

الفصل الرابع

أساليب ووسائل التدريب

أشتمل هذا الفصل على:

أساليب التدريب. 

وسائل التدريب. 

أساليب التدريب:

في البداية هناك خلط بين مصطلحي وسائل التدريب وأساليب التدريب. ولتوضيح ذلك نذكر الآتي:

الوسائل التدريبية Training Means or Tools هي الأدوات أو المساعدات التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين. وتتنوع هذه الوسائل، فمنها البسيطة التقليدية مثل: السبورة واللوحه، ومنها الحديثة نسبياً مثل: الشفافيات والأفلام، ومنها المتطور مثل: الحاسب الآلي.

بينما الأساليب التدريبية Training Techniques هي الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب.

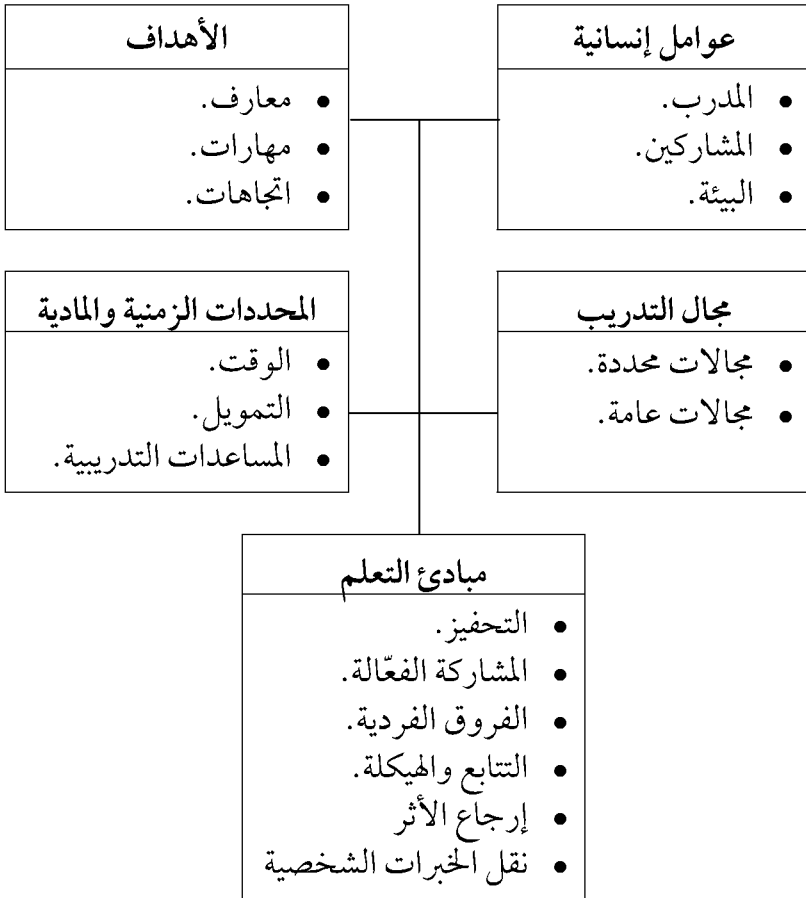
وهناك أساليب تدريبية عديدة نذكر منها: المحاضرة، الحوار والنقاش الجماعي، الاستقصاءات، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، التعليم المبرمج، المباريات الإدارية، الزيارات الميدانية..

تلك هي أهم الأساليب التدريبية التي يكون على المدرب أن يختار بينها لكي يحقق أكبر درجة من الكفاءة والفعالية للعملية التدريبية من خلال التوفيق - ما أمكن - بين خصائص الأسلوب التدريبي ومميزاته وعيوبه من ناحية، ونوعية وعدد المتدربين واحتياجاتهم من ناحية أخرى.

وعلى المدرب المتميز أن يختار الأسلوب التدريبي - أو أكثر - المناسب والذي يساعده على تحقيق الأهداف التدريبية، في ضوء عدة اعتبارات نذكر منها:

- 1- نوعية المتدربين.
- 2- المستوى الإداري للمتدربين.
- 3- المستوى العلمي للمتدربين.
- 4- عدد المتدربين.
- 5- موضوع التدريب.

- 6- فترة التدريب.
 - 7- الإمكانيات المتاحة (مثل: الوسائل التدريبية).
 - 8- مكان التدريب.
 - 9- ميزانية البرنامج التدريبي.
 - 10- مدى قبول المجتمع المحلي للأسلوب التدريبي المستخدم.
- وفي مقالة هامة عن المبادئ العلمية لاختيار الأساليب التدريبية في مجلة التدريب والتنمية شكل يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية، يمكن عرضه كالتالي:



شكل رقم (7)

العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية

كذلك على المدرب المتميز:

1- أن يتعلم ويتدرب على استخدام كل الأساليب التدريبية التقليدية والحديثة والمتطورة بشكل يجعله قادراً على توظيفها بالشكل الذي يحقق الهدف منها.

2- أن يستخدم أكثر من أسلوب تدريبي في البرنامج التدريبي الواحد، وذلك لعدة أسباب منها:

أ - لأنه في حالة استمرار المدرب على أسلوب تدريبي واحد فقط، فإن ذلك سيؤدي إلى الملل والشروء، وبالتالي ينعكس ذلك على درجة استفادتهم من البرنامج التدريبي.

ب- أن كل أسلوب من الأساليب التدريبية له مميزات وعيوب، واستخدام أكثر من أسلوب يجعل مميزات الأسلوب الأول تتغلب على عيوب الأسلوب الثاني، ومميزات الأسلوب الثاني تتغلب على عيوب الأسلوب الأول.

نقطة هامة يجب التأكيد عليها في الشأن هو أن الاختيار السليم للأساليب التدريبية يعتبر أحد المعايير الأساسية التي تحكم في النهاية درجة فعالية البرنامج التدريبي. كذلك فإن الأساليب التدريبية في السنوات الأخيرة تعددت وتنوعت، وهذا التنوع يعطي فرصة أكبر أمام خبراء التدريب اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المتغيرات العديدة التي تحكم البرنامج التدريبي.

والآتي عرض لمميزات وعيوب بعض الأساليب التدريبية:

أساليب التدريب:

الأسلوب	المميزات	العيوب
المحاضرة Lecture	1 السرعة والبساطة في تزويد المعلومات.	1 اتصال في اتجاه واحد في معظم الوقت.
	2 مناسبة في توصيل معلومات كثيرة في وقت قليل.	2 قلة الفرص المتاحة أمام المتدربين للنقاش والحوار والمشاركة.
	3 مناسبة إذا كان المتدربين ليس لديهم معرفة بالمعلومات التي تتضمنها المحاضرة.	3 شعور معظم المتدربين بالملل، وخاصة إذا طالت المحاضرة.
	4 مناسبة للأعداد الكبيرة من المتدربين.	4 شروء معظم المتدربين، وخاصة إذا كان المدرب غير متميز.
	5 تعتبر المحاضرة هي الأسلوب الذي لا بديل عنه في حالة عدم وجود أسلوب تدريبي آخر لدى المدرب.	5 لا تأخذ المحاضرة الفروق الفردية بين المتدربين في الاعتبار، بل هم من وجهة نظر المحاضر سواء.
الحوار والنقاش الجماعي Group Dialog Discussion	1 اتصال في اتجاهين.	1 قد لا تتحقق هذه المميزات في حالة الأعداد الكبيرة من المتدربين.
	2 يتيح هذا الأسلوب فرص حقيقة أمام المتدربين للنقاش والحوار والمشاركة.	2 قد يستأثر بعض المتدربين بالحوار والنقاش.
	3 نادراً ما يشعر بالمتدربين بالملل.	3 يحتاج هذا الأسلوب إلى مدرب كفء يستطيع أن يدير دقة الحوار والنقاش تجاه تحقيق الأهداف الموضوعية.
	4 نادراً ما يحدث شروء للمتدربين.	

الأسلوب	المميزات	العيوب
الاستقصاءات Questionnaires	1 وسيلة سريعة تساعد المدرب أن يقيم إحدى الصفات أو الاتجاهات أو السلوكيات أو المهارات لديه.	1 وسيلة للتقييم وليس للقياس.
	2 تعطي للمتدرب الفرصة للتعبير دون ضغط أو خوف.	2 الاستقصاء لم يصل إلى مرحلة المقياس لأنه لم يطبق عليه اختبارات الصدق والثبات.
	3 تعطي بيانات مركزة وملخصة.	3 صعبة في إعدادها.
	4 قليلة التكلفة.	4 المتدربون أحياناً لا يقومون بالإجابة عن أسئلة الاستقصاء بصدق وصراحة، فيتم الحصول على درجات غير واقعية أو غير حقيقية.
دراسة الحالات Case Study	1 تساعد المدرب على اكتشاف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالحالة أو بالمشكلة موضوع التدريب.	1 صعبة في إعدادها
	2 إسهام المتدرب في العمل التدريبي واضحاً، فهي وسيلة تحفز المدرب على المشاركة الجدية.	2 إذا لم تكون الحالة المعروضة في البرنامج التدريبي تمثل مشكلات حقيقة يصادفها المتدربون في مواقع عملهم، فإنها سوف تدفعهم إلى التراخي وعدم أخذ التدريب بالجدية الكافية.
	3 تساعد المدرب سواء بمفرده أو مع زملاءه المتدربين على التفكير والتحليل والتصور واقتراح الحلول والبدائل.	3 قد تعطي انطباعاً خاطئاً عن سهولة العملية الإدارية من خلال التوصل إلى الحلول في قاعات التدريب، بينما الحقيقة أكثر من ذلك صعوبة وتعقيداً.
	4 ما يصل إليه المتدرب من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه ويؤثر على سلوكه في المستقبل.	

الأسلوب	المميزات	العيوب
تمثيل الأدوار Role Play	1 يساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المتدربين.	1 يحتاج هذا الأسلوب إلى الإعداد الجيد، وإلى تحضيرات كثيرة.
	2 أسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة.	2 يتطلب تمثيل الأدوار وقتاً أطول.
	3 إثارة اهتمامات المتدربين عن طريق الموقف الدينامي، بما يساعدهم على تدعيم الاتجاهات الإيجابية لديهم.	3 غالباً ما يشعر المتدربون بأن هذه المواقف التمثيلية سخيفة.
	4 تأكيد الدور الذي تلعبه المشاعر في كثير من المشكلات وخاصة التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية.	4 قد يشعر المتدربون بعدم واقعية الأدوار، وأنها مجرد تمثيلية مما يخرجهم عن المشكلة الحقيقية المطروحة.
	5 يمكن للمدرب الاستعانة بالمساعدات السمعية في تصوير وتسجيل العمل، وإعادة عرضه على المتدربين في جلسة المناقشة.	5 قد يتردد البعض في المشاركة في الموقف التمثيلي من البداية، خاصة إذا لم تكن لديه الخبرة الكافية في التعامل مع مثل هذه المواقف.
التعليم المبرمج Programmed Learning	1 يساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المتدربين.	1 هذا الأسلوب يحتاج في إعداده إلى وقت طويل نسبياً.
	2 يعتمد هذا الأسلوب على التدريب والتعليم الذاتي للمتدرب.	2 ارتفاع التكلفة في إعداد المادة التدريبية أو برامج الحاسب الآلي.
	3 يراعي هذا الأسلوب الفروق الفردية بين المتدربين.	3 المتدربون لا يتعلمون الكثير من هذه الوسيلة، أكبر مما هو متاح في المادة التدريبية أو برنامج الحاسب الآلي.

الأسلوب	المميزات	العيوب
التعليم المبرمج Programmed Learning	4 هذا الأسلوب يراعي التسلسل المنطقي.	
	5 هذا الأسلوب يقدم للمتدرب تغذية عكسية أو إرجاع أثر فوري (بمعنى توضيح رد الفعل الفوري).	
	6 يمتاز هذا الأسلوب بأنه يخفض وقت التدريب بحوالي الثلث.	
المباريات الإدارية Management Games	1 الواقعية في التدريب.	هذا الأسلوب يحتاج إلى تحضيرات كثيرة.
	2 وسيلة ناجحة في تدريب الأفراد من خلال الممارسة الفعلية للعمل.	يحتاج إلى وقت طويل نسبياً.
	3 تدريب المتدربين على العمل الفرقي.	يحتاج إلى أعداد كبيرة من المدربين الأكفاء الذين يقومون بأعمال الإعداد والإشراف.
	4 تساعد على بث روح التنافس والحماس بين المجموعات التدريبية.	ارتفاع التكلفة.
	5 التمرس على اتخاذ القرارات عموماً والقرارات السريعة في المواقف الطارئة على وجه الخصوص.	طغيان الرغبة في الفوز في المباراة على فرص التعلم.
الزيارات الميدانية Field Visits	1 ربط الجوانب النظرية في التدريب بالواقع الميداني.	تحتاج إلى تحضير جيد مسبق.
	2 تتيح للمتدربين فرصة الاحتكاك المباشر بالناس والمنظمات.	تحتاج إلى ترتيبات كثيرة.
	3 تتيح للمتدربين الاستفادة من	تحتاج إلى مصاريف إضافية

الأسلوب	المميزات	العيوب
	خبرات وتجارب الآخرين في منظمات مشابهة لمنظمتهم.	تضاف على ميزانية البرنامج التدريبي.
1	قلة تكلفته بالمقارنة بأساليب التدريب الأخرى.	1 طول المدة التي يستغرقها هذا التدريب، وذلك بسبب ضعف الرقابة عليه ولكونه يخضع للمبادرة الشخصية للفرد.
2	لا يتطلب تفرغ المتدرب من عمله.	2 يحرم المتدرب من الانتفاع بخبرات الآخرين ممن تجمعهم وإياه قاعة التدريب فتقل الفائدة المتحققة من التدريب.
3	توفير الوقت الكافي للمتدرب للتدريب.	3 يحرم المتدرب من الاستفادة من خبرات المدرب والاستفسار منه عن الأشياء غير المعروفة لديه.
4	يأخذ مستوى المتدرب بنظر الاعتبار.	
5	يمكن المتدرب من إعادة استخدام مواد التدريب.	

التدريب بالمراسلة
Correspondence

دراسة الحالة: Case Study

والجزء التالي سوف يوفر لك تفاصيل أكثر عن أسلوب «دراسة الحالة» كنموذج مشهور ومنتشر وشائع استخدامه في معظم البرامج التدريبية حيث أشار السيد عليوة (محرر) في كتابه عن تحديد الاحتياجات التدريبية إلى أن أسلوب دراسة الحالة أحد الأساليب التدريبية الهامة التي يستعين بها المدرب لتحقيق العديد من أهداف التدريب. وتمثل الحالة نموذجاً وسطاً بين الأسلوب المعرفي البحت، وبين الخبرة الواقعية، فهي وصف لمواقف وأحداث مستمدة من الحياة.

التصميم والمنهجية:

يدور الحديث حول دراسة الحالة كما لو كان هناك أسلوب موحد متعارف عليه لاستخدامها، في حين أن الاختلافات في شكل ومضمون الحالة - بالإضافة إلى أسلوب المدرب في تقديمها وعرضها - يجعل هناك أساليب عديدة وطرقاً متنوعة يمكن بها التأثير في العملية التدريسية من خلالها.

بعض أشكال الحالات:

حالة المعرفة:

- تهدف إلى نقل وتقديم المعرفة والبيانات والحقائق للمتدربين وخلق نوع من الألفة بينهم وبين ظروف البيئة الخاصة بموقف معين.
- تساعد على استيعاب وفهم الحقائق لاتصالها بالمواقف العملية.

حالة التمرين:

- تهتم أساساً ببعض الأساليب العملية، وخاصة تلك المتعلقة بالطرق الرياضية والكمية.
- تساعد على استيعاب الأساليب وربطها بالمواقف العملية الفعلية.

حالة الموقف:

- تساعد على تنمية حاسة النقد للأحداث والأقوال التي تتضمنها الحالة في ضوء عدد من البراهين والأدلة.
- تصف أحداثاً يمكن رؤية مدى نجاحها أو فشلها.

الحالة المعقدة:

- تشخيص لبعض القضايا الرئيسية من خلال كم هائل من البيانات والمعلومات التي قد تبدو منظمة وغير ذي علاقة بتلك القضايا.
- تبدو المشكلات والقضايا التي تتناولها الحالة ذات تأثير متبادل، مما يزيد من تعقيد مشكلة الحالة.

حالة القرار:

- تتطلب من المتدرب التعمق في دراسة الحالة، وممارسة قدراته في الحكم على الأمور وإعداد خطط العمل.

حالة البريد الوارد:

- تتضمن عدداً من الوثائق والأوراق التي يمكن أن يجدها المدير في بريده الوارد.
- تشتمل على بعض المعلومات الأساسية المتعلقة بالحالة.
- يقول المتدرب باتخاذ قراره في كل ورقة من أوراق البريد، ويسجل هذا القرار على كل وثيقة، وذلك خلال فترة محددة من الوقت وعادة ما يكون الوقت غير كاف.

حالة الموقف الحرج:

- تقدم للمتدرب كمية محدودة من المعلومات المتعلقة بموقف معين.
- تعطى له المعلومات الإضافية حين يطلبها بنفسه.
- تنمي قدرات المتدرب في مجال الأسئلة المناسبة.

الحالة التتابعية:

- تعتمد هذه الحالة على أسلوب التوقف عند نقطة ما أو موقف حرج لكي يتولى المتدرب التنبؤ بالنتائج أو اقتراح تصرف معين ثم يتم استئناف عرض الحالة.
- بعد الانتهاء من عرض الحالة يتم تحليل أسباب الفروق في التنبؤات والنتائج التي اقترحتها المتدربون، وبين ما حدث بالفعل.

أسلوب إعداد الحالة كمادة تدريبية:

- من أهم العناصر التي تميز الحالة التدريبية الجيدة - سواء المكتوبة أو المصورة - هو مدى الصدق والواقعية في كتابة الحالة، فالحالة، - كما أشرنا - هي وصف لأحداث ومواقف مستمدة من واقع الحياة.

وتمر عملية إعداد الحالة - حتى تظهر في صورتها النهائية - بعدة مراحل هي:

1- اختيار المشكلة، ومصدر المعلومة:

إن اختيار المشكلة هو الذي يحدد المكان الذي نحصل منه على المادة المطلوبة لكتابة الحالة، ويفضل أن يكون كاتب الحالة معروفاً لدى المكان الذي يجمع منه المعلومات، حتى يسهل عليه التعمق والتعرف على كافة الجوانب والأحداث، وخاصة ما يكون منه متخصصاً أو سرياً.

2- الملاحظة، وجمع المعلومات:

- لاحظ، وراقب باستمرار الأحداث والمواقف وسجل ما يدور فيها تفصيلاً وكما تحدث بالضبط.
- رتب ما جمعته من معلومات تفي شكل موضوعي متسلسل لإعادة دراسته واختر المعلومات التي تناسب مع الحالة وأهدافها.

3- كتابة الحالة:

يجب أن تتصف المعلومات التي تختارها بمعيارين أساسيين هما:

- أ - الموضوعية.
- ب - الواقعية.

وهناك بعض المعايير الثانوية الأخرى، ولكنها لا تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للحالة مثل أسلوب عرض الحالة، ومستوى الكتابة، وفيما يلي بعض النقاط الهامة التي تفيد في كتابة الحالة.

(أ) اختيار المعلومات التفصيلية:

- حدد الهدف من الحالة ووضحه.
- استبعد المعلومات التي لا تتعلق بالمشكلة الرئيسية التي تتناولها الحالة.

(ب) حدد إطاراً عاماً لكتابة الحالة:

- ارسم في ذهنك صورة عامة عن الحالة.

- تفهم جيداً كل عنصر من عناصر الحالة.
- حاول إضافة الرتوش والتفصيلات المناسبة لتكتمل الصورة في ذهنك.

(ج) اكتب الحالة في صيغة الزمن الماضي:

- اكتب المسودة الرئيسية مستخدماً الأسماء والأماكن الحقيقية.
- ادخل التعديلات المناسبة، وعدل الأسماء والأماكن حتى لا تسبب أية مشكلات للأسماء والأماكن الحقيقية التي استخدمتها في الحالة.
- أعد كتابة الحالة مستخدماً الزمن الماضي.

4- إعداد الصورة النهائية للحالة:

- راجع المعلومات والبيانات من وقت لآخر.
- حدد النتائج والأهداف التي تريد الوصول إليها من الحالة.

5- اختيار الحالة للاستخدام العلمي:

- ناقش الحالة مع زملائك، قبل تطبيقها في البرنامج التدريبي.
- ادخل أية تصحيحات أو تعديلات ضرورية.
- حدد كيفية مناقشة الحالة مع المتدربين.
- تعرف على أفضل أسلوب لتقديم واستخدام الحالة.

6- إعداد دليل المدرب:

إعداد إرشادات استخدام الحالة في البرامج التدريبية في المستقبل، وتحديد الوقت اللازم لمناقشتها، والنقاط التي يجب التركيز عليها وإثارتها مع المتدربين، ومجالات الاستخدام المختلفة.

وسائل التدريب:

لقد أثبتت البحوث والدراسات أن من 25% إلى 30% فقط من المعارف المستفادة من

أي تقديم شفوي يخرزها المتلقي. كما أثبتت أن مضاعفة المختزن قد تحصل باستخدام الوسائل البصرية؛ ولذلك فإن المواد أو الوسائل البصرية الفعالة تعزز الاتصال بين المدرب والمتدرب وتعجل في تحقيق أهداف التدريب وبالتالي القدرات المطلوب اكتسابها.

ويقرر مدرب البرنامج التدريبي الوسيلة أو الوسائل التدريبية التي سيستخدمها في التدريب. والوسيلة هي ذلك الوسيط أو المساعد الذي ينقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب إلى المتدرب وتتنوع هذه الوسائل من أبسط وأقدم الأشياء مثل: السبورة التقليدية التي يكتب عليها معلوماته، إلى وسائل تكنولوجيا حديثة معقدة، والتي يطلق عليها الوسائل التوضيحية، أو الوسائل السمعية أو البصرية، ومثال ذلك السبورة الضوئية، وشرائح الأفلام والصور والأشرطة التسجيلية، والخرائط والمكعبات والأشكال والنماذج، وبالإضافة إلى هذا فقد شاع استخدام أشرطة التدريب التي يسجل عليها المواد التدريبية.

بمعنى أن المدرسين يستخدمون وسائل عديدة للمساعدة في إتمام نشاط التدريب، وقد تتميز بعض هذه الوسائل بالبساطة والسهولة في حين تتميز البعض الآخر بالتعقيد وصعوبة الاستخدام.

ومن أهم تلك الوسائل ما يلي:

المساعدات السمعية:

وتسهل تلك المساعدات عملية تعلم المفاهيم والأساسيات النظرية المختلفة في التدريب وبطريقة منظمة مشوقة فعالة.

وكذلك لتطوير المهارات والاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين وتأخذ تلك المساعدات أحد الأشكال الآتية:

- السبورة.

- دفتر قلاب.
- صورة ثابتة.
- شرائح.
- شفافيات.
- فيديو.
- الشرائح الإلكترونية.
- تمارين ومشروعات عملية تطبيقية كعمل المجسمات.

ولقد رصد جل بروكس Jill Brooks فوائد المساعدات السمعية كالتالي:

- 1- زيادة الانتباه والتركيز.
- 2- جذب الانتباه والتركيز.
- 3- توضيح الروابط.
- 4- تعزيز الرسالة.
- 5- تنبه إلى تغير الموضوع.
- 6- تستدعي التعليق.

ومن أهم هذه العوامل التي تؤثر على فعالية المساعدات السمعية نذكر:

- 1- بسطة وواضحة.
- 2- أساسية وضرورية للموقف التدريبي.
- 3- ممتعة وتبعث على التحدي.
- 4- موفرة للوقت والجهد.
- 5- متفقة مع أهداف البرنامج التدريبي.
- 6- متفقة مع حجم المجموعة التدريبية.
- 7- متفقة مع حجم وشكل القاعة التدريبية.