

التدريب والتقييم كسياسة تكامل معرفي لتطوير القوى العاملة داخل المؤسسة

أ. شايشي عبد الله**
جامعة غرداية

أ. سلمان عادل*
جامعة غرداية

ملخص :

أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها. ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم وثقافتهم.

Résumé

L'élément humain est récemment devenu la ressource la plus importante des ressources de l'organisation, la gestion des ressources humaines est devenue une mission et une responsabilité très importantes et très difficiles, cela parce que la réalisation des objectifs et surtout l'augmentation de la productivité dépend de l'augmentation de la productivité de la prestation des employés qui y travaillent. Pour atteindre cet objectif cela nécessite de la direction de l'organisation le développement des capacités et des compétences et les talents des individus, ainsi que la création d'une ambiance appropriée pour la créativité humaine, ce qui requiert d'effectuer un changement dans leurs caractéristiques, capacités, compétences et leurs cultures

* adselmani7@yahoo.fr

** chaich.a@yahoo.com

مقدمة:

إن التطور الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية، فيما يتعلق بحجمها ودورها في المجتمعات المدنية، ودفعها نحو النمو وازدهار الحياة بها، قد صاحبه أو لازمه، زيادة دور الموارد البشرية في المؤسسات، سواء من الناحية العددية أو الكيفية ، فقد أصبحت هذه الموارد تكلف المؤسسة كتلا معتبرة من الأجور ، كما تكلفها مبالغ معتبرة أيضا عند إنشاء مناصب جديدة ، نظرا للتطور التكنولوجي ، وكذلك للمنافسة الداخلية والدولية بين المؤسسات بالإضافة إلى التكوين أو إعادة التأهيل للعمال الذي يفرض نفسه أحيانا عند تغيير أو اقتناء تجهيزات حديثة مع تغيير نشاط المؤسسة أو توسيعه أو تحسين التكنولوجيا المستعملة فيها .

كما اعتبر العامل البشري في الفكر الاقتصادي كعامل من عوامل الإنتاج ، وبعد أن كان كعنصر منافس ومناقض لرأس المال وأن أي دراسة حول تنمية وتحسين المؤسسة الاقتصادية تمر حتما بدراساتها والتأثير في العلاقة الموجودة بينهما أصبح اليوم أوسع وأشمل نطاقا ، واتخذ عدة اتجاهات ومداخل في دراسته ، نظرا للدور الذي يلعبه باعتباره العنصر الواعي الحي الذي يتمحور حوله كل نشاط المؤسسة الاقتصادية ، وأن أي تصرف أو سلوك لهذا العامل يؤدي إلى التأثير على نتائجها في مختلف المناصب والمصالح الخدمية فيها .

أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها. ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم وثقافتهم.

ودون التطرق إلى الجوانب التقنية المباشرة كتكوين جهاز إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أو مراحل عملية التوظيف من الإعلان عنها إلى تسليم الوظيفة، سوف نركز في هذه الورقة البحثية على جوانب أكثر ارتباطا بتطوير العمل والقيم الثقافية ودورها في سلوك العامل البشري، ولتحديد بدقة إشكالية الدراسة نطرح الإشكالية التالية : **ما هو أثر كل من عملية التدريب والتقييم في تطوير أداء**

تسيير العامل البشري داخل المؤسسة ؟

ولإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه سنتطرق للنقاط التالية :

- 1- تطور إدارة الموارد البشرية .
- 2- التدريب كسياسة لتطوير أداء العامل البشري داخل المؤسسة .
- 3- التقييم الوظيفي بعد عملية التدريب كسياسة لتطوير أداء العامل البشري .

1- تطور إدارة الموارد البشرية :

امتازت الإدارة التقليدية للموارد البشرية بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيها وقد يعرقل طريق المنظمة لتحقيق أهدافها، واتجهت اهتماماتها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، أيضا ركزت على الجوانب المادية في العمل ، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية، واتخذت التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.¹

وبظهور مجموعة من التغيرات والتطورات والتي نذكر من أهمها: التقدم التكنولوجي، انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية والاتجاه نحو العولمة، التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية، الانتباه إلى أهمية التعليم والجانب الثقافي ويزوغ عصر المعرفة. كل هذا أدى إلى اشتداد المنافسة وبحث المنظمات عن الحلول التي تلجأ إليها، عندها تم التوصل إلى أن السبيل لاكتساب القدرة التنافسية ومواجهة التحديات يكمن في العنصر البشري وفي النظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب الاحتفاظ بها، كما يجب أن تحظى كل القرارات الخاصة به بالاهتمام.

ومن هذا المنطلق تغير دور إدارة الموارد البشرية ولا زال في تغير مستمر حتى تواكب التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة. ولتكون قادرة على إحداث التغيرات اللازمة. فدور مدير الموارد البشرية يجب أن يكون أكثر شمولاً واتساعاً، وأن يتحول من مجرد كونه دور ممارس كردود أفعال لما هو قائم، ليصبح دوراً مبادراً ومحورياً لإحداث التغييرات. بل يجب أن يكون دوراً مشاركاً في إعداد وتطبيق الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أولاً وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية ثانياً.²

وبالإضافة إلى أن العناصر البشرية تمثل مورداً أساسياً وعنصراً حيوياً في ظل الظروف الحالية فهي أيضا ميزة تنافسية يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاماً ومهارةً وأكثر جودة، والتي تساعدها على المنافسة من خلال سرعة الاستجابة للسوق، تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية والمنتجات المتميزة وأيضا من خلال الابتكارات التكنولوجية.

وقد أدت هذه النظرة المتطورة إلى الموارد البشرية، واعتبارها ميزة تنافسية إلى بروز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية الربط بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الإستراتيجية لتحسين أداء المنظمة ولتنمية بيئة ثقافية أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الإبتكاري.³

وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن غايات وأهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية وتتكامل مع استراتيجيات الإدارات الوظيفية الأخرى.⁴

وإلى جانب كل ما سبق فإن الإدارة الحديثة للموارد البشرية تتميز بقيامها بمهام جديدة بالإضافة إلى مهامها التقليدية (والتي نذكر منها: الاستقطاب والتعيين، الترقية، التدريب إلى غير ذلك). فقد أضفت مهمتين هامتين وذات تأثير إيجابي على أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة، وهما تمكين العاملين والاعتراف بمجهوداتهم ومساهماتهم وسيتم التفصيل في هذا فيما يلي:

❖ التمكين:

يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وتم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية "Empowerment". يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصاً إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموماً له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو العميل، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضاً على اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على العميل يعتبر أمر لا بد منه للأفراد المتعاملين مباشرة مع الزبائن ذلك لتمكينهم من اتخاذ كل القرارات اللازمة في التعامل مع الزبائن

عملياً هناك تشابه بين التمكين وسياسة أخرى مستخدمة في تسيير الموارد البشرية وهي التفويض، إلا أنهما يختلفان من حيث المبدأ، إذ أن عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات ولكن ليس دوماً وإنما في حالة غياب مسؤوليه أو لما ينشغلون بمشاكل أو أعمال أخرى ويكلفونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة أخرى. أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة، وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين، كما أن كلاً من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر.⁵

❖ الاعتراف:

يكمّن دافع الفرد لقيامه بالبحث عن عمل في مجموعة من الحاجات والرغبات المستترة والتي يعبر عنها بسلوكاته (والمتمثلة في البحث عن العمل) محاولة لإشباعها.

وبحصول الفرد على العمل واندماجه في المنظمة فإنه سيتقاضى أجراً يحدده المسؤولون حسب المنصب الذي يشغله، وبالتالي يمكن لأي موظف أن يلي رغباته القاعدية والمتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية من مأكّل ومشرب وكذلك الأمن بحصوله على مأوى.

والإنسان بطبيعته إذا قام بإشباع حاجات سوف تظهر لديه رغبات أخرى، وبالتالي بعد الحصول على الحاجات القاعدية والأمن فسوف يبحث الفرد عن الانتماء الاجتماعي وهذا سيحققه بنفسه وبمساعدة الآخرين له سواءً داخل المنظمة بخلق علاقات عمل جيدة مع الأفراد الآخرين أو في العائلة وبين الأصدقاء.

فبالإضافة لأجر العامل فكانت تستخدم مجموعة من الحوافز لتشجيعه على تقديم الأكثر والأحسن، منها الحوافز المادية مثل: زيادة الأجر وتقديم مكافآت وعلاوات، وهنا يمكن القول أن هذا الحافز كان مشبعاً إذ أنه كان يعتبر من أهم الحوافز، كما تمنح الترفقيات باعتبارها حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت.

لكن هناك نوع ثالث من الحوافز وهي الحوافز المعنوية والتي نذكر منها: الإصغاء للعاملين، فهمهم، احترامهم وتقديرهم، الاعتراف بمجهوداتهم، تقديم جوائز وأوسمة شرفية، بالنسبة لهذا النوع من الحوافز لم يكن محققاً بصفة تامة. غير أنه حالياً يتوجب على المؤسسات أخذ هذا النوع من الحوافز في الاعتبار بوضعه في قائمة الحوافز المبرجة لأنه أصبح مكملاً للنوعين الآخرين واكتسب أهميته مؤخراً، ويعود ذلك لأن أسلوب التحفيز المادي والتحفيز من خلال الترقية كانا يستخدمان منذ زمن بعيد ويعني ذلك أن حاجة الأفراد لهما أصبحت مشبعة ولهذا فهم يطمحون لتحقيق أكثر من ذلك، والقصد هنا كسب الاعتبار والاحترام والتقدير من الآخرين، والاعتراف بمجهوداتهم خصوصاً من طرف المسؤولين مما يشعرهم بالأهمية والمكانة التي يحتلوها وتعزز لديهم الروح المعنوية، والسبيل لتحقيق ذلك يكمن في إبداء المسؤولين في المنظمة اهتمامهم بالعاملين بالإصغاء إليهم وفهمهم وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، وتقديم المكافآت عند إثبات استحقاقها، إذ أن الجانب المادي ذو تأثير مباشر على سلوك وأداء الفرد كما يساهم في التعبير عن رضا المسؤولين وبالتالي اعترافهم بمجهودات والأداء الجيد للعاملين. وهذا ما سيخلق روح الانتماء والولاء لدى الأفراد وإخلاصهم للمنظمة والسعي لتحسين أدائها.⁶

2- التدريب كسياسة لتطوير أداء العامل البشري داخل المؤسسة :

مفهوم التدريب:

التدريب هو عملية تزويد الموظف بمهارات و معارف و قواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفته، أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها، أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل.

و يختلف التدريب عن التعليم في أن الأول يسعى لإكساب المتدرب معلومات و خبرات و اتجاهات خاصة بالعمل ، في حين أن الثاني يركز على إعطاء الفرد معارف و معلومات و قدرات عامة موجهة لشخصه ، و ذلك باستثناء بعض أنواع التعليم التي تشتمل بطبيعتها على تدريب عملي كالطب و الزراعة و التعليم الفني و الحرفي .

وستتناول هنا أهمية التدريب، وأهدافه، وأنواعه، والحاجات التدريبية.⁷

أهمية التدريب:

يستمد التدريب أهميته من أنه وسيلة لتطوير قدرات الموظفين ، ليسد الثغرة بين الأداء الفعلي و المستوى المطلوب و من جانب آخر فإن الدول التي تعتبر الخدمة العامة مهنة عمر ينبغي أن ينقطع لها الموظف ، تسعى لتجعله في مستوى التوقعات التي يفرضها عليه التقدم الوظيفي ، و ذلك عن طريق زيادة مهاراته و تطوير سلوكه و علاقاته الوظيفية ، للاستمرار في الخدمة و التدرج في مستوياتها طوال حياته العملية ، يضاف إلى ذلك أن إدخال التقنية الحديثة في العمل و تطوير أساليبه و إجراءاته يتطلبان التدريب عليها من قبل الموظفين الذين على رأس العمل أو الأشخاص المؤهلين الذين يلتحقون بالخدمة ، و أخيرا فإن التدريب يوجد نوع من الانتماء بين الموظف و المنظمة ، و ذلك يجعله أكثر قدرة على أداء أعمال وظيفته و بالتالي أكثر رضا عنها .

أغراض التدريب:

تعدد الأغراض التي يهدف إليها التدريب، إلا أن هناك ثلاثة تعتبر أهمها و هي:

- 1- تطوير كفاءة الموظف لتمكينه من القيام بأعمال وظيفته بصورة أفضل و بالتالي ترقية الأداء و زيادة الإنتاج.
- 2- تأمين حاجة العمل في المستقبل من الموظفين و المديرين المدربين.
- 3- تنمية الاتجاهات و السلوك البناء و التعاون بينهم.

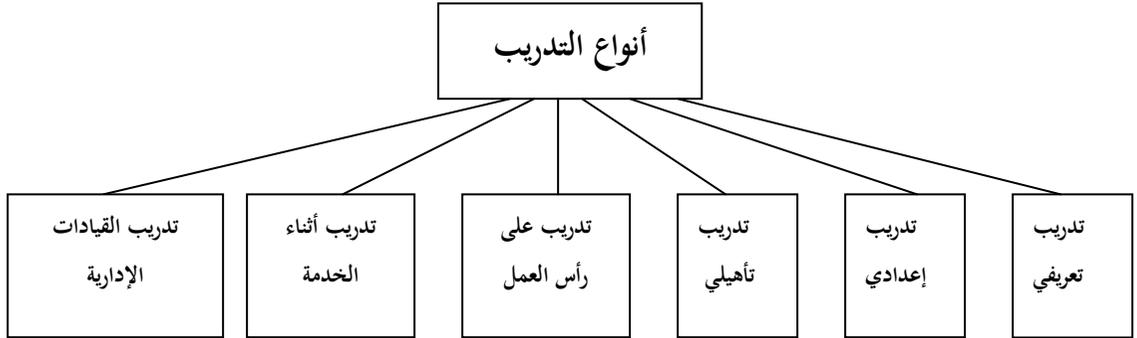
أنواع التدريب:

يتفرع التدريب حسب المجموعات الوظيفية التي يخدمها ، و توجد بصفة أساسية ستة أنواع من التدريب ، هي :

التدريب التعريفي ، و التدريب الإعدادي ، و التدريب التأهيلي و التدريب على رأس العمل ، و التدريب أثناء الخدمة، و تدريب القيادات الإدارية .

و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم 1 أنواع التدريب



المصدر : موازوية سامية ،مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 2003، ص 23 و نتناول في إيجاز كل واحد من هذه الأنواع :⁸

1- التدريب التعريفي:

يقدم هذا النوع من التدريب للموظفين الجدد بعد تعيينهم و قبل مباشرتهم للعمل ، و الغرض منه تزويدهم بمعلومات أساسية عن المنظمة و أهدافها و تنظيمها و بيئتها و حقوق الموظف و واجباته ، و قد يعطى كل منهم "دليل الموظف الجديد" إن وجد ، و الذي يحتوي على مثل هذه المعلومات و غيرها .

و قد يوضع لهم برنامج زمني من جانب إدارة العلاقات العامة و من المفضل أن يبدأ البرنامج بمقابلة الإداري الأول في الجهاز كالمدير العام أو الوكيل الذي يرحب بهم و يعطيهم فكرة عن الجهاز و أهدافه و نشاطاتهم و سياساته في معاملة الموظفين و الفرص المتوفرة لهم في التقدم الوظيفي و الحوافز و تطوير قدراتهم و غير ذلك من الأمور ، إن مثل هذا اللقاء في البداية يشعر الموظفين الجدد بقيمتهم لدى المنظمة ، و يخلق لديهم الشعور بالانتماء و الرغبة في العمل ، يلي ذلك القيام بطواف على الإدارات و الأقسام الأساسية في المنظمة أو

تقسيمهم إلى مجموعات إذا كان العدد كبيرا نسبيا ، لتقضي كل مجموعة عددا من الأيام في كل منها للتعرف على العمل و التحدث مع بعض الرؤساء و الزملاء .

إن أهمية هذا النوع من التدريب أنه يتيح للموظفين الجدد فترة تمهيدية قبل مباشرة العمل ، يتعرفون فيها على بيئة العمل و ما تشتمل عليه من أنشطة و علاقات و ظروف و شروط خدمة تجعلهم يتخطون حاجز الخوف و الرهبة في وضعهم الجديد ، و يقبلون على العمل بشيء من الرغبة و الثقة .

2- التدريب الإعدادي:

يقصد بالتدريب الإعدادي تقديم برنامج تدريبي منتظم لمجموعة أفراد ، يؤهل المتخرجين فيه بنجاح لشغل وظائف في الخدمة المدنية ، و هناك ثلاثة فروع أساسية بين التدريب التعريفي و التدريب الإعدادي : الفرق الأول أن التدريب التعريفي يحدث بعد تعيين الشخص على وظيفة في الخدمة المدنية و بداية فترة التجربة (و لكن قبل مباشرة عمل الوظيفة) ، بينما يتم التدريب الإعدادي قبل التعيين أصلا في الخدمة المدنية ، أو بعد التعيين على وظيفة متدرب ، و لا يعين المتدرب على وظيفة ذات واجبات و مسؤوليات في الخدمة المدنية إلا بعد نجاحه في البرنامج التدريبي الإعدادي ، الفرق الثاني ، هو أن التدريب التعريفي غير منتظم و تتوقف محتويات البرامج على ظروف الجهة الإدارية المختصة ، في حين أن التدريب الإعدادي منتظم و محدد و محتوياته مكثفة و يقوم به أساتذة و مدرسون متخصصون في جهة مركزية أو مصلحة ، الفرق الثالث هو أن التدريب التعريفي مدته قصيرة و تتفاوت بين عدد من الأيام و أسبوعين أو ثلاثة أسابيع ، و ر ينال المتدربون في نهايته شهادات و لا يغير في وضعهم الوظيفي ، أما التدريب الإعدادي ، على النقيض من ذلك ، فمدته طويلة و تتراوح في العادة بين ستة أشهر و سنتين ، ينال الخريجون في نهايته شهادات أو (دبلومات) تؤهلهم لشغل وظائف أعلى من وظائف المتدربين التي كانوا يشغلونها أثناء مدة التدريب .

و التدريب الإعدادي قد تقوم به جهات مركزية أو مصلحة ، و من الجهات المركزية ، معاهد الإدارة العامة ، و مراكز التدريب المهني و الفني و الحرفي ، و ذلك لتلبية حاجات بعض وظائف الخدمة المدنية ، و منها : الدراسات الإدارية ، و الدراسات المالية ، و النسخ على الآلة الكاتبة ، و استعمال الحاسوب ، و بعض المهن

الحرفية كالكهرباء و النجارة و غيرها ، و من الجهات المصلحية بعض الوزارات و المصالح الحكومية التي تقدم برامج إعدادية لمتدربين يرتبطون بوظائفها بعد التخرج ، و ذلك مثل : برامج التدريب على الوظائف الفنية في المهن الطبية كالأشعة و البصريات و المختبرات و العلاج الطبيعي ، و البرامج ذات العلاقة بالمهن الهندسية كمرآقي المباني و الإنشاءات و الوظائف الفنية و الهاتف و غيرها ، و خلاصة القول أن البرامج الإعدادية تعد المتدرب الذي التحق بها في إحدى مراحل التعليم ، لتقلد مهام وظيفة معينة .

3- التدريب التأهيلي :

يقدم التدريب التأهيلي لبعض فئات العاملين الذين كانوا يشغلون بعض الوظائف التي لم تعد الحاجة قائمة ، و ذلك لتأهيلهم لأداء أعمال أخرى .

و من أمثلة ذلك وجود فائض كبير في عدد الموظفين في قسم الملفات و السجلات في أحد الأجهزة المركزية نتيجة إدخال حاسب آلي في العمل ، و بالتالي تدريب هؤلاء الموظفين في أعمال تحتاج إليهم الوزارة أو المصلحة فيها ، كالأعمال الكتابية أو المحاسبية أو غيرها .

و هذا النوع من التدريب أكثر ما يحدث في الدول الصناعية، و ذلك بغرض إعادة تأهيل العمال و الفنيين الذين صاروا فائضين في بعض الصناعات المتقلصة كصناعة السفن في بريطانيا مثلا، للعمل في الصناعات المزدهرة كالإلكترونيات أو السيارات أو غيرها.

4- التدريب على رأس العمل :

التدريب على رأس العمل هو التدريب الذي يناله الموظف أو العامل على الطبيعة بعد مباشرته عمل الوظيفة ، و هو التدريب الذي يتم عن طريق المشاهدة و الممارسة و التوجيه و زيادة المعلومات عن كيفية أداء واجبات و مسؤوليات الوظيفة ، و يدخل في ذلك معرفة استعمال الدفاتر و النماذج و الكشوفات و الآلات و المعدات التي تستخدم لإنجاز العمل ، و هذا النوع من التدريب يتلقاه الموظف الجديد من الرؤساء المباشرين و الزملاء القدامى ، و الغرض منه تمكينه من أداء أعمال الوظيفة بنفسه فيما بعد .

و في الحقيقة أن التدريب على رأس العمل عملية مستمرة طوال الخدمة ، فالموظف يحتاج للتدريب طوال حياته العملية أولا على إتقان القيام بمهام الوظيفة التي يشغلها ، و ثانيا لتقلد الوظائف الأعلى في المستقبل ، و يدخل في إطار هذا الأمر تفويض السلطات من الرؤساء للمرؤوسين لتدريبهم على القيام بجزء من أعمال الوظائف الأعلى ، و من ميزات التدريب على رأس العمل أنه يمكن الموظف من أداء العمل بنفس الأسلوب الذي يمارسه الموظفون الآخرون ، و من عيوبه أنه قد يكسر لدى الموظف الأساليب و الإجراءات القديمة أو الخاطئة التي يؤدي بها ، و ذلك على عكس أنواع التدريب التي تتم في جهات متخصصة ، فهي تزود المتدرب بالأساليب و المهارات و المعرفة الحديثة في أداء العمل .

5- التدريب أثناء الخدمة :

يقدم هذا النوع من التدريب للموظفين الذين رأس العمل و لهم خبرات معقولة في مجال التخصص ، و ذلك بغرض زيادة مهاراتهم و صقل خبراتهم و تزويدهم بالجديد من الأساليب و المعارف و الاتجاهات السلوكية التي ترفع من مستوى كفاءتهم الإنتاجية ، و مثله في ذلك مثل التدريب على رأس العمل ، فإن هذا النوع من التدريب يهدف إلى جعل الموظف أكثر قدرة على أداء أعمال وظيفته الحالية أو تقلد واجبات و مسؤوليات وظيفة أعلى في المستقبل .

و تقدم عملية التدريب أثناء الخدمة لمختلف المستويات الوظيفية، كالوظائف الإشرافية المباشرة، و الإدارة المتوسطة، و الإدارة المتقدمة و الإدارة المتخصصة، و الوظائف التنفيذية و الكتابية و الفنية و الحرفية.

و تقوم عملية التدريب على أساس تحديد الأجهزة الإدارية لحاجتها التدريسية وفقا لسياساتها و خططها في مجال القوى العاملة ، و تقدم للجهات التدريسية سواء كانت مركزية أو مصلحة للتنفيذ ، كما قد يتم التدريب بالخارج .

و من ميزات التدريب أثناء الخدمة أنه يزود الموظف بقدرات إيجابية للأداء و ينمي فيه روح الابتكار و التجديد، و من نقاط ضعفه أنه قد يكون نظريا أكثر من اللازم، أو يمدد بممارسات و مفاهيم إدارية لا تناسب بيئته.

6- تدريب القيادات الإدارية:

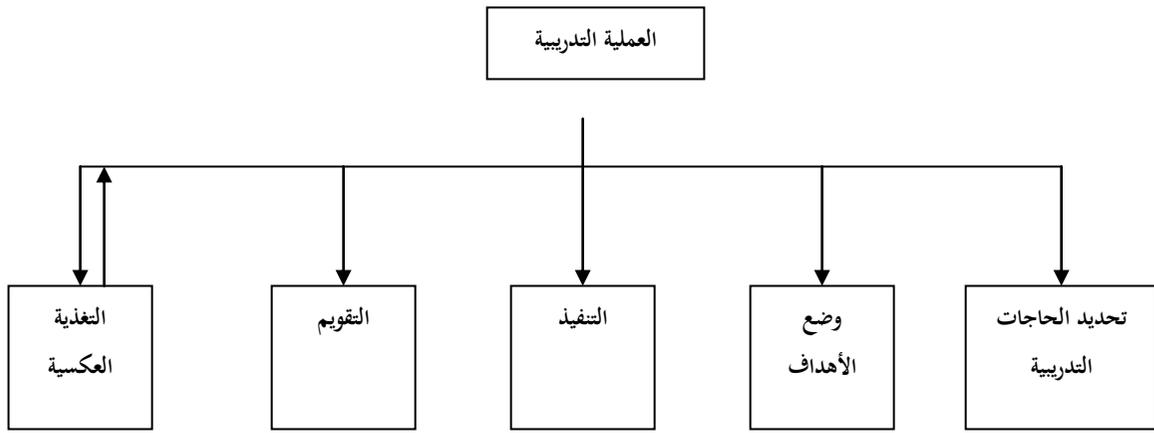
هذا المستوى من التدريب يختص برجال القيادة الإدارية ، و يدخل في نطاقهم وكلاء الوزارات و المديرون العاملون للمصالح الحكومية و المؤسسات العامة و نوابهم و مساعدوهم و بحكم خبراتهم الطويلة و مواقعهم الرفيعة ، فإنهم يتمتعون في الغالب بقدرات عالية و يقومون بأعمال كبيرة ، كمساعدة الوزارة في وضع السياسات العامة لأجهزتهم ، و اتخاذ القرارات ، و التخطيط و الاتصالات و التوجيه ، و الحفز لتحقيق الأهداف المقررة ، و الغرض من تدريبهم هو تطوير المهارات القيادية لهم ، و منها : المهارات المهنية ، و المهارات الإنسانية ، و المهارات التحليلية ، و هي مهارات تمكنهم من القيام بمهامهم بصورة أكثر فاعلية ، و لذلك فإن تدريبهم يختلف محتوى و أسلوبا من تدريب الموظفين أثناء الخدمة ، فمن حيث المحتوى هو لا يقدم في شكل مواد متخصصة بغرض تزويدهم بمهارة ما في أداء عمل بذاته ، و إنما يطرح في صورة موضوع أو مشكلة -واقعية أو مفترضة- تتطلب قدرات عالية من التفكير و التحليل في إيجاد الحلول المناسبة لها ، و من حيث الأسلوب لا يتم تدريب هذه الفئة عن طريق المحاضرات أو ورش العمل ، و إنما عن طريق ندوات أو حلقات علمية تقدم فيها أوراق عمل أو أبحاث من المسؤولين عن التدريب أو المشاركين فيه أو الممارسين الآخرين ، و تتضمن دراسات حول بعض المشكلات الإدارية من البيئة المحلية و المداخل النظرية لها ، و من أمثلتها اتخاذ القرارات ، أو تقويم أداء الموظفين ، أو إدارة المشروعات ، و تكون هذه الأبحاث منطلقا للنقاش و تبادل الآراء و الخبرات بين المشاركين ، و الوقوف على الجديد في أساليب القيادة الإدارية لتحقيق الأهداف ، و الوصول إلى فهم مشترك حول طبيعة المشكلة المعروضة للنقاش و اقتراح الحلول المناسبة لها .

و قد تشكل هذه المقترحات أساسا لتطوير إداري في موضوع المشكلة التي جرت مناقشتها.

العملية التدريبية:

يقصد بالعملية التدريبية: تحديد الحاجات التدريبية و وضع أهداف التدريب، و التنفيذ، و التقويم و التغذية العكسية. و تتم العملية التدريبية في إطار خطة الدولة و سياساتها في القوى العاملة و التدريب، و خطة المنظمة للتدريب و القوى العاملة و سياساتها في التوظيف و الترقية، و نتائج تقويم الأداء الوظيفي لمجموعة العاملين بها.

الشكل رقم 2 العملية التدريبية



المصدر: علي عبد الوهاب، التدريب و التطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981، ص 39

9 تحديد الحاجات التدريبية:

يقصد بتحديد الحاجات التدريبية معرفة من الموظفين يحتاج لتدريب، و نوعية التدريب المطلوب. و تقع هذه المهمة على عاتق مدير شؤون الموظفين (أو مدير التدريب) و يقوم تحديد الحاجات على دراسة و تحليل التنظيم، و الأعمال، و القوى العاملة.

ففي جانب التنظيم ينبغي دراسة أهداف الإدارة و التخصصات المتفرعة منها ، و موارد الإدارة المادية من أموال و معدات و تجهيزات ، و مدى كفايتها و ملاءمتها لتحقيق الأهداف ، و كفاءة توزيعها على أوجه الاستفادة منها ، و البيئة التي تعمل فيها المنظمة من علاقات و قيم و اتجاهات إيجابية أو سلبية .

و في جانب العمل يتعين دراسة أوصاف الوظائف و تحليلها ، للوقوف على محتوياتها من الواجبات و المسؤوليات و مدى دقتها في التعبير عن نوعيات العمل و مستوياته كوحدات تنظيمية صغرى ، ثم مطالب التأهيل و الخبرات و المهارات اللازمة للقيام به ، يلي ذلك مقابلة حجم العمل بالوظائف عن طريق دراسة أساليب الأداء و معدلاته ، لمعرفة ما هو عدد الوظائف الضروري للقيام بالعمل المطلوب لتحقيق الأهداف .

و على صعيد القوى العاملة يتعين دراسة أعدادها و مستوياتها من حيث المراتب ، و تركيبها من حيث المؤهلات العلمية و الخبرات العملية و التدريب ، و المدة الباقية للتقاعد ، و فرص الترقية المتاحة لشغل وظائف أعلى بعد التدريب ، و الحوافز المتوفرة لهذا الغرض ، و يدخل في ذلك دراسة مستويات الأداء الفعلي للعاملين (تقارير تقويم الأداء الوظيفي) مقارنة بمعدلات الأداء المقررة لوظائفهم ، و معرفة جوانب الضعف التي تحتاج للأغلب عليها عن طريق التدريب .

و يترتب على دراسة كل من التنظيم و العمل و القوى العاملة أن تتوفر لدينا صورة واضحة عن :

- مدى ملائمة تخصصات العمل و الموارد المتاحة و توزيعها لتحقيق الأهداف.
- مدى ملائمة الوظائف من حيث نوعياتها و مستوياتها و مطالب شغلها لأداء العمل، من حيث الكم و النوع بناء على معدلات أداء كمية ما أمكن ذلك.
- مدى قدرات و مهارات القوى العاملة الموجودة في القيام بالعمل، و الحاجة إلى رفع مستوياتها و التغلب على جوانب الضعف فيها، عن طريق التدريب و الحوافز.

و في النهاية فإن معايير تحديد الحاجة للتدريب لكل موظف تتكون من المعادلة التالية:

حجم العمل و نوعيته + وصف الوظيفة + مستويات الأداء المطلوبة - مستوى الأداء الفعلي للموظف
حسب تقارير تقويم الأداء الوظيفي = جانب الضعف أو الحاجة للتدريب.

و في الحقيقة فإن الحاجة للتدريب قد لا تقوم فقط في جانب الأداء الفعلي للموظف في عمله الحالي ، و إنما قد تنشأ حسب الحاجة إلى رفع إنتاجية أو مستوى أدائه لشغل وظيفة أعلى ، كما قد تقوم نتيجة للنقص في بعض جوانب السلوك ، كالتعاون مع الآخرين ، و التعامل مع أفراد الجمهور ، و الإتصال الفعال .

و بعد معرفة أعداد الموظفين الذين يحتاجون للتدريب، و الجوانب التي تتطلب ذلك، و طبيعة الأعمال التي يقومون بها، و المستويات الوظيفية التي يشغلونها، ينبغي التعرف على الكيفية التي تم بها هذه الحاجات أو أهداف التدريب.

الأهداف: 10

أهداف التدريب هي النتائج التي يراد الوصول إليها من التدريب ، فقد يكون الهدف كمياً كالزيادة في الإنتاج بنسبة مئوية معينة عن طريق رفع مهارات العاملين أو تقليل أعداد الموظفين الذين يقومون بعمل ما ، و قد يكون نوعياً بمعنى الارتقاء بمستوى أداء الموظفين في عمل مكثي و تقليل الأخطاء بزيادة معارفهم و معلوماتهم عن العمل و أساليب الأداء ، و قد يكون لإعداد موظفين جدد لشغل وظائف معينة أو مديرين لشغل وظائف أعلى ، كما قد يكون الهدف تزويد المتدربين بمهارات و قدرات تتعلق باستخدام تقنية حديثة أدخلت في العمل كالحاسب الآلي مثلاً .

و أخيراً قد يأتي الهدف ببساطة من الحاجة إلى إكساب مجموعة من العاملين في مجال ما خصائص سلوكية كمهارات الاتصال و التعاون البناء و إقامة العلاقات الودية مع الآخرين.

التنفيذ:

تنفيذ التدريب يشمل كل النشاطات التي تؤدي إلى تلقي التدريب من جانب الموظفين الذين يحتاجون إليه ، و من ذلك اختيار البرنامج الملائم لكل فرد أو مجموعة منهم ، و يدخل في نطاق ذلك ما إذا كان البرنامج عاماً

، أي من البرامج المنتظمة التي تقدمها إحدى جهات التدريب المركزية أو مصلحيا بمعنى أنه تقوم به المنظمة الإدارية بنفسها ، كما قد يكون البرنامج خاصا يفضل لفئة معينة من الموظفين كالمحاسبين أو المراجعين أو أمناء الصناديق و تقوم به جهة مركزية أو مصلحية أو يستقدم له بيت خبرة استشاري ، إلى غير ذلك من الأمور و يتضمن التنفيذ أيضا ترشيح الموظفين للبرامج الملائمة ، و إعداد الترتيبات اللازمة لالتحاقهم بالدورة في الوقت المناسب سواء بالداخل أو الخارج ، و تكليف من يقوم بمهام وظائفهم في فترة غيابهم ، و الاتصال بجهة التدريب لمعرفة مدى تقدمهم خصوصا إذا كانت الدورة طويلة نسبيا .

3- التقييم الوظيفي بعد عملية التدريب كسياسة لتطوير أداء العامل البشري .

المفهوم:

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي رصد و تحليل و تقويم مستويات الموظفين ، من حيث الإنجاز و نوعية الأداء و العلاقات الوظيفية و الخصائص الشخصية ، و يتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرؤساء و المرؤوسين ، فيما يتصل بالإشراف عليهم و مراقبتهم و توجيههم لأداء العمل .

و تستمد تقارير تقويم الأداء أهميتها من أنها تخدم أغراضا حيوية للإدارة و الرؤساء و المرؤوسين على حد سواء ، ففي جانب الإدارة تعتبر أداة أساسية للتغذية العكسية التي تتخذ على ضوءها قرارات شؤون الموظفين ، كالتثبيت في الخدمة في نهاية فترة التجربة و الترقية و النقل و العلاوة و الحوافز و التدريب . و في جانب الرؤساء هي وسيلة هامة للتعرف على مستويات المرؤوسين ، عن طريق إيجاد علاقة موضوعية بينهما قائمة على الإتصال الفعال فيما يتعلق بأداء العمل و سبل تطويره و اكتشاف الأخطاء و المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة لها . و في جانب المرؤوسين تعتبر هذه التقارير حافزا جوهريا لتطوير مستوياتهم ، في أداء و زيادة الإنتاجية و تنمية قدراتهم الذاتية و مهاراتهم العملية .

و نتناول هنا: أنواع تقويم الأداء الوظيفي، و نماذج التقارير.¹¹

أنواع تقويم الأداء الوظيفي:

ربما يعتقد كثير من الموظفين أن أسلوب تقويم الأداء الوظيفي واحد هو :

التقارير التي يعدها الرؤساء عن المرؤوسين في فترات زمنية دورية و الواقع أن هناك عددا من نظم تقويم الأداء الوظيفي الأخرى التي تستخدم في مختلف الدول و منظمات الأعمال ، و أول هذه النظم لجان المشرفين التي تشكلها الإدارة لتقويم أداء المرؤوسين الذين يعملون معهم ، و ثانيها : المسابقات الوظيفية كالاختبارات التحريرية و المقابلات الشفهية و ثالثها استخدام عامل التقويم الذاتي للإنجازات و مراجعته بواسطة الرؤساء ، و رابعا : أسلوب الإدارة بالأهداف أو مدى تحقيق الموظف للأهداف المقررة في فترة زمنية محددة ، و أخيرا : تقديم الموظف عن طريق تقديرات مقارنة بآخرين كأن يعتبر أحد أفضل خمسة في مجموعته .

تهدف هذه الأساليب و غيرها إلى تقويم المستويات الحقيقية للموظفين، و محاولة تجنب تأثير العوامل الشخصية و التعسف الإداري، و نظرا لأن تقارير تقويم الأداء الوظيفي هو أكثرها استخداما سنقصر حديثنا عنه.

نماذج تقارير التقويم :

تستخدم معظم الدول و منظمات الأعمال نماذج تقارير تقويم أداء الوظيفي كمييار لمعرفة مستويات العاملين بها ، و تختلف النماذج التي تستعملها في مكوناتها و أشكالها اختلافا بينا ، ففي أحد الطرفين تصمم النماذج الشاملة و المفصلة و تقسم إلى عناصر أساسية كالأداء و السلوك و العلاقات الوظيفية ، و التي تشمل كل منها على عدد من العوامل الفرعية يلحق بكل منها مدى من التقديرات الوصفية أو الرقمية أو الإثنين معا ، و في الطرف الآخر تقتصر وسائل التقويم على عدد من العوامل العامة ، مثل : " الإعجاز ، التفكير ، الإدارة ، العلاقات ، و المعرفة " ، و يقسم كل منها إلى تقديرات قليلة يقوم المشرفون بقياسها ، و بين هذين الطرفين أنواع متدرجة¹² .

و من الصعوبة بمكان القول إن هذا النوع أو ذاك من النماذج أكثر موضوعية في قياس أداء الموظفين ، لأن الموضوع يتعلق بجوانب عديدة ، لعل من أهمها : مدى موضوعية عناصر التقويم ، و علاقتها بطبيعة العمل ، و توازنها و سهولة فهمها ، و قدرة الرؤساء على تعيبتها في موضوعية و تجرد ، و الضمانات المتوفرة لمراجعتها إلى غير ذلك من الأمور التي يعتبر غيابها من مشكلات أسلوب التقارير التقييمية .

خاتمة:

الغرض من عملية التدريب هو تطوير المهارات القيادية للموظفين ، و منها : المهارات المهنية ، و المهارات الإنسانية ، و المهارات التحليلية ، و هي مهارات تمكنهم من القيام بمهامهم بصورة أكثر فاعلية ، و لذلك فإن تدريبهم يختلف محتوى و أسلوبا من تدريب الموظفين أثناء الخدمة ، فمن حيث المحتوى هو لا يقدم في شكل مواد متخصصة بغرض تزويدهم بمهارة ما في أداء عمل بذاته ، و إنما يطرح في صورة موضوع أو مشكلة واقعية أو مفترضة- تتطلب قدرات عالية من التفكير و التحليل في إيجاد الحلول المناسبة لها ، و من حيث الأسلوب لا يتم تدريب هذه الفئة عن طريق المحاضرات أو ورش العمل ، و إنما عن طريق ندوات أو حلقات علمية تقدم فيها أوراق عمل أو أبحاث من المسؤولين عن التدريب أو المشاركين فيه أو الممارسين الآخرين ،

أما تقويم الأداء الوظيفي هو عبارة عن رصد و تحليل و تقويم مستويات الموظفين ، من حيث الإنجاز و نوعية الأداء و العلاقات الوظيفية و الخصائص الشخصية ، و يتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرؤساء و المرؤوسين ، فيما يتصل بالإشراف عليهم و مراقبتهم و توجيههم أو حتى التنقيط لأداء العمل على أكمل وجه مطلوب منهم .

*** التوصيات:**

- الاهتمام أكثر بوظيفة تسيير الموارد البشرية خصوصاً من جانب منظمات العالم الثالث وعدم التراجع أو التخوف من أي استثمار في سبيل تنمية الأفراد إذ أنه يعود بالفائدة على المنظمة وعلى الفرد العامل داخل المؤسسة أيضاً.
- تطبيق المفاهيم الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية والتي من بينها الاعتراف والتمكين، ودائماً التوصية موجّهة لمنظمات العالم الثالث لأن هذه المفاهيم تمّ تطبيقها في منظمات الدول المتقدمة وأثبتت نجاحاً بحيث أنّها تحمّز الأفراد وتشجعهم على العمل وبذل مجهودات فكرية وعضلية أكثر.
- تنفيذ التدريب من خلال البرامج وفق المعايير المعتمدة و ذلك باختيار البرنامج الملائم لكل فرد أو مجموعة منهم ، و يدخل في نطاق ذلك ما إذا كان البرنامج عاما ، أي من البرامج المنتظمة التي تقدمها

- إحدى جهات التدريب المركزية أو مصلحيا بمعنى أنه تقوم به المنظمة الإدارية بنفسها ، كما قد يكون البرنامج خاصا يفضل لفئة معينة من الموظفين كالمحاسبين أو المراجعين.
- وأخيرا ربط عملية التدريب دوما بالتقييم لمعرفة مدى نجاحه من خلال إعداد التقارير التقييمية من طرف المديرين أو رؤساء المصالح كل حسب الدائرة التي ينتمي لها، وكل ذلك من أجل أداء أفضل للعامل وتحقيق أفضل أداء و مردود يعود على الزبون والمؤسسة بأفضل النتائج .

قائمة المراجع المعتمدة :

- ¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 2001، ص 45
- ² راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 6.
- ³ نفس المرجع السابق، ص 9، 10.
- ⁴ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 76، 77.
- ⁵ صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 157
- ⁶ نفس المرجع ، ص 159
- ⁷ علي عبد الوهاب، التدريب و التطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981، ص 19.
- ⁸ موزاوية سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 2003، ص 23
- ⁹ علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 39.
- ¹⁰ نفس المرجع ،ص 40
- ¹¹ حسين حسن عمار ، تقدير كفاءة الموظفين بين النماذج و الموضوعية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 31 نوفمبر 1981 ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ص 85
- ¹² PAUL PIGORS AND CHARLES , AMYERS , PERSONNEL ADMINISTRATION , MC – GRAW- HILL KOGAKUSHI TOKYO , P 48 .