

- 1- التدريب كنظام متكامل.
- 2- التدريب الفعال يقوم على الاتصال الفعال.
- 3- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 4- قياس وتحليل تكاليف التدريب.
- 5- قياس العائد من التدريب.
- 6- التدريب الإلكتروني.

1- التدريب كنظام متكامل:

يميل د. أحمد سيد مصطفى بأن ينظر للتدريب كمنظومة تتألف من ثلاثة مكونات هي: المدخلات، والعملية التدريبية، والمخرجات، كما يلي:

أولاً: مدخلات التدريب:

تمثل هذه المدخلات في: مدخلات بشرية تضم المتدربين والمدربين وأعضاء جهاز التدريب القائمين على تخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب. ومدخلات مادية تضم مركز (أو مراكز) التدريب، وتجهيزات التدريب من حيث الأثاث والوسائل التدريبية ومدخلات مالية لتمويل البرامج وصرف حوافز التدريب المالية.

المدخلات البشرية، وهذه تتمثل في:

- 1- المتدربون، بمستويات وأنماط أدائهم الفني والتعاملي عند ترشيحهم ويتطلب نجاح برامج التدريب ترشيح واختيار المتدربين على أسس موضوعية مثل اختيار مَنْ يحتاجون فعلاً للتدريب، وتدريبهم على العمل الذي يؤديه فعلاً، أو على العمل الآخر المستهدف إذا كان التدريب تحويلياً ويؤدي ترشيح واستيعاب متدربين في برامج لا تتصل بتخصصاتهم أو لبرامج متقدمة تفوق درجة استيعابهم، أو يكونوا غير مستعدين لها أو راغبين في التدريب يؤدي ذلك لإهدار جهود وتكاليف التدريب دون عائد كما تؤدي اتجاهات بعض الرؤساء لترشيح أفراد سبق أن تلقوا

نفس البرنامج، أو أفراد يودون التخلص منهم بعض الوقت، أو على العكس محاباتهم بإيفادهم للتدريب إلى تحمل تكلفة دون عائد. كما يؤدي ذلك إلى تحميل زملاء مَنْ أوفدوا للتدريب بأعبائهم في العمل. من ناحية أخرى فإن عدم ترشيح العدد الكافي من المتدربين - إما لإحجام الرؤساء عن ترشيحهم أو لنقص اعتماد بدل السفر للمتدربين - يؤدي لزيادة التكلفة الثابتة للتدريب وتقليل عائده من حيث الأفراد المطلوب تكوين مهارتهم أو صقلها.

2- المدربون، بمستوى كفاءتهم الفنية والسلوكية. ويعد اختيار وتأهيل المدربين بحيث يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدريب، وقدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع وبطريقة واضحة وشيقة، أحد أهم شروط نجاح التدريب. فلا يكفي أن تنحصر مقومات المدرب في أنه من كبار موظفي المنظمة، أو أنه مجرد محاضر أو أستاذ جامعي. إن المعيار الحاكم هنا مزدوج: الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب مع القدرة على التوصيل بإقناع وتشويق.

وانفاقاً مع ذلك يؤكد د. أحمد سيد مصطفى على أهمية التدقيق في اختيار المدرب ويمكن أن يتأتى ذلك - ابتداءً - خلال المقابلة الشخصية. حيث يُقِيمُ مَنْ حيث سماته الشخصية: درجة الاستعداد المهني والعلمي والشخصي للتدريب والخبرة والصبر وضبط النفس والقدرة على القيادة والإقناع وتحمل المسؤولية والمظهر والصوت المناسب والقدرة على القيادة والإقناع وتحمل المسؤولية والمظهر والصوت المناسب والقدرة على استخدام مزيج متكامل من طرق التدريب، مع وسائل التدريب السمعية والبصرية المناسبة لموضوع التدريب.

كما يمكن تنظيم برامج لإعداد وتنمية المدربين من داخل المنظمة، تستهدف تأهيلهم فنياً وسلوكياً بإكسابهم المهارات في أسس التعليم والتدريب وتحضير المناهج واستعمال الوسائل التدريبية وإعداد الاختبارات وتصحيحها، كما تستهدف هذه البرامج إكسابهم مهارة إدماج الاعتبارات الفنية مع الإنسانية في العملية

التدريبية، ومعالجة مشكلات العمل الجماعي. وفي المدرسة القومية للتدريب الإداري بفرنسا تستخدم أساليب دراسة الحالات وتمثيل الأدوار لتأهيل المدربين. حيث تُقدّم حالة عملية ويتناوب كل منهم القيام بدور المدرب لزملائه الذين يلاحظون أداء زميلهم القائم بدور المدرب من حيث: أسلوب الشرح وطريقة استخدام وسائل الإيضاح والحركات الشخصية والقدرة على الاتصال. وبعد انتهائه من تمثيل دور المدرب، يقوم زملاؤه بتقييم أدائه في نماذج خاصة. ثم يعرض الفيلم الذي صوّر ما دار ليُشاهد كل متدرب - أدى دور المدرب - نفسه خلال الأداء ويسمع ملاحظات زملائه مع قيام المدرب الحقيقي بالتعليق والتوجيه.

3- أعضاء جهاز التدريب بالمنظمة من الاختصاصيين ومن يستشارون من خارجها، وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب. ويسهم تأهيل أعضاء جهاز التدريب بالمنظمة في تحسين كفاءة كل من مدخلات وعملية التدريب.

المدخلات المادية، وهذه تتمثل في:

1- معلومات عن أهداف المنظمة، الفرص والقيود البيئية، وعن المدخلات وعن برامج التدريب التي تصمم لتفي بالاحتياجات التدريبية للمتدربين، ومركز التدريب وتجهيزاته من وسائل الإيضاح السمعية والبصرية والمخصصات المالية للتدريب واللازمة لتمويل النشاط التدريبي ككل.

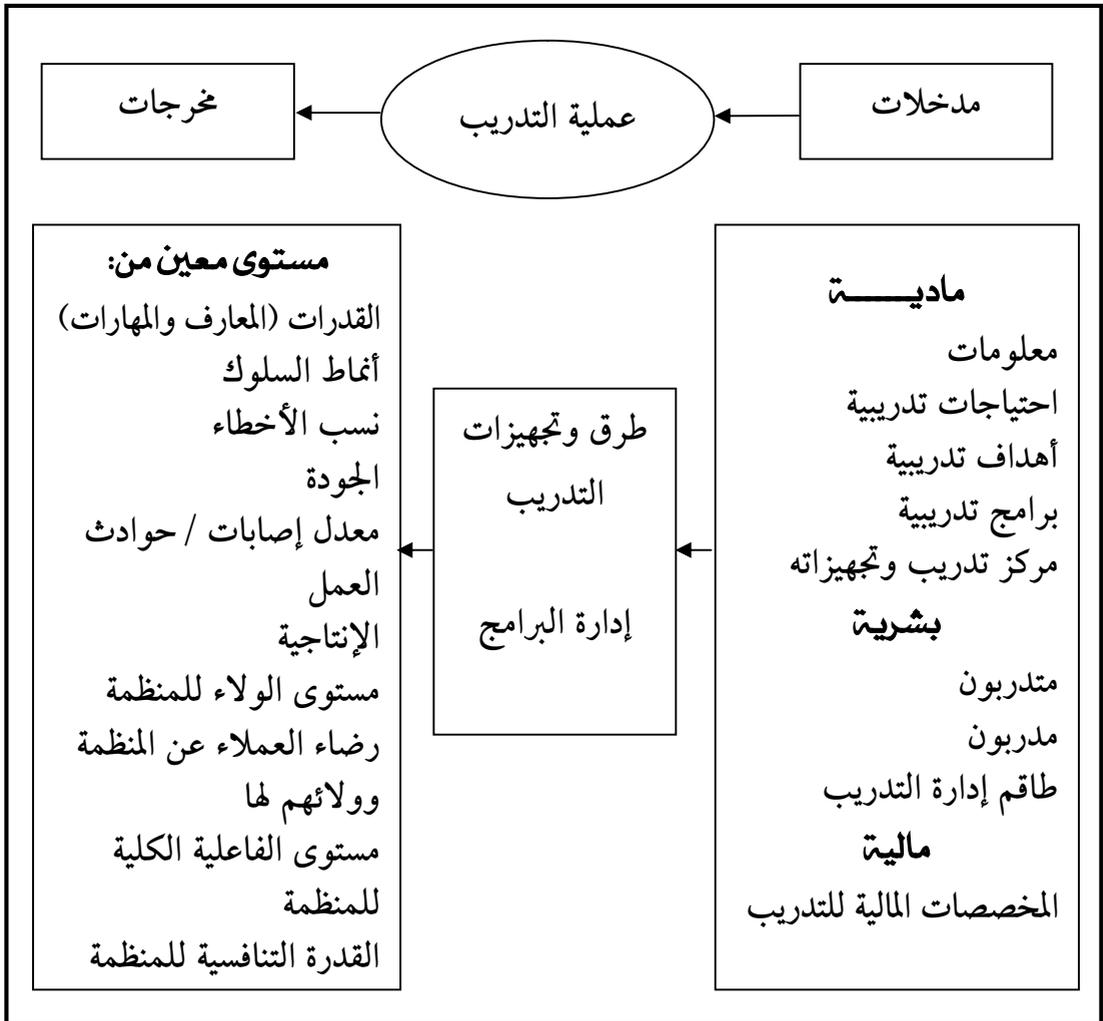
2- مركز (مراكز) التدريب وتجهيزاته. من المهم توافر المساحة المناسبة بما يتيح مساحات داخلية كافية لقاعة (أو قاعات) التدريب للوحدات الخدمية مثل المقصف والمكتبة وغرف المشرفين والإداريين. كما يجب توفر سبل راحة المتدربين من خلال أجهزة التكييف وعزل الصوت والإضاءة المناسبة، مع عدد كافٍ من المقاعد المرحة. ويمكن تخصيص مكتب صغير مع المقعد لكل متدرب. ويحسن تزويد كل مقعد أو مكتب ببطاقة يُكتبُ عليها اسم المتدرب وجهة عمله بما يسهل الاتصال بين المدرب

والمدرّبين وبعضهم البعض. ويجب تحديد التصميم المناسب لتوزيع المقاعد لتكون في شكل دائرة أو مربع بما يتناسب ومساحة القاعة.

وإذا كان البرنامج التدريبي يقتضي تفرغ المدرّبين وإقامتهم لأكثر من يوم في مركز التدريب فمن الضروري توفر تجهيزات الإقامة والإعاشة مثل أماكن النوم والراحة والمطبخ والمطعم والمكتبة وقاعة عرض الأفلام أو التليفزيون، ومن المهم أن يكون مركز التدريب مناسباً للمدرّبين بشكل عام ليتمكن الوصول إليه بسهولة. فمثلاً إذا كان لمنظمة مركز تدريب وحيد بالقاهرة ويطلب إلى موظفيها وموظفاتها في الأقاليم أن يقدوا لهذا المركز، فقد تقلل صعوبات الانتقال - لاسيما بالنسبة للموظفات - من فرص ترشيح العدد الكافي. لذا يحسنُ - في مثل هذه الحالات - إقامة مراكز تدريبية إقليمية بما يمنع هذه المعوقات ويوفر للمدرّب أو المدرّبة الطاقة الجسمانية والذهنية لتستخدم كاملة في استيعاب التدريب بدلاً من إهدار بعضها في الانتقال أو السفر.

3- وسائل الإيضاح السمعية والبصرية، وتتضمن أجهزة العرض الإلكترونية Data Show، وأجهزة الفيديو لعرض الأفلام التدريبية، وأجهزة عرض الشفافات Projector، والسبورات الكهربائية المتحركة رأسياً وأفقياً، والأشكال المرسومة والمصورة، والخرائط والرسوم التوضيحية، والكتيبات، وتسهم هذه الوسائل في خلق جو من الاهتمام والتشويق والتنوع بما يسهل استيعاب المدرّبين من خلال امتزاج الأساليب الفنية للصوت والصورة، لاسيما في عرض الأفلام. وتستخدم بعض المنظمات أستوديو ملوناً خاصاً بها لإنتاج شرائط الفيديو لأغراض التدريب وتضم بعض مراكز التدريب الفرنسية أقساماً فنية يديرها خبراء في التصوير السينمائي والتليفزيوني وإخراج الأفلام التي توضح الطرق المثلى للأداء والسلوك ويشترك المدرّبون في إعداد المادة التدريبية. ويراعي أن تكون مدة عرض الفيلم في حدود 15-20 دقيقة، ثم يدور نقاش بين المدرّب والمدرّبين.

4- برامج التدريب، وهي البرامج التي تصمم بمحتوى وعمق معينين / ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية. فإذا كانت مصممة بالاتساع والعمق المناسبين فهي تسهم في تكامل وفعالية المدخلات، ومن ثمَّ جودة عملية التدريب.



شكل (1-2): التدريب كنظام متكامل

المدخلات المالية:

وتتمثل في المخصصات المالية اللازمة لتمويل البرامج التدريبية مثل إيجار قاعات تدريبية أو طبع المواد التدريبية، وحفز المتدربين أو أوائل من اجتازوا البرنامج التدريبي فمن الضروري شحذ همة ورغبة الفرد للتدريب بحيث يحرص على الاستفادة الكاملة منه. ويساعد على ذلك تقديم حوافز مادية لأوائل المتدربين كلما أمكن ذلك ويفترض أن تكون قيمة الحافز معقولة بما يخلق دافعاً قوياً يساعد على نجاح التدريب كما يحسن أن يكون الحافز فوراً عند انتهاء البرنامج وتقييم المتدربين (الذي يجب ألا يتأخر بدوره) ويتكامل مع ذلك تقديم حافز مادي مناسب للمدرب. كما تتعدى حوافز التدريب ذلك إلى اعتبار التدريب أحد أسس الترقية، أو الانتساب لمعاهد وكليات جامعية، أو الترشيح لبعثات أو مهام بالخارج وكذا إقامة حفلات تجمع بين التقدير والترفيه في نهاية برامج التدريب.

ثانياً: عملية التدريب:

تتضمن هذه العملية استخدام مزيج مدخلات التدريب البشرية والمادية (سألفه الذكر) - وفق قواعد وطرق تدريبية - في تنفيذ البرامج التدريبية على مدى برنامج محدد. ويمكن تحديد أهم مكونات عملية التدريب في كل من: طرق التدريب، وإدارة البرامج التدريبية، كما يلي:

أ- طرق التدريب:

تُرَكِّز نظريات التعلُّم الحديثة على أهمية أن يمارس المتلقي أو المتدرب - في هذا المجال - درجة من المشاركة في عملية التعلُّم بحيث يستثمر خبرته السابقة أو بعضها في هذه العملية. وقد يتطلب الأمر تصحيحاً لعملية التدريب يتضمن سرد المتدرب لبعض تجاربه الماضية في موضوع التدريب، أو ما يفكر به أو يشعر به الآن، ويقترن ذلك أيضاً باستيعابه لاتجاهات وسلوكيات جديدة يُدرَّب به نفسه عليها.

بد إدارة البرامج:

وبالنسبة لتشغيل البرنامج التدريبي والإشراف عليه، فهذه مهمة تقوم بها إدارة التدريب. حيث تهىء المواد التدريبية وفقاً لعدد المدربين فضلاً على توفير الأدوات والتجهيزات التدريبية وما قد يتطلبه من الأمر من مأكولات خفيفة أو مشروبات. كما تتولى هذه الإدارة متابعة انتظام والتزام المدربين والمدرب بتوقيات. الحضور وتوقيات عرض عناصر البرنامج، وملاحظة انطباعات المدرب والمدربين على وقائع البرنامج، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان انتظام وفعالية تنفيذ البرنامج التدريبي أو البرامج التي يجري تنفيذها خلال الخطة التدريبية.

ثالثاً: مخرجات التدريب:

تتمثل مخرجات الأداء التدريبي في مخرجات مباشرة وأخرى غير مباشرة. أما المخرجات المباشرة فتشمل مستوى معيناً من القدرات في مجالات الأداء المختلفة ومن أنماط السلوك، ومستويات للجودة مُعبّراً عنها بنسب الأخطاء أو الوحدات المعيبة، ومعدل إصابات وحوادث العمل. وهو ما يُسهم في تحديد مستوى الإنتاجية البشرية وأما المخرجات غير المباشرة فتشمل مستوى رضا العاملين وولائهم للمنظمة، ومستوى رضا العملاء عن المنظمة وولائهم لها، والقدرة التنافسية للمنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن النظر للتدريب كمنظومة يقترن بما يلي:

- أن أي قصور عددي أو نوعي في أي من عناصر المدخلات أو كلها يؤثر سلباً على كل من عملية التدريب ومخرجات التدريب.
- أن أي قصور في أي من عناصر عملية التدريب يؤثر سلباً بالتبعية على مخرجات التدريب.
- أن مخرجات عملية التدريب هي محصلة كفاءة كل من التخطيط للتدريب ومدخلاته وعملية التدريب.