

الفصل التاسع

أهمية التدريب في تنمية مهارات أصحاب الأعمال



الفصل التاسع

أهمية التدريب في تنمية مهارات أصحاب الأعمال

مقدمة

مما لا شك فيه أن التدريب في وقتنا الحاضر ومع التطور السريع الذي نشهده اليوم في جميع المجالات، أصبح عاملاً أساسياً للنجاح، ذلك أن التدريب يهدف إلى تنمية المهارات المهنية والشخصية للفرد ويجعله أكثر قدرة على الانجاز وأكثر حرصاً على تطوير أدائه وأكثر حباً للعمل الذي يقوم به، والتدريب لم يعد مقتصرًا على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، كما أن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف، بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتنوير في أي دولة وفي أي مكان فوق كوكب الأرض، ولقد تسابق العلماء في تخصصات مختلفة على تعظيم الإنسان، فأطلق عليه الاقتصاديون اسم رأس المال البشري.. كما أطلق عليه المحاسبون اسم الأصول البشرية.. أما الإداريون فقد سمو الإنسان برأس المال المبدع أو رأس المال المعرفي، لذلك فالتدريب ضروري للأفراد داخل المؤسسات وخارجها، وضروري أيضاً لكل من لديه فكرة مشروع وينوي إنشاء مشروعه الخاص أملاً في التربع على كرسي ريادة الأعمال.

ويعتبر التدريب نوعاً من أنواع النشاط المقصود والمخطط له في أي مؤسسة، حيث يعمل التدريب على إكساب المشاركين الخبرات المهنية التي تدفعهم إلى الانجاز السريع

والجيد، كما يوفر لهم المعلومات الضرورية لإقامة المشروعات الصغيرة، ويرشدهم إلى أفضل الطرق لتسويق أفكارهم ومنتجاتهم في ظل وجود المنافسة الشرسة، ذلك بالإضافة إلى اكتساب الأفراد للمهارات اللازمة لإدارة العمل بكفاءة وفعالية، ومن هنا يمكن القول بأن المؤسسة أو الهيئة التي تقوم بتدريب أفرادها هي ببساطة تقوم بتوفير فرص تعليمية هؤلاء الأفراد ليتعلمون طرقاً أفضل لأداء الأعمال .

إن منظمات الأمس التي ستبقى اليوم وغدا لا بد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتقابل الغد المجهول، فهي إذن تتغير من مؤسسات ذات أهداف واضحة وذات صفة كمية ونشاط نمطي، إلى مؤسسات ذات أهداف متجددة متنوعة ومترامية لا تقتصر في نوعيتها على كم محدود، بل قد تتجاوزه إلى نواح ومتطلبات غير كمية صعبة القياس، وهذا هو التحدي الأخطر الذي تواجهه منظمات ومؤسسات المال والأعمال في دول العالم الثالث، وهنا تتجلى إطلالة التدريب كآلية مستمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات.

مفهوم التدريب :

هناك تعريفات عديدة للتدريب نذكر منها ما يلي :

- 1- التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم وسلوكياتهم، بما يطور من أدائهم ويجعلهم أفضل مما كانوا عليه قبل التدريب.
- 2- التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجاته كفرد وكأحد العاملين في إحدى المنشآت، وكعضو في المجتمع.
- 3- التدريب عملية تطوير وتنميته سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب ونقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بهدف تحقيق معيار أداء مرغوب فيه مستقبلاً.
- 4- التدريب عملية تعديل إيجابي، ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد.

5- يقصد بالتدريب كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) الأفراد بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتحسين مهاراته العملية والسلوكية بما يسهم في تطوير وتحسين أدائه العملي وزيادة إنتاجية المنظمة التي يعمل بها.

أهمية التدريب في منظمات أصحاب الأعمال:

إن مهارات الأفراد غير دائمة وربما يأتي عليها وقت وتنتهي، فلا يمكن لك أن تتوقع أن العاملون الماهرون سيظلون هكذا إلى الأبد، فالتقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات متجددة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب منهم تعلم مهارات جديدة ومختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة ولذلك ليس من العجب أن تنفق المنظمات الأموال الطائلة بهدف تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم، ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمنظمات في النقاط التالية:

1- تطوير مهارات العاملين:

التدريب يساعد العاملين على تطوير مهاراتهم في أدائهم الوظيفي وزيادة قدرتهم على وضع الأولويات لتحقيق أهداف المنظمة مما يساهم في تحسين معنويات الفريق وزيادة كفاءة العمليات.

2- زيادة الإنتاجية:

التدريب يعمل على تطوير مهارات المشاركين بشكل إيجابي مما ينعكس على الإنتاج كما ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

3- القدرة على اكتشاف المشكلات مبكراً:

التدريب يعطى المنظمة القدرة على اكتشاف مشاكل العمل مبكراً والقدرة على حلها بطرق علمية ترضى جميع الأطراف .

4- توليد الأفكار الابتكارية:

التدريب يحقق زيادة الابتكار ويساعد على توليد أفكار جديدة نتيجة الاحتكاك بالخبرات المختلفة للشركات المشاركة في البرنامج التدريبي.

5- تخفيض حوادث العمل:

إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات.

6- ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة:

أما استمرارية التنظيم فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدراءها الرئيسيين وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسميهم بكوادر النسق الثاني، أما المرونة فهي قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.

7- يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة:

إن جودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضا العاملين وحل المشكلات ومرونة المنظمة واستمراريتها، جميعها مزايا تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه ويجلب لها المزيد من العملاء .

مقومات التدريب المهني :

- ضرورة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقاً لاحتياجات التدريب.

- تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
- التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة حتى تضمن الجدية وتحقيق النتائج المرجوة .
- مراعاة التجانس في نوعية المتدربين.
- العناية باختيار المدربين من ذوي الخبرات العلمية والعملية.
- الاختيار المناسب للوسائل التدريبية بحيث تتماشى مع نوعية الموضوعات ومستوى المتدربين.
- ضرورة وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التدريب.
- توفير ميزانية كافية لتغطية أوجه نشاط التدريب.
- اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفعاليته.
- الاهتمام بتوفير أساليب مختلفة لتحفيز الأفراد وترغيبهم في التدريب.

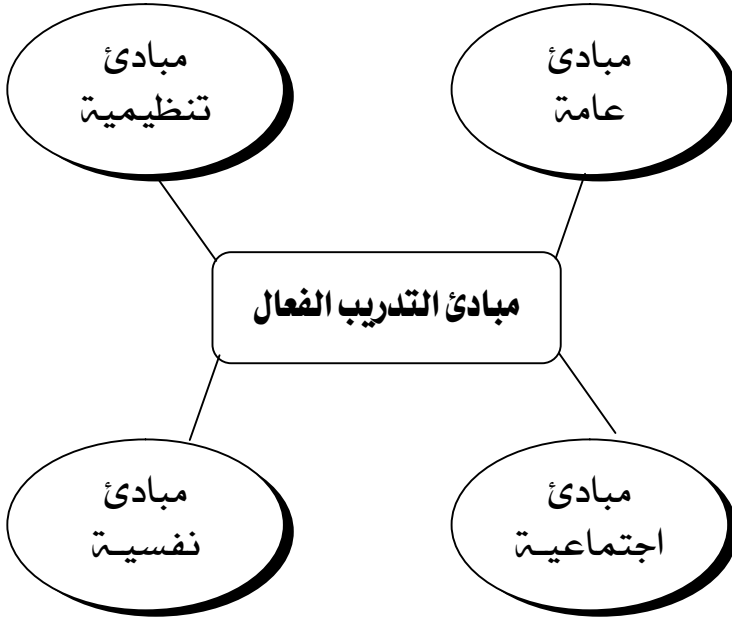
مبادئ التدريب الفعال :

إن التدريب الفعال هو الذي يحقق النتائج المرجوة من العملية التدريبية، ولا ينفصل عن البيئة التي يتم تنفيذه فيها، وهناك أربعة مبادئ أساسية للتدريب الفعال يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أولاً: مبادئ عامة.
- ثانياً: مبادئ تنظيمية.
- ثالثاً: مبادئ اجتماعية.
- رابعاً: مبادئ نفسية.

أولاً: المبادئ العامة للتدريب:

هناك مبادئ عامة يجب مراعاتها عند سير العملية التدريبية، حيث أن الأفراد يواجهون أثناء التدريب مواقف جديدة تتم بين كل من: (المدرّب والمتدرب، المتدرب والمتدرب الآخر في نفس البرنامج) ومن هذه المبادئ:



شكل رقم (1-9) مبادئ التدريب الفعال

- 1- التعلم عملية مستمرة مع استمرار الحياة، ولكنها تختلف من فرد لآخر.
- 2- التنمية والتطوير تختلف من فرد لآخر حسب إمكانياته وقدراته الجسدية والعقلية والروحية والثقافية.
- 3- التنمية عملية مشتركة بين المتدرب والمدرّب وبين المتدرب والمشاركين معه في نفس البرنامج.
- 4- كل شيء قابل للتعلم وذلك في اللغة والمعلومات والقيم والاتجاهات وحتى الصفات الشخصية.
- 5- أي شيء يمكن تعلمه يتم تطبيقه في مجال العمل أو في المجالات الأخرى المشابهة سواء في الإنتاج أو التسويق أو التدريب أو الإدارة... الخ.
- 6- العملية التدريبية تساهم في تحقيق التنمية الذاتية في الجوانب العقلية والسلوكية بشكل متكامل.

ثانيا: مبادئ التدريب التنظيمية:

- 1- ضرورة وجود هدف محدد للعملية التدريبية.
- 2- أن ترتبط المادة التدريبية بطبيعة عمل المتدرب.
- 3- أن يتم تحديد المادة التدريبية وفق تسلسل منطقي وتساعد درامي متكامل.
- 4- أن يتم ربط المادة التدريبية بمشاكل العمل الواقعية.
- 5- أن تتوافر النظرة الإيجابية من قبل الرؤساء للعملية التدريبية.

ثالثا: مبادئ التدريب الاجتماعية:

بالنظر إلى التدريب على أنه عملية اجتماعية يرتبط فيها عدد من الأفراد لهم علاقات وأدوار وأحاسيس تحكم علاقاتهم، ولهم ارتباط بالنظام الاجتماعي الذي يعملون فيه سواء من ناحية المنظمة أو المجتمع، فإن ذلك يجعل نجاح العملية التدريبية مرتبط إلى حد كبير بنفس القيم السائدة في المجتمع، ويتم ذلك في ضوء المبادئ التالية:

- 1- الميل إلى العمل الجماعي والرأي الجماعي والتأكيد على أهمية وضرورة الفكر الجماعي في البرنامج.
- 2- بيان أثر ودور الجماعة في تشكيل سلوك المتدرب وبيان أثر الانسجام على تحقيق النتائج
- 3- ضرورة أن يلم المدرب بخلفيات المتدربين وأسلوب تفكيرهم حتى يحقق الفعالية من عملية نقل الخبرة والمهارات في البرنامج التدريبي.
- 4- بيان أهمية الحجم الأمثل للمجموعة الفعالة وبيان أثر ذلك في النقاش والحوار والتفاعل بين الأعضاء.
- 5- توافر جو من الدفء والثقة بين هيئة التدريب والمشاركين في البرنامج يساهم في نقل الخبرات وسهولة التفاعل في العملية التدريبية.
- 6- توافر مساحة كافية لطرح آراء المتدربين وأفكارهم بل والمساهمة في تحديد نتائج البرنامج يساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية.

7- تأثر هيئة التدريب بالمناخ السائد في الشركة التي يتم فيها العملية التدريبية والمساهمة في ميكانكية العملية التدريبية دون إفساد لها.

رابعاً: مبادئ التدريب النفسية:

إن تعديل سلوك الفرد هو أمر في غاية الصعوبة لكنه ليس مستحيلاً، ذلك أن الفرد يتأثر نفسياً وسلوكياً بالبيئة المحيطة به والتي نشأ وتعلم فيها وأكتسب من أهلها الخبرة والمبادئ، لذا فإن تعديل سلوك المتدرب يحتاج إلى توافر مدرب ماهر وإلى إعداد وتخطيط جيد من قبل القائمين على سير العملية التدريبية، ويمكن تشكيل سلوك الفرد من خلال توجيه ميوله ودوافعه لخدمة الجماعة مع تطوير السمات الخلقية والإرادية بداخله وتعليمه قيم الالتزام باللوائح والقوانين نصاً وروحاً واحتراماً للعمل وللمسؤولين، مع تقوية المهارات الأساسية للحياة والعمل والتي تشمل على:

- 1- مهارات الوعي بالذات: وهي المهارات التي تتعلق بتنمية قدرات المشاركين على تحديد مواطن الضعف والقوة في شخصياتهم وغرس مفاهيم احترام الذات واحترام الآخر، دون الوقوع في متاهة الغرور أو الأنانية.
- 2- مهارات التعاطف: تطوير توجهات المشاركين نحو احترام وجهة نظر الآخرين بما فيهم زملاءه، من أجل سلوك أقل عدوانية واحترام مشاعر وأحاسيس الآخرين في العمل.
- 3- مهارات اتخاذ القرار: وذلك بتعليم المتدرب كيفية اتخاذ القرارات الصائبة المبنية على معلومات صحيحة، وطرق تقييم القرار وتحديد إيجابياته وسلبياته.
- 4- مهارات حل المشكلات: تعليم المشارك أساليب تشخيص المشكلة من حيث أسبابها وآثارها ووضع الحلول والبدائل المختلفة لمواجهتها وطلب المساعدة والنصح لمواجهة المشكلة وحلها.
- 5- مهارات الاتصال والتواصل: تنمية مهارات الاتصال والتواصل بين المشاركين وذلك من خلال الاتصال اللفظي وغير اللفظي المناسبين للمواقف المختلفة، وحسن الاستماع والقدرة على التفاوض والوصول إلى الحلول الوسطية التي ترضي جميع الأطراف.

- 6- التفكير الإبداعي الخلاق: تنمية قدرة المشارك على التعبير عن نفسه بطريقة لائقة، والبحث عن أفكار مبتكرة حول الأوضاع المختلفة المحيطة به.
- 7- مهارات التعامل مع الضغوط: معرفة مصادر الضغوط والاستجابة الإيجابية لمعالجتها وذلك بالتخلص من العادات السيئة كالتدخين وعدم النظافة وإهمال المظهر، وغيرها.

الأساليب التدريبية:

يعتبر الأسلوب التدريبي هو المسلك الذي ينتهج لنقل المحتوى التدريبي إلى الأفراد المراد تدريبهم، وتحديد نوعية الأسلوب الذي يُستخدم ويختلف باختلاف نوع البرنامج ونوع المادة التدريبية المقدمة، والتوقيت الذي تقدم فيه والإمكانيات المتاحة من حيث الطاقات المدربة والمساعدات المتاحة والتمويل الكافي..

ويقسم "على عبد الوهاب" أهداف التدريب إلى ما يلي:

- أ - زيادة المعرفة والمعلومات.
- ب - تنمية القدرات والمهارات.
- ج - تغيير السلوك والاتجاهات.

ويرى أن الأسلوب الأنسب للهدف الأول هو المحاضرات، فالمناقشات والمؤتمرات والندوات والتعليم المبرمج، والأسلوب الأنسب للهدف الثاني هو دراسة الحالة وتحليل المواقف الميدانية، أما الهدف الثالث فيتناسب معه أسلوب تمثيل الأدوار وتحليل المعاملات والعلاقات.

كما يشير "على عبد الوهاب" إلى العوامل التي قد تؤثر في اختيار الأسلوب الأنسب للتدريب وحددها على النحو التالي: "موضوع التدريب والمتدربين أنفسهم من حيث عددهم ومؤهلاتهم ومعارفهم وتخصصاتهم ومقدار المشاركة المطلوبة في التدريب والمبادئ النفسية للتعليم مثل دوافع المتدرب ومعرفة النتائج وتكريس المشاركة، والوقف المتاح للتدريب، والتكاليف التي يستلزمها التدريب ومدى توفر التسهيلات التدريبية والمكانية".

ويعرف "آدم الصراف" الأسلوب التدريبي بأنه "الطريقة التي يتم بها تنفيذ العملية التدريبية باستخدام الوسائل والإمكانيات المتاحة".

إن استخدام الأساليب والوسائل المختلفة للتدريب هو الطريق المؤدي للنجاح أما الاستخدام الفعال والمرن لهذه الأساليب خاصة الغير تقليدي منها هو النجاح الكامل.

وهناك عدة تقسيمات لأساليب التدريب، نذكر منها ما يلي:

أولاً: الأساليب التي تعتمد طريقة تنفيذها على المتدربين أنفسهم:

أ- أساليب جماعية:

ومنها يكون التدريب على جماعة من المتدربين، يختلف إعدادهم بحسب الإمكانيات والبرنامج التدريبي وأسلوب التفكير، وهذه الأساليب التدريبية هي الأكثر شيوعاً وتوظف فيها المناقشة والورشة التعليمية والندوات والمحاضرات والمناقشة، وحلقات تمثيل الأدوار، والمشروعات العلمية وغيرها من الأساليب.

ب- الأساليب الفردية:

وتركز هذه الأساليب على الفرد المتدرب، وتستهدف إكساب الفرد مهارات معينة لرفع مستوى أدائه، ويتم التدريب في مواقف فردية، ويطبق أسلوب التدريب الفردي بعدة صيغ كالتدريب باستخدام الحاسب الآلي والتعليم المبرمج والتدريب عن بُعد والتدريب الافتراضي والتدريب المباشر، والتدريب أثناء الوظيفة والمحاكاة.

ثانياً: الأساليب التدريبية التي تعتمد في طريقة تنفيذها على الأساليب نفسها

وتنقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

أ- أساليب التدريب ذات الطابع النظري:

وتشمل أساليب المحاضرة وحلقات النقاش، الندوات، والبحوث وهذه الأساليب شائعة ولها الكثير من الإيجابيات وعليها الكثير من السلبيات.

ب- أسلوب التدريب العلمي:

وهو الذي يشمل الورش التدريبية، الزيارات الميدانية، الرحلات ودراسة الحالات وتمثيل الأدوار والمحاكاة.

ج- أساليب التدريب الذاتي والتقني:

وتشمل التدريب عن بُعد، والتدريب بواسطة الحاسب الآلي والتعليم المبرمج، والتدريب بواسطة الفيديو أو التليفزيون أو التسجيل، والتدريب الافتراضي، والتدريب من خلال الشبكة العنكبوتية.

ونستعرض فيما يلي أهم أساليب التدريب الحديث مع تعريف مختصر لكل منها:

1- أسلوب المحاضرة:

ويعرف أسلوب المحاضرة بأنه "تقديم مضمون الموضوع بمعرفة خبير أو محاضر في مادة الموضوع لمجموعة من الدراسيين أو المتدربين. وتستخدم المحاضرة بهدف نقل مجموعة من المعلومات والمعارف والخبرات والاتجاهات إلى الآخرين عن طريق التحدث والإنصات. وتعتبر المحاضرة من أقدم الأساليب والطرق في التعليم والتدريب وتكمن قوتها في سيطرة المحاضر على الموقف التعليمي وتمكنه من تقديم كم هائل من المعلومات في وقت قصير.

2- حلقات المناقشة:

تعتبر حلقات المناقشة من الأساليب الأكثر فاعلية وخاصة في تدريب العاملين أثناء الخدمة حيث يتم فيها فتح حوار حول بعض الأفكار مع تبادل وجهات النظر وعرض بعض المفاهيم وتبادل خبرات في بعض الموضوعات، وهذا الأسلوب يتغلب على عيوب المحاضرة لأنه يتيح للمدرب الفرصة لملاحظة استجابات المتدربين والتعرف على قدراتهم على الاستيعاب.

3- العصف الذهني: (جلسات التفكر):

وهو أحد أساليب المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد المجموعة، بإشراف رئيس لها على توليد أكبر كم ممكن من الأفكار المبتكرة خلال فترة زمنية محدودة، يتم بعدها تسجيل هذه الأفكار ثم يقوم رئيس الجلسة بجمعها دون مناقشتها.

وبعد تحديد قواعد إثارة الأفكار، يقوم مقرر الجلسة بتسجيل مقترحات المتدربين المطروحة منهم لحل المشكلة، ودور المدرب هو إعطاء المتدربين بعض مفاتيح الحل أو أن يقدم هو مقترحات إيجابية لحل المشكلة المطروحة، أو يتم دمج أكثر من فكرة لتوليد فكرة إبداعية شاملة لحل كل جوانب المشكلة المطروحة ويلاحظ أن المسئول عن جلسة العصف الذهني لا يجب أن يقدم أفكار خلال الجلسة أو ينتقد فكرة مطروحة أو يسخر من وجهة نظر سلبية.

4- الورش التعليمية:

"هي عبارة عن نموذج مناقشات هادفة لمجموعات صغيرة يتم العمل فيها بشكل تعاوني لإنجاز مشروع معين أو دراسة مشكلات تقابل المتدربين في حياتهم العلمية".

ويعمل في هذا النمط من الأساليب التدريب "المتدربين أفراداً أو جماعات في وقت واحد مع إرشاد المدرب أو المدربين لدراسة مشكلات وقضايا ومسائل تهم الإداريين، سواء كانت واحدة أو عدة مسائل مترابطة العلاقة، كالمناهج والإدارة والتوجيه والإرشاد ونظم التعليم، كما قد يشترك في الورش التعليمية المديرون والمشرفون وبعض المسئولين ورجال المجتمع".

ويتم العمل في الورشة بشكل تعاوني وجاد لإنجاز مشروع معين وفق جدول منظم، كما يُمارَس فيها التدريب بشكل عملي مما يؤدي إلى اكتساب المهارات بشكل فعال، وتعتبر من الوسائل المفيدة في التدريب على التعاون الجماعي، والاشتراك الإيجابي الفعال في الدراسة وحل المشكلات.

وتتمتاز الورش التعليمية كأسلوب للتدريب بالميزات التالية:

- 1- المرونة وسهولة الضبط والتكيف لمقابلة حاجات المتدربين والمشاركين فيها.
- 2- تتيح الفرصة للمتدربين للتزود بكم هائل من المعلومات واكتساب خبرات، الأمر الذي يدفعهم إلى تغيير سلوكهم بما يعود بالفائدة عليهم.
- 3- تطوير مهارات الفرد والجماعة في مواجهة المشاكل الجديدة التي يمكن أن تواجه المتدربين.

5- أداء الأدوار التمثيلية (تقمص الأدوار):

أحد أهم طرق التدريب الفعال لأنها تعد طريقة ممتازة لتحقيق عدد من الفوائد للموظفين والإدارة والأفراد وتمثيل الأدوار عبارة عن عرض تمثيلية قصيرة، لتشخيص مشكلة أو موقف، وهو يجمع بين المناقشة والشرح. ويعتمد هذا الأسلوب على قيام التدريب على تمثيل أدوار بعض الشخصيات التي تقابلهم في العمل لمعالجة مشكلات افتراضية أو واقعية في مجال العلاقات الإنسانية أو المجالات الأخرى، ويقوم المتدرب بأداء الدور الذي يطلب منه كما يراه هو.

ويتميز أداء الأدوار التمثيلية بأنه مفيد ومسل في الوقت نفسه، كما أنه يشد الانتباه بقوة. ويتيح التحليل النقد المشترك للمجموعة تجميع كافة خبرات ومواهب الأفراد والاستفادة من المشاركة وتبادل الخبرات ويكون الأداء الناجح قصيراً وسريع الحركة. وتعتبر مدة الخمس دقائق مثالية لموقف تمثيلي واحد، على الرغم من مدها على فترة أطول قد يكون مقبولا إذا كانت التمثيلية مسلية إلى جانب قيمتها التعليمية تركز كل تمثيلية على نقطة واحدة رئيسية.

6- دراسة الحالة:

هو أسلوب تدريجي يقصد به تنمية قدرات المتدربين على حل المشكلات بالأسلوب العلمي واكتساب مهارات عن طريق جمع البيانات وتحليلها. واستغلال ذلك كأدوات في حل المشكلة وهو يشكل بُعداً من أبعاد أسلوب التدريب الجماعي، ويقوم على أساس المشاركة الفعالة بين المتدربين لدراسة حالة معينة عبارة عن نموذج المشكلة عامة أو عدة مشكلات متشابهة، ويُقدّم وصف الحالة مكتوباً إلى المتدربين لتحليلها ودراستها بالأساليب المختلفة والتي تناسب مع طبيعة المشكلات.

وتوفر طريقة دراسة الحالة طريقة منظمة للنظر في الأحداث وتجميع البيانات وتحليل المعلومات ورصد النتائج؛ ونتيجة لذلك يكتسبه الباحث فهماً وعمقاً وبذلك يؤدي إلى تنمية قدرات المتدربين على حل المشكلات واكتساب المهارات.

ولذلك فإن المدرب القائم بدراسة الحالة لابد وأن يتبع خطوات حل المشكلة والمتمثلة في:

- 1- التعرف على المشكلة، أو الإحساس بالمسكلة التي تتطلب العلاج.
 - 2- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.
 - 3- التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل خطة عمل على حدة باستخدام فكرة السبب والنتيجة.
 - 4- اختيار وتطبيق العمل الناتج الذي يتوقع، أن يماثل أو يفوق الناتج أو الهدف ويستفاد من هذا الأسلوب في التدريب على مهارات التحليل وكتابة التقارير واتخاذ القرار.
- ودراسة الحالة تعتبر من أفضل الأساليب في التدريب، ويمكن أن يعود بفوائد متعددة على أفراد المجموعة، فالمشاركة من حرية إبداء الآراء يصحبها عادة شعور بالرضا، نتيجة الحس بتحقيق الذات، وحرية التعبير تطلق المخاوف والانفعالات المكبوتة، وهي بهذا تعمل على تحقيق التوازن للفرد كفتح المجال للبحث الموضوعي، وكفهم آراء الآخرين ودراسة الحالة تخلق نوعاً من التسامح مهما كانت الحالة المعروضة للمناقشة عامةً في طابعها فإن مجرد التفكير فيها وتبادل الآراء بشأنها يؤدي بطريق غير مباشر إلى تدريب أعضاء المجموعة على التعبير فيما يحتمل أن يجابههم من مواقف حياتهم العملية مستقبلاً.

7- الزيارات الميدانية:

"تعتبر الرحلات والزيارات الخارجية من أهم الوسائل التدريبية حيث تتوفر للمدرسين الإطلاع بصورة مباشرة على ما أنجزته الدول المختلفة في شتى مجالات العلوم التربوية".

ويعتبر هذا الأسلوب من أنسب أساليب التدريب، لما له من أثر كبير في إكساب المدرسين المعلومات والمهارات والوسائل بصورة مباشرة، ويستلزم هذا الأسلوب قيام المدرب الزائر بوضع خطة محكمة ومنظمة ومفصلة، ويصطحب المدرسين في العادة مدرب يكون بمثابة مُوجه لسير هذه الزيارة حتى تحقق الزيارة أهدافها.

وتزود الرحلات أو الزيارات الميدانية المدرسين بالمعلومات الأولية وتمكنهم من رؤية كيفية انسجام عدد من المهارات والعمليات وتأليفها في وقت واحد.

8- التدريب الموجه نحو العمل:

يحمل هذا التدريب في جوهره تعليماً فردياً ويعتبر من الأساليب المفيدة التي تتم خلال العمل في شكل أسلوب موجه ومدروس ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد ثم تكليفهم ببعض المهام المهنية المتعلقة بعملهم ثم متابعة أدائهم بشكل مباشر وتوجيههم نحو الأداء الأفضل، وهذا النوع من التدريب يعتبر مكلفاً نوعاً ما لكنه حيوي نظراً لاعتماده على الإشراف المباشر وتصحيح الأخطاء بشكل سريع مما يزيد من مهارة الفرد ويحد من أخطائه في المستقبل.

وهناك مجموعة من المعايير التي لا بد من أخذها في الاعتبار عن تخطيط وتقييم البرامج التدريبية التي يستخدم فيها أسلوب التدريب الموجه نحو العمل، من أهمها:

- 1- أن يرتبط أهداف البرنامج التدريبي الذي يستخدم أسلوب التدريب الموجه نحو العمل ارتباطاً وثيقاً بالمهام المهنية للمتدربين وأن تعلن أهداف البرنامج التدريبي وتكون مفهومة ومقبولة للمتدربين.
- 2- أن يكون محتوى البرنامج الموضوع للمتدربين متكاملًا من حيث الفكر النظري والممارسات العملية.
- 3- أن يكون للمتدرب دور فعال في تخطيط وتنفيذ وتقييم خبرات التدريب.
- 4- استخدام أسلوب التقييم التكويني والتغذية الراجعة لمتابعة مدى تقدم المتدربين في البرنامج.

ولا بد من تنظيم البرنامج التدريبي على رأس العمل ويقصد بالتنظيم تخطيط التدريب لتحقيق الاستفادة القصوى من المدة الزمنية التي يقضيها المتدرب على رأس العمل بما يحقق أهداف المؤسسة ويساهم في رفع مستوى المعارف والمهارات والسلوك الإيجابي لدى المتدربين من خلال التجربة العلمية والعملية

9- التدريب باستخدام أسلوب المحاكاة:

يستخدم أسلوب المحاكاة لإكساب الأفراد مهارات عالية المستوى ويتم في بيئات

زائفة تحاكي أو تماثل البيئة الحقيقية أو الفعلية، ويتوفر في هذه البيئات المصنوعة والتي تنشأ به مع الواقع نماذج من المعدات والأدوات الموجودة في البيئات الحقيقية، وخطوط تطبيق هذا النوع من طرق التدريب تأتي على ما يلي:

أن يتضمن برنامج التدريب ممارسة مهارات متعددة وليست مهارة واحدة.

- 1- توفير عدة مستويات لكل مهارة بالبرنامج التدريبي.
- 2- تحقيق أداء معياري لكل مهارة بحيث يرتفع ذلك الأداء بشكل مستمر.
- 3- يترك للمتدرب حرية القيام بأي أداء للمهارات المنتمية للبرنامج.
- 4- يترك للمتدرب ترتيب أداء مهارات التي يريد ممارستها دون أي تدخل خارجي.
- 5- بعد انتهاء المتدرب من أداء ممارسة المهارات التي اختارها في البرنامج يصنع الكمبيوتر سجلاً كاملاً عن أداء وممارسات المتدرب.

ومن أهم مميزات التدريب بأسلوب المحاكاة:

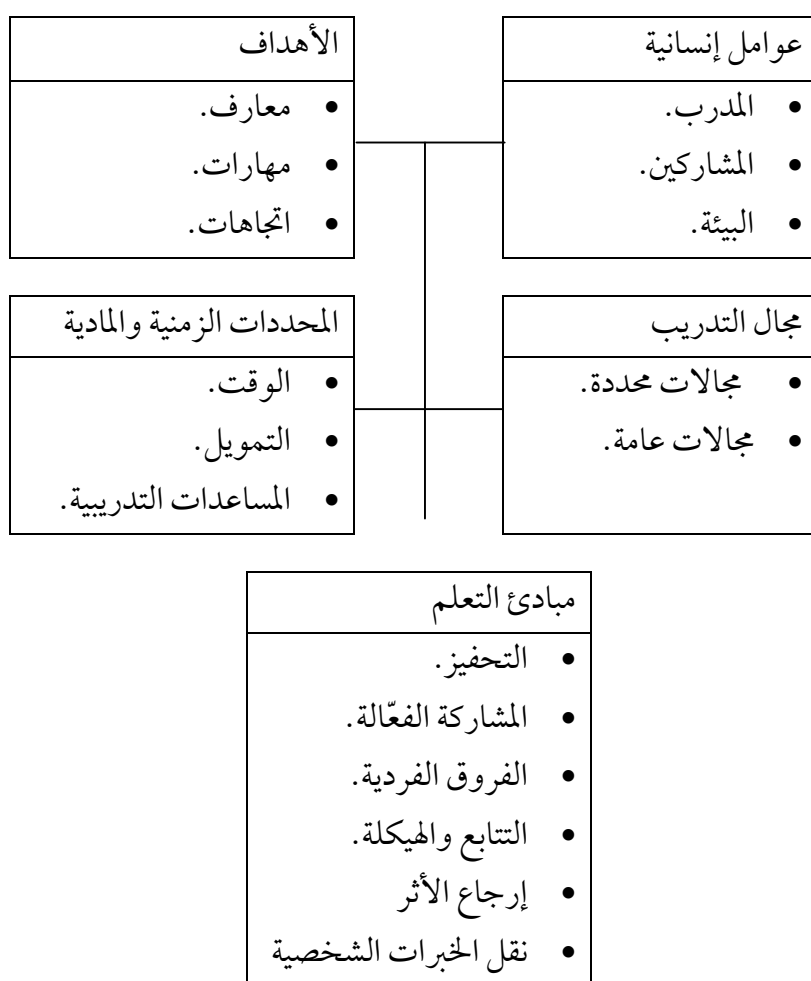
- 1- إتاحة فرصة أكبر أمام المتدربين للتعليم الذاتي والاكتشاف الحر التلقائي للأمر عبر "التجربة والخطأ" بعيداً عن أسلوب التلقين والتوجيه. وهو ما يضمن رسوخ المحتوى التدريبي في عقول المتدربين وعدم فقدان المحتوى من عقول المتدربين بسرعة بمجرد انتهاء الدورة التدريبية والعودة إلى بيئة العمل الحقيقية.
- 2- إشاعة جو من المتعة والتسلية والتنافس والمرح في برامج التدريب وفي قاعات الدروس، وهو ما يقضي على الشعور المحتمل بالملل لدى المتدربين.

10- التدريب الموزع:

هو شكل من أشكال التدريب المستقل الذي لا يرتبط بمكان معين أو زمن محدد ويستخدم الكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات لنقل البرنامج التدريبي لمن يريد التدريب في مكانه بدون الانتقال إلى المكان المخصص للتدريب، وهذا النوع من التدريب يعتبر من أكثر أنواع التدريب إشباعاً لحاجات المتدرب كما أنه يستغرق وقتاً أقل من أي نوع من أنواع التدريب، كما أن هذه الطريقة التدريبية تعتبر من أقل طرق التدريب تكلفة من

الناحية الاقتصادية حيث أنها توفر مصاريف النقل والإقامة للمتدرب كما أنها توفر تجهيز قاعات خاصة بالتدريب؛ حيث أن هذه الطريقة تعتمد على استخدام وسائل تكنولوجية لتقديم البرنامج التدريبي والتي تتمثل في المادة المطلوبة والشرائط المسموعة والمرئية.

وفي مقالة هامة عن المبادئ العلمية لاختيار الأساليب التدريبية في مجلة التدريب يوضح شكل (2-9) العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية، وهو كالتالي:



شكل رقم (2-9) العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية

وسائل وتقنيات التدريب:

شهدت تقنيات التدريب نمواً وتطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، واتضح ذلك في مجالات عديدة ساهمت بشكل قوي في رقي العملية التدريسية وإدارتها بالطريقة المثلى التي تساعد على تدريب المتدربين بشكل علمي متقن يحقق الاستفادة والتعلم، وهذه الوسائل هي مجموعة من التسهيلات التي تعين المدرب على توصيل رسالته التعليمية بطرق متنوعة وشيقة، ومن أهم الفوائد التي تحققها وسائل وتقنيات التدريب ما يلي:

- 1- تعمل وسائل وتقنيات التدريب على جذب انتباه المتدربين وزيادة اهتمامهم بموضوع التدريب .
- 2- توفر وسائل ومساعدات التدريب الخبرات الحسية التي تعطي معنى ومدلولاً للعبارات التي تصدر من المدرب، بمعنى أنها تسهل إدراك المعاني من خلال تجسيد الأفكار بوسائل محسوسة، مما يساعد على تكوين صور مرئية في أذهان المتدربين .
- 3- تؤدي وسائل ومساعدات التدريب إلى زيادة مشاركة المتدربين بصورة نشطة وإيجابية في التدريب .
- 4- تجعل وسائل ومساعدات التدريب التعلم أكثر أثراً وثباتاً عند المتدرب، حيث تؤدي هذه الوسائل إلى ترسيخ ما يتعلمه الفرد وعدم نسيانه .
- 5- تعمل وسائل ومساعدات التدريب على تيسير تدريب موضوعات معينة قد يصعب بدونها تدريبها بكفاءة، وذلك بواسطة استخدام الفيديو وعرض حالات مشابهة لموضوع التدريب .
- 6- تساعد الوسائل التدريبية على تنويع أساليب التدريب الموجه لمواجهة الفروق الفردية بين المتدربين، فمن المعروف أن الأشخاص بوجه عام يختلفون في قدراتهم واستعداداتهم العقلية، فمنهم من يحقق مستوى عالياً من الاستماع للشرح النظري للمدرب، ومنهم من يزداد تعلمه عن طريق الخبرات البصرية، مثل مشاهدة (الأفلام والشرائح) ومنهم من يحتاج إلى تنوع الوسائل لتكوين المفاهيم الصحيحة لديه .

وانطلاقاً مما سبق فإن من أبرز التقنيات الحديثة في التدريب ما يلي:

أولاً: تقنية التدريب باستخدام الحاسب الآلي:

إن الحاسب الآلي من أهم وأروع التقنيات التي تستخدم في التعلم وذلك لما تحظى به هذه التقنية من أساليب وطرق متعددة وجذابة لإيصال المعلومة للمتلقي، وقد ذكرت مجموعة من الدراسات العلمية أن استخدام الحاسب مع مجموعة كبيرة من الأفراد وفي وجود المعلم، قد يساهم بشكل كبير في تنمية مهارات هؤلاء الأفراد ويحقق الأهداف التعليمية والتدريبية المرجوة بسرعة ومهارة عالية.

ثانياً: تقنية الألعاب التدريبية:

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

- 1- تأصيل المفاهيم التي يريد المدرب إيصالها للمتدرب.
- 2- إثارة نشاط المتدرب وطرده الملل الذي قد يعتري العملية التدريبية .
- 3- تعتبر الألعاب التدريبية طريقة علمية صحيحة في التعلم تستند على مجموعة من الأبحاث والدراسات المعتمدة دولياً.

تتنوع الألعاب التدريبية، فمنها الفردي ومنها الجماعي ومنها ما يعتمد على القدرات العقلية والعضلية والحركية، وقد يحتاج بعضها إلى مواد وأدوات مساندة وبعضها لا يحتاج إلى شيء من ذلك .

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

ثالثاً: تقنية الأفلام التدريبية:

الأفلام التدريبية هي مجموعة عروض تدريبية وتربوية مسجلة تعرض من خلال الأجهزة التالية:

- 1- التلفاز .
- 2- شاشة العرض .
- 3- الحاسب الآلي .
- 4- جهاز الفيديو بأنواعه .

أهمية تقييم التدريب:

ترجع أهمية تقييم التدريب كما يقول برانلي Branley إلى جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة المرتبطة باختيار وتبني وتعديل الأنشطة التدريبية المختلفة.

وتقييم التدريب ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية معقدة، ومستمرة، سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي.

وتقييم التدريب عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تدريبية، ويستخدم في ذلك عدة أدوات منها على سبيل المثال: الاستقصاءات والملاحظات والتقارير والاختبارات.

وهنا يستلزم الأمر أن نوضح الفرق بين التقويم والتقييم، فالتقويم أشمل وأهم من التقييم، والأخير يتوقف عند مجرد إصدار الحكم على قيمة الأشياء، بينما يتضمن مفهوم التقويم بالإضافة إلى ما سبق - عملية تعديل وتصحيح الأشياء التي تصدر بشأنها الأحكام.

بمعنى أن التقييم هو إحدى خطوات التقويم، وهدفه تحديد المستوى الحالي لبرنامج أو مشروع أو لمنظمة.. أما التقويم فهو المرحلة اللاحقة التي تهدف إلى تحسين وتعديل وتطوير هذا المستوى الحالي لكل ما سبق.

أهداف تقييم التدريب:

تسعى عملية تقييم التدريب إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي كالتالي:

- 1- **التعلم:** إن التقييم جزء رئيسي في العملية التدريبية لذا فهو يهتم بمعرفة مدى التعلم الحاصل أو التحسن والتطوير نتيجة للعملية التدريبية.
- 2- **الإثبات:** وينطوي هذا الهدف على محاولة تقديم إثبات أو أدلة على أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة.
- 3- **ترشيد العملية التدريبية في المستقبل:** حتى يصب التدريب الذي يُقدم أكثر كفاءة وفعالية.
- 4- **التطوير:** ويعني ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية.

كيف تقاس نتائج التدريب ؟

يجيب عن هذا السؤال كيرك باتريك Kirk Patrick بقوله أن هناك أربع مجموعات من نتائج التدريب يمكن قياسها هي:

- 1- رد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي.
- 2- **التعلم:** هل تعلموا المعارف والمهارات التي كان من المفروض أن يتعلموها؟
- 3- **السلوك:** هل تغير سلوك المتدربين بسبب البرنامج التدريبي؟
- 4- **النتائج:** هل تحققت النتائج المرجوة من البرنامج التدريبي؟ (هل انخفضت نسبة شكاوي العملاء؟ هل زادت درجة ولاء العاملين؟..).

أدوات تقييم التدريب:

هناك أدوات Tools عديدة يمكن الاستفادة منها في عملية تقييم التدريب نذكر منها:

- 1- الملاحظة.
- 2- المقارنة.
- 3- المقابلات.
- 4- الاستبيانات.
- 5- استطلاع رأي المتدربين.
- 6- استطلاع رأي المدربين.

7- الرجوع إلى الملفات والسجلات.

8- المقاييس.

9- الاختبارات.

10- صندوق الشكاوي.

11- صندوق المقترحات.

12- تقارير تقييم الأداء.

13- المؤشرات.

14- طريقة التجربة.

عواقب عدم تقييم التدريب:

يرصد جل بروكس Jill Brookes في كتابه «قدرات التدريب والتطوير» والمنشور عام 1995 عواقب عدم تقييم التدريب في عشرة نقاط هي كالتالي:

1- المدرب لا يستطيع الحكم على أدائه الخاص.

2- مدير التدريب لا يستطيع الحكم على مستوى مدربه.

3- لا يمكن فحص فعالية مذكرة التصميم.

4- لا يمكن معرفة ردود أفعال المتدربين نحو التدخل.

5- المتدربون لا يمكن أن يقيسوا أو يفحصوا أو يسجلوا تقدمهم بدون وجود معايير واضحة ومعلومات مرتدة «تغذية عكسية».

6- فقد فرص لتحريك المتدربين.

7- إضافة التغيير في الأداء إلى التدخل تعتبر مستحيلة.

8- نقل التعلم لا يمكن قياسه.

9- المستفيد ليس لديه وسيلة يقيس بها فعالية التدخل.

10- المستفيد لا يستطيع قياس التكاليف والمنافع للتدخل.

استمارة تقييم دورة تدريبية

يرجى ملء البيانات التالية:

أسم المتدرب:

اسم الدورة التدريبية:

البريد الإلكتروني: رقم الهاتف:

تاريخ الدورة التدريبية: من / / إلى / /

تعليقات ملء الاستمارة:

- ضع علامة (✓) حول التقييم المناسب.
- عند إعطاء عنصر من عناصر التقييم درجة أقل من 70٪، يرجى ذكر الأسباب في الجزء المخصص لذلك بالاستمارة.

أولاً: الدورة التدريبية:

[illegible]

ثانياً: المدرب

[illegible]

ثالثاً: الخدمة التدريبية:

[illegible]

رابعاً: التقييم العام للدورة:

[illegible]

وحرصا من الجهة التدريبية بتوفير خدمة تدريبية متميزة فنحن نرحب بأي اقتراحات من شأنها الارتقاء بمستوى الخدمة وتحقيق أكبر قدر من الاستفادة لعملائنا، لذا نرجو توضيح إيجابيات أو سلبيات الدورة لمعالجة السلبى منها مستقبلا.

[illegible]