

المرحلة الثالثة من مراحل العملية التدريبية

ثالثاً: تصميم البرامج التدريبية وتحديد أساليب التدريب:

- بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وأولوياتها، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية التي تضمن تحقيق الأهداف التدريبية. وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوات التالية:
1. تحديد الهدف (أو الأهداف) من البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها. وسنبحث هذا البند بشيء من التفصيل في الفقرة القادمة.
 2. تحديد موضوعات البرامج التدريبية، ومدى عمقها وشمولها، وتحديد أسبقياتها والتسلسل المنطقي في عرضها. تحديد أسلوب التدريب المناسب الذي يتلاءم مع المادة التدريبية والهدف منها، ومستوى المشاركين في البرنامج، وفترة التدريب. وسنبحث أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في الفقرة القادمة. تحديد مدة البرنامج، والتي تختلف باختلاف طبيعة البرنامج وهدفه والأسلوب التدريبي المستخدم. وبشكل عام يجب أن تكون مدة البرنامج كافية لتحقيق التوازن بين موضوعات البرنامج، وأن تسمح للمستويات المختلفة من المتدربين بالاستفادة من التدريب، وأن لا تؤدي إلى ترك المتدرب لعمله مدة طويلة، وأن لا تؤدي إلى شعور المتدرب بالملل.
 5. اختيار المدربين للبرنامج التدريبي بحيث تتوفر لديهم المؤهلات العلمية والتخصص والخبرة المناسبة في موضوع التدريب، بالإضافة إلى قدرته في نقل المعلومات والمعارف والمهارات إلى الآخرين، وشخصيتهم المقنعة والجاذبة للمتدربين. ويجب على إدارة التدريب تقييم أداء هؤلاء المدربين باستمرار وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التدريبية.
 6. وضع الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي والتأكد من توافرها، وهنا يجب استخدام المعايير الإدارية والاقتصادية لقياس عوائد البرنامج التدريبي وتكاليفه.
 7. تأمين تجهيزات والمستلزمات التدريبية التي يحتاجها العمل التدريبي، مثل: وسائل الإيضاح السمعية والبصرية، والدوائر التلفزيونية المغلقة، وكذلك توفير أماكن التدريب، والتجهيزات المكتبية المناسبة لموضوعات التدريب والأساليب التي تم اختيارها.

8. تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، حيث يتم هنا الربط بين كل موضوع تدريبي، بمدرب وتاريخ وتوقيت ومكان محدد وأسلوب التدريب الواجب استخدامه⁽¹⁾.

وضع الأهداف التدريبية:

تعتبر نقطة البداية في تصميم أي برنامج تدريبي هي وضع وصياغة الأهداف التدريبية. وهنا لا بد من طرح سؤال أساسي هو: ما الذي يحتاج المتدربون أن يعرفوه، أو ما الذي يحتاج المتدربون أن يكونوا قادرين على عمله أو القيام به؟ لاحظ أن الشق الأول من السؤال يعبر عن "معرفة"، في حين أن الشق الثاني من السؤال يعبر عن "قدرات ومهارات"، ومن ثم "سلوك" يجب على الفرد اكتسابه. وبصفة عامة غالباً ما يتم صياغة الأهداف التدريبية في شكل "أهداف سلوكية"، حتى ولو كان التدريب ينصب على تزويد الفرد بمعلومات ومعارف وليس قدرات ومهارات.

وبصفة عامة يوجد ثلاث خصائص للأهداف السلوكية، هي:

1. أنها تحدد نوعية السلوك المطلوب من المشاركين القيام به، واكتسابه في نهاية العملية التدريبية.
2. أنها تحدد الظروف والقيود التي سيكون المشارك قادر من خلالها على القيام بسلوك معين، كما أنها تحدد الأدوات والإجراءات والأساليب المتبعة، في القيام بالسلوك.
3. أنها تحدد المعايير التي على أساسها سوف يتم قياس مدى فعالية القيام بالسلوك، وغالباً ما تتضمن هذه المعايير، مؤشرات للجودة والكمية، والدقة... الخ⁽²⁾.

أساليب التدريب⁽³⁾:

على الرغم من تعدد الأساليب (الطرق) التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها، مكان البعض الآخر، أو في جميع المواقف والظروف، بل إن لكلٍ منها

(1) د. الفارس، سليمان وآخرون. مرجع سابق، ص 187، 188

(2) د. عبد الباقي، صلاح وآخرون. مرجع سابق، ص 221

(3) د. شاويش، مصطفى. مرجع سابق، ص 240-244

المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج، إلا أنه يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب واحد بأن واحد في عملية التدريب.

وفيما يلي نعرض بإيجاز عددا من أساليب التدريب الأكثر شيوعاً في الاستعمال، وهي:

(1) أسلوب المحاضرة The Lecture Method

يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه "عملية تعلّم وإخبار"، وبمعنى آخر هو حديث مكتوب أو غير مكتوب، يقدمه فرد لمجموعة ما. وقد يتبع هذا الحديث نقاش، وقد لا يتبعه. ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر نفسه، وعلى مقدار براعته، وقدرته في تنظيم أفكاره، وآراؤه، وعرضها على مستمعيه. ومن أبرز مساوئ هذا الأسلوب أنه قد لا يتيح المجال أمام المجموعة للنقاش وتبادل وجهات النظر.

(2) أسلوب التطبيق العملي Demonstration Method

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما، أمام مجموعة الأفراد المتدربين، مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته، دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل، لكي يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار. ويتميز هذا الأسلوب بسهولة، وقلة تكاليفه، وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين. بالإضافة إلى أنه يتميز بتثبيت المعلومات لدى المتدربين، بدرجة أكبر من الأساليب النظرية. وبشكل عام يصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب العمال الحرفيين والصناعيين.

(3) أسلوب دراسة الحالات Case Study Method

يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية، ومطلوب وضع الحل، أو الحلول والتوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية والمدرّب من

ناحية أخرى. ومن مزايا هذا الأسلوب في التدريب، أنه يعتبر من الأساليب التدريبية الفعالة، وذلك لتوفر قدر عالٍ من المشاركة من جانب المتدربين، كما أن هذا الأسلوب يعمل على تنشيط الأفكار، و ينمي القدرة على تحيّل المشكلات، ووضع البدائل المختلفة تمهيدا للمفاضلة بينها.

إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من بعض العيوب، مثل أن يتصور البعض أن الوصول لحلّ هذه المشكلات من السهولة بمكان في خلال فترة زمنية قصيرة، كما أن هذا الأسلوب لا يصلح إلا في حال الأعداد المحدودة للمتدربين.

(4) أسلوب النقاش المخطط *Guided Discussion Method*

يميل الكثيرون نحو الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التدريب، لأنه يفسح المجال أمام المجموعة لتبادل الآراء والاشتراك في المناقشة. ويستهدف هذا الأسلوب اكتشاف الملامح الرئيسة في المشكلات التي تعرض على المجموعة واستخلاص نتائج محددة بشأنها. إلا أن لهذا الأسلوب مساوئ، إذا أنه يتطلب مهارة في الإعداد والتحضير، مما يستغرق وقتا طويلا، يضاف إلى ذلك بأنه يحتاج إلى مدربين مهرة لأداء المناقشة بكفاءة وفعالية.

ويأخذ أسلوب النقاش المخطط أشكالا مختلفة، منها:

■ المؤتمرات *Conferences*

■ الندوات *Seminars*

(5) أسلوب تمثيل الأدوار: *Role Playing Method*

يتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية، وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقضا معيناً، ويطلب إليه علاج الموقف بسلوك فعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلا. ثم يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله، وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الشأن. ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الإدارية، وتدريب المشرفين والبائعين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين.

(6) أسلوب المباريات الإدارية *Management Games Method*

يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين فأكثر، وغالبا ما يتم تقسيمهم إلى مجموعتين فقط، ويتراوح عدد كل مجموعة ما بين 5-7 متدربين، تمثل كل مجموعة إدارة شركة ما. ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقا، عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات. ويتم بعد ذلك تقييم عام للمباراة، وقرارات كل مجموعة، وتشرح الأخطاء التي وقعت فيها لتلافيها مستقبلا في الحياة العملية.

ومن أهم مزايا هذا الأسلوب في التدريب:

- يتيح إدخال تغييرات مفاجئة على سير المباراة.
- يساعد على توسيع مدارك المشرفين المرشحين لاستلام وظائف إدارية عليا.
- يمكن تحديد الثغرات عند كل مجموعة من خلال تقييم قراراتها.
- كما يؤخذ عليها، ما يلي:
- يصعب التأكد من صدق تمثيل نموذج المباراة للواقع.
- تكاليف هذا الأسلوب مرتفعة.
- يحتاج غلى خبرات على مستوى عالٍ في هذا المجال.

(7) أسلوب تدريب الحساسية *Sensitivity Training Method*

وفقا لهذا الأسلوب في التدريب فإن المتدربين (مجموعة صغيرة تتكون عادة من 8-12 فرداً من المديرين)، يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بآرائهم في سلوك كلٍ منهم تجاه الآخر، مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار، بالإضافة إلى أن المدرب يجب أن يظل دوره محدودا غلى أقصى حدّ، بحيث لا يتدخل أو يقاطع أو يواجهه، على أن يتم تسجيل ما يدور ويعاد الاستماع إليه، ليتحقق الفرد من اتجاهاته نحو الآخرين، واتجاهاتهم نحوه.

يمكن اعتبار جميع ما ذكر عبارة عن تدريب خارج العمل، وهناك نوع آخر من التدريب يكون أثناء العمل، ويأخذ مجموعة من الأشكال⁽⁴⁾، منها:

1. فترة تحت التمرين: حيث يقضي العامل عدة أشهر تحت إشراف رئيسه أو زميل قديم قبل أن يصبح مسؤولاً تماماً عن العمل.
2. الدوران بين الوظائف: حيث يعمل المتدرب في وظائف متعددة لفترات قصيرة، ومن أجل تكوين فكرة شاملة عن الوظائف التي يحتاج الإلمام بها.
3. أسلوب المكتب المجاور: هنا يكون مكتب العامل الجديد بجوار مكتب رئيسه أو زميل قديم يقوم بتدريبه.
4. شغل وظائف الغائبين: ويتضمن تكليف العامل المتدرب بأعمال رؤسائه أو زملائه القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم لسبب ما.
5. توجيه الأسئلة: أي قيام المدرب بسؤال العامل الجديد دائماً عن ماذا يجب أن يفعل في هذه المسألة أو تلك.
6. المشاركة في أعمال اللجان: لتعريف المتدرب على خبرات وآراء أفراد آخرين، والتدريب على عرض آرائه، ومناقشة الآخرين والعمل ضمن جماعة، ويفيد في التدريب لشغل وظائف إدارية أو قيادية.
7. المنشورات: التي تتضمن تعليمات توزع على العاملين، حول أفضل أساليب أداء العمل، والواجبات والمسؤوليات.

All Rights Reserved © [Arab British Academy for Higher Education](http://www.abahe.co.uk)

(4) د. الفارس، سليمان. مرجع سابق، ص189