين مهارات التدريس (وهذا هو
الغرض من هذا الكتيب) يستلزم ذلك النمط من التفاعل وارجاع الاثر الذي يتسنى
اكتسابه على أفضل وجه في داخل مجموعة من الناس ، فإن هذا الكتيب قابل لأن
يستخدم بفاعلية في عقد المختبرات* .

نرجو أن تدفع بهذا الكتيب الى العاملين في منطمتك الذين يظلمون
بواجبات التدريب والإشراف وأن توليهم اهتمامك وموازرتك .

الفصل الأُوَّلُ

.....

ما هو التدريب ؟

أولا : نظرة عامة

- هل يؤدي العاملون الذين تشرف عليهم عملا جيدا ؟
- هل يمكنهم أن يؤديوه بأفضل من ذلك ؟
- هل يجب عليهم أن يعملوا أسرع من ذلك ؟
- هل يجب أن تقل الأخطاء التي يقعون فيها ؟
- هل يجب أن تقل الحوادث التي تقع لهم ؟
- هل يجب عليهم تداول المواد* بمزيد من العناية ؟
- هل يجب أن يقل عدد أعطال المعدات* ؟
- هل يجب أن يقل عدد سرات استدعاء العاملين معك لاعادة العمل؟

إذا كانت اجابتك على أي من هذه الاسئلة ، بنعم ، فالعاملون الذين تشرف عليهم قد يكونون في حاجة لبعض التدريب . ولأنك أنت المشرف* عليهم ، فأنت الشخص المناسب لاجراء هذا التدريب . أنت خبير بالعمل* الذي يؤدي ، وتعرف هؤلاء العاملين جيدا . وسوف تجد في هذا الكتاب ارشادات تساعدك على أن تكون مدربا* ناجحا .

هذا كتاب ارشادات عملية، التي جانب قراءته، ففيه عمل سوف تقوم به من باب التمرين* وسوف تكتشف حاجة للتدريب وستتخذ جميع الترتيبات اللازمة لتدريب العاملين . الكتاب يهيء لك ارشادات متدرجة من أجل القيام بعمل تدريبي ناجح .

لعلك الآن ترى أنك رجل مشغول جدا ، وقد تعجب أن يطلب منك أيضا أن تقوم بالتدريب . في هذا الفصل الأول سوف تعرف أن :

- ١- المشرفين كثيرا ما يكونون أفضل مدربين .
- ٢- تدريب العاملين معك سيجعل مهمتك الاشرافية أسهل .
- ٣- أداء التدريب الفعال* ليس عملا صعبا إذا اتبعت خطوات التدريب المنظم* .

يجب عليك أولا أن تتفهم معاني بعض الكلمات المستخدمة في هذا الفصل .

ثانيا : تعابير مفييدة

بعض الناس يتصورون التدريب على أنه التعليم الذي يحصل عليه العامل قبل أن يلتحق بالعمل . والبعض الآخر يتصورون التدريب كمكافأة * يتلقاها العاملون المحظوظون بعد أن يبدأوا في ممارسة عملهم . وكثيرا ما ينظر للتدريب أيضا على أنه أمر ضروري للترقي* ولكننا في هذا الكتاب نرى التدريب بشكل مختلف تماما عن ذلك .

التدريب

التدريب
معناه تعليم العامل كيف يوءدى عمله
(وهذا لايعنى أن تعلمه كيف يجتاز اختبارا)

التدريب
معناه جعل العامل يكتسب المعرفة والمهارات التي
يحتاجها ليوءدى عمله .

كثير من المشرفين يعرفون أن تدريب العاملين هو جزء من وظيفتهم . انهم يقولون لهم ما هو الذي يجب عليه عمله ، كما أنهم يعينونهم ويرونهم كيف يؤديون هذا العمل . تكلييف العامل بأداء العمل وشرح كيفية أدائه له ، هو التدريب .

المشرف هو مدرب . هو مدرب بعض الوقت *
ومسئول التدريب* لديه مسئوليات تدريب طول الوقت . ولكن ما يزال كلاهما مدريا .

المدرب

المدرب : هو شخص يشرف على العاملين ويساعدهم على أن يتعلموا كيف يوءدون عملهم جيدا .

المدرب : هو شخص ينفق بعضا من وقته في مساعدة الآخرين على أن يوءدوا عملهم جيدا .

المدرب : هو شخص قادر على توصيل المعلومات جيدا .

المدرب : هو شخص يمكن العاملين من أن يتعلموا ويمارسوا مهارات وظائفهم .

العملية

التدريبية

كان الناس في الماضي يظنون أن التدريب لابد أن يكون رسمياً *
 جدا ، وطويلاً جداً . ولكننا الآن نعرف أن هذا ليس صحيحاً .
 التدريب يمكن أن يكون قصيراً وغير رسمي .
 في بعض الأحيان تستخدم المادة المكتوبة في التدريب ، وفي أحيان
 أخرى لا تستخدم . في هذا الكتاب سنستخدم تعبير " العملية
 التدريبية " لنصف التدريب :

العملية التدريبية : ليست بالضرورة برنامجاً تدريبياً طويلاً ينعقد
 في مدرسة .

العملية التدريبية : ليست بالضرورة برنامجاً رسمياً يستأجر له
 مدرسون خارجيون .

العملية التدريبية : قد تتم أثناء العمل وعليه .

العملية التدريبية : قد تستغرق خمس دقائق فقط، وقد تستمر خمسة
 شهور أو أكثر . إنها تستمر حتى يكتسب
 المتدربون المهارة التي تلقن لهم .

حالة : ثالثاً :

حسين مشرف في غاية الانشغال والتفاني في أداؤه عمله في بيئة ريفية
 وهو يلاحظ عدداً من الرجال يقومون بتركيب وصيانة أنابيب توزيع المياه
 على السكان في المنطقة التي يعمل فيها هؤلاء الرجال تحوي ٣٠ بيتاً
 و ٦ أنظمة تدفق بالجاذبية* . وأمس قبل لحسنيين أنه مطلوب منه أعداد
 برنامج تدريبي لعماله . وهو غاضب جداً من هذا الموقف ولا يريد أن
 يمارس التدريب . انه لا يعتقد أن التدريب هو عمله . هذا هو ما قاله
 لمديره :

" أنا سباك . لست معلماً . اذا كان هناك من يحتاج للتدريب
 فليذهب الى المدرسة " .

" أنا ليس لدى وقت للتدريب . ولا العاملون معي لديهم وقت هم
 الآخرون . نحن مشغولون تماماً بالعمل الحقيقي الذي نؤديه " .

" لقد تعلمت منعتي بدون أن ألقى أي تدريب مخصص . ويمكن لرجالي
 أن يتعلموا بنفس الطريقة ... بمجرد أن يفتحوا عيونهم ويراقبوا
 ما يجري " .

أسئلة للتفكير فيها

- ١ - هل توافق على أن حنين أكثر انشغالا من أن يقوم بالتدريب ؟
- ٢ - هل تعتقد أن على من يريد التدريب أن يذهب الى مدرسة ؟
- ٣ - هل تعتقد أن الانسان يمكنه أن يتعلم صنعه بمجرد مراقبة غيره وهو يؤديها ؟
- ٤ - هل تعتقد أن المشرف يجب أن يكون مدربا أيضا ؟

هذا هو ما نعتقد أنه

قارن آراءك بالاجابات الواردة فيما يلي :

- ١ - صحيح أن حنين مشغول جدا . ولكن من أسباب هذا الوضع أن رجاله يعملون بصفة دائمة على معالجة التسربات من الانابيب . معنى هذا أنه يحتمل أن هذه الانابيب لم تتركب جيدا . ولعلها أيضا لا تتلقى اصلاحا سليما عندما تحدث التسربات . وبالتالي* ، فان على هؤلاء الرجال أن يكرروا نفس العمل عدة مرات . لو أن هؤلاء الرجال كانوا قد دربوا على تركيب الانابيب بالطريقة الصحيحة ، لما كان عليهم أن يرجعوا لنفس المكان مرة بعد مرة لاجراء اصلاحات .
- ٢ - نحن مقتنعون بأن بعض أنواع التعلم تجرى في المدارس . ولكننا نعتقد أنه لا توجد مدرسة يمكنها تدريب العاملين مع حنين على المهارات التي يحتاجونها لكي يقوموا بعمل أفضل في تركيب وصيانة أنابيب المياه . ونعتقد أيضا أنهم في حاجة لان يعرفوا كيف يؤديون هذا العمل بطريقة سليمة ، وأنه يمكنهم أن يتعلموا ذلك أثناء العمل وليس في المدرسة .
- ٣ - قد يتسنى لنا أن نعرف شيئا عن عمل ما بمجرد أن نراقب شخصا آخر يؤديه . فقط اذا لم يكن هذا الشخص عاملا ماهرا ، أو اذا كان يرتكب أخطاء ، فان الذي يتعلم منه سيتعلم أن يقع في هذه الأخطاء ذاتها . التعلم بالمشاهدة يستغرق وقتا طويلا جدا ، التعلم بالتدريب يمكن اتمامه في وقت قصير .
- ٤ - نحن نعتقد أن من واجبات المشرف تدريب العاملين تحت اشرافه . اذا أدى العاملون عملهم بطريقة غير مرضية فان المشرف هو الملموم . واذن فعليه أن يتأكد من أن رجاله يؤديون عملا جيدا . عليه أن يتولى تدريبهم اذا لزم الأمر .

رابعاً : أفكار للتأمل

١- المشرفون كثيراً ما يكونون هم أفضل من يقوم بالتدريب

المدرّب الجيد ، يجب أن :

- أ - يعرف كيف يؤدي العمل الذي يدرّب غيره عليه .
- ب - يعرف ما الذي يمكن للعاملين أن يقوموا به وما الذي لا يمكنهم أدائه .
- ج - يهتم بتحسين مهارات العاملين .

أنظر الى (أ) بعاليه . أنت كمشرف أو ملاحظ ، تعرف جيداً كيف يؤدي العمل الذي لابد أن يؤديه العاملون تحت إشرافك . تعرف كيف تؤدي جميع المهام التي تتطلبها وظائفهم .

أنظر الى (ب) بعاليه . أنت تنفق وقتاً مع أفرادك بينما هم يعملون ، وترقبهم وهم يؤديون عملاً جيداً وأيضاً وهم يؤديون عملاً غير سليم . ويمكنك أن تراهم وهم لا يتبعون الأساليب الصحيحة . يمكنك أن ترقب العاملين الجدد وهم يأتون للعمل لأول مرة . يمكنك أن تعرف ما الذي يمكنهم عمله .

أنظر الى (ج) بعاليه . أنت تتلقى التقدير* على العمل الجيد الذي يؤديه رجالك وكذلك اللوم على ما يؤديونه من عمل سيء . عندما يؤدي العاملون عملاً سيئاً فإن عملك أنت يصبح أكثر صعوبة . وهكذا فإن عليك أن تهتم بتحسين مهارات العاملين معك .

المشرفون كثيراً ما يكونون أفضل مدربين

٢- تدريب العاملين معك يمكن أن يجعل وظيفتك الإشرافية أسهل كثيراً

هل تقضي وقتاً طويلاً :

- في تذكير العاملين بما يلزم عمله ؟
- في أداء بعض أعمالهم بنفسك لأن هذا أسهل من أن تتركهم لعاملين غير مهرة ليعودوه ؟
- إرسال أفراد لاعادة* أداء عمل سبق أدائه بنتائج سيئة ؟
- تفسير أسباب بطء العمل لروؤسائك ؟
- إصلاح معدات أو عدد تكسرت أو تلفت بسبب سوء الاستخدام* أو الإهمال ؟

الكثيرون من المشرفين يعانون من هذه المشاكل . ولكن اغلبها قابـل للحل من خلال التدريب.

لو أن العاملين معك تلقوا تدريباً جيداً على أداء أعمالهم، لكانوا قادرين احتياجوا لجهد إشرافي أقل، وقدرة أدنى من العمل التصحيحي*.

سواء كنت تشرف على كتبة حسابات، أو عمال بناء، فإنه لا بد لهم أن يكونوا قادرين على أن يعملوا بكفاءة ودقة دون الحاجة إلى النصح المستمر من جانبك . التدريب الجيد هو الذي يحقق ذلك.

تذكر : العامل يكون في حاجة إلى التدريب عندما تجده :

• غير قادر على أداء العمل (لعله عين حديثاً في هذه الوظيفة)

• غير قادر على أداء العمل جيداً (لعله عامل بطيء جداً)

• يعمل بطريقة خاطئة (ربما يتسبب في كسر الأدوات بسبب سوء

الاستعمال*)

إذا كان العاملون معك مدربين جيداً، فإن مهمتك الإشرافية ستكون أسهل

كثيراً .

٣ - التدريب المثمر الفعال ليس صعباً، طالما نحن نتبع خطوات التدريب المنظم*

يعتقد كثيراً من الناس أن التدريب قاصر على التعلم في غرفة دراسة . وهذا ليس صحيحاً . فالتدريب المثمر يمكن أن يتم في مكان العمل ذاته . والتدريب في مكان العمل ليس مجرد مراقبة عامل متمرس وهو ليس مجرد أن تتعلم الصنعة "منك لنفسك" كما يقال . كل التدريب، سواء كان برنامجاً لمدة خمسة شهور في قاعة الدراسة، أو عملية تدريب أثناء العمل لنصف يوم، لا بد أن يتبع قواعد محددة لكي يكون ناجحاً . ستعرف من هذا الكتاب ما هي القواعد (أو الخطوات) التي تتبعها من أجل تدريب منظم .

ويعنى التدريب المنظم :

- الدراسة المتأنية لعمل الشخص الذي ستدرسه قبل التخطيط لذلك .
- أن تحدد على وجه الدقة ما يجب على الشخص أن يقوم به بعد التدريب .
- أن تقوم بعد ذلك بتعليم الشخص جميع المهام التي يحتاجها لتأدية عمله .
- وبعد انتهاء التدريب تقوم بملاحظة الشخص الذي تدرسه في عمله لكي تشرى ما إذا كان يوفيه بطريقة أفضل .
- إذا لاحظت أن أداءه لم يتحسن بالدرجة الكافية، فقم بدراسة أكثر تعمقاً للعمل، وطور تدريبك للشخص في المرة التالية .

خامسا : مراجعة*

قبل أن تستمر في القراءة ، تأمل النقاط الواردة في هذه المراجعة .
فكر في الاسئلة وأكتب الاجابات كما تراها وبأسلوبك أنت . ثم قسب
اجاباتك بتلك الواردة في صفحة أول / ٨

(١) ما هو التدريس ؟

(٢) ما هي الفترة التي تستغرقها العملية التدريبية ؟

(٣) هل لابد أن يكون التدريس داخل مدرسة ؟

(٤) هل يمكن للعاملين أن يتعلموا منعتهم من مراقبة غيرهم ؟
هل هذا تدريس جيد ؟

(٥) هل يلزم أن يقوم المشرفون بالتدريب ؟ ولماذا ، أو لم لا ؟

اجابات أسئلة المراجعة

(١) ما هو التدريب ؟

التدريب هو أن نعلم العامل أن يؤدي وظيفته . انه ليس مجرد اعطائه المعرفة بهذه الوظيفة .

(٢) ما هي الفترة التي تستغرقها العملية التدريبية ؟

العملية التدريبية تستمر الى أن يصبح العامل قادرا على الاداء الصحيح لمهام الوظيفة . أحيانا تستمر لمجرد بضع دقائق . أغلب المهارات التي تكتسب بالتدريب يلزمها عدة شهور .

(٣) هل لابد أن يكون التدريب داخل مدرسة ؟

لا . التدريب يتطلب أن يقوم المدربون بعمل الشغلة . واذن فإنه يلزم عادة أن يتولى المدربون ممارسة المهارة على الشغلة مستخدمين المعدات والعدد المتوفرة في موقع العمل .

(٤) هل يمكن للعاملين أن يتعلموا صنعهم من مراقبة غيرهم ؟

هل هذا تدريب جيد ؟

قد يتعلم البعض من مراقبة عامل آخر إذا كان هذا العامل هو نفسه ماهرا . ولكن هذا لا يكون عادة أسلوبا مشمرا في التدريب لأن نسبة يستغرق وقتا طويلا كما أن العامل المتدرب لن تتوفر له الفرصة الكافية لممارسة العمل بنفسه .

(٥) هل يلزم أن يقوم المشرفون بالتدريب ؟ ولماذا ، أو لم لا ؟

نعم . يجب أن يقوم المشرفون بالتدريب . انهم كثيرا ما يكونون أفضل مدربين ، لأنهم :

- (١) يعرفون كيف يؤدي العمل .
- (٢) يعرفون العاملين تحت اشرافهم وما الذي يمكنهم عمله وما الذي لا يمكنهم عمله .
- (٣) بهمهم تحسين مهاراتهم .

الفصل الثاني

.....

هل التدريب سيحل المشكلة ؟

أولا : نظرة عامة

الطبيب لا يصف نفس الدواء لجميع المرضى ، انه يبدأ أولا بفحص المريض لكي يدرك المشكلة . ثم يصف * دواء يعين على الشفاء . المدرب ، ومدبر مرفق اسياها يشبهان الطبيب . انهما يجدان مشكلة عمل ولكنهما لا يعمدان تلقائيا * الى وصف التدريب كعلاج (أو حل *) لهذه المشكلة . انهما ، مثل الطبيب ، يدرسان المشكلة أولا ثم يقرران الحل .

في هذا الفصل ، سوف تعرف أن :

- ١ - التدريب ليس حلا لجميع مشاكل العمل .
- ٢ - تتمثل الحاجة للتدريب عندما تكون مشاكل العمل ناتجة عن افتقار العاملين للمهارات أو المعرفة اللازمة لآعمالهم .

قبل كل شيء ، يجب عليك أن تتفهم معاني بعض الكلمات المستخدمة في الفصل الثاني .

ثانيا : تعريفات مفيدة

إذا كان العمل لا يؤدي بعناية ، أو بسرعة كافية أو بدقة ، فهناك مشكلة عمل . ونحن نسميها مشكلة عمل لأن مثل هذه المشاكل تحدث عندما يوجد لدينا عمل لا يؤدي جيدا .

مشكلة العمل : توجد عندما يفتقر العامل الى المهارات أو المعرفة اللازمة لاداء وظيفة أو شغلة (العامل لا يعرف كيف يؤدي العمل جيدا) .

مشكلة العمل : تنتج أحيانا من مسببات خارجية (مثلا: عدم توفر قطع الغيار أو وسائل النقل) .

مشكلة العمل : توجد عندما لا يتوفر الحافز أو الدافع للعمل (العامل يعرف كيف يؤدي العمل ولكنه لا يريد ذلك) .

مشكلة

عمل

عندما تنشأ مشكلة عدل نتيجة لان العامل لا يعرف كيف يؤدي عمله جيدا ، فهناك حاجة للتدريب .

توقع الحاجة للتدريب عندما يوجد :

- ١ - عاملون مستجدون .
- ٢ - عاملون كلّفوا بواجبات جديدة .
- ٣ - عاملون أعطوا سعادات أو عدد جديدة .
- ٤ - عاملون لا يؤديون عملهم جيدا (مثلا : تقع حوادث و/أو أعطال ، هناك اسراف * في المواد ، انخفاض في الجودة) .

الحاجة للتدريب :

توجد عندما لا يتمكن العامل من أن يؤدي ما هو لازم للعمل .

الحاجة للتدريب :

توجد عندما يكون ممكنا حل مشكلة عمل باللجوء للتدريب

الحاجة

للتدريب

حـالـة

ثالثا :

في منطقة ريفية ، بدأ الناس يحسون بالغضب والضيق لان المياه مقطوعة عن نقط الماء * . وأن عليهم الان أن يستمدوا مياه الشرب من مصادرها التقليدية * ، وهذه بعيدة عنهم . كما بدأت تنفشي الأمراض المنتقلة بالمياه * في المنطقة . وقد بدأ المسئولون في الوزارة يقلقون ايضا بشأن توقف العديد من المضخات التي تعمل بمحركات ديزل . وأصدر الوزير تعليماته لكبير مهندسي المنطقة بأن يجعل المضخات تعمل في موعد لا يتأخر عن العيد القومي الذي يحل بعد ثلاثة أشهر .

إذا كنت أنت كبير المهندسين ، وأردت أن تحسن أداء المضخات ، ماذا تعمل ؟ هل ترى أن أيا من الحلول التالية سيفيد في ذلك ؟ هل يمكنك اقتراح غيرها ؟ :

- ١ - شراء مضخات أكبر .
- ٢ - فصل * عمال الميكانيكا * الذين لم يمنعوا حدوث الاعطال * .
- ٣ - ادخال جميع عمال الميكانيكا اختيارا تحريريا في صيانة المضخات .
- ٤ - جعل جميع عمال الميكانيكا يقرؤون كتابا في صيانة المضخات .

- ٥ - مكافأة بعض عمال ميكانيكا المضخات باجازة لمدة أسبوع .
- ٦ - ايفادهم جميعا الى دورة تدريبية .
- ٧ - وضع قاعدة مفادها الا تعمل المضخات أكثر من ٦ ساعات يوميا .
- ٨ - دراسة الاعطال واكتشاف أسبابها ثم تحديد أفضل الحلول .
- ٩ - أخرى

أنت ربما لا تعرف ما اذا كان واحد من الحلول السبعة الاولى سيكون ذا فائدة أم لا . اذا لم تكن واثقا بشأنها ، فانت محق (الى ان تعرف ما هو سبب الاعطال ، لن يتسنى لك الاستقرار على حل .

اذا اعتقدت أن الحل رقم (٦ بعاليه) هو أفضل حل ، يجب أن تتذكر أمر واحد ، وهو أن التدريب هو الحل الصحيح فقط في حالة كون المشكلة ناتجة عن افتقار العاملين للمهارات أو المعرفة . وأنت حتى الآن لا تعرف السبب في تعطل المضخات . واذن فان الاقتراح الوارد في (٨) هو الصحيح : " دراسة الاعطال واكتشاف أسبابها ثم تحديد أفضل الحلول " .

ثالثا : استكمال الحالة

لنرجع الى المنطقة الريفية المذكورة في الحالة . عكف كبير المهندسين ومشرف عمال ميكانيكا المضخات على دراسة المشكلة . هذه الدراسة لعمال الميكانيكا واعطال المضخات أظهرت أن ثلاث مضخات تعطلت عن العمل بسبب عدم توفر وقود الديزل . الحل بالنسبة لهذه ليس هو ايفاد عمال الميكانيكا للتدريب ، انه حل مشكلة توفر زيت الديزل .

مضختان أخريان تعطلتا لانه حدث سطو على قطع الغيار . لم يكن في استطاعة عمال الميكانيكا عمل شيء بازاء ذلك .

في حالات أخرى ، كانت المضخة تعمل ولكنها لم تكن تستخدم لان طعم المياه كان كريها ورفض السكان شربها . في هذه الحالة كانت توجد مشكلة ولكنها ليست مشكلة تدريب .

مضخات أخرى كانت متوقفة لان المشغلين * كانوا قد حاولوا اجراء املاح رئيسي * عليها وكانت النتيجة انها انكسرت . الاملاحات الكبيرة فسي المضخات ليست من عمل مشغلي المضخات ، ولكنهم كانوا يريدون تقديم العون . وقد أرسلوا افادات عديدة لعمال الميكانيكا في رئاسة المنطقة

ولكن عمال الإصلاح لم يأتوا . حتى في هذه الحالة ليس التدريب هو الحبل
الامثل ، إذ أن المشغلين يجب عليهم أن يودوا عملهم هم وألا يودوا عمل
عمال الميكانيكا . نظام أفضل للاتصالات * بين هؤلاء وهؤلاء احسب
الحلول الممكنة .

وقد نشجت بعض المشاكل عن أن المشغلين المحليين للمضخات لم يكونوا
على دراية بالتشغيل * الصحيح للمضخات . في تلك الحالات كانت هنالك
حاجة لتدريب مشغلي المضخات .

وهناك مضخات كانت متوقفة لأن عمال الميكانيكا استخدموا زيتا غير مناسب
أو تركوا مسامير التشبيث مفككة ، أو لم يستبدلوا أجزاء مشاكلة * ،
..... الخ . في تلك الحالات كانت هناك حاجة للتدريب أيضا .

لاحظ أن كبير المهندسين والمشرف المدرب درسوا كل حالة تعطل وكل مشغل
وكل عامل ميكانيكا . وقد قررا أن يقتصرا على الحالات التي كان
فيها الافتقار للمهارات أو المعرفة هو سبب المشكلة .

رابعاً : أسباب للتسائل

١ - التدريب ليس حلاً لجميع مشاكل العمل

لقد قرأت عن مشرف مدرب ، وكبير مهندسين وجدا مشكلة (مضخات
ديزل عاطلة) ، وبحثا المشكلة بفرض اكتشاف الأسباب . وقد وجدا
أسبابا مختلفة لتعطل المضخات . كل سبب مختلف كان يحتاج لحلول
مختلف .

عندما وجدا أن سرلة قطع فهار كانت سببا في بعض المشاكل ، لسم
يوصيا بالتدريب .

عندما وجدا أن ضعف الاتصال بين المشغلين المحليين وممسائل
الميكانيكا الممركزين * كان هو المشكلة ، لم يوصيا بالتدريب .

عندما وجدا أن رداة طعام الماء كانت هي المشكلة ، لم يوصيا
بالتدريب ولكن عندما وجدا أن بعض أعطال المضخات كانت ناشئة
عن افتقار عمال الميكانيكا للمهارة والمعرفة بالوسائل الصحيحة
لصيانة المضخات ، فأنهما أوصيا بالتدريب .

يمكن الآن أن ترى أن التدريب ليس حلاً لجميع مشاكل العمل.

٢ - تكون هناك حاجة للتدريب عندما تكون مشاكل العمل ناتجة عن

افتقار العاملين للمهارة والمعرفة الخاصة بالعمل

التدريب هو تعليم الفرد كيف يؤدي العمل . وهو لا يعطى كمكافأة
على عمل جيد . التدريب يبسطي عندما يحتاج أحد الى أن يتعلم
مهام وظيفية معينة ، أو الى تحسينها .

كيف تكتشف أن هناك حاجة للتدريب ؟

- أولا ، تلاحظ وجود مشكلة عمل - هناك عمل لا يؤدي بالسرعة أو الدقة التي يجب أن يؤدي بها .
- ثانيا ، تدرس مشكلة العمل ، وتحاول أن تعثر على السبب * فيها .
- ثالثا ، إذا كانت المشكلة ناتجة عن أن بعض العاملين ليست لديهم المهارات أو المعرفة اللازمة للشغله ، فقد عرفت أن هناك حاجة الى التدريب .

تذكر أن : بعض المشكلات تنتج عن أمور خارجية ، مثلا عدم كفاية

الزمن أو المعدات المخصصة للشغلة .

هذا النوع من المشكلات لا يتسنى حله بالتدريب .

لا تعطى تدريبيا إذا كانت اعتبارات خارجيه هي سبب

المشكلة .

تذكر أن : بعض المشاكل تنتج عن مشاعر العامل . مثلا، قد يكون

متكاسلا أو مرهقا أو متعكر المزاج الى درجة تجعله

غير قادر على الاداء الجيد. هذه المشكلة لا يتسنى حلها

بالتدريب .

لا تعطى تدريبيا إذا كانت مشاعر العامل هي سبب المشكلة

تذكر أن : بعض المشكلات تنتج عن افتقار العامل الى المهارة أو

المعرفة . في هذه الحالة توجد حاجة للتدريب

أعطى تدريبيا إذا كان الافتقار للمهارة أو المعرفة

هو سبب المشكلة .

يوجد الحاجة للتدريب عندما تنتج مشكلات العمل عن افتقار العامل للمهارات

أو المعرفة اللازمة للشغلة .

خامسا : مراجعة

قبل أن تستمر في القراءة ، تأمل النقاط الواردة في هذه المراجعة .
فكر في الاسئلة وأكتب الاجابات كما تراها وبأسلوبك أنت . ثم قارن
اجاباتك بتلك الواردة في صفحة ثاني / ٧ .

(١) ما هي مشكلة العمل ؟

(٢) متى نشأ الحاجة للتدريب ؟

(٣) هل التدريب حل لجميع مشكلات العمل ؟
لماذا أو لم لا ؟

اجابات أسئلة المراجعة

(١) ما هي مشكلة العمل ؟

مشكلة العمل هي مشكلة تتمثل في أن هناك عمل أو وظيفة لا تؤدي كما يجب.

(٢) متى تنشأ الحاجة للتدريب ؟

تنشأ الحاجة للتدريب عندما يكون السبب في عدم اداء عامل ما لعمله بالشكل الصحيح راجعا لكونه مفتقرا للمهارة أو المعرفة اللازمة لادائه . اذا كان الفرد لا يؤدي عملا جيدا لانه لا يعرف كيفية ذلك فهناك حاجة للتدريب.

(٣) هل التدريب حل لجميع مشكلات العمل ؟

لماذا ؟ أو لم لا ؟

التدريب ليس حلا لجميع مشكلات العمل . التدريب يكون حلا فقط عندما لا يستطيع العامل أن يؤدي عمله جيدا لانه يفتقر للمهارة أو المعرفة اللازمة لادائه .

سادسا : الآن ، افعل ما يلي

لكي تؤدي التمارين الواردة في هذا الكتاب ، يلزمك أن تجد مشكله عمل سببها افتقار العاملين للمهارة أو المعرفة :

المشكلة التي ستختارها لن تكون موضوع *عملية التدريب التي ستتولى اعدادها أثناء دراستك لهذا الكتاب .

اتبع التعليمات لكي تتعرف على الحاجة الى التدريب .

التعليمات

- ١- استخدم النموذج " اكتشاف سادية الخطأ " في صفحة ثاني / ٩
- ٢- اذكر مشكلة العمل . اكتبها في الحيز الواقع في أعلى النموذج . تأمل هذه النماذج لمشكلات العمل :
 - هناك تسربات كثيرة في الانابيب الجديدة ، أو
 - المعدات الجديدة لا تستخدم ، أو
 - طاقم *بنائين يمكنه اتمام بئر واحد في الوقت الذي ينتج فيه طاقم اخر اثنين ، أو
 - ثلاث عربات من أربع لا تعمل ، أو

- ثلاث مضخات عاطلة ، من بين خمس ، أو
- فرق صيانة المضخات لا يعرفون متى ولا كيف
- ولا كيف يجرون الصيانه الوقائيه ، أو
- العاملون المعينون أخيرا لا يعرفون
- كيف ينظفون العدد ويخزنونها....

تنبيه ! *

صف مشكلة تكون مشكلة حقيقية تواجه العاملين
معك أو تواجه منظمتك..

٣- اقرأ الاسئلة الستة الوارده في أنموذج " اكتشاف ماهية الخطأ " سوف تساعدك هذه الاسئلة على أن تقرر ما اذا كان للمشكلة حل عن طريق التدريب .

أجب على الاسئلة بـ " نعم " أو " لا " إذا كانت اجابتك " نعم " على السؤالين (٥) و / أو (٦) ، فهناك حاجة الى التدريب .

٤- أكتب الحاجة الى التدريب في الحيز الواقع أسفل الانموذج . هذه بعض أمثلة لذلك :

- العاملون في حاجة لان يتعلموا الطريقة الصحيحة للردم بعد تركيب الانابيب ، أو
- العاملون يحتاجون لمزيد من ممارسة استخدام أجهزة المساحة ، أو
- العاملون يحتاجون أن يتعلموا كيف يعملون على انماء روح المعاونه من جانب سكان المنطقة .

تنبيه !

يلزم أن تتفق الحاجة الى التدريب مع مشكلة
العمل التي تصفها في أنموذج " اكتشاف
ماهية الخطأ "

اكتشاف الخطأ

أذكر المشكلة

.....

.....

نعم أو لا

- | | | |
|--|-----|-----|
| ١ - هل المشكلة ناشئة عن الافتقار للمعدات أو المواد ؟ | ... | ... |
| ٢ - هل سبب المشكلة أنه لا أحد يبدل العاملين على ما يجب عليهم عمله ؟ | ... | ... |
| ٣ - هل سبب المشكلة هو أن العاملين لا يتلقون تشجيعاً أو ثناء عندما يؤديون عملاً طيباً ؟ | ... | ... |
| ٤ - هل يستطيع العامل إنجاز الشغله بشكل صحيح لو أنه حقا أراد ذلك ؟ | ... | ... |
| ٥ - هل سبب المشكلة هو أن العامل لا يعرف كيف يؤدي جميع أجزاء الشغلة ؟ | ... | ... |
| ٦ - هل سبب المشكلة هو أنه : برغم أن العامل يعرف كيف يقوم بالشغله إلا أنه يحتاج لمزيد من الممارسة ؟ | ... | ... |

إذا كانت اجابتك نعم على السؤالين (٥) و/أو (٦) ، فالتدريب يمكن أن يحل المشكلة . هناك حاجة للتدريب .

اكتب الحاجة للتدريب هنا :

.....

.....

.....

مزيد من التعلميـات

إذا كانت اجابتك لا على السؤالين (٥) و/أو (٦) فالتدريب لن يحل المشكلة
اكتشف مشكلة عمل أخرى وأجب على الستة أسئلة بأعلاه .
استمر في التفكير في المشكلات التي أن تعثر على مشكلة يمكن حلها بالتدريب
- أو بعبارة أخرى ، مشكلة تجعل الاجابة على السؤالين (٥) و/أو (٦)
نعم .

الفصل الثالث

ما الذي نعلمه ؟

أولا : نظرة عامة

تأملت مشكلة في الفصل الثاني واكتشفت حاجة للتدريب . أصبحت الآن في موقف أنك تعرف أن وظيفتك الاشرافية ستصبح أسهل وأن أداء * العاملين سيصبح أفضل اذا تلقوا شيئا من التدريب . ولكنك قد لا تعرف أي المهارات والمعارف هي المطلوب تدريسها .

التدريب الجيد هو الذي يهدف الى المهارات والمعارف التي يحتاجها العامل لأداء وظيفته ، وحدها دون غيرها مما قد لا يكون هناك داع له ، " تحليل المهمة * " هو الذي يدل على المطلوب تدريسه .

سوف تعلم العامل ما يجب عليه عمله عند كل خطوة من خطوات * انجاز المهمة . هذه الخطوات هي التي سترشدك الى ما يلزم تدريسه كما انها ستكون مقياسا لمدى النجاح أو الفشل * في التدريب .

لا بد لك من اجراء تحليل للمهمة لكي يمكنك أن تخطط لعملية التدريب . في هذا الفصل سوف تعرف أن :

- ١ - تحليل المهمة هو الذي يدل المشرف / المدرب على ما يُعلمه للعاملين معه .
- ٢ - تحليل المهمة هو الذي يدل على الفرق بين ما يجب على العامل أن يوديه وذلك الذي يعملُه فعلا .
- ٣ - التدريب يجب أن يبين على المهام التي يجب على العامل أن يقوم بها .
- ٤ - خطوات المهمة يمكن استخدامها كأهداف أداء * .
- ٥ - أهداف الأداء ارشادات للتدريب والاختبار .

عليك أولا أن تدرك تماما معاني هذه التعبيرات الواردة في الفصل الثالث .

ثانيا : تعبيرات مفيدة

المهمة هي واجب . في أغلب الوظائف يكلف العامل بعدد من المهام أو الواجبات . فمثلا هناك (٤) مهام تحتوى عليها وظيفة عامل مضخة مياه يدوية . في :

- ممارسة الصيانة الوقائية على المضخة اليدوية .
- المحافظة على نظافة المكان حولها وازالة القاذورات منه .
- التخلص من المياه الفائضة* في المكان المحيط بها .
- الابلاغ عن الاعطال للجهة المختصة .

المهمة

المهمة : هي جزء هام من وظيفة العامل . هي احد واجبات الموظف .

الخطوات هي الافعال التي يجب على العامل اداؤها لكي يتم مهمة معينة فمثلا : من مهام العامل المشار اليه بعاليه أن يمارس الصيانة الوقائية على المضخات اليدوية . هناك (٤) خطوات في هذه المهمة :

- تشحيم* ذراع المضخة
- تشحيم محور التعليق (بنز المفصل)
- فحص* جلود الكيما
- فحص وتنظيف بلاطة الخرسانة

الخطوة

وهذا العامل يجب أن يكون قادرا على اداء جميع هذه الخطوات حتى يتمكن من ان يؤدي مهمة الصيانة الوقائية .

الخطوة : جزء أساسي من المهمة .

- تحليل شيء هو دراسته . واذن فتحليل المهمة هو دراستها .
- لكي تحلل أو تدرس مهمة ، تأمل جميع خطواتها .
- تدرس الخطوات وتدون ما يجب عمله .
- تأمل هذه التفسيرات لتحليل المهمة :

تحليل المهمة : هو دراسة متأنية لها (أي للواجب) يقصده إيجاد جميع الأفعال الضرورية لاتمامها .

تحليل المهمة : هو وصفًا لخطوات أداؤها . أنه يدل على ما يجب على العاملين أداؤه لانجازها .

تحليل المهمة : يذكر المدرب بجميع المهارات الكبيرة والصغيرة التي تلزم لكل خطوة من خطوات المهمة .

تحليل

المهمة

- كل عملية تدريب لابد أن يكون لها أهداف أو مرام .
- الهدف الأكبر من التدريب هو أن يتعلم العامل كيف يسوءدى المهمة التي تدرسها له . هناك أهداف أصغر ترمي الى تحقيق
- الأداة الناجح لكل خطوة من خطوات المهمة .

الأهداف تتعلق بـ " فعل " أو " أدا " وهي تسمى أهداف الأداة .

أهداف الأداة تدل على ما يجب على المتدربين ان يصبحوا قادرين على عمله نتيجة لعملية التدريب .

هدف

الأداة

ثانيا : حـالـة

لنرجع الآن الى قمة أعطال مضخات الديزل التي بدأناها في الفصل الثاني. تذكر أن كبير المهندسين والمشرف المدرب كانا قد وجدا أسبابا لهذه الاعطال . أحد هذه الأسباب كان افتقار عمال الميكانيكا للتدريب . ثم هناك سبب آخر هو ضعف تدريب مشغلي المضخات أيضا . وقد قرر كبير المهندسين عقد برنامج تدريب لمشغلي المضخات في منطقته ، واستأجر مربيا من المدينة لهذا الغرض .

وقد وصل المدرب قبل بدء عملية التدريب بيوم واحد . واستمر اسبوعين يحاضر في نظرية محركات الديزل والمضخات ، وحفظ مشغلو المضخات أسماء جميع الاجزاء المتحركة في المضخة ، وشاهدوا صوراً لانواع عديدة من المضخات وخرجوا في زيارات لمواقع العمل حيث شاهدوها وبعد ذلك رجع المدرب الى المدينة .

بعد ذلك بستة شهور أحس كبير المهندسين بالأسف والغضب لأن المضخات ما تزال تتعطل . مشغلو المضخات ما زالوا يفتقرون للمهارات اللازمة لعمالهم . ومرة أخرى ، قرر كبير المهندسين أن مشغلي المضخات يحتاجون للتدريب . وفي هذه المرة طلب من كبير عمال الميكانيكا أن يتولى التدريب . هذا الرجل كان مشرفا يعرف المشغلين شخصيا ويعرف أيضا المضخات التي يعنون بها .

عكف المشرف المدرب على دراسة مهمة صيانة المضخات . قام بعمل تحليل مهمة ، ودون كل خطوات المهمة ثم سأل المشغلين عن الاجراءات المعتادة اتخاذاها في التشغيل والصيانة . قارن هذه بالاجراءات الصحيحة ، كما راقب مشغلي المضخات وهم يعملون في مواقعهم .

وقد وجد أن المشغلين يعرفون الكثير عن مضخات الديزل . وجدهم ماهرين جدا في اتخاذ خطوات بدء المضخات وإيقافها . ولكنه لاحظ أن مشغلي المضخات لم يكونوا على دراية بفحص * المضخة وتسجيل * منسوب الوقود والزيت والماء . الكثير من الاعطال كان ناشئا عن انخفاض منسوب الزيت .

أثناء عملية التدريب ، لم يقم هذا المشرف المدرب بتدريس موضوع مضخات الديزل كنظرية ، فقد كان المشتركون في البرنامج حائزين لهذه المعرفة . انه علمهم كيف يختبرون المضخة ويسجلون ما يجدونه . جعلهم يمارسون الفحص والتسجيل وقد استمرت عملية التدريب ثلاثة أيام .

بعد ذلك بستة شهور ، أسعد كبير المهندسين أن يلاحظ ان الاعطال قد انخفضت كثيرا بعد اجراء عملية التدريب .

أسئلة للتفكير فيها

- ١ - هل كانت عملية التدريب الاولى ناجحة ؟ لماذا أو لم لا ؟
- ٢ - هل كانت عملية التدريب الثانية ناجحة ؟ لماذا أو لم لا ؟
- ٣ - مشغل المضخة لديه مهمتان :

- (١) تشغيل المضخة .
- (٢) صيانة المضخة .

هناك العديد من الخطوات المختلفة في هاتين المهمتين . فمثلا ، في مهمة تشغيل المضخة ، توجد هذه الخطوات :

- بدء وإيقاف المضخة
- فحص المعدات
- مسك السجلات

هل كان المشغلون يفتقرون للمهارة في الخطوات الثلاث كلها ؟
في أي الخطوات كانوا يحتاجون للتدريب ؟

٤ - في رأيك ، هل كان التدريب الخاص بنظرية المضخات ذا فائدة ؟

هذا هو ما نعتقدده نحن

قارن آراءك بالاجابات الواردة فيما يلي :

- ١ - العملية التدريبية الاولى لم تكن ناجحة . لم يتحسن أداء العاملين بعد التدريب . التدريب يجب أن يعلم الانسان ما يفعله ، ما يؤديه . المدرب الأول لم تكن لديه أهداف أداء . انه لم يعلم العاملين ما يؤدونه . اقتصر على تقديم المعرفة بالمضخات .
- ٢ - نحن نعرف أن عملية التدريب الثانية كانت ناجحة . فقد تحسن فعلا أداء العاملين بعد التدريب ، وانخفضت الاعطال الى عدد ضئيل . كان المدرب قد درس المهمة ، وعرف ما يحتاج العاملون أن يتعلموه . اكتشف المعسارف والمهارات التي يفتقر اليها العاملون . التدريب الذي قام به كان يهدف الى اعطاء العاملين هذه المهارات ، وكان هدفه تحسين الأداء .
- ٣ - لم يكن مشغلو المضخات يفتقرون للمهارات في جميع الخطوات . فقد كانوا يعرفون كيف يديرون المضخات وكيف يوقفونها . لم يكونوا في حاجة للتدريب على هذه المهارات ، كانوا فقط يفتقرون للمهارات والمعارف الخاصة بفحص المعدات ومسك السجلات . كانوا في حاجة للتدريب على هاتين الخطوتين فقط .
- ٤ - في رأينا أن التدريب الذي دار حول نظرية المضخات لم يكن مفيدا لأنه لم يعلم المهارات التي يحتاجها مشغلو المضخات . ولذلك فانه لم يحل مشكلة أعطال المضخات .

رابعاً : أفكار للتأمل

١- تحليل المهمة هو الذى يدل المشرف/المدرّب على ما يعلمه للعاملين

قبل أن تعطي تدريباً ، لابد أن تفكر بعناية في :

- (١) العاملين الذين تريد تدريبهم .
- (٢) الوظائف أو الأشغال التي يؤديونها .

افتراض مثلاً أنك جئت بـ ٨ عمال خراسان وعلمتهم كيف يخلطون الخراسانسه ولكن افتراض أيضاً أن هؤلاء العمال يعرفون جيداً كيف يخلطون الخراسانسه هل هناك سبب مقنع لأن تجمعهم ليجتازوا تدريباً كهذا ؟

لا . بالطبع لا . يجب أن تعلم العمال خلط الخراسانسه في حالة واحدة فقط وهي أن يكونوا مفتشرين الى المهارة اللازمة لخلط الخراسانسه .

فكر في ذلك . عمالك يقرمون بعمل بلاطات خراسانية* لتستخدم في عمل مراحيف حفريه . لاحظت أن الكثير منها به شروخ* ، حلت المشكلة واكتشفت حاجة الى التدريب ، وبدأت في تحليل المهمة .

أول ما تعلمه هو أن تدون جميع خطوات مهمة عمل بلاطة خراسانية . أنت نفسك لست خبيراً بهذا المجال ، ولذلك فانت تحصل على المعلومات من :

- (١) كتاب يدل على الخطوات .
- (٢) بناء خبير* بهذه المهنة .

ثم تراقب العمال أثناء العمل . ستجد أنهم يتبعون جميع خطوات عمل البلاطه . انهم يعملون جيداً جداً ، ولكن ما زالت البلاطات تتشروخ . وهكذا تستمر في البحث .

بعد ذلك ، تحلل مهمة خلط الخراسانسه وتجد أن العمال يستخدمون زلطاً يحوى قدراً كبيراً من الطفل والتراب المختلط به . أنت تعرف أن الزلط القذر لابد من غسله قبل خلطه بالرمل والاسمنت ولكن العمال لا يفعلون ذلك . جميع خطوات خلط الخراسانسه فيما عدا ذلك تجرى بشكل سليم .

قدارة الزلط هي سبب تشقق البلاطات . العمال لا يدركون أهمية تنظيف الزلط ولا يعرفون كيف ينظفونه . هذه مشكلة هينة . أنت لست مضطراً لأن تعلم العمال جميع خطوات عمل بلاطات الخراسانسه أو خلط الخراسانسه .

أنت تعلمهم فقط لماذا وكيف ينقلون الزلزال المتخ. وهذه العملية تستغرق ما لا يزيد عن نصف ساعة .

تحليل المهمة الذي أجرته هو الذي ذلك على ما يجب أن تعلمه لهم بالضبط .

٢- تحليل المهمة هو الذي يدهر الطرق بين ما يجب على العامل أن يؤديه وبين ما يؤديه فعلا

تحليل المهمة ينقسم الى جزئين :

الأول ، هو أن تجمع المعلومات عن جميع خطوات المهمة .
يمكنك أن تحصل على هذه المعلومات من :

- معرفتك الشخصية ومهارتك وخبرتك
- ملاحظة عامل خبير يؤدي العمل
- الكتب والمراجع
- المحادثة مع الخبراء

الثاني، هو أن ترقب العاملين الذين لديهم الحاجة الى التدريب .
اسأل نفسك هذه الاسئلة :

- هل يؤدي العاملون جميع الخطوات التي كتبها في تحليل المهمة ؟
(هذه هي التي ستعلمها)
- هل يؤديون الخطوات كما يجب ؟ بكفاءة* ؟
(ان لم يكن الامر كذلك ، لابد ان تعلم الخطوات وتدع العاملين يمارسونها) .

الفرق بين ما يجب ان يفعله العاملون (كما يظهر في تحليل المهمة الذي عملته) وما يفعلونه حقا (كما بدأ لك أثناء مراقبتهم) هو الذي يدل على خطوات المهمة التي يجب تعليمها اياهم

العامل الجديد يجب ان يتعلم جميع الخطوات . عامل أكثر خبرة قد يحتاج الى بعض الخطوات فقط . (الا أنه علينا أن نلاحظ أنه عندما ندرب على خطوات المهام ، لابد من مراجعة المهمة بأكملها مع جميع المتدربين ، ولكنك تقضي أغلب الوقت على تلك الخطوات التي لا يحسن العامل أداءها)

تحليل المهمة هو الذى يدل على الفرق بين ما يجب على العامل أن يؤديه وذلك الذى يعمل به فعلا .

٣- التدريب يجب أن يبنى على المهام التي يجب على العامل أن يقوم بها

إذا كان المساحون* الذين يعملون معك يفتقرون إلى المهارات والمعرفة التي تلزم لأداء عمل جيد في المساحة* ، فإن عليك أن تعلمهم هذه المهارات . ولكن لا تعلمهم أنواعا خاصة من أعمال المساحة لأنهم يستخدمونها أبدا . لا تعلمهم أن يستخدموا معدات لا تتوفر لهم في مواقع العمل . علمهم فقط الأمور التي يحتاجونها في عملهم والمعدات التي تلزم لذلك فقط .

إذا كان لديك عامل جديد سيشتغل بالرسم* ، لا تجعله يشترك في عملية تدريب على مهارات صيانة المركبات ؛ إذا كان العامل الجديد سيعمل رساما فعليك أن تجرى تحليل مهمة لأعمال الرسم . عندما تعرف كل خطوات المهام التي سيؤديها ستكون قادرا على أن تعد برنامجا تدريبيا له . فمثلا إذا كان سيتولى كتابة الحروف* ، علمه كل المعرفة والمهارات الضرورية للكتابة الجيدة للحروف .

تذكر أنه : يجب أن تعرف ما الذى سيؤديه العامل فى وظيفته قبل أن تعرف ما تدريبه عليه .

التدريب يجب أن يبنى على المهام التي يجب على العامل أن يقوم بها .

٤- خطوات المهمة يمكن استخدامها كأهداف أداء

كل خطوة من خطوات المهمة هي فعل . أهداف التدريب هي أن تعلم العامل أن يفعل ، أن يؤدي هذه الأفعال . نحن نسمي أهداف التدريب أهداف الأداء لأنها تتعلق بـ " الفعل " أو " الأداء " .

الغرض أو الهدف هو أن يتعلم المتدربون أداء المهمة . لا بد أن يؤديوا كل خطوة من خطواتها ، واذن فكل خطوة يمكن اعتبارها هدف أداء مستقلا .

وسوف تكتب أنت أهداف الأداء بعد أن تكتب الخطوات في الصفحة التالية يوجد مثال للخطوات وأهداف الأداء . المثال يوضح خطوات مهمة خازن* في استلام وتسجيل الامدادات* .

تحليل مهمة وأهداف أداء	
١- اسم الوظيفة :	أميرة مخازيه
٢- المهمة :	استخدام وإضافة الأصفاف
٣- عند اتمام التدريب ، يجب أن يصبح العامل قادرا على أداء الخطوات الاتية من هذه المهمة :	٤- هل العامل في حاجة لان يتعلم هذه الخطوة :
(١) قدر الأجزاء المتكاملة	لا
(٢) الاستفادة بالتلفيات على نماذج المطالبة	نعم
(٣) اضافة الأصفاف الجديدة في الرفاتر	نعم
(٤) وضع الأصفاف في مكانها الصحيح بالمنزله	نعم

خطوات المهمة يمكن استخدامها كأهداف أداء .

م- أهداف الاداء ارشادات للتدريب والاختيار

أهداف الاداء تظهر لنا ما لابد أن يصبح المتدرب قادرا على عمله بعيد اتمام التدريب . الاهداف اذن هي المرشد لما يجب أن يعطي له أثناء التدريب .

أهداف الاداء أيضا ترشدنا لكيفية اختبار المتدرب . انها تدل المدرب على ما هو بالضبط الذي يجب أن يصبح المتدرب قادرا على عمله بعيد التدريب . اذا كان المتدرب قادرا على أن يعمل ما هو وارد في أهداف الاداء اذن فالتدريب قد نجح . اذا كان غير قادر على أن يعمل ما هو وارد في أهداف الاداء فالتدريب لم ينجح .

أهداف الاداء ارشادات للتدريب والاختيار .

خامسا : مراجعة

قبل أن تستمر في القراءة ، تأمل النقاط الواردة في هذه المراجعة .
فكر في الاسئلة واكتب الاجابات كما تراها وبأسلوبك أنت . ثم قارن
اجاباتك بتلك الواردة في صفحة ثالث / ١١

(١) ما هي المهمة ؟ هل هناك مهام عديدة في وظيفتك ؟ اكتبها .

(٢) كيف يمكنك أن تكتشف الخطوات الضرورية لاتمام مهمة ؟

(٣) اذا كان العاملون يفتقرون لبعض المهارات والمعرفة اللازمة
للانجاز السليم لمهمة ، كيف تعرف ماذا تعلمهم ؟

(٤) كيف تُعين أهداف الاداء المدرب على اختبار مدى نجاح عملية
التدريب ؟

اجابات المراجعة

١ - ما هي المهمة ؟

المهمة واجب من واجبات وظيفة .

٢ - كيف يمكنك أن تكتشف الخطوات الضرورية لامتصاص مهمة ؟

يمكنك أن تكتشف الخطوات اللازمة لاكمال مهمة بدراسة هذه المهمة ،
باجراء تحليل للمهمة . ويمكنك الحصول على معلومات عن المهمة
من :

- (١) معرفتك الشخصية ، ومهارتك وخبرتك .
- (٢) ملاحظة عامل خبير يؤدي العمل .
- (٣) الكتيبات والمراجع .
- (٤) المحادثة مع الخبراء .

٣ - إذا كان العاملون يفتقرون لبعض المهارات والمعرفة اللازمة للانجاز

السليم لمهمة ، كيف تعرف ماذا تُعلمهم ؟

يمكنك أن تعرف ماذا تعلم العمال عندما تستخدم تحليل المهمة .
العمال الجدد قد يحتاجون أن يتعلموا جميع الخطوات الواردة في
تحليل المهمة . العمال المتمرسون قد يحتاجون فقط لان يتعلموا
بعض هذه الخطوات . يمكنك أن تعرف أى الخطوات يلزم أن يتعلمها
العمال المتمرسون لانك ستقارن تحليل المهمة بما يعملون به .
ويمكنك أن تكتشف الخطوات التي لا يؤديونها جيدا .

٤ - كيف تعين أهداف الاداء المدرب على اختبار مدى نجاح عملية التدريب ؟

أهداف الاداء تدل المدرب على ما يجب أن يصبح المتدرب قادرا على
عمله بعد التدريب بالضبط . المدرب يختبر المتدرب ليرى ما اذا
كان يمكنه القيام بالمهمة في كل هدف من أهداف الاداء .

سادسا : والآن افعل ما يلي :

١ - ادرس مثال تحليل المهمة في صفحة شالت / ١٤ . تأمل هذه الاشياء .

(١) اسم وظيفة العامل

في هذا المثال ، العاملون يشتغلون " عمال صيانة ميدانية " .

(٢) المهمة

عمال الصيانة الميدانية* لديهم مهام متعددة يقومون بها ،
ولكن واحدة منها فقط هي التي تحلل هنا . المهمة هي " صيانة
مخارج العيون " *

(٣) خطوات أداء المهمة

هناك ٨ خطوات . أقرأها .

(٤) هل يحتاج العامل لان يتعلم هذه الخطوة

في هذا المثال ، عمد المشرف/المدرّب الى مراقبتهم أثناء العمل .
وقد وجد أنهم قادرون على الاداء الصحيح للخطوات من ١-٣ ولكنهم
وقعوا في اخطاء عديدة في الخطوة ٤ وكثيرا ما كانوا ينسون
الخطوتين ٥ ، ٦ .
الخطوات ٤ ، ٥ ، ٦ سيشملها التدريب . وقد وجد أيضا بطئًا
شديدا في أداء ٧ ، ٨ ، وهو يعتقد أنهم يحتاجون الى مزيد
من الممارسة تحت الاشراف . سوف يعطي بعض التلقين في هاتين
الخطوتين أيضا .

والآن ، ادرس هذا المثال ..

٢ - عليك الان اجراء تحليل المهمة . سوف يستغرق ذلك شيئا من الوقت ،
ولكنه مهم جدا . لن يستطيع أن تستمر في هذا الكتاب دون أن تتمكن
من كتابة جميع خطوات أي مهمة تعرض لتحليلها .
اعمل تحليلا للمهام التي ستدرب عمالك عليها . استخدم مهمة
" الحاجة للتدريب " التي اخترتها في الفصل ٢ مفحة .
استخدم أنموذج تحليل المهمة في صفحة شالت / ١٥ في كتابة جميع
خطوات المهمة .

٣ - اجمع معلومات عن جميع خطوات المهمة . يمكنك أن تحصل على هذه المعلومات من :

- معرفتك الشخصية ومهارتك وخبرتك
- ملاحظة عامل خبير يؤدي العمل
- الكتيبات والمراجع
- المحادثة مع الخبراء

٤ - ضع قائمة بجميع خطوات المهمة . ابدأ بالخطوات التي يجب أداؤها أولاً . ثم أكتب الخطوات التي تعمل بعدها . ثم الخطوة التالية . وهكذا .

٥ - استقر على الخطوات التي يلزم تعليمها للمتدربين . (تذكر : العاملون المستجدون يحتاجون لأن يتعلموا جميع الخطوات ، أما العاملون المتمرسون فقد يفتقرون فقط للمهارات والمعرفة اللازمة لاداء بعض خطوات المهمة) . اكتب نعم أو لا على النموذج أمام كل خطوة لبيان ما اذا كنت ستحتاج لتعليمها أم لا) .

- ١ - الوظيفة : عامل صيانة ميدانية
- ٢ - المهمة : صيانة فخارج العيون
- ٣ - عند اتمام التدريب يجب أن يصبح العامل قادراً على أداء الخطوات الاتية من هذه المهمة :
- ٤ - هل العامل في حاجة لأن يتعلم هذه الخطوة ؟

- ١ - انظر ما اذا كانت متوفرة
الصرف تأخذ الماء السخيم بعيداً عن المنطقة
لا
- ٢ - انظر ما اذا كان السور المطبق يخرج العيون في حالة جيدة
لا
- ٣ - افحص اجناب الزجاج للتأكد من عدم صلابته
افحص للاصدا
لا
- ٤ - افحص مدى عكارة الماء
نعم
- ٥ - افحص الغطاء للتأكد من الامكام وعدم التسرب
نعم
- ٦ - تأكد من انه صمغ المياه التوفرة تجمع في موضع الصمغ
نعم
- ٧ - تأكد من نظافة المكان
نعم (مراجعة)
- ٨ - افحص وصافي الانابيب وانظر ما اذا كانت في حاجة للتنظيف
نعم (مراجعة)

الفصل الرابع

.....

كيف يتعلم الناس ؟

أولا : نظرة عامة

اكتشفت مشكلة عمل يمكن حلها بالتدريب (الفصل الثاني) ، وتاملت المهام التي لا تؤدي جيدا . تأملت خطوات المهمة واستقر رأيك على أيها سيكون أهداف العملية التدريبية التي ستقوم بها (الفصل الثالث) .
الآن وقد أصبحت تعرف أي المهارات* والمعارف يحتاجها عمالك وما هي أهداف التدريب ، لابد لك أن تقرر كيف ستقوم بالتدريب .
سوف تعرف في هذا الفصل أن :

- ١ - يكتسب الناس مهاراتهم بأن يفعلوا، وليس بمجرد أن يسمعوها عنها .
- ٢ - التدريب يمكن أن يتم " اثناء العمل " ، أو في غرفة دراسة .
- ٣ - التدريب يمكن أن يكون رسميا أو غير رسمي .
- ٤ - للتدريب الجيد أربع قواعد هامة .

وقبل كل شيء يجب أن تدرك معاني بعض الكلمات المستخدمة في الفصل الرابع .

ثانيا : تفسيرات مفيدة

هذه بعض أمثلة لارجاع الاثر :
" حسن ، تذكر دائما أن تحكم رباط هذه الصواميل "
" لقد أحسنت نسخ هذا الخطاب على الآلة الكاتبة ! وأنا سعيد
أنك تذكرت أن تكتبي التاريخ أعلى الصفحة "
" بعض المعلومات ناقصة في تقريرك الاسبوعي . اجلسي وسـوف
أساعدك على فهم الطريقة الصحيحة لكتابة التقرير "

الإفادة الراجعة : هو المعلومات التي تعطيتها للعامل فيما يختص
بتقدمه في العمل* . تعلق على العمل الذوقام
به .

الإفادة الراجعة : يدل العامل على كيفية أدائه لعمله . انه يخبره
بما يجب عليه أن يوءدية بشكل مختلف لكي يحقق
نتائج أفضل .

الإفادة
الراجعة

- الكثيرون من المعلمين يقعون في خطأ التكلم أكثر مما يجب .
- انهم لا يتعدون مجرد الحديث عن أشياء . لابد أن يقوموا بعرض المهارة ثم يجعلوا المتدرب يمارسها .

تذكر : استخدم الكلمات التي تجيب للعامل الذي تدربه على ما هو المطلوب وكيف ولماذا ، ولكن لا تتوقف عند هذا الحد ؛ اجعل العامل يمارس المهارة . اجعله يوعدى العمل . دعه يصبح فعالا

- يكتسب الناس مهاراتهم بأن يفعلوا ، وليس بمجرد أن يسمعوها عنها .

٢ - التدريب يمكن أن يتم " اثناء العمل " ، أو في غرفة دراسة

- درج الناس في الماضي على الاعتقاد بأن التدريب اثناء العمل لا يعدو مجرد وضع عامل جديد مع عامل قديم . العامل الجديد يرقب العامسسل القديم ويتعلم بالمشاهدة . ولكن هذا ليس هو التدريب ؛ هذا مجرد ملاحظة . ولم يكن أبدا وسيلة فعالة لان يكتسب عامل مهارات وظيفته .

التدريب اثناء العمل تدريب منظم * . جيد التخطيط ، يحدث في المكان الذي يشتغل فيه العامل .

هذه بعض مميزاتـه :

- يتعلم العامل أن يستخدم المعدات والعدد التي توجد في مكان العمل
- ويتعلم أيضا أن يتصرف في مواجهة الظروف الحقيقية
- يجعل العامل متفاعلا مع العملية التدريبية .
- يمارس العامل مهارات المهمة تحت اشراف مشرف أو عامل خبير أو مدرب
- يمكن العامل ان يتلقى افادة راجعة فورية من المدرب .
- انخفاض تكلفة التدريب

هذه بعض عيوب التدريب اثناء العمل .

- التدريب اثناء العمل عادة لا يكون مفيدا للجماعات الكبيرة مسـن العاملين اذ لا تتوفر لهم جميعا الفرمة لكي :
- (١) يشاهدوا العرض* بوضوح .
- (٢) يمارسوا العمل بالقدر الضروري .
- اذا كان مكان العمل يتم بالوضوء فان المتدرب قد يصعب عليه الانمات واستيعاب ما يقال

٣ - التدريب يمكن أن يكون رسميا أو غير رسمي

التدريب الرسمي يمكن أن يكون أثناء العمل ويمكن أن يكون في غرفة دراسة .
انه التدريب الذي تخطط لــــه . أنت تنتقى المتدربين ، وأنت تحلل المهمــــة
وتتعرف على أهداف الاداء . أنت الذي يخطط الزمن والمكان اللازمين للتعليم .
أما التدريب غير الرسمي فهو ذلك الذي يُجرى دون تخطيط . عندما ترى عاملا
يعمل بطريقة غير صحيحة فانك تصحح هذا الوضع . هذا هو التدريب غير الرسمي . عندما
تصدر تعليمات لعامل ، أنت تمارس التدريب غير الرسمي إذا كانت هذه التعليمات واضحة ،
وإذا كنت عند اصدارها حريصا على أن تشاكد من ان العامل قد فهم خطوات اجراء العمل
وانه يستطيع أن يؤديها . ومن أنواع التدريب الغير رسمي ايضا اعطاء العامــــل
دليل عمل ، حيث انه يرشده الى الخطوات التي يقوم بها .

التدريب يمكن أن يكون رسميا أو غير رسمي

٤ - للتدريب الجيد أربع قواعد هامة

- التدريب الجيد ان تدفع العاملين للتفاعل مع العملية التدريبية وليس مجرد الاستماع لما يقال .
- التدريب الجيد يعطى الفرصة للمتدرب لكي يمارس المهارة عمليا .
- يتضمن التدريب الجيد قدرا كبيرا من المعلومات المرتده بمعنى أن يتلقى المتدرب تعليقا مستمرا على طريقة أدائه من المدرب .
- أن يسير وفقا للتسلسل المنطقي لخطوات العمل ، وأن يكون كم المعلومات في المرة الواحدة صغيرا حتى يستوعبه المتدربين جيدا .

خامسا : مراجعة

قبل أن تستمر في القراءة ، تأمل النقاط الواردة في هذه المراجعة ، فكر في الاسئلة ، واكتب الاجابات كما تراها وبأسلوبك انت . ثم قارن اجابتك بتلك الواردة في صفحة رابع / ٨

١ - من أين تأتي أهمية الممارسة عند تعلم مهنة ؟

٢ - ما المقصود بالافادة الراجعة ؟ وما أهميتها ؟

٣ - مدرب متمرس اراد أن يعلم مسّاحين جددًا مهارات المساحة . حاضرهم يوميًا في غرفة دراسة . لم يتعلم المساحون شيئًا كثيرًا . ما الذي كان يجب أن يعمل عليه المدرب ؟

اجابات المراجعة

١ - من أين تأتي أهمية الممارسة عند تعلم مهنة ؟

الممارسة مهمة في تعلم مهارة لان الناس لا يتعلمون ان يعملوا شيئاً بمجرد ان يسمعوا عنه . لابد لهم ان يكتسبوا الخبرة باداء مهمة . ولابد للمدرب ان يتمكن من ان يشاهد العاملين وهم يمارسون لكي يستطيع ان يشجعهم ويقدم لهم النصيحة .

٢ - ما المقصود بالافادة الراجعة ؟ وما اهميتها ؟

الافادة الراجعة هي التعليقات التي يقدمها المدرب للعامل لينبئه بقيمة العمل الذي أداه . وهي أمر هام ، لانه بدونها لن يتسنى للعامل ان يعرف ما اذا كان ادائه جيداً أم رديئاً . اذا لم يعمل المشرف / المدرب على ان يشجعه ويدله على كيف يوفى عملاً أفضل فان العامل قد لا يتقدم .

٣ - ما الذي كان يجب ان يعمل به المدرب ليطلع مهارات المساحة ؟

كان يجب عليه أولاً ان يشرح كيف ، ولماذا ، ومتى تجرى أعمال المساحة . ثم عليه بعد ذلك ان يعرض هذه الاعمال ويهيئ الفرص لممارسة كل خطوة من خطوات مهارات المساحة . ثم ينتقل الى ترك المتدربين يمارسون مهارة المساحة بأكملها ولابد لهم ان يتركوا غرفة الدراسة الى مكان العمل لهذا الغرض .

سادساً : والآن ، افعل ما يلي

في صفحة ثالث / ١٥ ، ادرجت خطوات المهمة التي ستتولى تدريسها في عمليتك التدريبية . الخطوات التي يلزم تعليمها هي أهداف الاداء ، وهي مرشحات للتدريب عليك الآن ان تقرر أين سيكون التدريب . في غرفة دراسة أم أثناء العمل ، أم لعله يشمل هذا وذاك . ففكر فيما يلي :

(١) خطوات المهمة

(٢) العامل

الاسئلة الواردة في الصفحة التاليه ستعينك على ان تتخذ قرارك .

خذ في اعتبارك

- ١ - هل تتوفر غرفة دراسة ؟
هل من المناسب جيداً ؟
هل بها مناعد ومناضد مريحة ؟
- ٢ - كم متديراً سيحضرون ؟
- ٣ - هل تتسع الغرفة لهم جميعاً بحيث يجلسون سرتاحين ؟
- ٤ - هل سيمعب على المتدربين الحضور الى غرفة الدراسة ؟ وهل هذا يكلفهم كثيراً ؟
- ٥ - هل يتسنى تعليم المهارة المطلوبة في غرفة الدراسة ؟
- ٦ - هل تتوفر المعدات المطلوبة لممارسة المهارة ؟
- ٧ - هل يتوفر المكان الذي يلزم للجميع ليمارسوا ؟

للتعليم في غرفة

الدراسة

خذ في اعتبارك

- ١ - كم سيكون عدد المتدربين ؟
هل يتسنى تعليم هذا العدد أثناء العمل بالمستوى المطلوب ؟
- ٢ - هل يمكنهم جميعاً ان يشاهدوا العروض التي ستقدم ؟
- ٣ - هل مكان العمل مناسب للتعليم ؟ ألا تشتت الضوضاء ؟
ألا توجد أنشطة أخرى عديده تجري في نفس المكان ؟
- ٤ - هل تتوفر جميع المعدات اللازمة للتعلم والممارسة في مكان العمل ؟
- ٥ - هل سيمعب على المتدربين الحضور الى مكان العمل ؟
هل يكلفهم هذا كثيراً ؟
- ٦ - هل يتسنى تعليم جميع المهارات والمعرفة المطلوبة على الشغل ؟
- ٧ - هل ستؤدي العملية التدريبيه الى اعاقه الاعمال الجارية ؟

التعليم أثناء

العمل

عندما تُتم الاجابه على هذه الاسئلة ستكون قد توفرت لديك فكرة جيدة عن المكان المناسب لعمليتك التدريبيه .

اكتب ما تستقر عليه هنا :

سوف أجرى عملية تدريبية لتعليم هذه المهارة :

وسيجرى التدريب فى هذا المكان :

الفصل الخامس

كيف أقوم بالتدريب ؟

أولا : نظرة عامة

انت الان تعرف ما هو الذي انت مقدم على تدريسه ، وأين سيكون ذلك . ولكنك ربما لا تعرف كيف تدريسه . وفي هذا الفصل سوف تتعرف على الاساليب التي يمكن بها أن تصبح مدربا كفتا .

تذكر ان التدريب هو ذاته مهارة - انه أمر يتطلب الممارسة ، لكي يصبح المرء مدربا جيدا . هذا الكتاب يهيئ لك ان تدرك ماهية التدريب وكيفية القيام به ، ولكن عليك أيضا أن تمارس ذلك في هذا الفصل سوف تعرف أن :

- ١ - الخطوات الثلاث لاكتساب المهارة كإرشادات لتحضير الدرس
- ٢ - المواد التدريبيه مفيدة كمساعدات تعلم .
- ٣ - هناك تنويهات بشأن :
 - قيادة المناقشات .
 - تقديم العروض .
 - اصدار التعليمات .
 - الاشراف على الممارسة .

ثانيا : تعبير مفيد

المعلومات المطبوعة* (المذكرات) التي توزع على المتدربين أثناء العملية التدريبيه يمكن أن تكون لها فائدة كبرى . كثيرا ما يحتفظ المتدربون بالمذكرات الموزعة عليهم ويرجعون اليها بعد أن ينتهي التدريب . من أمثلة مذكرات المتدربين :

- (١) ملخص للنقط الهامه التي تدرسها لهم .
- (٢) نسخ من اللوحات* والرسوم* أو الصور التي تستخدمها
- (٣) قائمة باهداف الاداء التي يجب أن يصبح المدربون قادرين على القيام بها

مذكرات المتدربين: هي مواد مطبوعة توزع أثناء التدريب الغرض منها هو مساعدة المتدربين على التعلم والتذكر .

مذكرات
للمتدربين

ثالثا : حالة

أحمد مشرف / مدرب ، وهو يريد أن يوفد تدريبا جيدا . ولكنه يشعر بالاحباط . أجرى في الشهر الماضي لمدة ثلاثة أيام تدريباً لعمال خراسانة على بناء نمط جديد من خزانات تجميع مياه الأمطار . لم يحقق التدريب نجاحاً . استمع لأحمد : " لم استطع أن أعرف أين موضع الخطأ . لقد أجريت تحليلاً كاملاً للمهمة . كنت أعرف الأساليب التي درج العمال على تطبيقها وبالتالي كنت أعرف الخطوات التي يجب عليهم أن يتخذوها بشكل مختلف لكي يتموا ببناء الخزان الجديد . كنت أعرف أهداف الأداء وقد استخدمتها كمرشد للتدريب ، وأتممت جميع التحضيرات للتدريب " .

" ولكن عندما بدأ التدريب تدهور كل شيء . وزعت على المتدربين مذكرات يقرأونها ، ولكن لم يقرأ أحد منهم شيئاً . وعندما حاولت أن أجعلهم يناقشون خبراتهم الأخرى اكتفوا بأن يجيبوا على أسئلتى بنعم أو لا . وعندما أريتهم ما يجب عليهم عمله لم يرقبني إلا قليل منهم . كان يبدو عليهم السأم وهم ينتظرون أن يحل عليهم الدور للممارسة العملية " .

"أنا أريد أن أكون مدرباً جيداً . فقط يبدو أنه من المستحيل تدريب هؤلاء العمال "

أسئلة للتفكير فيها

- ١ - هل ترى أن السبب في فشل أحمد يرجع إلى تكوين شخصيته هو ؟ هل يحتمل أنه ليست لديه الشخصية التي تناسب عمله كمدرب ؟
- ٢ - هل ترى أن التدريب مهارة ؟ إذا كان الأمر كذلك فهل ترى أنه من الممكن دراسة خطوات التدريب؟ وهل يتسنى تحسين مهارة التدريب ؟

هذا هو ما نعتقد أنه

قارن آراءك بالإجابات الواردة فيما يلي :

- ١ - نحن لا نرى أن فشل العملية التدريبية التي أجراها أحمد يرجع لشخصيته . صحيح أن بعض المدربين أكثر إشارة للتشويق أو أكثر جاذبية من غيرهم ، ولكنه صحيح أيضاً أنه في استطاعة جميع المشرفين أن يكتسبوا مهارات التدريب . نحن نعتقد أن فشل أحمد قد يكون راجعاً لأنه لم يتعلم ولم يمارس الأساليب التي يمكن أن تجعل منه مدرباً جيداً .

- ٢ - نعم ، التدريب مهارة . من الممكن دراسة خطوات التدريب لتحسين القدرة على أدائه .

هذا الكتاب لا يحوي كل خلفيات التدريب وفلسفته . أنت لست بسبيل الاشتغال بالتدريس الجامعي أو التفرغ للممارسة التدريبية في معهدك ، وبذلك فأنت لست في حاجة إلى اكتساب جميع المعلومات الذي حققه هذا الكتاب هو أن يعطيك إشارات وإرشادات ويشرح لك أساليب تعليم العاملين تحت إشرافك . إذا تفهمت هذه الأساليب ومارستها ، فإنه يمكنك أن تصبح مدرباً ممتازاً .

رابعاً : أفكار للتأمل

١ - الخطوات الثلاث لاكتساب المهارة كإرشادات لتحضير الدرس

قبل أن تبدأ في التدريب ، يجب أن تجرى تحضيرا لكل درس . الذى أنت بسبيله هو التدريب على مهارات ، ولذلك فإن الدرس الذى تفضلع به يجب أن يحوى جميع الخطوات الثلاث التى يمر بها تعلم المهارات

تنبيه ! لا بد أن تتعلم الخطوات الثلاث لتعلم المهارة .
ادرسها جيدا الآن .

الخطوة الاولى : فى هذا الجزء من الدرس :

- تفهم المهارة
- (أ) اذكر للمتدربين ما الذى يجب عليهم ان يعملوه اثناء العملية التدريبية . اذكر لهم المهمة التى يجب عليهم ان يعرفوها ليحققوا الاداء (هذا هو هدف الاداء)
 - (ب) اشرح لهم ضرورة ذلك . لماذا هو ضرورى .
 - (ج) اشرح أو اظهر أو اعرض المهمة أو الخطوات التى سيتعلمونها فى الدرس . هذا يعطى المتدربين صورة واضحة وشاملة لما سيتعلمونه .
- هذه بعض الطرق التى تساعد على اعطاء هذه الصورة الشاملة :
- اجر مناقشة حول المهمة وخبرة المتدربين بها .
 - اعرض أفلاما أو لوحات تبين المهمة .
 - اعط محاضرة قصيرة حول: متى ولماذا تستخدم المهارة .
 - اظهر العدد والمعدات التى ستستخدم فى المهارة .
 - وزع مذكرات يمكن للمتدربين الرجوع اليها ودراستها بعد انتهاء عملية التدريب .

الخطوة الثانية : فى هذا الجزء من الدرس :

- ممارس خطوات المهارة فعليا
- (أ) ببساطة وبعناية ، اشرح و اعرض الخطوات التى تدرسها فى هذا الدرس . المتدرب يرقب ، وينصت ويوجه اسئلته
 - (ب) اعرض مرة اخرى . فى هذه المرة اطلب من المتدربين ان يذكروا لك ما يجب ان تعمله من قبل ان تبدأ فى العمل
- دع كل متدرب يمارس
 - أولا : يذكرك لما يعتزم عمله
 - ثم : يودعه
 - وشالشا: تعطيه انت ارجاعا للاثر . صحح الاخطاء واجعله يمارس مرة اخرى .

الخطوة الثالثة : في هذا الجزء من الدرس سوف :

مارس المهارة
ككل
في هذا الجزء من الدرس سوف :

- (أ) راجع جميع الخطوات . ناقش واعرض مرة اخرى
- (ب) دع المتدربين يمارسوا المهارة ككل ، بينما تراقبهم
- (ج) اعطهم رأيك اولا بأول .

ملحوظة هامة
هذه الخطوات الثلاث يجب أن تكون جزءا من كل درس . اذا كنت تعلم كتابا كيف يملا نمودج شكوى ، فان الخطوات الثلاث قد تستغرق خمس عشرة دقيقة فقط ، أما اذا كنت تعلم المساحيين كيف يستخدمون معدات جديدة ، فان هذا قد يستغرقه يوما ()

الخطوات الثلاث لاكتساب المهارة ارشادات لتحضير الدرس

٢ - المواد التدريبية كمساعدات مفيدة للتعلم

المواد التدريبية ادوات تساعد الناس ان يتعلموا . من امثلتها : مذكرات المتدربين دليل العمل ، الكتب ، مطبوعات المنتج ، اللوحات ، الافلام ، الصور الفوتوغرافية ، المعدات الحقيقية الخ .
اكثر المواد التدريبية أهمية في تعلم المهارات هي المعدات والعدد التي يستخدمها المتدربون .
مثلا : الالة الكاتبة مادة تدريبية ضرورية لمن يريد ان يتعلم الضرب على الالة الكاتبة . صورة تمثل الاله الكاتبة لن تكفي ! بنفس الكيفية ، العمال الذين يتعلمون مد الانابيب لابد أن تتاح لهم انابيب ومكان يمارسون فيه تركيبها .

غير ذلك من المواد مفيد ايضا . عندما تكون في خطوة " فهم المهارة " يمكنك ان تعطى العاملين معلومات مكتوبه ، اذا كانوا يستطيعون القراءة و اذا كانت المادة مكتوبه جيدا وذات فائدة .

اللوحات والرسوم يمكن ايضا ان تكون مواد تعليميه مفيدة اذا كانت توضح فكرة صعبة أو هامة . ويمكنك أن تصنع هذه الصور بنفسك .

دليل العمل هو أيضا مواد عظيمة الفائدة بالنسبة لبعض المهام . اذا كانت المهارة التي تعلمها تتكون من عدة خطوات ، فهي فكرة طيبة ان تصنع لوحة تدل على هذه الخطوات أو توضحها . اعط نسخها من دليل العمل هذا لكل عامل وسيتمكن من أن يستخدمها كلما تعين عليه أن يؤدي المهمة (ملحوظة : لابد لك أولا أن تعلم المهمة . معينة الشغلة لن تستخدم الا بعد الانتهاء من العملية التدريبية)

دليل العمل يمكن أن يعد أيضا للمهام التي لا يمارسها العامل كثيرا . في مثل هذه الحالات من الضروري له ان يتذكر جميع خطوات المهمة . بدلا من ذلك يمكنه ببساطة ان ينظر الى دليل العمل .

المواد التدريبية مفيدة كمساعدات للتعلم

قيادة المناقشات

ما هي المناقشة؟

المناقشة هي التحدث واعطاء الاراء والمعلومات من جانب جميع الاعضاء في فريق . قائد المناقشة يرشدها بان يوجه اسئله

لماذا تعتبر المناقشات مفيدة؟

المناقشات مفيدة لان ترك المتدربين يفكرون ويتحدثون عن الموضوع فعال اكثر من مجرد الاستماع للمدرب وهو يتحدث .

قواعد لقيادة المناقشات

- (أ) المناقشات لابد ان تكون موجبة . لابد ان تكون لها أهداف .
حضر اسئله قبل المناقشه .
- (ب) لا تطلق أسئلة تمكن الاجابة عليها بـ نعم أو لا
- (ج) اعمد الى القاء اسئلة تبدأ بـ ماذا ، واين ، ومتى ، وكيف و لمماذا و من
- (د) دع المتدربين يلقوا اسئلة هم أيضا .
- (هـ) لا تترك المناقشة تشرذ بعيدا عن الموضوع الرئيسي
- (و) لخص مادار في المناقشه بين آن وآخر .

تقديم العروض

ما هي العروض؟

في العرض (أو البيان العملي)، يتولى المدرب شرح واداء جميع خطوات المهارة التي يعلمها . انه يعرض ويشرح كيف يؤدي العمل . المدربون ينشطون فـسـ العرض الثاني ثم في الممارسة التي تأتي بعد ذلك .

لماذا هي مفيدة؟

العروض مفيدة لانها تظهر المهمة كاملة قبل ان يبدأ المتدربون في ممارستها .

قواعد تقديم العروض

- (أ) على المدرب ان يقدم العرض قبل بدء العملية التدريبية . أعرض الطرق الصحيحة فقط . تأكد من انك قادر على اداء الخطوات الصحيحة انت نفسك!
- (ب) قبل ان تبدأ العرض ، تأكد من ان لديك جميع المعدات والعدد الضرورية .
- (ج) تأكد من ان جميع المتدربين يستطيعون مشاهدة جميع خطوات العرض .
- (د) اذكر لماذا تعمل كل شيء اثناء عمله . تأكد من ان جميع المتدربين يسمعونك . أكد على النقاط الهامة . دع المتدربين يلقوا اسئلة .
- (هـ) اشرح معاني المصطلحات التقنية .
- (و) اشرح المخاطر واحتياطات الامن اللازمة .
- (ز) وجه اسئلة للمتدربين لتري ما اذا كانوا قد استوعبوا جميع الخطوات
- (ح) اجر العرض مرة ثانية . دع المتدربين يذكروا ترتيب اداء الخطوات قبل ان تعتمد انت الى اداؤها .
- (ط) دائما اكمل العرض بان تدع كل متدرب يمارس الخطوات المعروضه .

اصدار التعليمات

ما هي التعليمات ؟

اصدار التعليمات يعنى شرح الافعال خطوة بخطوة بحيث يتسنى للمستمع ان يفهم ويتذكر كل خطوة .

اصدار التعليمات هو ان تذكر للعامل ما هو الذى سيعمله وكيف يعمل .

لماذا هي مفيدة ؟

عندما تصدر تعليمات شفوية ، فان المستمع يحتاج له الفرصة ليوجه اسئله . اذا اقتصر الامر على التعليمات المكتوبه فان العامل قد لا يفهمها .

قواعد لاصدار التعليمات

- (أ) لا تستخدم كلمات لا يفهمها العامل .
- (ب) لا تُعطِ معلومات اكثر مما يجب . اذكر فقط ما هو ضرورى لاداء المهمة جيدا .
- (ج) اصدر تعليماتك بمعدل واحدة فى كل مرة (من الصعب ان تذكر التعليمات الكثيره التى تعطى دفعة واحدة) .

- (د) لا تقتصر على مجرد ذكر التعليمات . اظهر (اعرض) ما يجب عمله .
(هـ) كرر التعليمات على مدى عدة أيام لكي تتأكد من ان المتدرب لم ينس .
(و) اعط العامل دليل العمل مزود بكلمات ، اوصور ليستخدمها فيما بعد .

الاشراف على الممارسة

ما الممارسة تحت الاشراف ؟

عندما يمارس المتدرب المهارة الجديدة بإرشاد من عامل اعلى مهارة منه
(أو مدرب) فان هذه تكون ممارسه تحت الاشراف .

لماذا هي مفيدة ؟

المتدربون يتعلمون بان يعملوا . الممارسة هي التي تهييء لهم الفرصة لان يوءدوا المهارات فعلا . ويجب أن يكون المتدربون تحت الاشراف في بادىء الامر لكي لا تحدث اصابة للمتدرب أو المعدات . والمشرف يبنى المتدرب بمستواه وكيف يتحسن .

قواعد للاشراف على الممارسة

- (أ) دع المتدرب يذكر ويشرح خطوات المهمة قبل ان يبدأ في ادائها فعلا .
(ب) دع المتدرب يمارس مختلف خطوات المهمة قبل ان يمارسها ككل .
(ج) راقب المتدرب وهو يوءدى المهمة . اجب على اسئلته واعط نصائحك .
(د) اعط كثيرا من التعليقات . امتدح النجاح وصحح الاخطاء . قسبل للمتدرب كيف تراه وكيف يمكنه تحسين عمله .
(هـ) اعط المتدرب للممارسة بقدر ما يلزم .
(و) كن صبورا . كن معينيا .
اذا كنت تريد أن تكون مدربا جيدا ، ادرس وتذكر تنويهاً * التعليم هذه .

خامسا : مراجعة

قبل ان تستمر في القراءة ، تأمل النقط الواردة في هذه المراجعة .
فكر في الاسئلة واكتب الاجابات كما تراها وبأسلوبك انت . ثم قارن اجاباتك
بتلك الواردة في صفحة خامس / ٩

١ - انت قائم باعداد دروس لتعليم مهارة . ما الخطوات الثلاث التي يجب
عليك دائما اتباعها ؟

٢ - على المدرب ان يعرض العمل مرتين على الاقل . ما الذي يعمله اليمتدرب في
المررة الاولى؟ وما الذي يعمله في المرة الثانية ؟

٣ - هل المواد التدريبية المكتوبه مفيدة دائما ؟

اجابات المراجعة

١ - انت قائم باعداد درس لتعليم مهارة . ما الخطوات الثلاث التي يجب عليك
دائما اتباعها ؟

عند اعداد درس لتعليم مهارة لابد ان تدخل فيه الخطوات الثلاث لتعلم المهارة .
وهي :

(١) فهم المهارة .

(٢) الممارسة العملية للمهارة خطوة بخطوة .

(٣) ممارسة المهارة ككل .

٢ - على المدرب ان يعرض العمل مرتين على الاقل . ما الذي يعمله المتدرب في المرة
الاولى ؟ وما الذي يعمله في المرة الثانية ؟

في اول مرة تقدم فيها عرضا ، يراقبك المتدربون بانتباه ويصفون للشرح
ويوجهون اسئلة اذا لزم . في المرة الثانية التي تقدم فيها العرض ، يحاول
المتدربون ان يذكروا لك ما تفعل قبل ان تفعل . عليهم ان يشرحوا
الخطوات .

٣ - هل المواد التدريبية المكتوبه مفيدة دائما ؟

المواد التدريبية المكتوبه مفيدة اذا كان المتدربون يستطيعون القراءة
و اذا كانت المواد تفيد في اكتساب المهارة التي تعلمها . عندما توزع مواد
مكتوبه لابد ان تتأكد من انها شيء يمكن للمتدربين ان يتعلموا منه .

١ - فى صفحتى خامس/١١ وخامس/١٣ مثال ممتاز لمشرف/ .درب اعد درسا لتعليم عمال ميكانيكا مستجدين كيف يقومون بتشحيم كرسى محرك بيتر . هناك ثلاث خانات فى خطة الدرس هذه :

- لاحظ انه قَسَم مهمة تشحيم كرسى محرك البيتر الى ١٨ خطوة (الخانة الاولى)
- شم : ادرج معلومات اخرى ذات فائدة ، واطلق على هذه المعلومات اسم " نقط حاكمة " (الخانة الثانية)
- واخيرا ، خطط كيفية تدريس السهارة . فى الخانة الثالثة ادرج افادات التدريب "

• ادرس هذا المثال .

٢ - ضع خطة درس لعملية التدريب الخاصة بك . استخدم النموذج المعد لذلك فى

صفحة خامس / ١٤

- فى الخانة رقم ١ اكتب خطوات المهمة (خذ هذه من تحليل المهمة واهداف الاداء ، ارجع لها فى صفحة ثالث/١٢) .
- فى الخانة رقم ٢ اكتب التنويهات (النقاط الحاكمة) التى يجب ان يعرفها المتدرب - مثلا : اشياء تجعل الخطوة أسهل أو اكثر امنا .
- فى الخانة رقم ٣ ادرج أى مواد تدريبية ترى ان تستخدمها ، بالنسبة لكل خطوة . اكتب كل شئ : السهورة والرسوم وعيّنات من المعدات اللوحات ، مذكرات المتدربين ، معيّنات الشفلة ... الخ (هذه الخانة المخصصة للمواد التدريبية لم ترد فى عينه خطة الدرس)
- فى الخانة رقم ٤ (افادات التدريب) دون النشاط الذى ستمارسه لتساعد المتدربين على ان يتعلموا هذه الخطوة . على سبيل المثال : ناقش ، اشرح ، اعرض ، وجه اسئلة ، رائسب ... الخ . اذكر ايضا ما سيفعله المتدربون ، مثلا : سوف ينصتون ، أو يناقشون أو يرثبون ، أو يمارسون .

الموضوع : بنم كرسن محرك بنم

اشارات التدريس (كيف تُعلم المهارات)	نقطه حاكمة (تنبيهات)	خطوات في الشغل (ما يلزم عمله)
<p>نظرة عامة : اشرح الغرض من العملية كلها .</p> <p>الخطوات ١ ، ٢ ، ٣ : اعرض عددا من صفحات الشحم (بعضها مملوء ، وبعضها فارغ ، وبعضها يحوى شحما قديما ، وبعضها لا يعمل) اشرح عملية انتقاء المفضة الصالحة لدع المتدرب يشرح وينتقى</p> <p>الخطوات : ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ : اشرح واعرض</p> <p>اطلب من المتدرب ان يكرر ويشرح كل خطوة . اعط المتدربين وقتا ليعاينوا الخطوات ٧ ، ٨</p> <p>مراجعة : اطلب من المتدرب ان يذكر الخطوات التي تمت حتى الان .</p>	<p>١- اذا كانت تعمل ، سوف يبرز الشحم من الفوهة كمعجون الاسنان</p> <p>٢- استخدم مفتاح صامولة او مفك ، حسب طراز الطية</p> <p>٣- لوحة التحكم تقع داخل غرفة البيئر .</p> <p>٤- الطية عادة توجد في مقابل المشحمة</p> <p>٥- استخدم خزانة نظيفة</p> <p>٦- تاكد من انه لم تعلق درات غير شار بالمشحمة قبل الاشتباك</p>	<p>١- افتح مفحة الشحم واملاها اذا للزوم بنم نظيف</p> <p>٢- حرك ذراع الشخ عدة مرات لتتاكد من صلاحية المفضة للعمل</p> <p>٣- انتق العدة اللازمة لنزع الطية من حاوية الكرس</p> <p>٤- اوقف المحرك</p> <p>٥- اعثر على كل من المشحمة وطية افران</p> <p>٦- امسح المشحمة لزالة الغبار ٠٠٠ الخ</p> <p>٧- انزع الطية من عقب افران النعم</p> <p>٨- اشبك فوهة مفحة التشمم</p> <p>في المشحمة</p>

خطة المدرس (مثال)

المرفوع : تبخيم كرسى محرك بنزين

افادات التدريب (كيف تعلم المبارة)	نقطه حاكمة (تنبيهات)	خطوات فى الغنله (مايلزم عمله)
<p>الخطوات: قدم مبيات من تبخيم قديم وجديد واعط فرجه للمتدرب لكي يتعرف على نحو امرة اوز الك . اوبه على ان يكتمل النقطه التى عند هيايد ا الشحم الجديد فى الظهور . (سوف يلزم تبخيم عدة انصاط مختلفه من الكراسى التبيخية الغيرة اللازمه للمتدرب)</p> <p>الخطوات ١١، ١٢، ١٣ : اعرف واشرح اطلب من المتدرب ان يشرح جميع الخطوات التى تمت للان . الخطوات ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨ : اعرف واشرح اطلب من المتدرب ان يشرح جميع الخطوات من ١ الى ١٨</p>	<p>٩- سوف يظهر الشحم الجديد خارجا من فتحة الاقران عندما يتم اراحة الشحم القديم . سهل التعرف على الشحم الجديد لانه سيظهر بلون افتح كما ان قوامه سيكون اكثر سيولة من الشحم القديم الذى سبقه فى الخروج من فتحة الاقران .</p> <p>١١- اتركه يعمل الى ان يتوقف خروج الشحم الجديد من فتحة الاقران</p> <p>١٤- استخدم ورقا او خرقة .</p>	<p>٩- ضخ الشحم حتى يتزاح النعم القديم المتسخ بتأثير ضغط النعم الجديد</p> <p>١٠- ابرع مفعه التبخيم</p> <p>١١- ادر المحرك الكهربائى واتركه يعمل من ٢ - ٥ دقائق</p> <p>١٢- اوقف المحرك</p> <p>١٣- اعد تشييت الطبيه فى فتحة اقران الشحم</p> <p>١٤- ازل النعم المتراكم على المشمصه والطيبه . تخلص منه . ١٥- امسح الفراغ حول المشمصه والطيبه الى ان ينظف تماما</p> <p>١٦- اعد المحرك للدوران</p>

الموضوع : تشميم كرسى محرك بئرس

المهارات	نقطته	خطوات فى الشغله (مايلرم عمله)
<p>افادات التدريس(كيف تعلم المهارة)</p> <p>مراجعة : دع المتدرب يمارس تشميم كرسى المحرك فى ٣ - ٥ آبار اخرى تحت اشراف المتدرب .</p>	<p>(تنويريات)</p> <p>١٧- كانت هناك سخوته فان احدى الخطوات المذكوره فيما سبق لم تتم بالطريقة الصحيحة . كرر الخطوات من ٤ الى ١٧</p> <p>١٨- دفتر الوقائع محفوظ فى غرفة البيع</p>	<p>١٧- بعد حوالى ١٥ دقيقه ، اختبر جسم الكرسى بالللمس بالاصابع للتأكد من عدم السخوته .</p> <p>١٨- سجل العمل الذى تم ، وتاريخه وتوقيته فى دفتر الوقائع</p>

الفصل السادس

متى ينتهي التدريب ؟

نظرة عامة : أولا :

يظن البعض أن التدريب يبدأ في اليوم الأول للعملية التدريبية وينتهي عندما يغادر المتدربون غرفة الدراسة في آخر يوم . هؤلاء أيضا قد يعتقدون أن التدريب أثناء العمل ينتهي بمجرد أن يعرض المدرب على العامل كيفية أداء مهمة أو يساعده في أدائها مرة أو اثنتين . هذا خطأ . التدريب يستمر ، والتلقين الذي تعطيه (في غرفة دراسة أو ورشة أو أثناء العمل ليس الا الخطوة الأولى . أحيانا يستطيع العامل أن يؤدي المهمة أثناء العملية التدريبية ، ولكنه لا يؤديها بنفس الطريقة التي سيؤديها بها وهو بمفرده في موقع عمله . التدريب يجب أن يستمر من أجل مساعدة العامل على أن يستخدم مهارته الجديدة في أداء العمل المكلف به . في هذا الفصل سوف نعرف أن :

- ١ - المتابعة ضرورية للتأكد من أن التدريب قد أحدث أثرا مستديما على مهارات المتدرب وعلى الأداء في مرفق المياه الذي تعمل فيه .
 - ٢ - تقييم العملية التدريبية لا يقصد به التعرف على ما إذا كان المتدرب أحب العملية التدريبية وإنما الهدف من عملية التقييم هو التأكيد من أن المتدرب يستطيع أداء المهارة الجديء كما تعلمها .
 - ٣ - لا تُعدَّ العملية التدريبية ناجحة الا اذا أصبح المتدربون قادرين على أداء أفضل لأعمالهم كنتيجة للتدريب .
- يلزم لك أولا أن تدرك معاني هذه الكلمات التي سترد في الفصل ٦ .

ثانيا : تعبيرات مفيدة

أحيانا ينتهي العاملون من التدريب ويعودون الى وظائفهم حيث لا يستخدمون مهاراتهم الجديدة . وعدم الممارسة المستمرة لهذه المهارات أثناء العمل يساعد على نسيانها ، والمدرب الجيد يعرف أن الحلولة دون حدوث ذلك جزء من وظيفته .

وهو دائما يتابع نتائج التدريب .

المتابعة هي ذلك الجزء من التدريب الذي يحدث بعد الانتهاء من العملية التدريبية .

المتابعة هي ذلك الجزء من التدريب الذي يؤدي فيه المدرب ما يلي :

- (١) يراجع الخطوات مع المتدرب .
- (٢) يعلق دائما على ما يقوم به ويعطي فيه رأيه .
- (٣) يؤكد من أن المتدرب يستخدم مهارته الجديدة استخداما صحيحا أثناء العمل .

المتابعة

في أى دورة تدريبية ، من المهم اختبار المتدربين ، وأيضا اختبار الدورة التدريبية . المدربون يريدون أن يعرفوا ما اذا كان المتدربون قد أصبحوا قادرين على أداء المهمة بعد أن اجتازوا التدريب . وهم أيضا يريدون أن يعرفوا ما اذا كانت العملية التدريبية نفسها كانت جيدة .

التقييم

التقييم معناه اختبار المتدربين لمعرفة ما اذا كانوا يستطيعون أداء الافعال المنصوص عليها في أهداف الاداء .

التقييم أيضا يعني دراسة العملية التدريبية لمعرفة هل هي كانت وسيلة ناجحة لتعليم المهارة .

ثالثا : حالة

أحمد مشرف / مدرب خطط بعناية عملية تدريبية لمهارات انشاء* الآبار السطحية . وقد تولى تدريب العاملين معه الى جانب عدد من العاملين في مدينة قرية . بدأ أولا بإجراء تحليل مهمة ، ثم كتب أهداف الاداء . وقد خطط دروسا هيأت للمتدربين قدرا كبيرا من الممارسة تحت الاشراف . في اليوم الاخير للعملية التدريبية كان يعرف أن المتدربين قد تعلموا مهارات انشاء الآبار السطحية . كانوا قد أصبحوا قادرين على أن يؤديوا كل ما هو مذكور في أهداف الاداء .

الا أنه بعد ذلك بشهرين زار أحمد موقع العمل في احدى الآبار ووجد أن العاملين الذين تلقوا التدريب لا يستخدمون مهاراتهم الجديدة . وهو لا يفهم لماذا يلجأ العاملون الى استخدام الطرق القديمة في انشاء الآبار . كان مستوى العمل رديئا جدا ، وأحس أحمد بالاحباط .

أسئلة للتفكير فيها

- ١ - فيما ترى ، لماذا لا يستخدم العاملون مهاراتهم الجديدة ؟
- ٢ - ما الذى يمكن المدرب عمله ليتأكد من أن المتدربين سيستخدمون مهاراتهم الجديدة في عملهم ؟

هذا هو ما نعتقد أنه

قارن آراءك بالأجابات الواردة فيما يلي :

- ١ - هناك أسباب عديدة تجعل العامل لا يؤدي عملا أفضل بعد أن يكون قد اجتاز التدريب . مثلا :
 - قد لا تتوفر لديه العدد الصحيحة .
 - ربما مشرفه لا يشجعه على تطبيق المهارات الجديدة .
 - ربما يكون قد نسي المهارة الجديدة لأنه لم تتح له الفرصة لان يستخدمها بتكرار كاف .
- ٢ - المدرب الجيد هو الذي يتابع ويقيم العملية التدريبية ، بأن يرقب المتدربين ويساعدهم بعد الانتهاء من التدريب . وهو يستمر في معاونتهم اثناء العمل ، ويحادث المشرف اذا لزم ، ليتأكد من أن العمال تتوفر لديهم المعدات الصحيحة وأنهم يؤديون الأشغال التي يمكنهم فيها تطبيق مهاراتهم الجديدة .

رابعاً : أفكار للتأمل

١- المتابعة ضرورية للتأكد من أن التدريب قد أحدث أثراً مستديماً على مهارات المتدرب وعلى الاداء في المرفق :

أنت تجرى المتابعة لانك تريد أن ترقب العامل بعد أن عاد الى عمله . تريد أن تعرف ما اذا كان يتذكر المهارات التي علمتها له وأنه يطبقها . كثيرا ما ستجد أنه برغم أن العامل كان قادرا على الاداء الصحيح تماما عند انتهاء التدريب ، فإن أداءه للمهمة عند عودته الى عمله كان أدنى مستوى من ذلك . ليس هذا أمرا غير عادي ، وهذا هو السبب في أنه من الضروري أن تقوم بالمتابعة . الكثيرون من المتدربين يحتاجون الى مزيد من الافادة الراجعة (التشجيع والنصح) لكي تتحول الطرق الجديدة للاداء ، التي اكتسبوها ، الى عادة عمل . أنه عن طريق المتابعة يمكنك أن تتأكد من أن العامل لن يفقد المهارة الجديدة . المتابعة هي ذلك الجزء من التدريب الذي يحدث اثناءه أن تقوم بزيارة العاملين في مكان العمل لكي تساعد وتشجع وتبدي النصيحة بشأن أداء المهارة الجديدة . وقد يستمر هذا لفترة ٢ أسابيع أو ٣ شهور أو ٣ سنوات ! المتابعة هي تكرار الملاحظة والتعليق وابداء الرأي نتأكد أن العامل يؤدي مهمته الجديدة جيدا وبانتظام اثناء العمل الفعلي . اذا لم تقم بنفسك بملاحظة هؤلاء العاملين ، فلابد أن تحدث مشرفهم وتتأكد من أنه يشجعهم على تطبيق مهاراتهم الجديدة . لابد من تكليف العاملين بأداء المهام التي تدربوا للقيام بها ولا بد أن تتوفر لهم المعدات الصحيحة . وهو جزء من مسؤوليتك في المتابعة أن تتأكد من أن لديهم العدد الصحيحة وظروف العمل المناسبة .

المتابعة ضرورية للتأكد من أن التدريب قد أحدث أثراً مستديماً على

مهارات المتدرب وعلى الاداء في المرفق .

٢- تقييم التدريب لا يدل على ما اذا كان المتدرب راضيا عن عملية التدريب .
انه يدل على ما اذا كان قد أصبح قادرا على أداء المهام الجديدة
التي تعلمها .

التقييم يعني الاختبار . يعني اختبار ما أصبح المتدرب قادرا على عمله .
 نتيجة للتدريب الذي تلتاه . هذه الخطوة من خطوات التدريب - التقييم -
 ستكون سهلة جدا لانك ستكون قد أعددت عملية التدريب مسترشدا بأهداف
 الاداء .

أهداف الاداء تقول لك ما هو الذي يجب أن يصح المتدرب قادرا على عمله .
 واذن ، فانك لكي تختبره ، أطلب منه أن يؤدي الفعل المنصوص عليه في
 هدف الاداء . اذا كان يستطيع ذلك ، فهو اذن ناجح .

تذكر : لا تطلب منه أن يتحدث عن المهمة
 أطلب منه أن يقوم بها .

اذا كان المتدربون قادرين على أداء المهارات التي تعلموها ، فانت اذن
 قد عرفت أن العملية التدريبية نفسها كانت ناجحة . اذا لم يتعلم
 المتدربون أن يؤديوا ، فانك سوف ترغب في أن تدخل تعديلا على العملية
 التدريبية قبل أن تجربها مرة أخرى . قد ترغب في أن تدخل مزيدا من
 الأنشطة التدريبية ، أو قد ترغب في إجراء مزيد من العروض والبيانات
 العملية ، أو توفر المزيد من المواد التدريبية أو من فرص الممارسة
 تحت الاشراف . قد ترغب في الحصول على مواد تدريبية مختلفة أو استخدام
 أساليب تعليم أخرى . قد ترغب في إعادة النظر في تحليل المهام وأهداف
 الاداء لكي تتأكد من أنك تعلم المهارات التي هي مطلوبة فعلا .

تذكر : اذا كانت العملية التدريبية فاشلة ، أي أنها لم تُعلم
 المتدربين المهارات الجديدة ، فلا بد اذن من تعديلها
 قبل اجرائها مرة أخرى .

بعض الناس يستخدمون في تقييم التدريب استقصاء* يوزع عند نهاية العملية
 التدريبية . مثل هذه الاستقصاءات عادة تسأل المتدربين ما اذا كانوا قد
 استمتعوا بالتدريب ، وما اذا كانت فترة التدريب طويلة بما فيه الكفاية
 وما اذا كان المدرب جيدا الخ .

مثل هذه الاستقصاءات لا تدل المدرب على ما اذا كان المتدرب قادرا على الاداء
 انها تدل فقط على ما اذا كان المتدرب قد أعجبه الدورة ، وهي لا تبين
 ما اذا كان التدريب قد حقق نجاحا .

عندما تتولى تقييم عملية تدريبية ، لا تستخدم الاستقصاءات . استخدم أهداف الاداء كمرشد وأطلب من المتدرب أن يؤدي المهمة فعلا .

تقييم التدريب لا يدل على ما اذا كان المتدرب راضيا عن عملية التدريب
أنه يدل على ما اذا كان قد أصبح قادرا على أداء المهام الجديدة التي تعلمها .

٣- لا تعد العملية التدريبية ناجحة الا اذا أصبح المتدربون قادرين على أداء أفضل اثناء العمل ونتيجة للتدريب .

من المهم أن ندرك أنه اذا كان المتدربون يوءدون أداء جيدا في نهاية التدريب ولكنهم يفعلون ذلك عندما يعودون الى امكان عملهم ،فإن هذا يعني ان التدريب ليس ناجحا .

التدريب الناجح لا يقتصر على تعليم العامل مهارة جديدة ، انه أيضا يتأكد أن العامل سيستخدم هذه المهارة الجديدة .
اذا كان العامل قد اكتسب مهارة جديدة ولكنه لا يستخدمها ، فالتدريب اذن لم يحقق فائدة للمرفق الذي تعمل به . عليك أن تتأكد من أن العاملين قد تعلموا المهارات المطلوبة وأنهم يستخدمون هذه المهارات الجديدة .

خامسا : مراجعة

قبل أن تستمر في القراءة ، بأمل النقط الواردة في هذه المراجعة . فـيكر في الاسئلة واكتب الاجابات كما تراها وبأسلوبك أنت . ثم قارن اجاباتك بتلك الواردة في صفحة سادس / ٦ .

١ - هل ترى أن المتابعة جزء من التدريب ؟

٢ - هل ترى أن المتابعة ستأخذ الكثير من وقتك ؟

٣ - ما الفرق بين التقييم والمتابعة ؟

٤ - كيف تخطط أنشطة التقييم اذا طلب منك ذلك ؟

اجابات أسئلة المراجعة

١ - هل ترى أن المتابعة جزء من التدريب ؟

المتابعة جزء من التدريب . الغرض من التدريب هو تغيير سلوك* العامل .
إذا لم تتابع فلن يتاح لك أن تتأكد من أن سلوكه أثناء العمل قد تغير فعلاً .
وأيضا ، الكثيرون من المتدربين يحتاجون الى استمرار اعطائهم رأيك فيما يقدمون
به والتشجيع من جانبك لكي تتحول المهارة الجديدة المكتسبه الى عادة أثناء العمل
الفعلي .

٢ - هل ترى أن المتابعة ستأخذ الكثير من وقتك ؟

المتابعة لا تستغرق الكثير من الوقت عادة . أنت كشرف تتوفر لك فرص عديدة
لمراقبة العاسلين معك . المتابعة تعني أنه أثناء مراقبتك لهم ، أنت أيضا
تنفق شيئا من الوقت في ابداء رأيك لهم وساعدتهم وهم يعملون .
المتابعة يجب أن تكون جزءا من واجباتك العادية في الاشراف .

٣ - ما الفرق بين التقييم والمتابعة ؟

التقييم يختبر مقدرة العامل على الاداء . أما المتابعة فتساعده على أن يستمر
في الاداء الجيد .

٤ - كيف تخطط أنشطة التقييم إذا طلب منك ذلك ؟

من السهل أن تخطط أنشطة التقييم باستخدام أهداف الاداء كمرشد . المدرب يعطي
المتدرب الفرصة ليعمل بالضبط ما تنص عليه أهداف الاداء . لا يلزم لذلك اختبار
خاص . عمل ما هو مذكور في أهداف الاداء هو الاختبار .

سادسا : والآن افعل ما يلي

- ١ - تأمل تقرير التقييم الوارد فيما يلي . لاحظ أن المتدرب كان ناجحا في أداء المهارات الثلاث كلها في نهاية التدريب .
لاحظ أيضا أنه عندما أجرى المشرف / المدرب متابعته الاولى (بعقد التدريب بأسبوعين) وجد أن المتدرب لم يعد قادرا على أداء المهارتين ٢ ، ٣ . ولذلك فقد أجريت عدة أنشطة متابعة اضافية .
وفي نهاية خطوة المتابعة التالية (بعد اسبوع) عاد المتدرب وأظهر قدرته على أداء المهام بنجاح .
- ٢ - أكتب تقرير تقييم لكل واحد من المتدربين الذين سيحضرون العملية التدريبية التي تعدها . ستجد أنموذجا لتقرير عن طالب واحد في الصفحة التالية . أنت لن تستخدم تقارير التقييم هذه حاليا . استخدمها في نهاية التدريب وأثناء المتابعة بعد ذلك .
- في الخانة الاولى أذكر كل مهارة سيشملها التدريب .
- في نهاية العملية التدريبية ، قِيم كل متدرب لشئ ما اذا كان قد أصبح قادرا على القيام بالعمل المذكور في أهداف الاداء
اذا كان كذلك ضع علامة أمام " ناجح "
اذا لم يكن ، ضع علامة أمام " راسب "
أعط مزيدا من التدريب .
- بعد التدريب ، قِيم المتدرب من جديد . أثناء قيامه بعمله هذه المرة .
- قد تضطر لاتخاذ اجراء من اجراءات المتابعة ، وهو في عمله الاصلى
- استمر في المتابعة كجزء من واجباتك الاشرافية العادية .

أنموذج تقرير تقييم

علوي

اسم المتدرب :

هدف الاداء : عندنهاية التدريب

على الشفله

على الشفله

١ - يناير ١٩٨٥

٥ - يناير ١٩٨٥

١ - فبراير ١٩٨٥

(يوم / شهر / سنة)

(يوم / شهر / سنة)

(يوم / شهر / سنة)

X ناجح

X ناجح

X ناجح

١- انه يصبح قادرا
على انزال مرشح
على بطيء

راسب

راسب

راسب

متابعة

متابعة

متابعة

X ناجح

ناجح

X ناجح

٢- انه يصبح قادرا
على اعداد المرشح
للتنظيف

راسب

راسب

راسب

متابعة

متابعة

متابعة

X ناجح

ناجح

ناجح

٣- انه يصبح قادرا
على كلورة
المرشح باعاء

راسب

راسب

راسب

متابعة

متابعة

متابعة

الفصل السابع

التحضير النهائي

أولا : نظرة عامة

أنت الآن تعرف ما هو الذى ستعلّمه . (سبق أن استقر رأيك على ذلك نتيجة لتحليل المهمة في الفصل الثالث) . أنت أيضا تعرف أى نوع من التدريب سوف تعطي (الفصل الرابع) وكيف تعلم هذه المهارات (الفصل الخامس) ، ولكنك ما تزال غير مستعد لتنفيذ التدريب . عليك أن تقوم بالتحضير النهائي . في هذا الفصل سوف تعرف أن التحضير النهائي لعملية تدريبية يعني :

- ١ - احاطة كل من له شأن علما بذلك .
- ٢ - تحديد الزمن الذى تحتاجه العملية ،
- ٣ - التأكد من توفر جميع المعدات والمواد ،
- ٤ - عمل ترتيب مكان مناسب للتدريب .

ثانيا : حالة

هذه قصة محزنة أخرى عن أحمد ، المشرف / المدرب الذى أجرى عملية تدريب منذ قريب . لقد دُرِسَ المهمة بعناية ، وكتب أهداف الاداء ، وانتقى الطرق والأساليب التى سيطبقها في التدريب وأصبح اذن جاهزا للتدريس . لقد دعا ثمانية من عمال ميكانيكا المضخات لحضور دورة تدريبية مدتها ثلاثة أيام ، لرفع مستوى مهارتهم ، وتوقع أن يحضروا جميعا ولكن خمسة منهم فقط جاءوا في اليوم الأول (الثلاثة الباقون لم يتمكنوا من ترك أعمالهم) . ضاع الكثير من الوقت هباء لانه كانت هناك مضخة واحدة فقط وصندوق عدة واحد، للتدريب العملي . والمناقشات كانت عقيمة وفاشلة لان موقع التدريب كان مجاورا لورشة معيادن وكانت الضوضاء تعوق سماع ما يدور من مناقشات . وكان ثالث الايام المخصصة للتدريب عبدا قوميا وبالطبع لم يحضر المتدربون ، وهكذا فان الدورة المخصصة لها ثلاثة ايام وثمانية متدربين قد اقتصر على يومين وخمسة متدربين فقط . ورغم أن أحمد خطط لتدريب منظومي ، فان التدريب الفعلي لم يكن موفقا تماما .

أسئلة للتفكير فيها

- ١ - ما الذى حدث وأدى الى ذلك ؟ هل كان أحمد سيء الحظ ؟ هذا كل ما هنالك ؟
- ٢ - ما الذى كان يمكن أن يجرى بطريقة أخرى ؟ اعتبر هذه العوامل : انتقاء المتدربين ، الزمن ، طول فترة التدريب ، المعدات .

الذي نعتقده نحن :

قارن آراءك بالاجابات الواردة فيما يلي :

١ - نحن لا نرى أن أحمد كان سيء الحظ . نحن نعتقد أنه كان يحسن به أن يبذل المزيد في تخطيط العملية التدريبية . صحيح أنه كان قد خطط بعناية للعملية التدريبية ذاتها ، ولكنه لسوء الحظ لم يفكر في العوامل الخارجية الأخرى .

٢ - هناك أشياء عديدة أخرى كان يمكن أن تتم بشكل مختلف لو أن أحمد كان قد بذل شيئاً من العناية بالتحضير .

في الفقرة التالية ستجد أربع مجموعات من الاسئلة لتفكر فيها قبل أن تقدم على عملية تدريبية . ستساعدك هذه الاسئلة على أن تعمل التحضير النهائي للتدريب الذي سنقوم به . أحمد لم يفكر في هذه الاسئلة .

ثالثاً : أفكار للتأمل

فكر في الامور الواردة فيما يلي عندما تجرى تحضيراتك النهائية لعمليتك التدريبية التالية . بعض هذه الاشياء تكون لها أهمية في حالة العمليات التدريبية الرسمية فقط ، والبعض بهم سواء في التدريب الرسمي أو غير الرسمي . ففكر فيها جميعاً !

فكر فيما يلي :

- ١ - هل يستطيع العاملون أن يستخدموا هذه المهارة الجديدة عندما يعودون لعمالهم ؟
- ٢ - ما الذي يعرفه العامل من الآن عن الشغلة ؟ هل هو في حاجة للمراجعة فقط أم أن كل شيء جديد عليه ؟
- ٣ - ما هو سلوك العامل نحو التدريب ؟ هل يشعر بالحرج لكونه مرشحاً للتدريب ؟ أم أنه يشعر بالفخر لانتقائه له ؟
- ٤ - كم من الناس يحتاجون للتدريب ؟
- ٥ - هل يستطيع العامل أن يترك وظيفته لمشارك في البرنامج ؟
- ٦ - هل يسهل على العامل أن ينتقل الى مكان التدريب ؟
- ٧ - هل سبقت محادثة كل من العامل ومُشرفه عن الحاجة الى التدريب وعن مواعده ؟
- ٨ - اذا لم تكن أنت شخصياً تشرف على المتدربين ، فهل سيكون المشرف عليهم مستعداً لاجراء المتابعة بعد التدريب ؟

انتقاء
المتدربين
ما الذي
يهم ؟

فكر فيما يلي :

- ١ - كم من الوقت سيكون لازماً للتدريب ؟ وللممارسة ؟
- ٢ - كم يحتاج من الزمن للقيام بالتدريب ؟
- ٣ - هل يجب أن يجرى التدريب كله في زمن متصل (يعني مثلاً ثلاثة أيام كاملة متصلة) أم أنه يحسن وجود فواصل زمنية بين الدروس (مثلاً: نصف يوم مساء كل يوم ثلاثاء لمدة ستة أسابيع ؟)
- ٤ - هل هذه المواعيد مناسبة لك ؟ وللعاملين ؟ ولمشرفيهم ؟
- ٥ - هل ستتغزل أعمال هامة إذا حضر العاملون للتدريب في هذه المواعيد ؟
- ٦ - هل توجد عطلات رسمية أثناء فترة التدريب ؟
- ٧ - هل يتوفر زمن كاف للمتابعة ؟

تحديد
زمن التدريب

ما الذي يهتم ؟

فكر فيما يلي :

- ١ - ما هي المعدات اللازمة للعروض العملية والممارسة الفعلية ؟ هل تكفي لأن تسنح للجميع فرصة الممارسة ؟ وهل تتوفر في موقع التدريب ؟
- ٢ - ما هي المواد التدريبية اللازمة ؟ المذكرات ؟ اللوحات ؟ السبورة ؟ الخ..... هل هي متوفرة ؟ هل يلزم تصنيعها ؟ هل يلزم طلب تدبيرها ؟
- ٣ - ما هي الامدادات اللازمة ؟ كراسات ؟ أقلام ؟ طباشير ؟
- ٤ - ما هي التكلفة المتوقعة ؟
 - انتقال المتدربين ؟
 - تكلفة الخامات والامدادات ؟
 - الطعام والشراب ؟
 - خدمات السكرتارية ؟
 - الخ
- ٥ - هل يحتاج الأمر لاعمال السكرتارية ؟ متى ستكون مطلوبة ؟
- ٦ - متى يجب أن يحاط المديرين والمشرفين علماً ؟

الأفراد
والمعدات

فكر فيما يلي :

- ١ - هل المكان متسع بما فيه الكفاية لهذا العدد من المتدربين ؟
- ٢ - هل يتوفر مكان يمارس فيه المتدربون هذه المهارات ؟
- ٣ - هل يتسم الموقع بالهدوء ؟
- ٤ - هل هو جيد الاضاءة ؟
- ٥ - هل تتوفر الكهرباء بالموقع ؟
(مثلا : لعرض الافلام وغير ذلك من المعدات)
هل الكهرباء ضرورية ؟

موقع التدريب

ما الذى يهم ؟

رابعا : والآن افعل ما يبلي

من أجل المساعدة على التحضير لعمليتك التدريبية ، يلزمك أن تملأ نموذج التحضير لعملية تدريبية الذى تجده في الصفحة التالية :

أنموذج التحضير لعملية تدريبيية

١ - مشكلة العمل (سبق لك أن انتقيت هذه في الفصل الثاني) استمد المعلومات من صفحة ثاني ٩/

- أ - أي نوع من العاملين يعانون المشكلة ؟
.....
ب - أي نوع من المشكلات هو الذي يعانونه ؟
.....

٢ - أهداف الاداء (سبق لك أن حددت هذه في الفصل الثالث)
أنسخ الاهداف - وخطوات المهمة - من صفحة ثالث / ١٢

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

٣ - المعدات والخامات اللازمة

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

٤ - مكان التدريب :
.....
.....

٦ - أسماء المتدربين

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

٧ - خطط الدروس (سبق أن أعددت هذه في الفصل الخامس . أرفقها هنا)

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

المراجع

BOYDELL, T.H. (1981) A guide to Job Analysis, BACIE, London.

SUBJECT: Job Analysis

COMMENTS: This volume is very readable, usable and relevant.

COST: \$6.00

SOURCE: British Association for Commercial and
Industrial Education Publications Sales
Department
16 Park Crescent
London W1N 4AP, ENGLAND

COON, HERBERT L. (1982) Instructional Resources Monograph
Series: Improving Instruction, Environmental Protection
Agency Instructional Resources Center, Columbus, Ohio.

SUBJECT: This book is written in outline form and the
text is a good checklist for adult
instructional planning and teaching. The
examples are detailed and varied in content.

COMMENTS: Principles of adult learning, instructional
planning/teaching.

COST: \$5.50

SOURCE: Environmental Protection Agency
Instructional Resources Center
EPA Information Dissemination Project
Ohio State University
1200 Chambers Road
Columbus, Ohio 43212 U.S.A.

DONALDSON, LES and SCANNEL, EDWARD E. (1980) Human Resource
Development: The New Trainer's Guide, University
Associates Publishers, San Diego, Cal.

SUBJECT: Basic skills for training in sales, management,
technical training.

COMMENTS: Not reviewed

COST: \$13.50

SOURCE: University Associates
8517 Production Ave.
P.O. Box 26240
San Diego, California 92126 U.S.A.

REFERENCES

NOTE: The following references are extracted from the WASH Technical Report No.22, "Human Resource Development, a Selected and Annotated Bibliography for use in the Water Supply and Sanitation Sector".

HARLESS, J.H. (1970) An Ounce of Analysis (is worth a pound of objectives), Harless Performance Guild, Inc., Newnan, Georgia.

SUBJECT: Problem analysis, managing by objectives, motivation, and alternatives to training.

COMMENTS: This book is easy to read and straightforward.

COST: \$6.50

SOURCE: The Harless Performance Guild, Inc.
218 Jackson Street
Newnan, Georgia 30263 U.S.A.

LINEBERRY, CLAUDE S. and BULLOCK, DONALD H. (1980) Job Aids, Educational Technology Publications, Englewood Cliffs, New Jersey.

SUBJECT: The use, operational description, design format, outcomes, developmental guide and resources of job aids.

COMMENTS: The presentation of this guide is concise.

COST: \$16.95

SOURCE: Educational Technology Publications, Inc.
140 Sylvan Avenue
Englewood Cliffs, New Jersey 07632 U.S.A.

MAGER, ROBER F. (1968) The Mager Library (This is a set of 6 books: Analysing Performance Problems; Goal Analysis; Preparing Instructional Objectives; Developing Attitude Toward Learning; Measuring Instructional Intent; Developing Vocational Instruction), Fearon Publishers, Belmont, California.

SUBJECT: Performance analysis, analysing training goals, training objectives, participant attitudes, testing, systematic vocational instruction.

COMMENTS: These books are sold as a set only. They are written in clear and simple language, are well illustrated and are very practical.

COST: \$39.50

SOURCE: Fearon Publishers, Inc.
6 Davis Drive
Belmont, California 94002 U.S.A.

MAYO-SMITH, IAN (1981) Planning a Performance Improvement Project: A Practical Guide, Kumarian Press, West Hartford, Connecticut.

SUBJECT: Planning project objectives and identifying performance problems.

COMMENTS: This document is easy to use and understand and contains little theory. There is adequate space for individual work, notes, etc.

COST: \$5.45

SOURCE: Kumarian Press
29 Bishop Road
West Hartford, Connecticut 06119 U.S.A.

SRINIVASAN, LYRA (1977) Perspective on Non-Formal Adult Learning, World Education, New York.

SUBJECT: Adult education group process techniques, approaches to adult learning, and model curricula.

COMMENTS: The text is easy to understand. Appendices provide sample exercises and a resource list.

COST: \$7.50

SOURCE: World Education
1414 Sixth Avenue
New York, New York 10013 U.S.A.

WERNER, DAVID and BOWER, BILL (1982) Helping Health Workers Learn, Hesperian Foundation, Palo Alto, California.

SUBJECT: This book is a collection of methods and aids which can be selected by instructors at the village level and inserted into their programme. Part One addresses the determination of which approaches to learning are most appropriate and discusses the development of training plans, differences in learning/teaching based on location, and the importance of follow-up. Part Two gives ideas for conducting training. Part Three describes techniques for preparation of visual aids.