

١٣

التدريب الجيد

حسب نتائج المسح السنوي للقطاعات الاقتصادية، أنفق في الولايات المتحدة مبلغ هائل تجاوز ٥٤ بليون دولار على تدريب العاملين في الشركات الأمريكية خلال الفترة الواقعة بين عامي ١٩٩٩-٢٠٠٠. وبالرغم من صعوبة مقارنة نتائج هذا المسح الذي نشرته مجلة «ترينغ» (Training) في عددها لشهر تشرين الأول/أكتوبر عام ٢٠٠٠، مع معدلات الإنفاق في السنة الحالية أو في الأعوام السابقة (بسبب تغيير المنهجية والمعايير التي اعتمدها المجلة في تقديراتها)، إلا أن من الواضح أن نسبة أكبر من الشركات الأمريكية تزيد حجم استثماراتها في ميدان تدريب العاملين وتأهيلهم في الفترة التي شملها المسح.

لقد أدى ارتفاع حجم الاستثمارات في التدريب من قبل الشركات الأمريكية الكبيرة والصغيرة إلى قراءات مثيرة للموضوع في السنوات العشر الماضية أو نحوها. إذ كان معظم المدراء التنفيذيين يعتبرون تأهيل العاملين «ترفا» كماليا، وحتى «شرا مكلفا لا بد منه». لكن أهمية مساعدة الموظفين على تحسين مهاراتهم باستمرار، والبقاء على اتصال دائم بكافة المتغيرات في عالم التكنولوجيا بشكل خاص، وفي كافة المجالات عموما، أوجدت واحدة من أسرع الصناعات نموا على ظهر الأرض.

وتبعا لمجلة «ترينغ»:

■ بلغت حصة الشركات والوكالات المتخصصة بتدريب العاملين ٣, ١٩ بليون دولار (من أصل ٥٤ بليون).

■ أنفقت الشركات على رواتب الكوادر التدريبية ٧, ٣٤ بليون دولار.

■ ٩٩% من الشركات الأمريكية تُدرّب موظفيها على استخدام تطبيقات الكمبيوتر.

■ ٥٥% من إجمالي عمليات التدريب على الكمبيوتر مخصصة لتعليم مهارات استخدامه.

■ تتفق ٣٥% من الشركات الأمريكية مبالغ مختلفة على تعليم بعض موظفيها تقنيات الحساب/ الرياضيات الأساسية.

تتمحور التدريب الذي قدمته غالبية الشركات الأمريكية حول ثلاثة مواضيع رئيسية هي: توجيه الموظفين الجدد، وتطوير المهارات القيادية، ومعالجة مسألة التحرش الجنسي. أما تطوير مهارات المدراء التنفيذيين فشكل حوالي ١٣% من كافة الدورات التدريبية. في حين أن ٤٠% من التدريب الذي تلقاه الموظفون صمّمته وكالات أو مصادر من خارج الشركة، لكنها لم تقدم سوى نسبة ٣١% من التدريب الفعلي. أما نسبة التدريب الذي وفرته الشركات عن طريق مدرب أو مدربة قبلت ٧٣%، بينما استخدم الحاسب في نسبة ١٣% منها.

يمكن لبرامج التدريب المعدة بشكل جيد أن تفرز آثارا دراماتيكية ودائمة ومقوية للنشاط التجاري، وتحقق عوائد هائلة على الاستثمارات الموظفة فيها، وذلك مع ازدياد خبرات العاملين الحالية واكتساب مهارات جديدة. الأمر الذي يؤدي إلى تنامي الأفكار المبتكرة، وزيادة المقاربات الإبداعية لحل المشكلات. كما تمثل عاملا رئيسيا في الاحتفاظ بأفضل وأكفأ الموظفين. وعلاوة على التأهيل في مجالات تخصصية ومهنية، يوفر التدريب في مجال المهارات العامة - كالقدرات القيادية، وفنون التواصل مع الآخرين، والعلاقات الشخصية

المتبادلة - أدوات وأساليب أكثر فعالية وفائدة في إقامة علاقات أوثق مع زملاء العمل، والمرؤوسين، والمشرفين، والزيائن، والبايعين، والناس عموماً.

عملية تطوير المهارات

من الأقوال المأثورة

«غالباً ما يكون التدريب عملية أحادية الاتجاه، حيث يقدم المدرب المعلومات ويأمل بأن يستوعبها المتدرب. أما حين يستبدل التدريب بالتعليم، يتركز الاهتمام على تطوير قدرات المتدربين على تحديد المشاكل وحلها، والبحث عن المعرفة، وأخذ المبادرة في متابعة عملية تطوير الذات».

ايروين س. ستانتون، فعلياً، وهي:

1. تكييف مواقف المتدربين

ما لم يتم توجيه وتهيئة المتدربين المشاركين ليصبحوا مستعدين للتعلم، فإن فرص النجاح تبقى عند الحد الأدنى. لا يعني ذلك فقط أن تكون عقولهم مفتوحة لتلقي وتقبل المعلومات والأفكار الجديدة، بل يجب أن يكونوا متحمسين لها. ولتحقيق هذه الغاية، لا بد من عملية توجيه شاملة للمشاركين تكون بمثابة مقدمة تمهيدية للتعلم الفعلي. تتضمن العملية

الخطوات التالية:

إعطاء المشاركين صورة واضحة عن برنامج التدريب

يشمل ذلك إلقاء نظرة عامة على المواد التي يتم تدريسها في البرنامج، والأسباب الكامنة وراء أهميتها، إضافة إلى ملخص تمهيدي عن الأساليب والمنهجيات التي ستطبق. على سبيل المثال، يجب إعلام المشاركين مسبقاً بورشات العمل، والمشاريع المشتركة، والجلسات التي تستثار فيها أفكارهم المبدعة، إن كانت ستستخدم. كما ينبغي إثارة اهتمامهم وحماسهم حول أدوات ووسائل التدريب هذه.

توضيح كيفية استفادة المشاركين من التدريب

يجب إظهار كيف سيحسن البرنامج حياة المتدربين المهنية، ويجعل العمل أكثر سهولة، ويسمح لهم بأداء واجباتهم بشكل أكثر ذكاءً وأقل صعوبة.

تذكير المشاركين بأنهم أسهموا في تحديد حاجتهم الخاصة من التدريب يجب تذكير المشاركين بأن مدخلاتهم مهمة جداً في إعداد برنامج التدريب، نظراً لأنه انطلق من مقارنة «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» (انظر الفصل الثالث)، التي أسهموا فيها بفاعلية.

إثارة اهتمام المشاركين بما سيتعلمونه، والرضا الذي سيحصلون عليه من المشاركة الكاملة في عملية التدريب

يجب تحفيز المتدربين على المشاركة الفاعلة، وجعلهم يشعرون بأن التعلم متعة أيضاً.

إظهار إمكانية التغيير والنمو والتطور

يتوجب على المدرب إيضاح حقيقة أن التغيير قد نجح في الماضي، وذلك باستخدام أمثلة راهنة مستمدة من واقع الشركة إن أمكن. إضافة إلى نماذج مشابهة تجسد نجاحات تحققت في شركات أخرى.

إظهار الحماس لعملية التدريب برمتها

من خلال حماس المدرب والإدارة، يمكن أن يصبح كل مشارك راغبا في بدء التدريب . بل متلهفا له .

٢. تقديم وعرض المضمون

لقد ثبت منذ أمد بعيد أن نجاح التدريب مرهون بالمشاركة الفاعلة ومساهمة مجموعة المتدربين بأكملها . إذ لا تبدأ مرحلة التعلم الحقيقي إلا في حال انخراط المجموعة برمتها في العملية . وبدون ذلك، لا يمكن الحصول إلا على معلومات سطحية لا قيمة لها . كما تؤدي المشاركة الفاعلة - سواء عبر دراسات الحالة الميدانية (case studies)، أو لعب الأدوار المشابهة، أو المحاكاة، أو تأدية المهام العملية، وغيرها من التمارين المشابهة التي تضي الحيوية والمتعة على المواد المقررة - إلى تعلم أفضل، واحتفاظ بالمعلومات لمدة أطول . أما المقارنة بين ما يتم تعلمه في غرفة الصف وفي موقع العمل فتكشف للمتعلمين كيفية تطبيق المواد التي تعلموها على عملهم الفعلي . يتوجب تشجيع كافة أفراد المجموعة على الاشتراك في المناقشات، والحوارات، والآراء المختلفة، والتفكير والتشاور . كما يجب تشجيع المعارضين على التعبير عن آرائهم، إذ لا يمكن الوصول إلى الإجماع الكامل ما لم يتم حل الخلافات وإزالة الشكوك، ومن ثم تقبل وتمثل المعلومات الجديدة .

على المدرب مقاومة إغراء لعب دور الواعظ، فهو في الحقيقة المساعد على تسهيل أمور التدريب للمشاركين طيلة العملية . كما يجب عليه الابتعاد عن أسلوب تلقين المعلومات، فمهمته الأساسية هي تمكين المشاركين من تفحص، وتقييم، وتعلم المواد الجديدة والتفكير بها حقا . وأفضل المدربين هم الذين يحسنون الإصغاء، ويراقبون بيقظة وانتباه أفعال وردود أفعال المشاركين، ويتمتعون بالمهارة اللازمة لاستقبال المدخلات والمعطيات وتقديم المخرجات والمعلومات .

معلومات وإرشادات تكتيكية

عملية التطوير الناجحة تتألف من أربع خطوات:

- ١- تهيئة المشاركين لقبول حقيقة أن التدريب سوف يشمل تغييرا في سلوكهم.
- ٢- تقديم وعرض مضمون التدريب بطريقة مثيرة، وتشاركية، ودينامية.
- ٣- يجب أن يمارس المشاركون ما تعلموه.
- ٤- ينبغي متابعة التدريب وتعزيز السلوك الجديد الذي تبناه المشاركون.

٣. الممارسة

تمثل قاعة التدريب الخطوة الأولى في العملية التعليمية. وما لم يتم تطبيق المعلومات النظرية في مكان العمل فمن غير الممكن تحديد ما إذا كانت المعلومات قد ترسخت أم لا. ولا يمكننا الانتظار إلى حين انتهاء التدريب لقياس ذلك. إذ يجب تصحيح الأخطاء وسوء الفهم فورا قبل أن تتحول إلى ممارسات وعادات سيئة؛ كما يجب الإقرار بالنجاح مباشرة لإعطاء المشاركين في برنامج التدريب دعما إيجابيا ومعنويا.

لتحقيق ذلك يمكن تخصيص فترة محددة في بداية كل جلسة يقوم فيها كل واحد من المشاركين بتقييم محاولته تطبيق ما تعلمه في الجلسة السابقة والنتائج المترتبة عن ذلك. لقد نظمنا مؤخرا برنامجا تدريبيا لموظفي المبيعات في إحدى الشركات، قدمت فيه مقاربات جديدة لتسويق خدماتها. طلبنا من المشاركين تطبيق واحدة من التقنيات الجديدة التي تعلموها في الجلسة الأولى خلال الأسبوع الذي يفصل بينها وبين الجلسة التالية، ومن ثم كتابة تقرير عن واقع سير الأمور. وعندما قدمت التقارير، انتقد المشاركون بعضهم بعضا، فكانت الفائدة شاملة. إذ حصل كل فرد على معطيات إضافية عن تجربته

وأدائه من بقية المشاركين، وتعلمت المجموعة بأسرها من تجربة كل فرد فيها. كما عرف المدرب أيضا الجوانب الناجحة في التدريب وكيفية تطويرها وجعلها أكثر فاعلية وتأثيرا.

٤. المتابعة والدعم

صادفنا العديد من المؤسسات التي تحسرت على فشل برامج التدريب، وشكّت من أن كل المال الذي أنفقته عليها ذهب هدرا، نظرا لأن المشاركين ما لبثوا أن عادوا بعد فترة وجيزة إلى عاداتهم القديمة. مع أن للحسرة والشكوى ما يبررهما، إلا أن الخطأ لا يكمن في برامج التدريب عادة، بل في نقص عمليات المتابعة. فكما تضرر العضلات إذا لم تُمرن، تفقد المهارات والمعارف إن لم تستخدم.

وللتغلب على هذه المشكلة، يجب أن تتضمن خطة التدريب برامج محددة للمتابعة. اجتماع المتابعة الأول يعقد عادة بعد ثلاثين يوما من انتهاء جلسات التدريب. يهدف هذا الاجتماع، المصمم حسب صيغة مثيرة وممتعة، إلى دعم وإعادة تحفيز المشاركين، كما يشمل عرض تقاريرهم المتعلقة بسير العمل، وإتاحة الفرصة لطرح الأسئلة ومناقشة المشاكل الطارئة في وظائفهم، علاوة على تمارين التحفيز والتشجيع، بحيث يغادر كل منهم ممتلئا بالحماس والنشاط لضمان استمراره بالالتزام بنتائج التدريب. ويمكن عقد اجتماعات دورية كل شهر أو شهرين حسب الحاجة.

من المهم أن يظهر الممثلون عن الإدارة العليا دعمهم للبرنامج. كما يجب عليهم التأكيد لكل المعنيين. قولاً وفعلاً. على أن تطبيق المهارات الجديدة المكتسبة، وتغيير المواقف والثقافة السائدة اعتمادا على النتائج التي خلصت إليها هذه البرامج، تصل آثارهما الإيجابية إلى الإنتاجية، والتقدم، والأرباح.

التوجيه والإرشاد

يمثل المرشدون مصادر ثرة وغنية لتطوير مهارات أتباعهم ومواءمتهم مع جو الشركة وثقافتها. لكن معظم الشركات اليوم لا تعتمد برامج رسمية لتشجيع عملية التوجيه والإرشاد. بعض المدراء يرغبون فعلاً بتقديم خبراتهم ومعارفهم للقادمين الجدد؛ بعضهم الآخر يجذب إلى أحد هؤلاء ويصبح مرشداً وموجهاً له؛ في حين يأخذ بعض الموظفين الشبان زمام المبادرة ويطلبون من مدير يكون له الإعجاب أن يصبح موجهاً لهم. لكن تبني برنامج توجيه رسمي يحدد ويدرب بشكل منهجي المدراء على أساليبه وفنونه وخباياه، ثم يجمع الموجه ومن يوجهه، يبقى أفضل وأكثر فعالية من العملية العشوائية.

من الأقوال المأثورة

«وجدت في المشاركة الإيجابية، لا السلبية، في العملية التعليمية مفتاح نجاحها. وعندما يعلن المتعلم عن مواقفه أو أفعاله - والأسباب الكامنة وراءها - عندها فقط، يمكن مساعدته على رؤية عاداته ومواقفه الحالية ومحاولة تصحيحها».

ألن آ. زولي،

كاتب واستشاري في شؤون

الإدارة

من الأقوال المأثورة

قد يقول المدير: «هذا ما يتوجب عليك فعله»، لكن المرشد أو المدرب يقول: «دعني أشرح عليك بعض الأسئلة التي تساعدك في تبني منظور مختلف - منظور قد يكشف لك مزيداً من الخيارات».

كيم ه. كريسكو،

استشاري في شؤون الإدارة

وهذا لا يضمن فقط حصول الموظف الجديد على التوجيه الضروري فقط، بل يمنح المدراء فرصة المشاركة في البرنامج.

التدريب

لا يتوجب على المدربين استخدام أفضل أساليب التدريب فحسب، بل أن يكونوا هم أنفسهم مدربين موهوبين قادرين على تمييز نقاط القوة والضعف في كل متدرب، والعمل معه على مضاعفة إمكاناته إلى حدها الأقصى.

تتضمن السمات والخصائص التي يفترض توفرها في المدرب الجيد ما يلي:

- الخبرة في تحفيز الآخرين، والقدرة على إظهار أفضل ما لديهم.
 - غرس الثقة بالنفس عن طريق دعم مواطن القوة لدى أفراد الفريق المشارك، وتعزيز تصميمهم على النجاح.
 - توفير الأدوات والخطط والأساليب التي ستمكن المتدربين من تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف فريق العمل في آن معا.
 - تقديم أنموذج يحتذى عبر ممارسة ما يبشرون به.
- لا يفترض بالمدربين أن يكونوا خبراء بكل جوانب الوظائف التي يشرفون عليها. إذ إن بعض العاملين أفضل أداء من المشرفين عليهم، لكن قدرة المشرف أو المدرب لا تكمن في مقدرته على التفوق في كل جانب من جوانب العمل، بل في إظهار أفضل ما لدى أعضاء الفريق.

معلومات وإرشادات تكتيكية

المدرب :

- يحفز الفريق بأكمله.
- يساعد أعضاء الفريق على امتلاك وتطوير الثقة بالنفس.
- يعلم الموظفين الطرائق المادية والمعنوية الضرورية لأداء العمل.
- يعتبر نموذجا يحتذيه الفريق بأكمله.

تدريب المدراء التنفيذيين

اقتصر التدريب في العديد من الشركات على مساعدة العاملين على زيادة فاعليتهم في وظائفهم، وانحصر في تهيئة صغار الموظفين لتسلم مناصب يتحملون فيها مسؤولية أكبر. في السنوات الأخيرة، وجدت الشركات أن كبار المدراء في كوادرها يمكن أن يستفيدون أيضا من التدريب. وغالبا ما تختلف الخصائص والمؤهلات الضرورية التي تساعد الموظف على تسلق السلم الوظيفي، عن تلك المطلوبة لنجاح المدير التنفيذي.

تبعاً لعملية مسح شملت كبار المدراء التنفيذيين، قال ٤٥٪ منهم إن كبار المدراء بحاجة للتدريب على تقنيات ومهارات الإدارة الحديثة. وفي استطلاع آخر لمدراء الموارد البشرية، اعتبرت نقص المهارات الاتصالية أول وأهم المشاكل في كيفية إدارة القوى العاملة، في حين مثل ضعف المهارات في إقامة العلاقات الشخصية المتبادلة المشكلة الأولى في كيفية اتصال المدراء مع الموظفين.

علاوة على ذلك، كشف كبار المدراء التنفيذيين الذين شملهم البحث عن أن أهم المهارات التي يودون تطويرها في الجهاز التنفيذي العامل لديهم هي: بناء فريق عمل متكامل، التفكير الاستراتيجي، القيادة، القدرة على تحفيز الآخرين، بث روح المغامرة التجارية، إيجاد الشخصية القيادية المتكاملة. ويعد التدريب التنفيذي أحد الأساليب الناجعة لتطوير هذه المهارات الخاصة لدى الأفراد. نعرض فيما يلي قائمة بعشر من أكثر المهارات التي تنقص المدراء شيوعاً وتحتاج إلى التدريب:

١- الإدارة: التأكد من أن المهام الموكلة إلى الموظفين واضحة، اعتبار الموظفين مسؤولين عن تنفيذها، تقديم التوجيه والدعم، التوصل إلى إجماع في الرأي، توفير الإرشاد المناسب، إشاعة الثقة، ومكافأة وتقدير حسن الأداء.

٢- الإصغاء الإيجابي: الإقلال من الكلام والاستماع باهتمام حين يتحدث الآخرون. إضافة إلى توجيه الأسئلة المناسبة، وعدم مقاطعة الآخرين كثيراً، وإظهار الحماس والتعاطف، والموازنة بين الجدية وروح الدعاية، والابتسام الدائم واستخدام اللغة الجسدية لإيصال الإشارات الصحيحة.

٣- التعاون: تطوير علاقات متينة مع المساعدين داخل وخارج فريق العمل، التعامل مع الآخرين بشكل متساوق، بناء التحالفات والعلاقات الجماعية، والحفاظ على روح المغامرة والرغبة في الفوز، التواصل مع الآخرين والاختلاط

٤. حل الخلافات: تطوير مقاربات بناءة لمواجهة الخلافات حال وقوعها، تقديم معلومات واضحة ومباشرة بطريقة غير عدوانية تظهر الاحترام والمؤازرة.

٥. المواقف الإيجابية: الاهتمام بآراء الآخرين ووجهات نظرهم بعقل مفتوح، إظهار الحماس، التركيز على الحلول الإيجابية لا السلبية للمشكلات، الضغط على الآراء المعارضة بمقاربة الرغبة في الفوز.

٦. الثقة بالنفس: الاستعداد للقيام بمغامرة محسوبة دون الخوف من الفشل ودون اللجوء إلى مواقف من يتعرض للهجوم، اتخاذ مواقف صلبة بطريقة حاسمة وقوية.

٧. الاحترام: إشعار الآخرين بأنهم قادرين على الإسهام بشكل فعال وإيجابي في مختلف المجالات، وإظهار احترام حقيقي لوجهات نظر الآخرين دون الظهور بمظهر المتعالي أو المتعجرف.

٨. القيادة الاستراتيجية: الاحتفاظ بمنظور شامل وبعيد المدى، وضع خطط استراتيجية، إيجاد الطرق والوسائل العملية لتنفيذها، تطوير مبادرات استراتيجية.

٩. تحديد الأولويات: استغلال الوقت بطريقة فعالة، وضع معايير معقولة، إعلام الآخرين بما هو متوقع منهم، تحميلهم المسؤولية دون التدخل في كل صغيرة وكبيرة من عملهم.

١٠. الاتصال مع الجهات العليا: الإبقاء على قنوات الاتصال مفتوحة مع كبار المدراء، إعلامهم عن وضع النشاطات المختلفة، معرفة أولوياتهم، إقناعهم بوجهة نظرك عندما تتأكد من أنها صحيحة، الترويج للإنجازات التي يحققها كل أفراد فريق العمل الذي تتأسسه.

أساليب التدريب

من الأقوال المأثورة

في الأبحاث والدراسات التحضيرية للكتاب الحالي، أجرينا مقابلة مع ادوارد ج. فيرلاندر، وهو استشاري إداري معروف، لم ينجح في تدريب كبار المدراء التنفيذيين فحسب بل نجح في تدريب العديد من أفضل مدربيهم. يقترح ادوارد الخطوات الأساسية التالية لضمان نجاح التدريب:

الخطوة الأولى: إيضاح الهدف من النقاش:

لماذا: يجب التأكد من أن الشخص الذي يخضع للتدريب على دراية تامة بالأسباب الموجبة له. وعندما يكون هو من طلب التدريب، يصبح الهدف واضحا منذ البداية، أما حين يبادر المدرب بالعملية فعليه توضيح الدواعي والأسباب. يساعد الإعلان عن الهدف الرئيسي منذ البداية على تركيز انتباه المتدرب على مدخلات المدرب ويحسن من قدرته على التلقي.

«السؤال الذي يطرح نفسه مرارا: هل يمكن للناس أن يتغيروا حقا؟ إن التفكير بذلك لوهلة يذكرنا بأن كلا منا يعرف شخصا قد تغير بصورة جذرية أو تدريجية. والتاريخ والأدب متخمان بالكثير من الأمثلة والنماذج عن ذلك.

ولربما كان أحرى بنا السؤال لماذا يتغير الناس، وتحت أية ظروف؟ لحسن الحظ، بدأ علم النفس المعاصر لتوه توفير بعض الإجابات الرئيسية والمهمة».

ريموند ب. هالدينغ،

خبير في تدريب المدراء

التنفيذيين

كيف: يتوجب على المدرب تفهم الغرض من عملية التدريب قبل بدئها، وتذكّر أن أهم مبادئها تركيز الانتباه على أعمال وأفعال المتدرب وليس على شخصيته. ويمكن للمدرب ببساطة إخبار الشخص المعني أن هنالك بعض المعلومات حول شيء لاحظته في أدائه.

الخطوة الثانية: توصيف الملاحظات بدقة

لماذا: عندما يبدأ المدرب بتقديم توصيف لملاحظات محددة فإنه يساعد المتدرب على فهم القصد من وراء التدريب. هنالك ثلاث أفكار يجب التركيز عليها في هذا السياق: (١) الدقة والتحديد؛ (٢) التركيز على الملاحظات والمشاهدات المباشرة لا على الشائعات والآراء؛ (٣) الموازنة بين الملاحظات السلبية والإيجابية.

أولا، بدء عملية التدريب بتقديم معلومات عامة قد يربك المتلقي بدلا من أن يساعده. في حين أن الدقة والتحديد يساعده على فهم ما يريده المدرب. ثانيا، من المهم الفصل بين ما لاحظته المدرب فعلا وبين رأيه الشخصي أو آراء الآخرين، إذ غالبا ما يؤدي البدء بعرض موقف أو رأي ذاتي إلى فقد المتدرب الاهتمام بالتدريب، أو اتخاذ موقف دفاعي.

كيف: على المدرب تجنب العموميات وتقديم المعطيات والمعلومات التي يملكها بدقة، وتجنب التعابير التي قد تفضب المتدرب مثل «نعم، ولكن...» أو «أنت في العادة...» أو «أنت دائما...» أو «أنت لا تفعل أبدا»، الخ.. ثالثا، يتوجب عليه التأكيد على الملاحظات الإيجابية والسلبية على حد سواء، ويستحسن التركيز على حادث أو عمل معين في البداية وتحديد زمانه ومكان وقوعه والأشخاص المرتبطين به والنتائج التي ترتبت عليه. ينبغي على المدرب أيضا الالتزام بالملاحظات التي لاحظها شخصيا، والابتعاد عن الأقاويل، فالمصدر الثالث للمعلومات لا يشكل معطيات موثوقة بل ثرثرة وإشاعات. كما يستحسن البدء بذكر النقاط الإيجابية، ثم المجالات والجوانب التي تتطلب إدخال التحسينات عليها.

الخطوة الثالثة: توصيف ما لاحظته المدرب من تأثير وفعل

لماذا: عندما توصف ردة فعلك على سلوك الآخرين، يتفهم هؤلاء تأثير سلوكهم وأبعاده. ويمكن لردود الفعل الشخصية أن تقدم معلومات مفيدة

لزملاء العمل، وتساعدهم على تفهم كيفية رؤية الآخرين لهم وأثر سلوكهم الذي قد يكون السبب وراء المشاكل. ومن المفيد لفت انتباههم إلى ذلك عند الضرورة.

كيف: بعد تقديم الحقائق، يمكن وصف ردود الأفعال عليها. ويجب التأكيد على تعريف ردود الأفعال هذه باعتبارها تمثل وجهة نظر المدرب الشخصية. ومن المفيد أيضا وصف مشاعر المرء تجاه أفعال الآخرين، بإعطاء أمثلة عن كيفية التأثر بها، مع التأكد من ربط الرأي الشخصي مع إنجاز العمل.

الخطوة الرابعة: البحث عن الحل وطرح أفكار مفيدة

لماذا: بعد توصيف آثار العمل وإبداء وجهة النظر الشخصية، يحتاج الموظف إلى معرفة كيفية التصرف بهذه المعطيات. يمكن مساعدته عن طريق طرح الأفكار البناءة. وخلال تقديم المعلومات التي تساعد على تصحيح السلوك وتطويره، من المهم تضمين هذه الأفكار المفيدة لتحسين الأداء. إن طرح الأفكار يظهر أن المدرب حسن النية ويريد أن يكون ودودا، وبناء، وزميلا مخلصا.

كيف: يجب البدء بفتح حوار تطرح فيه الأسئلة وتبذل الجهود لإيجاد السبل لحل المشكلة. ويجب التأكد من أن الاقتراحات واقعية وبمقدور المدرب القيام بها وتحقيقها. كما يتوجب إعطاء الأمثلة العملية، وطرح الأفكار بطريقة لبقة أبعد ما تكون عن توجيه الأوامر، كأن يقول المدرب عند اقتراح إدخال بعض التحسينات: «في المرة القادمة التي تحاول فيها القيام بذلك، اقترح اتباع ما يلي...»، أو «هل فكرت بفعل ذلك على هذا النحو?».

الخطوة الخامسة: تحديد التوقعات وإظهار التشجيع

لماذا: من أجل التأكد من أن المستقبل أفضل من الماضي، وبعد جولة مفيدة من النقاش حول طرق حل المشكلة، والسلوك الجديد الذي سيساعد

الموظف على تحسين أدائه في المرة القادمة، والموافقة على المنهج، من المهم أن يشير المدرب بوضوح إلى أنه يريد رؤية هذه التغييرات والتحسينات تتحقق على أرض الواقع.

كيف: يجب مراجعة كافة النقاط/الأعمال/التغييرات التي تمت مناقشتها. وإن توفرت معطيات إيجابية، فعلى المدرب تأكيدها وتحديد نقاط القوة التي لاحظها. أما في حالة المعطيات السلبية التي تستوجب التصحيح، فعليه أيضا تحديد المظاهر الرئيسية التي يتوقع من الموظف تغييرها أو القيام بها بشكل مختلف، مع ضرورة الحفاظ على عنصر التشجيع والتحفيز الذي يساعد على إحداث هذه التغييرات، والتأكيد المستمر عن ثقة المدرب بقدرة الموظف على القيام بها.

علاوة على كل ذلك، إذا استغرقت الخطوة الرابعة (مناقشة الحل) وقتا طويلا وتضمنت حوارا مفصلا، فمن الأفضل تلخيص المعطيات بكاملها في الجلسة المخصصة للخطوة الخامسة، وبذلك يمكن توضيح ما قيل وما تم الاتفاق عليه، وتحديد نقاط الاختلاف وسوء الفهم بسرعة بحيث يمكن تصحيحها فورا. في هذا الوقت، يمكن استغلال الفرصة لإظهار الدعم للموظف المدرب. ويجب إنهاء مناقشة المعطيات بملاحظة إيجابية تهدف إلى الحفاظ على علاقة إيجابية وبناءة معه.

التدريب الانتقالي

في معظم الأحيان، يواجه أكثر المدراء التنفيذيين نجاحا وحنكة أشد الصعوبات في إحداث التغيير. إذ إن من مصلحتهم المحافظة على أنماط نجاحاتهم الماضية، وغالبا ما يتمتعون بشخصية قوية تجعل من الصعوبة بمكان تغيير سلوكهم. علاوة على ذلك، بنى كل منهم سمعة عريضة داخل المؤسسة

من الأقوال المأثورة

«إن جوهر القدرة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء يكمن في إقامة رابطة نفسية وثيقة تجمع الإدارة بالعاملين لدرجة لا يريدون فيها مغادرة الشركة، لأنهم على قناعة بأن بقاءهم يعود عليهم بفائدة تفوق مثيلاتها في أي مكان آخر. وفي حين يمكن تمتين أو اصر هذه الرابطة بطرق شتى، يبقى التدريب أكثرها جاذبية وفائدة، لأنه يوفر أداة فعالة ومفيدة لكل من الإدارة والعاملين. إن آلية التدريب بطبيعتها تخاطب أهم بواعث السلوك الإنساني وأكثرها محورية. الرغبة في التعلم والتطور والنمو. وإن تم استخدام عملية التدريب والتأهيل بصورة فعالة، فإنها تخفف نسبة ترك العاملين الأكفاء وظائفهم وتساعد على الاحتفاظ بهم.

ادوارد ج. فيرلاندر،

استشاري في شؤون الإدارة

باعتباره مديرا صلبا وقاسيا، ومن المرجح أن يتجاهل حتى أبسط التغييرات على أسلوبه في الإدارة، أو يعتبرها انحرافا عن السلوك أو العرف المعتاد. ولذلك لا يلاحظها أحد ولا تلقى الدعم والتشجيع، الأمر الذي يؤدي إلى العودة إلى الأسلوب القديم دون إحراز أي تقدم حقيقي.

في مقابلة أجريناها مع الدكتور ريموند هاريسون من شركة «اكزيكوتيف ترانسفورمتركس»، اقترح اعتماد ثمانية مبادئ تجعل تدريب المدراء التنفيذيين أكثر فاعلية:

المبدأ الأول: استغلال الفرصة المناسبة للتعليم

هنالك فترات معينة في حياة كل المدراء التنفيذيين يمكن فيها لفت انتباههم إلى قضايا تتعلق بأسلوبهم في الإدارة. وقد تكون هذه لحظات يشعرون فيها بنشوة النصر، أو خيبة الأمل، أو يمرون فيها بأزمات شخصية عصبية، أو يقفزون فيها درجات السلم الوظيفي، باتجاه الأعلى أو الأسفل الخ.. تلك المحطات التي تتكشف فيها الحالة الشعورية

والنفسية وتتضاعف اليقظة والترقب، تزداد فيها أيضا فرص اكتساب المعرفة، وذلك مع تخبط هؤلاء وسعيهم لاستعادة توازنهم، الأمر الذي يجعلهم أيضا أكثر تقبلا للأفكار الجديدة واقتراحات الآخرين.

المبدأ الثاني: توصل المؤسسات إلى انطباع عن المدراء في «الأحداث المصيرية والحاسمة».

يتمتع العديد من المدراء التنفيذيين بسمعة قائمة على أحداث معينة لاحظها الآخرون. لكن السؤال المحوري هنا: «كيف نعرف ما نظن أننا نعرفه عن المدير التنفيذي؟». في معظم الأحيان تتأتى لنا تلك المعرفة من أحداث محددة أدت إلى خلق ذلك التصور، فإلناس يشكلون انطباعاتهم عن الآخرين نتيجة تفاعلهم معهم في أحداث معينة أو نتيجة مراقبتهم وهم يتفاعلون مع الآخرين.

المبدأ الثالث: خطأ الذاكرة عن الأحداث الحاسمة شائع وشنيع

أحد الأساليب الأساسية في تدريب المدراء التنفيذيين يتمثل في الحديث معهم عن أمور إشكالية حدثت في الماضي، ومن ثم التدخل لطرح الأسئلة عما كان بالمستطاع فعله بطريقة مختلفة، وعما يمكن فعله في المستقبل.

لكن المشكلة الرئيسية في هذه المقاربة تكمن في أن الناس غالبا ما يكذبون، أو يحتفظون بذاكرة انتقائية عما حدث، أو يشوهون ويحرفون ذكرياتهم، أو يختلقون بشكل لاشعوري أحداثا لا وجود لها على أرض الواقع.

ويترتب على ذلك عمليا أن معرفة الأحداث الحاسمة التي بنى عليها المدير سمعته غير كافية لتشكيل انطباع عن سلوكه، بل لا بد من الحصول على توصيفات لهذه الأحداث من عدة مصادر أخرى، وهو ما يسمى بـ «أسلوب روشومون» (Roshomon Technique)، تخليدا للقصة اليابانية القديمة التي تحمل نفس الاسم وتروي حادثة سطو واعتداء توصف من وجهات نظر

متعددة. إن سماع حادثة معينة يرويها عدة أشخاص من عدة زوايا يمنحها المزيد من العمق والواقعية، ويتيح بالتالي الفرصة أمام المدير التنفيذي للتعامل مع المدركات الجمعية للحادثة.

المبدأ الرابع: من الممارسة إلى الإتقان

يشير هذا العنوان إلى تعلم القيام بنشاط ما ليس فقط بكفاءة بل بدرجة من البراعة والإتقان يصبح فيها الأداء عملية أوتوماتيكية وفائقة السهولة، تماما كتعلم قيادة السيارة التي تعشق السرعة فيها يدويا، إذ ما إن يتم التضلع من العملية حتى يتوقف السائق عن التفكير الواعي بها ليؤديها بشكل تلقائي وأوتوماتيكي تقريبا.

عندما تتم ممارسة وتعلم القيام بعمل ما إلى درجة البراعة والإتقان، تزيد احتمالات الانتقال إلى التضلع من مهارات أخرى، أو ما يسمى «تحويل أو انتقال التدريب» (Transfer of Training). على سبيل المثال، إذا أتقن سائق قيادة سيارة مجهزة بناقل حركة من أربع سرعات، يمكنه عادة إتقان استخدام سيارة بخمس سرعات بسهولة. إن الانتقال من الممارسة إلى الإتقان يساعد على انتقال وتحويل التدريب إلى حالات وأوضاع لا يمكن للمدير أو مدربه التنبؤ بها، والمثال على ذلك أن إتقان أساليب إعطاء الموظفين معلومات دقيقة ومحددة وبناءة عن الأداء، يجعل من الأسهل على المدير استخدام نفس الأساليب مع أحد مرؤوسيه الراغبين بتلقي الإرشاد المهني.

معلومات وإرشادات تكتيكية

يجب تعلم المزيد من الفعاليات والنشاطات وممارستها باستمرار إلى الحد الذي يسمح للأفراد بإعادة إنتاجها بسهولة. وما إن يتم اكتساب هذه المهارات حتى يصبح من الضروري وضعها فورا موضع التطبيق في مكان العمل، وإلا أدى ذلك إلى نكوص إلى الأساليب والمهارات القديمة.

المبدأ الخامس: السلوك يتحكم بالمواقف

إن شئنا أن يكون التغيير جذريا ودائما، يصبح من المهم تغيير الأفكار والمواقف والافتراضات، علاوة على العواطف والأحاسيس والبواعث. الطرق المباشرة للإقناع الشفاهي غير مجدية في معظم الأحيان، إذ يؤكد علماء النفس أن ما يحدث حين يتعرض أحد الأشخاص لـ«ضغوط خطابية» تدفعه إلى اتخاذ منحى سلوكي معين، هو أن يواجه تهديد تضاول الخيارات الشخصية برودة فعل عكسية تتجلى بالمحاجة المضادة الصامتة. الأمر الذي يؤدي إلى الخروج من التجربة وهو أكثر تشبها بمواقفه السابقة.

كيف يمكن تغيير المواقف إذن؟ ما يثير الاستغراب أن الطريقة اللفظية المباشرة التي تحث على تغيير السلوك ليست عقيمة فحسب، بل ضارة أيضا، كما تثبت الدراسات عن محاولة الإقلاع عن التدخين، مثلا. فحين يخضع المدخنون إلى محاضرات مطولة أو أفلام تسهب في تصوير أضرار وشورور النيكوتين، تتضاءل احتمالات توقفهم عن التدخين إلى مستوى أدنى من أولئك الذين لم يخضعوا لأي علاج أو حملة توعية. ويعلل علماء النفس ذلك بنفس الآلية المذكورة آنفا والتي تؤدي إلى تشبث مماثل بالمواقف السلوكية القديمة.

إن تغيير الموقف يجب أن يتبع تغير السلوك. في مثالنا عن محاولة الإقلاع عن التدخين، ثبت أن لعب أدوار تمثيلية يتبادل فيها المدخنون عمليا أخذ سجائر ووضعها جانبا دون تدخينها، أو رفض سيجارة مقدمة لأحدهم، أدى إلى تزايد احتمال إقلاعهم عن التدخين. كما أظهرت الدراسات والأبحاث في هذا المجال أن تغيير الأفكار والمواقف والقيم ستنتج عنه تغييرات سلوكية بعيدة الأمد، ولكن يجب أن يسبق ذلك أولا تغييرات فعلية في السلوك.

المبدأ السادس: تحديد الأشخاص المحوريين ووضع خطة عمل

لا يعمل المدراء التنفيذيون وحدهم بل هم في تفاعل دائم مع الآخرين، من مشرفين، وزملاء، ومرؤوسين، وزبائن، الخ.. وتلعب عملية تحديد

الأشخاص المحوريين في العمل وإقامة علاقة مفيدة وبناءة معهم دورا جوهريا في نجاح هؤلاء المدراء.

وحالما يتم تحديد هذا الجانب المفتاحي، يجب ترك حرية المبادرة للمدير المدرب لوضع خطة التعامل مع كل من هؤلاء الأشخاص المحوريين على حده.

المبدأ السابع: قياس ما يراد تغييره

إن تقديم المعطيات عن أداء المدراء قضية حيوية لاستمرارية أي نوع من التعليم والتدريب. وإن شئنا لهذه المعطيات أن تكون مفيدة، فيجب أن تكون شبه فورية، وقابلة للتصحيح والتعديل بسرعة. وبغض النظر عن المنهجية المستخدمة، يبقى من الجوهري اختيار مظاهر السلوك المحددة التي تحتاج إلى تغيير. فالمدير التنفيذي الذي يقاوم تغيير الثقافة السائدة خشية فقدة السلطة والسيطرة على الآخرين، يجب أن يعمل مع زملائه على تحديد الأحداث الحاسمة التي أسهمت في إعطائهم تصورا سلبيا عنه. وبمساعدة المدرب، يتوجب على هذا الشخص أيضا ابتكار وتطوير سلوكيات جديدة تبدأ بتحدي تلك التصورات والمدرجات، وتغييرها وفق معطيات دقيقة وضمن توقيت سليم.

المبدأ الثامن: المكافأة على التغيير

يحتاج الناس إلى دعم التغييرات التي يقومون بإجرائها، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي إيجاد برنامج مكافآت نظامي، يتخذ شكل مكافآت مادية ملموسة، كالعلاوات، والزيادات على الراتب، والمشاركة في الأرباح... أو معنوية، كالثناء وتقدير الإنجازات حق قدرها. ولجعل ذلك أكثر فاعلية، من الأفضل ربط المكافأة بتغيير مظهر محدد من مظاهر سلوك المدير التنفيذي في العمل، بدءا بحوار واضح بينه وبين رئيسه أو رب العمل يوجز أهداف التغييرات السلوكية وكيفية وزمان تحقيقها، وانتهاء بمراقبة سلوك المدير والإشارة إلى الانحرافات وآلية تصحيحها ومتابعتها. وما لم تحدث تغييرات حقيقية في

المدير المعني، لا يجب تقديم أية مكافآت - وفي الواقع، ينبغي اعتبار العجز عن التغيير عاملا سلبيا خطيرا في المراجعة الدورية التالية لأدائه.

إن طبقت هذه الخطوات فلن يقتصر الأمر على إتاحة الفرصة كاملة للشخص المعني لإحداث تغيير جذري وسريع في سلوكه، بل سترسل إشارة واضحة إلى المؤسسة برمتها حول ما هو مطلوب فعلا لنجاح المدير في عمله.

من الأقوال المأثورة

قياس فعالية التدريب

هل يستحق التدريب كل ما أنفق عليه من جهد ووقت ومال؟ حتى وقت قريب نسبيا لم يكن هناك سوى القليل من الأدوات المتوفرة التي تمكن الشركات من قياس وتقييم فعالية أنشطتها التدريبية.

في السنوات القليلة الماضية، تم إجراء العديد من الأبحاث في هذا المجال، ونظرا للدور المحوري الذي يلعبه التدريب في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، يبدو من المنطقي اعتبار آليات تقييمه عاملا حاسما في ترسيخ ثقافة تساعد على الاحتفاظ بهم.

«عند تعليم الراشدين، يتوجب على المدرس ما يلي:

- تشجيع الاستقلالية، إذ إن الراشدين يودون التحكم بآلية تعليمهم وتدريبهم.

- ربط العملية التعليمية بالعمل اليومي، والتقليل ما أمكن من الجانب النظري، والتركيز على الممارسة العملية.

- التركيز على المتعلم لا على المادة الدراسية».

مالكوم نولز،

تربوي وكاتب

شكك العديد من المدراء التنفيذيين على مر السنين بأهمية وقيمة التدريب لانعدام المعايير الموضوعية التي تقيس نتائجه. وكانت المحاولات الهادفة لقياس مدى فعالية برامج التدريب تتم بشكل سطحي عموما، وذلك عبر الطلب من كل المشارك ملء استبيانات يعكس ردود فعله إزاء البرنامج.

كان الدكتور دونالد كيركباتريك، الذي أصبح الآن أستاذ شرف متقاعدًا في جامعة وسكونس (University of Wisconsin)، أول من اقترح نموذجًا لقياس فعالية برامج التدريب عام ١٩٥٩. ثم قام فيما بعد بتنقيح هذا النموذج وتحديثه في كتابه «تقييم برامج التدريب: المستويات الأربعة» (Evaluating Training Programs: The Four Levels)^(١). أما المستويات الأربعة كما يحددها دونالد، فهي:

المستوى الأول: استخدام صيغ التقييم التقليدية

مع أنها ليست طريقة متطورة كثيرًا، إلا أن الحصول على معطيات التغذية الإرجاعية الفورية من الأعضاء المشاركين يسهم إلى حد بعيد في تحديد ردود أفعالهم تجاه البرنامج التدريبي، بما في ذلك جوانب مهمة كرايهم بمضمونه، ومدى فعالية المدرس، وما إذا كان المنهج الدراسي قد حقق توقعاتهم.

المستوى الثاني: تحديد ما تعلمه المتدرب

تمامًا كما تمتحن المدارس طلابها حول ما تعلموه في الصف، يمكن لهذا المستوى أن يأخذ شكل امتحان كتابي أو شفهي، أو يظهر المهارات التي تم اكتسابها.

المستوى الثالث: تقييم التغييرات السلوكية وتطبيق ما تم تعلمه على الوظيفة

قد تكون هذه أداة مهمة في تحديد فائدة وقيمة برنامج التدريب. هل طبق المتدربون ما تعلموه على وظائفهم؟ يسهل قياس ذلك لدى إجراء التدريب في مجالات محددة كزيادة الإنتاجية، أو تخفيض عدد «المرتجات»، الخ.. لكن يصعب استخدام هذه الطريقة لتقييم المهارات الدقيقة، وسوف يتم تقديم أمثلة عن كيفية تحقيق ذلك ومناقشتها لاحقًا في هذا الفصل.

المستوى الرابع: ربط التدريب بتأثيره في الشركة

هل أدى التدريب إلى نتائج ملموسة وتحسينات قابلة للقياس على النشاط التجاري؟ يركز هذا المستوى على النتائج الفعلية التي تحققت برامج التدريب داخل الشركة حين يتم بلوغ أهداف البرنامج بنجاح. علاوة على هذه المستويات الأربعة، يضيف الدكتور جاك ج. فيليبس، الاستشاري الرائد في تقييم برامج التدريب، مستوى خامسا.

المستوى الخامس: عوائد الاستثمارات

يتركز الاهتمام هنا حول ما إذا كانت القيمة المادية لنتائج البرنامج تفوق تكلفته. وقد تكون هذه أهم المقاييس وسوف يجري بحثها بشكل متعمق في فقرة لاحقة من هذا الفصل.

تطبيق نموذج كيركباتريك / فيليبس

المستوى الأول: معظم الشركات تستخلص تقييمات برامجها عادة من المعطيات التي يقدمها المشاركون عبر استبيانات وتقارير تكتب فوراً أو بعد انتهاء برنامج التدريب بقليل.

المستوى الثاني: يمكن تقييم ما تم تعلمه أيضاً عن طريق امتحانات مكتوبة أو شفوية في نهاية فترة التدريب مباشرة.

أما طرائق تنفيذ المستويين الثالث والرابع فهي أشد صعوبة من حيث التطوير والتطبيق، وفيما يلي بعض الأساليب المتبعة في بعض الشركات.

المستوى الثالث: لربما كان البرنامج الذي طورته جامعة «موتورولا» خير مثال على قياس مدى تطبيق المهارات الجديدة. وكانت شركة «موتورولا» قد أنشأت جامعتها في الثمانينات لترسيخ ومتابعة التعليم المستمر كجزء لا يتجزأ من ثقافة الشركة، وسوف نتطرق إلى ذلك لاحقاً في الفصل الحالي. ولضمان نجاح البرنامج، طورت الجامعة برنامج تقييم المستوى الثالث. وتبعاً لكارن

نيوهنجن، كبير المختصين في تقييم البرامج التدريبية في الجامعة، فإن الخطوة الأولى هي تحديد مظاهر السلوك المعينة التي تجسد المهارات المعنوية الدقيقة، كالمهارات القيادية، مثلاً، ومن ثم متابعة التغيرات التي يظهرها المدربون في السلوك.

من التقنيات المستخدمة لتقييم الـ «٣٦٠ درجة»، حيث أرسلت استبيانات إلى المدربين ورؤسائهم ومرؤوسيهـم، صنّف فيها المدربون تبعاً لتواتر إظهارهم لتلك السلوكيات المتصلة بالقيادة. تلا ذلك نقاشات كل ثلاثة أشهر بين المدربين ورؤسائهم لتدعيم المبادئ المؤسسة لبرامج تطوير المهارات القيادية. أما محور الاهتمام فتركز على ما إذا كانت هذه البرامج قد أدت إلى إحداث التغيرات السلوكية التي صممت من أجل تطويرها.

تم تبني برنامج «موتورولا» التقييمي من قبل العديد من الشركات، بما فيها «فورد موتور كومباني» (Ford Motor Co.)، و«تيكساكو ريفاييننج & ماركت» (Texaco Refining and Market Inc.)، و«كاتربيلر كونستركشن & مايننج» (Caterpillar Construction and Mining)، و«غوديير تاير اند ربر» (Goodyear Tire and Rubber Co.)، و«انـتيرنال ريفينيو سيرفيس» (Internal Revenue Service).

المستوى الرابع: ربط التدريب بالتأثير في الشركة

قبل عدة أعوام وحدثت ست وعشرون شركة جهودها في حملة لتطوير وسيلة لتقييم المستوى الرابع، وكانت النتيجة «نظام تقييم البرامج التدريبية»، الذي يبدأ بتحليل متعمق لظروف العمل، وينتهي بالفائدة المادية على التشغيل التي يمكن الحصول عليها عبر التدريب أو سواه من العوامل. ومن خلال هذه المقاربة، يمكن تحديد القيمة الحالية والمتوقعة للتغيرات قبل بدء التدريب، ثم تقاس القيمة المكتسبة بعد انتهائه، وفي حال فشل البرنامج في تحقيق النتائج المرجوة فإن المقاربة تبين الأسباب بوضوح.

خير مثال على ذلك ما قامت به شركة «البيرتا جنرال تليفون» (Iberty General Telephone A) في ادمنتون بكندا. فبعد أن قررت خفض النفقات باختصار مدة البرنامج التدريبي الذي يخضع له الموظفون الجدد في قسم خدمة الزبائن من أسبوعين إلى أسبوع واحد، قامت باقتفاء الأثر الذي خلفه قرارها.

من الأقوال المأثورة

باستخدام «نظام تقييم البرامج

«معظم الشركات تستخدم تقييمات لقياس مستوى القناعة والرضى بالعمل، لكن قلة منها تلجأ إلى إجراء تقييمات على مستوى عائد الاستثمارات الموظفة في برامج التدريب، مع أن كلا منهما مفيد وجوهري. وتشير الدلائل المتوفرة إلى أنه ما لم يتم إجراء التقييمات على كل مستوى، فإن من الصعب إظهار مدى التقدم الذي يمكن أن يعزا إلى التدريب».

الدكتور جاك فيليبس،
رئيس مركز جاك فيليبس للأبحاث،
Re- Jack Phillips for)
(search
التدريب الممتد لفترة أسبوعين (٢).

المستوى الخامس: المقاربة الجديدة لقياس عوائد الاستثمار

مع زيادة الإنفاق على التدريب ازدادت الأسئلة حول ما إذا كان صرف مثل هذه المبالغ الطائلة أمراً مبرراً. وحتى عهد قريب، لم يكن ثمة دراسات في هذا المجال الحيوي، لكن «الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير» (ASTD) نشرت عام ١٩٩٤ المقالة الأولى ضمن سلسلة مقالات تتحدث عن خبرة شركة محددة في قياس عائد الاستثمارات الموظفة في عمليات التدريب (٣). ويصف الكاتب، الدكتور جاك ج. فيليبس، آلية العمل ومراحله على النحو التالي:

هناك صيغتان شائعتان لحساب عائد الاستثمار في عمليات التأهيل والتدريب، وهما معدل كلفة الأرباح (Benefit Cost Ratio) والعائد على الاستثمار (Return On Investment). لإيجاد معدل كلفة الأرباح تقسم الأرباح الكلية على التكلفة؛ ولحساب عائد الاستثمار تطرح التكلفة من مجموع الأرباح الكلية لتحديد الأرباح الصافية التي يجري تقسيمها بعد ذلك على التكاليف.

على سبيل المثال، غلّ أحد برامج شركة «ماغنافوكس» (Magnavox) للتدريب على اكتساب مهارات جديدة في استخدام الكمبيوتر، مرباح بلغت ٦٠٠، ٢٢١ دولار في حين بلغت التكلفة ٢٣٣، ٣٨ دولاراً، وبهذا يكون معدل كلفة الأرباح (BCR) ٨، ٤، أي أن العائد على استثمار كل دولار تم بلغ ٨، ٤ دولار؛ أما الأرباح الصافية فكانت ٣٦٧، ٢٨٣ دولاراً، أي حاصل طرح التكلفة البالغة ٢٣٣، ٢٢١ من العائدات الإجمالية البالغة ٦٠٠، ٣٢١ دولاراً. من جهة أخرى، بلغ العائد على الاستثمار (ROI) ٧٤١٪، أي الأرباح الصافية ٣٦٧، ٢٨٣ مقسومة على التكلفة ٢٣٣، ٢٨ ضرب ١٠٠، وهذا يعني أن عائدات كل دولار تم استثماره في عمليات التدريب بلغت ٧، ٤١ دولاراً.

في الحالة النموذجية، تكون هذه الأرباح (المدخرة أو المكتسبة) سنوية، بالطبع، وتحسب بعد انتهاء العام التدريبي. وقد تستمر بعد السنة الأولى لكن

تأثيرها يخف تدريجياً. في المقاربة المحافظة تحذف الفائدة بعيدة الأمد من الحسابات، أما في حساب التكلفة الإجمالية لبرنامج التدريب، فإن تكلفة التطوير تُحْمَل وتوزع بالتساوي على مدار السنة الأولى من التطبيق، أو يمكن تقسيم تكلفة التطوير الناتجة على كامل مدة البرنامج المتوقعة.

تتضمن الخطوات الأساسية لحساب عائد الاستثمار ما يلي (٤):

١. تجميع المعطيات. تشمل المعلومات الضرورية لقياس مدى فاعلية البرنامج وهي:

أ - المعطيات المادية الملموسة، بما فيها:

- مخرجات الإنتاج (الوحدات المنتجة، الأنماط المعالجة الخ..).

- نوعية المنتج (خرقة، فاسد، مرفوض لعيوب في التصنيع، مرتجع، الخ..).

- زمن إيقاف الأجهزة والمعدات.

- ساعات العمل الإضافي للموظفين.

- زمن التدريب

- التكاليف (النفقات العامة، نفقات المبيعات، نفقات الحوادث، الخ..)

ب - المعطيات غير المادية، وتشمل:

- تغيب الموظفين، ترك العمل، التلكؤ في الأداء، الخ..

- شكاوى ومعاونة الموظفين، الاتهام بالتمييز والتحيز، القناعة والرضى بالعمل،

الولاء، الخ..

- تطور الموظف مهنيًا (ترقية، برامج التدريب التي حضرها، تقييم الأداء،

المهارات المكتسبة، الخ..).

٢. عزل أثر التدريب عن غيره من العوامل التي أسهمت في تقديم النتائج

الحالية، بما فيها:

- التغييرات في الوضع الاقتصادي العام.

- التغييرات في الحقل التجاري.

- التغييرات الإدارية.
- تركيب معدات جديدة.
- اعتماد مراحل وآليات عمل جديدة.
- تغييرات أساسية في العاملين.
- ٣. تحويل النتائج إلى فوائد ومراجح مالية.

يقترح فيليبس خمس خطوات لتحويل المعطيات إلى قيم مالية:

الخطوة الأولى: التركيز على إحدى وحدات الإنتاج. بالنسبة للمعطيات المادية الملموسة، يجب تحديد وحدة معينة شهدت تحسناً في المخرجات (خدمات، مبيعات، منتجات)، أو الجودة (تقاس عادة تبعاً للأخطاء في الإنتاج، أو إعادة تصنيع المنتج، أو عيوب المنتج، أو المرتجعات)، أو الزمن (الذي يقتضيه إكمال مشروع أو تلبية طلبات أحد الزبائن). أما بالنسبة لوحدة المعطيات غير المادية، فيمكن اعتماد إحدى مشاكل وشكاوى العاملين، أو إحدى حالات ترك العمل، أو إحدى نقاط التغيير على لائحة خدمة الزبائن.

الخطوة الثانية: تحديد قيمة كل وحدة. يجب تحديد قيمة كل وحدة تم اعتمادها في الخطوة الأولى، وهو أمر سهل فيما يتعلق بقياس الإنتاج، والجودة، والزمن، والتكلفة. ومعظم الشركات تسجل قيمة وحدة الإنتاج أو تكلفة العيب في المنتج، لكن يصعب تحديد تكلفة غياب أحد الموظفين، مثلاً، بنفس درجة الدقة.

الخطوة الثالثة: حساب قيمة التغير في الأداء. يجب تحديد قيمة التغير في الأداء بعد حساب العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر في نتائج التدريب. وهذا التغير هو نتاج الأداء الجديد، ويتم قياسه تبعاً للمعطيات المادية وغير المادية المرتبطة بالتدريب مباشرة.

الخطوة الرابعة: الحصول على الحجم السنوي. المعايير المستخدمة في تقدير تغير الأداء السنوي في صناعة ما تعادل التغير الكلي في الأداء خلال

سنة واحدة. وقد تتباين المرباح الفعلية تبعا للفترة المحددة من السنة، أو تمتد لفترة تتجاوز السنة الواحدة.

الخطوة الخامسة: تحديد القيمة السنوية. القيمة السنوية لتحسن الأداء تساوي تغير الأداء السنوي مضروبا بقيمة الوحدة. يجب مقارنة ناتج هذه المعادلة مع تكلفة البرنامج، وذلك باستخدام المعادلة الرياضية التالية: العائد على الاستثمار = القيمة السنوية الصافية لتحسن الأداء . تكلفة البرنامج^(٥).

وهكذا نرى أن تقييمات عائد الاستثمار تستغرق وقتا طويلا وتتطلب أموالا طائلة. لقد وجدت دراسة «الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير» (ASTD)، أن من غير المجدي أو الضروري إخضاع كل برنامج تدريبي لتقييمات المستوى الخامس. لذلك يطلب معظم الشركات تقييم برامجها التدريبية على المستوى الأول، و٤٠-٧٠٪ من النشاطات التدريبية على المستوى الثاني. ويسهل استخدام كلا المستويين بتكلفة قليلة نسبيا، أما المستوى الثالث (التطبيق خلال العمل) فيتطلب وقتا أطول وتكلفة أكبر، ولذلك لم يتم استخدامه إلا في ٣٠. ٥٠٪ من البرامج. ١٠٪ فقط من البرنامج التدريبية تم تقييمها على المستوى الرابع (نتائج العمل) و ٥٪ من البرامج على المستوى الخامس (العائد على الاستثمار)، نظرا لأن كلتا العمليتين تتطلب موارد وموازنات كبيرة.

نماذج البرامج التدريبية الناجحة

يعتمد العديد من الشركات برامج ونشاطات تدريبية ناجحة جدا، ومن بينها:

منتجعات والت ديزني العالمية (Walt Disney World Resorts)

لا يمكن اعتبار «جامعة والت ديزني» (Walt Disney University) مجمعا أكاديميا بل مؤثلا لعملية تدريبية شاملة لكل العاملين في هذا المشروع. تعلق جين باركر، مديرة قسم التدريب والتطوير في الجامعة، قائلة: «إن تجاربنا في

مجال التدريب تدعم الأسس التي جعلت وتجعل من ديزني مؤسسة متميزة، وأول ما نريدكم أن تدركوه هو قيمنا وثقافتنا. وبهذه الطريقة، يمكن لكافة الموظفين، بغض النظر عن مواقعهم في الشركة، أن ينقلوا هذه الثقافة وتلك القيم إلى كل الضيوف خلال عملهم».

يشمل الأسبوع الأول من البرنامج التدريبي ورشة عمل تسمى «التقاليد» (Traditions)، يأخذ المشاركون فيها، عن طريق تقنيات الوسائط المتعددة (multi-media techniques)، فكرة عامة عن تاريخ مؤسسة «ديزني»، وثقافتها، ورؤاها. أما المشرفون على تسهيل سير الأمور في الجلسات التدريبية فهم تشكيلة متنوعة من «الممثلين» (الاسم المتعارف عليه لكل العاملين في مدن الملاهي التي تملكها «ديزني»، سواء ارتدوا أزياء شخصياتها الشهيرة أم لا). أما المدربون المحترفون فلا يشرفون إلا على الجلسات التقنية والإدارية. في حين يشارك «الممثلون» المتدربين في خبرتهم في التفاعل مع «الضيوف» (الاسم الذي تطلقه «ديزني» على زبائنها).

ما يجعل هذا البرنامج فريدا من نوعه حقا هو أن المتدربين يختلطون بحشود الزوار في مدن الملاهي لمراقبة ودراسة أداء «الممثلين» وهم يقومون بعملهم. تضيف السيدة باركر: «إننا نشاهد أشخاصا يعيشون حلم حياتهم الخيالي في أحد أيام السنة.. والتدريب الذي تلقيناه جميعا يساعدنا على فهم ذلك، سواء كنا نرتدي أزياء شخصيات ديزني الشهيرة، أو نجلس وراء المكاتب، أو نعمل في قسم غسيل الثياب خلف الكواليس. إننا جميعا موجودون هنا لخدمة الضيوف، وهذا هو عملنا الحقيقي». النتيجة: نسبة استنزاف الموارد البشرية وترك الموظفين الأكفاء لأعمالهم في مؤسسة ديزني لا تتجاوز ١٥٪ مقارنة بنسبة ٦٠٪ في باقي مرافق السياحة الترفيهية (٦).

«شركة ساتيرن» (Saturn CO).

أوجدت شركة «جنرال موتورز» (General Motors) هيكلًا تنظيميًا جديدًا كلية لـ «مشروع ساتيرن»، يعتمد أساسًا على فرق العمل. وتعتبر جامعة «ساتيرن» التابعة للشركة معلمًا بارزًا لبرامج التأهيل والتدريب لكافة الموظفين، حيث تهدف إلى إيجاد فرق عمل مستقلة يتعلم أعضاؤها باستمرار وهم يعملون في وظائفهم في ذات الوقت.

يتضمن الجزء الأول من برنامج تدريب أو إعادة تدريب العاملين تحسين نوعية الإنتاج، والاهتمام بالشؤون المالية، وغيرها من المجالات التي يتم تعلمها في غرف الصف التقليدية. يقول غاري هاي، مدير تنمية وتطوير الموارد: «إن فرق العمل المختلفة تتعرف منذ اليوم الأول على مكانها المناسب في العملية الإنتاجية، كما تعرف موردي المواد الأولية، والزيائن الذين يستهلكون إنتاجها. إضافة إلى نتائج وتبعات حالات معينة، كأن يطلب زيون مائة قطعة من المنتج ولا يحصل إلا على خمس وتسعين.. يجب على فرق العمل أن تفهم عواقب حالة كهذه».

ما إن يتم الانتهاء من التدريب الأساسي حتى تصبح فرق العمل مسؤولة عن آليات تطورها الذاتي. يضيف هاي: «يقوم العاملون - كفريق - بإدارة شؤون نشاطهم التجاري بأنفسهم، بما في ذلك وضع الميزانية الخاصة بهم، وطلب المواد الأولية التي يحتاجونها، وقياس مدى التقدم الذي حققوه في ميدان التعليم».

يصبح كل موظف مسؤولًا عن وضع خطة تدريبه وتطوير إمكاناته، سواء شملت صقل مهاراته الحالية أو اكتساب مهارات وخبرات جديدة. كما يمكن أن تضم حضور حلقات دراسية، أو اتباع برامج تدريب متقدمة على استخدام الكمبيوتر، أو تأهيل أحد أعضاء فريق العمل لاكتساب مهارات متعددة تتقاطع مع مهام فرق العمل الأخرى .

يتركز نصف عمليات التدريب حول المهارات «المعنوية» غير المادية، وكما يقول هاي: «البشر هم الذي يصنعون الفرق هنا - لا التكنولوجيا. هؤلاء أشخاص أذكيا و متحمسون لأداء عملهم كل يوم، ويتوجب علينا دعمهم وتوفير البيئة المناسبة لرعايتهم».

ويتكفل مشروع «ساتيرن» بأن يتلقى كل موظف ٩٢ ساعة تدريب كحد أدنى خلال أدائه مهام عمله، في حين أن المعدل الوسطي لمعظم العاملين يتجاوز ١٧٠ ساعة. يقول هاي: «إن فهمنا للشخصية القيادية مرهون بقدرتها على تعليم الآخرين». وخير مثال على التزام الشركة بوضع هذا المبدأ موضع التنفيذ، هو أن جميع المدراء، بمن فيهم المدير التنفيذي العام، يدرسون في جامعة «ساتيرن».

شركة «اولستيت إنشورنس» (Allstate Insurance Company)

في عام ١٩٩٦ قام فريق الإدارة العليا في شركة «اولستيت إنشورنس»، وهي أكبر الشركات العامة للتأمين الشخصي في الولايات المتحدة، بوضع الأسس الضرورية لمضاعفة النشاط التجاري إلى الحد الأقصى عن طريق إيجاد وتنفيذ برنامج منهجي وبعيد الأمد لتطوير المهارات القيادية. وكما تقول ترينا ستيفنز، رئيسة شركة «هيومن ريزورسز داينامكس» (Human Resources Dynamics) في بويلنج سبرنغز بولاية نورث كارولينا: «يشتمل البرنامج على عملية دائرية مؤلفة من أربع مراحل هي التقييم، والتغذية الإرجاعية، والتخطيط التنموي، والتطوير».

«تم إيجاد أداة تستمد المعلومات من تقييمات الـ ٣٦٠ درجة، أصبحت فيما بعد محور تقييم وتطوير الجهود بالنسبة لكافة الكوادر القيادية في الشركة. أما النتائج الأولية لدى نجاح البرنامج فقد جمعت بواسطة ربط المعطيات المقدمة من هذه الأداة الجديدة مع أداة أخرى متوفرة هذا السياق.

«المسح ربع السنوي لقياس المهارات القيادية» (The Quarterly Leadership Measurements Survey). وتشير النتائج التي تم التوصل إليها إلى وجود علاقة وثيقة بين السلوك القيادي وبين التفوق في ناتج النشاط التجاري، وأن بعض السلوكيات المعينة تؤثر بشكل أكبر من بعضها الآخر. وتستخدم شركة 'الستيت' هذه المعطيات بطريقة جريئة لتطوير مهارات عناصرها القيادية في المستقبل المنظور والمستقبل البعيد على حد سواء».

ما ساعد فعلا على جعل نموذج شركة «الستيت» ناجحا وقويا إلى هذا الحد هو حقيقة أن مساعي الشركة لم تقتصر على إيجاد معطيات أساسية حول علاقة فاعلية المدراء بسلوكهم فقط، بل وجدت أيضا طرقا وأساليب ناجعة لربط بعض مظاهر السلوك القيادي بأداء العاملين على مستوى القاعدة والنتائج النهائية لنشاط الشركة. وحسب تقديرات الخبير رون ستون من مركز «جاك فيليبس للأبحاث»، «يعتبر ذلك أحد الأسباب المهمة في نجاح الشركة على مر السنين في الاحتفاظ بموظفيها الأكفاء. إنها شركة تعرف ما تريده وتنتظره من سلوك مدرائها التنفيذيين. لقد استطاعت إيجاد آليات لقياس الأثر الذي تحدثه بعض مظاهر سلوكهم في فعالية وأداء وربحية الشركة. إنها بالفعل نموذج ممتاز».

«ج. ت. إي» (E T G)

قبل بضع سنوات كانت شركة «ج. ت. إي»، التي اندمجت مع شركة «بيل اتلانتيك» (Bbell Atlantic) لتشكلا معا شركة «فيريزون» (Verizon)، رابع أكبر شركة هواتف في الولايات المتحدة. تخصصت الشركة في تقديم خدماتها للمنشآت التجارية والزبائن العاديين في منازلهم. ولكنها واجهت مشاكل عديدة، فقد مرت بتجربة الاندماج مع شركة أخرى، وأجرت عملية واسعة لإعادة الهيكلة، ثم تقليص الحجم. التغييرات المقترحة في الأنظمة والقوانين

الحكومية كانت وشيكة، والموظفون على كافة المستويات عانوا من آثار تلك التغييرات دون أن يلمحوا بارقة أمل لتحسن أوضاعهم في المستقبل المنظور. أظهر استطلاع لآراء الموظفين عام ١٩٩٦ إلى تدهور مستويات رضا الموظفين الذي يعملون بالساعة عن سلسلة واسعة من القضايا المتصلة بمكان العمل. ومن أجل تصحيح الأخطاء، شكلت شركة «ج. ت. إي» مجلسا ثقافيا مؤلفا من موظفين يعملون في كافة الأقسام. سعى المجلس للعثور على طرق لتبادل المعلومات، وتشجيع العاملين على المشاركة، وإظهار التزام الكوادر القيادية، ومكافأة الإنجازات المهمة.

شملت الخطوة الأولى مراقبة التغييرات الناجحة التي أحدثت في ثقافات باقي الشركات واعتبارها بمثابة نقاط علام تهتدي بها الشركة، فقام المجلس بدراسة الممارسات التي اتبعتها هذه الشركات، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات في طبيعة وجو العمل. واستطاع من خلال ذلك تطوير «المبادرة الثقافية»، وهي عبارة عن برنامج شامل لتغيير الثقافة السائدة يتألف من العناصر التالية:

- «عيادات المدربين». وهي لقاءات تجمع المشرفين لمدة يوم واحد بهدف التدريب، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات، وتنمية المهارات.
- «تجاوز المقدمات». وهي لقاءات منظمة وممنهجة هدفها اجتماع فرق العمل من كافة الأقسام والمستويات وحل كافة القضايا والمشاكل التي تواجهها.
- عملية التحسن المستمر. عملية تستهدف تحسين نوعية الإنتاج، وخفض التكلفة، واختصار الزمن في تسع من مراحل العمل المفتاحية في الشركة.
- «الموظفون المتحمسون». يدخل هذا البرنامج مبادئ «تقدير التساؤل الإيجابي»، وذلك كمنهج لدراسة السبل الكفيلة بدعم حيوية الشركة وفعاليتها بدلا من التركيز على الجوانب السلبية.

من الأقوال المأثورة

«من الواضح أن الاستثمارات في عمليات التأهيل والتدريب سوف تزداد باطراد في السنوات القادمة، وذلك مع ارتفاع عدد الشركات التي تدرك الأثر البالغ الذي يتركه التدريب الجيد السليم، والتدخلات الاستشارية الناجحة، في النتائج النهائية لنشاط الشركة. وكما نعرف جميعا، لا شيء يعادل اليوم أهمية الاحتفاظ بأفضل أصحاب الموهبة والنبوغ بالنسبة للشركة، لذلك يتوجب على المدراء التنفيذيين تذكر حقيقة أن أفضل الأدوات التي في متناولهم لتحقيق هذه الغاية هي متابعة الاستثمار في ميدان تنمية وتطوير العاملين».

ريتشارد براوتي،
مدير تنفيذي واختصاصي
في تدريب الراشدين

إن تبني هذه المقاربة يمكن الشركة من اكتشاف أفضل ما في ماضيها وحاضرها، كما يساعدها على التخطيط لمستقبلها، كونه يشتمل على عملية تفصيلية رباعية الأجزاء:

١. الاكتشاف: تفهم وتقدير الوضع الراهن «كما هو».

٢. الحلم: تصور ما يمكن أن يكون.

٣. التخطيط: تحديد ما يجب أن يكون.

٤. تقديم النتائج: إيجاد ما سيكون.

لقد جرى تفعيل هذه العملية بواسطة برنامج تدريبي يهدف إلى زيادة معرفة موظفي الواجهة بنشاط شركتهم («ج.ت. إي»)، وبآخر التطورات في ميدانها التجاري، وبالاستفادة من مبادئ «تشجيع التساؤل الإيجابي» وتطبيقه في العمل اليومي.

تمثلت إحدى النتائج المبكرة لهذا البرنامج في اعتراف شركة «ج.ت. إي» مجددا بأهمية تفهم العاملين ودعمهم لوجهة نشاطها التجاري. ويتم حاليا اعتماد تقنيات محددة لقياس الأداء تتابع مدى تفهم الموظفين لوجهة النشاط التجاري، ومدى إيمانهم بحجم تبادل المعلومات داخل الشركة. بخلاف سنة واحدة (١٩٩٦-١٩٩٧)،

ارتفع دعم العاملين لوجهة نشاط الشركة بنسبة ٥٠٪، وقفزت نسبة قناعتهم بأن المعلومات يتم تبادلها بشكل حر ومفتوح إلى حوالي ١٤٠٪.

وخير دليل على النتائج الإيجابية التي حققها برنامج التدريب هو ازدياد مشاركة وإبداع العاملين. وظهر ذلك جليا في عمل فريق جباية الأموال، مثلا، حيث استطاع في سنة واحدة (١٩٩٦) إدخال تحسينات واضحة على نظام تحصيل ديون الشركة فجمع ما يزيد عن ثلاثة ملايين دولار. كما عمل الفريق على تنظيم آلية المدفوعات، مما وفر على شركة مبلغا تراوح بين ٧ - ٨ ملايين دولار سنويا، ثم قام نفس الفريق بأتمتة عملية التمويل، فوفر مبلغ ٤ ملايين دولار. ونظرا لأنها شركة كبيرة يزيد عدد العاملين فيها عن ستين ألف موظف وموظفة، كان بمقدور «ج. ت. إي» تخصيص موارد كبيرة (بلغت ٢,٤ مليون دولار عام ١٩٩٧) لإنجاح مشروع الـ «المبادرة الثقافية»، لكن أية مؤسسة أخرى قادرة على تبني العناصر التالية:

- تشكيل فرق عمل متعددة الوظائف والاختصاصات لتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في ثقافة الشركة السائدة.
- استخدام العلامات القياسية التي تلجأ إليها باقي الشركات لاكتشاف أفضل أساليب وتقنيات حل المشاكل - كالتدريب، وزيادة إسهام العاملين في نشاطات الشركة، والتعاون الإيجابي مع جميع الموظفين لإنجاح الأنظمة التي تضعها الإدارة للتأكد من حسن الأداء.
- اعتماد مجموعة مشتركة من المبادئ لإشراك جميع الموظفين في عملية التغيير.

اعتبر برنامج شركة «ج. ت. إي» أحد أنجح البرامج حين فاز عام ١٩٩٧ بجائزة «الامتياز العملي» التي تمنحها «الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير»^(٧).

في عام ٢٠٠٠، حين اندمجت شركة «ج. ت. إي» مع شركة «بيل اتلانتيك» لتشكلا معا شركة «فيريزون»، قام المسؤولون عن تنسيق عملية دمج الموارد البشرية بدراسة ما تم تحقيقه عامي ١٩٩٦ و ١٩٩٧، وكان لما تعلموه من هذه التجربة تأثير بالغ في الخطوات المتخذة لتوحيد وتكامل ثقافتي كلا الطرفين في المؤسسة الجديدة.

الخلاصة وجوهر البحث

من الأقوال المأثورة

■ مع تغير الثقافات السائدة في

«لا تخف من النمو التدريجي والشركات، تزداد الحاجة إلى تعامل الموظفين مع الكثير من المهام والوظائف، والطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك تكمن في الالتزام المكان».

مثل صيني الكامل بعملية التدريب والتطوير على

كافة المستويات.

■ تتألف «عملية التطوير الناجحة» من أربع خطوات:

١. يجب تهيئة المتدربين لتقبل حقيقة أن التدريب سيضمحل إحداث تغييرات جذرية في سلوكهم.

٢. يجب تقديم وعرض مضمون التدريب بأسلوب ديناميكي وممتع.

٣. يجب أن يمارس المتدربون ما تعلموه نظريا في غرفة الصف على أرض الواقع في مكان عملهم.

٤. يجب متابعة التدريب ودعم التغييرات الجديدة في السلوك.

■ لا يجب على المدربين الاستفادة من أفضل تقنيات التعليم والتأهيل فحسب،

بل يجب أن يكونوا أيضا مدربين أكفاء يمتلكون القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في كل متدرب، لمضاعفة ما يملكه من إمكانيات إلى الحد الأقصى.

■ يشكل المرشدون/الموجهون مصادر ثرة وغنية لتطوير مهارات أتباعهم،

وتوجيههم وتكليفهم مع ثقافة الشركة السائدة.

■ غالبا ما يواجه أكثر المدراء التنفيذيين حنكة ونجاحا أشد المصاعب في إحداث التغيير، إذ إن لهم مصلحة مباشرة في الحفاظ على أنماط نجاحاتهم القديمة. وكثيرا ما يتمتعون بشخصيات قوية تجعل من الصعوبة بمكان تقبل التغيير في سلوكهم. «التدريب الانتقالي» يعتبر من الطرق الفاعلة في التعامل مع هذه المشكلة.

■ يزداد مردود استثمار الشركة في التدريب حين يُعتبر مسؤولا عن النتائج الجيدة، وحين لا يستخدم إلا بوصفه الأداة المناسبة،+ وحين يُربط باستراتيجية الشركة.

■ المستويات الخمسة التي اعتمدها طريقة «كيركباترك - فيليبس» لقياس مردود ونتائج التدريب هي:

المستوى الأول: استخدام صيغ وأشكال التقييم التقليدية. رغم أن هذه الطريقة ليست متطورة وفعالة بما فيه الكفاية، إلا أن الحصول على المعلومات الفورية من الأعضاء المشاركين في التدريب يساعد على تحديد ردود أفعالهم تجاه برنامج التدريب، بما في ذلك جوانب مهمة كراي المتدرب بمضمونه، ومدى فعالية المدرب، وما إذا كان المنهج قد حقق التوقعات.

المستوى الثاني: تحديد ما تعلمه المتدرب. كما تمتحن المدارس طلابها حول ما تعلموه في غرف الصف، يمكن لهذا المستوى أن يأخذ شكل امتحان كتابي أو شفهي، أو عرض للمهارات المكتسبة.

المستوى الثالث: تقييم التطبيق العملي لما تعلمه المتدرب. قد يمثل هذا المستوى أداة مهمة في تحديد فائدة وقيمة التدريب، إذ يمكن من خلالها معرفة ما إذا كان المتدربون قد طبقوا عمليا كل ما تعلموه على وظائفهم المختلفة.

المستوى الرابع: تقييم الآثار الناجمة. هل أدى برنامج التدريب إلى نتائج ملموسة يمكن قياس آثارها في تحسن النشاط التجاري؟

المستوى الخامس: العائد على الاستثمار. يتركز الاهتمام هنا حول ما إذا كانت القيمة المادية لنتائج برنامج التدريب تفوق تكلفته. إن برامج التدريب المتواصلة، المنظمة بشكل جيد، المطبقة بعناية ودقة، تساعد الموظفين على الاحتفاظ بفاعلية أدائهم عند حدودها القصوى، وتعتبر عاملاً رئيسياً يسهم في تخفيض معدلات استبدال الموظفين عموماً، والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء على وجه الخصوص.



هوامش

- 1- Kirkpatrick, Donald L., Evaluating Training Program: The Four Levels, San Francisco, Barrett - Koehler, 1994.
- 2- Fitz-ens, Jac, "Yes, You Can Weigh Training Values," Training, July 1994, PP.54-58.
- 3- Phillips, Jack J."ROI : The Search For Better Practices," Training and Development, Feb 1996, PP.42-47.
- 4- Phillips, Jack J."ROI : The Search For Better Practices," Training and Development, Feb 1996, PP.60 - 61.
- 5- Phillips, Jack J."How Much is Training Worth?" Training and Development, April 1996, P.22.
- 6- Casey, Robert. "Five Top Training Corporations," Successful Meeting ,Feb 1995, PP.58-59.
- 7- Cheney, Scott and Jarrett, Lisa L, "Up - Front Excellence For Sustainable Competitive Advantage," Training and Development, June 1998, PP.45 - 46.

