

المعادلة الصعبة

التدريب: هل هو استثمار مربح أم تبديد للأموال؟

د. محمد التكريتي

مؤسسة ألفا للتدريب



التدريب وتنمية الموارد البشرية أحد القطاعات الهامة للمؤسسات على اختلاف أنواعها، الخاصة منها والعامّة، الصغيرة والكبيرة، في البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء. التدريب هو نوع من التعليم ذو أهداف محددة تتعلق باكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة في مجالات معينة، وفي مجال الأعمال على وجه الخصوص. وبسبب توسع الأعمال وتطور التكنولوجيا تنزايد الحاجة إلى موارد بشرية تمتلك الكفاءة ومستويات الأداء المناسبة للقيام بالأعمال المطلوبة. وقد أكدت جميع الدراسات والإحصاءات على وجود فجوة مستمرة بين الطلب على الكفاءات وبين العرض الموجود. وكانت هذه الفجوة، ولا زالت، سببا في نمو قطاع التدريب بالرغم من الهزات الاقتصادية التي يواجهها العالم. ويقدر النمو في قطاع التدريب في المنطقة العربية بنحو 11%، وهو أعلى منه في أوروبا والولايات المتحدة (نحو 8%).

ولكن بالرغم من نمو التدريب في العالم العربي، وفي دول مجلس التعاون الخليجي بصفة خاصة، وانتشار المؤسسات والمراكز التدريبية، وتزايد أعدادها باستمرار، يبقى هناك سؤال مهم يطرح نفسه باستمرار وهو: هل أن التدريب استثمار مربح أم أنه تبديد للأموال؟ لنرى بعض المؤشرات المستخلصة من بعض الدراسات والبحوث في بعض الدول المتقدمة.

حقائق وأرقام

- تقدر خسائر الشركات البريطانية بنحو 220 مليار جنيه إسترليني (350 مليار دولار) في السنة كنتيجة لانخفاض أداء المديرين.
- يقول أكثر من ثلث (38%) المديرين التنفيذيين في بريطانيا بأن مؤسساتهم "مشلولة" بسبب انخفاض فعالية الإدارات الوسطى. كما أن نحو نصف (40%) المديرين التنفيذيين يقولون بأن الإدارات الوسطى في مؤسساتهم هي الحاجز الأكبر والوحيد الذي يحول دون تحقيق الشركات لأهدافها. (المصدر: ترينغ زون للإستراتيجية والقيادة).
- وجد أن الموظفين غير المدربين يستغرقون وقتا أطول بمقدار ستة أمثال لإنجاز الأعمال المنوطة بهم.
- في دراسة قامت بها مؤسسة "لويس هاريس" وجدت أن 41% من الموظفين الذين لم يتلقوا تدريبا يتكون شركاتهم خلال سنة من توظيفهم، مقابل 12% من الموظفين الذين تلقوا تدريبا جيدا. كذلك وجد أن كلفة التدريب في الشركات التي توظف مدربين تبلغ 73% أكثر من كلفة التدريب في الشركات التي تتعاقد مع مؤسسات تدريبية خارجية.
- وكشفت دراسة أخرى قامت بها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD على مدى أربع سنوات، عن أن أرباح المؤسسات التي تنفق على التدريب بمقدار 1500 دولار في السنة لكل موظف تزيد بمقدار 24% عن تلك المؤسسات التي تنفق 125 دولار لكل موظف. وأن متوسط الدخل للأولى يزيد بمقدار 218% عنه في المؤسسات الثانية. (Susan J. Wells, HR Magazine, 4/19/2001)
- كما وجد أن 2% زيادة في الإنتاجية يؤدي إلى زيادة العائد من الاستثمار بمقدار 100% وذلك في المؤسسات التي تتعاقد مع مؤسسات تدريبية للتدريب وجها لوجه ILT.
- يذكر ميريل لينك في دراسة لشركة موتورولا بأن كل دولار ينفق على التدريب في المهارات اللطيفة Soft Skills يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة بمقدار 30 دولار. (كتاب المعرفة – 2000)

ولكن ...

- في دراسة قام بها المعهد العالمي للتطوير الإداري وجدت أن 80% ممن شاركوا في الاستبيان غير قادرين على تحديد الأثر (الكمي) الذي يحدثه التدريب في مؤسساتهم. وتتساءل الدراسة: لماذا تنفق ملايين الدولارات من دون معرفة النتائج؟
- تقدر مؤسسة جيدي Jedi أن 78% من التدريب غير ذي فائدة.

هذا ما هو حاصل في البلاد المتقدمة، ولا نتصور أن الأمر أفضل منه في بلادنا العربية.





ما العمل إذن؟

ثلاثة متطلبات لجعل التدريب استثمارا مربحا:

- تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة صحيحة
- التأكد من جودة التدريب تصميمًا وتنفيذًا
- تقييم التدريب بطريقة صحيحة

من خلال خبرة كاتب هذه السطور في التدريب في المنطقة العربية، يمكن القول بأن أغلب إدارات التدريب وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات تركز على عملية التدريب ذاتها، وتهمل، بدرجات متفاوتة، ما هو مطلوب قبل التدريب وبعده.

ولتوضيح هذه المتطلبات والعلاقة فيما بينها يمكننا تشبيه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية (المتغير الأول) بتحديد الهدف المطلوب من التدريب. وتشبيه تقييم التدريب (المتغير الثاني) بحركة السهم. وتشبيه عملية التدريب الناجح بتقاطع هذين المتغيرين، أي إصابة السهم للهدف (المربع 1 في الشكل أدناه).

		بعد التدريب (تقييم التدريب)	
		نعم	لا
قبل التدريب (تقييم الاحتياجات)	نعم	1 	2 
	لا	3 	4 

ولكن ماذا يحصل لو اختفى أحد المتغيرين، أو كلاهما؟ المربع 2 في الشكل يبين أنه تم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة صحيحة، ولكن لا نعلم هل كان التدريب مليئا لهذه الاحتياجات أم لا. ذلك لأنه لم يكن هناك تقييم لعملية التدريب ونتائجها. فقد نكون أصبنا الهدف وقد لا نكون، أي لا نعرف. أما المربع رقم 3 فيمثل التدريب من أجل التدريب. التدريب جيد وتم تقييمه، ولكننا لا نعرف هل هو حقا التدريب المطلوب أم لا، لأنه لم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، ولم يتم تصميم التدريب لتلبية تلك الاحتياجات. عندما تكون لإدارة التدريب ميزانية معينة، يقوم قسم التدريب بوضع خطة التدريب بنفسه، أو بالتعاون مع القسم المعني، ويكون ذلك اجتهدا قد يصيب وقد يخطئ. وهي عملية مقامرة يكون فيها ربح وخسارة، ولكن النتيجة النهائية، هي بلا شك، خسارة!

أما المربع رقم 4، فهو شائع أيضا في كثير من البرامج والدورات التدريبية. في هذه الحالة لا نعلم ما هي احتياجات التدريب، ولا نعلم إن كان التدريب جيدا أم لا. ويمكن أن نطلق على هذه الحالة "البقعة العمياء" في التدريب، واحتمال الخسارة فيها يكون أكبر.

لكي يكون التدريب استثمارا مربحا يجب أن يكون في المربع رقم 1. ويعني هذا فيما يعني:

- أن تقوم إدارات التدريب والموارد البشرية، في المؤسسات والشركات والدوائر الحكومية، بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية كاملة.
- اختيار مؤسسات تدريبية محترفة ولديها خبرة في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الفعالة.
- يجب أن يكون هناك تعاون (تواصل ولقاءات ومناقشة) بين إدارات التدريب والموارد البشرية في المؤسسات والشركات من جهة، وبين مؤسسات التدريب والمدربين من جهة أخرى، للتأكد من أن البرنامج التدريبي يلبي الحاجات التدريبية المطلوبة، ويحل المشكلات المعنية.
- يجب أن يكون هناك تقييم صحيح للتدريب في المستويات الأربعة: مستوى رد الفعل ومستوى التعلم (في قاعة التدريب)، ومستوى التطبيق ومستوى النتائج (في المؤسسة نفسها).

إذا تم استيفاء هذه المتطلبات فسيكون التدريب في المربع 1.

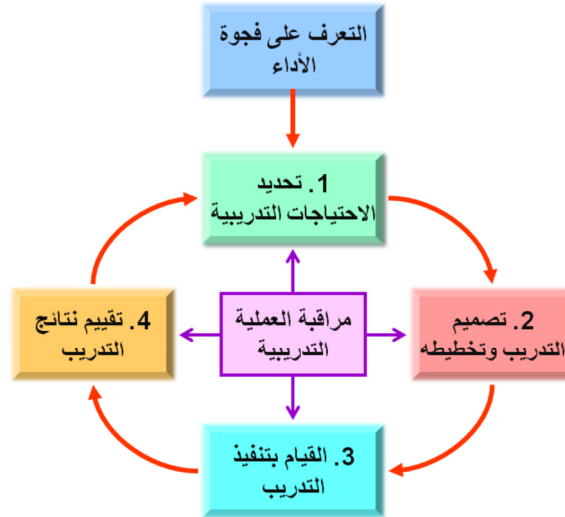
المواصفات العالمية للتدريب

قامت المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس بتطوير مواصفات الجودة للتدريب وهو نظام ISO 10015، ونشر عام 1999. وقد ثبت نجاح هذا النظام العالمي كأداة لضمان فعالية التدريب في جميع أنواع المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة.

ينص نظام الأيزو ISO 10015 للتدريب على وجوب اتباع أربع مراحل للعملية التدريبية، وهي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية
2. تصميم التدريب وتخطيطه
3. القيام بتنفيذ التدريب
4. تقييم نتائج التدريب

كما يوضحه الشكل التالي:



يجب ملاحظة المدخل لاستعمال هذا النظام، وهو "التعرف على فجوة الأداء". هذا الخطوة تأتي نتيجة عدد من عمليات التحليل للتأكد من أن "المشكلة" تتعلق بالتدريب وليس بمجالات أخرى. لأن مشكلات انخفاض الأداء في المؤسسات قد تتعلق بجوانب أخرى، كاستراتيجية المؤسسة، أو الوضع المالي لها، أو هيكل المؤسسة، أو غير ذلك من المشكلات التي لا يحلها التدريب. بعد التأكد من أن فجوة الأداء سببها تدني مستوى المهارات لدى العاملين، تبدأ دورة التدريب بالمرحلة الأولى أي مرحلة "تحديد الاحتياجات التدريبية". مخرجات هذه المرحلة تكون مدخلات للمرحلة الثانية "تصميم التدريب وتخطيطه"، وهكذا.

نظام الأيزو ISO 10015 مصمم لأقسام التدريب وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات والشركات، سواء كان التدريب داخليا أم خارجيا، وليس الغرض منه أن يستعمله مجهزو (أي مؤسسات) التدريب. كما ليس الغرض منه أن يستعمل في العقود أو منح الشهادات. ويمكن تطبيق نظام الأيزو لجودة للتدريب ISO 10015 في جميع المؤسسات.

ما هو الجديد في التدريب في القرن الواحد والعشرين؟

هناك ستة توجهات جديدة لنجاح التدريب:

- وجود (أو تطوير) نماذج للجدارة Competency Models
- استخدام أدوات مقننة لتقييم الحاجات التدريبية
- تعاون أكبر بين مؤسسات التدريب وإدارات الموارد البشرية
- تكامل عمليات التقييم والتحليل والتخطيط والمتابعة
- وجود نظام موثوق لجودة التدريب
- تقييم النتائج والتحسين المستمر

الخلاصة أن التدريب ضرورة لا غنى عنها، ولا تتوقف المؤسسات عن الحاجة إليه لعدد من الأسباب منها التوسع المستمر، والتطور التكنولوجي، والاستخلاف (الإحلال) الوظيفي. ولكن التدريب يمكن أن يكون استثمارا مربحا إذا تم استيفاء متطلباته التي سبقت الإشارة إليها. كما يمكن أن يكون وسيلة لتبديد المال فيما لا فائدة فيه.

البريد الإلكتروني للكاتب: mat@alphatraining.co.uk

٤٥٤٥٤٥