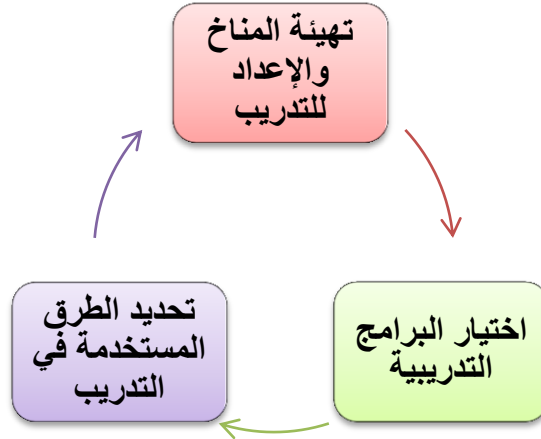


المحاضرة الخامسة عشر التدريب الباب الثالث الفصل العاشر

ثالثاً : مرحلة تحديد الأساليب التدريبية
تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :



٣- تحديد طرق التدريب

يمكن تصنيف طرق التدريب الى مجموعتين :

- أ- التدريب على رأس العمل
- ب- التدريب خارج العمل

أ- التدريب على رأس العمل :

- غالباً ما يغطي التدريب على رأس العمل الاحتياجات التدريبية لغير الإداريين من الموظفين.
- وهو تدريب غير رسمي ولا يظهر في العادة في خطط البرامج التدريبية.
- يختلف عن التدريب خارج إطار العمل بأنه واقعي إذ يتم على العمل الفعلي الذي يمارسه الموظف بإشراف موظف أكثر خبرة.

يظهر هذا التدريب على رأس العمل بصور متعددة أبرزها ما يلي :

التدوير الوظيفي Job Rotation :

يتم بانتقال الموظف بين عدة وظائف بحيث يستمر في كل وظيفة ساعات محدودة (للأعمال المهنية أو الكتابية) أو أسابيع أو أشهر (للأعمال الإدارية). ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.

التوسع الوظيفي Job Enlargement :

وذلك بإسناد إليه واجبات إضافية للموظف في وظيفته وحرية أكبر في اتخاذ القرارات من أجل إكسابه خبرة أكبر في مجال عمله. وغالباً ما يكون المتدربون هنا من المديرين ، أو ذوي المهن الرفيعة ، أو الموظفين المهرة.

التدريب الوظيفي المبرمج Job Instruction Training :

بعض الوظائف تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات لذلك يقوم المشرف بالقيام بهذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، مع تصحيح الأخطاء حتى يمكنه أداء المهمة بدون مساعدة. وتتطلب هذه الطريقة ما يلي :

متطلبات التدريب الوظيفي المبرمج

تتطلب هذه الطريقة من المدرب القيام بعدة خطوات أهمها :

- ١- الاستعداد التام للقيام بالعملية وذلك بكسر حاجز الخوف لدى المتدرب وسؤاله عما يعرفه وما لا يعرفه عن العمل.
- ٢- ممارسة العمل أمام المتدرب سواء عملياً أو بإعطائه شرحاً وافياً وسؤاله عما لديه استفسارات.
- ٣- الطلب من المتدرب أن يقوم بنفسه بالعمل المطلوب مع تصحيح الأداء.
- ٤- يترك المتدرب ليقوم بأداء العمل مع تقليل الملاحظة.

ب- التدريب خارج العمل Off - the Job Training :

يتم في تفريغ الموظفين للتدريب الذي يتم خارج إطار العمل. وقد يكون هذا التدريب في موقع المنظمة أو خارجها مثل الجامعات ومراكز التدريب.

تتميز البرامج التدريبية خارج المنظمة بالآتي :

- ١- توفر الكفاءات في مجال تصميم البرامج.
- ٢- توفر المدربين المتخصصين.
- ٣- تجميع الخبرات من عدة منظمات.
- ٤- ازدياد فرص الاستيعاب (الفهم) لبعد مكان التدريب عن مقر العمل.

وسائل التدريب خارج العمل



١- المحاضرة : الأكثر شيوعاً. وتعتمد على الاتصال من طرف واحد وهو المدرب.

- من مميزاتها أنها سهلة ، و تكلفتها منخفضة.
- من عيوبها : الملل والإحباط ، كما أنها لا تأخذ الفروق الفردية في الاعتبار ، ولا تعطي المتدرب فرصة للتجربة.

٢- حلقات العمل Work Shop : وسيلة تدريبية متعددة الاتصالات تسمح بالحوار والمناقشة بين المدرب

المتدربين ، وبين المتدربين بعضهم البعض على أن يكون زمام المبادرة في يد المدرب.

٣- الوسائل السمعية والبصرية Audio - Visual : يتأكد نجاح هذا الأسلوب باستخدامه جنباً إلى جنب مع وسائل التدريب أخرى.

٤- المحاكات Simulation : يتطلب الأمر أن يكون مكان التدريب مشابهاً للواقع الفعلي وأن تستخدم نفس الأدوات أو الآلات التي سيستخدمها الموظف في عمله ، وأن يتعرض الموظف لنفس الظروف التي سيستخدمها الموظف في عمله ، وأن يتعرض الموظف لنفس الظروف التي سيواجهها أثناء العمل. يكون استخدام هذه الأسلوب مفيداً حينما يكون هدف التدريب هو تنمية قدرات ذهنية أو آلية أو حتى سلوكية.

٥- التنمية الذاتية Self Instruction : ويتم هذا الأسلوب التدريبي بدون مدرب. وتعطي للمتدرب حزمة من المعلومات والمواد المكتوبة أو من خلال الحاسب الآلي.

٦- دراسة الحالات Case Study : وتستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات الإدارية وخاصة في المستويات العليا والوسطى. وتنمي هذه الطريقة في المتدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي ، والقدرة على حل المشكلات. وتبدأ هذه الطريقة إما بعرض الحالة بدون مقدمة ، او بالبداية بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك ، وغالباً ما ترتبط الحالة بطبيعة عمل المتدرب. ويطلب بعدئذ من المتدرب تقديم الحلول و مناقشتها مع المدرب والمجموعة الأخرى. وليس مطلوباً من المجموعات أن تصل إلى الحل الأمثل وإنما عرض الطريقة المنطقية التي توصلوا فيها إلى حل المشكلة.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تنمي عند المتدرب القدرة على البحث والتقصي ، والقدرة على التفكير المنطقي في الأمور ، كما أنها توضح له تعدد الاتجاهات والآراء حول حل المشكلة موضوع الدراسة من بقية المدربين.

والآن تذكر

إن اختيار أية طريقة من الطرق السابقة للتدريب يتوقف على المقارنة بين عدة عوامل أهمها :
التكلفة - الوقت المستفيد في الطريقة - نوعية المتدربين وعددهم - مدى عمق المعلومات المطلوب تعلمها - خلفية المتدربين التعليمية الثقافية.

