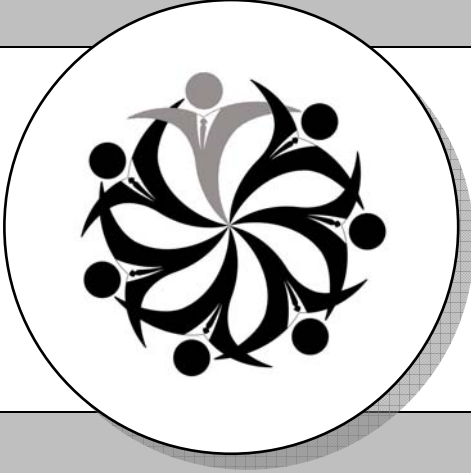


الطبعة الثالثة

كيف ندير التدريب

دليلك الشامل في تصميم التدريب وتقديمه لبلوغ الأداء الأفضل



د . كارولين نلسن

الإشراف العلمي: المعمار محمد ابراهيم بدره

ILLAFTrain[®]
Publishing Co Ltd 2010

كيف تدير التدريب

دليلك الشامل في تصميم التدريب وتقديمه لبلوغ الأداء الأفضل

تأليف: د. كارولين نلسن

الإشراف العلمي: المعمار محمد بدره

ترجمة: د. محمد سنان محمد

التدقيق اللغوي: سماح رحام

التنضيد والإخراج الفني: د. محمد سنان محمد

جميع الحقوق محفوظة إيلاف ترين للنشر ©2010
هذا المطبوع محمي وفقاً للقانون الدولي لحماية الملكية الفكرية. من غير المسموح إعادة طبع أو إعادة إنتاج أي جزء من هذا المطبوع بأي صورة إلكترونية أو عن طريق التصوير الضوئي أو أية وسيلة أخرى أو تخزين مضمون هذا المطبوع في أية قواعد بيانات أو نشرها كاملة أو ملخصة على أية مواقع إلكترونية أو أي صورة من صور الإعلام المرئي أو المسموع أو المقروء بما ذلك الغلاف والأشكال الفنية لأي غرض وبأي قصد دون موافقة خطية مسبقة من إيلاف ترين للنشر.

العنوان الأصلي للكتاب

How to Manage Training

THIRD EDITION

A Guide to Design and Delivery
for High Performance

CAROLYN NILSON

© 2003 Carolyn Nilson.

All rights reserved.

Printed in the United States of America.

This publication may not be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in whole or in part, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of AMACOM, a division of American Management Association,

1601 Broadway, New York, NY 10019.

AMACOM

American Management Association
1601 Broadway
New York, NY 10019
www.amacombooks.org

ILLAFTrain
Publishing Co Ltd

www.illaftrainpub.com



يُتَّصَفُ عالم الأعمال حالياً بالتغيّرات الدراماتيكيّة السريعة، والجذريّة أحياناً، في هيكليّة مؤسّسات العمل وطرق إدارتها، بالإضافة إلى التطوّر السريع في الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المؤسّسات التعليميّة لإيصال الطلاب والمتدربين إلى أعلى مستويات الأداء؛ وقد بلغ هذا التطوّر حدّاً كبيراً من خلال القفزة النوعيّة في نقل المؤسّسات التعليميّة إلى داخل مؤسّسات العمل، وظهور ما يُسمّى بـ"المنظّمات المتعلّمة" وهي مؤسّسات الأعمال التي تعتمد التعليم المستمرّ كسياسةٍ ثابتةٍ راسخة تشكّل الدعامة الأساسيّة لبقائها ضمن مجتمع الأعمال ونموّها وتطوورها.

أين نحن من ذلك؟!؟

ما يزال مجتمع الأعمال العربيّ يسير خطواته العائرة الأولى على هذا الطريق، وقد أخذت إيلاف ترين للنشر على عاتقها أن تكون في مقدمة المؤسّسات التي تحاول، وبالتعاون مع أفضل الكُتّاب والمبدعين ودور النشر والشركات العاملة في هذا المجال، أن تضع اللبنة الأولى في أساس هذا المشروع الواعد وأن تحرص على البناء في الاتجاه الصحيح، وإن كانت هذه العمليّة لا تستهدف الربح الماديّ الذي تتمناه أيّة مؤسّسة أخرى فإننا نعلم يقيناً بأن الفائدة العامّة تصب في مصلحة الجميع في النهاية ونحن منهم.

نرجو أن تلاقي أعمالنا وجهودنا المتواضعة الصدى المناسب في أذن المتعلّم العربيّ والعامل العربيّ على حدّ سواء، وأن نضع يداً بيداً لنحاول اللحاق بركب التطوّر السريع المتسارع.

وَاللّٰهُ مِنْ وَرَآءِ الْقُصْدِ

المعمار محمد ابراهيم بدره

مدير مؤسّسة إيلاف ترين للنشر



2	فهرس الأشكال
3	لائحة بقوائم إدارة التدريب
8	لائحة باستمارات إدارة التدريب
13	مقدمة
19	الفصل الأول كيف تقود المنظمات المتعلمة
53	الفصل الثاني كيف تستفيد بالشكل الأمثل من التعليم الإلكتروني
77	الفصل الثالث كيف تدير عملية التدريب
129	الفصل الرابع إدارة الموردین
155	الفصل الخامس كيف تدير تدريب الفرق
181	الفصل السادس كيف تدير التدريب على يد مُدرِّبٍ خصوصي
211	الفصل السابع كيف تدرب لتحفيز الإبداع والابتكار
261	الفصل الثامن كيف تدعم المتعلمين المستقلين
291	الفصل التاسع كيف تقيّم احتياجات التدريب
329	الفصل العاشر كيف تصمّم وتعدّ وتكتب التدريب؟
423	الفصل الحادي عشر كيف تنجز التدريب وتقدّمه؟
473	الفصل الثاني عشر كيف تقيّم التدريب؟
525	ملحق: نماذج التعلم المستقلّ والمؤسّساتي
567	المراجع
573	لمحة عن المؤلف

الشكل 1.3	تصميم النظام التدريبي ISD	121
الشكل 2.3	نموذج طريقة ASTD لتحسين الأداء البشري	122
الشكل 3.3	نموذج تكنولوجيا الأداء (جلبرت)	122
الشكل 4.3	نموذج الميزانية	123
الشكل 5.3	المهمة وفق ورقة عمل هدفية	124
الشكل 1.10	مقومات حلّ المشكلات	413
الشكل 2.10	المهارات المعرفية	414
الشكل 3.10	المهارات النفسية الحركية	415
الشكل 4.10	التسلسل الهرمي للاحتياجات البشرية (ماسلو)	415
الشكل 5.10	المراحل المهمة للتغيير	416
الشكل 6.10	الدماغ الأيسر، الدماغ الأيمن	417
الشكل 7.10	الذاكرة	417
الشكل 8.10	شروط التعليم	418

الشكل 9 . 10 الأطر العقلية (الذكاء المتعدّد)	418
الشكل 10 . 10 الأنظمة الخمسة	419
الشكل 11 . 10 برنامج الخطوات الثمانية لتحقيق التغيير	420
الشكل 12 . 10 نموذج تكنولوجيا الأداء	422
الشكل 1 . 11 نموذج لأسلوب تقديم الدروس	464
الشكل 2 . 12 مستويات التقييم الأربعة لكيركاتريك	516

19	الفصل الأول كيف تقود المنظمات المتعلّمة
34	1.1 استراتيجيات للجميع.
35	2.1 قائمة في استخدام المفردات للمُدرّاء.
37	3.1 أسئلة جادة للقادة.
39	4.1 أفعال واقعيّة نحو تطوير المنظمات المتعلّمة.
40	5.1 أدلّة على أنّ المؤسّسة المتعلّمة في المسار الصحيح.
53	الفصل الثاني كيف تستفيد بالشكل الأمثل من التعليم الإلكترونيّ
	1.2 قائمة مُدرّاء التدريب من أجل الانتقال الناجح للمُتعلّمين من الصفوف التقليديّة إلى التعليم الإلكترونيّ.
60	2.2 أفكار وتلميحات لتسكين آلام النموّ.
62	3.2 المميّزات الأساسيّة لأهداف التعليم.
63	4.2 العمل مع نظام إدارة مضمون التعليم (LCMS).
64	5.2 قائمة خاصّة باستعداد مُدرّاء التدريب للتعليم الإلكترونيّ.
65	
77	الفصل الثالث كيف تدير عمليّة التدريب
	1.3 خطوط عريضة لاعتماد الجودة.
	89
91	2.3 قائمة مُعطيات خطة العمل.
92	3.3 معلومات مدخول الميزانيّة.
93	4.3 دواعي استئجار مُصمّمي مناهج.
95	5.3 دواعي استئجار اختصاصيين في التدريب.
	6.3 إعداد كادر التدريب.
	96
	7.3 اعتبارات خاصّة عند إنشاء الملفات المتعلّقة بالتدريب.
	98
99	8.3 قائمة مرافق وتجهيزات التدريب.

9.3 قائمة جدولة التدريب.

101

10.3 تأسيس وضوح كبير في التدريب.

103

11.3 قائمة بالأخلاقيات.

105

الفصل الرابع إدارة الموردين

129

1.4 تفاصيل عقود المستشارين / الباعة.

135

2.4 قواعد القيم المضافة في عروض الموردين.

136

3.4 عشرة أسباب استراتيجية للتعاقد مع موردين.

137

4.4 الفوائد الاقتصادية الكامنة وراء التعاقد مع أشخاص من الخارج.

138

5.4 قائمة إدارة المشروع.

139

6.4 مميزات المورد الجيد للتعليم الإلكتروني.

141

7.4 حماية الملكية الفكرية.

142

الفصل الخامس كيف تدير تدريب الفرق

155

1.5 عوامل نجاح التعليم المستقل ضمن الفريق.

161

2.5 رعاية وتشجيع أعضاء الفريق.

163

3.5 كيف يمكن لعدد أقل من الناس إنجاز عمل أكبر.

165

4.5 قائمة للتغذية الراجعة السلوكية.

167

5.5 قائمة أداء الفريق.

169

الفصل السادس كيف تدير التدريب على يد مُدربٍ خصوصي

181

1.6 دور المُدربين الخصوصيين.

187

2.6 "المشورة" للتغلب على العوائق أمام تقدم المرأة.

188

3.6 تحذيرات حول "التدريب الخصوصي".

190

4.6 قائمة دعم الإدارة.

192

5.6 التغذية الراجعة والتقييم المُقدم من قِبَل المُدربِ الخصوصي أو المُستشار.

193

الفصل السابع كيف تدرب لتحفيز الإبداع والابتكار

211

1.7 عقبات الثقة: أين تبحث عن العقبات في طريق بناء الثقة؟

225

2.7 شعارات التفويض التي يجب وضعها موضع التطبيق.

229

3.7 دليل المدير المفوض في التصرف السليم.

231

4.7 قائمة أفضل اثني عشرة نقطة "لا تفعل" للمُدراء المُفوضين.

233

5.7 مهارات القدرة على الحصول على وظيفة.

235

6.7 خمس عشرة طريقة للتعلم أثناء العمل من العمل نفسه.

238

7.7 أساسيات الأداء الأفضل.

242

8.7 مؤشرات التحديث والإبداع ضمن المؤسسة.

244

الفصل الثامن كيف تدعم المتعلمين المستقلين

261

1.8 قائمة لتعليم تعلم المهارات.

269

2.8 أداة التقييم الذاتي في المعلومات والتحليل لبالدريج (Baldrige).

271

3.8 تهيئة نفسك للتعليم، أو، كيف تستعمل المعلومات.

272

4.8 الإجراءات الفعلية للانتقال إلى ما وراء البيانات والمعلومات.

274

5.8 تصاميم التعليم المستقل المعتمدة في الـISD.

275

6.8 قائمة بفوائد التعليم "المستقل".

277

الفصل التاسع كيف تقيم احتياجات التدريب

291

1.9 الخطوط العريضة العامة للنجاح.

296

2.9 التحقق من وجود الاستعداد لدى الكادر لإجراء التقييم الذاتي.

298

3.9 أين تبحث عن الأشخاص ذوي العلاقات الواسعة على امتداد الشركة.

300

4.9 دوافع مُطلقى عملية التغيير.

301

5.9 مساعدة في اكتشاف التباينات في الأداء.

303

6.9	الخطوط العريضة لمنهجية البحث والاستقصاء.	305
7.9	قائمة تحليل العمل.	307
8.9	قائمة تحليل المهمات.	309
9.9	تحديد نتائج تقييم الأداء.	310
10.9	تحليل الجدوى الاقتصادية (التكلفة والعائد).	311
11.9	الأسس المنطقية لعروض التدريب.	314

الفصل العاشر كيف تصمم وتُعدُّ وتكتب التدريب؟

329

لائحة بقوائم تصميم التدريب

1.10	تصميم التدريب للعملاء.	338
2.10	تحديد التوقعات المرجوة من التدريب.	340
3.10	تصميم التدريب للمتعلّمين البالغين.	342
4.10	التغلّب على العوائق أمام التحوّل.	344
5.10	تشجيع تعلّم كيفية التعلّم.	346
6.10	التعامل مع أساليب التعليم.	349
7.10	وضع تصنيفات التعليم.	351
8.10	تصنيف أنماط المهارات القابلة للتحويل.	353

9.10	التركيز على النتائج.	355
10.10	الدعم المستمر أثناء التطوير المؤسّساتي.	357
لائحة بقوائم كتابة التدريب:		
11.10	الخطوط العريضة لتطوير السياسات.	359
12.10	عن ماذا تبحث في عروض الموردين؟	361
13.10	متى وكيف تروّج للتدريب؟ (ليس فقط أن تصمّم وتتقدّم).	363
14.10	قائمة تصميم الكاتالوج.	365
15.10	كفاءات الكتابة المتعلقة بمؤلفي الدورات.	366
16.10	عناصر الدورة.	368
17.10	قائمة نظام التأليف المتعلقة ببرمجيّات التصميم التدريبي.	369
18.10	قائمة إعداد كُتبيّات المُدرِّبين.	370
19.10	قائمة إعداد كُتبيّات المُدرِّبين.	372
20.10	قائمة الكتابة الخاصّة بالتدريب المعتمد على الكمبيوتر أو أشرطة الفيديو التفاعليّة.	373

الفصل الحادي عشر كيف تُنجز التدريب وتقدّمه؟

1.11	مواضيع خاصّة بدورات تدريب المُدرِّبين.	423
2.11	قائمة تحقّق لتقييم مُدرّب خارجي.	430
		433

- 3.11 دليل الجودة لوسائل دعم التعليم. 434
- 4.11 متى تلجأ لاستعمال مساعدات العمل عوضاً عن التدريب؟ 436
- 5.11 متى نختار البنود الأعلى تكلفة: التدريب بمساعدة الكمبيوتر (CBT) أو أقراص الفيديو التفاعلية (IVD). 438
- 6.11 قائمة لاستعمال نظام دعم الأداء الإلكتروني (EPSS). 440
- 7.11 ماذا يمكن أن تتوقع من التدريب بواسطة الإنترنت. 442
- 8.11 قائمة لتأسيس شبكة تدريب داخلية. 444
- 9.11 قائمة لتأسيس نظام تدريب شخص لشخص. 446
- 10.11 قائمة تحضيرية للتدريب ضمن قاعات الصفوف. 447
- 11.11 قائمة للتدريب عن بُعد. 449
- 12.11 قائمة بالبنود التي يمكن أن تغفل عنها عندما تخطط لمؤتمر. 451

الفصل الثاني عشر كيف تقيّم التدريب؟

473

- 1.12 تقييم البرنامج ككل. 479

479

- 2.12 تقييم مشروع التدريب. 481

481

- 3.12 توثيق التقييم. 482

482

- 4.12 تقييم كادر التدريب. 484

484

5 .12	تقييم تعلّم الفريق.	486
6 .12	تقييم مواد التدريب.	488
7 .12	القيام باختبار التشغيل الاختباري أو الاختبار الميداني للدورة.	490
8 .12	تقييم الدورة للمُدرِّبين.	492
9 .12	تقييم الدورة للمُدرِّبين.	493
10 .12	قائمة خاصّة بالتقييم أثناء التدريب.	494
11 .12	تقييم الاختبارات.	496

19	الفصل الأول كيف تقود المنظمات المتعلمة
42	1.1 الرغبات والاحتياجات الشخصية للتعليم.
43	2.1 التعليم بالفعل / رد الفعل.
44	3.1 الإصغاء الفعّال.
45	4.1 القواعد الرياضية في حلّ المشكلات.
46	5.1 بنك المهارات على الشبكة.
53	الفصل الثاني كيف تستفيد بالشكل الأمثل من التعليم الإلكتروني
67	1.2 تنظيم مسارات وملامح التعليم المهمة لمشاريع تطوير التعليم الإلكتروني.
68	2.2 قالب المضمون "المتمازج" وطريقة الإجراء.
69	3.2 مهمّات الفريق في تطوير التعليم الإلكتروني.
70	4.2 تطوير نموذج المعايير.
77	الفصل الثالث كيف تدير عملية التدريب
	1.3 تصميم خطة العمل.
	107
	2.3 مخطط الميزانية.
	110
	3.3 مخطط منهاج الدراسة.
	111
	4.3 المخطط التنظيمي للتدريب.
	112
	5.3 استمارة توصيف العمل.
	113
	6.3 استمارة التسجيل في الدورة.
	114
	7.3 تأكيد التسجيل في الدورة.
	116
	8.3 استمارة توزيع التجهيزات.
	117
	12

9.3 مُخطَّطُ المرافق.

118

الفصل الرابع إدارة الموردين

129

1.4 صيغة تحليل المراجعة الشاملة للبائع أو المُستشار.

144

2.4 صيغة عقد البائع أو المُستشار.

145

3.4 استمارة تقرير وَضَع المشروع.

147

4.4 الشكل العام لمذكرة المشروع.

148

5.4 سجلُّ تحديد الملكية الفكرية في الدورة.

149

الفصل الخامس كيف تدير تدريب الفريق

155

1.5 أسسُ نمط الشخصية.

172

2.5 مفردات اللغة.

173

3.5 تطوير العمليات.

174

4.5 "استول على الراية"

175

5.5 الارتباط مع مراكز النفوذ وشبكات الدعم.

176

الفصل السادس كيف تدير التدريب على يد مُدرِّبٍ خصوصي

181

1.6 أسباب اعتماد التدريب الخصوصي و"المشورة".

195

- 2.6 التوفيق بين المستشار والأشخاص الخاضعين لمشورته.
196
- 3.6 مهارات التدريب الخصوصي.
197
- 4.6 استمارة التخطيط للتدريب المتقاطع.
199
- 5.6 عوامل النجاح، تحليل الاحتياجات.
200
- 6.6 خطة تعليم مستقل.
202

الفصل السابع كيف تدرب لتحفيز الإبداع والابتكار 211

- 1.7 مصفوفة المهارات: إلى ماذا أفقر ومن أين أحصل عليه؟
246
- 2.7 ملف مرجعي على الشبكة: لـ "من يملك المهارات"
247
- 3.7 صحيفة "لماذا أرى هذا ..."
248
- 4.7 نوعية عمليات التقييم الذاتي وتقييم المنظمة
249
- 5.7 المطلوب: عمال مبدعون - هل أنا واحد منهم؟
250
- 6.7 مصفوفة إدارة التغيير: المدربون إلى استشاريي الأداء
251

الفصل الثامن كيف تدعم المتعلمين المستقلين 261

- 1.8 خطة التعليم المستقل.
279
- 2.8 التقييم الذاتي لتحديد الاحتياجات.
280

- 3.8 الموارد التي تساعد الأداء.
282
- 4.8 أين تبحث عن فرص التعليم.
283
- 5.8 استعمال التغذية الراجعة ذات الـ360 درجة للمُتعلِّمين المُستقلِّين.
284

الفصل التاسع كيف تقيّم احتياجات التدريب

291

- 1.9 بيان مُفصّل بالتقييم الذاتي للمهارات.
316
- 2.9 دليل النقاش الجماعي لعملية التقييم الذاتي.
317
- 3.9 مُخطّط التواصل الأساسي.
318
- 4.9 استمارة التباين في الأداء.
319
- 5.9 دليل الأسئلة المُغلقة والمفتوحة.
320
- 6.9 تحليل العمل: الأشخاص - البيانات - الأشياء.
321
- 7.9 قائمة المهمّات في مسؤوليات العمل.
322
- 8.9 ملخّص التكلفة - العائد (الجدوى الاقتصادية).
323

الفصل العاشر كيف تصمّم وتُعدُّ وتكتب التدريب؟

329

- لائحة باستمارات تصميم التدريب
- 1.10 ورقة عمل التواصل مع الزبون.
377
- 2.10 مكوّنات (عناصر) تصميم التدريب.
378

3.10	تحديد الأهداف التي تدفع الأداء.	379
4.10	عناصر تقديم التدريب ضمن قاعات الصفوف.	380
5.10	الصورة العامة لفرصة تدريب الموظف.	382
6.10	ورقة عمل تحليل المشكلة التدريبية.	383
7.10	الجدول الزمني للدعم التنظيمي.	385
8.10	التسلسل الهرمي لمهارات الديمومة والاستمرار.	386
9.10	استبانة متابعة نتائج التدريب في العمل.	387
10.10	استمارة التغذية الراجعة لعملية متابعة نتائج التدريب.	388
لائحة باستمارات كتابة التدريب		
11.10	هيكلية سياسة التدريب.	389
12.10	صيغة مقدمة الكاتالوج.	390
13.10	هيكلية المقالة الخاصة بالعلاقات العامة.	391
14.10	أهداف المتعلم.	392
15.10	خطة الدرس.	393
16.10	كراس الصف الدراسي للمُتدرب.	394
17.10	دفتر عمل مُتدرب الدراسة الذاتية.	396
18.10	كراس المُدرّب.	399

الفصل الحادي عشر كيف تنجز التدريب وتقدمه؟

423

1.11 جدول الأعمال الرئيسي.

454

2.11 مخطط عوامل القرار في التدريب شخص لشخص.

455

3.11 مخطط عوامل القرار في التدريب ضمن قاعات الصفوف.

456

4.11 مقومات تقديم التدريب في دروس التدريب بمساعدة الكمبيوتر (CBT).

457

5.11 استمارة التغذية الراجعة التجريبية الخاصة بالمُدرِّبين في التدريب ضمن قاعات

الصفوف.

459

6.11 استمارة التغذية الراجعة التجريبية الخاصة بالمُدرِّبين في الدراسة الذاتية.

460

7.11 استمارة مُراجعة أداء مُدرِّب الصف.

461

الفصل الثاني عشر كيف تقيّم التدريب؟

473

1.12 تصريح بدء عملية التقييم.

498

2.12 معايير برنامج التدريب.

499

3.12 استمارة مراقبة المشروع (التقييم أثناء التدريب).

500

4.12 تقرير تقييم البرنامج بأهدافه (التقييم الإجمالي أو التراكمي).

501

5.12 المخطط الإداري لتحليل مشاكل الدراسة الذاتية.

502

6.12 استمارة تقييم كادر التدريب.

504

7.12	معايير تقييم مواد التدريب.
506	
8.12	الاختبار الميداني التجريبي.
508	
9.12	استمارة تقييم الدورة (للمُدرِّبين).
510	
10.12	استمارة تقييم الدورة (للمُدريين).
512	
11.12	تقييم الاختبارات.
513	
12.12	استمارة مراقبة المهارات.
514	

أدوات لكل مدراء التدريب واختصاصيي التعليم

ينطلق كتاب "كيف تدير التدريب" من فكرة بسيطة واضحة، وهي أن مدراء التدريب ليسوا على نفس السوية بالفطرة. قد يكون هذا الكتاب أول كتاب، وعلى الأرجح الكتاب الوحيد في ميدان التدريب، الذي يُقرُّ بحقيقة أن المدراء في مجال الأعمال يأتون من خلفيات ومجالات متنوعة بشكل كبير ويدخلون عملية التعليم التي تقدّمها إدارة التدريب من خلال مراحل ومستويات متنوعة. انطلاقاً من هذه النقطة، يقدم هذا الكتاب المساعدة بطريقة مضبوطة مُختبرة، ليس فقط من خلال تنوع المحتوى من حيث مجالات الإدارة ولكن أيضاً من خلال الاعتراف بتنوع واختلاف المدراء.

مع ما تشهده السنوات الأخيرة من إفلاسٍ للعديد من الشركات وتسريحٍ للعمّال وتخفيضاتٍ في أعداد الموظفين، ولجوء الشركات إلى الموظفين والعمّال من خارج ملاكها للقيام بأعمال مهمّة، والتغيّرات في نظم الإعانات على امتداد الولايات المتحدة، فإننا نشهد ظهوراً متزايداً لمستشارين مُستقلين وشركاتٍ استشاريّة تقدّم خدمات التدريب بجميع أنواعها. قدّرت الجمعية الأمريكيّة للتدريب والتطوير (ASTD¹)، والتي تأسست في مدينة الاسكندرية في ولاية فرجينيا، بأن 20% من العمل - تصميماً وتقديماً - في الشركات الأمريكيّة يتمّ عن طريق مستشارين أو كادر من المتعاقدين. ازداد عدد المستشارين في مجال التدريب، والتعليم، والأداء، وإدارة الموارد البشريّة سنوياً وبشكل ثابت منذ العام 1995، وسيجد هؤلاء المحترفون في كتابنا هذا "كيف تدير التدريب" فائدة عظيمة. بالإضافة إلى ذلك، سيجد مدراء التدريب ومدراء إدارة الموارد البشريّة الذين يحتلّون مواقع وظيفيّة نافذة ذات مسؤوليّات تنفيذيّة فوائد كبيرة أيضاً من اعتماد مقاربة "كيف" وخصوصاً القوائم التي تهدف

¹ ASTD: the American Society for Training and Development

إلى توسيع آفاق التفكير. سيكتشف المدراء التنفيذيون بسرعة آفاق وجهات النظر المتنوعة التي ينطوي عليها التدريب، وسيكون هذا الكتاب عوناً لهم في اتخاذ القرارات الصحيحة في المجالات الواسعة التي تنطوي ضمن مسؤولياتهم.

المراجع الأساسية التي تضمّنها الفصل العاشر، والملحق الشامل الذي يتضمّن تلخيصاً لبعض أفضل الآراء في هذا المجال تُقدّم معلومات ذات أهميّة خاصّة للأشخاص الذين يقع ضمن مجال عملهم "التفكير بالصورة الكبيرة" وهيكلية وتأطير عمليّة التدريب. سيجد كلُّ من مدراء التدريب والمدربين على حدّ سواء، وبغضّ النظر عن موقعهم الوظيفي، ضمن هذا الكتاب كلّ الأدوات التي يحتاجونها وأمام أيّ تحدٍّ تعليمي يواجهونه.

نجد هذه الأيام أنّ المنظّمات التي تخلّت عن الهرمية القديمة، والموظفين الذين مُنحوا الثقة والصلاحيات، والفرق كان لها الدور الكبير في إيجاد المدربين ووضعهم في مواقع لم يكونوا فيها من قبل. ستجد هذا الكتاب بكلّ أجزائه وكأنه قد فُصل وفق طلبك تماماً، وفوق كلّ شيء ستري أنّ هذا الكتاب هو أداة طيّعة بين أيدي مدراء التدريب وكذلك بين أيدي أولئك المسؤولين عن تصميم وتنفيذ وتقديم التدريب.

لقد ركّزتُ في هذا الكتاب على قضايا إدارة التدريب ذات العلاقة بالتغييرات التي يمكن أن نتوقّعها عند انتقالنا عبر العقد الأول من الألفية الجديدة، وكذلك على الأدوات التي ستحتاجها لصياغة عملية التدريب الصحيحة الصالحة للاستمرار. تتضمّن ميزات هذا الكتاب:

- أكثر من 200 قائمة واستمارة وشكل ومخطّط.
- تحليل موجز بليغ للمسائل ذات الأهميّة.
- فقرات خاصّة تفصيليّة للمعلومات الإضافيّة ذات الصلة.
- مناقشات متسلسلة ضمن فصول تتناول فعاليّة في العمل، حتى في الأوقات الحرجة، عندما تكون ميزانيتك ضيّقة ومواردك محدودة.
- ملحق يتضمّن مراجعة مُعمّقة للكتابات الخاصة بالمجال الأساسي الذي هو "التعليم في مواقع العمل".

■ ملحق موسّع بالمراجع التي تتمحور حول إدارة التدريب.

يعتبر الملحق كتاباً ضمن كتاب، وقد وُضع ليزوّد مدير التدريب بمناقشة مُركّزة تتناول المقوّمات الأساسيّة لتصميم التعليم، وعلم النفس التربوي، والتطوير المؤسّساتي والتي تعمل مجتمعة على خلق البيئّة المناسبة لنقل وتحويل التدريب من أسلوب الكتيّبات والعروض إلى مجال عمل الموظّفين والكوادر الأساسيّة في الشركات. الملحق هو عبارة عن دليل يقوده النموذج المُتّبع في التعليم، سواء الفرديّ المستقلّ أو عن طريق المنظّمات.

لقد تمّت صياغة كتاب "كيف تدير التدريب" ليعطي للأشخاص الفاعلين، وللمحاضرين، ولصانعي القرار في المنظّمات المتعلّمة إرشادات واضحة وأفكاراً وتقنيات قابلة للتطبيق الفوريّ لإنجاز التدريب الناجح ذو الفعاليّة الاقتصادية المناسبة لبيئّة العمل التي نعيشها حالياً والتي تتّصف بأنها بيئّة سريعة التغيّر وتعتمد بشكل متزايد على الموارد البشريّة. إنّه أداة مفيدة في متناول أي شخص يشغل منصب مدير التدريب، كما يقدّم الرّؤيا المستقبلية في مجال التدريب لأولئك الذين يسيرون على طريق الوصول إلى إدارة التدريب.

يتوجّه هذا الكتاب للمدرّبين الذين يشغلون مجموعة كبيرة من المناصب مثل:

- نائب مدير التدريب والتطوير
- مدير الموارد البشريّة
- مستشار تعليمي
- مسؤول المعرفة
- مسؤول التعليم
- مسؤول استراتيجيات التعليم
- مدير الذاتية (أو مدير شؤون الموظّفين)
- مدير التدريب
- مدير التدريب والتطوير
- منسّق التدريب

- مشرف التدريب
- مدير خدمات التعليم
- مدير تدريب إجراءات السلامة
- مدير ضمان الجودة
- مُسهِّل
- اختصاصيَّ تدريب
- مدير التعليم المستمرّ
- مدرّس
- مدرّب
- مصمّم التدريب
- مسؤول التقييم
- مُقدم المشورة والنصح
- مؤلف دورات
- اختصاصيَّ مادّة البحث
- التقنيّ التعليميَّ

ماذا تتوقع من هذا الكتاب؟

لقد وضعتُ في كتاب "كيف تدير التدريب" جميع الأدوات التي تحتاجها لإدارة عملية التدريب الخاصّة بك، ووصفتُ بطرقٍ متماسكة الأفعال التي يجب أن تقوم بها لتجعل من التدريب عمليّة مفيدة للمتدريين ولأسس الشركة التي تعمل فيها؛ وقد وضعتُ ضمن هذا الكتاب أيضاً نصائح محدّدة تتجاوز من خلالها الأوقات الحرجة عند نقص الموظفين أو قلة الميزانيّة أو الفترات والمساحات المحدودة أو ضيق الوقت، بالإضافة إلى الأوقات التي تتمتّع فيها بالميزانيات الوفيرة والكوادر الكافية.

يتضمّن هذا الكتاب الكثير من الفقرات التي تجيب على أسئلة "كيف...؟" وتتضمّن تقنيّات عمليّة مُثبتة تمكّنك من تدريب القوى العاملة لديك بفعاليّة كبيرة ضمن حقيقة وواقع بيئة العمل المتغيّرة بشكل سريع. ضمن هذا الكتاب أيضاً حاولتُ

أن أتوجّه بشكل صحيح ودقيق إلى قلب إدارة التدريب وتصميمه وتنفيذه بلغة سهلة الفهم وصيغ عمل سهلة التطبيق توجّهها النتائج التي نرجوها مستغنيةً عن ما هو زائد وسطحيّ وغير ضروريّ.

يُعنى هذا الكتاب بالمدير النشيط الذي يحتاج أن يختار بسرعة ويطبّق بفعالية وسائل الإدارة الصحيحة. لقد قدّمنا مجموعة كبيرة ومتنوعة من القوائم والاستمارات التي تُمكن المدراء وعلى اختلاف مستويات خبراتهم من انتقاء ما يحتاجونه تماماً.

يُعتبر التدريب الجيد وسيلة دعم فعّالة للعمل الجيد، ويحتاج مدراء التدريب الجيدون لمعرفة ما يجعل من التدريب عملية نافعة وكيف يقومون به بفعالية حقيقية. ستساعدك قراءة هذا الكتاب على فهم ما يجعل من التدريب عملية ذات جدوى اقتصادية وتقودك إلى تأدية مهمات التدريب بسرعة وأناقة. كما أقترح في هذا الكتاب طرقاً تجعل من التدريب عربة لتطوير المنظّمات وتؤكد على تأثير التدريب وعلى مستقبله كوظيفة أساسية في العمل.

فوق كل ذلك يمنحك كتاب "كيف تدير التدريب" الثقة لتُخطّط وتُطبّق التدريب الجيد، وتضمن تطبيق أوسع مجال من المهارات الإدارية الاستثنائية بما يكفل تحقيق التعليم، وإدارة عملية التدريب التي تتولاها، ولتطوير كادر التدريب الذي تقوده، ولتقدّم أفضل خدمات التدريب لزيائتك.

كيف تستعمل هذا الكتاب؟

يُقدّم هذا الكتاب في فصول تمّت تجزئة كلّ منها إلى أربعة أجزاء تستمر على نفس المنوال في كل فصول الكتاب. هذه الأجزاء الأربعة هي:

الجزء 1: قضايا إدارية أساسية.

الجزء 2: قوائم.

الجزء 3: استمارات.

الجزء 4: معلومات إضافية.

يمكنك استخدام هذا الكتاب بقراءة جميع الأجزاء المتعلقة بالقضايا الإدارية الأساسية (الجزء 1 من كل فصل)، أو بتلخيص كل الأجزاء التي تتضمن القوائم (الجزء 2 من كل فصل)، أو باستخدام الاستثمارات لوحدها (الجزء 3 من كل فصل)، أو بالرجوع إلى نصوص المعلومات الإضافية (الجزء 4 من كل فصل)، تعتمد طريقة معالجتك للأمور على مدى فهمك وحسن إطلاعك عند بدئك بقراءة هذا الكتاب. يُناقش كل فصل تسويةً معينة يمكنك اتباعها في حال كانت مصادر محدودة، كما يُظهر الأمور التي يمكنك من خلالها تعزيز برامج التدريب التي تقوم بها في حال توفرت لديك الميزانية والكادر الوافين.

هذا الكتاب فريد في بنيته، لأنه يُظهر أثر كل من الطريقة الأفقية والعمودية في عملية إدارة التدريب. يمكن قراءة واستعمال كتاب "كيف تدير التدريب" بأسلوب تعاقبي أو خطّي أو من خلال التركيز على عنوان محدد أو على أداة إدارية واحدة قد تكون ذات أهمية خاصة بالنسبة إليك، فمثلاً، قد ترغب في تجميع كل القوائم مع بعضها لتستعملها أثناء عملية التخطيط لعملية التدريب، أو قد ترغب في توزيع الاستثمارات جميعها أثناء اجتماعات فريق التدريب. ستجد هذه الأمور مرتبة في نفس المواقع في كل فصل من فصول هذا الكتاب.

إن طريقة صياغة هذا الكتاب بحد ذاتها هي نموذجٌ وأسلوبٌ للتعلّم، فهو يعرض في البداية الصورة الكبيرة، ثم القوائم التي تفيد في إنتاج الأفكار، ثم يعرض استثمارات وأدوات تُقدّم المساعدة المباشرة، ثم وفي نهايته يُفصّل المعلومات الإضافية حول العنوان الذي يبحثه كل فصل.

نحن نشجعك على إضافة المعلومات الخاصة بشركتك إلى القوائم والاستثمارات الموجودة في أجزاء الكتاب بما يعكس الأمور التي تهتمّ شركتك على وجه الخصوص – الشعار الخاص بشركتك، معلومات التعريف الخاصة بشركتك – وأن تُعدّل الاستثمارات أو القوائم عند الضرورة. فعلى سبيل المثال، يمكنك إضافة المزيد من المساحات الخاصة بالإحصاءات أو الكتابة، أو إضافة المزيد من البنود في القوائم، أو إضافة المزيد من الصفوف والأعمدة في الجداول والمخططات. يمكنك تخصيص أدوات الإدارة التي يتضمنها هذا الكتاب عن طريق استبدال بعض الكلمات بكلمات تعبّر

عن الحسن الثقايفي الخاص بك كأن تستبدل كلمة متدرب بكلمة متعلم، أو كلمة رؤية بكلمة هدف، أو كلمة معايير بكلمة أغراض، أو كلمة معلّم بكلمة مدرّس، أو كلمة ناصح بكلمة مستشار. نتوقع منك أيضاً أن تضيف بيانات تعريف إلى الاستثمارات والقوائم كالتاريخ والاسم والموقع الوظيفي أو رقم الهاتف أو القسم أو الإدارة. لقد تمّ تأليف هذا الكتاب "كيف تدير التدريب" لتشارك من خلاله في نوع الإدارة التي تحتاجها بدقة.

كيف تقود المنظمات المتعلمة

بدأ مجتمع الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية مؤخراً يختبر التغييرات الدراماتيكية التي بدأت تتكشف منذ العام 2000، ظهرت هذه التغييرات في هيكلية منظمات العمل، وكذلك في شكل التغيير بحد ذاته، وفي بنية القوى العاملة الموظفة.

قضايا إدارية أساسية

● التغييرات في هيكلية منظمات العمل

تتحول المنظمات على امتداد مجتمع الأعمال لتصبح أصغر حجماً وأبسط تركيباً مع خطوط قيادة أقل وضوحاً، وبدأنا بالاعتقاد على تلقي قرارات كبرى تُتخذ من قِبَل أشخاص ذوي مراتب وظيفية تحت قمة الهرم "كمدراء المستوى المتوسط" الذين باتوا يملكون الآن سلطة واضحة على الميزانيات والموارد البشرية الهامة. إننا نشهد تطوراً يناسب احتياجات الزبائن في كل الأساليب والطرق، بدءاً من عمليات البحث والتطوير حتى تصميم المنتجات؛ وأصبحنا أكثر راحة في إجراء الاندماجات كطريقة سهلة لحل المشاكل؛ مع تزايد نفوذ شبكات المعلومات، ومع ظهور النوع السياسي لثقافة الأعمال الذي يثمن جهود المجموعة من خلال مجموعات العمل، ويفرق العمل المرحلية، والمجموعات الاستشارية؛ كما لاحظنا اختفاء السلطات التنفيذية وإدارات المستويات العليا. في إدارة التدريب بشكل خاص بدأنا نرى تنوعاً كبيراً في المناصب الإدارية

ومسؤوليات العمل، وكذلك المزيد من الاندماجات الإدارية والمستشارين، كما زاد عدد الفرق وصانعي القرارات في الخط الأول.

أصبح من المؤلف أن نشهد اعترافاً بأهمية الموارد البشرية للشركات، وتعلمنا من التجارب تجديد الاهتمام بالأشخاص في مواقع عملهم، ويبدو أننا سنركز قريباً في المقام الأول على ملء الثغرات في الهيكليات المحددة لمنظمات العمل، وفي سلسلة الإشراف والقيادة، وفي متطلبات العمل المحددة بدقة؛ كما تظهر التأثيرات النفسية للهجمات الإرهابية في 11 أيلول (سبتمبر) 2001 بوضوح في شعور ووعي الأشخاص وفي همومهم البشرية في مواقع العمل، وبدأنا بإظهار التعليم "أهم جهود البشرية على الإطلاق" كاستراتيجية أساسية في العمل.

● رؤية مختلفة للتغيير بحد ذاته

سرعت الثورة العلمية في السنوات الأخيرة من وتيرة التغيير، مدعومة بالتقدم الحاصل في مجالات الاتصالات والكمبيوتر، و ساعدت المعلومات الأوفر والطرق الأكثر التي يمكن أن تُقدم من خلالها والمداخل الأسهل للوصول إليها في خلق "الخبراء" في كل مجال وليس فقط في مجالات السلطات التنفيذية أو المصانع عالية الطاقة. يمكن للتغيير - وهذا ما حصل فعلاً - أن يظهر في أماكن غير متوقعة؛ ولم يعد مجرد عملية تطورية تظهر من الارتقاء البطيء في الأحداث أو ناتج عمل طاقم يقوم بالتوجيه بدءاً من القمة إلى القاعدة.

يبدو أن التغيير هو حدث متقطع وعشوائي يتطلب وجود أشخاص يملكون اطلاعاً أكبر واستجابات فورية أكثر مرونة. يمكن أن يلعب التدريب دوراً حاسماً في مساعدة الأشخاص لإنجاح إدارة العمل وتحقيق التغيير المنظم.

● التغييرات في بنية القوى العاملة الموظفة

أدت وستؤدي الأنظمة الاختصاصية، والمحاكاة، والآلات الذكية، والطاقة التي تقدمها الكمبيوترات إلى إزاحة الناس من الوظائف، وخاصة مع نهضة القرن الحادي والعشرين. يحتاج المسؤولون عن تسيير الآلات الإلكترونية "غير الميكانيكية" لأن

يعرفوا أشياء من طبيعة أكثر تعقيداً، مثل كيف تترابط الأنظمة والآلات؟ وكيف تحل المشاكل مع مختلف الأنظمة المنطقية؟ وكيف يتم تصميم مقاييس دقيقة وفعالة للإحصاء وإثبات التطوير؟ يختلف العاملون في مجال التدريب حالياً بشكل جوهري عن الجيل السابق، وكذلك يختلف الوسط العمالي الذي يتعامل وجهاً لوجه مع أدوات العمل بشكل كبير أيضاً.

تبدو القوى العاملة حالياً مُختلفة عمّا كانت عليه حتى بداية التسعينات من القرن العشرين، فأصبحنا نرى أعداداً أكبر من النساء المحترفات وصغيرات السن واللواتي لديهنّ عائلات في ميدان العمل، وأصبحت أعداد النساء أكبر وفي كل المستويات الوظيفية؛ وهناك عمالٌ أحداث بعدد أكبر وكذلك المزيد من العمال الأجانب في كل المستويات بدءاً من المستويات الدنيا وحتى مجالس الإدارات؛ وأيضاً أصبحنا نشاهد أعداداً أكبر من العمال والمستشارين الذين يعملون بدوام جزئي؛ وعمالاً كباراً في السن بأعداد أكبر؛ وكذلك نشهد تزايد العمال على جداول الأجر ممن يقومون بالعمل من منازلهم ويتواصلون إلكترونياً مع الشركات.

تتطلب الصورة العامّة البشريّة المتغيرة بالنسبة للقوى العاملة تدريباً جيداً أصبح يُعدُّ ويُقدّم بطرقٍ تُلهب الخيال، وتُطلق العنان للطاقات الكامنة لدى الموظّفين الجدد؛ وحمل العمل مع أشخاص متعاقدين من خارج الملاك مسؤوليّات جديدة لتطوير الموارد البشريّة.

● أسئلة لإدارة التدريب

أطلقت هذه التغيّرات أسئلةً هامّة للمُدربين: ”كيف نستطيع إدارة قاعدة المعرفة والمهارات في الشركة بحيث يتطوّر الموظفون بشكل مواكب لهذا التغيّر؟“ و”أية منهجيات لإدارة التدريب تكون كفيلةً بالحفاظ على الموارد البشريّة للشركة منسجمةً ومستعدة لدفع عجلة العمل قدماً؟“.

يوجد في هذا الكتاب اقتراحات لإجابات على معظم هذه الأسئلة تسهم بتقديم خطوط عريضة تُلقي الضوء على الحاجة للمرونة كما الحاجة للبناء. تعتمد هذه الخطوط العريضة على منهجيات تُعرّف التدريب كنظام للإدخال والإخراج والمراجعة،

تستند على علاقات عمل تمت رعايتها، وأهداف مُبرمجة مرتبطة بأهداف العمل. تجاوزت إدارة التدريب مسؤولياتها السابقة وأصبحت أكثر من مجرد كونها أداة لتنسيق إعطاء الدورات ومراقبة خطوط القاعدة في الإدارات.

❑ افتراضات إدارية

يُسلط هذا الفصل الضوء على بعض المواضيع الأساسية التي تتكرر عبر صفحات الكتاب، وهي تنبثق من افتراضات مؤكدة حول الإدارة ومُدراء التدريب. هذه الافتراضات هي:

1. تُؤمن الإدارة أن مواردها البشرية هي مصدر قوة الشركة.
2. تخصص الإدارة بشكل عام ميزانية للتدريب تعادل على الأقل 2% من ميزانية الأجور.
3. تدعم الإدارة التدريب بطرق أخرى يجب أن تكون واضحة مثل تقديم المرافق المُخصّصة للتدريب، كادر التدريب (مُحترفين وإداريين)، وسائل التدريب وإمكانيات الإنتاج، دعم المؤتمرات التشاورية والخدمات عبر الإنترنت.
4. تُولي الإدارة اهتماماً خاصاً بضمان جودة "الطرق والإجراءات".
5. تُطبّق الإدارة الإجراءات التي تتبع من سياساتها.
6. يقدر مُدراء التدريب المساهمة المُمكنة من كل مُتدرب على حدٍ سواء.
7. يتصرف مُدراء التدريب كمؤمنين بالمرونة خاصة فيما يتعلق بتحليل الاحتياجات وإعطاء الدورات.
8. يرى مُدراء التدريب التدريب كأداة عمل استراتيجية.
9. يملك مُدراء التدريب نظرة شاملة حول فوائد تطوير الموارد البشرية، ويرون التدريب كأحد أدوات التمكين الحاسمة.
10. يرى مُدراء التدريب في أنفسهم أداة مُستمرة لتيسير التعليم.

في هذا الكتاب نفترض أيضاً أن مُدراء التدريب لديهم خلفيات ومسؤوليات مُتنوعة بشكل كبير، كما نفترض أن إدارة التدريب تتم من خلال مستويات مُتعددة. بعض مُدراء التدريب يعلمون تماماً ماذا يفعلون وكيف يفعلون ذلك، ويكفي تذكيرهم

بأبعاد مسائل التدريب الأساسية لوضعهم في العمل مباشرة؛ بينما يحتاج مدراء آخرون دليلاً أو قائمة بما يتوجب عليهم القيام به لاستعمالها كأداة تخطيط حول كيفية سير الأمور؛ ويفضل آخرون الذهاب مباشرة إلى أساليب تدفع البرنامج إلى الأمام بشكل مباشر؛ ويبقى آخرون ممن يريدون السير وفق كلاً فصل ومرحلة، صفحة فصفحة، من المسائل الرئيسية مروراً بالمعلومات الإضافية للوصول إلى الصورة الكاملة قبل وضع عناوين وتفصيل التطبيق.

يُفضل العديد من المدراء فهم المسائل كبداية ثم ينهمكون في التفكير، وخيارات الانتقاء؛ فيقومون بتنظيم استجابة مُحددة للمشكلة ثم يستعرضون المعلومات المناسبة الأخرى التي قد تظهر في المشكلة. المقصود بهذا الكتاب أن يكون دليلاً عملياً خلال هذه المراحل المتنوعة للتفكير والعمل.

وجهة نظر حول إدارة التدريب

● تبني التوجه المنظومي (توجه الأنظمة)

بما أن إدارات التدريب غيرت من هيكليتها وأصبح عدد موظفيها أقل، وباتت أكثر تسطحاً من حيث التسلسل الهرمي، أصبح من المهم جداً أن يملك الموظفون الأساسيون توجهاً منظومياً فيما يتعلق بمنظمات التدريب، مما يعني أنه عندما يكون لعدد قليل من الموظفين مسؤوليات واسعة ومرونة كبيرة في تطبيق هذه المسؤوليات، فمن المهم أن تكون على ثقة تامة بأن المجموعة ككل تعمل باتجاه نفس الهدف وبطرق متناغمة. من المهم جداً أن تقدر الأشياء غير الصحيحة - عدد المتدربين، عدد الصفوف، عدد أجهزة العرض (الفيديو)، كيف تبلي مجموعة الموظفين A مقارنة مع مجموعة الموظفين B ضمن هذه الأعداد ... الخ - أكثر من تقديرنا لمحصلات التدريب ونتائجه. يتوجب على مدراء التدريب أن يوجهوا العمل بعيداً عن التراكم المنعزل لتفاصيل التدريب باتجاه تحقيق تغيير الأداء كنتيجة نهائية للتدريب.

إحدى طرق بدء عملية القيادة هي التي تبني التوجه المنظومي في طريقة تفكيرك. أساس هذه الطريقة من التفكير هو نموذج الأنظمة المبسطة في الإدخال، المعالجة،

النتائج، مع التقييم والمراجعة المستمرين؛ وهي طريقة مُختلفة مقارنة مع الطراز القديم التخطيطي للتفكير والذي غالباً ما يتميز بأداء عملي وفق إجراءات مُحددة تحاول القيام بها بأفضل طريقة ممكنة، وتتلقى الإشارات والتلميحات بأن عملي كان مقبولاً وجيداً ثم تنتقل إلى المهمة التالية. يتطلب التفكير المنظومي تفكيراً متشعباً "بناؤه أكثر شبيهاً بالشبكة منه بالخط المستقيم"، وهو يعني أن يكون المفكر مرناً ومُطلعاً على المعلومات المدخلة من مصادر عديدة؛ هذا يقتضي بالضرورة أن يكون المفكر مُبدعاً في ابتكار عمليات جديدة ومطورة للعمل؛ وهذا ما يعني أيضاً أن يكون التقييم الذاتي وتقييم الآخرين جزءاً تلقائياً من عمل جميع الأشخاص وأن يستعمل ذلك التقييم لإجراء التصويبات أثناء سير العمليات في حال كانت ضرورية.

التعليم هو هذا النوع من "الطريقة المنظومية" ويتطلب بناء أية مؤسسة تعليمية قادة يفكرون بهذه الطريقة بشكل كبير، وبينون عن دراية جسوراً وشبكات للعمل ضمن الشركة تهدف بشكل خاص إلى زيادة التأثيرات الإيجابية للتعليم.

● توجيه عملية التدريب

المعيار الأساسي في نجاح إدارة التدريب هو "فعالية التكلفة" في تطوير الموارد البشرية، وليس مجرد التكلفة. تزايدت أعداد الموظّفين المحنكين والمُطلّعين وكذلك - وبشكل خاص - الموظّفين محدودي الإمكانيات الذين يطالبون بتدريب فعّال يساعدهم في أداء عمل أفضل، ولن يقبل هؤلاء بعد الآن الدورات المعممة الموضوعة من قبل المُدرّبين والمُقدّمة بحسن نية.

قدّر التقرير الصناعي لمجلة التدريب للعام 1996 أن مُدراء التدريب يستقدمون خدمات ومُنتجات تخصّ التدريب من خارج شركاتهم بما يعادل 13 بليون دولار أي ما يعادل 22% من ميزانية الشركات بما يخص التدريب والتطوير ككل¹. تدلّ هذه النسبة بشكل لا يقبل الشك أن المُدرّبين الخارجيين هم جزء مهمّ من بنية تصميم برامج التدريب وتنفيذها، وتعطي الإشارة أيضاً إلى أنه يتوجّب على المُدراء أن يكون لديهم منظور جيد حول كيفية ضمّ هذه الـ 22% إلى ثقافة وأهداف وخطط عمل

¹ Training Magazine، October 1996، p. 42

الشركات التي يعملون فيها. أثبت التقرير الصناعي للجمعية الأميركية للتدريب والتطوير (ASTD) هذه النسبة وأشار إلى أنَّها تصاعدي لهذه النسبة حتى 29% حالياً¹. من جهة ثانية أشار التقرير الصناعي لمجلة التدريب للعام 2001 أن الشركات تنفق ما مقداره 57 بليون دولار لتدريب العمَّال وهو أعلى بـ 5% من العام 2000. وازداد عدد جامعات الشركات بشكل واضح منذ بداية العام 1990 من 400 إلى 2200 مؤسسة في العام 2002، اقتبس موقعُ ياهو نيوز في موجز رويترز تكنولوجي² قولَ مدير تحرير مجلة التدريب "تامي غالزن" أن الشركات "بدأت بوضع أقساط تأمين على رأس المال البشري" وأنَّ "مواضيع مثل زمن التجارة وزمن المعرفة أصبحت في الطليعة عند اطلاق الشركات لمنتج جديد³". وأصبحت معايير تكثيف التعليم والاعتماد على التعليم دلائل على تفكير حديث حول قيادة المنظمات المتعلِّمة وإدارتها، وعلى الأهمية الاستراتيجية لقضايا الموارد البشرية.

الأرقام مذهلة، خاصةً أنها تدلُّ على المبالغ الطائلة التي تنفق على التدريب، ومع ذلك ووفقاً للجمعية الأميركية للتدريب والتطوير فإن 16% فقط من الموظَّفين يلقَّون التدريب، وأكثر من 27 مليون بالغ أميركي - في غالبيتهم من الموظَّفين - أميون فعلياً، وتنفقُ مجتمعات الأعمال الأميركية حوالي 25 بليون دولار سنوياً - وهو رقم في ازدياد مستمرّ - يصرف في سبيل برامج تصحيح وتطوير القراءة والكتابة والرياضيات والإنكليزية كلغة ثانية⁴ ESL والمهارات الأساسية في حلِّ المشكلات⁵، وفي السنوات الأخيرة ازداد إنفاق الشركات على برامج الـ (ESL) بمعدَّل 15 - 20% سنوياً وذلك وفق تقارير صناعة التدريب للأعوام 1991، 2001 المذكورة سابقاً.

القوانين الفدرالية الصارمة التي دعمت وزارة العمل في مواضيع السلامة المهنية، ومنع المضايقات الجنسية، وكذلك في مواضيع التعدُّدية زادت من حاجة الشركات للتدريب (لمزيد من المعلومات حول هذه القوانين راجع الموقع الإلكتروني لجمعية تطوير

² ASTD report, State of the Industry Report 2002

¹ Reuters Technology

² Yahoo! News, "Firms Augment Training with Online Courses" by Sherwood Ross, May 4, 2002, p.1

³ English as a second language

⁴ ASTD report, Training America: Learning to Work for the 21st Century, 1989

الموارد البشرية¹ shrm.org وكذلك الفصل الثالث من هذا الكتاب). قدّرت الجمعية الأميركية للتدريب والتطوير أنّ أكثر من 80% من الشركات التي ذكرتها القائمة الأميركية السنوية لأكثر 500 شركة صناعية وغيرها من الشركات الكبرى أظهرت التدريب كأولوية في ملتي أهداف العمل، ومع ذلك فإن أقل من نصف هذه الشركات أضافت التدريب والتطوير إلى عمليات التخطيط الاستراتيجية التي تقوم بها؛ يمكن تغيير هذا الواقع بتشريعات جديدة.

تشير هذه الأرقام مجتمعةً إلى أنّ كلاً من المعايير والممارسات الحالية التي تُشكّل إدارة جيّدة للتدريب ليست واضحةً بشكل كليّ. بالإضافة إلى ذلك يبدو أنه توجد حاجة ملحة من أجل توزيع عادل لخدمات التدريب المُقدّمة من قِبَل مُدراء التدريب للموظّفين، ومن أجل ميزانية أفضل لهذه الخدمات، وذلك بهدف تحسين شروط العمل.

تقودنا التغييرات في تنظيم العمل من دون شك إلى وضع الموارد البشرية في أولويات سياسات الشركات وبيانات أهدافها العملية. تحدث التغييرات السريعة في ميدان الأعمال بسبب اندماج المؤسسات، والتخفيضات في أعداد الموظّفين، والرغبة الحقيقية في التحوّل أكثر نحو التعاونيات. تنظيمياً، تبدو الأعمال مُختلفة الآن عمّا كانت عليه في الستينات والسبعينات والثمانينات والتسعينات من القرن المنصرم، وهي الفترة التي عمل فيها معظم مُدراء التدريب الحاليين. في الوقت الذي كنا نتقدّم فيه خلال هذه العقود استمرّ قطاع الخدمات في الاقتصاد بالنمو دافعاً نحو مزيد من البحث عن الجودة في العمليات مثل خدمات الزبائن، التسويق، الاتّصالات، إدارة الموظّفين، والتدريب بحدّ ذاته. يتوجّب على مُدراء التدريب تجهيز مواقع ملائمة للتدريب كمساهمة في جودة هذه العمليات، وأفضل نقطة للانطلاق هي عملية التخطيط للأعمال.

في عمليات التدريب ضمن شركتك؛ عليك أن تتذكّر دائماً أن تجعل طُرُق التخطيط والتقديم مرنة بما يكفي لجعل الأشخاص ضمن مؤسّستك يستجيبون بسرعة وفعالية؛ وضمن سياق استراتيجية العمل المُشترك المُحدّد قُمْ بكتابة دوراتك

⁵ Society for Human Resource Management

الخاصة، وتسهيل تجارب التعلّم شخص - لشخص، وشراء الدورات، وإنشاء مشاريع التدريب كالتلمذة، الاستشارة، المؤتمرات، والجولات الميدانية؛ ووجهة عملية التدريب لديك كما لو أن كل ما تقوم به يُشكّل شيئاً مهماً لتركيبه الموظّفين كأفراد يحدّدون نجاح عملك؛ واجعل التدريب مرتبطاً بالغايات المشتركة المعلنة، وليس بالزبون المُحتمل الأكثر وضوحاً، ويجب أن تكون عمليّاتك موجهة بالجدوى الاقتصادية، والهدف الواضح للعمل، وليس بالرغبة بتوفير الأكثر من المال وإنفاق الأقلّ منه على دورات خاصّة. تمت مناقشة وسائل التعاطي مع القضايا الحاليّة في إجراء عمليّة التدريب في الفصل الثالث.

● تقييم احتياجات التدريب

أحد أكبر الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها مدير التدريب هو أن يتمادى في الحماس مع مدير زميل يقول له: "أريدك أن تُنشئ مقررّاً لتدريب الناس في شركتي" أو مع مدير تنفيذي يقول: "نحن بحاجة هنا لإجراء تدريب أكثر وفي كل المستويات". في خضمّ الحماسة التي تسبّبها هذه الطلبات، والرغبة في إرضاء زبون مهمّ، يُخطئ العديد من مُدراء التدريب ويورطون التدريب في مشاكل ليست مشاكل تدريب على الإطلاق.

طبعاً يحدث هذا السيناريو السيء عندما يتمّ التدريب كنتيجة لاستجابات غير مدروسة ومنفصلة عن تخطيط موضوعي ومترايط ودقيق للأعمال، ويحدث كذلك عندما لا يكون هناك تحليل منهجي وموضوعي للاحتياجات، أي عندما لا تكون هناك مرحلة لتقييم الاحتياجات في صلب نظام التدريب، بعبارة أخرى؛ عندما يكون هناك إعطاء أهميّة كبيرة للأشياء التافهة وحماسة في تولّي الأشياء الهامّة؛ وعلى الأرجح لن تكون هناك جدوى اقتصادية عند تقرير الحاجة للتدريب بالاستماع لرأي شخص واحد حول التدريب بغضّ النظر عن مدى أهميّة ذلك الشخص.

تتحقّق صيغة أفضل في العمل عندما يتمّ تبنيّ نظام يتطلّب خيارات إدخال مُتعدّدة، في هذه الحالة تتعلّق هذه الإدخالات بـ: لماذا يحتاج شخص ما للتعليم؟ من سيكون هذا المُتعلّم بالتحديد؟ وما هي الاحتياجات الواجب تعلّمها تماماً؟ وكم سيكون من

الضروري إعطاء هذا التعليم للعمال الآخرين؟ بصورة عامة لن يكون رأي شخص واحد كافياً لتحديد هذه الأنواع من احتياجات التعليم.

يجب أن يكون حاضراً في الذهن أيضاً أن التغييرات التنظيمية والتقنية والسياسية والسكانية يمكن بل وتحدث فعلاً خارج العملية المخطط لها، وأن التدريب الذي يتم ابتكاره للتعامل مع التغيير يجب أن يتم إثباته من مصادر متعددة. خذ الوقت الكافي قبل البدء بجهود التطوير لتتضح لديك حقيقة مشاكل التدريب.

لا تتفاجأ إذا اكتشفت أثناء قيامك بنشاطات تقييم احتياجات التدريب بأن المشكلة لم تكن مشكلة تدريب على الإطلاق، وأنها يمكن أن تُحلَّ بطريقة أكثر فعالية من خلال تبادل المعلومات والآراء بين شخص وآخر، أو الاطلاع، أو إعادة تخطيط العمل، أو الحوافز، أو طلب تدخل موارد بشرية أخرى؛ احتفظ بالحلول التدريبية من أجل مشاكل التدريب الحقيقية المثبتة.

ستجد عوناً كبيراً في عملية تحديد الاحتياجات في الفصل التاسع من هذا الكتاب، يمكن أن تجد العملية وقد دُعيت: "تحليل الأداء"، لذلك كُنْ مُستعداً لبعض المرونة في التفكير.

● تصميم وصياغة التدريب

الهدف الأساسي لمعظم عمليات التدريب هو تطوير العمل، ويتم تحقيق هذا الهدف بعيد المدى من خلال أهداف قصيرة المدى مرتبطة بسياسة عمل مُحددة وأسس مُخططة. يمكن لمثل هذا التدريب المخطط أن يكون مصمماً لإجراء تحول جذري فيجب وضع العمليات والأفكار والمهارات التي يتم تعلمها بسرعة وفعالية ضمن العمل.

يرتكز هذا النوع من التدريب على الموضوع بحد ذاته، وعلى المهمات اللازمة للتمكّن من الموضوع، وعلى الطُرق التي يتصرّف بها المتعلمون البالغون، وعلى المتعلمين في العمل. إنه تعليم مُصمّم حتى يستجيب لحالة عجز تعليمي مُعينة أو لفجوة مُحددة في وضع العمل، وتتم صياغته بلغة مكتوبة لإيصال أهدافه بطريقة واضحة. إنه تدريب يُقدّم بشكل منصف لشريحة واسعة مُتنوعة من الزبائن.

يتضمّن هذا النوع من التدريب تقديرات مكتملة مُبيّنة ترتكز على واقع بيئة العمل للمُتدريين. إنه تدريب ”مُحكّم“ مع إدراك واضح أنه مُوجّه بالجدوى الاقتصادية وليس فقط بالفعالية. نموذجياً، التدريب المُصمّم لإحداث التحوّل يوفّر الوقت، لأنه وأثناء عملية التخطيط يتمّ التخلّي عن فكرة ”من الجيّد أن تعلم كذا“.

يمكن لهذا النوع من التدريب أن يستجيب ويتلاءم مع الهيكلية التنظيمية الخاصة للشركات، واحتياجات التعليم الاستثنائية لموظفيها المُختلفين؛ إنّه مبنيّ على أهداف التعلّم التي تُستنبط من أهداف العمل، ومُصمّم من أجل هدف التحوّل في العمل وليس من أجل التسلية أو الاستعراض أو المكافأة أو الإلهاء. تنطبق هذه المبادئ أيضاً على المُتعلّمين المُستقلين (انظر الفصل الثامن) وأيضاً على المُتعلّمين عبر الإنترنت (انظر الفصل الثاني). في الفصل العاشر تم عرض الأدوات اللازمة لكتابة التدريب (تصميم وصياغة التدريب وصنع وثائق ومُستندات تدريب جيّدة).

❑ انجاز وتقديم التدريب

أحد أسرار الحفاظ على نظام تدريب مرّن هو تأمين تنوّع في الطُرُق التي يُقدّم من خلالها. هناك طريقة مُفيدة للتفكير حول طُرُق إعطاء التدريب وهي أخذُ درجة الفعالية أو السلبية المبيّنة من قِبَل المُتدريين بالاعتبار. يتوجّب عليك البحث في طُرُق مناسبة لإنجاز تدريب يكفل وضع المُتعلّمين ضمن تعليم فعّال فيما يتعلق بتقييم مشاكل العمل وحلّها، وفي تلقين مبادئ التفاعل مع الزملاء من خلال مجموعات تحاور صغيرة أو تحاور ثنائي (شخص لشخص)، وفي وضع الخيارات حول ما يجب تعلّمه في المراحل اللاحقة، وفي إنجاز التقييم الذاتي، والإيضاحات والعروض، وفي وضع الفرضيات والاختبارات؛ كما يتوجّب عليك إعطاء أهمية خاصة لنظم التعليم عبر الإنترنت.

فكّر ملياً بكل الخيارات المتاحة قبل اللجوء إلى البدائل القديمة للتدريب؛ التي تتم في الصفوف وباستعمال أجهزة عرض الشرائح أو ”الطُرُق المكلفة“، واختَر منهجاً في الإعطاء يعرّز المهارات التي يتمّ تدريبها، فعلى سبيل المثال: أثناء التدريب استخدم ”العمل ضمن فرق“ في حال كانت المعرفة المُكتسبة ستُستعمل في إطار فرق عمل في

الشركة. انتقل بشكل دائم من النظرية إلى التطبيق ومن "المعرفة النظرية" إلى الزمن الواقعي.

خذُ بالاعتبار خيارات الإعطاء التي تعتمد على الكمبيوتر أو الفيديو، وكذلك خيارات دعم الأداء التي يستطيع المتعلم من خلالها ضبط إيقاع الإعطاء وسرعته واختيار المواضيع، وتذكّر دائماً أنه إذا كانت القوة العاملة لديك مُتوّعة الثقافات؛ فمن الممكن أن يكون التدريب في الصفوف مضيعةً مُحرّجةً للوقت؛ في حال كانت الدروس مُجهّزة للبالغين الأمريكيين "العاديين" وتم التعبير عنها بالانكليزية الأمريكية النموذجية فإن التدريب قد يجري بشكل صحيح ضمن الصف. قد تكون طُرق الإعطاء الأكثر جدوى اقتصادياً هي التدريب الثنائي (شخص لشخص)، أو التدريب أثناء العمل، أو التدريب المباشر، أو تعيين المُستشارين، ويُعتبر التعليم عبر الشبكات الذي يُحدّد إيقاعه شخصياً أحد الخيارات المهمّة، وبالطبع لا يمكنك إهمال قيمة الكتاب الجيد.

من المهمّ أن تحاول أن تكون مُفتّح الذهن عند اختيار الطريقة المناسبة لتقديم التدريب. فمُ بتنقيح منهاج "تدريب المُدرّبين" العائد لك لتتأكّد من أنه يعكس الخيارات العديدة المتاحة أمامك، ولا تكن مُحرّجاً من سؤال المُتدرّبين المُحتملين عن أفكارهم حول كيفية تعلّمهم بشكل أفضل؛ قبل أن تقرّر كيف سيتمّ إعطاء التدريب. تمت مناقشة الوسائل التي تساعدك في إعطاء التدريب في الفصل الحادي عشر.

● تقييم التدريب

لعل المفهوم الأكثر قبولاً حالياً فيما يختصُّ بالتدريب هو التصوّر القائل بوجود أن يكون تقييمه مُستمرّاً في سبيل أن يعكس ويواكب التغييرات المتطوّرة بسرعة في قاعدة الموظّفين وفي تنظيمها. إذا انتظرت حتى نهاية التدريب من أجل الحصول على التقييم، قد تكون عرضت نفسك لخسارة فرص مهمّة طوال مراحل تحديد الاحتياجات والتخطيط والتطوير والتنفيذ.

العملية التي تُعرفُ "بالتقييم أثناء التدريب" تحمل وعداً بضمان الجودة والانسجام مع المعدل السريع للتطور حالياً. تركز تقنيات التقييم أثناء التدريب على اتخاذ القرارات ذات القيمة الكبيرة أثناء تطوير التدريب، والتي تجعل من التقييم عملية مفيدة ومتطورة باستمرار. يُطبق التقييم أثناء التدريب بذات الأهمية أثناء تقييم البرامج أو المشاريع أو الدورات أو مواد التدريب، وتكون الخطوة الحاسمة لإغلاق حلقة التطوير؛ هي التغذية الراجعة التي غالباً ما تتبع التقييم أثناء التدريب. يمكن أن يُستعمل التقييم "360 درجة" بفعالية في تقييم التدريب.

إنّ التقييم الذي يعتمد على "فحص الابتسامات¹" في نهاية التدريب؛ يُعتبر ببساطة تقييماً قليل الأهمية؛ وذلك بسبب سمة التغيير في مشهد العمل حالياً. أدوات التقييم هي عنوانُ الفصل الثاني عشر.

● ضمان استمرارية التدريب

ازدهر التدريب في الشركات إلى الحد الذي بدأ فيه مُدراء التدريب يأخذون قراراتٍ وأعمال إيجابية وجريئة، بغية حماية مواقعهم كشركاء فعالين في العمل وليس كمنفعلين فحسب، من جهة أخرى؛ سيقى التدريب خارج محيط العمل إذا افترض مُدراء التدريب أن الآخرين سيدركون قيمة التدريب فقط لأنه يُعتبر عادةً "جيدة" للأشخاص وللعمل.

يجب على مُدراء التدريب أن يقوموا بعمل ما يبدو أنه واضح وهو كتابة بيان بالغايات التي تتبع من رؤى أو مهماتٍ أو أهداف تنظيمية ومُشتركة عامة. إذا لم تكن شركتك تملك بياناً بالأهداف أو المهمات قم بتكليف مدير عالي المستوى بصياغة بيان كهذا، واعمل مع هذا المدير لجعل غاية التدريب مُحصلة واضحة للرؤية الأكبر للشركة، ولا تفترض أبداً أن التدريب يُرى كمتعمم لتلك الرؤية. اجتهد لتحصل على هذا البيان واضحاً وجلياً.

¹ smiles test

من الأفضل ربط احتياجات التدريب بوثائق مُراجعة الأداء السنوية المُقدّمة من قِبَل المُشرفين، وإذا كان التدريب مكتوباً لديك ضمن نظام قاعدة بيانات شخصية تضمن بذلك تواصلًا مُستمرًا مع تطوّر الموظّفين وتقدّمهم ونجاحهم في العمل من خلال المُشرفين عليهم أو من خلال أنظمة تقييم أخرى. من المهمّ أن تضمن هيكليةً محكمة للموازنة تكفل تأمين حصص كافية من المال للتدريب وفق عملية وصيغة واقعية تكون قابلةً لتوقُّع سيرها ونتائجها. حصل على دعم الإدارة للتدريب في كل المستويات من خلال البيانات العامّة، وخطّط العمل، وخطّط المشاريع، والخطّط الاستراتيجيةّة.

يجب على مُدراء التدريب أن يدركوا موقعهم مع الكادر الخاصّ بهم كقيّمين على مفاتيح بناء المنظّمات المُتعلّمة. يتمّ تحديد كوادرات الموظّفين المعتمدين ضمن اجتماعات التدريب، ويجب على المُدرّبين من كل الفئات أن يحاولوا إنشاء نُظُمٍ للمُتعلّمين، وتأمين الدعم للتعليم، وتحفيز كل دافع للموظّفين نحو التعلّم، وإدارة موارد المعرفة للشركة. قبل كل شيء يجب أن يكون مُدراء التدريب مُفكّرين استراتيجيين يتّخذون كل التدابير الاحتياطية، وكما أنّ الفرص المتاحّة أمام مُدراء التدريب في الاقتصاد المشبع بالمعرفة حالياً هائلةٌ فإن المسؤوليات هائلة كذلك.

في حال تمت صناعة التدريب بشكل مخطّط متكامل ليصبح مهمّة قابلة للاستمرار في العمل فإنه سينمو ويتطور ولن يبقى يشكل 16٪ فقط من القوة العاملة في أميركا. وبسبب التوجّه الكبير حالياً نحو التدريب يملك مُدراء التدريب إمكانيّة عالية لمساعدة الشركات الأمريكية في مواجهة تحديات القرن الجديد، ويُتاحُ أمام التدريب حالياً استثمارات نقدية ضخمة، وموقعاً مرموقاً في كل الخطّط تقريباً، وخيارات إعطاء مُتنوّعة ووافرة، وداعمون متحمسون، ومتعهدون على امتداد الطيف المتنوّع للشركات الأمريكية.

يمكن لهذا الكتاب أن يساعدك في الوصول إلى مرتكزات احتياجات التدريب، والنظم، وطريقة التفكير الاستراتيجي، والرؤية، والقيادة.

قوائم

لقيادة المنظّمات المتعلّمة

تُقدّم المجموعة التالية من القوائم نقطة انطلاق لتفكيرك حول ما يتوجّب عليك أن تقوم به كقائد لمؤسسة تعليميّة. الفكرة المهمّة هي أن الأفراد يأتون في المقام الأول، وما يشكّل دعامة المؤسسة المتعلّمة هو ماذا وكيف وأين ومتى يتعلّمون؟ في الواقع قد يقول البعض إنّ الكل هو أهمُّ بكثير من أجزائه، ممّا يعني أنّ الأفراد المتعلّمين والموجّهين بشكل جيّد يستطيعون أن يصنعوا ويواصلوا صنع منظّمات يندرجون من خلالها في منافسات من أعلى المستويات، ومعرفة وطاقة وقدرة أداء أكبر من الأفراد بحدّ ذاتهم. تتطلّب كثافة المعرفة والتنوع العالمي من الاقتصاد منظّمات تعليميّة متطورة ووجود أنواع خاصّة من القادة.

لائحة بقوائم لقيادة المنظّمات المتعلّمة:

1. 1 استراتيجيات للجميع.
2. 1 قائمة في استخدام المفردات للمُدراء.
3. 1 أسئلة جادّة للقادة.
4. 1 أفعال واقعية نحو تطوير المنظّمات المتعلّمة.
5. 1 أدلة على أنّ المؤسسة المتعلّمة في المسار الصحيح.

1. افسح مجالاً للأسئلة، وشجّع مهارة طرح الأسئلة المفيدة، فغالباً ما تكون نوعيّة الأسئلة أكثر من الأجوبة بحدّ ذاتها هي ما يقودك نحو فهم أعمق للموضوع.
2. فكّر في المعرفة كاستراتيجية، واعمل جاهداً لاختبار الأفكار واستتباط الاكتشافات؛ شارك ما تعرفه مع الآخرين، وتمهّل وراقب الأشخاص ذوي المهارة والخبرة. حاول دائماً اكتساب أفكار أكثر وأفضل، واحتفظ بسجل يومي عنها، وأعدّ قراءتها بشكلٍ دوريٍّ؛ مثلاً كلّ يوم أربعاء في ساعةٍ مُحدّدة.
3. تعلّم كيف تتعامل مع الأفكار وتُكيّف طرحها للتباحث والتداول، واجعلْ تعاملك مع الأفكار نقطة أساسيةً يومية، فقمّ بترتيبها حسب الأهمية، وصنّفها، واربطها بالأشياء؛ تعرّف إلى نقاط التحيز، وافصل الواقعي عن الخيال؛ دافع عن آرائك؛ أضيف، احذف، قارن، وفاضل.
4. تمنّع بالمفاجآت. لا بأس بارتكاب الأخطاء طالما أنها ستكون مصدر تعلم.
5. أعدّ تعريف عملك كمصدر للتعلم. نواة المعرفة والفتنة هي ملازمة في كل مهمةٍ وعمل وإجراء. تعلّم أن تنظر إلى عملك كشيء تتعلم منه، وتعامل معه كما لو أنك تتعلم كيف تقوم به لأول مرة. أعطِ اهتمامك لما هو جيّد حول عملك وما الذي يمكن تحسينه. فكّر ملياً بالتعلم قبل أداء عملك، وأثناء قيامك به، وبعد إنجازه، وتدرّب على الفعل وردّ الفعل.
6. كُن مسؤولاً. عملك هو عملك وليس عمل "الشركة"، فكن مسؤولاً عن أدائه بأفضل طريقة تستطيع أداءه من خلالها، وفي حال كانت التغييرات ضروريةً لزيادة قيمة عملك فلا تتردد بالقيام بهذه التغييرات. قيمة عملك كرسامال فكري هي مسؤوليتك.
7. علّم شخصاً آخر، واطلب من شخص آخر أن يُعلّمك.

كيف تجعل حديثك "عملياً"؟ استخدام صيغة المصدر في الكلام عوضاً عن الفعل.

غالباً ما يتحدث الأشخاص الذين يدرسون المنظمات المتعلمة حول العمليات، والعمليات هي مزيج من "لماذا تحدث الأشياء؟" مع "لماذا يتفاعل الأشخاص مع بعضهم أثناء تقدم العمل؟". إحدى الطرق لتعلم نفسك كيف "تفكر بطريقة عملية" هو استعمال صيغة المصدر في حديثك عوضاً عن صيغة الفعل؛ حيث أن صيغة المصدر تعبر عن العملية بشكل أوضح، لأنها توقف الفعل في مرحلة التنفيذ، كمثال على ذلك استخدامك لكلمة التخطيط في عبارة: "إننا نقوم بالتخطيط" عوضاً عن "إننا نخطط". سيدهشك كيف أن استعمال هذه الصيغة سيغير الإحساس الذي تفرضه الجملة، وسيوجه تفكيرك نحو العمليات بشكل أكبر.

1. الخيلة عوضاً عن تخيل.
2. التغيير عوضاً عن غير.
3. التواصل عوضاً عن نتواصل.
4. القيادة عوضاً عن نقود.
5. الفهم عوضاً عن نفهم.
6. الفعل عوضاً عن نعمل.
7. التحفيز عوضاً عن نحفز.
8. الدعم عوضاً عن ندعم.
9. الإصغاء عوضاً عن نصغي.
10. التعديل عوضاً عن نعدل.
11. التنقيح عوضاً عن ننقح.

12. التبسيط عوضاً عن بسط.
13. التحليل عوضاً عن تحليل.
14. التمييز عوضاً عن تمييز.
15. الاكتشاف عوضاً عن اكتشاف.
16. الإدخال عوضاً عن دخل.
17. التفسير عوضاً عن تفسير.
18. البحث عوضاً عن بحث.
19. الإثبات عوضاً عن تثبيت.
20. التقييم عوضاً عن تقييم.

تتعرض الإدارات للكثير من الضغوط هذه الأيام، فمن الواضح أن الإدارات باتت أقل هرمية، ونال العمال تفويضاً وصلاحيات أكبر في مواقع العمل، وبالتالي أصبحوا يحتاجون إلى أساليب قيادية وإلى قادة في ترتيب مختلف عما كان الأمر عليه سابقاً من مُدراء "يريدون المرتبة الأولى" و"يتحركون خلسة" و"يحملون العصا الغليظة" أو يأتون إلى العمل ليبدوا مُذهلين. القيادة هذه الأيام، وبشكل خاص قيادة المنظمات المتعلمة، هي في تحول واضح من النماذج "الفاشية" إلى نماذج "المساواتية". في مثل هذه التحولات يُدفع القادة إلى التفكير بشكل كبير ببعض الأسئلة الجديدة التي ستصوغ تصرفاتهم في هذه البيئة الجديدة. فيما يلي بعض هذه الأسئلة:

1. كيف أكون مرتاحاً بتسهيل التعلم من خلال الفرَق أو المجموعات؟ وكم أحتاج من ضبط النفس لأكون حليماً ومهتماً فعلاً بتطور كل شخص على حدة، الأمر الذي يؤثر في تطور الفريق ككل؟
2. ما هو السبيل لمكافأة الموظفين (بالنقود أو التمييز) الذين قدّموا إسهامات بارزة؟ وكيف أحفظُ صالح الشركة على صعيد الرواتب والنجاحات المرحلية، وفي نفس الوقت أدفع الشركة قدماً من خلال الموظفين الذين يحققون فعلاً تعليمياً مُميّزاً؟ كم ستكون المكافآت المُقدّمة وكم مرة سيتم تقديمها؟
3. كيف أظهر تشجيعي "بحديث مُلهم" وسط الموظفين؟ وكيف أظهر لهم أن حديثهم عن العمل بين بعضهم هو أمرٌ جيّد وغالباً ما يؤدي للارتقاء بالعمل؟ كيف أعلمهم أهمية الحوار والإصغاء الفعال، والتقييم الإيجابي، والتغذية الراجعة؟
4. كيف أتخذ الخطوات الكفيلة بتشجيع المعارضة في الرأي، وطرح الأسئلة، والنقد الموضوعي أثناء الاجتماعات أمام الزملاء والمُشرفين؟ وكيف أحول دون حدوث المعارضة خلف الظهر وخلف الأبواب المُوصدة؟

5. ما هي الاتفاقيات التي يجب أن أقوم بها ضمن شركتي من أجل المساعدة في دفع تكامل التعليم؟ وهل يتوجب عليّ وضع خطة عمل لإنجاز هذه الاتفاقيات؟ كم يجب أن أكون محتاطاً؟ من أين يجب أن أبدأ؟ هل قمت بتحديد الأشخاص الذين سيورعون المهام ضمن الشركة بشكل ملائم؟ هل يجب عليّ تقديم الحوافز؟
6. هل أنا على اطلاع على الطريقة أو الطُرق التي يتعلّم بها الناس داخل هذه الشركة؟ وهل أقوم بالدعم اللازم والصحيح من أجل مساعدتهم؟
7. ما هو الدليل على أن هذه الشركة تقدّر وتثمنّ التعليم؟ هل يمكن أن يكون ذلك أكثر وضوحاً؟ وما الذي أستطيع فعله للمساعدة في إيضاح أهمية التعليم؟
8. هل تلقى الموظفون بمختلف أعمارهم هذه الرسالة بشكل متساوٍ؟ بمعنى آخر: هل يدرك الموظفون الكبار في السنّ وكذلك الموظفون الشباب الجدد أنه يُتوقّع منهم أن يتعلّموا في العمل من بعضهم البعض أو لوحدهم وكذلك من العمل الذي يقومون به؟
9. هل أعلم يقيناً من صميمي أن القيادة تعني وجود التابعين؟ وهل أنا أتصرّف بطريقة تُتيح وجود هؤلاء التابعين؟ وهل أقوم باكتساب سلطتي دون أن أنتزعها انتزاعاً؟
10. هل أملك ما يكفي من الشجاعة لأستثمر في الرأسمال البشري واجعله ينمو؟ ما هي الأنواع الأخرى من الأموال والموارد (الكادر، المُعدّات، الأبنية، الخ) التي يمكن أن أحصل عليها، ومتى يجب استثمارها؟ ما هي أنواع الدراسات التي أحتاجها لأوضح الإيرادات والمنافع المُحتملة؟

1. خذ وقتك في إنجاز الأمور. تحدث مع الزملاء واستمع لهم.
2. اطلب المساعدة، لا يمكن لأحد أن يعمل وحيداً.
3. أخبر الناس أكثر مما يريدون أن يعلموا. تواصل كثيراً وعلانيةً حول اتجاهات سير العمل، وحول القيم المدعومة من قبل المدراء والزملاء، وحول النجاحات والإخفاقات. قدم معلومات وافية للجميع حول الشركة، وامنح الناس الثقة للحصول على المعلومات التي يحتاجونها، وأيضاً للحصول على كل شيء مثير للانتباه حول المعلومات والذي قد لا يرونه كضرورة في الوقت الحاضر.
4. شجّع الأفراد ليؤسسوا رؤية خاصة حول عملهم.
5. شجّع الأفراد ليطوروا خططاً تعليمية مع العناوين والمهارات التي قد يفضلون تعلمها، ومتى وأين يمكن لهم أن يتعلموها. راجع هذه الأمور بانتظام، وساعد الأفراد في تعلم ما قاموا بتحديدته كتحدٍ تعليمي.
6. شجّع وكافئ وميِّز التميُّز في التعلم. انشد كل أنواع التعليم، وليس فقط ما يحدث ضمن قاعة الدرس. جند قادة للفرق، ومُشرفين وقادة للفرق المناوبة، وآخرين لمساعدتك في تحديد الممتاز من التعليم ومن المتعلمين.
7. أسس منتدى للأفكار، فالكمُّ الكبير من الأفكار يوصل إلى النوعية. قم بذلك دورياً، وسجل الجلسات الدورية على أشرطة أو في محاضرات.
8. امنح الناس الوقت الكافي ليتعلموا من بعضهم البعض في العمل؛ شجّع التدريس والتدريب والمساندة.

أدلة على أن المؤسسة المتعلمة في المسار الصحيح

استعمل هذه القائمة كدليل أثناء قيادتك المباشرة، عندما تتحدث مع الناس وتراقبهم في أعمالهم، وانظر إذا كان في مقدورك أن تجد هذه الإشارات المعبرة التي تدل على أن التعليم يمكن أن يتم:

1. تُقدّم الشركة الدعم المالي للاكتتاب في الدورات الخاصة بالتعليم والتدريب، وتسدد تكاليف حضور المؤتمرات الوطنية.
2. تؤمّن الشركة وصولاً سهلاً إلى المكتبة وقواعد البيانات والإنترنت لجميع الموظفين.
3. تتم مكافأة الإسهامات الكبيرة.
4. لا أحد يحارب المديرين.
5. يتم التدريب أثناء العمل على كل المستويات.
6. العمل الجماعي واضح من خلال التدريب المتبادل والمنفعة المتبادلة.
7. الأفكار مرحّب بها ولا تخضع للرقابة ولا يتم إهمالها.
8. يمكن رؤية الموظفين كأعضاء في "مجتمعات الخبرات" يقومون بحل المشاكل.
9. برامج التعليم المفتوحة متاحة أمام الجميع من أجل التعليم المستمر.
10. إتاحة فرص التعليم عبر الإنترنت التي تحث المتعلمين الذين يريدون التحكم بإيقاع تعلمهم الشخصي أثناء العمل وأثناء وقت الشركة.

استمارات

لقيادة المنظمات المتعلمة

يمكن لهذه الاستمارات المُدرّجة لاحقاً أن تساعدك وتساعد موظفك في تنظيم التفكير باتجاه التحوُّل إلى متعلمين مُنظَّمين، ويمكن أن تخدم كأدوات مساعدة في العمل، أو كركيزة تجعل الأشخاص يتمتَّعون بمسؤولية شخصية أكبر، وبوضوح أكبر، ويصبحوا مُبدعين بشكل أفضل.

لائحة باستمارات خاصة بقيادة المنظمات المتعلمة:

1. 1 الرغبات والاحتياجات الشخصية للتعليم.
2. 1 التعليم بالفعل / رد الفعل.
3. 1 الإصغاء الفعّال.
4. 1 القواعد الرياضية في حلّ المشكلات.
5. 1 بنك المهارات على الشبكة.

المنظمة المتعلمة استمارة ١-١

الرغبات والاحتياجات الشخصية للتعليم

كيف تستعمل هذه الاستمارة

١. تقدم هذه الاستمارة لكل موظف لئلا من قبله شخصياً أو بتوجيه من الزملاء أو المشرفين أو المدربين. هذه الاستمارة هي من أجل تدوين بيان شخصي للأفراد وليست للاستعمال كجزء من أدوات تقييم الأداء أو الرواتب.
٢. راجع هذه الورقة دورياً مع الموظف سواء بشكل إفرادي أو ضمن اجتماعات الفريق، مثلاً: كل ربعية (في آذار مارس، تموز يوليو، أيلول سبتمبر، كانون الأول ديسمبر).

اسم الموظف: _____ التاريخ: _____

طبيعة العمل أو وصف موجز للعمل: _____

احتياجاتي الشخصية في التعليم

نوع التدريب	أين أحصل عليه	موعد إجرائه
١.		
٢.		
٣.		
٤.		
٥.		
٦.		
٧.		
٨.		

رغباتي الشخصية في التعليم

نوع التدريب	أين أحصل عليه	موعد إجرائه
١.		
٢.		
٣.		
٤.		
٥.		
٦.		
٧.		
٨.		

التعليم بالفعل \ رد الفعل

كيف تستعمل هذه الاستمارة

١. هذه الصفحة هي تذكير موجز، أو حافز للتفكير التأملي، يمكن أن تُستعمل من قِبَل أي موظف بشكل دوري كأداة للتعلم الذاتي عندما تقوم بتطوير قابليتك الشخصية للتفكير. أبقها في متناول اليد ضمن درج مكتبك أو علقها على حائط قريب.
٢. الفعل هو أول استجابة للموظف تجاه كل الظروف تقريباً "دعك منه، أعط الجواب الصحيح، ردّد خلفي، افعل كما أقول، اترك كل الأمور معلقة..." تعلم التفكير التأملي عملٌ صعب.
٣. كمساعد للفعل، رد الفعل هو متممٌ مُكتسب. التعليم بالفعل \ رد الفعل هو نظام من التفكير يُظهر أفضل ما لدى الشخص بطريقة جيدة جداً لبناء مؤسسة تعليمية.

" لا تعمل فقط ، تأمل "

دليل المهارة للتفكير التأملي

ملاحظات حول متى وكيف قمت بهذا	
	١. الاستفهام "ماذا لو؟ .."
	٢. خيارات الانتاج
	٣. صياغة الفرضيات
	٤. اختبار الفرضيات
	٥. السعي نحو الإجماع

⁷ Blanchard, Carlos, and Randolph, Empowerment Takes More Than a Minute. San Francisco: Berrett-Koehler, 1996, p. 66.

كيف تستعمل هذه الاستمارة

١. ببساطة، إستعمل هذه الاستمارة عندما تطلب رأي موظف ما. ضَعْها في حافظة أو اصنع منها نُسخاً وضمِّمها مع بعضها في ملف. ستبقى ترويسة هذه الاستمارة تذكيراً لمزاولة الإصغاء الفعال.
٢. كالمهارات الأخرى، تتطلب مهارة الإصغاء الفعال تدريباً. يمكن لهذه الاستمارة أن تساعدك في التدريب.



اقطع هنا

مفكرة المستمع

يتطلب الإصغاء الفعال أن تكون:

١. تتلقَى الرسالة ولا تبدأها.
٢. تتقبَّل ما تسمعه دون أن تصدر حكماً عليه. (استمع، لا تتكلم).
٣. استجابتك الملائمة هي "قُل المزيد" في حال احتجتُ أنت للتوضيح.
٤. تمَّ وضع الخطِّ في الفقرة السابقة تحت كلمة "أنت". ليكن لديك الذهنية التي تقول أن الشخص الذي تستمع إليه هو الذي لديه أهمُّ الأشياء لتقال وليس أنت.
٥. امضِ بكل ما قيل لك. واحتفظ برَدِّ فعلك عليه لوقت آخر.

القواعد الرياضية في حل المشكلات

كيف تستعمل هذه الاستمارة

١. استخدم هذه الاستمارة كأداة مساعدة في العمل أو كمتعين أثناء اجتماعات الفريق لمناقشة المشاكل اللازمة للحل.
٢. مفاهيم ودلالات القواعد الرياضية الأساسية تمت جدولتها على جانب الصفحة. يمكن تطبيق هذه الدلالات غالباً أثناء طرح المشكلات مع نتائج مذهلة. شجع التعلم بالقياس والتشبيه.

بيان المشكلة:

ملاحظات

	أضيف
	إطرح
	إضرب
	قسم
	بدل
	اعكس
	ارفع إلى مرتبة
	ابتز

بنك المهارات على الشبكة

كيف تستعمل هذه الاستمارة

١. إستعمل هذه الاستمارة كنموذج لإنشاء بنك مهارات الموظَّفين على الشبكة. ورَّعها على كل موظَّف، وحدِّد التاريخ الذي تدخل فيه المعلومات إلى النظام.
٢. حدِّث هذه المعلومات كل ربعية، كجزء من المراجعة الدورية الإجمالية "كيف نبلي في العمل؟".

الاسم: _____ هاتف العمل: _____

البريد الإلكتروني: _____

تاريخ الانضمام للشركة: _____ العمل الحالي: _____

المهارات التي أرغب بتعلُّمها:

المعلومات التي أرغب بالأطلاع عليها:

المهارات المُتعلِّقة بالعمل والتي أستطيع تعليمها لشخص ما:

الهوايات، الحرِّف، الرياضات، ونشاطات أوقات الفراغ التي يمكن أن أتشاطرها مع شخص ما:

معلومات إضافية حول كيفية قيادة المنظمات المتعلمة

لماذا يجب أن نعطي اهتماماً كبيراً لعلم النفس المعرفي¹؟

ترافق التدريب لعقود عديدة وبشكل كبير مع علم النفس السلوكي²، وكانت السمات المميزة للتدريب في اقتصادنا الصناعي هي تحليل العمل والواجبات، والأهداف السلوكية القابلة للقياس، ودراسات الزمن والحركة لقد تبادر هذا النموذج السلوكي إلى الذهن عندما فكّر مدراء التدريب بالتدريب كوحدة متكاملة.

من جهة أخرى؛ لم يعد سراً أنّ هذه الأشياء باتت مُختلفة اليوم، فأولاً نحن في الاقتصاد ما بعد الصناعي³، بالإضافة إلى كوننا في وحدة عالمية، وأصبحت المعامل ومختبرات البحث والتطوير والعمّال والأسواق والمستهلكون أموراً عالمية الانتشار، وباتت المعلومات هي المنظم وليس الإنتاج الصناعي. يتطلّب الاقتصاد المدفوع بالمعلومات منظوراً مختلفاً للتدريب وما يشكل هذا المنظور هو علم النفس المعرفي ورجحان مفهوم "التعليم".

يمتاز هذا التحوّل في التوجّه من المدرسة السلوكية إلى المدرسة المعرفية بالمقام الأول بالتحوّل في التفكير من التعليمات (الأوامر) إلى المعنى (البنية). تقتضي المعرفية أن نفكر دائماً بلغة "التحرّك لهدف" أو "الحركة لغاية"، وهذا يعني التفكير المستمر بالتقدّم أو التدفّق الدائم. "الاستعلام"، "المشاركة"، "الانعكاس أو ردّ الفعل"، "التحديث"، "التقييم"، "الضبط"، "التكامل"، "العلاقات"، و"شبكات المعلومات" كلّها تُشكّل مصطلحات مُفضّلة لعلماء النفس المعرفي.

للتأكّد من أنّ فكرة التدريب ما تزال مناسبة للمهمّة التي وُضعت من أجلها، يجب على المهمّة الآن أن تكون مبنية بصيغة التجريد، ممّا يعني أن نفهم ما هي الأشياء التي يجب أن نقوم بها في سبيل بدء بناء التعليم. مع كل ذلك يكتسب اقتصاد المعرفة قوّته

¹ Cognitive Psychology

² behavioral psychology

³ postindustrial economy. اهتمام متناقص بالصناعة واهتمام متزايد بالخدمات والمعلومات والأبحاث.

انطلاقاً من عمق واتساع المشاركة، والجودة الإبداعية لأعضائه المستقلين أو المنظمين في مجموعات، إنه يعتمد على قابلية الأشخاص لتأطير القضايا وسعيهم للعمل بعد اتخاذهم التدابير الاحتياطية مسبقاً، واستعمال المعلومات بطريقة فعالة اقتصادياً. إنّه بحق اقتصاداً مختلف عن ذلك الذي جلب إلى الصدارة أجزاءً من أشياء ومواضيع، أو الذي أعاق أو تحسّس أو بعبارة أخرى سيّطر بطريقة حسية.

يعتمد النمو في اقتصاد المعلومات بقوة على روح المبادرة الشخصية المستقلة التي تُوجّه بالفعل وردّ الفعل، وبالتقييم والاستعمال العاجل للتغذية الراجعة أكثر من اعتماده على الشهادات المُعطاة على المهمّات المنجزة والحصيلة المرضية للإنتاج.

للاطلاع على أفضل الكتب حول موضوع المعرفة البنائية لديك هذه القائمة:

- في عصر الآلات الذكية: مستقبل العمل والقدرة. سوزانا زويوف. 1988.¹
- الأشياء التي تجعلك ذكياً: حماية السمات الإنسانية في عصر الآلة. دونالد نورمان. 1993.²
- شركات صنع المعرفة. إيكوجور نوناكا وهيروتاكا تاكيوشي. 1993.³
- التفكير للتغيير: استكشاف القدرة على الإبداع والتواصل والقيادة. ميشيل ج. جيلب. 1995.⁴
- مهارات التدريب المعرفية المعقدة. جيروين ج. ج. فان ميرينبوير. 1997.⁵

القيمة غير القابلة للجدل للتعددية

أشار روزفلت توماس في كتابه المهم "ما وراء العرق والجنس"⁶ إلى النقطة الأساسية التي تقول: إنّه أثناء العقد الأخير تغيرت نظرنا إلى التعددية في مواقع العمل

¹ In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power by Shoshana Zuboff, Basic Books Inc., 1988

² Things That Make Us Smart: Defending Human Attributes in the Age of the Machine by Donald Norman, Addison-Wesley Publishing Company, 1993

³ The Knowledge-Creating Company by Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, Oxford University Press, 1995.

⁴ Thinking for a Change: Discovering the Power to Create, Communicate, and Lead by Michael J. Gelb, Harmony Books, 1995

⁵ Training Complex Cognitive Skills by Jeroen J. G. van Merriënboer, Educated Technology Publications, 1997

⁶ Beyond Race and Gender by R. Roosevelt Thomas, Jr. (AMACOM, 1991)

من "الاستيعاب" إلى "تقدير التعددية" وما نتج عنها من "إدارة التعددية". وهو لا يعني بالتقدير مفهوم غامض ضبابي من الابتذال واحترام وتقدير أي شخص، بل على العكس يعني الرؤية الصحيحة للأشخاص في العمل، وللموارد المالية ولخدمة الزبائن وللجودة والابتكار والعديد من القيم الأخرى التي يمكن تحقيقها بفضل التعددية الموسعة للقوى العاملة.

الاتجاه الذي كان سائداً يتمحور حول أن الأشخاص المختلفين بشكل واضح عن أغلبية العمال يُتوقع منهم ببساطة أن يكونوا "أكفاء" أي مماثلين للتيار السائد للقوة العاملة المذكورة من العرق الأبيض. قدّم توماس ملاحظة لامعة تقول: إن هؤلاء الذين يُؤمرون ليكونوا "أكفاء" عادة ما تتم صياغتهم وقوليتهم، ولا تتوفر لديهم القدرة ليعبروا عن أنفسهم أو يقدموا مقدراتهم بشكل صحيح، أو ليكونوا أحراراً في ابتكار أفكار خلاقة من فكرهم الخاص وتجاربهم الثقافية.

لا يُعتبر كتاب روزفلت توماس مجرد دليل لتقدير التعددية بكل أنواعها، ليس فقط عرقياً أو إثنياً، بل يُعتبر أيضاً دليلاً لإدارة مواقع العمل في سبيل إطلاق الإبداع والخصوبة الكامنة في النسيج البشري الغني بالموهب والدوافع والأفكار والمهارات والخبرات والكفاءات. تُعتبر القوى العاملة المتنوعة أحد المصادر العظيمة للمنظمات المتعلمة، وغالباً ما يتم استدعاء مدراء التدريب بصورة خاصة بهدف تسهيل إطلاق هذه القدرات. يُعتبر التخلص من "عقلية الاستيعاب" خطوتك الأولى باتجاه النجاح. هناك كتاب آخر لروزفلت توماس يستحق الاطلاع عليه في هذا المجال هو "إعادة تعريف التعددية"¹

"المنهج الخامس"

بدأ بيتر سنج في العام 1990 ما اعتبره ثورة صامتة في طريقة تفكير المدراء حول أهداف المنظمات وذلك في كتابه الشهير، والذي حقق نسبة مبيعات هائلة "المنهج

¹ Redefining Diversity by R. Roosevelt Thomas, Jr. (AMACOM, 1996)

الخامس: فنٌ وخبرة المنظمات المتعلّمة¹. قام سنج بتعميم مفهومين مهمّين جدّاً؛ الأول حول المنظّمة المتعلّمة، والثاني حول التفكير المنظوميّ أو كما سمّاه ”المنهج الخامس“.

اعتنقت الشركات الأميركية المنظّمة المتعلّمة كهدف وأيضاً كطريقة؛ وقد لاحظنا على مدى العقد الماضي أمثلة عديدة لشركات ومؤسسات خدمات جرّبت مقاربات مُتوّعة لتصبح منظّمات متعلّمة. البروفيسور فيكتور مارسيك من جامعة كولومبيا في الولايات المتّحدة، وأيضاً الجمعية الأميركية للتدريب والتطوير (ASTD) قاموا بعمل ضخم منذ العام 1991 في اكتشاف وتعقب تطوّر الشركات والمنظّمات التي دعت أنفسها منظّمات متعلّمة، تمّ تلخيص عمل الجمعية الأميركية للتدريب والتطوير لاحقاً. بيتر سنج معروف عالمياً باحتفائه بمكان العمل كمكان للتعليم.

الأمر الذي لم يؤخذ به ولم يُجرّب بحماسة هو فكرة سنج حول ”المنهج الخامس“ أو التفكير المنظوميّ، وفي كتابه قدم سنج رجاءً عاطفياً متّقدماً من أجل أن ننظر للعالم كوحدة متكاملة، حتى أنّه قال: ”يجب أن يكون من غير المفاجئ لنا أن نرى أنّ عدم سلامة عالمنا اليوم متناسبة بشكل مباشر مع عجزنا عن رؤيته كوحدة متكاملة“ (صفحة 68). حاول سنج أن يبرهن أنّ التفكير المنظوميّ هو منهجٌ لرؤية كليّات الأمور، ورؤية التبادليّة أكثر من الأشياء، والنماذج أكثر من اللقطات السريعة؛ وقدّم حجّة مقنعة لكون التفكير المنظوميّ ضرورة الآن أكثر من أيّ وقت مضى، لأن عالمنا اليوم مُعقّد جدّاً، وكلّ ما حولنا هو دليل على انهيار الأنظمة السابقة. ركّز سنج على أنّ الشموليات غالباً ما تترجم إلى شعارات مثل ”فكّر بطريقة عالميّة، تصرف بطريقة عالميّة“ أو ”انظر إلى الغابة أكثر من نظرك إلى الأشجار“ أو ”اجلب الكلّ إلى الأجزاء“.

على المُدرّبين أن يتجاوزوا مع طريقة تفكير سنج، ولكننا غالباً لا نأخذ المبادرة في تعلّم ما هي الصورة الكلية، حتى أنّنا غالباً ما ننتهم المُدرّبين بأنهم يتورطون في أمور قليلة الأهميّة. لن يتمّ البناء الحقيقي للمنظّمات المتعلّمة عندما يبدو وكأنّه نمطٌ

² The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization by Peter Senge (Doubleday/Currency, 1990)

”أموميّ شامل“ ظاهريّ من الأشياء؛ إنّه يتطلّب منظوراً ورؤيةً وعملاً جاداً ومثابرةً، وقد بدأها سنج كألها ويتوجّب علينا أن نحافظ عليها بإستمرار دائم.

منتدى اختبار الأداء للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)

بدأت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) منذ العام 1991 بتعقب خمسين شركةً متنوّعةً ضمن ما يُعرفُ بـ”أفضل الممارسات“، في محاولة لتدوين التصرفات التي تقود للتغيير والتي تشجع التعليم وتُحسّن الأداء. وصف دليل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لوسائل تقييم المنظّمات المتعلّمة¹ المنشور في العام 1996 طرقاً نوعيّةً وُضِعَ العديد منها على أسسِ قواعد خبرات حقيقية لشركات ضمن منتدى اختبار الأداء لتقييم المنظّمات المتعلّمة. ركّزت هذه الوسائل على الأفراد، والمجموعات والفرق، وكذلك على التنظيم. لمزيد من المعلومات يمكنك الاطّلاع على الموقع الإلكتروني الخاص بالجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير astd.org أو الاّصال على الرقم 703-683-8100.

إذا كانت لديك ميّزانيّة وكادر محدودين . . .

يمكنك شراء الكتب المشار إليها في الفقرات السابقة بما يعادل 150 دولار ثمّ تبدأ بملاء عقلك وشعورك بالأفكار الجديدة، ويمكنك استعمال هذه الكتب في توجيه أعمالك دون الحاجة للنقود إطلاقاً؛ ومع القليل من المجازفة الحذرة والكثير من الثقة يمكنك البدء بإجراء التغييرات.

للحصول على تعرفّة الاّصال اتّصل أو أرسل بريداً إلكترونيّاً، يمكنك الحديث مع الأشخاص في الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير في الإسكندرية وفرجينيا في الولايات المتّحدة والذين سيساعدوك لتصبح جزءاً من شبكة من الأشخاص في نفس مستوى التغيير الخاص بك.

إذا كانت لديك ميّزانيّة وكادر وافيين . . .

¹ ASTD's Guide to Learning Organization Assessment Instruments

إذا كان لديك الوقت وموارد الموظّفين لتقوم بالتجارب مع الترتيبات الجديدة للتّظيم قد تفكّر في إطلاق كادر المُدرّبين من داخل شركتك لإجراء لقاءاتٍ مباشرة مع المُشرّفين والمُدرّاء لمساعدتهم في فهم وتأسيس أهداف التعليم للأفراد والجماعات ضمن منظمّاتهم.

هناك خطةٌ أخرى تقضي بتشكيل برامج تدريب ومساندة ضمن ما يُعرف ”بتدريب المُدرّبين“ بواسطتها يجتمع كادر التدريب لديك مع قادة الفرّق أو المُدرّاء أو المُشرّفين من أجل مساعدتهم بشكل مُستمر ليصبحوا مُعلّمين ومتعلّمين.

هناك طريقة أخرى يمكنك اللجوء إليها كمدير للتدريب تتلخّص بإجراء مُقابلات شخصية مع كلِّ شخص في مؤسّستك التدريبيّة بغضّ النظر عن وظيفته في العمل أو مستواه من أجل اكتشاف احتياجاته الشخصيّة بدقة، ممّا يُمكنه من القيام بعمله بأفضل مستوى من الفعالية، ثمّ اجعل من مهامك إيجاد الموارد التي قالوا أنّهم بحاجة لها: الميزانيّة، المُعدّات، البرمجيات، طاقم العاملين، المهارات، الاتّصالات، الأثاث والأماكن؛ وذلك مهما تطلب الأمر؛ اصغ إلى منطقتهم ولا تفرض عليهم ما تظنّ أنّهم بحاجة له. تصرف كمُيسّر ومُعِين، وقدم لهم الدعم. كُنّ محامياً عن الأفراد ضمن مؤسّستك طالما أنّهم يصبحون مُؤهلّين بشكلٍ أفضل، و ... انتظر منهم أن ينطلقوا ويقوموا بالمثل في كلِّ مكانٍ من الشركة.