

المبحث الثالث: برنامج التدريب

بعد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية أو التدريبية وفقا للطرق الثلاث التي تم عرضها سلفا، حينئذ تبدأ مرحلة تصميم برنامج التدريب الذي يفي بالحاجة . و يتضمن تصميم أو بناء برنامج التدريب عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التدريبي، ثم أساليب التدريب، والأدوات المساعدة لتنفيذ هذا البرنامج . كذلك تحديد مراكز التدريب المستهدفة وفق الشروط الموضوعية لتنفيذ البرنامج، وأخيرا يتم وضع نظام أو نموذج تقييمي لمتابعة البرامج التدريبية والإنجازات التي يحققها لفائدة الأفراد و المؤسسة.

برنامج التدريب يخطط و ينظم دورات التدريب عملا بالأهداف المحددة، والبرنامج يحدد قائمة الوسائل اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة، و الأهداف المسطرة لتحقيقها، الأولويات التدريبية، ومضمون الدورات التدريبية والبيداغوجية و المدة الزمنية اللازمة للتكوين، و ميزانية التدريب، الفئات السوسيو مهنية للعمال أو الأفراد العاملين. فالمؤسسة يجب أن تعلم أو تعرف ترتيب إحتياجاتها حسب الأولوية، و هذا بالأخذ بعين الإعتبار مشاكل الخلل الوظيفي الحالية و من بين هذه المشاكل "تردي نوعية الإنتاج، و تكرار أخطاء التسيير، وزيادة مدة الإنجاز بالمقارنة مع المدة الزمنية القانونية و ضعف المردود الجماعي وتعطل الآلات وأجهزة العمل سوء إستعمال الآلات وظهور الفجوة بين الكفاءات الحالية والكفاءات اللازمة لتفادي أو تجنب المشاكل " . و لهذا تلجأ بعض المؤسسات إلى تحديد أو وضع إستثمارات خاصة بمعاينة النجاعة . " كذلك عندما تنوي المؤسسة في البدء في مشاريع التغيير أو الإستثمار، فإن هذه المشاريع تخص إختيارات المؤسسة الإستراتيجية، وهذه المشاريع تستطيع أن تكون محتوية في مخطط إستراتيجية التنمية أو مشروع تحديث مصالح الإنتاج، و نجاح هذه المشاريع يحتاج إلى تجميع الكفاءات المهنية المتواجدة على مستوى المؤسسة.

أما إذا أرادت المؤسسة أن تقوم بتطوير الوظائف و المهن لدى مصالحها و هذا غالبا يكون مفروضا من طرف المحيط الخارجي بسبب التحولات التكنولوجية و التغيرات التنظيمية الحادثة على مستوى سوق العمل، فهذا يتطلب مشاركة فعلية حسب نظرة المسؤولين حول العمل و ما يتطلبه من تكوين.

إضافة إلى هذا، فإن التغير الثقافي أيضا له تأثيرا مباشرا، حيث أن ثقافة المؤسسة تعود إلى مجموعة القيم وطبيعة ردود الأفعال، فمشاريع المؤسسة أو يئتها تستطيع جذب أو إحتواء حتمية تغير ثقافي، والتحديد الواضح للإحتياجات يسمح إذن برسم الأدوات الملائمة، ويسمح أيضا بإنجاز إقتصاديات أي الإستثمار أكثر حسب الأولويات التنموية.

أما المرحلة الموالية لإعداد برنامج التدريب تخص إتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يخص تحديد ووضع الاحتياجات المستهدفة لبناء مخطط أو برنامج التدريب، حيث يتم إتخاذ القرار أو الفصل في الأمر المتعلق بإنشاء برنامج التدريب بالتعاون و التنسيق مع كل الأطراف المعنية، الذين لديهم الكفاءات الكافية والقدرات للقيام بمهامهم المرتبطة بمنصب العمل ونشاط المؤسسة . و تتمثل الإختيارات الهامة التي تقوم بها المؤسسة تحديد الميزانية وإختيار الأهداف و وضع محتوى البرامج التدريبية، و إختيار نوع و مدة التدريب .

و بالتالي فإن إنجاز برنامج التدريب لا يكون إلا بالأخذ بعين الإعتبار التدريب الذي له علاقة وطيدة بالوظائف المهنية في المؤسسة حيث سيسمح ذلك بضمان نجاح سياسة التدريب التي تتناسب مع أهداف المؤسسة، و تقييم قيمة المشاركة للسنة الحالية و السنوات المقبلة وأن يوجه المخطط نحو تحديد أهم الأولويات وهذا تبعاً لحجم النشاطات في المؤسسة، وطريقة التسيير فيها.

المطلب الاول: تقييم البرنامج التدريبي

إن التقييم يعد جد مهم بالنسبة للأفراد من جهة و المؤسسة من جهة أخرى، حيث أنه يعتبر بمثابة نقطة هامة أي يدل على نجاح المؤسسة والأفراد في نشاط عملهم أو يعطي التوضيح عن مدى تطور وتقدم كلا الطرفين في العمل . وعملية التقييم تعد بعد هام، حيث أنها مرحلة حاسمة لا بد من الإستعانة بها حتى يسمح للأفراد من تطوير و تنمية مساهمهم العملي، فالنسبة للأفراد فإن التقييم يقوم "بتدعيم قدرة الأفراد نحو إقتراح معايير تغيير و تحسين، لم تكن مدرجة ضمن أهداف التدريب . كما أنه إمكانية "التحقق من أن الفرد قد إستفاد من التغيرات المراد تحقيقها من التدريب و التي تم تحضيره لها .

كذلك يساعد التقييم على إعانة المتكون من تحديد الموضوع الذي يناسبه لإستغلال ما تحصل عليه من خلال التدريب من معارف و مهارات ولا سيما أن التقييم يعتبر شرط ضروري وإساسي لضمان فاعلية التدريب في تحسين كفاءة الأفراد و تدعيم الثقة لديهم.

أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيظهر في تدعيم الهيئة المسيرة في المؤسسة على تكوين الأفراد الإجتماعيين بأكثر فعالية و أكثر سرعة ودقة . والإدارة عادة تلجأ إلى ممارسة التقييم في نشاطها من أجل تحقيق الممارسة الجيدة، و هذا لا يتعلق بقيمة التبادل فقط، و إنما بالعلاقة بين التدريب وقيمة إستعمال قوة العمل، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات الحديثة لنشاطاتها عبر المخططات الإحصائية الشهرية (Tableau de Bord)، حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الإنحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة.

كما يعمل أيضا التقييم على التأكد من أن الفرد المتكون قد اكتسب الكفاءة و المهارة اللازمتين للإستجابة لمطلوبات العمل، و الحفاظ عليه بعد إجراء تغيرات على مستوى العمل.

تعتمد عملية تقييم البرنامج التدريبي على مؤشرات فاعلية البرنامج، و من أهم هذه المؤشرات ما يلي :

- أهداف التدريب (توافق التدريب مع الأهداف الإستراتيجية)

يمكننا القول بأن الهدف الأساسي من التدريب هو تحسين الأداء أو إزالة المشاكل و المعوقات التي تؤدي إلى انخفاض الأداء، و هذا يتطلب تشخيص السبب الرئيسي لانخفاض الأداء، إذ أن هناك أسبابا لا تتعلق بالقدرة على الأداء أو المهارات اللازمة للأداء الجديد . و في هذه الحالة قد لا يفيد أي برنامج تكويني خاص بإكساب المهارات و القدرات في حل المشكلة، و لذلك فإن معيار نجاح و فاعلية البرنامج التدريبي هو توافق الأهداف التدريبية مع الحاجة (الآتية و المستقبلية) وإذا ما تشعبت أهداف التدريب لتضم الأعداد و التهيئة المستقبلية لمواجهة التكنولوجيا و التغير المرافق لها . عند ذلك لا بد من تحليل البيئة و تحديد الأهداف الإستراتيجية، و على ضوء هذه الأهداف يتم تحديد الأهداف التدريبية، أي لا بد من التوافق بين الأهداف الإستراتيجية وأهداف البرنامج التدريبي.

من كل ذلك يستخلص أن التوافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة و أهداف التدريب وكذلك التوافق بين الحاجات و الأهداف هو من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التدريبي.

- تكلفة التدريب:

أما فيما يتعلق بتكلفة التدريب مع العوائد فلا بد قبل البدء بالبرنامج التدريبي إحتساب التكلفة الناجمة عن مشاكل العمل الحالية و التي تتطلب برنامجا تكوينيا، و كذلك تكلفة البرنامج التدريبي المطلوب لحل هذه المشاكل، إذ أن تكلفة أي برنامج تكويني تتضمن تكلفة الإعداد و التهيئة للبرنامج و تكلفة البرنامج ذاته بكل مكوناته، فمن الممكن أن يكون البرنامج مناسباً للمنظمة ووفق إحتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر من عوائده.

فالعوائد أو العوائد الخاصة بالمهارات التشغيلية و التكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية قد يكون حسابها ليس بالصعوبة التي تكون عليها العوائد المتعلقة بالجوانب الإنسانية والأساليب السلوكية كبناء فريق العمل قد لا تظهر نتائجه على المدى القصير، و مع ذلك لا بد من الإعتداد على هذا المعيار أي العائد من البرنامج التدريبي في تقييم البرنامج التدريبي.

فالبرنامج الفاعل هو البرنامج الذي تزداد العوائد فيه على التكلفة أو تتساوى كل من تكلفته والعائد منه.

- درجة نجاح التدريب عند التنفيذ:

يعد واحدا من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر شمولية و أكثر وضوحا، فبغض النظر عن أهداف البرنامج التدريبي و درجة توافقها مع الحاجات التدريبية و كذلك مع الأخذ بالموازنة بين التكاليف والعوائد، تبقى هنالك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التدريبي في الواقع، من هذه المؤشرات ما يتعلق بفلسفة وإتجاهات المدير و إيمانه بأهمية التدريب و التعليم للفرد و المنظمة، و منها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير .

المطلب الثاني: مقاييس تقييم فاعلية البرنامج التدريبي

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بعد إنتهاء التدريب، حيث يتم توزيع إستمارات معلومات لتقييم البرنامج التدريبي، يضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى المتدربين وطرق التدريب وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدرب ودرجة ملائمة فترة التدريب وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التدريبية.

إن هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتدربين في البرنامج، ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التدريبي بموضوعية وصدق .

- تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التدريبي، و هذا يتم من خلال إجراء إختبارات تجرى بعد الإنتهاء من البرنامج التدريبي و غالبا ما تكون هذه الإختبارات كتابية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج، و من ثم تحديد درجة إستيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الإختبارات .
إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي، إذ أن الإستخدام و التطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التدريبية إلى تحقيقه .

- إستخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم إكتسابها وهذا يتم تحديده بعد إنتهاء التدريب وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته العمل ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التدريب، وهذا المقياس يسمى بمقياس مقارنة الأداء السابق و اللاحق .

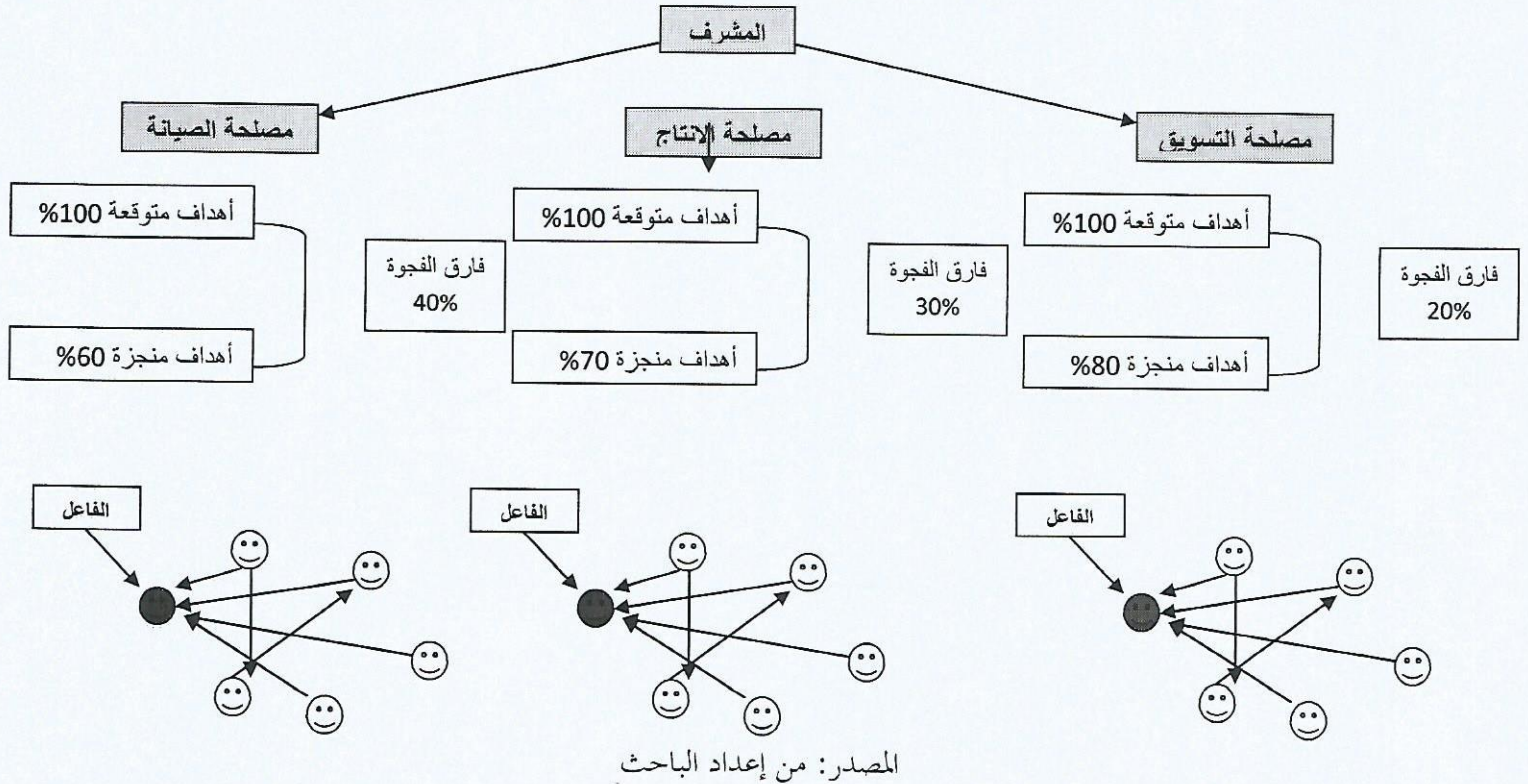
إن هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الإعتماد عليها لتحديد الفاعلية الإجمالية للبرنامج التدريبي، فإرتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق انعكس في إنخفاض تكاليف البرنامج التدريبي قياسا بالعوائد أو إرتفاع العوائد المحققة .

- العوائد الإجمالية المحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج و أدائه و تقييمه.

المطلب الثالث: تصميم نموذج وفق التحليل الاستراتيجي لميشيل كروزي للاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة:

بما أن التدريب جزء لا يتجزأ من مهام التنظيم فإنه يستوجب علينا التركيز على النظريات التي هي أصلا نتائج الدراسات الامبريقية داخل التنظيمات، ومنه يمكن القول بان نظرية التحليل الاستراتيجي لميشيل كروزي هي من ابرز النظريات التي تعمقت في دراسة نسق التنظيم لاسيما متغيري السلطة والاتصال وتحليله لمناطق الشك أو الظل وانطلاقا من هنا، فان مناطق الظل في الأماكن والحيز الذي يسود فيه الغموض حول مستوى الإنتاجية و الوظيفي للأفراد العاملين وظهور الفجوة بين ما هو مخطط وما هو منجز وهذا التراجع يعكس دور التدريب كعنصر أساسي في العملية التنظيمية وكبادرة شخصية نرى بان مناطق الظل يمكن الاستفادة منها عن طريق التسيير الأمثل لمجموعات العمل والتي ستعلق بإجراء التعديل للوضعية بنفسها من خلال تعبئة طاقاتها ومهاراتها ومعارفها وعلاقتهم الاتصالية الرئيسية وغير الرئيسية في نجاعة التدريب وتقليص تكلفة التدريب في آن واحد. والشكل التالي يوضح حالة مجموعات العمل الموجودة في مناطق الظل.

الشكل رقم (02) يوضح مناطق الظل وتوقع الفاعلين في التنظيم



هذا الشكل يوضح مناطق الظل في التنظيم الناتجة من خلال فقدان الأداء بنسب متفاوتة، مع ملاحظة أن المجموعات لها ميزة بأن الأفراد داخل المجموعة لهم ميول بالاتصال المكثف بفرد واحد أو اثنين والمسمى بالفاعل داخل فريق العمل وهذا الفاعل يمكن أن يكون له تأثير فعال على أراء الأفراد بصفة غير رسمية أي له علاقات اجتماعية جيدة مع معظم الأفراد.

وعليه يمكن الاستثمار في هذه العلاقات الجيدة للفاعلين كما وضحتها ميشيل كروزي واستغلالها في تنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين لتحسين الأداء الوظيفي للتنظيم وذلك عن طريق ما يلي:

- 1 - حصر أهم مناطق الظل في التنظيم .
- 2 - الكشف وتحديد الفاعلين داخل مجموعات العمل
- 3 - تثبيت روح الجماعة عن طريق هؤلاء الفاعلين.
- 4 - إعداد برامج تدريبية حسب نشاط كل مجموعة للفاعلين فيها.
- 5 - محاولة جعل الفاعلين بمثابة مدربين للمجموعات بحكم علاقاتهم الجيدة وتوقعهم التأثيري على الأفراد.
- 6 - جعل الفاعلين كحافز ودافع لبقية الأفراد لتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو الأداء والعمل لتقليص الفجوة المثبتة.