

دور التدريب التحويلي في إدماج خريجي الجامعات في سوق العمل

د. مديحة بخوش، جامعة العربي التبسي - تبسة

ملخص:

يواجه خريجو الجامعات في كافة أنحاء العالم مشكلة الاندماج في سوق العمل والتكيف مع متطلبات الوظائف. وتعد البرامج التدريبية إحدى أهم الآليات التي تساهم في تسهيل اندماجهم في بيئة الأعمال لذلك تسلط الدراسة الضوء على التدريب وأهمية برامجها بما تتيحه من مستجدات للخريجين سواء قبل الالتحاق بوظائفهم أو بعدها من جهة وتبرز من جهة أخرى أهمية التدريب التحويلي في صقل مهارات طالب الوظيفة مع متطلباتها. واختتمت الدراسة بعدد من النتائج والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: التدريب التحويلي، خريج الجامعة، الجامعة، البرنامج التدريبي، المركز التدريبي.

Abstract

University graduates face in all world parts the integration in labor market problem and the adapt to job requirements. The training programs is one of the most important mechanisms that contributes in facilitating their integration in the business environment. The study highlights the training and the importance of its programs by developments offered to graduates, both before enrolling their jobs or after on the one hand, and stand out from the other hand. The study presents the importance of transformational training in hone the skills of the applicant with job requirements . The study concluded with a number of findings and recommendations.

Key words: transformational training, university graduate, university, training program, training center.

مقدمة:

إن دخول عصر العولمة وتداعيات النظام الاقتصادي العالمي الجديد أحدثت تغييرا هاما في الفكر التنموي المعاصر وأرست دعائم واضحة المعالم في تغيير أقسام الموظفين والعاملين في مختلف المنظمات الإنسانية إلى أقسام الموارد البشرية تأكيداً منها على الدور الذي تضطلع به القوى البشرية في النهوض بالعمل وتطويره. ونتيجة هذه التطورات برزت أهمية التدريب كظاهرة إنسانية فعالة في استيعاب المتغيرات المستجدة في العلم والتكنولوجيا المعاصرة فأصبح التدريب أكثر ضرورة من التعليم الأساسي في تشغيل ماكنة الحياة العصرية. وبالنظر إلى توافد خريجي الجامعات على سوق الشغل يبرز دور التدريب التحويلي في تسهيل إدماجهم داخل منظمات الأعمال، وعليه تطرح الإشكالية الآتية: ما المقصود بالتدريب التحويلي وكيف يساهم في دمج خريجي الجامعات في سوق العمل؟ وتنبع من هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما مفهوم التدريب وما علاقته بالتنمية والتعلم؟
- كيف يتم تصميم البرامج التدريبية وما هي أنواعها ومراحل إعدادها؟
- ماذا يقصد بالتدريب التحويلي وكيف يساهم في تسهيل دمج حملة الشهادات في سوق العمل؟

وتنبع أهمية الدراسة من كون أجهزة التدريب والتنمية متطورة وتتعامل مع المعاصر من التغيرات التكنولوجية والعلمية بوتيرة أسرع مما عليه في التعليم بمختلف أطواره وتحقيق السرعة في مواكبة هذه المستجدات، كما يعد التدريب التحويلي أداة فاعلة في دمج الخريجين في سوق العمل أو في تحول العاملين لوظائف قريبة من تخصصاتهم بسهولة، وهذا النوع من التدريب (التدريب التحويلي) يعد محركاً فاعلاً لعجلة التنمية في كبرى الاقتصاديات في العالم، لذلك يمكن لخريجي الجامعات الجزائرية التركيز على هذا المجال لما له من دور في تحسين الأداء وسهولة الاندماج في عالم الشغل.

وتهدف الدراسة في مجملها إلى إبراز الدور الذي يمكن أن يساهم به التدريب التحويلي في تسهيل إدماج الخريجين الجدد من الجامعات على مستوى العالم في سوق العمل مع تحديد مختلف الآليات التي تتيحها هذه البرامج في هذا الجانب.

وبغية الإلمام بعناصر هذا الاجتهاد العلمي تم تقسيمه إلى قسمين تناول الأول مفاهيم أساسية حول التدريب ومختلف أنواع البرامج التدريبية ليخصص الثاني لدراسة التدريب التحولي وتوضيح دوره في تسهيل دمج خريجي الجامعات في سوق العمل وآليات ذلك.

أولاً: مفاهيم أساسية حول التدريب وأنواعه

1: مفهوم التدريب

يعرف التدريب على أنه إحدى الاستراتيجيات المهمة التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات وعلى هذا الأساس عرف بأنه: "نظام فرعي له أجزاء متكاملة تعمل ضمن إستراتيجية المنظمة، وتتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة، التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، وبناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، لاستيعاب والتأقلم مع التغيرات البيئية التي تفرض على المنظمة تبنيتها والتكيف معها، وقد غير البعد الإستراتيجي النظرة للتدريب، فتحول من نشاط وقي يتسم بالحدودية لتلافي نقاط الضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية إلى نشاط مكون من ثلاثة عناصر مستمرة هي: تعلم، وتدريب، وتنمية يلزم جميعها حياة الفرد في المنظمة منذ تعيينه حتى تركه العمل فيها"¹.

كما يقصد به: "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم"².

ويعتبر: "عملية تعليمية تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم، وقواعد، وعادات لزيادة أداء العاملين بالمنظمة"³.

ويفرق بين التدريب وتنمية الموارد البشرية التي تعبر عن: "زيادة عملية المعرفة، والمهارات، والقدرات للقوى العاملة للعمل في جميع المجالات التي يتم انتقاؤها في ضوء اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن"⁴. ويمكن القول بأن التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار الإنسانية وتنمية العمل الجماعي و روح الفريق.⁵

وتعرف التنمية أيضا بأنها: "النماء الكمي والنوعي للموارد البشرية في النظم الإدارية والهياكل التنظيمية وغيرها".⁶ والتعلم عملية عضوية متكاملة تحدث تغيرات لا يمكن التنبؤ بها، وتحاول زيادة الفروق الفردية، أما التدريب فهو اكتساب أفكار وسلوكيات جديدة محددة موجهة نحو الوظيفة ويحتوي على درجة من التوافق بين الأفراد، ويركز على الاستجابات الموحدة التي يتم تعديلها، كما أن آثار التدريب تكون على المدى القصير أما التعلم والتنمية فتظهر آثارها على المدى البعيد.⁷ ويختلف التدريب عن التنمية في كون هذه الأخيرة تمثل إضافة معلومات وثقافة أوسع للفرد في مختلف المجالات من الخبرات والتجارب التي يحصل عليها.⁸

ويهدف التدريب إلى إمداد المنظمة بنوعية جيدة من العاملين وفي كل الأوقات والظروف، وبذلك خلق جيل متجدد من العاملين في المنظمة ذاتها مع منحهم فرص الترقية والحصول على الحوافز نتيجة لتحسين أدائهم ودعم الإدراك والمعرفة المتجددة لدى الأفراد، وتعزيز المسؤولية لديهم إضافة لخلق الشعور بالرضا والإنجاز للفرد من خلال منحه الفرصة للارتقاء في مساره الوظيفي وتحفيز الدافع نحو العمل بترسيخ الثقة بالإدارة وتعزيز روح الانتماء للمنظمة.⁹

II: تصميم إستراتيجية التدريب

يتم تصميم إستراتيجية التدريب بمجموعة من المراحل كما يلي:

II-1: تحديد احتياجات التدريب:

الاحتياجات التدريبية هي: "أنواع التغييرات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق العمليات التدريبية والتنموية".¹⁰

ويتم تحديدها بواسطة عدة طرق أهمها ما يلي:¹¹

- تحليل المنظمة من حيث الأهداف (البعيدة والقريبة)، وبيئة المنظمة الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها مع تحليل الوظيفة من حيث توصيفها، مسؤولياتها، علاقاتها وظروفها.
- تحليل الفرد شاغل الوظيفة من حيث توافقه أدائه مع المعايير المطلوبة، وما إذا كان مؤهلا للتدريب، ونوع التدريب الملائم.

ويتم في ظل الاحتياجات تحديد الأهداف الإستراتيجية الآتية:¹²

- أهداف إرشادية: تحدد ماهية المبادئ، والمفاهيم التي يجب أن تكتسب، ومن الذي يجب أن يتعلم؟

- الأهداف الفردية وأهداف النمو: تتعلق بالتأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج السلوكية واتجاهات الفرد، وتحديد ما يمكن تقييم البرنامج من خلاله لاحقا.
- أهداف تنظيمية وأهداف الإدارة: تتعلق بالتأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج التنظيمية أو الإدارية كالغياب، دوران العمل، التكاليف المنخفضة ومعدل الإنتاجية.

II-2: تصميم برنامج التدريب:

يضم البرنامج بموجب المراحل الآتية:¹³

- 1: **تصميم منهج البرنامج:** يمثل منهج البرنامج المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتدربين من أجل تغطية حاجات التدريب والتنمية وانجاز الأهداف المحددة للبرنامج.
- 2: **تقرير الأسلوب:** يعبر عن الوسيلة التي ستقل من خلالها المادة التعليمية للمتدربين والأداة التي بواسطتها ستتم عملية التعلم، وتشتمل إستراتيجية التدريب والتنمية على مجموعة من الأساليب تصنف إلى أساليب فردية أين تتم عملية التعلم بشكل فردي أو جماعية تتم بوجود عدد من المتدربين أو من خلال الأساليب التدريسية التي تنفذ في قاعات المحاضرات وبالمقابل نجد الأساليب التطبيقية التي تركز على الجانب العملي. إضافة إلى أساليب تطوير وتحسين الأداء المختصة برفع مستوى المهارة والمعرفة وأخرى سلوكية تركز على إكساب المتدربين سلوكا جديدا أو تعديل سلوك حالي.
- 3: **اختيار المدرب:** المدرب هو المعلم الذي يقوم بتوجيه المتدربين وإمدادهم بالمعلومات وتغيير اتجاهاتهم، سلوكهم، وتدريبهم على أصول ممارساتهم لمهنتهم في إطار برنامج محدد.
- 4: **تحديد فترة البرنامج:** ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريب وتنمية، إذ تختلف المدة على ضوء اعتبارات متعددة أهمها: المنهج التعليمي، الأساليب التدريبية والإمكانات المتاحة.
- 5: **تنفيذ البرنامج:** سواء تم ذلك داخل المنظمة أو خارجها في معاهد خاصة.
- 6: **تحديد تقنيات البرنامج:** يقصد بها المساعدات التي سوف تستخدم في عملية التعلم ضمن البرنامج. والخيارات المتاحة تتمثل في تقديم البرنامج للعاملين في قسم ما، أو تطوير برنامج تدريبي لجماعات العاملين في مجالات مختلفة من المنظمة، كما يمكن أن يقوم المشرفون بتعليم المهارات المطلوبة للعاملين الحاليين، أو الاستعانة بمصادر خارجية، كما يتضمن الخيار في هذا المجال تحقيق أهداف محددة لوظائف معينة أو أن يكون ذلك البرنامج موضوعا ليحقق أهدافا تخص العاملين في المنظمة.¹⁴

II-3: تحديد معايير تقييم البرنامج التدريبي

يتم تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم فعالية وكفاءة البرنامج بالتركيز على نوعين من المعايير؛ إحداهما تطبق في نهاية البرنامج وأخرى تطبق في فترة تنفيذه.¹⁵ وتشمل المعايير الخاصة بفترة التنفيذ الوسائل والطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب والوقت المخصص له وتوزيعه، وغير ذلك للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة المرسومة، كما تشمل معايير التقييم المتدرجين، وقياس مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات المقدمة لهم ومدى ارتباطهم بالمهام والواجبات في ميدان العمل، بالإضافة إلى معايير تقييم أداء وقدرات المدرب إذا كان دون المستوى أو العكس مع وجود أفضل الخطط والإمكانيات وأجهزة التدريب، وبعد نهاية البرنامج يمكن تطبيق معايير لتقييم المتدرجين ودرجة التغير والتحسن في أدائهم، كذلك تشمل معايير التقييم أهداف البرنامج وموضوعه، ووسائله، والطرق المستخدمة في التدريب، ووقت البرنامج، ومدته، وقدرات المدرب وغيرها.¹⁶

ويمكن تلخيص معايير التقييم في أربع مجالات تشمل ردود الأفعال (محتوى البرنامج، جودة البيئة التعليمية، وقدرات المدرب وغيرها)، التعلم ومدى استيعاب المتدرجين لمادة البرنامج، السلوك الذي يهتم بطبيعة التغير في أداء المتدرجين وأخيرا النتائج التي تقيس التغير قبل وبعد البرنامج مثل تحسن الكفاءة، تخفيض معدل دوران العمال وغيرها.¹⁷

وبالتالي فالتدريب كاستراتيجية يضع برنامجا ويعمل على توفير الإمكانيات لتطبيقه.

III: أنواع البرامج التدريبية

يمكن تقسيم البرامج التدريبية استنادا إلى المكان الذي تتم فيه إلى مايلي:¹⁸

- **التدريب أثناء العمل:** يتم في نفس موقع العمل، ويتم أثناء أداء العمل المعين أو من خلال مراكز التدريب الخاصة بالمنظمة، ويتم عادة تحت إشراف شخص مسئول في المنظمة ليقوم بتوجيه وتدريب العاملين الجدد أو القدامى وفق الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها وتطوير مهاراتهم من خلالها.
- **التدريب خارج العمل:** أين يتجه الفرد نحو منظمات أو مراكز تدريبية متخصصة وغالبا تضم هذه المراكز عناصر متخصصة بالتدريب وتكون برامجها التدريبية منظمة ودقيقة وذات فائدة واضحة وملموسة في مجال التخصص المهني والإداري للمدرين لأنهم يمتلكون التراكم المعرفي الكبير والخبرات

العالية في مجالهم مما يعود بمنافع واسعة على المتدربين على الرغم من الأعباء المالية التي قد تتحملها المنظمات جراء هذا النوع من التدريب.

وبالتالي فالبرامج التدريبية تتم إما أثناء العمل أو خارجه بالنسبة للموظفين أو أثناء فترات الدراسة أو خارجها بالنسبة للطلاب في مختلف المراحل التعليمية خاصة الجامعية منها، ولكل نوع من أنواع التدريب خصوصيته والأوضاع التي تناسب تقديمه لذلك لا يمكن تفضيل نوع عن آخر فالظروف والعوامل هي التي تتحكم في اختيار إحدى النوعين.

أما تبعاً لعدد الأفراد الذين يمسمهم التدريب فيقسم إلى مايلي:¹⁹

- **التدريب الفردي:** يهدف إلى تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي تتعلق في الغالب بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا، وبالتالي تقتصر على الأفراد المعنيين فقط.

- **التدريب الجماعي:** أين تلتحق جماعة من المتدربين في الغالب بأحد المراكز التدريبية المتخصصة لغرض تطوير مهاراتها في أحد مجالات العمل كجماعة من الإداريين على تقنية معينة. ويقسم التدريب وفقاً للزمن لمايلي:²⁰

- **التدريب قصير المدى:** يتراوح بين أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات بصورة مكثفة أو مركزة ويقدم معلومات عامة دول التفصيل الدقيق نتيجة ضيق المدة المخصصة له.

- **التدريب طويل المدى:** يمتد إلى سنة أو أكثر ويفيد ظفي إعطاء المتدرب المعلومات الوافية مما يجعل الاستفادة أكبر لتوفر الوقت الكافي للمدرب والمتدرب في التفصيل في موضوع الدورة ويعاب عليه التكاليف الناجمة عنه.

ووفق المستوى التنظيمي نميز بين:²¹

- **التدريب المهني:** يهدف إلى إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها، ويشمل الأفراد المعينين حديثاً أو القدامى الذين يتطلب أداءهم اكتساب مهارات أو معارف جديدة أو إعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث معلوماتهم.

- **التدريب الإداري:** ينصب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وعادة يركز على عمال الإدارات الوسطى والدنيا في السلم الإداري كما قد يشمل من يتم تهيئتهم للمراكز الإدارية

العليا بالمنظمة، وهذا النمط من التدريب يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية من خلال تطوير المهارات الإنسانية والمعرفية.

- **التدريب الإشرافي:** يخص المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لنيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

- **التدريب التخصصي:** يشبه التدريب المهني لكونه يركز على مجال مهني محدد إلا أنه يرتبط ارتباطا وثيقا بمجال محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية لاكتساب مهارات محددة وفق حاجات ومتطلبات العمل في المنظمة.

- **تدريب المدربين:** يركز على تزويد المدربين بمهارات سلوكية وفكرية ترتبط بصورة مباشرة بتنظيم وتسهيل عمليات نقل المعرفة والخبرات للآخرين، كما تستلزم استيعاب هؤلاء المدربين لنظريات التعلم والاتصال وأساليب التدريب وأنواعها والتقنيات المستخدمة في الاتصالات وغيرها من الجوانب التي ينبغي أن يتحلى بها المدرب في تعامله مع مختلف المستويات التنظيمية والإدارية السائدة.

ويتبين مما تقدم حول أنواع التدريب أنه آلية فاعلة في تزويد خريجي الجامعات أو طالبي الوظائف وحتى شاغلي مناصب معينة بالجديد في المجال الذي يرغبون فيه.

ثانيا: التدريب التحويلي لخريجي الجامعات

1: مفهوم التدريب التحويلي

يقصد بالتدريب التحويلي: "عملية إدخال الخرجين الجدد في دورات تدريبية متخصصة

تتولى تحويل تخصصاتهم إلى تخصصات تتناسب مع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل".²²

كما يعبر التدريب التحويلي عن: "عملية إكساب مهارات ومعارف وسلوكيات للعمال

سواء كانوا على رأس عملهم أو متعطلين عنه، وذلك لتأهيلهم للانتقال (التحول) من عمل يتقنون

مهامه إلى عمل جديد إما في المجال نفسه، وهنا يصبح التحول تحويل عمل، أو في مجال مهني آخر

وهنا يصبح التحول تحويل مهني".²³

وقد قدمت لهذا المصطلح عدة تعاريف أخرى تصب في نفس الإطار وفيما يلي عرض

لعدد منها:²⁴

- التدريب الذي يكسب المتدرب معارف ومهارات في مجال أو تخصص آخر إضافي مرتبط

بتخصصه الأصلي، بما يمكنه من أداء وممارسة أعباء التخصص الجديد.

- التدريب الذي يساعد الأفراد على التلاؤم مع الظروف والمتغيرات الجديدة.
- الطريقة المرنة التي تعزز وتطور إمكانيات الفرد لمتابعة وملاحقة ما يعترض سوق العمل من سرعة تغيير وتطوير علمي وتكنولوجي وما يستحدث في مجالات العلاقات الإنسانية والاجتماعية من تقدم.
- الجهود التدريبية الذي يبذل لإعداد المتدرب لتولي عمل أو وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات جديدة.

والتدريب التحويلي يستهدف الذين فقدوا وظائفهم بسبب تطور تكنولوجيا الإنتاج أو لأسباب اقتصادية وتشريعات العمل التي تسمح بتخفيض العمالة لأسباب تكنولوجية واقتصادية ويحتاج التدريب التحويلي لإدارة عمل قادرة علي متابعة ورصد أداء سوق العمل وهي الإدارة المقنطرة والمختصة بمعالجة الاختلال وإحداث التوازن في سوق العمل في المدى القصير وإرسال إرشادات سوق العمل لمؤسسات التدريب والتعليم لتقوم بتغيير المناهج لمواكبة إيقاع التغيير في سوق العمل ، كما إنها هي القادرة علي تقديم خدمات الاستخدام الإرشادية تمكيننا للعمال للتكيف مع التوقعات والمتغيرات في سوق العمل.²⁵

ويهدف التدريب التحويلي أساسا إلى تمكين العامل عن طريق إعادة تدريبه وتأهيله للانتقال إلى عمل جديد أو مهنة جديدة ، وقد يكون الانتقال بسبب دوافع فردية أو مؤسسية كما يلي:²⁶

- الدوافع الفردية: قد يغير الفرد مساره المهني خلال حياته العملية ، ولما كان لكل عمل صفته المهنية، فعلى الفرد الراغب في تحويل عمله أو مهنته امتلاك مواصفات مهارية توافق عمله الجديد، ويمكن عن طريق برامج التدريب التحويلي تحقيق الهدف المطلوب.
- الدوافع المؤسسية: تتجه المؤسسات إلى برامج التدريب التحويلي بهدف استيعاب التطورات ومواكبتها والاستفادة من القوة العاملة لديها لتلبية التغير في الاحتياجات الكمية والنوعية في العمل.

II: أهمية التدريب التحويلي

يعاني رجال الأعمال في العالم ليس من انخفاض القوة العاملة ولكن في قدرة العاملين على أداء وظائفهم بكفاءة ويمكن أن يتسبب الجهل الوظيفي معوقات خطيرة في مجال الإنتاجية

والمنافسة وتبرز الإحصاءات أن حوالي 30 مليون عامل في الو.م.أ يعانون من الجهل الوظيفي، وبالرغم من صعوبة تحديد حجم الأموال التي تخسرها الشركات نتيجة لهذا الجهل إلا أن البنود التالية تعكس الخسارة الفعلية التي يمكن أن تتعرض لها الشركات:²⁷

- القياس الخاطئ للمواد الخام من قبل عمال الإنتاج لعدم قدرتهم على القراءة.
- عدم قدرة عمال المصنع على قراءة تعليمات صيانة الآلات.
- تثبت الدراسات وجود معامل ارتباط قوي بين الجهل الوظيفي وزيادة الحوادث التي تقع في بيئة العمل.

كما أن أداء الوظيفة بطريقة غير ملائمة يحدث عادة في الأشهر الأولى من القيام بوظيفة جديدة، وحينما يرى المدير دلائل الأداء غير الملائم، وبافتراض أن العامل يبذل ما في وسعه من مجهود، أو أن مردوده مرض، يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع مستوى المهارات للعامل، وحينما يواجه المدير بانخفاض في الإنتاجية فإن هذا يدل عادة على الحاجة لتعديل مهارات العامل أو ضبطها. إضافة إلى مقياس الإنتاجية، هناك علامات أخرى قد تشير إلى حاجة العاملين للتدريب مثل ارتفاع معدل الإنتاج المرفوض أو ارتفاع نسبة العادم خلال العملية الإنتاجية، أو معدل الحوادث الصناعية. ومما يزيد من أهمية البرامج التدريبية أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها للمرة الأولى. والوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل يتنقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.²⁸

وبالتالي تبرز أهمية هذا النوع من التدريب من خلال نتائجه فعن طريق التدريب التحويلي تتحقق عدة أهداف أهمها: إنقاذ الاستثمارات التي أنفقت في تعليم الشباب بإعادة استثمار قدراتهم ومهاراتهم لتتوافق مع احتياجات سوق العمل. وتحسين أداء القوى العاملة بإكسابهم مهارات جديدة تتماشى مع التقدم العلمي. ويمكن للدولة في نشر هذا النوع من التدريب والتي تشمل: إنشاء مراكز تدريبية متخصصة يلحق بها الخريجين وتعمل هذه المراكز تحت إشراف أكاديمي وبالتعاون مع منظمات الأعمال مثل ما تقدمه المدرسة العليا للصيرفة بالجزائر العاصمة لخريجها.²⁹

وفي ظل المتغيرات الاقتصادية وعولمة التجارة، وما يتوقع من نتائج ذات تأثير مباشر أو غير مباشر في هياكل قوة العمل واحتياجات أسواق العمل، وخاصة في الدول التي كانت تتبنى نهج

الاقتصاد الموجه، تبرز ضرورة الوعي بأهمية برامج التدريب التحويلي لمواجهة الخلل والاختناقات من حيث فائض العمالة في مجالات مهنية تضاعف سوقها ونقص العمالة في مجالات مهنية قد يتنامى سوقها.

كما تكمن أهمية التدريب التحويلي في النواحي التالية:³⁰

- يساهم في توجيه فائض من العمالة وتأهيلهم للعمل في التخصصات التي تواجه عجزا.
- تحقيق الاستغلال الأمثل للطاقات الكامنة والغير مستغلة داخل المؤسسات التعليمية وتحويلها إلى طاقات فعالة في اتجاه زيادة الإنتاجية والجودة داخلها.
- زيادة الولاء المؤسسي والحفاظ على البعد الاجتماعي للإفراد عن طريق توفير فرص عمل بديلة توفر له دخلا مناسباً ليحيا الفرد حياة كريمة.
- يساهم التدريب التحويلي مساهمة بارزة في تعزيز مصالح الدولة من خلال المنظومة التعليمية خاصة فيما يتعلق بنتائج التعليم وارتباطه بالاحتياجات الفعلية لسوق العمل من حيث أعداد الخريجين وتخصصاتهم وكفاءتهم.
- تعزيز مصالح الدولة والمؤسسات التعليمية على حد سواء وذلك بتقليل معدلات البطالة المقنعة وإعادة توجيه الأفراد إلى مسارات وظيفية لتستطيع هذه الموارد البشرية إطلاق طاقتها البدنية والذهنية الكامنة نحو تحقيق معدلات إنتاجية ذات جودة مناسبة تساهم في تعزيز النمو الاجتماعي والاقتصادي للدولة.

III: ضوابط نجاح التدريب التحويلي

- إن نجاح التدريب التحويلي في تحقيق ما صمم له كبرنامج أو استراتيجي عمل تتبناها منظمات الأعمال يتطلب توفير مايلي:³¹
- تصميم برامج التدريب التحويلي بعناية وتحديد الوسائل لتمويله وتوفير احتياجاته الفعلية.
 - الربط بين نواتج هذه البرامج واحتياجات المنظومة التعليمية الفعلية.
 - التكامل بين مختلف المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والمنظومة التعليمية في إطار تعاون وثيق يحقق التنسيق فيما بينها لتصميم هذه البرامج وتنفيذها في إطار إعداد الموارد البشرية المحلية لمواجهة احتياجات العملية التعليمية منها وتوجيهها في إطار صحيح نحو الإنتاجية التعليمية

- الفعالية من خلال تطوير مهاراتها وكفاءتها طبقاً للمعايير الدولية لجودة الأداء وما يستلزم ذلك من إصدار شهادات اجتياز هذه البرامج التدريبية بنجاح والقدرة على مواصلة مهنة التدريس.
- رصد كافة المستجدات والتطورات التي قد تطرأ على العملية التعليمية من تغييرات جوهرية في عالمها المستقبل وما يستتبع ذلك من خلق وظائف من نوع غير مسبوق في المحتوى المهاري وطبيعة العمل ومواقعه.
 - التحديد في بنود عقود العمل بحيث تكون البنود الحاكمة هي للمهارة والخبرة المهنية والجودة فقط.

IV: الهيئات الداعمة لبرامج التدريب التحولي

تتعدد وتنوع الهيئات التي يمكن أن تساعد خريجي الجامعات في الالتحاق ببرامج التدريب التحولي من دولة إلى أخرى بما يتلائم ومتطلبات ووظائف معينة، ولعل من أهم هذه الهيئات ما يلي:

IV-1: الجامعات ومؤسسات التعليم العالي:

بداية تعرف الجامعة بأنها مؤسسة تعليمية ومركز بحثي ومنارة للإشعاع الثقافي والفكري تعكس مستوى حضاري وتدعو لتقدمه، وهي نظام ديناميكي متحرك، وهي كل متفاعل العناصر، ومجتمع بشري تنطبق عليه قواعد التفاعل الاجتماعي المتنوعة. والصناعة كمفهوم هي حصيلة عوامل أساسية من رأس مال وخبرة وقوة عمل وإدارة وتنظيم. وفي المجتمعات الصناعية تضافت جهود القطاعين العام والخاص مع الجامعات لتوفير ما يلزم من أموال لتغطية نفقات الأبحاث التقنية لإيجاد صناعات منتجة.³²

وقد أصبح معلوماً أن وجود الجامعة يقترن بوجود ثلاثة أمور مهمة وهي الفكر، والعلم، والحضارة، وهذه المفاهيم مترابطة وتكمل بعضها البعض الآخر، وأن للجامعة رسالة وأهداف محددة هي التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهذه الوظائف العامة لا تختلف باختلاف الزمان والمكان؛ فالجامعة هي مؤسسة اجتماعية وثقافية وتربوية وبذلك توصف الجامعات بأنها مراكز إشعاع حضاري وعلمي للإنسانية جمعاء، علاوة على أن الجامعة لا يمكن لها أن تعيش في برج عاجي ومنعزلة عن المجتمع وثقافته.³³

والجامعات تؤدي دوراً مهماً ومميزاً وشاملاً في ممارسة البحث العلمي؛ لأن البحث العلمي الآن يعتبر من أهم أركان الجامعات، وهو مقياس ومعيار مستواها العلمي والأكاديمي، والجامعة في

الوقت نفسه المكان الأول والطبيعي لإجراء البحوث وذلك لأسباب كثيرة أهمها وجود عدد كبير من الاختصاصيين من أعضاء هيئة التدريس ومساعدي البحث والتدريس وطلبة الدراسات العليا، وتوفر مستلزمات عديدة للبحث مثل المختبرات والإمكانات والأجهزة والأدوات لإجراء القياسات الموضوعية والدقيقة، وتوفر مصادر جمع البيانات اللازمة للبحث العلمي.³⁴

ويبقى الدور الأساس المنوط بالجامعة هو تكوين الأجيال الصاعدة لتولي تطوير مجتمعاتها، إلا أن معظم الدراسات التي أجريت على التعليم العالي في الكثير من البلدان ومنها الجزائر أظهرت أنه لا يزال يواجه العديد من التحديات والمعوقات وخاصة فيما يتعلق بتحقيق الموازنة بين مخرجاته ومتطلبات سوق العمل والمجتمع.

وعلى المؤسسات الجامعية أن تقوم بإعداد البرامج التدريبية التي توفر للعديد من المنظمات العاملة سبل الالتحاق بها لأغراض التدريب، رغم أن البرامج المعدة قد لا تتلائم مع المتطلبات أو الحاجات التدريبية للعاملين أو أنها تتسم أحيانا بالجانب الأكاديمي أو النظري الذي لا يحقق تغطية كافية للجوانب التطبيقية التي تتوخى المنظمة الاستفادة منها في تدريب عاملها، إلا أن الميزة الأساس في هذه البرامج أنها توفر للعاملين أحدث البرامج التدريبية والتطويرية في هذا المجال.³⁵

ومن أهم الأهداف التي لا بد للتعليم الجامعي أن يوليها هي صناعة الإنسان. إذ يتعين على الجامعة أن تركز على بناء القيادات القادرة على تحريك المجتمع وتوجيهه نحو التنمية الشاملة. ودور الجامعات في إعداد الكوادر المدربة أمر لا يستهان به وكان له مردود حسب على الفرد والمجتمع والاستثمار فيه والإنفاق عليه واجب تنافست عليه الدول والجامعات.³⁶

IV-2: مراكز التدريب

انتشرت في الفترة الأخيرة العديد من مراكز التدريب والتنمية البشرية كمرکز الراشد أو صناع الحياة أو الارتقاء... وغيرها من المراكز التي باتت تجد في هذا المجال فرصة واسعة للنشاط بالرغم من حداثة هذا العلم بالدول النامية، إلا أنه نجح في أن يفرض نفسه في فترة وجيزة، وقد ساعدته القنوات الفضائية العربية على هذا الانتشار بعد الترويج الكبير لعدد من أسماء المدربين المشهورين عبر العالم كما أن الإقبال على هذه الدورات التدريبية بات مضمونا بالرغم من الأسعار الخيالية.³⁷

ومما تقدم يمكن التأكيد على أن المسؤولية لا تقع على عاتق الجامعة لوحدها في تأهيل الجيل الصاعد للالتحاق بسوق العمل بل يجب على الطالب الجامعي استيعاب متغيرات العصر والمتطلبات

المهارية في بيئة الأعمال والاتحاق بدورات تدريبية في تلك المجالات. كما يقع على عاتق الدولة والقائمين على مراكز التدريب العمل على نشر نشاطاتهم وبرامجهم التدريبية والإشهار لها بصورة جيدة ليتسنى للراغبين في الالتحاق بها.

خاتمة:

يغطي موضوع إدماج حملة الشهادات الجامعية في سوق العمل باهتمام كبير في كافة دول العالم وتزايد حدة الانشغال في الدول العربية والجزائر على وجه التحديد فبعد التخلص من رهان العدد تواجه البلاد تحدي النوعية وتحقيق الموازنة بين متطلبات عالم الشغل ونوعية المخرجات الجامعية لتسهيل عملية الاندماج وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التدريب عملية منظمة تهدف إلى تحسين مهارات العاملين وتوفير المتطلبات المهنية التي تواءم الوظائف التي يشغلونها، ولا تقتصر على فئة معينة بل هي موجهة لكل من يطلبها نتيجة انتشار المراكز التدريبية في مختلف أنحاء العالم بأحدث البرامج.
 - تمر البرامج التدريبية في القيام بما يجملها من الخطوات المخططة التي يجب مراعاتها في إعدادها لضمان تحقيق الأهداف المسطرة له.
 - التدريب أنواع تختلف باختلاف الرؤية المسطرة عليه.
 - يساهم التدريب التحويلي في الموازنة بين متطلبات الوظائف داخل منظمات الأعمال ومهارات الخريجين.
 - يعتبر التدريب التحويلي الآلية التي تسد بها الاقتصاديات المتطورة الثغرة بين متطلبات الوظائف وطبيعة التكوين الذي يتلقاه خريج الجامعة لشغل وظيفته وممارستها بشكل جيد.
 - للجامعة دور مهم في أي مجتمع ويعد الدور التعليمي وإعداد الطلبة لسوق العمل من أهم تلك المهام.
 - يمكن للبرامج التدريبية أن تساهم في الرفع من كفاءة طالبي الوظائف في سوق العمل وتحقيق الموازنة بين متطلبات الوظائف والمكتسبات المهنية لطلابها.
- وعليه يمكن توجيه عدد من الاقتراحات كما يلي:
- ضرورة توعية الجيل الصاعد من خريجي الجامعات بأهمية البرامج التدريبية التحويلية والتعريف بمحتواها عن طريق سياسات تسويقية ناجعة.

- العمل على تحقيق التوزيع الجغرافي العادل عبر مختلف أنحاء الوطن لمثل تلك المراكز التدريبية.
 - تفعيل مساهمة الجامعة من خلال أساتذتها وباحثيها في تقديم البرامج التدريبية بما يضمن لخريجي الجامعة التزود بأحدث التطورات في تخصصاتهم.
 - ضرورة تقديم الدولة لكافة التسهيلات لأصحاب المراكز التدريبية والخريجين للنجاح في تحقيق الأهداف التي تقام من أجلها الدورات التدريبية.
- ويبقى على خريج الجامعة إدراك التحولات الطارئة في بيئة الأعمال ومحاولة تكييف مهاراته معها، وتدارك نقائصه بما تقدمه مختلف البرامج التدريبية. كما يتعين على أصحاب مراكز التدريب العمل على تعميم برامجهم عبر الوطن ليتسنى تحقيق الاستفادة منها.

قائمة الإحالات والمراجع

- 1: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2005 ، ص 437- 438.
- 2: صلاح محمد ناجي الياغي، "جودة تدريب المورد البشري وإستراتيجية الحصول على شهادة ISO9001: دراسة حالة لوزارة العمل في دولة الإمارات العربية المتحدة أبو ظبي"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال(غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2007، ص18
- 3: Lioyd.L.Byres, Leslie.W. Rue, **Human resources management**, Homewood, Third edition, USA, 1991, P206.
- 4: منصور بن زاهي، محمد الساسي الشايب، "التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية (نظرة سيكولوجية)"، بحث مقدم للملتقى الدولي: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 9-10 مارس 2004، ص197
- 5: شادية مكي محمد، "التدريب من التقليدية إلى التحديث"، بحث مقدم للاجتماع الرابع عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط-سلطنة عمان، أيام16-18 ديسمبر 2006، ص3
- 6: موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص31
- 7: محمد عبد الغني حسن هلال، أسس ومبادئ التدريب (التدريب والتنمية البشرية)، الجزء الأول، دون ذكر دار النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2000، ص15-18
- 8: خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، الطبعة الرابعة، الأردن، 2004، ص204

- 9: ناصر عبد الله ناصر المعيلي، أهمية التدريب في تطوير الموارد البشرية، 2015/2/3، على الموقع: www.ecoworld-mag.com.
- 10: محمود جاسم حسن بن جعفر، "تدريب الموظفين في الجهاز الإداري لدولة الإمارات العربية المتحدة المشكلات والحلول"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2002، ص، ص 44-45.
- 11: عبد العزيز فريح حمود التميمي، "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن، 2007، ص 18.
- 12: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 165-167.
- 13: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 463، ص 471-476.
- 14: رندا الياضي الزهري، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، جامعة دمشق، المجلد السادس عشر، العدد الأول، سوريا، 2000، ص 286-287.
- 15: Ricky. W. griffin, **management**, Houghton Mifflin Company, third edition, USA, 1990, P364.
- 16: ناصر عبد الله ناصر المعيلي، مرجع سبق ذكره.
- 17: علي غريب وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر، 2007، ص 108-110.
- 18: خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 224-225.
- 19: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الرابعة، الأردن، 2011، ص 143.
- 20: المرجع نفسه، ص 142.
- 21: خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 230-232.
- 22: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، التدريب والتدريب التحويلي كمدخل لتنمية الموارد البشرية والحد من مشكلة البطالة، 2015/1/20، على الموقع: www.caoa.gov.eg، ص 4.
- 23: منظمة العمل العربية، دراسة حول سياسات التدريب في ضوء التحولات الاقتصادية، 2017/06/29، على الموقع: <http://alolabor.org>، ص 32.
- 24: رباح رمزي عبد الجليل، دور الجامعة في تفعيل التدريب التحويلي لتلبية احتياجات سوق العمل في ضوء خبرات بعض الدول (دراسة تحليلية)، مجلة العلوم التربوية، العدد أكتوبر 20 ج ر الرابع، الجزء الأول، مصر، أكتوبر 2014، ص 687.
- 25: حسن محمد صالح وآخرون، التدريب التحويلي وتنمية مهارات الاستخدام، المعهد العالي لعلوم الزكاة، السودان، 2009، ص 11.

- 26: منظمة العمل العربية، مرجع سبق ذكره، ص32.
- 27: سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008، صص 375-376.
- 28: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، الطبعة الأولى، لبنان، 1999، ص159.
- 29: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 4
- 30: أحمد السيد كردي، ماهية وأهمية التدريب في تطوير العملية التعليمية، 2017/06/29، على الموقع: <http://kenanaonline.com>
- 31: المرجع نفسه.
- 32: قاسم جابر، الجامعة والتنمية: خدمات متبادلة، مجلة الفكر العربي، معهد الإنماء العربي، لبنان، العدد98، صص 128-134.
- 33: زياد بركات، واقع استخدام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لشبكة الانترنت في البحث العلمي، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر الرابع تحت شعار جودة التعليم العالي في العالم العربي"، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص1.
- 34: أحمد عوض، زياد بركات، واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها، 2015/2/20، على الموقع: www.qou.edu، ص4.
- 35: خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص226.
- 36: رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص: 205.
- 37: دون ذكر اسم صاحب المقال، مراكز التدريب والتنمية البشرية (السياسيون أيضا باتوا يحرصون على حضور دوراتها)، جريدة الجزائر نيوز، الخميس 28 فيفري 2013.