

الفصل الثالث

سياسة واستراتيجيات ومبادئ التدريب

أشتمل هذا الفصل على:

سياسة التدريب.



استراتيجيات التدريب.



مبادئ التدريب



سياسة التدريب:

كلمة السياسة Policy مشتقة من الفعل يسوس بمعنى يوجه ويقود. ويشير مصطلح السياسة إلى مجموعة القرارات والاتجاهات الصادرة من السلطة المختصة لتحقيق أهداف محددة. أيضاً من وظائف السياسة توجيه الخطط والبرامج والمشروعات وتوضيح الاتجاهات الملزمة وأسلوب العمل.

ويشرح جل بروكس Jill Brookes - في كتابه «قدرات التدريب والتطوير» المنشور عام 2001، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتيبي ومراجعة عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف - موضوع سياسة التدريب وعناصرها كالتالي: جميع المنظمات المتقدمة لديها سياسات تدريب من نوع معين؛ ذلك أن هذه السياسات أساسية لتخطيط وتنفيذ التطوير والتدريب. وبدون سياسات تدريب فإنه من الصعوبة تبرير تطوير القوى العاملة في المنظمة. وهذه مجموعة من الأسباب التي تدفع إلى تطوير سياسات تدريبية:

- 1- تحديد العلاقة بين أهداف المنظمة (كما هو في خطة العمل) ووظيفة التدريب.
- 2- توضيح وتعريف مدى التزام المنظمة بوظيفة التدريب في ضوء أهدافها.
- 3- توفير توجيهاً تشغيلية للمديرين لكل من تخطيط وتنفيذ التدريب وكذلك توزيع الموارد.
- 4- رفع مستوى إدراك الموظفين حول التزام المنظمة بتدريبهم وتطويرهم وتوضيح الفرص المتوفرة لهم.
- 5- تحديد المسؤول العام للتدريب.
- 6- تحديد الإطار العام للتدريب والتطوير في المنظمة.
- 7- تحديد وتنظيم علاقات العمل ضمن نشاط التدريب والتطوير.
- 8- التأكد من الاستمرارية والتناغم في التدريب والتطوير في جميع أنحاء المنظمة.
- 9- نشر الوثائق الواضحة ذات النظرة المستقبلية وإتاحتها لتوجيه التنفيذ.

في المنظمات الأقل تقدماً قد لا يجد المدرب أي سياسات تدريبية، وفي هذه الحالة سيكون بقية هذا الجزء حول كيفية البدء في تطوير سياسة التدريب. وأما إذا كانت المنظمة التي تعمل بها لديها سياسات تدريب لم تشارك رسمياً في وضعها، فسيساعدك هذا الجزء حتى تصبح مشاركتك أكبر. وإذا فهمت كيف توضح السياسات وكيف تصاغ فإنه سيكون في مقدورك المساهمة والتأثير بشكل واسع في تطوير استراتيجيات التدريب في منظمتك.

وتحتوي سياسة التدريب على العناصر التالية:

- 1- دور وظيفة التدريب داخل المنظمة.
- 2- تسمية مدير عام للتدريب يكون مسؤولاً عن متابعة تنفيذ السياسات.
- 3- مسؤوليات محددة وواضحة للرؤساء المباشرين والمديرين نحو التدريب والتطوير.
- 4- تفصيل الدعم للبرامج التعليمية المستمرة والعليا وكذلك الدورات.
- 5- تفاصيل الالتزام بالتطوير الوظيفي المستمر.
- 6- الدعم للمؤهلات الرسمية.
- 7- الترتيبات لفترة إعداد الموظفين الجدد.
- 8- ترتيبات محددة بوضوح للتدريب الأولي على الوظيفة.
- 9- آليات لمراجعة أداء الأفراد.
- 10- دعم المنظمة والتزامها بالخطوات التي يقوم بها الأفراد للتطوير الذاتي مع التأكيد على مسؤولية الفرد في ذلك.
- 11- دعم الالتزام بمبدأ الفرص المتكافئة في التدريب والتطوير لجميع العاملين.

استراتيجيات التدريب:

تقوم إستراتيجية التدريب Training Strategy النابعة من الأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الإستراتيجية للمنظمة - كما يشير أحمد سيد مصطفى - على إدراك التوجهات

الإستراتيجية في كل من الوظائف الرئيسية للمنظمة: التسويق والعمليات والإنتاج والموارد البشرية والإدارة المالية، والبحوث والتطوير. فستلهم هذه التوجهات وترجمها إلى نقاط قوة ونقاط ضعف، وإلى توقعات لاحتياجات وبرامج تدريبية، وتدخلها ضمن هيكل المعلومات اللازم لتحديد الاحتياجات التدريبية.

والمخطط الاستراتيجي للتدريب في سعيه لتحديد الاحتياجات التدريبية يتعين ألا يغفل تأثير المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة مثل التوسعات أو التقلصات في حجم النشاط أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، أو التطوير في التجهيزات الآلية أو برامج النقل والندب، والترقيات. كما أنه يقرأ المتغيرات البيئية الخارجية المحلية والعالمية:

- 1- السوقية مثل المنافسة المحلية وتحالفات شركات منافسة محلياً أو إقليمياً أو عالمياً.
 - 2- التشريعية في مجالات مثل الجودة وتوظيف أو توطين العمالة (إعطاء الأولوية لتشغيل العمالة الوطنية) وتلوث البيئة.
 - 3- السياسية/الاقتصادية مثل اتفاقيات الجات والتكتلات الإقليمية، والمتغيرات الفنية مثل النظام العالمي الجديد للجودة (أيزو 9000 / 2000)، كمدخلات هامة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على المدى المتوسط والطويل.
- هذا وتجزأ الخطة الإستراتيجية للتدريب (الخطة طويلة الأجل) إلى خطط سنوية أقصر أمداً، حيث تتضمن كل منها:
- 1- تحديداً للاحتياجات التدريبية.
 - 2- تصميماً لأهداف وأولويات التدريب.
 - 3- ترجمة الأهداف التدريبية إلى برامج تدريبية.
 - 4- تصميم موازنة التدريب لتقابل وتغطي - بقدر الإمكان - البرامج المخططة.
 - 5- تصميم معايير تقييم الأداء التدريبي.
 - 6- الجدولة الزمنية.

تكييف إستراتيجية التدريب مع دورة حياة المنظمة:

من ناحية أخرى يتعين تكييف إستراتيجية التدريب مع الإستراتيجية المرتبطة بدورة حياة المنظمة، وهي: استراتيجيات النمو، الاستقرار أو الانكماش. حيث يتعين التركيز مع كل من هذه الاستراتيجيات على تلمس الاحتياجات التدريبية الأكثر إلحاحاً. ولقد شرح أحمد سيد مصطفى هذه الاستراتيجيات كالتالي:

ترتبط **استراتيجيات النمو** بتوجهات المنظمة نحو التوسع مثل إضافة نشاط جديد أو خطط إنتاج جديد أو أكثر أو منتج جديد أو أكثر، أو شراء شركة أخرى تمارس نشاطاً مختلفاً. وهنا يتعين على المخطط الاستراتيجي للتدريب تحديد احتياجات تدريبية للأجل المتوسط والطويل في مجالات حاکمة مثل: التخطيط الاستراتيجي ومهارات التفاوض ودراسات الجدوى وإدارة المشروعات وإدارة المشتريات الرأسمالية، والتخطيط للمنتجات الجديدة.

أما **استراتيجيات الاستقرار** والمرتبطة بتوجهات المنظمة أو الإدارة نحو تحقيق استقرار نسبي في المبيعات والإيرادات والأرباح، فتتمثل في تنويع المنتجات والتركيز على نشاط جديد واعد، وإعادة التنظيم، أو إعادة تكوين المزيج التسويقي. وتتطلب هذه الاستراتيجيات تحديداً للاحتياجات التدريبية في مجالات مثل: إدارة التغيير ومهارات الابتكار، ومهارات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

وأما **إستراتيجية الانكماش**، والتي ترتبط باتجاه الإدارة نحو تحسين الاستفادة من الموارد وخفض التكلفة لمواجهة متغيرات سوقية معاكسة، فتتطلب أن تراعى إستراتيجية التدريب - على المدى المتوسط والطويل - تحديد احتياجات تدريبية في مجال دراسة التكلفة والعائد وترشيد التكاليف، والتفاوض (لاسيما لإدارة عمليات البيع التي قد تشمل أحد أو بعض أصول المنظمة).

كذلك يتضمن الإطار العام لاستراتيجيات المنظمة، استراتيجيات تنافسية مثل إستراتيجية التميز Differentiation بتميز المنتج في التصميم، أو الجودة أو السعر أو مواعيد

التسليم. ويتطلب هذا تعزيز القدرات في مجالات التصميم وهندسة الإنتاج وضبط وتشغيل الآلات والمعايرة، وقياس الجودة.

وهناك أيضاً إستراتيجية خفض التكلفة والتي تتطلب تعزيز القدرات في مجالات تصميم نظم التكاليف وقياس وتحليل التكاليف وتحليل التكلفة والعائد، والإدارة المتقدمة للمشتريات والمخازن وما إلى ذلك.

تمرين

تكييف إستراتيجية التدريب مع دورة حياة المنظمة

م	دورة حياة المنظمة	إستراتيجية التدريب	أمثلة على البرامج التدريبية المناسبة
1-	الولادة		
2-	النمو		
3-	النضج		
4-	الكبر		

تمرين

استراتيجيات المنظمة والبرامج التدريبية المناسبة

م	الإستراتيجية	ظروف المنظمة	البرامج التدريبية
1-	إستراتيجية النمو		
2-	إستراتيجية الاستقرار		
3-	إستراتيجية الانكماش		
4-	إستراتيجية التميز		
5-	إستراتيجية خفض التكلفة		

وعلى مستوى المدرب، فإن هناك عدد من استراتيجيات التدريب التي يمكن الاستفادة منها. والمدرب الكفاء عليه أن يختار الإستراتيجية المناسبة عند تقديمه للبرنامج التدريبي المطلوب منه. ومن هذه الاستراتيجيات نذكر:

1- استراتيجية التفاعل الاجتماعي Social Interaction Strategy:

وتؤكد هذه الإستراتيجية على تنمية العلاقات داخل الموقف التدريبي، وفيها يتم التركيز على التفكير الجماعي للمتدربين، وأسلوب العمل الجماعي وفرق العمل.

2- إستراتيجية اكتساب المعارف وطرق التفكير The Rational Strategy:

وتؤكد هذه الإستراتيجية على تنمية قدرات المتدربين على اكتساب المعارف والمفاهيم المطلوب توصيلها. كما تعني بتنمية القدرات الخاصة بالتفكير العلمي والتفكير الابتكاري وأساليب دراسة وتشخيص المشكلات وحلها.

3- إستراتيجية تعديل السلوك Behavior Modification Strategy:

ترجع نشأة هذه الإستراتيجية إلى محاولات تطبيق مفاهيم ونظريات علم النفس السلوكي على العملية التدريبية.

وعماد هذه الإستراتيجية هو ترتيب الخبرات التعليمية/ التدريبية بصورة تسمح بتشكيل السلوك النهائي المحدد بدقة في المتدربين عن طريق أساليب التعديل أو التدعيم أو التعزيز أو الإحلال.

4- إستراتيجية النمو الشخصي Personal Growth Strategy:

ويتم فيها التركيز على الأنشطة التدريبية التي تؤدي إلى النمو الشخصي للمتدربين وتحقيق ذواتهم ومعاونتهم على فهم جوانب القوة والضعف في شخصياتهم.

أخيراً، على المدرب الكفاء والفعال أن يختار الإستراتيجية المناسبة لكل برنامج تدريبي يقوم به، فعلى سبيل المثال: إذا كان البرنامج التدريبي عن تنمية القدرات الابتكارية لدى المتدربين، فإنه يمكن أن يهتدي بإستراتيجية اكتساب المعارف وطرق التفكير. أما

إذا كان البرنامج التدريبي يهدف إلى تعليم الآخرين سلوكيات وقائية، فإنه يمكن ممارسة إستراتيجية تعديل السلوك وإستراتيجية اكتساب المعارف وطرق التفكير.

تمرين استراتيجيات التدريب

م	الإستراتيجية	الموضوعات التدريبية المناسبة	أدوار المدرب المناسبة
1-	التفاعل الاجتماعي		
2-	اكتساب المعارف وطرق التفكير		
3-	تعديل السلوك		
4-	النمو الشخصي		

مبادئ التدريب:

يوجد للتدريب عدة مبادئ Principles يتعين على العاملين في إدارات التدريب أو إدارات تنمية الموارد البشرية وعلى المدربين الالتزام بها، ومراعاة تطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية.

وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً ومرناً، فإنها سوف تؤدي إلى الإدارة السليمة للتدريب وسوف تساهم في زيادة أو تعظيم عائد التدريب.

ومن هذه المبادئ نذكر:

1- مبدأ الاستمرارية Continuity:

ويقصد باستمرار التدريب هو تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية (معلومات/ مهارات/ اتجاهات/ سلوكيات..) باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية في

صور وأشكال متنوعة، على اعتبار أن عودة ظهور تلك العناصر يعطي للمتدرب فرصاً متكررة للتفكير والشعور والعمل بنفس النظام وبطريقة تتسم بالاتساق، مما يكون له أثره في استيعاب وترسيخ المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة بطريقة فعالة.

أيضاً يُقصد باستمرار التدريب هو أن يبدأ التدريب فور انتهاء مرحلة التعليم وقبل استلام العمل (تدريب ما قبل الخدمة)، ثم يستمر التدريب ملازماً للفرد فيحصل الفرد على تدريب بدء الخدمة، وخلال تدرجه الوظيفي في المنشأة وتحركاته الوظيفية الأفقية يحصل على ما يسمى بتدريب أثناء الخدمة.

2- مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم Progression:

ويُقصد به ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطرد، سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها، أو المهارات التي يتم تدريبه عليها أو القيم والاتجاهات التي يكتسبها، بحيث نتوقع منه أنه بنهاية مرور المتدرب بالخبرات المطلوبة كلها يكون المتدرب مستعداً بالفعل لممارسة مسؤولياته الوظيفية (إذا كان ذلك تدريب بدء الخدمة) أو ممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل أفضل مما كان عليه (إذا كان ذلك تدريب أثناء الخدمة).

3- مبدأ التدرج Graduation:

وهو مبدأ مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمبدأ السابق، حيث يجب أن يتدرج التدريب في تقديم المادة التدريبية، مبتدئاً بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم نتدرج منها إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي، حتى تعالج أولاً، ثم نتطور إلى أعقد المشاكل وأكثرها تشعباً.

ويفرض علينا هذا المبدأ أن نرتب التدريب أثناء التنفيذ، ليسير بطريقة سلسلة منطقياً وتراكيمياً، بحيث تبني مختلف الموضوعات على سابقتها.

4- مبدأ التكامل Integration:

ويقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية والميدانية في كل برامج التدريب، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التدريبية (معلومات/ مهارات/ اتجاهات/ سلوكيات...)، والتوافق بين الفكر والشعور والعمل بالنسبة للمتدرب.

5- مبدأ الشمول Comprehension:

بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمنشأة من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة، حتى نضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق هدف المنشأة.

وبعض الكتابات الأخرى أضافت مبادئ أخرى هي كالتالي:

1- مبدأ الهدف:

يجب أن يكون الهدف من التدريب محدد وواضح طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلاً للتطبيق والقياس.

2- مبدأ مواكبة التطور:

حتى يكون التدريب معيناً لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

3- مبدأ الواقعية:

فالتدريب لا بد أن يكون واقعي، بمعنى أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين، ويتناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم.

4- مبدأ مراعاة التوقيت المناسب:

على التدريب أن يراعي التوقيتات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية. بمعنى أن يكون توقيت عقد البرامج مناسباً لظروف المتدربين بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد...، وكذا لا تأتي في أشهر الصيف والأجازات أو رمضان أو الحج أو الأعياد الرسمية.

كذلك أضاف كل من جيرالد جرينبرج وروبرت بارون J. Greenberg & R. Baron مبادئ أخرى هي كالتالي:

1- مبدأ المشاركة Participation:

فالمشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط، ولكن تؤدي أيضاً إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول. فالمتدرب في قاعة التدريب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبياً.

2- مبدأ التكرار Repetition:

حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد. ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعاً على فترة طويلة نسبياً، حتى تكون له فعاليته.

3- مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه إلى الواقع العملي Transfer of Training:

فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل. ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاول محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب. ونفس ذلك يمكن أن يقال بالنسبة للمهارات الإدارية.

4- مبدأ المعلومات العكسية أو المرتدة Feedback:

يحتاج المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه، للوقوف على مدى فعالية التدريب. فمثلاً هل أحدث التدريب تعديلاً في سلوكه أم لم يحدث؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ وبدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التدريب.