انتقال أثر التدريب و التعلم أو التغذية الراجعة

مفهوم انتقال أثر التدريب / و التعلم، وأنواعه، وشروطه، والشركاء فيه، والتطبيقات التربوية له، وعوائقه، وتقويمه، ومفهوم ارتداد التدريب، ومؤشرات الارتداد، ومنع الارتداد، ومفهوم التغذية الراجعة الفعالة، وأنواعها وأشكالها، وشروط توظيفها.

21 February 2024 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 10,314



مفهوم انتقال أثر التدريب

يتفق المربون على ضرورة إعداد المتعلمين وتزويدهم بخبرات تمكنهم من مواجهة مواقف حياتية في المستقبل شبيهة بتلك التي واجهوها أثناء التعلم، لذلك يتمثل المحك الحقيقي لتعلم الفرد في تطبيق ما تعلمه وتدرب عليه، فإذا تمكن المتعلم من تطبيق ما سبق تعلمه في مواقف جديدة حينئذ يمكن الاستنتاج أن هناك انتقالا للتعلم أو لأثر التدريب، أما إذا كان ما يتعلمه الفرد خاصا بموقف معين دون غيره، وأنه في كل مرة سيبتدئ في تعلمه من الصفر، فإن ذلك يعد إهدار للوقت والجهد.

ويعرف انتقال أثر التدريب أو التعلم (أو تحويل التدريب كما يسميه البعض) بأنه « التطبيق الفعال المستمر- من جانب المتدربين- للمعرفة والمهارات المكتسبة من التدريب، داخل وخارج الوظيفة ».

أما ويلز (wils,1993) فهو يعرف انتقال التعلم بأنه التطبيق الذي يتم بعد التدريب للمعرفة والمهارات الجديدة التي تم اكتسابها في التدريب من أجل تحسين الأداء في موقع العمل.

أما أبو جادو(2000) فيشير إلى أن انتقال أثر التدريب يعني أن تدريب الفرد على عمل معين يؤثر في أدائه لعمل آخر لاحق، ويعطي مثالا على ذلك قائلا أن تعلم الفرد لقيادة سيارة من نوع معين يمكنه من قيادة سيارة من نوع آخر في وقت لاحق.

ولإدراك أهمية انتقال التدريب وضرورة ترجمته عمليا دعونا نتأمل ما يلي:

« إن معظم الاستثمارات التي تتم في التدريب التنظيمي والتطوير تعد فاقدا لأن معظم المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب التي يقدرها البعض أكثر من 80% لا يتم تطبيقها بالكامل من جانب العاملين في مواقع العمل ».

« إن المبالغ التي تنفقها الصناعات الأمريكية على التدريب والتنمية تزيد عن مائة بليون دولار سنويا، إلا أن نسبة لا تزيد عن 10% من هذه النفقات هي التي تؤتي ثمارها فعللا في مجال العمل ».

فإذا كان هذا حال الصناعات الأمريكية ذات المستوي العالي من التنظيم والرقابة والمتابعة، فما حالينا نحن في المنظمات التدريبية في الوطن العربي؟

والسؤال الذي يطرح نفسه بقوة في هذا المجال هو: كيف نضمن أن الخبرات التي مر بها المتدرب/ المتعلم في موقف معين سوف تساعده على مواجهة المواقف اللاحقة في حياته؟

أنواع انتقال أثر التدريب/ التعلم

يتمثل الغرض الرئيسي من انتقال أثر التدريب في مساعدة العاملين في أية مؤسسة/ منظمة في تحقيق أفضل الإنجازات في أعمالهم.

ويعد النقل الفعال لكل من المعارف والمهارات التي تم تعلمها في برامج التدريب إلى مواقع العمل أمراً ضروريا للحفاظ على هذه الإنجازات وتدعيمها، وجانبا مهماً في اقتصاديات التعلم.

ويمكن تصنيف انتقال أثر التدريب حسب مستوي الانتقال أو أثر الانتقال، إلى ما يأتي:

أولا: حسب مستوي الانتقال

يمكن تصنيف انتقال أثر التدريب/ التعلم حسب مستوي الانتقال إلى النوعين التاليين:

* الانتقال الأفقي: يحدث عندما يستخدم المتعلم معرفة أو مهارة تعلمها سابقاً في موقف جديد يتطلب استخدام المعرفة أو المهارة المتعلمة كما هي، أي يكون الموقفان السابق والجديد على نفس مستوي الصعوبة، ويعزز هذا الانتقال عملية الإتقان وسيطرة المتعلم على المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات التي سبق له أن تعلمها.

أمثلة:

1) تعلم مهارة الرسومات البيانية في الإحصاء أو الرياضيات ثم استخدامها في الجغرافية في تمثيل تغير عدد السكان عبر مجموعة من السنوات.

2) تعلم مهارة استخدام الشفافات الطبقية / التراكمية في موقف تعليمي معين، ثم استخدامها في مواقف أخري متشابهة.

- الانتقال الرأسي: يحدث عندما يستخدم المتدرب ما سبق أن تعلمه من معارف أو مهارات كأساس لتعلم مهمات أخري أكثر صعوبة من حيث المستوي. أي أن الانتقال يحدث من تعلم بسيط إلى تعلم أخر أكثر تعقيدا وصعوبة. ويعزز هذا الانتقال قدرة المتعلم على الارتقاء والتدرج في التعلم من المستويات البسيطة إلى المستويات الأكثر صعوبة وتعقيدا.

أمثلة:

1) اكتساب مهارة لف المحركات البسيطة ذات الوجه الواحد يسهل عملية تعلم لف المحركات المتعددة الأوجه.

2) تعلم الرسم اليدوي يسهل عملية الرسم باستخدام الحاسوب.

3) تعلم مهارة استخدام برنامج الرسام في الحاسوب يسهل عملية استخدام البرنامج في إنتاج وسائل تعليمية.

ثانياً: حسب أثر الانتقال

يصنف انتقال التدريب حسب أثر الانتقال إلى نوعين: إيجابي وسلبي، ويمكن إضافة نوع ثالث هو الانتقال الصفري:

- الانتقال الإيجابي: يحدث حين يؤدي التعلم السابق إلى تسهيل التعلم اللاحق سواء كان الانتقال أفقيا أو راسيا. فمثلا:

1) تعلم مهارات التحليل والتقويم يسهل تعلم مهارات التفكير الناقد.

2) تعلم مهارات إجراء الحسابات باستخدام برنامج أكسل(EXCel) يسهل استخدام البرنامج في استخراج علامات ومعدلات الطلبة.

- الانتقال السلبي: يحدث حين يؤدي تعلم سابق إلى إعاقة تعلم لاحق. ومن الأمثلة على ذلك:

1) تعلم إجراء الحسابات باستخدام الحاسبة قد يعيق إجراء الحسابات ذهنيا.
2) تعلم الغيار الأوتوماتيكي في السيارة قد يعيق تعلم الغيار العادي.
3) يواجه بعض الناس صعوبة حين يقودون سياراتهم في شوارع لندن حيث القيادة إلى اليسار لا اليمين كما اعتاد.
لذلك ينبغي الاهتمام بتعليم المتدربين المعارف والمهارات الصحيحة لأداء العمل، لأنهم إذا اكتسبوا معارف أو مهارات خاطئة واعتادوا عليها صعب عليهم التخلي عنها، وينتقل أثرها سلبيا إلى التعلم اللاحق.

- الانتقال الصفري: وهو ما يحدث عندما لا يترك التدريب على عمل معين أثر في أداء عمل لاحق لأسباب منها تساوي آثار الانتقال الإيجابي والانتقال السلبي بحيث يلغي بعضها بعضا، ومنها عدم تأثير العمل الأول في العمل الثاني.

شروط انتقال أثر التدريب / التعلم.

لا يتم انتقال أثر التدريب (أو تحويل التدريب) بشكل فعال إلا إذا توافرت ثلاثة شروط ضرورية، هي :

- أن يكون محتوي التدريب قابلا للتطبيق على العمل.
- أن يتعلم المتدرب محتوي برنامج التدريب.
- أن يحفز المتدرب لتغيير سلوكه في العمل حتى يطبق ما تعلمه في برنامج التدريب.

ويكون انتقال أثر التدريب أكثر فعالية وسهولة إذا توافرت مجموعة الشروط الآتية:

أولا: الشروط الخاصة بالمتدرب.

إذا توافرت هذه الشروط لدى المتدرب تسهل انتقال أثر التدريب/ التعلم إلى مواقف جديدة، ومن هذه الشروط التي ينبغي الانتباه إليها ما يأتي:

- السمات الشخصية: إن توافر بعض السمات الشخصية لدى المتدرب، مثل الحاجة الملحة للإنجاز المرتفع والرقابة الداخلية، يسهل استخدام المهارات الجديدة في العمل.
- الدافعية: تزداد الدافعية الداخلية للتعلم ويسهل انتقال أثر التدريب في حالة ثقة المتدربين بأنفسهم ورغبتهم في النجاح وحضورهم الاختياري إلى التدريب وانخراطهم التام في العمل وإيمانهم بقيمة التدريب وأهميته، وكذلك إذا كانت توقعاتهم الشخصية من التدريب عالية.
- القدرات والاستعدادات: يكون المتدرب أكثر قبولا لتحويل المهارات الجديدة للعمل إذا كانت لديه قدرات واستعدادات لهذه المهارات. فمثلا، كلما زاد ذكاء المتدرب سهل عليه الاستفادة من الموقف التعليمي وتعلم المفاهيم والمبادئ والتعميمات التي يتضمنها. وكذلك سهل عليه استقبال المعلومات ومعالجتها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها ونقلها من موقف لآخر.

ثانياً: الشروط الخاصة ببيئة العمل.

يسهل تحويل التدريب وانتقال أثره إذا اتصفت بيئة العمل بما يأتي:

- المناخ التنظيمي الداعم لتحويل التدريب وانتقال أُثره.
- إتاحة الفرصة للمتدرب لاستخدام المعرفة والمهارات التي تم التدرب عليها.
- المناقشة المسبقة للبرنامج التدريبي مع المسؤول أو الرئيس المباشر في موقع العمل.
- جلسة المناقشة التي تعقد بعد انتهاء البرنامج التدريبي مع المسؤول أو الرئيس المباشر في موقع العمل لتزويد المتدرب بالتغذية الراجعة الفعالة.

ثالثاً: الشروط الخاصة بالمهمة التعلمية وبطريقة التعلم.

ينبغي أن يراعى المدرب مجموعة أخرى من الشروط تتعلق بالمهمة التعلمية وبطريقة التعلم، ومن هذه الشروط نذكر ما يأتي:

- إن انتقال أثر التعلم يحدث بين موقف من مواقف التعلم وموقف آخر على أِساس ما يوجد من تشابه في عناصر الموقفين ومكوناتهما، وكلما زادت هذه العناصر المتشابهة زاد انتقال أثر التعلم. لذلك من الضروري الحرص على تشابه المهمة التعلمية بالمواقف الحياتية ذات العلاقة. فمثلا، إذا كان ما يتعلمه المعلم المتدرب في دورات التدريب على

تدريس الرياضيات أو التكنولوجيا مشابها للموقف التي سيواجهها داخل الصف، زادت إمكانية حدوث انتقال إيجابي في أثر التدريب/ التعلم.

- التعلم القائم على اكتشاف المبادئ يسهل انتقال أثره أكثر من التعلم القائم على إعطاء المعلومات وحفظها. فإذا تعلم أو أكتسب المتعلم مهارات حل المشكلات التي تواجهه في موقف معين، فإن ذلك يسهل انتقال هذا التعلم إلى مواقف لاحقة ومشكلات مشابهة في حياته. فمثلا. إذا أكتشف المتعلم بنفسه مبدأ « برنولي» في العلوم فانه يستطيع أن ينقل ذلك و يستخدم هذا المبدأ في تفسير مواقف مشابهة خارج الصف.
- التدريب المتنوع يزود المتعلم بخبرات متعددة ومتباينة تسهل عليه تعلم المهمات الجديدة ذات العلاقة. فمثلا، المعلم الذي يتم تدريبه على التعامل مع أنماط مختلفة من المتعلمين ومراعاة الفروق الفردية بينهم يصبح أكثر قدرة على تعليم أية مجموعة جديدة من المتعلمين.
- أن التدريب لفترات قصيرة موزعة يؤدي إلى زيادة اكتساب المهارة لدى المتدربين وتثبيت الاستجابة العملية الخاصة بالمهارة وتنظيمها أكثر من تدريبهم لفترات طويلة مركزة في مدة زمنية قصيرة. فمثلا، تدريب مجموعة من مديري المدارس الجدد على تنظيم السجلات وحفظها وتحديثها وتوثيقها في حلقة دراسية واحدة لمدة 6ساعات مستمرة يكون أقل جدوى مما لو تم تدريبهم على ذلك في فترات مدة كل منها ساعتان موزعة على الأسبوع. وكذلك تدريب فريق التطوير في المدرسة على وضع دليل لتنمية العاملين مهنيا في المدرسة لمدة 5 ساعات يوميا في 3 أيام متتالية قد يكون أُقل فائدة مما لو تم تدريبهم على نفس الموضوع في ثلاثة أيام غير متتالية، أو في 15 ساعة موزعة على أسبوعين.
- تزداد الدافعية للتعلم إذا توافرت في الموقف التعليمي الإثارة والمتعة، وإذا كان هذا الموقف على درجة ملائمة من الصعوبة بحيث يؤدي بالمتعلم إلى النجاح وبالتالي الرضا والارتياح. أما أذا كانت المهارات الجديدة صعبة التطبيق، فقد يتجنب المتدربون استخدامها، أو قد يتخلون عنها إذا كانت ستقودهم إلى مشاكل.

ومن العوامل الأخرى التي يمكن أن تسهل انتقال التعلم أو أثر التدريب ما يأتي:

1) تدريب مجموعة من العاملين في نفس الوظيفة أو موقع العمل حتى يتمكنوا من تشكيل مجموعة دعم بعد العودة من التدريب إلى العمل.

2) إحداث تغيير في الثقافة السائدة في بيئة العمل لتصبح أكثر دعما للمتدربين وأكثر تقبلا لما يجلبونه معهم من مهارات ومعارف جديدة.

3) إشراك المسؤولين في المنظمة في التخطيط للتدريب وفي المشاركة في بعض الجلسات التدريبية ليكونوا على إطلاع بمضمون التدريب وما يتوقع أن يكتسبه المتدربون العاملون تحت مسؤوليتهم. وليكون قادرين على المساهمة في عملية التدريب في أثناء العمل.

فمثلا، إذا تم إشراك مديري المدارس في التدريب الموجة لمعلمي المدرسة، فإن مدير المدرسة يصبح أكثر تفهما لما يحتاجه المعلمون العائدون من التدريب ويصبح أكثر تقبلا لما يطرحونه ودعما لما تعلموه ويحاولون تطبيقه في المدرسة.

4) التخلص من الاعتقاد بأن التدريب لا يعد عملا وبأن العمل لا يتضمن تدريبا. فالتدريب

هو جزء من العمل والعمل يشتمل على التدريب، والتدريب عملية مستمرة تتم داخل موقع العمل وخارجه.

5) توفير الوقت الكافي لممارسة المهارات المنشودة في أثناء التدريب للتمكن منها، وفي أثناء العمل لتطبيقها وتوظفيها.

الشركاء في انتقال أثر التدريب

قد يظن بعض الناس أن عملية انتقال أثر التدريب بشكل فعال تتوقف على المتدرب فقط. ويغفل أن هناك ثلاثة شركاء لهذه العملية، ولكل شريك دوره وأهميته. وأن من الضروري أن يتعاون هؤلاء الشركاء معا في التخطيط والتنفيذ لاستراتيجيات انتقال أثر التدريب. وهؤلاء الشركاء، هم:

- المتدرب: الذي يعترف بحاجته لتعلم المعارف والمهارات الجديدة، والذي تكفل المنظمة تدريبه وتعليمه وتنمية مهاراته بغرض تحسين أدائه.
- المدرب: يعد دور المدرب بالغ الأهمية حتى تؤتي عملية تحويل التدريب أو انتقال أثره ثمارها لدرجة أن بعض الباحثين وصفه « بمدير التحويل »، فهو الذي يدير عمليتي تصميم الخبرات التعليمية والتدريبية ونقلها، سواء كان هذا المدرب من داخل المنظمة أم من خارجها. وكذلك هو الذي يساعد الشركاء الآخرين على التعرف على مشكلات التحويل وتحديدها.

- المدير: ويشمل كل من لديه سلطة ومسؤولية في المنظمة لإنجاز هدف أو رسالة من خلال جهود الآخرين. ويعترف المدير بالحاجة الماسة للتدريب الفعال الذي يطبق بالكامل في العمل، ويكون دوره دعم التعلم والتطبيق في مجال العمل، والترحيب بالمبادرات البناءة. وتشجيع المتدرب على تحمل مسؤولية أكبر لتنمية نفسه بالمهارات والقدرات والمعارف الجديدة.

التطبيقات التربوية لانتقال أثر التدريب

لتنظيم تعلم قابل للاستبقاء والاستدعاء والانتقال الإيجابي أفقيا وراسيا، ينبغي على المدرب مراعاة ما يلي:

1) جعل مواقف التعلم شبيهة بمواقف الحياة الواقعية قدر الإمكان، أي مشابهة للمواقف التي سيتم التطبيق فيها.

2) تشجيع التعلم الزائد وتوفير فرص كافية للتدرب ليصل المتعلم إلى الإتقان قبل الانتقال به من مواقف جديدة.

3) توفير فرص التدريب على مواقف جديدة منتمية لما تعلمه المتدرب، وتزويده بالأمثلة الكافية التي تعزز تعلمه وتدربه على الانتقال الأفقي من أجل تسهيل عملية الانتقال الراسي للتعلم.

4) التركيز على تعليم المفاهيم والمبادئ والتعميمات كأساس للتعلم الجيد القابل للانتقال.

عوائق انتقال أثر التدريب

يبرز السؤالان الآتيان إذا لم يتم انتقال أثر التدريب: لماذا لم ينتقل أُثر التدريب إلى العمل؟ وما العوائق التي تمنع المتدربين من التطبيق الكامل للسلوكيات الجديدة التي تعلموها في مواقع عملهم.

للإجابة عن هذين السؤالين، نذكر فيما يأتي مجموعة من العوائق التي قد تحول دون انتقال أثر التدريب بشكل فعال:

1) الثقافة التنظيمية في المنظمة التي تفتقر إلى التعزيز ف العمل، فلا تؤيد المتدربين على تطبيق ما تعلموه من التدريب على أعمالهم، ولا تحفزهم على تغيير سلوكهم، ولا تشجعهم على اتباع السلوك الذي يحمل المخاطر.

2) التحديد غير الملائم لحاجات المتدربين، وإدراك المتدربين بأن محتوي التدريب ليس له صلة بعلمهم، أو إدراكهم لضعف تصميم البرنامج وتنفيذه. فمثلا، إذا تم إشراك متدرب لأسباب مثل كونه لم يشارك منذ فترة طويلة في دورات تدريبية أو لوجود شواغر في قائمة المتدربين، فإن انتقال التعلم أو أثر التدريب سيكون ضعيفاً أو قد لا يتم.

3) التدريب المعقد الذي لا يحدد المهارات المطلوبة بوضوح، أو المهارات التي يجد المتدربون صعوبة في تطبيقها أو قد تخلق لهم مشاكل في العمل.

4) التوقعات غير الواقعية من برامج التدريب، أو كون هذه البرامج غير عملية أو غير ملائمة لاحتياجات المتدربين.

5) خشية المتدربين من النتائج السلبية التي تترتب على تعلمهم للمهارات الجديدة وتطبيقها في العمل، فمثلا، قد يخشي المتدرب من الفشل أو الحضور الإلزامي. وقد يقاوم التغيير لأن تطبيق المهارات الجديدة في العمل يتطلب جهدا كبيراً ووقتا طويلا في البداية مما يضر المتدرب إلى التأخر في موقع العمل وبذل المزيد من الجهد.

6) ضغوط النظراء (Peers) لمقاومة التغيير، فمثلا، قد يضغط النظراء على المتدربين عند عودتهم إلى العمل لمنعهم من تطبيق المهارات الجديدة، وقد يقابلهم زملاؤهم بالسخرية والتهكم إذا أقدموا على تطبيق مهارات جديدة لأنها قد تعري جوانب الضعف في أداء هؤلاء الزملاء.

7) التدخل السلبي من بيئة العمل المباشرة مثل ضغوط الوقت والعمل وعدم كفاية السلطة وعدم ملاءمة المعدات أو التسهيلات.

8) انتهاء المتدرب من التدريب دون إتقان المهارات وتأجيل توظيفها بعد التدريب بحيث يمر وقت طويل قبل ظهور الفرص لمحاولة تطبيق المهارات التي تم تعلمها.

9) غياب التوافق بين المواد التعليمية والتدريبية وقيم المتدربين ومعتقداتهم.

10) الاختلاف بين بيئة التدريب يعوق انتقال التعلم، لذلك ينبغي إيجاد بيئة انتقالية تصل بين البيئتين وتكون أكثر تحديا من بيئة التدريب وأكثر أمانا من بيئة العمل.

11) محاولة بعض المتدربين عمل أِشيئا كثيرة وإحداث تغيرات مفاجئة مرة واحدة بعد عودتهم مباشرة من التدريب إلى موقع العمل. إن هذه المحاولة كثيراً ما تواجه الفشل، وهذا الفشل كثيراً ما يسبب الإحباط واليأس.

ارتداد المتدرب

مؤشرات الارتداد

يواجه المتدرب العائد إلى عمله مجموعة من العوائق قد تجعل من الصعب انتقال أثر التدرب، وقد تجعله عرضة للارتداد. وهناك خمسة عوامل في بيئة العمل يكون توافرها مؤشرا على إمكانية ارتداد المتدرب. وهذه المؤشرات التي ينبغي الانتباه إليها لمساعدة المتدرب على تجنب الارتداد، كما يبينها، هي:

- وجود كم هائل من العمل يجب على المتدرب أن ينجزه بسرعة، فيرتد إلى السلوكيات التي كانت تمارس قبل التدريب، والتي كانت تعد الأسهل والإسرع في الممارسة.
- الضغوط السلبية لزملاء العمل وعدم تشجيعهم للسلوكيات الجديدة يمكن أن يحث المتدرب على العودة إلى سلوكيات السابقة.
- وجود ضغوط أخري يمكن أن تصرف المتدرب عن إعطاء الوقت الكافي والاهتمام اللازم لممارسة المهارات الجديدة التي تعلمها. ومن الأمثلة على هذه الضغوط: الوقت المحدد وإعادة التنظيم والمشاكل الشخصية والاختلاف بين الثقافات.
- شك المتدرب ضعف ثقته في قدرته على استخدام المهارات الجديدة بفعالية في العمل.
- غياب دعم الإدارة أو وجود دعم محدد منها لاستخدام المتدرب للمعارف والمهارات الجديدة التي تعلمها.

منع الارتداد

يمكن حماية المتدرب ومنع ارتداده إلى السلوكيات السابقة التي كان يمارسها قبل التدريب بإتباع نموذج منع الارتداد المكون من خمسة خطوات، والذي يتم تضمينه عادة بالقرب من نهاية برنامج التدريب وأثناء التمهيد لتطبيق هذا النموذج. وفيما يلي تفصيل لخطوات نموذج منع الارتداد:

* الخطوات الأولي: الاعتراف بأن هذه الانحرافات (العودة إلى السلوكيات السابقة) المؤقتة حتمية.

يتم مناقشة الانحرافات المتمثلة بالعودة إلى العادات السابقة الأقل كفاءة بدلًا من محاولة استخدام السلوكيات الجديدة التي تم تعلمها في برنامج التدريب، ويكون التركيز في هذه المناقشة على نقطتين أساسيتين هما: أن الانحراف المؤقت ليس دليلا على فشل المتدربين أو عدم الملاءمة، وأن هذه الانحرافات متوقعة خاصة عندما يقع المتدرب تحت ضغوط أثناء محاولته تطبيق السلوكيات الجديدة.

ويزودنا الانحراف المؤقت بمعلومات هامة عن المواقف التي يجب أن يحذرها المتدربون، فكل انحراف يعطي مفاتيح وإشارات بنواحي القصور لتجنبها والاتجاه نحو التحسين في المستقبل.

* الخطوة الثانية:تحديد مجالات المشكلات المتنبأ بها والمرتبطة بمؤشرات الارتداد.

يقوم المتدربون في هذه الخطوات بمراجعة مؤشرات الارتداد التي حدودها (سبق ذكرها أعلاه في هذا الدليل)، وشحذ أفكارهم بالنسبة لأنواع المواقف التي قد تتطلب استخدام المهارات الجديدة في يوم عمل مثالي. وبالنسبة لكل موقف، يجب أن يأخذوا باعتبارهم جميع النواحي التي تعوق استخدام المهارات بفعالية.

* الخطوة الثالثة:تحليل الموارد المتاحة والمهارات المقلدة.

يقوم المتدربون في هذه الخطوة بتحليل كل المصادر الخارجية المتاحة التي يمكن أن تساعدهم على البدء في استخدام المهارات الجديدة بفعالية مثل التقارير الدورية والسياسات والتطبيقات التنظيمية والمساعدات على أداء العمل مثل البطاقات وخرائط الحائط، يلي ذلك قيام المتدربين بتحديد المهارات المقلدة أو المحاكاة التي يمكن أن تساعدهم على استخدام السلوكيات الجديدة بفعالية أكبر عند عودتهم إلى العمل، ومن هذه المهارات:

1) إدارة الوقت بفعالية لكي يتيح المتدرب لنفسه الوقت الكافي لتطبيق المهارات الجديدة.

2) تحديد الأولويات لكي يتم التركيز على الأعمال ذات الأولوية بدلًا من الفرق في العمل.

3) تجميع البيانات ذات العلاقة المباشرة.

4) تنمية التحالفات مع الزملاء الذين تلقوا تدريبا مماثلا أو مع المدرب، أو مع المسؤول المباشر وغيرهم لتزويد التدريب بالدعم اللازم.

5) الاحتفال بالإنجاز الذي يتم تحقيقه نتيجة استخدام المهارات الجديدة.

6) تجنب لوم النفس عند حدوث انحراف مؤقت.

7) الإصغاء الفعال للآخرين وهي مهارة ينميها الإنسان ذاتيا. وتتعد مهارة الإصغاء حاسة السمع. فالسمع عملية فيزيائية أما الإصغاء فهو عملية فيزيائية ذهنية وجدانية.

* الخطوة الرابعة: تخطيط وإدارة تدريبات عملية على كيفية مواجهة المواقف.

يركز كل متدرب أثناء الجلسة على موقف محدد يحتمل أن ينحرف فيه مؤقتا، ويحدد مصادر الدعم المتاحة في هذا الموقف. ومن أن

يصبح ارتدادا للسلوكيات القديمة. وبعد ذلك يساعد المتدربون بعضهم بعضا في أداء الدور في كل موقف وذلك للتدريب على استخدام المهارات والاستراتيجيات الجديدة.

* الخطوة الخامسة: المتابعة عند العودة إلى موقع العمل.

يتم في هذه الخطوة تتبع أثر إنجازات المتدربين التي حققوها في أثناء التدريب للمحافظة عليها وتعزيزها من خلال جلسات المناقشة والمتابعة ومن خلال استمرار التدريب في موقع العمل، وقيام مجموعات المتدربين بدعم بعضها بعضا، وتزويد الإدارة للمتدربين بالتشجيع والتعزيز.

يزداد احتمال انتقال أثر التدريب في أي منظمة بشكل مثير إذا زادت القوي المشجعة على التغيير، وإذا تم تقليل القوي المعارضة للتغيير أو إزالتها.

تقويم انتقال أثر التدريب

توجد عدة نماذج لتقويم انتقال أثر التدريب، وقد تم قياس النموذج التالي بتصرف من توفيق.

عنوان الدورة التدريبية:

هدف الدورة التدريبية:

تاريخ الدورة التدريبية:

* القسم الأول:

ضع إشارة (√) تحت العمود الذي يعبر عن وضعك في كل مما يلي:	قليل جداً	متوسط	كثيراً جدا
1) إلى أي حد تشعر بأنك أنجزت الهدف المذكور أعلاه؟ 2) ما مقدار استخدامك للمهارات التي تعلمتها في هذه الدورة لإنجاز مهام وظيفتك؟ 3) ما حجم التحسن الذي حصلت عليه في أدائك لمهام وظيفتك نتيجة لمشاركتك في هذه الدورة التدريبية؟			

* القسم الثاني:

1) ضع علامة (√) أمام عبارة تعتقد أنها تمثل سبب تطبيقك للمهارات (التي تعلمتها في الدورة) عند أداء مهام وظيفتك:

الأسباب التي تمكن وراء تطبيقك للمهارات التي تعلمتها في الدورة	
قدم المسؤول عني في العمل الدعم والمشورة اللازمة.	
طلب مني المسؤول عني في العمل استخدام المهارات الجديدة.	
تلقيت التدريب في الوقت المناسب لإمدادي بالمهارات التي كنت بحاجة لها.	
تلقيت المساعدة من زملاء لي في نطاق عملي.	
كانت المهارات التي تعلمتها قابلة للتطبيق بشكل مباشر في علمي.	
توفر لي الوقت والمصادر اللازمة لتطبيق المهارات اللازمة في علمي.	

2) أضف إلى القائمة أية إسباب أخري تعتقد أنها كانت ذات أهمية بالنسبة لك.

* القسم الثالث:

ضع علامة (√) أمام كل عبارة تعتقد أنها تمثل سبب عدم نجاحك في تطبيق المهارات (التي تعلمتها في الدورة) عند أداء مهام وظيفتك:

الأسباب التي تكمن وراء عدم نجاحك في تطبيق المهارات التي تعلمتها في الدورة	
لم يقدم المسؤول عني في العمل الدعم والمشورة اللازمة.	
لم يطلب مني المسؤول عني في العمل استخدام المهارات الجديدة.	
لم يوافق المسؤول عني على تطبيق المهارات التي تعلمتها في عملي.	
لم يكن المسؤول عني على وعي بالمهارات التي تعلمتها.	
لم أتلق المساعدة من زملاء لي لتطبيق المهارات في نطاق علمي.	
لم تكن المهارات التي تعلمتها قابلة للتطبيق بشكل مباشر في علمي.	
لم يتوفر لي الوقت والمصادر اللازمة لتطبيق المهارات اللازمة في علمي.	

لم يتوافق تلم تعد مهام وظيفتي بحاجة لهذه المهارات.	
توقيت التدريب الذي حصلت عليها مع مهام وظيفتي.	

2) أضف إلى القائمة أية أسباب أخري تعتقد أنها كانت عائقا أمامك لتطبيق هذه المهارات.

* القسم الرابع:

أعط أمثلة على ثلاثة مواقف من عملك استخدمت فيها المهارات التي تعلمتها، ثم حدد بعض المؤشرات التي تبين كيف تحسن أداؤك لمهماتك نتيجة هذه المهارات.

المهارة	الموقف العلمي الذي استخدمتها فيها	مؤشرات تحسن أدائك

تساؤل بحاجة لوقفه تأمل:

أن أُثر التدريب لا يظهر فقط في الفترة اللاحقة على التدريب مباشرة، بل يظهر تأثيره كذلك خلال فترة ممتدة، فلماذا يصر بعض المسؤولين عن التدريب وبعض المدربين على قياس أثر التدريب فور الانتهاء منه فقط؟

مفهوم التغذية الراجعة الفعالة

يمكن تعريف التغذية الراجعة بأنها توفير معلومات عن مدى التقدم الذي لم يتم إحرازه في اتجاه بلوغ الأهداف المنشودة، بحيث تساعد هذه المعلومات في الحكم على صلاحية الأداء وملاءمته، أو العمل وفي اكتشاف الجوانب التي تحتاج إلى تصحيح وتحسين.

وتمثل التغذية الراجعة ما يتلقاه الفرد من معلومات أو ملاحظات أو توجيهات أو تعليمات أو إيضاحات أو تعزيز أو انتقادات حول ملاءمة أدائه وكفايته في إطار الأهداف المخططة، وكثيرا ما يؤدي ذلك إلى تغيير أو تعديل في السلوك.

والتغذية الراجعة في تلك العلميات التي يتطور بها الاتصال الأحادي إلى تواصل يحدث باتجاهين متبادلين ويتم فيه التفاعل والتأثير المتبادل بين المرسل والمستقبل بهدف نفل رسالة معينة.

وتفيد التغذية الراجعة في توفير فرص تعلمية لكل من المعلم/ المدرب والمتعلم/ المتدرب، وفي توفير بيانات لكل منها تساعدهم في أن يصبحا أكثر وعيا لما يفعلانه، وتزيد قدراتهما في تعديل سلوكهما أو تغييره ليصبح أكثر فعالية عند التواصل والتفاعل مع الآخرين.

أنواع التغذية الراجعة وأشكالها

يوظف المدرب التغذية الراجعة لتعزيز السلوك المرغوب للمتدرب أو لمساعدة المتدرب على إحداث تغير أو تعديل في سلوكه إذا كان لم يصل إلى المستوي المرغوب. ويستطيع المدرب توظيف الأنواع والأشكال المختلفة الآتية من التغذية الراجعة (نزال، 1994ب). ويمكن تصنيف هذه الأنواع حسب المعايير الآتية.

- المصدر.
- ارتباطها بالإجراء أو النتاج.
- التوقيت.
- الهدف.
- كونها مباشرة أو غير مباشرة.

أولا: التغذية الراجعة من حيث مصدرها:

1) التغذية الراجعة الداخلية التي تصدر عن صاحب الأداء أو السلوك لتنبئه بمدى نجاحه أو فشله في الأداء، وتكون على صور شعور جسمي عضلي أو نفسي يرافق العمل، ويحس به من يقوم بالعمل. ومن الأمثلة على ذلك ما يشعر به المدرب وهو يشرح مفهوما أو يدرب على مهارة معينة، أو ما يشعر به المتدرب حين يمارس مهارة ما.

2) التغذية الراجعة الخارجية التي تصدر عن الطرف المستقبل المتأثر بأداء الطرف المرسل، مثل المؤشرات والأدلة التي يستقبلها المعلم والمتعلقة بمدى استمتاع الطلبة بالدرس، أو التوجيهات التي يتلقها المتدرب بعد أدائه مهارة معنية.

ثانياً: التغذية الراجعة المتعلقة بالإجراء أو بالنتاج:

1) التغذية الراجعة المتعلقة بالإجراء أو المتصلة بخطوات أداء العمل والتي يتلقها الفرد تدريجيا (داخلية أو خارجية) وتسهم في تحسين أدائه وتجنبه الوقوع في الخطأ.

2) التغذية الراجعة المتصلة بالنتائج والتي يتلقها الفرد بعد الانتهاء من العمل تماما، وغالبا ما تصدر عن شخص آخر (خارجية)، وقد تكون داخلية أيضاً.

ثالثاً: التغذية الراجعة من حيث توقيتها:

1) التغذية الراجعة الفورية (المعجلة) التي تتصل بالسلوك الملاحظ وتعقبه مباشرة ويتلقاها الفرد لتعزيز العمل أو تطويره أو تصحيحه.

2) التغذية الراجعة المؤجلة التي يتلقاها الفرد بعد مرور فترة من الزمن على حدوث أدائه.

رابعاً: التغذية الراجعة من حيث هدفها:

1) التغذية الراجعة الإعلامية التي تهدف إلى تزويد الفرد بمعلومات تتصل بسلوكه وأدائه وتساهم في توعيته، وزيادة معلوماته ورفع كفايته وتعزيزه لزيادة إمكان تكرار الاستجابة الصحيحة أو الوصول إليها.

2) التغذية الراجعة الصحيحة التي تهدف إلى مساعدة الفرد لإعادة النظر في سلوكه وتصحيحه.

3) التغذية الراجعة الوصفية التي يتم فيها وصف السلوك الملاحظ للفرد كما هو دون إصدار أحكام عليه.

4) التغذية الراجعة التقويمية التي تتضمن إصدار أحكام حول الأداء لتقويمه.

خامساً: التغذية الراجعة المباشرة أو غير المباشرة:

1) التغذية الراجعة المباشرة التي يزود بها الأطراف الطرف الآخر مباشرة ودون وسيط في ضوء نتائج سلوكه سواء أكانت سلبية أم إيجابية.

2) التغذية الراجعة غير المباشرة التي يتلقها الفرد من خلال الرسائل والتعميمات أو من خلال أشخاص آخرين.

شروط التوظيف الفعال للتغذية الراجعة

يمكن أن تؤدي التغذية الراجعة غرضها إذا كانت محددة وبناءة التوجه، وتنطلق من الواقع الحالي، وتقترح صورة للمستقبل، وتركز على نقطة أو نقطتين(الضامن وآخرون،2003).

وحتى يتم توظيف التغذية الراجعة بشكل فعال، وحتى تحقق أهدافها وتساهم في تعزيز التعلم وتنظيمه وتوجيهه، ينبغي الالتزام بالشروط الآتية والعمل بها من قبل المدرب عند تزويد المتدرب بالتغذية الراجعة(نزال، 1994):

1) التركيز على سلوك المتعلم وليس على شخصه.

إن التركيز على السلوك يتضمن أنه يتعلق بموقف محدد يمكن أن يتغير وهذا التركيز يعد أقل تهديدا للمتعلم الذي يفضل أن يستمع إلى ملاحظات حول سلوكه وليس حول خصائصه وطباعه التي يصعب تغييرها، فمثلا، نقول الشخص « تحدثت كثيراً في هذا الاجتماع » بدلًا من أن نقول له « أنت ثرثار وكثير الكلام ». لذلك ينبغي التركيز على السلوك، خاصة ذلك الذي يستطيع المتدرب التحكم به والسيطرة عليه حتى لا يشعر بالإحباط.

2) التركيز على التغذية الراجعة الإيجابية.

ينبغي توجيه التغذية الراجعة ليكون التركيز على الجوانب الإيجابية والصحيحة أو المقبولة في أداء المتدرب، أما الجوانب السلبية فيفضل وصفها بالجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير.

3) التركيز على الوصف والملاحظات وليس على إصدار الإحكام والاستدلالات.

أن وصف شيء يعني عمليا تقديم تقرير عما يحدث، أما الحكم عليه فيعني تقييمه هل هو جيد أم سيئ صحيح أم خطأ، لطيف أم غير لطيف. وتتم الأحكام في إطار شخصي أو في ضوء قيم شخصية، أما عملية الوصف فتكون حيادية قدر الإمكان. لذلك تعد التغذية الراجعة الوصفية أكثر تقبلا من التغذية الراجعة التقويمية، لأن الثانية قد تؤدي إلى اتخاذ الطرف المستقبل منها موقفا دفاعيا. كما أن تركيز التغذية الراجعة على الملاحظات أفضل من تركيزها على الاستدلالات، لأن الملاحظات تعود إلى ما نشاهده من سلوك لشخص آخر أو ما نسمعه، أما الاستدلالات فتعود إلى التفسيرات والاستنتاجات التي نقوم بها والمتعلقة بما نشاهده أو نسمعه، وهذه يمكن أ، تشوه ملاحظاتنا.

4) تقديم التغذية الراجعة في الوقت والمكان المناسبين.

تعد التغذية الراجعة الفورية التي تلي الأداء مباشرة أفضل، لأن السلوك عادة ما يرتبط، بزمن معين، أما التغذية ينبغي تقديم التغذية التي تتم بعد فترة من حدوث الأداء، ففائدتها أقل. وقد يدخل عليها تشوهات مع مرور الزمن، لذلك ينبغي تقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب، وفي ضوء الحاجة الفعلية للمتدرب. وبما أنه قد ينتج عن استقبال التغذية الراجعة الشخصية، واستخدامها ردود فعل عاطفية، فانه ينبغي على المدرب أن يكون حساسا باختياره الوقت والمكان الملائمين لتقديم التغذية الراجعة لتجنب إيذاء الآخرين.

5) استناد التغذية الراجعة إلى معايير وأهداف واضحة.

إن استناد التغذية الراجعة إلى معايير وأهداف واضحة يعرفها المتدرب إضافة إلى المدرب يزيد من وعي المتدرب لهذه المعايير، ويساعده ذلك على تحسين ممارساته. كما أن وضوح الصورة المتوقعة للأداء المنتظر تجعل عملية التغذية الراجعة أكثر فاعلية.

6) توجيه التغذية الراجعة نحو تطوير الأداء وتحسينه بدلًا من تقديم النصائح.

ينبغي تركيز التغذية الراجعة على تطوير الأداء وتحسينه وتعزيزه أكثر من الاهتمام بتقديم النصائح والتعليمات. ومن جهة ثانية فإن توجيه التغذية الراجعة من خلال المشاركة في الأفكار والمعلومات تترك الشخص حر ليتخذ قراره بنفسه في ضوء أهدافه المتعلقة بموقف معين في زمان محدد، وحرا في كيفية استخدام هذه الأفكار والمعلومات.أما عندما يقدم المدرب نصائح تخبر الشخص ماذا يفعل بالمعلومات، فإنه يصادر بشكل ما حرية هذا الشخص في اتخاذ قراره بنفسه حول كيفية التصرف بهذه المعلومات حسب ما يراه ملائما.

7) التركيز على استكشاف البدائل بدلًا من عرض الإجابات والحلول.

كلما تم التركيز على استكشاف البدائل وعلى تنويع الإجراءات والوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف، فإن المتدرب يصبح أقل قابلية للموافقة السريعة على حل أو جواب معين سابق لأوانه ودون تقليبه للتأكد من ملاءمته لحل المشكلة.

8) التركيز على القيمة التي تعنيها التغذية الراجعة للشخص الموجهة إليه.

ينبغي أن تخدم التغذية الراجعة حاجات الشخص الموجهة إليه وليس حاجات من يقدمها. وينبغي أن تقدم المساعدة والتغذية الراجعة على شكل عرض للآخرين وليس على شكل فرض عليهم.

9) الانتقال من التغذية الراجعة الخارجية إلى التغذية الراجعة الداخلية.

يتم في بداية تعلم المهارات الأدائية اللجوء إلى التغذية الراجعة الخارجية، ومع التقدم في التعلم تصبح التغذية الراجعة الداخلية التلقائية أكثر فاعلية.

10) التركيز على « ما قيل » وليس على « لماذا قيل ».

إن جوانب التغذية الراجعة المتعلقة بالتساؤلات ماذا، ولماذا، ومتى، هي أمور يمكن ملاحظتها. أما تلك المتعلقة بالتساؤلات لماذا فهي تخرج المدرب من إطار الملاحظة إلى إطار الاستدلال المتعلق بالنوايا والدوافع. إن عمل افتراضات (Assumptions) حول دوافع الشخص الذي تقدم له التغذية الراجعة قد يمنع المدرب من سماع ما يقوله الشخص ويشوه أقواله.

11) استخدام « و » بدلًا من « لكن ».

يفضل تجنب كلمة (لكن) واستخدام (و) بدلًا منها قدر الإمكان عند تزويد الفرد بتغذية راجعة عن أدائه، فمثلا، بدلًا من القول: هذا مشروع جيد (ولكن) يستهلك كثيراً من الموارد، نقول: هذا مشروع جيد ومفيد للمجتمع وأفضل أن يتم استغلال المواد قليلة التكلفة والمتوافرة في البيئة المحلية في إعداده.

أفكار مفيدة لتوظيف التغذية الراجعة

فيما يلي مجموعة من الأفكار المفيدة (Tips) التي تمكنك كمدرب من توظيف التغذية الراجعة لمساعدة المتدربين على التعلم منها :

- ذكر المتدربين بأهمية التعلم من التغذية الراجعة ومن ملاحظات الآخرين.
- ساعد المتدربين على تقبل التغذية الراجعة سواء كانت إيجابية أم سلبية.
- وفر الفرصة للمتدربين ليقوموا بتزويد بعضهم بعضا بالتغذية الراجعة.
- زود المتدربين أحيانا بالتغذية الراجعة وذكرهم أنك لست المصدر الوحيد للتغذية الراجعة.
- اجعل من نفسك مثالا عمليا لتدريب المشاركين على كيفية تقبل التغذية الراجعة مهماً كان نوعها.
- اقنع المتدربين بضرورة السعي بأنفسهم للحصول على التغذية الراجعة.
- ساعد المتدربين على استخدام التغذية الراجعة غير اللفظية مثل تعبيرات الوجه ولغة الجسم.
- اجعل التغذية الراجعة جزءاً أساسيا من الجلسات التدريبية ليقوم المتدربون بإخبارك عما يشعرون به نحو البرنامج التدريبي

وموضوعاته.

- شجع المتدربين على التعبير عن مشاركتهم للآخرين بها.