

التدريب

إعداد: سامح محمد

ماجستير إدارة أعمال

هذه المقالات تم نشرها في:

موقع الإدارة والهندسة الصناعية

<http://samehar.wordpress.com>

2008

حقوق النشر محفوظة للمؤلف

المحتويات

3	إدارة التدريب
10	الإعداد للتدريب
16	مكان وتوقيت التدريب
20	أثناء التدريب

إدارة التدريب... Training Management

فبراير 20, 2007 في 7:22 مساءً .

أهمية التدريب للمؤسسات

التدريب له أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه. إن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً بحيث أننا باستمرار بحاجة لتعلم مهارات وعلوم جديدة. ليس هناك مثال أشهر ولا أوضح من الحاسوب وتطوراته السريعة بحيث أننا نحتاج لتعلم الجديد في هذا المجال ربما كل أسبوع. انظر إلى التطور في العلوم الإدارية وتأثير العولمة على مفاهيم الإدارة. في الصناعة نجد أن التطور التكنولوجي يعلننا مضطرين لإستخدام معدات متطورة وبالتالي نحتاج إلى أن نتدرب عليها.

ولكن التدريب ليس مرتبطاً فقط بالعلوم والمعارف والتقنيات الحديثة ولكن التدريب له أسباب أخرى. من أهم هذه الأسباب تقوية نقاط الضعف لدينا أو لدى العاملين في المؤسسة والتي تقل من كفاءتهم لأداء أعمالهم. منشأ نقاط الضعف هذه قد يكون ضعف التعليم أو الاختلاف بين التعليم وبين متطلبات العمل أو تغيير المسار الوظيفي. فالكثير منا عندما يبدأ حياته العملية يكتشف أنه لا علم له بكتابة تقارير العمل ولا بتنظيم الاجتماعات ولا بقوانين العمل ولا بأساليب تحليل المشاكل. لذلك فإن هناك الكثير من نقاط الضعف التي نحتاج لتقويتها بالتدريب. كثيراً ما ترى المديرين يستهزؤون بمهارات الخريجين الجدد ويكتفون بالتحدث عن ضعف مستواهم وهذا أسلوب غير بناء وغير محترم. إننا لو حاولنا تدريب هؤلاء فإننا قد نكتشف أن لديهم قدرات عظيمة وسيفيدون العمل كثيراً وسيكون لديهم قدر من الولاء للمؤسسة التي منحتهم فرص التدريب وكذلك يكون لديهم قدر من التقدير لمديريهم الذين اهتموا بتمنية مهاراتهم.

التدريب لعلاج نقاط الضعف يكون له تأثير كبير وحاجة كبيرة في المستويات الأقل تعليماً كحملة المؤهلات المتوسطة وذلك لعدة أسباب. أولاً: ضعف المستوى التعليمي لا يجعل الشخص قادراً على تنمية مهارته بنفسه عن طريق القراءة والملاحظة والبحث على الشبكة الدولية. ثانياً: كثيراً ما تكون هناك مهارات ومعارف أساسية للعمل ومفقودة لدى الموظف مثل مهارة استخدام الحاسوب أو مهارة التعامل مع العملاء أو الدراية باللغة الإنجليزية. ثالثاً: عدم تدريب المستويات الأدنى في الهرم الوظيفي يعني قيام المستويات الأعلى بالإشراف الدقيق على عمل المستويات الأدنى وربما القيام ببعض أعمالهم وذلك يترتب عليه إهمال المستويات الأعلى لأعمالهم الأصلية.

قد يكون الموظف قادراً على القيام بعمله ولكننا ندرجه على القيام بأعمال يقوم بها غيره وذلك لكي نتمكن من تدوير الموظفين من عمل لآخر. هذا أسلوب متبع في كثير من سياسات الإدارة الحديثة مثل خالاي التصنيع التي يقوم فيها الفرد بتشغيل عدة ماكينات مختلفة وسياسة تقليل الهادر والصيانة الإنتاجية الشاملة وغيرها. عملية تدوير الموظفين بين أعمال مختلفة يكون له جوانب إيجابية عديدة منها: عدم شعور الموظف بالملل نتيجة قيامه بنفس العمل لسنوات وسنوات، وتنمية خبرات مختلفة لدى العاملين بما يمكنهم من تقلد مناصب إدارية عليا، وكذلك عدم تركز الخبرة في شخص واحد والقدرة على تغطية أي نقص في العاملين.

هناك نوع آخر من التدريب وهو ما يطلق عليه التطوير وهو تدريب العاملين على المهارات والأعمال التي تمكنهم في المستقبل من القدرة على تقلد مناصب أعلى والنجاح فيها. فالكثير من الشركات تدرب الموظفين على المهارات الإدارية للمدير لكي يكونوا قادرين على تقلد مناصب إدارية حين تحتاج المؤسسة.

التدريب هو وسيلة لزيادة انتماء الموظفين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية انفسهم داخل وخارج العمل. هذا النوع من التدريب قليل جدا -فيما أعمل- في الدول العربية. قد تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين على العناية بأولادهم أو التعامل مع زوجاتهم وأزواجهم، أو تدريبهم على بعض اللغات الاجنبية، أو تقوم بتدريبهم على إدارة أموالهم بما يحقق لهم استقرار مادي بعد الدخول في سن التقاعد، أو تأهيلهم لمرحلة التقاعد عند قربها بتعريفهم بما يمكنهم من الاستمتاع بتلك الفترة. بالإضافة إلى التأثير التحفيزي الهائل لقيام المؤسسة بهذا التدريب فإن نمو الموظف فكريا واستقراره العائلي ونجاح أبنائه يجعله أكثر قدرة على العطاء والنجاح في العمل. بعض المؤسسات قد تساعد موظفيها على دراسة أي شيء حتى لو كان بعيدا عن مجال العمل لأن هذا يُنمّي فكره ويجعله يستغل وقته في شيء جيد بدلا من استغلاله بصورة سيئة. هذه الدورات التدريبية في الأمور التي لا علاقة لها بالعمل بصورة مباشرة قد يتم عقدها بعد ساعات العمل وقد تساهم فيها المؤسسة جزئيا مثل أن تتحمل نصف التكلفة ويتحمل الموظف الباقي وذلك لضمان الجدية في التدريب.

أهمية التدريب للأفراد

التدريب هام لنا كأفراد وهناك الكثير من الدورات التدريبية التي تفيدنا في تنمية مهارتنا في العمل وفي الحياة. فالكثير منا يحتاج لتنمية مهاراته في مجال ما من مجالات الحاسوب او تنمية لغة أجنبية او تنمية اللغة الأم أو تعلم تقنية ما أو اكتساب بعض المعارف والمهارات الإدارية إلى آخر الموضوعات المرتبطة بمهارات العمل. التدريب كذلك مهم لاكتساب مهارات لها علاقة بالحياة مثل الإسعافات الأولية والاستعداد لمراحل الحياة المقبلة وكيفية إدارة موارد الأسرة المادية كيفية التعامل مع مشكلة مثل إعاقة أو موت شخص حبيب. هذا النوع الاخير يحتاج منا لاهتمام اكبر فالكثير منا يقبل على الزواج بدون أن يتعرف كلى كيفية التعامل مع زوجته ثم يُنجب أطفالا وهو لم يتعلم شيئا عن تربيتهم وطريقة تفكيرهم وسبب بكائهم ثم يدخل في مرحلة التقاعد وهو لم يتدرب على كيفية التعامل مع هذا الوضع. بل الكثير منا لا يعرف ما يفعل حين يجد نفسه وحيدا مع شخص مصاب أو غريق يحتاج العلاج. التدريب كذلك هام لتعلم أمور الدين بشكل صحيح. في هذه المقالة سنركز على التدريب المرتبط بالعمل.

نجاح وفشل التدريب

نجاح التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية ولا يخفى على القارئ العدد الهائل للدورات التدريبية التي تقبل في تحقيق أهدافها. إن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا للدورة التدريبية. إذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدربين ما تعلموه من مهارات في عملهم فإن الدورة التدريبية تكون قد فشلت. هناك الكثير من الأسباب لفشل الدورة التدريبية كلها.

ا- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.

ب- الدورة التدريبية نظرية جدا: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.

ت- المتدربين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي تجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها

ث- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه

ج- المادة التدريبية سيئة: كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه. بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الامثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب

ح- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات او تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب

خ- المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها

د- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة وأي آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات

التدريب الداخلي والتدريب الخارجي

التدريب الداخلي هو التدريب الذي يقوم به العاملون في المؤسسة لزملائهم او مرؤوسيهيم. هذا النوع من التدريب قد لا نهتم به بينما له فوائد كثيرة. التدريب الداخلي يُنمي مهارات المدرب والمتدرب ويقوي العلاقة بينهما إذا تم بطريقة سليمة. في التدريب الداخلي يكون التركيز على تطبيقات الموضوع في المؤسسة ومشاكلها. المدرب في التدريب الداخلي يكون أكثر حرصا على تنمية مهارات المتدربين. يعيب التدريب الداخلي عدم خبرة المدرب الكافية في التدريب أو عدم تقبل المتدربين لفكرة أن يكون زميلا لهم هو المدرب. لذلك فقد يكون من المناسب تدريب هؤلاء المدربين على مبادئ التدريب. وكذلك يمكن أن يراعى أن يكون المدرب دائما في موقع وظيفي أعلى من المتدربين أو أن تتمكن من خلق البيئة والثقافة التي تتقبل التعلم من الزملاء. من مخاطر التدريب الداخلي ألا يقوم المدرب بالتحضير الجيد للتدريب من المراجع والمصادر المختلفة بل يعتمد على خبرته فقط وهذا قد يؤدي إلى نقل عادات العمل الخاطئة للمتدربين. هذه المشكلة يمكن تلافيها بتدريب المدربين والإشراف على التدريب للتأكد من أن البرامج معدة بشكل جيد.

على الجانب الآخر يتميز التدريب الخارجي بأن المدربين قد يكون لديهم خبرة أوسع في مجال التدريب ولديهم خلفية نظرية (او عملية) أعمق. التدريب الخارجي يضيف أفكارا من خارج المؤسسة ويسمح للعاملين برؤية وجهة نظر أخرى والاطلاع على الجديد. التدريب الخارجي قد يتوفر به وسائل تدريبية غير متوفرة في المؤسسة نفسها. الدورات التدريبية التي يشارك فيها أكثر من مؤسسة تتيح للمتدربين لتناقش والتحاور وتبادل الخبرات والاطلاع على تجارب مؤسسات أخرى بالإضافة إلى بناء علاقات عمل جيدة. التدريب الخارجي قد يعيبه الناحية التجارية بمعنى أن الجهة القائمة بالتدريب قد لا تهتم كثيرا بنتائج التدريب وإنما تهتم بمجرد عقد الدورة والحصول على المقابل المادي. من عيوب التدريب الخارجي اتباع جهات التدريب أحيانا لأسلوب خلق دورات تدريبية بمسميات جذابة وجديدة في حين أن المحتوى التدريبي هو نفس المحتوى لدورات تدريبية سبق وأن قدمت من قبل وشارك فيها العاملون. التدريب الخارجي قد يعيبه بُعد الأمثلة عن واقع المؤسسة وبعد المحتوى التدريبي عن احتياجات المتدربين .

لكل من التدريب الداخلي والخارجي مميزات وعيوب ولذلك فإنه ينبغي وجود كلاهما بشكل متكامل. فالتدريب الداخلي يفضل في الأمور التي يستطيع الخبير بها في المؤسسة نقلها لمن هم أقل خبرة مثل أن ينقل المشرف أو المهندس خبرة للفنيين أو أن يقوم المدير الإداري بتدريب العاملين في القطاعات الفنية على الجوانب الإدارية وهكذا. أما التدريب الخارجي فتظهر قيمته في الدورات التدريبية المتخصصة والدورات المتعلقة بعلوم أو تطبيقات حديثة

التدريب بالخارج Overseas Training

التدريب في دولة أخرى هو من الأمور المكلفة عادة إذ يستلزم الأمر السفر بالطائرة والمبيت بفندق بالإضافة إلى مصاريف التدريب والتي تكون عادة أعلى بكثير من التدريب المحلي. لذلك فإن الكثير من المؤسسات لا يكون لديها القناعة بأهمية التدريب بالخارج. في الحقيقة لا يمكن أن نقول إن دفع مصاريف باهظة في التدريب في دولة أخرى أمر جيد على إطلاقه ولا أمر سيء على إطلاقه

كما نعلم جميعاً فإن كثيراً من الدول الأجنبية في نواح كثيرة وبالتالي فبعض الدورات التدريبية التي قد نشارك فيها بالخارج قد لا تكون متاحة بالمرّة محلياً. فإن كانت هذه الدورات مفيدة للعمل فإن قيمتها تكون كبيرة. كذلك فإن الدورات في دول أجنبية تتيح للمتدربين الالتقاء بنظرائهم من مؤسسات من دول مختلفة ومن مؤسسات عالمية بما يجعلهم يقارنون بين أسلوبهم في العمل وما يقوم به الآخرون وهو ما يشجع على التطوير وجلب أفكار جديدة. في الواقع فإن مجرد زيارة دولة متقدمة قد يجعل الإنسان يتعلم أشياء كثيرة تفيد في الحياة وفي العمل. بالإضافة لذلك فقد نجد بالخارج إمكانيات تدريبية بالخارج غير متاحة محلياً من حيث خبرة المدرب وأدوات التدريب من معامل أو أدوات محاكاة وخلافه.

المشكلة تظهر عندما يتحول التدريب بالخارج إلى وسيلة لإتاحة الفرصة لبعض العاملين للسفر والتنزه أو عندما لا يتم اختيار الدورات التدريبية بعناية أو عندما لا يكون هناك الجو الذي يمكننا من استغلال المهارات المكتسبة في التدريب. في هذه الحالات يشعر الكثيرون بأن التدريب بالخارج هو عبارة عن خسارة مادية.

فالتدريب بالخارج أمر مفيد ولكن ينبغي استغلاله بشكل جيد وذلك ببذل الجهد في اختيار الدورات واختيار المتدربين وإتاحة الفرصة للمتدربين بتطبيق المهارات المكتسبة بعد التدريب ونقل ما تعلموه لزملائهم أثناء العمل أو بعقد ندوة أو محاضرات تدريبية.

من الأمور التي تهمل عادة في حالة التدريب في الخارج هو تعريف المتدربين بثقافة العالم الخارجي والأمور التي يجب مراعاتها. هذا الأمر يكون له أهمية كبيرة في حالة التدريب لمدة طويلة وخاصة بالنسبة للمتدربين الذين لم يسبق لهم زيارة دول أجنبية.

تحديد الاحتياجات التدريبية Training Needs assessment

لا بد أن نحدد الاحتياجات التدريبية دورياً لكي نستطيع تحديد الدورات التدريبية والمتدربين. تحليل الاحتياجات التدريبية يتكون من ثلاثة أجزاء

التحليل المؤسسي: هذا التحليل يبين التدريب الذي نحتاجه في الفترة المقبلة نتيجة لأمر خاصة بالمؤسسة. فهذا التحليل ينظر إلى

أ- نقاط الضعف الواضحة في أداء المؤسسة في الفترة الماضية مثل سوء الجودة أو مشاكل التعامل مع العملاء

ب- أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد

ت- أي تغييرات خارجية مثل تغييرات في القوانين أو الاقتصاد أو التكنولوجيا

ث- خطط الترقيات

ج- الدورات التدريبية الإلزامية بسبب لوائح داخلية أو قوانين محلية أو اشتراطات دولية

ح- الدورات التدريبية اللازمة لخلق جو مناسب للتدريب

المؤسسة التي يكون في خطتها الاستراتيجية دخول صناعة جديدة سيكون من اولويات التدريب لديها المهارات والمعارف المرتبطة بهذه الصناعة الجديدة. المؤسسة التي تخطط لتطبيق نظام إداري جديد سيكون من اولويات التدريب لديها تدريب العاملين على هذه النظام الجديد وتأهيلهم للتغيير. كذلك فقد

تحليل العمل: هذا التحليل يحدد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف. مصادر معلومات هذا التحليل هو توصيف الوظائف بالمؤسسة ومقاييس الأداء لكل وظيفة وقد يعتمد أيضا على مقابلات مع المديرين والموظفين وكذلك تحليل المشاكل السابقة في كل وظيفة

تحليل الفرد: هذا التحليل يحدد ما يحتاجه كل فرد على حدة من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه. هذا التحليل يعتمد على نتائج التقييم الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة وقد يؤخذ رأي المدير والموظف عن طريق مقابلات شخصية أو توزيع استقصاء مكتوب أو السؤال المباشر عن احتياجات الموظف التدريبية

بناء على هذه التحاليل الثلاثة فإننا ننتهي بكم كبير من الدورات التدريبية ومن ثم يتم تحديد الأولويات وبالتالي تحديد الدورات لتدريبية التي يتم إدراجها هذا العام وتلك التي تُرحَّل إلى الأعوام القادمة

تقييم التدريب

Evaluation Training

تقييم (أو تقويم) التدريب هو جزء أساسي من العملية التدريبية إذ هو الوسيلة لنجاح التدريب في المستقبل. التدريب يحتاج مصاريف ويكلفنا فوق ذلك تفرغ المتدربين للتدريب وانقطاعهم عن العمل أثناء التدريب. لذلك فإنه من الأهمية بمكان ألا نضيع وقتنا وأموالنا في دورات تدريبية غير مجدية ومن هنا تظهر أهمية تقييم التدريب. هناك عدة وسائل لتقييم التدريب منها

أ- رأي المتدربين: يمكن معرفة رأي المتدربين بتوزيع استبيان بعد التدريب لمعرفة رأيهم في موضوع الدورة وأداء المدرب والمادة التدريبية ومكان التدريب. الحوارات الرسمية وغير الرسمية مع المتدربين أثناء وبعد الدورة قد تعطينا صورة جيدة عن انطباعاتهم. يعيب هذه الطريقة أن المتدربين قد لا يأخذون الاستبيان بجدية وقد يتجنبون ابداء آراء سلبية. هذه الطريقة جيدة لمعرفة رأي المتدربين في المدرب وموضوع التدريب ولكنها قد لا تمكننا من معرفة مدى نجاح التدريب في إكساب المتدربين مهارات ومعارف جديدة. هذه الطريقة تكون مفيدة جدا في حالة وجود ثقة بين المتدربين والقائم بتقييم التدريب حيث سيوضحون له آراءهم بدقة وأمانة

ب- **التقييم أثناء التدريب:** قد يقوم الشخص المسئول بحضور بعض أجزاء من التدريب وملاحظة تفاعل المتدربين مع المدرب ومدى حماسهم للتدريب ومدى مناسبة المكان والأدوات المساعدة. هذه الطريقة تتميز بأنها طريقة مباشرة وتمكننا من ملاحظة أشياء كثيرة ولكنها تحتاج خبرة من مقيم التدريب. قد يكون من الصعب تقييم كل شيء بهذا الأسلوب خاصة إذا كان موضوع التدريب متخصص جداً ومقيم التدريب ليس على دراية كافية به

ب- **نتائج اختبار المتدربين قبل وبعد الدورة:** هذه الطريقة تعتمد على عقد اختبار قبل وبعد التدريب. هذه الطريقة تمكننا من معرفة مدى إكتساب المتدربين لمعلومات جديدة ولكنها ليست مقياس لمدى قدرتهم على الاستفادة منها أو تطبيقها. هذا الأسلوب قد يكون مُستقراً للمتدربين إذ يشعرهم بأن الأمر أصبح مشابه لاختبارات المدارس والجامعات. كذلك فإن من مصلحة المدرب إظهار نجاح التدريب ولذلك فقد يحاول تبسيط اختبار ما بعد التدريب لضمان ظهور فارق كبير بين نتائج الاختبارات قبل وبعد التدريب. هذه الطريقة قد تكون جيدة حين يكون الأمر عبارة عن تدريبات (أو مشروع) يؤديها المتدرب في نهاية التدريب ويستخدم فيها ما تعلمه بحيث نتأكد من قدرته على تطبيق هذه المهارات والمعارف وبحيث تكون جزءاً من التدريب وليست اختباراً تحريرياً بعد الدورة

ت- **أداء المتدربين بعد الدورة:** بما أن الهدف من التدريب هو تحسين العمل فإن قياس أداء المتدرب بعد التدريب هو وسيلة هامة. يعيب هذه الطريقة أحياناً صعوبة قياس أداء المتدرب المرتبط بموضوع التدريب وكثيراً ما يكون القياس بأشياء غير كمية وبالتالي فهي تعتمد على وجهة نظر مدير المتدرب والتي قد تتأثر بقناعته بأهمية التدريب. لذلك فقد يتم تقسيم الموظفين المراد تدريبهم إلى مجموعتين ويتم تدريب المجموعة الأولى ثم مقارنة أداءها بأداء المجموعة التي لم تتلق التدريب بعد. بهذه الطريقة نضمن أن اختلاف المستوى هو بسبب التدريب فقط

ث- **الجمع بين الوسائل السابقة:** كما ترى فإنه لا توجد وسيلة واحدة كافية لتقييم التدريب ولذلك فإن استخدام أكثر من وسيلة يمكننا من التقييم بشكل أدق. فمثلاً قد نأخذ آراء المتدربين وكذلك نقيم أداءهم بعد التدريب ونقوم بالتحليل أثناء التدريب

من المهم أن نستخدم الوسيلة المناسبة في الموقف المناسب. فالدورات التي يُكتسب فيها المتدرب مهارة تطبيقية مثل استخدام برنامج حاسوب أو التدريب على اللحام أو على كتابة التقارير أو على التخطيط يمكن قياسها بإجراء تطبيق عملي يمكن منه قياس تأثير التدريب. كذلك يجب مراعاة ثقافة المتدربين ومركزهم الوظيفي عند استخدام أسلوب الاختبار قبل وبعد التدريب. في حالة الدورات التدريبية التي تُنمّي قدرات المتدرب لكي يكون قادراً على تتبؤاً مناصب أعلى في المستقبل لا يمكننا استخدام طريقة قياس أداء المتدرب بعد التدريب إذ إن التدريب لا علاقة له بعمله الحالي

وفي الختام، فإن التدريب في الدول النامية له أهمية عظيمة لتعويض نقاط الضعف لدى العاملين وللارتقاء بالمستوى إلى المستوى العالمي. علينا أن تعامل مع التدريب بجدية وألا نبخل بمجهودنا وقتنا على تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم التدريب. وعلينا كمتدربين ألا نأخذ الأمر كأجازة من العمل وأن يكون لدينا الأمانة في محاولة الاستفادة من التدريب. وعلينا كمتدربين أن نبذل الجهد لإفادة المتدربين وأن نقدم لهم المادة التدريبية المناسبة بالأساليب المناسبة

في المقالة القادمة إن شاء الله أناقش كيفية إعداد وتقديم برنامج تدريبي أو بأسلوب يخر كيف تكون مدرباً ناجحاً

مواقع ذات صلة بالموضوع

http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/Miller_Osinski.pdf

<http://www.nelh.nhs.uk/folio/infoskills/tna.htm>

http://alumnus.caltech.edu/~rouda/T2_NA.html
<http://www.csc.noaa.gov/needs/home.html>

المدرّب الناجح- الإعداد للتدريب

فبراير 27, 2007 في 5:46 مساءً .

القدرة على تدريب الآخرين هي مهارة نحتاجها كثيرا في العمل إذ إننا نحتاج لتدريب زملاء جدد ومرؤوسين بخبرة أقل أو زملاء في قطاعات أخرى. عندما نكون قادرين على تدريب الزملاء والمرؤوسين فإننا نتمكن من تنمية مهاراتهم بسرعة بما يعود بالنفع على العمل ويمكننا من التفرغ لتأدية أعمال أكثر تعقيدا. كذلك فإنك قد تعمل كمدرّب لمتدربين من أي جهة

كيف تقوم بإعداد دورة تدريبية جيدة؟

دراسة ومراجعة الموضوع

راجع المعلومات التي تعرفها عن الموضوع. اقرأ هنا وهناك وتعمق في الموضوع بمستوى أعلى من مستوى التدريب. ابحث عن الجديد في الموضوع واطلع على المراجع العلمية وتأكد من صحة معلوماتك. اجمع إحصائيات، اقرأ في الشبكة الدولية، اسأل بعض الزملاء عن مواقف عمل مرتبطة بموضوع التدريب. ما لم يكن لديك مادة علمية وخبرات في الموضوع فلن تستطيع إنجاح التدريب

التعرف على صفات المتدربين

حاول تجميع معلومات عن المتدربين كلما كان ذلك ممكنا. هذه المعلومات قد تشمل أعمارهم ووظائفهم ومستواهم التعليمي وخبراتهم. بحسب طبيعة وأسلوب التدريب قد تهتم بمعرفة قدرتهم على استخدام الحاسوب أو مهاراتهم في اللغة الإنجليزية أو قدراتهم على حل المسائل الرياضية. من المهم أن تتعرف على طبيعة عملهم واحتياجاتهم الحقيقية من التدريب. إن أمكنك على التعرف على الأعمال التي يقومون بها في العمل ذات العلاقة بموضوع التدريب فافعل. هذه المعلومات ستستخدمها عند إعداد المادة التدريبية واختيار الوسائل المساعدة واختيار طرق التدريب

إعداد محتوى المادة التدريبية

يمكن تقسيم عملية إعداد المادة التدريبية إلى

أ- **الكتابة المبدئية:** ابدأ بإعداد المادة التدريبية بكتابة العناوين الرئيسية وما يتبادر لذهنك. من الطبيعي أن تكتب المادة التدريبية ثم تقوم بالتعديل والحذف والإضافة. ابدأ بالكتابة ولا تتوقف ولا تهتم بأن مستوى الكتابة ليس على مستوى الجودة المطلوبة ولا بأنك غير قادر على كتابة تفاصيل كل عنوان فيمكنك البحث عن المعلومات التي تحتاجها بشكل متوازي مع الكتابة

ب- **المراجعة:** قم بمراجعة الموضوع وإعادة تنسيقه واختيار كلماته وحذف ما ليس له فائدة كبيرة. قم بالمراجعة عدة مرات حتى تشعر أن المادة التدريبية مناسبة

ت- **المراجعة عن طريق الغير:** بعد ذلك حاول عرض المادة التدريبية على زميل أو صديق أو قريب لكي يعطيك رأيه ويوضح ما يبدو غير مترابط وما هو غير واضح وأي أخطاء أخرى ثم قم بتصحيح تلك الأخطاء

تأكد من أنك تفهم احتياجات المتدربين جيدا ومستواهم التعليمي ومعلوماتهم عن موضوع التدريب. ضع نفسك مكانهم وحاول أن تعرض الموضوع بأسلوب يفهمونه. في حالة التدريب الداخلي أو تدريب العاملين في شركة واحدة أو موظفين من شركات مختلفة تعمل في مجال واحد أو متقارب

فعليك البحث عن أمثلة تطبيقية من واقعهم. لا تضرب أمثلة عن تطبيق موضوع التدريب في صناعة البلاستيك وأنت تدرب عاملين في مجال النقل البحري ولا تتحدث عن أهمية الموضوع لمديري الشركات وأنت تدرب مهندسي المصنع. حاول أن تجعل الموضوع قريبا من واقع المتدربين لأن الغاية من التدريب أن يستطيع المتدربون تطبيق ما تعلموه في مجال عملهم. أعتقد أن قدرة المدرب على الاقتراب من واقع المتدربين ومستواهم العلمي والثقافي هي "سحر" التدريب فالمدرّبون كثيرون والمعلومات متاحة للجميع ولكن عندما تقوم بتفصيل المادة التدريبية على المتدربين فإن هذا يكون له شأن عظيم في نجاح التدريب

تفصيل المادة التدريبية للمتدربين يحتاج لمجهود وهذا ما يجعل بعض المتدربين يتجاهلونه وهو ما يؤدي إلى شعور المتدربين بعيد التدريب عن الواقع. فتجد البعض ينقل أمثلة من الشبكة الدولية والكتب الأجنبية ولا يحاول البحث عن أمثلة محلية. فعندما تُدرس التخطيط الاستراتيجي أو إدارة الموارد البشرية وتظل تشرح كيف نجحت شركة وول مارت وشركة سوني وشركة جنرال إلكتريك فإن هذا يُشعر المتدربين بأن هذا علما خاصا بالشركات العالمية، ناهيك عن عدم فهمهم لطبيعة عمل هذه الشركات. عندما تتحدث عن قدرة الإنسان على النجاح رغم الصعاب وتضرب مثلا بأشخاص مثل محمد علي كلاي أو بيل جيتس فإن المتدربين لا يقتنعون بالمثل ويقولون في انفسهم هذا يصلح هناك وليس هنا. أما عندما تضرب أمثلة عن شركات محلية يتعامل معها الجميع فإن المتدرب يقتنع بأن ما تتكلم عنه يمكن تطبيقه في عالمه ويكون متحمسا للسمع ويستطيع فهم المادة التدريبية. عندما تطلب من المتدربين العاملين في مجال ما القيام ببعض التمارين من واقع المشاكل الموجودة لديهم في العمل فإن العقول تكون متفتحة للتفكير والمتدرب يتمكن من هضم المادة التدريبية ولا يجد أي صعوبة في تطبيق ما تعلمه عند عودته للعمل

المادة التدريبية تشمل ما تستخدمه في أثناء التدريب من شرائح وحالات وتمارين وغيرها وتشمل ما تعطيه للمتدربين كمذكرات. عند إعداد المذكرات حاول إخراجها بشكل يساعد المتدربين على استخدامها في العمل فحاول وضع بعض النماذج وقوائم الفحص والجدول والرسومات التوضيحية والنصائح السريعة. يمكن أن تشمل المذكرات على المادة التدريبية المستخدمة في أثناء التدريب ولكن لا تضع صور الشرائح فقط لأنها عادة تكون مختصرة بشكل يجعل قراءتها وحدها غير مفيدة

حجم المادة التدريبية

لا تنس الهدف من التدريب وهو إكتساب المتدربين لمهارات ومعارف يستفيدون منها في عملهم. ليس الهدف من التدريب أن يقول المتدربون أن المدرب بحرٌ في العلم وأن لديه الكثير من المعلومات. فلا تحاول عن عمدٍ أو خطأ أن تُعرض مادة تدريبية يصعب فهمها واستيعابها في الوقت المحدد للتدريب. نجاحك هو في أن يخرج المتدرب وهو قادر بسهولة على تطبيق ما تعلمه وإن كان قليلا جدا فهو خير من أن يسمع عن أشياء كثيرة ثم يجد أنه غير قادر على تطبيق أيها منها

غالبا ما يتصور المتدرب الحديث أنه قادر على شرح موضوعات كثيرة في وقتٍ قليل ثم يفاجئ بأنه لم يستطع شرح نصف المادة التدريبية. هذا يؤدي إلى التركيز على إنهاء أكبر كم من المادة التدريبية وبالتالي يتحدث المدرب بسرعة ولا يكون مرحبا بالأسئلة ويحاول أداء التطبيقات بسرعة. لنضرب مثلا مبسطا: افترض أنك قمت بدورة تدريبية على الحاسوب لمدة ساعة لمتدربين لم يسبق لهم استخدام الحاسوب. هل من الأفضل أن يخرج المتدرب وهو مندهش بإمكانيات الحاسوب وبقدراتك الفائقة بعد أن سمع منك عن إمكانيات برامج ذات أسماء غريبة عليه. أم من الأفضل أن يخرج وهو قادر على تشغيل الجهاز ومعرفة وظيفة كل جزء؟ لا تتعجل فإن شاء الله لن تكون هذه آخر دورة تدريبية في حياة المتدربين وإنما هي جزء صغير من بناء فحاول أن يكون البناء قويا لكي يستطيع المتدرب أن يبني عليه في الدورات التالية

الوسائل المساعدة

الوسائل المساعدة عديدة وبعضها حديث وبعضها تقليدي. استخدم الوسيلة أو الوسائل المناسبة ولا تحاول استخدام وسيلة ما لمجرد أنها حديثة:

السيورة: على الرغم من قدم استخدام السيورة إلا أنها مازالت مستخدمة كوسيلة مساعدة. يمكنك استخدام السيورة لشرح بعض النقاط أو لكتابة نتائج عمليات عصف الذهن أو لتلخيص آراء المتدربين في أمر ما. استخدام السيورة مفيد أيضا في شرح تسلسل التفكير في حل المشكلات ذات الطابع الرياضي. عند الكتابة على السيورة تجنب الكتابة بخط صغيرة يصعب على المتدربين قراءته. اكتب بخط واضح وبشكل منظم. لا تنس أن السيورة وسيلة مساعدة فلا تظن تكتب عليها طوال الوقت ولكن استخدمها عند الحاجة. لاحظ أن السيورة يعيبها أنك تضطر أن توكلي ظهرك للمتدربين وأنت تكتب عليها.

عارض البيانات: يستخدم عارض البيانات بكثرة لعرض شرائح الحاسوب أو لعرض أي برنامج آخر من برامج الحاسوب. فمثلا قد تستخدم عارض البيانات لعرض كيفية استخدام برنامج مثل إكسل في اتخاذ القرارات أو لعرض نتائج محاكاة عملية ما أو للتدريب على برامج الحاسوب نفسها. أما الشرائح فإنها تتميز بإمكانية عرض كلمات أو صور أو جداول أو لقطات مصورة أو أصوات مسجلة. لا تحاول عرض كم هائل من الشرائح فكل شريحة تحتاج عدة دقائق لكي تناقشها.

البروجيكتور التقليدي: البروجيكتور التقليدي يمكنك من عرض شفافات معدة مسبقا وذلك فهو أقل في الإمكانيات من عارض البيانات الذي يتم توصيله بالحاسوب مباشرة. ويستخدم البروجيكتور أحيانا بدلا من السيورة حيث يتم الكتابة على الورق الشفاف والذي يكون مثبتا على بكرة على جانبي البروجيكتور بحيث يمكن الكتابة على جزء ثم تدوير البكرة للكتابة على جزء آخر وهكذا. عندما يستخدم البروجيكتور بدلا من السيورة فإنك تستطيع أن تكتب و أنت تواجه للمتدربين بعكس السيورة.

الرسومات التوضيحية ذات الحجم الكبير: يمكنك استخدام بعض الرسومات الكبيرة كرسم تفصيلي لموقع العمل أو رسومات بيانية للإنتاج والمبيعات أو أشكال المنتجات المقترحة أو الجدول الزمني للمشروع أو خرائط جغرافية. هذه الوسيلة تكون أفضل من عارض البيانات حين تكون هذه الرسومات هي محور الموضوع أو نحتاج لرؤيتها بشكل متكرر أو دائم أثناء التدريب. تأكد من أن الرسومات كبيرة وواضحة بحيث يمكن للمتدربين تمييز التفاصيل المرتبطة بالتدريب.

الأجهزة المرئية والمسموعة: استخدام التسجيلات المصورة (فيديو) هو أمر يستخدم في التدريب لتوضيح تطبيق فكرة ما أو عرض كلمة لخبير أو لعرض مشكلة واقعية أو لعرض تجربة ما. هذه الوسيلة تحتاج وجود تسجيلات معدة بشكل جيدة ومناسبة لموضوع التدريب. يمكن استخدام أجهزة التصوير (فيديو كاميرا) وأجهزة التسجيل الصوتي لتسجيل أداء المتدربين في موقف ما ثم عرضهم عليهم لتوضيح نقاط الضعف والقوة. فمثلا يمكن أن يقوم المتدرب بالقيام بدور شخص متقدم وظيفة أثناء المقابلة الشخصية أو أن يقوم بتقديم عرض تقديمي أو قيادة اجتماع ثم يشاهد نفسه في التسجيل لكي يرى كيف كان يتحدث وهل كان ينظر إلى من يحدثه أم لا ومتى تلغثم ومتى انفعل... إلى آخره.

النماذج: حينما تقوم بشرح حركة أجزاء ماكينة فإن استخدام نموذج يُحاكي حركة الماكينة يجعل المتدربين يفهمون بوضوح وبسرعة. قد تستخدم أيضا نموذج لموقع العمل أو للمنتجات الجديدة المقترحة فهذا يقرب الفكرة. في بعض الحالات يمكنك استخدام الآلة أو الجهاز الحقيقي أثناء الشرح وكذلك يمكن عمل زياة ميدانية لرؤية الأجهزة أو الآلات أو موقع العمل على الطبيعة.

طرق التدريب

هناك العديد من طرق التدريب والتي قد تستخدم بعضها منها بما يناسب الموضوع والمتدربين ويناسبك أنت. كل من هذه الطرق له فوائده وله محاذيره

المحاضرة: وهي أن تقوم أنت -كمدرّب- بالحديث كل الوقت أو معظم الوقت وهو الأسلوب التقليدي في التعليم. هذا الأسلوب يكون مفيدا عند شرح حقائق علمية أو أمور حسابية لا تحتمل وجهات النظر ولا يكون النقاش فيها مفيدا. أسلوب المحاضرة شائع جدا ولكنه ليس الأفضل في كل الأحوال لأن المتدرب لا يشارك فيه بفكره ولذلك فقد يفقد التركيز وقد يشعر بان المدرب لا يُقدّر خبراته وقد لا تُؤثر المحاضرة في تغيير فكره أو إكسابه مهارات جديدة. ولكن ينبغي الحذر من اعتبار أسلوب المحاضرة أسلوب غير مناسب في جميع الأحوال فهذا خطأ أيضا يقع فيه البعض فيحاول عدم استخدام هذا الأسلوب بالمرّة. ولكن عند استخدام أسلوب المحاضرة فحاول ألا يشغل معظم الوقت لكي تكون هناك أنشطة أخرى مثل دراسة الحالات والتمارين وتمثيل الأدوار.

لا يشترط أن تكون المحاضرة من جانب واحد تماما بمعنى ألا يشترك المتدربون بتاتا في الحوار فقد تكون هناك بعض المشاركة. حجم المشاركة وطبيعتها يختلف حسب طبيعة الموضوع، معرفة المتدربين بالموضوع، عدد المتدربين، وقت التدريب. المشاركة قد تكون عن طريق طرح أسئلة تهدف إلى شحذ ذهن المتدربين وإقناعهم بالموضوع أو إلى مجرد شد انتباههم. المشاركة قد تكون عبارة عن نقاش وأسئلة يطرحها المتدربين أثناء المحاضرة. حاول أن تتجنب أن تتحدث وحدك لفترة طويلة.

المحاضرة قد تتم بالكلام فقط أو بالكلام مع بعض وسائل المساعدة مثل السبورة والفيديو والأجهزة الصوتية والمرئية وعارض البيانات. استخدم الوسيلة أو الوسائل المناسبة حسب طبيعة الموضوع.

ينبغي أن تقوم بإعداد المحاضرة بشكل جيد وأن تتمرن عليها قبل موعد التدريب. حاول الإشارة إلى أمثلة واقعية كلما ساحت الفرصة. انظر إلى المتدربين وحاول أن تتعرف على مدى متابعتهم من خلال تعبيرات وجوههم. تكلم بصوت واضح وبسرعة مقبولة. تقبل الأسئلة بصدر رحب. لا تخرج عن الموضوع واحذر أن تنجرف إلى الحديث عن ما تحب وما تُثِقن لا ما يحتاجه المتدربون.

دراسة الحالة: دراسة الحالة تعني عرض مشكلة أو موقف ما على المتدربين ثم يقوم المتدربين باقتراح كيفية حل تلك المشكلة أو التصرف في ذلك الموقف أو الإجابة على أسئلة يحددها المدرب. هذا الأسلوب يجعل المتدربين يفكرون بعمق في موضوع التدريب ومحاولة تطبيق ما تعلموه على حالة حقيقية أو مشابهة للواقع. دراسة الحالة يساعد على استعراض وجهات نظر مختلفة ويسمح بالحوار والمناقشة. لذلك فإنها تجعل المتدربين يشاركون بحماس ويتفهمون وجهات النظر الأخرى. يستخدم هذا الأسلوب بكثرة في تدريس الإدارة لدرجة أن الجامعات تقتخر بنسبة الإعتدال على دراسة الحالات كطريقة للتدريس. ولكن دراسة الحالة ليست مقصورة على المواضيع الإدارية. هذه الطريقة تحتاج لمدرّب لديه خبرة في إدارة المناقشة وتشجيع المتدربين على المشاركة والوصول إلى شبه اتفاق على النقاط الرئيسية. هذه الطريقة يصعب استخدامها عندما يكون عدد المتدربين كبيرا.

في هذه الطريقة يقوم المتدربون بقراءة الحالة التي يقدمها لهم المدرب والتي تكون مكونة من صفحة إلى عدة صفحات. هذه الحالة إما أن ينتقيها المدرب من الحالات التي كتبها غيره أو أن يكتبها هو بنفسه. يراعى عدة أشياء في كتابة أو انتقاء الحالات مثل أن يكون الوقت كافيا لقراءتها ومناقشتها فلا تطلب من المتدربين قراءة عشر صفحات وتحليلها ومناقشتها في نصف ساعة أو ساعة. من أفات استخدام دراسة الحالات أن المتدرب لا يكون لديه القدرة أو الوقت أو الاستعداد لكتابة حالة بنفسه

فيقوم بانتقاء حالة من الحالات المكتوبة والتي تكون في العادة أمريكية أو أوروبية ولا ينتبه المدرب إلى أن الحالة غير مناسبة للبيئة العربية من ناحية الثقافة أو من ناحية إمكانية فهمها. فمثلا عندما تكون الحالة لها علاقة بقوانين العمل الأمريكية فإنها لا تكون مرتبطة بواقع المتدربين الذين يطبقون قوانين عمل أخرى. وكذلك قد تجد الحالة تتحدث عن أمور يفترض أن تكون معلومة للقارئ الأمريكي ولكنها لا تكون معلومة بالمرّة للقارئ العربي. لاحظ أن عرض الحالة قد يتم أيضا عن طريق شرح المدرب أو عن طريق عرض مشهد مصور. لابد أن تكون الحالة مناسبة لموضوع التدريب وأن تكون معقدة بحيث تحتاج للمناقشة وبسيطة بحيث يمكن تحليلها وفهمها أثناء وقت التدريب.

لعب (تمثيل) الأدوار: في هذه الطريقة يقوم المتدربون بتمثيل أدوار يحددها لهم المدرب وذلك لمحاكاة مواقف العمل أو الحياة الطبيعية مثل المقابلات الشخصية للتوظيف وعمليات التفاوض والتعامل مع العملاء ومهارات مخاطبة الآخرين أو تقديم عرض. بعد أداء الأدوار لابد أن يفتح المدرب الباب لمناقشة الموضوع وتوضيح بعض النقاط الجيدة والضعيفة لدى المتدربين وتشجيع المتدربين على توضيح ما استفادوه من تمثيل الأدوار. هذه الطريقة تحتاج تصميم الادوار بشكل جيد كي لا تكون النتيجة مخالفة للهدف من التدريب. يجب مراعاة ألا يكون لعب الأدوار مُحرجاً بشكل جيد للمتدربين فلا تطلب من متدرب ذو مرتبة عالية أن يقوم بدور شخص أحمق أو تطلب من شخص ذي مكانة في المؤسسة أن يقوم بدور المرؤوس لشخص ذي مكانة متواضعة في المؤسسة. ينبغي الحذر من أن ينهك المتدربون في أدوارهم حتى أثناء المناقشة وبالتالي تصبح المناقشة غير مثمرة

لعب الأدوار قد يستخدم للتدريب على مهارة بعينها مثل أن يقوم أحد المتدربين بدور العميل والآخر بدور موظف خدمة العملاء أو يقوم أحدهم بدور المدرب أو بدور البائع وهكذا. وكذلك يستخدم لعب الأدوار لاستثارة المتدربين لمناقشة موضوع ما فيكون لعب الأدوار هنا عاملا مساعدا للمناقشة. قد يستخدم التسجيل المرئي مع تمثيل الأدوار لكي يمكن للمتدرب مشاهدة أداءه

التمارين أو التطبيقات أو المحاكاة: التمارين تجعل المتدربين يمارسون أفكار ومهارات التدريب من خلال التطبيق العملي. المحاكاة تعني وضع المتدرب في حالة مشابهة للحالات العملية ويطلب منه التعامل مع هذه الحالة مثل أن يتم تقديم مجموعة خطابات عمل مذكرات وتقارير ويطلب من المتدرب التعامل معها خلال وقت محدد كمدير للعمل. كن خلاقا في إعداد التمارين بما يتناسب مع المتدربين ومع موضوع التدريب. فقد تكون التمارين عبارة عن استخراج معلومات من جداول أو رسومات أو تحليل بيانات أو استخدام الحاسوب أو إعداد خطة زمنية أو تحليل سبب مشكلة ما أو إعداد خطاب عمل أو كتابة سيرة ذاتية أو استخراج الأخطاء في سيرة ذاتية... إلى آخر التمارين المختلفة. لا تستخدم تمارين تطلب مثل "عرّف كذا" أو "اكتب ما تعرفه عن كذا" فهذه لا تناسب الكبار ولا تناسب التدريب. المهم في التمارين أن تكون مناسبة للموضوع وللمتدربين وأن تكون متنوعة بحيث لا يشعر المتدربون بالملل. يجب أن تستخدم التمارين كوسيلة تدريب ولا تستخدمها كاختبار للمتدربين

هذه هي الأنواع الأساسية التي قد تستخدمها في التدريب في قاعة أو مكان التدريب. وتجدر الإشارة إلى بعض أنواع التدريب الأخرى التي قد تستخدم بدون المدرب مثل

التدريب عن طريق الحاسوب: في هذا النوع من التدريب يتعامل المتدرب مع الحاسوب في الوقت الذي يختار ويستطيع أن يتعلم بالسرعة التي تناسبه. التدريب عن طريق الحاسوب لا يصلح إلا مع متدربين لديهم القدرة على استخدام الحاسوب بشكل جيد. هذا النوع من التدريب لا يكون مناسباً في المواضيع التي تحتاج التفاعل مع مجموعة والتطبيق أمام المدرب

المحاكاة بالمعدات: هذا نوع آخر من المحاكاة حيث يتم استخدام آلات للمحاكاة مثل استخدام آلة محاكاة قيادة السيارة أو الطائرة أو السفينة أو ماكينة ما. هذا النوع من التدريب يتطلب آلة محاكاة مكلفة جدا ولكنها طريقة متميزة ولها قيمتها حين تكون تكلفة الاخطاء في تشغيل الآلة الحقيقية كبيرة جدا

التدريب عن طريق الأجهزة المرئية والمسموعة: كثير منا استخدموا بعض أسرطة التسجيل أو الفيديو لتعلم اللغة الإنجليزية. يمكن كذلك توفر بعض الأسرطة التعليمية للأمور الإدارية أو الفنية في المؤسسة بحيث يطلع عليها العاملون في أي وقت. هذه الطريقة تتميز بمرونة الاستخدام ولكنها ينقصها الناحية التطبيقية والمناقشة مع الآخرين وإمكانية طرح الأسئلة.

لا توجد طريقة من طرق التدريب تعتبر هي الأنسب في كل الأحوال ولذلك فعليك استخدام الوسيلة أو الوسائل المناسبة لموضوع التدريب والمتدربين وظروف التدريب ولك أنت كمدرّب. حاول التنويع بين الأساليب لكي لا يشعر المتدربون بالملل. حاول الإكثار من الأنشطة والتمارين الممتعة. استخدم المحاضرة لنقل معلومات جديدة أو عمليات رياضية واستخدم دراسة الحالة لتمرين المتدربين على التفكير في المشاكل الواقعية ولتوصيل مفاهيم جديدة لهم. استخدم تمثيل الأدوار لكي تتيح للمتدربين إدراك موقف الأطراف الأخرى التي قد يتعاملون معها في العمل، ولكي تدربهم على مواقف عملية في التعامل. استخدم التمارين الكتابية والشفهية لكي يتمرن المتدربون على استخدام الوسائل التي شرحتها ولكي تتأكد من استيعابهم. استخدم المحاكاة لكي يقوم المتدربون بأعمال تشابه ما يقومون به في عملهم.

من المهم أن تستخدم هذه الوسائل بشكل جيد. فلا تقوم بالمحاضرة بأسلوب يجعل المتدربون يقاومون النوم أثناء التدريب، ولا تستخدم دراسة الحالة ثم تمنع المتدربين من إبداء آرائهم. لا تستخدم تمثيل الأدوار بطريقة مهينة للمتدربين ولا تستخدم تمثيل الأدوار ثم لاتناقش الفائدة منها ولا توضح للمتدربين كيف يطوروا مهاراتهم. لا تستخدم دراسة الحالة التي تعتمد على أسس نظرية لا يعرفها المتدربون.

لا تهمل الجانب التطبيقي فقم بالشرح ثم التطبيق. فيمكن النظر إلى طرق التدريب على أنها نوعان: النوع الأول هو نقل المعلومات من المدرب إلى المتدرب وهو المحاضرة والأنواع الأخرى هي وسائل تطبيقية وكل موضوع طريقة أو طرق التطبيق المناسبة. فمثلا عندما تقوم بالتدريب على قراءة وتحليل القوائم المالية فإنك تحتاج إلى أن تبدأ بأسلوب المحاضرة المصحوبة ببعض الأسئلة لكي تشرح الأساسيات ثم بعد ذلك يمكنك أن تطلب من التدريب استخراج بعض الأرقام من قوائم مالية تعطيتها لهم ويفضل أن تكون لشركة حقيقية ثم يمكنك أن تفتح الباب لمناقشة تلك الأرقام ويمكنك أن تعرض حالة معتمدة على قراءة القوائم المالية وتناقشها ثم بعد ذلك تعود لأسلوب المحاضرة لتشرح تفاصيل أكثر ثم تعود للتطبيق. الجانب التطبيقي هام جدا في التدريب.

لا تنس أن تحاول اختبار طرق التدريب التي ستستخدمها فاطلب من صديق أو زميل قراءة الحالة التي سوف تعرضها على المتدربين كذلك الحال بالنسبة للتمارين وتمثيل الأدوار. يمكنك كذلك التمرن على المحاضرة وحدك أو في حضور صديق أو زميل.

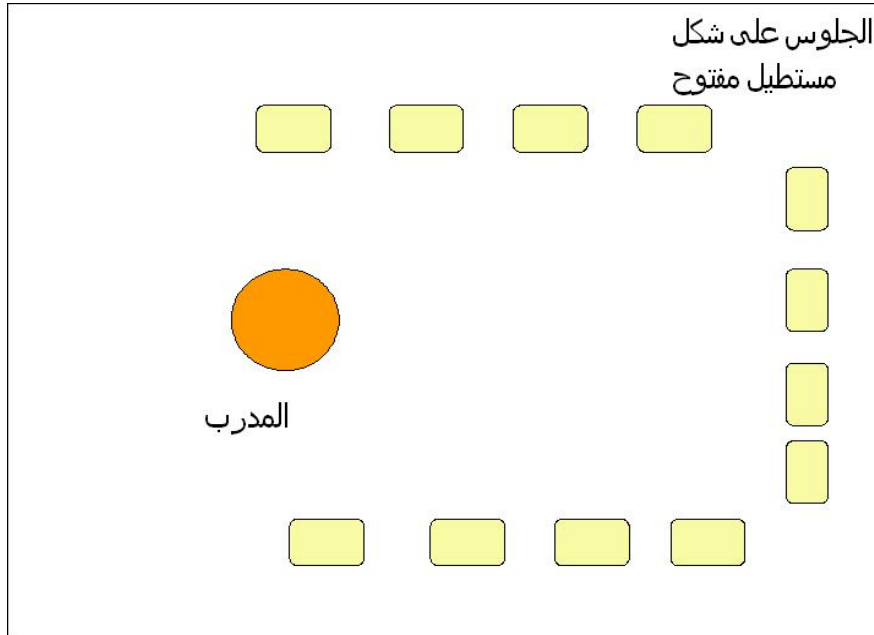
المدرّب الناجح-مكان وتوقيت التدريب

مارس 3, 2007 في 5:50 am

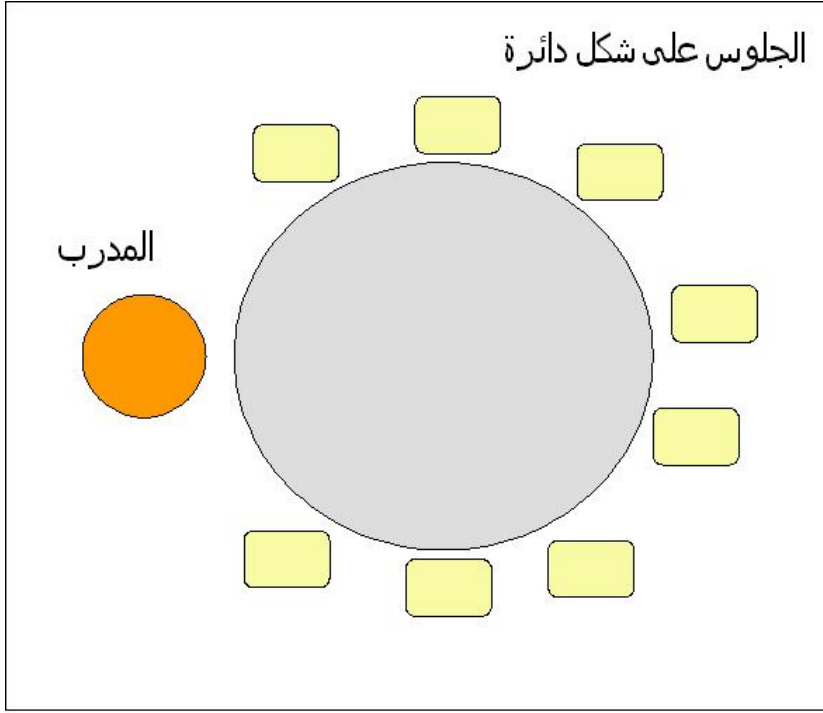
مكان التدريب

يُفضل أن يكون مكان التدريب مريحاً بالقدر الذي يساعد المتدربين على التركيز في التدريب. ولذلك فيُراعى أن تكون درجة الحرارة مناسبة وأن تكون المقاعد مريحة وأن تكون المساحة كافية وأن تكون الإضاءة كافية ويمكن التحكم فيها. توفر الوسائل المساعدة من سبورة وعارض بيانات وفيديو وأوراق وأقلام هي من الأمور الأساسية كذلك. في حالة التدريب لعدة ساعات فلا بد من توافر دورات مياه نظيفة وأماكن للراحة وأماكن للصلاة ومن المناسب تقديم بعض المشروبات والحلويات الخفيفة

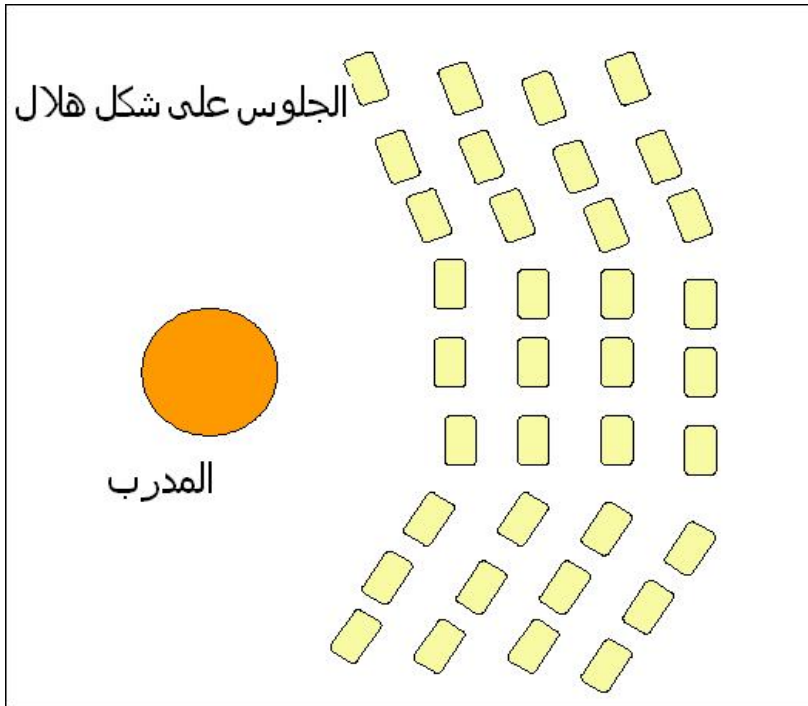
طريقة ترتيب القاعة قد تساعد أو تعوق نجاح التدريب فعندما يكون وضع عارض البيانات غير مناسب بحيث يضطر المدرّب للبقاء ثابتاً في ركن من أركان قاعة التدريب لنلا يقف بين عارض البيانات والشاشة فذلك يكون مُعوقاً للتفاعل المطلوب في التدريب. عندما يتوقف التدريب أكثر من مرة بسبب عطل في أحد الأجهزة المساعدة أو عدم وجود أقلام للكتابة على السبورة فإن هذا يجعل المتدربين يملّون ويخرجون عن تركيزهم في التدريب



في الحالات التي يكون فيها عدد المتدربين قليلاً (أقل من عشرين تقريباً) فيفضل جلوس القاعدين على شكل ثلاثة أضلاع مستطيل وبحيث يقف المدرّب في منطقة الصلح الرابع. هذا الوضع يمكن المتدربين من رؤية بعضهم البعض وهو مما يسهل التحوار والمناقشة والتفاعل. هذا الترتيب يمكن المدرّب من الحركة داخل المستطيل وبالتالي يستطيع الاقتراب من المتدربين أثناء الحوار وأثناء أداء التمارين أو التطبيقات. في حالة العدد الصغير (أقل من عشرة) فقد يكون من المناسب جلوس المتدربين على شكل دائرة مفتوحة من جهة المدرّب أو جلوسهم على شكل مستطيل مفتوح كذلك

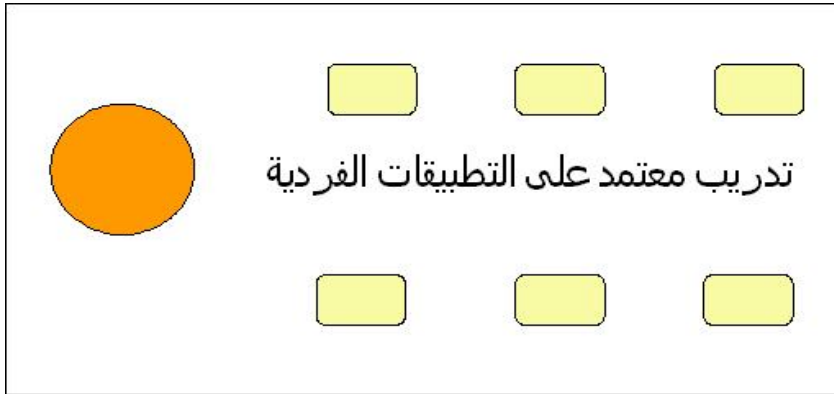
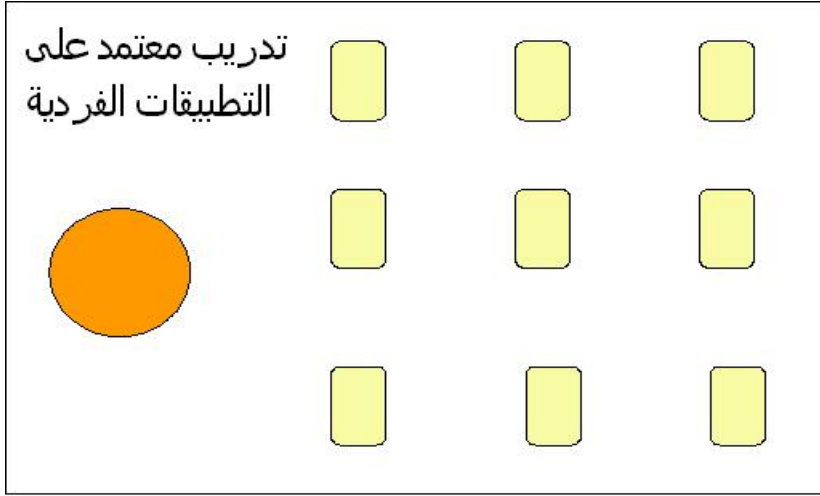


في حالة تدريب عدد كبير فإن الجلوس على شكل صفوف متتالية يصبح أمر شبه حتمي ولكن يفضل أن يكون الشكل هلالياً بحيث يمكن أن يرى بعض المتدربين بعضهم



أحياناً يعتمد التدريب على التطبيقات الفردية ولا يحتاج لكثير من التحوار مثل تعليم برامج الحاسوب أو التدريب على اللحام فيكون جلوس المتدربين بأي صورة مقبولة ولكن يراعى وجود فراغات تسمح للمدرّب بالوقوف بجانب أي من المتدربين عند الحاجة لكي يشرح له أو يساعده أو يتأكد من

أنه يؤدي التطبيقات بشكل سليم ويراعى وجود فراغات بين المتدربين تسمح بحركة المتدرب لأداء التطبيقات وهذه تختلف حسب موضوع التدريب



لاحظ أن شكل جلوس المتدربين قد يكون مساعدا أو معوقا لبعض طرق التدريب. فمثلا إذا جلس المتدربين على شكل صفوف متتالية فإن اشتراك مجموعات صغيرة في التطبيقات ودراسة الحالات لا يكون سهلا، وكذلك فإن الجلوس على شكل مجموعات على مكاتب دائرية يساعد على العمل في مجموعات صغيرة ولكنه لا يساعد على تفاعل المجموعات الصغيرة مع بعضها لأن بعضهم يكون في الأمام وبعضهم يكون في الخلف

توقيت التدريب

إن كان لديك القدرة على اختيار وقت التدريب فاختر وقتا يكون فيه المتدربون في حالة ذهنية جيدة وهذه تختلف بحسب طبيعة المتدربين. ولكن بصفة عامة لا يفضل التدريب بعد العمل مباشرة وإنما يمكن أن يكون التدريب قبل العمل (في حالة التدريب في مقر العمل). لا يفضل التدريب بعد تناول الغداء مباشرة. في حالة التدريب الخارجي فإن التدريب إما أن يكون في أثناء وقت العمل بحيث ينقطع العاملون عن العمل أو أن يكون التدريب مساء. أحيانا يشعر المدبرون وأصحاب العمل أن المتدرب يحصل على أجازة بدون وجه حق في أيام التدريب فيطالبونه بالحضور للعمل قبل وبعد

اليوم التدريبي وهذا أمر غير جيد إذ يقلل من استيعاب المتدرب وتركيزه أثناء التدريب كما أنه يشعر المتدرب بعدم قناعة مديره بأهمية التدريب.

في حالة التدريب الداخلي فيما أن يكون التدريب في صورة يوم تدريبي لمدة خمس أو ست أو سبع ساعات أو أن يكون التدريب قصيرا في وقت العمل أو قبل وقت العمل. التدريب القصير قد يكون مفيدا لأن المتدربين قد يقل تركيزهم في التدريب الذي يستمر خمس أو ست ساعات. في حالة التدريب المستمر لعدة ساعات فإن فترات الراحة كل ساعة ونصف مثلا لمدة ثلاث أو نصف ساعة تعتبر هامة لاستعادة المتدربين نشاطهم. لا تنتظر لكي تشعر أنت بالتعب فالمتدربون عادة يشعرون بالتعب أسرع من المدرب على الرغم من أن المدرب يبذل مجهودا بدنيا أكبر من المتدربين.

من واقع خبرتي وجدت أن تقسيم الموضوع إلى محاضرات قصيرة بينها فترة زمنية مثل عدة أيام أو أسبوع يساعد على استيعاب المادة التدريبية لسببين. أولاً: تكون كل محاضرة في حدود ساعة أو أقل وبالتالي يكون من اليسير الحفاظ على تركيز المتدربين. ثانياً: الفترة الزمنية بين المحاضرات تساعد المتدربين على استخدام الشيء القليل الذي تعلموه في المحاضرة السابقة وبالتالي يكونون مستعدين لتعلم الشيء الأكثر تعقيدا.

المدرّب الناجح- أثناء التدريب

مارس 7, 2007 في 9:38 am

اذهب إلى مكان التدريب مبكرا للتأكد من ترتيب المكان وعمل الوسائل المساعدة وتجهيز الحاسوب ولكي تكون هادئا عند بدء التدريب. تأكد من أنك قد نلت قسطاً من الراحة في اليوم السابق للتدريب. ارتد ملابس لائقة بمكان ووقت التدريب وثقافة المتدربين. الملابس اللائقة تختلف حسب الموقف فقد تكون زي العمل في حالة التدريب الداخلي وقد تكون ملابس نصف رسمية وقد تكون ملابس رسمية جدا

البداية

ابدأ التدريب بالترحيب بالمتدربين وبالتعريف بنفسك. من الجيد أن تطلب منهم التعريف بأنفسهم كي تتعرف على خبراتهم ومراكزهم. حاول النظر إلى المتدربين باستمرار موزعا نظرك بين كل المتدربين وحاول ألا تكون عبوسا بل كن بشوشا. حاول كسر الحواجز بينك وبين المتدربين وبعضهم البعض وقد يكون تعريفهم بنفسك وتعريفك بنفسك كافيا وقد تلجأ إلى القيام ببعض التمارين الجماعية في البداية وهذا يتوقف على وقت التدريب ومدى رسميته وسين ومراكز المتدربين

من المهم أن تتحدث في البداية عن نظام التدريب من حيث إمكانية طرح أسئلة أثناء الشرح، استخدام الهاتف المحمول، الخروج والدخول من القاعة ومواعيد الراحة، وأي خدمات أخرى متاحة للمتدربين. من المفضل بالطبع عدم السماح باستخدام الهاتف المحمول داخل القاعة ومن المعتاد السماح بالأسئلة أثناء الشرح. حاول الحفاظ على النظام في قاعة التدريب ولكن بشيء من اللطف والحكمة

تحدث عن موضوع التدريب وحدد ما سوف يتناوله وحاول التعرف على ما يتوقعه المتدربون. إن كانت توقعاتهم مشابهة لما أعددتها فهذا جيد وإن كانت مختلفة فإما ان يكون بالإمكان تليبيتها أو أن توضح أن هذا البرنامج التدريبي لن يغطي بعض التوقعات. فمثلا قد يطلب منك إعداد دورة تدريبية عن مبادئ تخطيط الإنتاج ثم تجد من يتوقع أن تحدثه عن تخطيط المبيعات فلا يكون معقولا أن تغير الموضوع تماما. ولكن في حالة عدم القدرة على تغطية بعض التوقعات فيكون من الجيد أن تدل المتدرب على مصدر مثل كتاب او موقع إلكتروني قد يجد فيه بعض المعلومات التي تهتمه أو أن تعطيه بعض المواد التدريبية التي قد تساعده

حاول توضيح أهمية الموضوع للمتدربين في البداية وأثناء التدريب. أحيانا يكون الموضوع هام جدا للمتدربين ولكن المدرّب لا يوضح ذلك ولا يدرك المتدربين ذلك إلا بعد انقضاء التدريب ولذلك فإنهم لا يكونون متحفزين أثناء التدريب

التعامل مع المتدربين

عند التعامل مع المتدربين فينبغي أن تحترم خبراتهم وعلمهم وألا تعاملهم كتلامذة في المدرسة. لا أقول أن عليك أن تصطنع الاحترام ولكنني أعني أن تكون مقتنعا بذلك في نفسك فيكون الاحترام طبيعيا. من الممكن أن تصادف بعض المتدربين الذين يبدو آراءً تبدو سفيهة ولكن عليك أن تعالج الأمر بدون أن تُسفه آراءهم. ركز على مهمتك وهي التدريب وخروج المتدربين وقد اكتسبوا مهارات أو معارف جديدة

لا تخرج عن موضوع التدريب وحاول توجيه المتدربين الذين يخرجون عن الموضوع إلى موضوع التدريب مرة أخرى بشيء من اللطف. احذر الخروج عن الموضوع إلى مواضيع خارجية وخاصة المواضيع الدينية أو السياسية واحذر تحول الدورة التدريبية إلى مجرد شكاوى من العمل ومن المديرين. احرص على أن تتيح الفرصة للجميع بالمشاركة والاستفادة من التدريب. لاحظ المتدربين وتعبيرات وجوههم لمعرفة ما إذا كانوا متحمسين للتدريب أم لا. حاول أن تجعل التدريب خبرة ممتعة للمتدربين بخلق بيئة جيدة ومريحة في قاعة التدريب.

توقع أن تجد تفاوت بين المتدربين في الخلفية السابقة عن موضوع التدريب وفي الاستيعاب. عليك أن تتعامل مع هذا الموقف بأن تظهر تقديرك لخبرات من له خبرة في الموضوع وبألا تجعل من يسمع الموضوع لأول مرة يشعر بالحرَج ويَتمنى لو لم يحضر التدريب أصلاً. فمثلاً قد تستخدم بعض العبارات التي تظهر تقديرك لمن له خبرة في الموضوع بأن تقول مثلاً ”ربما بعض حضر انكم له خبرة في هذا المجال“ أو تقول عند مشاركة أحدهم ”هذه معلومة هامة“ قد تطلب ممن له خبرة أحياناً توضيح بعض المواقف التي استخدم فيها موضوع التدريب فهذا يضيف أمثلة واقعية ويفيد المتدربين الآخرين ويشعر هذا المتدرب بأنه مشارك في عملية التدريب فمثلاً تقول ”هل توضح لنا ما هي الصعوبات التي واجهتها عند تطبيق هذا الأسلوب“ أو ”ما هي الفوائد التي حصلت عليها المؤسسة من تطبيق هذا النظام“ وهكذا.

عليك أيضاً أن تدعم الشخص الذي يسمع الموضوع لأول مرة بأن تشرح بحيث يستطيع أن يفهم هو بدون أن تظهره بمظهر التلميذ الفاشل فيمكن أن تقول مثلاً ”ربما بعضكم يعلم معنى التسويق ولكن دعونا نسترجع الموضوع مع بعضنا ونتعرف على الجديد فيه“ وقد تسمح للمتدربين بالمشاركة وبالتالي فإن الشخص الذي لا يعرف معنى التسويق سوف يفهمه من شرحك ومن مداخلات الآخرين دون أن يشعر بحرَج. عليك كذلك مساندة المتدربين أثناء القيام ببعض التمارين بأن تساعد نفسك أو أن تشكل مجموعات تقوم بحل التمارين من اثنين فأكثر بحيث تكون كل مجموعة خليط من ذوي الخبرة في الموضوع ومن لا علم له بالموضوع من قبل. بهذه الطريقة تستفيد من ذوي الخبرة ولا تُخرج الأقل خبرة ولكن عليك متابعة التعامل بينهم لكي لا يقوم أحد المشاركين بازدياد الآخر.

التعامل مع الصعاب

قد تجد ان بعض المتدربين لا يرغب في المشاركة وآخر يتحدث كثيراً وآخر يرفض التدريب أصلاً. عليك أن تتعامل مع هذه المواقف بما يؤدي إلى نجاح الدورة واستفادة أكبر عدد من المتدربين. فالشخص الثرثار يأخذ وقتاً أطول من الباقين وبالتالي يستهلك وقت التدريب ويؤثر على مشاركة الآخرين. لذلك فعليك أن تحاول تلخيص كلامه عندما يبدأ في النقاط أنفاسه ثم افتح الباب لمشارك آخر مشعراً المشارك الأول بتقديرك لكلامه. كذلك لا تكثر من طرح الأسئلة عليه ولا تكثر من النظر إليه عندما يتحدث لكيلا تشجعه على الاستمرار. بالطبع هذا لا يعني أن تهمله أو أن تتجنب النظر إليه لأن هذا يعني أن يشعر بأنه غير مرغوب فيه ويتحول إلى شخص رافض للمشاركة وللتدريب. يمكنك أن تستخدم اللطف والحكمة فتقول: السيد فلان لديه نقاط كثيرة جيدة ولكن أسأذئك لتتيح الفرصة للآخرين. قد يكون من المناسب أن تطلب من هذا الشخص إتاحة الفرصة للآخرين بالحديث ولكن انتبه إلى أن الشخص الثرثار قد لا يستطيع اختصار أفكاره. هناك نوع آخر وهو الثرثار الذي يتكلم في غير موضوع التدريب فهذا عليك أن توضح له أهمية ما يتحدث فيه وأن تطلب منه بلطف أن تعود إلى موضوع التدريب.

قد تجد شخص كاره للتدريب نتيجة لشعوره بالضيق من أمر ما. استمع له لتعرف على سبب ضيقه وإحباطه وبناء عليه تُحدد أسلوب التعامل مع المشكلة. فإما أن تكون المشكلة خارجية ولا دخل لك بها فقد تتعاطف مع مشكلته وتشجعه على الاستمرار بجدية في التدريب وإما أن تحاول حل المشكلة إن كان لها علاقة بالتدريب نفسه كمكان جلوسه أو شعوره بأنك لا تهتم بمشاركته أو ما شابه.

بعض المتدربين يكون خجولا أو يشعر بأن معلوماته أقل من الآخرين. تشجيعك لهذا الشخص بالحديث يبدأ بسلوكك مع المجموعة عموما ومعه خاصة. فكلما أظهرت احترامك ورغبتك في الاستماع للمتدربين ولآرائهم مهما كانت بسيطة كلما تشجع هذا المتدرب على المشاركة. تجنب أي تعليقات سلبية على رأي أي من المتدربين. إن كان السبب هو ضعف مستوى المتدرب مقارنة بالآخرين فحاول تنمية ثقته أو شعوره بمساندتك واهتمامك وذلك بمساعدته أثناء التمارين الفردية أو الجماعية والاهتمام بأسئلته

اللغة

استخدم اللغة المناسبة للمتدربين وثقافتهم وطبيعتهم عملهم. المقصود باللغة هنا لغة كتابة المادة التدريبية. كثيرا ما تستخدم اللغة الإنجليزية في التدريب بدون سبب وهو ما يتسبب في ضياع مجهود المتدربين في فهم الكلمات الغريبة عليهم بالإضافة إلى فهم موضوع التدريب نفسه. فمثلا ما الداعي أن تستخدم اللغة الإنجليزية في موضوع التحفيز أو التقييم أو التوظيف؟ في بعض الحالات تكون مصطلحات الموضوع معلومة لدى المتدربين بالإنجليزية أكثر منها بالعربية ففي هذه الحالة يكون التدريس باللغة الإنجليزية أفضل مثل أن تقوم بتدريب أطباء في موضوع متقدم في الطب وكذلك الكثير من المواضيع الهندسية. بالطبع لغة الحوار تكون عادية بالعربية ويتم استخدام اللغة الإنجليزية في المصطلحات الخاصة. هذا إن كان لك حرية اختيار لغة الكتابة ولغة الحوار ولكن في بعض الأحيان يُطلب منك إعداد المادة التدريبية بلغة بعينها.

الحركة أثناء التدريب

تحرك داخل قاعة التدريب ولا تجلس خلف المكتب أو تقف ثابتا لفترات طويلة. اقترب من المتدربين وتفاعل معهم. إن استخدمت الشرائح فلا تجعل كل جملة في الشرائح تظهر عند ضغطك على الفأرة لأن هذا سيجعلك تقف بجوار الحاسوب طوال الوقت. قبل بداية التدريب تأكد من وجود ممرات آمنة يمكنك التحرك بها بحرية بمعنى أن تكون هناك ممرات واسعة ولا يعوقك فيها أسلاك ممتدة في الهواء أو وضع عارض البيانات. إن اضطررت لاستخدام مكبر الصوت فحاول استخدام المكبر اللاسلكي لكي لا يعوق حركتك وإن اضطررت لاستخدام المكبر السلبي أي التقليدي فحاول أن يكون السلك طويلا بحيث يسمح لك بالحركة.

الأسئلة

عليك ان تسعد بالأسئلة وأن تستمع لها باهتمام لأنها توضح اهتمام المتدربين وتساعد على توضيح الأمور للجميع. حاول الإجابة بوضوح والتأكد من السائل قد فهم الإجابة وذلك بسؤاله أو من خلال تعبيرات وجهه وما إلى ذلك. بعض الأسئلة قد يكون بسيطا أو تافها بعض الشيء ولكن على أي حال فإنه يوضح لك أن أحد المتدربين لم يفهم تلك المعلومة البسيطة فاستغل الفرصة للتوضيح. الأسئلة التي لا علاقة لها بالموضوع ينبغي تجنب الخوض فيها مع توضيح تقديرك لأهميتها. قد لا تعرف الإجابة على بعض الأسئلة فيمكنك أن تعد السائل بان ترد عليه لاحقا بأي وسيلة من وسائل الاتصال أو أن تفتح المجال لكي يرد من يعرف من الحاضرين إن وجد.

تقديم عرض أو محاضرة

تحدثت في مقالة سابقة عن كيفية تقديم عرض تقديمي فعليك الرجوع إليها لأن بها الكثير من الملاحظات الأساسية في استخدام أسلوب المحاضرة ولا أريد أن أكررها مرة أخرى هنا.

الختام

أشكر المتدربين على مشاركتهم وشجعهم على الاستفادة من التدريب في عملهم. تبادل التحية مع المتدربين ويمكنك أن تعلمهم بعنوان بريدك الإلكتروني لكي يتواصلوا معك بخصوص موضوع التدريب. يفضل أن تتعرف على رأي المتدربين عن طريق استبيان قصير لأن هذا يفيدك في إعداد الدورات التدريبية المقبلة.

بعد التدريب فكر في الأشياء التي نجحت وتلك التي لم تنجح. حلل أسباب فشل بعض أساليب التدريب لكي تستطيع تحسين نفسك في كل مرة. خذ رأي المتدربين في الاعتبار وحاول تدارك الأخطاء في المستقبل. إن كانت لك صلة بالمتدربين بعد التدريب فحاول معرفة ما إذا كانوا استطاعوا تطبيق شيء مما تدربوا عليه وإن لم يكن فحاول معرفة ما إذا كان السبب راجع لعدم قدرتهم على التطبيق أم لظروف خارجة عن إرادتهم.

أهم النصائح

لعلك تريد النصائح الهامة

سألت مجموعة من الزملاء الذين حضروا دورات تدريبية عديدة في الدول العربية والأجنبية عن أكثر ما يعجبهم وما لا يعجبهم في الدورات التدريبية وكانت إجاباتهم تدور حول ثلاث نقاط:

أولاً: الدورات الناجحة تركز على التطبيق بمعنى ان يخرج المتدرب من التدريب وقد أتقن تطبيق شيء ما. أما الدورات الفاشلة فهي دورات يتحدث فيها المدرب عن أمور جميلة ولا يقوم بتمرين المتدربين على تطبيقها في واقع عملهم بل وأحياناً يخبرهم المدرب بأن عليهم اكتشاف كيفية تطبيقها في واقعهم.

ثانياً: الدورات الناجحة يستطيع فيها المدرب أن يتفاعل مع المتدربين وان يجعلهم يشتركون بحماس في التدريب ويكون ذلك من خلال أسلوبه ومن خلال تنوع طرق التدريب فيكون هناك مناقشات ودراسة حالات وتمثيل أدوار ومحاكاة ومحاضرات. أما الدورات الفاشلة فتنتمى باتباع أسلوب المحاضرة معظم الوقت.

ثالثاً: الدورات الناجحة يقوم فيها المدرب بضرب أمثلة واقعية ويكون لديه خبرة نظرية وعملية. أما الدورات الفاشلة فتكون الامثلة فيها بعيدة عن الواقع ويكون المدرب لديه خبرة نظرية فقط.

ولو تأملت في النقاط الثلاث لوجدت نقطة مشتركة بينهم وهي "التطبيق" أو "الناحية العملية". وذلك قد يكون مرجعه إلى ضعف هذه النقطة في كثير من الدورات التدريبية المحلية. فانتبه لهذه النقطة واستخدم كل الوسائل التي تمكنك من ربط التدريب بواقع عمل المتدربين وتأكد من أن المتدربين أصبحوا ماهرين في استخدام ما تعلموه في واقعهم. لذلك فإنه يمكن القول أننا نحتاج لزيادة استخدام التمارين والمحاكاة وتمثيل الأدوار وكل وسائل التطبيق العملية. هذه النصيحة تلمس القصور المعتاد في الدورات التدريبية ولكنها لا تكفي وحدها لنجاح التدريب فلا بد من تضافر كل العوامل لنجاح التدريب

من المراجع التي استعنت بها في هذه المقالة

Irwin- ,Russel, Second Edition & Human Resources Management, Benradin
McGraw- Hill, 1998

associates, 1995 Mapping a wWinning Training Approach, Wilson, Richrad chang

وسائل المدرب الناجح، تشارني وكونواي، الجمعية الأمريكية للإدارة، ترجمة مكتبة جرير، 2000

طرق التدريب، حسين محمد حسنين، مجدلاوي، الطبعة الثانية، 2002

training methods -Emergency Response Preparedness: small group trainin. Part 2
and Management, Vol. compared with learning styles, H. Wilson, Disaster Prevention
9(3), 2000, pp. 180-199

Management ,Which training methods are effective, C. Read and B. Kleiner
Development Review, Vol. 9(2), 1996, pp. 24-29

من المواقع المفيدة في هذا الموضوع

[Techniques Teaching
Methods Common Teaching
Trainers Training
Manual Train the Trainer](#)