

2

التدريب

وأهميته في عالم تنمية الموارد البشرية

بدون تدريب وتأهيل وتنمية قدرات.. بدون ذلك فلا داعي أبداً لضياع الوقت هباءً!!

وللتدريب أهمية كبيرة في عالم تنمية الموارد البشرية ككل، وعلى من ساقته الأقدار لتولي منصب مدير إدارة موارد بشرية في أي منشأة.. مراعاة ذلك، وللأهمية. يا سادة يا كرام.. تسقط منا أحياناً (من البعض) هذه الجزئية وهو أمر خطير جداً.. فلا بد من الاهتمام بعملية التدريب والتأهيل.. لا بد.. لا بد.

والأهم من تدريب العناصر البشرية؟؟ هو تأهيل المدرب نفسه! نعم.. لا تتعجب!! هذه حقيقة.. وأكرر وأقول مرة ثانية.. الأهم من تدريب العناصر البشرية هو تدريب المدرب نفسه. لأن هناك بعض من يطلق عليهم (مدربين) هم وللأسف الشديد تنقصهم العناصر الرئيسية: مؤهلات المدرب الناجح.

نعم هناك نقاط هامة جداً لا بد وأن تتوافر في المدرب الناجح أثناء التدريب.. دعني أقدم لك بعض ما قيل حول هذا الموضوع وعلى لسان خبراء التدريب وكبار الأساتذة في هذا المجال ومن خلال وجهات نظرهم.. والتي أوافقهم عليها.

المدرّب الناجح أثناء التدريب:

أذهب إلى مكان التدريب مبكراً للتأكد من ترتيب المكان وعمل الوسائل المساعدة وتجهيز الحاسوب، ولكي تكون هادئاً عند بدء التدريب. تأكد من أنك قد نلت قسطاً من الراحة في اليوم السابق للتدريب. ارتد ملابس لائقة بمكان ووقت التدريب وثقافة المتدربين. الملابس اللائقة تختلف حسب الموقف فقد يكون زي العمل في حالة التدريب الداخلي وقد تكون ملابس نصف رسمية وقد تكون ملابس رسمية جداً..

البداية:

ابدأ التدريب بالترحيب بالمتدربين وبالتعريف بنفسك. من الجيد أن تطلب منهم التعريف بأنفسهم كي تتعرف على خبراتهم ومراكزهم. حاول النظر إلى المتدربين باستمرار موزعاً نظرك بين كل المتدربين وحاول ألا تكون عبوساً بل كن بشوشاً. حاول كسر الحواجز بينك وبين المتدربين وبعضهم البعض وقد يكون تعريفهم بنفسك وتعريفك بنفسك كافياً وقد تلجأ إلى القيام ببعض التمارين الجماعية في البداية وهذا يتوقف على وقت التدريب ومدى رسميته وسن ومراكز المتدربين.

من المهم أن تتحدث في البداية عن نظام التدريب من حيث إمكانية طرح أسئلة أثناء الشرح، استخدام الهاتف المحمول، الخروج والدخول من القاعة ومواعيد الراحة، وأي خدمات أخرى متاحة للمتدربين. من المفضل بالطبع عدم السماح باستخدام الهاتف المحمول داخل القاعة ومن المعتاد السماح بالأسئلة أثناء الشرح. حاول الحفاظ على النظام في قاعة التدريب ولكن بشيء من اللطف والحكمة.

تحدث عن موضوع التدريب وحدد ما سوف يتناوله وحاول التعرف على ما يتوقعه المتدربون. إن كانت توقعاتهم مشابهة لما أعددتها فهذا جيد وإن كانت مختلفة فإما أن يكون بالإمكان تليتها أو أن توضح أن هذا البرنامج التدريبي لن يغطي بعض التوقعات. ولكن في حالة عدم القدرة على تغطية بعض التوقعات فيكون من الجيد أن تدل المتدرب على مصدر مثل كتاب أو موقع إلكتروني قد يجد فيه بعض المعلومات التي تهتمه أو أن تعطيه بعض المواد التدريبية التي قد تساعده.

حاول توضيح أهمية الموضوع للمتدربين في البداية وأثناء التدريب. أحياناً يكون الموضوع هام جداً للمتدربين ولكن المدرب لا يوضح ذلك ولا يدرك المتدربين ذلك إلا بعد انقضاء التدريب ولذلك فإنهم لا يكونون متحفزين أثناء التدريب.

التعامل مع المتدربين:

عند التعامل مع المتدربين فينبغي أن تحترم خبراتهم وعلمهم وألا تعاملهم كتلامذة في المدرسة. لا أقول أن عليك أن تصطنع الاحترام ولكنني أعني أن تكون مقتنعاً بذلك في نفسك فيكون الاحترام طبيعياً. من الممكن أن تصادف بعض المتدربين الذين يبدوون آراءً تبدو سفيهية ولكن عليك أن تعالج الأمر بدون أن تُسفه آراءهم. ركز على مهمتك وهي التدريب وخروج المتدربين وقد اكتسبوا مهارات أو معارف جديدة.

لا تخرج عن موضوع التدريب وحاول توجيه المتدربين الذين يخرجون عن الموضوع إلى موضوع التدريب مرة أخرى بشيء من اللطف. احذر الخروج عن الموضوع إلى مواضيع خارجية وخاصة المواضيع الدينية أو السياسية واحذر تحول الدورة التدريبية إلى مجرد شكاوى من العمل ومن المديرين.

احرص على أن تتيح الفرصة للجميع بالمشاركة والاستفادة من التدريب. لاحظ المتدربين وتعبيرات وجوههم لمعرفة ما إذا كانوا متحمسين للتدريب أم لا. حاول أن تجعل التدريب خبرة ممتعة للمتدربين بخلق بيئة جيدة ومريحة في قاعة التدريب.

توقع أن تجد تفاوت بين المتدربين في الخلفية السابقة عن موضوع التدريب وفي الاستيعاب. عليك أن تتعامل مع هذا الموقف بأن تظهر تقديرك لخبرات من له خبرة في الموضوع وبألا تجعل من يسمع الموضوع لأول مرة يشعر بالخرج ويتمنى لو لم يحضر التدريب أصلاً. فمثلاً قد تستخدم بعض العبارات التي تظهر تقديرك لمن له خبرة في الموضوع بأن تقول مثلاً «ربما بعض حضراتكم له خبرة في هذا المجال» أو تقول عند مشاركة أحدهم «هذه معلومة هامة» قد تطلب ممن له خبرة أحياناً توضيح بعض المواقف التي استخدم فيها موضوع التدريب فهذا يضيف أمثلة واقعية ويفيد المتدربين

الآخرين ويشعر هذا المتدرب بأنه مشارك في عملية التدريب فمثلاً تقول «هل توضح لنا ما هي الصعوبات التي واجهتها عند تطبيق هذا الأسلوب» أو «ما هي الفوائد التي حصلت عليها المؤسسة من تطبيق هذا النظام» وهكذا..

عليك أيضاً أن تدعم الشخص الذي يسمع الموضوع لأول مرة بأن تشرح بحيث يستطيع أن يفهم هو بدون أن تظهره بمظهر التلميذ الفاشل فيمكن أن تقول مثلاً «ربما بعضكم يعلم معنى (...) ولكن دعونا نسترجع الموضوع مع بعضنا ونتعرف على الجديد فيه» وقد تسمح للمتدربين بالمشاركة وبالتالي فإن الشخص الذي لا يعرف المعنى سوف يفهمه من شرحك ومن مداخلات الآخرين دون أن يشعر بحرج.

عليك كذلك مساندة المتدربين أثناء القيام ببعض التمارين بأن تساعدك بنفسك أو أن تشكل مجموعات تقوم بحل التمارين من اثنين فأكثر بحيث تكون كل مجموعة خليط من ذوي الخبرة في الموضوع ومن لا علم له بالموضوع من قبل. بهذه الطريقة تستفيد من ذوي الخبرة ولا تُخرج الأقل خبرة ولكن عليك متابعة التعامل بينهم لكي لا يقوم أحد المشاركين بازدراء الآخر.

التعامل مع الصعاب:

قد تجد أن بعض المتدربين لا يرغب في المشاركة وآخر يتحدث كثيراً وآخر يرفض التدريب أصلاً. عليك أن تتعامل مع هذه المواقف بما يؤدي إلى نجاح التدريب واستفادة أكبر عدد من المتدربين.

فالشخص الثرثار يأخذ وقتاً أطول من الباقين وبالتالي يستهلك وقت التدريب ويؤثر على مشاركة الآخرين. لذلك فعليك أن تحاول تلخيص كلامه عندما يبدأ في التقاط أنفاسه ثم افتح الباب لمشارك آخر مشعراً المشارك الأول بتقدير لكلامه. كذلك لا تكثر من طرح الأسئلة عليه ولا تكثر من النظر إليه عندما يتحدث لكيلا تشجعه على الاستمرار. بالطبع هذا لا يعني أن تهمله أو أن تتجنب النظر إليه لأن هذا يعني أن يشعر بأنه غير مرغوب فيه ويتحول إلى شخص رافض للمشاركة وللتدريب.

يمكنك أن تستخدم اللطف والحكمة فتقول: السيد فلان لديه نقاط كثيرة جيدة ولكن أستأذنك لتتيح الفرصة للآخرين. قد يكون من المناسب أن تطلب من هذا الشخص إتاحة الفرصة للآخرين بالحديث ولكن انتبه إلى أن الشخص الثرثار قد لا يستطيع اختصار أفكاره. هناك نوع آخر وهو الثرثار الذي يتكلم في غير موضوع التدريب فهذا عليك أن توضح له أهمية ما يتحدث فيه وأن تطلب منه بلطف أن تعود إلى موضوع التدريب.

قد تجد شخص كاره للتدريب نتيجة لشعوره بالضيق من أمر ما. استمع له لتتعرف على سبب ضيقه وإحباطه وبناء عليه تُحدد أسلوب التعامل مع المشكلة. فإما أن تكون المشكلة خارجية ولا دخل لك بها فقد تتعاطف مع مشكلته وتشجعه على الاستمرار بجدية في التدريب وإما أن تحاول حل المشكلة إن كان لها علاقة بالتدريب نفسه كمكان جلوسه أو شعوره بأنك لا تهتم بمشاركته أو ما شابه.

بعض المتدربين يكون خجولاً أو يشعر بأن معلوماته أقل من الآخرين. تشجيعك لهذا الشخص بالحديث يبدأ بسلوكك مع المجموعة عموماً ومعه خاصة. فكلما أظهرت احترامك ورغبتك في الاستماع للمتدربين ولآرائهم مهما كانت بسيطة كلما تشجع هذا المتدرب على المشاركة.

تجنب أي تعليقات سلبية على رأي أي من المتدربين. إن كان السبب هو ضعف مستوى المتدرب مقارنة بالآخرين فحاول تنمية ثقته أو شعوره بمساندتك واهتمامك وذلك بمساعدته أثناء التمارين الفردية أو الجماعية والاهتمام بأسئلته.

اللغة:

استخدم اللغة المناسبة للمتدربين وثقافتهم وطبيعة عملهم. المقصود باللغة هنا لغة كتابة المادة التدريبية. كثيراً ما تستخدم اللغة الإنجليزية في التدريب بدون سبب وهو ما يتسبب في ضياع جهود المتدربين في فهم الكلمات الغريبة عليهم بالإضافة إلى فهم موضوع التدريب نفسه. فمثلاً ما الداعي أن تستخدم اللغة الإنجليزية في موضوع

التحفيز أو التقييم أو التوظيف؟ في بعض الحالات تكون مصطلحات الموضوع معلومة لدى المتدربين بالإنجليزية أكثر منها بالعربية ففي هذه الحالة يكون التدريس باللغة الإنجليزية أفضل مثل أن تقوم بتدريب أطباء في موضوع متقدم في الطب وكذلك الكثير من المواضيع الهندسية. بالطبع لغة الحوار تكون عادية بالعربية ويتم استخدام اللغة الإنجليزية في المصطلحات الخاصة. هذا إن كان لك حرية اختيار لغة الكتابة ولغة الحوار ولكن في بعض الأحيان يُطلب منك إعداد المادة التدريسية بلغة بعينها.

العركة أثناء التدريب:

تحرك داخل قاعة التدريب ولا تجلس خلف المكتب أو تقف ثابتاً لفترات طويلة. اقترب من المتدربين وتفاعل معهم. إن استخدمت الشرائح فلا تجعل كل جملة في الشرائح تظهر عند ضغطك على الفأرة لأن هذا سيجعلك تقف بجوار الحاسوب طوال الوقت.

قبل بداية التدريب تأكد من وجود ممرات آمنة يمكنك التحرك بها بحرية بمعنى أن تكون هناك ممرات واسعة ولا يعوقك فيها أسلاك ممتدة في الهواء أو وضع عارض البيانات.

إن اضطرت لاستخدام مكبر الصوت فحاول استخدام المكبر اللاسلكي لكي لا يعوق حركتك وإن اضطرت لاستخدام المكبر السلبي أي التقليدي فحاول أن يكون السلك طويلاً بحيث يسمح لك بالحركة.

الأسئلة:

عليك أن تسعد بالأسئلة وأن تستمع لها باهتمام لأنها توضح اهتمام المتدربين وتساعد على توضيح الأمور للجميع. حاول الإجابة بوضوح والتأكد من السائل قد فهم الإجابة وذلك بسؤاله أو من خلال تعبيرات وجهه وما إلى ذلك. بعض الأسئلة قد يكون بسيطاً أو تافهاً بعض الشيء ولكن على أي حال فإنه يوضح لك أن أحد المتدربين لم يفهم تلك

المعلومة البسيطة فاستغل الفرصة للتوضيح. الأسئلة التي لا علاقة لها بالموضوع ينبغي تجنب الخوض فيها مع توضيح تقديرك لأهميتها. قد لا تعرف الإجابة على بعض الأسئلة فيمكنك أن تعد السائل بأن ترد عليه لاحقاً بأي وسيلة من وسائل الاتصال أو أن تفتح المجال لكي يرد من يعرف من الحاضرين إن وجد.

الختام:

أشكر المتدربين على مشاركتهم وشجعهم على الاستفادة من التدريب في عملهم. تبادل التحية مع المتدربين ويمكنك أن تعلمهم بعنوان بريدك الإلكتروني لكي يتواصلوا معك بخصوص موضوع التدريب. يفضل أن تتعرف على رأي المتدربين عن طريق استبيان قصير لأن هذا يفيدك في إعداد الدورات التدريبية المقبلة.

بعد التدريب فكر في الأشياء التي نجحت وتلك التي لم تنجح. حلل أسباب فشل بعض أساليب التدريب لكي تستطيع تحسين نفسك في كل مرة. خذ رأي المتدربين في الاعتبار وحاول تدارك الأخطاء في المستقبل.

إن كانت لك صلة بالمتدربين بعد التدريب فحاول معرفة ما إذا كانوا استطاعوا تطبيق شيء مما تدربوا عليه وإن لم يكن فحاول معرفة ما إذا كان السبب راجع لعدم قدرتهم على التطبيق أم لظروف خارجة عن إرادتهم.

النصائح الهامة:

أولاً: الدورات الناجحة تركز على التطبيق بمعنى أن يخرج المتدرب من التدريب وقد أتقن تطبيق شيء ما. أما الدورات الفاشلة فهي دورات يتحدث فيها المدرب عن أمور جميلة ولا يقوم بتمرين المتدربين على تطبيقها في واقع عملهم بل وأحياناً يخبرهم المدرب بأن عليهم اكتشاف كيفية تطبيقها في واقعهم.

ثانياً: الدورات الناجحة يستطيع فيها المدرب أن يتفاعل مع المتدربين وأن يجعلهم يشتركون بحماس في التدريب ويكون ذلك من خلال أسلوبه ومن خلال تنوع

طرق التدريب فيكون هناك مناقشات ودراسة حالات وتمثيل أدوراً ومحاكاة ومحاضرات. أما الدورات الفاشلة فتتسم باتباع أسلوب المحاضرة معظم الوقت. ثالثاً: الدورات الناجحة يقوم فيها المدرب بضرب أمثلة واقعية ويكون لديه خبرة نظرية وعملية. أما الدورات الفاشلة فتكون الأمثلة فيها بعيدة عن الواقع ويكون المدرب لديه خبرة نظرية فقط.