

الفصل الثاني عشر

التوجهات الحديثة في التدريب

- أولاً : توظيف التقنية في التدريب.
- ثانياً : مفهوم التعلم مقابل التدريب.
- ثالثاً : العائد من التدريب.
- رابعاً : الاعتماد المهني.
- خامساً : التعاقد الخارجي لتنفيذ التدريب.
- سادساً : التدريب على رأس العمل.
- سابعاً : حقوق الملكية الفكرية للمواد والبرامج التدريبية.
- ثامناً : التوسع في البرامج المخصصة وفقاً لاحتياجات الجهات الحكومية.
- تاسعاً : التركيز على ما بعد التدريب.
- عاشراً : الموضوعات التدريبية .

* التوجهات الحديثة في التدريب

يعرض الفصل الحالي لأهم التوجهات العالمية الحديثة في التدريب وانعكاساتها على استراتيجيات وبرامج التدريب المستقبلية، وذلك لما يمثله التدريب من أهمية في منظومة التنمية الشاملة، وخصوصاً تنمية الموارد البشرية. ولأهمية تلك التوجهات العالمية وتنوعها في المستقبل المنظور فإنه يمكن تحديد أهم تلك التوجهات فيما يلي :

أولاً : توظيف التقنية في التدريب:

إذا كانت الثورة التقنية قد طالت جميع مناحي الحياة فإن صناعة التدريب ليست بمعزل عن تأثير هذه الثورة. وقد أكدت أدبيات التدريب الحديثة التي تم مسحها على أن توظيف التقنية في التدريب من أهم وأغزر الموضوعات التي غطتها تلك الأدبيات. ويمكن القول أن توظيف التقنية في التدريب لم يعد موضوعاً قابلاً للنقاش، وإنما ينصب الاهتمام في الوقت الراهن على المجالات المختلفة لتوظيف هذه التقنية في التدريب لتحقيق مكاسب من أهمها السرعة في تقديم الخدمة وتوفير الموارد والرفع من جودة المخرجات.

* المصدر : صلاح بن معاذ المعيوف ومشيب بن عايض القحطاني وعجلان محمد الشهري (٢٠٠٧).

وقد ساهم توظيف التقنية في التدريب في احداث تغييرات كثيرة في صناعة التدريب شملت كافة مراحل العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى ما بعد تنفيذها. وفيما يلي عرض موجز لأهم المجالات التدريبية التي برزت نتيجة لتوظيف التقنية:

١- التدريب الافتراضي:

يمثل التدريب الافتراضي أحد التوجهات الحديثة والمتنامية في التدريب الذي يعتمد على توظيف التقنية. ولهذا النوع من التدريب مزايا عديدة تتعلق بترشيد النفقات ووقت العاملين.

٢- شبكة الإنترنت :

تشير الدراسات إلى زيادة توظيف شبكة الإنترنت في التدريب، وارتفاع استخدامها من ٨.٤% عام ١٩٩٩ إلى ٣٠% عام ٢٠٠٤ م.

٣- الحقائب التدريبية الإلكترونية :

يمثل إنتاج واستخدام الحقائب التدريبية الإلكترونية وجهاً من أوجه توظيف التقنية في التدريب والتعليم الإلكتروني وذلك من خلال استخدام الحاسب الآلي كأداة رئيسة لتحقيق المساعدة في تيسير عملية التعليم والتدريب.

٤- التدريب عن بعد :

يعد التدريب عن بعد أحد الأوجه لتوظيف التقنية في صناعة التدريب،

حيث أتاح التطور التقني للمنظمات التي لديها فروع في أماكن جغرافية متباعدة تقديم برامجها التدريبية للموظفين في فروعها دون الحاجة لانتقال المدربين إلى تلك الفروع.

ثانياً : مفهوم التعلم مقابل التدريب:

هناك توجه يتصف بالشمولية في أدبيات التدريب الحديثة يتمثل في التحول من مصطلح التدريب المتعارف عليه – والذي يتم التحكم فيه بالمنظمة من الأعلى إلى الأسفل – إلى مفهوم التعلم والذي يعتبر عملية مستمرة تقع مسؤوليتها إلى حد كبير على عاتق الفرد.

ثالثاً : العائد من التدريب :

يمثل موضوع "العائد من التدريب" أحد الموضوعات الرئيسية التي نالت حظاً وافراً من الإشارات في المجالات التي تم مسحها. وفي هذا الصدد يؤكد (Oakes ، ٢٠٠٥) بأن المسؤولين عن التدريب أصبحوا مطالبين بتقليل التكاليف وزيادة العائد، وذلك من خلال تحقيق قيمة مضافة لمنظماتهم، وربط تلك القيمة المضافة بشكل مباشر بأداء المنظمة الفعلي وبأسلوب علمي مقنع.

رابعاً : الاعتماد المهني :

يقول Vince Servitlla نائب الرئيسي ومدير تطوير الموظفين في مركز Grainer للتعلم إن الارتقاء بمهنة التدريب والتطوير في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات والمعنيين بالتدريب والتطوير على حد سواء. لذلك فإنه من الضروري فهم وتحديد أدوار القائمين على نشاط التدريب والتطوير، وتخطيط

المسارات الوظيفية بأسلوب جيد، ويضيف (Oakes ، ٢٠٠٥) بأن تحقيق مخرجات مقنعة لمهنة التدريب يتطلب رفع مستوى أداء المدربين من خلال الاعتماد المهني، وأن الاعتماد المهني سوف يساعد على الحد من الذين ينتمون إلى هذه المهنة دون أن يمتلكوا المهارات اللازمة.

خامساً : التعاقد الخارجي لتنفيذ التدريب :

تشير الأدبيات بشكل عام إلى أن المنظمات تتجه بشكل قوي إلى التركيز على أهدافها ومهامها الرئيسية، والحصول على الخدمات والمنتجات المساعدة الأخرى من جهات متخصصة أفضل جودة في تقديمها وإنتاجها وذلك من خلال التعاقد. ومن الأمثلة على الخدمات المساعدة التي تتجه المنظمات للتعاقد مع جهات متخصصة للحصول عليها نشاط التدريب، حيث يلاحظ توجه العديد من المنظمات إلى التخلي عن تقديم التدريب الذاتي لمنسوبيها والتعاقد مع مراكز تدريبية متخصصة لتقديمه.

وبالإضافة إلى أهمية جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجهات المتخصصة، تشير الأدبيات الحديثة عن التدريب إلى أن الدافع في توجه العديد من المنظمات نحو الاعتماد على التعاقد الخارجي لتنفيذ التدريب هو تخفيض التكاليف الناشئة عن التدريب الداخلي.

سادساً : التدريب على رأس العمل :

من التوجهات الحديثة في التدريب ما يطلق عليه "التدريب على رأس العمل" Coaching or Mentoring. وتعرفه الجمعية العالمية للتدريب على

رأس العمل بأنه " شراكة تفاعلية تهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية للموظف ضمن سياق أهداف المنظمة". ومن مميزات التدريب على رأس العمل.

وتشتق مميزات التدريب على رأس العمل من الكلمة الإنجليزية "Focus" (التركيز) المكونة من خمسة أحرف. وكل حرف من أحرف الكلمة يرمز إلى صفة معينة، يمكن توضيحها كالتالي:

١- المواجهة "Face it" :

غالباً ما يتحاشى العاملون القيام بمهام جديدة لا يعرفون عنها شيئاً تجنباً للمخاطرة في ارتكاب الأخطاء. ويعالج التدريب على رأس العمل هذه الإشكالية بتزويد العاملين بمهارات جديدة في بيئة يسودها الشعور بالأمان وتتوافر فيها المساندة مما يساعد على القيام بالمهام الجديدة بثقة وتصميم.

٢- الانفتاح "Open-minded" :

غالباً ما تتحول الصفات التي تمنح النجاح إلى معوقات، لتحولها إلى روتين مع مرور الوقت. من المعلوم أن الأفراد يكررون السلوكيات والأساليب التي يثبت نجاحها في موقف معين وتصبح نوعاً من العادة بالنسبة لهم فيما يتعلق بتلك الأساليب والممارسات. وفي ما يتعلق بهذه الإشكالية فإن التدريب على رأس العمل يساعد على اكتشاف هذه المسلمات لدى الموظف وإعادة التفكير فيها حسب المواقف والمهام الجديدة.

٣- الخيارات "Choices" :

يركز التدريب على رأس العمل على الأفكار والأسئلة الملحة ولعب الأدوار والعديد من الآليات المتنوعة بهدف إعادة النظر في الاحتمالات والبدائل التي تم إسقاطها، أو تطوير احتمالات وبدائل جديدة. لذلك فإن التدريب على رأس العمل يساعد على إيجاد بدائل أخرى لمتخذ القرار.

٤- التقليل من الغموض "Unambiguous Movement":

يتطلب النجاح المهني تحقيق تطور محسوس ومستمر والقيام بالأشياء الصحيحة بأسر وقت، ويتطلب ذلك وضوحاً في الرؤية فيما يرغب الفرد تحقيقه، وكيف ومتى يقوم به. والتدريب على رأس العمل يزيل الغموض الذي يكتنف مستقبل الفرد المهني.

٥- ترسيخ التعلم "Solidifying Learning" :

يرسخ التدريب على رأس العمل التعلم من خلال طرح الأسئلة المتعلقة بالدروس المستفادة من الأخطاء التي تقع أثناء تأدية العمل، ومن الخصائص الاستراتيجية للتدريب على رأس العمل :

يساعد التدريب على رأس العمل العاملين على تبني بعد استراتيجي في مواجهة التحديات من خلال :

١- تكوين علاقات قوية مع المسؤولين في المنظمة.

٢- يساعد التدريب على رأس العمل على فهم الرسائل التي يرسلها الشخص إلى الآخرين دون أن يدرك ذلك.

٣- يساعد التدريب على رأس العمل من خلال استخدام المنطق والحدس على التفكير والتحليل للخطوات والقرارات قبل اتخاذ القرار.

٤- يساعد التدريب على رأس العمل على تحديد أين يقف الموظف أو العامل في الوقت الراهن وهل هو على الطريق الصحيح، وماذا يجب عليه أن يفعل للتحرك إلى الأمام.

وبالرغم من أن التدريب على رأس العمل يعتبر من الأساليب المهمة لتحقيق النجاح بالنسبة للمديرين التنفيذيين والمديرين في الإدارات الوسطى والقادة، إلا أنه يجب التنوية إلى ما يلي فيما يتعلق بهذا التوجه:

— التدريب على رأس العمل ليس بديلاً عن التدريب الرسمي المتعارف عليه.

— لا يعتبر التدريب على رأس العمل أسلوباً إرشادياً.

— التدريب على رأس العمل لا يعني بتقديم الإجابات.

— يركز التدريب على رأس العمل على طرح الأسئلة التي تساعد على اكتشاف الإجابات.

سابعاً : حقوق الملكية الفكرية للمواد والبرامج التدريبية:

أصبح موضوع حقوق الحماية الفكرية موضوعاً عالمياً تهتم فيه معظم دول العالم من خلال اتفاقيات صريحة تنص على عدم جواز استخدام أو

استتساخ أي سلعة أو منتج بأي شكل من الأشكال دون ترخيص مسبق. وفيما يتعلق بصناعة التدريب تشير الأدبيات إلى أن موضوع حقوق الملكية الفكرية أصبح أمراً مهماً وملحاً لدى الجهات التدريبية في العالم.

ثامناً : التوسع في البرامج المخصصة وفقاً لاحتياجات الجهات الحكومية "Customized Training" :

هناك توجه لدى العديد من مراكز ومعاهد التدريب بالتركيز على تطوير برامج التدريب موجهة للجهات الحكومية يتم تصميمها بناءً على دراسات احتياجات دقيقة.

تاسعاً : التركيز على ما بعد التدريب:

هناك اهتمام واضح من قبل الممارسين والمنظرين في مجال التدريب بما يطلقون عليه "الحلقة الأضعف" في عملية التدريب والتي يعنون بها إلى ما بعد التدريب. ويكاد يكون هناك إجماع بين المهتمين بالتدريب بعدم وجود جهود جادة ومنهجية لمتابعة المتدربين بعد تلقيهم للتدريب على الرغم من أهميتها إذا ما أريد للتدريب أن يحقق الهدف منه.

وفي هذا الشأن يمكن التأكيد على أهمية تقييم البرامج التدريبية بعد انتهاءها مباشرة وبعد انتهائها بفترة (ولقد تم شرح هذين النوعين من التقييم في الفصل العاشر).

عاشراً : الموضوعات التدريبية:

أجرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD عام ٢٠٠٥ مسحاً اشتمل على ٣٨٠ مديراً بهدف التعرف على الموضوعات التدريبية التي تهمهم أكثر من غيرها. وأظهرت نتيجة المسح أن المهارات القيادية والاتصال

والسياسات التنظيمية والأداء وسرعة البديهة والتخطيط للمسارات الوظيفية والموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة حصلت على نسب مئوية مرتفعة من بين الموضوعات التي تم طرحها.

وتشير الدراسات إلى أن الأشخاص الأكثر نجاحاً هم من يمتلكون قدرة الذكاء العاطفي/الوجداني (Emotional Intelligence) (المهارات النفسية والسلوكية)، حيث تشير هذه الدراسات إلى أن التدريب الذي يتلقاه الفرد يعطيه قدرة ٢٠% لكي يؤدي أداءً متميزاً في العمل، وأن ٨٠% من التميز في الأداء يعود إلى قدرة الفرد فيما يتعلق بالذكاء العاطفي، الذي يشكل ٩٠% من عوامل النجاح في القيادة (Wall، ٢٠٠٧).

والصفحات القادمة سوف تلقى الضوء على مفهوم الذكاء العاطفي/الوجداني بشئٍ موجز:

يعتبر الذكاء Intelligence أحد مقومات التفوق والتميز التي يجب أن تتوفر لدى الشخص حتى يستطيع أن يكون متفوقاً دراسياً أو متميزاً في عمله أو مبتكراً أو مخترعاً.

ولقد نشر هوارد جاردنر Howard Gardner في عام ١٩٨٣ نظريته عن تعدد أنواع الذكاء Theory of Multiple Intelligences ، حدد فيها ثمانية أنواع أساسية عن الذكاء هي: الذكاء اللغوي، والذكاء الموسيقي (الفني)، والذكاء المنطقي (الرياضي)، والذكاء المكاني (التخيلي)، والذكاء الجسدي (الحركي)، والذكاء النفسي (الشخصي)، والذكاء الاجتماعي (العلاقي) والذكاء الطبيعي.

وفي عام ١٩٨٩ دخل مصطلح الذكاء العاطفي أو الوجداني Emotional Intelligence لغتنا المعاصرة لأول مرة على يد العالميين الأمريكيين جون ماير John Mayer من جامعة هامبشير Hapshire وبيتر سالوفي Peter Salovey من جامعة ييل Yale. وكان لدانيال جولمان Danial Golman فضل توضيح معناه في كتابه المعنون بنفس الاسم، والمنشور عام ١٩٩٥.

كذلك نشر كل من روبرت كوبر Robert Cooper وأيمن الصواف Ayman Sawaf عام ١٩٩٦ كتاب بعنوان "الذكاء العاطفي في القيادة والمنظمات". وفي عام ١٩٩٨ نشر هندري ويزنجر Hendrei Weisinger كتاب بعنوان "الذكاء العاطفي في العمل".

وباختصار فإن الذكاء العاطفي هو الذكاء الذي يجمع بين الذكاء النفسي والذكاء الاجتماعي. بمعنى أنه قدرة الإنسان على إدارة عواطفه بالشكل المناسب وضبط النفس والقدرة على إقامة علاقات فاعلة مع الآخرين والتعاطف معهم وحفزهم.

إن الذكاء العاطفي يتضمن مجموعة من القدرات التي لها علاقة بجانب المشاعر والعواطف في الحياة، مثل: القدرة على ضبط النفس، والقدرة على التعبير عن المشاعر بشكل مناسب وإيجابي، والقدرة على التحكم في الرغبات ومقاومة الاندفاع، والقدرة على التفاعل المناسب والإيجابي مع الآخرين، والقدرة على حفز الآخرين، والقدرة على التعاطف والتضامن الإنساني..

فالذكاء العاطفي مهارات وقدرات يمكن أن نتعلمها ونتدرب عليها، كذلك يمكن أن نعلمها لأبنائنا وللعاملين في جميع المنظمات ويتدربوا عليها. هذا ويمكن القول بأنه لا يمكن المحافظة على رأس المال الاجتماعي Social Capital دون الارتقاء بالذكاء العاطفي للعاملين وتدريبهم على إدارة عواطفهم وحثهم على التعبير عنها في أماكن العمل.

فمن المستحيل أن يترك الإنسان منظومة عواطفه في منزله قبل الذهاب إلى عمله كل صباح. كما لا يعقل أن يعطل الإنسان إحساسه بعواطفه ومشاعره في أوقات العمل الرسمية.

فالعاملون رجال ونساء ليسوا بدون حياة، بل إنهم لديهم شخصيات وعندهم مشاعر وأحاسيس وحاجات وأشياء محببة وغير محببة، كما عندهم تفضيل وتحيز.. لذا لا يمكن إدارتهم بقوانين غير مرنة مثل التي تستخدم مع الموارد المالية والمادية، لأنه لا يمكن التحكم في العاملين كالأموال والأجهزة..

والإدارة لا بد من أن تهتم بجانبين حتى تنجح هما:

- ١- الجانب المعني بالوظيفة أو العمل وأداء الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية.
- ٢- الجانب المعني بالأشخاص الذين يقومون بالوظائف والعلاقات معهم وبينهم.

ويطلق على الجانب الأول بالفني Technical أو الوظيفي Functional، بينما يطلق على الجانب الثاني بالإنساني Human أو العلاقي . Relationship