

---

---

## مهارات الاتصال الفعال

### وزيادة كفاءة البرامج التدريبية

الدكتور محمد شحات حسين الخطيب\*

#### المقدمة:

أصبح التدريب في الوقت الحاضر أداة فعالة لزيادة القدرة على أداء المهمات، ورفع كفاءة العاملين، وتزويدهم بالمهارات الأساسية التي تعينهم على الانجاز الأفضل، كما اكتسب التدريب خصائص عديدة في الآونة الأخيرة، جعلت منه أسلوباً شائع الاستعمال عند كل جماعة تسعى لمستقبل ازهى وأرقى، ومن أبرز هذه الخصائص المرونة وقلة التكلفة وقصر المدة التي يتميز بها مقارنة مع النظم الرسمية التعليمية الأخرى التي يحتاج فيها الدارس الى زمن طويل من الدراسة، ويحصل عند نهايتها على شهادة علمية معينة قد تدل أو لا تدل على الانجاز الفعلي للبرامج الدراسية والاستفادة المتكاملة منها، ذلك أن التدريب يتجه في معظم الأحيان نحو التطبيقية والعملية والممارسة أكثر من اتجاهه نحو النظرية.

ومع كل هذه الأهمية للتدريب فإنه يصعب في كثير من الأحيان تحديد من سيقوم بمهمة التدريب، ذلك أن القدرة على أداء هذا الدور، أر هذه المهمة، يحتاج الى انسان قادر على التفاعل مع المتدربين، ولديه خبرة في الدراسات النفسية والاجتماعية والتربوية من ناحية، وخبرة في الدراسات التخصصية من ناحية ثانية

---

(\* استاذ التربية المقارنة ونظم التعليم المساعد. كلية التربية جامعة الملك سعود

ومعظم الدول التي تأخذ بأسلوب التدريب تواجه صعوبات في توفير المدربين وقد يدفع الأمر بعضاً من هذه الدول إلى اللجوء إلى تدريب من يفترض أن يقوموا بمهمة التدريب مرات عديدة قبل أن يكونوا صالحين لهذا الدور.

ومما يزيد الأمر صعوبة اعتماد التدريب في العصر الحاضر على وسائل تقنية عديدة، ومبتكرات علمية ذات أهمية خاصة، يحتاج الأمر فيها إلى تدريب العاملين عليها ليؤدوا المهام الموكولة اليهم في برامج التدريب بصورة مناسبة.

وتلعب طبيعة التدريب دور المحك الأساسي لتوعية المدرب المطلوب، إذ ليس كل من يصلح لتدريب جماعة من الأفراد يصلح لتدريب جميع الأفراد، فهناك مواصفات معينة ينبغي أن تتوفر في المدرب لتحقيق الانجاز المرغوب لأن التدريب يمكن أن يتم بوجوه عديدة إذا ما كانت القضية مجرد تأدية لمهمة بغض النظر عن نجاحها في اكتساب المتدربين المهارات المطلوبة التي تعتبر بدورها ذات أهمية خاصة لأداء العمل المناط بهم.

وما ذكر عن المدرب باعتباره العنصر الأول في عملية التدريب يمكن أن يقال عن المتدربين الذين يمثلون العنصر الثاني للعملية وهم محور اهتمام البرنامج وجل مغزاه، واحساس المشاركين منهم في البرنامج بأهمية التدريب وجدواه وعلاقته بمهنتهم وبسوق العمل وبالتطور التكنولوجي الكبير الذي يخوض العالم اليوم يمثل أبرز عوامل نجاح البرنامج، فالذين ينخرطون في برامج التدريب غالباً ما يظنون أنها مجرد أوقات للتسلية أو الترفيه والخروج عن رتابة العمل ونمطيته، ويتناسون لماذا يتدربون، وتزداد القضية تعقيداً عندما يحصل على فرص التدريب من لا يستحقها أو من لا يستفيد منها، فعندئذ تصبح نوعية المتدرب أيضاً عاملاً فعالاً في تحقيق نجاح البرنامج أو فشله.

فالتدريب قضية ينبغي أن تنم عن مواطنة صحيحة من قبل المشاركين فيه ومدربين ومتدربين وموضوعات ومشرفين وغير ذلك، فطموحات المجتمعات تتوقف في بعض المواقف على نجاح برامج التدريب وبرامج التعليم، وافتقار هذه البرامج والمستفيدين منها والقائمين عليها إلى الهدفية والواقعية والموضوعية والأمانة والصدق يدل على فشل البرامج التي غالباً ما نسمع أو نقرأ عنها أو نعايشها في حياتنا فليس التعليم شهادة وليس التدريب شهادة ليفخر بها حاملها أمام أهله وأقرانه أو ينال بها وظيفة مرموقة بغض النظر عن مناسبتها له أو بعدها عنه.

وسنتناول في السطور القادمة قضية التفاعل بين المدرب والمتدرب في مؤسسات التدريب وبرامجه المختلفة لعل ادراك سر هذا التفاعل يبشر باشراقه جديدة لعالم التدريب.

### المدرب ومهارة ادارة مواقف التعلم داخل جماعات التدريب

إن المدرب في برنامج التدريب يواجه في معظم الأحيان تحديات كثيرة بالغة الصعوبة، إذ أنه يقوم بتدريب مجموعة أو مجموعات متباينة المستويات العلمية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية من المتدربين، وهو بهذا يحتاج الى أن يكون قادرا على تنظيم المتدربين وتجميع شتاتهم الى مكان التدريب فيعمل على تشجيعهم وحفزهم على الاستفادة من البرنامج الى اقصى درجة ممكنة، ويحرص على متابعة حضورهم الذهني معه أثناء قيامه بمهمة التدريب، ويجعلهم يشعرون بولائه الكامل لهم وللبرنامج المطروح، فكثير من المتدربين يضيعون وقتهم داخل قاعة التدريب في أحاديث خاصة ومهارات كثيرة يصعب على المدرب في بعض الأحيان مواجهتها بجد وحزم<sup>(١)</sup>.

ويتطلب التعلم في برامج التدريب كثيراً من المواصفات التي تعتبر بدورها شروطاً لنجاح التعلم، وبقدر ما تتوافر هذه لدى المدرب في مواقف التعلم، بقدر ما يسهم ذلك في تحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج ويأتي في جملة هذه الشروط أو المواصفات مايلي.

### أولاً: البيئة الديمقراطية للتدريب:

يغفل كثير من المدربين أن الروح السلبية التي تظهر على المتدربين أثناء مزاولتهم بعض الأعمال التدريبية إنما تعود في الدرجة الأولى الى شعورهم بالاستياء ممن يقوم بتدريبهم نظراً لأن المدربين أنفسهم يعتقدون أن الصرامة والسيطرة والتحكم الشديد في جو البرنامج هي التي تحقق الاستفادة من البرنامج التدريبي<sup>(٢)</sup>.

وهنا ينبغي التركيز على أهمية إشاعة الجو الديمقراطي أمام مجموعة المتدربين الذين يتعامل معهم حتى يتمكن المدربون من خلق المشاعر الايجابية نحوهم من قبل المتدربين، فيبتعدون عن التعاضم والكبرياء أو الشعور بالسطوة ذلك أن هذه المفاهيم تتعارض تماماً مع فلسفة التدريب الحديثة<sup>(٣)</sup>، فكل متدرب يعتبر مواطناً بقدر ما لديه من استعدادات وقدرات،

وله الحق في الحصول على تقدير خاص ومعاملة مناسبة من قبل المدربين تتوافق وتلك القدرات والاستعدادات، كما ينبغي أثناء المناقشات الحرة أن يتيح المدربون الفرصة أمام المدربين لابتداء آرائهم بصراحة دون حرج وبجرأة دون خوف أو تردد، وتظهر هنا أهمية تقبل النقد واحترام الآراء والمشاعر والاعتراف بالخطأ وعدم ترك المجال لأهواء النفس وغورها بالمغالاة والمكابرة أمام جرأة المدربين وصراحتهم وملاحظاتهم، وربما كان لجوء المدربين الى اثارة اهتمام المتعلمين وتهئية أجواء النقاش الحر البناء المستند الى تجاربهم الشخصية ان امكن ذلك وسيلة فعالة لدعم البيئة الديمقراطية للتدريب، وأسلوباً جديداً لنجاح البرنامج بأسره<sup>(4)</sup>

وفي البيئة الديمقراطية يجب أن يتوفر الإخلاص والتفاني والتضحية من أجل تحقيق فعاليات برنامج التدريب، كما يجب على المدربين أن يبعدوا عن سلوكهم مشاعر الضيق والتوتر والقلق التي تؤثر على درجة تفاعلهم مع المدربين، إذ أن القضية ليست مجرد تأدية لواجب مفروض يقوم به المدرب كيفما اتفق، فشعور المدربين بذلك يكون لديهم انطباعات سلبية نحو المدربين مهما كانت مادة التدريب جيدة.

ولكي تكون البيئة الديمقراطية أكثر فعالية وتأثيراً في المدربين، يجب على المدربين الابتعاد عن المحاباة والتحيز لفئات معينة من المدربين والتفريق بينهم في المعاملة والاتصال.<sup>(5)</sup> إذ يعتبر شعورهم بالمساواة والتقدير من قبل المدربين أنجح أساليب التفاعل وأقواها.

إن كثيراً من الأفراد يعيشون تحت وطأة العديد من مشاعر النقص والامتهان، وبمجرد احساسهم بأن هناك من يكثر لهم ويسعى لتحقيق مصالحهم وتحسين مستوياتهم واكسابهم خبرات أو مهارات جديدة، يضمن لهم حسن التفاعل والمشاركة في الأداء، ومجهودات بعض المدربين حتى وإن بدت قليلة أو بسيطة بالمقارنة مع زملائهم تعد انجازاً طيباً على صعيد العمل التدريبي أو التعليمي، ويأتي تعزيز هذه القدرات وحث المدربين على مزيد من العمل والانتاجية مع مراعاة فروقهم الفردية في الجوانب السيكولوجية والعقلية والجسمية على قائمة مواصفات البيئة الديمقراطية «خاطبوا الناس على قدر عقولهم»<sup>(6)</sup>.

## ثانياً الواقعية:

لكي يكون المدرب واقعياً في برنامج التدريب مع من أوكلت إليه مهمة تدريبهم يجب أن يكون واقعياً مع نفسه أولاً، فروح الالتزام واليجابية والمرونة في المعاملة مع الأفراد ومع محتويات البرنامج تمثل مواصفات جوهرية لنجاح التفاعل بين المدرب والمتدرب<sup>(١١)</sup>

ويأتي حرص المدرب على اتباع الطرق والأساليب التي تتماشى مع طبيعة موضوع التدريب قديمة كانت أو حديثة، ومع قدرات المتدربين وحاجاتهم وطموحاتهم في مقدمة واقعية المدرب والبرنامج، ذلك أن المدرب هو الذي يستطيع أن يجعل البرنامج التدريبي واقعياً بالنسبة لهم حتى وإن كانت مواصفاته لا تخلو من بعض السلبيات أو الشكليات، فالبرامج المثالية على الرغم من بديتها لا تعتبر شيئاً حسناً للغاية، فقد تتسبب في حدوث انعكاسات سلبية على اتجاهات المتدربين نحو البرنامج<sup>(١٢)</sup>، وتوجد هذه الظاهرة حتى على مستوى التعليم النظامي الرسمي حين يلجأ بعض الأفراد للالتحاق ببرامج ذات سمعة حسنة أو مكانة رفيعة بغض النظر عن قدراتهم الذاتية أو اهتماماتهم فيكون قبولهم بهذه البرامج أول دليل على «اللاواقعية» وهذا من شأنه في كل الأحوال أن يعيق التفاعل بين من توكل إليهم مهمة التدريب والمتدربين، كما أن البرامج التدريبية السطحية أو التافهة أو المكررة التي لا تضيف شيئاً جديداً إلى فكر المتدرب أو ثقافته المهنية وإنتاجيته، تؤثر على مستوى التفاعل بين المدرب والمتدرب، وكثير من المتدربين يعترهم الشعور في مثل هذه الحالة أن البرنامج التدريبي ما هو إلا وقت مستقطع للترفيه والخروج عن جدية العمل.

وتأخذ الواقعية وضعا آخر لانجاح مهمة التدريب من ناحية وزيادة حجم التفاعل بين الأطراف المعنية فيها من ناحية أخرى، وذلك عند مراعاة أن تسند مهمة التدريب إلى الأفراد القادرين فعلاً على القيام بها، وألا تكون الأسماء الرنانة أو الشهادات والدرجات العلمية هي المقياس الأوحد لاختيار هؤلاء المدربين<sup>(١٣)</sup>

إن الواقعية تفرض نفسها على البرنامج عندما يتميز بها وتتدخل في تشكيل أهداف البرنامج ومحتواه وطريقة أدائه، وكل ذلك يؤثر تأثيراً مباشراً على حسن التفاعل بين المدرب والمتدرب<sup>(١٤)</sup>، ولعل واقعية الهدف من البرنامج التدريبي، إذا اقترنت بواقعية الهدف الذي من

أجله تم اختيار المدرب لأداء الدور، وواقعية المدرب نفسه في قيامه بهذه المهمة تمثل محور الارتكاز في تعزيز هذا التفاعل.

### ثالثاً: الحذاقة والفتنة:

ليست الحذاقة صفة دائمة التقدير والثناء، لكن الفتنة شيء مرغوب في كل الأحوال، وبرنامج التدريب يتطلب كلا الصفتين عند المدرب، فهو محتاج لأن يكون حذقا لأنه يتفاعل مع مجموعة متباينة المستويات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية وغير ذلك، وهو لا يدري بالضبط من هو المتدرب الذي يتفاعل معه بصدق وأمانة ومن هو المتدرب الذي يريد أن يعبث بوقته ووقت البرنامج، ومن هو المتدرب الذي يتظاهر بالجدية أو يتسم بها، ومن هو المتدرب الذي يستغل ظروف البرنامج والقائمين عليه من مدرّبين ومشرفين وموجهين للتأثير على الآخرين سلبيا، إنه يواجه أنماطا عجيبة من السلوك داخل قاعة التدريب، ويحتاج الى حذاقته في التعامل معها حتى لا يخرج نفسه أمام طلابه أو أمام ادارة التدريب، وقد تستدعي الحذاقة استخدام بعض أنماط السلوك غير العادية كالسكوت عن الكلام أو إظهار بعض تعبيرات الوجه الخاصة أو التحدث بطريقة لبقة للرد على من يحاول التأثير عليه من المتدربين، على أن الانفعال أمر مرفوض للغاية في أي برنامج تدريبي لأنه يتناقض مع طبيعة الموقف التعليمي<sup>(١١)</sup>، ولعل من أهم ما يحتاج اليه الحذق من المدرّبين هو السعي للتقرب من المتدربين وتمحيص واختيار شخصياتهم واتجاهاتهم وميولهم وتحديد ايجابياتهم وسلبياتهم ليعمل على تحسين وتطوير وتعزيز ما هو حسن ومساعدة المتدرب على التخلص مما هو سيء.

إن القضية في هذه الحالة ليست تاراً أو انتقاماً أورد فعل لسلوك المتدرب الجانح وإنما يعتبر الهدف الأساسي تقويم وتعديل سلوك المتدرب بطريقة مقنعة له حتى يدرك ذاته ويدرك مغبة سلوكه فيتدارك نفسه بنفسه<sup>(١٢)</sup>، إننا لا نحتاج دائما الى معالجة السلبية بالسلبية، إننا بحاجة الى معالجة الأمور بالتعقل والمداراة السوية ولنا في رسول الله (ﷺ) أسوة حسنة.

إن مجرد ادراك المتدربين أن القائمين عليهم من المدرّبين يتميزون بالحذاقة والفتنة يجعلهم يبتعدون عن ممارسة السلوك السيء، وبالتالي يحسبون للأمر حسابه، فيدفعهم ذلك

الى المتابعة والاصغاء الجيد لدرس التدريب، على أن هذا لا يعني اللجوء من قبل المدرب الى الظهور بمظهر الفرد الفظ أو المتشدد، فكم من متشدد دفع المتعلمون ثمن تشدده باهظا.

وفي هذا الصدد .. لابد من الإشارة الى أن كثيرا من المدربين لا يعير شخصيته أهمية خاصة في مواقف التعلم مما يتسبب في بعض الأحيان في سهولة الطريق بينه وبين العابثين من المدربين، فإذا استحكمت العيب فقد المدرب احترامه من قبل المدربين، وربما لجأ بعضهم الى السخرية والاستهزاء به بطريقة مباشرة أو غير مباشرة<sup>(١٣)</sup>، لذا يعتبر من عوامل نجاح برنامج التعليم أو التدريب مهما كان مستواه أن يتميز بالمهابة والاحترام دون أن يتعارض هذا مع ديمقراطية الأداء، ذلك أن من الديمقراطية أن تتميز العلاقات بالاحترام المتبادل مهما كانت نوعيات الأفراد وخلفياتهم.

ولكي يصبح التفاعل إيجابيا على المدرب أن يتجنب استخدام التعبيرات التي تقلل من قدرات المدربين، أو التعليقات التي تنعكس على أمزجتهم أو تسبب حساسية معينة تؤدي الى حالة من العناد أو النفور والكرهية، وفي بعض المواقف نلاحظ أن مثل هذه العبارات والتعليقات تجعل المدربين يتلعثمون في الكلام أو الاجابة أو يترددون في التعبير عما لديهم حتى وإن كان ما لديهم صحيحا أو يتخرجون من المشاركة الفعالة خوفا من الوقوع في دائرة اللوم والتوبيخ.

ومن بين عوامل نجاح التفاعل بين المدرب والمتدرب أيضا في هذا المجال أن يبتعد المدرب عن الانفعالات غير العادية ويحرص على تجنبها أثناء تأديته لبرنامج التدريب ودروسه المختلفة سواء كان الانفعال فرحا أو غضبا<sup>(١٤)</sup>، وهنا تأتي أهمية تحلي المدرب بالصبر والتحمل والأدب الرفيع والابتعاد عن استخدام الألفاظ النابية أو السلوك الشائن عندما يحدث قصور من بعض المدربين، إذ عليه في حالة كهذه أن يعالج الأمور بثقة وثبات وحصافة، وهناك حكمة مشهورة في هذا المجال تقول. «اكسب الجدل بأن تتجنبه».

#### رابعاً: القدرة العلمية

«فاقد الشيء لا يعطيه» حكمة لا تزال قائمة حتى الوقت الحاضر، وهي على درجة كبيرة من الأهمية للانجاز الأفضل، فقد يكون المدرب قادرا على الاتصال الجيد مع المدربين، سلسا

في أسلوب التعامل والتخاطب معهم، مرنا في شرحه لموضوعات التدريب، إلا أن خلفيته العلمية أو المهنية غير كافية للعطاء الجيد، فتتأثر درجة تفاعله مع المتدربين تبعاً لذلك، وتصبح قضية التدريب قضية شكلية لا قضية مضمون، وهذا ما يقع فيه كثير من المسئولين عن تقديم البرامج التدريبية، ومن هنا فإن على المدرب أن يسعى جاهداً لتحسين ثقافته المهنية وزيادة خبرته العلمية عن طريق القراءات المستمرة والندوات العلمية أو المؤتمرات أو المحاضرات العامة أو البحث العلمي أو مشاهدة الأفلام والشرائح المجهية العلمية إلى غير ذلك من الوسائل التي تزيد من مقدرته وكفاءته العلمية التي يستطيع في حالة توافرها لديه أن يجابه المتدربين، وبالتالي يقوم من خلالها بربط الخبرات العلمية والمهنية بالواقع الذي يعيشه المتدربون أو يحيط بهم وعند ذلك يكتسب التدريب لونا جديداً من الفعالية وتزداد درجة التفاعل بين المتدربين ومدربهم وتحقق أهدافه وتفيد منه مؤسسات العمل أو التعليم التي يتبعها هؤلاء المتدربون<sup>(١٥)</sup>

ولكي يقوم المدرب بمعالجة موضوعات التدريب يحتاج إلى تهيئة المتدربين للخوض فيها، ولن يتسنى له ذلك إلا بتوضيح أهداف وحدات التدريب وموضوعاته، ويطلعهم على أهميتها بالنسبة لهم وبالنسبة لمجتمعهم فالتدريب الذي يفتقر إلى الهدفية تنقص فعاليته وتضيع جدواه.

### مادة التدريب كعامل من عوامل التفاعل البناء

إن محتوى برامج التدريب يؤثر على درجة التفاعل بين المدرب والمتدرب، فبقدر ما يكون المحتوى معبراً عن حاجات فعلية للأفراد والمجتمع الذي ينتمون إليه بقدر ما يزيد التفاعل بين المدرب والمتدربين في استعراض فحواه، والعكس صحيح، وتحتوي معظم مواد التدريب على ثلاثة مكونات أساسية:

أ - مواد تثري الثقافة العامة للمتدرب.

ب - مواد تخدم أغراضاً مسلكية متعددة.

ج - مواد تؤدي الغرض المهني والتخصصي الذي من أجله وضع لبرنامج التدريب.



فبالنسبة للموارد التي تثري الثقافة العامة للمتدرب نجد انها تكتسب خاصية معينة بالنسبة للمتدرب وبالنسبة لمحتوى المواد الأخرى، فهي تلعب كعامل مساعد لزيادة درجة استفادة المتدرب من مواد التخصص، كما تعمل على اكسابه مزيجا من المهارات العلمية والاجتماعية الهامة التي تحقق له التكيف مع الحياة ومع عناصرها المتعددة، فالتدريب الذي لا يرتبط بالحياة يفقد معناه، أما المواد التي تخدم الأغراض المسلكية فتأتي في جملة محتوياتها الاتجاهات الاجتماعية والقيم الثقافية والمعايير الأدبية التي تحكم عالم العمل والمهن، أما مواد التخصص فهي بيت القصيد بالنسبة لأهداف التدريب الأساسية لذا ينبغي أن تتميز بالوضوح والصلة بهذه الأهداف، ولكي تتم هذه العملية على الوجه الأفضل يحسن أن يكون هناك معيار واضح لضبط عملية التركيز على هذه المواد الثلاث، ومثال ذلك أن نسأل: هل يركز البرنامج على النواحي المسلكية أو جوانب الثقافة العامة أو مواد التخصص؟ كيف يتم ربط هذه المواد بواقع المتدربين؟ كيف يمكن أن نوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية في كل مادة من هذه المواد؟ مامدى مناسبة مادة التدريب للفئات التي تنتظم في كل مادة من هذه المواد؟ مامدى مناسبة مادة التدريب للفئات التي تنتظم داخل البرنامج؟ هل تحتوي مادة التدريب على جوانب التقويم الذاتي؟ كيف يمكن أن نخطط لتقويم المواد تقويما منهجيا متكاملًا؟

إن التفاعل لا يمكن أن يحدث بمعزل عن هذه القضايا السابقة الذكر، بل انه عملية حتمية تتوقف على اجابات هذه التساؤلات<sup>(١٧)</sup>، على أن هذه التساؤلات لا تعمل وحدها على توضيح معالم التفاعل بين المدربين والمتدربين من ناحية وبين المتدربين وبرامج التدريب من ناحية ثانية، فتشكيل مادة التدريب وصياغتها يمثل بعدا آخر في زيادة فعالية التفاعل، ومن ذلك مثلا أن تتم صياغة المادة التدريبية بأسلوب يسهل ادراكه وفهمه من قبل المتدربين وأن تخلو المادة التدريبية من الغموض، كما ينبغي أن تصاغ بشكل منتظم متسلسل متدرج يبدأ من العام الى الخاص، ومن البسيط الى المعقد أو المركب<sup>(١٨)</sup>، وهنا لابد أن تحتوي مادة التدريب على القضايا السيكولوجية اللازمة للتعلم كاستثارة الدوافع والأسئلة التقويمية والتعزيز إن أمكن أن يرتبط التدريب بخبرات المتدربين واهتماماتهم ومستقبلهم، كما ينبغي أن تكون مادة التدريب متنوعة الوسائل التي تصل بها موضوعاتها الى المتدربين وأن تبنى على أساس الاستعداد السابق للتعلم من قبل المتدرب قبل وصوله الى قاعة التدريب<sup>(١٩)</sup>، كما

يحسن أن تشجع مادة التدريب السلوك الاستكشافي المتمثل في القدرة على حل المشكلات بطرق أكثر فعالية وابتكار وسائل جديدة لتحقيق مردود أفضل من الانتاجية في العمل، وربما احتاج المدرب أو القائمون على برنامج التدريب الى أخذ المتدربين الى مواقع العمل أو ما يسمى بالزيارات الميدانية وما شابه ذلك.

والتفاعل بين المدرب والمتدرب وعلاقته بمادة التدريب ومحتواها يتطلب أن تكون المادة التدريبية ذات حجم سهل تناوله بالدراسة والفحص بحيث يستطيع المتدرب أن يجد مجالا للسؤال أو الاستفسار عن كنه بعض المحتويات، أو يجد فرصة لشرح مستفيض لموضوع من موضوعاتها، فإذا لم يتحقق ذلك، تصبح عملية التدريب من طرف واحد فقط هو المدرب الذي يسعى حثيثا لانجاز ما اوكل اليه تدريسه أو تدريب الطلاب عليه بغض النظر عما أفادوه من المواد والموضوعات<sup>(٢)</sup>.

وينبغي أيضا أن تقدم هذه الموضوعات على هيئة جرعات صغيرة، بحيث لا ينتقل المدرب في درسه من جرعة الى أخرى حتى يتأكد تماما من تشرب المتدربين للجرعات واحدة تلو الأخرى، وفي بعض المواقف قد يعيق حجم المادة التدريبية مستوى التفاعل بين المدرب والمتدرب، خاصة اذا كان هذا الحجم لا يتناسب وقدرات المتدربين، كما يرتبط حجم المادة التدريبية ارتباطا وثيقا بالزمن المخصص لتداولها، فإذا كان الحجم أكبر من الزمن المخصص كان هذا على حساب المتدربين، أما اذا كان الحجم متناسبا مع الوقت فإن الفائدة تكون أعم وأشمل كما يكون مستوى التفاعل بين المدرب والمتدرب أكثر فعالية وأفضل مردوداً<sup>(٣)</sup>.

### أساليب التدريب وتأثيراتها على مستوى التفاعل

لا يمكننا اغفال الأساليب المتبعة في تدريب الأفراد فهي بلاشك يمكن أن تزيد من حجم التفاعل بين المدربين والمتدربين من ناحية، ويمكن ان تصنع انجازات طيبة فيما يعود على نجاح البرنامج من أثر، والعكس صحيح، فقد يكون أسلوب التدريب المتبع عاملا فعالا في تقليل حجم التفاعل بين المدرب والمتدرب، خاصة اذا كان الأسلوب غير منسجم مع طبيعة

المادة التدريبية من ناحية وقدرات المتدربين من ناحية أخرى، أو اذا كان هناك قصور في تطبيق أسلوب ما على الوجه المرغوب.

أما عن الكيفية التي يتم بموجبها اختيار أساليب التدريب فتتم على أساس الإلمام الجيد بحاجات المتدربين وقدراتهم وميولهم واتجاهاتهم، وعلى أساس الفهم الواضح لمبادئ التعلم والتعليم ونظرياته، كما يتم ذلك على أساس حجم المتدربين ومدى توافر الامكانيات البشرية والكوادر الفنية المؤهلة للقيام بمهمة التدريب، ووفرة التسهيلات المادية للتدريب أو المعنوية وعامل الزمن والوقت المناسب للتدريب، وأعمار المتدربين وخبراتهم السابقة ومستوى ثقافتهم.

ويمكننا أن نميز بين أسلوبين متميزين من أساليب التدريب هما: (٣٣)

أ - التدريب الفردي وهو الذي يتم على أساس تقديم المادة التدريبية الى كل فرد من المتدربين على حدة، فيكون هذا الأسلوب أدعى الى الفائدة من غيره، الا ان هذا الأسلوب قد لا يكون مناسباً اذا كان عدد المتقدمين لبرنامج التدريب كبيراً، وكان عدد المدربين قليلاً.

ب - التدريب الجماعي وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً وفيه يتم تقديم الخبرة التدريبية والمادة التعليمية لمجموعة من المتدربين قليلة كانت أو كثيرة، وقد يكون هذا الأسلوب مناسباً لحدوث مستويات مناسبة من التفاعل بين المدرب والمتدربين، كما قد يكون هذا الأسلوب غير مجد في بعض المواقف لتحقيق المستوى الجيد من التفاعل.

وهناك مجموعة كبيرة من أساليب التدريب التي غالباً ما تتبع في برامج التدريب المختلفة، ويختلف كل أسلوب من حيث فعاليته في تحسين مستوى التفاعل بين المدرب والمتدرب، فما يحققه أسلوب ما من التفاعل قد لا يحققه أسلوب آخر، ومن بين هذه الأساليب أسلوب التدريب بالمراسلة وأسلوب التدريب الذاتي، والتدريب المبرمج وطريقة دراسة الحالة وطريقة استمطار الأفكار وطريقة تمثيل الأدوار والرحلات الميدانية وطريقة الورشة التدريبية، والمؤتمر التعليمي وغير ذلك من الأساليب والطرق المعروفة.

وتلعب وسائل التدريب المتبعة في هذه الطرق والأساليب الأنفة الذكر دوراً بارزاً في زيادة حجم التفاعل بين المدربين والمتدربين وتحتوي هذه الوسائل على ما هو سمعي منها أو

بصري او ما هو سمعي - بصري، فالأسطوانات وأشرطة التسجيل والبرامج التعليمية الاذاعية تعتبر وسائل سمعية، أما السبورة والرسوم والخرائط والمصورات الثابتة أو المتحركة والشرائح الميكروسكوبية وما شابهها تعتبر وسائل بصرية، أما الوسائل السمعية البصرية فتتمثل في السينما والتلفاز والفيديو.. وغيرها<sup>(٣٣)</sup>.

### المتدرب كعامل أساسي لانجاح التفاعل في الموقف التعليمي

لا يمكن أن نستبعد دور المتدرب نفسه لنجاح عملية التفاعل بينه وبين مدربه في أي موقف من مواقف التعلم، إذ أنه يعتبر المستفيد الأول من هذا التفاعل، ولكي تتم هذه الاستفادة ينبغي أن تتوافر فيه عناصر متعددة تساعده على تقبل المعرفة واكتساب الخبرة، فالمتدرب الذي لا يشعر برغبة في التعلم ولا توجد لديه حاجة اليه يصعب حدوث التفاعل بينه وبين مدربه، وتنضج هذه الظاهرة عندما يلتحق ببرنامج التدريب من لا يستحق أن يكون هناك، وتزداد الظاهرة وضوحاً عندما تكون اتجاهات المتدربين أنفسهم سلبية نحو قضايا التعلم والتدريب أو نحو العمل واكتساب الخبرة أو نحو الحياة بأكملها، ولنا أن نلاحظ في هذا الصدد أنه على الرغم من كل هذا وذاك فإن كثيراً من الاتجاهات تتكون أثناء محاولة المتدرب اشباع حاجاته المختلفة، كما تتكون طبقاً للمعلومات المتوافرة لديه عن موضوعات الحياة المتعددة، وكثيراً ما تعكس اتجاهات المتدربين السلبية معتقدات وقيماً واتجاهات الجماعات التي ينتمون اليها، فالمجتمع الذي يحرص على الوصول الى القمة، ويبذل في سبيل ذلك النفس والرخص غالباً ما نرى الأفراد فيه مندفعين متحمسين الى العمل والانتاج والعكس صحيح، لذا فإن بيئة التدريب ومجتمع المتدربين الكبير يمثلان محاور ارتكاز رئيسية لنجاح التدريب ولنجاح مهمة المدرب مع هؤلاء المتدربين، ونجاحهم أنفسهم في استيعاب قضاياها وأبعاده<sup>(٣٤)</sup>.

ولتوضيح أهمية المتدرب في مواقف التعلم المبنية على التفاعل البناء مع مدربه يمكننا أن نميز بين نوعين من الخصائص الفردية للمتدربين، أحدهما يعوق التفاعل بينهم وبين مدرّبهم والآخر يسهل هذا التفاعل ويعمل على تحقيق أهدافه وغاياته.

أما عن أبرز الخصائص الفردية التي تعوق التفاعل، فإنها تتمثل فيما يلي:<sup>(٣٥)</sup>

١ - الكبرياء .. ويقصد بكبرياء المتدرب شعوره بالسمو والرفعة والتعالي والتعاضم على أقرانه داخل مواقف التعلم من ناحية وعلى المدرب أو محتوى مادة التدريب من ناحية ثانية، ويلعب المركز المالي للمتدرب أو لأسرته والحالة الاجتماعية له والهيئة والمظهر أدوارا رئيسية في خلق هذا الشعور عنده، ويحتاج المدرب الجيد الى كثير من الحصافة وبعد النظر في التعامل مع هذا النوع من المتدربين.. ويميل المتدرب من هذه الفئة الى التأثير على الآخرين بشكل فعال في معظم الأحيان ليجعلهم يشاركونه الرأي وأسلوب المعاملة الذي يحرص على استخدامه في التعامل مع المدرب او مع الذين يتعامل معهم داخل قاعة التدريب.

كما يلجأ هذا النوع من المتدربين الى عمل المستحيل لاصطياد أخطاء المدرب أو التمييز من أقرانه ليستخدمها كوسيلة لإحداث هذا التأثير، والعجيب في الأمر، أن كثيرا من هذه المشاعر غالبا ما تكون نابعة من خلفية المتدرب الاجتماعية والظروف التي أحاطت بتربيته في مقتبل عمره، كما أنها غالبا ما تستمر معه الى وقت طويل من عمره، حتى عند ممارسته للعمل بصورة رسمية، او تقلده لمراكز قيادية معينة في مستقبل حياته، ولهذا تعتبر مهمة المدرب خطيرة في مواقف التعلم، لأن اهداف الموقف التعليمي الناجح ينبغي ان تتجاوز حدود المهارة التخصصية الى حدود المهارة السلوكية التي تمثل أعلى مستويات نجاح برنامج التعليم والتدريب<sup>(٣٦)</sup>.

٢ - الانسحاب التلقائي عن جو التدريب (السرхан الدائم، أو الانشغال الفكري المستمر):

إن كثيرا من الأفراد داخل مواقف التعلم يجلسون أو يقفون بأجسادهم دون عقولهم وأسباب هذا الانسحاب التلقائي كثيرة ومتعددة ويعرفها معظم الأفراد، فالمشاكل الكثيرة التي يعاني منها المتدرب سواء كانت مالية أو اجتماعية او نفسية وغيرها تنعكس على مستوى تركيزه وتحصيله العلمي داخل مواقف التدريب، ويلعب مستوى الطموح والرغبة في تحقيق الانجازات المختلفة عبر مدى قصير من الوقت دورا فعالا في شغل فكر المتدرب عن مهام التدريب، ان الحياة لا تستحق كل هذا العناء وهذا الجهد الفكري الدائم متى ما عرف المتدرب معناها ومغزاها، ولذلك يقال أن أصعب شيء نتعلمه هو الحياة.

والمدرّب الجيد يستطيع أن يحقق قدراً عالياً من التفاعل المثمر بينه وبين المتدربين عندما يكون مدركاً بذاته لمعنى الحياة متفهماً لقضاياها<sup>(٣٧)</sup>.

ويحدث الانسحاب في كثير من المواقف التعليمية بسبب سوء تقديم المادة العلمية في البرنامج أو بسبب صعوبتها أو سهولتها أو بسبب سوء توقيت درس التدريب إلى آخر ما هنالك من أسباب، على أن المتدرب المهياً لتحصيل العلم واكتساب خبرات الحياة العملية غالباً ما يكون في حالة استعداد لا تسمح لفكره بالانشغال عن مضمون الدرس ومحتواه سواء صعب أو سهل، كما يكون لرغبته الشديدة في التعلم دور واضح في زيادة فعالية الموقف التعليمي من حيث مستوى التفاعل بينه وبين المدرّب وبينه وبين أقرانه المتدربين، أنه يخلق فيهم الحماس ويحثهم بشكل غير مباشر أو مباشر على العطاء الأكثر والتفاعل الأجدى.

### ٣ - مستوى الذكاء والقدرات الذهنية لدى المتدربين<sup>(٣٨)</sup>.

يتقدم إلى برامج التدريب في أكثر المواقف والحالات أفراد متقدمون في السن، وهم على الرغم من خبراتهم العملية في قضايا المهن التي يمارسونها يفتقرون إلى القدرات الذهنية التي تمكنهم من متابعة التحصيل بنفس الدرجة التي يستطيعها صغار السن أو الذين مازالوا حديثي عهد بالتعليم، كما أن كثيراً من مواد التدريب غالباً ما تكون مبنية على قواعد نظرية فلسفية معقدة لا يتمكن المتدربون من إدراكها بسهولة، وتتضح هذه الظاهرة عندما تعمل الجهات التابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص على تدريب كوادرها الوطنية القديمة أملاً في زيادة فعاليتها وإنتاجيتها، فعندما يتم التحاق هذه الكوادر ببرامج التدريب ودوراتها، يعتبر كثير منهم أن فرصة التدريب هي في واقعها فرصة للترقية والخروج عن روتين العمل أكثر منها فرصة لأهداف معرفية أو تربوية معينة، ويقل مستوى الانتفاع بهذه الفرص التدريبية عندما تعتمد على الدروس النظرية والتطبيقية المستندة إلى نظريات علمية أو فلسفية معقدة، بينما يزداد مستوى الانتفاع كلما كان التدريب قائماً على أساس المشاهدة العملية الجماعية أو الحرة، وبالتالي فإن مستوى التفاعل بينهم وبين المدرّب يتأثر بشكل دائم بهذه المتغيرات سلباً وإيجاباً.

## ٤ الخلفية الثقافية للمتدرب:

إن المتدرب القليل الثقافة أو عديمها يجابه صعوبات عديدة في التفاعل داخل مواقف التعلم، وتوجد هذه الظاهرة بكثرة داخل مؤسسات التعليم والتدريب المختلفة، وكثير من النظم التعليمية وبرامج التدريب لا تركز على قضايا التثقيف العام للأفراد، وغالبا ما تنعكس حصيلة الفرد الثقافية على مستوى أدائه للعمل أو إنتاجيته، أو أسلوب ومستوى اكتسابه للمهارات والخبرات المختلفة، ان الثقافة العامة تفتح ذهن المتدرب وتثري استفادته من دورات التدريب وتساعد على الربط بين محتويات الدورة المعرفية وبين الواقع المهني الذي يعيشه، انها تقدم له علاجا فعالا في التخلص من كثير من الاستفهامات والأمور الغامضة، إنها تعطي للتدريب معنى ومدلولا جيدا لدى المتدرب، إنها تصنع التفاعل بين المتدرب والمدرّب داخل مواقف التدريب<sup>(٢٩)</sup>

## ٥ الخجل:

يجب أن نفرق بين الحياء وبين الخجل في مواقف التعلم، فالحياء أمر مطلوب لدى الفرد في كل موقف لأنه من الايمان، أما الخجل فهو صفة توجد لدى أكثر البشر بدرجات متفاوتة، وتتنوع المواقف التي تدعو الى الخجل، فما يكون منها مخجلا لبعض الأفراد قد لا يكون كذلك للآخرين، الا أنه يصبح حالة مرضية عندما يحدث في المواقف التي لا تتطلب الخجل بقدر ما تتطلب الجراءة والصراحة، ومواقف التعلم هي أحد المواقف التي تحتاج الى الجراءة والصراحة والمناقشة والحوار والسؤال والاستفسار، فاذا افتقرت الى هذه القضايا فإن التعلم يفقد كرامته ومكانته في نفوس المتعلمين، وربما فقد هؤلاء المتعلمون احترامهم وتقديرهم لمن يقوم بتعليمهم، وينعكس كل ذلك على مستوى التفاعل بينهم وبين مدرّبهم، فالشخص الخجول غالبا ما يكون قليل أو عديم التفاعل، وأسباب الخجل كثيرة ويعود أكثرها الى البيئة الأولى للمتدرب وأسلوب التربية المتبع في أسرته والمواقف الاجتماعية التي مر بها، وعلاجه سهل ومرهون بقدرة المدرّب على تشجيع المتدرب وافساح الطريق له ليعبر عن مشاعره بكل حرية ودون خوف أو وجل<sup>(٣٠)</sup>

أما الخصائص الفردية للمتدربين التي تعمل على تسهيل حدوث التفاعل بينهم وبين مدرّبهم فيمكن توضيحها على النحو التالي:

١ - التعاون: ويقصد بالتعاون أن يتسم المدرب بالروح العملية والشعور بالأريحية وبالرغبة الصادقة في الانجاز، فالتعاون ليس كلاما للتصريح أو مظهرا للتلميح، إنه سلوك لا يكفي فيه القول والشعور، بل يحتاج الى التطبيق، وبقدر ما يكون المتدرب متعاوننا بقدر ما ينجح في التفاعل البناء المثمر داخل مواقف التعلم، ويرتبط بمفهوم التعاون مفهوم آخر لا يقل أهمية عنه وهو مفهوم الايجابية وكلاهما يكمل الآخر ويجمله، وتقتضي ايجابية المتدرب المسارعة الى استخلاص فرص التعلم داخل مواقف التدريب وعدم تضييع الفرص للاستفادة من المدرب ودروس التدريب، إن ايجابية المتدرب تصنع ايجابية المدرب والعكس صحيح<sup>(٣١)</sup>

٢ - المهادة ونقصد بالمهادة اخفاء مشاعر الضيق في المواقف العابرة داخل مواقف التعلم وعدم تضييع الوقت في حوار لا يثري طبيعة موقف التعلم فبعض المتدربين يحسون بنهم شديد للمعارضة المستمرة والوقوف في وجه بعض الأفكار العلمية بشكل انفعالي محض غير مبني على الروح العلمية او الروح الأدبية لمواقف التعلم والعلاقات الانسانية الكريمة<sup>(٣٢)</sup>، إن من أحسن المواقف التي تثري التفاعل وتنمي داخل مواقف التعلم أن يحرص المتدرب على احترام أفكار الآخرين ومراعاة الذوق العام والمعاملة الحسنة وأدب المخاطبة، إن جميع البشر يصيبون ويخطئون، ولا يمكن إصلاح الخطأ بالعناد والمكابرة والتحدي والاصرار على الآراء الفردية والشخصية، ان تنازل المصيب في بعض المواقف عن رأيه مدعاة للرفع من مستوى الايجابية والتفاعل بينه وبين الآخرين.

٣ - الرغبة في التعلم: يقدم كثيرون على برامج التدريب دون رغبة حقيقية في التعلم، وهذا ينعكس بصورة حتمية على مستوى التفاعل بين المدربين أو المسؤولين في برامج التدريب وبينهم، ان الحصول على فرصة للتدريب يعتبر هدفا وطنيا، وتقتضي الوطنية الوفاء والالتزام نحو الوطن والسعي لتحقيق آماله وطموحاته، وقد تكون البرامج بسيطة أو معقدة، طويلة أو قصيرة، نظرية أو تطبيقية، الا ان كل ذلك لا يمكن أن يهمل الوطنية، ان المتدرب في برامج التدريب حصل على فرصة للتدريب لم يستطع غيره أن يحصل عليها فهو ملزم بأن يستفيد منها ويفيد مجتمعه فاذا أحس بعدم الرغبة فيها عليه أن يعلن ذلك للمسؤولين وعلى المسؤولين أن يحترموا مصداقيته وصراحته، إن الرغبة في التعلم اذا ما كانت صادقة تنتج المعجزات وتحقق كل الطموحات<sup>(٣٣)</sup>.



٤ - القناعة: غالبا ما نلاحظ أن المتدربين في الدورات التدريبية ينتابهم بعض الشعور بالسخط أو التبرم حول الدورة التي انتظموا فيها، وانهم يفضلون نوعا اخر من الدورات وقد يكون الداعي الى هذا الشعور أن الدورات الأخرى تقدم في مكان أفضل داخل أو خارج البلاد، أو أنها أطول أو أقصر، أو أنها ذات مزايا مادية ومعنوية أفضل أو أن مردودها الوظيفي أجدى وأضمن، الى غير ذلك من الأسباب، ورغم وجهة هذه القضايا في كثير من الأحيان، الا أن الاقتناع بما هو قائم أكثر أهمية منها جميعا، والقناعة بلاشك بالبرنامج وأهدافه ورجالاته أو من يقوم عليه تدفع التفاعل دفعا قويا بين المتدربين ومدربهم وترفع الروح المعنوية للعمل والجد والاخلاص والتضحية والتفاني.. «إن القناعة كنز لا يفنى».

كما أن القناعة تعزز الوطنية لدى المتدرب والشعور بالوطنية يخلق لديه درجات عالية من الاقتناع بما هو قائم، ان القناعة والوطنية أمران متكاملان<sup>(٢٤)</sup>

إن النفس البشرية معقدة بشكل يدعو الى التأمل والتدبر الا أنها سهلة التهذيب والصقل اذا ما اقترنت بفهم جيد لقيم الجماعة وأمالها واتجاهاتها وأهدافها، وغالبا ما نرى أن التفاعل بين الأفراد يعتبر قضية حتمية وحيوية ويحتاجها كل فرد مهما كانت ظروفه وأوضاعه، الا أن استحكام الهوية واللجوء الى العاطفة بدلا من العقل في تصور الأشياء والحكم عليها يدفع بالنفس بعيدا عن جادة الصواب.

ومع كل ما ذكرناه.. عن الخصائص الفردية الايجابية والسلبية التي تعوق أو تسهل قضايا التفاعل بين المدربين والمتدربين، فإن هناك مؤثرات اجتماعية واقتصادية وسياسية متعددة تثرى هذا التفاعل وتبلوره في أسلوب فعال للعمل المثمر، ومن أمثلة هذه المؤثرات مايلي:

- ١ - الترقية الوظيفية المتوقعة بعد الانتهاء من برنامج التدريب.
- ٢ - توفر الحوافز المادية والمعنوية أثناء البرنامج.
- ٣ - الدعم السياسي لبرامج التدريب.
- ٤ - المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالتدريب من قبل كل من يشترك في برامجه.
- ٥ - مشاركة المتدربين في تقويم البرامج التدريبية.

- ٦ - استخدام عبارات الشكر والثناء بشكل دائم ومستمر عند الاجادة الحسنة للعمل التدريبي من قبل المتدربين.
- ٧ - التشجيع المستمر للمقصرين ومناقشة مشكلاتهم الخاصة إن أمكن.
- ٨ - المواقف التعليمية المبنية على ازكاء روح التنافس الشريف والتحدي لعقول المتدربين، وتنويع المثيرات والتهيئة الحافزة للدرس.
- ٩ - المناقشة الاسترجاعية للدروس القديمة بشكل دائم.
- ١٠ - تبادل مواقف التعلم والتدريب بين المدربين والمتدربين اذ ليس من المفروض ان يكون المدرب دائما هو المسيطر على موقف التعلم، ويحسن في هذه الحالة وضع المتدرب في موضع المسئول عن البرنامج واعطاؤه الثقة والصلاحية المناسبة في كل ما يتعلق بشئون تدريبيه وتعليمه<sup>(٣٥)</sup>.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن عملية التفاعل بين المدرب والمتدرب ليست قضية عادية عابرة، بل انها قضية تتوقف عليها كثير من فعاليات برامج التدريب مهما كان مستواها العلمي أو الفني، ومهما كانت مدة التدريب طويلة أو قصيرة، ويصبح التفاعل الناجح بين المدرب والمتدرب مطلبا أساسيا تنبغي مراعاته عند تصميم برامج التدريب وتخطيطها، خاصة عندما تكون هناك رغبة حقيقية في الحصول على عائدات مناسبة لأهداف وطموحات برامج التنمية في أي مجتمع من المجتمعات، وعندما تكون هناك حاجة ملحة وطارئة يتوقف عليها الكثير من الانجازات الهامة.

## الهوامش

- ١ - صبحي خليل. تربية الفنون الصناعية. المطبعة العربية. بغداد. ١٩٧٠م. ص: ١٢ - ١٤.
- ١ - جون ديوي. الديمقراطية والتربية. ترجمة نظمي لوقا. مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة ١٩٧٨م. ص. ٧٦.  
انظر كذلك. محمد سيف الدين فهمي وسليمان نسيم. مبادئ التربية الصناعية. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة. ص: ١٣ - ١٦.
- ٢ - المرجع السابق. ص: ٧٩.
- ٤ - المراجع السابق. ص. ٧٩.
- ٥ - المرجع السابق. ص: ٨٠ - ٩١.
- ١ - مصطفى حجازي. الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة. المركز العربي للتطوير الاداري. دار الطليعة. الطبعة الاولى. بيروت: ١٩٨٢م. ص ٩ - ٢٣، ص ١٥٩ - ١٨٧.
- ٧ - أحمد الخطيب ورداح الخطيب. اتجاهات حديثة في التدريب. مطابع الفرزدق التجارية. الرياض. الطبعة الاولى: ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م.
- ٨ - المرجع السابق. ص: ١٨٩ - ١٩١.
- ٩ - محمد مصطفى زيدان. عوامل الكفاية الانتاجية في التربية. دار الشروق. جدة: لم يذكر تاريخ النشر. ص ٩٧ - ١١٠.
- ١٠ - جون ديوي. الديمقراطية والتربية. المرجع السابق. ص: ٩٢ - ٩٧.
- 11 Thomas F. Green, "Teaching, Acting, and Behaving," Harvard Educational Review, XXXIV, No. 4 (1974) pp. 507-509.
- 12 - U.S. Government Printing Office, Education and Training, 8th Annual Report of the Department of Health, Education, and Welfare to the Congress on Training Activities Under the Manpower Development and Training Act, April 1970, Washington, D.C., pp. 31-37.
- 13 - U.S. Government Printing Office, Education and Training, 5th Annual Report of the Department of Health, Education, and Welfare to the Congress on Training Activities Under the Manpower Development and Training Act, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C., 1967, pp. 31-39.
- ١٤ - علي السلمى. السلوك الانساني في الادارة. مكتبة غريب. القاهرة. لم يذكر تاريخ النشر. ص: ٢٢٦ - ٢٤٢.

- ١٥ - صلاح العرب عبدالجواد. اتجاهات جديدة في التربية الصناعية دار المعارف بمصر عام ١٩٦٢م. ص. ١٨ - ٢٣.
- ١٦ - أحمد الخطيب ورداح الخطيب. اتجاهات حديثة في التدريب. المرجع السابق. ص: ٢٦، انظر أيضاً. صبحى خليل. تربية الفنون الصناعية. ص. ٥ - ١٢.
- ١٧ - محمد سيف الدين فهمي وسليمان نسيم. مبادئ التربية الصناعية. المرجع السابق. ص. ٢٦، ٢٧.
- ١٨ - صالح عبدالعزيز وعبدالعزيز عبدالمجيد «التربية وطرق التدريس» الجزء الأول. دار المعارف بمصر. الطبعة الثانية عشرة. ١٩٧٤م. ص. ٢٤١ - ٢٤٤.
- ١٩ - المرجع السابق. ص. ٢٥٢ - ٢٦٠.
- ٢٠ - المرجع السابق. ص: ١٩٠ - ١٩٩.
- ٢١ - المرجع السابق ص. ٢٢٢ - ٢٣٧.
- ٢٢ - المرجع السابق. ص. ٢٦١ - ٢٦٦. انظر أيضاً. أحمد الخطيب ورداح الخطيب. اتجاهات حديثة في التدريب. ص: ١٢٥ - ١٢٧.
- ٢٣ - مكرم أنور مراد الشيخ. تكنولوجيا التعليم. وزارة التعليم والبحث العلمي. بغداد. ١٩٨٢م. انظر أيضاً: المعينات التعليمية في التعليم التقني والمهني وأثرها في رفع مهارة الطالب. ورقة خاصة مقدمة لاجتماع مسئول وخبراء دراسة مكانة التعليم التقني والمهني بالنسبة للتعليم العام في البلاد العربية بدمشق. ١ - ١، نيسان/أبريل ١٩٧٨م. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. ص: ٦٥ - ٨٠.
- ٢٤ - حمدي مصطفى حرب. التربية والتكنولوجيا في معركة التصنيع. دار المعارف. القاهرة: ١٩٧٦م. ص. ١٥ - ٢٠. و ص. ٢٢ - ٣٠.
- ٢٥ - عبدالرحمن الشقاوي. التدريب الإداري للتنمية. معهد الإدارة العامة. إدارة البحوث. الرياض: ١٤٠٥هـ. ص: ١١٢ - ١٢٦.
- انظر أيضاً: مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في البلاد العربية. مجلة التربية الجديدة. العدد الرابع والثلاثون السنة الثانية عشرة. كانون الثاني/يناير - نيسان/أبريل. بيروت: ١٩٨٥م. ص: ٧ - ١٢.
- ٢٦ - مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في البلاد العربية. مجلة التربية الجديدة. العدد السادس والثلاثون. السنة الثانية عشرة. أيلول/سبتمبر - كانون الأول/ديسمبر. بيروت. ١٩٨٥م. ص. ٢١ - ٢٣.
- ٢٧ - مصطفى سويف. الأسس النفسية للتكامل الاجتماعي، دراسة ارتقائية تحليلية. دار المعارف. القاهرة: الطبعة الثالثة. ١٩٥٥م ص: ٢٨٨ - ٢٩٥.
- انظر أيضاً. حامد عبدالسلام زهران. علم النفس الاجتماعي. عالم الكتب. القاهرة: الطبعة الثالثة. ١٩٧٤م. ص: ٩٣ - ١٠١.
- ٢٨ - أحمد عزت راجح. أصول علم النفس. المكتب المصري الحديث. الاسكندرية الطبعة الثانية. ١٩٧٠م. ص. ٤٢٧ - ٤٣٢.

٢٩ - محمود محمد سفر. انتاجية مجتمع. تهامة للنشر والمكتبات. الطبعة الأولى ١٤٠٤هـ/١٩٨٤م. ص ٣٥ -

٤١

٣٠ - أحمد عزت راجح. أصول علم النفس. المرجع السابق. ص ٥٨٧ - ٥٩٤.

٣١ - المرجع السابق ص: ٢٦١ - ٢٨٨.

٣٢ - المرجع السابق. ص: ٤٦٤ - ٤٦٧.

33 - Watson, Keith and Others, "Youth, Education, and Employment: International Perspectives", Croom Helm, London and Canberra, 1983, Chapters 2,8,10.

٣٤ - مصطفى حجازي. الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة. المرجع السابق. ص ١٨ - ٢٠.

٣٥ - أحمد عزت راجح أصول علم النفس المرجع السابق. ص ٢٨٧ - ٢٩١.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية ..

- ١ - اتجاهات جديدة في التربية الصناعية. صلاح العرب عبدالجواد. دار المعارف بمصر. القاهرة: ١٩٦٢م.
- ١ - اتجاهات حديثة في التدريب. أحمد الخطيب ورياح الخطيب. مطابع الفرزدق التجارية. الرياض. الطبعة الأولى. ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م.
- ٣ - الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة. مصطفى حجازي. المركز العربي للتطوير الاداري. دار الطليعة. الطبعة الأولى. بيروت: ١٩٨٢م.
- ٤ - الأسس النفسية للتكامل الاجتماعي. «دراسة ارتقائية تحليلية». مصطفى سويف. دار المعارف. الطبعة الثالثة. القاهرة: ١٩٥٥م.
- ٥ - أصول علم النفس. احمد عزت راجح. المكتب المصري الحديث. الطبعة الثامنة. الاسكندرية: ١٩٧٠م.
- ٦ - انتاجية مجتمع. محمود محمد سفر. تهامة للنشر والمكتبات. الطبعة الأولى. جدة ١٤٠٤هـ - ١٩٨٤م.
- ٧ - التدريب الاداري للتنمية. عبدالرحمن الشقاوي. معهد الادارة العامة. ادارة البحوث. الرياض: ١٤٠٥هـ.
- ٨ - تربية الفنون الصناعية. صبحي خليل. المطبعة العربية. بغداد: ١٩٧٠م.
- ٩ - التربية والتكنولوجيا في معركة التصنيع. حمدي مصطفى حرب دار المعارف. القاهرة: ١٩٧٦م.
- ١٠ - التربية وطرق التدريس. صالح عبدالعزيز وعبدالعزيز عبدالمجيد. الجزء الأول. دار المعارف بمصر. الطبعة الثانية عشرة. القاهرة: ١٩٧٤م.
- ١١ - تكنولوجيا التعليم. مكرم انور مراد الشيخ. وزارة التعليم والبحث العلمي. بغداد. ١٩٨٢م.
- ١٢ - الديمقراطية والتربية. جون ديوي. ترجمة نظمي لوقا. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة: ١٩٧٨م.
- ١٣ - السلوك الانساني في الادارة. علي السلمي. مكتبة غريب. القاهرة: لم يذكر تاريخ النشر.
- ١٤ - عوامل الكفاية الانتاجية في التربية. محمد مصطفى زيدان. دار الشروق. جدة لم يذكر تاريخ النشر.
- ١٥ - مبادئ التربية الصناعية. محمد سيف الدين فهمي وسليمان نسيم. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة: لم يذكر تاريخ النشر.
- ١٦ - مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في البلاد العربية. مجلة التربية الجديدة. العدد الرابع والثلاثون. السنة الثانية عشرة. كانون الثاني/يناير - نيسان/أبريل. بيروت: ١٩٨٥م.
- ١٧ - مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في البلاد العربية. مجلة التربية الجديدة. العدد السادس والثلاثون. السنة الثانية عشرة. ايلول/سبتمبر - كانون الأول/ديسمبر. بيروت: ١٩٨٥م.

١٨ - ورقة مقدمة لاجتماع مسئولو وحبراء دراسة مكانة التعليم التقني والمهني بالنسبة للتعليم العام في البلاد العربية بعنوان. «المعينات التعليمية في التعليم التقني والمهني وأثرها في رفع مهارة الطالب». المنظمة العربية للتربية والثقافة والفنون دمشق ١ - ٦ نيسان/أبريل ١٩٧٨م.

### ثانياً: المراجع الانجليزية

1. Thomas F. Green: "Teaching, Acting, and Behaving", Harvard Educational Review, XXXIV, No. 4 (1974).
2. U.S. Government Printing Office, "Education and Training," 8th Annual Report of the Department of Health, Education, and Welfare to the Congress on Training Activities Under the Manpower Development and Training Act, Washington, D.C., 1967.
3. U.S. Government Printing Office, 5th Annual Report of the Department of Health, Education, and Welfare to the Congress on Training Activities Under the Manpower Development and Training Act, Washington, D.C., April 1970.
4. Watson, Keith and others, "Youth, Education and Employment: International Perspectives", Croom Helm, London and Canberra, 1983.