

الفصل الثاني

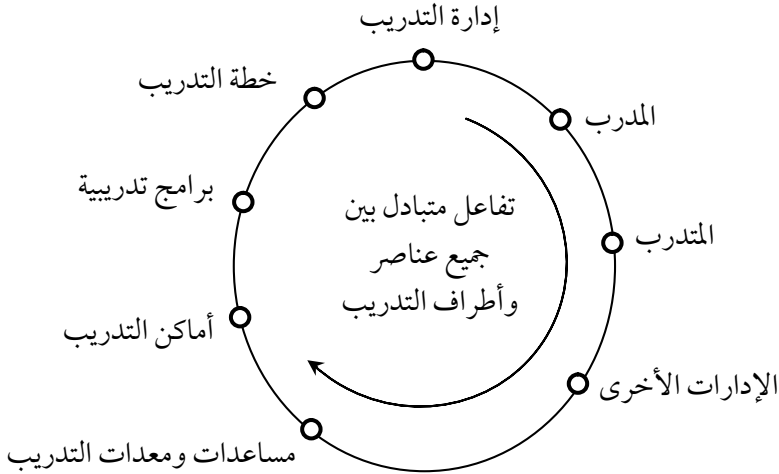
عناصر واتجاهات ومكونات التدريب

أشتمل هذا الفصل على:

- عناصر وأطراف التدريب. 
- اتجاهات التدريب. 
- مجالات التدريب. 
- فئات التدريب. 
- مستويات التدريب. 
- بؤرة التدريب. 
- مكونات منظومة التدريب ؟ 

مقدمة:

الشكل رقم (4) يوضح عناصر وأطراف العملية التدريبية كالتالي:



شكل رقم (4)
عناصر وأطراف التدريب

ويجب التأكيد هنا بأن الفاعلية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والترابط بين عناصره وأطرافه.

هذا ويمكن أن نحدد المعالم الرئيسية للمعادلة الناجحة للتدريب كالتالي:

الكفاية التدريبية (الحد الأعلى من التدريب الناجح) = خطة تدريبية سليمة + مساعدات مناسبة ومعدات تدريبية صالحة + أماكن تجريب مناسبة + مدرب ماهر ومؤهل علمياً وعملياً + متدرّب مهياً وله رغبة.

اتجاهات التدريب:

في ضوء أهداف التدريب يمكن تحديد ثلاث اتجاهات للتدريب هي كالتالي:

1- اتجاه نظري:

ويستهدف هذا الاتجاه تزويد المتدرب بمعلومات جديدة هو في حاجة إليها، وتصحيح المعلومات الخاطئة التي لديه، وتذكيره بمعلومات هامة حصل عليها من قبل المؤسسات التعليمية التي تخرج منها.

2- اتجاه نفسي وسلوكي:

ويستهدف هذا الاتجاه إلى تدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى المتدرب، وإضعاف أو إلغاء الاتجاهات السلبية لديه، والعمل على إحلال اتجاهات إيجابية محلها إن أمكن.

3- اتجاه عملي:

ويستهدف هذا الاتجاه إلى إكساب المتدرب مهارات جديدة تساعد على القيام بعمله بكفاءة وفعالية أكثر. كذلك قد يهدف الاتجاه العملي إلى تحسين مستوى المهارات الموجودة بالفعل لدى المتدرب، بما يساهم ذلك في ارتفاع معدلات أدائه لعمله وإتقانه بأكبر درجة ممكنة.

مجالات التدريب

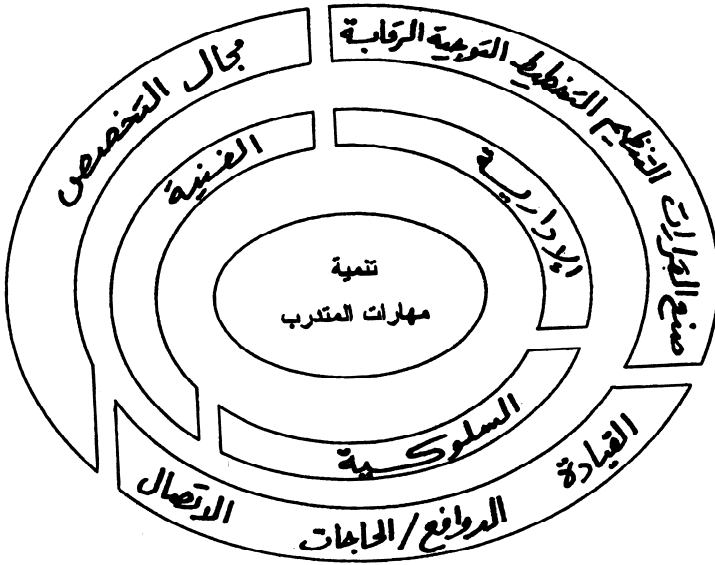
يوضح الشكل رقم (5) مجالات التدريب المختلفة والتي يمكن تحديدها في ثلاث

كالتالي:

1- المجال الإداري.

2- المجال الفني.

3- المجال السلوكي.



شكل رقم (5)

مجالات التدريب

فئات التدريب:

هناك فئات Categories عديدة للتدريب، وعلى قسم أو إدارة التدريب بأي منظمة اختيار الفئة أو الفئات المناسبة من التدريب للعاملين بها، وذلك في ضوء عدة عوامل منها: أهداف التدريب، وموضوعات التدريب، وخصائص المتدربين، والاحتياجات التدريبية المطلوب إشباعها، وميزانية التدريب..

ومن فئات التدريب نذكر:

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| التدريب الداخلي | Internal Training |
| والتدريب الخارجي | External Training |
| التدريب قبل الخدمة | Pre Service Training |
| والتدريب أثناء الخدمة | In-Service Training |

- 3- التدريب الحرفي (اليدوي) Craft Training
والتدريب على الأنشطة Activity Training
والتدريب المهني Professional Training
- 4- التدريب التصحيحي Corrective Training
تصحيح طريقة أداء الموظف/ العامل).
والتدريب التحويلي Conversion Training
- (لمساعدة الموظف/ العامل على تنمية قدراته، وكتمهيد لتدريبه على حرفة أو وظيفة أخرى أو إعدادة للترقية لمنصب أعلى).
والتدريب التقدمي Advancement Training (حيث التدريب على الأمور التي ستم الحاجة إليها في المستقبل كالتقنيات الحديثة).
- 5- التدريب على رأس العمل أو داخل العمل On The Job Training (تدريب الموظف/ العامل في مكان عمله وفي أوقات عمله وبأدوات عمله). والتدريب خارج العمل Off The Job Training (والذي قد يكون داخلياً في مركز التدريب بالمنظمة، أو خارجياً في إحدى مراكز التدريب الخارجية أو في إحدى الفنادق أو الكليات..).
- 6- التدريب داخل الدولة والتدريب خارج الدولة.
- 7- التدريب الفردي والتدريب الجماعي.
- 8- التدريب الإداري والتدريب المحاسبي والتدريب الهندسي والتدريب الطبي والتدريب الأمني والتدريب على تكنولوجيا المعلومات..
وكنموذج على بعض هذه الفئات يمكن شرح هذه الأنواع كمثال:
هناك أنواع كثيرة من النظم والبرامج التدريبية التي يمكن الاختيار من بينها، كالتالي:
- 1- **التدريب الذاتي:**

حيث يتم الاستعانة بكتيبات التشغيل والكتب والأشرطة السمعية البصرية، التي

توزع على المتدربين دون مزيد من المساندة التدريبية، على أن يتعلم المتدرب باستخدام هذه الوسائل في أوقات الفراغ أو بعد أوقات العمل. يعيب هذا النوع من التدريب غياب العلاقة بين المدرب والمتدرب، وبالتالي فهو لا يصلح إلا في الحالات البسيطة جداً، التي ينعدم فيها هامش الخطأ.

2- التدريب الداخلي:

يتم هنا تنظيم دورات وجلسات تدريبية بمعاونة عدد من العاملين بالمنظمة ذوي الخبرة في الموضوعات محل التدريب. وهنا ينفق مدير التدريب جانباً كبيراً من وقته وجهده في تنظيم أوقات التدريب بحيث لا تتعارض مع أوقات المدربين، والذين عادة ما يكونون من الأشخاص المنتجين بالمنظمة بحيث يؤثر غيابهم بشدة على كفاءة عمل مواقعهم. لكن هذا النوع من التدريب لا يصلح إذا كان مجال التدريب يتسم ببعض الحساسية التنظيمية (مثل: موضوعات الجودة وتقييم الأداء والتغيير والهيكل التنظيمي ...). بحيث تصبح الاستعانة بمدربين خارجين هي الحل الأمثل.

3- المحاضرات العامة:

تقيم المؤسسات التدريبية والشركات الاستشارية الكثير من الدورات والبرامج التدريبية التي تعقد في أماكن عامة مثل الفنادق والنوادي وغيرها. مع هذه النوعية يمكن لمدير التدريب أن يتأكد من درجة ملائمة موضوع المحاضرات، بوحدة من الطرق التالية:

- أ - استعراض محتويات المحاضرات، وذلك بطلبها من الشركة الاستشارية أو المؤسسة التدريبية.
- ب - التأكد من درجة كفاءة المحاضرين والشركة القائمة بالتدريب، وذلك بناء على سمعة الشركة وتاريخها في هذا المجال.
- ج - توصيات المتدربين السابقين - وهو الإجراء الذي ينسأه عديد من مديري التدريب.

فبمجرد أن تعلن إحدى الشركات التدريبية عن برنامج تدريبي عليك أن تسارع بسؤال من حضروا هذا البرنامج في الدورات السابقة عن رأيهم وتوصياتهم.

د- تقييم أسعار المحاضرات والتسهيلات التي توفرها الشركة للمتدربين.

4- الاستعانة باستشاري خارجي:

تعرض عديد من الشركات الاستشارية والتدريبية تفصيل برامج ودورات تدريبية داخلية خاصة، بناء على الاحتياجات التدريبية للمنظمة التي تعمل بها. يتميز هذا النوع من التدريب بارتفاع التكلفة، الأمر الذي يتطلب التأكد من درجة كفاءة الشركة الاستشارية بالطريقة السابقة، والتأكد من درجة كفاءة المدرب الذي سيتولى تقديم البرنامج التدريبي المطلوب.

5- التدريب على رأس العمل⁽¹⁾:

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:

1- 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

(1) المصدر: صلاح بن معاذ الميعوف ومشيب بن عايض القحطاني وعجلان محمد الشهري (2007).

بمهارات جديدة في بيئة يسودها الشعور بالأمان وتتوافر فيها المساندة مما يساعد على القيام بالمهام الجديدة بثقة وتصميم.

2- الانفتاح « Open-minded »:

غالباً ما تتحول الصفات التي تمنح النجاح إلى معوقات، لتحوّلها 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.

3- 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.

4- 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.

5- 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 الإستراتيجية للتدريب على رأس العمل:

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

- 1- تكوين علاقات قوية مع المسؤولين في المنظمة.
- 2- يساعد التدريب على رأس العمل على فهم الرسائل التي يرسلها الشخص إلى الآخرين دون أن يدرك ذلك.
- 3- يساعد التدريب على رأس العمل من خلال استخدام المنطق والحدس على التفكير والتحليل للخطوات والقرارات قبل اتخاذ القرار.
- 4- 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 التنويه 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.

مستويات التدريب:

حدد ديفيد أوسبورن David Osborne أربعة مستويات للتدريب هي كالتالي:

- المستوى الأول: إكساب المتدرب المعرفة الإجرائية اللازمة.
- المستوى الثاني: إكساب المتدرب الإدراك والوعي اللازمين لاكتساب معرفة جديدة.
- المستوى الثالث: إكساب المتدرب تطبيق المعرفة النظرية في شكل عملي.

- المستوى الرابع: نقل مهارة تطبيق المعرفة الجديدة إلى مواقف جديدة لم يتعرض إليها المتدرب قبلاً.

وعلى قسم أو إدارة التدريب عند تصميم أي برنامج تدريبي تحديد مستوى التدريب المناسب لهذا البرنامج، والتأكيد على المدرب أو المدربين تقديم الملف التدريبي والأنشطة التدريبية في ضوء المستوى المحدد.

بؤرة التدريب:

يشرح ديفيد أوسبورن David Osborne معنى بؤرة التدريب Training Focus بأنها المستوى الذي يركز المدرب عليه عند توصيل المعرفة إليه وهي خمس بؤر كالتالي:

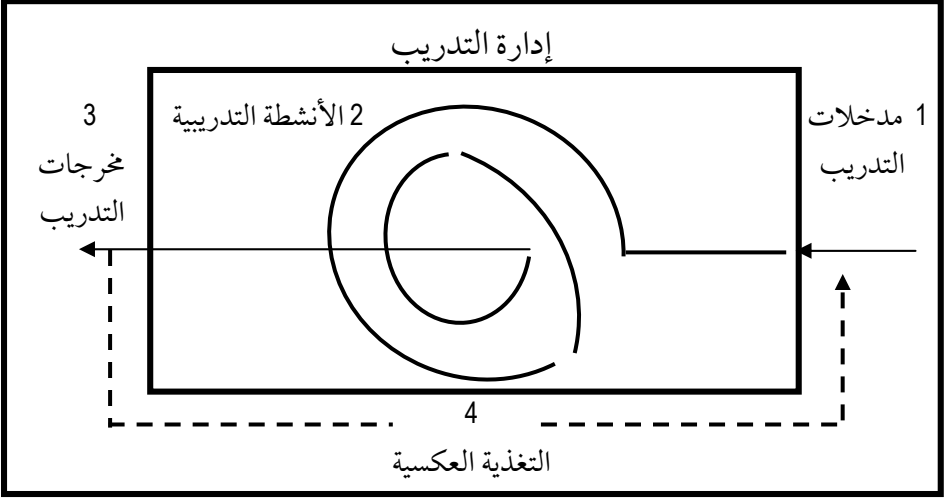
- 1- بؤرة الفرد.
- 2- بؤرة العلاقات بين الأفراد.
- 3- بؤرة فريق العمل.
- 4- بؤرة العلاقات بين الفرق.
- 5- بؤرة المنظمة ككل.

مكونات منظومة التدريب:

تعتبر فكرة النظم أو الأنساق Systems من أهم الاتجاهات العلمية الحديثة السائدة في الفكر الإداري المعاصر، حيث توفر إطاراً عاماً يوضح العلاقة بين المدخلات والمخرجات لأي نظام أو نسق، ويحدد العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاط معين، ويربط بينهما في تكوين متكامل. كذلك إن اتجاه النظم أو الأنساق يتيح الفرصة للتفكير في مكونات النظام الأساسي وتجزئته إلى نظم فرعية Sub-Systems الأمر الذي يمكن من فهم وتفسير النظم الكبيرة المعقدة.

والشكل رقم (6) يوضح مكونات منظومة التدريب في ضوء فكرة النظم والأنساق أو ما يطلق عليها أحياناً نموذج المدخلات والمخرجات:

المنشأة



شكل رقم (6)
مكونات منظمة التدريب

هذا ويمكن الحديث عن هذه المكونات بإيجاز كالتالي:

1- مدخلات التدريب Inputs

وهي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- الأفراد المطلوب تدريبهم.
- الوظائف التي يشغلونها.
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها.
- أنماط السلوك المطلوب وترغيب المتدربين بإتباعها.
- القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين.
- الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة في المنظمة وطبيعة المشكلات التي تعاني منها، وكذا نقاط القوة التي يتميز بها.
- إن هذه المدخلات ينبغي أن تتكامل بشكل يحقق التجانس والتفاعل الإيجابي بينها.

2- الأنشطة التدريبية Activities

وهي الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل الأداء الأمثل للوظائف التدريبية، وتتمثل في:

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.
- توصيف وتحليل السلوك وتقييم الأداء.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج وإعداد المناهج والموارد العلمية.
- إعداد المدربين وتهيئتهم للنشاط التدريبي.
- تجهيز المساعدات التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية والإشراف على الأداء خلال مراحلها المختلفة.
- متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقدير كفاءته والعائد منه.

3- مخرجات التدريب Outputs

يسعى المتدرب عادة إلى تحقيق ثلاث مخرجات أو نتائج هي:

أ- النتائج الاقتصادية: وتتمثل في:

- تحسين النتائج.
- خفض الوقت الضائع.
- تحسين جودة العمل.
- اختفاء شكاوى العملاء وانخفاض معدلات الخطأ في الأداء.

ب- النتائج السلوكية: وتتمثل في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقاتهم الإنسانية الأفضل، وإقبالهم وتحمسهم للعمل، وسرعة استيعابهم للتعليمات، ومن ثم توفير درجات أعلى من الفهم والاقتناع لديهم بأهداف المنظمة وزيادة إحساسهم بواجبات الوظيفة وتعميق شعورهم بالانتماء.

ج- النتائج البشرية: وتمثل في أعداد متزايدة من العاملين، الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات أو قدرات معينة.

4- التغذية العكسية أو المرتدة Feedback:

يقصد بالتغذية العكسية أو المرتدة هي تلك البيانات والمعلومات عن طبيعة المخرجات، والتي لا بد من الاستفادة منها في إحداث تحسينات وإضافات وتغييرات في المدخلات. بمعنى أنه عند مقارنة النتائج الفعلية ومطابقتها للأهداف المحددة للتدريب، تنساب نتائج هذه المقارنة فيما يعرف في لغة النظم بالتغذية العكسية أو المرتدة، ولتحقيق ذلك بشكل كفء وفعال، فإنه من الأفضل أن يكون لدى إدارة التدريب مركز للمعلومات ترد إليه الأرقام والمؤشرات والبيانات التي توضح النتائج التي حققتها البرامج التدريبية، وتبويب هذه البيانات وتصنيف وتحفظ وتكون معدة للاستعمال عندما تطلبها إدارة التدريب، وتوجد بها:

- تقارير المدربين.
- السجلات.
- الاستقصاءات.
- تقارير الملاحظة.
- الاحتياجات التدريبية.

وتعتبر هذه المعلومات حجز الزاوية في عملية صنع القرارات وتحديد الأهداف وتصميم الخطط ووضع البرامج المطلوبة والمناسبة في المستقبل القريب والبعيد.