

مداخل تعزيز انتاجية العامل

أ. د. سعد العنزي

كل منا يتعلم بشكل مختلف، حيث توجد اربع مداخل رئيسة للتعلم، فعندما يمنح صاحب العمل الوقت اللازم لدراسة كيفية تعليم الفرد العامل، وتزويده بالمعلومات الكافية، يمكنه ايجاد البيئة الملائمة لنقل المعرفة بالطريقة الصحيحة التي يستلمها. وهنا يؤكد السيد (Webb Edwards) رئيس شركة (Wells Fargo Service) الامريكية بانه عندما نضع العاملين لدينا بالوظيفة المناسبة، بحيث يصرفون وقتهم نحو اداء المهمات الصحيحة بشكل ملائم، وينتابهم شعوراً جيداً باسهاماتهم، ويستخدمون كامل مهاراتهم، ويتعلمون الجديد في العمل، ويتمتعون به، فانهم بالتالي سيؤدون الافضل لشركتهم وزيانهم. فليس هنالك سؤالاً محدداً حول هذا الامر، حيث العامل المدرب بشكل سليم، يعد اليوم حجر الزاوية لانتاجية العمل، ومسك زمام المبادرة في الاداء العالي. عليه، يعد من الضروري بمكان في بيئة الاعمال التنافسية تطوير استراتيجية راس المال البشري (Human Capital Strategy) بصورة تنسجم مع الاستراتيجية الاقتصادية للشركة.

بناءً على ذلك، يفترض ان تسعى منظمات الاعمال باستمرار لتحسين اداء العاملين في المستويات التشغيلية (Core Operating Employees)، وبالتركيز تحديداً على ذلك الاداء الذي يتعلق بزيادة المعرفة، وتحديد الجوانب المهارية لهم. اذن، ان المشاركة في برامج تدريبية فاعلة ومؤثرة تعد حالة مطلوبة. ومع ذلك، فعلى الرغم من ان العديد من الشركات لديها برامج تدريبية مكثفة، وذات عمق رهيب بمحتواها، الا انها بشكل عام، لم تاخذ بالاعتبار كيفية تعلم العاملين. والادى من هذا وذلك، ان المدربين، والاختصاصيين الفنيين، والمشرفين على التدريب، وبلا ادراك وفهم عميقين يعلمون الآخرين بالطريقة ذاتها التي تعلموا بها في الماضي. ومن الجدير بالاشارة، ان مثل هذه الظاهرة التي غدت مألوفة في عالم التدريب، تؤدي الى الاخلال باساليب التدريب نفسها من حيث ارتفاع كلفة وضياح جهود القائمين عليه والمشاركين فيه، فضلاً عن الاجباط الذي يصيبهم، وكثرة الاخطاء وسوء المخرجات والنتائج. على اية حال، ان مثل هذا الوضع قد لا يؤدي الى تعزيز مستويات الاداء وتعظيمه.

تعد المقدمة اعلاه استهلالاً لترجمة مقال الاستشارية الامريكية (Deborah Dorsett) الموسومة (Four learning Approaches To Enhancing Employee Productivity) والمنشورة في (Hanbook Of Business Strategy) لعام (2006)، والتي نروم من ورائها نقل الفائدة للجميع.

اولاً: مداخل التعلم الفردية المؤدية لتحسين السرعة في العمل

لتحقيق هدف نقل المعرفة بأسلوب مناسب يساعد في تحسين اداء العاملين، يكون من الضروري تحديد وفهم تطبيق اربعة مداخل شائعة للتعلم، وهي:

1- التجريب/ الفعل (Experimenting/Doing): يحتمل جداً لجوء الكثير من العاملين للتعلم باتباع هذا المدخل، لكونه طريقة وسيلية تشغيلية في طبيعتها (Tactical In Nature). فعندما يحاول العاملون اداء مهمة، فانهم ينتظرون ليلاحظوا ما يقع فعلاً، وذلك باستخدام المحاولة والخطأ (Trial and Error Method) حيث يتعلمون بالتجريب من خلال وضع اياديهم على الاشياء، ويؤدون العمل بانفسهم، فان كان الامر ذو نتيجة ام لا، فهم يتعلمون بكل الاحوال. وهنا يريد العاملون بالفعل يعرفوا ما يمكن فعله، وكيف يمكن فعل ذلك بالقرب العاجل.

2- **الملاحظة/ المشاركة (Observing/Participating):** يتعلم الأفراد بموجب هذا المدخل من خلال مراقبة وملاحظة فرد آخر يؤدي المهمة، ومن ثم محاولتهم تقليد أو محاكاة ما يرونه، ويأخذون الملاحظات سعيًا للحصول على المعرفة، أو ثروة مهارة التركيز والانتباه. وهنا، المتعلمون ستكون لديهم قابليات معينة لربط ما لا يعرفونه مع الذي لا يجيدون معرفته، والاستفادة من التعزيز الإيجابي. وبمعنى آخر، ان العاملين يريدون في هذه الحالة الاجابة عن سؤالين "مع من" و "ماذا بعد".

3- **الاستفسار/ التشاور (Inquiring/Consulting):** تظهر في اطار هذا المدخل للأفراد حاجة ملحّة لفهم واستخدام عملية التفكير التي تتصف باتباع اسلوب اذاً - عندئذٍ (If - Then Method). والمقصود بذلك هو النظر للمخرجات من خلال التنبؤ بالخيارات المحتملة، حيث تجري عملية تقييم المشاهد (Scenarios) المختلفة بعد المحادثة مع الآخرين حول ملاحظة ما يفكرون به، وكيف يتطلعون للبدائل، ويقيمون المعلومات المرتدة. وتكون الحاجة ماسة هنا لمعرفة سياقات العمل في اطار المهمة المحددة، وعقلانية ما يحتاج عمله، ورسم صورة واضحة للاجابة على تساؤلات " لماذا "، و"ماذا لو".

4- **التحليل/ النمذجة (Analyzing/Patterning):** ان الأفراد مع وظيفة الاسلوب او النمط يؤدون الافضل، خصوصاً عندما تكون الاشياء محددة بشكل جيد، والنماذج ملموسة او واضحة الى حد ما. وهنا، يحتاج الافراد الى تقليل المخاطرة ووضع عملية تتابعية خطوة بخطوة لاداء المهمة المرغوبة. وعليه، فالتوثيق يعد امرًا مطلوباً بحيث يتم الرجوع للمعلومات والبيانات عند الحاجة لها لتعزز اساليب العمل، واستبعاد غير المرغوب من الخطوات والاجراءات والافعال والسلوكيات. فالتقصي يكون في هذه الحالة منصباً حول الاجابة على سؤالي "كيف"، و"كم". ولعل من نافلة القول، التوكيد بانه ليس هنالك مدخلاً معيناً للتعلم يعد افضل من الآخر، وببساطة ان معظم الافراد قد يستخدمون مداخلاً عدة للتعلم في ان واحد.

ثانياً: تقييم مداخل التعلم المختلفة

ان (Bygie Quigg) مديرة تحسين الاداء في شركة (Wachovia Securities) بمدينة (Charlotte) في ولاية (North Carolina) الامريكية تعرف جيداً كيفية توظيف الافراد المندفعين للعمل وطريقة الحصول عليهم باسرع ما يمكن. وتؤكد في هذا الشأن، "نحن نستخدم المواهب الطبيعية للعاملين، بحيث لا نركز كثيراً على التوقعات او التفضيلات، لكننا نضع تلك المواهب الفطرية او الغريزية نصب اعيننا للحصول على مجاميع الافراد الذين يتمتعون بسرعة عالية في الانجاز". ومن ثم الانطلاق من ذلك لتقييم العاملين، والتوصية بمدخل التعلم المناسب، الذي من خلاله تذخر الادارة العليا الوقت والمال. فالعاملون ليس من المفروض ان يبتدئوا العمل بكفاءة وباقل وقت فحسب، بل ايضاً ان يكونوا اقل احباطاً فيه. فعندما خضع قسم خدمات الزبائن في بنك (Retag Services Group) الى عدد من التغيرات الجوهرية، اعتمدت السيدة (Quigg) على معرفتها الخاصة في التعلم والاساليب السلوكية، اذ تم استخدام (20) عشرون من الافراد الجدد في ذات الوقت الذي ترك مدير القسم المعني وظيفته. ولشغل الوظيفة الشاغرة، ان مديراً من قسم اخر قد جلب اليها على حين غرة لسد النقص، وفجأة بعد أيام من تسلمه المنصب ظهر بانه يحمل الكثير من السلبية تجاه العاملين معه، بحيث يوجه اللوم اليهم باستمرار. فلقد قامت السيدة (Quigg) بجلب اعضاء الجماعة سوية ليتعلم الواحد من الآخر، ويتعرفوا على فروقاتهم الفردية عن قرب. وان واحدة من ابرز القضايا التي اكتشفتها ان نظام التدريب بكان او موقع العمل لا يفي بمتطلبات مداخل التعلم للأفراد المشاركين فيه. فالقليل من اعضاء الفريق فقط هم الذين كانوا من ذوي مداخل التجريب/ الفعل، بينما الاغلبية منهم كانوا من ذوي مدخل الملاحظة/ المشاركة، والاستفسار/ التشاور والتحليل/ النمذجة.

ثالثاً: الاختيار المتحقق من الموهبة الفطرية

تؤكد السيدة (Quigg) بالقول "نحن نختار النخبة او الصفوة من الافراد لانماطهم الشخصية، وذلك بتحديد المهمات لهم في اطار استخدام مواهبهم الفطرية او الطبيعية. كما اننا نختار الافراد ذوي مدخل التحليل/ النمذجة لننسب اليهم الكثير من المهمات التفصيلية التي تتطلب التكرار والتوثيق". وكذلك تصيف السيدة (Quigg) ان كل عضو بالفريق لديه تقييم افضل لمدخل تعلم الزميل الاخر، والقابليات الجوهرية التي يمتلكها، وبما يجعل الفريق ان يكون وحدة عمل متماسكة، واكدت للمجموعة ككل "انكم ربما تمتعضون او تكرهون من العمل التفصيلي، ولكن قد لا يسركم اذا قلت لكم بان الافراد في العالم كله يسعون جاهدين للوصول لذلك، وعليه لا ينبغي بكم ان تعملوا ذلك. وقد كان الجواب من قبلهم بصوت عالٍ، "حسناً".

يساعد فهم مداخل التعلم في استيعاب العاملين لفروقاتهم الفردية، وخصوصاً تلك المتعلقة بغرائزهم، والتي يمكن بدورها تسهيل الاتصال الفعال او تعيقه في مواقع العمل. فالوضع اذن يرتبط بشكل خاص، بما يريد الفرد ان يعرفه لغرض الاحساس بالامان والثقة لقبول المعلومات المتوافرة، والتحرك للامام بغية الاستفادة منهم في العمل. وفي شركات اليوم يعني ذلك التاكيد على التعلم الذي ينبغي ان يشدد على قيمة الاتصال ومضمونه. وكما يفترض ان يكون كل فرد قادراً على الشعور باته فعال على المستوى الشخصي، ومتعاون مع الاخرين على مستوى مجموعته.

رابعاً: ادوات التقويم المعززة للتعلم

تتاح امام ارباب العمل والادارات العليا ادوات عدة لتحسين اساليب التدريب، فضلاً عن تطوير الانتاجية، وتشجيع مناخ العمل الفرقي. والادوات بدورها تساعد الشركات في تحليل كل من شخصية الفرد العامل ومداخل التعلم. وبسبب تاثير هذه الادوات على الانتاجية، فهناك خصائص اساسية عديدة يفترض التعامل معها عند تقييم واختيار ادوات دعم التعلم التي تستخدم في الشركات. وعليه، ينبغي التفصي والبحث عن الادوات التي تكون:

1- سهلة الاستخدام (Easy to use): ففي حالة تكون اداة تقويم التعلم غير سهلة في الاستخدام والادارة، فربما يكون من الصعب الحصول على تقدير دقيق لها.

2- سرعة الادارة (Fast to Administer): يستغرق التقدير النموذجي لاداة تقويم التعلم بين (15-20) دقيقة فقط لان يكتمل، وفي حالة طول المدة الزمنية اكثر من ذلك، فان العاملين ربما يفقدون التركيز والاهتمام.

3- الخلو من اللغة الفنية المضطربة وغير المفهومة (Devoid of technical jargon and psychobabble): تتطلب النتائج باسلوب نموذجي ان تكون مفهومة لجميع المعنيين، كما يفترض ان تقدم بلغة منطقية مقبولة، بعيدة كل البعد عن التهديد والوعيد.

4- مقدمة بطريقة بيانية (Graphically presented): ينبغي ان تقدم النتائج بطريقة واضحة للعيان كارقام واوصاف لتكون سهلة الاستيعاب والفهم وقابلة للتطبيق بالمواقف العملية.

5- مفيدة في تزامن تطبيقها مع أدوات أخرى (Useful in conjunction with other tools): يمكن تطبيق أداة تقويم التعلم الجيدة بشكل فعال مع أدوات أخرى، فضلاً عن ممارسة الأنشطة التنظيمية المختلفة.

بسبب ان كل عامل لديه مدخل فريد للتعلم، ومنظمة الاعمال كذلك يفترض ان يمتلكوا فهماً شاملاً للقابليات التعليمية للعاملين وانماطهم، لتكون هذه المنظمة قادرة على نحو افضل لتزويد اولئك العاملين بالمعلومات المطلوبة لاداء وظائفهم بشكل سليم، وضمان التمتع بنجاحات طويلة الامد. وفي هذا الخصوص، يمتلك (Webb Edwards) صاحب شركة (Wells Fargo) خبرة عالية المستوى بادوات التعلم هذه، حيث يردف القول "لحسن الحظ، نحن نمتلك اداة تعلم ساعدتنا على تغطية الحاجة، تمكنا من البحث عن نوع الاشخاص الذين لديهم الرغبة في العمل الجماعي كفريق متماسك، مفعمين بالطاقة اكثر من منافسينا. فاننا نتطلع باستمرار في الحصول على احسن الاشخاص ذوي خلفيات وثقافات متعددة ومتنوعة الاشكال".

ان الشركة من خلال تحديد وعنونة مدخل التعلم الفريد لكل فرد، يمكنها على نحو مهم تقليل الوقت المطلوب لتفعيل وضم المستخدم الجديد للوظيفة المناسبة وتحسين فاعلية جميع العاملين. فالعاملون الفاعلون والراضون عن وظائفهم هم الاكثر احتمالاً في البقاء داخل الشركة على مدار الزمن، وهم الاكثر انهماكاً بالعمل ليكونوا موجوداً ضخماً (Tremendous Asset) في خط القاعدة التشغيلية (Bottom line).

خامساً: توقع النجاح

تستخدم (Sara S. Fawcett) وهي نائبة الرئيس للموارد البشرية في شركة (Edens And Avant) التي تعد من الشركات الامريكية الرائدة في التعامل بالعقارات، ومركزها كولومبيا، تراعي جانب التعلم للشخصية في جميع مراحل الاستخدام، بحيث يطلب من المتقدمين للوظائف الخضوع لاعتبارات ملء استبيانات. وتضيف السيدة (Fawcett) ان شركتها من البداية لا تبحث عن نوع معين من الشخصية لشغل الوظيفة المحددة، ولكنها تستخدم اداة تقدير تساعدنا ليس فقط لتحديد التدريب الاساسي، بل ايضاً في تحديد المهمات طوال عملية الاستخدام الشاملة. فالسيدة (Fawcett) تستخدم كتيب الوظيفة الاثنيق جداً الذي يحوي تفاصيل ادائها، والتي يكون فريق كتيب الوظيفة فاعلاً، فانا (والقول للسيدة (Fawcett) احاول اختيار الافراد الذين يتمتعون بشخصية تتوافق مع اهتماماتهم بذلك النوع من العمل حتى الممل منه. وعليه، ان اختيار المهمات المستندة لمداخل التعلم او طرائقه والسمات الشخصية للعاملين، تصنع من مهاراتهم (كونهم يرغبون باستخدامها في العمل) بحيث يمكنهم ان ينجحوا ليكونوا منتجين واعضاء قيمين في فريق مزدهر على الدوام.

سادساً: تقييم الاختلافات في مداخل التعلم

لغرض التعامل مع المداخل المختلفة للتعلم، يجب على صاحب العمل و/ او الادارة ان يقيموا اولاً كل عامل كيف يتعلم. ويمكن انجاز ذلك من خلال ما يعرف بالخيار الاجباري (Forced Choice) بمخزون الشخصية، حيث يقع على المستجيب اختيار الاجابة اما (A) او (B) على فقرات الاستبيان. وهذا النوع من التقييم يكشف عن وجود ابعاد عديدة للشخصية: عقلانية (Rational)، اجتماعية (Socialized)، غريزية (Instinctive). حيث يعكس بعد الشخصية العقلاني النمط المفضل للفرد في ادوار الوظيفة ونشاطاتها التي يتم اختيارها بشكل ارادي متحرر من قبل الفرد نفسه. فعندما يكون الفرد العامل محفزاً ومولعاً بعمله، فان نمط " ارغب في " (Like-to) هو المؤشر الذي يوضح نقاط قوة الشخصية الايجابية. وفي هذا الاسلوب الذي يشدد على الاستقلالية والتحرر، ان خبرات الفرد تكون هي سيدة الموقف بحكم سيادة الذات.

واما البعد الاجتماعي الناشئ من الاستجابات نحو رموز السلطة (Authority Figures) فهو يعكس طرق تعلم التفاعل مع الاخرين، وبالتالي يكشف توقعات حول الذات والاخرين، من حيث

كيف يتوقع الفرد ان تتم معاملته لضمان الدعم وتجميع المعلومات. فما الذي يتوقعه الفرد من رب العمل او/و الادارة؟ وكيف ينبغي ادارة الزمالة؟ وهل تتوقع ان تكون لاعباً قوياً في فريق العمل؟ وبخصوص البعد الغريزي، فانه يكشف ما الذي يحتاجه الفرد ليؤدي فعله، ويتوغل في حاجات البقاء الجوهرية والقوى المحركة للدوافع المتعلقة بها. وهذا يعني ان البعد للغريزي يحدد طبيعة حاجات الفرد الفعلية التي تشعره حالة الثقة بالذات وبطاقاته الحيوية. وتلك الحاجات التي يجب اشباعها يومياً تؤثر بنشاطات الفرد على مستوى حياته ككل. كما انها تزود الادارة بالمفتاح الذي يطلعها حول لماذا يفعل الفرد ما يريد عمله؟

سابعاً: نمط التعلم المتمثل في التقييم الغريزي

يتم الكشف عن المدخل الفردي في التعلم المتمثل في البعد الغريزي لتقييم الشخصية، من خلال نتائج الاستبيان المعطاة لكل من رب العمل والعامل بشكل رسوم بيانية ملونة وتقارير ذات توضيحات تفصيلية. توصف مداخل التعلم بالالوان وبحيث لا يلاحظ من خلال النظر للشكل (1) ادناه أي دلالة سلبية لاي صيغة تعلم من الموضحة سابقاً في الفقرة (اولاً). وبتصوير سلوكيات التعلم بطريقة موضوعية وبيانية، فان رب العمل و/ او الادارة، يمكنهما تكوين فكرة جيدة عن كيفية تقديم المعلومات والمواد التدريبية او التعليمية لكل فرد عامل، وقدرتهما على ازالة الحواجز التي تاتي من اختلافات النمط. وفي هذه الطريقة، ان لكل من الادارة والفرد العامل على حد سواء سيكون استعداداً للتركيز وتحقيق النتائج.

ثامناً: ايجاد فهم مشترك لزيادة الانتاجية

تستخدم (Nancy Rubin) الموظف التنفيذي الاعلى للموارد البشرية لـ (Providence Health Systems) في كاليفورنيا الجنوبية نموذج تحليل التعلم (Learning Analysis Model) في ورش المعمل المخصصة لتقليل الصراعات، حيث تحقق ردم الكثير من الفجوات بين الافراد والتي تنشأ من اختلاف الانماط الشخصية التي تكون مختلفة مع زملاء العمل. وتضيف السيدة (Rubin) لقد ظهرت ان هنالك فرصة حقيقية لفهم لماذا شخص ما يتفاعل بطريقة معينة في موقف ما.

وحالما يدرك الاعضاء الاخرين في الفريق بانه هذا هو النمط الشخصي للفرد، فان ردة فعلهم تجاهه لن تكون مثلما هي عليه لو كان الحال او الوضع خلاف ذلك. كما تؤكد انه لان بإمكاننا عندما يكون هنالك صراع بين العاملين، فانهم يستفيدوا من مهارات التعلم المتوالدة من جراء التعامل مع المواقف المتعددة في حل المشكلات. وتؤكد السيدة (Rubin) بان العاملين يتوصلوا فعلاً لماذا يحدث مثل هذا الصراع؟ كما انهم يكونوا قادرين على طلب المساعدة بشأن كيفية التعامل مع شخص ما يكون من هذا النوع بشكل اكثر مما لو كان من ذلك النوع الاخر. وقد سجلت السيدة (Rubin) ان الوحدات التنظيمية تعمل معاً بشكل كفوء وبصراع قليل جداً، وبوجود الصراع قليل بالطبع ومن ثم تزداد الانتاجية.

فمن الضروري بمكان ادراك ان مفتاح التعلم هو الاحساس بالشيء وبراعة تحقيقه. لذلك يقدم نموذج تحليل التعلم طريقة لكشف الحاجات المخفية ويجعلها مرئية وواضحة للعيان. وحالما يعي الفرد العامل نقاط قوته الشخصية، فانه يكون قادراً على العمل باعلى مستويات الانتاجية، وخلق رضا وظيفي عالٍ. ومن خلال تقييم العاملين وجعلهم يعرفون كيف يتعلمون ويتعاملوا مع المعلومات، فانهم سيفهمون عندئذ ما الذي يحتاجونه لغرض الاقتراب من مهمة التعلم المناسبة او توجيه انفسهم على الاقل للموقع الجديد في منظماتهم. وبمعرفة ما يحتاجه زملاء العمل، فان ارباب العمل و/او الادارة العليا يكونوا قادرين على هيكلة نظام التعلم لهم، وبالتالي يمكن ان يتحمل العاملون الكثير من المسؤولية لتعلمهم الخاص.

تاسعاً: مزايا انماط الادارة لمدخل التعلم

ان فكرة تكييف اساليب التدريب لمدخل التعلم الاربعة المختلفة تتطلب الكثير من الوقت والمال هي فكرة خاطئة. فالحقيقة هي عكس ذلك تماماً، اذ لكون التعلم مهيكلاً نحو الفرد، فالعاملون يتعلموا بشكل اسرع، حيث يختزل الوقت والجهد المكرسين لاعداد المشاركين للقيام بالمهام فضلاً عن تخفيض حالة الاحباط لديهم، وبالتالي ان ارباب العمل الذين يستخدمون هذه التكنولوجيا سريعاً ما يلاحظوا ان العاملين الجدد اصبحوا اعضاء منتجين في فريق العمل.

عليه، يرتبط جوهر الموضوع بان كل عامل يمتلك مدخلاً خاصاً للتعلم، وهو الاسلوب الذي يمكن تحديده بالحاجة (Need). ففي حالة ان يتم اشباعها، فالتعلم يكون على الارجح سهلاً وممتعاً للغاية، وعندما لا يتم اشباعها، فالتعلم يكون مرهقاً. ويؤثر سلباً على اداء الوظيفة. ومن جانب اخر، ان جودة التدريب الذي يؤخذ باعتبارها مدخل تعلم المشارك (Participant's Learning Approach) سيقلل دوران العمل، فضلاً عن المساعدة في جذب العاملين ذوي المهارات العالية. اضافة لذلك، ان من ابرز المزايا لتكييف انماط التعليم لمدخل التعلم، هي انها ترفع من ثقة الفرد بنفسه. وبالمقابل ان استخدام مدخلاً مختلفاً عن نمط المتدرب يرافقه ضعف احترام الفرد لذاته، وفقدان الثقة بقابليته. فالعاملون قد يعرفوا حاجاتهم التعليمية عند المستوى الغريزي لهم، ولكنهم احياناً يكونوا غير قادرين على التعبير عن تلك الحاجات. وبالتالي ان العاملين المسلحين بالمعلومات الكافية عن حاجاتهم التعليمية، سيكونوا من الارجح اكثر قدرة على اتخاذ الدور الاستباقي (Proactive Role) للتعامل مع الموقف بجديّة. واكثر من ذلك، عندما يستخدم نموذج تحليل التعلم لتدريب العاملين، فيكون هنالك تأثيراً ايجابياً على الفريق او القسم او

الصف كله. والعاملون الذين يكونوا واعين لمواطن ضعفهم وقوتهم لبعضهم البعض، يعملون معاً على نحو أكثر فاعلية بتقدير عميق للمداخل المعرفية لكل منهم.

عاشراً: موارد بشرية ذكية

يؤدي استخدام أدوات الشخصية والتعلم إلى العديد من المعالجات الإيجابية للمواقف وتحقيق الميزة التنافسية في سوق اليوم المتغير والمتناقض، فهي تساعد في خلق موارد بشرية ذكية، وإدخال الأموال، وانخفاض دوران العمل، وتعظيم قابليات العاملين وقيمهم. وطبقاً لـ (Joe Edens) رئيس شركة (Avant and Edens) إذ يؤكد لقد شهدت شركتنا نمواً كبيراً في قيمة الموجودات بحيث ازدادت من (300) مليون دولار إلى (2.2) بليون دولار، وذلك بفضل وضع الأفراد المناسبين بمواقعهم الصحيحة. فبعد ربع قرن من تجربة استخدام أداة تحليل الشخصية، أصبحنا قادرين لنؤكد بانها واحدة من أفضل الاستثمارات التي قمنا بها في حياتنا. ان الاستثمارات الصحيحة في مبادرات التعلم تعود بمروداتها لصالح الشركة حتماً، إذ كلما تكون الموارد البشرية أكثر مهارة ومعرفة، كلما يتعاضد دورها كموجود جوهري قيم. وعلى هذا الأساس، ان الشركات التي تعيد التفكير في تكييف أساليب التدريب بعد الأخذ بالحسبان كيفية تعلم الأفراد، ستشهد تقدماً كبيراً بمواردها المالية التي تخدم رب العمل، العاملين، الزبائن، أصحاب المصالح الآخرين، وهذه بالطبع هي الاستراتيجية الراجعة في أي اقتصاد مزدهر.

حادي عشر: نموذج التعليم باستخدام الاختلافات في مداخل التعلم

باستخدام مفهوم تعليم شخص ما كيفية استعمال برامجيات جديدة، هنا سنقدم المثال التوضيحي عن كيف ان المدرب يجري بعض التكيف وبشكل مبسط، بطريقته في تقديم المعلومات للأفراد الذي لديهم مداخل مختلفة للتعلم:

- 1- التجربة/ الفعل: بمدخل التعلم هذا، يحتاج الشخص إلى وصف توضيحي مختصر عن ماذا يفعل، وتحديد الهدف الواضح للعمل الذي يراد انجازه، والوقت الذي يستغرقه. وبإعطاء كل الأدوات (الكتيبات الموجزة، الحاسوب المحمل بالبرامجيات) فان المتدرب سيسمح له باستخدام طريقة المحاولة والخطأ في العمل على البرنامج لمدة وجيزة. والمدرب بدوره سيتفحص العمل من حيث دقته، ومراجعة المعلومات المرتدة حول الاسئلة المطلوب الاجابة عنها. وتستمر هكذا عملية إلى ان يتمكن المتدرب من تنفيذ العمل بنجاح. فعليه، ان الشخص بموجب مدخل التعلم هذا سيختار الموارد التي يتطلبها العمل، ويتلهف لانهاهه على احسن ما يرام.
- 2- الملاحظة/ المشاركة: يحتاج الشخص على وفق هذا المدخل التعليمي إلى مراجعة فاحصة للعملية، ومراقبة الشخص المتمرس في كيفية استخدامه البرامجيات، ومناقشة الخيارات المتاحة امامه حول كيفية عمل البرنامج. وفي هذه الحالة يحتاج المتدرب إلى فرصة مواتية لاستخدام البرامجيات مع شخص آخر يجري الملاحظة عليه ويناقشه على العمل المناط به، واستلام التغذية المرتدة الإيجابية عن العمل المنجز وتدريبه على التحسين المستمر له اول باول.
- 3- الاستفسار/ التشاور: يتعلم الشخص بموجب هذا المدخل من خلال امتلاكه جميع المعلومات عن تكنولوجيا البرامجيات، ولماذا ينبغي تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، فضلاً عن كيفية استخدام البرنامج (من حيث استخداماته السابقة، الحالية، المستقبلية وخلفية عامة عن كل المعلومات). وبعد فهم واستيعاب سياقات المهمة ومجالاتها، فان المتدرب بدوره سيستخدم البرنامج الجديد، وتوقع التغذية المرتدة التفصيلية عنه.
- 4- التحليل/ النمذجة: بالنسبة للفرد الذي يتعلم باتباع هذا المدخل، يتطلب من صاحب العمل ان يحدد بدقة كيف تؤدي المهمة، وتلقي أفضل المعلومات بشكل منظم ومنطقي للغاية. وعندئذ سينظم الفرد (وبحسب نظرته) المادة العلمية بطريقة تدريجية (خطوة- خطوة)،

من البداية الى النهاية. وبعد اتمام بعض المهمات بالبرامجيات الجديدة، فالفرد هنا يحتاج الى تغذية مرتدة حول ما هو صائب، وما هو خاطئ.