



آلية تنمية العنصر البشري

آلية تنمية العنصر البشري

■ بعد أن استعرضنا التنمية البشرية من حيث المفهوم والمردود والي تعد مظلة لتنمية الموارد البشرية التي تُعنى بالبشر كعنصر من عناصر الإنتاج، فإن ثمة ضرورة تقتضي استعراض آلية تنمية العنصر البشري والوسائل التي يمكن بها تحقيق ذلك بما يحقق الكفاية في الإنتاج مع الكفاءة في معدلات الإنجاز، تلك الآلية هي عملية التدريب التي تتم في مؤسسة العمل من حيث فلسفته وسياسته وإدارة عملية التدريب.

■ إنه من الأهمية بمكان أن يكون لكل نظام تدريبي فلسفة ما أو سياسة معينة تعكس تلك الفلسفة، وتكتسب مسألة التدريب أهمية استراتيجية خاصة نظرا للتوسع الكمي الكبير والمضطر في مختلف قطاعات الخدمات، وتعتبر السياسة التدريبية Training Policy بمثابة آلية تحقيق تلك الفلسفة في إطار استراتيجية محددة، وفي حالة عدم وجود سياسة تدريبية في مؤسسة العمل فإن ذلك يؤدي بالضرورة إلى ظهور مشكلات تدريبية متعددة. والسياسة هي الإطار الذي يمكن أن تتفاعل فيه الاحتياجات الفردية بهدف أن يؤدي العاملون معا عملا مشتركا يحقق الرضا الوظيفي لهم كما يحقق أيضا الأهداف المنظمة.

■ ويتم رسم وصياغة السياسة التدريبية بواسطة المستويات العليا في المنظمة وينبغي قبولها واحترامها من قبل المستويات الدنيا فيها، ولهذا السبب فإنه يكون من المفيد لتجنب تلك المشكلات التي قد تحدث من عدم قبول سياسات المنظمة لدى العاملين أن تتاح الفرصة الكاملة لجميع الأطراف في المنظمة سواء واطاعي السياسات أو العاملين بها مناقشة تفاصيل هذه السياسات، والهدف من ذلك أن يؤدي العاملون في المنظمة العمل بفاعلية إذا ما أنيطت بهم تفويضات وتم تدريبهم على حل المشكلات اليومية في ضوء السياسة المتفق عليها وفي حدود مستوى مسئولياتهم وصلاحياتهم.



■ لذا تقتضي الضرورة وجود جهاز متخصص لإعداد الموارد البشرية وتدريبها والتي أصبحت من أولى الضرورات القومية بسبب قيمة الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحكومية وغير الحكومية واتساقا وانسجاما مع الاستراتيجيات والسياسات العامة التي تضعها الدولة.



■ من المعلوم أن التقدم العلمي والتكنولوجي السريع الذي يشهده العالم اليوم يؤثر تأثيرا بالغا على جهود المنظمات بمختلف أنواعها وأنشطتها إلى الدرجة التي أصبحت فيها ومعها إدارة تلك المنظمات مسئولة عن ملاحقة هذا التطور السريع والتكيف للثورة المعرفية والاتصالات والأنماط التكنولوجية الحديثة بما ينعكس على الدور الجديد للتدريب.

■ لذا فإن التدريب قد أصبح أساسا وقناة لملاحقة التطورات التكنولوجية السريعة التي لا تحتاج فقط إلى تطوير الكوادر والكفاءات الفنية، وإنما تحتاج أيضا إلى تنمية وتطوير الكوادر والكفاءات الإدارية والتي أصبحت عاملا أساسيا في مجال تخطيط وتنفيذ مشروعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الأمر الذي يستوجب معه وجود القدر الكافي من التكامل والتنسيق بين عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع وبين عملية تطوير وتنمية قدرات ومهارات وأداء العاملين أثناء الخدمة بهدف توفير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خطط التطوير الاقتصادي والاجتماعي.

■ تكتسب السياسة التدريبية للمؤسسة أهمية خاصة حينما تجعل من التدريب أثناء الخدمة وسيلة فعالة تستهدف تحقيق تنمية الموارد البشرية في ضوء عدة اعتبارات من أهمها:

- أن التدريب يعتبر وسيلة فعالة من وسائل الاستثمار الحقيقي في رأس المال البشري ومن ثم فإن النظام التدريبي يستطيع مساعدة المؤسسات والمنظمات المختلفة في سد الاحتياجات المجتمعية من الأفراد المزودين بالمهارات والقدرات والمعارف والمعلومات المطلوبة لتطوير تلك المجتمعات.

- التدريب أثناء الخدمة عملية مستمرة تهدف إلى تنمية الإدارة التنفيذية وتعميق قدرات وإمكانيات العاملين في مختلف المستويات، هذا إلى جانب تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات وقيم هؤلاء العاملين وترشيد علاقاتهم وإكسابهم المهارات السلوكية المؤثرة والفعالة.

- التدريب أثناء الخدمة هو الوسيلة الناجعة والعملية والتي لا تتوقف عن إتاحة التجديد المستمر للمعلومات والمهارات للمتدربين، كما تتيح لهم فرص النمو المهني في عالم سريع التغير.

- التدريب يعمل على تدعيم وتوثيق علاقات العاملين مع قياداتهم مع إطلاعهم على الجديد من المتغيرات المستمرة في السياسات الخدمية والإنتاجية وكذلك كل ما يتعلق بخططها وبرامجها.
- التدريب يعمل على تدعيم وتعزيز النمو الذاتي للأفراد كما يعمل على استخدام الأساليب والطرق المتطورة التي تتضمن كافة المعلومات النظرية والتطبيقية والفنية والتكنولوجية التي تمثل ركيزة أساسية ورئيسة في جميع البرامج التدريبية.

أهداف التدريب

■ إن برامج التدريب أثناء الخدمة لها هدف أكثر اتساعاً من كونها تدريب العاملين المدنيين أو الفنيين لكي يؤدون وظائفهم بطريقة مرضية. فهي تهدف إلى ما هو أكثر تخصصاً في هذا الشأن وهو تحسين كفاءة الفرد العامل وتطوير أدائه وتغيير اتجاهاته وسلوكه وزيادة التعاون الجماعي والتنسيق بينه وبين غيره من العاملين بالمنظمة. ونجاح هذه العملية سينعكس على كفاءة الخدمة المقدمة للمستفيدين من المنظمة، وتتبلور أهم هذه الأهداف بما يلي:

الأهداف العامة للتدريب أثناء الخدمة:

• الكفاءة Efficiency:

تعرف الكفاءة بأنها عبارة عن ترشيد استخدام الموارد في العمليات بشكل عام لخفض قدر وتكلفة الوقت والجهد والتجهيزات والمال، ويعبر عنها في صورة علاقة مسحية بين قيمة المخرجات وتكلفة المدخلات، ويتحدد الهدف الرئيسي للتدريب أثناء الخدمة في تحقيق الهدف سالف الذكر عن طريق زيادة الكفاءة وتقليل الفاقد.

• تسريع عملية التعلم Speed up the Learning Process:

إن التدريب أثناء الخدمة يتيح برامج مكثفة مصحوبة بإرشادات وتوجيهات مخططة ومنظمة للمبديء الأساسية والمهارات والأساليب الفنية للخدمات العامة.. كما أنه يختصر الوقت المستهلك ويقلل من الفاقد أو الخطأ الناتج عن عدم الخبرة أو الطرق الخاطئة للعاملين الذين حصلوا على التعلم عن طريق خبرات سابقة طويلة.

• تحسين الخدمة المدنية :Betterment of Civil Service

إن التدريب أثناء الخدمة يشارك ويساهم بفعالية في تقليل الآثار الناجمة عن إساءة استخدام السلطة في مجال الخدمة المدنية. ولعل الأخطاء التقليدية التي تشاهد وتلاحظ في مختلف الخدمات المدنية التي تعزى عادة إلى البيروقراطية وخاصة في البلاد النامية ترجع جزئياً إلى العلاقات العائلية والشخصية والتي تقود إلى الفوضى والتي يمكن بسهولة وبدقة محاربتها والتقليل من آثارها من خلال التخطيط الجيد للتدريب أثناء الخدمة في مجال منظمات الخدمة المدنية.

- **بناء المعلومات Moral Building:**

يتيح التدريب أثناء الخدمة الفرصة للنمو والتطوير الذاتي للمتدرب حيث يتمثل ذلك في أن المسؤولين عليه في العمل قد قاموا باختياره للتدريب وإنهم مهتمون بتقدمه ونموه وتطويره، وهذا بمثابة حافز معنوي كبير لذات المتدرب الشخصية.

- **التنمية في ميدان النشاط أو العمل أو المهنة Career Development:**

لعل من المميزات الهامة للتدريب أثناء الخدمة هو أنه يعد المشاركين لأن يتقلدوا مسؤوليات ومهام عمل في المراكز الوظيفية، لذا فإن المشارك في التدريب يصبح أكثر كفاءة في مهام عمله وقادراً على التقدم والرقى.



• تحسين الإدارة العامة :Improvement Public Administration

إن من بين أهم أغراض التدريب أثناء الخدمة هو الدور الذي يجب أن يلعبه في تحسين وتطوير الإدارة العامة، ويمثل الطريقة الأكثر إيجابية للإصلاح الذي يحقق أسرع النتائج في أقرب وقت ممكن.

الأهداف من حيث الكم والكيف:

- الأهداف الكمية: وذلك بتحديد أعداد الأفراد المراد تدريبهم.
- الأهداف الكيفية: بمعنى أن يستهدف التدريب تنمية معلومات ومعارف ومهارات المتدربين وإكسابهم الخبرات وتعديل سلوكهم وذلك بغرض تحسين كفاءتهم ورفع مستوى أدائهم وإنجازاتهم.

- وعليه ، فإن عملية التدريب تعد جهودا مخططة تقوم بها منظمة العمل بغرض المساهمة في زيادة قدرات العاملين فيها من خلال:
 - ✓ إكتساب المتدرب المعلومات ذات الصبغة العلمية الحديثة في مختلف المجالات المرتبطة بعمله ارتباطا مباشرا.
 - ✓ معرفة بعض المؤشرات والاتجاهات العالمية الحديثة فيما يتعلق بمجالات تطوير الأداء.
 - ✓ معرف بعض المشكلات المرتبطة بالمجتمع ومحاولة حلها مع تحديد العلاج المناسب لكل مشكلة في السياق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي للتنمية في المجتمع.

✓ الوقوف على نوعية المشكلات المرتبطة بعمل المتدرب وإكسابه المهارات لحلها.

✓ التعرف على ديناميكية العلاقات والنسق القيمي للمجتمع وبعض العادات والتقاليد وأساليب الضبط الاجتماعي وتأثيرها على مفهوم وسيكولوجية عملية الخدمات.

✓ تنفيذ الرؤية الشاملة والعمل ضمن فريق جماعي نظرا لتداخل المشكلات بعضها مع البعض الآخر وأن يمارس ذلك عمليا.

✓ اكتساب اتجاهات صحيحة فيما يتعلق بتناول المشكلات المجتمعية واتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.



تخطيط وإدارة العملية التدريبية

■ يفترض أن يكون التدريب أثناء الخدمة بمثابة عملية مستمرة من وقت تعيين الموظف الرسمي ولحسن إ حالته إلى التقاعد، وهي ذات قيمة لكل الدرجات والمستويات الوظيفية حيث أن المركز الوظيفي للموظف غالبا ما يتغير ويتبدل في أكثر من موقع ومركز عمل أو درجة وظيفية واحدة، لذا فإن الموظف يحتاج لمهارات مختلفة وأساليب فنية وإدارية جديدة.



ويمكن تقسيم برامج التدريب أثناء الخدمة على مراحل مختلفة:

■ التدريب المبكر في مجال العمل Early Career Training.

✓ التدريب الإرشادي أو التوجيهي Orientation Training.

✓ التدريب التمهيدي Preface Training.

■ التدريب في منتصف وما بعد منتصف فترة ممارسة العمل Mid and Later Career

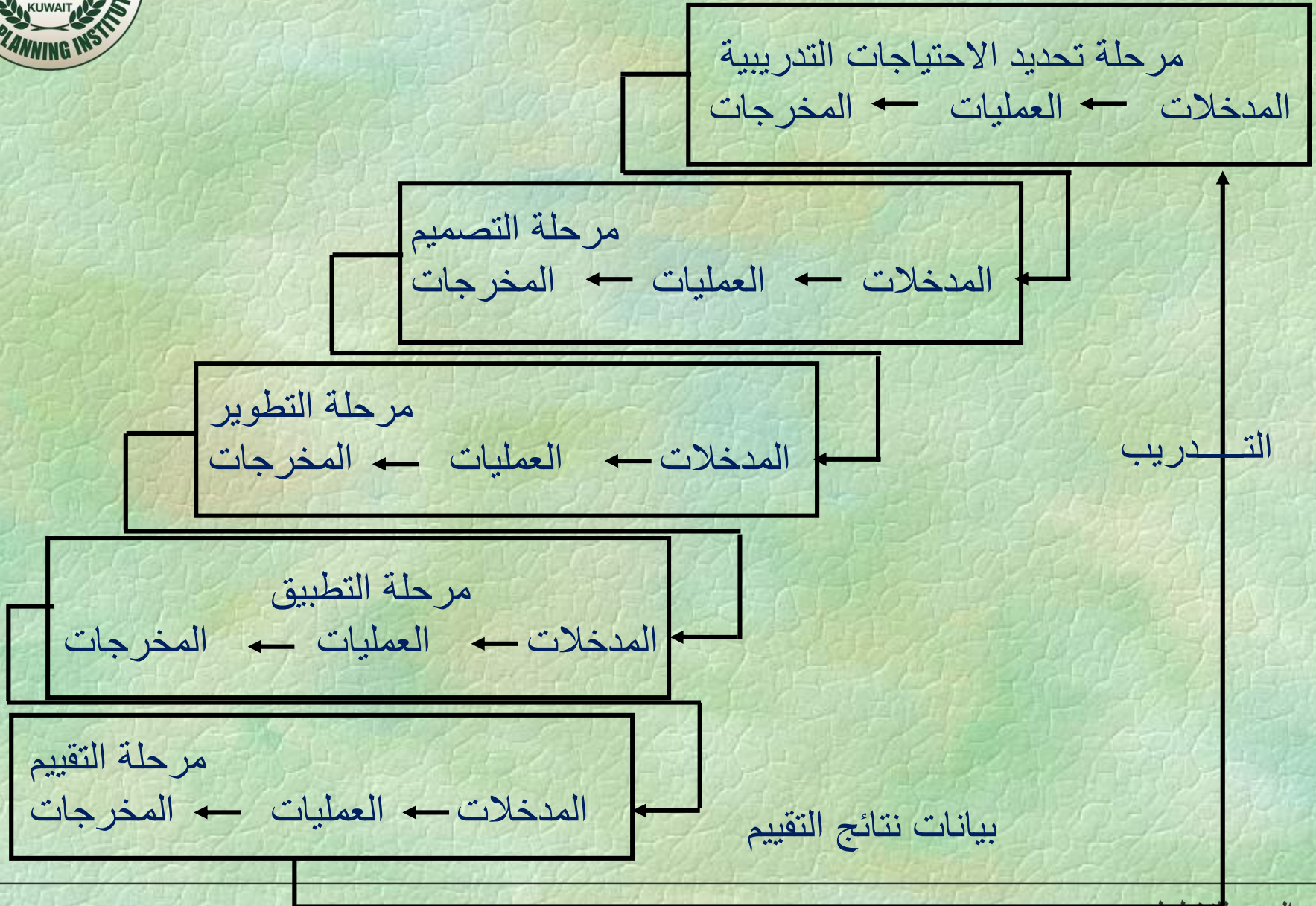
✓ التدريب في موقع العمل On-the-Job Training.

✓ التدريب الإنعاشي Refreshing Training.

✓ التدريب التحويلي (إعادة التدريب) Re-Training.

والأشكال المختلفة التي تحتويها هذه المراحل من الحياة الوظيفية للموظف تدار من

خلال طرق تدريبية متعددة وأساليب فنية مختلفة.



■ إن الأشكال السابقة للتدريب كانت بمثابة استعراض عام لأنواع التدريب أثناء الخدمة وعادة يتم تصميم بعض البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات الفرد والوظيفة والمنظمة بصفة خاصة ومحددة نذكر منها الأنواع التالية:

- التدريب لرفع المستوى: وذلك بهدف رفع قدرات ومهارات العاملين في أدائهم الحالي أو في عملهم المستقبلي.
- التدريب من أجل التطوير والتنمية: ويهدف هذا النمط من التدريب إلى تعميق مهارة وظيفية معينة تدخل ضمن إطار وظيفة ما دون غيرها من المهام الوظيفية الأخرى.

- إعادة التدريب: ويهدف هذا النمط من التدريب على إكساب الفرد مهارات لأداء عمل يختلف عن العمل الذي تدرب عليه أصلاً.
- التدريب المتقدم: ويهدف هذا النمط من التدريب إلى إعداد وتأهيل الأفراد الذي سيتولون مناصب أعلى على المهارات الضرورية اللازمة لحسن أداء عملهم المستقبلي.
- التدريب الإداري: ويهدف هذا النمط من التدريب إلى إعداد الموظفين في المستويات العليا الإشرافية والتنفيذية للتكيف مع وظائفهم الحالية أو وظائفهم المستقبلية أو الوظائف الأخرى وعندما يكون هناك تحرك أفقي.

- التدريب الإشرافي: ويهدف هذا النمط من التدريب إلى تنمية القدرات القيادية والإشرافية وتبسيط وتحسين العمل وتنظيم أساليب الأداء.

- التدريب التخصصي: ويهدف هذا النمط من التدريب إلى تعميق مهام وظيفية معينة تدخل ضمن إطار وظيفة ما دون غيرها من المهام الوظيفية الأخرى.



■ وثمة تقسيم آخر للتدريب أثناء الخدمة وذلك طبقا للفئات التي يقدم لها التدريب من خلال برامج خاصة يتم تصميمها لتحقيق هذا النوع من التدريب هي كما يلي:



- تدريب العاملين الجدد: ويطلق عليه أحيانا التدريب التمهيدي أو التوجيهي.
- التدريب الفني: وهذا النوع من التدريب يعد لفئة من الفنيين والأخصائيين المهنيين في المؤسسة كالتدريب على أعمال التحاليل والشئون الهندسية والصيانة ومراقبة جودة الإنتاج.

- **التدريب الحرفي:** وهو ذلك النوع من التدريب الذي يوجه للعاملين في مجال التنفيذ ويعتمدون في عملهم على المهارة اليدوية كالتدريب على أعمال الخياطة والخراطة والبرادة والنجارة وغيرها.

- **التدريب الإداري.**

- **تدريب رجال الإدارة العليا Executive Development:** ويطلق عليه أحيانا تنمية المديرين التنفيذيين والتي تمثل المستويات الإدارية العليا في الهيكل التنظيمي وتهتم هذه الفئة برسم السياسات ووضع الخطط الاستراتيجية وهي بصفة عامة تعمل على تحديد الشكل المؤسسي وحمايته وضمان بقائها واستمرارها. ويسعى هذا النوع إلى تكوين فئة من القيادات القادرة على التعرف على المشكلات واكتشافها واتخاذ القرارات والحلول المناسبة لها.

• تدريب رجال الإدارة الوسطى أو التنمية الإدارية Management Development: ويقدم هذا النوع من التدريب لفئة الإدارة الوسطى وهي الفئة التي تقع بين المشرفين المباشرين والمديرين التنفيذيين من فئة الإدارة العليا.

• التدريب الإشرافي Supervisory Training: وهذا النوع من التدريب يقدم للفئة التي تمارس الإشراف وتوجيه المرؤوسين لأول مرة سواء في مجال الأعمال اليدوية أو الأعمال التخصصية، في مواقع العمل الإنتاجي ولرؤساء الأقسام في الإدارات المتخصصة كرؤساء الحسابات وشئون العاملين ورؤساء السكرتارية.



- **التدريب التخصصي الإداري Administrative Training:** وهو الذي يقدم إلى العاملين في التخصصات التي تساعد الإدارة على القيام بمهامها كالتدريب على نظم الحسابات ونظم التكاليف والعلاقات الإنسانية والأفراد، وهذه الفئة لا تمارس أي شكل من أشكال الإشراف والتوجيه للمرؤوسين.