

اتجاهات حديثة في بناء البرامج التدريبية

New approaches in building training programs

د. شلابي زهير

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

ملخص

إن نجاح البرامج التدريبية داخل المؤسسة الصناعية يعد استثمارا بشريا مهما يزيد من تحقيق الأهداف لكل المؤسسات، فالتدريب الجيد تتولد عنه أفكار و كفاءات متجددة ومبدعة في ميدان العمل.

و نظرا لأهمية البرامج التدريبية وجب على المؤسسات أن تقوم بعملية التقييم و التقويم لهذه البرامج حتى تكون صالحة ومتوافقة مع التطورات العلمية و التكنولوجية الحديثة، نضيف كذلك أن البرامج التدريبية يجب أن تتم بطريق علمية مدروسة تتلاءم مع مختلف النشاطات المطلوب تطويرها مع مراعاة أهداف وطموحات المؤسسة و الأفراد العاملين بها، وعلى هذا الأساس قمنا بالخوض في موضوع بناء البرامج التدريبية وتقويمها.

الكلمات المفتاحية: البرامج التدريبية ، التقويم ، التطورات العلمية و التكنولوجية.

Abstract

This article examines a new approach to the building capacity in individuals and organizations so they are continually equipped with outstanding competencies and processes to meet the goals of their organization to which trainees transfer behaviors learned in a training program to their job situations.

We outline the basic steps of the new selection model and present a case description of a manufacturing company that used the model in training employees to work in its high-involvement organization. The new model

works to its fullest advantage in organizations that allow employees enough freedom to use their unique attributes to influence job performance.

Keywords: Training programs, Evaluation, Scientific and technological developments.

Résumé

Le succès des programmes de formation au sein des organisations industrielles est un investissement humain important qui améliore la réalisation des objectifs organisationnels. Une bonne formation génère des idées et des compétences innovantes et créatives dans le domaine du travail.

Compte tenu de l'importance des programmes de formation, les organisations doivent mener un processus d'évaluation de ces programmes afin qu'ils soient valides et compatibles avec les développements scientifiques et technologiques modernes. Les programmes de formation doivent être menés d'une manière scientifique et étudiée par rapport aux différentes activités à développer, en tenant compte des objectifs et des ambitions de l'organisation et du personnel qui y travaille.

Mots clés: Programmes de formation, Evaluation, Développement scientifique et technologique.

1. مفهوم التدريب:

حدد العديد من العلماء مفهوم التدريب وفق طرق متعددة، غير انه هنا يمكننا الإشارة إلى مفهوم التدريب على انه الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بمختلف المهارات والمعارف الفنية في مجال محدد، و يؤدي كل ذلك إلى زيادة فاعلية المتدرب و تحسين كفاءته مما يعود على المؤسسة بالمرود الجيد و الإنتاجية ويساهم في استثمار المورد البشري أحسن استثمار.

فالتدريب من بين الأنشطة المهمة داخل المنظمات و المؤسسات التي تسعى لتطوير أداء عمالها، سواء العمال الذين توظفوا حديثا أو العمال القدامى الذين لهم

خبرة بالعمل و مع ذلك يكونون بحاجة إلى عملية رسكلة خاصة مع ظهور التكنولوجيات الحديثة في العمل.

- يعرف فليبو: FILIPOO التدريب في كتابه "مبادئ إدارة الموارد البشرية" بأنه العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين. (محمد فالح:2004، 101).

فالمعرفة و المهارة التي يمتلكها العامل خارج العمل قد لا تكون كافية حتى يكون فعالا داخل المؤسسة أو المنظمة، فبعد ممارسته للعمل يدرك جوانب النقص في أدائه و في تنفيذ الأعمال الموكلة إليه فيكون حينها بحاجة إلى برنامج تدريبي يعالج به جوانب النقص و ضعف الأداء لديه و يزيد من مهاراته الأدائية و العقلية.

- يعرف محمد شحاتة ربيع التدريب بأنه عملية تعلم و تعليم تمكن الفرد من اتقان مهنته و التكيف لظروف عمله، و التكيف لظروف العمل لا يكفي له ان يكتسب المتدرب المهارات الفنية اللازمة لأداء عمله بل لا بد له من اكتساب عادات اجتماعية و اتجاهات نفسية جديدة أو التخلي عن عادات و اتجاهات قديمة. (ربيع شحاتة:2010، 76)

2. برامج التدريب و دورها في تنمية العاملين:

تهدف المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي و التعاون الداخلي و ذلك من خلال إحداث التوازن الذي يحقق التوازن و التكامل بين مكونات المنظمة بما في ذلك الأفراد العاملين، و لما كانت أهداف العاملين قد تتفق مع أهداف المنظمة و قد تختلف عنها، فإنه من واجب الإدارة أن تسعى إلى

الاستفادة القصوى من هذا البناء، و بعبارة أخرى يجب على المنظمات أن تربط بين أهدافها الحقيقية و أهداف الأفراد العاملين بها.

و تبرز أهمية عملية التدريب في تحقيق التوازن ما بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد العاملين بها، و يتم هذا من خلال تقديم برامج التدريب الاستفادة لكلا الطرفين سواء الفرد أو المنظمة، و في نفس الوقت يجب على المنظمة أن تتحاشى أن يكون التدريب في صالح طرف و على حساب الطرف الآخر.

و يمكن القول أن برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة تأخذ احد الأشكال التالية(عادل محمد زايد:2003، 288)

1. برامج التدريب التي تفيد الفرد و المنظمة:

و هي أفضل أنواع برامج التدريب حيث أنها تنمي مهارات وظيفية يحتاجها الفرد و المنظمة معاً، فمن ناحية تساهم تلك البرامج في تحقيق أهداف المنظمة كتنمية العلاقة مع العملاء مثلاً، و من ناحية أخرى تساهم في تنمية قدرات الفرد الشخصية كتنمية مهارة التعامل مع الغير.

2. برامج تدريب تفيد الفرد و لا تفيد المنظمة:

تتضمن تلك البرامج نوعية البرامج التي يشترك فيها الفرد بغرض تنمية قدراته الذاتية غير أنها لا تخدم صالح العمل بشكل مباشر، ومن أمثلة ذلك برامج دراسة لغات أجنبية غير مستخدمة في العمل.

3. برامج تدريب تفيد المنظمة و لا تفيد الفرد:

و تتضمن هذه البرامج نوعية البرامج التي تفرضها المنظمة على الفرد دون أن يكون لديه دافع قوي للاشتراك فيها أو لا يشعر بأهميتها في تأمين مستقبله الوظيفي.

4. برامج لا تحقق الاستفادة لأي من الطرفين:

تمثل هذه البرامج إنفاقاً بلا عائد، و قد تقدم تلك البرامج على سبيل المجاملة أو لاستنفاد ميزانية التدريب قبل نهاية العام المالي، و في بعض الأحيان قد يكون الهدف من تلك البرامج هو إبعاد بعض العاملين عن مكان العمل لفترة معينة.

3. تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع و تصميم البرنامج التدريبي و يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتخطيط الاحتياجات التدريبية التي تحدد الخصائص و القدرات و المهارات المراد إكسابها للمتدربين و نوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها و تحديد محتوياتها، ومن هنا يكمن تحديد عددا من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة كالأهداف التالية: (Lyod Byars.1991. p207)

- أ. تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم و المعارف المرتبطة بموضوعات و مجالات معينة لتحسين الأداء.
- ب. إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العملية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة و فاعلية الأداء.
- ت. تطوير سلوكيات المتدرب و اتجاهاته و إكسابه قيما و اتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة بذاتها.
- ث. إمداد المتعلم بمعلومات و مهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر و فاعلية قصوى.
- ج. إمداد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

4. تحديد موضوعات البرنامج التدريبي:

على ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم تحديد البرنامج التدريبي و كذلك ما يحتويه البرنامج، أي الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف عليها، مع مراعاة

التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات و الترابط بينها بما يتفق مع تسلسل و ترابط المعلومات و الأفكار و المعارف المراد إكسابها للمتدرب، و فيما يلي مثالا عن تحديد أهداف و موضوعات برنامج تدريبي في مجال إدارة الموارد البشرية:

برنامج تدريبي في مجال دارة الموارد البشرية.

أهداف البرنامج: يهدف البرنامج إلى تحقيق ما يلي:

- مفهوم و أهمية الموارد البشرية.
 - تخطيط الموارد البشرية.
 - تحليل الوظائف و إعداد بطاقات وصف الوظائف.
 - الاستقطاب الوظيفي.
 - الاختيار.
 - تقييم الأداء.
 - التدريب و التنمية.
 - تقييم الوظائف.
 - نظام الأجور.
 - تحفيز الموارد البشرية.
 - قياس الرضا الوظيفي للموارد البشرية.
 - دور الجهاز المتخصص بشؤون الموارد البشرية.
 - تطوير سياسات الموارد البشرية في المنظمة.
 - حالات عملية في مجال إدارة الموارد البشرية.
5. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي:

يجب أن يتوافر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي بحيث يكون متفقا مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها و مدى أهميتها، كذلك تتوقف

طول فترة التدريب على طبيعة و مستوى المتدربين، مثلاً نجد أن البرامج التدريبية المخصصة لأعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصير في العادة و ذلك نظراً للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين و عدم إمكانية ترك أماكن عملهم لفترة طويلة.

و يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع، ومدى تعقده و تعدد جوانبه المختلفة و اللزم معالجتها في البرنامج التدريبي، كذلك حسب مستوى المتدربين، بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي يتضمنها البرنامج، و لنوضح ذلك نعطي المثال التالي:

(يوسف حليم الطائي و آخرون: 2006، 304)

الوقت المحدد	الأساليب التدريبية
ساعة و نصف.	• محاضرات التقديم، المفاهيم و الأسس العلمية في الموضوع.
ساعة واحدة.	• حلقات نقاشية في مجموعات صغيرة من المتدربين.
نصف ساعة.	• عرض أفلام تدريبية مرتبطة بالموضوع.
نصف ساعة.	• حالات تطبيقية مرتبطة بالموضوع.

تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.

6. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

في بعض الأحيان يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخلياً بالمنظمة، و هذا ما نسميه بالتدريب الداخلي، و في هذه الحالة تتولى وحدة التدريب بالمنظمة أو مركز التدريب التابع للمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي.

و من ميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي على ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة للبرنامج التدريبي، و كذلك إمكانية أن تفرض المنظمة نوع من الرقابة على تنفيذ البرنامج التدريبي، و الشيء الذي يعاب على هذا التدريب محدودية الخبرات و المهارات التي ستنقل إلى المتدربين كونها خبرات و مهارات تستقى في غالبيتها من العمل داخل المنظمة ذاتها وهذا لا يتيح الفرص للإفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة، و قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة أو المنظمة و يكون ذلك في مراكز التدريب المتخصصة وهذا ما نسميه بالتدريب الخارجي، و من مميزات هذا التدريب توافر الخبرة و القدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع العديد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد و هذا يتيح الفرصة لتبادل الخبرات و التجارب ومن ثم الإفادة من خبرات ومعارف جديدة و نافعة.

و بصفة عامة فاختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان وهما كما يلي:

- أ. مدى توفر إمكانيات التدريب لدى المنظمة و ذلك من جوانب عديدة، من حيث وسائل التدريب المستعملة، وسائل الإيضاح التي تساعد المتدربين على الاستيعاب فيما يخص المعلومات و المعارف و الخبرات المقدمة في البرنامج التدريبي، و كذا توفر القاعات المناسبة و المهيئة للتدريب مع ميزانية كافية.
- ب. مدى توفر أجهزة التدريب الخارجية، مع الإمكانيات و الظروف الجيدة للتدريب بالمراكز الخارجية من حيث المتدربين و إمكانيات ووسائل و أساليب التدريب المستخدمة، فضلا عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية و متابعتها.

7. تنفيذ البرنامج التدريبي:

تتضمن هذه الخطوة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني التطبيقي، و هنا تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج.

8. تقويم و متابعة البرنامج التدريبي:

نشاط التدريب داخل المنظمة كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لابد من تقويمه و متابعته و ذلك بغرض تحديد مدى فعاليته، و عنصر التدريب غير مقيم في أكثره، لأن التدريب يأتي بعد التدريب و يطلب وقت وجهد معينين، و تؤثر العديد من المتغيرات على كيفية تعلم المتدرب بما فيها الاهتمامات الشخصية و الطموح و تفضيل بعض طرق إصدار الأوامر، و القدرات التعليمية الفردية و كنتيجة لذلك لابد من التقييم و يمكن الإشارة إلى أن عملية التقويم هي عملية أساسية لتحديد القيمة الحقيقية للبرنامج التدريبي، فهي عملية صعبة بعض الشيء تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية و المهمة و التي يمكننا أن نستخدمها في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي من عدمه، و للعلم فإن الهدف الأساسي من التدريب هو زيادة الإنتاجية و جودتها، و يحتاج المدراء المسؤولون عن المنظمات إلى معرفة ما إذا كانت طرق التدريب المستعملة قد أنجزت أهداف المنظمة بدقة أو أنها تحتاج إلى برامج تدريبية إضافية.

نموذج لبناء برنامج تدريبي:

1. التعريف بالبرنامج:

يحتوي هذا الفصل الإجراءات و الخطوات التي تتبعها الباحثة للوصول على هدفه وهو بناء برنامج تدريبي انطلاقا من تقويم البرامج التدريبية الموجودة و المطبقة في بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية، فلقد أظهرت النتائج ضعف

لدى العاملين وذلك بسبب ضعف البرامج التدريبية المطبقة داخل المؤسسات الصناعية في حال وجودها، وكذا الضعف الواضح في تحديد الاحتياجات التدريبية فضلا عن عدم اهتمام القائمين على هذه البرامج داخل المؤسسات لذلك ارتأينا تقويم هذه البرامج ومحاولة الخروج ببرنامج يتوافق مع تطلعات العاملين و أرباب العمل داخل المؤسسات الصناعية المختلفة مع مراعاة تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، و يهدف هذا البرنامج إلى صياغة الأهداف بدقة مع تحديد عدد ساعات البرنامج التدريبي، وكذا الأساليب المستعملة في البرنامج التدريبي مع تحديد مكان تنفيذه والامتيازات و الفوائد التي تتجر من وراء تطبيقه.

- الإطار النظري (شرح النظرية المعرفية)

- التقنيات المستخدمة (المعرفية)

- الفريق التدريبي

- ميزانية البرنامج

- الجلسات

2. مراحل بناء البرنامج التدريبي:

بعد تقويم للأخطاء الموجودة في بعض البرامج التدريبية خلصنا إلى ما يلي:

أهداف البرنامج التدريبي:

- إعطاء الفرصة للعمال لاكتساب المعارف و المعلومات و تنمية مهاراتهم داخل المؤسسات التي يعملون بها.
- تنمية الاتجاهات الايجابية لدى العمال وتطوير شبكة الاتصالات باختلاف أنواعها.
- إقناع العمال بضرورة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة و الانترنت مما يساعد في إيصال الرسالة بسرعة.
- تعويد العمال وتدريبهم على القيام بمهام إدارية أعلى من وظائفه الحالية.

- تنمية القدرة على إدارة الاجتماعات خاصة الاجتماعات الحساسة.
- تعليم العمال ضرورة تبسيط إجراءات الاتصال داخل المؤسسة.

3. مواضيع البرنامج التدريبي:

الرقم	المواضيع	الساعات
1	تقنيات الاتصال	ساعة نظري ساعتين تطبيقي
2	استخدام الكمبيوتر	ساعة نظري ساعتين تطبيقي
3	كيفية تنظيم العمل	ساعتين نظري ساعة تطبيقي
4	كيفية تفويض الصلاحيات	ساعة ونصف نظري ساعة ونصف تطبيقي
5	إدارة الاجتماعات	ساعتين نظري - ساعة تطبيقي
6	المراسلات الإدارية	ساعة ونصف نظري ساعة و نصف تطبيقي
7	الإدارة و التسيير الحديث	ساعة نظري - ساعتين تطبيقي
8	حركات الجسد(دراسة الحركة و الزمن)	ساعة نظري - ساعتين تطبيقي
9	الاتصالات الرسمية و غير الرسمية	ساعتين نظري - ساعة تطبيقي
10	اتخاذ القرار	ساعة نظري - ساعتين تطبيقي
11	المفاوضات	ساعة نظري - ساعتين تطبيقي
12	السلوك التنظيمي	ساعة ونصف نظري ساعة ونصف تطبيقي
13	فنيات القيادة	ساعة نظري - ساعتين تطبيقي

4. أساليب التدريب المقترحة:

من بين الأساليب المقترحة للحقائب التدريبية و البرنامج التدريبي ما يلي:

- محاضرات يلقيها المدربين.
- الانجاز الفعلي للعمل و تمثيل الدوار.
- المناقشة والحوار.
- التمارين الإدارية.
- الزيارات التطبيقية الميدانية.
- الأشرطة و الأفلام.
- التدريب و التعلم الذاتي.
- فرق العمل.
- دراسة حالات واقعية.

5. وسائل التدريب المقترحة:

من بين الوسائل التدريبية التي اقترحها الباحث يمكن ان نحدد ما يلي:

- الحاسب الآلي (الكمبيوتر).
- السبورة.
- الوسائل السمعية و البصرية
- كتب و دليل يحوي المراجع التي تتكلم عن البرامج و الحقائب التدريبية.

6. المدربون و إدارة البرنامج التدريبي:

ارتأينا أن تحوي إدارة البرنامج التدريبي ما يلي:

- أعضاء المجلس الاستشاري للمؤسسة.

- خبراء في مجال التدريب و إن اقتضى الأمر خبراء دوليون في مجال التدريب.
- مدربون مؤهلون ينتمون لمعاهد متخصصة في التدريب سواء كانت هذه المعاهد داخلية أم خارجية.
- مدير الشركة أو المؤسسة.
- رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة.

2. الزمن الذي يستغرقه البرنامج التدريبي المقترح:

اقترح الباحث في هذا البرنامج وقتا مناسباً لتدريب العمال و هو ثلاث (03) ساعات في اليوم تتوزع على اربع ايام في الأسبوع و هذا لمدة خمسة اسابيع (05) مع تخصيص يوم في السبوع للمراجعة والمناقشة المفتوحة، بحيث تكون عدد ايام البرنامج التدريبي أو الحقبة التدريبية (22) يوما.

3. ميزانية البرنامج:

تعد تكاليف الدورة التدريبية من ميزانية المؤسسة المخصصة لذلك من طرف المؤسسة التي يعمل بها العمال، و إن اقتضى الأمر الاعتماد على الميزانية الإضافية إن لم تغطي الميزانية الدورة التدريبية أو البرنامج التدريبي.

4. نتائج البرنامج التدريبي:

يتوقع الباحث بعد تطبيق البرنامج التدريبي ما يليك

- زيادة إنتاجية العمال وتحسن أدائهم.
- ترقية بعض العمال إلى وظائف عليا.
- منح بعض المكافآت المادية مع و سام الاستحقاق و شهادة المشاركة في البرنامج التدريبي.

5. تقييم البرنامج و تقويمه:

يرى الباحث أن تقييم البرنامج يتم من خلال نتائجه بالنسبة للعمال أو المؤسسة و ذلك من خلال ما يلي:

- مقارنة أداء العامل قبل مشاركته في البرنامج التدريبي و وبعد مشاركته فيه.
- يخضع جميع العمال في البرنامج التدريبي لامتحان كتابي حول موضوعات البرنامج التدريبي لنلاحظ مدى استيعابهم للمواضيع المطروحة.
- توزيع استبيان للعمال و ذلك بغرض معرفة ردة الفعل تجاه البرامج او الحقائق التدريبية.
- مقارنة إنتاجية المؤسسة قبل البرنامج وبعده.

خاتمة

إن البرامج التدريبية أصبحت مهمة جدا في كل المؤسسات التي تسعى إلى تطوير نفسها و إكساب عمالها معارف و مهارات جديدة تمكنهم من الإبداع في العمل، لذلك يجب على المؤسسات خاصة الصناعية أن تهتم بتطوير البرامج التدريبية و كذا تقويمها حتى تتوافق مع التطورات التكنولوجية و المعرفية في كل المجالات.

المراجع

1. يوسف حجيم الطائي و مؤ عبد الحسين الفضل(2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل(ط1).الأردن، عمان:الوراق للنشر والتوزيع.
2. محمد شحاتة ربيع(2010). علم النفس الصناعي و المهني(ط1). الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
3. محمد فالح صالح(2004). إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل(ط1)، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
4. عادل محمد زايد(2003). إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة.
5. Lyod Byars , Leslie W.RUE.(1991) Human resources Management. Richard D. Irwin. Inc.Boston.