

الفصل الثاني

المبحث الأول

أساليب التدريب

توجد عدة طرق للتدريب في المؤسسات العامة والشركات الخاصة تقوم بها الأجهزة والمراكز الملحقة بتلك المؤسسات أو في خارج المؤسسة وذلك لتدريب العاملين وتحقيق فعالية التدريب ومن هذه الطرق:

- ١- التدريب أثناء العمل On job Training بمعنى أن يتعلم الفرد العمل والمهارات والمعرفة وهو على رأس العمل ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب انتشاراً في المؤسسات والشركات في العالم ويكثر استخدامه في المؤسسات الصناعية ويوضع هذا النوع من التدريب في الشركات الصناعية إلى المشرفين مباشرة وكذلك في المؤسسات التقنية ذات العمل التكنولوجي وهي من الطرق التي تعود بالمنفعة السريعة للمؤسسة أو الشركة في اكتساب وتعلم المهارات الجديدة وتطوير الفرد لأداء مهامه على أكمل وجه وبكل يسر وسهولة.
- ٢- التدريب عن طريق الإعداد للمشاريع الصناعية والفنية للأفراد العاملين والمتخصصين في هذا المجال وتهدف هذه الطريقة إلى إعداد أفراد في مستويات فنية عالية.. وعادة ما يتم التدريب هنا لهؤلاء الأفراد في معاهد فنية متخصصة تبدأ ببرامج نظرية يتبعها تطبيق على تلك البرامج من واقع العمل الفعلي في المؤسسة أو الشركة .
- ٣- إعداد مراكز خاصة للتدريب تستفيد منها المؤسسة لتنمية أفرادها وتكون هذه المراكز ملحقة داخل الجهاز التنظيمي للمؤسسة.
- ٤- طريقة برامج إعادة التدريب.. وهي برامج تقام لمواجهة التطورات التكنولوجية والتقنية في مختلف المجالات.
- ٥- طريقة انتخاب الوسيلة التدريبية وفي هذه الطريقة يتم اختيار الوسيلة التدريبية المناسبة من بين الوسائل من خلال بعض المعايير مثل:
 - أ- نقطة التدريب ومقارنتها بين الوسائل التدريبية على أساس التكلفة والعائد.
 - ب- المحتوى التعليمي ومقارنتها بوسائل التدريب من حيث مناسبتها لطبيعة السلوك

المطلوب تعلمه في المؤسسة فمثلاً إذا كان المحتوى التعليمي هو مهارات البيع الشخصي فإن الوسيلة التدريبية المختارة ستكون طريقة تمثيل الأدوار .

ج- مبادئ التعليم وهو عبارة عن مدى قيام الوسيلة التدريبية على مبادئ التعليم الأمر الذي يحقق للفرد الحصول على المهارات والخبرات اللازمة بأكثر كفاءة علمية * ممكنة.

أساليب التدريب:

- ١- أسلوب المحاضرة: وهو أسلوب يتلخص بقيام المدرب بإلقاء محاضرة أمام المتدربين وهو أسلوب اتصالي من جانب واحد ويعتمد نجاح المحاضرة على براعة المحاضر وقدرته على الشرح والتحضير لمحاضراته ومدى استيعاب المتدربين من الأفراد له وكيفية توصيل المعلومات لهم.
- ٢- أسلوب الندوة: ويتم هذا الأسلوب على أساس تبادل عدد من المتخصصين لموضوع محدد من جوانب مختلفة ويشارك المتدربين في هذا النقاش ويتميز أسلوب الندوة بتجميع خصائص المحاضرة وإجراء النقاش وهي من الأساليب التدريبية المناسبة للمستويات الإدارية العليا في تنظيمات المؤسسات العامة.
- ٣- أسلوب البريد
- ٤- أسلوب تقمص الأدوار: وهنا يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي ومن خلال تقمصه للدور يبرز اتجاهاته حول الموضوع محل النقاش وبعد إتمام الدور تتم المناقشة بين المتدربين حول الموضوع.
- ٥- أسلوب دراسة الحالة: هنا يتم تقسيم المتدربين إلى عدة مجموعات وتقدم لهم مشكلة يطلب حلها وتحليلها. ثم تجتمع هذه المجموعات ثم تشرح كل مجموعة كيفية وصولها لقراراتها ثم تناقش الحلول اللازمة التي توصلت إليها.
- ٦- المباريات الإدارية: يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة كل جماعة تمثل إدارة منفصلة تمد الجماعات في بداية المباريات الإدارية معلومات محددة عن شروط العمل وبعض المعلومات الأساسية من الوحدة الإدارية التي يمثلونها وعن السوق التي يتعاملون بها ويطلب من كل مجموعة اتخاذ القرار، وهنا يمر مشرفو الدورة

التدريبية على المجموعات وذلك لتدوين قراراتها وهكذا تعاد لمرات عديدة لتضاف معلومات إضافية في كل جولة وفي نهاية المباريات تعلن النتائج النهائية لتقييمها والتعليق على نوع القرارات التي تبنتها المجموعات ويأتي الدور بعد ذلك على أعضاء هيئة التدريب والذين يتواجدون مع المتدربين في الدورة ليقومون بدور التوجيه والإرشاد وهذا الأسلوب من الأساليب المفيدة والمهمة بالنسبة لتدريب الأفراد والعاملين.

٧- تدريب الحساسية

٨- أسلوب الاستقصاءات Questionnaires

٩- أسلوب الزيارات الميدانية Field Visits : وهنا يتم ربط الجوانب النظرية في التدريب بالواقع الميداني ويتيح هذا الأسلوب للمتدربين فرصة الاحتكاك المباشر بالناس والاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين في المؤسسات ويعيب على هذا الأسلوب كثرة المصاريف في ميزانية البرنامج التدريبي.

١٠- التعليم المبرمج Programmed Learning : يساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات والتفاوض لدى المتدربين ويعتمد هذا الأسلوب على التدريب والتعلم الذاتي للمتدرب كما أن هذا الأسلوب من أساليب التدريب يراعي الفروق الفردية بين المتدربين ويمتاز هذا الأسلوب أيضاً بتخفيض وقت التدريب إلا أنه يعيب على هذا الأسلوب ارتفاع تكلفته.

العوامل المؤثرة على اختيار أساليب التدريب :

١ / عوامل إنسانية :

أ . المدرب ب . المشاركين ج . البيئة

٢ / الأهداف :

أ . معارف ب . اتجاهات ج . مهارات

٣ / مجالات التدريب :

أ - مجالات محدودة ب - مجالات عامة

٤ / المجالات الزمنية والمادية :

أ . الوقت ب . التمويل ج . المساعدات التدريبية

٥ / مبادئ التعليم :

أ . التحفيز ب . المشاركة الفعالة ج . الفروق الفردية

د . التتابع والهيكلية هـ . إرجاع الأثر و . نقل الخبرات الشخصية

لذلك على المدرب أن يتعلم ويتدرب على استخدام كل الأساليب التدريبية والتقليدية والحديثة والمتطورة بشكل تجعله قادراً على توظيفها بالشكل الذي يحقق الهدف منها وأن 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/ إن كل أسلوب من الأساليب التدريبية له مميزات فرعية واستخدام أكثر من أسلوب يجعل مميزات الأسلوب الأول تتغلب على عيوب الأسلوب الثاني، ومميزات الأسلوب الثاني تتغلب على عيوب الأسلوب الأول . (إدارة الموارد البشرية - تأليف: د أحمد سيد مصطفى - التوزيع المكتبة الأكاديمية - دار النهضة العربية .)

مميزات أساليب التدريب في المحاضرة :

١/ السرعة والبساطة لتزويد المعلومات .

٢/ مناسبة في توصيل معلومات كثيرة في وقت قليل .

٣ / مناسبة إذا كان المتدربين ليس لديهم معرفة بالمعلومات التي تتضمنها المحاضرة .

٤/ مناسبة للأعداد الكبيرة للمتدربين .

٥/ تعتبر المحاضرة هي الأسلوب الذي لا بديل عنه في حالة عدم وجود أسلوب تدريبي آخر لدى المدرب .

٦/ الحوار والنقاش الجماعي :

أ . اتصال باتجاهين

ب . يتيح هذا الأسلوب فرص حقيقية أمام المتدربين للنقاش والحوار والمشاركة . .

ج . نادراً ما يشعر المتدربين بالملل .

عيوب أساليب التدريب في المحاضرة :

أ . اتصال في اتجاه واحد في بعض الوقت .

ب . قلة الفرص المتاحة أمام المتدربين للنقاش والحوار والمشاركة .

ج . شعور معظم المتدربين بالملل وخاصة إذا طالت المحاضرة أو إذا كان المدرب غير متميز .

د . لا تأخذ المحاضرة الفرد أو الفردية بين المتدربين في الاعتبار بل هم من وجهة نظر المحاضرة سواء .

عيوب الحوار والنقاش الجماعي :

- قد لا تتحقق هذه المميزات حالة الأعداد الكبيرة من المتدربين
- قد يتأثر بعض المتدربين بالحوار والنقاش .
- يحتاج هذا الأسلوب إلى مدرب كفء يستطيع أن يدير دقة الحوار والنقاش تجاه تحقيق الأهداف الموضوعية . (عمر ، وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ، عمان ، دار وائل ، ٢٠٠٥)

المبحث الثاني

خصائص ومبادئ التدريب:-

١/ التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة يقوم بينها علاقات منفعة.

٢/ التدريب نشاط رئيسي يمارس بهدف التطوير وزيادة الأداء وليس أمراً كمالياً.

٣/ التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها معلومات العمل مثل:

• توفر الموارد المادية والبشرية.

• توفير الرقابة والتوجيه.

• وضوح السياسات وواقعيتها.

• وضوح الأهداف وتناسقها.

٤/ التدريب عملية شاملة تشمل كل المستويات الإدارية في المؤسسة.

٥/ التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة.

ينبغي توفرها مثل:

- خبرة متخصصة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- خبرة متخصصة في تنفيذ البرامج التدريبية.
- خبرة متخصصة في متابعة وتقييم فعالية التدريب.
- خبرة متخصصة في تصميم البرامج التدريبية.
- خبرة متخصصة في اختيار الأساليب ووسائل الإيضاح.

٦/ التدريب نشاط متغير ومتجدد وذلك من خلال:

أ/ التجديد المستمر في اتخاذ البرامج التدريبية وأساليب وأدوات التدريب المستخدمة.

ب/ التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغيير في أوجه نشاطها وأساليب العمل.

١/ التدريب يقلل من حالة التوتر الناجم عن نقص الخبرات والمهارات بالنسبة للأفراد

العاملين في المؤسسة.

- ٢/ التدريب يزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة.
- ٣/ العمل على إعداد كوادر بشرية قادرة على شغل مناصب عليا في المستقبل كلاً حسب تخصصه. (سليمان ، الفارس وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة دمشق ، ٢٠٠٣ ، ص ١٨٧).

خصائص البرنامج التدريبي

خصائص أساسية	خصائص متميزة	خصائص منتمية
الكفايات التدريبية مشتقة من دور المدرب في المواقف التدريبية ومحددة بلغة السلوك التدريبية.	التفريد (التمييز). التغذية الراجعة (رجع الأثر).	البرنامج يتم تنفيذه في ظروف ميدانية.
معايير التقويم تركز على أساس كفاية المتدرب وتحديد مستويات الإتقان المقررة والمعلنة.	أن يتم تطبيق البرنامج بشكل كلي وأن يشمل المؤسسة. التدريبية كلها.	اعتماد قاعدة عريضة لاتخاذ القرارات في البرنامج.
التقويم يشترط الأداء كمعيار لإتقان الكفاية ويأخذ بعين الاعتبار المعرفة النظرية لدى المتدرب.	التركيز في البرنامج التدريبي على متطلبات التخرج من البرنامج.	استخدام مواد بروتوكولية تدريبية.
تقدم المتدرب في البرنامج التدريبي يعتمد على إتقان الكفاية بشكل سلوكي ظاهر.	استخدام المجمعات التعليمية.	مشاركة المتدربين في عملية اتخاذ القرارات.
البرنامج التدريبي يسهل تطوير كفايات تعليمية محددة وتقويمها.		توظيف البحث واستمراريته.
		استمرارية النمو المهني.
		تكمال دور المدرب.

جدول (٢-٢)

مبادئ ووسائل التدريب:

- مبادئ التدريب:

هناك عدة مبادئ للتدريب على المتدربين الالتزام بها وتطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً فإنها سوف تؤدي إلى زيادة عائد التدريب ومن هذه المبادئ:

- ١ . مبدأ مواكبة التطور.. وهذا المبدأ من المبادئ المهمة للتدريب حتى يكون التدريب معيناً لا ينضب يتزود منه الجميع لكل ما هو جديد وحديث في كافة مجالات العمل ويأحدث أساليب التكنولوجيا في التدريب.
- ٢ . مبدأ الواقعية: لا بد وأن يكون التدريب واقعي وملمس بمعنى أن يلبي الإحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم وقدراتهم.
- ٣ . مبدأ الإستمرارية: Continuity ويقصد باستمرار التدريب تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية سواء كانت (معلومات/ اتجاهات/ مهارات/ سلوكيات). وأن عودة ظهور هذه العناصر يعطي للمتدرب فرصاً متكررة للتفكير بالعمل بصورة يكون لها الأثر الكبير في استيعاب المعرفة والمهارات والسلوكيات بطريقة فعالة ويقصد أيضاً باستمرارية التدريب أنه يبدأ فور إنتهاء التعليم وقبل استلام العمل ثم يستمر التدريب مع بداية الخدمة.
- ٤ . مبدأ التدرج Graduation: وهنا يجب أن يتدرج التدريب في تقويم المادة التدريبية بداية بالمعلومات والمعارف الأساسية ثم تتدرج منها إلى مشاكل التطبيق التقليدي.
- ٥ . مبدأ الشمول: Comprehension وهنا يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع الوظائف العاملة بالمؤسسة من مختلف التخصصات ولكل المستويات في أسفل القاعدة التنظيمية للمؤسسة إلى قممها وذلك بهدف وجود علاقة مشتركة بين جميع الأفراد العاملين الأمر الذي يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- ٦ . مبدأ مراعاة التوقيت: يجب مراعاة هذا المبدأ عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية

بمعنى أن يكون التوقيت مناسباً لظروف المتدربين ولا يتعارض مع متطلبات العمل ومهامهم الوظيفية في المؤسسة.

هذا وقد أضاف كل من جيرالد جرينبرج وروبرت بارون (J.Green & R.Baron, 1979). مبادئ أخرى للتدريب وهي:

١ . مبدأ المشاركة Participation وهذه المشاركة تؤدي إلى ترسيخ ما تعلمه المتدرب لفترة أطول كما أن هذا المبدأ يؤدي إلى سرعة التدريب والمتدرب الذي يشارك في قاعة المحاضرة مع المتدربين في الحوار والمناقشة تكون فرصة للتعلم أكثر من المتدرب السلبي.

٢ . مبدأ التكرار Repetition يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد خلال البرنامج التدريبي ويرى بعض علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعاً على فترات طويلة حتى تكون له فعاليته.

٣ . مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه الفرد إلى الواقع العملي Transfer of Training وهنا تكون للتدريب فعاليته حينما ينقله المتدرب إلى واقع العمل وتعتبر محاكاة ظروف العمل الفعلية من العوامل التي تساعد على ذلك.

مبدأ المعلومات العكسية: Feed back يحتاج هنا المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة على نتيجة سلوكه وذلك للوقوف على مدى فعالية التدريب.. فمثلاً هل أحدث التدريب تعديلاً في سلوك الفرد أم لا؟ وما هي نواحي القصور والضعف التي يجب تصحيحها وتقويتها؟. لأنه بدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التدريب (Green & Baron, 1979).

طرق وأساليب التدريب :-

طرق التدريب :

توجد عدة طرق للتدريب في المؤسسات العامة والشركات الخاصة تقوم بها الأجهزة والمراكز الملحقة بتلك المؤسسات أو في خارج المؤسسة وذلك لتدريب العاملين وتحقيق فعالية التدريب ومن هذه الطرق:

١/ التدريب أثناء العمل On job Training بمعنى أن يتعلم الفرد العمل والمهارات والمعرفة وهو على رأس العمل ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب انتشاراً في المؤسسات والشركات في العالم ويكثر استخدامه في المؤسسات الصناعية ويوضع هذا النوع من التدريب في الشركات الصناعية إلى المشرفين مباشرة وكذلك في المؤسسات التقنية ذات العمل التكنولوجي وهي من الطرق التي تعود بالمنفعة السريعة للمؤسسة أو الشركة في اكتساب وتعلم المهارات الجديدة وتطوير الفرد لأداء مهامه على أكمل وجه وبكل يسر وسهولة.

٢/ التدريب عن طريق الإعداد للمشاريع الصناعية والفنية للأفراد العاملين والمتخصصين في هذا المجال وتهدف هذه الطريقة إلى إعداد أفراد في مستويات فنية عالية.. وعادة ما يتم التدريب هنا لهؤلاء الأفراد في معاهد فنية متخصصة تبدأ ببرامج نظرية يتبعها تطبيق على تلك البرامج من واقع العمل الفعلي في المؤسسة أو الشركة .

٣/ إعداد مراكز خاصة للتدريب تستفيد منها المؤسسة لتنمية أفرادها وتكون هذه المراكز ملحقة داخل الجهاز التنظيمي للمؤسسة.

٤/ طريقة برامج إعادة التدريب.. وهي برامج تقام لمواجهة التطورات التكنولوجية والتقنية في مختلف المجالات.

٥/ طريقة انتخاب الوسيلة التدريبية وفي هذه الطريقة يتم اختيار الوسيلة التدريبية المناسبة من بين الوسائل من خلال بعض المعايير مثل:

- نقطة التدريب ومقارنتها بين الوسائل التدريبية على أساس التكلفة والعائد.
- المحتوى التعليمي ومقارنتها بوسائل التدريب من حيث مناسبتها لطبيعة السلوك المطلوب تعلمه في المؤسسة فمثلاً إذا كان المحتوى التعليمي هو مهارات البيع الشخصي فإن الوسيلة التدريبية المختارة ستكون طريقة تمثيل الأدوار .
- مبادئ التعليم وهو عبارة عن مدى قيام الوسيلة التدريبية على مبادئ التعليم الأمر الذي يحقق للفرد الحصول على المهارات والخبرات اللازمة بأكثر كفاءة علمية ممكنة.

أساليب التدريب:

١. أسلوب المحاضرة: وهو أسلوب يتلخص بقيام المدرب بإلقاء محاضرة أمام المتدربين وهو أسلوب اتصالي من جانب واحد ويعتمد نجاح المحاضرة على براعة المحاضر وقدرته على الشرح والتحضير لمحاضراته ومدى استيعاب المتدربين من الأفراد له وكيفية توصيل المعلومات لهم.

٢. أسلوب الندوة: ويتم هذا الأسلوب على أساس تبادل عدد من المتخصصين لموضوع محدد من جوانب مختلفة ويشارك المتدربين في هذا النقاش ويتميز أسلوب الندوة بتجميع خصائص المحاضرة وإجراء النقاش وهي من الأساليب التدريبية المناسبة للمستويات الإدارية العليا في تنظيمات المؤسسات العامة.

٣. أسلوب البريد

٤. أسلوب تقمص الأنوار: وهنا يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي ومن خلال تقمصه للدور يبرز اتجاهاته حول الموضوع محل النقاش وبعد إتمام الدور تتم المناقشة بين المتدربين حول الموضوع.

٥. أسلوب دراسة الحالة: هنا يتم تقسيم المتدربين إلى عدة مجموعات وتقدم لهم مشكلة يطلب حلها وتحليلها. ثم تجتمع هذه المجموعات ثم تشرح كل مجموعة كيفية وصولها لقراراتها ثم تناقش الحلول اللازمة التي توصلت إليها.

٦. المباريات الإدارية: يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة كل جماعة تمثل إدارة منفصلة تمد الجماعات في بداية المباريات الإدارية معلومات محددة عن شروط العمل وبعض المعلومات الأساسية من الوحدة الإدارية التي يمثلونها وعن السوق