

استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في منظمات الأعمال

الدكتور محمد جبار الصانع .

هاشم فوزي العبادي ..

المقدمة :

تعد إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في منظمات الأعمال من المواضيع الحديثة بعد أن أدرك العلماء أهميته وعلاقته بنشاطات التطوير وأداء الأفراد الذي يخطط لتطويرهم المهني، باعتبار التخطيط المهني أحد المفاتيح الرئيسة لضمان نجاحهم في مهنتهم من خلال تحديد أهدافهم وأسلوب تحقيقها .

وتعتبر برامج التطوير المهني من الإضافات الحديثة للوظائف التي تؤديها أقسام إدارة الموارد البشرية ويتم تصميم هذه البرامج لتمكين الموظفين من الربط بين مقابلة احتياجاتها للنمو والتطور مع احتياجات المنظمة. ويتم تصميم هذه البرامج بصورة دقيقة بحيث تمكن كل موظف من تخطيط حياته المهنية داخل المنظمة.

كذلك يعتبر التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أية منظمة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصاتها . وإن الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها هي التدريب لذا يلقي التدريب اهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات . لذا تتطلب منها الكثير في تخطيط وتأهيل أعداد الأفراد العاملين فيها حاضراً ومستقبلاً لتحقيق أهدافها .

مشكلة البحث :

ان قلة الموارد وسوء استغلالها في كثير من منظمات الأعمال نتج عنها عدم قدرة تلك المنظمات على تلبية حاجات المستهلكين مع عدم قدرتها على الصمود أمام المتغيرات والارتقاء بكفاية الأداء المالي عالمياً . فضلاً عن انعدام قدرة تلك المنظمات على الاستفادة القصوى من مواردها المتاحة واستغلالها وتوزيعها وتشغيلها بطريقة أفضل ورفع معدلات إنتاجيتها والارتقاء بمواصفاتها لتكون منافسة لمثيلاتها في الأسواق العالمية نتيجة لعدم توظيف التدريب الفني والإداري توظيفاً صحيحاً .

كل ما جاء في أعلاه ما هي الا عبارة عن مشاهدات ومتغيرات عالمية وإقليمية لها أثرها على حاضر ومستقبل منظمات الأعمال ، وما هي ألا مؤشرات توحى بأنها ستواجه صعوبات كثيرة منها المنظور وغير منظور في مساراتها الوظيفية لها انعكاساتها على كفاية الأداء في منظمات الأعمال تتطلب منها الكثير في تخطيط وتأهيل وأعداد الأفراد العاملين فيها حاضراً ومستقبلاً لتحقيق أهدافها .

أهمية البحث :

نظراً لأهمية نشاط التدريب وأهمية مردوده في الحاضر أو المستقبل فالأمر يتطلب ربط أهداف المنظمات بتصورات الإدارة للمسارات التدريبية

فالتدريب : (هي عملية تعلم ، يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعد في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة)^(١)

أو يقصد بالتدريب : (تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية)^(٢).

ونحن نرى بأن مفهوم التدريب: (هو الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفية معينة) .

مما يعني أن الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها هي التدريب لذا يلقي التدريب اهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة ، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات ، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات ، وتفعيل الاستخدام الكفوء للتقنيات والموارد المتاحة للمنظمات .

ويفرق بعض الكتاب بين مفهوم تدريب الموارد البشرية في المنظمة ومفهوم تنمية أو تطوير تلك الموارد فيها . فالتدريب من وجهة نظرهم هو " نقل مهارات معينة ، يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول " .

أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها " تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداد لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم"^(٣)

والوظيفية بها وتطوير هذا النشاط وتحديد أهم مواصفات المدرب وإداري التدريب وأهم الوسائل والطرق المستخدمة في التدريب ... وأصبح لازماً على إدارة التدريب أن تكون على درجة عالية من الوعي والخبرة والكفاءة لكي تستطيع إنجاز وفعاليات التدريب بأكبر قدر من النجاح .

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى توجيه اهتمام الإدارات إلى ضرورة ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للموظف، حيث بموجب هذا الربط يستطيع الموظف التقدم أو الترقى رأسياً إلى الوظائف الإشرافية المباشرة والعلية، بعد اجتيازه للبرامج التدريبية الإدارية التخصصية ، ويمكن أن ينعكس إيجابياً على الأداء العام في منظمات الأعمال، من خلال الارتقاء بمستويات الأداء الكمية والنوعية للعاملين في هذه المنظمة وفي جميع المستويات الإدارية .

البحث الأول

مفهوم التدريب وأهميته

Training Concept & its Importance

أولاً - مفهوم التدريب Training

Concept :-

أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، واستقطابها واختيارها وتعيينها ، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية وتطويرها وذلك عن طريق أعداد البرامج التدريبية وتنفيذها لغرض أعداد الموارد البشرية في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة .

ففي معظم المنظمات ، يأتي الأفراد العاملون الجدد مؤهلين بمعظم المعرفة والمهارات المطلوبة للعمل ، وقد يحتاج الفرد غير المهني تدريباً واسعاً في بيئة المنظمة .

الاستثمار البشري. وعلى التدريب يجب أن يكون كميّاً بصورة خاصة للإجراءات التي يقصد بها تعزيز التعليم بين الأفراد العاملين ولتحقيق الأهداف والغايات للمنظمة في منظومات المجتمع .

ثانياً - أهمية التدريب of Training : Importance

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلاً علمياً يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءتهم النوعية في مجال الاهتمام في عمله اليومي، فضلاً عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سوف يؤهلون لها .

هذا بالإضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل وإكسابهم المعرفة الجيدة ، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم والسلوكيات، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل .

ويمثل التدريب وسيلة لتطوير الأفراد العاملين ، بل أنه الوسيلة والنشاط التطويري الوحيد نسبياً في الدول النامية ، كما أنه وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن للمنظمة أن تعاني منها عندما يكون سببها هو أداء العاملين. ويتضح الاهتمام بنشاط التدريب من خلال الأموال المستثمرة في مجال التدريب، وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية :-

- ١- الأهمية بالنسبة للمنظمة .
- ٢- الأهمية للأفراد العاملين .
- ٣- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية .

كما يحاول البعض التفرقة بين المفهومين على أساس المدى الزمني ، فالتدريب يهتم بالوظائف أو الأعمال الحالية ، بمعنى أن الهدف منه تحقيق نمو الشخص عن طريق تمكنه من المهارات والمؤهلات الضرورية لكي يتقن عمله الحالي ويكون إسهامه فعالاً قدر الإمكان ، أما التنمية فتهم بالوظائف أو الأعمال المستقبلية فهي تسعى إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها وأعداده لعمل أعلى مرتبة من عمله الحالي . أي أن العملية تركز على الأعداد المستقبلية للفرد ، وهناك من يفرق بين التدريب والتنمية على أساس المستوى الإداري ، حيث أن التدريب يخصص للعاملين في المستويات الأدنى ، بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا^(٤).

نستخلص مما تقدم بأن نشاط التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، كونه نشاطاً يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة والمجتمع على حد سواء . لذلك فأكثر المنظمات الكبيرة اليوم تقوم بنشاطات التدريب، وقد تكون لها دوائر متفرغة لهذا النشاط، كأقسام في إدارة الموارد البشرية، وبدرجات مختلفة من السعة والأهمية، حسب طبيعة نشاط التدريب التي تقوم به المنظمة .

فالتدريب وسيلة فعالة لتحقيق النمو المهني للعاملين في المنظمات ومدخل هام من مداخل اكتساب المعارف وتطوير المهارات وتعديل الاتجاهات وأداة لتحسين العمل والارتقاء بأداء المنظمات .

ولابد من الاهتمام بالعنصر البشري ورفع مستواه عن طريق التعليم والتدريب واعتباره نوعاً من

وتتجلى هذه الأهمية على النحو التالي :

١- **أهمية التدريب للمنظمة** : تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة ومن بين هذه الفوائد هي :-

أ - إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع. فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويسهم في تطويرها واستمرارها.

ب - تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة .

ج - التدريب يمكن المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر .

د - يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

هـ- يساعدهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية .

و - يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة .

ز - يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية .

ح - يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.

ط - يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.

ي - يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها .

٢- **أهمية التدريب للأفراد العاملين** :- أن الفوائد التي يحققها التدريب للأفراد العاملين تتمثل بالآتي :-

أ - يزود التدريب الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة .

ب - يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفاعل .

ج - يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن ، كما يزيد من قابلياتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل .

د - يحسن التدريب الأفراد العاملين ويطور سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.

هـ - يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل .

و - يقلل التدريب من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل .

ز - يمكن أن يزيد التدريب من التزام الأفراد العاملين وولائهم للمنظمة ويعزز من إدراكهم بأن المنظمة مكاناً جيداً للعمل .

ح - يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء .

ط - يزود التدريب الأفراد العاملين بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات .

ي - يحسن الاتصالات بين الأفراد العاملين ويقوي تماسكهم في داخل المنظمة .

٣- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

يؤدي التدريب إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية :-

أ - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .

ب - تتوافر القيادات الإدارية نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية . فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تسهم بشكل واضح في توجيه موارد المجتمع وتحقيق الاستخدام الأفضل لها .

ج - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة .

د - تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها .

هـ - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة .

ثالثاً - مبادئ وقواعد التدريب : (Training

(principles & Rules

هنالك اعتبارات أساسية ينبغي أخذها بعين الاعتبار ، إذ تعتبر بمثابة قواعد عامة يسترشد بها في تصميم وتنفيذ برامج وخطط التدريب في المنشآت نوجزها في الآتي ^(٥) :

١- **مسؤولية التدريب** : أن مهمة تخطيط الاحتياجات التدريبية في المنظمات، هي عملية مشتركة بين وحدة شؤون الأفراد والمدراء التنفيذيين والمشرفين، ويرجع سبب ضرورة إشراك المدراء التنفيذيين والمشرفين في عملية التدريب إلى حقيقة كونهم اقدر الجهات معرفة باحتياجات العاملين الذين سيشرفون عليهم، ونظراً للعلاقات المباشرة القائمة

بينهم وبين العاملين وإطلاعهم عن كثب على أدائهم وتحسينهم لنقاط القوة والضعف للعاملين .

كما أن إدارة شؤون الأفراد هي الجهة المعنية برعاية وتنمية الأفراد ولديها البيانات والمعلومات عن الموظف والوظائف التي يعمل بها ومراحل الحياة الوظيفية التي يمر بها .

لذا يحبز قيام تكامل جهود وحدة شؤون الأفراد والمدراء التنفيذيين والمشرفين في رسم السياسات والبرامج

التدريبية بحيث يتولى كل من الأطراف المذكورة المهام المحددة التالية :-

أ- مهام وحدة شؤون الأفراد :-

(١) وضع خطط المسار التدريبي لتتناسب

وخطط المسار الوظيفي بالتعاون مع

المدراء التنفيذيين والمشرفين

(٢) تنسيق جهود التدريب بين الإدارات والأقسام

في المنظمة .

(٣) تنظيم عملية التدريب خارج المنظمة .

(٤) العمل على توفير مستلزمات التدريب من

مواد وخبراء .

(٥) متابعة تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطط

الموضوعة .

(٦) تقويم برامج التدريب وإدخال التعديلات

المناسبة عليها .

(٧) متابعة تأمين ورصد المخططات المالية

للتدريب .

(٨) مناقشة خطط وبرامج التدريب ومتابعة

اعتمادها من قبل الإدارة العليا .

ب- مهام المدراء التنفيذيين والمشرفين :

٤- **التدريب والمتدربون** : ينبغي مراعاة الفروقات الشخصية بين المطلوب تدريبهم، بحيث يتم توزيعهم في مجموعات وفق مستوياتهم وخلفياتهم بحيث يتناسب أسلوب ومادة التدريب ومستويات المتدربين المختلفة مما يحقق الجدوى والفائدة المرجوة للمستويات المختلفة من المتدربين .

٥- **التدريب والحوافز** : ينبغي توفير الحافز للمتدرب لحفزه على الالتحاق بالبرامج التدريبية كمضاعفة راتبه خلال الفترة التدريبية وتوفير المواصلات المجانية وإعطائه الأولويات في الترقيات ومنحه شهادات التقدير والمكافآت المناسبة .

٦- **التدريب ومفهوم النظم** : أن عملية التدريب لا بد أن ينظر إليها بمنظور شامل بحيث يتم الإحاطة بكافة العناصر وأوجه النشاطات المطلوب تنفيذها ، لكي يؤتي التدريب ثماره، ولا يجوز تجزئة أوجه النشاطات التدريبية أو عزل بعض العناصر أو مكونات النشاطات وخطط التدريب، لذا يحبذ اتباع مفهوم النظم في تخطيط وتنفيذ وتقييم النشاط التدريبي، ووضع تصور شامل يأخذ بعين الاعتبار المكونات الأساسية لهذا النظام كالتالي :-

أ- **المدخلات** :- وتتمثل في :

(١) الأفراد العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية .

(٢) المديرون والمساعدون في العملية الإدارية .

(٣) مدخلات مادية ومالية (موازنات ، تجهيزات ، مباني) .

(٤) مدخلات معنوية: المعلومات المتاحة عن الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة بالمنظمة (أنظمة وتعليمات وأعراف) .

(١) توفير المعلومات المهنية المتعلقة بمستوى أداء العاملين لوحدة شؤون الأفراد .

(٢) تقدير الاحتياجات التدريبية .

(٣) الإشراف على برامج التدريب التي تتسم على رأس العمل .

(٤) مناقشة ومتابعة موضوع تنمية القوى العاملة باستمرار مع الإدارة العليا .

(٥) التنسيق المستمر مع وحدة شؤون الأفراد فيما يتعلق برسم خطط وسياسات التدريب للعاملين .

(٦) تحديد المستويات المطلوبة (المعايير) المستهدفة من التدريب .

وينبغي أن ندرك بأن مسؤولية التدريب هي مسؤولية مشتركة ما بين الإدارات الوظيفية في المنظمة وإدارة الموارد البشرية والفرد العامل والتي لا يمكن إن تنجز بشكل كفوء إذا لم تلقى الدعم من قبل الإدارة العليا للمنظمة .

٢- **شمولية التدريب** : ينبغي أن تتخذ إدارة المنظمة نظرة شمولية لدى التخطيط لوضع برامج تدريبية، بحيث لا تغفل أو تستثني فئات معينة وتميز بين العاملين وفق أسس غير موضوعية، على أن يشمل التخطيط لبرامج لتدريب العاملين في المجالات الفنية والإدارية وفق أولويات الإدارة العليا .

٣- **التدريب وطبيعة الأعمال** : يجب أن يتم الربط بين طبيعة الأعمال ونوع التدريب المطلوب وأساليبه، كما يجب أن يتم الرجوع إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف للتعرف على طبيعة العمل وإبعاده إلى جانب أخذ مشورة المشرف ومدراء الإدارات العامة للتعرف على الجوانب الفنية للعمل .

- ٥) الأنظمة واللوائح وطرق العمل والنظم الفنية والإنتاجية .
- ب- التشغيل :- ويتمثل في مراحل التدريب الرئيسية التالية :-
- ١) مرحلة تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية .
- ٢) مرحلة تنفيذ خطط التدريب .
- ٣) مرحلة تقييم خطط التدريب المنفذة .
- ج- المخرجات :- وتتمثل في الإنجازات المراد الوصول إليها وتحقيقها كالتالي :-
- ١) تغيير إيجابي في سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العمل .
- ٢) تحقيق نتائج اقتصادية - زيادة في الإنتاج - ارتفاع مستوى الأداء، زيادة في المبيعات، رفع مستوى الخدمات، رضا العملاء .
- ٣) تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .
- د- التغذية العكسية : تتمثل في المعلومات التي تصل إلى المنظمة عن ردود الفعل للنشاطات التدريبية التي تقوم بها، والتي تعتبر مؤشراً يساعد المنظمة في تعديل وتطوير برامجها التدريبية باستمرار، لزيادة فاعليتها وتحسينها، (انظر الشكل رقم (١))



الشكل رقم (١) التدريب ومفهوم النظم

المصدر : د. حنا نصر الله ، " إدارة الموارد البشرية "، (عمان: دار العقل للنشر والتوزيع ، ١٩٩٩)، ص ٢٠٢ .

رابعاً - أهداف التدريب : Objectives of Training

للتدريب أهداف عديدة تستطيع المنظمات الاستفادة منها ومن بين هذه الأهداف ما يلي :-

- ١) زيادة الإنتاج: أن زيادة مهارة القوى العاملة ستؤدي عادة إلى زيادة كمية الإنتاج ونوعيته حيث أن التطور الفني في العمليات الصناعية يتطلب تجديد معارف العاملين وتدريبهم ليتمكنوا من أداء

وهناك ثلاث مراحل أساسية لعملية التدريب كالتالي :-

أولاً - مرحلة التخطيط .

ثانياً - مرحلة التنفيذ .

ثالثاً - مرحلة التقييم .

وفي ضوء مبررات ودواعي التدريب وأهدافه يتم تشكيل فريق عمل يشرف على تخطيط وتنفيذ وتقويم البرنامج التدريبي. حيث يقوم هذا الفريق بالمهام التالية :-

- أ- قياس الاحتياجات الفعلية للبرنامج التدريبي .
- ب- تحديد الأهداف الإجرائية للبرنامج التدريبي .
- ج- تحديد مضمون البرنامج التدريبي .
- د- تحديد الإمكانيات البشرية والمادية .
- هـ- تشكيل فريق التدريب، الذي يقوم بإعداد وتنفيذ وتقويم البرنامج التدريبي، ويجب أن يتصف بالدراسة الكاملة بفلسفة البرنامج التدريبي والمقدرة على الحوار والمناقشة مع جميع الفئات المستهدفة من التدريب، وأيضا تقويم البرنامج ومتابعته .
- وسيتم تحديد مضمون البرنامج التدريبي وفق الخطوات التالية :-

- ١- دراسة الأهداف جيداً ، وصياغة المضمون في ضوءها، وتصنيفها إلى جوانب نظرية وعملية .
 - ٢- تحليل كل جانب إلى مجموعة من المهمات التدريبية .
 - ٣- صياغة أهداف سلوكية لكل جزء ومحتوى نظري أو تدريبي منظم حسب الأهداف المرسومة .
 - ٤- تحديد الوسائل المعينة لذلك البرنامج .
 - ٥- تحديد أدوات التقويم الملائمة للبرنامج التدريبي .
- وفيما يلي شرح لهذه العملية التدريبية المترابطة مع بعضها البعض :

أعمالهم على الوجه المطلوب وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج .

٢) رفع الروح المعنوية: حيث أن امتلاك المهارات العالية تؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالأمن والاستقرار والطمأنينة، مما يرفع الروح المعنوية لديهم .

٣) قلة الأشراف : أن التدريب يساعد العامل على أن يشرف هو بنفسه على أدائه، فالدورة التدريبية تقلل من الحاجة للأشراف .

٤) الاقتصاد في الأنفاق: لأن التدريب مردود أكثر من كلفته، فاستخدام الآلة بأصول، وبوسائل سليمة، يقلل النفقات، كما يقلل من حوادث العمل .

٥) قلة في دوران العمل: إن تدريب الأفراد، وزيادة مداركهم، يزيد من تعلقهم في العمل، ويحول دون تطلعهم للاشتغال خارج مؤسساتهم مما يؤدي إلى قلة في دوران العمل .

٦) وفرة القوة الاحتياطية للمؤسسة: حيث يشكل التدريب مصدراً مهماً للطلبات الملحة التي تفوق الإمكانيات المتوفرة في سوق العمل، وبذلك تتمكن المراكز التدريبية في مد المؤسسات بالقوة العاملة المدربة وبالأعداد التي تحتاجها .

المبحث الثاني

العملية التدريبية

Training Process

يناقش هذا المبحث الأبعاد الرئيسة التي تشكل الأركان الجوهرية للعملية التدريبية، حيث تتكامل وتتفاعل هذه الأركان فيما بينها لتؤلف ما يسمى بعناصر الخطة التدريبية.

أولاً- تخطيط عملية التدريب : Planning Training Process

وفيها يتم التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى المستويات الثلاثة التي تشمل الفرد والوظيفة والمنظمة .

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية : Training Needs

تشير كلمة الحاجة (NEED) إلى أن هنالك نقص أو خلل ما في شيء معين أو نواحي معينة، أما كلمة تدريب (TRAINING) فإنه يدل على أن ذلك النقص أو الخلل يمكن معالجته أو إشباعه بواسطة عملية تدريب منظمة هادفة تستهدف ذلك الشيء أو الناحية المقصودة .. لذلك يمكن القول أن الحاجة التدريبية توجد عندما يكون هنالك تطبيق لتدريب منظم هادف لشيء معين يؤدي أو يهيئ لمعالجة ضعف أو خلل معين في الأداء .

ويمكننا أن نعرف الاحتياجات التدريبية بأنها : (الأداة الرئيسة التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التدريبية وأن مشكلات الأداء الحالية يمكن علاجها بالتدريب وهو ما يطلق عليه القابلية للتدريب) .

أن التعرف على الاحتياجات التدريبية يتطلب حصر المصادر التي يمكن أن تساعد المخطط في تحديد هذه الاحتياجات وقياسها قياساً علمياً ومن أهم المصادر هو: وصف الوظائف التي سيشغلها المتدربون. فمن خلال الوصف يمكن تحديد المستوى الذي يتعين رفع المتدرب إليه من خلال عملية التدريب ليمارس اختصاصاته وواجباته الوظيفية .

والمقصود بالاحتياجات التدريبية " هو حجم الفجوة ما بين الأداء الفعلي من قبل فرد معين (من حيث الكم والنوع) وما بين ما يجب أن يكون عليه

الأداء المطلوب أو المستهدف (وفقاً للمعايير والمقاييس والأهداف والخطط المعتمدة) " .
وتتمثل الاحتياجات التدريبية بجانبين هما^(١):

- ١- جانب القوة :- يتمثل في خصائص مهارة ومعرفية أو قدرات يراد إكسابها للمتدرب .
- ٢- جانب قصور أو ضعف : ويتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها واستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب ، وقد تكون الصفات والخصائص في الجانبين مرتبطة بالأداء أو السلوك أو العلاقات أو بنمط التفكير أو الشخصية personality لدى الفرد العامل .

وبشكل عام يمكن تحديد أهم ما يمكن تحقيقه بتقييم وتحليل الاحتياجات التدريبية كما يلي :-

- (١) لتحديد ما هو التدريب المناسب ذو العلاقة بوظائف وأعمال العاملين بالمنظمة .
 - (٢) لتحديد ما هي البرامج والخطط التدريبية التي ستؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء حالياً ومستقبلاً .
 - (٣) لتحديد فيما إذا كان التدريب سوف يؤدي إلى إحداث تغير ما .
 - (٤) لاستخلاص الاحتياجات التدريبية من مشاكل وخطط وأهداف المنظمة .
 - (٥) لربط الأداء الذي تم تطويره وتحسينه مع أهداف وخطط المنظمة وتطلعات الفرد .
- أن الاحتياجات التدريبية لا تخرج عن ثلاث مستويات هي : مستوى المنظمة ، مستوى العمل أو الوظيفة ، وأخيراً مستوى الفرد . وفيما يلي شرح لهذه المستويات الثلاثة :-

١- تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة : Organization Analysis

وهيكلها التنظيمي وطرق العمل، بما يتناسب والاحتياجات الفعلية للمنظمة.

٢- مستوى تحليل العمل أو الوظيفة : Job Analysis

لابد للمحلل للاحتياجات التدريبية الإطلاع على طبيعة الأعمال أو طبيعة الوظائف التي تسند للأفراد العاملين، والتي ترد في الوصف الوظيفي، ومواصفات الوظائف، وذلك للتعرف على نوع التدريب الذي يتناسب وطبيعة الأعمال والمهام التي يؤديها العاملون ولا ينبغي أن يأخذ هذا التحليل عمقاً أو يبدأ أكبر مما يجب، ويقترح الاكتفاء بالمعلومات التالية حول الوظائف لغرض تحليلها :-

أ- الوصف الوظيفي Job Description : خلاصة للأهداف ونطاق ومجال العمل والمسؤوليات للوظيفية .

ب- مواصفات الوظيفة Job Specification : خلاصة للمعرفة والمهارات الضرورية لأداء العمل بفاعلية .

ج- قائمة بالواجبات Tasking Listing : يشمل تحليل الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام والتي تأخذ شكل إجراءات تفصيلية تتبع في تنفيذ المهام .

د- تحليل المهارات Skill Analysis : يتضمن تحليلاً للمهارات المطلوبة لأداء المهام سواء اليدوية أو الآلية أو الذهنية (اتخاذ القرارات) .

٣- مستوى تحليل الفرد أو الموارد البشرية : Individual Analysis

ويقصد بهذا التحليل الوقوف على حقيقة الوضع بالنسبة للأفراد العاملين وذلك بالقيام بدراسة وتحليل الآتي :-

أ- متوسط إنتاجية وأداء الأفراد العاملين .

ب- متوسط دوران الوظيفة .

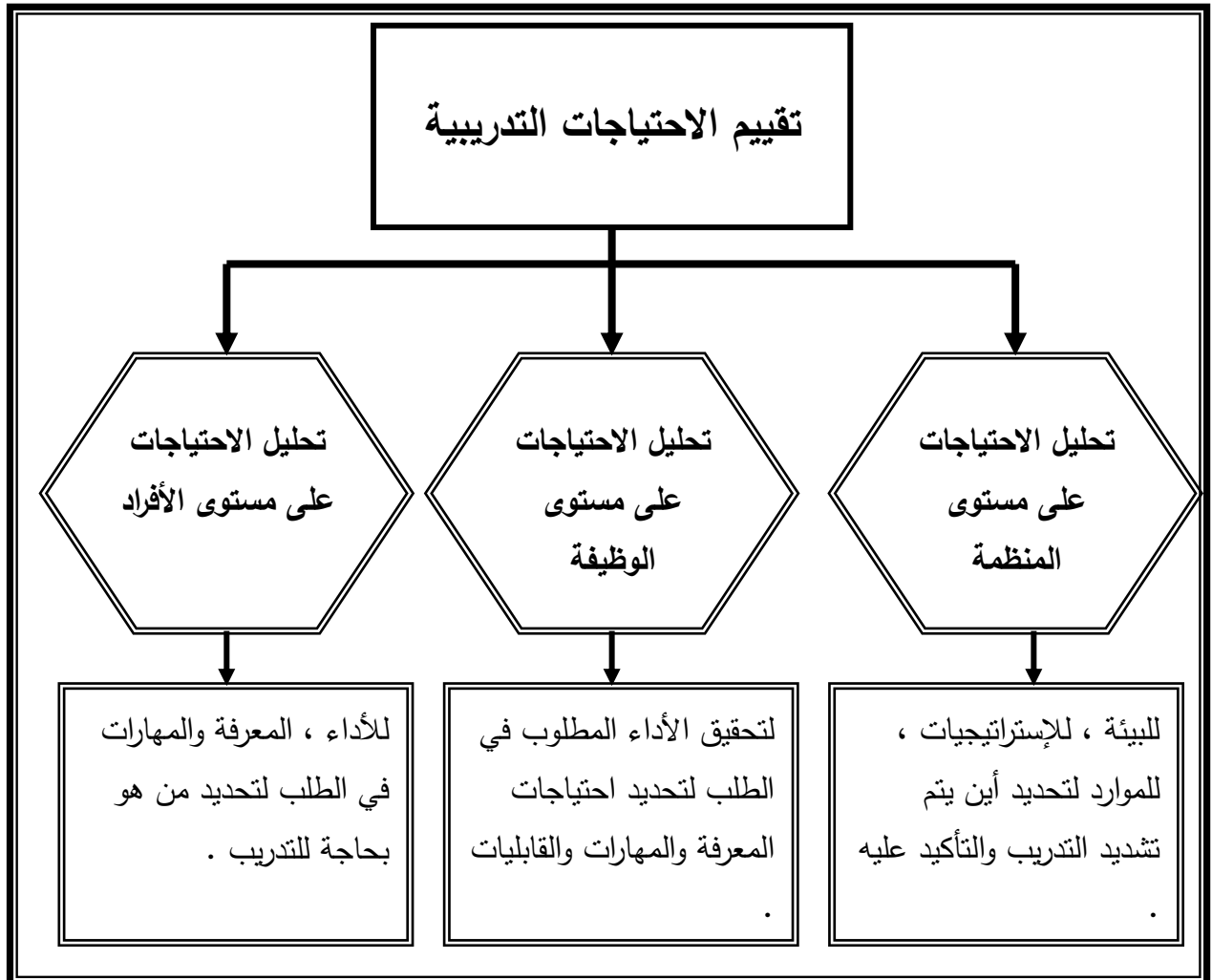
ج- متوسط عدد الغياب والتأخير في الحضور إلى العمل .

يتم تطبيق مفهوم النظام على المنظمة، بحيث يتم تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي ستحتاج إليها المنظمات مستقبلاً، نتيجة التغيرات التي تطرأ على المنظمة وعلى النشاطات التي تمارسها، ومن الطبيعي أن يرد في الخطط السنوية للمنظمات، متطلبات التوسع في العمل وميكنة الأعمال أو إدخال الحاسوب على بعض أو كافة أساليب العمل، وينتج عن ذلك الحاجة إلى إعادة تدريب العاملين على أساليب العمل الجديدة ، واستخدام الأجهزة والمعدات المتطورة .

وهناك حاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار القوى الخارجية والداخلية التي تؤثر على المنظمة ونشاطاتها، كالمغيرات البيئية، بحيث يتم رصد اتجاهات التغيير، ونوعه، والإستراتيجيات المطلوبة للتجاوب والتعامل مع تلك المؤثرات، فالعالم من حولنا اليوم في تغيير مستمر، والتغيير يشمل الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنيات المستخدمة، وما لم نأخذ تلك التغيرات في الحسبان ونتجاوب إيجابياً معها وذلك بإعادة النظر في الخطط والوسائل وطرق العمل والتقنيات المستخدمة، والعمل على تحديثها وتطويرها، وكذلك تنمية العنصر البشري لمواجهة التحديات، فلن يكون بوسع المنظمات البقاء والاستمرار .

وعلى المنظمات أيضاً تحليل المؤشرات التي تتجمع لديها عن العمل والعاملين مثل تقادم طرق العمل والتجهيزات والوسائل المستخدمة، وتدني مستوى الأداء، وكثرة الغياب عن العمل والتأخير في حضور العاملين للعمل وتدني الروح المعنوية والدوران الوظيفي، وذلك لتشخيص الوضع، ومعرفة الأسباب واتخاذ الخطوات الكفيلة بمعالجة الموقف، الذي قد يتطلب إعادة النظر في الأوضاع القائمة، وإدخال تعديلات على خطط وإستراتيجيات المنظمة،

- د- دراسة وتحليل تطلعات الأفراد العاملين وشكاواهم .
- ١) وبإمكان المنظمات في سبيل إجراء مثل هذه الدراسات للوقوف على حقيقة الأمر من خلال الرجوع إلى:
- أ- سجلات الحوادث .
- ب- ملاحظات المشرفين .
- ت- الملاحظات التي ترد في الاستبيانات التي يعيئها تاركوا العمل .
- ث- شكاوي وتذمرات العملاء .
- ج- متوسط استخدام المكائن .
- ح- ملاحظات لجان التدريب .
- خ- تقارير الكفاية أو الأداء للأفراد العاملين .
- ويمكن ملاحظة كيفية تقييم الاحتياجات للتدريب في الش _____ كل التـ الي :



الشكل رقم (٢) تقييم الاحتياجات التدريبية

المصدر: الطائي والعبادي، يوسف حجيم وهاشم فوزي، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل"، ٢٠٠٥، ص: ٣٢٤ .

ب- معرفة احتياجات التدريب :

أن المنافسة للحصول على الموارد البشرية تؤدي إلى تأثير سلبي على كمية المبالغ التي تخصصها المنظمة لعملية التدريب ، وبالتالي ، فإن تشخيص متطلبات أو احتياجات التدريب وتحقيقها في وقت محدد هي اهتمامات أساسية .
ودعنا الآن نتطرق إلى بعض الطرق التي يمكن من خلالها أدراك احتياجات التدريب :

١- اقتراحات العامل Worker suggestions :

أن الطريقة السائدة هي سؤال العمال عن اقتراحاتهم، وبالرغم من أفكارهم غالباً ما تكون غير مهمة، ألا أن الأفراد الذين يقومون بالوظيفة هم المصدر القيم لإستحصل المعلومات المتعلقة بكيفية تطوير أداء الوظيفة . ويمكن استخدام الاستفتاءات أو المقابلات الشخصية لجمع المرغوب بها .

٢- نوعية المخرجات Quality of out put :

تشمل سجلات الإنتاج المعلومات المتعلقة بعيوب المنتج وتأجيل مواعيد الشحن، والحوادث والأضرار الناجمة أثناء العمل . ويمكن الحصول على نوعية جيدة من المنتج عند فحص المنتج المنتهي وتقييم ملاحظات الزبائن .

٣- الاختبارات المرتبطة بالوظيفة Job -

: Related Examinations

في بعض المهن، مثل مهنة التمريض أو بيع العقارات السكنية، لابد من خضوع المتقدم لهذه الوظائف إلى اختبار معين ويجب اجتيازه .

لذا، كان من الضروري اختبار الموظف عن مدى معرفته التعليمية من أجل تشخيص مهاراته الفنية. وفي بعض الصناعات (مثل صناعة الطاقة النووية، خطوط الطيران أو السكك الحديدية) تقوض

الوكالات الحكومية وسياسات الشركة بعض الاختبارات المتعلقة بالكفاءة لشغل وظائف معينة ، وبغض النظر عن المهنة ، كشفت بعض ملخصات الإحصائيات بوجود بعض المناطق التي تحتاج إلى برامج تدريبية إضافية.

٤- تقييم وتثمين الأداء Performance Appraisals and Evaluation :

يحدد تقييم أداء وظيفة الموظف مراكز القوى والضعف. فخلال مقابلات التقييم، سيتمكن المدراء من سؤال موظفيهم عن الكفاءة التي قدمتها لهم البرامج التدريبية.

ثانياً - مرحلة التنفيذ : Execution Stage

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي، مع التركيز على تحقيق أهداف البرنامج، وعلى المشاركة الإيجابية للمتدربين، وجمع الملاحظات الإيجابية والسلبية على البرنامج، ملء الإستبانة الخاصة بالبرنامج التدريبي. وتعني عملية تنفيذ التدريب، وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تتضمنها خطة التدريب موضع التنفيذ أو التطبيق. وأن الفعاليات الأساسية التي تتضمنها هذه المرحلة هي (٧) :

١- تحديد أهداف البرنامج التدريبي :

ويعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات والمهارات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها ومحتوياتها .

ومن هنا يمكن تحديد عدداً من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة، كالأهداف التالية :-

الوظيفي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى .

فبرامج التدريب التي تصلح لتدريب وتنمية المدربين لا تصلح للفنيين والعاملين في المستويات التنفيذية كما أن اختلاف الفرص من عملية التدريب والتنمية يحتم اختلاف طريقة التدريب المستخدمة. فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد مهارات الأداء وإنجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكسابه مهارات مرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير. كما أن عدد الأفراد الذين يوفر لهم البرنامج التدريبي يحكم أسلوب التدريب المستخدم. فالمحاضرات والندوات والمؤتمرات على سبيل المثال لا تصلح إلا للأعداد الكبيرة من الأفراد. واختلاف خبرات وثقافات المتدربين يؤدي إلى اختلاف طرق تدريبهم، فالمؤتمرات كطريقة التدريب تتطلب أن يتوفر لدى أعضائها خبرات وتجارب كثيرة على عكس الحال في المحاضرات مثلاً حيث لا تتطلب من المتدربين هذا القدر من الخبرات والتجارب ، هذا فضلاً عما يوجبه المسؤولون بالمنظمة من اعتبار إلى تكاليف الأساليب المختلفة للتدريب بحيث يتم اختيار الأسلوب الذي يتفق مع إمكانيات المنظمة وقدراتها المالية وقدرتها على توفير التسهيلات التدريبية المطلوبة .

٤- **تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي :**

يجب أن يتوافر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين. مثال ذلك نجد أن برامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة (من يومين إلى ثلاثة مثلاً) لفريق الإدارة العليا نظراً للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء

أ- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه .

ب- إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العملية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء .

ج- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيماً واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

د- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر .

هـ- إمداد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

٢- **تحديد موضوعات البرنامج التدريبي :**

على ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم تحديد البرنامج التدريبي وكذلك محتوياته، أي الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف عليها، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب .

٣- **أساليب التدريب :**

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة والدافعة، وتأخذ هذه الأساليب صوراً متعددة منها ما يختص بالتدريب الفردي **Individual Training**، أي تدريب كل موظف على حدة، ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي **Croup Training**، أي تدريب مجموعة من الأشخاص في وقت واحد .

وتجدر الإشارة هنا إلى عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتدريب يصلح استخدامه بصفة عامة وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، فاختلاف المستوى

واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي ، أيضاً حسب مستوى المتدربين، بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي يتضمنها البرنامج، الموضوع، ويمكن توضيح ذلك من خلال التوزيع الآتي :

الجدول رقم (١)

تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي

الوقت المحدد	الأساليب التدريبية
ساعة ونصف	- محاضرات التقديم المفاهيم والأسس 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 .

المتخصصة إلى جانب جمع عديد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة. وبصفة عامة فأن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هما :

أ - مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين وسائل التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المتدربين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التدريبي، وكذلك من حيث توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها .

ب - مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المتدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة، فضلاً عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية .

٦- تنفيذ البرنامج التدريبي :-

القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة .

ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع، ومدى تعقده ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة

٥- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي :-

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخلياً بالمنظمة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي **Internee Training** وهنا تتولى وحدة التدريب بالمنظمة، أو مركز التدريب التابع للمنظمة ، مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي.

ومن مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي على ضوء التخطيط الذي وضعت به المنظمة للبرنامج، وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المنظمة على تنفيذ البرنامج. ومما يعاب على هذا التدريب محدودية الخبرات والمهارات التي ستنتقل إلى المتدربين كونها خبرات ومهارات مستقاة في غالبيتها من العمل بالمنظمة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للاستفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة، وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجياً في مراكز التدريب المتخصصة وهو ما يعرفه بالتدريب الخارجي **External Training** ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية

تحتاج إلى برامج إضافية، وتستخدم كل من الطرق الرسمية وغير الرسمية لتقسيم البرامج التدريبية .
أن الفعاليات الأساسية التي تتضمنها هذه المرحلة هي :

١- تحديد هدف التدريب :-

أن الهدف الرئيسي من التدريب في المنظمات هو تقوية وتعزيز التزام الأفراد بالرسالة، وتنمية شخصيتهم وتطويرها، وتزويدهم بالمهارات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة بصورة كاملة. ألا أنه ينبغي تقويم فاعلية التدريب نفسه للتأكد من تحقيق الأهداف المقررة وتوظيف الموارد البشرية والمادية توظيفاً أمثل. ولتحقيق ذلك يجب استخدام التقويم للأغراض التالية :-

- أ- الاطمئنان إلى أن التدريب يحقق أهدافه وإلى أي مدى .
- ب- تحديد قيمة الدورات والندوات والورش الدراسية .
- ج- التعرف على المجالات التي تحتاج البرامج فيها إلى تطوير .
- د- المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج صالحة للاستمرار أم لا .
- هـ- تحديد الفئات المناسبة لتلقي البرامج وتحديد البرامج المناسبة لفئات اجتماعية معينة .
- و- مراجعة النقاط الأساسية في البرنامج وتقويتها .
- ز- زيادة ثقة المشرفين والمشاركين في جدوى البرنامج .
- ح- المساعدة في إدارة برامج التدريب بشكل أفضل .

٢- المعايير والأدوات المستخدمة :

يمكن أن تقوم المعايير والأدوات التي نستخدمها لتقويم برامج التدريب على أساس من المعايير الخاصة بطبيعة الأفراد المعنيين بالتدريب. والهدف هنا هو تحديد بعض المقاييس التي تبين ما يحققه البرنامج من تقدم. وهذه المعايير هي :-

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

ثالثاً - مرحلة التقويم ومتابعة البرنامج

التدريبي : Appraisal Stage and Training : Program Continuation

التدريب، كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لابد من تقويمه ومتابعته لغرض تحديد مدى فعاليته. وأن التدريب هو عنصر مرتبط بعملية التدريب، مع ذلك فإن التدريب غير مقيم في أكثره، لأن التقييم يأتي بعد حدوث التدريب ويتطلب تعهد وقتي وجهدي. (٨)

وتؤثر العديد من المتغيرات على كيفية تعلم المتدرب بما في ضمنها الاهتمامات الشخصية والطموح وتفضيل بعض طرق إصدار الأوامر المعينة، والقدرات التعليمية الفردية وكنتيجه لذلك، لا يبدو التقييم كعلم دقيق ولا تدرك كل الاعتبارات الدقيقة .

مثلاً أن العمل عكس الانقباض (وضع الطاقة والجهد ضد نظرية مكافأة التدريب) هو جانب تدريبي لا تنص عليه أي منظمة بل هو جزء من عملية اتخاذ القرار في بعض البرامج التدريبية (٩) .

ويمكن الإشارة إلى أن عملية التقويم هي عملية أساسية لتحديد القيمة الحقيقية للبرنامج التدريب، فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية، التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، والأسلوب المتبع في تنفيذه، وأهدافه ومدى تحقيقها .

علماً أن الغرض من التدريب هو تعزيز الإنتاج والنوعية. ويحتاج المدراء إلى معرفة فيما إذا كانت طرق التدريب قد أنجزت أهداف تنظيمية أو

في برنامج التدريب. فقد يكون هدف التدريب مثلاً تنمية القدرة على الخطابة لمدة خمس دقائق مع السماح بخطاءين نحوي فقط ... ويكون ذلك هو المعيار الذي يحدد اجتياز المتدرب أو عدم اجتيازه الاختبار .

ج- **اختبارات الأداء** : وهي التي تتطلب إثباتاً عملياً للمهارات أو التحصيل العلمي في مجالات معينة كاستخدام الحاسوب الآلي أو الإبداع الفني أو اختبار مهارات وقدرات ومواهب فكرية أو علمية أو عملية .

٤- أسئلة الاختبار :

يمكن أن تحتوي اختبارات تقويم البرامج التدريبية على أحد أنماط الأسئلة التالية :-

أ- **اختبار متعدد الإجابات** : حيث يطلب من المتدربين اختيار أقرب الإجابات الصحيحة من قائمة إجابات محتملة .

ب- **اختبار الإجابات المفتوحة** : حيث لا توجد إجابة محددة، ويسمح للمتدربين أن يعبروا عن الإجابة بإسهاب .

ج- **اختبار إجابات القوائم** : حيث تعطى للمتدربين قائمة بنود قد تتطابق مع معطيات السؤال أو قد لا تتطابق وعليهم اختيار أقربها للحل .

د- **الخيارات المزدوجة** : وتسمى أيضاً أسلوب تمييز الخطأ من الصواب، حيث تعطى الإجابات الصحيحة مع البديلة (غير الصحيحة) .

هـ- **أسلوب الدرجات** : حيث يطلب من المتدربين إعطاء درجات لعدد من الإجابات، وفقاً لشروط معينة وترتيبها .

و- **طرق التقويم المستخدمة** : تشمل طرق تقويم

مستوى التدريب الذي حصله المتدربون ما يلي :-

أ- **الاختبارات التحريرية** : والتي تجري لقياس تقدم المتدربين في استيعاب برامج التدريب .

ب- **اختبارات التعرف على الميول والمواقف** : وتستخدم لجمع المعلومات عن مواقف المتدربين فيما

أ- **رد الفعل** : ما رد فعل المشاركين تجاه البرنامج وهل أبدوا رضاهم عنه ؟

ب- **التحصيل** : هل تعلم المشتركون شيئاً جديداً من البرنامج ؟ وما هي المعلومات أو المهارات الجديدة التي اكتسبوها ؟

ج- **المواقف** : هل كان للبرنامج التدريبي أثر واضح على مواقف المشاركين واتجاهاتهم ؟ وما هي مظاهر التغير في آرائهم أو قيمهم أو معتقداتهم ؟

د- **السلوك** : ما هي أثار التدريب على سلوك المتدربين ؟ وهل ساهم في تحقيق الأهداف والأغراض المرجوة ؟

هـ- **النتائج** :- ما هو تأثير التدريب على المنظمة ؟ وكيف ساهم في تحقيق أهداف المنظمة ؟

٣- طرق الاختيار :-

تعتبر مقارنة الدرجات التي يحصل عليها المتدربون قبل التدريب وبعده من الوسائل الفعالة في عملية تقويم برامج التدريب ومتابعته. وسيشير ازدياد الدرجات في الأخير نفسه بعد التدريب إلى ارتفاع في المهارة أو المعرفة أو تغييرات جيدة في السلوك لدى المتدرب .

ويمكن تقسيم طرق الاختبار إلى ثلاثة أنواع

هي :-

أ- **المقارنة بالمتوسط العام للمجموعة** : وهي الطريقة التي تقارن بين علامات المتدرب، ومتوسط علامة المجموعة ككل، وللحصول على متوسط له قيمة علمية ينبغي أن تكون المجموعة المقارن بها كبيرة العدد، وتحدد نتائج الاختبار موقع المتدرب في المجموعة .

ب- **الاختبار بالمعايير** : وفي هذه الطريقة يقاس أداء المتدرب مقارنة بأهداف التدريب، وتركز هذه الطريقة على تحديد حصيلة المشاركين من خلال ميزان مستوى الأداء المتعلق بكل هدف من الأهداف. ويعد كل من حقق تلك المستويات متقناً للمهارات المحددة

يعتبر التطوير خيار إستراتيجي من خيارات المنظمة وهو نشاط يتعلق بالتنمية واحتمالاتها والتطوير المستقبلية وهو لا يرتبط بالضرورة مع المهمات والوظائف التي يقوم بها الأفراد حالياً. وقد يكون التطوير مجموعة من الخبرات التي يتزود بها الفرد من أجل جعلها أساساً ومركزاً لخط سير الوظيفة المستقبلية الخاص به .

فالمسار الوظيفي : هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرز في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانه وظيفية أفضل وتعمل أعباء ومسؤوليات أكبر .

ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفية أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد . أو قد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال حياته الوظيفية بغض النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها أو مستواها في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادةً على مستوى أفقي أو دون ارتباطها بمراكز إشرافية أعلى .

ونستطيع أن نعرف التطوير الوظيفي : بأنه العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو^(١٠).

ومن الجدير بالذكر أن التطوير يختلف عن التدريب **فالتطوير :** هو تنمية طويلة الأجل يمكن تقديمها لأي عامل أو صاحب مهنة لتطوير الوظيفة علاوةً على ذلك فلقد أصبح التطوير في العصر الحاضر له قابلية وأفضلية أكثر من التدريب بشكل متزايد لأن التطوير يحتاج إلى برامج طويلة الأمد وذلك لكي تظهر نتائج التطوير التي قد لا تظهر في وقت قصير .

يلحق بطرق العمل وقيمه وعلاقاته وغير ذلك، وتجري قبل التدريب وبعده لقياس ما أحرز من تقدم .

ج- التتبع والمراقبة أثناء العمل : لتحديد مدى التحسين في مهارات المتدربين .

د- تقارير الإنتاجية : وتقيس التحسين الفعلي في الأداء بناءً على معلومات حقيقية متعلقة بالعمل وتقارير إحصائية .

هـ- المسح بعد التدريب : ويجري دورياً، لقياس التقدم المستمر ودرجة التحسن في الأداء .

و- مقارنة الاحتياجات والأهداف : ويقوم بها المدربون والمسؤولون والأعضاء المتدربون في التدريب لتحديد مدى تطابق أهداف البرنامج مع الاحتياجات التدريبية ومدى تناسب البرنامج مع استعدادات المتدربين .

ز- استمارات التقويم : وتملاً من قبل المتدربين للتعرف على آرائهم في برامج التدريب، وقد تكون توصيتهم ذات قيمة كبيرة .

ح- رأي الخبراء : وهم المتخصصون في أعداد البرامج والمناهج التربوية الذين يطلب إليهم تقوية عملية التدريب .

ط- تقويم المدربين : على أيدي اختصاصيين معترفين لتحديد كفاءات المدربين وقدراتهم الفعلية .

ي- تحليل التكاليف : ويتم بحساب كلفة المتدرب الواحد في التجهيزات والطعام والتسهيلات والمصاريف والسفر وغيرها، ومن ثم تحسب تكلفة التدريب الكلية للفرد الواحد .

المبحث الثالث

تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

Career Path Development & Planning

أولاً - مفهوم تطوير المسار الوظيفي :

Career Path Development Concept

٦- يؤدي برنامج التطوير المهني إلى زيادة قابلية المنظمة للحصول والاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية .

٧- مساعدة الأفراد العاملين في التقليل من مشاعر الإحباط والملل إزاء العمل الذي يزاولونه الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ودعم الإبداع والابتكار لهم .

يتضح من خلال ذلك بأن تخطيط المسار الوظيفي له أهمية إستراتيجية للمنظمات فهو الوسيلة لزيادة فاعلية وتحسين سلوك الأفراد العاملين وزيادة انتمائهم للعمل. فالاتجاهات الإدارية الحديثة بدأت بالاهتمام لمتطلبات الموظفين لمسارهم الوظيفي وتطوره أكثر من الاهتمام بالوظيفية نفسها وأصبحت برامج التنمية الوظيفية تهدف إلى التوافق بين متطلبات وحاجات العاملين من جهة ومتطلبات وحاجات التنظيم من جهة أخرى .

ثالثاً - تخطيط المسار الوظيفي للعاملين :

Career Path Development Planning for Employees

يمثل تخطيط المسار الوظيفي الرؤيا الواضحة والإعداد الجيد والتنبؤ السليم بمجموع الوظائف والمهام المتسلسلة التي يقوم بها الفرد في تنظيم ما خلال تدرجه في حياته الوظيفية من خلال تقدمه الوظيفي مع ازدياد مسؤولياته عندما يشغل وظائف هامة ومتزايدة من الصعوبات والواجبات والتي تمثل النمط المتتابع للوظائف الذي يشكل الحياة الوظيفية للشخص أو الطريق الذي يتألف من سلسلة من الوظائف تخصصه المنظمة ليتحرك الأفراد خلاله بحيث تشكل حياة وظيفية للفرد والتي تتمثل في الجوانب التالية: (١١)

١- كافة الوظائف التي سيشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية .

مع ذلك فأن هناك أوجه الشبه بين هذين المصطلحين، فان كل منهما يحتوي على فكرة اكتساب المهارات والقدرات الجديدة وكلاهما يقوم على أساس درجة التحكم في بيئة متعلمة والنتائج المتوقعة منهما .

ليتضح مما سبق بأن برنامج التطوير المهني لابد أن يأخذ في الحسبان ضرورة تطوير الأفراد العاملين على المدى البعيد وإيجاد التوافق بين قابليات الأفراد وطموحاتهم وحاجات المنظمة .

ثانياً - أهمية التطوير الوظيفي المهني :

Career Path Development Importance

يشير بعض الكتاب إلى وجوب زيادة الاهتمام بالتطوير المهني (بتطوير المسار الوظيفي) بشكل خاص عمليات التطوير التي يتم الأعداد المسبق لها . إذ أن هناك أسباب كثيرة تؤدي إلى الاهتمام بالتطوير الوظيفي، من بينها :-

١- يستعمل التطوير كجزء من استراتيجية المنشأة الخاصة في الموارد البشرية لتعزيز المهارات، والمعرفة، وقدرات التعلم .

٢- تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة تحفيز الأفراد على جميع المستويات الوظيفية، والالتزام العالي والولاء المطلق من قبلهم للمنظمة.

٣- يمكن للتطوير أن يعزز المهارات الفردية بما يتناسب مع التغيرات المستقبلية في طبيعة العمل.

٤- تساعد برامج التطوير الوظيفي في المنظمة من تقليل آثار عوامل التغيير التكنولوجي والاجتماعي

٥- تساعد برامج التطوير الوظيفي إلى تقوية المهارات والكفاءات للموظفين والذين يرغبون بالتطور الوظيفي عن طريق التقييم الدوري لتلك المهارات والكفاءات والاختصاصات .

١ - الأهداف النهائية للبرنامج : (Final Aims of Program)

وهذه يجب أن تشمل الأسباب الرئيسة للنشاط والتي قد تكون أي من ثلاث أهداف رئيسة وهي : تحسين الإنتاجية والأداء ، منع التقادم (أي تقادم معارف ومؤهلات العاملين) وتهيئة أشخاص لمواقع متقدمة .

فالمنظمة التي تعمل في مجال يحدث في تقدم تكنولوجي مستمر قد تركز على منع تقادم مؤهلات الذين يعملون لديها ، والمنظمة التي تتوسع بسرعة قد تركز على تهيئة مَنْ سيشغلون المواقع الأعلى التي يفرضها هذا التوسع . وتركز المنظمة التي تعمل في سوق يحكمه التنافس الشديد على التحسين المستمر للأداء والإنتاجية للحفاظ على موقعها التنافسي ... الخ . ويتطلب كل من هذه الأهداف نشاطات تطوير خاصة به .

أن تحديد الأهداف الأساسية هذه يساعد في تحديد نوع المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها المشاركون في أي برنامج تطوير عند إكمالهم له ، هذه الأهداف التفصيلية تتحدد في ضوء المتطلبات الوظائف التي سيشغلونها ، وإذا كانت هذه المتطلبات مختلفة ، فقد تحتاج المنظمة أكثر من برنامج لأكثر من مجموعة من العاملين ، كبرنامج للذين تريد منهم أشغال مواقع الإدارات العليا (والتمتع بمؤهلات من يشغلون هذه المواقع) وبرنامج للذين تريد منهم أشغال المواقع الفنية وغيرها .

٢ - المشاركون في البرنامج : (Participators In Program)

يجب تحديد إعداد وأسماء الأشخاص الذين سيشاركون في كل برنامج تطوير ، ويتم تحديد العدد في ضوء إعداد الأشخاص الذين تحتاجهم عند إكمالهم للبرنامج وبعد مراعاة احتمالات الانسحاب والفسل ، فقد تحتاج المنظمة إلى خمسة عشر قائد

٢- سلسلة الأنشطة والخبرات العملية التي يمر بها الفرد خلال حياته في وحدة واحدة (منظمة، منشأة، مؤسسة، هيئة) .

ونلاحظ هنا وجود اختلاف المنظمات في التخطيط لها وتنفيذها لأنها تعتبر شيء ذاتي يتعلق بكل فرد ومؤسسة على حدة إلا إنها لابد وأن ترتبط بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في الخدمة المدنية حيث إنها تهتم بتحديد الكفايات الرئيسية للموارد البشرية وتقدير وتطوير هذه الكفايات من خلال التعلم المخطط الذي يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية .

وعليه نجد أن تخطيط المسار الوظيفي يتمثل في تصنيف الوظائف حيث أنه يمكن تصنيف الوظائف إلى مجموعات عامة ومنها مجموعات نوعية وتقسيمها إلى ثلاثة مستويات حسب درجة الصعوبة وشروط الوظيفة حيث يتدرج الموظف من المستوى الأدنى إلى الأوسط ثم الأعلى . وتضم هذه المسميات الوظائف الإشرافية والوظائف الفنية التخصصية والمستوى الإداري الأعلى حيث يتلقى الفرد دورات تدريبية على الوظيفة عامة ومخصصة وبرامج تطوير مهنية ووظيفية وإدارية . ولابد من الإشارة هنا إلى أن ربط هذه الخطة بالأمان الوظيفي للعاملين ضماناً لنجاحها والاستفادة القصوى من الموظف الذي أعدت له .

رابعاً - مكونات برامج التطوير الوظيفي)

المهني : (Program Components Career Path Development)

لغرض إعداد برنامج للتطوير الوظيفي للأفراد العاملين ، لابد من تحديد بعض العناصر الرئيسة لهذا البرنامج ، إذ يمكن للمنظمة أن تقوم بنشاطات تطويرية عامة ، إلا أن الممارسة السليمة تقتضي برنامج محدد . وفيما يلي العناصر التي يجب توفرها في أي برنامج تطوير : (١٢)

يجب أن يشارك فيها المشاركون. وبالنسبة لوسيلة الحصول على شهادة عليا يجب تحديد الشهادة ومتى يجب الحصول عليها وهكذا لكل وسيلة .

٦ - مسؤوليات المشاركون وحقوقهم :

Responsibilities of Participants and (Their Rights

توفر المشاركة في برنامج تطويري للمشارك مزايا متعددة تزيد عما يحصل عليه غير المشاركين لذلك يجب أن يحدد البرنامج مسؤوليات المشاركين. وغالباً ما تلزمه بتوقيع تعهد قد يشمل الالتزام بالخدمة وعدم تركها خلال مدة البرنامج ولعدة سنوات، وإكمال متطلبات البرنامج بنجاح، وتعويض المنظمة عن خسائرها إذا فشل لقصوره منه وغير ذلك .

كذلك غالباً ما تحفظ لنفسها بحق إنهاء خدماته إذا فشل في إكمال متطلباته بنجاح وقد تخيره بقبول وظيفة اعتيادية، فقد تعين شخص ما لشغل مواقع إدارية، وتشركه في برنامج تطوير إداري مدته عشرة سنوات، وإذا فشل في إكمال متطلبات النجاح يتم إخراجها من البرنامج وقد تطلب منه أن يترك المنظمة أو أن يقبل بتعيين جديد في وظيفة أخرى في بداية السلم الوظيفي .

٧ - إدارة البرنامج : (Program Management

وتشمل ما يتعلق بمستلزمات تنفيذ البرنامج الفنية والبشرية ومتابعة متطلباته اليومية ومراقبة أداء المشاركين والمسؤولين عنه ... الخ، وهذه من المهمات اليومية للدائرة المسؤولة عن التطوير . وكما أشرنا سابقاً يتم تصميم البرامج المهنية بصورة دقيقة بحيث تمكن كل موظف من تخطيط حياته المهنية داخل المنظمة . ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي :

أداري للمستوى الأعلى يكونون جاهزين بعد سبعة سنوات وهي تعلم بأن ١٠% من المشاركين يمكن أن ينسحبوا لأسباب خاصة (المرض أو ظروف خاصة بهم) وحوالي ٤٠% يتعذر عليهم إكمال متطلبات البرنامج بنجاح لذلك فحتى تضمن خمسة عشر شخصاً تحتاج أن تشترك في البرنامج ثلاثين شخصاً تقدر بأنه سيتسرب ويفشل منهم ١٥ ويبقى ١٥ شخصاً .

٣ - مدة البرنامج : (Program Period

لا تعني المشاركة في البرنامج بأنه ليس للفرد وظيفة محددة فهو له وظيفة يؤديها بنفس الوقت يشارك في البرنامج. وعليه، يجب تحديد مدة البرنامج والتي في نهايتها تنتهي التزامات المشاركين ليتفرغوا لمسؤولياتهم الاعتيادية، وتتم إعادة تنفيذ البرنامج بمشاركة مجموعة جديدة من العاملين . وتتحدد مدة البرنامج في ضوء الأهداف وتعقيدها وليس غريباً أن تمتد عشرة سنوات أو أكثر (كما بالنسبة لوظائف تقتضي مهارات معقدة) .

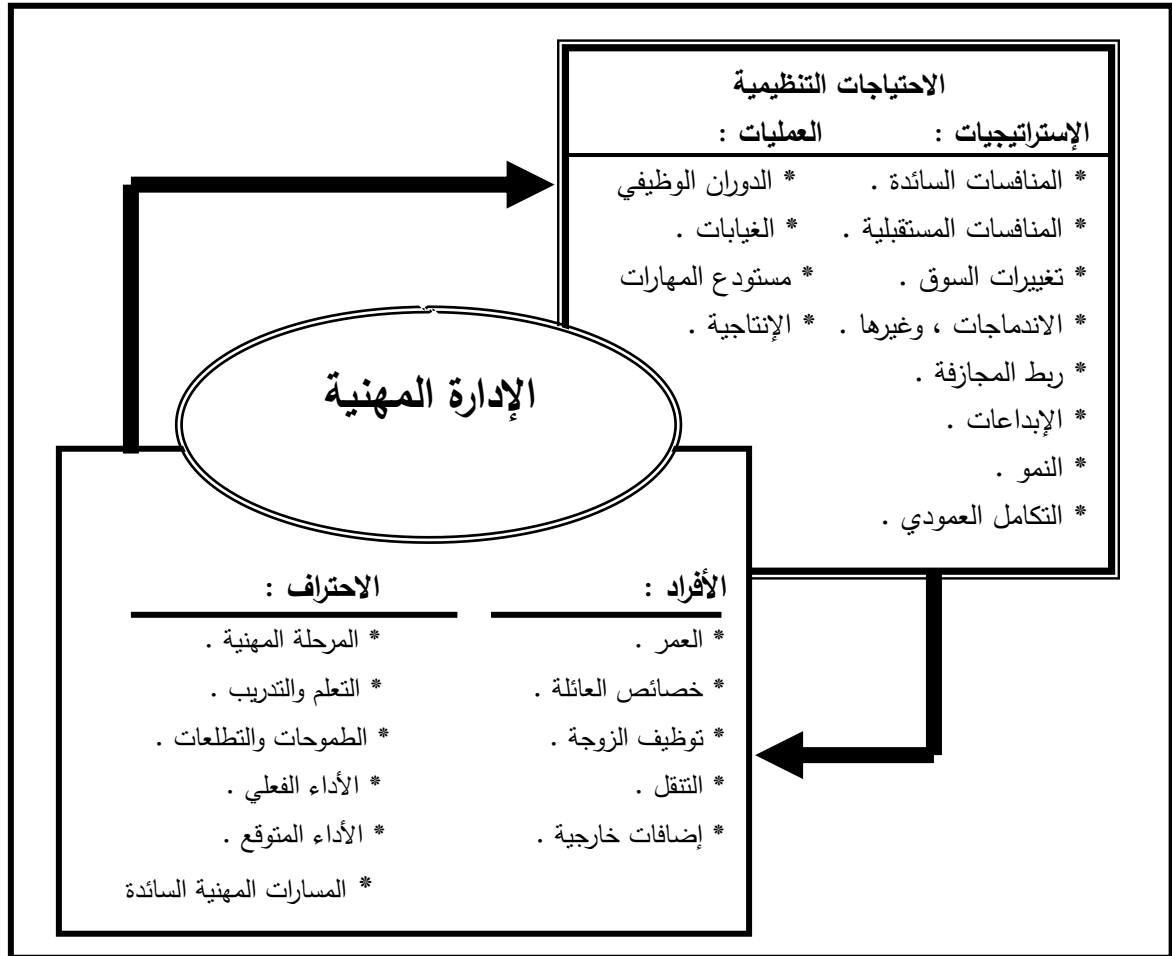
٤ - النشاطات التطويرية الرئيسة (Primary Development Activities

وهذه تشمل الأساليب الرئيسة التي ستستخدم للتطوير . ويجب أن يتضمن برنامج التطوير مجموعة النشاطات التطويرية التي تستخدم، وغالباً ما يتضمن البرنامج عدداً كبيراً من الأساليب التي نشرها لاحقاً بل أن البرنامج الجيد قد يستخدمها جميعاً .

٥ - لكل أسلوب تطويري ، مدة وطريقة

استخدامه : (Period & Manner OF Developing Style

يجب أن يتضمن البرنامج جدولاً بمواعيد ومدد كل أسلوب، فإذا استخدم وسيلة (التناقل) يجب أن يحدد وقت أشغال كل وظيفة ينتقل إليها. وبالنسبة لوسيلة (التدريب) يجب تحديد عناوين الدورات التدريبية التي



الشكل (٣) الموازنة بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية

المصدر: الطائي والعبادي، د.يوسف حليم الطائي وهاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل ، ص : ٤٣٥ .

خامساً - الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي :

يتأثر تخطيط المسار الوظيفي بعاملين أساسيين

هما :

من خلال المشاركة في برنامج أو برامج تدريبية تلائم والوضع الجديد لهذا الموظف .

٣- تحليل الكفاءات المطلوبة للتوظيف : وهذا يتطلب دراسة الوظائف دراسة تفصيلية دقيقة بحيث تحدد المهارات والقدرات والمعلومات المطلوبة لكل وظيفة من خلال تحليل الوظائف وتقييمها .

٤- تحديد قدرات الموظفين واستعداداتهم وإمكانياتهم : وهذه هي من أهم خطوات برنامج تخطيط المسار الوظيفي والتي تحدد إمكانيات النجاح لديهم ويمكن الوصول إلى الهدف من خلال ما يلي :

أ- دليل تنمية المستقبل الوظيفي : حيث تقوم كل وحدة بأعداد دليل يستطيع من خلال الموظف تحديد مستقبله الوظيفي تمكنه من رسم صورة واضحة لهذا المستقبل من خلال تحديد قدراته ومهاراته وإمكانياته بحيث يستطيع تحديد البرامج التي يرغب المشاركة فيها لتنمية هذه القدرات والمهارات بحيث يستطيع التقدم إلى الوظائف الأعلى . وهذا يتطلب من الفرد دقة وموضوعية لتقييم ذاته وقدراته وكل الإمكانيات الشخصية لديه حتى لا يخطأ طريقه .

ب- استشارة الموظف : ويتم ذلك من خلال مناقشة الموظف والتفكير معه حول طبيعة وظيفته الحالية ومستوى أدائه وما هي المتطلبات والمهارات الشخصية التي يحتاجها وبعدها تحدد أهداف التنمية الوظيفية الملائمة له والتي يجب أن تتماشى مع الأهداف .

ج- ورش عمل التنمية الوظيفية : وهي تكسب الفرد معلومات وتجارب من خلال تبادل الآراء والأفكار والاهتمامات وتركز على كيفية أداء الوظائف وخطط التطوير الإداري والمهني ومن

الأول : المسار الوظيفي التقليدي المحدد في

المنظمة من خلال قانون الخدمة المدنية العام أو أمر التأسيس الخاص بها .

الثاني : القدرات والأهداف الفردية للموظفين .

وفي الواقع أن أغلبية الموظفين لا يعطون اهتماماً ملحوظاً لتخطيط مستقبلهم الوظيفي على الرغم من أهميته العظمى وفي المقابل فإن هنالك عدداً من الموظفين والمدراء والقياديين قاموا من تلقاء أنفسهم بالتغيير ومن هنا فإن الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي يتطلب إجراءات يجب أن تتخذ على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا لإنجاح برنامج تخطيط المسار الوظيفي وهذه الإجراءات هي :^(١٣)

١ - تهيئة المناخ المناسب : لتحقيق برنامج التنمية الوظيفية يتطلب من الإدارة تهيئة المناخ الملائم من خلال

الدعم الكامل من الإدارة العليا وعلى القياديين في الوحدات الإدارية ومدراء تخطيط القوى العاملة الاشتراك معاً في تصميم وتنفيذ برامج التنمية الوظيفية .

٢ - التغييرات في قانون الخدمة المدنية : يتطلب برنامج تخطيط المسار الوظيفي إجراء بعض التعديلات على قانون الخدمة المدنية والقوانين التي تحكم عمل المنظمات والهيئات الخاصة ، خاصة فيما يتعلق بالدوران الوظيفي والترقية إلى وظيفة أعلى وجديدة ، مما يترتب على ذلك زيادة في راتب الموظف ومكانته الاجتماعية وتحقيق الأمان الوظيفي له . وعليه نجد أن عملية الترقية ترتبط وتتطلب زيادة في المهارات وقدرات ومسؤوليات الموظف وبالتالي فإن ذلك لا بد وأن يتم

ومعرفة رغبات المنظمة ووجهة نظرها في عمل الفرد ومدى الثقة المتوفرة من قبل الإدارة عن عمل الأفراد . حيث تساعد هذه المعلومات الأفراد العاملين في التأكد من عملهم وأدائهم ومن ثم تزيد احتمالات استقرار الفرد وتمتين علاقته مع المنظمة .

٣ - تقديم الاستشارات حول المهنة : (Career Counseling)

يتم تقديم الاستشارات حول مهن الأفراد العاملين في المجالات الآتية :

أ - توضيح أهداف الأفراد وتطويرها، وتحديد تصوراتهم عن مهنهم وطموحاتهم للسنوات الخمس القادمة .

ب - الاستشارات في مجال الربط والتنسيق بين الطموح الواقعي والفرص الفعلية المتوفرة للتطور .

ج - تحديد رغبة الأفراد في العمل وفقاً لمتطلبات العمل .

د - تحديد الخطوات الموضوعية المخططة لتطوير فعاليات الأفراد ومهام العمل .

٤ - التعليم والتدريب المستمرين : Continuing Education And Training

يتضمن برنامج التطوير المهني مجالات متعددة لتدريب الأفراد على العمل ومحاضرات لتطوير المهارات والقابليات، إضافة إلى برامج مشتركة بين المنظمة والمؤسسات العلمية والتعليمية والمراكز التطورية .

أن تهيئه الفرص للأفراد العاملين لاستمرارية معارضهم وخبراتهم ومعلوماتهم حول العمل والمتغيرات العامة يضمن للفرد العامل التطور المناسب مع كافة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية مما يؤدي إلى حفظ التوازن الحركي التطويري للفرد مع العالم الخارجي .

٥ - التغيرات الدورية للعمل : (Periodic Job Changes)

خلال ذلك يمكن تحديد الأفراد الذين يمكن تهيئتهم ليحلوا محل المدراء في الوظائف العليا مستقبلاً .

سادساً - وسائل زيادة فاعلية التطوير المهني للأفراد العاملين :

Tools Of Increasing Efficiency Of Career Development For Personnel

هناك العديد من الوسائل المستخدمة لزيادة فاعلية عملية التطوير المهني للأفراد العاملين من هذه الوسائل ما يتعلق بالمنظمة حيث تقوم به المنظمة لأفراد ومنها ما يتعلق بالأفراد أنفسهم ومن الوسائل التي تتبعها المنظمة في زيادة فاعلية التطوير المهني الآتي :

١ - إناطة الأعمال المهمة والمتحدية للأفراد : (Challenging Initial Jobs)

تشير الكثير من البحوث التطبيقية إلى أن الأفراد الذين تناط بهم أعمال ذات أهمية متنوعة وتتطلب مهارات وقابليات عالية في بداية حياتهم المهنية ، سوف يبدعون في عملهم ويستمتعون بنجاح متواصل في مراحل التطور المهني اللاحقة حيث أن البداية الناجحة تضعهم في اختبار وتحدي لقابلياتهم وللظروف المهنية وتخلق لديهم قدرات عالية منذ البداية.

٢ - نشر وتوضيح المعلومات اللازمة للأفراد : (Dissemination)

من الضروري تهيئة المعلومات اللازمة للأفراد العاملين حول المهنة وتطويرها وهذا يتم من خلال الكتيبات والنماذج والنشرات والدوريات وألواح العرض ... الخ . من وسائل نشر يمكن أن تستعين بها الإدارة لإلغاء أية تأثيرات ومعلومات مشوية بالغموض أو الكثير من الأخطاء قد تصدر من الزملاء في العمل أو من الخارج حول مهنة الأفراد أن المعلومات التي يسعى الأفراد لمعرفةا هي المهارات المطلوبة للتطوير إلى مستويات أعلى،

سابعاً - عناصر برامج التطوير المهني : Elements of Career Development Programs

اهتمت المنظمات بصورة تقليدية في تخطيط وتطوير الموارد البشرية وهذه الفعالية تشمل تنقلات أعداد كبير من الموظفين ضمن مواقع مختلفة في المنظمة وتحديد أعضاء الهيئة المستقبلية للتوظيف واحتياجات التطوير. لقد قدمت برامج التطوير المهني وخصوصاً بتأكيد المتزايد من الناحية الشخصية إلى الناحية العملية. وهناك مفهوم شائع لإنشاء برنامج التطوير المهني هو دمج مع وظائف وتركيب الموارد البشرية المتوفرة في المنظمة .

حيث سيولد هذا المزيج ما بين تطوير المهنة وبرامج الموارد البشرية الأخرى وهو ما يسمى (قوة تناسق نواحي الموارد البشرية). ويوضح الشكل (٤) كيفية ترابط هذه التراكيب فيما بينها، فعلى سبيل المثال: لتخطيط الوظائف يتطلب على الموظفين معلومات تنظيمية وهذه المعلومات تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي والتنبؤ والتخطيط الناجح والمهارات. (١٤)

قد تأخذ التغيرات في العمل شكل الترقيات أو النقل الأفقي أو إضافة مهام إلى عمل الأفراد كإناطة مهمة القيام بأعباء لجنة رئيسية أن هذا التنوع والتغير في عمل الأفراد يتيح لهم الفرصة لتنمية وتطوير معارفهم وخبراتهم مما يتيح للإدارة الكشف عن قابليتهم من خلال أدائهم في هذه المهام الإضافية ومن ثم ترشيحهم إلى المواقع العليا. أما الوسائل المستخدمة من قبل الأفراد أنفسهم لزيادة فاعلية التطور المهني تتركز بالآتي :

أ- السعي لتنظيم المهارات والقدرات ويوجهها بشكل موضوعي وفقاً لحاجات العمل وقيمه والقيم التنظيمية وهذا يتم من خلال التطور الذاتي .

ب- وضع المهارات والقدرات والرغبات في الحقول المهنية المناسبة لها ودون التأثير في أداء الآخرين في هذا المجال .

ج - التقييم والاختبار الشخصي للقدرات والاستعدادات ومحاولة ملائمتها مع واقع العمل والمنظمة أو سوق العمل .

تشخيص الفرص المهنية ومتطلباتها

الفرص والمتطلبات :

- ١- تشخيص احتياجات الميزة التنافسية .
- ٢- تكوين التتابع الوظيفي / المسارات المهنية .
- ٣- موازنة الترقية / نهاية الخدمة / الفصل .
- ٤ - تأسيس مثلى المسار المهني .

توافق الاحتياجات الفردية والتنظيمية

الهدف : التوافق :

- ١- تشجيع الموظفين لملكية التخطيط المهني .
- ٢- ابتكار الخصائص المساندة .
- ٣- الخطاب اتجاه الشركة .
- ٤- تأسيس الأهداف المتبادلة ووضع التخطيط .

معهد مبادرات التطوير المهني

مبادرات التطوير المهني :

- ١- تجهيز المكتبة والمصنع .
- ٢- تجهيز مستشار مهني .
- ٣- تجهيز إدارة التخطيط المهني والتدريب .
- ٤- تجهيز المراقب .

المقياس المحتمل للموظفين

المقياس المتوقع للموظفين :

- ١- قياس المنافسة وتقويمها .
- ٢- ابتكار مواهب الاختراعات .
- ٣- تأسيس تتابع الخطط .
- ٤- استخدام مراكز التقويم والتثمين .

المبحث الرابع

المسار التدريبي

Training Path

أولاً - تخطيط المسار التدريبي : Training Path Planning

أن تخطيط المسار التدريبي يتطلب تحديد البرامج التدريبية سواء أن كانت إدارية أم تخصصية بشكل يؤدي إلى مشاركة الأفراد العاملين في هذه البرامج لمساعدتهم في اكتساب قدرات ومهارات إضافية تتماشى مع الوظائف التي سيشغلونها وتلك التي سيتم ترقيةهم إليها .

علماً أن تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية يؤدي

إلى :

١ - توفير وإيجاد قوى عاملة مدربة على أداء الوظيفة من خلال تزويدها بمعلومات وخبرات ومهارات واتجاهات جديدة ليس لها إلمام سابق بها أو أن مستوى معرفتها لها كان محدوداً .

٢ - إتاحة الفرصة الكافية لكل فرد لأعداد نفسه لوظيفة أعلى وتنميتها ثقافياً ومسلحياً ليحتل موقعه بجدارة .

٣ - تحفيز ودفع الأفراد العاملين في المنظمة في الكشف عن طاقاتهم الكامنة ومهاراتهم المعطلة وتنمية وتطوير هذه المهارات من خلال التدريب بطريقة هادفة ومنظمة للاستفادة من هذه الطاقات والمهارات .

٤ - ينعكس ذلك على المنظمة في وضع سياسة عامة للاختيار والتعيين وتحديد الوظائف ومستوياتها ومساراتها تحديداً واضحاً في جميع الوحدات الإدارية .

وعليه يمكن تخطيط المسار التدريبي بأعداد خطة لتنمية القوى البشرية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات من خلال مسار وظيفي تدريبي أداري واضح ومتدرج يساهم في تنمية القدرات والمهارات الإدارية والتخصصية لزيادة أداء الجهاز الحكومي والمؤسسي عن طريق: (١٥)

١ - تدريب أداري أساسي يقوم على تزويد جميع أفراد المنظمة بالمعارف والمهارات الإدارية الأساسية التي

تساعد على تنمية مفاهيم حديثة للوظيفة العامة وتزويد من ولاء وانتماء الفرد لها وتساعد على عملية التمكين .

٢ - تحقيق التوافق والانسجام مع التوجيهات الإدارية الحديثة لإيجاد وصف وتصنيف لوظائف الجهاز المنظمي والمؤسسي ضمن مسار وظيفي واضح يوازيه مسار تدريبي يدعم عملية ترقية الفرد في المسار الوظيفي .

٣ - بناء خبرات ومعارف إدارية تراكمية خلال سنوات خدمة الفرد تنطلق من المعلومات والمهارات الإدارية الأساسية وصولاً إلى مهارات الإدارة العليا والمتقدمة .

٤ - إيجاد آلية أو ميكانيكية عمل واضحة تساعد أجهزة المنظمة أو مؤسساتها على انتقاء القيادات الإدارية في مراحل مبكرة من الحياة الوظيفية من بين المشاركين في البرامج التدريبية والندوات والسمنارات والذين يظهرون قدرات ومهارات إدارية متميزة تؤهلهم لتقلد مراكز إدارية واضحة تعدها وتنفذها الأجهزة ذات العلاقة تساعد في وصول المتميزين إلى تلك المواقع .

ثانياً - الإطار التفصيلي المتكامل للبرامج التدريبية :

يحتوي المسار التدريبي على تنمية البرامج التدريبية حسب الاحتياجات والتي تتلاءم مع المسار الوظيفي والأهداف المطلوب تحقيقها من البرامج على أن تشمل الإطار العام لتحديد العناصر الرئيسية وكيفية أسلوب التدريب من خلال عمل يحدد فيه دور المؤسسات وأجهزة المنظمة بحيث يشكل هذا تصوراً لإستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي ويتضمن هذا كما هو شبه متفق عليه بمؤسسات التدريب.

البرامج التدريبية الآتية :-

١ - برامج التدريب الإعدادي أو التدريب التمهيدي :

وهذه البرامج تتطلب أعداد الموظف أو الفرد قبل الدخول في الخدمة وذلك استجابة لسياسة الإحلال والتي أدت إلى إعادة النظر في سياسة الاختيار والتعيين من خلال تطبيق أساليب موضوعية وإعداد وتأهيل مسبق للمرشحين للعمل في المؤسسات والأجهزة المختلفة بهدف توفير القوى العاملة في المستوى الأدنى وتزويدها بمعارف ومعلومات تتناسب مع الوظائف التي سيشغلونها إضافة إلى معلومات تتعلق بقوانين ولوائح الخدمة ومعرفة واجباته وحقوقه الوظيفية .

وهذا النوع من التدريب يساعد في معالجة الآثار الناجمة عن عدم ربط مخرجات التعليم باحتياجات سوق العمل القطرية بحيث يصمم هذا لبرنامج مستنداً إلى متطلبات العمل المطلوب توفرها في الفرد من قدرات ومهارات وسلوكيات. ويلاحظ أن هذا النوع من التدريب يغلب عليه الطابع الأكاديمي

خاصة في مجال التدريب الإداري لأن الأعداد يتطلب تزويد المتدرب بكثير من الأسس والنظريات التي تكون الحاجة إليها أقل بالنسبة للتدريب على رأس العمل .

٢ - برامج لتوجيه الموظفين الجدد :

تنظيم هذه البرامج للمعينين الجدد وتشتمل على موضوعات تهدف إلى تعريف الأفراد الجدد بحقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية وتعريفهم بواقع وظروف عملهم الجديد وطبيعته وأخلاقيات الوظيفة وأسس التعامل الجمهور والزلاء والرؤساء وبعض المبادئ عن تنظيم العمل وتعزيز الولاء الوظيفي وغيرها من المواضيع الضرورية للأفراد الجدد. ويلاحظ أن هذا النوع من البرامج له أهمية في الخدمة العامة ويتم خلال السنة الأولى من التعيين. وهنا لابد من الاستعانة في تصميم هذه البرامج بالجامعات والمعاهد وبيوت الخبرة المختصة لربط الجانب الأكاديمي بالمسار الوظيفي منذ الوهلة الأولى .

٣ - البرامج الإدارية التخصصية :

تصمم وتنفذ هذه البرامج للأفراد المرشحين للترقية من درجة إلى درجة وتنفذ ضمن مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد . وتهدف هذه البرامج إلى تزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والخبرات والمعارف حسب متطلبات الوظائف التي سيشغلونها أو يرفعون إليها وضمن المسار الوظيفي المخطط لهم .

وتشتمل هذه البرامج على نوعين من الموضوعات هما : (١٦)

كل برنامج منها بين الموضوعات الإدارية والموضوعات التخصصية (كما هو بمركز تطوير الإدارة) على النحو التالي:

١- **برنامج أسس الإدارة العامة** : وعدد ساعاته التدريبية المقررة (٦٠) ساعة منها (٣٢) ساعة تدريب للموضوعات الإدارية و (٢٨) ساعة للموضوعات التخصصية ويعتبر هذا البرنامج كبرنامج أساسي للالتحاق ببرامج الإدارة الإشرافية كما يعد متطلباً سابقاً للانتقال إلى مستوى الإدارة الوسطى .

٢- **برنامج الإشراف الإداري** : (الإدارة الإشرافية) وعدد ساعاته التدريبية المقررة (٦٠) ساعة منها (٢٠) ساعة تدريبية للموضوعات الإدارية و (٤٠) ساعة للموضوعات التخصصية ويعتبر هذا البرنامج مطلباً سابقاً للالتحاق ببرامج الإدارة التنفيذية وللانتقال إلى المستوى الثاني .

٣- **برامج الإدارة التنفيذية** : وعدد ساعاته التدريبية المقررة (١٢٠) منها (٤٠) ساعة للبحث و (٥٠) ساعة للموضوعات الإدارية و (٣٠) ساعة للموضوعات لتخصصية ويعتبر متطلبات سابقة للالتحاق ببرامج الإدارة العليا ولشغل وظيفة المدير .

٤- **برامج الإدارة العليا** : وعدد ساعاته المقررة (٨٠) ساعة منها (٢٤) ساعة للبحث و (٤٠) ساعة للموضوعات الإدارية و (١٦) ساعة للموضوعات التخصصية .

٥- **برامج الإدارة المتقدمة**: وتبني على أساس ورش عمل وسنمات وندوات ومؤتمرات بمعدل (٤-١٢) ساعة للبرنامج الواحد سنوياً وهدفها تنشيط وتحديث المعلومات والمهارات والخبرات والمعارف الإدارية لشاغلي الوظائف الإدارية العليا .

أ- الموضوعات الإدارية ذات العلاقة بوظائف الإدارة كالخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وتقييم الأداء وتخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين والتوظيف واتخاذ القرارات وحل المشكلات وأعداد التقارير ونظم الحوافز وإدارة الاجتماعات والأزمات والوقت وإدارة التغيير كما تشمل الإدارة الإستراتيجية وتبسيط الإجراءات ووصف وتصنيف الوظائف والمحاسبة الإدارية والمحاسبة الحكومية والتحليل المالي والسياسات المالية والاقتصادية ودراسات الجدوى والسياسات الإدارية وتقييم المشروعات واقتصاديات المشروع وسياسات الإنتاج ودراسة طرق وأساليب العمل ونظرية إحلال المعدات وصيانتها ورياضة المال والاستثمار . أي أنها لا تشمل فقط الموضوعات الإشرافية بل أنها تتضمن مواضيع ضرورية ومهمة للفرد سواء أكان رئيساً أو مروضاً أو فنياً متخصصاً.

ب- الموضوعات التخصصية ذات العلاقة بالمجالات المالية والمحاسبة والاقتصادية واستعمالات الحاسوب

والمشتريات والمخازن والعلاقات العامة والسكرتارية وأعمال وإدارة المكاتب....الخ من الأعمال التي تتطلب توسيع مدارك الفرد وتزويده بالمعارف التي تدفع بالعمل اليومي وتساعد على اتخاذ القرارات في محيط معين .

وتنظم هذه البرامج وتوجه للعاملين في المجموعات الوظيفية الإدارية والمالية والتخصصية (غير التعليمية والصحية والهندسية) إضافة إلى بعض العاملين في المجموعات الأخرى والذين يشغلون مراكز إشرافية. ويمكن تنفيذ هذا النوع من التدريب من خلال خمسة برامج يتم تقسيم ساعات

بواسطة المعاهد والمراكز التدريبية المختصة من التدريب للتأكد من تنفيذها على النحو المطلوب والذي يساهم في تحقيق الغايات المرجوة منها .

٥- برامج تنمية القيادات الإدارية :

وتعتبر هذه البرامج ذات أهمية خاصة تركز عليها الدول المتقدمة والدول النامية لما لها من أهداف في أعداد كبار المسؤولين أعداداً علمياً ومهنياً وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتوسيع مداركهم ومعارفهم وتغيير اتجاهاتهم، وتأتي أهمية برامج تنمية القيادات الإدارية على اعتبار أن أي تطوير على كفاءة القادة الإداريين يؤدي إلى خلق وتوفير بيئة إدارية مناسبة تنعكس إيجابياً على كافة المستويات الإدارية في المستويات الدنيا من خلال تنمية القدرة على التنسيق وتكامل جهود الوحدات الإدارية في الجهاز الإداري والارتفاع بمستوى التطبيق الإداري و تحسين إنتاجها .. ومثل هذه البرامج تتمثل في ورش عمل أو ندوات أو سمنارات أو حلقات عمل تتم فيها مناقشة التجارب وتبادل الآراء والأفكار المختلفة لكل مشارك وتتكامل بذلك خبرات العمل وتصل مع خبرات التعلم .. ويؤدي هذا النوع من التدريب إلى التأثير على اتجاهات وسلوكيات المروؤسين .

وهناك حقيقة تقول ((أن تعلم مهارات جديدة تظهر وتتضح من خلال النماذج المنجزة)) ويعتمد نجاح هذا النوع من التدريب على وجود قادة إداريون لديهم القدرة والمهارات الضرورية واللازمة لتسهيل عملية التعلم من خلال تقديم النماذج والتجارب واستنباط أساليب وطرق تماثل افتراضية تطبق على مواقف إدارية معينة، كما يجب أن تتوفر فيهم كذلك

أما بالنسبة للفئة المستهدفة من الأفراد في البرنامج أعلاه هي :

حيث تعتبر الفئة المستهدفة من الأفراد في هذه البرامج جميع العاملين في المنظمة باستثناء مجموعة الوظائف العمالية والتي يجب أن يعد لها برامج خاصة .

أما عن الجهة المنفذة فهي :

معاهد ومراكز التدريب المركزية والقومية حيث أنها تعتبر من البرامج الشاملة ويجب أن يتضمن التصميم للبرامج والأعداد لها وتقييمها ومتابعتها سواء تم عقدها في المعاهد أو المراكز أو في الأجهزة الحكومية (الوزارات والمؤسسات والهيئات) .

٤- البرامج التخصصية البحتة :

وهذه البرامج تشتمل على الموضوعات الفنية التخصصية ذات العلاقة بالمجالات التكنولوجية والهندسية والصحي والتربوية والمجالات التربوية المتخصصة الأخرى التي يتطلب طبيعة عملها مهارات فنية مهنية محددة ، ويتم تصميم هذه البرامج من مختصين من إدارة التدريب والجهة الطالبة لمثل هذه البرامج وغالباً ما تمتد فترة هذه البرامج ما بين (٦٠-٨٠) ساعة يخللها عمل ميدانيو دراسات ميدانية ويتم التحاق الفرد بهذه البرامج قبل التحاقه بأي برنامج إداري متخصص .

أما عن الكوادر المستهدفة للبرامج التخصصية البحتة :

العاملون بوظائف الحقل الهندسي والصحي والتعليمي والمجموعات الأخرى من الوظائف إذا كانت طبيعة العمل تستدعي نوعاً من التدريب لا تغطيه البرامج التدريبية الأخرى على أن يتم التنفيذ

مهارات التشخيص والتحليل لتقييم نقاط القوة ومجالات التطوير.

٦- برامج لتحسين الأداء وتطويره :

ويعتمد تنظيم هذه البرامج على نتائج تحليل وتقييم الأداء لكافة الأفراد في مختلف المستويات وتقع مسؤولية تحديد مجالات التدريب هنا على رؤساء الوحدات الإدارية ووحدة شؤون العاملين في كل وحدة إدارية .

أما عن كيفية تنفيذ البرامج الإدارية التخصصية :

فهذا يتطلب وضع آلية تعتمد على الأسس التالية في التنفيذ :^(١٧)

١- التأكد من أن هذه البرامج تهدف إلى بناء المهارات الإدارية بشكل فعال وتراكمي مع تقدم الفرد في تدرجه الوظيفي .

٢- زيادة الساعات التدريبية بشكل تدريجي من المواقع الإدارية الأساسية والتنفيذية إلى المواقع الإدارية القيادية وبما يساعد على توسيع قاعدة المهارات المعطاة في البرامج المتقدمة .

٣- التأكد على تطوير القدرات التحليلية والاستنتاجية والإبداعية في البرامج المختلفة لإبراز هذه القدرات واعتمادها مؤشراً أساسياً للترشيح للمواقع الإدارية العليا .

٤- تطبيق هذا المسار التدريبي يتطلب نموذجين من المستهدفين منذ بدايته:

أولاً : الأفراد الجدد الذين سيلتحقون بالعمل حيث تتم مشاركتهم ببرامج توجيه الفرد الجديد ثم البرامج الإدارية التخصصية ومنها البرامج التخصصية البحثية .

ثانياً : الأفراد القائمون على أعمالهم حالياً على أن يتم تطبيق البرامج أعلاه حيث يكونون ممن

تتطبق عليه شروط برنامج الإدارة الأساسية سيبدأ منه وهكذا ثم يواصل في المسار التدريبي لبقية البرامج ما عدا هؤلاء الذين تنطبق عليهم شروط الالتحاق ببرامج الإدارة العليا إذ يجب عليهم الالتحاق ببرامج الإدارة التنفيذية كشرط سابق لدخول برامج الإدارة العليا وتقوم جهة التدريب المعنية بتقسيم البرامج الإدارية التخصصية حسب التخصصات المطلوبة ، فهناك برنامج تدريبي في الإدارة الأساسية للعاملين في المجالات المالية وآخر للعاملين في مجالات العلاقات العامة وآخر للعاملين في مجال الشراء والتخزين وهكذا لجميع التخصصات ولكافة البرامج الإدارية التخصصية

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات :

١- يمكن الاستنتاج بأن هناك علاقة تربط ما بين المسار التدريبي والمسار الوظيفي لتزويد الموظفين العاملين في منظمات الأعمال بالمهارات والقدرات والمعارف خلال التدرج الوظيفي .

٢- من الصعوبة وضع أنموذجاً موحداً لهذا النشاط ينطبق على كل منظمات الأعمال إذ أن لكل منظمة طبيعة عملها الخاص وبيئتها وثقافتها ، كما أن لكل منها خطط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تختلف عن الأخرى .

٣- أن هذا الأنموذج يمكن أن يعتبر مرشداً لتصميم وتنظيم برامج التدريب ، كما أنه لا بد من تضافر الجهود بين المنظمات لإخراج أنموذجاً أمثل على مستوى القطر يصلح للتدرج الوظيفي للعاملين لتولي المسؤوليات منذ بداية السلم الوظيفي حتى قمته مع بعض التعديلات على حسب طبيعة وحجم نشاط

المنظمة ودراسة هذه التجارب والتطبيقات للوصول إلى نتائج أفضل .

٤- لا يقف التدريب في الواقع عند حد ومستوى إداري معين .. فكما أن المستويات الإدارية الدنيا تحتاج إلى برامج تدريبية متخصصة في مجالات العمل الإدارية أو الفنية كذلك نرى الحاجة ربما تكون أكبر أحياناً في المستويات الإدارية العليا والقيادية للمشاركة في البرامج والندوات والمؤتمرات وورش العمل والكفاءات التدريبية الفنية والإدارية تماشياً مع تطلعات وأهداف المنظمة والأفراد العاملين لديها .

٥- أن البرامج التدريبية المتخصصة تجعل الأفراد العاملين في منظمات الأعمال يتمكنون من أداء وممارسة مهامهم في الإشراف والإدارة والقيادة بشكل أفضل في تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية

٦- يمكن النظر إلى التدريب على أنه في الواقع استثمار طويل الأمد في الموارد البشرية مما يعني أننا ربما لا يمكن أن نتوقع نتائج فورية بارزة وواضحة عن إشراك الأفراد العاملين في برامج معينة .

ثانياً - التوصيات :

١- يجب على المنظمات إعطاء اهتماماً مناسباً أو أكثر من المستوى المطلوب لنشاط التدريب مما سوف يؤدي ذلك بالمحافظة وعدم الهدر في الأموال والموارد المخصصة أو وضعها في المكان المناسب .

٢- يجب أن تعطي المنظمات أهمية واسعة في دراسة أهداف وبرامج التدريب وعليها أن تربطها بالاحتياجات التدريبية بالمستوى الوظيفي ومساراته وتقييم ومتابعة المتدرب لمعرفة ما مدى الاستفادة من برامج معينة أو متخصصة .

٣- أن العامل الرئيسي لنجاح المنظمة هو التأكيد على أن التدريب هو ليس المفتاح السحري لكل مشكلة ولكل حل، بل أنه فعالية يمكن أن توفر عوائد اقتصادية معينة للمنظمة .

٤- تتوجد الحاجة التدريبية عندما يكون هنالك تطبيق لتدريب منظم هادف لشيء ما يؤدي أو يهيأ لمعالجة ضعف أو خلل معين في الأداء .

٥- يجب على المنظمات مراعاة وضع وتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطة للتدريب واضحة المعالم محددة الجوانب مرتبطة بخطة وأهداف المنظمة ومساراتها الوظيفية تتبوأ المقام الأول في الأهمية من حيث المراحل والخطوات حتى تكون أكثر عملياً .

٦- ضرورة أن يكون هنالك تقييماً دورياً منظماً وتغذية عكسية مرتدة ناجحة وفعالة لنظام التدريب أو نشاط التدريب للتعرف بشكل علمي ومدروس على ما يتحقق من فوائد ومزايا وانعكاسات على المستوى العام للوظيفة والمستوى الخاص للمنظمة وتحقيقها للأهداف المحددة والخطط الموضوعية .

٧- لا بد أن تبني منظمات الأعمال التدريب وفق أسس سليمة وغير خاطئة ويجب أن يتوفر أولها وجود قياس وتحليل دقيق علمي موضوعي للاحتياجات التدريبية .. عنده سوف تكون المنظمات قد صرفت المال وبذلت الجهد والوقت في المكان المناسب .

مصادر البحث

- ١١ - ورقة عمل بعنوان التدريب الإداري ، أعداد: غسان علاء الدين العسافي - خبير إداري ، مقدمه إلى مؤتمر التدريب الثالث لعام ٢٠٠٢ الدوحة / دولة قطر .
- ١٢ - سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، " إدارة الموارد البشرية " ، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، ١٩٩٩) ، ص : ١٦٠ - ١٦١ .
- ١٣ - ورقة عمل بعنوان تطوير وظائف الموارد البشرية في ظل العولمة أعداد : عزام عبد الرحيم عبيد. دائرة تطوير القوى العاملة - شركة الكهرباء الوطنية - عمان / المملكة الأردنية الهاشمية .
- 14 - Ellen Ernst Kossek, Karen Roberts, Sandra Fisher, and Beverly Demarr, "Carerr self-Management: A Quasi-Experimental Assessment of the Effects of a Training Intervention, " Personnel Psycholog 51, no. 4 (Winter 1998), P: 935.
- 15 - " Literacy Rates Linked to Employment, Earnings, " Occupational Outlook Quarterly 42, no. 2 (Summer 1998) P: 41.
- 16 - Teresa L. Smith, " The Basics of Basic - Skills Training, " Training and Development 49, no. 4 (April 1995) p: 44.
- 17 - Irving H. Buchen, " Guiding Self - Directed Team to Realize Their Potential, " National Productivity Review 17, no. 1 (Winter 1997) P: 83 - 90.
- ١٨ - الطائي والعبادي، يوسف حجيم وهاشم فوزي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل"، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص : (٣٤٢، ٥٣٥، ٤٥٣،
- 1- Robert L. Mathis and John Jackson, Human Resource Management, op. cit. P: 265.
- 2-Werther. B., W., (1982) "Personal Management and Human Resources" McGraw - Hill, New York, Training Chapter.
- 3-Bervety Human, Training for productivity (American management AS-Sociation, Extension Institute,) (1980), p: 2.
- 4-Andrew F. Sikula, "personnel Management: Ashort course for Professionals." Training. And Development (New York: John Wiley and sons, 1977), p: 5.
- ٥- د. حنا نصر الله ، " إدارة الموارد البشرية " ، (عمان : دار العقل للطباعة والنشر ، ١٩٩٩) ، ص : ١٩٩ - ٢٠٣ .
- 6- Torrington, D.,J.Chapman,((Personal Management)), 2nd ed., Prentice- Hall International INC., London, 1983,pp: 120 - 128.
- 7- Lyod Byars Oc Leslie W.RUE, "Human Resources Management", Richarol D. Irwin, Inc., Boston, 1991, p: 207.
- 8- David J.Cherrington, " The Management of Human Resource " , 3d ed. (Boston: Allyn Oc Bacon, 1991), p: 372.
- 9- Glenn M.Mcevoy and paul F.Buller,"Five Uneasy Pieces in the Evaluation Puzzle" Training and Development Journal 99 (August 1990), p: 42.
- ١٠ - سعاد نائف برنوطي ، " إدارة الموارد البشرية " ، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١) ، ص : ٤٣٦ - ٤٣٨ .