

جامعة تكريت

كلية الزراعة

إعداد الأستاذ

محمود حليس جاسر الجميلي

قسم الأقتصاد والأرشاد الزراعي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ فَبَعَثَ اللَّهُ غُرَابًا يَبْحَثُ فِي الْأَرْضِ لِيُرِيَهُ كَيْفَ يُؤْمِرُ  
سَوْءَةَ أَخِيهِ قَالَ يَا وَيْلَتَا أَعَجَزْتُ أَنْ أَكُونَ مِثْلَ هَذَا الْغُرَابِ  
فَأُؤْمِرُ سَوْءَةَ أَخِي فَأَصْبَحَ مِنَ النَّادِمِينَ ﴾ المائدة 31



جامعة تكريت  
كلية الزراعة  
قسم الأقتصاد والأرشاد الزراعي  
الدراسات العليا

المنهاج الفصلي لمادة التدريب الارشادي للدبلوم

ت	الأسبوع	عنوان المحاضرة
	الاسبوع الأول	مفهوم التدريب
	الاسبوع الثاني	أنواع التدريب
	الاسبوع الثالث	التدريب الوظيفي
	الاسبوع الرابع	الحاجة التدريبية
	الاسبوع الخامس	أهمية تحديد الحاجة التدريبية
	الاسبوع السادس	طرائق تحديد الحاجة التدريبية
	الاسبوع السابع	تخطيط البرنامج الارشادي
	الاسبوع الثامن	تنفيذ البرنامج الارشادي
	الاسبوع التاسع	تقويم البرنامج الارشادي
	الاسبوع العاشر	الطرائق المستخدمة في التقويم
	الاسبوع الحادي عشر	نماذج تقويم التدريب
	الاسبوع الثاني عشر	طرائق التدريب
	الاسبوع الثالث عشر	الاساليب المستخدمة في التدريب
	الاسبوع الرابع عشر	معوقات عملية التدريب
	الاسبوع الخامس عشر	إمتحان

الأستاذ  
محمود حديس جاسم  
مدرس المادة

## Training

يُعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة هو أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أُحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة في الأداء والكفاية في الإنتاج ، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه .

إن متطلبات المهنة متغيرة بتأثير عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة ومواكبة التطور، وأن التدريب أثناء الخدمة يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة فالتدريب يقدم معرفة جديدة ، ويضيف معلومات متنوعة ، ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات ، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب .

يحاول المهتمون بعملية التدريب أن يعبر كل منهم عن وجهة نظره في تعريف التدريب حسب المجال الذي يعمل به ومن هذه التعاريف :

: نشاط يهتمّ بنقل المعلومات , بهدف تطوير الأداء الخاص بالفرد المتلقّي لها ، أو مساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة من المهارات والمعارف .

ويُعرّف على أنه نقل مهارات معينة إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول .

كما يُعرّف : بأنه ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها ، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي .

وقد عُرّف أنه : عملية منتظمة ومستمرة خلال حياة الفرد تهدف إلى تعزيز قدرته على تحقيق مستوى عال في أدائه ونموه المهني ، و يتم ذلك من خلال إكسابه معلومات ومهارات واتجاهات مرتبطة بمجال عمله أو تخصصه .

ومن تعريفات : أنه عملية منتظمة و مستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية ، لمقابلة إحتياجات محددة حالياً أو مستقبلياً .

يمكن الاستنتاج من تعاريف التدريب إن هناك وجهتي نظر في اهداف التدريب هما :

- 1 - النظرة التقليدية للتدريب وتركز على تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات الاساسية التي تساعد على تفهم المشاكل التي تواجههم وايجاد الحلول المناسبة لها .
- 2 - النظرة السلوكية للتدريب وتركز على عملية الاعداد النفسي للمتدربين لجعلهم أكثر تكيفا مع عمليات التغيير في السلوك والاتجاهات .

من خلال تعاريف التدريب يتبين بانه يتميز بما يلي :

- 1- عملية مستقبلية .
- 2- نشاط مُخطط له ومقصود .
- 3- يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين .
- 4- عملية منظمة تستهدف تحسين وتنمية قدرات واستعدادات الأفراد .
- 6- يُعتبر أهم وسيلة تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمات .

\_\_\_\_\_ : هو إعداد جزئي للفرد كي يُساهم في الحياة الاجتماعية المناسبة للجماعة التي ينتمي إليها ويتم ذلك عن طريق إتصال الفرد بأسرته ومُجتمعها عن طريق التنشئة الاجتماعية أو وسائل الاتصال المختلفة .

\_\_\_\_\_ : فهو العملية التي بمقتضاها يُمكن تكوين أو تعديل في سلوك الفرد وخبراته ومهاراته من الناحية المهنية أو الوظيفية .

يمكن توضيح الفرق بين مفهومي التعليم والتدريب من خلال ما يلي :

1 - اكتسب شيئاً جديداً	1 - التّدريب في اللّغة من الفعلِ دَرَّبَ على فعل الشّيء واكتسب من ذلك مهارةً
2 - التّعليم في الاصطلاح هي العمليّة المستمرّة التي يستطيع الفرد من خلالها اكتساب معلوماتٍ جديدةٍ	2- التّدريب في الاصطلاح هي عمليّة يكتسب من خلالها الفرد المهارة عن طريق ممارسة نشاطات تعليميّة معينة
3- تنمية التفكير لدى الفرد عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات	3- تنمية المهارات لدى الفرد عن طريق الممارسة والتطبيق
4 - يتم التعليم في المؤسسات التعليمية الاكاديمية كالمدارس والجامعات	4 - يكون التدريب في مراكز التدريب المختصة كمراكز التدريب الارشادية
5 - تزويد الافراد بحصيلة معينة من العلوم والمعارف في مجال معين	5- تدريب الفرد على الاساليب المتطورة لاداء عمل معين
6- يهتم التعليم اساسا بالمعارف ويركز على موضوع التعليم وليس على الشخص	6 - يهتم التدريب بالفرد ويركز على الشخصية ويهتم بالفرد نفسه وليس على موضوع التدريب
7 - يوفر التعليم قاعدة معرفية عامة تدعم أي نشاط يُمكن أن يُشارك فيه الفرد كالتقاشات العامة	7 - يُركز التدريب على تنمية وتطوير مهارات في مجال معين لدى الأفراد كأستخدام آلة أو تشغيل ماكينة
8 - التعليم يهدف إلى خلق تغيير سلوك الفرد بشكل دائم من خلال نقل المعلومات والمعارف	8 - التدريب يتطلب التوجيه وتقديم الاستشارات أثناء الأداء والممارسة ويطلق عليه مصطلح "التعليم العملي"
9 - التعليم نظام رسمي لمسيرة تعليم تستمر لفترة طويلة	9 - التدريب ينتهي عند أتقان الفرد المهارة موضوع التدريب
10 - التعليم وحده يعتبر غير كافٍ في بعض المهن التي تعتمد على المهارة	10 - التدريب قد يكون كافياً في بعض المهن مثل النجارة والسباكة والنسيج

من أهم مبادئ التدريب :

- 1 - الدافعية : ينبغي أن يكون للمتدرب رغبة في التدريب .
- 2 - الهدف : يجب أن يكون الهدف من التدريب محددا وواضحا وبلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم .
- 3- الاستمرارية : يتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتمشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد .
- 4- الشمول : يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.
- 5 - التدرج : يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الموضوعات الأكثر صعوبة .
- 6 - مواكبة التطور : يجب أن تركز البرامج التدريبية على كل ما هو جديد في مجال الاختصاص و استثمار برامج التدريب لنتائج البحوث الدراسات العلمية كأساس لتطوير وتحسين هذه البرامج .
- 7 - الممارسة : يجب تخصيص جزء من وقت التدريب لممارسة المتدربين على ما تم تعلمه نظريا فالمتدرب قد يأخذ فكرة عن المهارة إذا نُفذت أمامه لكنه لن يتعلمها الا إذا مارسها بنفسه .
- 8 - إنتقال أثر التدريب : من مظاهر نجاح عملية التدريب هو درجة إنتقال المادة التعليمية الى العمل الفعلي ولتحقيق ذلك يلزم أن تزداد درجة التشابه بين الموقعين ( موقع التدريب وموقع العمل ) .
- 9 - الفروق الفردية : يختلف الافراد في قدراتهم على التعلم وإن هذا الاختلاف يجب أن يُؤخذ بعين الاعتبار من قبل المدرب .
- 10 - الثواب والعقاب : يجب أن يعرف المتدرب وجود علاقة بين ما يتعلمه في موقف معين وما يصيبه من ثواب أو عقاب .

توجد العديد من البرامج التدريبية التي تقوم بها المنظمات الحكومية وغير الحكومية حسب طبيعة وأهداف هذه البرامج ، والتي يمكن إيجازها في الأنواع التالية :

1- التدريب الإداري العام : ويتعلق بتنمية الخبرات والمهارات والاتجاهات في الأعمال ذات الطابع النمطي في مختلف أجهزة الدولة وهيئاتها ومنظماتها.

- المهارات الخاصة بالعاملين : ويتضمن التدريب لمستوى الإشراف الأول والإدارة الوسطى ومستوى الإدارة العليا.

3 - التدريب المهني : ويقوم على أساس تنمية المهارات والخبرات الحرفية والمهنية.

4 - التدريب أثناء العمل : وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في مكان العمل الفعلي من الرؤساء والزملاء الذين لديهم خبرات ميدانية متميزة .

5 - التدريب الخارجي : وهو التدريب الذي يتم خارج نطاق المنظمة ويمثل هذا النوع من التدريب حضور البرامج والدورات التدريبية التي تعقدتها الأجهزة المتخصصة مثل الجامعات ومراكز التدريب .

يهدف التدريب عموماً إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعداده الإعداد الملائم للقيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية . من الاهداف الرئيسية للتدريب :

1 - المشاركة : يهدف التّدريب إلى تفعيل روح المشاركة بين المتدربين من خلال ممارسة نشاطٍ يتشارك فيه الجميع .

2 - الاستكشاف : عن طريق السّماح للمتدربين بممارسة التجربة بأنفسهم بعد شرح بعض المُعطيات من قِبَل المُدرّب، ثُمَّ تُتاح الفرصة للمتدربين باكتشاف المطلوب من التّدريب.



3 - تبادل الخبرات : التّدريب يُتيح الفرصة للمتدربين تبادل الخبرات فيما بينهم ، وبين المُدرّب.

4 - تنمية المهارات : تُعقد الدّورات التّدريبية للموظّفين أو للعاملين في قطاعٍ ما أو لفئةٍ من المجتمع ؛ لتنمية المهارت الفنيّة ككتابة التقارير الفنيّة ، والمهارات الذّهنيّة كالتّخطيط الاستراتيجيّ والإدارة واتخاذ القرارات والمهارات الإنسانيّة كالتنمية البشريّة وتطوير الذات والثّقة بالنّفس .

5 - تحسين مستوى الأداء : تَهْدِف الدّورات التّدريبية لمعرفة نقاط الضّعف والقوة لدى المتدربين وتقييم الأداء بشكلٍ دوريٍّ لضمان استمراريّة التّحسين

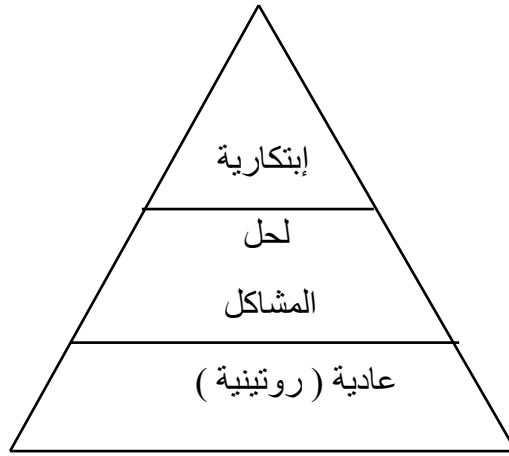
6 - كسر الجمود : تَهْدِف الأنشطة التّدريبية خاصة التي تعتمد على الحركة والأداء إلى كسر الجمود والخجل عند بعض المتدربين ، خاصة ممن تقدموا في العمر أو ممن يحتلون مناصب وظيفية ؛ مما ينعكس بشكلٍ إيجابي على نفسية المتدرب .

وقد صنف ( diome ) أهداف التّدريب الى ثلاثة مجموعات اساسية هي :

1 - أهداف تدريبيّة عادية ( روتينية ) : وهي الغايات التي يسعى التّدريب الى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر ولا يحتاج هذا النوع الى جهد ذهني كبير أو إبداع وتقع هذه الاهداف في قاعدة هرم الاهداف التدريبيّة كما في الشكل - 1 - وهي تساعد على استمرار العمل بمعدلات الكفاءة المعتادة دون تحقيق نتائج مبتكرة ترفع مستوى أداء العمل .

2 - أهداف تدريبيّة لحل المشكلات : وهي الاهداف التي ترمي لإيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الافراد في أعمالهم .

3 - أهداف تدريبيّة إبتكارية ( إبداعية ) وهي أعلى مستويات الاهداف التدريبيّة إذ أنها تُضيف انواعا من السلوك والاساليب الجديدة لتحسين العمل وتهدف الى تحقيق نتائج غير عادية ترفع مستوى أداء العمل نحو مجالات لم يسبق التوصل اليها .



شكل - 1 - يبين أصناف أهداف التدريب

إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي ، المتفتح لكنها فرصة تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل ، وترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي نحصل عليها من ورائه ويكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة ، استجابة لمتغيرات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية 0 فمع التقدم التكنولوجي ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة . و تبرز أهمية التدريب من خلال :

- 1 - رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد : تظهر من خلال رفع مُعدّل الإنتاج وتقليل تكلفته من أجل مواكبة المنافسة في السوق ، فيساعد التدريب على رفع الإنتاجية الخاصة بالموظفين ؛ من خلال تزويدهم بالمهارات المناسبة
- 2 - تقليل حوادث العمل : مساهمة التدريب في تطوير تعامل المتدرب مع الآلات بطرق أكثر أماناً ؛ حيث يستطيعون استخدام الأجهزة الخاصة بالسلامة وإكتساب المتدرب المهارات الخاصة باداء العمل الموكل اليه بدون أخطاء مما يُقلل تعرضه للحوادث أثناء العمل .

- 3- إدارة الآلات : يعمل التدريب على إدارة الآلات والمعدات المستخدمة في المنظمة بكفاءة ، ويقلل من تكلفة صيانتها.
- 4- التكيف مع المتغيرات التقنية : عادة ما تكون الخبرات المتاحة لكثير من العاملين في المنظمات قد تم اكتسابها منذ زمن بعيد وبالتالي لابد من إعادة تدريبهم باستمرار حتى تحافظ المنظمة على مستوى من الأداء .
- 5- إحداث تغييرات إيجابية في السلوك والاتجاهات : التأثير في اتجاهات العاملين في المنظمة وتعديل أفكارهم ، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل.
- 6 - تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء : أي استخدام التدريب بصفته أداة مناسبة للرقابة والتخطيط ؛ من خلال الاعتماد على تطوير المهارات الخاصة بالموظفين والعَمال ؛ من أجل تهيئتهم للتعامل مع الوظائف سواء في الوقت الحالي أو المستقبلي .
- 7- إيجاد صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء ، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى .
- 8- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة . فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين ، يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها

إن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً بحيث أننا باستمرار بحاجة لتعلم مهارات وعلوم جديدة. ليس هناك مثال أشهر أو أوضح من الحاسوب وتطوراته السريعة بحيث أننا نحتاج لتعلم الجديد في هذا المجال ربما كل أسبوع. وكذلك التطور في العلوم الإدارية وتأثير العولمة على مفاهيم الإدارة. وبالتالي نحتاج إلى أن نتدرب عليها ولكن التدريب ليس مرتبطاً فقط بالعلوم والمعارف والتقنيات الحديثة بل له أسباب أخرى من أهم هذه الأسباب :

1 - تقوية نقاط الضعف لدى العاملين في المؤسسة : قد يكون منشأ نقاط الضعف التعليم أو الاختلاف بين التعليم وبين متطلبات العمل أو تغيير المسار الوظيفي. فالكثير منا عندما يبدأ حياته العملية يكتشف أنه لا علم له بكتابة تقارير العمل ولا بتنظيم الاجتماعات ولا بقوانين العمل ولا بأساليب تحليل المشاكل . لذلك فإن هناك الكثير من نقاط الضعف التي نحتاج لتقويتها بالتدريب حيث كثيرا ما نرى المديرين يستهزؤون بمهارات الخريجين الجدد ويكتفون بالتحدث عن ضعف مستواهم وهذا أسلوب غير بناء وغير محترم. ولو إننا حاولنا تدريب هؤلاء فإننا قد نكتشف أن لديهم قدرات عظيمة وسيفيدون العمل كثيرا . وللتدريب تأثيرا كبيرا في علاج نقاط الضعف في المستويات الأقل تعليما كحملة المؤهلات المتوسطة لعدة أسباب منها :

آ - ضعف المستوى التعليمي لا يجعل الشخص قادرا على تنمية مهارته بنفسه عن طريق القراءة والملاحظة .

ب - كثيرا ما تكون هناك مهارات ومعارف أساسية للعمل ومفقودة لدى الموظف مثل مهارة استخدام الحاسوب أو مهارة التعامل مع العملاء أو الدراية باللغة الأجنبية.

ت - عدم تدريب المستويات الأدنى في الهرم الوظيفي يعني قيام المستويات الأعلى بالإشراف الدقيق على عمل المستويات الأدنى وربما القيام ببعض أعمالهم وذلك يترتب عليه إهمال المستويات الأعلى لأعمالهم الأصلية

2 - التدريب وسيلة لزيادة انتماء الموظفين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية انفسهم داخل وخارج العمل وهذا النوع من التدريب قليل جدا في الدول العربية. قد تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين على العناية بأولادهم أو على بعض اللغات الأجنبية ، أو تقوم بتدريبهم على إدارة أموالهم بما يحقق لهم استقرار مادي وسيكون للموظفين قدر من الولاء للمؤسسة التي منحتهم فرصة التدريب وتطوير مهاراتهم .

تتضح اهمية التدريب في العمل الارشادي الزراعي كون الارشاد الزراعي يُعد حجر الاساس لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتي تعتمد اساسا على تطوير العنصر المادي والعنصر البشري , وفي العراق يُعد العنصر البشري هو العنصر الحاسم لتحقيق التنمية الاقتصادية وذلك لتوفر عناصر الانتاج المادية الاخرى لذلك يجب رفع مستوى كفاءة العاملين في الارشاد الزراعي وزيادة خبراتهم لمسايرة التطور الحاصل في العلوم والمعارف المختلفة . ويكون ذلك من خلال التدريب واكتساب الخبرات الجديدة .

من ناحية اخرى يتضح دور الارشاد الزراعي في عملية نقل التقنيات الى الفلاحين حيث يكون المرشد الزراعي حلقة الوصل بين الفلاحين ومراكز البحوث الزراعية والمرشدون المدربون جيدا يكونوا قادرين على نقل المعارف الى الفلاحين وتقليص أو إزالة الفجوة القائمة بين التكنولوجيا الزراعية الحديثة وبين ما يُستخدم من اساليب تقليدية من قبل الفلاحين وهذا ما حدث في الدول المتطورة زراعيًا .

يحتاج العاملون بالارشاد الزراعي الى برامج تدريبية للأسباب التالية :

- 1 - قلة المتخصصين منهم في الارشاد الزراعي .
- 2 - يُفترض تزويد العاملين بالارشاد الزراعي بكل ما هو جديد في مجال عملهم ليكون دورهم فعالا في المجتمعات الريفية فالعاملون بالارشاد الزراعي بحاجة الى نوعين من المعارف والمهارات الجديدة في مجالين هما :

آ - معلومات زراعية فنية في مختلف التخصصات الزراعية في مجال الانتاج النباتي والانتاج الحيواني .

ب - معلومات في مجال الارشاد الزراعي تتعلق بكيفية توصيل المعلومات الزراعية الى الفلاحين مثل طرق واساليب الارشاد الزراعي , التغيير الاجتماعي , نقل المبتكرات الزراعية وغيرها .

## 1 - التدريب الاكاديمي ( قبل الخدمة الارشادية )

يقصد به التدريب الذي يتلقاه الطلبة من دراسة علمية اكايدمية وتدريبية عملية وتأهيلهم للقيام بالأعمال الارشادية التي ستوكل اليهم عند التحاقهم بوظائفهم . وتقدم المؤسسات التعليمية هذا النوع من التدريب من خلال مناهجها الدراسية في الاعداديات والمعاهد والكلديات الزراعية , ويُعد هذا النوع من التدريب الاساس الذي يُبنى عليه التدريب الارشادي اللاحق ويُفترض في هذا النوع من التدريب ان يُزود الفرد بالمعلومات الزراعية والارشادية المطلوبة لأداء العمل الارشادي الزراعي بخلاف ما يعتقد البعض ( خاصة في الدول النامية ) ان العمل الارشادي عمل هين يستطيع أي فرد القيام به إذا إمتلك حصيلة كافية من المعارف الزراعية بغض النظر عن مقوماته الشخصية والنفسية أو قدرته على الاتصال بالمسترشدين وكيفية التأثير فيهم وقدرته على إختيار وإستخدام الطرائق والمعينات الارشادية . ومن المهم إتباع أسلوب حل المشكلات في إعداد المرشد الزراعي ليتعلم كيف يكون إيجابيا وكيف يتعامل مع المسترشدين ويتطلب ذلك مراجعة شاملة لمقررات وطرق التعليم الارشادي المتبعة في مؤسسات التعليم الزراعي .

- يجب على المرشد الزراعي ان تكون لديه القدرة على أداء المهام التالية :
- أ - فهم دور المسترشدين في مجال الانتاج الزراعي .
  - ب - التمتع بقدر كاف من المهارات في مجال إدارة المزرعة .
  - ت - إختيار وإستخدام الطرائق القائمة على حل المشاكل بنجاح .
  - ث - فهم الممارسات الانتاجية ونظم الانتاج السائدة في المنطقة .
  - ج - فهم العوامل الاجتماعية والاقتصادية وظروف المسترشدين .
- هناك إتجاهين في كيفية إعداد المرشدين الزراعيين هما :

أولا - الارشاد الزراعي العام : يتم إعداد المرشد الزراعي في مرحلة البكالوريوس من خلال تزويد الطالب بالعلوم الزراعية العامة بالإضافة الى

العلوم النفسية والاجتماعية . وهذا ما معمول به في أقسام الارشاد الزراعي في الجامعات العراقية .

ثانيا - الارشاد التخصصي : يتم إعداد المرشد الزراعي في أحد فروع العلوم الزراعية كالإنتاج الحيواني أو البستنة أو المحاصيل الحقلية ... الخ .

## 2 - التدريب التأهيلي للخدمة الارشادية :

وهو التدريب الذي يتعرض له الموظف العامل بالارشاد الزراعي في بداية تعيينه وقبل ممارسته مسؤولياته الارشادية بصورة فعلية , ويُسمى أحيانا ( بالتدريب قبيل الخدمة ) وفيه يتدرب الموظف الجديد على مواصفات العمل والتنظيم الارشادي وأقسام وواجبات كل منها وتعيده على جو العمل ويتعرف على الرؤساء والمشرفين الارشاديين , ويتضمن البرنامج التأهيلي للمرشدين الزراعيين عادة ما يلي :

أ - تعريف المرشدين الزراعيين بالجهاز الارشادي الزراعي وأهدافه وهيكله الاداري والحقوق والواجبات الوظيفية .

ب - زيارات ميدانية لمواقع العمل الارشادي في القرى القريبة للتعرف على كيفية أداء المرشدين الزراعيين لواجباتهم .

ت - بعض الخبرات الميدانية تحت إشراف خبراء الارشاد الزراعي .

وقد تبين قصور شديد في هذا النوع من التدريب في بعض الدول العربية وكان يُمارس هذا النوع من التدريب في العراق من خلال دورات تدريبية تمتد لمدة ( 3 - 6 ) أشهر يقيمها معهد التعاون والارشاد الزراعي تليها فترة تدريب ميداني وقد قُلصت أخيرا الى شهر واحد .

## 3 - التدريب أثناء الخدمة الارشادية :

يُقصد به التدريب اللازم لتجديد معارف وحبرات العاملين في الارشاد الزراعي على إختلاف مستوياتهم الوظيفية من أجل مقابلة نواحي النقص في برامج التدريب السابقة فضلا عن تحديث معلوماتهم الزراعية والفنية وتنمية قدراتهم على تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الارشادية , ومن

المفترض أن تتضمن برامج التدريب أثناء الخدمة المعارف والمهارات في مختلف المجالات الإرشادية وكيفية أداء المهام التعليمية الإرشادية ونقل التقنيات الزراعية .

أهمية التدريب أثناء الخدمة

تبرز الحاجة الى التدريب أثناء الخدمة من خلال ما يلي :

أ - يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله .

ب - يُساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل .

ت - إطلاع المتدربين على كل ما هو جديد في مجال أداء المهنة .

ث - زيادة روح الانتماء لدى المتدربين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها .

ج - يُكسب المتدرب آفاقاً جديدة في مجال ممارسة المهنة وذلك من خلال تبصيره بمشكلات المهنة وتحدياتها وأسبابها أو كيفية التخلص منها ،أو التقليل من آثارها على أداء العمل .

ح - تحرير الموظف المتدرب من مسؤولياته الروتينية .

خ - تهيئة بعض الموظفين لوظائف أعلى ( الترقية ) .

4 - التدريب الأكاديمي العالي :

هو التدريب الذي يحصل بموجبه المرشد الزراعي على درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه , ويتم هذا النوع من التدريب عادة في كليات الزراعة في الجامعات ويتضمن برنامج الدراسة مفردات إرشادية أو مرتبطة بالإرشاد تتمثل بالدروس التي يتلقاها الدارس في الفترة التحضيرية من فترة الدراسة فضلا عن قيام الدارس باعداد بحث يتعلق بإحدى المشكلات الإرشادية الزراعية .



:

في اللقاء الدوري الاول لمسؤولي الارشاد الزراعي في الوطن العربي المُنعقد في سلطنة عُمان عام ( 1995 ) والذي نظّمته المنظمة العربية للتنمية الزراعية تم وضع بعض الاساسيات التي يجب مراعاتها عند وضع برامج تدريب المرشدين الزراعيين منها :

- 1 - التجارب التعليمية والتدريبية المجدية هي التي تركز على المهارات العملية في ظروف واقعية .
- 2 - إعطاء المُتدرب فرصة الممارسة العملية للمهارات التي تدرب عليها لكي تكون جزءا من سلوكه .
- 3 - تحديد المستويات الاكاديمية والمهنية الواجب توفرها في الموظفين قبل إنخراطهم في الدورات التدريبية .
- 4 - التعامل المستمر مع معطيات المعارف والعلوم الحديثة والاستفادة من الملائم منها في مجالات التدريب الزراعي الارشادي .

## Training Needs

يُعرف الاحتياج لغة بأنه الافتقار والنقص ، والحاجة تعني القصور عن المبلغ المطلوب . والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه .

أما الحاجات التدريبية فيعرفها درويش بأنها : مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه ، ومهاراته ، وخبراته ، وسلوكه ، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى ، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية .

وعرفها الناصر هي : الفجوة الظاهرة وغير الظاهرة في أداء الموظف إما في مهاراته أو معارفه أو معلوماته أو اتجاهاته ، وتحتاج إلى تغيير أو تعديل حتى تتناسب مع متطلبات وظيفته الحالية أو المستقبلية ، بدرجة من الجودة والإتقان حتى يحقق أهداف المنظمة التي يعمل بها.

وعرفها الخشاب هي : مجموعة من التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في الفرد ، والمتعلقة بمعارفه ومهاراته واتجاهاته ، لجعله لائقاً لشغل وظيفة ، أو أداء اختصاصات وظيفته الحالية بما يحقق أهداف المنظمة بالكفاءة المطلوبة .

يعرف الطنوبي الحاجة التدريبية بأنها : درجة إحتياج الفرد من معارف أو مهارات أو إتجاهات إيجابية أو خليط من ذلك كي يؤدي عمله بكفاءة عالية .

وعرفها Hamied نقلا عن Beatty بأنها الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي المرغوب ، وهذه الفجوة تمثل مشكلة أو حاجة في معارف الفرد أو مهاراته أو إتجاهاته وهي التي توجه اهداف التدريب وأختيار محتوى التدريب ، ويمكن تمثيلها بالمعادلة التالية :

- =

:

1- إنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينة فنية أو سلوكية يُراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها .

2- إنها تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية ، حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها .

3- إنها عملية مستمرة غير منتهية وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية أو بسبب الترقيات أو التنقلات ، التوسعات ، عمليات التطوير ، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً ملائماً ومستمرّاً لمواجهتها.

4- إنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقويم الذاتي ، فتحديد الحاجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع افضل .

5- إنها بوجه عام أهداف للتدريب تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، فالتدريب لا يكون إلا إذا كانت هناك حاجات تدريبية.

ونظراً لكون عملية تحديد الحاجات التدريبية ليس عملاً سهلاً كما يظن البعض ، فهو عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المنظمة بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة ووضع قائم فعلاً ، ويكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الحاجات التدريبية للمتدربين ، والتي تنبع من احتياجاتهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها. فانه قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقاً لمستوى وموقع المتدربين المستهدفين ، وتبعاً للهدف العام المراد تحقيقه.

وبما أن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية. ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب لذا يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير. ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الحاجات التدريبية .

:

1 - عدم القدرة على التمييز بين الحاجات التدريبية Needs وبين الرغبات التدريبية Wants فقد يلحق شخص ببرنامج تدريبي ليس على ضوء حاجته للتدريب بل بناء على رغبة رئيسه . ويكون لهذا الخطأ آثاراً ضارة على المنظمة والفرد لأن الفرصة مُنحت لشخص على حساب شخص آخر يحتاج الى التدريب .

2 - عدم الأخذ في نظر الاعتبار آراء الادارة العليا أو العاملين في المنظمة عند التعبير عن الحاجة التدريبية مما يؤدي الى بذل جهد أو زيادة نفقات ليست ضرورية .

3 - تحديد الحاجات التدريبية لكل وحدة تنظيمية على حدة ضمن المنظمة الواحدة مما قد يؤدي الى تكرار الجهود .

4 - الاعتماد في تحديد الحاجات التدريبية على الحدس والتخمين والتقليد لمنظمات أخرى بدلاً من إتباع السياق الصحيح في تحديد تلك الحاجات .

5 - التركيز على الحاجات التدريبية الحالية وعدم الأخذ بنظر الاعتبار الحاجات المستقبلية

ويرى الطنوبي إن عدم الدقة في تحديد الحاجات التدريبية في القطاع الزراعي تعود للأسباب التالية :

1 - الاعتماد على أداة واحدة كالأستبيان في جمع المعلومات عن الافراد المزمع تدريبهم كالموظفين أو القادة المحليين أو الزراع .

2 - إنخفاض المستوى التعليمي العام للزراع وعدم إعطائهم البيانات بصورة دقيقة مما يجعل تحديد حاجاتهم التدريبية غير دقيق .

3 - عدم إدراك الزراع لمشكلاتهم وحاجاتهم خاصة غير المحسوسة منها .

4 - وجود فجوة إجتماعية بين القائمين على جمع البيانات من جهة وبين الزراع والنشأ الريفي والنساء الريفيات من جهة أخرى .

يمكن النظر إلى مستويات الحاجات التدريبية وأصنافها من حيث :

أ- مستوى الأفراد : وهذه هي نقطة البداية في عملية تحديد الحاجات. فلكل موظف حاجات فريدة ترتبط بنوع وظيفته وطبيعتها، وخلفيته العلمية والثقافية ، وخبراته العملية وشخصيته. وان التركيز على الحاجات التدريبية للأفراد يجعل من الممكن وضع برنامج تدريبي يلبي تلك الحاجات .

ب- مستوى الجماعات : وهنا تتعلق الحاجات بمجموعة من مديريين ومسؤولين أو مشرفين لهم حاجات تدريبية مشتركة.

ت- مستوى التنظيم : إن الأفراد والجماعات يعملون في تنظيم ، ومن هنا فان المنظمات قد تجمع الحاجات الفردية وحاجات الجماعات وتصمم برامج تدريبية وفق الموارد المتاحة للتوفيق بين حاجات الأفراد والجماعات من جهة ، وحاجات التنظيم ككل من جهة أخرى .

ث- مستوى الوطن (القطر) : وهنا تجري مسوحا عامة على مستوى الوطن فتحدد الحاجات التدريبية في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية. تمهيدا لوضع برامج تدريبية عامة للعاملين في تلك القطاعات. وقد يأخذ تحديد الحاجات التدريبية هنا شكل المديرين في القطر أو مديري التسويق في جميع الوزارات العامة.

ج- مستوى الأقاليم : وهنا يجري تحديد الحاجات التدريبية لقطاع إنتاجي أو مديريين من عدة أقطار يضمهم إقليم جغرافي واحد يجمع بين أقطاره خصائص ثقافية أو سياسية أو اقتصادية مشتركة.

ح- مستوى العالم (المستوى الدولي) : نتيجة لتشابك العالم وترابط أجزائه بسبب ثورة المواصلات والاتصالات ، ونشوء أسواق عالمية ، فإنه قد تحدد الحاجات لفئة معينة من المديرين أو القطاعات الإنتاجية ، أو لمعالجة مشكلات ذات طابع دولي مثل الفقر أو الإسكان أو تلوث البيئة. وقد تسهم المنظمات الدولية إسهاما واضحا في مثل تلك العملية .

تعتبر عملية تحديد الحاجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية ، وذلك للأسباب التالية :

1- إن تحديد الحاجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها تصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته .

2 - تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم.

3 - تحديد أهداف التدريب بدقة والوسائل المستخدمة في التدريب واختيار المتدربين ، وكذلك تقييم برامج التدريب .

4 - يساهم في تحديد المستوى بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب ، والمستوى الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته ، إذ إن تقدير الحاجات التدريبية وقياسها قياساً علمياً هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كماً وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.

5 - يساعد في تشخيص مشكلة ما ، ويساعد على عملية التخطيط لها .

6 - يساهم في تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة ، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.

إضافة إلى ذلك فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الحاجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عملية التنبؤ بالحاجات التدريبية المستقبلية .

ونظراً لكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليس عملاً سهلاً كما يظن البعض، فهو عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المنظمة بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة و وضع قائم فعلاً، ويكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والتي تنبع من

احتياجهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها. فانه قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقا لمستوى وموقع المتدربين المستهدفين، وتبعاً للهدف العام المراد تحقيقه.

وبما أن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية. ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب لذا يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير. ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الحاجات التدريبية . ويعد التدريب من أهم محاور تطوير العمل إذ أنه كفيلاً بتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم والرقي بالمستوى العام للجهات التي يعملون فيها . وتعول على التدريب أهمية قصوى في :

1- الترشيد المالي .

2- حسن إدارة الوقت .

3- عدم إهدار الجهد .

وترتبط عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأساس بالحاجة إلى علاج مشاكل العمل من خلال التدريب ، مع الأخذ بالاعتبار أنه توجد مشكلات أخرى قد لا يعالجها التدريب ، مثل ما قد يظهره التحليل التنظيمي للمنظمة والذي يسبق عادة تحليل الحاجات التدريبية ، وبناء على ذلك يصبح تحدي الحاجات التدريبية هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التدريبية.

أي أن مفهوم تحديد الحاجات التدريبية يحدد ما إذا كانت هناك فجوة في أداء الموظف أو فجوة في المنظمة أو الوظيفة حيث يكون مسمى الوظيفة شيئاً والموظف يعمل شيئاً آخر. وأحياناً تحدد الحاجة بسبب تقنية جديدة أدخلت على المنظمة . إذن الحاجة التدريبية تعني بها :

( = ) + ) -

على الرغم من كثرة الحديث عن الحاجات التدريبية ، فان ذلك لم يقابله القدر الذي تستحقه من الاهتمام والجدية في التنفيذ ، فعندما سئل كل من "بلاك وموتن" Blake & Mouton عن أهم القضايا الخلافية في مجال تنمية الموارد البشرية أجابا إلى أن الاستجابة إلى الحاجات على أساس مجرد الإحساس والشعور وليس على أساس الاحتياجات الفعلية هي المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التدريب والتطوير.

وقد صاغ هوفمان Hoffman ذلك بشكل قاطع عندما ذكر أنه قد تم تصميم معظم البرامج التدريبية بدون تحديد للحاجات الفعلية .

كما أشار كل من جون مارشال وساره كالدويل Marshall & Caldwell إلى أن مشاركة المتدربين في تحديد حاجاتهم التدريبية إنما يؤدي إلى إقبالهم بحماس على حضور الدورات التدريبية وذلك لاتفاق حاجاتهم التدريبية الحقيقية مع أهدافها ومضمونها .

ويرى إدجار دال Dale أن تبني المتدربين لأهداف الدورات التدريبية التي سيحضرونها واشتراكهم في تحديد حاجاتهم التدريبية يسهم بالفعل في القضاء على السلبيات التي قد تعترض عقدها . هذا فضلا عن أن المتدربين الذين يشاركون في تحديد حاجاتهم التدريبية إنما يصبحون أكثر مقدرة على النقد الذاتي ، ومعرفة لطاقتهم المهنية ، ويستفسرون عن كل عمل يقومون به .



:

هناك عدة طرق لتصنيف الحاجات التدريبية منها :

-1

آ - حاجات عادية لتحسين أداء الأفراد ، مثل دورات المرشدين المعينين حديثا في أصول العمل الارشادي .

ب - حاجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل مثل الدورات المتعلقة بكيفية استخدام نظام إداري جديد أو طريقة عمل جديدة.

ت - حاجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة ، مثل دورات إعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدة فنية ، أو تخصيص منح للراغبين في العمل مستقبلا في المنظمة أو العاملين حاليا بهدف تأمين الحصول على كوادر ماهرة مستقبلا حسب خطة الحاجات من الكوادر .

-2

آ - حاجات تدريبية عاجلة ( آنية- غير مخططة ).

ب - حاجات تدريبية قريبة المدى ( مخططة ).

ت - حاجات تدريبية مستقبلية ( تطويرية / خطة بعيدة المدى ).

-3

أ- حاجات تدريبية فردية.

ب- حاجات تدريبية جماعية.

-4

أ- حاجات لتدريب عملي في الموقع / تطبيقي .

ب- حاجات لتدريب معرفي في قاعات / نظري .

توجد العديد من طرق تحديد الحاجات التدريبية للأفراد و لكن لا يمكن لأي جهة من هذه الجهات تحديد الحاجات التدريبية دون وجود الطرف المباشر وهو المتدرب ، وإلا أصبح هدف البرنامج التدريب غير مفهوم تماما عنده ، وأصبح محتوى البرنامج لا يمس الحاجات الحقيقية له بالصورة الكافية مما يقلل إن لم يفقد قيمته. ومن طرق تحديد الحاجات التدريبية ما يلي :

## - 1

يتضمن تحليل الهيكل التنظيمي وسياسات المنظمة والقوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة المتعلقة بالتدريب من حيث وضع التدريب الحالي في كل قسم من أقسام المنظمة ، وهنا تجري دراسة فعاليات التدريب وأنواعه ، والمشكلات التدريبية ، والمواد المتاحة ، والحاجات التدريبية المستقبلية ، وما يتصل بذلك من قضايا . ويتضمن تحليل التنظيم ما يلي :

- تحليل أهداف التنظيم : يتوقف تحقيق التنظيم الإرشادي لأهدافه على مدى تقييم العاملين ومدى استيعابهم لتلك الأهداف وربطها بأهدافهم الخاصة وتعتبر أهداف التنظيم الإرشادي بمثابة بمثابة المعيار الذي يتم بموجبه توزيع الموارد البشرية والامكانيات المادية على مختلف وحدات التنظيم وعلى كافة المستويات .

- تحليل الهيكل التنظيمي : ويتمثل بمعرفة ملائمة الهيكل التنظيمي الإرشادي لأهداف المنظمة وتنظيم العلاقات بين الأقسام وتوزيع السلطة والمسؤولية بين الأقسام المختلفة .

- تحليل القوى العاملة في المنظمة : يتضمن ذلك تركيب القوى العاملة في المنظمة الإرشادية من حيث النوع والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها ومستويات المهارة والكفاءة يجري تحديد كل ذلك من أجل تحديد مدى ملائمة افراد التنظيم للمنظمة ونوع التدريب المطلوب وسد الثغرات التي يعاني منها تركيب القوى العاملة .

- تحليل كفاءة العمل : يتضمن دراسة مؤشرات الانتاج والتكاليف ومؤشرات اداء الافراد ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات والخسائر واختناقات العمل . وان الاعتماد على المؤشرات العامة لتجديد الحاجات التدريبية لا يغني عن اجراء بعض اشكال التحليل للتعرف على مصادر التخلف .

- تحليل المناخ التنظيمي : ان الروح المعنوية واتجاهات الافراد العاملين في التنظيم تلعب دورا هاما في تحديد الحاجات التدريبية . فاذا رأى الافراد ان اهداف التنظيم وسياساته متفقة مع حاجاتهم واهدافهم فان المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون وتقبل المسؤولية الامر الذي يسهل الوصول الى اهداف المنظمة . وذكر ياغي ( 1986 ) انه توجد عدة طرق لتحليل المناخ منها ملاحظة سلوك العاملين واجراء المقابلات معهم وتحليل معدلات الغياب والحوادث .

## - 2

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

أ - تحديد العمل المراد تحليله .  
ب - اعداد قائمة اولية بالمهام التي يمكن انجازها .  
ت - تدقيق المهام بالاستعانة بالخبراء واجراء المناقشات بها واعداد قائمة نهائية بالمهام .

ث - تحديد التكرار : أي عدد مرات إنجاز المهمة ويمكن استخدام مقياس يتكون من خمسة مستويات هي ( نادرا , أحيانا , اسبوعيا - شهريا , يوميا - اسبوعيا , يوميا ) وتخصص لها القيم الرقمية ( 1 , 2 , 3 , 4 , 5 ) على التوالي .

ج - تحديد الاهمية النسبية لكل مهمة باستخدام مقياس متدرج و كما يلي :  
( قليلة الاهمية , متوسطة الاهمية , مهمة جدا ) , وتخصص لها القيم الرقمية ( 1 , 2 , 3 ) على التوالي

ح - تقدير صعوبة تعلم كل مهمة :ويمكن استخدام مقياس الصعوبة التالي :  
 ( سهلة , متوسطة الصعوبة , صعبة , صعبة جدا ) . وتخصص لها  
 القيم الرقمية ( 1 , 2 , 3 , 4 ) على التوالي .  
 خ - حساب عدد النقاط الكلي وذلك بجمع نقاط التكرار والاهمية وصعوبة  
 التعلم لكل مهمة من المهام وان مجموع النقاط يحدد المهام التي يجب  
 التركيز عليها في التدريب . كما مبين في قائمة ( 1 )

### قائمة ( 1 ) يبين تحليل العمل لزراعة محصول الرز

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

نلاحظ من قائمة ( 1 ) انه توجد ثلاث مهام يتطلب تركيز التدريب فيها وهي ادارة المياه والتسميد ومكافحة الحشرات والامراض . واذ اردنا مزيدا من التفاصيل لبناء برنامج تدريبي لكل مجال من هذه المجالات فينبغي تحليل كل مهمة من المهام بنفس الطريقة التي أتبعنا في تحليل العمل وذلك بتجزئتها كل مهمة الى مكوناتها الفرعية ثم حساب تكرارها واهميتها النسبية وصعوبة تطبيقها , كما مبين في القائمة ( 2 ) .

## قائمة ( 2 ) تبين تحليل العمل لمهمة تسميد محصول الرز

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

### - 3

يتم في هذه الطريقة قياس أداء الفرد في وظيفته ، وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير أدائه ، وينصب التحليل هنا على العامل وليس على الوظيفة. ونستخدم في هذا المدخل أسلوب الملاحظة أو المقابلة أو تقارير تقييم الأداء ، أو توزيع قوائم رصد الحاجات التدريبية على عدد الأفراد. ويضيف سعيد وآخرون ( 1991 ) ان تحليل الافراد يتم من خلال مقارنة بين المهارات والمعلومات والاتجاهات السلوكية التي يمتلكها العاملون في المنظمة مع تلك التي يُفترض ان تتوفر لديهم استنادا الى مواصفات الوظائف المعتمدة حاليا ومستقبلا وذلك من خلال قياس اداء الموظف لوظيفته ومحاولة الوصول الى المعلومات او المهارات او الاتجاهات التي تلزم اضافتها او تعديلها أو إعادة تكوينها .

- 4

يُقصد بمعدل الاداء الوسيلة التي تمكننا من مقارنة ما تم تحقيقه من اعمال بما يجب ان يتحقق , وتعد معدلات الاداء من اهم مصادر التعرف على الحاجات التدريبية للعاملين ويساعد التعرف على تلك المعدلات في رسم سياسة البرامج التدريبية وتحديد مناهجها وتقسيم الافراد الى جماعات متقاربة من ناحية الكفاءة وتحديد نوع التدريب المطلوب لكل مجموعة منهم على حدة . وتصنف معدلات الاداء الى :

- : وتقاس بعدد المسترشدين الذين تم التوصل اليهم , أو عدد الاجتماعات الارشادية التي عقدها المرشد الزراعي او ما قام به من نشاطات ارشادية اخرى خلال فترة زمنية معينة .

- : وتتمثل بقدرة المرشد على الاقناع وتوصيل المعلومات خلال الاجتماع الارشادي أو النشاطات الارشادية الاخرى .

- : وتشير الى الوقت اللازم لإنجاز عمل معين مثل اعلام الزراع في قرية معينة بموعد حملة تطعيم الابقار ضد السل الرئوي .

- 5

تُعد آراء الرؤساء والمشرفين من المصادر المهمة في التعرف على الحاجات التدريبية لان صلتهم بالمرؤوسين تمكنهم من إكتشاف نقاط الضعف الممكن علاجها بالتدريب, وعند استخدام هذه الطريقة يجب ان يُراعى مستوى الرؤساء والمشرفين من حيث الكفاءة وكذلك العلاقات الانسانية في اقسام المنظمة .

- 6

تعتبر الاختبارات من الوسائل المفيدة في تحديد الحاجات التدريبية , إذ يمكن بواسطتها قياس معارف او مهارات الافراد .

تتطلب الاختبارات ردود افعال كتابية او شفوية تتضح من خلالها الفجوات ( في حالة وجودها ) في معارف او مهارات الافراد موضع الاختبار , كما يتم عن طريق الاختبارات تحديد مستوى المعارف والمهارات السابقة لدى المتدربين قبل البدء بالتدريب , و يجب الاخذ بنظر الاعتبار المستوى التعليمي والثقافي للأفراد اللذين سيطبق عليهم الاختبار لذلك يجب أخذ ذلك بنظر الاعتبار أسلوب صياغة أسئلة الاختبار .

تستخدم طريقة بوريك كطريقة غير مباشرة لقياس الحاجات التدريبية وتتلخص اهمية هذه الطريقة في انها تعطي المتدرب الفرصة للتعبير عن مدى اهمية موضوع التدريب وما لديه من معلومات عنه مع الاخذ بالاعتبار مدى اهمية الموضوع نفسه لكافة المتدربين .  
يتم احتساب الحاجة التدريبية للفرد في كل فقرة من الفقرات المعبرة عن الحاجة التدريبية في مجال معين باستخدام المعادلة التالية :

$$T = ( IN - KN ) IG$$

حيث إن :

TN : تمثل الحاجة التدريبية لكل فقرة .

IN : تمثل مدى اهمية الموضوع او الفقرة .

KN : تمثل كمية المعلومات لدى المتدرب عن الموضوع .

IG : تمثل متوسط اهمية الموضوع للمتدربين جميعا .

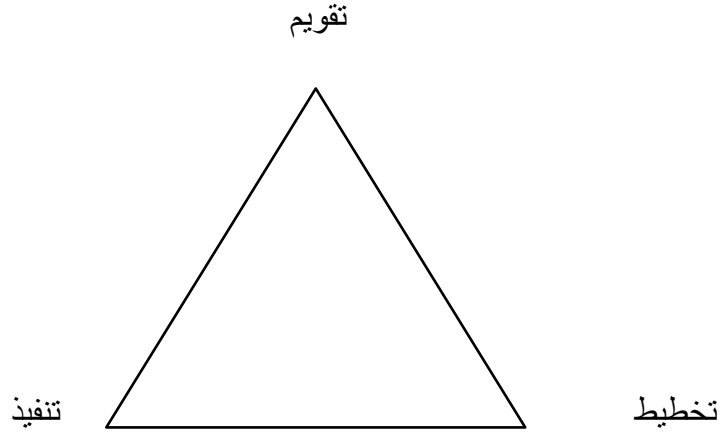
ولقياس الحاجات التدريبية للفرد في هذه الطريقة يتم صياغة مجموعة من الفقرات تعبر عن الموضوع الذي نقيس الحاجة التدريبية له . يوضع امام الفقرات مقياس رباعي المستوى لمعلومات الفرد عن كل فقرة وهو ( عالي , متوسط , واطئ , محدود) وتخصص لهذه البدائل القيم ( 1 , 2 , 3 , 4 ) على التوالي , كما يوضع امام الفقرات مقياس آخر لقياس مدى اهمية الفقرة بالنسبة للفرد يتكون من اربعة بدائل هي ( كبيرة , متوسطة , قليلة , عديمة الاهمية ) وتخصص لهذه البدائل القيم ( 1 , 2 , 3 , 4 ) على التوالي . ويطلب من الفرد وضع علامة ( √ ) تحت البديل المناسب لمستوى معلوماته عن الفقرة واهميتها له .

وقد طور بوريك معادلته في حساب الحاجة التدريبية لتشمل فرصة استخدام الفرد للموضوع الذي تتضمنه الفقرة وبذلك يصبح امام الفقرات ثلاثة مقاييس خماسية البدائل ( تتراوح درجاتها بين 1 واطئ و 5 عالي ) يؤشر الفرد تحت البديل الملائم اما كل فقرة لكل من المقاييس الثلاثة وهي درجة اهمية الفقرة من وجهة نظر الفرد وكمية المعلومات التي يمتلكها عن الفقرة وفرصة ممارسة ( تطبيق ) الفقرة في عمله .





يتطلب التدريب ثلاثة اركان رئيسية ترتبط مع بعضها وهي التخطيط والتنفيذ والتقييم كما موضح في شكل ( 2 ) ويُعد البرنامج التدريبي الاداة التي تربط الحاجات التدريبية والاهداف المطلوب الوصول اليها من البرنامج التدريبي والاساليب وموضوعات التدريب حيث يتعرف مخطط التدريب على الاشخاص الذين يحتاجون الى التدريب ويشرع في وضع البرنامج الذي يُقابل تلك الحاجات .



شكل - 2 - يبين أركان عملية التدريب

- 1 - أن تستند على نتائج الابحاث العلمية .
- 2 - أن يعالج البرنامج المشكلات التي تواجه المتدربين في عملهم .
- 3 - ينبغي مشاركة المتدربين في تخطيط البرنامج التدريبي .
- 4 - أن يكون البرنامج في حدود الموارد المتاحة .

أن فعالية تخطيط ، وتصميم البرنامج التدريبي يعتمد أساساً على تحديد الحاجات التدريبية ، حيث أن عملية تحديد الحاجات التدريبية يترتب عليها تقديم النوع المطلوب من التدريب ، ومن يحتاج إليه ، ومستوى الأداء المطلوب ، ويترتب عليه أيضا تقرير أهداف التدريب بدقة. حيث أن تحديد الحاجات التدريبية يعتبر من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الحاجات ، ويساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا

معنى للمتدربين ، ويجعله نشاطا واقعيا يوفر كثيرا من الجهود والنفقات ولكي يحقق التدريب أهدافه ، يجب أن يعتمد على نشاط أو جهد مخطط هادف ، يقوم على الدراسة العملية والعلمية للكشف عن الحاجات التدريبية . لذلك يجب أن تشمل خطوات تصميم البرنامج التدريبي ما يلي :

## 1 -

يُعد تحديد الاهداف الخطوة الاولى في تصميم البرنامج التدريبي الجيد , ومن المهم ان يتجنب المخطط اهداف غامضة او عمومية والتي لا تحدد بالضبط نتيجة التدريب ويشمل تحديد الاهداف تعيين الهدف الرئيسي او العام للبرنامج والاهداف الفرعية . والاهداف التعليمية ( السلوكية ) تصف بدقة الاداء النهائي المتوقع للمتدربين بعد إنتهاء التدريب .  
ويحدد wentling ثلاثة مكونات للهدف السلوكي هي :  
أ - الظرف : والذي يصف الوضع المحددات , التجهيزات .  
ب - الاداء : وهو السلوك الفعلي الذي يُظهره المتدرب .  
ت - المعيار : وهو يصف كمية الاداء المطلوب ونوعيته .

هناك ثلاثة انواع من السلوك يمكن ملاحظتها في المتدرب هي :  
أ - القدرات المعرفية والعقلية . ومن الافعال الادائية التي تساعد في صياغة تلك الاهداف ( يعرف , يحدد, يوضح , يميز , يقدر , يسمي ) .  
ب - المهارات الحركية . ومن الافعال الادائية التي تساعد في صياغة تلك الاهداف ( يركب , يكافح , يروي , يزرع , يجني , يسمد , يبذر ) .  
ت - المشاعر والاتجاهات . ومن الافعال الادائية التي تساعد في صياغة تلك الاهداف ( يوافق , يتجنب , يغير , يحاول , يفضل , يقارن ) .

## 2 -

من اهم اسباب نجاح البرنامج محتوى التدريب لذا يتطلب من مخططي البرامج التدريبية ان يحدد المحتوى التدريبي بدقة ويجب ان تكون مادة التدريب توافق حاجات المتدربين وان تتناسب مع القدرات العلمية والفنية لهم كذلك يجب مراعاة التسلسل المنطقي والترابط بين موضوعات التدريب

- من اهم اسس التسلسل المنطقي لمحتوى التدريب ان يتدرج  
أ - من السهل الى الصعب .  
ب - من الظواهر العامة الى الظواهر المحددة .  
ت - من المفاهيم المعروفة الى المفاهيم المجهولة .  
ث - من الخبرات النظرية الى الخبرات العملية او بالعكس .

### 3 -

- تُعد طرائق التدريب المحور الرئيسي في نجاح البرنامج التدريبي . وهناك بعض القواعد التي يُفضل إتباعها في اختيار الطرائق منها :  
أ - تعدد وتنوع طرائق التدريب .  
ب - الممارسة العملية . التركيز في التدريب على الطرائق التي تدعم ممارسة المتدرب للسلوك المرغوب وفق اهداف الدورة التدريبية .  
ت - المشاركة والتفاعل : يجب إختيار الطرائق التي تزيد من تفاعل المتدرب مع المدرب ومع زملاءه في المتدربين .  
ث - لا توجد طريقة تدريب مثلى تُناسب جميع المواقف والظروف وعلى المدرب ان يختار الطريقة التي تُناسب الموقف التدريبي .

### 4 - يمكن تصنيف الوسائل المساعدة في التدريب الى

- ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمحاضرات والبحوث والتقارير , توزع على المتدربين والتي لها علاقة لموضوع التدريب ومن مزايا المطبوعات في التدريب هي  
اولا - يمكن اعدادها بوقت قصير نسبيا  
ثانيا - استخدامها كمرجع بعد انتهاء التدريب .  
ثالثا - يمكن استخدامها في اصال معلومات اكثر تفصيلا للمتدربين .  
رابعا - يمكن الاستفادة منها في التعلم الذاتي .  
- ويقصد بها كل ما يعتمد على حاستي السمع والبصر , و تستخدم المعينات التدريبية في دعم طرائق التدريب الاخرى .

- مزايا المعينات التدريبية .
- اولا - إثارة المتدربين و شد إنتباههم .
- ثانيا - زيادة كفاءة التعلم لاستخدام اكثر من حاسة .
- ثالثا - تجعل التدريب اكثر واقعية من خلال الصور والافلام المعروضة .
- رابعا - تساعد على فهم وتوصيل الرسائل .

## - 5

يُعتبر المدرب من أهم عناصر نجاح عملية التدريب فالمدرب الجيد هو الذي يكون على قدر واسع من المعرفة بالنظريات النفسية والتربوية الخاصة التي تفسر عمليات التعليم والتعلم بالإضافة إلى إتقان مهارات استخدام معينات التدريب ، وهناك امور عديدة على المدرب أن يضعوها في اعتبارهم فمثلا الفروق الفردية بين المتدربين تؤثر على نتائج التدريب وينبغي أن يتم تعديل التدريب ليتلائم مع مثل هذه الفروق . فالأفراد كبار السن تكون سرعة إستجابتهم أبطأ من الصغار ، كما إنهم يتذكرون بدرجة أقل ممن يصغرونهم سنا، وهذا متعلق بضعف ذاكرتهم قصيرة المدى ، وهذا الضعف من شأنه أن يقلل من فرص التقدم في التعلم أثناء عملية التدريب ، خاصة في بعض المواقف مثل حل المشكلات لذلك من الملاحظ أن أداء كبار السن في المهام التي تتكون من عدة خطوات يكون اقل سرعة ولكن اكثر دقة .

- آ - أن يكون متخصصا في موضوع التدريب .
- ب - أن تكون لديه القدرة على الاتصال الفعال .
- ت - ان يكون ملما بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم .
- ث - ان يكون متمكنا من المادة العلمية التي سيوصلها الى المتدربين .

## - 6

تتميز بعض البرامج التدريبية باستهداف نوعا معينا من المتدربين وهذا يتطلب تحديد المتدربين وفقا لحاجة الفرد او المنظمة التي يعمل فيها أي ربط البرنامج التدريبي بحاجة المنظمة او الفرد .

## شروط الترشيح

- أ - ان يكون المتدرب مندفعاً نحو التدريب .
- ب - ان يكون بمستوى علمي يمكنه من استيعاب موضوعات التدريب .
- ت - لديه خبرة في مجال موضوع التدريب تمكنه من المشاركة الفعالة في نشاطات التدريب .

- 7

يهدف قياس التعلم الى تقدير مدى ما تعلمه المتدربون من خلال التدريب وتحديد المهارات التي بمقدورهم ادائها بعد انتهاء التدريب .

أ - التأكيد على الموضوعات المهمة في محتوى التدريب من خلال الاسئلة التي يتضمنها الاختبار او اداة القياس .

ب - إكتشاف مواطن الضعف لدى المتدربين . اذا اكتشف المُدرب وجود مشكلة في استيعاب احدي موضوعات التدريب فإنه سوف يُركز بدرجة كبيرة على هذا الجزء من المحتوى التدريبي .

ت - المساعدة في تقويم برنامج التدريب . إن نتائج القياس تعتبر مؤشرا للمدربين ولمسؤولي التدريب عن مدى نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق اهدافه .

ث - إعادة النظر بمنهج التدريب . من خلال نتائج التدريب يمكن تحديد الضعف في أي جزء مما يتطلب إعادة النظر بمنهج التدريب وخطة التدريب ومحتوى البرنامج التدريبي .

- 8

يجب حساب التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب وهذا يحدد القرار في البدء بالتدريب من عدمه كما قد يُؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يتناسب والامكانيات المتوفرة وكذلك امكانية الاستعانة بمدربين خارجين , لذلك من واجب مخطط التدريب أن يحدد بدقة تكاليف كل برنامج تدريبي وكذلك تقدير العائد الاقتصادي من تنفيذ ذلك البرنامج مثل زيادة

الانتاج او تحسين نوعيته او خفض التكاليف , ويمكن تقسيم تكاليف البرامج التدريبية الى الاقسام التالية :

أ - نفقات استثمارية وهي نفقات تصرف على الاجهزة والمعدات التي يمكن استغلالها في عدد من البرامج التدريبية مثل الابنية والاجهزة والمعدات والمختبرات , فينبغي أن يتوفر في مكان التدريب أثاث ملائم وتوفير مقعد وطولة لكل مشترك إذ انه يحتاج لان يكتب أو يقوم ببعض الأنشطة اليدوية. إن أي دورة بغض النظر عن عدد المشاركين قد تتطلب تقسيم المشتركين الى عدة مجموعات اصغر ولعب الدور, لذلك يعتبر التأكد من وجود المكان الملائم للتدريب أمرا ضروريا .

ب - نفقات تشغيلية وتقسم الى :

اولا - تكاليف مباشرة وتشمل كافة المصروفات التي تُنفق خصيصا لبرنامج تدريبي معين مثل الرواتب ومكافآت المدربين ونفقات المتدربين من اقامة او طعام او نقل .

ثانيا - تكاليف غير مباشرة . وهي التكاليف الي تُنفق على اكثر من برنامج تدريبي واحد وتشمل مكافآت المستشارين الخارجيين لتصميم واعداد البرامج التدريبية ونفقات تدريب المدربين وكذلك تشمل النفقات التي تسهل تنفيذ البرنامج التدريبي مثل النفقات الادارية وصيانة الاجهزة .

: هو عملية وضع برامج التدريب موضع التطبيق الفعلي . ومن شروط نجاح البرامج التدريبية توفر الأماكن الملائمة لتنفيذ هذه البرامج وقد لا تتحقق الأهداف المقررة بسبب سوء اختيار مكان التدريب. وقد يؤثر مناخ التدريب مثل حجرة الدراسة وترتيبات التدريب خارج المباني ومكان العمل وغير ذلك من المواقع ، في اختيار نوع النشاط. ويجب أن نتأكد من أن المناخ أو بيئة التدريب مجهزة بشكل كاف ، مثل وجود المعدات السمعية والبصرية ، وكذلك الساحات المفتوحة للنشاط ، مع توفير الأجهزة والآلات المساعدة عند الحاجة إليها. وقبل تنفيذ التدريب بمدة كافية يجب تهيئة قاعات التدريب وتجهيزها بالمعينات والمستلزمات التدريبية وكذلك توفير أماكن إقامة المتدربين والتغذية ووسائل النقل .

ملاحظات حول تنفيذ برنامج تدريبي

- 1 - توفير كافة مستلزمات التدريب .
- 2- تكليف المتدربين باعداد تقارير ومن ثم مناقشتها .
- 3 - التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد .
- 4 - توزيع نسخ من المحاضرات والدروس العملية على المتدربين .
- 5 - التعرف على خبرات المتدربين من خلال استمارة تسجيل المتدرب .
- 6 - القيام ببعض الجولات الميدانية للمواقع المرتبطة بموضوع التدريب .
- 7 - تشجيع المتدربين على طرح مشاكلهم في العمل وربطها بعملية التدريب .

- الجهة القائمة بالتدريب :
- عنوان الدورة التدريبية :

استمارة تسجيل متدرب

- تاريخ الدورة من ..... الى .....
- اسم المتدرب .....
- المهنة ( الوظيفة ) .....
- العنوان ورقم الهاتف .....
- الحالة الاجتماعية .....
- الوظائف السابقة :

الوظيفة	من	الى
1		
2		
3		

- الدورات التي شارك فيها :

ت	عنوان الدورة	مكان إنعقادها	مدتها	إنعكاسها على عملك				الملاحظات
				ممتازة	جيدة جدا	جيدة	مفيدة	
1								
2								
3								

- هل تم ترشيحك من قبل جهة عملك أم مبادرة منك ؟ .....
- إذا كانت مبادرة منك ماهي الاسباب ؟ .....
- أذكر أهم الموضوعات التي ترغب التدريب فيها .....
- ما هي مقترحاتك بخصوص البرنامج التدريبي .....



1 - الجدول الزمني للبرنامج : يتضمن هذا الجدول عدد أيام التدريب وتواريخها وعدد الجلسات في كل يوم واوراقاتها واوراقات الاستراحة . ويجب ان يتوفر وقت كاف لتنفيذ موضوعات البرنامج التدريبي

2 - مكان التدريب : قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المنظمة في حالة وجود وحدة للتدريب أو مركز للتدريب تابع للمنظمة .

3 - المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج : ينبغي متابعة تنفيذ البرنامج خطوة - خطوة وعلى مدار أيام التدريب من قبل مسؤولي التدريب . وتتضمن نشاطات المتابعة اليومية للتدريب ما يلي :

آ - التأكد من نظافة قاعات التدريب

ب - توفير سبل الراحة للمتدربين .

ت - تسجيل حضور وغياب المتدربين .

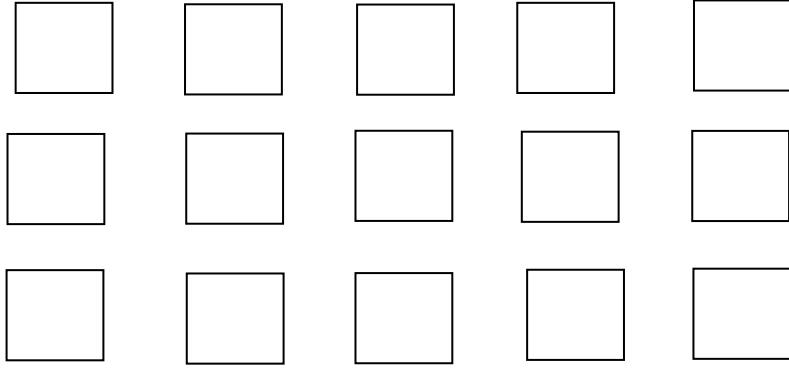
ث - الالتزام بالجدول الزمني لمنهج التدريب .

نموذج جدول زمني لبرنامج تدريبي

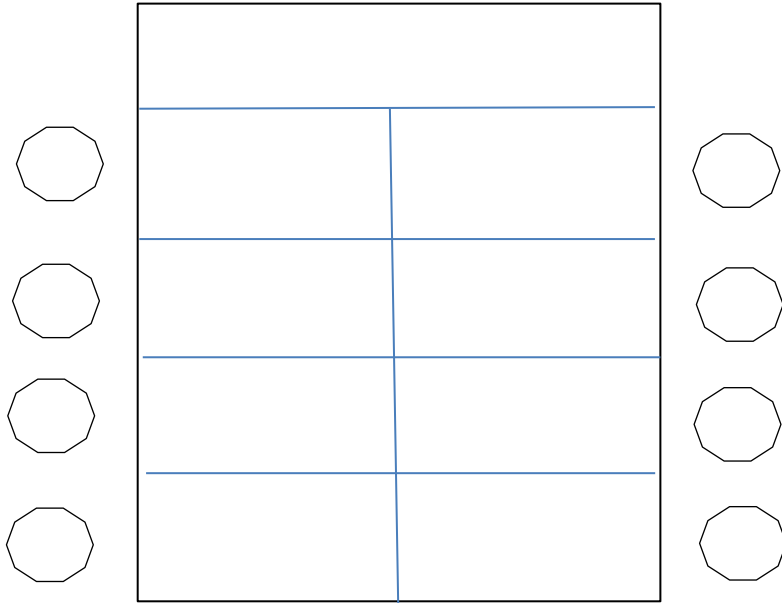
عنوان الدورة : زراعة وخدمة محاصيل الخضر				
مكان إنعقاد الدورة : كلية الزراعة   جامعة تكريت				
مدة الدورة : من 2019     الى 2019				
المرشحون للتدريب : مسؤولي الانتاج النباتي في الشعب الزراعية في مديرية زراعة صلاح الدين				
اليوم و التاريخ	الساعة	الموضوع	القاعة	المدرّب
الاحد     2019	9 - 11 11,30 - 12 12 - 1	- أنواع الاسمدة - إستراحة - تسميد الخضر	مختبر التربة	د. خلف محمود
الاثنين     2019	9 - 11 11,30 - 12 12 - 1	- محاصيل الخضر - إستراحة - عمليات خدمة محاصيل الخضر	1	د. زياد الفضل
الثلاثاء     2019	9 - 11 11,30 - 12 12 - 1	- البيئة الملائمة لزراعة الخضر - إستراحة - الزراعة المحمية لمحاصيل الخضر	الظلة الخشبية	د. محمد النجادي

مدرب

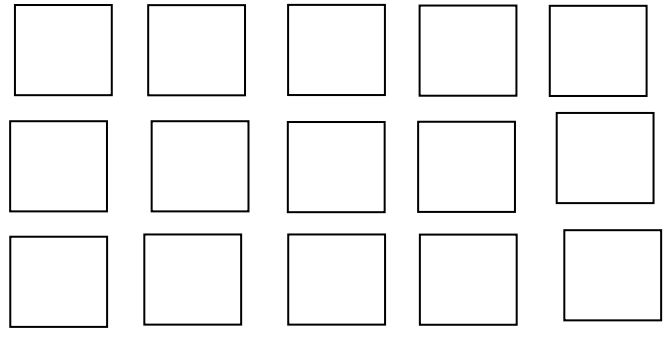
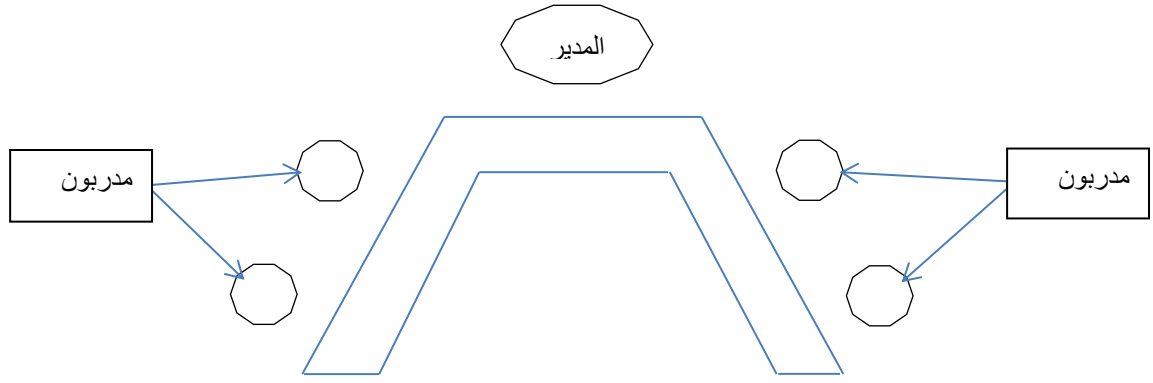
منضدة



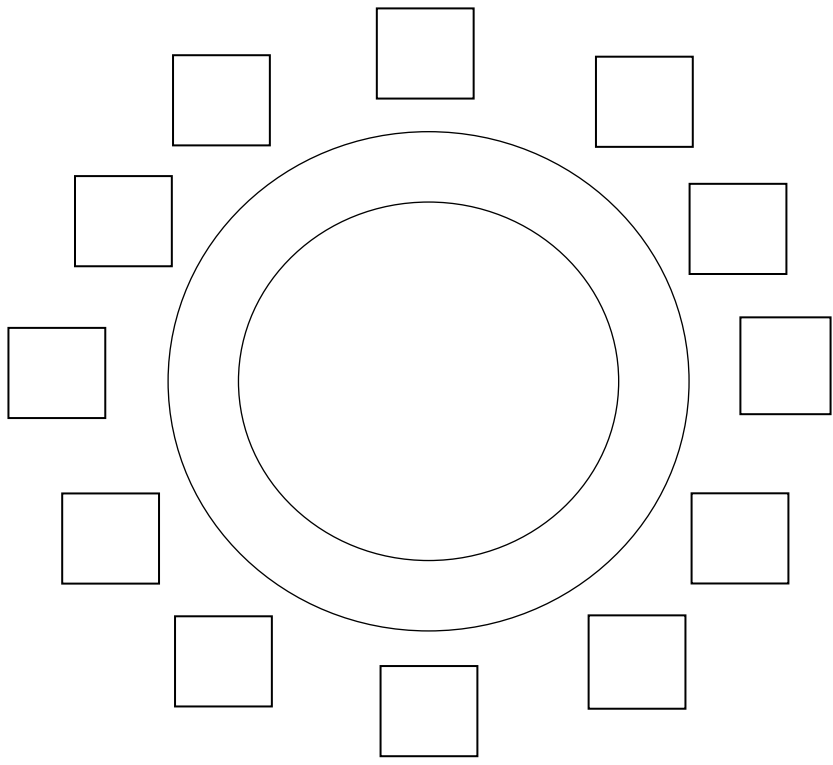
الشكل الاعتيادي



طاولة مؤتمـر



الندوة



الشكل الدائري



## 1 - تقويم أهداف البرنامج التدريبي

يجب ان يحدد هدف البرنامج التدريبي هل هو إكساب المتدربين المعارف أو مهارات أو ميول و إتجاهات وهنا يمكن تقويم المجالات التالية :

أ - صياغة الاهداف .

ب - درجة وضوح الاهداف .

ت - علاقة الاهداف بمحتوى البرنامج التدريبي .

ث - مدى الحاجة الى هذه الاهداف في الوقت الحاضر .

ج - تنوع الاهداف ( معارف , مهارات , إتجاهات ) .

ح - درجة تحقق الاهداف .

## 2 - تقويم إختيار المتدربين

تركز عملية التدريب على المتدرب ومن هنا جاءت أهمية عملية إختيار الافراد المطلوب تدريبهم لذلك يجب ان تتوفر في المرشحين للتدريب الشروط التالية :

أ - المستوى التعليمي للمتدرب . لا بد أن يكون المتدرب حاصل على مؤهل أكاديمي يمكنه من إستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي .

ب - طبيعة العمل . لا بد أن تتناسب طبيعة عمل المتدرب مع البرنامج التدريبي .

ت - الرغبة والاستعداد للمشاركة في التدريب .

## 3 - تقويم محتوى التدريب

يجب تحديد محتوى التدريب بما يتلائم مع المتدربين و موضوع التدريب ومن الجوانب التي يجب ان يتضمنها محتوى التدريب ما يلي :

أ - مدى كفاية المحتوى وحدثته .

ب - مقابلة حاجات المتدربين .

ت - ملائمة المحتوى لطبيعة المستهدفين .

ث - مدى ترابط موضوعات التدريب مع بعضها .

ج - رأي المشاركين في التدريب باضافة أو حذف أو تعديل بعض فقراته .

#### 4 - تقويم طرائق ومعينات التدريب

تشارك المعينات التدريبية في تحقيق الاتصال الفعال بين المدرب والمتدربين وتبسيط المحتوى والاسراع في التعلم وتوفير الوقت لذا يجب تحديد كفاءتها في مساعدة المدرب في إيصال محتوى البرنامج التدريبي للمتدربين ومن الجوانب التي يمكن تقويمها للطرائق والمعينات هي :

أ - تنوع الطرائق التدريبية .

ب - تنوع معينات التدريب .

ت - صلاحية المعينات .

ث - سهولة استخدام المعينات .

ج - ملائمة المعينات لموضوع التدريب .

#### 5 - تقويم المدربين

يجب ان يتم اختيار المدربين بعناية ضمن ضوابط وشروط معينة وخاصة الكفاءة التدريبية وهذا يتم عادة قبل تنفيذ البرنامج التدريبي ويمكن اجمال ما يتضمنه تقويم المدربين ما يلي :

أ - مظهره وهندامه .

ب - تسلسل طرح الموضوع .

ت - التزامه بموضوع التدريب .

ث - صوته ونبرته واستخدام لغة الجسد .

ج - تفعيل دور المتدربين خلال التدريب .

ح - استخدام الطرائق والمعينات الملائمة .

#### 6 - تقويم المتدربين

المتدربون هم الجمهور المستهدف في أي برنامج تدريبي , لذلك فان عملية تقويم اداء وسلوك المتدربين اثناء التدريب وبعد عودتهم الى العمل هو الاساس الصحيح الذي يُبنى عليه نجاح العملية التدريبية في تحقيق أهدافها واهم عناصر تقويم المتدربين هي :

أ - مقارنة مستوى الاداء قبل التدريب بالمستوى الحالي .

ب - مدى إكتساب المتدرب من مهارات ومعلومات وإتجاهات .

ت - بروز حاجات تدريبية جديدة أثناء التدريب .

ث - حجم مشاركة المتدربين وتفاعلهم أثناء التدريب .

## 7 - تقويم نتائج التدريب

- يتم تقويم نتائج البرنامج التدريبي من خلال اربعة مستويات هي :
- أ - ردود الافعال .
  - ب - التعلم .
  - ت - السلوك .
  - ث - النتائج .

1 - المدربون : يُعد المدرب جزءاً" من العملية التدريبية وتعتبر ملاحظاته ضرورية في عملية تقويم البرنامج التدريبي لخبرته في هذا المجال وبالتالي يمكنه ان يعطي آراء وملاحظات ذات قيمة عن كل مكونات العملية التدريبية .

2 - المتدربون : يُعد المتدرب المصدر الرئيسي في الحكم على مدى كفاءة نظام التدريب لذلك يجب ملاحظة رد فعله باستمرار من خلال الاستبيان أو المقابلة او الملاحظة .

3 - مدراء التدريب : يُعتبر مدير التدريب مسؤول مسؤولية كاملة عن مدى كفاءة وفعالية نظام التدريب في منظمته ولا شك ان خبرته في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية تؤهله لاصدار أحكام موضوعية عند تقويم التدريب .

4 - الرئيس المباشر : نادرا ما يتم اشراك الرئيس المباشر في العمل في تقويم نظام التدريب وهذا قصور في عملية التقويم نظرا لما يمكن ان يسهم به في عملية التقويم نظرا لخبرته في مجال التدريب وكتابة التقارير عن العاملين معه .

5 - المستشارون الخارجيون : يتم الاستعانة ببعض المستشارين من خارج المنظمة بحكم خبرتهم لتقويم البرامج التدريبية التي تقيمها إدارة المنظمة .

يتم تقويم البرنامج التدريبي وفق المراحل التالية :

#### 1 - التقويم قبل التنفيذ

بعد الانتهاء من اعداد البرنامج التدريبي يجب تقويمه قبل الشروع بتنفيذه للتأكد من سلامة الاجراءات المتخذة في تخطيطه ويشمل ما يلي :

- أ - مدى مقابلة محتوى البرنامج التدريبي لحاجات المتدربين .
- ب - مدى موضوعية اهداف البرنامج التدريبي .
- ت - عدد الساعات المخصصة لكل مادة ضمن المنهج التدريبي .
- ث - مدى ملائمة المعينات التدريبية المتوفرة لمحتوى البرنامج والمتدربين
- ج - تهيئة العدد المناسب من المدربين الاكفاء .
- ح - دقة إختيار أساليب التدريب الملائمة لمحتوى البرنامج التدريبي .

#### 2 - التقويم أثناء التنفيذ

الهدف من التقويم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ هو التأكد من سير البرنامج التدريبي وفقا" لما مخطط له وتعزيز الجوانب الايجابية وتلافي السلبية منها ومن عناصر عملية التدريب التي يتم تقويمها ( المدرب , الاهداف التدريبية محتوى التدريب , أساليب التدريب , المعدات والمعينات التدريبية ) .

يشمل التقويم اثناء التدريب ما يلي :

- أ - مدى تحقق الاهداف الرئيسية والفرعية للبرنامج التدريبي .
- ب - مدى ملائمة تصميم البرنامج التدريبي مع الاهداف المراد تحقيقها .
- ت - التأكد من إستيعاب المتدربين لموضوعات التدريب .
- ث - التأكد من التقدم في أداء ومهارة المتدربين وتغير سلوكهم .
- ج - التأكد من فعالية الطرائق والمعينات المستخدمة في التدريب .
- ح - التأكد من قدرة المدربين وكفاءتهم في إيصال الموضوع الى المتدربين
- خ - التأكد من التوزيع الصحيح لموضوعات التدريب حسب الوقت المتاح
- د - التأكد من تغطية جميع مفردات البرنامج التدريبي .
- ذ - طرق الاختبار ومدى كفاءتها في قياس استيعاب المتدربين .



### 3 - التقويم بعد التنفيذ

يهدف هذا التقويم الى التأكد من تحقيق أهداف البرنامج التدريبي الذي تم تنفيذه من خلال استخدام ادوات القياس المناسبة .

لغرض قياس نتائج التدريب لابد من تقويم اربعة مستويات هي :

أ - ردود الافعال

يقصد بردود الافعال التعرف على مشاعرهم تجاه البرنامج التدريبي والمدرّب ومحتوى البرنامج وطرائق التدريب والمعينات المستخدمة وما يعتقدونه إنهم تعلموه من البرنامج ومدى إرتباط البرنامج بوظائفهم أو مشكلاتهم العملية .

ب - التعلم

يهدف التقويم في هذا المستوى الى قياس كمية المعلومات التي أكتسبها المتدرب من خلال البرنامج التدريبي ويمكن تقسيم التعلم الى :

اولا : المعارف .

ثانيا : المهارات .

ثالثا : الاتجاهات .

ت - السلوك

هناك فرق بين اكتساب الفرد للمعلومات نظريا وبين تطبيقها في الواقع الفعلي فقياس المعلومات يدل على مقدار المعلومات التي اكتسبها المتدرب من خلال البرنامج التدريبي ولكن هذا القياس لا يعبر عن مدى ممارسة المتدرب لهذه المعرفة وتصبح دراسة سلوك المتدربين بعد تنفيذ البرنامج التدريبي ذات معنى اذا قورنت بسلوك مجموعة أخرى لم تحصل على التدريب حيث إن الفرق بينها يرجع الى التدريب الذي حصلت عليه المجموعة الاولى .

### 4 - تقويم النتائج

يهدف التقويم في هذا المستوى الى معرفة أثر التدريب على أداء المتدربين في مواقع العمل أي إنه يشمل النتائج الملموسة للتدريب والتغيرات التي حصلت بفعل التدريب لصالح المنظمة .

## 1 - الاستبيانات

الاستبيان عن استمارة تتضمن مجموعة من الاسئلة أو العبارات يجيب عنها المتدرب مقسمة الى مجالات ولكل مجال هدف محدد .

## 2 - مسوح الاتجاهات

عبارة عن استطلاع رأي المتدربين في موقف ما يرتبط بموضوع البرنامج التدريبي ويجب التأكد من صياغة العبارات بدقة لكي تعبر عن الاتجاه .

## 3 - المقابلة الشخصية

عبارة عن مقابلة بين الشخص القائم بالتقويم والمتدربين بشكل فردي أو جماعي وتعد الاسئلة الموجهة الى المتدربين بعناية ومن خلال جواب المتدرب على هذه الاسئلة يستطيع المقوم الحكم على جوانب البرنامج التي يرغب في تقويمها .

## 4 - تقييم الاداء

وفيها يتم إختبار المتدربين من خلال إختبارات تُدعى إختبارات الاداء ويُركز فيها على قياس المهارات الحركية ( الادائية ) بواسطة ادوات تُدعى قوائم التقدير وسلالم التقدير وفيها يتم مشاهدة اداء الفرد المتدرب لتقويم جانب أو عدة جوانب في كيفية أداءه للعمل وفق خطوات متسلسلة تكون في مجموعها السلوك المطلوب مشاهدته وتقويمه .

## 5 - :

## 1 -

تُستخدم لقياس مدى ما حصل عليه المتدربين من المعارف والمهارات التي اكتسبوها وتتضمن خطة اعداد اختبار المعلومات

آ - تحديد الهدف العام والاهداف السلوكية .

ب - تقسيم محتوى التدريب الى مجالات رئيسية واخرى فرعية ويفيد تقسيم المحتوى في تحقيق الشمول والتوازن في اسئلة الاختبار وبعد تقسيم

المحتوى الى مجالاته يتم تحديد الاهمية النسبية لكل مجال من هذه المجالات أما عن طريق الاستعانة بالخبراء أو بالاعتماد على خبرة المدرب

ت - إعداد جدول المواصفات . هو جدول يتضمن الاهمية النسبية لكل مجال من مجالات المحتوى والاوزان النسبية لمستوى الاهداف السلوكية المراد تحقيقها , ويفيد جدول المواصفات في توزيع اسئلة الاختبار على جميع اجزاء محتوى التدريب بحيث يُعطي كل جزء من أجزاء المحتوى وزنه النسبي ( الاهمية النسبية ) عند توزيع الاسئلة على مختلف مستويات الاهداف السلوكية . كما مبين في الجدول التالي .

نموذج جدول المواصفات لاختبار في موضوع التدريب الارشادي

عدد الاسئلة	الاهمية النسبية للمجال	المجال المهاري	المحتوى المعرفي			الاهداف السلوكية
			تطبيق	فهم	تذكر	
10	20	5	5	5	5	- مفاهيم اساسية للتدريب
15	30	10	10	5	5	- تخطيط التدريب
15	30	10	10	5	5	- تنفيذ التدريب
10	20	5	5	5	5	- تقويم التدريب
	% 100	30	30	20	20	- الاهمية النسبية للاهداف
50		15	15	10	10	- عدد الاسئلة

ث - صياغة اسئلة الاختبار . تصنف اسئلة الاختبار الى نوعين هما :

اولا - الاسئلة الموضوعية المقيدة : تتميز هذه الاسئلة بان تصحيحها لا يعتمد على ذاتية المصحح ويتمكن أي شخص باجراء عملية التصحيح دون اخطاء او تحييز بالاعتماد على مفتاح التصحيح . كما انها يمكن ان تشمل جزء كبير من محتوى التدريب وتمنع المتدرب من التهرب من الاجابة . ومن قصورها تسمح بالتخمين في الاجابة ويصعب بواسطتها قياس المستويات المعرفية العليا كالتحليل والتركيب والتقويم وتوجد عدة اشكال من هذا النوع من الاسئلة منها :

- \* - أسئلة الاختيار من متعدد . ( ثلاثة بدائل أو أكثر )
- \* - أسئلة الاختيار من بديلين مثل ( نعم أو لا ) و ( صح أو خطأ ) .
- \* - أسئلة المزاوجة ( المقابلة )
- \* - أسئلة التكميل ( الفراغات )

ثانيا - الاسئلة المقالية ( الانشائية ) وفي هذا النوع من الاسئلة يقوم المتدرب بالاجابة عن اسئلة الاختبار كتابيا , ومن مزايا هذا النوع من الاسئلة انها تقيس المستويات المعرفية العليا كما انها تصلح لقياس قدرة المتدربين على حل المشاكل وتسمح للمتدرب بالأبداع والتفكير الابتكاري أما قصورها فانها تتأثر بذاتية المصحح وتتطلب الكثير من الجهد والوقت .

أنواع إختبار المعلومات :

اولا - الاختبار البعدي : يستند هذا التصميم على قياس معارف المتدربين بعد إنتهاء التدريب مباشرة في الموضوعات التي تناولها البرنامج التدريبي

ثانيا - الاختبار القبلي - البعدي : يوفر هذا التصميم أساسا" للمقارنة بين معارف المتدربين قبل التدريب وبعده . والتغير الحاصل في معارف المتدربين يكون بسبب التدريب .

ثالثا - الاختبار البعدي لمجموعتين : في هذا التصميم يطبق الاختبار المعرفي على مجموعتين المجموعة الاولى تعرضت للتدريب وتسمى المجموعة التجريبية والثانية تُمثل في خصائصها المجموعة الاولى لكنها لم تتلقى التدريب وتُسمى المجموعة الضابطة ويتم مقارنة نتائج المجموعتين فاذا وجد فرق لصالح المجموعة التجريبية فيُعزى ذلك الى تأثير البرنامج التدريبي في زيادة معارف المتدربين .

رابعا - الاختبار القبلي - البعدي لمجموعتين : ويعد هذا التصميم أكثر التصاميم إحكاما" ويتم باجراء اختبار قبلي – بعدي للمجموعتين التجريبية والضابطة فاذا كان التغير المعرفي للمجموعة التجريبية أكبر من الذي طرأ على المجموعة الضابطة فان ذلك يُعد مؤشرا" على فاعلية التدريب .

تتميز بإمكانية الاعتماد عليها لأنها تحاكي الواقع وأساسها موضوعي. ولكن قد لا تعبر عن المشاعر الحقيقية. تستخدم اختبارات الاداء لقياس المهارات الحركية مثل قيادة الساحة او استخدام آلة الرش أو طريقة مكافحة وتعتمد اختبارات الاداء اساسا على الملاحظة وهناك نوعان من الملاحظة هما :

أ - ملاحظة المتدرب في موقف اختباري محدد يدركه ويعلم به .

ب - ملاحظة المتدرب في وضع طبيعي ( في مكان العمل ) دون ان يشعر او يعلم بذلك .

1 - اختبار الورقة والقلم : يختلف هذا النوع من الاختبارات عن اختبارات الورقة والقلم التقليدية حيث انها تعطي اهتماما اكبر لتطبيق المهارات في موقف المحاكات مثال على ذلك ان يطلب المدرب من المتدرب ان مكونات آلة رش المبيدات ويبين كيفية استخدامها وبالرغم من اهمية معرفة طريقة الاستخدام الا انه ليس كافيا كدليل على المهارة في استخدام الآلة فالمعرفة بالشئ لا يعني بالضرورة القدرة على استخدامه .

2 - اختبار محاكاة العمل : يُصمم هذا النوع من الاختبارات لمحاكات موقف من المواقف الحقيقية وتكليف المتدرب القيام بنفس الحركات التي يتطلبها الموقف الحقيقي ولكن تحت ظروف غير حقيقية مثل تدريب الزراع على قيادة الساحة في غرفة السيادة .

3 - اختبارات عينة العمل : يصمم هذا النوع من الاختبارات لغرض تطبيقها على المتدربين باستخدام الظروف الفعلية لموقف العمل مثل الطلب من المتدرب التعرف على اجزاء آلة ووظائف كل جزء او تشخيص عطل الآلة واصلاحها ويتميز هذا النوع من اختبارات الاداء بانه اكثر صدقا من الانواع الاخرى من الاختبارات .

يُعدّ التقويم من أصعب مراحل عملية التدريب وفي معظم الأحيان تفشل عملية التقويم وتكون نتائجها غير موضوعية أو غير سليمة للحكم على البرنامج التدريبي ومن هذه الصعوبات :

- 1 - سوء التخطيط لعملية التقويم .
- 2 - عدم الاهتمام بتحديد الحاجات التدريبية .
- 3 - صياغة الأهداف بصورة خاطئة تكون غير قابلة للقياس .
- 4 - الاكتفاء بطريقة واحدة في عملية التقويم .
- 5 - عدم تطوير معايير قياس أثر التدريب
- 6 - الاستخدام غير الصحيح للنتائج .
- 7 - التفسير الخاطئ للبيانات .

## 1 -

قدم « دونالد كيرك باتريك » عام 1959 وهو أستاذ في جامعة ويسكنسن إطارًا فكريًا في مجال تصنيف التقييم لتحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها تمهيدًا لعملية التقييم , ويعتبر نموذجه الأكثر شيوعًا وانتشارًا على مدى 50 عامًا. ولقد تطلبت فكرته قياس أربعة مستويات وهي :

### 1 -

ما هو شعور المتدربين نحو التدريب ؟ يُقاس من خلال معرفة شعورهم حول تجربة التدريب بشكل عام . ويتم إجراء ذلك بعد الانتهاء من التدريب مباشرة ، حيث من السهل الحصول على ردود الأفعال وجمع المعلومات مثل : - ماذا تعلم المتدربون من البرنامج ؟

- هل تم استغلال وقتهم بشكل مفيد ؟

- ما مدى رضاهم عن البرنامج التدريبي ؟

- هل استفادوا من طرق التدريب التي استخدمت ؟

## 2 -

ماذا تعلم المتدربون من البرنامج ؟

قياس ما تعلمه المتدربون من مهارات ومعارف واتجاهات قبل وبعد التدريب عن طريق طرح أسئلة مثل :

- ما مدى التغيير الذي حصل عليهم بعد التدريب ؟

- هل تعلم المتدربون ما كان مقصودا من التدريب ؟

## 3 -

- هل غير المتدربون من سلوكهم بناءً على ما تعلموه ؟

تقييم تأثير ما حصل للمتدرب من مهارات ومعارف على سلوكياته في العمل ، مباشرة بعد التدريب أو بعده بعدة أشهر .

- هل باستطاعته نقل ما تعلمه من التدريب إلى شخص آخر؟

- هل ظهر تغير ملحوظ وقابل للقياس في نشاطه وأدائه بعد التدريب ؟

## 4 -

- هل أثر التغيير في السلوك على المؤسسة بشكل إيجابي ؟

تقييم تأثير التغيير في سلوكيات عمل المتدرب على إنتاجية المنظمة ككل. ويشمل جمع المعلومات قبل وبعد البرنامج التدريبي وتحليل التطور الذي حدث على الموظف.

## - 2

قدم «تريدي واي باركر» نموذجًا لتقييم التدريب عام 1973 لتحديد معلومات التقييم في نوعية العمل وتوقيته وقسمها إلى ثلاثة أنواع هي :

- يقيس مدى تقدم المتدربين في العمل وتحديد مساهمة البرنامج في تطوير أدائهم. ويأتي التقييم في نوعية العمل وتوقيته، والتغيرات الملحوظة في سلوك الموظف والتي تشير إلى تحسن أدائه.

- قياس مدة تأثير البرنامج التدريبي على أداء المتدربين في منظمة ما.

- وهو يحدد مدى رضا المشاركين عن البرنامج (محتوياته، طرق التدريب، وجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، وتستخدم مقاييس ومعايير مثل استمارة استطلاع الرأي والتي توزع في نهاية البرنامج التدريبي والمقابلات مع المتدربين .

## - 3

جاءت نتيجة دراسة قامت بها عدة شركات لتحديد قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه ، وتم تقديم المستويات التالية لنتائج البرنامج التدريبي وهي :

- يمثل آراء المتدربين في البرنامج ككل أو في محتوياته التفصيلية مثل : المواد- طرق التدريب إلخ .

- : يشمل ما يتوقع أن يعرفه المتدربون، أو ما يعتقدونه ، أو يفعلونه ، أو ينتجونه في نهاية البرنامج التدريبي .

- : يتضمن ما يعرفه المتدربون، أو يعتقدونه ، أو يفعلونه ، أو ينتجونه في البيئة الطبيعية الواقعية التي من أجلها أعد لهم البرنامج

- : توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه، ويمثل هذا الناتج إلى أي مدى استفادت المنظمة من التدريب، آخذين في الاعتبار الأموال والوقت والجهد والموارد المستثمرة .





1 - اهداف التدريب . قد تكون اهداف التدريب اما زيادة معارف المتدربين في موضوع معين او تطوير مهاراتهم أو تعديل إتجاهاتهم . وكل نوع من هذه الاهداف يتطلب نوع معين من طرائق التدريب .

2 - المتدربون . يجب الاخذ بنظر الاعتبار بعض خصائص المتدربين منها آ - خبرات المتدربين . كلما زادت خبرات المتدربين في موضوع التدريب يقل استخدام الطرائق التي تركز على المدرب وبالعكس , فاذا كانت خبرات المتدربين عالية فيمكن استخدام طريقة المناقشة او دراسة الحالة او تمثيل الدور

ب - عدد المتدربين توجد بعض الطرائق التي تتناسب واعدد المتدربين مثل

ت	طريقة التدريب	عدد المتدربين المناسب
1	المحاضرة	10 - 40 متدرب
2	الايضاح	3 - 20 متدرب
3	دراسة الحالة	3 - 10 متدربين
4	الرحلات والزيارات الميدانية	5 - 25 متدرب
5	مجاميع المناقشة	3 - 10 متدربين
6	تمثيل الدور	5 - 15 متدرب

ت - نوع التدريب : ويقسم الى

اولا - تدريب رسمي ويخصص للعاملين في الارشاد الزراعي والدوائر الزراعية الاخرى .

ثانيا - تدريب لا رسمي ويخصص لتدريب الزراع والقادة المحليين والنساء الريفيات والنشئ الريفي .

ث - مدة التدريب

يجب إختيار طريقة التدريب التي تتناسب مع الوقت المتاح للتدريب فبعض الطرائق تحتاج الى وقت طويلا مثل دراسة الحالة في حين توجد طرائق لا تحتاج الى وقت طويل مثل المحاضرة .

ج - توفر مستلزمات التدريب

ترتبط مرونة إختيار طريقة التدريب بمدى توفر الوسائل والمعينات التدريبية والاجهزة والادوات التي يحتاجها التدريب .

## 1 -

آ - طرائق العرض : يتم التركيز فيها على المدرب وتكون مشاركة المتدربين طفيفه مثل طريقة المحاضرة .

ب - طرائق المشاركة : وهي التي يكون للمتدرب دورا لا بأس به في العملية التعليمية مثل طريقة المناقشة .

ت - الطرائق الاستكشافية : وهي التي يتم فيها نقل الدور من المدرب الى المتدرب ويكون فيها المتدرب هو محور العملية التعليمية مثل طريقة الاستكشاف الموجه .

## 2 -

آ - اساليب إخبارية مثل المحاضرة والندوة .

ب - اساليب العمل مثل التمارين ومحاكات الدور .

ت - اساليب المشاهدة مثل الملصقات الزيارات الميدانية .

## 3 -

آ - اساليب تهدف الى زيادة معارف المتدربين مثل المحاضرة والندوة .

ب - اساليب تهدف الى تنمية القدرات والمهارات مثل الايضاح العملي .

ت - اساليب تهدف تغيير سلوك واتجاهات المتدربين مثل تمثيل الدور .

- 1 - نوع التدريب : ويقسم الى  
أ - تدريب لا رسمي ( فلاحى ) : ويشمل تدريب القادة المحليين والزراع والنساء الريفيات والنشئ الريفي .  
ب - تدريب رسمي ( وظيفي ) : ويشمل تدريب الموظفين الزراعيين او المرشحين للعمل في الدوائر الزراعية والمؤسسات الحكومية .
- 2 - أهداف التدريب : يجب أن تتلائم طريقة التدريب مع أهداف البرنامج التدريبي وما تتضمنه من تغيير في المعارف او المهارات ام تغيير في الاتجاهات .
- 3 - محتوى التدريب : هل إن محتوى البرنامج التدريبي موضوعات نظرية أم عملية ( تطبيقية ) , فالموضوعات النظرية تصلح معها طريقة المحاضرة مثلا في حين تحتاج الموضوعات العملية الى الايضاح العملي .
- 4 - المدربون . وتتمثل في :  
أ - عدد المدربون المتاح .  
ب - خبرة المدربون في استخدام طريقة تدريبية معينة .
- 5 - المتدربون . وتمثل في :  
أ - عدد المتدربون . هناك طرائق تستخدم لتدريب المجموعات الصغيرة مثل دراسة الحالة والمناقشة في حين هناك طرائق تُستخدم لتدريب مجموعات كبيرة مثل المحاضرة  
ب - الفروق الفردية بين المتدربين . يجب إختيار طريقة التدريب التي تراعي الفروق الفردية بين المتدربين كالمستوى التعليمي والخبرة والعمر .
- 6 - مدة التدريب . يجب إختيار طريقة التدريب التي تتناسب مع الوقت المتاح للتدريب فهناك طرائق تحتاج الى وقت طويل مثل المناقشة بينما توجد طرائق لا تحتاج الى وقت طويل مثل المحاضرة .
- 7 - مستلزمات التدريب . يجب إختيار طريقة التدريب الملائمة لما مُتيسر من وسائل ومعينات التدريب .
- 8 - تكلفة أسلوب التدريب .تحتاج بعض الاساليب تكاليف عالية مثل الزيارات الميدانية .

## 1 -

تعتبر المحاضرة من أكثر طرائق التعليم والتدريب إستخداما وهي عرض للمعلومات من قبل المدرب ويستمتع اليه المتدربون وعادة ما يرافق المحاضرة الاستعانة ببعض أدوات الاتصال مثل السبورة و المطبوعات والشفافيات والأفلام والشرائح المصورة . وتستخدم المحاضرة في الحالات التالية :

- أ - عندما يكون المتدربون قادرين على فهم المعلومات المجردة .
- ب - عندما يكون حجم المجموعة كبير جدا يتعذر معه إستخدام طريقة المناقشة .

- 1 - إقتصادية في الوقت والتكاليف .
- 2 - تحتاج الى عدد قليل من الاجهزة و المدربين .
- 3 - تناسب المجموعات الكبيرة من المتدربين .
- 4 - تسمح بعرض المادة العلمية بانتظام وبصورة متصلة .
- 5 - طريقة مشوقة إذا إمتاز المحاضر بأسلوب عرض ناجح .

- 1 - إغفال الجانب المهاري للمتدرب .
- 2 - قلة التفاعل المدرب مع المتدربين يجعل دورهم سلبيا .
- 3 - لا تراعي الفروق الفردية لدى والتفكير لدى المتدربين .
- 4 - تأثير الملل لدى المتدربين خاصة اذا كان وقت المحاضرة طويل .
- 5 - سرعة نسيان المعلومات المكتسبة ما لم يشارك المتدربون بفاعلية .

2 - . هي حوار شفوي بين المدرب والمتدربين أو بين المتدربين أنفسهم . يتم من خلالها تبادل المعلومات ووجهات النظر من أجل توضيح أو زيادة فهم موضوع معين وتكتسب هذه الطريقة أهمية في التدريب كون المتدرب ينتقل من الموقف السلبي الى الموقف الايجابي والمساهمة مع المدرب في التفكير وإبداء الرأي .

:

- 1 - تثير إهتمام ودوافع المتدربين .
- 2 - تساعد في الاستفادة من خبرات المتدربين ومعارفهم وآرائهم .
- 3 - تفيد في تنمية القيم والاتجاهات والمستوى العالي من المعارف .
- 4 - تساعد المتدربين على تنمية مهارات تحديد المشكلة وكيفية طرحها .

- 1 - مستهلكة للوقت .
  - 2 - يمكن أن تتحول المناقشة الى جدل عقيم ما لم يتم السيطرة عليها .
  - 3 - قد يهيمن قلة من المتدربين على النقاش ولا تتاح الفرصة للآخرين .
  - 4 - لا يمكن إستخدامها الا في المجموعات الصغيرة ( 5 - 7 ) متدربين .
- 3**

الندوة : عبارة عن مناقشة بين عدد يتراوح بين ( 4 - 8 ) أفراد من المتخصصين في مجال معين أمام مجموعة كبيرة من المسترشدين تُدار من قبل قائد يتولى ادارة النقاش , ويقوم كل شخص من المتخصصين بمناقشة جانب معين من الموضوع وهذا بدوره يثير إهتمام الجمهور وإتاحة الفرصة للتفاعل بين المتخصصين والمُسترشدين .

- 1- إتاحة الفرصة للمسترشدين للإستماع والتعرف على آراء عدد من الخبراء المُتخصصين مما يزيد من جذب إنتباههم وإثارة إنتباههم بموضوع الندوة .
- 2 - إتاحة الفرصة للمسترشدين لتوجيه الاسئلة للمتخصصين ومناقشتهم .
- 3 - تفيد الندوة في المواضيع التي تكون غير مفهومة لغالبية الحاضرين حيث يتم مناقشة الموضوع بكافة جوانبه من قبل المُتخصصين .

- 1 - غالبا ما تنتهي الندوات بدون التغطية الكافية لجميع المواضيع المطروحة للمناقشة .
- 2 - تباين الآراء وإختلاف وجهات النظر قد يُعيق التوصل الى حلول ممكنة للمشكلة ( موضوع الندوة )
- 3 - تتطلب الندوة قائدا مُنظما على درجة عالية من المهارة في إدارة النقاش
- 4 - قد يخرج النقاش عن الموضوع الرئيسي الى مواضيع جانبية .

يقصد به تلك الطريقة التي يُمكن من خلالها توضيح كافة الخطوات التي تُتبع في أداء عمل مُعين لمجموعة من المتدربين بهدف تعليمهم الاساليب والافكار الحديثة , ويمكن استعمال هذه الطريقة في توضيح كيفية استعمال آلة زراعية أو طريقة جديدة في الزراعة أو طريقة ري أو مكافحة آفة , عندما يكون الشرح النظري غير كافيا لتعلم المهارة مما يتطلب من المدرب أن يقوم بتطبيق المهارة أمام المتدربين .

### 1 - يتضمن التخطيط لتنفيذ الايضاح ما يلي :

- أ - تحديد المهارة : يجب تحديد المهارة الواجب إكسابها للمتدربين في المنطقة والاهداف المرغوب تحقيقها من العملية التعليمية .
- ب - تهيئة المواد المطلوبة لعرض الايضاح : يجب تحضير كافة المستلزمات والمعدات التي تُستخدم في تطبيق الطريقة أو التقنية الجديدة .
- ت - وضع خطة العرض : ويتم ذلك بوضع خطة تفصيلية لطريقة العرض ( خطوة - خطوة ) وتلخيص كل خطوة .

### 2 - عند تنفيذ الايضاح يجب مراعاة ما يلي :

- أ - إختيار الوقت والمكان الملائم لتنفيذ الايضاح .
- ب - تنظيم المتدربين بطريقة تسمح للجميع برؤية وسماع خطوات الايضاح بوضوح .
- ت - تقديم فكرة مُختصرة عن الايضاح وأهميته وما سيتم عرضه قبل تنفيذه .
- ث - إجراء الايضاح من قبل المدرب ( خطوة - خطوة ) مع الاستماع لأسئلة المتدربين والاجابة عليها .

### 3 - ويتم تقويم كل خطوة من خطوات التخطيط والتنفيذ للإيضاح وإسلوب عرض المهارة ومدى قدرة المتدربين على ممارستها .

يهدف هذا النوع إلى التعلم من خلال المشاهدة والممارسة الفعلية للعمل وطرق إجرائه وتعتبر هذه الطريقة من أهم وأقدم الطرق في تعليم مهارات مزرعية أو منزلية وذلك بقيام المدرب بإيضاح كيفية إجراء الخبرة الجديدة مثل طريقة جديدة لزراعة محصول معين أو تقليم شجرة.

1-

:

أ - تهيئة مستلزمات العرض : يجب إعداد خطة لتهيئة المستلزمات التي يحتاجها المدرب في عرض الخبرة الجديدة فمثلاً لتعليم الفلاحين مهارة استخدام حاصدة يجب توفير كل الأدوات والمستلزمات المطلوبة والوسائل التعليمية قبل العرض .

ب - توزيع المتدربين بشكل يسمح رؤية ما يقوم بعرضه المدرب من قبل الجميع .

2-

:

المقصود بالعرض هو ما يقوم به المدرب أمام جمهور المتدربين من أجل تعليمهم مهارة جديدة .

3-

:

التطبيق : يعني إتاحة الفرصة لكل متدرب تطبيق المهارة تحت الإشراف المباشر للمدرب وهي أهم مراحل تعلم الخبرة الجديدة .  
الممارسة : هي تكرار القيام بالمهارة عدة مرات للوصول إلى أداء معين و يقوم المدرب بمساعدة المتدرب وتصحيح الأخطاء إن وجدت لتحسين مستوى الأداء من حيث النوعية والسرعة والدقة .

4-

:

ونعني هنا بالتقويم معرفة فاعلية تعليم الخبرات والمهارات الجديدة من خلال الإيضاح العملي للمتدربين لبيان مستوى فهم المهارة وتنفيذها في مجال عملهم باستخدام عدة طرق مثل الزيارات لبعض المتدربين الذين حضروا العرض والتأكد من مدى فهم المهارة الجديدة وتطبيقها بشكل صحيح .

1 - استخدام حاستي السمع والبصر من قبل المتدرب .

2 - إمكانية التحكم بسرعة عرض المهارة وإعادة تطبيقها .

3 - إتاحة الفرصة للمتدربين ممارسة المهارة بإشراف المدرب .

4- يستخدم المتدرب الشيء الحقيقي أو نموذج له مما يزيد فهم الموضوع .

5- تعتبر من أهم الطرق التعليمية في المجتمعات التي تتميز بارتفاع نسبة الأمية .



- 1- تحتاج عملية الإعداد إلى وقت طويل وإمكانيات عالية .
- 2- تحتاج إلى مدربين على مستوى عالٍ من الكفاءة والمهارة للإعداد والتنفيذ .
- 3- تلعب الظروف الجوية والبيئية دور كبير في نجاح هذه الطريقة لذلك لا يمكن التنبؤ بنتائج العمل .

## - 5

وهو أسلوب لتوليد أفكار جديدة عن طريق الاستفادة من مصادر الجماعة بدلا من الاعتماد على أفكار فرد واحد .وبقدر إختلاف وتنوع أفراد المجموعة تنتوع وتزداد الافكار الناتجة لحل المشكلة .

تُستخدم هذه الطريقة لحل المشاكل التي تبدو من الصعوبة إيجاد حلا لها حيث يُسأل كل عضو من اعضاء المجموعة عن الافكار التي يقترحها لحل مشكلة موضوع البحث بكل حرية وبدون أي نقد لأي مقترح يطرح من قبل أي عضو ومن خلال هذه الافكار سيتم إيجاد حل لمشكلة تبدو معقدة .

- 1 - تشجيع جميع الافراد على طرح آراءهم لحل المشكلة .
- 2 - قبول جميع المقترحات بدون أي نقد .
- 3 - تدوين جميع المقترحات لكي يراها الجميع .
- 4 - تأجيل النقد والحكم على الآراء الى أن ينتهي الجميع من مقترحاتهم .
- 5 - مكافئة جميع المشاركين والاعتراف بان حل المشكلة جاء من قبلهم .

## 1 -

أ - يوجه التدريب نحو فرد وليس للجماعة : في بعض الحالات يتم التركيز على فرد أو مجموعة معينة من الافراد في المنظمة ولا يقابل ذلك تدريب بقية أفراد المنظمة .

ب - الصفة العمومية في برامج التدريب : إن معظم برامج التدريب في المراكز التدريبية المتخصصة تتميز بالعمومية فهي تصمم لتلائم مجموعات مختلفة من العاملين في منظمات متنوعة . مما يعطي البرامج التدريبية الصفة النظرية فلا يشعر المتدرب بان البرامج تحل مشكلته بصورة واقعية .

ت - الاعتماد على المحاضرة في التدريب : هذا الاسلوب يفيد في نقل المعارف ولا يمكن استخدامه في التدريب على المهارات .

ث - قلة الامكانيات المادية المخصصة للتدريب : إن مشكلة قلة التخصيصات المالية للمراكز التدريبية التخصصية تؤثر على فعالية التدريب وكفاءته .

ح - ضعف عملية التخطيط للتدريب واعداد المناهج بما يتناسب والحاجات التدريبية الفعلية للمتدربين .

## 2 -

أ - عدم إلمام المدرب بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم .

ب - عدم إلمام المدرب بالجوانب العلمية التي سيوصلها الى المتدربين .

ت - عدم إهتمام المدرب بالمتدربين : في بعض الحالات يكون المدرب غير حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها .

ث - ضعف قدرة المدرب على الاتصال الفعال مع المتدربين وعدم قدرته على توصيل المعلومات واستخدام أساليب التدريب .

ج - قلة الكادر التدريبي المتخصص : هناك ندرة في الكادر التدريبي من خبراء وفنيين وإداريين مما يجعل الكثير من المراكز التدريبية الاستعانة بأساتذة الجامعة والمدرسين وهؤلاء غير متفرغين لعملية التدريب في المراكز ولا يمكن ان يخصصون الوقت الكافي للتدريب مما يقلل من كفاءة التدريب .

### - 3

آ - شعور المتدرب بأنه ناضج ويعرف الكثير وليس بحاجة للتدريب وخاصة المدراء وكبار السن .

ب - انصراف المتدربين عن موضوع التدريب وعدم الشعور بالحماس نحو التدريب .

ت - وجود بعض الصفات السلبية لدى المتدربين مثل الصمت وعدم المشاركة في موضوع التدريب بسبب عدم وجود علاقات شخصية مع المدرب او الخوف او الخجل الذي يعانيه المتدرب .

ث - شعور كبار السن بانهم يعاملون بنفس الطريقة التي يتعامل بها الصغار في مكان التدريب وطريقة التقويم . مما يسبب قلة إندفاعهم نحو التدريب .

### - 4

حددت المنظمة العربية للتنمية الزراعية معوقات التدريب الارشادي في الوطن العربي بما يلي :

آ - عدم توفر المؤسسات ومراكز التدريب بشكل كافي .

ب - قلة التخصيصات المالية لبرامج التدريب الارشادي .

ت - قلة المدربين وقلة الحوافز المادية والمعنوية المخصصة لهم .

ث - ضعف الصلة بين جهاز الارشاد الزراعي والمؤسسات الاخرى مثل مراكز البحوث .

ج - تسرب الكوادر التدريبية المؤهلة من جهاز الارشاد الزراعي الى المؤسسات الاخرى .

على الرغم من الجهود التي تبذل لتطوير التدريب الزراعي في العراق الا انه لا زال يُعاني من الكثير من المشكلات التي تحول دون الوصول الى المستويات المتطورة والتي تؤثر على أداء ومهارات العاملين بالقطاع الزراعي ومن أهم هذه المشكلات :

- 1 - قلة المؤسسات التدريبية للعاملين بالقطاع الزراعي .
- 2 - ضعف الاعلام الزراعي وعدم مساهمته بدرجة فاعلة
- 3 - إنتشار الامية بين الفلاحين في عموم القطر .
- 4 - عدم تحديد الحاجات التدريبية الفعلية للعاملين في القطاع الزراعي .
- 5 - إعتقاد الفلاحين على المرشدين الزراعيين مما يقلل من تطوير قدراتهم الذاتية .

:

نجاح التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية فهناك عدد هائل الدورات التدريبية التي تفشل في تحقيق أهدافها. إن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا للدورة التدريبية. إذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدربين ما تعلموه من مهارات في عملهم فإن الدورة التدريبية تكون قد فشلت.

**1-** : كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.

**2-** : قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون .

**3-** البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي تجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.

**4-** لا بد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.

**5-** : كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه. بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الامثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.

**6-** : هذه آفة وأي آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات .