

إدارة التدريب الفعال



د. عبد المنعم دهمان
مدرب واستشاري في إدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية
مدير المركز السوري للتدريب والاستشارات الاقتصادية

مقدمة:

إن تقديم التدريب يستلزم تنظيم وضبط البيئة الداخلية والخارجية لعملية التدريب، كون هذه الأفعال تساعد المتدربين أثناء تدريبهم، هذا يعني أنه يتوجب على إدارة التدريب أن تتعامل مع مهمات عديدة لتطوير عملية تنظيم المدربين والأشخاص الداعمين لعملية التدريب، لكي يكون التنظيم بحد ذاته معداً بطريقة تسهل تعلم المتدربين وإتقانهم للمهارات المتنوعة في أداء أعمالهم، ويشكل منهج إدارة التدريب نقطة الخلاف الحاسمة في فاعلية التدريب، لذلك إن إدارة التدريب الفعالة لا بد من أن تعنى بعدة قضايا أهمها:

١. فلسفة التدريب:

ما الغرض من التدريب؟

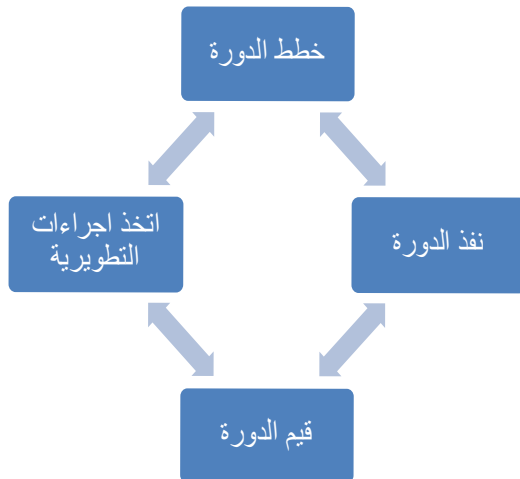
إن الهدف الأساسي من التدريب هو تطوير مهارات المتدربين ليكونوا قادرين على أداء مهام محددة مسبقاً طبقاً لمقاييس محددة، ودون مساعدة. وبشكل عام فإن منتجات المعاهد الأكاديمية مثل: معاهد العلوم التقنية أو الكليات تعنى بالأمور النظرية أكثر من المهارات العملية. وبالمقابل فإن معاهد ومراكز التدريب تهتم باحتياجات مخصصة، فيجب تصميم التدريب بحيث يكون المتدربون قابلين للاستخدام مباشرة لأداء مهام محددة مسبقاً طبقاً لمقاييس محددة، ودون مساعدة. وفي مثل هذه الحالات، يشكل ذلك القاعدة الأساسية لمصطلح "التدريب الموجة للمهمة" ويعتبر هذا المبدأ بشكل عام مقبولاً، ويمكن اعتباره خطوة أولى جيدة لوضع فلسفة التدريب^١.

٢. جودة التدريب:

إدراك فلسفة التدريب يقود إدارة التدريب لإدراك أهمية جودة تدريب ما لتحقيق فلسفتها، ويعتبر ضمان الجودة في عملية التدريب نقطة هامة جداً نابعة من فلسفة التدريب في المركز، وإن نجاح عملية التدريب ككل مرتبط بمستوى الجودة التي يعتمدها المركز في عمله. ويمكن وضع معايير خاصة بالجودة تحكم العمل في المراكز التدريبية بدءاً من الاستقبال وانتهاء بقياس رضى العملاء (المتدربون). من التحديات التي تواجه إدارة التدريب:

١. إنتاج متطلبات الجودة مثل الكتيبات، والأدوات المساعدة في العمل، الفيديو وشرائح العرض وغيرها.
٢. إنتاج إجراءات الجودة في التدريب؛ والتي هي الإجراءات التدريبية الإبداعية المركزة والمجدولة التي تميز المدربين الممتازين.
٣. أن يكون لدى إدارة التدريب إجراءات تطبق في موضعها الصحيح لضمان الجودة في العمل الذي يتم مزاولته من "المنزل" عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني، أو العمل الذي يؤديه موظفون بدوام جزئي.
٤. على إدارة التدريب أن تتعرف على رغبات عملاء المركز فيما يتعلق بالجودة، وأن تتخذ الإجراءات التي تضمن تحقيق هذه الرغبات بما يتناسب مع محتوى البرامج التدريبية التي تقدمها.
٥. على إدارة التدريب أن تعتبر كل دورة مشروعاً متكاملماً يخضع لحلقة ديمنج في الجودة التي تقوم على أربعة أنشطة متفاعلة (خطط للدورة - نفذ الدورة - قيم الدورة - حسن) وفق الشكل رقم واحد:

الشكل رقم (١) حلقة الجودة في التدريب



على تقديم هذا التدريب بالطريقة التي تريدها، وسياسة الجودة التي تلتزم بها^٤.

عملية توضيح نقاطك الأساسية للكادر التدريبي تدعى مجازاً "تدريب المدربين": هناك العديد من الوكالات التي تقدم الندوات والاستشارات المتخصصة في مجال تقديم دورات وورش عمل شاملة في مجال تدريب المدربين، كما يوجد الكثير من المستشارين المستقلين الذين يستطيعون أن يصنعوا برامج ودورات حسب الطلب، تناسب سياسة الجودة للمركز التدريبي ومتطلبات العملاء.

بطبيعة الحال سيكون تدريب المدربين أسهل بكثير عندما يتوجب عليك فقط تدريب كادر المدربين الذي اعتاد على العمل معك. وسيكون أكثر تعقيداً إلى حد بعيد عندما تقوم بالتعاون مع مدربين من خارج الكادر العامل معك لإعطاء الدورات بشكل مؤقت؛ لأسباب كثيرة منها:

١. سيكون هؤلاء قد تدربوا مسبقاً ليكونوا مدربين، ولن يكونوا جميعاً مهتمين بصورة عامة بالخضوع لدورات تدريب المدربين التي ستقوم بإعدادها.
٢. قد يكون هؤلاء المدربون الخارجيون قادرين على تفهم مقاربتك في التدريب أو غير قادرين على ذلك، أو قد لا يكونون قادرين على القيام بها بالطريقة التي تراها مناسبة، لذا يتوجب على إدارة التدريب الحذر في هذا الموضوع.

يقع ضمن مسؤوليات إدارة التدريب أيضاً أن تقوم بإعداد لائحة بالأشياء التي تريد أن يعرفها جميع المدربين (داخليين - خارجين) حتى يستطيعوا الالتزام بسياسة الجودة الخاصة بالمركز، ومن ثم على إدارة التدريب أن تحدد الإجراءات المناسبة للتقيد بتلك اللائحة بحيث يتمكن جميع المدربين من تنفيذ مضمونها^٥.

التقويم والتغذية الراجعة:

يطلب معظم مدراء التدريب من المدربين تقديم تغذية راجعة تتناول كيفية سير التدريب:

الفائدة من الدورة، ومستوى راحة المتدرب خلال مدة التدريب، ومدى جودة المدرب. ولكن إدارة التدريب الفعالة تسعى للحصول على التغذية الراجعة، وتقويم التدريب من أكثر من مصدر فهناك مصدران آخران: الأول هو التغذية الراجعة التي قدمها المدرب ذاته فيعطي تقويم لمجريات البرنامج التدريبي. والآخر هو التغذية الراجعة التي يقدمها شخص ثالث متمرس خبير، حيث يقوم خبير (مدرب مثلاً) في هذا التقويم بمراقبة المدرب أثناء عمله مع المدربين، ومن ثم يعطي تقويماً حقيقياً لمجريات البرنامج التدريبي من خلال النواحي المتعلقة بعمل المدرب، والنواحي المتعلقة بعمل إدارة التدريب. فليس المتدربون وحدهم هم من يملك المنظور المهم الذي يقيم الطريقة التي يقدم من خلالها البرنامج التدريبي.

خطط: ضع الأهداف، وأنشئ العمليات الضرورية للحصول على النتائج المرغوبة طبقاً لمتطلبات المدرب وسياسات المركز.

نقذ: طبق العمليات.

قيّم (أفحص): قم بمراقبة وقياس العمليات والدورة استناداً للسياسات والأهداف، وقدم تقريراً بالنتائج

افعل (اتخذ إجراء تطويرياً): اتخذ الأفعال التي تؤدي إلى التحسين المستمر في العملية والدورة ككل^٦.

وأخيراً على إدارة التدريب أن تقوم باتخاذ الإجراءات المناسبة لقياس رضى العملاء في نهاية كل برنامج تدريبي، وتحدد الإجراءات التي تقيس رضى العملاء بشكل عام عن كل خدمات التدريب التي يقدمها المركز.

٣. تصميم عمل المدرب :

تعتمد طريقة إدارة التدريب في إعداد وتصميم عمل المدرب على خلفيات ومستويات خبرة الأشخاص الذين يقومون بالتدريب في المركز. هل تتوقع من المدربين أن يتدربوا أمر تقديم أنفسهم ووضع برامجهم وتسجيلاتهم ووثائقهم وفواتيرهم، أو بمعنى أصح هل أنت بحاجة لإيجاد مدربين يكونون أناساً على مستوى عالٍ من العلاقات العامة الجيدة والتنسيق الجيد لأعمالهم ونشاطاتهم المكتبية والتدريبية؟ من المنطقي أن تتوقع من شخص ذي خبرة القيام بالعمليات المحددة لتحقيق مستوى الجودة المتبع، ولكن سوف تصادف بعض المدربين ذوي خبرة أقل، فهل أنت قادر على دعم الكادر التدريبي العائد لك بخبراء مختصين للمحافظة على مستوى الجودة في المركز؟

هل ستتوقع من مدربيك أن يعملوا كمدراء المناهج التدريب، وكمطوريين ضمن مجال موضوع الدورات التي سيدربونها؟ هل سيكونون خبراء دائمين يعملون لديك ضمن دورات متشابهة؟ أو هل ستحتفظ ببساطة بكادر من مدراء المناهج وتوظفهم كمدربين خبراء في المركز أو من خارجه عندما يستدعي الأمر ذلك^٧؟

٤. تدريب المدربين:

يتواجد المدربون في المراكز التدريبية لمدة محدودة، (تفرغ جزئي)، ويتم اختيارهم من المختصين في مجال المواد التي يتم تدريبها، وبالتالي يكونون من المطلعين بشكل تام على المشاكل الموجودة في العمل، ولديهم القدرة على التصرف بصورة مناسبة للأسئلة التي تواجههم.

ويجب الإقرار بوجود الكثير من المشاكل التي تعترض العثور على مدربين أكفاء، وتعتبر مصداقية التدريب على المحك في هذه المرحلة ويجب التنويه إلى أنه يقع ضمن مسؤوليات إدارة التدريب أن تتأكد من علم كل شخص ضمن كادر المدربين العامل في المركز بمبادئ المركز وإجراءات تقديم التدريب، وتتأكد من أن تتوافر لديهم القدرة

وبذلك تكتمل دورة الأنشطة الأربعة لحلقة الجودة في التدريب (حلقة ديمنغ)، وبشكل متصاعد عند اعتماد هذه الحلقة يتم تطوير العمل في مراكز التدريب بشكل عام، وتطوير عملية تقديم التدريب التي تشكل الأساس في عمل المراكز التدريبية بشكل خاص.



المراجع والمصادر:

١. سيشاسي، منسق مشروع في الاتحاد الدولي للاتصالات ITU ، وضع فلسفة وسياسة التدريب. ورقة عمل مقدمة الى ندوة عالمية حول إدارة التدريب ، كالمار – السويد ٢٠٠٤.
٢. مجموعة، المواصفة القياسية الدولية أيزو ٩٠٠١. الأصدار الرابع ١٥-١١-٢٠٠٨. النسخة العربية، مكتب حقوق الملكية التابع للأيزو ، جنيف سويسرا ٢٠٠٨. الصفحة vii.
٣. نلسن كارولين، كيف تدير التدريب. ترجمة محمد سنان محمد، اشراف علمي المهندس أحمد الخطيب، الناشر ايلاف ترين، دبي ٢٠١٠، الصفحة: ٤٢٤.
٤. ج باربو، مدير دائرة التدريب الفرنسية، صياغة سياسات التدريب (حالة الاتصالات الفرنسية). ورقة عمل مقدمة لندوة عالمية إقليمية حول إدارة التدريب ، كالمار – السويد ٢٠٠٤.
٥. نيويابي توني، التدريب على جودة الخدمة، ترجمة شويكار زكي. مجموعة النيل العربية، القاهرة ٢٠٠٣. صفحة ٧٧.
٦. كوزل ل. روبرت – بروسو ل. هيربرت، الدراية الفنية في تدريب المدربين، ترجمة حسين صلاح الدين، سلسلة الرضا للمعلوماتية، دمشق ٢٠٠١. الصفحة ٢٦١.
٧. ج باربو، مدير دائرة التدريب الفرنسية، صياغة سياسات التدريب (حالة الاتصالات الفرنسية). ورقة عمل مقدمة لندوة عالمية إقليمية حول إدارة التدريب ، كالمار – السويد ٢٠٠٤.
٨. سيشاسي، منسق مشروع في الاتحاد الدولي للاتصالات ITU ، وضع فلسفة وسياسة التدريب. ورقة عمل مقدمة الى ندوة عالمية حول إدارة التدريب ، كالمار – السويد ٢٠٠٤.
٩. كوزل ل. روبرت – بروسو ل. هيربرت، الدراية الفنية في تدريب المدربين، ترجمة حسين صلاح الدين، سلسلة الرضا للمعلوماتية، دمشق ٢٠٠١.
١٠. مجموعة، المواصفة القياسية الدولية أيزو ٩٠٠١. الأصدار الرابع ١٥-١١-٢٠٠٨. النسخة العربية، مكتب حقوق الملكية التابع للأيزو ، جنيف سويسرا ٢٠٠٨.
١١. نلسن كارولين، كيف تدير التدريب. ترجمة محمد سنان محمد، اشراف علمي المهندس أحمد الخطيب، الناشر ايلاف ترين، دبي ٢٠١٠.
١٢. نيويابي توني، التدريب على جودة الخدمة، ترجمة شويكار زكي. مجموعة النيل العربية، القاهرة ٢٠٠٣.

وحتى تكون عمليات تقييم التدريب فعالة يجب على إدارة التدريب التقيد بالنقاط التالية:

- يجب التخطيط لعمليات التقييم والتغذية الراجعة قبل بدء التدريب (أي في مرحلة التصميم) في النشاط الأول من حلقة الجودة في التدريب (خطط للدورة).
- هناك أربع مناطق لتقييم التدريب:
 ١. تقييم الاحتياجات: التحقق مما إذا كانت هناك حاجة للتدريب، وما إذا كان من المتوقع أن يكون بوسع التدريب حل المشكلة .
 ٢. تقييم المدخلات: يثبت حالة المعرفة لدى المتدربين الداخليين للبرنامج التدريبي.
 ٣. تقييم العملية: رصد جلسات التدريب الجارية خلال عمليات تقديم البرنامج التدريبي.
 ٤. تقييم المنتج: يقيس تأثير التدريب على المتدربين (أي التغييرات الناشئة بسبب التدريب).

• هناك أربعة عناصر يمكن تقييمها:

١. رد الفعل (لدى المتدربين) .
٢. التعلم.
٣. تغير السلوك.
٤. النتائج (مثل: التكاليف المنخفضة، التشغيل المحسن، زيادة في الكمية، الخ)

• مراحل التقييم:

١. ما قبل التدريب: التأكد من أن برنامج الدورة مناسب تماماً ومستوفٍ كل مستلزمات الجودة الخاصة بالمركز، ومن جهة أخرى مناسب تماماً للاحتياجات التدريبية للمتدربين.
٢. ما بعد التدريب: قياس رضى المتدربين وآرائهم حول البرنامج التدريبي، تقييم المدرب ذاته لسير برنامج التدريب، تقييم خبير (طرف ثالث) .
٣. المتابعة: التأكد من أن المتدربين استفادوا تماماً من البرنامج التدريبي، وتم نقل مهارات البرنامج التدريب للواقع العملي، متابعة تطوير وتحسين برنامج التدريب وربطه بالتطور العملي والعلمي بشكل دائم.

تستخدم إدارة التدريب الفعالة نواتج التقييم والتغذية الراجعة لإجراء التعديلات في المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين عملية التقييم، والتغذية الراجعة تعتبر المدخل الأساسي لعمليات تحسين التدريب وتطوير العمل في أداء المراكز التدريبية ككل^٦ ،