

ثانياً: تحديد محتوى/ موضوعات البرنامج التدريبي:

وهي "الخبرات العلمية والتدريبية التي تقدّم للمتدربين، في ضوء أهداف البرامج التدريبية وتكاملها" (رفاعي، 2009، ص: 53).

الشروط الواجب توافرها في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبي (رضا 2012):

- أن تكون مرتبطة بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي، وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الإدارية، حيث تختلف التدريبية حسب مستويات الأفراد العاملين.
- تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات ومعلومات وسلوك، حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب المناسب لطبيعتها.
- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة.

ثالثاً: اختيار الأساليب التدريبية:

بعد ترجمة الاحتياجات التدريبية والأهداف إلى موضوعات وأنشطة وفعاليات تشمل محتوى ومضمون ووحدات ومفردات لكل جزء تدريبي (أيام، جلسات، أنشطة) يتكون منه البرنامج التدريبي؛ يتم تحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين لتحقيق تلك الأهداف، كما يتم تحديد المعينات/الوسائل التدريبية كالأفلام، السبورة... الخ.

وتعرف أساليب التدريب بأنها " الطريقة التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية بشكل يساهم في إثارة وتحفيز المتدربين للتفاعل معه، للوصول إلى الأهداف التدريبية المطلوبة" (محمد هاني، 2014، ص: 63)، وفيما يلي عرض لبعض هذه الأساليب:

1. المحاضرة العلمية Scientific Lecture:

من أقدم الاساليب وأكثرها انتشارا لحد الآن. عبارة عن اتصال مباشر، يقوم خلاله المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل للمتدربين. تعتمد على التنظيم المسبق للأفكار وعرضها بشكل مترابط، ويكون المحاضر هو سيد الموقف (زويلف، 2003، ص: 125)

مزايها: (كافي 2014; 2003, Alain Meignant)

- جمهور كبير يستفيد من التدريب في نفس الوقت، لذلك فهي اقتصادية، وأسرع في معالجة المعلومات الجديدة.
- الإلمام بحجم كبير من المعلومات في وقت قليل، فإذا تكفل المتدرب بالبحث عن المعارف والمعلومات بمفرده ربما يتطلب منه ذلك وقتاً طويلاً.
- المدرب يركز على ما هو مهم، وهذا ما لا يستطيعه كثير من المتدربين.
- للمدرب إمكانية استخدام خصائصه الشخصية ومهاراته لإنعاش الحصة وإضفاء جو حركي، وفسح المجال للحوار من أجل تحفيز المتدربين لتقبل المعارف وبذل الجهد للتفكير.
- منظمة لها بداية محددة ونهاية محددة.
- سهولة استخدامها وقلة تكلفتها، فقد تكون أرخص من الطرق الأخرى، لذلك فهي من الطرق الأكثر شيوعاً.

سلبياتها:

- تعتمد على مستوى المحاضر جيداً كان أم سلبياً.
- معلومات أحادية الجانب.
- من السهل فقدان المعلومات أو تداخلها.

- تحتاج لكثير من الإعداد لتكون جيدة.
- غير مشاركة وتصل إلى نوع فقط من الأفراد (كافي، 2014، ص: 248).

2. دراسة الحالة Case Study:

تشمل تقديم حالات من واقع العمل للمتدربين بهدف تناول أبعادها من حيث المشكلات، أسبابها، وحلولها" (بن عيشي، 2012، ص: 120). "تنبي في المتدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي، والقدرة على حلّ المشكلات" (السالم، 2009، ص: 285)

إيجابياتها:

- أسلوب جدّ محقّز.
- تضارب الأفكار في المجموعة، ما يجعل كلّ متدرب يبحث عن حجج تدعم قراراته.
- التركيز على تفاصيل الحالة ينمي مهارات التحليل.
- مجال لتطبيق معارف نظرية (Meignant, 2003, p : 426).

سلبياتها:

- تحتاج إلى وقت كبير، وتركيز عالٍ.
- لا تصلح للمجموعات الكبيرة.
- قلة الموضوعية والواقعية في الحلول المقدمة.
- الاستخفاف بالحالة لمعرفتهم أنّها قد لا تمثل واقعا حقيقيا. (رضا، 2003، ص: 127)

3. الألعاب الإدارية Management games:

تشير إلى استخدام موقف تدريبي يشابه إلى حدّ بعيد مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المتدربون، ويقوم كلّ عضو من أعضاء الدورة التدريبية بدور معيّن في ذلك الموقف ويمكن تصوير هذه الطريقة في أحد صورها كما يلي:

- تقسم المجموعة المشتركة في الدورة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كلّ منهما منظمة أو قسم معيّن
- تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها أو تحليلها في الاجتماع.
- تختار كلّ مجموعة مديرا لها يكون بمثابة مدير للمنظمة المقترحة أو القسم المعني، كما تحدد مراكز بقية الأعضاء.
- تقوم المجموعتان بدراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشة مفتوحة، وحوار وجدل ونقد بالشكل الذي يؤدي إلى قرارات معيّنة.
- بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقل وتحليل كلّ ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كلّ مجموعة، وفقا للسالم (2009)

إيجابياتها:

- يصلح هذا الأسلوب لشاغلي وظائف الإدارة العليا، أو المرشحين لها من حيث اعتمادها على عملية صنع واتخاذ القرار.
- يحقق هذا الأسلوب سبل تنمية المهارات القرارية، بالتدريب على مواقف شبيهة تماما بالمواقف الحياتية العملية، دون التعرّض للمخاطر التي يمكن أن تصيب المنظمة، إذا قام المدير مضطرا إلى اتخاذ هذه القرارات دونما تدريب. (الوليد، 2009)

- تصلح في التدريب على جوانب على علاقة بالعلاقات والتصرفات والتفاعلات أي التواصل بين الأفراد.

سلبياتها:

- تحتاج هذه الطريقة إلى تصميم محتوى يناسب المتدربين من حيث المشكلات التي تعترض وظائفهم، ومن حيث بيئات أعمالهم، وهو أمر مكلف أحيانا.
- وأيضا قد لا تحقق القدر الكافي من النجاح خاصة إذا كان عدد المشاركين كبيرا، لأن بعض الأفراد قد يتقاعسون ويتعدون عن الجدية المطلوبة (الوليد 2009).

4. الندوات والمؤتمرات وورشات العمل Seminars, conferences and workshops:

بحسب السالم (2009) تسمح هذه الطريقة التدريبية بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين أو المشاركين أنفسهم (فهي إذن وسيلة متعددة الاتصالات)، وغالبا ما تطرح في هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية، والسياسات الإدارية، والعلاقات العامة، أو أي موضوعات أخرى لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة واهتماماتها المستقبلية، ويتوجب على قائد الندوة أو المؤتمر أو الحلقة أن يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر أو الندوة أو الحلقة.

وحدّد بن عيشي (2012) إيجابيتها في كونها فعّالة في مجال تزويد المتدرب بمفاهيم ومعاني متطوّرة واحداث تغييرات في وجهات نظره واتجاهاته الفكرية، وسلبياتها كونها بلا قيمة تقريبا في اكتساب المهارات أو تغيير أنماط السلوك الظاهر.

5. لعب الدور role playing:

عرّفه الكرخي (2013) بأنه قيام المدرب بإسناد دور معين للمتدرب، يقوم من خلاله بدور إداري أو إشرافي أو إنساني يمكن أن يقع في الحياة العملية، وباستطاعة المتدرب أن يأخذ بمشكلة معينة ويقوم بتحليلها بمشاركة المجموعة التي يمثل دور المشرف عليها وصولا إلى إصدار سياسات أو تعليمات أو قرارات محددة بشأنها.

إيجابياته:

- "أسلوب فعّال في اكتساب الأفراد الاتجاهات والسلوكيات الصحيحة.
- مشاركة الأفراد المتدربين في عملية التعلم وقيامهم بدور إيجابي، وبالتالي احترام مبدأ التشخيص في التدريب" (Meignant, 2003, p : 239).
- "مهارات أفضل للاستماع والحوار.
- الرفع من مستوى الانتباه.
- أسلوب تجريبي مما يؤدي إلى سرعة التعلّم" (كافي، 2014، ص: 251)

سلبياته:

- قد يكون غير واقعي.
- يتوقّف على قدرة الفرد المتدرب في التمثيل.
- يحتاج إلى تحضير الدور تحضيرا جيّدا. (كافي، 2014).

6. البريد الوارد (In Basket): Incoming Mail

وفقا للسالم (2009) يعتمد هذا الأسلوب على وضع المشارك في موقف قريب كثيرا من الواقع الفعلي لعمله، فيتسلم ملف بريد فيه تشكيلة من الخطابات والقرارات والفاكسات وأي أوراق أخرى يشملها بريد المدير ثم يطلب منه أن يحدد كيف سيتصرف حيال كل فقرة فيه. ويتطلب نجاح هذه الطريقة أن يتاح للفرد الخاضع للتدريب التعليمات والمعلومات وحدود التصرف المقبول. أما عن إيجابياته فبرى بأنه أسلوب ممتاز في الكشف عن قدرات المشاركين في حلّ المشكلات مع مراعاة المرونة في اتخاذ القرارات، لكن من سلبياته قلّة فرص المشاركة الجماعية نظرا لاعتماده على الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات.

7. أسلوب الحساسية Sensitivity method:

يعد أسلوب الحساسية وفقا لبن عيشي (2012) من الأساليب التي تستخدم في مجال تعديل السلوك وبموجبه تنظم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، يتم من خلالها مناقشة وتقييم سلوك بعضهم بعضا بصراحة تامة، ويتم التقييم نتيجة احتكاك المتدربين ببعضهم خلال الفترة الزمنية المحددة.

يتضح من ذلك عدم وجود مادة تدريبية محددة في هذا الأسلوب، وكذلك عدم وجود مدرب بل هناك موجه مهمته متابعة المناقشات ومنع حدوث احتكاك بين المتدربين أو حدوث ضغط نفسي على بعضهم نتيجة المصارحة والحرية في انتقاد سلوك بعضهم بعض. إذ يمكن القول بأن المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب هو مناقشة السلوك وتعديله، لذلك يستخدم من أجل زيادة حساسية المدرب تجاه سلوك الآخرين، وردة فعل تصرفاته عليهم.

إيجابياته:

- فهم وإدراك سلوك الآخرين.
- تعلم كيفية التعامل مع أنماط سلوكية متنوعة.
- فهم السلوك الشخصي والثغرات الموجودة فيه مما يساعد على تعديله للأفضل.
- تنمية مهارة التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية معهم.

سلبياته:

- ارتفاع تكلفته، وصعوبة تقييم نتائجه للاستفادة منه.
- وجود بعض المتدربين الذي لا يتقبلون النقد الصريح الموجه إليهم.
- احتمال عودة بعض المتدربين بعد تعديل سلوكهم إلى سلوكياتهم القديمة عند عودتهم للعمل.
- احتمال ظهور بعض المتدربين بشخصية مغايرة لشخصيتهم الحقيقية، حيث يكون لديهم القدرة على تمثيل سلوكيات لا تمثل حقيقة سلوكهم أثناء فترة التدريب.

8. المناقشات الجماعية Group discussions:

يقوم المتدربون وفقا لبن عيشي (2012) بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة، كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح الطرق التي اتبعت في حلها، ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة.

وتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالإعداد لها والمهارة في إدارتها كما يجب أن لا يكون عدد المشاركين كبيراً، وحدّد كافي (2014) إيجابياتها أنها:

- تشرك أكبر عدد ممكن من المتدربين.
- تلفت الانتباه، وتولّد أفكاراً كثيرة.
- التفاعل فيها يكون كثيراً بين المتدربين.
- يكون فيها التعبير أكثر صراحة.

سلبياتها:

- قد تستغرق وقتاً طويلاً، وقد تكون مملة.
- قد لا يكون المدخل كاملاً، لذلك فهي محفوفة بالمخاطر، ومن الصعب التحكم بالخرج.
- إمكانية الخروج عن مسار الموضوع، وبالتالي تحتاج لمدرّب مؤهل للحفاظ على مسار الموضوع.

9. العصف الذهني Brainstorming:

وفقاً لمحمد هاني (2014) هو نشاط منظم يتعاون فيه مجموعة من الأفراد على طرح أكبر عدد من الأفكار حول موضوع أو مشروع أو مشكلة محدّدة، دون نقد أو اعتراض أو طلب إيضاح إلا بعد انتهاء جلسة العصف الذهني، يتميز هذا الأسلوب بكونه:

- يساعد على توصيل المعلومات من المشاركين إلى جهات إدارية أعلى أو العكس.
- يساعد على تبادل الخبرات بين المشاركين وتنقيح الأفكار والمقترحات بأقل قدر ممكن من التعارض والاختلاف.

ويؤخذ عليه أنه:

- "يستلزم هذه الطريقة قيام قائد المجموعة (المدرّب) بتهيئة الظروف لفترة تهييج أفكار منتجة، كما يجب عليه أن يتأكد من فهم المشاركين لأدوارهم، والعمل على تحريك أذهان المجموعة بشكل مستمر لضمان تدفق الأفكار، وتتطلب المهام السابقة مهارة فائقة من قائد المجموعة، كما أنّ إنتاجية المجموعة تتوقّف على قدرات المشاركين وفهمهم للعملية" (رضا، 2003، ص: 132).

10. المحاكاة Simulations:

"يستخدم هذا الأسلوب للتدريب عندما تكون هناك خطورة كبيرة أو تكلفة مرتفعة في التدريب المباشر على نموذج حقيقي، ويتم التدريب وفقاً لهذا الأسلوب على نموذج شبيه لدرجة كبيرة بالأصل، وضمن ظروف وشروط مسيطر عليها. ويعمل هذا الأسلوب على إيجاد جوّ تدريبي قريب من الواقع، يثير اهتمام وحماسة المتدربين، ويسمح هذا الأسلوب بتطبيق المبادئ والنظريات بشكل عملي ويوفّر تغذية راجعة فورية" (أبو شيخة، 2000، ص: 302)، وحدّد السرحاني (2010) إيجابياتها تكمن في:

- إتاحة الفرصة للفرد المتدرّب لمعالجة مشاكل وقضايا محدودة، حتى لو أخطأ فهو في وسط آمن ويحصل على تغذية مرتدة وفورية من زملائه ومدرّبيه.
- السماح للمتدرّب بمشاركة مباشرة وبفعالية في عملية التدريب، وذلك من خلال مناقشة نتائج أعمالهم مع بعضهم، وإدراك المفاهيم التي درسوها في القاعة التدريبية.

- إكساب المهارات التي تعتمد على التوافق العضلي العصبي من خلال المدرب، الذي يلاحظ المدرب ولا ينتقل معه من خطوة إلا بعد اتقانها، وعليه ضمان انتقال المحتوى التدريبي.

سلبياتها:

- هذا الأسلوب يحتاج إلى وقت طويل في التدريب، وأنه لا يستوعب عددا كبيرا من المتدربين، بل يتطلب أحيانا متابعة تقتضي وجود أكثر من مدرب للعدد القليل من المتدربين.
- يحتاج إلى توفير بيئة مناسبة تحاكي أو تشابه بيئة العمل الحقيقية تماما، مما يعني أن كل ربما يتطلب تجهيزات خاصة عن الموقف السابق، الأمر الذي يجعل منه أسلوبا ذا تكلفة اقتصادية كبيرة.

11. الألعاب الالكترونية الهادفة Serious games electronic:

وفقا للزنبقي (2011) يجلس المدرب أمام شاشة الحاسب ويعرض برمجية مستخدما ألعابا تدريبية مشوقة تتضمن في سياقها مفهوما محددًا أو مهارة محددة في شكل نشاط منظم يتبع مجموعة من القواعد أثناء اللعب، تعد أكثر البرامج تفاعلا وتشويقا للمتدربين. يتميز هذه الطريقة بأنها:

- تشجع المدرب على مواصلة العمل في البرنامج.
- لا يشعر المدرب أثناء البرنامج بالملل والتعب.
- تشجعه على حلّ المشكلات.
- في مقابل ذلك تحتاج إلى
- كمّ المعلومات الذي تعطيه للمتدرب والمهارات التي يكتسبها قد تكون قليلة.
- الإعداد يحتاج إلى وقت كبير وجهد أكبر.

واختيار الأسلوب التدريبي الملائم يعتمد على عدّة عوامل رئيسية حدّد النشرة (2014) أهمها فيما يلي:

- قدرات المدربين: من الضروري أن يكون لدى المدرب الخبرة العملية والعلمية الكافية لاستخدام كافة الأساليب التدريبية سواء التقليدية أو الحديثة، فالمدرب الناجح هو الذي يستخدم أكثر من أسلوب تدريبي واحد خلال فترة التدريب، وذلك تلافيا لحدوث الملل لدى المتدربين وعدم تحقيق الاستفادة المثلى من البرنامج التدريبي.
- عدد العاملين المتدربين: يختلف الأسلوب التدريبي المستخدم مع الأعداد الكبيرة عن المستخدم مع الأعداد الصغيرة، فمثلا يفضل استخدام المحاضرة مع المجموعات الكبيرة ودراسة الحالة أو تمثيل الأدوار للأعداد والمجموعات الصغيرة.
- نوعية المتدربين ومستوى وظائفهم واحتياجاتهم الفعلية: يجب أن يختلف الأسلوب التدريبي المستخدم للعاملين المتدربين في مستوى الإدارة الوسطى أو الدنيا وذلك بسبب اختلاف الاحتياجات التدريبية لكل فئة، وكذلك بسبب اختلاف طبيعة العمل والمهام والواجبات المطلوبة من كل فئة من هذه الفئات، فمثلا مستوى الإدارة العليا يحتاج المدرب للتدريب على: مهارات القيادة، مهارات الإبداع الإداري والابتكار، مهارات التخطيط الاستراتيجي... الخ، والإدارة الوسطى إلى مهارات إشرافية، مهارات إدارة الصراع، مهارات إدارة الوقت، مهارات فنية في التخصص الدقيق، أما الإدارة التنفيذية فالقدرة على حل المشاكل، القدرة على استخدام الآلات والمعدات بكفاءة، التخصص الدقيق في العمل، القدرة على التخطيط التنفيذي... الخ.

- مميزات وعيوب وخصائص الأسلوب التدريبي: لم يعد التدريب يقتصر على أساليب تدريبية معينة كما في السابق، حيث كان أسلوب المحاضرة هو الأسلوب الشائع والمنتشر، أما الآن فالأساليب التدريبية كثيرة ومتنوعة، وكل أسلوب من الأساليب التدريبية له مميزاته وعيوبه، وبالتالي فإن اختيار الأسلوب المناسب للتدريب له أثر كبير في تحقيق درجة عالية من الفاعلية للبرنامج التدريبي.
- الإمكانيات المتاحة مثل ميزانية التدريب والوسائل التدريبية المتاحة: لكل منظمة إمكانيات وميزانية لكل نشاط أو وظيفة من وظائفها وأنشطتها، وبالتالي فإن وظيفة التدريب لها ميزانية محددة منذ بداية العام، ولذلك فمن الضروري مراعاة ميزانية التدريب عند اختيار الأسلوب التدريبي، فمثلا تعتبر بعض الأساليب التدريبية كأسلوب المحاضرة أقل كلفة من الأساليب التطبيقية كأسلوب دراسة الحالة أو التطبيق العملي، كذلك فإن توفر الوسائل التدريبية الملائمة والمناسبة تساعد المدرب في اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع هذه الوسائل.
- موضوع البرنامج التدريبي: لموضوع البرنامج التدريبي أهمية كبيرة في اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، فبعض البرامج التدريبية لا يمكن تنفيذها إلا بالتطبيق العملي الميداني، وبعض البرامج يمكن تنفيذها عن طريق أسلوب المحاضرة لإيصال معلومات نظرية.
- الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي: إن الفترة الزمنية المحددة للبرنامج التدريبي لها دور كبير في تحديد الأسلوب التدريبي المستخدم، فبعض البرامج التدريبية وقتها وفترتها الزمنية طويلة تمكن المدرب من استخدام عدة أساليب مثل المحاضرة والندوات والتطبيق العملي وغيرها من الأساليب في نفس البرنامج التدريبي، وكذلك فهناك بعض البرامج التدريبية وقتها قصير، وبالتالي فهي لا تمكن المدرب من تنفيذ عدة أساليب تدريبية في نفس البرنامج.

المرجع:

حجاج رشيدة، بن زروال فتيحة (2020). اقتراح برنامج تدريبي في مجال السلامة المهنية أساسه الألعاب الإلكترونية الهادفة serious games. أطروحة دكتوراه الطور الثالث، جامعة أم البواقي، الجزائر.

