

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الشيخ عبد الله البدرى



كلية التكنولوجيا

بدرث لنيل درجة الببلوم بعنوان

**التدريب وأثره على كفاءة العاملين**

( بالاطبيق على وزارة البنية التحتية ولاية نهر النيل )

اعداد الطلاب /

- نصر الدين عبدالله احمد حمد
- مهداوي متوكل سيد احمد خليل
- محي الدين محجوب علي بشير
- ابوبكر جابر عبدالقادر جمعة
- تقوى عبدالمنعم عبدالله قسم الله
- احمد بلال عبدالله بخيت



إشراف الأستاذ

الحسن احمد قمر الدين

1441 هـ - 2020 م

# سورة البقرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قال تعالى : -

(وعلم أيهم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنشئوا باسماء هؤلاء

أولادكم صابقين (31) قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم

الخبير (32) قال يا أيهم أنتم باسمائهم فلما أنبأهم باسمائهم قال ألم أقل

لكنم أنتم أعلم غيب السموات والأرض وأعلم ما يبطنون وما كنتم تكلمون

(33) صفاق الله العظيم

سورة البقرة - الآيات (31-33)

# الأمثال

إلى ...

إلى كل عزيزة وغالية والتي ظلت تغمرنا بحنانها وعطفها فهي الملاذ لنا

(أمهاتنا)

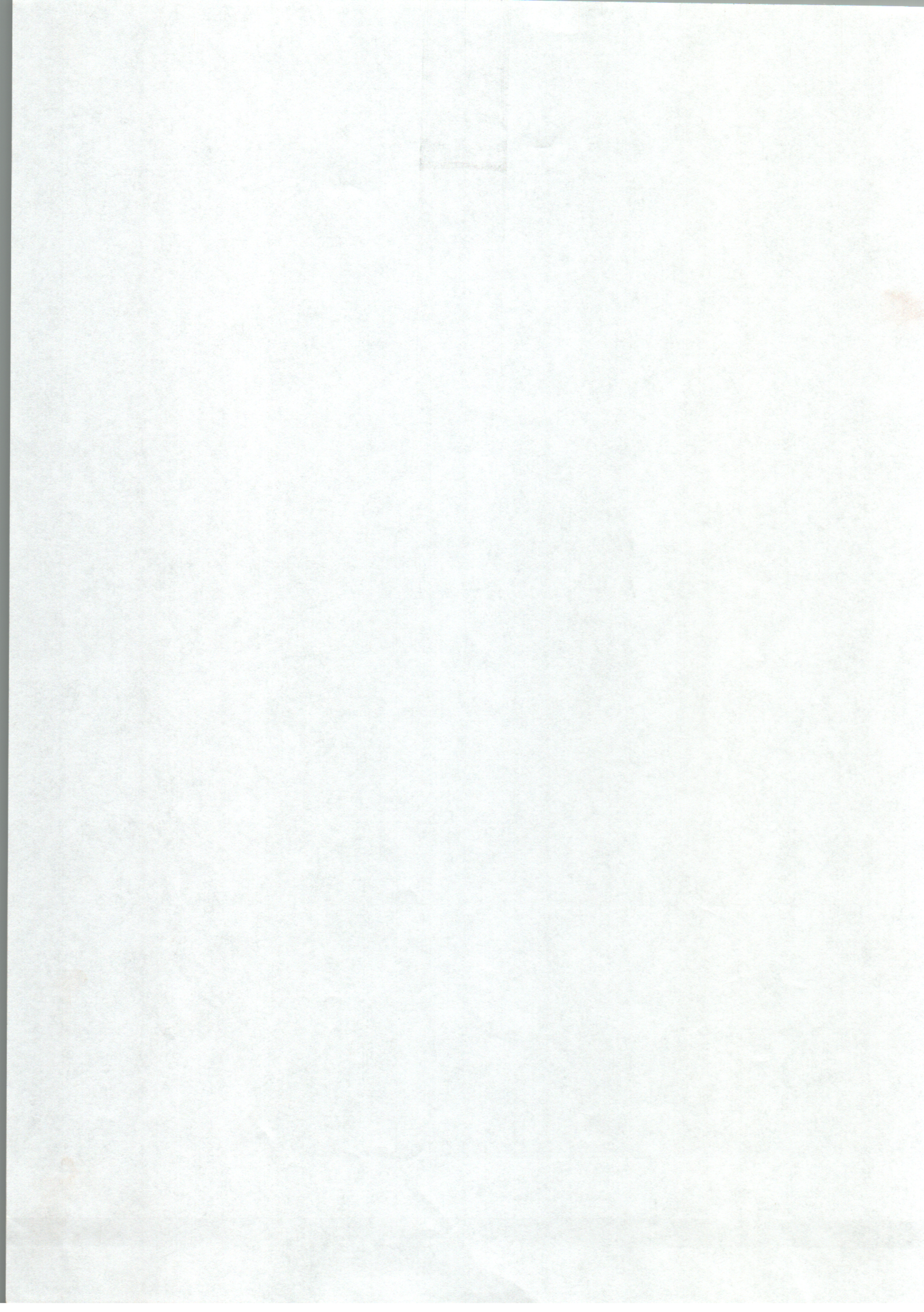
إلى الشمعة التي احترقت لكي تضيء لنا الطريق، إلى من تخلد في الحنايا .. وعطر  
صفحات الماضي بضرب أحسن الأمثال ..

(أبياتنا العزيزة)

إلى الذين تحملوا معنا ضحك الحياة ..

(أخواتنا وأخواتنا وأصحابنا)

الباقيات



# الشكر وعرفان

أولا الشكر لله رب العالمين الذي جعلنا مسلمين من امت الحبيب المصطفى عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم .

نتقدم إلى أساتذتنا الفاضل الذي قام بالإشراف على هذا البحث وكان خير معين لنا لإكماله ونسأل الله أن يمنعه بالصحة والعافية :

الأستاذ / الحسن احمد قمر الدين

كما نخص بالشكر الجزيل كل من ساهم ووقف معنا برأي أو استشارة حتى اكتمل هذا البحث بجمد الله وتوفيقه .

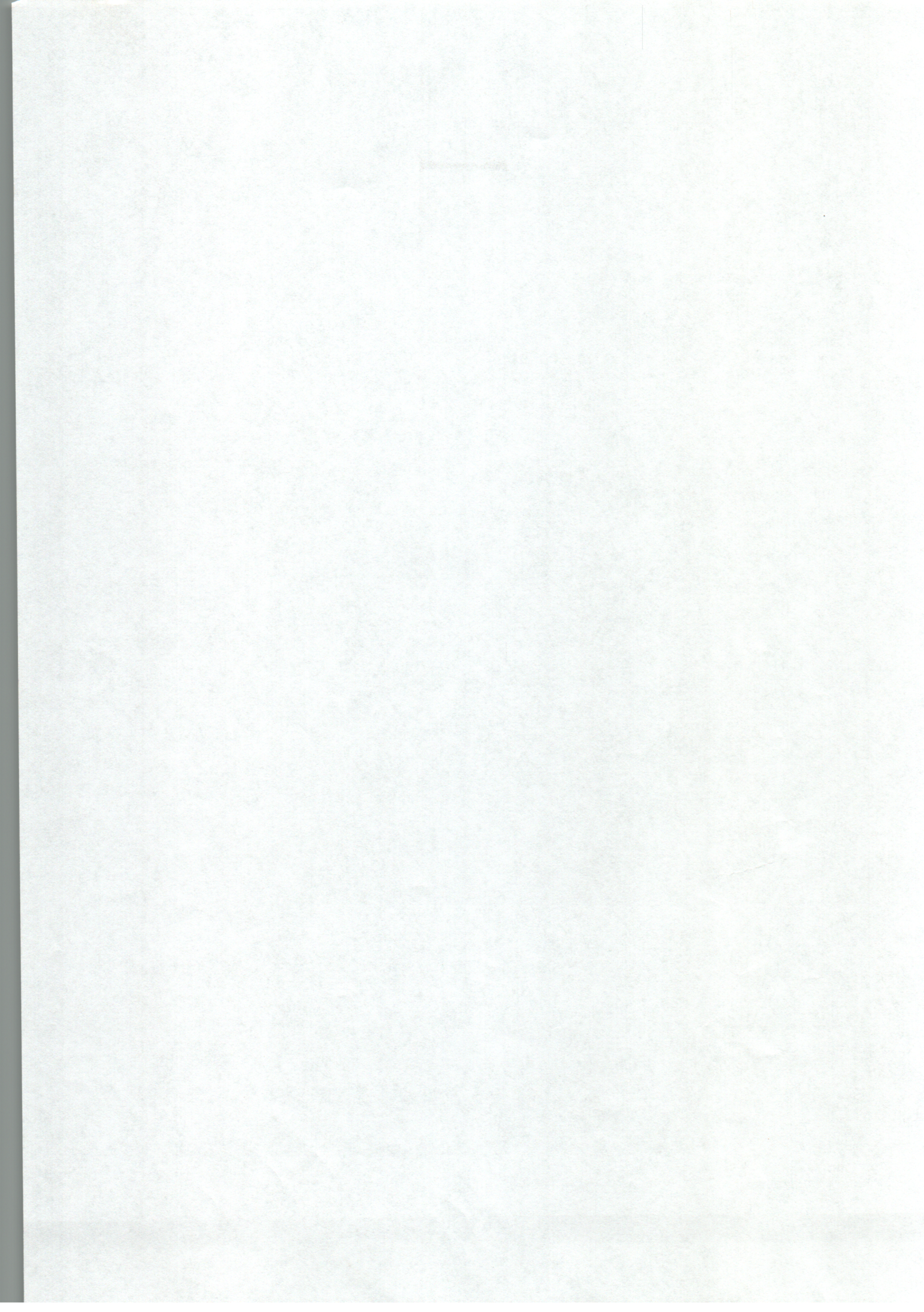
الباحثون

## المستخلص :

تناولت هذه الدراسة التدريب وأثره على أداء العاملين بالتطبيق على وزارة التخطيط العمراني بولاية نهر النيل في الفترة من 2019-2020م تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي لمشكلة الدراسة في الآتي:

إلى أي مدى تؤثر الوسائل التدريبية القائمة على أداء العاملين؟ والتعرف على أوجه القصور والضعف في البرامج التدريبية القائمة وتأثيرها السلبية على أداء العاملين؟ هل تأخذ إدارة المؤسسة التغيرات البيئية في الاعتبار عند إعداد البرامج التدريبية؟

وما هو أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين؟ ما هو مدى تقييم العملية التدريبية للوقوف على أثر التدريب على العاملين ومدى استخدامهم من خلال أداء أعمالهم من خلال الدراسة ثبت انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة التدريب وأداء العاملين وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوسائل التدريبية وأداء العاملين اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة عبر الاستبيان واستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الاكسل واختبار لإجابات مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات .



## Abstract

This study dealt with training and its impact on the performance of workers applying to the Ministry of Urban Planning in the River Nile State in the period from 2019-2020. The problem of the study was the main question of the study problem in the following:

To what extent does the existing training means affect the performance of workers? And identify the shortcomings and weaknesses in the existing training programs and their negative impact on the performance of workers? Does the institution management take environmental changes into account when preparing training programs?

What is the effect of training in raising the efficiency of the performance of workers? What is the extent of evaluation of the training process to determine the impact of training on workers and the extent of their use through the performance of their work through the study proved that there is a statistically significant relationship between training and raising the efficiency of employee performance, and there is a statistically significant relationship between the training environment and the performance of workers and there is a statistically significant relationship Between training methods and employee performance, the study followed the descriptive analytical approach, the case study approach via the questionnaire, the use of the statistical packages for social sciences program, and a test of the study community's answers. The study reached many findings and recommendations .

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	ملخص البحث باللغة العربية
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
4-1	خطة البحث ومصطلحات البحث
<b>الفصل الأول : التدريب</b>	
8-6	المبحث الأول : مفهوم التدريب
15-9	المبحث الثاني : أساليب التدريب
20-16	المبحث الثالث : أهداف التدريب
<b>الفصل الثاني : مراحل التدريب وتدريب القوى العاملة</b>	
28-22	المبحث الأول : مراحل العملية التدريبية
30-29	المبحث الثاني : تدريب القوى العاملة
<b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية</b>	
38-32	المبحث الأول : نبذة عن وزارة التخطيط العمراني (البنى التحتية)
53-39	المبحث الثاني : التحليل ومناقشة النتائج
54	الخاتمة و النتائج و التوصيات
55	المراجع والمصادر
56	الملاحق

## المقدمة :

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لما له من تأثير علي واقع ومستقبل المنظمة ، كما لا بد من الإشارة إلي أن العناصر البشرية من أعقد العناصر من حيث احتياجاتها وطريقة التعامل معها، من أجل ذلك كان لا بد للشركات من استخدام التدريب للموارد البشرية لزيادة فعاليتها وقدراتها وتنمية مهاراتها ، حيث تتحمل إدارة الموارد البشرية في الشركة كامل المسؤولية عن استقطاب العاملين ورفع مستوى الكفاءة لديهم وصولاً للجودة الشاملة.

والنجاح هو النتيجة الحتمية للإتقان لا يأتي إلا بالتدريب المتواصل ومن هنا برزت قيمة التدريب لدى كافة الوظائف والمهن كوسيلة ومنهج علمي تحقق النجاح والتقدم ، وأحد الأسباب الرئيسية لحصول الناس على التدريب هو أن المهارات التي لديهم غير مناسبة .

فالتدريب هو ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى إحداث تغيرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.

لا يخفى على أحد الآن ما يمثله التدريب من أهمية قصوى في حياة البشر عموماً وفي حياة من يريد مواجهة التحديات ونقص المواد وسمو الغايات .

ومنذ قديم التاريخ من يوم أن أرسل الله غراباً يبحث في الأرض ليري ابن آدم كيف يوارى سوءة أخيه في بيان عملي، مردوداً بعصور التاريخ كلها وهو أول وأعظم مواقف التدريب الرائعة ثم مسك الختام بسيرة المصطفى صلى الله عليه وسلم .

وهذا ويمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جداً لأي منظمة أي كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه سواء سلعة أو خدمة.

## أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى إلغاء الضوء على مراحل العملية التدريبية ومن تخطيط وتنفيذ وتقييم للبرامج التدريبية التي تقدمها لمنشآت أو المنظمات للعاملين بها ، ومعرفة مفهوم التدريب وأثره على أداء العاملين .

## أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث في الدور الكلي الذي يلعبه التدريب في رفع كفاءة العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمات من خلال انجاز الأعمال بأقل تكلفة ممكنة وبكفاءة عالية .

## مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث في الدور الذي يلعبه التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين متمثلة في الإجابة عن الأسئلة التالية :

- 1- هل للتدريب دور في تنمية مقدرات العاملين بالمنظمة ؟
- 2- هل للتدريب اثر على كفاءة الاداء لدى العاملين بالمنظمة ؟
- 3- هل يحقق تدريب العاملين بالمنظمة استقرار في العمل ؟
- 4- هل يساعد تدريب العاملين في زيادة الإنتاجية بالمنظمة ؟

## فرضيات البحث :

تتمثل فرضيات البحث في الآتي:

- 1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة العاملين.
- 2/ هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب وكفاءة الإنتاج.
- 3/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوسائل التدريبية وأداء العاملين .

## حدود البحث :

الحديدة المكانية : وزارة التخطيط العمراني ( البنى التحتية والمرافق ) ولاية نهر النيل

الحدود الزمانية : 2019م.

## منهج البحث :

المنهج المتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي.

## مصادر جمع المعلومات :

مصادر أولية : مقابلة إستبيان - ملاحظة - مقابلات

مصادر ثانوية : كتب ، دوريات مراجع - إصدارات .

## هيكل البحث :

### الفصل الأول : التدريب

المبحث الأول : مفهوم التدريب

المبحث الثاني : أساليب التدريب

المبحث الثالث : أهداف التدريب

### الفصل الثاني : مراحل التدريب وتدريب القوى العاملة

المبحث الأول : مراحل العملية التدريبية

المبحث الثاني : تدريب القوى العاملة

### الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة عن وزارة التخطيط العمراني ( البنى التحتية والمرافق )

المبحث الثاني : التحليل ومناقشة النتائج

## مصطلحات الدراسة :

- **تنمية الموارد البشرية :** كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري و المعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف و بصورة مستمرة . (1)
- **التدريب :** مجموعة من العمليات التي تعمل على تجهيز الموارد البشرية بالمهارات المطلوبة التي يمكن استخدامها في العمل والتي تساهم في إجراء تغيير في مهارة ومعارف وسلوك الأفراد . (2)
- **المدرّب :** ذلك الشخص الذي يتمتع بالصفات والمهارات التي تمكنه من إيصال الأفكار والمعلومات للمتدربين بصورة سليمة تطور من خلالها قدرات ومهارات الآخرين في موضوع المعرفة مدار البحث وبطريقة مميزة متواصلة تنم عن قدرات وخبرات يتمتع بها.
- **المادة التدريبية "الحقيقية التدريبية" :** مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها من قبل خبراء متخصصين بطريقة منهجية ومنظمة ومنسقة وتستخدم كوسيط للتدريب من قبل المدرّب أو المشرف على البرنامج التدريبي .
- **تنظيم التدريب :** عملية متكاملة تتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين .
- **البيئة التدريبية :** كافة الظروف المتعلقة بتنفيذ البرنامج التدريبي من قاعة ومكان التدريب والية جلوس المشاركين وكيفية تنظيم القاعة وغيرها .
- **تقويم التدريب :** عبارة عن عملية منظمة لجمع المعلومات في ضوء معايير علمية محددة بهدف إصدار حكم موضوعي على قيمة الأشياء مثل البرامج ، أو ممارسات الأشخاص أو ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات واتجاهات من أجل التحسين والتطوير . (3)

<sup>1</sup> / توفيق عبد الرحمن، (1994). " التدريب الأصول والمبادئ العلمية "، القاهرة ، ص 133

<sup>2</sup> / النداوي أحمد، (2008). " إدارة الموارد البشرية " ، ص 125

<sup>3</sup> / السالم صالح، و حرحوش صالح، (2002). " إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي " عالم الكتب الحديث ، الأردن ، ص 356

# الفصل الأول

## التدريب

المبحث الأول : مفهوم التدريب

المبحث الثاني : أساليب التدريب

المبحث الثالث : أهداف التدريب

# المبحث الأول

## مفهوم التدريب

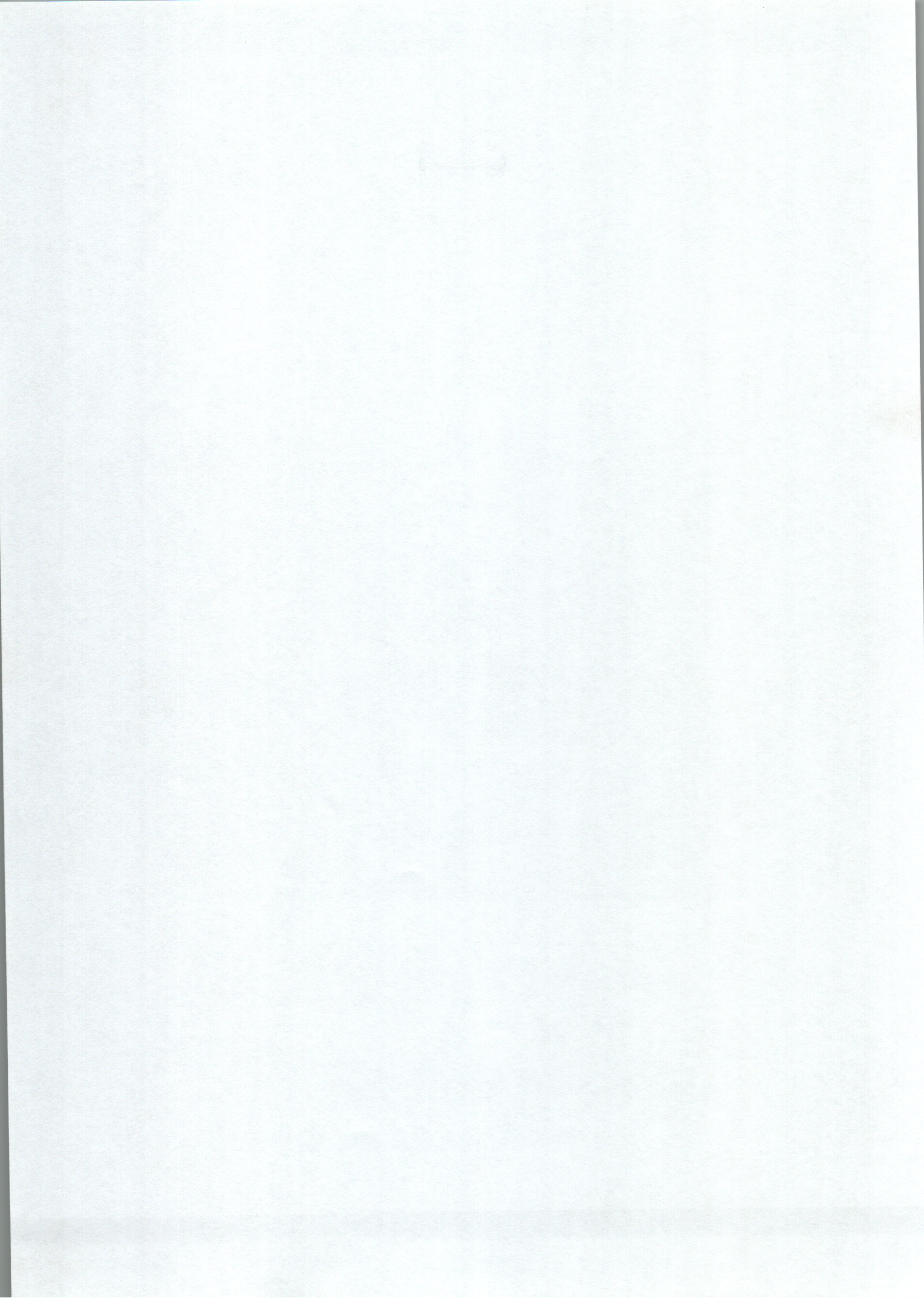
تعدد مفاهيم التدريب وتباين تبعاً لتباين اهتمامات المتخصصين في هذا المجال فمنهم من يعرف التدريب بأنه: هو المران العلمي على أداء أمر معين أو عمل ما. أو هو النشاط الذي من خلاله يكتسب الإنسان مهارات معينة تمكنه من أداء فعل ما بسهولة ويسر واتقان أو الإجابة على التساؤلات المتعلقة بكيفية أداء المهمة الموكلة إليه.

يعرف التدريب بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد كما تعريف التدريب بمعناه الواسع نجد أنه يتداخل بين ثلاث من أوجه النشاط وهي :-

**التعليم :** هو الإصلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام لموضوع ويقصد بالتعليم اكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.

**التطوير :** تنمية القدرة لدى الشخص يقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها او التي ترتبط بمشاكل أخرى في المشروع .

**التدريب :** نوع من أنواع التعليم وبتالي فإنه كل أنواع برامج التدريب هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل التعليم بالضرورة تدريب.



ومنهم من يعرف التدريب بأنه (عملية تغيير في سلوك المتدرب لسد الفارق بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب) وآخر يعرفه بأنه العملية التي يمكن من خلالها تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.<sup>(1)</sup>

وفي رأينا يمكن تعريف التدريب بأنه ذلك النشاط المنظم الذي يعني بإعداد الأفراد وتطويرهم من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الفكرية والجسمية الإدارية منها والفنية والسلوكية التي يحتاجها الفرد ويتطلبها العمل".

وعلى ضوء هذا المفهوم يتضح بأن التدريب يعمل على إكتساب الأفراد مهارات وأساليب معينة في مجال العمل المالي أو المستقبلي سواء أكانت هذه الأساليب والمهارات تتعلق بالعمالة الإدارية أو الفنية الحديث منها أو القديمة، فمن طريق التدريب يعرف الأفراد الجدد بعملهم ويزودون بالمهارات التي تمكنهم من أداء واجباتهم بكفاءة ومن خلاله يتم تطوير أداء الأفراد القدامى ورفع مهاراتهم وتوجيه سلوكياتهم بالقدر الذي يمكنهم من مسايرة أي تطوير في التقنية المستخدمة أو من التغلب على المشاكل التي يواجهونها.

أو من استيعاب الأعمال التي يحتاج إليها أو من الابتكار والإبداع في مجال الأعمال التي يمارسونها ولذلك أن هنالك يفرق بين مفهوم تدريب العاملين وبين مفهوم تنميتهم حيث يعرف التدريب بأنه عبارة عن امداد المتدرب بمعلومات ومهارات ذات علاقة بعمله الحالي أي تعريفه بكيفية أداء العمل الذي يمارسه، بينما يعرف التنمية بأنها إمداد المتدرب بالمعلومات والمهارات التي

<sup>1</sup> / توفيق عبد الرحمن، (1994). "التدريب الأصول والمبادئ العلمية"، القاهرة، ص 58

يحتاجها في المستقبل بغرض استيعاب التطوير والتغير الذي سيحدث في مجال عمله الحالي أو استيعاب عمله الجديد الذي يستقل أو يرقى إليه في المستقبل.<sup>(1)</sup>

---

(<sup>1</sup>)بادي كشري ، القوة العاملة ، ص (230-231).

## المبحث الثاني

### أساليب التدريب

#### تمهيد :

نود الإشارة قبل استعراضنا لأساليب التدريب والتنمية الشائعة في الاستخدام إلى أنه ليس هناك أسلوباً يصلح استخدامه بصفة عامة لكافة أنواع العاملين على الرغم من أن المبادئ الأساسية للتدريب تطبق على كافة فئات العاملين في مختلف مستوياتهم، وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة، فأساليب تدريب رجال الإدارة (الرؤساء) لا تصلح للفنيين، وهذه بدورها لا تصلح لفئة المنفذين أو للعمال الصناعيين إذا اختلف نوع التدريب وبالتالي الأسلوب المستخدم حسب نوع فئة العاملين المراد تدريبها، وبوجه عام يمكن تصنيف أساليب التدريب والتنمية ضمن مجموعتين اثنتين هما :

أساليب تنفذ في مكان العمل ذاته. أساليب تنفذ خارج مكان العمل. وسوف نعمل في الصفحات القادمة إلى شرح أساليب التدريب والتنمية الشائعة في الاستخدام والتي تشمل عليها كل مجموعة موضحين مزايا ومآخذ كل منها ومدى ملاءمته لكل فئة من فئات العاملين .

#### أولاً : أساليب التدريب في مكان العمل :

تقوم أساليب التدريب التي تشتمل عليها هذه المجموعة بتدريب العاملين في مكان العمل نفسه وتشرف المنظمة مباشرة على تنفيذ البرنامج التدريبي. ويتميز التدريب في مكان العمل في أنه يوفر تلقي التعليم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العلمي الفعلي كما أنه يتميز بأنه لا يعطل أن التدريب ذلك لأنه

يتم في موقع العمل نفسه هذا إلى جانب أن التدريب ومن حيث المأخذ فيؤخذ على التدريب في مكان العمل في أن هنالك احتمال لحدوث أضرار مادية في المواد والتجهيزات يحدثها المتدرب أثناء تدريبه هذا بالإضافة إلى تكلفة الأخطاء التي يقع فيها وسنعمد فيما يلي شرح أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في مكان العمل.<sup>(1)</sup>

### 1 / أسلوب تعليمات العمل:

يتم هذا الأسلوب في طريقة إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإشارات التي على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه وأثناء أدائه للعمل من أجل إكتساب المهارات المطلوبة وتكون مهمة المدرب بموجب هذا الأسلوب شرح التعليمات والإشراف على تطبيقها من قبل المدرب ومتابعة تطبيقه لها والعمل على تصحيح أخطائه أولاً بأول من خلال جلسات تتم بينه وبين المتدرب تتم فيها مواجهة أدائه وتطبيقه للتعليمات التدريبية وإعطائه التوجيهات اللازمة لتلافي الأخطاء التي وقع فيها.

### 2 / أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل:

بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الشخص في نفس مكان عمله وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه ويصححون له أخطائه أولاً بأول وعلى ذلك يتم التدريب بموجب هذا الأسلوب في بيئة العمل سواء من الناحية المادية أو السيكولوجية فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب، والرئيس المباشر هو ذاته المدرب وقد يتم في بعض الحالات إعداد أماكن خاصة للتدريب يدرّب فيها العاملون ويراعى أن تكون

(1) إدارة القه العاملة - مرجع سابق - ص (240-338).

ظروف العمل في هذه الأماكن مشابهة لتلك الموجودة في أماكن العمل الفعلية فتحاول الإدارة تزويدها بنفس الآلات ويكون لها نفس التصميم.

وتستخدم هذه الحالة عندما يوجد أعداد كبيرة من الأفراد المراد تدريبهم دفعة واحدة وسرعة كبيرة يتضح مما تقدم أن هذا الأسلوب يشبه السابق إلى حد ما استثناء أن المدرب هنا الرئيس المباشر في حين أن المدرب في الأسلوب السابق يمكن أن يكون غير الرئيس المباشر هذا بالإضافة إلى أن المادة التدريبية في الأسلوب السابق تكون مكتوبة في حين أنها تكون غير مكتوبة في الأسلوب الثاني.

### 3/ أسلوب دورية العمل (تبادل الأعمال):

بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة وبهذا يكتسب الفرد خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد. ويشترط في استخدام هذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد حتى تتسنى التنقلات بينهم ولا بد لنجاح أن يكون هنالك متابعة مستمرة للمدرب وخاصة خلال الفترة الأولى من التدريب وفي فترة استلامه للوظيفة وأن يكون هنالك تقويم مستمر لأدائه وشرح وتوضيح للأخطاء التي يقع فيها.

### 4/ أسلوب الإدارة المتعددة:

يتضح من عنوان هذا الأسلوب بأنه يناسب تدريب وتنمية رجال الإدارة فقط وبموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة

شؤون مشتركة في الإدارة العليا وبمعنى أوضح يقوم مستوى الإدارة العليا باتخاذ قراراته وتصريف الأمور داخل العمل بالتشاور مع مستوى الإدارة الأوسط.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: أساليب التدريب خارج مكان العمل:

تتضمن هذه المجموعة الأساليب التدريبية التي تنفذ بعيداً عن موقع العمل الأصلي أو الفعلي للمتدرب حيث يتم تدريبه وتنمية في الغالب في أماكن مخصصة للعمل التدريبي وسواء أكان هذا المكان يقع داخل المنظمة ذاتها أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة.

#### 1. المهمات الفردية:

يوجد هذا الأسلوب إلى عضو برنامج التدريب باعتباره فرداً في موقف التعليم والتدريب ويتوقع منه أن يعمل منفرداً في مهمة تنسد له دون أن يتعاون مع أحد زملائه وقد تكون المهمة عملاً ينجزه أو وظيفة يقوم بمهامها لفترة محددة أو بحثاً يقوم بإعداده أو إعداد تقرير عن حادثة لاحظها في مكان العمل وترك حرية معالجتها وإعدادها للفرد كيف ما يشاء ثم بعد أنجاز المهمة تقييم النتيجة التي توصل إليها وتشرح أخطائه ويدرب على كيفية تلافيها متنقلاً فيها إذا تعرض لمثل هذه المهام.

#### 2. المحاضرة:

المحاضر هو الموقف الذي يقوم فيه شخص ما يدعى المحاضر بتوفير لديه صفات معينة وخلفية علمية جيدة عن موضوع المحاضرة تؤهله لعرض المعلومات المتعلقة بها خلال فترة زمنية محددة أمام عدد كبير أو صغير من الأفراد يكونون بمثابة

(1) إدارة القوة العاملة، عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص (238-239)،

المستمعين المستفيدين من المعلومات إلى يلقونها ولنجاح المحاضرة هنالك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر في الحساب وأهمها ما يلي:

- أن تكون المعلومات مرنة وسلسلة بشكل منطقي .
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها.
- إدخال عامل الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل.
- إعطاء الحرية للمستمعين في الاستفسارات من النقط غير الواضحة لهم.
- أن تكون إجابة المحاضرة عن الاستفسارات مختصرة وواضحة وأن تكون الإجابة لكل المستمعين وليس للسائل فقط .<sup>(1)</sup>

### 3/ المؤتمر :

المؤتمر هو اجتماع يشارك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين له أهمية من جانب كافة أعضاء المؤتمر وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة ويتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمرون على ضوء معرفتهم وخبرتهم إذا اعتمد هذا الأسلوب على معلومات وخبرات أعضاء المؤتمر إذا من خلال المناقشة نتاج الفرصة لكل عضو التعرف على خبرات ومعلومات الآخرين لذلك وجب أن يكون لدى المؤتمرين خبرات وتجارب عديدة حول المواضيع التي يناقشها ويدرسها المؤتمر وفي هذا الأسلوب لا يوجد مدرب كما هو الحال في أسلوب المحاضرة بل يوجد رئيس للمؤتمر مهمته توجيه النقاشات عندما يلاحظ أن الأعضاء غير قادرين على إدراك العناصر الأساسية للموضوع أو المشكلة التي يدرسونها. والمؤتمر

(<sup>1</sup>) عمرو وصفي عقيلي - مرجع سبق ذكره - ص (235).

كأسلوب تدريبي يربط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبرتهم ولا يعتمد نجاح على التوصل إلى اتفاق معين .

#### 4/ الندوة :

بموجب هذا الأسلوب تجتمع مجموعة من المتخصصين في مجال معين لطرق موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد الذين يسمح لهم في مشاركة المتخصصين في النقاش ومعالجة الأفكار التي تطرح داخل الندوة يتميز هذا الأسلوب ببساطته وسهولته وقلته تكاليفه بالإضافة إلى أنه يتيح للفرد التعرف على آراء متعددة حول موضوع واحد ويصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب مختلف مستويات المشرفين في المنشأة.

#### 5/ التطبيق العملي :

يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الافراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وأجزائه دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل لكن يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار يشبه هذا الأسلوب إلى ما أسلوب المحاضرة لكن هنا يقترب بالتطبيق العملي ويتميز بسهولته وقلته تكاليفه وقدرته على استيعاب مجموعة كبيرة للمتدربين .<sup>(1)</sup>

#### 6/ دراسة الحالة :

يتم إشراك المتدربين إشراكاً فعالاً إذا تقدم لهم مشكلة أو فكرة ويطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حل لها وقد تضاف بعض المعلومات غير المرتبطة بالموضوع وذلك بهدف اختيار قدره المتدربين على الكشف عن المعلومات المفيدة والهدف الأساسي من أسلوب دراسة الحالة هو زيادة القدرة على حل المشكلات

(1) المرجع السابق ، ص (235-244).

واتخاذ القرارات عن طريق التحليل والتفكير المنظم ودراسة المشكلة من كافة جوانبها ووضع الحلول البديلة واختيار أنسبها.

وهي تتضمن اختباراً تفصيلياً لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقياً أو افتراضياً لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي. في دراسة الحالة ينمي المتدربون مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية. وتتمثل نقاط القوة في أسلوب دراسة الحالة في أنه يمزج بين المناهج العملية لحل المشكلات مع التحليل العميق لحالات محددة. من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التدريب، فإنه من الأفضل استخدام دراسة الحالة كتكملة لأساليب التدريب الأخرى، بينما تكون المحاضرة أكثر فاعلية في توصيل المعلومات الأساسية لموضوع ما، فإن دراسة الحالة تكون الأفضل عند استخدامها لتطبيق تلك المعارف حول الموضوع.<sup>(1)</sup>