

الفصل الثاني أساليب واستراتيجيات التدريب:

- مقدمة:

يقوم المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء اقتصادية، سياسية، تكنولوجية، اجتماعية وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء عوامل بشرية أو مادية أو معلوماتية.

فالمنظمات الناجحة في ظل التغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة؛ وذلك للمحافظة على ميزات التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

وفي السنوات الأخيرة وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة؛ مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى، وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها، وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة، الأمر الذي قاد المدراء في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (*Mission*) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها وفي الوقت نفسه المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية وتوضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة

كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفية التدريب على أداء الأفراد العاملين.

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية.

- ماهيت أساليب واستراتيجيات التدريب :

تسهم إستراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تلعب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الإستراتيجية للمنظمة.

- عملية تستهدف اتخاذ قرارات إستراتيجية مؤثرة على مدى بعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هي

الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها.

- مجموعة أنشطة تستهدف تصميم وتنفيذ مجموعة ممارسات وسياسات متعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.
- الطريقة التي تتبعها أثناء التدريب للتعامل مع هدف تدريبي أو جزء منه هذا التعامل إما أن تقصد به:
 - كشف أو قياس واقع الهدف لديه بمعنى أن يدرك المدرب ما لدى المتدرب وجرى العرف على تسميته بالأسلوب الكاشف.
 - إنشاء للهدف أو جزء منه بمعنى نقله من المدرب للمتدرب وجرى العرف على تسميته بالأسلوب المنشئي.
- الطريقة التي من خلالها يتم عرض المادة التدريبية التي يقوم بها المدرب لاستخدامها في إثارة وتحفيز المتدربين للتفاعل معه للوصول إلي الأهداف التدريبية المتوقعة والمطلوبة.
- ما يقوم به المدرب للتحفيز أو المنافسة بين المتدربين للوصول إلى الموضوع التدريبي في النهاية.

- خطوات إعداد إستراتيجية التدريب:

(إن عملية إعداد إستراتيجية التدريب تمر بالراحل التالية:

- تحليل إستراتيجية المؤسسة أو المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة أو المؤسسة من حيث الظروف

والاتجاهات الاقتصادية والتطور التكنولوجي والعوامل الديمغرافية والأنظمة الحكومية والمنافسة الخارجية.

• تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.

• إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تشمله من سياسات وبرامج وموازنات تسهم في التكامل مع إستراتيجية المؤسسة، ثم مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (المؤسسة).

– اختيار أساليب واستراتيجيات التدريب :

تعد عملية اختيار أساليب التدريب ذات أهمية لتحقيق النجاح للبرنامج التدريبي لما لها من تأثير على تقبل المتدربين لأنواع المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات التي يسعى إلى تحقيقها، ويتوقف نجاحه على أساليب التدريب المستخدمة فيه؛ لذا يجب اختيار طريقة التدريب بحيث تتناسب وتتلاءم مع الأهداف المراد تحقيقها وطبيعة البرنامج التدريبي، كما تتدخل عناصر أخرى كالموارد والإمكانات، عدد المرشحين للتدريب، مستوياتهم العلمية والاجتماعية والثقافية وعلى الرغم من تعدد تلك الأساليب وأهمية كل منها- إلا أنه يجب التنوع في استخدامها وذلك لمراعاة مبدأ التشويق والبعد عن التكرار في عرض موضوعات ومحتوي البرنامج وتحقيق احتياجات هؤلاء المتدربين والتي تختلف باختلاف أسلوب تعلمهم المعرفي والمهاري وتتمشى مع دوافعهم واتجاهاتهم ومستوى ثقافتهم ونموهم المهني.

ولكي يكون التدريب مفيداً يجب أن يراعي في تخطيط برامجه الأسس النفسية والاجتماعية والفنية ولكي يكون أكثر فائدة فلا بد من تنوع أساليبه، والتي تختلف باختلاف طبيعة العمل الذي يدرّب عليه المتدرب والغرض من التدريب

وباختلاف المدرب وثقافته ومهاراته وأيضًا باختلاف مكان التدريب ومدى تجهيزه بالوسائل المعينة لتحقيق الغرض منه.

وعن أساليب التدريب أثناء الخدمة فهي كثيرة ومتعددة وليس هناك أسلوب ما يصلح استخدامه بصفة عامة وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، فاختلاف المستوي والغرض من عملية التدريب يحتم اختلاف طريقة التدريب المستخدمة. ورغم تعدد أساليب التدريب- إلا أن لكل منها مزاياه وعيوبه؛ لذا يجب دراسة الموقف التدريبي وتحليل عناصره عند اختيار الوسيلة؛ حتى تتوافق مع الموقف، وتتحقق الفائدة المرجوة من استخدامها. ومن هذا المنطلق توجد عدة اعتبارات يمكن في ضوءها اختيار أسلوب وإستراتيجية التدريب المناسبة:

- اعتبارات شخصية ترتبط ب:

- **المدرّب:** من حيث مؤهلاته، خبراته، القيم التي يتمتع بها، شخصيته، مميزاته الشخصية والأسلوب الذي يتناسب معه.
- **المُدرَّب:** من حيث خلفيته العلمية والثقافية، مستوى ذكائه، دافعيته للتدريب والعمر والجنس والمستوي التعليمي والخبرات السابقة.
- **اعتبارات مادية:** ترتبط بوقت البرنامج التدريبي والتسهيلات والإمكانات والميزانية المتوفرة أو التي يمكن توفيرها.
- **اعتبارات ترتبط بأهداف برنامج التدريب:** ترتبط بأهم المخرجات والمقاصد التي يسعى البرنامج إلي تحقيقها للمتدربين.
- **اعتبارات تتعلق بمحتوي المادة التدريبية:** تتمثل في كم وكيف المادة التدريبية التي يجب أن يشتمل عليها البرنامج التدريبي لتحقيق الأهداف المقررة والمحددة له.

• **اعتبارات ترتبط بمبادئ التعلم المتبعة:** تشتمل علي مبدأ الدافعية للتعلم والمشاركة الإيجابية من قبل المدرب، مبدأ التفرد في التعلم، مبدأ المتابعة والتقويم والتغذية المرتدة، مبدأ إتقان التعلم.

• **ظروف التدريب:** زمنية أو مكانية أو تسهيلات ومواد وإمكانات.

• **موضوع التدريب:** طبقاً للموضوع يتم اختيار الأسلوب المناسب له.

وهناك اعتبارات أخرى يمكن في ضوءها اختيار أسلوب التدريب المناسب منها هدف التدريب، طبيعة العمل، مكان التدريب، مستوى الوظيفة، المادة التدريبية، فترة التدريب، التكاليف وعدد المتدربين، مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات، الخلفية السابقة للمتدربين، المتدربين من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.

وبذلك تتعدد الاعتبارات التي يمكن في ضوءها اختيار أساليب التدريب منها ما يتعلق بمدة البرنامج التدريبي وتوافر الإمكانيات وموضوعات البرنامج والمستوي الثقافي للمتدربين ومؤهلاتهم وخبراتهم في مجال التدريب.

كما سبق يمكن تحرير (اعتبارات) في ضوءها يتم اختيار (أسلوب) التدريب:

• الاعتماد علي قوانين ونظريات ومبادئ التعلم.

• الارتباط باحتياجات المتدربين، عدد المتدربين وأماكن التدريب.

• توافر التسهيلات المادية للتدريب، الزمن المخصص للتدريب، الاتجاهات الثقافية السائدة لدي المتدربين.

نظراً لتعدد الأساليب المستخدمة في التدريب والتي يتصف بعضها بالطابع

النظري أو الميداني أو الفردي، تتناول البعض منها ونعرض نبذة عن كل أسلوب:

- **الحاضرة:**

تعتبر إحدى وسائل التدريب منخفضة التكاليف وسهلة الإعداد ويمكن أن

تفيد العدد الأكبر من المتدربين، ومن الملاحظ أن هذا الأسلوب يُستخدم كثيراً في أي برنامج تدريبي، فالبرامج التي تعقد لتدريب العاملين في المؤسسات تستخدم هذا الأسلوب، إذ يتم عن طريقه تقديم الجانب النظري الخاص بالبرنامج التدريبي.

- مميزات:

- تختصر الكثير من الوقت، وتناسب مختلف أحجام المجموعات.
- لا تحتاج للكثير من المعدات ويمكن تعديلها وتطويرها لتناسب احتياجات المتدربين.

- عيوبها:

- تتم عملية الاتصال من طرف واحد يمثلها المحاضر بالتالي لا تسمح بفتح باب المناقشات الجماعية وتبادل الأفكار والآراء بين المدرب والمتدربين وهذا يؤدي إلي سلبية المتدربين لعدم تركيزهم فيما يدور من حديث في المحاضرة.
- يقل الانتباه كلما طالت المحاضرة.
- معدل التذكر والاستعادة يكون منخفض.
- عدم حصول المتدرب علي تغذية مرتدة سريعة.
- غير مناسبة للتدريب علي المهارات.

ورغم هذه العيوب إلا أنه يمكن تطويرها واستخدامها بعد إدخال بعض التحسينات عليها والتي تزيد من الإفادة منها، حيث أن أسلوب المحاضرة يتميز بالمرونة وسهولة التنظيم، ويجب أن يمتزج مع أساليب أخرى لتحقيق الأهداف المنشودة ومن هزه (التحسينات):

- إعدادها بدقة ليعرف المدرب الطريقة التي يسير عليها في إلقائه المعلومات ويعرف كيفية ترتيب أفكاره، فلا يكفي إلمامه بالمادة العلمية فقط.

- يجب علي المحاضر أن يمهّد لموضوع محاضرتّه عن طريق بيان غرضها وإطلاع المتدريين علي عناصرها الأساسية، ويحرص علي إظهار تفاصيلها دون الاختصار علي العناصر الرئيسة لموضوعها.
- مناسبة محتوى المادة العلمية ولغتها لنضج المتدريين ليتمكنوا من فهمها وتتبعها.
- يتفاعل المدرب مع المتدريين لأنه أحد عوامل إنجاح هذه الطريقة.
- يجب أن يكون اللقاء توضيحي للمادة العلمية وتفسيراً وتطبيقاً لها.
- ما يراعى عند استخدام أسلوب المحاضرة:
 - قدم نفسك للآخرين.
 - اجعل صوتك مسموعاً للكل، وتجنب الكلمات الغامضة.
 - تجنب النغمات الصوتية غير المألوفة،
 - تجنب الحديث السريع أو البطيء على حد سواء.
 - يمكن التحكم في مستوى جودتها عبر مستوى جودة الكلمات المنطوقة والحوار.
 - استخدام قائمة في تقديم المحاضرة يساعد على ترتيب الأفكار.
 - الكلمة المفوطة تتطلب اتصالاً غير لفظي مناسب: (تأكد من أن الكل يراك بوضوح- تجنب الحركات والعادات التي تشوش على الحضور- لا تكرر نفس الألفاظ الكلامية).
 - تجنب التطويل والاختصار الشديد (الاختصار الشديد قد يخل بالمحاضرة- التطويل يقلل الفاعلية).
 - اختيار العينات التدريبيّة المناسبة.

- حدد متى سيتم طرح الأسئلة (يفضل طرح الأسئلة عند انتهاء المحاضرة إلا إذا كان هناك ضرورة لذلك).
- استخدم أساليب تدريب أخرى خلال المحاضرة مثل: العصف الذهني أو مجموعات المناقشة؛ لتزيد من فاعلية المحاضرة.
- تقديم محاضرة تدريبية:

في يوم المحاضرة:

- كلما كان تحضيرك للمادة جيداً استطعت الانتباه إلي إشارات المتدربين، وبالتالي تضبط أسلوبك مع المحاضرات.
- اذهب لقاعة التدريب مبكراً لتعطى نفسك وقتاً للاستعداد وتحية الحضور من المتدربين.
- افحص المنظر من عدة مقاعد لتتأكد أن كل شخص يمكنه أن يري شاشة العرض من أعلي ويرى السبورة الورقية.
- افحص كل المعدات، إذا كنت تستعمل *Data show* فتأكد من أنها تعمل بكفاءة ودون أي أعطال.
- كن مرتاحاً مع المتدربين قبل البداية رسمياً، فاختلط معهم لخلق روح التفاعل المتبادل.
- حدد قبل أن تبدأ إذا كان بعض أعضاء المجموعة ينتظرون محادثات هاتفية، هذا يعطيك إحساساً أفضل عن من يحتاج أن يترك القاعة مقارنة بأولئك الذين يريدون مغادرة القاعة.

في بداية المحاضرة:

- ابدأ بصوت عالي، أحفظ الافتتاحية لتبدأ بداية قوية تحدد سير ورشة العمل بنجاح، ففي البداية حدث المتدربين عما تتوقعه منهم وما يتوقعونه منك، وذكرهم بما يلي: (أنهم مسئولون عن تعلمهم وتدريبهم- أن يخبروك إذا لم تلي احتياجاتهم - أنك ستبدأ المحاضرة وتنتهيها في الوقت المحدد).
 - زددهم بمعلومات أخرى إضافية مثل: (أماكن الخروج للطوارئ- أماكن الهاتف، وأماكن الحمامات).
 - قدم نفسك واجعل الآخرين يقدمون أنفسهم أو يقدم بعضهم البعض.
 - وضع أهداف البرنامج، اعرضها في مكان بحيث يمكن رؤيتها بسهولة، فقم بعرضها علي احد جدران القاعة.
 - استعرض الأجندة واربطها بالأهداف.
 - قدر أن المتدربين لديهم حماس متفاوت نحو التدريب.
- بهذه الطريقة تظهر الاحترام لمستمعك من المتدربين وللعملية التدريبية كلها.

أثناء المحاضرة:

- كن منضبطاً من حيث المواعيد ويمكنك عمل ذلك إذا:
 - ناقشت مدة فترة الراحة مع المتدربين، كتبت وقت البداية والعودة علي السبورة الورقية.
 - لا تنتظر المتأخرين، وأغلق الباب في الوقت المتفق عليه.
 - لا تقم بتلخيص ما فات علي المتأخرين.

- إذا لم تستمر المحاضرة حسب الخطة، فلا تثير الانتباه للمشكلة باعتذارك ما لم تكن المشكلة واضحة.
- ستدعم عملية التدريب إذا أنت:
- خلقت جواً نشطاً بتشجيعك للمشاركة بين المتدربين ومعك وتعاملت مع كل موضوع علي حدة.
- تنتقل من السهل إلي المعقد تدريجياً، تبدأ من المعلوم لديهم إلي شئ جديد قد يكون مجهول عندهم.
- جعلت المتدربين يستعملون أكبر قدر من حواسهم الخمس علي قدر الإمكان.
- شجعتهم علي التخيل والإبداع والابتكار، وقمت بمراجعة كل جزء من المحاضرة قبل انتقالك إلي الجزء الذي يليه.
- لا تخف من الا تكون لديك إجابة علي أحد الأسئلة، اسأل الآخرين إذا كانت لديهم الإجابة، إذا لم تكن لديهم فقل للسائل إنك ستعود إليه بالإجابة فيما بعد، لا تكذب أو تتحلق، وإلا فإن أمانتك وكبرياءك سيهتزان ومعهما قدرتك علي التأثير علي مستمعك.
- تجنب استخدام كلمات معقدة باللغة العربية أو الإنجليزية، فذلك يعنى أنك نظري وغير متواضع.
- استخدم الوسائل البصرية كلما أمكن ذلك، فهي أكثر فاعلية من التحدث بحوالي 6 إلي 8 مرات، يمكنك استخدام رسومات وبيانات وخرائط رسم.
- توقف من وقت لآخر لتعرف رأي المتدربين، اسألهم- مثلاً- كم منكم حاول هذه العملية؟" إن سؤال المتدربين عن رأيهم يكون بمثابة التغيير المقبول في إيقاع المحاضرة ويمدك بمعلومات مفيدة.

- كسر الأسئلة أو أعد صياغتها بطريق مختلفة إذا اعتقدت أن كل المتدربين لم يسمعوها.
- غير في إيقاع المحاضرة ووسائل العرض لتبقي علي الرغبة بدرجة عالية، تذكر مدة انتباه الكبار تستمر حوالي سبع دقائق؛ لذا غير الإيقاع ووسيلة العرض وادمج بين مهام الفريق والتكليف الفردي.
- استخلص المعلومات من المجموعة كلما أمكن ذلك، فمشاركة المستمعين من المتدربين تضي تغييراً في سرعة الإيقاع، كما أنها تؤكد أفكارك بطريقة عملية مطبقة في الواقع.
- انتبه إلي لغة الجسد من المتدربين، مثل بحلقة العيون، الأذرع المعكوسة والتي تعبر عن المقاومة.
- لاحظ كمية كتابة النقاط بين المتدربين فهو مؤشر جيد لاندماجهم.
- لا تفسر عدم المشاركة علي أنه مقاومة بعض الناس بطبعهم لا يتحدثون كثيراً وربما يكونون محرجين فيما يختص بمهاراتهم اللغوية (اللهجة، التعتة، اللعثة..الخ).
- تجول أثناء فترات الراحة وانضم إلي كل مجموعة لوقت قصير ولاحظ التفاعل بين المتدرب لكل متدرب.
- تذكر أن فترات المناقشة ثنائية؛ مما يعطيك فكرة عن المشاركة الفردية أثناء مرورك علي المتدربين.
- لا تقف جامداً في مكان واحد، التحرك من مكان إلي آخر يسمح بتلاقي النظر مع كل متدرب ويعطيك مؤشرات جيدة عن طاقتهم واتجاهاتهم الايجابية والسلبية.

- كن يقظاً للملاحظة المؤشرات (دوران العيون، خفض الرأس، الخطوط العشوائية... الخ) فالتدريين يريدونك أن تسكت المشاغبين منهم.
- اطلب متطوعين في حالتين أو ثلاث علي الأقل، فالحماس أو عدمه يعتبر مؤشراً جيداً لمشاركة المتدريين.
- تصل الطاقة إلي أدها بعد الغداء، حاول أن يكون الغداء خفيفاً، تفادياً للشعور بالنعاس بعد الظهرية.

في نهاية المحاضرة:

- اختتم المحاضرة بنوع من التحدي، اطلب من كل متدرب أن يلتزم بتطبيق جزء من المحاضرة في ورشة العمل واسأل كل متدرب عن الكيفية التي يمكن له بها تنفيذ ذلك، واطلب من المتدريين كتابة خطط عملهم علي ورقة، ضع الخطط في مظاريف بها عناوينهم وأرسلها لهم بعد 60 يوماً من انتهاء ورشة العمل.

- المناقشة:

ويقصد بها الأسلوب الذي يتم فيه التفاعل بين أعضاء جماعة صغيرة لهم أهداف محددة حول موضوع معين ويستخدم هذا الأسلوب لتحسين الفهم وتعميقه. وبذلك فهي أسلوب يتم فيه تبادل الأفكار والآراء والخبرات بين المتدريين والمدرب بحرية وهي ضرورية لتعميق وتوضيح بعض المفاهيم والموضوعات التي تحتاج إلي توضيح وهي أسلوب تدريبي يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب وتتم مناقشته بشكل تشاركي مع المتدريين والوصول إلى استنتاجات ومقترحات تغني هذا الموضوع وعند إجراء المناقشات يتم استخدام نوعين من الأسئلة:

- **أسئلة مفتوحة:** تستخدم في تشجيع العفوية والتلقائية، تسمح للمتدريين باستخدام لغتهم وتعبيراتهم الخاصة عند الاستجابة للأسئلة والإجابة عليها

وبذلك تعتبر أسلوبياً ناجحاً في استمرار النقاش والاهتمام والتشجيع على المشاركة في المناقشة.

• **أسئلة مغلقة:** أكثر جدوى في قيادة النقاش وتركيزه في نقاط محددة، حيث تتطلب إجابات محددة للأسئلة وتذكر المدرب بنقاط رئيسة في المناقشة.

ولا تكون المناقشة غير مجدية - إلا في المجموعات الصغيرة، وكلما زاد العدد كلما تطلب الأمر مهارات وقدرات أكبر من المدرب لإدارة المناقشة؛ حيث يجب عليه متابعة الموقف للتأكد من وضوح الرؤية لدى المتدربين حول المهام المسندة لهم، وبعد عرض ومناقشة نتائج المجموعات، يجب أن يقوم المدرب بتعزيز عملية التعلم التعاوني باستعراض وتلخيص النتائج وتقديم الملاحظات النهائية لهم.

- من مميزات:

تتمثل أهمية هذا الأسلوب في برامج التدريب في فتح المجال أمام المتدربين للمناقشة والحوار حول الموضوعات المختلفة التي تتعلق بالعمل، كما يمكن من الوصول إلى الحلول لكثير من المشكلات التي تواجه المتدربين أثناء عملهم، تشجع المتدربين على تطوير مهارات الاتصال، تُمكن من التوضيح والسؤال حول الافتراضات، توفر تغذية راجعة فورية وتولد نوع من التعاون وتبادل الآراء والخبرات يمكن أن تكون مفيدة في إكمال أو تلخيص أنشطة تدريبية أخرى.

ومما سبق نذكر بعض المميزات لها:

- تشجع المتدربين على تطوير مهارات الاتصال.
- توفر تغذية راجعة فورية وتولد نوع من التعاون.
- تمكن المتدربين من تبادل الآراء والخبرات.

- من عيوبها:

- قد تستهلك الكثير من الوقت.

• النجاح يعتمد على التفاعل بين أعضاء المجموعة، قد يسيطر عليها بعض الذين يجيدون النقاش (الجدال).

• يجب أن يمتلك المدرب مستوى عالٍ من مهارات إدارة الوقت وتوجيه الأسئلة والحوار والاتصال والتواصل.

• تعتمد على التفاعل بين المدرب والمتدربين.

• قد يسيطر عليها بعض الذين يجيدون النقاش والحوار والجدال.

• لا بد أن يمتلك المدرب مستوى عالٍ من المهارات.

تتميز المناقشة عرة أشكال في برامج التدريب من أهمها:

أ- اللجان: جماعات صغيرة تنبثق من جماعة كبيرة بهدف معالجة قضية محددة نتجت عن مناقشة موضوع رئيسي من قبل المجموعة الكبيرة.

- من مميزات:

ديمقراطية الأسلوب، جماعية القرار، إمداد الأفراد المتدربين فيها بالعديد من المهارات والخبرات، تُساعد على تنمية التفكير المبدع بين المتدربين. بذلك تحقق اللجان تنمية شخصية المتدرب وتدريبه ليتحمل المسؤولية ويتعامل مع الآخرين ويحترم آرائهم ويقنع الغير برأيه بأسلوب علمي يعتمد على دراية، تبادل أفكار وخبرات وآراء بين المتدربين، إدراك أهمية صنع واتخاذ القرار الجماعي.

ب- حلقات الدراسة: في ظل هذه الوسيلة يجتمع المتدربون ويتحاورون حول موضوعات معينة بحيث يدلي كل متدرب بدلوه ويتبادلون الجدل والرأي من خلال خبراتهم ومعارفهم؛ ليغطوا الموضوعات المقترحة للدراسة.

وبذلك فحلقات الدراسة كأسلوب تدريبي عبارة عن مناقشة وحوار بين مجموعة من الموظفين أصحاب خبرات مختلفة لمناقشة موضوعات مختلفة

في مجال واحد ويقوم كل فرد بدراسة جانب واحد لإعداد تقرير عنه ويشترك في حلقات الدراسة أصحاب الخبرات والقيادات العليا بهدف تطوير الخبرات داخل المؤسسة التعليمية أو التنظيم، ولضمان نجاح تنظيم الحلقات الدراسية ينبغي تخصيص أحد أفراد المجموعة من ذوي الخبرة والدراية بموضوع النقاش لإدارة الحلقة الدراسية، وتهيئة المناخ المناسب لإجراء المناقشات الحرة حول موضوع المناقشة ويقوم رئيس الحلقة بتوجيه المناقشة وإبراز الدراسات العلمية وإجراء المقارنة فيما بينها واستخلاص أهم النتائج وتلخيص الأفكار والآراء.

- من ميزاتها:

تتطلب جدية المتدربين في المشاركة، وتؤدي إلى تنمية الخبرات في المناقشة والحوار وعرض الآراء.

- من عيوبها:

المحدودية في موضوعات الدراسة والحوار، فهي تناقش موضوع أو مشكلة محددة بعينها، وتعتمد على آراء وخبرات شخصية، قد لا تعتمد على جانب علمي وعملي.

ج- المؤتمرات: من الأساليب الشائعة الاستخدام في التدريب الإداري فهي عبارة عن اجتماعات منظمة لعدة أيام بغرض بحث موضوع معين أو الوصول لقرار يحدد خطة العمل ويتولى رئيس المؤتمر تحديد المشكلة محل الدراسة وتعدّد المؤتمرات قبل بداية العمل لاستكشاف المشكلات ووضع الخطط اللازمة لها. وبذلك تكون في صورة اجتماعات؛ لدراسة موضوع محدد وتبادل آراء وخبرات وأفكار مختلفة وتحت قيادة أحدهم الذي تختاره المجموعة.

- من مميزاتهما:

إتاحة الفرصة للمتدربين والمدرّبين بتبادل الأفكار نحو العديد من الموضوعات ذات الاهتمام المشترك؛ مما يؤدي إلى استفادة أعضاء المؤتمر من خبرات وآراء وتجارب بعضهم البعض، ومن خلالها أيضا يتعلم المتدربين كيفية احترام آراء الآخرين وتقبل النقد الموجه لآرائهم.

- من عيوبها:

التحديد المسبق للمشكلة من قبل رئيس المؤتمر وأنها لا تكون نابعة من قبل المتدربين.

د - المجالس: من الأساليب الهامة التي تساعد علي التوصل إلى أفكار وآراء كثيرة مبتكرة، حيث يتم فيها تقسيم المجموعة الكبيرة إلى مجموعات صغيرة، تختص كلا منها ببحث جانب من جوانب المشكلة، ثم تعود هذه المجموعات الصغيرة لتجتمع لمناقشة المشكلة ككل. وبذلك فالمجالس مجموعة صغيرة فرعية من المجموعة الكبيرة لها مقرر معين، وهذه المجموعة تدرس أحد جوانب المشكلة المطروحة للدراسة، وبعد انتهاء المجموعات من دراسة الجوانب المختلفة من المشكلة تجتمع مع بعضها لدراسة المشكلة ككل.

- عيوبهم: (حلقات المناقشة وحلقات الدراسة والمؤتمرات والمجالس):

- المحدودية في موضوعات المناقشة حيث تناقش موضوع أو مشكلة محددة.
- تعتمد علي الآراء والخبرات الشخصية والتي قد لا تعتمد علي الجانب العلمي - إلا إنها تتيح الفرصة للتعبير عن آراء المتدربين وأصحاب الخبرات الشخصية وتتيح الفرصة للمشاركة واكتشاف المشكلات والعمل علي وضع حلول لها.

- البحوث الإجرائية:

يكلف المدربون فرادي أو مجموعات لتناول مشكلة من المشكلات والقراءة حولها وجمع الحقائق عنها وتحليلها لإيجاد حلول مناسبة لها.

- من مميزات:

• تؤدي بالتدريين إلي الإطلاع والدراسة الجادة وتنمية مهاراتهم والعمل في مجموعات فينمي السلوك التعاوني بينهم.

- ما يؤخذ علي هذا الأسلوب:

• اعتماده علي دراسات نظرية والحلول التي يتوصل إليها المدربون للمشكلات قد لا ترتبط بالواقع الفعلي لمجتمعنا.

- التدريب الميداني:

يقوم المتدرب خلاله بأداء عمل معين أداءً عملياً أمام المدربين كالتدريب علي أعمال الإدارة المدرسية، أو التدريب العملي علي استخدام الآلات والأجهزة ذات الصلة بالعمل الإداري.

- من مميزات:

إتاحة الفرصة للمتدرب بأن يشاهد ويؤدي العمل عملياً؛ مما يساهم في تنمية مهاراته وتطبيق ما تعلمه واكتسبه. يُسهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو عملية التعلم ويتيح أيضاً الفرصة لملاحظة سلوك المتدرب ومدى تقدمه وما يواجهه من صعوبات أو مشكلات أثناء التدريب.

- من عيوبه:

يحتاج لوقت طويل حتى يمكن إتاحة الفرصة أمام كل متدرب في التدريب العملي ويتطلب توفير عدد كبير من المؤهلين والمتخصصين لضمان فاعلية التدريب ونجاحه.

- طريقة البيان العملي من المدرب (العرض الإيضاحي):

عرض عملي بواسطة المدرب لكيفية أداء مهارة بشكل صحيح سواء في ذلك المهارات العقلية أو الحركية، تحت ظروف حقيقية مماثلة للواقع، وهي تستهدف تزويد المتدربين بمهارات ومعارف معينة.

فالعرض الإيضاحي يمكن أن يكون حياً بأن يقوم المدرب بأداء المهمة المطلوبة أمام المتدربين أو يمكن أن يتم باستخدام معينات بصرية مثل شرائح مصورة أو فيديو فيلم.

فالتدريب على المهارات كما سبق الإشارة إليه يعتبر العرض النموذجي لأداء المهارة بواسطة المدرب وهو خطوة أساسية من خطوات تعليم المهارات ووسيلة المدرب في ذلك البيان العملي.

خطوات استخدامها:

قبل العرض:

• حدد نوع المهارة ومكوناتها أو أجزائها أو خطواتها.
• أمثلة:

- التدريب على العمليات الحركية والتحليلية (ظواهر- متغيرات).
- التدريب على الأداء الفني والمهني وتقييم نتائج الأداء.
- التدريب على التعامل مع الأجهزة وذلك عن طريق:

- راجع مع نفسك أدائها سواء كانت مهارة عقلية - تحليل - أداء - مشكلات
- كلام - حركة بشكل كافي.

- قم بتهيئة المتدربين نفسياً مع إثارة اهتمامهم لمشاهدة العرض أو البيان العملي.

أثناء العرض:

- قدم العملية أو المهارة خطوة بخطوة.
- أحياناً يكون من المناسب تقديمها مرة واحدة ثم البدء من جديد خطوة- خطوة، فهي تحتاج تزامناً العرض العملي مع شرح ماذا وكيف ولماذا ومتى؟ بالنسبة لكل خطوة حتى يكون الأداء ذو تأثير ويجب التأكيد على أن إهمال ذلك يؤدي لضعف طريقة البيان العملي في تحقيق أهدافها.
- اختتم الأداء بالتركيز على النقاط أو المهارات الجزئية الهامة.
- يتضاعف تأثيرها أو فائدتها إذا تم أداء المتدرب جزئية- جزئية عقب تفاعله معها (أسلوب أداء المدرب+ أسلوب أداء المتدرب+ التفاعل فيما بينهم).

- المزايا:

- تركز على استخدام أكثر من حاسة؛ مما يزيد من فاعلية التدريب.
- توضح وتجسد بشكل عملي قريب من الواقع أو مماثل له خطوات الأداء - خطوات التحليل- العمليات الفكرية- طرق التعامل مع الأجهزة - المهارات الصوتية والأداء الشخصي.
- لها جاذبية تمثيلية إذا تم التخطيط لها وتنفيذها بدقة؛ مما يؤدي إلى إثارة انتباه واهتمام المتدربين.
- اختصار الوقت وللتأكد من ذلك قارن بين الوقت الذي يمكن أن تستغرقه في الشرح النظري لكيفية تشغيل الحاسب الآلي في حالة عدم وجود حاسب آلي وما يستغرقه البيان العملي باستخدام حاسب آلي، لاشك أن الوقت في الحالة الأخيرة سيكون أقل بكثير.
- يسمح بالتغذية الراجعة المباشرة والفورية.

• يرفع من مستوى تركيز وانتباه المتدرب.

- المحددات:

• تكاليف الاستعداد والتحضير مكلفة وكبيرة.

• تفضل هذه الطريقة مع المجموعات الصغيرة.

• تحتاج إلى مجهود ووقت كبير.

- الأداء العملي من المتدرب أو من المتدربين:

هي الطريقة التي يقوم فيها المتدرب بأداء المهارات والعمليات تحت ظروف محكمة تماثل إلى حد كبير ظروف الأداء الطبيعية، ويستخدم للتدريب على كافة المهارات بأنواعها المختلفة.

- أنواعه:

• **الأداء المستقل:** فيه يؤدي كل متدرب على حده (في حالة أن تكون المهارة في الطبيعة فردية مثل دورة تدريب لمتحدث، محاور، تدريب مدير على طريقة إدارة الاجتماع كيف يقوم مسئول بتحفيز فريق عمله؟، وهكذا.

• **الأداء في شكل فريق:** وفيها يؤدي الفريق المهارة كمجموع أو فريق في حالة لجنة تضع خطة أو تحلل أسباب مشكلة أو تقييم نتائج.

• **الأداء الجماعي:** يعمل المتدربون جماعة بخطوة بخطوة بالتسلسل والمعدل المطلوب (شكل مرحلي أو تدريجي حتى يتمكن من الأداء منفردا بعد ذلك).

• **المتدرب كمدرب:** يتم تقسم المتدربين إلى ثنائيات يقوم كل فرد بدور المدرب والمتدرب مع زميله بالتبادل.

- خطوات استخدامها:

• قيام المتدربين بالأداء عقب البيان العملي من المدرب مباشرة.

- قيام المدرب بتقييم أدائهم وتسجيل ذلك في بطاقة ملاحظة معدة مسبقاً على نقاط محددة تشمل مكونات المهارة.
- توجيه المتدربين وتصحيح أدائهم (توجيه خاص- عام) بما يناسب نوع الملاحظة وطبيعة الأداء (فردى- جماعى- فريق).
- إذ كانت ملاحظات بسيطة يكتفى بتوجيه مناسب وإذا كانت ملاحظات أساسية يتم بعد التصحيح إعادة أداء المتدرب وهكذا.
- اختر في البداية من تثق في سماته النفسية فلا تبدأ بمتردد حتى لا تتسبب له في حرج، ومهد أمام الجميع أن طلب الأداء ليس اختباراً له ولكن للبرنامج.
- اجعل جو ومناخ البساطة وروح الدعابة المناسبة والتفعيل هي السائدة، فإذا كان الأداء على صورة فريق اجعل روح المنافسة والمباريات تسود.

- المزايا:

- إتاحة الفرصة للمتدرب للتطبيق العملي للمهارات.
- زيادة انتباه واهتمام المتدرب وإتاحة الفرصة لتحقيق أكبر مشاركة.
- إتاحة الفرصة للمدرب والمتدرب لتحديد الصعوبات التي يواجهها الأخير في الأداء العملي.

- دراسة الحالة:

تتضمن اختباراً تفصيلياً لوضع محدد، قد يكون حقيقي أو افتراضي لكن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي، وفيها تدرس مواقف ومشكلات مختارة، غالباً ما تكون تجارب حقيقية لبعض المدراء في حياتهم العملية توضع للمتدربين لمعرفة التفكير المنطقي والتحليل الواقعي للحالات والمشكلات عند مواجهتها.

- من مميزات:

- طريقة واقعية لأن غالبية الحالات التي تدرس تكون من واقع العمل.
- تعمل على إشراك المتدربين بطريقة إيجابية فعالة ونشطة
- تتيح فرصة الممارسة الفعلية والعملية للنشاط.
- لا تقتصر على الناحية النظرية كالمحاضرة.
- تساعد على تشخيص المشكلات ودراسة أسبابها والبحث عن حلول لها قابلة للتطبيق في الواقع.
- تشجع أسلوب المناقشة والتفكير المنظم والنقد البناء وتنمي مهارات القيادة عن طريق الملاحظة المباشرة والمشاركة وتبادل الفكر، فهي تحسن مهارات حل المشكلات وتطبيق المفاهيم والأساليب.
- تُضفي لمسة من الواقعية على المناقشات النظرية.
- نشاط يركز على المتدرب، وتُمكن من التفاعل والتعلم الجماعي، ومن البناء التحليلي.

- يعاب عليها أنها:

- تتطلب جهداً كبيراً من المدرب وخبرة واسعة بالحالات موضوع الدراسة، وهذا يشكل صعوبة في العثور على الأشخاص الذين يمكنهم القيام بالعمل.
- تتطلب إعداداً جيداً وتوفير معلومات، بيانات، دراسة، تحليل، تحتاج لوقتٍ طويل قبل وأثناء التدريب.
- صعوبات الاختيار مع المواد الجاهزة المتاحة، كم أن إعداد الحالات الدراسية الجديدة يحتاج إلى وقت.
- خطورة التعامل معها كلعبة أو تمرين خاصةً عند اعتمادها على تصور افتراضي.
- توقع أن تكون هناك إجابة صحيحة أو خطأ تحد من إمكانية التعميم.

- ورش العمل:

أسلوب فعال في التدريب يُساعد علي توفير فرص التدريب التي تتميز بالتعاون الجماعي الخلاق والاشتراك الايجابي الفعال في برامج التدريب والتفاعل مع البرنامج ومواجهة المشكلات. ويقوم التدريب في الورشة علي أساس توزيع موضوعات الدراسة بحيث تقوم المجموعة أو المجموعات بدراسة مشكلة محددة ويقوم كل فرد بدراسة جانب من جوانبها؛ لذا يجب علي المدرب أن يعطى كل مشارك الفرصة للمشاركة وتطبيق المهارات ويؤثر في عملها ومحتوى البرنامج التدريبي ويجب الانتباه لإعطاء الفرصة وتشجيع المتدربين الذين لا يتكلمون.

- نشاط تعاوني بين المتدربين تتوافر فيه إمكانات مادية وبشرية لمناقشة قضية معينة لإيجاد حلول لها، كما تستهدف رفع كفاءة المتدربين المهنية .
- نشاط عملي تعاوني لمجموعة (مشاركين) متدربين تحت إشراف قيادات لها خبرة مهنية واسعة بهدف دراسة مشكلة، إنجاز واجب أو نموذج محدد.

- أهداف ورش العمل:

- توفير فرص للمتدربين لمواجهة المشكلات التي تهمهم.
- توليد مناقشات تقود إلي أفكار جديدة من خلال مجموعات صغيرة تضم عادة (4-6) مشاركين.
- إكساب المتدربين خبرة في العمل التعاوني.
- وضع المتدربين في مواقف تساعد على إزالة الحواجز وتزيد من حسن التفاهم فيما بينهم.
- إتاحة الفرص للمتدربين لإنتاج تقنيات ووسائل تفيدهم في عملهم.
- تنمية قدرات المتدربين التعاونية لتحقيق أهداف مشتركة.

- أمور يجب مراعاتها في ورش العمل:

- التخطيط الجيد من حيث تحديد الأهداف والوسائل والأنشطة.
- تهيئة المتدربين وإقناعهم بأهمية الموضوع.
- وجود قائد لكل مجموعة لتيسير عملها.
- تقويم الورش ومتابعة نتائجها.
- توافر المكان والزمان المناسبين.
- التقويم المستمر أثناء وبعد الورشة.

- إجراءات تنفيذ ورش العمل:

- التخطيط التعاوني لموضوع الورشة ومكانها وزمانها وموادها التعليمية وأنشطتها وأهدافها والتجهيزات اللازمة لإنجاحها
- الحرص على اختيار موضوعات مناسبة لمعالجتها في الورشة تلي حاجات المتدربين والميدان.
- تهيئة المتدربين وإقناعهم بأهمية المشكلة موضوع البحث وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة الفعلية في أنشطة الورشة.
- الاستفادة من خبرات المتدربين أنفسهم وخاصة المبدعين منهم لما في ذلك من فائدة للآخرين.
- الاستعانة بنخبة من ذوي الكفاءات العالية والخبرة الكافية في المواضيع المطروحة للبحث.
- وضع كل ما يحتاج إليه المشتركون في الورشة من المراجع والكتب والنشرات والمجلات تحت تصرفهم وفي أي لحظة.
- تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة واختيار رئيس ومقرر لكل مجموعة يتولى

عرض ما توصلت إليه مجموعته بعد كل نشاط، فلا يزيد عدد كل مجموعة عن ستة متدربين ولا يزيد عدد المجموعات عن خمس مجموعات.

- يُعد المدرب نفسه بشكل جيد للمشاركة في الورشة؛ حتى يشعر المتدربون أنهم يستفيدون من الورش لما في ذلك من ترغيب في الاستمرار بحضوره.
- إعداد أداة مناسبة لتقويم الورشة عند الانتهاء؛ لتكون تغذية راجعة تُستثمر نتائجها في التخطيط لبناء ورش جديدة.

• متابعة المتدربين في الميدان للتأكد من تحقيق أهداف الورش.

وبشكل عام فالمتطلبات الأساسية التي يجب توفرها في ورشة العمل (التدريبية يمكن إجمالها في:

- صالة تدريب مناسبة من حيث التهوية والإضاءة والموقع وتوزيع الأثاث، تتسع لعدد 25 شخص مع مساحة حرة لتطبيق الأنشطة وملحقة بمكان للاستراحات ودورات مياه صحية. (يفضل أن تكون ملحقة بمساحة مفتوحة كحديقة أو شرفة لتطبيق بعض الأنشطة في الهواء الطلق).

• جهاز عرض تقديمي. *Data Show*

• كمبيوتر محمول "لاب توب" وطابعة ليزر وكاميرا للتوثيق.

• جهاز مضخم صوت لعروض الفيديو حسب الاستخدام.

• ميكروفون وإذاعة داخلية حسب الحاجة.

• نظام إضاءة متدرج يستخدم في حالة العروض يفضل وليس ضروري

• عدد 2 إلى 3 من اللوح الأبيض صغير الحجم حر الحركة.

• أوراق فليب تشارت بيضاء، *Flip Chart* وأقلام بألوان مختلفة.

• أوراق A4 بيضاء وملونة لاستخدامها في تطبيق الأنشطة.

• مواد لاصقة (شريط لاصق - صمغ - قصاصات لاصقة تستخدم لتدوين الملاحظات).

• أقلام جاف ملونة - أقلام رصاص - استيكة - مبراة.

• محتوى التدريب وكراسة أنشطة المتدرب.

• قلائد أو بطاقات تعريف بالاسم (يكتب الاسم الأول بخط بارز وواضح للجميع).

• حقيبة، صندوق بلاستيكي أو كرتوني لتجميع وحفظ المواد المكتبية

• لوحة إعلانية متحركة وعلامات دالة لتوضيح مكان قاعة التدريب ودورات

المياه ومكان الاستراحة ومكان الصلاة.

• شهادات المشاركة في التدريب (إنهاء التدريب واجتيازه).

ومن مميزات هذا الأسلوب:

• المرونة ومن ثم يمكن ضبطها وتكيفها لمقابلة الاحتياجات التدريبية الحالية للمتدربين.

• يتيح مجال التفكير الجماعي ويطبق الاتجاهات الحديثة في حل المشكلات النابعة من خبرات العاملين.

• يقوم باقتراح حلول عملية للمشكلات ومن أمثلة هذه المشكلات مشكلة وقت الفراغ والانطواء والسرقة والتخريب.

• لا يحدد للورشة برنامج تدريبي مسبق، وإنما يحدد بناء علي رغبات المتدربين أنفسهم.

• إحدى الطرق التي تساعد علي النمو المهني وتتميز بوضوح الهدف وتحديده، وترتبط أهدافها بالمشكلات والاحتياجات التدريبية التي تظهر في العمل اليومي.

• يمكن تنظيمها علي مستوي المؤسسات والمنظمات أو الإدارات ويشارك في تنظيمها المسئولون عن إعداد برامج التدريب.

• تضمن مستوي عالي من المشاركة، وتساعد علي خلق جو ابتكاري.

• تعطي المشاركين الفرصة لقول أشياء دون مواجهة كل المجموعات.

ومن عيوب هذا الأسلوب:

- يناسب هذا الأسلوب المجموعات الصغيرة.
- من المحتمل أن لا يكون التفاعل جيداً داخل المجموعة الواحدة.
- يحتاج هذا الأسلوب إلي مهارات عالية من قبل المدرب.

- التدريب الذاتي:

أحد أساليب التدريب التي تعتمد علي المتدرب حيث يمثل ركيزة أساسية لنجاح عمليات التدريب، وفيه يتم الاستفادة من كافة الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة من مراجع ووسائل تكنولوجية وتمثل الحقائق التدريبية وسيط مهم للتدريب الذاتي، حيث يقوم المتدرب بتعليم ذاته بنفسه من خلال استخدام ما تحويه من مواد تدريبية واختبارات متنوعة، ويمكن تحقيق الكثير من الفائدة من خلال تكليف المتدربين بمهام محددة يتم إنجازها عن طريق التدريب الذاتي.

- تمثيل (لعب) الأدوار:

لعب الأدوار مفيد في مساعدة الكبار علي تطبيق مفاهيم ومهارات جديدة وفي تغيير الاتجاهات، وتدعم هذه الطريقة من التعليم المعتمد علي الخبرة النظرية التي تقدم في القاعة ووضوح نتائج التدريب المتوقعة ضروري هنا فالمتدربون يحتاجون إلي أن يكونوا قادرين على الإفصاح عن سبب رغبتهم في لعب بعض الأدوار وما يريدون تحقيقه من خلاله.

- ماهية لعب الأدوار:

طريقة متقدمة من طرائق التدريب الجماعي تساعد علي تطوير السلوك القيادي وتنمية المهارات وتغيير الاتجاهات بطريقة تلقائية عن طريق تمثيل الأدوار بأسلوب يختلف عن الأسلوب المسرحي المعتاد في أنه يتجه اتجاهاً تربوياً

بهدف تشخيص المشكلات الإنسانية وتقييمها وإكساب المهارات عن طريق الخبرة المباشرة للاعبين الأدوار.

ويجمع هذا اللون من التدريب بين عدة أساليب كالتمثيل والمشاهدة والمناقشة، ويتخذ شكل مجموعة من المعلمين يقودهم مشرف أو موجه أو مرشد يجتمعون في مكان مناسب لهذا النوع من النشاط، وبعد المناقشة يجتمع رأيهم علي موضوع محدد أو مشكلة تربوية معينة أو وظيفة شخص تربوي قيادي وما يسود هذه الوظيفة من معاملة وتصرف وبعد تحديد الموضوع أو المشكلة يتم الصياغة في أسلوب تمثيلي ناقد ومُسل وتقسّم الأدوار علي مجموعة من المتدربين لأداء التمثيلية، وبعد انتهاء التمثيلية يجتمع الجميع لمناقشة المشكلة وتحديد أبعادها وطرق حلها.

يتمثل دور المدرب في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة وإرشادهم إلي السلوك الرشيد، تفيد هذه الطريقة في تفتيح الأذهان لتقبل الآراء والأفكار الجديدة إلي جانب أنها تنمي القدرة علي مناقشة الآخرين والبرهنة علي آرائه ونقلها إلي الآخرين مع إمكانية القدرة علي التعبير الصحيح عن نفسه، وبذلك فهو يعني التمثيل التلقائي أو المخطط الذي يقوم به المتدربون لموقف عملي يتضمن التفاعل بين شخصين أو أكثر تحت إشراف المدرب (الميسر).

- استخدامه:

تنشئ قناعة ومع استخدام ملاحظات المدرب لانفعالات وردود المتدربين تكشف عن قناعة أيضا ومن تحليله لملاحظات المتدربين يتضح له قناعتهم ومعارفهم أيضا وربما مهاراتهم. تكشف عن مهارة المتدربين وتكسبهم أيضا مهارة من خلال أدائهم ثم تعقيب المدرب وليست كل المهارات بالطبع: (المهارات التي

تتطلب التفاعل بين شخصين أو أكثر مثل: إدارة فريق عمل – المقابلة الشخصية –
تقويم وتوجيه المتدربين – التفاوض – الاتصال – العلاقات الإنسانية).

- خطوات لعب الأدوار:

تتمثل خطوات عملية لعب الأدوار في تحديد المشكلة وتهيئة الوضع، تحديد الأدوار التي يتم القيام بها، تحديد مواصفات وطبيعة كل دور، إعطاء خلفية للمشاركين حول الموضوع، وأداء المشهد، المناقشة والتحليل.

- لعب الأدوار ثنائياً أو ثلاثياً:

- راجع نتائج التدريب وإجراءات العملية والوقت المتاح.
- اطلب من المتدربين العمل ثنائياً (كل شخصين مع بعض) أو ثلاثياً (كل ثلاثة مع بعض).
- يختار المتدربون من يقوم بالدور الأساسي لتمثيل المهارة التي تعلموها وتدربوا عليها.
- كلف شخصاً ثالثاً كمراقب.
- وزع نماذج الإرشادات والمراقبة علي المراقبين.
- وزع نماذج للتغذية الراجعة لتساعد المراقب في إعطاء تغذية راجعة.
- امنح وقتاً للإعداد عند الحاجة لدراسة الدور أو أي معلومات أخرى.
- دور المدرب مراقبة المجموعات وليس التدخل إلا إذا خرج المتدربون عن النص أو تجاوزوا لعب الدور المحدد.
- اذكر الوقت عند انتهاء أول لعب للأدوار.
- اسمح بوقت للتعقيب – التغذية الراجعة لكل من المستقبل والمراقب.
- اسمح للمتدربين بتغيير الأدوار ويجب أن يعطى كل عضو في الثنائيات

أو الثلاثيات الفرصة ليكون البادئ بالتغذية الراجعة، ثم كرر العملية، وعندما ينتهي الثنائي أو الثلاثي من لعب الأدوار اسمح بالنقاش لكل المجموعة عما تعلموه وتدريبوا عليه.

- لعب الأدوار في مجموعات:

- يلعب كل فرد في المجموعة دوراً محدداً لإكمال مهمة محددة. يمكن استخدام هذا النوع من لعب الأدوار لتوضيح: (عمل الفريق- الاجتماعات - أساليب القيادة- حل الخلافات أو الصراع).
- عندما تحدد أنواعاً بعينها علي المتدربين: أعط كل واحد نسخة من دوره- أكد علي أن كل التفاصيل عن كل دور سرية- أعطهم وقتاً للإعداد للعب الدور - وضح أن أعضاء الفريق لا يحق لهم كشف أدوارهم المحددة لأعضاء فريق آخر إلا بعد انتهاء لعب الدور.

- خطوات لعب الأدوار الجماعية:

- راجع نتائج التدريب وخطوات العملية والوقت المتاح.
- أعطهم وقتاً للإعداد.
- دور المدرب مراقبة المجموعات وليس التدخل- إلا إذا خرج المتدربون عن النص أو تجاوزوا لعب الدور المحدد.
- اذكر الوقت عند الانتهاء (وقت النهاية).
- أشرف علي عملية التعقيب: ما شعور المتدربين بعد لعب الأدوار؟ ماذا حدث؟ لماذا حدث ما حدث؟ كيف كان يمكن معالجته بطريقة مختلفة من كان مسيطراً علي النقاش وإدارة الحوار؟ هل شعر أي متدرب أنه مستبعد؟
- أضف ملاحظاتك واطلب توضيحات وتعليقات من المجموعة.

- شجع كل واحد علي الحديث، واسمح للمشاركين بتوضيح الأدوار التي لعبوها، ودعم النقاط التعليمية بالنظرية المناسبة.
- يمكن أن يتبع التعقيب الشفهي بنقد رسمي من الفريق عندما يستخدم الأعضاء مقياساً لعناصر تقييم عملهم الجماعي.

- متطلباته:

- خبرة المدرب ومعرفته الجيدة بالمهارة المطلوبة.
- تهيئة الجو النفسي للمتدربين وخاصة ذوى الحساسية الشخصية.

خطوات الاستخدام:

1- قبل العرض:

- تحديد الهدف، واختيار الموقف المناسب.
- إعداد سيناريو وحوار في حال تمثيل الأدوار المخطط وشبه المخطط.
- توزيع الأدوار على المتدربين.
- إعداد قائمة الملاحظة والتقييم.
- تهيئة المتدربين للعرض.

2- أثناء العرض

- يقوم بعض المتدربين بالتمثيل والبعض الآخر بالملاحظة والتقييم.

3- بعد العرض:

- تغذية مرتدة من قبل المتدربين والمدرب لتصرفات الممثلين ووجهة نظرهم في مدى فاعليتها في تحقيق أهدافها.
- استخلاص جماعي للأسس والمكونات الصحيحة التي تحكم التصرفات والسلوكيات.

• ويمكن إعادة تمثيل الأداء مع الاسترشاد بالمبادئ السابقة.

- المزايا:

- دعم النظرية في قاعة التدريب ويمنح الكبار فرصة ممارسة مهارات جديدة في جو غير مهدد.
- أحد أنواع التدريب التي تساعد علي الدراسة والتحليل والتفكير خلال أنشطة يقوم بها المتدرب وخلال تحليل أسباب المشكلة التي تدرس.
- يتيح الفرصة للمناقشة حول التصرفات التي قاموا بها والوصول للتصرف السليم ويساعد علي تنمية العلاقات الإنسانية في الإدارة.
- تقوم علي ممارسة الواقع؛ لذا فهي أكثر واقعية في التدريب عن المحاضرات أو قراءة كتاب أو مشاهدة فيلم، فالتدريب عن طريق الممارسة أفضل عن غيره من أنواع التعليم.
- عرض الموضوعات بشكل درامي يساعد على ملء الفراغات في نظام التدريب التقليدي.
- يزيد من علاقة التدريب بالأوضاع المحددة ويبنى التلقائية ومهارات حل المشكلات، ويشجع على المشاركة.
- مفيد في التعامل مع الاتجاهات والسلوك.
- يمكن أن يساعد في بناء مهارات الاتصال الشخصي وبناء الثقة بالنفس والتعلم من خلال العمل.
- يساعد علي التغذية الراجعة من الزملاء وفرصة لمعرفة شعور الآخرين؛ لذا يجب أن لا يشعر الكبار بأنهم غير قادرين حتي لا يشعروا بالحرج.
- نتائج واضحة ومتوقعة وكذلك خطواته وعملياته وزمنه موضوعة.

• للمتدرب فرصة لتطبيق سلوك ومهارات جديدة نتيجة للتغذية الراجعة.

- العيوب:

- تحتاج هذه الطريقة لإعداد ووقت طويل وتحتاج للكثير من الموارد.
- تقوم علي مواقف صناعية وما يتم التوصل إليه عبارة عن خلق حدود وقيود علي نقل مبادئ تم تعلمها من المواقف الحقيقية للعمل.
- إذا أسيء استخدامها تخرج عن الهدف الحقيقي ولا تحقق الأهداف المرجوة والمتوقعة منها.
- قد يصاب المتدرب بالارتباك ويفقد ثقته بنفسه بدلا من تدعيمها.
- يمكن أن تؤخذ علي أنها مجرد هزل ومزاح ولا تؤخذ مأخذ الجد.
- النجاح يعتمد على قدرات الأفراد وديناميكية المجموعة.
- ليس كل المتدربين حريصين وجادين (خاصة في المواقف القيادية).
- قد ينحرف المتدربون إلى اتجاهات أخرى بعيدة عن الهدف التدريبي
- غير مناسب للمجموعات الكبيرة، وقد يؤدي الأشخاص الحساسين.

نقاط يجب ملاحظتها:

- التعامل الصحيح عند تنوع السلوك مثل: خجول- مسيطر- حساس.
- التأكد من واقعية الموقف فلا مانع من قليل من الدعابة أو المبالغة البسيطة لصالح الهدف.
- حدد فيما بينك وبين نفسك النقاط التي تريد تركيز ملاحظتك عليها.

- العصف الذهني (Brainstorming):

يرجع الفضل في إرساء قواعد القدح الذهني بصيغة علمية إلى **أورسيورن** 1938م حين لم يكن راضياً عما يدور في اجتماعات وكالات النشر الأمريكية من

أجل شئون النشر والطباعة في إحدى الوكالات التي يعمل رئيسا لها؛ لذا اتجه لتحضير أسلوب العصف الذهني بغرض توليد الأفكار وإنجاز المهام بشكل أفضل.

ويعد (الكيس أزيرون) الأب الشرعي لطريقة العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي حيث جاءت هذه الطريقة كرد فعل لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد آنذاك، حيث يُعد العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات في حقول التربية والتجارة والصناعة والسياسة، حيث ظهر أسلوب العصف الذهني في سوق العمل- إلا أنه انتقل لميدان التربية والتعليم وأصبح من أكثر الأساليب التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين المهتمين بالتفكير الإبداعي. ويُعد أسلوب القدرح الذهني في التدريس من الأساليب التي تشجع التفكير الإبداعي، وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدرب في جو من الحرية والأمان بما يسمح بظهور كل الآراء والأفكار، حيث يعتمد هذا الأسلوب على حرية التفكير، ويستخدم في توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة.

لأسلوب العصف الذهني عدة ترجمات منها العصف الذهني، القصف الذهني، التفكر، المفكرة، إمطار الدماغ، تدفق الأفكار، توليد الأفكار، عصف الدماغ، استمطار الأفكار، تهيج الأفكار، عصف التفكير، تنشيط التفكير، أعمال التفكير، إثارة التفكير. كما يسمى أسلوب العصف الذهني بمسميات أخرى مثل التحريك الحر للأفكار إطلاق الأفكار وحل المشكلات الإبداعي وتجاذب الأفكار.

- الماهية والمفهوم:

يُعد أسلوب العصف الذهني في التعليم والتدريب من الأساليب الحديثة التي تشجع علي التفكير الإبداعي، وتطلق الطاقات الكامنة لدي المتعلمين، إذ يسمح

بظهور كل الأفكار والآراء في جو من الحرية والأمان ومزيد من التفاعل، ويقوم في الوقت نفسه علي حرية التفكير، ويستخدم من أجل توليد أكبر قدر من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المقترحة خلال جلسة قصيرة، ويُطلق علي هذه الطريقة مسميات عدة منها الزواجع الدماغية، التنشيط الفكري، التفتق الذهني، استمطار أفكار، عصف دماغي، مطرفكري.

ويعرف العصف الذهني علي أنه أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم علي حرية التفكير ويستخدم لتوليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة ويُعد أيضا أحد الأساليب التدريبية التي تستخدم لتوليد الأفكار من خلال اكتشاف ما يعرفه المتدربون بالفعل أو اكتشاف ما يريد المتدربون أن يعرفوه أو تكون أساس لحل المشكلات أو تيسير المشاركة في الشعور؛ لذا يُعد العصف الذهني إحدى الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان يسمح بظهور كل الآراء والأفكار حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف وتصلح هذه الطريقة في القضايا والموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة واحدة صحيحة.

وتتمثل فلسفة هذه الطريقة في اعتمادها علي أن الناس هم الأساس، وأن الجميع لديهم أشياء ما، وأن حلول مشاكلنا يجب أن تبدأ منا، وأننا نستطيع أن نقوم بعمل ذلك، فالجميع لهم الحق في المشاركة.

وتتعدد تعريفات أسلوب العصف الذهني (القدح الذهني) وذلك لأهميته في عملية التعليم وذلك انطلاقا من مُسَلِّمة مهمة أنه كلما زادت مشاركة المتدربين في اللقاء كلما أتاحت لهم الفرصة، وهُيئَتْ لهم البيئة التدريبية التي تساعدهم على

الإسهام الإيجابي، وكلما كان التعلم أفضل.

وهناك العديد من التعريفات والمهيات رغم اختلاف مترادفات مسمياته

العربية- إلا أنها تتفق مع المصطلح الأجنبي ويعرف علي أنه:

- إستراتيجية تدريس يقوم المدرب خلالها بتقسيم القاعة لمجموعات، ثم يطرح عليهم مشكلة تتعلق بموضوع التدريب، بعدها يقوم المتدربين بإعطاء حلول متنوعة للمشكلة ويرحب بها مهما تكن ويقوم قائد كل مجموعة بتسجيل كل الأفكار علي أن لا يسمح بنقد أو تقويم الأفكار - إلا في نهاية الجلسة.
- طريقة سيتم بها توليد الأفكار من أذهان المتدربين للحصول على أكبر عدد منها بغية التوصل إلى حلول إبداعية.

- أسلوب يستخدم في دراسة مشكلة أو موضوع ما وفيه يجتمع مجموعة خبراء؛ ليصلوا لحلول من خلال المناقشة وطرح حلول وبدائل وفقاً للأداء ويكون الهدف الرئيس التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار وليس مناقشة الآراء ونقدها.

- أهداف التدريب بطريقة العصف الذهني.

- خلق مشكلات للخصم أو إيجاد مشكلات أو مشاريع جديدة.
- حل المشكلات حلاً إبداعياً.
- تحفيز وتدريب تفكير وإبداع المتدربين.
- تفعيل دور المتدرب في المواقف التدريبية.
- تحفيز المتدربين على توليد أفكار إبداعية حول موضوع معين خلال البحث عن إجابات صحيحة أو حلول ممكنة لقضايا تعرض عليهم.
- أن يعتاد المتدرب على احترام وتقدير آراء الآخرين.
- أن يعتاد المتدرب على الاستفادة من أفكار الآخرين، من خلال تطويرها والبناء عليها.

- أهمية استخدام العصف الذهني في التدريب:

تتمثل الأهمية في المساعدة علي الإقلال من الخمول الفكري ويكون الرأي وطرح الأفكار دون خوف من فشل الفكرة وهذا يؤدي لوجود أفكار جديدة وتنمية التفكير الإبتكاري واستخدام القدرات العليا (التحليل- التركيب - التقويم) ويجعل نشاط عمليتي التعليم والتعلم أكثر تركيزا حول المدرب. وبذلك ترجع أهميتها في كونها تساعده علي:

• تنمية الإبداع والابتكار لحل مشكلة ما وإثارة اهتمام وتفكير المتدربين في المواقف التدريبية.

• تنمية تأكيد الذات والثقة بالنفس مع توضيح نقاط واستخلاص الأفكار أو تلخيص موضوعات، وتنمية حلول ابتكاريه للمشكلات تساعد المدرب علي الإبداع والتفكير.

• إثارة اهتمام وتفكير المتعلم في المواقف التعليمية والتدريبية وتنمية تأكيد الذات والثقة بالنفس.

• تحديد مدي فهم المتعلمين والمتدربين للمفاهيم والمبادئ وتحديد مدي استعدادهم للانتقال إلي نقطة أكثر عمقا.

• توضيح نقاط واستخلاص أفكار أو تلخيص موضوعات، وتهيئة المتعلمين والمتدربين لتعلم الدرس اللاحق أو البرنامج التدريبي التالي وتحديد مدي تقدم المتدربين وفاعلية التدريب بطريقة جيدة.

- مبادئ وقواعد العصف الذهني في التدريب:

• تدوين جميع الأفكار فكل الأفكار متاحة ولا يسمح بأي نقد فالمطلوب أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها أو مدى عمليتها، فالكمية أهم من الجودة في البداية.

- أطلق العنان لخيالك ولا تضع نفسك تحت أي قيود وذلك بإطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها.
- أبنى على أفكار الآخرين وطورها وعبر عن ما تريد من أفكار دون تقديم أي تفاصيل، حدد عدد مراحل العصف الذهني تبعاً لحجم المشكلة أو حجم وعدد الأفكار نفسها.
- ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار واستبعاد أي نوع منهم.
ويقوم أسلوب العصف الذهني على سبرئين رئيسيين، وأربعة تداعير، ذلك ليحقق أهدرافه وهذين (المبرئين) هما:
- **المبدأ الأول:** تأجيل الحكم على قيمة الأفكار أثناء المرحلة الأولى من عملية العصف الذهني.
- **المبدأ الثاني:** الإسراع بالحكم على قيمة الأفكار يولد الكف، بمعنى أن أفكاراً كثيرة من النوع المعتاد يمكن أن تكون مقدمة للوصول إلى أفكار قيمة أو غير ثابتة في مرحلة لاحقة من عملية القدر الذهني.
- أما التداعير الأربعة للعصف الذهني فهي:
- **القاعدة الأولى:** لا يجوز انتقاد الأفكار التي يشارك بها أعضاء الفريق مهما بدت سخيفة أو تافهة وذلك انسجاماً مع المبدأ الأول المشار إليه أعلاه، حتى يكسر الخوف والتردد لدى المتدربين.
- **القاعدة الثانية:** تشجيع المتدربين على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار دون التفات لنوعها والترحيب بالأفكار الغريبة والمضحكة وغير التقليدية.
- **القاعدة الثالثة:** التركيز على الكم المتولد من الأفكار اعتماداً على المبدأ الثاني الذي ينطلق من افتراض بأنه كلما زادت الأفكار المطروحة كلما زادت الاحتمالية بأن تبرز من بينها فكرة أصيلة.

• **القاعدة الرابعة:** الأفكار المطروحة ملك للجميع وبإمكان أي متدرب الجمع

بين فكرتين أو أكثر أو تحسين فكرة أو تعديلها بالحذف أو الإضافة

و**قر أوضع جروان سباوى تطبيق العصف الذهني فيما يلي:**

• **إرجاء التقييم:** فلا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من

الجلسة لان نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للمتدرب سوف يفقده المتابعة،

ويصرف انتباهه من محاولة الوصول لفكرة أفضل لان الخوف من النقد والشعور

بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي.

• **إطراف حرية التفكير:** تعني التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي، وذلك للوصول

لحالة من الاسترخاء وعدم التحفظ بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية علي

التخيل وتوليد الأفكار في جولا يشوبه الحرج من النقد والتقييم ويستند هذا

المبدأ إلي أن الأخطاء غير الواقعية الغريبة والطريقة قد تثير أفكاراً أفضل عند

أشخاص آخرين.

• **الكلم قبل الكيف:** أي التركيز في جلسة العصف الذهني علي توليد أكبر قدر من

الأفكار مهما تكن جودتها، فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة

ويستند هذا المبدأ علي الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي

بعد حلول غير مألوفة وأفكار أقل أصالة.

• **البناء علي أفكار الآخرين:** أي إمكانية تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار

جديدة، فالأفكار المقترحة ليست حكراً علي أصحابها فهي حق مُشاع "متاح"

لأي مشارك لتحويلها وتوليد أفكار أخرى منها.

- المراحل التي تمر بها جلسة العصف الذهني في التدريب:

تمر جلسة العصف الذهني بعدة مراحل يجب مراعاة الدقة والحذر في أداء

كل منها على الوجه المطلوب وذلك لضمان نجاحها وهذه (المراحل يمكن تحريرها في:

• تحديد ومناقشة المشكلة: (طرح وشرح وتعريف المشكلة): قد يكون بعض

المتدربين على علم تام بتفاصيل الموضوع في حين يكون لدى بعضهم فكرة بسيطة وفي هذه الحالة فالمطلوب من قائد الجلسة إعطاء المتدربين حد أدنى من المعلومات عن الموضوع فإعطاء مزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من تفكيرهم ويحصره في مجالات ضيقة.

• إعادة صياغة الموضوع: (بلورة المشكلة وإعادة صياغتها) وهنا يطلب من

المتدربين الخروج من نطاق الموضوع على النحو الذي عرف به، وأن يحددوا أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد، فقد تكون للموضوع جوانب أخري وليس المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة، وإنما إعادة صياغة الموضوع وذلك عن طريق الأسئلة المرتبطة بالموضوع، ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع.

• نهية جو الإبداع والعصف الذهني: يحتاج المتدربون في جلسة العصف

الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي وتستغرق التهيئة حوالي 5 دقائق يتدربون فيها على الإجابة عن سؤال أو أكثر يلقيه قائد الورشة.

• العصف الذهني: يقوم قائد الورشة بكتابة السؤال أو الأسئلة التي تم اختيارها

عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة التالية ويطلب من المتدربين تقديم أفكارهم بحرية على أن يقوم كاتب الملاحظات بتدوينها بسرعة على السبورة أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع مع ترقيم الأفكار

حسب تسلسلها وردودها ويمكن للقائد بعد ذلك دعوة المتدربين لتأمل الأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها.

• **تحديد أغرب فكرة:** عندما يوشك محدد الأفكار أن يتوقف، يمكن لقائد ورشة العمل أن يدعو المتدربين إلى اختيار أغرب فكرة مطروحة وأكثرها بعداً عن الأفكار الواردة، وعن الموضوع ويطلب منهم أن يفكروا كيف يمكن تحويل الأفكار إلى فكرة عملية مفيدة، وعند انتهاء الجلسة يشكر قائد ورشة العمل المتدربين على مساهماتهم المفيدة.

• **جلسة التقييم:** (تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها): يتمثل الهدف منها في تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجديدة بارزة وواضحة للغاية، ولكن في الغالب تكون الأفكار الجيدة دفيئة يصعب تحديدها ونخشى عادة أن تهمل وسط عشرات الأفكار الأقل أهمية، فعملية التقييم تحتاج نوعاً من التفكير الانكماشى الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويلخصها لتصل للقلة الجيدة.

- الإعداد لهضبة الأفكار في حيز التنفيذ والنطيف.

- قواعد جلسات العصف الذهني داخل المجموعات:

تتطلب جلسات العصف الذهني عدة قواعد هامة يجب إتباعها داخل المجموعات منها تهيئة المجموعة وخاصة في الجلسات الأولى حيث يجب التركيز على أربع قواعد يجب مراعاتها في ممارستها بين الأفراد وهي:

- لا يجوز نقد الأفكار من أي عضو مهما بدت تافهة فلا توجد إجابة نموذجية، جميع الأفكار مقبولة مادامت في موضوع التدريب.

- الأفكار المطروحة ملك الجميع فيمكن اشتقاق أو تركيب فكرة أو حل من فكرة مطروحة سابقاً.
- التهيئة الجيدة للموضوع تحفز الجميع على المشاركة.
- التشجيع على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار، والتركيز على الكم يكون بالتحفيز على زيادته.
- الإنصات باهتمام لكل فكرة أو إجابة من أهم عوامل التعزيز.
- لا مانع من أن يقوم المتدربين بالتفكير بصوت مسموع.
- ولما سبق فيجب علي (المرب) أن يحرص علي:
- التحدث والحوار بطريقة ولغة سليمة.
- عدم إهمال أو تجاهل أي فكرة أو إجابة.
- إتاحة الفرصة للجميع في المشاركة قدر الإمكان.
- محاولة ربط الأفكار المطروحة لتكون في النهاية نموذج نهائي.
- **مراحل حل المشكلة في جلسات العصف الذهني:**
- طرح وشرح وتعريف المشكلة، ثم بلورة المشكلة وإعادة صياغتها.
- الإثارة الحرة لتوليد الأفكار التي تعبر عن حلول للمشكلة.
- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها ثم الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ والتطبيق.
- **مرحلة صياغة المشكلة:** يقوم المدرب وهو المسئول عن جلسة العصف الذهني بطرح المشكلة على المتدربين وشرح أبعادها وجمع بعض الحقائق حولها بغرض تقديم المشكلة للمتدربين.
- **مرحلة بلورة المشكلة:** فيها يقوم المدرب بتحديد دقيق للمشكلة، وذلك بإعادة صياغتها وتحديدها من خلال مجموعة تساؤلات تتم على هذا النمط:
- ما الآثار الواقعة على الكرة الأرضية إذا استمر التلوث بهذه الصورة؟

- كيف يمكن البحث عن أبدال جديدة لمصادر طاقة غير ملوثة مستقبلاً؟
- إن إعادة صياغة المشكلة قد تقدم في حد ذاتها حلاً مقبولاً دون حاجة لإجراء المزيد من عمليات العصف الذهني.

- العصف الذهني لواحدة أو أكثر من عبارات المشكلة التي تمت بلورتها:

- هذه الخطوة مهمة لجلسة العصف الذهني حيث يتم من خلالها إثارة فيض من الأفكار وتتم هذه الخطوة مع مراعاة الجوانب التالية:
- عقد جلسة تنشيطية.
- عرض المبادئ الأربعة للعصف الذهني.
- استقبال الأفكار المطروحة حتى لو كانت مضحكة.
- تدوين جميع الأفكار وعرضها (الحلول المقترحة للمشكلة).
- قد يحدث أن يشعر بعض المتدربين بالإحباط أو الملل؛ لذا يجب تجنب ذلك.

- تقويم الأفكار التي تم التوصل إليها:

تتصف بأنها تؤدي إلى توليد عدد كبير من الأفكار المطروحة حول مشكلة معينة وهنا تظهر أهمية تقويم الأفكار وانتقاء القليل منها لوضعه موضع التنفيذ.

- مجالات العصف الذهني:

يمكن تطبيق هذا الأسلوب في جميع الصفوف والمباحث الدراسية، بما في ذلك المحاضرات، وحلقات النقاش، والأنشطة العملية، وهو مفيد بوجه خاص في المباحث الدراسية، التي قد تتطلب الأسئلة فيها حلولاً وإجابات متعددة، عوضاً عن طريقة الحل الواحد المعتادة في حل المشكلة، ويمكن تنفيذ أسلوب العصف الذهني بطرائق عدة على النحو التالي:

- **العصف الذهني المنظم:** وفيه يُعطى للقاعة موضوعاً للنقاش، ثم يُطلب إلى كل متدرب أن يسهم بفكرة ما، ويمتاز هذا الأسلوب بأن المتدربين جميعاً يسهمون

في النقاش، ولا يسيطر فيه المتدربين طليقوا اللسان على المناقشات الصفية،
أمّا أبرز عيوبه، فتكمن في أنّ النقاش لا يجري على نحو عفوي وتلقائي،
كما في الجلسات غير المنظّمة؛ ممّا يؤدي إلى شعور بعض المتدربين بالضغط، وعدم
الراحة.

– **العصف الذهني غير المنظم:** يتيح هذا الأسلوب للمتدربين الإسهام في العديد
من الأفكار بمجرد ظهورها ببالهم؛ ممّا يوفر لهم بيئة أكثر استرخاءً، تسمح
بتدفّق الأفكار بحرية وراحة أكبر، أمّا جوانب ضعفه فتكمن في أنّه قد يؤدي
لعدم استجابة بعض المتدربين أو يسيطر بعضهم على النقاش.

– **العصف الذهني الجماعي:** وهو نهج منظّم؛ إذ يقسم المتدربين إلى مجموعات
صغيرة، تقدّم كلّ منها أفكارها بعد مدّة زمنية محدّدة. يمتاز الأسلوب بإحساس
المتدربين براحة أكبر ورغبة أوضح في مشاركة الآخرين بأفكارهم، إضافة إلى أنّ
العمل الجماعي يُعزّز التواصل والتلاحم بين المتدربين أمّا أبرز نقاط ضعفه
فتمثّل في أنّه يستغرق وقتًا طويل.

– أهم مزايا إستراتيجية العصف الذهني:

- سهولة التطبيق فلا تحتاج إلى تدريب طويل من قبل مستخدميه.
- اقتصادية فلا تتطلب أكثر من مكان مناسب وبعض الأقلام والأوراق.
- تنمي الثقة بالنفس حيث يتدرب المتدربين على طرح آرائهم بحرية.
- تنمي وعي المتدربين بمشكلات الحياة وطرق حلها وتضمن مشاركة أكبر عدد من
المتدربين فهي تضيف روح الإثارة والتحدى.
- تنمي التفكير الإبداعي الابتكاري حيث تنمي عادات التفكير المفيدة وظهور
أفكار إبداعية لحل المشكلات.
- تساعد على خلق جو تعاوني.

• تحتاج إلي مستوى عالي من المشاركة.

- معوقات (محددات) استخدام إستراتيجية العصف الذهني في التدريب:

- تتطلب مهارة عالية من المدرب.
- قيام المتدربين بطرح أفكارهم لحل المشكلة بسرعة وعفوية، ومن ثم فهذا يحد من فعالية المتدربين للبحث عن حلول أكثر أصالة (ابتكاريه) وتميزاً، وبالتالي تكون الحلول عادية ومتواضعة.
- تتطلب إزالة العوائق والتحفظات الشخصية أمام الفكر؛ ليفصح عن كل متدرب عن خيالاته.
- الخوف من الفشل والنقد والتعرض للسخرية من قبل الآخرين.
- شعور الإنسان بضرورة التوافق مع الآخرين.
- التسليم الأعمى للافتراضات، وأراء الآخرين.
- التسرع في الحكم علي الأفكار الجديدة والغريبة.
- الوقت يكون غير كافي.
- كبر حجم المجموعة؛ مما يؤدي لوجود تشويش أو إزعاج، فهي تناسب المجموعات الصغيرة.
- التسرع في تقييم الأفكار وما يصاب به صاحب الفكرة من إحباط عندما يسمع مثل هذه العبارات لقد جربنا هذه الفكرة من قبل وهي قديمة جدا، من يضمن لنا نجاح هذه الفكرة؟ هذه فكرة سابقة لوقتها.
- عوائق نفسية تتمثل في خوف المتدرب من الفشل، والظهور أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية، وذلك نتيجة عدم الثقة في النفس وضعف القدرة علي ابتكار أفكار جديدة، وإقناع الآخرين بها.

• **الإغراق:** يجب أن لا يشعر المدرب أن المسألة قد انتهت، بل أشعره أن أفكاره مرحب بها في أي وقت.

• النجاح يعتمد علي فعاليات المجموعات.

• قد لا يكون من السهل قياس التقدم والنجاح.

- العوامل المساعدة على نجاح أسلوب العصف الذهني:

• يسود الجلسة جو من خفة الظل والمتعة.

• يجب قبول الأفكار غير المألوفة في أثناء الجلسة وتشجيعها.

• التمسك بالقواعد الرئيسية له (تجنب النقد، والترحيب بالكم والنوع).

• يجب إتباع المراحل المختلفة لإعادة الصياغة.

• إيمان مسئول الجلسة بجدوى الأسلوب في التوصل لحلول إبداعية.

• أن يفصل المسئول عن الجلسة بين استنباط الأفكار وبين تقويمها.

• تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة عن الجلسة ليراها جميع المتدربين.

• يجب استمرار جلسة العصف الذهني حتى يجف سيل الأفكار.

• يجب أن يكون عدد المجموعات من 6 - 12 شخصاً.

• ضرورة التمهيد لجلسة العصف الذهني وعقد جلسات لإزالة الحواجز بين المتدربين فيها.

- مراحل التدريب بأسلوب العصف الذهني:

تمر الجلسة بعدة مراحل ويفضل توخي الدقة في أداء كل منها على الوجه المطلوب؛ لضمان نجاحها وتتضمن ما يلي:

• تختار مجموعة المتدربين رئيساً أو مقررراً لها يدير الحوار، ويفضل أن يكون على

دراية بكيفية وقواعد الأسلوب ويكون مقبولاً من كل المتدربين وحبذا لو كان على

دراية بموضوع المشكلة كما تختار المجموعة أميناً للسري يقوم بتسجيل ما يعرض

في الجلسة، ويقوم المدرب مقدم الفكرة ومقترح الحل المبدئي بدور الرئيس وهو متدرب يختاره المدرب مع المتدربين ويكون من المتميزين وهو يتغير كل جلسة، ويقوم المدرب بتسجيل الأفكار لضمان السرعة والدقة المدرب تعريف الأسلوب عند تطبيقه لأول مرة لبقية المدربين ويذكرهم بالقواعد الأساسية للقده الذهني التي عليهم الأخذ بها.

• تحديد ومناقشة المشكلة أو الموضوع. ثم إعادة صياغة الموضوع، وتهيئة جو الإبداع والقده الذهني.

• يقوم المدرب بكتابة السؤال أو الأسئلة التي تم اختيارها بإعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة الرابعة، ويطلب من المتدربين تقديم أفكارهم بحرية على أن يقوم المدرب بكتابة الملاحظات بسرعة على السبورة أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها.

• عند توقف سيل الأفكار يوقف الرئيس الجلسة لمدة دقيقة للتفكير في طرح أفكار جديدة وقراءة الأفكار المطروحة سلفاً وتأملها ثم يفتح الباب مرة أخرى لأفكار جديدة للتدفق بحرية وتتم كتابتها أولاً بأول، في حالة قلة الأفكار المطروحة يستثيرهم بعبارات وكلمات تولد مزيداً من الأفكار كما يقدم ما لديه من أفكار ثم يحدد أعرب فكرة صدرت عن المتدربين.

بعدها تنتهي المجموعة من طرح أكبر كمية من الأفكار، تقيم الأفكار ويحدد ما يمكن أخذه منها وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة للغاية ولكن تكون دفيئة يصعب تحديدها ونخشى أن تهمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية، وعملية التقييم تحتاج نوعاً من التفكير الانكماشى الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويلخصها حتى يصل للقلة الجيدة.

- أسلوب الحادث:

وفيه يقوم المدرب بطرح الأسئلة علي المدرب حتى يمكنه الحصول علي الحقائق المتعلقة بالمشكلة.

ومن مزايا أسلوب الحادث أنه ينمي مهارة المتدربين علي الحصول علي الحقائق والمعلومات عن طريق الأسئلة والمناقشة والحوار.

- أسلوب التعلم التعاوني:

من الاتجاهات الحديثة وهو مناظر للتعليم الفردي في النظام التقليدي من خلال التلفزيون التعليمي، أما في النظام الجديد فيمكن للمتعلم الجلوس علي أجهزة الحاسب الآلي في مجموعات التعلم من خلال الأقراص المدمجة متعددة الوسائط أو من خلال التواصل والتلاحم فيما بينهم عن طريق أجهزة الحاسب الشخصية الخاصة بهم، إضافةً إلي إمكانية إشراك عدد من الأصدقاء أو المديرين في المناقشة والحوار، وفي هذا النوع يتم تقسيم المتدربين إلي مجموعات صغيرة غير متجانسة يتراوح عدد أفرادها من 4-6 أفراد ويتعاون المتدربون في تحقيق هدف أو أهداف مشتركة فيما بينهم.

- تدريب الحساسية:

يُعد هذا الأسلوب من الابتكارات الحديثة في التدريب ويستهدف زيادة حساسية المتدرب نحو العلاقات الإنسانية، وردود فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين ويستهدف إتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف علي آراء الآخرين فيه وإزاحة الحواجز الاجتماعية التي تخص حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الناس. وتتمثل صورة هذا النوع من التدريب في الاجتماع والنقاش بلا هدف محدد أو جدول أعمال، فدور المدرب لا يزيد عن متابعة المناقشات التي تدور بين المتدربين وتوجيهها دون تدخل في النقاش بأية صورة من الصور.

وفي هذا النوع يتم التدريب في مجموعات صغيرة، لكي يكون المدربون أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، كما يتم التركيز أساساً على اكتساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين ويعتمد علي افتراض أساسي انه باكتساب المدرب المهارات السلوكية والحساسية لمشاعر الآخرين يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، فالتطوير التنظيمي يعتمد علي تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية، ووفقاً لهذا الأسلوب فإن المدربين يكونون في مجموعات صغيرة عادة يتراوح ما بين 8-12 فرد من المدربين، يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بآرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار، بالإضافة إلي أن المدرب يجب أن يكون دوره محدوداً إلي أقصى درجة، بحيث لا يتدخل أو يقاطع أو يوجه، علي أن يتم تسجيل ما يدور ويعاد الاستماع إليه ليتحقق الفرد من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهاتهم نحوه.

مما سبق يتم وضع (المدربين) في مواقف يمرت فيها:

- يكون سلوك كل فرد في المجموعة عرضة للدراسة والتعليق من قبل المدربين، ويتم دراسة سلوك المجموعة أو المجموعات ككل.
- يصبح كل فرد واعياً لتأثير تصرفاته علي الآخرين؛ بهدف إتاحة الفرصة أمامه لتغيير الأنماط السلوكية مثلاً من النمط الديكتاتوري في القيادة إلي النمط الديمقراطي أو النمط المدرب.

- المزايا:

- طريقة للتعليم من خلال دراسة تأثير سلوكه علي الآخرين وتأثير سلوكهم عليه.

- تزيد من المعرفة الخاصة بالكيفية وأسباب سلوك الأفراد مسلماً معيناً في أدائهم لأعمالهم؛ فهي تزيد مهارة التعامل مع الآخرين وإنجاز العمل بمساعدتهم، وتعتبر طريقة قيمة لتعليم مهارة الاتصال.
- يُساعد المدرب علي زيادة تقبله للآخرين بسلوكهم واتجاهاتهم وانفعالاتهم لوجودهم معه في مكان واحد ولفترة زمنية محددة، ويعمل علي انفتاح الفرد علي الآخرين ويجعله يدرس سلوكهم واتجاهاتهم وأرائهم ليقومهم تقييماً صحيحاً ويعمل علي تصحيح سلوكه تجاه الآخرين ويبحث عن سلوك مناسب للإشراف والإدارة والتعامل مع الغير من المدربين.
- يمكن استخدامه بشكل رئيسي في التدريب علي العلاقات الإنسانية.

- العيوب:

- يؤدي لكشف العلاقات علي حقيقتها والكثير من المدربين لا يتحملوا قسوة الحقيقة وبعضهم يصاب بانهيارٍ عصبي فصعوبة تقييم نتائج تنفيذه وإمكانية أن يؤدي لظهور صعوبات إذا كان ما تعلمه عن نفسه يعتبر أمراً غير مقبول.

- عرض تمثيلي:

أسلوب يحقق قناعة - يكشف عن قناعة من خلال ملاحظتك لتعبيراتهم وانفعالاتهم. فهو عبارة عن تمثيلية أو مسرحية بسمها الفني تهدف إلى توصيل قناعة معينة إلى المدربين من معالجة فنية (دراما - كوميديا) وتحتاج إلى أن يتوافر لديك سواء من المدربين أو غيرهم من الزملاء متطلبات الأداء الفني (بدراسة الواقع تتوافر هذه المتطلبات بشكل جيد) وتلاءم شريحة المدربين العمرية أو الثقافية أو.....الخ.

مثال:

الاهتمام بالعميل وبالأخر من عدمه- قناعته بأهمية واجباته في العمل
أو الحياة-الاهتمام بالمناخ- الهدف من الاجتماع أو اللقاء.

ويستخدم:

- لإحداث قناعة بمخاطبة حواس المتدربين السمعية والبصرية واستثارة عواطفهم ومشاعرهم وصولاً إلى عقولهم وتفكيرهم.
- في تحديد وقياس الدوافع والاتجاهات الموجودة لدى المتدربين (من خلال سماع تعليقاتهم أو ملاحظة انفعالاتهم أو توجيه أسئلة مباشرة لهم أو غير مباشرة أثناء وبعد العرض).

الخطوات:

- تحديد القيمة أو التوجه (الهدف التدريبي).
- تحليل عناصره وصياغة الفكرة الأدبية على عناصرها (قصة- عناصر).
- تحديد المشاهد التي تجسد الفكرة، وتحويلها لسيناريو، ثم تجربة الأداء، واختباره، واختيار الوقت المناسب.
- إشاعة جو التفاعل (مرح- تأثر- عمق). وسماع تعليقات المتدربين المختلفة التي تخرج منهم بدون سؤال.
- التعليق المناسب من المدرب في النهاية وهي نقطة مهمة وتعتمد على المدرب واختياره للمدخل المناسب.
- قد يكون تعليق ملفت للنظر كلنا ضحكنا أليس كذلك؟ كلنا تألنا؟ في واقعنا هل يحدث مثل هذا؟ وقد يكون أسئلة أو مناقشة - وقد يكون طلب التحليل من الزملاء وطلب رأيهم؟

المزايا:

جيدة التأثير إذا تم معالجتها بشكل فني جيد وكانت تحاكي ما يحدث لديه أو حوله (ولا مانع بالطبع من قدر من المبالغة للأغراض الفنية).

- القصة غير الكاملة:

يقوم المدرب بسرد قصة غير مكتملة ويترك المتدربين يتصورون الحل، وهي من الأساليب المحببة في التدريب، فهو يرسخ المفاهيم والأفكار بشكل قوي في أذهان المتدربين ويقوي ملكة الابتكار والخيال لديهم- إلا أنها تتطلب إعداداً جيداً وإلا صار هناك لبس وعدم فهم للمغزى الحقيقي منها.

- مميزات القصة غير الكاملة:

- استنتاج الطول من قبل المتدرب.
- اكتشاف القدرات.
- توضيح تعدد الأفكار.
- الحصول على العديد من البدائل.

- شروط يجب توفرها في القصة غير الكاملة:

- أن تكون قصيرة وتحمل فكرة واحدة.
- أن تكون هادفة وواضحة،
- أن تكون نابعة من البيئة المحلية وواقعية.
- أن تراعي تقاليد وثقافات المجتمع المحلي.
- أن تناسب قطاع كبير من الفئات المستهدفة.
- أن تحتوي على عنصر التشويق والإثارة.

- التدريب عن بعد:

يُمثل التعليم باستخدام الكمبيوتر نقطة الانطلاق نحو التعليم عن بعد، والتعليم المستمر مدي الحياة، حيث تكون الإمكانيات التعليمية عن طريق شبكة المعلومات الدولية متاحة أمام الدارسين غير المنتظمين في كل أنحاء العالم، ويكون بإمكان الناس في كل مكان الحصول علي أفضل الدورات الدراسية التي يقوم بها مدربون أكفاء، ويجعل طريق المعلومات الخاصة بتعليم الكبار وبما في ذلك دورات التدريب المهني والتدريب أثناء الخدمة، ودورات التطوير المهني، متاحاً بطريقة أكثر فعالية وأكثر سهولة. ويُعد أسلوب التدريب عن بعد أحد الأساليب التدريبية الحديثة، فهو يعمل علي وصول الخدمات التدريبية للعاملين دون تقييد بالزمان والمكان ويؤدي إلي الاستفادة من تقنيات التعلم والتدريب.

أ- التعلم المبرمج:

هذا النوع من التدريب في أثناء الخدمة لمميزاته أحد الأساليب التي يمكن أن تساعد في تعليم الأعداد الكبيرة من الدارسين وفي نفس الوقت يقابل ما يوجد بينهم من فروق فردية. وهو نوع من التعليم الآلي يؤدي إلي استيعاب الدارسين للمطلوب عن طريق تجزئته إلي خطوات مرتبة يوجد بينها علاقات وتهدف إلي تجنب الأخطاء أو إحداث أقل ما يمكن من الأخطاء ويقوم بتصحيحها بنفسه، وهو نوعاً من التعليم الذاتي يعتمد المتدرب فيه علي ذاته في تعلم مهارات أو معلومات أعدت بعناية لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة مرتبة من الخطوات؛ لذا يجب علي المدربين تحفيز المتدربين علي استكمال البرنامج وإرشادهم إلي الاستخدام الأمثل للمواد المبرمجة، ففي هذا

النوع من التعليم الذاتي يأخذ التعليم دوراً فعالاً وإيجابياً، (المتعروة والتي منها):

- يوفر الوقت اللازم للتدريب بالمقارنة بطرق التدريب التقليدية.
- عدم اختلاف نوعية التدريب للمتدربين من يوم لآخر أو وفقاً لشخصية المدرب أو خبرته أو لتمييزه، فيتم إعداد محتوى وتسلسل البرنامج مسبقاً.
- يحقق الكفاءة والفاعلية لأداء المهام التدريبية التي صمم البرنامج التدريبي من أجلها، فيتم اختبار البرنامج التدريبي والتحقق من صلاحيته قبل الاستخدام.
- يؤدي التعلم المبرمج للحصول علي معلومات مرتدة فورية عن صحة استجابة المتدرب (المشارك) قبل الانتقال للخطوة التالية بما يضمن الاستمرار في الانتباه للمدة التدريبية مع تجنب الاستمرار في الأداء الخاطئ أو تكراره.
- يمكن استخدام هذه البرامج كمواد تدريبية فعالة في حالة عدم استخدام مدرب وفي حالة توافر مدرب مؤهل لاستخدام هذه الطريقة أو الأسلوب التدريبي.
- يسمح للمتدرب بالتقدم وفقاً لمعدلات سرعة تعلمه، واستعداداته وقدراته وخبراته الشخصية.

وهذا يوضح أن مميزاته يمكن تحريرها فيما يلي:

- يتعلم كل متدرب حسب سرعته الخاصة وقدراته؛ مما يجعل المتدرب نشيطاً طوال الوقت لوجود تغذية راجعة مباشرة توضح نتائجه.
- يصيغ عمليات إدارية مراد دراستها والتعرف عليها ببساطة ووضوح.

وعن عيوب التعليم المبرمج فتتمثل في التكلفة الباهظة، وذلك لما يتم دفعه من مبالغ مالية للمبرمجين، والوقت الطويل الذي يتطلبه من المتخصصين في إعداد المادة العلمية ومن الفنيين للتشاور مع المبرمجين حول مراجعة الصور الأولية لتلك المواد المبرمجة حتى يتم التصميم النهائي.

ب- أسلوب التدريس المصغر: من الأساليب التدريبية المتقدمة في مجالات استخدام التكنولوجيا التربوية وفن التدريس في التدريب، وطبقاً لهذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد درس صغير يتضمن بعض المهارات الإدارية والفنية.

ج- المراسلة: طريقة للتدريب يتحمل فيها المدرب مسؤولية تقديم المعرفة والمهارات للمتدرب وهو لا يتلقى تعليماً شفهياً، بل يمكنه التدريب في أي وقت وفق ظروفه الخاصة ويمكن استخدامه في المجالات التي تكون فيها اللغة وسيلة التدريب ويستعان فيها بلغة مكتوبة بدل لغة التخاطب.

- وسائل التدريب عن بعد:

أ- الأعمار الصناعية: من أهم وسائل الاتصال سواء في الاتصال أو الاستقبال عن طريق التلفزيون، فعن طريقها يمكن تلقي الإشارات ونقلها من وإلى أي جزء في العالم، وبذلك تسهل عملية وصول البرامج التدريبية إلى المناطق الجغرافية المتفرقة، هذا إلى جانب الفائدة المتوقعة من استخدامه في نقل المعلومات؛ مما يتيح أسلوب التدريب الجماعي بين المتدربين في المناطق النائية والمتباعدة جغرافياً.

ب- الكمبيوتر التفاعلي: تمثل التكنولوجيا دائماً إنجازاً شديداً للمتدربين وهذا مرجعه للتطورات المتلاحقة؛ مما أدى بالشركات المختصة بالتدريب إلى

السعي لاستخدامه في التدريب، واستخدام الكمبيوتر في التدريب يمكن أن يحقق ميزتين رئيسيتين وهما:

- **تقليل تكاليف التدريب:** يقلل تكاليف التنقلات والمعيشة وزمن التدريب.
- **زيادة فعالية التدريب:** يؤدي التدريب باستخدام أجهزة الكمبيوتر لجعله أكثر كفاءة وفاعلية حيث أنه هنا نمطياً ثابتاً لا يتغير ويمكن للمدرب أن يعد برامج تدريب فردية لكل متدرب بطرق مختلفة وفقاً لقدراته والتدريب بواسطته يمكن المتدرب من التدريب على مهارة معينة ويكررها حتى يكتسبها ويجيدها تماماً.

واستخدام أجهزة الكمبيوتر تمكن من الاتصال بالعديد من المواقع للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة عن طريق الإنترنت وتتمتع أهم مميزاتة والتي تساعده على تحقيق الأعمال في يسر من خلال:

- الوفرة الهائلة في مصادر المعلومات (الكتب الإلكترونية- الدوريات العلمية- قواعد البيانات- المواقع التعليمية).
- التخاطب بالصوت والصورة، فالمؤتمرات المرئية تتم حيث يكون التخاطب حياً على الهواء.

ويتمثل نظام الكمبيوتر التفاعلي في استخدام البريد الإلكتروني والذي يساعد على نقل ملفات بأكملها غيره، وكذلك في إرسال المعلومات للأشخاص والمؤسسات في الوقت الذي يناسب المتدرب دون التقيد بأوقات محددة أو مواعيد رسمية ويمكنه الاتصال بأي شخص في العالم والتحدث معه في اللحظة نفسها والحصول على المعلومات المطلوبة بشكل مباشر دون شرط الحضور في الوقت نفسه

وذلك عن طريق:

○ الاتصال غير المباشر عن طريق البريد الإلكتروني والبريد الصوتي.

○ الاتصال المباشر عن طريق التخاطب الكتابي.

وبذلك يتمثل هذا النظام في استخدام البريد الإلكتروني وشبكات العمل بواسطة الكمبيوتر، وساعد هذا علي خلق مستوي عال من التفاعل بين مستخدميه، وما يؤكد علي أهمية استخدام الكمبيوتر في التدريب استخدامه في الكثير من الدول وعلي سبيل المثال اليابان حيث تستخدمه في تدريب المعلمين عن طريق الشبكات حيث توجد في اليابان نحو "20" شبكة رئيسة علي المستوي القومي يستخدمها أكثر من "300000" فرد، إضافة إلى ذلك عدد من الشبكات القومية فتشير التقارير إلي وجود أكثر من "2000" شبكة محلية يقوم بتشغيلها مجموعات مختلفة من الأفراد؛ لذا يمكن استخدام هذا النظام في التدريب أثناء الخدمة؛ لإمكانة وصول البرامج التدريبية للمتدرب داخل منزله ومكان عمله دون حاجة إلى الانتقال لمكان التدريب.

ما سبق يوضح تعدد أساليب التدريب وهذا يتيح الفرصة أمام القائمين علي التدريب اختيار أنسب الأساليب التدريبية التي تناسب موضوع التدريب وطبيعته؛ لذا يفضل الربط بين البعض من هذه الأساليب لتحقيق الفائدة المرجوة منه.

- معوقات تطبيق إستراتيجيات التدريب:

هناك مجموعة معوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات .

وبالتالي تعيين وتمهيد تطبيق هذه الإستراتيجية وأهم هذه المعوقات:

- عدم وضوح الإستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- عدم وجود دعم كافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
- جمود القوانين والتشريعات.
- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.