

الفصل الثالث

متطلبات التدريب الفعال

أشتمل هذا الفصل على:

- العناصر الأساسية لتحقيق فاعلية التدريب. 
- ضوابط تصميم نظام التدريب. 
- طرق بناء العملية التدريبية. 
- اعتبارات تحقيق التدريب للأهداف المحددة له. 

الفصل الثالث

متطلبات التدريب الفعال (*)

العناصر الأساسية لتحقيق فاعلية التدريب:

1- التطبيق العملي:

ضرورة توافر الفرص للمشاركين في البرنامج التدريبي لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي حتى يمكن تعديل الانحرافات وتوجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية.

2- التركيز والانتباه:

وهو استخدام أكبر قدر ممكن من الحواس لاستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات، وهذا يرتبط بقدرة القائمين على العملية التدريبية ومهاراتهم في توصيل المعارف وتعديل الاتجاهات بالأساليب والطرق المناسبة.

3- الدقة في استقبال المعلومة:

إن الدقة في استقبال المهارات المطلوب التدريب عليها يساهم بشكل كبير في القدرة على استيعابها والعمل على تطبيقها بما يساهم في تنسيق الأداء.

(*) المصدر: حسن أحمد الطعاني (2007).

4- الحافز التدريبي:

لابد من ضرورة توافر حوافر في إقناع المشاركين في البرنامج التدريبي على تحقيق ذاتهم وتلبية حاجاتهم اللازمة من زيادة معرفة ومهارات جديدة بما يثير رغبتهم وحماسهم ويجعلهم متعاونين مع بقية عناصر العملية التدريبية لتسهيل عملية نقل المعرفة واكتساب المهارات.

5- مراعاة الفوارق بين الأفراد:

﴿لَا يَكْفُفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ (البقرة: 286) فإن البشر في طبيعتهم يختلفون ولا بد من مراعاة هذا الاختلاف وذلك لدعم الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة والمناسبة للتكوين الفطري لكل منهم.

6- التدرج في النقل المعرفي:

إن من أفضل الأدوار لتحقيق الفعالية في العملية التدريبية أن يتم تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف على فترات زمنية، وفق مخطط زمني، وبرامج متكاملة لتحقيق المهارية اللازمة للمشاركين.

7- القياس الفعلي للأثر التدريبي:

هذا الأمر يحقق نوعاً من التحفيز المادي الذي يساهم بدوره في زيادة فعالية العملية التدريبية في حالة ما إذا أدرك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج يشارك فيه. وفي بعض الأحيان يتم القياس قبل وبعد البرنامج مباشرة.

8- اختيار العناصر المناسبة للتدريب:

إن الدور الذي يلعبه المدرب لا يقل أهمية عن دور المتدرب في توصيل المعارف والمهارات اللازمة ولهذا نجد أن كل الصفات والمواصفات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في التخطيط لاختيار المدربين.

9- المعينات التدريبية:

إن الوسائل السمعية والبصرية والمساعدات التدريبية الأخرى لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومات والخبرات وتنمية المهارات اللازمة والمخطط لها في البرنامج التدريبي.

10- تفتيت الجهد:

إن الجهد البشري إذا ما تم تقسيمه على حلقات يساهم في الاستيعاب أكثر منه إذا كان مستمراً.

ضوابط تصميم نظام التدريب:

كما أن هناك أربعة ضوابط يجب أن تأخذ في الاعتبار عند تصميم نظام التدريب في أي منشأة ليكون النظام فعالاً:

1- قدرة النظام على مقابلة المسؤوليات ومواجهة المسائل:

من المعروف أن المنشآت تلجأ إلى نظام التدريب لتحقيق هدف أو أهداف معينة ويتخذ من التدريب وسيلة لتحقيق هذه الأهداف، والتدريب بهذا لا يعد هدفاً بحد ذاته، ولكنه معبر للمنشأة للوصول إلى أهدافها. وبناء على ذلك يتحتم على التدريب أن يقوم بواجبات معينة يلتزم بها أمام قدرة المنشأة ويتحمل مسؤولية تنفيذ هذه الواجبات للوصول إلى الهدف النهائي. وهذا يتطلب من القائمين على التدريب أن يكونوا على فهم ودراية كاملين لعناصر النظام التدريبي وهي البحث والتحليل والتنمية والتنفيذ والتقييم. ويجب استيعاب هدف كل عنصر من هذه العناصر والهدف النهائي لها مجتمعة. كذلك يجب أن يعي القائمون على التدريب أسلوب كل عنصر في الوصول إلى الهدف، كما يجب أن تكون لديهم القدرة على تنسيق عمل العناصر. ويتحقق ذلك

بفهمهم للمشكلات التي قد تعترض طريق كل عنصر وطرق التغلب عليها. فإذا ما تحقق كل ذلك بدقة كانوا في وضع يؤهلهم للرد على أي تساؤل أو استجواب من الإدارة وتيسر لهم سبل الإقناع الكافي. فإذا تمهياً كل ذلك بنظام التدريب ككل استطاع أن يتحمل المسؤولية الكاملة عن تنفيذ عناصره ، وأصبحت لديه المقدرة على مواجهة أي اعتراض وتذليل أية عقبة وشرح أي غموض أو لبس وبالتالي تقديم كشف الحساب الصادق بالنجاح أو الفشل متحملاً بذلك كل المسؤولية . والتدريب الفعال يحتاج في المقام الأول إلى من هم على مستوى المسؤولية والمسائلة أولئك الذين لا يلقون بعناء المسؤولية على الآخرين. أفراد لا ينسبون النجاح إلى أنفسهم والفشل إلى الآخرين أفراد لديهم وعي كامل بعوامل الفشل ونواحي القصور والاستعداد للتصحيح في حالة الانحراف والاعتراف بهذا الانحراف إذا وقع.

2- وضوح السطوح البيئية الفرعية والرئيسية في نظام التدريب:

إن تصميم نظام فعال للتدريب هو تحديد وتعريف متطلبات السطح البيئي لمختلف عناصر نظام التدريب. ولا يخفى علينا أن السطح البيئي: «هو نقطة التقاء العناصر الفرعية المكونة للنظام الرئيسي» والسطح البيئي في نظام التدريب: هي «تلك التي تحدد الأسلوب الذي تحصل منه عناصر التدريب على معلوماتها ومصادر هذه المعلومات وكذلك أساليب الحصول على السلوك المدرب داخل النظام وتقارير نتائج الأعمال التي سترفع لإدارة المنشأة». والمشكلة الأولى تكمن في تقديم أنواع الأسطح البيئية التي يحتاج إليها لإدخال المعلومات إلى النظام التدريبي. هذا ويجب العمل على تلاقي عناصر نظام التدريب مع النظم الأخرى من أجهزة وإدارات موجودة في تنظيم المنشأة بطريقة تساعد في الحصول على معلومات الأداء الموقوتة بدقة واكتمال . مثال على ذلك:

تدريب المهارات الأساسية للمتدرب الجديد الملتحق حديثاً في العمل داخل المنشأة فإن معلومات التدريب عن مستويات الأداء المطلوبة من المتدرب الجديد يتم الحصول عليها من توصيف الوظائف المستخدم في عملية تعيينه وبلاستعانة بهذا التوصيف يحاول التدريب أن يصل إلى الأداء المطلوب من خلال العمل التدريبي. ويمكن الاعتماد أيضاً على ملاحظات العاملين في الحصول على المعلومات المراد معرفتها عن مستويات الأداء للعامل المتدرب الجديد، إذ أنه هو الذي سيكتب التقرير اللازم عن أدائه بعد حضوره البرنامج التدريبي ويمكن للتدريب أيضاً الاعتماد على نظام مراقبة الجودة الذي يحدد مستويات الأداء بالنسبة للعمال المختلفة في الحصول على ما ينبغي من معلومات، ويمكن تحديد جرعة التدريب اللازمة من خلال الاختبارات والمقابلات الشخصية وقيام العامل المتدرب الجديد بتقديم عرض عمل لأدائه وبناء على ذلك نجد أن متطلبات السطح البيئي هنا تكمن في جانبين:

الأول: وجوب الاعتماد على عنصر التحليل وهو أحد عناصر نظام التدريب كركن من أركان التعيين.

الثاني: وجوب أن يكون نظام التدريب في وضع يمكنه من استجواب كل خط الإشراف ومراقبة الجودة للحصول على المعلومات التي تلزمه وتساعد في الاستمرار على بقاء المستويات الحالية أو تغييرها.

3- التخصص الجامع بأكثر من مجال:

لتصميم التدريب الفعال يأخذ بعين الاعتبار قيد التخصص الجامع لأكثر من مجال، أي اللياقة الذهنية والسلوكية التي تحقق المقدرة على أكثر من تخصص للفرد الواحد، إن كل عنصر من العناصر التي تم تحديدها في نموذج نظام التدريب السابق شرحه يتطلب معلومات ومهارات خاصة به، التحليل مثلاً: يتطلب معلومات كافية

عن وظائف المنشأة ورسالتها لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحليل، وبالإضافة إلى ذلك فإن المحلل يجب أن يكون لديه المهارات اللازمة لفحص الاحتياجات والمستويات في ضوء السلوك البشري حتى تأتي نتائج التحليل بمعاني مفيدة.

وبالنسبة لعنصر التنمية مثلاً: فالتخصص الذي يتطلبه له شقين:

الأول: هو أن هذا العنصر يجب أن يتضمن المهارات الضرورية لتغيير سلوك الآخرين وهي التكنولوجيا المتخصصة للتدريب .

الثاني: أن تتاح له المعلومات الخاصة عن العمال والوظائف والواجبات التي تتطلب التدريب.

4- توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق كفاءة التشغيل:

حتى يتحقق للتدريب الفعال المقدرة الكاملة على العمل والكفاءة التامة في التشغيل، يلزم توفير الإمكانيات المادية في صورة تمويل أما الإمكانيات البشرية في صورة قوى عاملة، وكثيراً ما تعوق الميزانيات المحدودة إمكانية تحقيق التدريب الفعال إذ أن قصور التمويل وضيق حدود الميزانيات سيترتب عليه عدم إمكان توفير الطاقة البشرية اللازمة للعمل التدريبي وبالعدد والكفاءة اللازمين مما يدفع القائمين على العمل التدريبي إلى الإقلال من العمالة واختيار العمالة الرخيصة التي تتلاءم وحدود الميزانية المحدودة. أما إذا توافرت الإمكانيات المالية في ميزانية المنشأة وكانت المخصصات المالية بدرجة كافية فإن ذلك سيتيح للمسئول عن التدريب أن يختار كل الأفراد اللازمين للعمل في عناصر النظام بالكفاءة اللازمة لتحقيق هذا العمل والاستعانة بكافة المساعدات التدريبية اللازمة لتحقيق التدريب الفعال.

طرق بناء العملية التدريبية:

بناء على هذه الضوابط الأربعة لنظام التدريب يمكن بناء العملية التدريبية لمقابلة احتياجات أي منشأة في ضوء نظمها القائمة ويمكن أن يتم بناء العملية التدريبية بثلاث طرق هي:

- 1- إنشاء عملية وظيفية كاملة مسؤولة عن مضمون واحد أو أكثر من عناصر النظام التدريبي من الناحية الوظيفية.
- 2- إنشاء عملية إدارية مسؤولة عن واحد أو أكثر من عناصر النظام التدريبي من الناحية الإدارية.
- 3- إيجاد عملية استشارية تقديم خدمات استشارية متخصصة للنظم الفرعية المسؤولة عن النشاط التدريبي.

اعتبارات تحقيق التدريب للأهداف المحددة له:

ولكي يحقق التدريب الأهداف المحددة له لابد من أخذ بعين الاعتبار النقاط الآتية:

- 1- الاعتبار المالي: ترتبط التكاليف بالأساليب التدريبية المتبعة وبالوقت الذي ينفقه المدرب في تدريب الأفراد من أجل تحقيق الأهداف، أما التدريب خارج العمل يشمل النقل وأجور المدرب، والمتدرب وإعداد الورق المرجعية للتدريب، والمواد والتدريبات والبرمجيات التدريبية، ولابد من الأخذ بعين الاعتبار المنح المالية للمساعدة في تقليل تكاليف التدريب لذا يحتاج التدريب إلى ميزانية مخصصة له.
- 2- الاعتبار الزمني: يعتبر من الأمور المهمة لأن تدريب الموظفين لمهمة جديدة أو مركز جديد يحتاج إلى وقت ولكي يتم التدريب بأقل وقت ممكن لابد من تحديد

الوقت وفق حدود زمنية بكمية الوقت اللازم للمتدربين ليتوقف المتدربين عن وظائفهم لغرض التدريب ولا بد من الواقعية مع اختيار أساليب تدريبية يحتاج تنفيذها وقتاً معقولاً.

3- الاختيار الحصيف للمدربين: يعد من المتطلبات الأساسية ليحق التدريب أهدافه ويشمل:

- مستشارين تدريبيين من خارج المؤسسة.
- أساتذة جامعات.
- هيئات متخصصة بالتدريب.
- المديرين ورؤساء الأقسام.
- الزملاء المتميزين في العمل، ولا بد من حصولهم على التدريب الملائم المخصص لتلبية المهام المطلوبة منهم.

4- الاختيار المناسب لمكان التدريب: إن المكان المناسب لتنفيذ العملية التدريبية له دور كبير في إنجاح العملية التدريبية بحيث يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التدريب توفر للجميع المشاهدة والسماع بالشكل المطلوب وبعض الأساليب التدريبية تتطلب غرفاً خاصة لتنفيذها مع توفير سبل الراحة من حيث التهوية ودرجة الحرارة المناسبة مع تلافي أي شيء يشتت انتباه المتدربين.

5- تجهيز مكان التدريب بالمستلزمات التدريبية الحديثة: أن تنفيذ الأساليب التدريبية بفاعلية تتطلب أمكنة خاصة وتجهيزات معينة ملائمة من حيث الأثاث. مثل الألواح الخشبية والورقة وآلات عرض الأفلام والصور والشاشة الملحقة بها إلى الفيديو بكل مستلزماته، وحواسيب من أجل التطبيق ووجود مركز مصادر تعلم معد إعداداً جيداً بحيث توفر قاعدة معلوماتية جيدة للمتدربين.

6- الاختيار العملي للمتدربين وفق الاحتياجات التدريبية: يجب تصميم التدريب بحيث يكون ملائماً للأشخاص المتدربين وفق دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية مع الأخذ بعين الاعتبار لدى اختيار المتدربين الأمور الآتية:

- عدد المتدربين.
- المستوى التربوي العام لهؤلاء المتدربين.
- مؤهلات هؤلاء المتدربين.
- خبرات المتدربين الوظيفية.
- وظائفهم الحالية.
- مراعاة الأساليب التدريبية التي تختلف باختلاف طبيعة المتدربين.
- تحديد الأهداف والموضوعات ومفردات البرنامج التدريبي بطريقة علمية صحيحة.
- (يجب أن تشتق الأهداف في ضوء الحاجات التدريبية للمتدربين وكل هدف يترجم إلى موضوع وينبثق من كل موضوع مفردات تحقق الهدف المطلوب).
- ويغطي موضوع التدريب ثلاث مجالات هي:
- مجال المعرفة العامة.
- مجال المهارة أو المهارات.
- المجال السلوكي.

7- استمرارية التدريب وتنفيذ البرامج التنشيطية داخل الوظيفة أو خارجها: يمكن تقسيم الأساليب التدريبية بين التدريب ضمن الوظيفة والتدريب خارج الوظيفة (أو خارج الدوام الرسمي) ومن الممكن وجود بعض الأساليب التي تشمل التدريبيين معاً، فالتدريب داخل الوظيفة له عدة مزايا مثل: توفير التسهيلات والتجهيزات ومدرّب متخصص لذلك فهو أقل كفاءة من التدريب خارج

الوظيفة، وتعليم التغيرات السلوكية يتم في مكان العمل ولا يحتاج إلى انتقال إلى أماكن أخرى. ومن سلبيات التدريب داخل الوظيفة: الاتصال المباشر من كل فرد متدرب مما يأخذ الكثير من وقت المدرب داخل المؤسسة.

أما التدريب خارج الوظيفة يُعقد في مكان خاص (مثل قاعات التدريب الموجودة في مراكز التدريب) وحتى يكون التدريب أكثر فاعلية يجب أن يمتاز بالاستمرارية ويكون مزيماً بين التدريب داخل الوظيفة أو خارجها.