

الفصل الثامن استراتيجيات التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الأداء



تضم عمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

- دراسة وتحليل المناخ الخارجي وتبين الفرص والمهددات للنشاط التدريبي.
- دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمنظمة وتبين الإمكانات المساندة للنشاط التدريبي والمعوقات القائمة أو المحتملة.
- تحديد الاستراتيجية العامة للتدريب في ضوء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية والإجرائية للتدريب.
- تحديد سياسات التدريب ومعايير وقواعد الاحتكام المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشكلاته.
- تحديد العملاء المباشرين للتدريب وأصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل.
- تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تدريبية.
- دراسة إمكانيات تحقيق احتياجات العملاء التدريبية والمعوقات أو المهددات المحتملة.
- إعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية.
- تطوير المنتجات التدريبية.
- تخطيط وتصميم وتوقيت الفعاليات والموارد التدريبية.

دراسة وتحليل المناخ الخارجي:

يهتم مخططو التدريب بدراسة المناخ المحيط للتعرف على أمري: الفرص، المخاطر، والهدف تبصر كيف يمكن تخطيط وتنفيذ الأنشطة التدريبية في المنظمة باستثمار الفرص المتاحة في المناخ وتجنب المخاطر أو الأخطار.

ويهتم مخططو التدريب بعناصر المناخ الخارجي التالية:

- الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية السائدة في المناخ وتأثيراتها المحتملة على أنشطة المنظمة ومن ثم على فعاليات التدريب بها.

- السوق الذي تتعامل فيه المنظمة.
- العملاء الذين يتعاملون في منتجات المنظمة من أفراد، شركات، هيئات، والتعرف على خصائصهم ومستويات رضائهم عن التعامل مع المنظمة، ومصادر شكواهم إذا وجدت.
- المنافسون وماذا يعرضون وطبيعة العملاء المتعاملين معهم وما يتمتع به المنافسون من مزايا لا تتوفر للمنظمة.
- الفكر الإداري السائد والمفاهيم التدريبية المقبولة في الممارسات الإدارية في المناخ، والتقنيات التدريبية السائدة والمحتملة.
- الفرص والأساليب والبدائل التدريبية المتاحة للاستخدام بواسطة المنظمة والأعباء والمزايا المترتبة على ذلك.



دراسة وتحليل المناخ الداخلي

تتيح دراسة وتحليل المناخ الداخلي التعرف على مجمل الظروف والأوضاع التنظيمية، الإنتاجية، التكنولوجية، والمالية السائدة في المنظمة، وما يتوفر لها من إمكانيات مادية وبشرية كمّاً ونوعاً، وطبيعة وتوجهات الثقافة التنظيمية السائدة. وكذلك التعرف على أهداف وسياسات الإدارة العليا التي توجه مجمل عمليات وفعاليات المنظمة ومنها التدريب، والغرض هو التعرف على الإمكانيات الذاتية المتاحة للمنظمة والتي يمكن الاعتماد عليها في إدارة التدريب.

تحديد إستراتيجية التدريب

تحدد الإدارة العليا الاستراتيجية العامة للمنظمة ومنها تستقي إدارة التدريب التوجهات الاستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومن ثم يمكن استخلاص وبناء استراتيجية واضحة للتدريب تعبر عن التوقعات المرجوة منه في بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك إيجابياً للعاملين بالمنظمة وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء.

تحديد أهداف التدريب

- تتركز الأهداف الاقتصادية في زيادة الإنتاج، تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.
- وتدور الأهداف التقنية حول تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، وسرعة وتعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها في الحزمة التقنية بالمنظمة.
- وتهتم الأهداف السلوكية بتعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغبتهم في الأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق بينهم، وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

تحديد سياسات التدريب

- سياسة تحديد قواعد ترشيح واختيار المتدربين.
- سياسة تحديد الاحتياجات وتحديد دور المدرب، دور المتدرب، مسؤولية الرئيس المباشر للمتدرب، تحديد مصادر المعلومات، ومعايير الاحتكام إلى غير ذلك من تفصيلات تتعلق بالتحديد الدقيق والمراجعة الفاحصة للاحتياجات التدريبية.
- سياسة تخطيط التدريب، وتحديد أساليب التخطيط وتوقيته وأسس اختيار القائمين عليه، ومعايير تقييم فعاليته.
- سياسة توقيت التدريب بالنسبة للعاملين الجدد والتدريب أثناء العمل، وتحديد مدة الطرح التدريبي الواحد.
- سياسة ترشيح واختيار وإعداد وتنمية المدربين ومصادر الحصول عليهم وشروط التأهيل والخبرة اللازم توفرها فيهم.
- سياسة تنفيذ التدريب وتحديد مدى الاستعانة بالموارد والإمكانيات الذاتية في تنفيذ الفعاليات التدريبية أم يتم إسنادها لجهات خارجية متخصصة، وفي جميع الأحوال تقرر السياسة أين تعد المواد التدريبية ومن يشرف على التنفيذ ويراقب جودته.
- سياسة تقويم التدريب وتحديد معايير وتقنيات التقييم، وتقرير القائمين به ومسئولياتهم وصلاحياتهم، فضلاً عن تحديد توقيت التقييم قبل البدء في التدريب وأثناء تقدم العملية التدريبية وبعد انتهاءها.

تحديد العملاء

العميل في الفكر التدريبي التقليدي هو المتدرب، وهو عادة موظف يعاني من مشكلات في الأداء، أو مطلوب تحسين أو تحديث أو تنوع أو زيادة معارفه، ومهاراته، أو مكوناته السلوكية. ولكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يصبح العميل ليس فقط هذا المتدرب الذي يمكن أن نطلق عليه اسم "العميل المباشر"، بل يعتبر من العملاء أيضاً أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله، وفي مقدمتهم الرئيس المباشر وزملاء العمل وأعضاء فرق العمل التي يشارك فيها المتدرب، ثم يأتي أيضاً في قائمة العملاء غير المباشرين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين وغيرهم ممن يتعامل معهم بسبب مهام عمله.

تحديد الاحتياجات التدريبية [احتياجات العملاء]

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية هو القضية الأساسية في التدريب، ومع تعدد العملاء حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة، تصبح القضية أكثر تعقيداً ولكنها أكثر فاعلية. وتعتبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل يشعر بالرضا. وتعدد وسائل الحصول على المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية وتختلف باختلاف العميل ذاته.

دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل جاني الطلب من العميل ولكن يبقى أن يكون العرض ممكناً حتى يتلاقى الطلب والعرض وتتم المنفعة المستهدفة، لذا تتم مراجعة الموارد والإمكانيات المتاحة لمعرفة مدى إمكانية تحقيق الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها، والمقصود بذلك التحقق من إمكانية تطوير وتصميم العمل التدريبي المناسب وإنتاج المادة التدريبية وتنفيذها بما هو متاح من إمكانيات ذاتية. وفي حالة قصور الإمكانيات يكون النظر في الاستعانة بموارد خارجية أو اتباع أسلوب الإسناد للغير.

تخطيط التدريب

تستهدف عملية تخطيط التدريب حصر الأنشطة اللازمة لتطوير وتصميم التدريب، وتدبير المدخلات المناسبة، وتنسيق أداء الأنشطة بالأساليب، وفي التوقيتات، وبالمعدلات المحققة للأهداف.

تطوير المنتجات التدريبية

يقصد بها عملية تصور ماهية الفعاليات التدريبية التي يمكنها أن تحقق الاحتياج التدريبي، ومعنى التطوير إذن هو إعداد الفكرة العامة أو الإطار الفكري للعمل التدريبي الذي يمكنه تحقيق الاحتياج التدريبي. فالتطوير هو ابتكار الهيكل العام للمنتجات التدريبية التي يمكنها أن تلي الاحتياج التدريبي.

تصميم التدريب

هي تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي بما يجعله قادراً عند تنفيذه على تحقيق الاحتياجات التدريبية، أي إرضاء العميل وتحقيق أهداف الجودة الشاملة. وتتخذ عملية التصميم منهجاً متابعياً حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة، ثم تتم عليها أنشطة تنتهي بمخرجات جديدة، تصبح هي مدخلات المرحلة التالية وهكذا. ويكون مجموع مخرجات كل مراحل عملية التصميم هي المكونات الشاملة للطرح التدريبي الأكثر تناسباً مع احتياجات تدريبية محددة.

تطوير العمليات التدريبية

تتضمن الجهود التدريبية سلسلة من العمليات، وتطبيقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هذه العمليات تخضع لمنطق التحسين المستمر ويشمل التحسين أجزاء العملية الثلاثة، وقد يتخذ أحد أشكال متعددة منها:

- تخفيض الوقت المستغرق في الأداء.
- تحسين أسلوب الأداء.
- تحديث المعلومات الداخلة في الأنشطة.
- ابتكار أساليب أفضل لتنفيذ الأنشطة.

- زيادة كمية الإنجاز في وحدة الزمن.
- ترشيد تكلفة الأداء.

تخطيط الموارد التدريبية

يمثل البشر أهم المورد في العمليات التدريبية. وتتعاون أعداد من المتخصصين في مجالات التدريب المختلفة لإنجاز التخطيط والتصميم والتنفيذ للفعاليات التدريبية على أعلى مستويات الجودة والكفاءة. ومن أهم الموارد البشرية في العمليات التدريبية، مديري التدريب، مخططي التدريب، مصممي البرامج التدريبية، أخصائي وسائل وتقنيات التدريب، المشرفين الفنيين والإداريين، ومحلي النظم، ثم والمدربين.

تصميم التقنيات التدريبية

في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصراً أساسياً في ضمان جودة العمل التدريبي كله. وقد تطورت تقنيات التدريب في السنوات الأخيرة بفضل تطور تقنيات الحاسب الآلي بالدرجة الأولى، وأمكن ابتكار وتطوير العديد من التقنيات المستندة إلى الحاسب الآلي والسمة الرئيسية في تصميم التقنيات التدريبية هي ضرورة أن تسمح بالمشاركة الإيجابية للمتدرب، والتفاعل المستمر بينه وبين باقي عناصر العمل التدريبي.

وتتخذ عملية تصميم التقنيات التدريبية ذات المنهج المستمد من فكرة النظم حيث تبدأ بالمدخلات وتتطور إلى عمليات تنتهي بالمخرجات وهي التقنيات المناسبة لفعاليات تدريبية معينة.