

الفصل السادس

طرق وأساليب التدريب

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ إستراتيجية التدريب
- ✍ العوامل التي يجب مراعاتها في اختيار الإستراتيجية
- ✍ طرق وأساليب التدريب
- ✍ تصميم التمرين التدريبي
- ✍ الخلاصة
- ✍ طرق وأساليب التدريب: قضايا للحوار
- ✍ تمرين: مواقف تدريبية تبحث عن أسلوب تدريبي

الفصل السادس

طرق وأساليب التدريب



المدرّب الفعّال يستخدم أساليب تدريبية متعددة

إن استخدام طريقة أو أسلوب واحد للتدريب يعتبر عائقاً أمام عملية التعلم، فلا شك أن تنوع وتعدد طرق وأساليب التدريب، واستخدام ما يتناسب منها مع طبيعة موضوعات البرنامج والأهداف المحددة له، يعتبر أحد الضمانات الأساسية لنجاح البرنامج التدريبي. لذلك نعرض في هذا الفصل لمفهوم إستراتيجية التدريب، والعوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار هذه الإستراتيجية، ثم نتناول عدداً من طرق وأساليب التدريب الشائعة موضحين مجالات استخدام كل منها والمزايا والعيوب، مع محاولة المساعدة في بيان كيفية تصميم التمرين التدريبي باعتباره من أكثر الطرق استخداماً.

إستراتيجية التدريب Training Strategy

يمكن تعريف إستراتيجية التدريب بأنها تتكون من خليط من طرق وأساليب التدريب التي تصمم لإنجاز مهمة تدريبية معينة.. وقد ينظر إليها البعض من منظور أوسع فيضيف إليها الأجهزة الوسيطة والوسائل المساعدة.

العوامل التي يجب مراعاتها في اختيار الإستراتيجية

على القائمين على تحديد الإستراتيجية المناسبة للتدريب أن يدركوا أن اختيار هذه الإستراتيجية يعتمد على التحليل الدقيق للموقف التدريبي الذي يتضمن العديد من العوامل التي يجب مراعاتها، وهى:

أ. الأهداف التدريبية Training Objectives

يعتبر تحليل الأهداف التدريبية من الأركان الأساسية في اختيار إستراتيجية التدريب المناسبة، فالأهداف التدريبية هي عبارة عن النتائج المطلوب أن يتوصل إليها المتدربون في نهاية البرنامج، أو في نهاية كل موضوع من الموضوعات التي يتضمنها البرنامج، فإذا كان الهدف تنمية المعارف فإن الإستراتيجية المختارة تختلف عن الإستراتيجية المختارة لتنمية المهارات. ويفيد في هذا الخصوص طرح بعض التساؤلات التي تدور حول الأهداف، لتحديد ما إذا كان النشاط التدريبي يهدف إلى واحد أو أكثر مما يلي:

- 1- تنمية معارف.
- 2- تنمية قيمة مثل قيمة التعاون أو العمل في فريق.
- 3- تنمية مهارة مثل مهارة اتخاذ القرارات.
- 4- القدرة على تشغيل أجهزة.

ب. محتوى المادة التدريبية Course Content

تسهم طبيعة المادة التدريبية ومحتواها إلى حد كبير في اختيار الإستراتيجية المناسبة للتدريب، حيث يختلف الأمر بالنسبة للمادة التي تعالج موضوعا نظريا في طبيعته عن تلك التي تتناول موضوعا تطبيقيا.

ج. خصائص مجموعة المتدربين Trainees Population

يتأثر اختيار الإستراتيجية المناسبة للتدريب بالخصائص المميزة لمجموعة المتدربين سواء كان ذلك يتعلق بعددهم أو مستواهم التعليمي أو خبراتهم أو التدريب السابق.

د - مكان التدريب والتسهيلات التدريبية Training Space & Facilities

تعتمد بعض أساليب التدريب التي تكون الإستراتيجية التدريبية على مدى مناسبة مكان التدريب واتساعه، بالإضافة إلى توافر بعض الأجهزة والمعينات السمعية البصرية التي تستلزم هذه الأساليب استخدامها.

هـ - الوقت المخصص للتدريب Time

إن أساليب معالجة أحد الموضوعات التدريبية مخصص له ساعة تختلف عن الأساليب التي تستخدم لمعالجة نفس الموضوع إذا خصصت له أربعة ساعات مثلاً، حيث يسمح الأمر في الحالة الثانية باستخدام حالات تطبيقية يتعذر استخدامها في الحالة الأولى.

و - التكلفة المالية Cost

لا شك أن عنصر التكلفة المالية يعتبر أحد العوامل الحاكمة لاستخدام بعض الأساليب التدريبية، ومن الطبيعي أن يتداخل هذا العنصر مع العديد من العناصر السابقة. مما سبق يتضح أن اختيار الإستراتيجية المناسبة للتدريب، بمعنى الطرق والأساليب التي يتم استخدامها، يتوقف على الموازنة بين هذه العناصر السابقة، والمواءمة في النهاية بين تكلفة هذه الإستراتيجية والعائد منها.

طرق وأساليب التدريب Training Techniques

من طرق وأساليب التدريب الشائعة ما يلي:

- 1- المحاضرة.. والمحاضرة النقاشية
- 2- التمرين التدريبي
- 3- الحالة العملية
- 4- حلقات النقاش
- 5- تمثيل الأدوار
- 6- البيان العملي
- 7- الأفلام التدريبية

ونعرض فيما يلي باختصار لكل من الطرق والأساليب السابقة⁽¹⁾:

1- المحاضرة.. والمحاضرة النقاشية The Lecture & A Modified Lecture



The trainer is a facilitator , not an instructor

تستخدم المحاضرة عادة لتزويد المشاركين بالمعارف والمعلومات اللازمة بشأن موضوع ما، فهي وسيلة اتصال في اتجاه واحد حيث تتم دون مشاركة من جانب المتدربين. فالمحاضرة هي حديث شبه رسمي يقوم فيه المدرب بتزويد المتدربين بقدر من المعلومات والحقائق والمفاهيم التي غالبا ما يجهلونها، فالهدف هنا هو الإخبار أو الإعلام، وبالتالي فإن مشاركة مجموعة المتدربين تقتصر على الاستماع، وفي بعض الأحيان بإثارة بعض الأسئلة والاستفسارات التي يسمح لهم المدرب بها في نهاية المحاضرة.

مجالات استخدام أسلوب المحاضرة

- رغم الانتقادات العديدة التي توجه إلى أسلوب المحاضرة - والتي سنعرض لها فيما بعد - إلا أن هناك مجالات أو دواعي لاستخدام هذا الأسلوب من أهمها:
- 1- تعريف المتدربين بالقواعد والسياسات والأسس التي تتعلق بنظام ما.
 - 2- نقص المعلومات التي تتعلق بموضوع التدريب لدى المتدربين.
 - 3- حاجة المتدربين إلى قدر من المعلومات النظرية التي تساعد على التطبيق العملي.
 - 4- عند عرض آلة أو جهاز جديد وشرح مواصفاته.
 - 5- عندما يكون عدد المتدربين كبيرا.
 - 6- عند الحاجة إلى تسجيل موضوع المحاضرة لتكرار استخدامه مستقبلا.

(1) Blanchard, Nick P., & Thacker, James W., Effective Training: Systems, Strategies, and Practices (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2004). PP. 234-279.

الإعداد الجيد للمحاضرة

هناك العديد من الاعتبارات التي يجب مراعاتها حتى يمكن تفعيل أسلوب المحاضرة، ومن هذه الاعتبارات ما يلي:

- 1- الإعداد المتعمق لموضوع المحاضرة.
- 2- تضمين المحاضرة معلومات جديدة وهامة لا يعرفها المتدربين.
- 3- إتباع منهج منطقي لعرض الموضوع يتضمن مقدمة، وصلب الموضوع، وخاتمة.
- 4- التحديد الواضح لأهداف المحاضرة في بدايتها للمتدربين.
- 5- استخدام بعض الإحصائيات أو الأرقام المقارنة.
- 6- استخدام أساليب الإيضاح المناسبة.

مزايا أسلوب المحاضرة

- 1- إشباع حاجة المتدربين للمعلومات التي يجهلونها.
- 2- تعتبر من أسهل وأقل الأساليب التدريبية تكلفة.
- 3- تمكن المدرب من السيطرة على الوقت المتاح.
- 4- تتيح الفرصة للمدرب لتزويد المتدربين بأكثر كم من المعلومات.
- 5- تتيح للمدرب فرصة التحكم في التسلسل المنطقي لعناصر الموضوع.

عيوب أسلوب المحاضرة

رغم أن أسلوب المحاضرة يضمن للمدرب التحكم في الوقت المحدد، إلا أن لها جوانب سلبية منها:

- 1- أنها لا تحقق مبدأ الاتصال في اتجاهين بين المدرب والمشاركين.
- 2- أنها لا تسمح بأي شكل من أشكال التقييم السريع، أو تحقيق مبدأ التغذية العكسية Feedback.
- 3- عدم إمكانية مساهمة المشاركين في عملية التعلم، حيث تضع المتدربين في حالة سلبية.
- 4- صعوبة تحقق المدرب من مدى فهم واستيعاب المتدربين لما يقول.

- 5- إحساس المتدربين بالملل.
 - 6- عدم تحقيق عنصر التشويق والإثارة لدى المتدربين.
 - 7- عدم القدرة على تذكر المعلومات بعد فترة قصيرة من الوقت.
- لذلك فإن أسلوب "المحاضرة النقاشية"، يحقق مزايا أسلوب المحاضرة السابق الإشارة إليها، كما أنه من ناحية أخرى يتفادى جوانبها السلبية. فالمحاضرة النقاشية تشجع المتدربين على المشاركة، وهو الأسلوب الذي يتناسب مع تعلم الكبار، حيث يعتمد المدرب على خبرات المشاركين لتوليد مجموعة من الأفكار التي توفر فرصة النقاش الجماعي.
- وعلى المدرب أن يوضح من البداية ترحيبه بأفكار وأسئلة المجموعة، وبالتالي عليه أن يأخذ ذلك في حسبانته عند تخطيطه لوقت الجلسة التدريبية.
- ويمكن الاسترشاد بالنموذج التالي عند استخدام أسلوب المحاضرة:

الإعداد للمحاضرة

عنوان الموضوع:.....	التاريخ:.....
الأهداف:	
1-.....	
2-.....	
العناصر الرئيسية:	
1-.....	
2-.....	
مدة الجلسة:.....	عدد المشاركين:.....
مستوى المشاركين:.....	
المعينات السمعية:.....	
أسئلة للحوار:	
1-.....	
2-.....	
3-.....	
4-.....	

2- التمرين التدريبي Training Exercise



خدعوك فقالوا.. أن التمرين التدريبي
لا يصلح إلا في المجالات التطبيقية

طالما أن التدريب يهدف إلى تنمية المهارات وتغيير السلوك أو الاتجاهات، فإن استخدام التمارين التدريبية يعتبر من الأساليب الشائعة في مجال التدريب، حيث أنه لا يكفي تعليم الشخص مهارة معينة دون أن تتاح له الفرصة لاستخدامها وتطبيقها بشكل صحيح.

مجالات استخدام التمرين التدريبي

هناك العديد من المجالات والدواعي التي يفضل فيها استخدام أسلوب التمرين التدريبي نذكر منها:

- 1- إكساب مهارة.
- 2- الحاجة إلى تعمق المتدربين في المعلومة التي يتم عرضها.
- 3- تحقيق عنصر التشويق والإثارة لدى المتدربين.
- 4- تحقيق المشاركة وإمكانية استخدام المجموعات الصغيرة.

خدعوك فقالوا.. أن التمرين التدريبي لا يصلح إلا في المجالات التطبيقية، مثال ذلك استخدام الحاسب الآلي في الكتابة. لاشك أن التمرين التدريبي يعتبر أمراً أساسياً في المجالات التطبيقية، ولكن ما نود تأكيده هنا أن أية معلومات حتى لو كانت في طبيعتها معلومات نظرية بحتة يمكن تحويلها إلى تمرين تدريبي، كل ما في الأمر أنه يكون أسهل وأيسر في إعداده في المجال التطبيقي، حيث يعرف في هذه الحالة بالتطبيق العملي.

تصميم التمرين التدريبي

إن إلمام المدرب بمختلف الطرق والأساليب التدريبية، والتعرف على مجالات استخدام كل منها، بالإضافة إلى مزاياها وعيوبها لا يحقق الفائدة المنشودة للمدرب الفعال، حيث أنه مازال في حاجة إلى معرفة كيف يصمم أحد الأساليب التدريبية التي تمثل أدواته الأساسية للتدريب، فالمدرب بدون أن يتسلح بالعديد من طرق وأساليب التدريب يصبح مثل الجراح بدون مشرط، أو المهندس بدون أدواته، ولن تتاح له في هذه الحالة إلا فرصة المحاضرة وتحمل تبعاتها.

لذلك فإنني سأحاول في هذا الجزء أن أساعدك على التفكير في أحد هذه الأساليب وهو التمرين التدريبي حيث يأخذ أشكالا متعددة، ومن السهل إلى حد ما إعداده. تتطلب عملية تصميم أي من طرق وأساليب التدريب خطوات ثلاث هي:

1- وصول المدرب إلى فكرة تصلح لتناول الموضوع التدريبي بشكل تطبيقي يسمح بمشاركة وتفاعل مجموعة المتدربين.. تبلور الفكرة هو الأساس.

2- صياغة الفكرة والتعبير عنها كتابة.

3- تحديد كيفية تشغيل الفكرة بعد صياغتها مع المتدربين، وغالبا ما يكون تشغيل التمرين إما بشكل فردي (أي كل متدرب على حدة)، أو بشكل جماعي (حيث يتم تقسيم مجموعة المتدربين إلى مجموعات صغيرة لتنفيذ التمرين).

عزيزي المدرب.. تذكر.. أنت لديك معلومة ترغب في نقلها للمتدربين بهدف معين، وعليك أن تفكر في أسلوب تطبيقي لعرضها يحقق لك هذا الهدف، الأمر ليس سهلا ولكنه ليس أيضا بالصعوبة التي يتصورها البعض، عليك أن تفكر في أسلوب يحقق تفاعل المتدربين ومشاركتهم، وبالتالي استيعابهم للمعلومات بصورة أفضل. فإذا افترضنا مثلا أنك ترغب في طرح معلومات تتعلق بمفاهيم وتعريفات وخصائص لموضوع ما، قد يلجأ الكثير من المدربين في هذه الحالة إلى أسلوب المحاضرة استنادا إلى طبيعة هذه المعلومات النظرية، ولكنك هنا ستعاني من سلبيات المحاضرة والتي سبق ذكرها. لذلك فإننا نقترح عليك الخطوات التالية لتصميم تمرين تدريبي:

- 1- حدد الأفكار الرئيسية التي يدور حولها الموضوع التدريبي، والذي ستتناوله في الجلسة التدريبية، وهى غالبا في حدود من 10-12 عنصرا.
 - 2- قم بصياغة جملة أو أكثر لكل من هذه الأفكار الرئيسية، وليس هناك ما يمنع أن تكون بعض هذه العبارات صحيحة والبعض الآخر خاطئا، ويكون لديك في هذه الحالة تقريبا ما بين 10-16 عبارة.
 - 3- ضع هذه العبارات في قائمة.
 - 4- حدد أسلوب تشغيل التمرين، والذي قد يأخذ أحد الأشكال التالية:
 - أن توزع نسخة من هذه القائمة على كل متدرب لتحديد رأيه سواء بالموافقة أو عدم الموافقة على كل من هذه العبارات، ثم تبدأ الحوار حولها بعد ذلك.
 - أن تطلب من كل اثنين متجاورين من المتدربين المشاركة في الإجابة على القائمة.
 - أن تقوم بتقسيم مجموعة المتدربين إلى مجموعات صغيرة تشترك كل منها في الإجابة على القائمة، ثم تقود الحوار حول إجابات هذه المجموعات.
- إنك بهذه الطريقة قد حولت المعلومات النظرية إلى تمرين تدريبي يحقق مشاركة وتفاعل مجموعة المتدربين، كما يحقق عنصر التشويق والإثارة، بل إنه يساعد على ثبات المعلومات وتفهمها وتذكرها بشكل أفضل وأعمق.
- كما يساعد التمرين التدريبي على تحفيز المشاركين، وذلك من خلال ما يقوم به المدرب من تغذية عكسية إيجابية عند ثنائه على إتمام المتدربين للتمرين التدريبي بنجاح.
- مثال:

لقد كانت الجلسة الأولى في برنامج "بناء فريق العمل"، وكان عنوان الموضوع "مفاهيم أساسية في بناء فريق العمل"، وكانت مدة الجلسة التدريبية ساعة ونصف.

وإحتار المدرب كيف يستطيع عرض هذه المفاهيم وتحقيق التفاعل للمشاركين لاسيما وأنها الجلسة الأولى. لقد كان ما يود نقله من مفاهيم يتمثل فيما يلي:

- مفهوم فريق العمل.
- الفرق بين فريق العمل ومجموعة العمل.
- محور الاهتمام والتركيز في فريق العمل.
- مفتاح نجاح فريق العمل يكمن في الطريقة التي يؤدي بها الأعضاء.
- مدى إمكانية تغيير السلوكيات السلبية وتحويلها إلى سلوكيات إيجابية.
- استخدام أسلوب توليد الأفكار Brainstorming داخل فرق العمل.
- أنواع فرق العمل.
- أهمية التغذية العكسية Feedback لنجاح عملية الاتصال داخل الفريق.
- أهمية عنصر الوقت في بناء الفريق.
- أهمية تقاسم القيادة لفريق العمل.

ماذا فعل المدرب؟

لقد كان مدركا لتصميم التمرين التدريبي وفقا للفكرة التي تم عرضها، واستطاع أن يتوصل إلى القائمة التالية والتي استخدمها كتمرين تدريبي، حيث قام بتقسيم المجموعة إلى مجموعات صغيرة، وطلب من كل مجموعة التذاور حول مدى صحة كل من هذه العبارات، وبعد انتهاء المجموعات الصغيرة من عملها تجمعوا مرة ثانية، وقام بمناقشتهم فيما توصلوا إليه، فكانت جلسة ممتعة ارتكزت أساسا على هذه الفكرة البسيطة التي ساعدت على تفاعل المتدربين ومشاركتهم بشكل إيجابي.

بناء فريق العمل

"قضايا للمناقشة"

المطلوب قراءة كل من العبارات التالية، وبيان وجهة نظرك بالموافقة بوضع علامة (✓)، أو بعدم الموافقة بوضع علامة (×):

م	العبارة	الرأي
1	فريق العمل هو مجرد تجمع لمجموعة من الأفراد	
2	ليس هناك فرق بين فريق العمل ومجموعة العمل	
3	محور اهتمام فريق العمل الفرد نفسه وتحقيق أهدافه.	
4	ليس هناك ما يدعو إلى اختلاف آراء الأفراد داخل الشركة.	
5	مفتاح نجاح الفريق يكمن في الطريقة التي يؤدون ويتعاملون بها.	
6	إن تغيير السلوك يعتبر أمراً مستحيلاً.	
7	أصول وقواعد التعامل الاجتماعي تقتضي المجاملة وعدم المواجهة.	
8	يندر استخدام أسلوب توليد الأفكار Brainstorming داخل فرق العمل	
9	ليس هناك فرق بين فرق العمل الطبيعية Natural Teams وفرق المشروعات Project Teams	
10	المعلومات المرتدة أو ما يعرف بالتغذية العكسية feedback تعتبر من الأمور الأساسية لنجاح عملية الاتصال داخل الفريق	
11	يعتبر الوقت مورداً أساسياً لبناء الفريق.	
12	تنتهي دورة حياة فرق العمل الطبيعية بانتهاء المهمة المكلفة بها	
13	تقاسم القيادة أحد السمات الأساسية لفريق العمل.	
14	عدد أعضاء فريق العمل عادة ما يكون أكبر من مجموعة العمل.	
15	ينفرد قائد الفريق باتخاذ القرارات داخل فريق العمل.	

مثال آخر:

في برنامج "بناء فريق العمل"، تم تكليف أحد المدربين بموضوع "خصائص فريق العمل الفعال". وكانت مدة الجلسة التدريبية ساعة ونصف، ووقع المدرب في حيرة، إنها تسع خصائص يمكن عرضها في عشرة دقائق، فماذا يفعل خلال الجلسة؟

وكانت أهداف المدرب من طرح هذا الموضوع كما يلي:

- 1- الفهم والاستيعاب المتعمق للمشاركين لخصائص فريق العمل الفعال.
- 2- تفاعل المشاركين وعدم إصابتهم بالملل.

خصائص فريق العمل الفعال

- 1- وضوح أهداف الفريق والاتفاق عليها.
- 2- مواجهة القضايا المرتبطة بالفريق والتعامل معها بأسلوب انفتاحي.
- 3- دعم أعضاء الفريق لبعضهم البعض، وتوافر مستوى عال من الثقة فيما بينهم.
- 4- التعاون والمنافسة تستخدم لتحقيق أفضل النتائج.
- 5- قواعد وخطوات واضحة لعملية اتخاذ القرار.
- 6- قيادة مناسبة وفعالة.
- 7- مراجعة منتظمة للإنجاز وطرق العمل، والتعلم من الخبرة.
- 8- متابعة مستمرة لتطوير أداء العضو والفريق.
- 9- علاقات طيبة ومتفاعلة مع المجموعات الأخرى.

ماذا فعل المدرب؟

لم يفعل هذا المدرب شيئاً لا تستطيع أنت أن تفعله، كل ما في الأمر أنه فكر كثيراً، كيف يستطيع تحقيق هدفه من اللقاء التدريبي، مع الحفاظ على حيوية وتفاعل ومشاركة المتدربين، وتوصل بالفعل إلى النموذج التالي والمختلف للتمرين التدريبي:

استقصاء

كيف يكون فريق العمل فعالاً؟

المطلوب ترتيب الخصائص التالية لفريق العمل، وذلك بإعطاء أهمها من وجهة نظرك رقم (1)، والتي تليها في الأهمية رقم (2)، وهكذا.

م	خصائص فريق العمل الفعال	الترتيب الفردي	الترتيب الجماعي	الترتيب النموذجي
1	وضوح أهداف الفريق والاتفاق عليها.			
2	مواجهة القضايا المرتبطة بالفريق والتعامل معها بأسلوب إنفتاحي.			
3	دعم أعضاء الفريق لبعضهم البعض، وتوافر مستوى عال من الثقة فيما بينهم.			
4	التعاون والمنافسة تستخدم لتحقيق أفضل النتائج.			
5	قواعد وخطوات واضحة لعملية اتخاذ القرار.			
6	قيادة مناسبة وفعالة.			
7	مراجعة منتظمة للإنجاز وطرق العمل، والتعلم من الخبرة.			
8	متابعة مستمرة لتطوير أداء العضو والفريق.			
9	علاقات طيبة ومتفاعلة مع المجموعات الأخرى.			

لم يكن هدف المدرب عملية الترتيب في حد ذاتها، فهو يهدف إلى استيعاب المتدربين لهذه الخصائص والحوار حولها طوال الجلسة التدريبية، دون أن يشعر المتدربين أن هناك تكرار ممل. لذلك توصل إلى هذا الشكل للتمرين التدريبي، وطلب من كل متدرب في البداية أن يقوم بترتيب خصائص فريق العمل الفعال من وجهة نظره مستخدماً خانة الترتيب الفردي، ومعنى ذلك أن المتدرب سوف يقوم بقراءة هذه الخصائص والمقارنة فيما

بينها عدة مرات حتى ينتهي من ترتيبه. ثم قام المدرب بعد ذلك بتقسيم مجموعة المتدربين إلى مجموعات صغيرة وطلب من كل مجموعة الوصول إلى اتفاق جماعي، أيضا لم يكن هدف المدرب الترتيب الجماعي، ولكنه بهذا التكليف سوف يجعل المجموعة تتحاور حول أهمية هذه الخصائص وترتيبها مرة أخرى، وكل ذلك يحقق الهدف المنشود من الجلسة ألا وهو الاستيعاب المتعمق لهذه الخصائص.

لم يكتفي المدرب بذلك، بل قام برسم نفس الجدول على السبورة، وقام بتفريغ النتائج التي توصلت إليها المجموعات الصغيرة، وبدأ في مناقشتها معهم بشيء من التفصيل حول هذه الخصائص، لقد كان المدرب في حاجة إلى وقت أطول بعد أن كان يعتقد أنه سينتهي من هذا الأمر في 10 دقائق. ما هو السر في ذلك، إنه التمرين التدريبي الذي ساعد على تحقيق هدف الجلسة التدريبية بشكل أفضل، وأتاح الفرصة لتفاعل المتدربين ومشاركتهم بشكل إيجابي.

3- الحالة الدراسية The Case Study

الحالة الدراسية عبارة عن مشكلة قد تكون حقيقية، وقد تكون افتراضية، يقوم المدرب بصياغتها بحيث تتضمن مجموعة من الحقائق والبيانات، التي ترتبط بموضوع المشكلة سواء كانت إدارية أو تسويقية أو مالية. كما قد تتضمن الحالة الدراسية بيانات عن الأشخاص الذين يعتبرون أطرافا في المشكلة سواء كانت بيانات عن خصائصهم الشخصية أو علاقاتهم الوظيفية. وتتطلب الحالة الدراسية قراءة الموقف ودراسته وتحليله وتبادل الأفكار والحوار حوله، بالإضافة إلى محاولة الوصول إلى حلول أو قرارات تتعلق بالموقف.

مجالات ودواعي استخدام الحالة الدراسية⁽¹⁾

- 1- تنمية قدرة المتدرب على القراءة المتعمقة
- 2- تنمية المهارة التحليلية للمتدرب
- 3- تنمية القدرة على المناقشة والحكم على الأمور.

(1) Craig, Robert L., Op.Cit., PP. 414-424.

4- تنمية القدرة على الاستنتاج.

5- تنمية مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وعلى الرغم من بعض الانتقادات التي توجه إلى أسلوب دراسة الحالة، ومنها أنها تستغرق وقتا كبيرا من المدرب، أو أنه قد لا يتحمس لها إذا نظر إليها على أنها مشكلة تخص شركة أخرى أو أشخاصا آخرين. برغم ذلك إلا أن مزايا استخدام دراسة الحالة تفوق هذه الانتقادات، لاسيما أنها تسمح بفرصة كبيرة للمشاركة من جانب المتدربين، كما أنها تمكن المدرب من استخدام بعض الأساليب التي تساعد على إذكاء التنافس بين المتدربين، وذلك من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، تبحث كل منها المشكلة المطروحة، وتتوصل إلى الحلول التي تراها بشأنها، ثم يتم عرض ومناقشة الحلول التي تتوصل إليها المجموعات مما يثرى الجلسة التدريبية.

أسس إعداد الحالة الدراسية

يتطلب إعداد الحالة الدراسية توافر قدر من الخبرة لدى المدرب الذي يقوم بإعدادها، وهذه الخبرة لن تكتسب إلا من خلال الممارسة، لذلك على المدرب ألا يتخوف هذا الأسلوب وأن يبدأ ممارسته له حتى تتوافر له هذه الخبرة.

ومن المصادر التي يمكن الاستعانة بها للحصول على المواد التي يمكن استخدامها في صياغة الحالة الدراسية ما يلي:

1- الكتب والمجلات والدوريات العلمية.

2- الأفلام والمسلسلات الإذاعية والتلفزيونية.

3- مواقف ينقلها له زملاء والأصدقاء.

4- مواقف من خلال خبراته العملية.

ويمكن الإسترشاد بالخطوات التالية عند إعداد الحالة:

1- التحديد الواضح للأهداف المرغوب أن تحققها الحالة الدراسية للمتدربين.

2- تحديد الموقف الذي تهدف الحالة الدراسية إلى معالجته.

- 3- تحديد الأفكار أو الأحداث التي يتضمنها الموقف وتسلسلها.
- 4- تحديد الشخصيات الرئيسية التي ترتبط بالأحداث التي تتضمنها الحالة الدراسية.
- 5- كتابة وصياغة الحالة الدراسية.
- 6- صياغة وتسجيل الأسئلة التي سيدور حولها الحوار حول الحالة الدراسية.

4- التعليم المبرمج Programmed Instruction



المثل الصيني شهير:

"علمني كيف أصطاد السمكة..
ولا تعطني سمكة جاهزة"

التعليم المبرمج هو طريقة من طرق التعلم الذاتي، والتي تهدف إلى تمكين المتدرب من تحقيق تقدم في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة من خلال سلسلة من المواقف والخطوات التي يقوم المدرب بإعدادها وترتيبها مسبقاً، حيث يتضمن كل موقف عبارة رئيسية ولها أكثر من إجابة من بينها إجابة واحدة صحيحة.

وقد يأخذ التعليم المبرمج شكلاً آخر، حيث يقوم المدرب بتقسيم الموضوع إلى مجموعة من الأجزاء الرئيسية، ويصمم مجموعة من الأسئلة بالصورة التي أشرنا إليها سابقاً على كل من هذه الأجزاء الرئيسية، ولا يسمح للمتدرب بالانتقال من جزء إلى آخر إلا بعد التوصل إلى الإجابة الصحيحة على الجزء السابق.

مجالات ودواعي استخدام أسلوب التعليم المبرمج

- 1- توفير قاعدة مشتركة من المعلومات حول موضوع التدريب لدى المتدربين.
- 2- تنمية المعارف والمهارات التي تتعلق بموضوع التدريب.
- 3- قياس وتقييم مستوى المعرفة والمهارة لدى المتدربين.
- 4- توفير وسيلة للمراجعة والتمرين على المعارف والمهارات اللازمة للتدريب اللاحق.

- 5- توفير معلومات مرتدة فورية عن صحة استجابات المتدربين.
- 6- تمكين المتدربين المتفوقين من الانتهاء من المهمة التدريبية قبل غيرهم.

مزايا أسلوب التعليم المبرمج

- 1- تحفيز المتدرب على التفكير.
- 2- إثارة انتباه المتدربين بسبب الاستجابة الإجبارية والمعلومات الفورية المرتدة.
- 3- تمنع سوء تفسير المتدرب للمادة التدريبية.
- 4- إمكانية التحكم في المحتوى والتزام المدرب به.
- 5- تحقيق المشاركة الإيجابية من جانب المتدربين.

ورغم هذه المزايا إلا أن البعض يأخذ عليها ارتفاع تكلفتها، وحاجتها إلى مدربين على مستوى عال، وكذلك متدربين لديهم القدرة على القراءة، وتتوافر لديها الدافعية على بذل الجهد الذاتي.

5- تمثيل الأدوار Role Playing

يرتكز أسلوب "تمثيل الأدوار" على قيام بعض المتدربين بتقمص أدوار لشخصيات معينة لمعالجة موقف ما في ضوء توجيهات من المدرب، وذلك بالإضافة إلى خبراتهم السابقة. أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل، فإنهم يقومون بدور الملاحظين Observers، حيث يقومون بتسجيل ملاحظاتهم على المشهد الذي يشاهدونه، والتي تكون محورا للحوار بعد انتهاء المشهد.

ويفضل ألا يقيد المدرب من يقومون بتمثيل الأدوار بتعليماته، ولكن يترك لهم الفرصة للإبداع من خلال تصوراتهم لكيفية التصرف في الموقف. كما يفضل أن تقوم مجموعات أخرى بتأدية نفس الأدوار لنفس الموقف في بعض الحالات.

وبعد انتهاء الموقف التمثيلي يقوم باقي المشاركين بالتعقيب بإبداء ملاحظاتهم، ويقومون باستخلاص الدروس المستفادة من الموقف بمساعدة المدرب.

وبالتالي، فإن "تمثيل الأدوار" قد يكون مبرمجا أو تلقائيا، فالموقف المبرمج يقوم

المدرّب بإعداده لتحقيق أهداف معينة، ويحدد فيه مشكلة معينة، كما يقوم بإعداد إطار للأدوار التي تتعلق بالأشخاص المرتبطين بالموقف، حيث يقوم المشاركون بقراءة أدوارهم وإعداد أنفسهم للقيام بها. أما فيما يتعلق بالموقف التمثيلي التلقائي، فغالبا ما ينبع من مناقشات المشاركين واهتمامهم بها، ومثال ذلك العلاقة بين الرئيس والمؤوس، أو المواقف التي تتعلق بالتعامل مع العملاء.

مجالات ودواعي استخدام أسلوب تمثيل الأدوار⁽¹⁾

- 1- تصوير جوانب مشكلة خاصة بالعلاقات بين الأفراد.
- 2- اكتشاف الكيفية التي يتصرف بها المتدربون في إطار ظروف معينة.
- 3- محاولة إشعار المتدربين بالإحساس الواقعي للموقف.
- 4- المواقف السلوكية ومواقف التعامل مع الآخرين.

ومن مزايا أسلوب " تمثيل الأدوار " أنه يعطى الفرصة للمتدربين للتجربة الفعلية، كما أنه يعتبر تدريبا لهم على التحكم في عواطفهم، وتوجيه اتجاهاتهم وانفعالاتهم، بالإضافة إلى أنه يساعد في تنمية مهارة العلاقات الشخصية والتصرف في المواقف المختلفة من خلال التعلم الذاتي.

وقد يؤخذ على هذا الأسلوب وخاصة في حالة عدم إجابة المدرّب لتشغيله بعض المآخذ منها: ضياع الوقت، حساسية بعض المتدربين في ضوء الملاحظات التي توجه لهم، عدم ملاءمة الأدوار للموقف التدريبي.

أسس إعداد الموقف التمثيلي

يمكن للمدرّب الاسترشاد بما يلي عند استخدامه أسلوب تمثيل الأدوار وإعداده للمشهد التمثيلي:

(1) Beresford, Jenney, The High Profile Trainer (London: Ferman Limited, 2002).

- 1- حدد المشكلة بدقة.. فسواء كان تمثيل الأدوار تلقائياً أو مبرمجاً، فإن البعد التلقائي يتوافر في الحالتين، حيث لا تعطى الفرصة الكافية لمن سيؤدي الدور بعمل "بروفات"، لذلك فإن تحديد الموقف التدريبي والمشكلة التي سيتناولها المشهد التمثيلي من جانب المدرب يعتبر مطلباً أساسياً.
 - 2- كتابة الأدوار التمثيلية.. حيث يصاغ الدور التمثيلي بشكل مختصر، وتنوع الأدوار التدريبية بحيث تشمل على أدوار تحمل وجهات نظر متباينة حول الموقف موضوع المشهد التمثيلي.
 - 3- حافظ على واقعية ومصداقية الأدوار.. فكما سبق أن ذكرنا، فإن أسلوب تمثيل الأدوار يهدف إلى معايشة المتدرب لمواقف حقيقية قدر الإمكان.
 - 4- مراعاة مرونة الأدوار.. بحيث لا تمثل قيوداً على أداء المتدرب، وتترك له قدراً من الحرية للتصرف تعكس خبراته الشخصية.
 - 5- الاختيار الجيد للممثلين.. وهذه هي مهمة المدرب الفعال الذي يستطيع من خلال معايشته لمجموعة المتدربين تكوين فكرة عامة عن خصائصهم الشخصية، وبالتالي توزيع الأدوار بما يتناسب مع طبيعة وخصائص شخصية كل منهم.
- إن تمثيل الأدوار يعتبر من الأساليب التدريبية الفعالة خاصة في المواقف السلوكية، وتزويد فعاليته إذا تم تصوير المشهد التمثيلي بالفيديو وإعادة عرضه لتأكيد الدروس المستفادة منه.



6- حلقات النقاش Group Discussion

التدريب نشاط تفاعلي أساسه مشاركة المتدربين

تهدف حلقات النقاش إلى محاولة التوصل إلى حل لمشكلة معينة أو الإجابة عن سؤال معين من خلال مجموعة المتدربين، حيث يتمثل دور المدرب في عرض المشكلة وتوصيفها، وتشجيع مجموعة المتدربين على التفكير بحرية في محاولة الوصول إلى حل لها.

مجالات ودواعي استخدام أسلوب حلقات النقاش

- 1- الوصول إلى اقتراحات لموقف معين.
 - 2- تنمية حلول إبتكارية.
 - 3- إثارة الاهتمام والتفكير لدى مجموعة المتدربين.
- ومن مزايا هذا الأسلوب إعطاء الفرصة للمتدربين للتعبير عن وجهة نظرهم، والتعرف على وجهات النظر الأخرى وتبادل الحوار حولها، قناعة المتدربين بالأفكار والحلول التي يتوصلون إليها مما يجعلهم أكثر التزاما بها، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات مجموعة المتدربين.

أما المآخذ التي تؤخذ عليها فتتمثل في ضرورة توافر مدرب كفء يتدخل بشكل مناسب لضمان فعالية إدارة الحوار دون أن يتدخل بأفكار محددة في موضوع النقاش، والتدخل للحد من الخلافات أو ضياع الوقت أو الخروج عن موضوع النقاش، كما يؤخذ عليها أيضا استثثار البعض من المتدربين على وقت النقاش ومحاولة فرض آرائهم.

7- البيان العملي Demonstration

ويستخدم أسلوب "البيان العملي" عادة في الموضوعات التي تتعلق بجوانب عملية أو تطبيقية مثل تشغيل آلة أو جهاز معين، حيث يقوم المدرب بالأداء الفعلي للمهمة أمام مجموعة المتدربين موضحا لهم ما يجب القيام به، وكيفية القيام به. وغالبا ما يقوم المدرب بتجزئة المهمة إلى مجموعة من العمليات حيث يعرض لكل منها بشكل تفصيلي، ويجب على أسئلة المتدربين، ثم يطلب منهم تأدية المهمة بأنفسهم.

مجالات ودواعي استخدام أسلوب البيان العملي

- 1- التدريب على العمليات الحركية أو الإجرائية.
- 2- التدريب على تشغيل الأجهزة.
- 3- توضيح أسباب الحركات التشغيلية.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يخاطب حاسة البصر بالإضافة إلى حاسة السمع، وتحقيق سهولة الفهم والتعلم، بالإضافة إلى عنصر الجاذبية والتشويق. أما عن عيوبه فقد تتمثل في ارتفاع التكلفة، وصعوبة الحصول على نموذج للجهاز المطلوب التدريب عليه، أو عدم توافر الإمكانيات المساعدة لتشغيل الجهاز.

8- الأفلام التدريبية Videos / Films

تستخدم الأفلام التدريبية كأحد أساليب التدريب التي تساعد على دعم الأفكار التي يطرحها المدرب، كما أنها من ناحية أخرى تستثير أكثر من حاسة لدى المتدرب، مما يزيد من حماسه وانتباهه.

وعند استخدام الفيلم التدريبي يقوم المدرب بالتقديم للفيلم، ويطلب من المتدربين تسجيل ملاحظاتهم، وما يمكن لهم استخلاصه من خلال المواقف التي يتعرض لها الفيلم. وبعد نهاية الفيلم يدور الحوار حول ملاحظات المتدربين، حيث يمكن لهم استخلاص الدروس المستفادة بمساعدة المدرب.

ويراعى أن يقوم المدرب برؤية واختبار الفيلم قبل استخدامه، بحيث يتحقق من مدى مناسبته، وارتباطه بالموضوع التدريبي، وذلك بالإضافة إلى صلاحية شريط الفيلم للعرض.

وهناك العديد من أساليب التدريب الأخرى، نذكر منها:

- 1- الاستقصاءات.
- 2- المباريات.
- 3- سلة القرارات.
- 4- الزيارات الميدانية.
- 5- الألغاز والتمارين السريعة.

الخلاصة

عزيزي المدرب.. تذكر

- 1- المدرب الفعال يستخدم أساليب تدريبية متعددة حيث يعتبر ذلك أحد الضمانات الأساسية لنجاح البرنامج التدريبي.
- 2- إستراتيجية التدريب هي ذلك المزيج من الطرق والأساليب التدريبية التي يستخدمها المدرب في تنفيذ لقاءاته التدريبية.
- 3- يتوقف اختيار هذه الإستراتيجية على العديد من العوامل أهمها: الأهداف التدريبية، محتوى المادة التدريبية، خصائص مجموعة المتدربين، مكان التدريب والتسهيلات التدريبية، الوقت المخصص للتدريب، والتكلفة المالية.
- 4- تتعدد طرق وأساليب التدريب، ومن أكثرها شيوعاً: المحاضرة والمحاضرة النقاشية، التمرين التدريبي، الحالة العملية، التعليم المبرمج، حلقات النقاش، تمثيل الأدوار، البيان العملي، والأفلام التدريبية.
- 5- لا يلجأ المدرب الفعال لاستخدام أسلوب "المحاضرة" إلا لسد فجوة معرفية لدى المتدربين، وفي هذه الحالة يستخدم "المحاضرة النقاشية" التي تشجع المتدربين على المشاركة، حيث يعتمد المدرب على خبراتهم لتوليد مجموعة من الأفكار التي توفر فرصة الحوار حولها.
- 6- "التمرين التدريبي" يعتبر أحد أشكال الأنشطة التدريبية Training Activities، والتي تساعد على تعمق المتدربين في المعلومات التي يتم عرضها، واكتسابهم للمهارة، بالإضافة إلى تحقيق عنصر الإثارة والتشويق لديهم.
- 7- يختلف "التمرين التدريبي" Training Exercise عن "التطبيق التدريبي" Training Application، حيث يستخدم الأخير لتطبيق ما طرحه المدرب من أفكار، أما التمرين التدريبي فهو يمثل أحد الأنشطة التدريبية التي تسمح للمتدربين بالمشاركة والتفاعل.

- 8- يمكن تصميم تمارين تدريبية بصرف النظر عن طبيعة المادة التدريبية، وإن كانت نظرية تماما.
- 9- يمر تصميم " التمرين التدريبي " بثلاث مراحل أساسية هي: ظهور الفكرة لدى المدرب، صياغة الفكرة والتعبير عنها كتابة، تحديد كيفية تشغيل التمرين مع المتدربين سواء بشكل فردي أو بشكل جماعي.
- 10- "الحالة العملية" عبارة عن مشكلة قد تكون حقيقية وقد تكون إفتراضية، وتتطلب قراءة الموقف ودراسته من جانب المتدربين، وتحليل وتبادل الأفكار حوله، ومحاولة الوصول إلى حلول أو قرارات تتعلق بالموقف، وهي تسمح بفرصة كبيرة للمشاركة من جانب المتدربين.
- 11- "التعليم المبرمج" هو طريقة من طرق التعلم الذاتي، ويهدف إلى تمكين المتدرب من تحقيق تقدم في اكتساب المعارف والمعلومات بنفسه، وذلك من خلال سلسلة من المواقف والخطوات التي يقوم المدرب بإعدادها وترتيبها مسبقا.
- 12- يتناسب أسلوب "تمثيل الأدوار" مع المواقف الإنسانية، مثل التعامل مع العملاء، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويرتكز على قيام بعض المتدربين بتقمص أدوار شخصيات معينة، وذلك لمعالجة موقف ما في ضوء توجيهات من المدرب.
- 13- لا يفضل استخدام أسلوب "تمثيل الأدوار" في لقاءك الأول بالمتدربين، حيث يصعب عليك اختيار الأشخاص المناسبين للموقف التمثيلي، لعدم إلمامك بالخصائص الشخصية المميزة لكل من المتدربين.
- 14- تهدف " حلقات النقاش " إلى محاولة التوصل إلى حل مشكلة معينة أو الإجابة عن سؤال ما من خلال مجموعة المتدربين، ويقتصر دور المدرب على عرض المشكلة وتوصيفها، وتشجيع المتدربين على التفكير بحرية في محاولة الوصول إلى حل لها.
- 15- يتناسب أسلوب "البيان العملي" في الغالب مع الموضوعات التي تتعلق بجوانب عملية أو تطبيقية، مثل تشغيل آلة أو جهاز معين.
- 16- "الأفلام التدريبية" هي أفلام تعد خصيصا للتدريب، وهي تساعد على دعم الأفكار

التي يعرضها المدرب، كما أنها من ناحية أخرى تستثير أكثر من حاسة لدى المدرب، مما يزيد من حماسه وانتباهه.

17- هناك أساليب تدريبية أخرى مثل: الاستقصاء التدريبي، المباريات، سلة القرارات، والزيارات الميدانية.

طرق وأساليب التدريب

”قضايا للحوار“

المطلوب قراءة كل من العبارات التالية، وبيان وجهة نظرك بالموافقة بوضع علامة (✓)، أو بعدم الموافقة بوضع علامة (✗):

م	العبارة	الرأي
1	إن استخدام المدرب لعدة طرق وأساليب تدريبية يؤدي إلى تشتيت ذهن المتدربين	
2	إستراتيجية التدريب تتكون من خليط من طرق وأساليب التدريب التي تصمم لإنجاز مهمة تدريبية معينة	
3	يتأثر اختيار الإستراتيجية المناسبة للتدريب بالخصائص المميزة لمجموعة المتدربين فقط	
4	ليس هناك علاقة بين التكلفة المالية المخصصة للبرنامج وطرق وأساليب التدريب التي يمكن استخدامها	
5	يستخدم أسلوب المحاضرة عادة لتنمية مهارة معينة لدى مجموعة المتدربين	
6	يفضل تزويد المتدربين بالمعلومات بشكل غير مباشر حتى يمكن لهم بذل جهد تفكيري يساعدهم على الاستيعاب	
7	القائم بالتدريب كان يعرف في البدايات بالمحاضر Instructor، ثم أصبح معروفا بأنه مدرب Trainer، وأخيرا أصبح معروفا بأنه مسهل Facilitator	
8	ليس هناك أي مجال لاستخدام أسلوب المحاضرة في التدريب، فالمحاضرة مجالها في قاعات الدرس فقط	
9	أسلوب المحاضرة النقاشية يحقق مزايا أسلوب المحاضرة ويتفادى عيوبها	

م	العبارة	الرأي
10	التمرين التدريبي لا يصلح إلا في المجالات التطبيقية، مثال ذلك استخدام الحاسب الآلي في الكتابة	
11	أية معلومات حتى لو كانت في طبيعتها معلومات نظرية بحثة يمكن تحويلها إلى تمرين تدريبي	
12	للحالات الدراسية مزايا متعددة من أهمها تنمية المهارة التحليلية للمتدرب بالإضافة إلى مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات	
13	التعليم المبرمج هو طريقة من طرق التعلم الذاتي	
14	يستخدم أسلوب تمثيل الأدوار عادة لمحاولة إشعار المتدربين بالإحساس الواقعي للموقف واكتشاف كيفية مواجهتهم له	
15	يعتبر تمثيل الأدوار من الأساليب التدريبية الفعالة خاصة في المواقف السلوكية	
16	يستخدم أسلوب "البيان العملي" في الموضوعات التي تتعلق بجوانب عملية أو تطبيقية مثل تشغيل آلة أو جهاز معين	

تمرين : مواقف تدريبية تبحث عن أسلوب تدريبي

الموقف الأول:

في برنامج "المهارات الفنية لمديري المكاتب"، احتار المدرب في كيفية عرض موضوع "دور مدير المكتب في الاجتماعات"، حيث يتضمن الموضوع عشرون بنداً بعضها يتعلق بدوره قبل الاجتماع والبعض الآخر أثناء الاجتماع وبعضها بعد الاجتماع.

وكانت أهداف المدرب من طرح هذا الموضوع كما يلي:

- 1- فهم واستيعاب المشاركين لهذه البنود.
- 2- تحديد التتابع المنطقي لهذه البنود.
- 3- تفاعل المشاركين وعدم إصابتهم بالملل.

وكانت البنود العشرون كما يلي:

أ- قبل الاجتماع

- 1- تجميع الموضوعات المؤشر عليها بالعرض.
- 2- معاونة الرئيس في تحديد زمان ومكان الاجتماع.
- 3- معاونة الرئيس في إعداد جدول الأعمال.
- 4- إعداد الدعوة لعقد الاجتماع وإرسالها للأعضاء مع جدول الأعمال.
- 5- تجهيز ملف لكل عضو ولرئاسة الجلسة.
- 6- الاتصال التليفوني أو الشخصي للتأكد من وصول الدعوة.
- 7- الإشراف على إعداد غرفة الاجتماعات.

ب- أثناء الاجتماع

- 1- حصر أسماء الحاضرين وتسجيل المعتذرين والمتغييبين عن الحضور.
- 2- قراءة محضر الاجتماع السابق.
- 3- قراءة جدول الاجتماع.

- 4- تسجيل محضر الاجتماع.
- 5- الإشراف على توفير سبل الراحة للأعضاء أثناء الاجتماع.
- 6- الإشراف على جمع كافة الأوراق بعد انتهاء الاجتماع.

ج- بعد الاجتماع

- 1- إعداد محضر الاجتماع.
 - 2- عرض المحضر على رئيس الجلسة.
 - 3- الإشراف على طباعة ومراجعة محضر الاجتماع.
 - 4- إرسال محضر الاجتماع للأعضاء.
 - 5- حفظ محضر الاجتماع.
 - 6- إبلاغ الإدارات المعنية بالتوصيات والقرارات التي انتهى إليها الاجتماع.
 - 7- متابعة تنفيذ التوصيات والقرارات التي أسفر عنها الاجتماع.
- المدرّب يطلب مساعدتك في اختيار أسلوب تدريبي مناسب لاسيما وأن مدة الجلسة التدريبية كانت ساعة ونصف.. بماذا تنصحه؟

الموقف الثاني:

تم تكليف المدرّب بجلّسة تدريبية في موضوع "التعامل مع المواقف الصعبة في إدارة الاجتماعات".. المدرّب يريد أن يبتعد عن أسلوب المحاضرة، ويبحث عن أسلوب تدريبي يحقق الهدف من الجلسة التدريبية، ويساعد في نفس الوقت على تفاعل مجموعة المتدربين. ما هو الأسلوب التدريبي الذي تقترحه على المدرّب علماً بأن الجلسة التدريبية مدتها ساعة ونصف.