

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

\* \* \*

المقياس: التدريب الإداري

السنة: الثالثة (3) ليسانس علوم سياسية، السداسي الخامس (5)

الفئة المستهدفة: طلبة ليسانس علوم سياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري.

الحجم الساعي الأسبوعي: ساعتين وخمسة عشر دقيقة (2.15)

إعداد الدكتور: خالد توازي (أستاذ محاضر قسم "أ")

عنوان الدرس: أساليب التدريب الإداري

أهداف الدرس:

- تصنيف الأساليب التدريبية حسب طرق استخدامها

- الإشارة إلى أغلب الأساليب التدريبية المستعملة في العملية التدريبية.

ملخص الدرس:

يتمحور الدرس حول مفهوم الأساليب التدريبية وطرق استخدامها والتي تعتبر حلقة مهمة ضمن حلقات عديدة في ميدان التدريب ، وبحكم ان التدريب هو احد أنشطة إدارة الموارد البشرية فان عملية التدريب المستمر تقتضي من الإدارة اختيار الأسلوب التدريبي المناسب لتنمية المورد البشري .

❖ تمهيد:

ان التدريب الإداري من المواضيع المهمة في مجال الإدارة لأنه يرتبط بشكل مباشر مع إيجاد حلول لمشكلات معينة تعاني منها المنظمات وتعيق الأداء و تسبب في انحراف الانجازات وهنا يأتي التدريب كإحدى الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها لمعالجة هذه المشكلات ن وعند محاولة ربط التدريب بمشكلات

محددة لا بد من اختيار الاسلوب المناسب للتدريب الذي يمكن ان يساهم في اثارة اهتمام المتدربين وتحفيزهم على التفاعل والمساهمة الايجابية ومن تم نجاح العملية التدريبية بشكل عام.

### • تصنيف الاساليب التدريبية

#### ✓ حسب طرق استخدامها

- اساليب اخبارية: وتشمل المحاضرة، الندوات، المؤتمرات، مناقشة الحالات ، اسلوب المصادفة.
- أساليب المشاهدة: وتشمل الكلمات المكتوبة، الصور ، الملصقات ، الصور المتحركة ، الرسومات البيانية ، تمثيل الادوار، الزيارات الميدانية
- اساليب العمل: وتشمل تمثيل الادوار للمشاركين، التطبيقات الموجهة ، الوظائف الدورية، امتحانات الاداء المكتوبة ، المحاكاة ...

#### ✓ حسب الاهداف:

- اساليب تدريبية تهدف الى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين: مثل المحاضرة المؤتمرات و الندوات والمناقشات ودراسة الحالات .
- اساليب تهدف الى تنمية القدرات والمهارات مثل سلة القرارات ، دراسة الحالات تحليل المواقف واسلوب الايضاح التجريبي
- اساليب تدريبية تهدف الى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم مثل تمثيل الادوار تحليل المعاملات والعلاقات اسلوب الايضاح التجريبي الافلام دراسة الحالات ...

يلاحظ من خلال هذا التصنيف تعدد الاساليب التدريبية و عليه فانه لا يمكن استخدامها كبديل لبعضها البعض في جميع المواقف بل ان لكل اسلوب تدريبي مجال يمكن ان يحقق فيه افضل النتائج ومن تم توجد معايير يمكن الاستناد عليها للمفاضلة بين الاساليب التدريبية وهي

- ملائمة الاسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد موضع التدريب
- طبيعة المتدربين ومستواهم العلمي والتنظيمي
- امكانية توفر اجهزة عرض للمواد التدريبية التي تحتاج الى اجهزة .

▪ درجة المام المدرب بالأسلوب التدريبي

▪ مدى ملائمة الوقت والمكان لكل وسيلة تدريبية

▪ عدد المشتركين في البرنامج التدريبي

▪ نوع البرنامج التدريبي

- الاساليب التدريبية في الادارة : كما اوردنا سابقا فان اختيار الاسلوب التدريبي المناسب ليس بالأمر السهل لعدم وجود طريقة موحدة للاختيار من جهة ولتعدد العوامل والاعتبارات المحددة للاختيار من جهة اخرى ، وتعدد الاساليب التدريبية بحيث يمكن القول بوجود اساليب تقليدية واساليب تدريبية حديثة

أ. اسلوب المحاضرة : يتلخص هذا الاسلوب في وجود حديث مدون او غير مدون يقدمه فرد متخصص ذو خبرة في موضوع معين لمجموعة من الافراد بصفة رسمية يقوم خلالها المحاضر بتلقين معارف وافكار واتجاهات وخبرات لمجموعة من المستمعين دون ان يشاركوا في النقاش ويدخل اسلوب المحاضرة ضمن اساليب التعليم والاعمال اي ان اسلوب المحاضرة هي عملية اتصال من جانب واحد اي من جانب المحاضر ويمكن للمحاضر في هذه الحالة ان يستعين بمجموعة من الادوات الناقلة للمعلومة والافكار كالصورة او التلفزيون ...

ورغم الانتقادات الموجهة لهذا الاسلوب التدريبي الا انها تبقى من اقدم الطرق المباشرة للتعلم فهي تمكن من ايصال المعلومات بطريقة سريعة ، كما انها غير مكلفة كما انها طريقة يمكن الاعتماد عليها في كل انواع التدريب.

ب. اسلوب الندوة : هو شبيه بالمحاضرة لأنه عرض للأفكار لكنه مختلف من حيث الشكل والطريقة فإني الندوة يحاضر مجموعة من المختصين والخبراء حول موضوع ما او عدة مواضيع امام مجموعة من المستمعين مع فتح الباب لمناقشة الموضوع مع الاشارة ان اللجنة المكلفة بإدارة الندوة تزود الحضور بورقة حول الموضوعات تتضمن اما محاور الندوة او ملخصات للمواضيع يتم من خلالها اثناء المواضيع بمختلف الآراء ووجهات النظر الواردة في شأن الموضوع المطروح للنقاش مع مشاركة المستمعين في المناقشة المضبوطة ، وفي هذا الاسلوب التدريبي يكلف احد افراد المجموعة المختصة

بتوجيه مجرى المناقشات بحيث يتساوى الجميع في التدخل وتقوم الندوة على مجموعة من الاجراءات هي

1. تحديد اهداف الندوة
  2. تحديد نوعية المحتوى والادوات المستعملة لتحقيق الاهداف
  3. تحديد المستويات التعليمية للمستمعين
  4. الاتفاق على اسلوب تتابعي في الندوة
  5. تعريف المستمعين بالمختصين المشاركين في الندوة ومجالات تخصصهم
  6. تلخيص نتائج المناقشات وتقييم الندوة .
- ج. حلقة البحث هي مجموعة تتراوح من شخصين الى 50 شخص يمثلون منظمات مختلفة وتجمعهم اهتمامات مشتركة بالموضوع وهو اسلوب فعال لكنه اكثر فعالية في عرض المواضيع التي تقدم المعارف او معلومات نظرية للمتدربين لكنه ليس فعال عندما يتعلق الامر برفع مستوى المهارة او تنمية القدرات العلمية.
- د. المناقشات الجماعية : يعرف هذا الاسلوب بأنه التحدث وتداول الاراء والافكار بين ستة الى عشرون شخصا من المهتمين بموضوع معين تحت قيادة المدرب او الخبير وتكون المشاركة من الجميع كي يعبر كل مشترك عن آرائه وافكاره بكل حرية وبطريقة منظمة . ويقوم خبير المجموعة بإرشاد المتدربين بواسطة مجموعة من الاسئلة والاجابات خطوة بخطوة نحو غرض او اجابة مستهدفة ويقوم المدرب بإعداد اسئلة عامة ونوعية موجهة للمجموعة. ويلعب المدرب دورا في توجيه الكلمة بأسئلة تضمن عدم شرود اذهان افراد المجموعة عن المجال المطلوب الاستجابة في حدوده . ويساهم هذا الاسلوب في مساعدة المجموعة المتناقشة على اكتشاف وتطوير مناهجها بنفسها كما ان الاسلوب مناسب ويراعي الفروق الفردية بين المتدربين فالجموعة المتدربة فيها خليط من الشخصيات المختلفة التي ينبغي على المدرب اكتشافها والتعامل بها بالطريقة التي ينبغي وفيما يلي انواع هذه الشخصيات ، النوع المشاغب، النوع الإيجابي ، النوع المدعي ، النوع الثرثار، النوع الخجول ، النوع غير المتعاون، النوع البليد السلبي ، النوع المتعالي ، النوع المتصيد بأسئلته.

هـ. الحوار المفتوح بين الجماعة : يعتمد هذا الاسلوب على قيام اكثر من نتحدث بعرض وجهات نظرهم في موضوع محدد من جوانب مختلفة في ذات الوقت الذي يشاركه فيه المدربون في النقاش وفي هذا الاسلوب توجه الاسئلة من المشتركين الى اعضاء الجماعة المتناقشة اما مباشرة او على بطاقات تجمع عادة قبل المناقشة

و. المناقشة عن طريق الحوار مجموعة من ثلاثة الى ستة خبراء او مختصين في موضوع معين يجلسون عادة مع بعضهم امام الحاضرين من الجمهور ويقومون بعرض وجهة نظر محددة مسبقا ويبدأ القائد او مقرر المجموعة الحديث باعطاء ملخص وجيز عن موضوع المناقشة ثم يأخذ بتنظيم وطرح الاسئلة على اعضاء المجموعة المتناقشة كل حسب اهتماماته وتخصصاته.

والغرض من المناقشة عن طريق الحوار بين المشتركين هو مناقشة الموضوع من جميع جوانبه حتى تتمكن المجموعة من الوصول الى عرض شامل ودقيق عن الموضوع ولا يعطى المشاهدون فرصة للتدخل.

ز. اسلوب دراسة الحالة: تعرف دراسة الحالة في المجال الادارة على أنها صورة موجزة للتاريخ الاداري الذي يصف الطريقة التي عالج بها موظف او مجموعة من الموظفين مسألة ادارية ما وكيفية اتخاذ القرار وتنفيذه، وليس الهدف من ذلك ايجاد الحل المناسب للمشكلة بقدر ما هو تنمية قدرات الافراد التحليلية والتفكير المنطقي والقدرة على تحديد المشكلة وابعادها واسبابها واهم الطرق التي يمكن مواجهتها وبالتالي حلها واتخاذ المناسب بشأنها.

ظهرت دراسة الحالة في في العام 1880 في جامعة هارفارد على يد كريستوفر دانجندل في ميدان القانون كطريقة مساعدة للطلاب في التفكير، واعتمدت فيما بعد كلية ادارة الاعمال على هذه الطريقة بداية من الاربعينيات، كما انتقل هذا الاسلوب ليجد رواجاً في مجالات الطب، والقانون وادارة الاعمال، والادارة العامة .

ويتوقف اسلوب دراسة الحالة على مجموعة من العوامل التي ينبغي توفرها لضمان نجاحه من بينها

✓ توفر الحالات التي تستحق الدراسة وتوفر المراجع المتعلقة بها وضرورة توزيعها على المتدربين

✓ وجود الاموال اللازمة لتحقيق ذلك

✓ قدرة ومهارة المدرب في اعداد الحالات حيث يتطلب ذلك مجهودا كبيرة وخبرة .

✓ وجود الوقت الكافي للتدريب والمناقشة التامة للحالة.

✓ مساهمة المتدربين في تحصيل المعرفة او المهارة المطلوبة.

وتمر دراسة الحالة من الناحية العملية في العادة بمرحلتين

• المرحلة الاولى مرحلة ما قبل انعقاد الجلسة التدريبية وفيها ينبغي تزويد المتدربين بالمعلومات والبيانات والحقائق الكافية حول الحالة موضوع الدراسة ثم التعرف على المشكلة ابعادها ومسبباتها والمؤشرات والعوامل التي ادت الى حدوث المشكلة ثم ايجاد الطرق التي يمكن التوصل اليها. وهذه المرحلة مفيدة لأنها السبيل لإنجاح المناقشة الجماعية للحالة

• المرحلة الثانية هي مرحلة انعقاد الجلسة التدريبية: هي مرحلة عمل ونقاش يتم خلالها مناقشة ما توصل اليه كل متدرب حلول بديلة للخروج ببدائل جماعية ويقوم خلال هذه المرحلة المدرب بتوجيه المناقشة وتشجيع مبدأ التعلم الذاتي الايجابي في نفوس المتدربين.

وبخصوص الاجراءات التي يعتمد عليها المدرب فتتخذ اتجاهاً :

✓ اما ان يأخذ طابع المناقشة شكلاً جماعياً يقوم فيه المدرب بتوجيه النقاش لاشراك الجميع

✓ كما يمكن للمدرب ان يقسم المشاركين الى مجموعات صغيرة تناقش المشكلة على حدى ثم تجتمع مع المجموعات الاخرى لدراسة الحلول او البدائل وتفتح باب المناقشة الجماعية

ح. اسلوب تمثيل الادوار : في هذا الاسلوب يقوم المتدرب بتمثيل موقف واقعي يعبر عن مشكلة ما واقعية او افتراضية واول استخدامات هذه الطريقة كانت في علم النفس ثم انتقلت الى العلوم الاجتماعية ثم اصبح يستعمل في التدريب الاداري ، ويهدف تمثيل الادوار الى فهم الطبيعة البشرية وتقدير تصرفات الافراد ودراسة مشكلات السلوك الانساني والتدريب على المهارات الانسانية ، وتتخذ هذه الطريقة شكلين شكل الدراما النفسية او شكل الدراما الاجتماعية .

اما عن الكيفية التي تستعمل في تطبيق هذا الاسلوب فتكون ب تحديد مشكلة او موقف كموضوع للمحادثة ويقوم احد المشاركين بتقمص دور الرئيس الاداري والاخر بدور المرؤوس ثم يتصرفون على هذا الاساس ويشكل باقي اعضاء المجموعة المشاهدين، وبعد انتهاء الافراد من القيام بأدوارهم ، يتحدثون عن شعورهم اثناء التمثيل وكيف استجاب كل واحد منهم لسلوك الاخرين ، ثم تتولى

المجموعة التي شاهدت والقائمون بالتمثيل مناقشة وتحليل المحادثة وكيفية اداء اللاعبين لأدوارهم واطهار نقاط القوة والضعف في كل منها ثم الكشف عن الاسباب التي ادت بهم الى تبني اقوال وافعال اثناء اداء الادوار وتحليل المشاعر والاتجاهات التي صدرت عن كل فرد

ويمكن تلخيص الخطوات الاجرائية لتمثيل الادوار في ثلاثة مراحل

1. مرحلة الاعداد : تتضمن توزيع الادوار على المشتركين وتزويدهم بملخص كامل يصف الادوار وهنا يلعب المدرب دور في توزيع نسخة من التقرير الذي يصف المشكلة أو الموقف على كل واحد من المشاركين تتضمن الهدف والاسلوب المتبع.

2. مرحلة تمثيل الادوار هي مرحلة عملية يقوم فيها المدربون باداء دورهم الذي اسند لهم بحرية تامة ودور المدرب يعتبر الحكم على الاجراءات وليس ما يقال اي المحافظة على سير الجلسة .

3. مرحلة النقاش والتحليل تتضمن تحليل ونقد كل ما قيل واطهار نقاط القوة والضعف وتشخيص المشكلة وايجاد حلول.

يبقى في الاخير ان نشير الى التشابه الموجود بين اسلوبي دراسة الحالة واسلوب تمثيل الادوار ، ومن مزايا اسلوب تمثيل الادوار نذكر

- التعلم بالممارسة اي تطبيق المبادئ التي تعلمها المدربون واكتشاف الفرق بين النظرية والممارسة تطوير المهارات وهذا لان الممثلون يتصرفون كأنهم يؤدون اعمالهم اليومية العادية .

- التخلص من التوتر الانفعالي حيث يعتبر هذا الاسلوب طريقة يستطيع من خلالها الفرد التعبير عن انفعالاته

- تعديل الاتجاهات والسلوك خاصة اذا كانت التمثيلية مسجلة وعرضت عليه

- يمكن الفرد من فهم مثلا مواقف المسؤول خاصة عندما يؤدي هو دور المدير. والعكس ايضا صحيح.

عيوبه

- تتسم نتائج هذا الاسلوب بالنسبية نتيجة الفروق الفردية بين المتدربين والاتجاهات والثقافة

- يتم هذا الاسلوب في شكل مسرحية فلا يشعر المتدربون بجديته واهميته في تنمية قدراتهم.
- قد يؤدي الى احراج بعض المشتركين الخجولين او الذين لا يتقبلون النقد .

ط. اسلوب سلة القرارات :

ظهر هذا الاسلوب كمقياس لقدرة المدير على اتخاذ القرارات، والاسم مأخوذ عن سلة الوارد والصادر الموجود على مكتب المدير، وتحتوي هذه السلة على مجموعة من الوثائق الرسمية والتي تتضمن المشكلات اليومية التي يوجهها المدير الاداري والتي تحتاج الى حلول .

ويهدف هذا الاسلوب الى تدريب المتدرب على اتخاذ القرارات بوضع المتدرب في مواقف تماثل مواقف المدير الاداري العادية واكتشاف مهاراته في التصرف في الشؤون المعروضة عليه.

اما عن الكيفية المعتمدة في التدريب فتكون بتوزيع المتدربين على مكاتب منعزلة عن بعضها حيث يجد كل واحد منهم سلة تحتوي على الوثائق التي توجد فوق مكتب المدير يوميا فيقوم المتدرب باتخاذ الاجراءات الضرورية للوصول الى حلول للمشاكل المطروحة حسب كل حالة وضمن الوقت المحدد لذلك ثم ترسل هذه القرارات الى المدرب كتغذية عكسية في شكل تقارير مكتوبة وهنا يكمن الاختلاف بين اسلوب سلة القرارات والاساليب الاخرى حيث يطلب من المتدرب تقديم جميع ملاحظاته ومكالماته مع الاخرين ومحتوياتها مكتوبة على ورق ن ولهذا سنجد في نهاية اليوم التدريبي تقارير مكتوبة حول جميع المشكلات المعروضة. وبعدها يقوم المدرب ا ب

○ عقد اجتماع عام لجميع المشتركين حيث يقوم كل متدرب بعرض حله حتى تناقش من قبل افراد المجموعة المتدربة ثم تقارن حلولهم والدعائم التي اعتمدوا عليها في اتخاذ القرارات و ذلك بغرض اكتشاف الاخطاء التي وقعوا فيها .

○ يقوم المدرب بمقابلة مع كل متدرب ويناقشه في الحلول التي تبناها ويسأله عن الاسباب التي جعلته يتخذ تلك القرارات وتعتبر هذه المقابلة عبارة عن تقويم للتقرير المكتوب .

ي. اسلوب المباريات الادارية : يستخدم كنموذج لموقف تدريب معين افتراضي يشابه نسبيا موقف العمل العادي الذي يعمل فيه المدير، يقسم المتدربون الى مجموعات كل مجموعة تمثل منظمة منفصلة منافسة للأخرى ، ويطلب من كل واحدة منها القيام بنفس العمليات التي تقوم بها المنظمات الاخرى ، وفي بداية المباراة يقوم المدرب بتوزيع وصف تفصيلي للموقف على المتدربين



يساعد المتدربين على فهم الموقف ومن تم اتخاذ القرارات المناسبة كما يوزع عليهم شروط العمل او قواعد اللعبة ، وتحسب نتيجة كل قرار تتخذه كل مجموعة بناء على معايير حددتها هيئة التدريب لا يعرف المتدربون عنه شيئاً وقد تضيف هيئة التدريب عاملاً عشوائياً لتحديد ربح او خسارة كل منظمة ثم تبلغ كل منظمة بالنتيجة فتقوم بدورها بإعادة دراسة الموقف واتخاذ قرارات جديدة وهكذا تستمر المباريات لعدة جولات وفي نهاية المباراة يتم ابلاغ كل منظمة بالنتائج من حيث الربح والخسارة ويعقد اجتماع عام يتم خلاله تقويم المباريات والتعليق على سلوك كل منظمة من خلال عرض كل مجموعة للأساليب التي تم اعتمادها ويتدخل اعضاء هيئة التدريب للإرشاد والتوجيه .

ك. اسلوب العرض الايضاحي : هو اسلوب يتم استخدامه لتقديم طريقة او مهارة معينة تحت ظروف حقيقية مماثلة للواقع وهو يهدف الى تزويد المتدربين بمهارات ومعارف وفي اسلوب العرض الايضاحي يمكن لهم رؤية النتائج المباشرة للمهارة او التقنية ويمكن للعرض الايضاحي ان يكون حياً بأن يقوم المدرب بأداء المهمة المطلوبة امام المتدربين او انه يستخدم وسائط معينة كالفيديو او شرائح مصورة توضح كيفية القيام بالعمل .

ل. اسلوب العصف الذهني : هو اسلوب يستخدم بكثرة في توليد الافكار والتشجيع على الابتكار حيث يتم تقديم موضوع او مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها ويتم تشجيعهم على طرح افكارهم بكل حرية للوصول الى حلول مناسبة

■ المبدأ الاول للعصف الذهني هو التشجيع على المبادرة بالافكار حيث لا تقيم هذه الافكار الا بعد الحصول على قدر كافي وجيد منها لذلك لا بد من تسجيل كل الافكار المقدمة واعدادها للنقاش فيما بعد .

■ المبدأ الثاني هو تشجيع الكل على المشاركة دون تمييز.