

الفصل السادس

مبادئ وأساليب ووسائل التدريب

- ❖ مبادئ التدريب.
- ❖ أساليب التدريب.
- المحاضرة.
- الحوار والنقاش الجماعي.
- الاستقصاءات.
- دراسة الحالات.
- تمثيل الأدوار.
- التعليم المبرمج.
- المباريات الإدارية.
- الزيارات الميدانية.
- ❖ وسائل التدريب.

مبادئ وأساليب ووسائل التدريب

مبادئ التدريب :

يوجد للتدريب عدة مبادئ Principles يتعين على العاملين في إدارات التدريب أو إدارات تنمية الموارد البشرية وعلى المدربين الالتزام بها، ومراعاة تطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية (مرحلة التخطيط / مرحلة التنفيذ / مرحلة المتابعة والتقييم والتقويم والتغذية العسكية).

وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً ومرناً، فإنها سوف تؤدي إلى الإدارة السليمة للتدريب وسوف تساهم في زيادة أو تعظيم عائد التدريب.

ومن هذه المبادئ نذكر :

١. مبدأ الاستمرارية Continuity : ويقصد باستمرار التدريب هو تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية (معلومات/ مهارات/ اتجاهات/ سلوكيات..) باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية في صور وأشكال متنوعة، على اعتبار أن عودة ظهور تلك العناصر يعطي للمتدرب فرصاً متكررة للتفكير والشعور والعمل بنفس النظام وبطريقة تتسم بالاتساق، مما يكون له أثره في استيعاب وترسيخ المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة بطريقة فعالة.

أيضاً يقصد باستمرار التدريب هو أن يبدأ التدريب فور انتهاء مرحلة التعليم وقبل استلام العمل (تدريب ما قبل الخدمة)، ثم يستمر التدريب

ملازماً للفرد فيحصل الفرد على تدريب بدء الخدمة، وخلال تدرجه الوظيفي في المنشأة وتحركاته الوظيفية الأفقية يحصل على ما يسمى بتدريب أثناء الخدمة.

٢. مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم Progression : ويقصد به ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطرد، سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها، أو المهارات التي يتم تدريبه عليها أو القيم والاتجاهات التي يكتسبها، بحيث نتوقع منه أنه بنهاية مرور المتدرب بالخبرات المطلوبة كلها يكون المتدرب مستعداً بالفعل لممارسة مسؤولياته الوظيفية (إذا كان ذلك تدريب بدء الخدمة) أو ممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل أفضل مما كان عليه (إذا كان ذلك تدريب أثناء الخدمة).

٣. مبدأ التدرج Graduation : وهو مبدأ مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمبدأ السابق، حيث يجب أن يتدرج التدريب في تقديم المادة التدريبية، مبتدأ بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم ننتقل منها إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي، حتى تعالج أولاً، ثم نتطور إلى أعقد المشاكل وأكثرها تشعباً.

ويفرض علينا هذا المبدأ أن نرتب التدريب أثناء التنفيذ، ليسير بطريقة مسلسلة منطقياً وتراكيمياً، بحيث تبني مختلف الموضوعات على سابقتها.

٤. مبدأ التكامل **Integration** : ويقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية والميدانية في كل برامج التدريب، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التدريبية (معلومات/مهارات/اتجاهات/سلوكيات...)، والتوافق بين الفكر والشعور والعمل بالنسبة للمتدرب.

٥. مبدأ الشمول **Comprehension** : بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمنشأة، من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة، حتى نضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق هدف المنشأة.

وبعض الكتابات الأخرى أضافت مبادئ أخرى هي كالتالي :

١. مبدأ الهدف: يجب أن يكون الهدف من التدريب محدد وواضح طبقاً لاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلًا للتطبيق والقياس.

٢. مبدأ مواكبة التطور: حتى يكون التدريب معيناً لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

٣. مبدأ الواقعية: فالتدريب لابد أن يكون واقعي، بمعنى أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين، ويتناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم.

٤. مبدأ مراعاة التوقيت المناسب: على التدريب أن يراعي التوقيتات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية. بمعنى أن يكون توقيت عقد البرامج مناسباً لظروف المتدربين بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد...، وكذا لا تأتي في أشهر الصيف والأجازات أو رمضان أو الحج أو الأعياد الرسمية.

كذلك أضاف كل من جيرالد جرينبرج وروبرت بارون J. Greenberg & R. Baron مبادئ أخرى هي كالتالي:

١. مبدأ المشاركة Participation : فالمشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط، ولكن تؤدي أيضاً إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول. فالمتدرب في قاعة التدريب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبيًا.

٢. مبدأ التكرار Repetition : حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد. ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعاً على فترة طويلة نسبياً، حتى تكون له فعاليته.

٣. مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه إلى الواقع العملي Transfer of Training : فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل. ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاول محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب. ونفس ذلك يمكن أن يقال بالنسبة للمهارات الإدارية.

٤. مبدأ المعلومات العكسية أو المرتدة Feedback : يحتاج المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه، للوقوف على مدى فعالية التدريب. فمثلاً هل أحدث التدريب تعديلاً في سلوكه أم لم يحدث؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ وبدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية 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 واللوحة، 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.

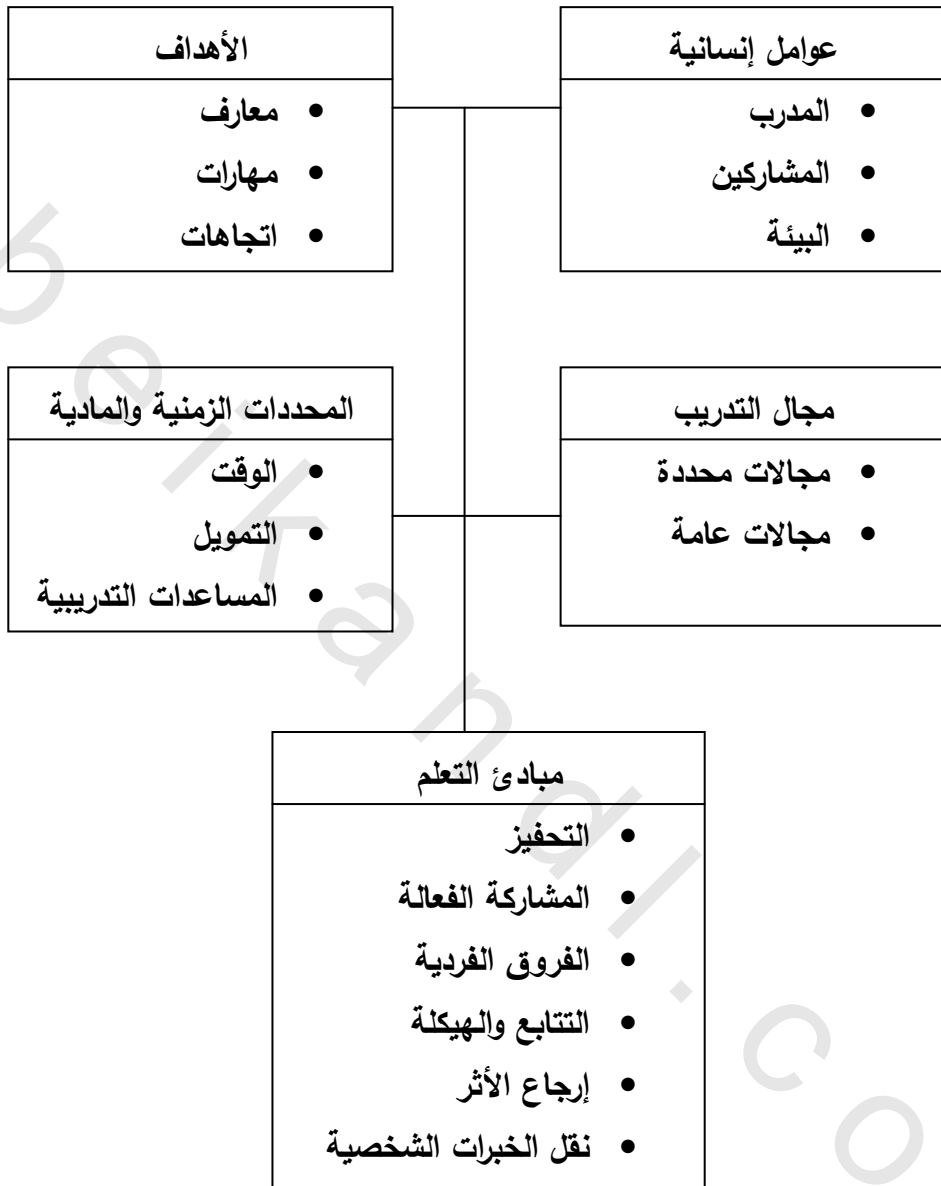
وهناك أساليب تدريبية عديدة نذكر منها: المحاضرة، الحوار والنقاش الجماعي، الاستقصاءات، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، التعليم المبرمج، المباريات الإدارية، الزيارات الميدانية..

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:

١. نوعية المتدربين.
٢. المستوى الإداري للمتدربين.
٣. المستوى العلمي للمتدربين.
٤. عدد المتدربين.
٥. موضوع التدريب.

٦. فترة التدريب.
 ٧. الإمكانيات المتاحة (مثل: الوسائل التدريبية).
 ٨. مكان التدريب.
 ٩. ميزانية البرنامج التدريبي.
 ١٠. 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 (١٤)

العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية

كذلك على المدرب المتميز:

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

٢. 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 والشرود، 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

العيوب	المميزات	الأسلوب
١ اتصال في اتجاه واحد في معظم الوقت.	١ السرعة والبساطة في تزويد المعلومات.	المحاضرة Lecture
٢ قلة الفرص المتاحة أمام المتدربين للنقاش والحوار والمشاركة.	٢ مناسبة في توصيل معلومات كثيرة في وقت قليل.	
٣ شعور معظم المتدربين بالملل، وخاصة إذا طالت المحاضرة.	٣ مناسبة إذا كان المتدربين ليس لديهم معرفة بالمعلومات التي تتضمنها المحاضرة.	
٤ شروء معظم المتدربين، وخاصة إذا كان المدرب غير متميز.	٤ مناسبة للأعداد الكبيرة من المتدربين.	
٥ لا تأخذ المحاضرة الفروق الفردية بين المتدربين في الاعتبار، بل هم من وجهة نظر المحاضر سواء.	٥ تعتبر المحاضرة هي الأسلوب الذي لا يبدل عنه في حالة عدم وجود أسلوب تدريبي آخر لدى المدرب.	

العيوب	المميزات	الأسلوب
١ قد لا تتحقق هذه المميزات في حالة الأعداد الكبيرة من المتدربين.	١ اتصال في اتجاهين.	الحوار والنقاش الجماعي Group Dialog Discussion
٢ قد يستأثر بعض المتدربين بالحوار والنقاش.	٢ يتيح هذا الأسلوب فرص حقيقة أمام المتدربين للنقاش والحوار والمشاركة.	
٣ يحتاج هذا الأسلوب إلى مدرب كفء يستطيع أن يدير دفعة الحوار والنقاش تجاه تحقيق الأهداف الموضوعية.	٣ نادراً ما يشعر بالمتدربين بالملل.	
	٤ نادراً ما يحدث شرود للمتدربين	

العيوب	المميزات	الأسلوب
١ وسيلة للتقييم وليس للقياس.	١ وسيلة سريعة تساعد المتدرب أن يقيم إحدى الصفات أو الاتجاهات أو السلوكيات أو المهارات لديه.	الاستقصاءات Questionnaires
٢ الاستقصاء لم يصل إلى مرحلة المقياس لأنه لم يطبق عليه اختبارات الصدق والثبات.	٢ تعطي للمتدرب الفرصة للتعبير دون ضغط أو خوف.	
٣ صعبة في إعدادها.	٣ تعطي بيانات مركزة وملخصة.	
٤ المتدربون أحياناً لا يقومون بالإجابة عن أسئلة الاستقصاء بصدق وصراحة، فيتم الحصول على درجات غير واقعية أو غير حقيقية.	٤ قليلة التكلفة.	

العيوب	المميزات	الأسلوب
صعبة في إعدادها	١ تساعد المتدرب على اكتشاف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالحالة أو بالمشكلة موضوع التدريب.	١
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.	٢ إسهام المتدرب في العمل التدريبي واضحاً، فهي وسيلة تحفز المتدرب على المشاركة الجدية.	٢
قد تعطي انطباعاً خاطئاً عن سهولة العملية الإدارية من خلال التوصل إلى الحلول في قاعات التدريب، بينما الحقيقة أكثر من ذلك صعوبة وتعقيداً.	٣ تساعد المتدرب سواء بمفرده أو مع زملاءه المتدربين على التفكير والتحليل والتصور واقتراح الحلول والبدائل.	٣
	٤ ما يصل إليه المتدرب من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه ويؤثر على سلوكه في المستقبل.	٤

دراسة الحالات
Case Study

الأسلوب	المميزات	العيوب
تمثيل الأدوار Role Play	١ يساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المتدربين.	١ يحتاج هذا الأسلوب إلى الإعداد الجيد، وإلى تحضيرات كثيرة.
	٢ أسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة.	٢ يتطلب تمثيل الأدوار وقتاً أطول.
	٣ إثارة اهتمامات المتدربين عن طريق الموقف الدينامي، بما يساعدهم على تدعيم الاتجاهات الإيجابية لديهم.	٣ غالباً ما يشعر المتدربون بأن هذه المواقف التمثيلية سخيفة.
	٤ تأكيد الدور الذي تلعبه المشاعر في كثير من المشكلات وخاصة التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية.	٤ قد يشعر المتدربون بعدم واقعية الأدوار، وأنها مجرد تمثيلية مما يخرجهم عن المشكلة الحقيقية المطروحة.

العيوب		المميزات		الأسلوب
قد يتردد البعض في المشاركة في الموقف التمثيلي من البداية، خاصة إذا لم تكن لديه الخبرة الكافية في التعامل مع مثل هذه المواقف.		٥	يمكن للمدرب الاستعانة بالمساعدات السمعية بصرية في تصوير وتسجيل العمل، وإعادة عرضه على المتدربين في جلسة المناقشة.	٥
العيوب		المميزات		الأسلوب
هذا الأسلوب يحتاج في إعداده إلى وقت طويل نسبياً.		١	يساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المتدربين.	التعليم المبرمج Programmed Learning
ارتفاع التكلفة في إعداد المادة التدريبية أو برامج الحاسب الآلي.		٢	يعتمد هذا الأسلوب على التدريب والتعليم الذاتي للمتدرب.	
المتدربون لا يتعلمون الكثير من هذه الوسيلة، أكبر مما هو متاح في المادة التدريبية أو برنامج الحاسب الآلي.		٣	يراعي هذا الأسلوب الفروق الفردية بين المتدربين.	

العيوب		المميزات		الأسلوب
		٤ هذا الأسلوب يراعي التسلسل المنطقي.		التعليم المبرمج Programmed Learning
		٥ هذا الأسلوب يقدم للمتعلم تغذية عكسية أو إرجاع أثر فوري (بمعنى توضيح رد الفعل الفوري).		
		٦ يمتاز هذا الأسلوب بأنه يخفض وقت التدريب بحوالي الثلث.		
العيوب		المميزات		الأسلوب
١ هذا الأسلوب يحتاج إلى تحضيرات كثيرة.		١ الواقعية في التدريب.		المباريات الإدارية Management Games
٢ يحتاج إلى وقت طويل نسبياً.		٢ وسيلة ناجحة في تدريب الأفراد من خلال الممارسة الفعلية للعمل.		

العيوب		المميزات		الأسلوب
يحتاج إلى أعداد كبيرة من المدربين الأكفاء الذين يقومون بأعمال الإعداد والإشراف.	٣	تدريب المتدربين على العمل الفرقي.	٣	المباريات الإدارية Management Games
	٤	تساعد على بث روح التنافس والحماس بين المجموعات التدريبية.	٤	
	٥	التمرس على اتخاذ القرارات عموماً والقرارات السريعة في المواقف الطارئة على وجه الخصوص.	٥	
العيوب		المميزات		الأسلوب
تحتاج إلى تحضير جيد مسبق.	١	ربط الجوانب النظرية في التدريب بالواقع الميداني.	١	الزيارات الميدانية Field Visits

العيوب		المميزات		الأسلوب
تحتاج إلى ترتيبات كثيرة.		٢	تتيح للمتدربين فرصة الاحتكاك المباشر بالناس والمنظمات.	
تحتاج إلى مصاريف إضافية تضاف على ميزانية البرنامج التدريبي.		٣	تتيح للمتدربين الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين في منظمات مشابهة لمنظماتهم.	
العيوب		المميزات		الأسلوب
طول المدة التي يستغرقها هذا التدريب، وذلك بسبب ضعف الرقابة عليه ولكونه يخضع للمبادرة الشخصية للفرد		١	قلة تكلفته بالمقارنة بأساليب التدريب الأخرى	التدريب بالمراسلة Correspondence
يحرم المتدرب من الانتفاع بخبرات الآخرين ممن تجمعهم وإياه قاعة التدريب فتقل الفائدة المتحققة من التدريب		٢	لا يتطلب تفرغ المتدرب من عمله	

٣	توفير الوقت الكافي للمتدرب للتدريب	
٤	يأخذ مستوى المتدرب بنظر الاعتبار	
٥	يمكن المتدرب من إعادة استخدام مواد التدريب	

وسائل التدريب :

لقد أثبتت البحوث والدراسات أن من ٢٥% إلى ٣٠% فقط من المعارف المستقاة من أي تقديم شفوي يختزنها 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 المدربين 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 :

أ . 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:

١. زيادة الانتباه والتركيز.

٢. جذب الانتباه والتركيز.

٣. توضيح الروابط.

٤. تعزيز الرسالة.

٥. تنبه إلى تغير الموضوع.

٦. تستدعي التعليق.

٧. تمنح التسلية.

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

١. بساطة وواضحة.

٢. أساسية وضرورية للموقف التدريبي.

٣. ممتعة وتبعث على التحدي.

٤. موفرة للوقت والجهد.

٥. متفلكة مع أهداف البرنامج التدريبي.

٦. متفلكة مع حجم المجموعة التدريبية.

٧. متفلكة مع حجم وشكل القاعة التدريبية.