

تدريب المورد البشري وإشكالية الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أ.براهمية إبراهيم

جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة

ملخص الدراسة:

إن الاهتمام المتزايد من قبل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تدريب مواردها البشرية نابعة من قناعتها الرامية إلى امتلاكها لموارد بشرية تتميز بمؤهلات وظيفية تمكنها من القيام بالأعمال المسندة على نحو أفضل سواء بمناسبة تجديد تجهيزاتها أو تماشياً مع المستجدات الطارئة في محيطها وكذلك من أجل تحمل المسؤوليات الناتجة عن تبعات الأعمال والنشاطات المعلن عنها، إذ أن تدريب الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية هو نشاط مستمر باستمرار المسار المهني للعاملين، كما أنه يعد آلية تنظيمية فعالة تهدف إلى ترقية منظومة الأداء والرفع من القيمة الوظيفية للمورد البشري والتي لها صلة بقيمة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الأداء، المورد البشري.

Abstract:

The growing interest by the Algerian economic institution on the training of human resources stems from them the conviction to possess human resources characterized by qualifications functional, that allow them to carry out works assigned to better wither on the occasion of the renewal of their equipment or in their surroundings, also in order to assume the responsibilities arising from the consequence of business, as the training of human resources within the economic institution is an ongoing activity continuously career path for workers it is also an effective regulatory mechanism designed to upgrade the performance and to increase the

functional value of the human resources system which are relevant to the value of the enterprise.

Key words: training, performance, human resources.

إشكالية الدراسة:

تعتمد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مجال تنمية مواردها البشرية على انتهاج سياسة التدريب باعتباره احد الآليات التنظيمية الكفيلة بتحقيق الكفاءة الدافعة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وكذلك من أجل تزويد العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بالمعلومات والمعارف المتعددة التي يمكن استخدامها حسب طبيعة الأعمال الموكلة إليهم.

وحتى تبقى المؤسسة الاقتصادية محافظة على استمرارية تحقيق المكتسبات، استوجب عليها ذلك تعزيز قدرات مواردها البشرية في مجال معالجة قصور و نقص في مستويات الأداء، وبالموازاة مع ذلك العمل أيضا على تطوير سلوكه نحو ما هو أفضل، وفي سبيل تحقيق النجاعة سواء على المستوى التنظيمي للمؤسسة أو على مستوى السلوك وأداء العاملين بما يكفل تحقيق الأهداف والغايات، فهو سبب كاف للاهتمام بمعالجة موضوع يتعلق بتدريب المورد البشرية وإشكالية الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الأمر الذي تعاني منه اغلب إدارات مؤسساتنا سواء ما تعلق بنقص الأداء نتيجة ضعف في التحكم في حيثيات الوظيفة أو قصور في الأداء نتيجة السلوكيات المنافية لأخلاقيات العمل، بالرغم من الإمكانيات المادية المتاحة الموضوع خصيصا لتنمية قدرات الموارد البشرية.

وبالرغم من البرامج التدريبية المتعددة التي تتغنى بها مؤسساتنا إلا أن الواقع المعاش يكشف مرة أخرى بأن هناك فجوة وعدم انسجام بين البرامج التدريبية المطبقة ونتائج الأداء المحققة والتي لم ترق إلى المستوى المطلوب سواء من ناحية تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة أو من ناحية إشباع طموحات الأفراد العاملين.

وفي هذا الإطار نقول أن اعتماد المؤسسة الاقتصادية على آلية التدريب باعتباره آلية من الآليات التنظيمية المستخدمة في مجال التنمية والتطوير، كونها مطالبة بتأهيل مواردها البشرية لمسايرة تطورات العمل وتكيفهم لما هو آت، وعليه سنحاول في هذا الصدد سنحاول إثارة دور التدريب داخل

المؤسسة الاقتصادية كجزء من محتوى التسيير المؤسساتي وكذلك من أجل محاولة تقصي طبيعة العلاقة الرابطة بين المتغيرين التدريب والأداء، من خلال طرحنا للتساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي الآليات التنظيمية المعتمدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، التي يمكن من خلالها تنمية المورد البشري من أجل تحقيق الأداء ؟

2- الفرضية العامة للدراسة:

تطوير المهارات الأدائية للمورد البشري عن طريق التدريب هي من بين الآليات التنظيمية المعتمدة في المؤسسة.

3- تحديد المفاهيم :

3-1- تحديد مفهوم التدريب:

إن لجوء المنظمات في وقتنا الراهن إلى الاعتماد على آلية التدريب لم يكن من أجل تنمية مواردها البشرية فحسب بل من أجل رفع التحدي ومجابهة المنافسة السوقية والبقاء بصورة أفضل، ومسايرة التطور التكنولوجي المتسارع، لذلك أصبح التدريب إحدى الآليات التنظيمية التي بإمكانها صناعة الفارق نحو الأفضل في تحقيق الأهداف المسطرة، من هذا المنطلق أعطيت عدة تعريفات توضيحية لهذا المفهوم التنظيمي فهناك من يعرفه على أنه: "جهد مخطط لتغيير السلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وأرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول"⁽¹⁾.

أما التعريف الثاني للتدريب فهو عبارة عن: "زيادة المهارات والمعارف في مجالات معينة، ومحاولة زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها وبرسالتها"⁽²⁾.

التعريف الإجرائي :

التدريب هو ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى اكتساب الأفراد العاملين في المنظمة مجموعة من المهارات والخبرات في مجال الأعمال المسندة إليهم، التي تؤهلهم إلى تحسين سلوكهم الوظيفي وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم ليصبحوا أكثر دراية وقدرة على إيجاد الحلول للمشكلات المهنية المصادفة أو بمناسبةها ليكونوا أكبر ثقة وكفاءة في حياتهم المهنية.

3-2- تحديد مفهوم الأداء:

تحرص المنظمة على تحسين وتنمية قدرات عاملها بمناسبة المهام والأعمال الموكلة إليهم أو التي سيتحملون مسؤولياتها مستقبلا بأداء متميز يسمح للمنظمة باحتلال مكانة اجتماعية واقتصادية متميزة، وحتى نصل إلى تعريف إجرائي لهذا المفهوم استوجب علينا أن نذكر بعض التعاريف التي تناولت هذا المفهوم التنظيمي كما يلي:

عرف علي غربي ومن معه الأداء على أنه: "المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به"⁽³⁾.

وهناك من يعرف الأداء على أنه: "الهدف لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ المخطط"⁽⁴⁾.

التعريف الإجرائي:

الأداء هو إظهار العامل للممارسة الفعلية لطاقتها وقدراته اتجاه المهام المسندة إليه مقترنة في نفس الوقت بإظهاره لسلوك محدد له علاقة بالأعمال المراد انجازها.

3-3- المورد البشري:

يقصد بالمورد البشري على أنه: "هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إجراءات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، ولكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات، والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة"⁽⁵⁾.

كما يعرف أيضا على أنه: "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس وإقناع"⁽⁶⁾.

التعريف الإجرائي: المورد البشري هو ذلك الإنسان الذي يتمتع بمؤهلات ذهنية وبدنية تستوفي استعدادات على أداء فعال من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

4- التدريب داخل المؤسسة الاقتصادية:

يتطلب نشاط المؤسسة الاقتصادية إلى نوعية من الموارد البشرية لتأدية أعمال معينة أو بمناسبة تجديد أعداد من الفئات العاملة أو استقطابها أو اختيارها على أساس الانتقاء وفق المؤهلات والاستعدادات الذهنية والبدنية لتحمل أعباء وتبعات الأعمال والنشاطات المعلن عنها في المؤسسة على اثر إحالة العديد من العاملين على التقاعد أو الوفاة أو المرض طويل المدى، أو بمناسبة العقوبات الإدارية التي طالت المتقاعسين أدت إلى طردهم، ومن اجل السير الحسن لمصالح المؤسسة تلجأ هذه الأخيرة إلى انتهاج سياسة تنظيمية تهدف إلى تنمية قدرات القوى العاملة، عن طريق الاعتماد على أهم الآليات التنظيمية المتاحة، لها فعالية على الأداء، من بين هذه الآليات التنظيمية نجد آلية التدريب المطبق من قبل جل المؤسسات سواء في الجزائر أو خارجها، وهذا من أجل إعداد و توفير موارد بشرية مؤهلة خلال فترة زمنية محددة، ولمسايرة التطور الحاصل في مجال العمل تسارع المؤسسة إلى تطبيق أنواع من التدريب الملائمة لقدرات ومؤهلات مواردها البشرية، فكانت من أهم هذه الأنواع التدريبية هو ما نذكره فيما يلي:

4-1-1- التدريب حسب طبيعة الوظيفة:

4-1-1-1- تدريب العامل الجديد على حيثيات وظيفته:

في هذه المرحلة تلجأ المؤسسة إلى توظيف عاملين جدد يقومون في بداية مشاورهم المهني القيام بأعمال شبيهة بالأعمال التي ستسند إليهم مستقبلا بالحضور المستمر لأحد العاملين ذوي خبرة مهنية طويلة في المؤسسة بهدف إكسابهم الخبرة والمهارات المناسبة لتلك الوظائف خلال فترة زمنية محددة مواتية للتمكن من خلالها للتأكد من هوية والمستوى العلمي والسيرة المهنية الذاتية والاجتماعية وذلك بمراسلة الجهات الرسمية المختصة المكلفة بالتحقيقات الإدارية للتأهيل الوظيفي لاسيما منها الوظائف المتعلقة بالإطارات وذوي المستويات العلمية العليا وكذلك بالنسبة للذين تم توظيفهم لحراسة وامن المؤسسة، للتأكد من المواصفات المدونة في طلبات التوظيف والملف المقدم من قبل المقبولين لدى إدارة المؤسسة، لنجد في نهاية المطاف أن المؤسسة قد ربحت كسب موارد بشرية تتمتع بسلامة المواصفات الوظيفية المطلوب حفاظا على سمعتها وصورتها، تهدف المؤسسة من وراء هذه التحقيقات إلى امتلاك موارد بشرية تتميز بالقدرة الذهنية والجسدية التي تتوافق وشروط العمل كالسيرة الذاتية وبلوغ

السن القانونية، مما تساهم هذه الفلسفة التنظيمية في إتاحة جميع المعلومات في أجواء تسودها مظاهر الشفافية والثقة⁽⁷⁾.

4-1-2- التدريب التوجيهي:

تطبق المؤسسة هذا النوع من التدريب وتفرضه على عمالها بغية " التدريب العملي على الوظيفة وهو تدريب الفرد للفرد في موقع العمل والذي يتولى أمره زميل العمل تحت إشراف المدير أو المشرف الذي سوف يعمل معه الموظف، يتم في هذه المرحلة التقويم الرسمي للوظيفة والإدارة أو الزملاء، من حيث اكتساب المعرفة والمهارة الفنية العملية وعلاقاته الوظيفية، وما سوف يواجهه الموظف من مشكلات في وظيفته، وكيف يتغلب على تلك المشكلات، كما يتم في هذا التدريب تحديد نوع المساعدة التي سوف يجدها الموظف الجديد من قبل رئيسه المباشر أو زميل العمل أو بقية زملاء العمل بتوجيه من المشرف"⁽⁸⁾.

في هذا التدريب يتمكن العامل الجديد من فرصة الاطلاع على كيفية سيرورة حيثيات المهمة التي تسند إليه وتعرفه أيضا على بعض الزملاء الذين سيحتك بهم بصفة مستمرة داخل المؤسسة نتيجة طبيعة الوظيفة التي لها رابط وثيق بما يقوم به زملائه ولذلك فهو مطالب بالتكيف سريعا مع زملائه ومع جو العمل.

4-1-3- التدريب المهني:

يهدف هذا النوع من التدريب إلى إكساب الفرد المتدرب لمجموعة من المهارات والتقنيات والكيفية المؤدية إلى تجويد الأداء في المهنة المسندة إليه، بحيث يصبح بعد إنجازه لهذا النوع من التدريب سواء بالنسبة للذين يعملون حديثا أو بالنسبة للذين يعملون في إطار عقود ما قبل التشغيل وكذلك بالنسبة للعاملين القدامى على اثر تكليفهم بأعمال مغايرة لتلك الأعمال السابقة، هذا النوع من التدريب يدخل في نطاق التدريب السريع بغية الرفع من مستوى مهارة العاملين⁽⁹⁾.

4-1-4- التدريب الإداري:

يخص هذا النوع من التدريب للذين يزاولون أو سيزاولون وظائفهم على مستوى الإدارة وما يتبع من تنظيم إداري بحيث يلزم هذا النوع من التدريب الذين يعملون في المستويات الوسطى أو السفلى لإدارة المؤسسة، وكذلك يمكن أن يشمل العاملين الذين زاولوا دراساتهم العليا أثناء مسارهم المهني

لتهيئتهم بأن يتقلدوا مناصب أعلى في المستقبل، يعتمد هذا النوع من التدريب على تحديد السلوكيات وكيفية اتخاذ القرارات والحلول للمشاكل الناجمة عن المهنة بالاعتماد على المهارات والخبرات المكتسبة من خلال هذا النوع من التدريب.

4-1-5- التدريب التخصصي:

يستفيد من هذا التدريب أولئك العاملين الذين يزاولون وظائف في المؤسسة تتطلب اختصاص علمي ووظيفي من أجل إكسابهم معلومات ذات تخصص في مجالات وظيفية محددة ذات صلة بالاختصاصات المهنية استجابة لمتطلبات الوظيفة في المؤسسة، وفي هذا النوع التدريبي بالذات يتلقى المتدربين تدريباً خاصاً بهم يتعلق بتزويدهم بالكيفية التي تسمح بالعمل على الرفع من كفاءاتهم فيما يخص معاملتهم فيما بينهم أو مع الزبائن وكذا في كيفية اختيار السبل الناجعة المؤدية إلى تحقيق التحصيل المعرفي سواء ما تعلق منها بالمهارات الوظيفية أو السلوكيات أو الوضعيات المهنية، إذ " يمثل هذا النمط من التدريب زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية ولذا فإنه غالباً ما يشابه التدريب المهني في رأي بعض الباحثين والمتخصصين"⁽¹⁰⁾.

4-1-6- التدريب الإرشادي:

يشمل هذا النوع من التدريب المشرفين المباشرين خاصة، يهدف إلى إكسابهم لسلوكيات وظيفية محددة وقدرات الإقناع في حث المرؤوسين على تأدية مهامهم بأكثر فعالية، كما يهدف أيضاً إلى إكساب المتدربين القدرة على تحمل المسؤوليات سواء من جانب جودة الإنتاج أو من جانب التحكم في الأفراد العاملين وتكريس مبادئ المؤسسة وتطبيقها بكل ثقة وشفافية.

4-1-7- التدريب التأهيلي:

في هذا النوع من التدريب يخضع الفرد المقبل على العمل في المؤسسة لتدريب تأهيلي في بداية مساره الوظيفي إلى أبجديات العمل والسلوك المطلوب، يهدف إلى إكساب الفرد المقبل على العمل على مهارات وسلوكيات تتماشى والسياسة التنظيمية للمؤسسة، ليكون العامل المتدرب له قدر كاف من المعلومات لها علاقة بالمهام المسندة وكذا التقيد والالتزام بمبادئ وثقافة المؤسسة ومعرفة حقوقه وواجباته والدراية باللوائح والشروط التنظيمية، مع الإشارة انه يشترط في هذا النمط التدريبي أن " يرشح الفرد لنوعية التعليم وفقاً لما يتوفر له من استعدادات، أي ما يستطيع أن يتعلمه، ثم تتحول

بهذه الاستعدادات من خلال التعليم إلى قدرات أي ما يستطيع أن يؤديه الفرد حالا، ثم يقوم بالتدريب، في بداية رحلة الفرد الوظيفية، وقبل أن يتسلم وظيفته، بإكسابه المهارات اللازمة، وكذا الاتجاهات المطلوبة⁽¹¹⁾.

4-2- التدريب على توسيع الوظيفة:

تعتمد المؤسسة على تنوع المهام والأعباء والمسؤوليات الناجمة عنها للقوى العاملة، على اعتبار هذا النوع التدريبي احد الأساليب التحفيزية الدافعة نحو تحسين الأداء، يهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات اللازمة والتي تتماشى مع حيثيات الوظيفة وطبيعتها، ولذلك يعتبر التدريب على توسيع الوظيفة" إضافة أنشطة جديدة أو تنوع المهام التي يؤديها الفرد تنعكس ايجابيا على رضا العاملين"⁽¹²⁾. فزيادة عدد من المهام في الوظيفة يؤدي بالعامل بأن يكون أكثر كفاءة وخبرة بالمهام والمسؤوليات المنوطة بها وبالتالي يصبح مؤهلا بأن يشغل وظائف عديدة بمناسبة استفادة زملائه من العطل والإجازات المسموح بها أو بمناسبة حالات التقاعد وغيرها.

4-3- التدريب على إثراء الوظيفة:

المقصود بهذا النوع من التدريب هو إجراء تنظيمي تقوم به إدارة المؤسسة من اجل تنمية وتطوير قدرات إطاراتها في مجال التسيير وبالتالي نقول أنه يعني "الإجراء الذي يوجب تغيير الوظيفة للسماح للموظف باستخدام قدرا اكبر من المتصرف في العمل، وزيادة في المشاركة في المهام التي تتطلب التخطيط واتخاذ القرار والرقابة على النشاطات ذات الصلة بالوظيفة"⁽¹³⁾.

وفي هذا المجال تسعى إدارة المؤسسة أن تجعل من هذا النمط التدريبي حافزا للعاملين لديها من خلال اهتمامها بإثراء الوظيفة لفائدة عاملها مما يساهم هذا الإجراء التنظيمي في تعظيم أهمية الوظيفة أو ما يعبر عنها بالمهمة الأدائية وهذا عن طريق " زيادة نطاق وعمق الوظيفة. إضافة إلى زيادة عدد العمليات التي تؤدي إلى في الوظيفة فان إثراء الوظيفة يعني مزيد من التحدي يترتب عليه مسؤوليات إضافية تشجع العامل على النمو والتقدم الوظيفي"⁽¹⁴⁾.

4-4- خطوات التدريب داخل المؤسسة الاقتصادية:

4-4-1- تهيئة المتدرب:

حتى يتمكن المتدرب من التكيف والاندماج مع ظروف التدريب لابد من توفير ما يلي:

- توفير جو من الطمأنينة والارتياح لإزالة المخاوف النفسية التي تنتاب المتدرب.
 - تحديد وتبسيط مواصفات منصب العمل للمتدرب.
 - توضيح كافة البيانات والمعلومات الوظيفية.
 - رفع الروح المعنوية للمتدرب من خلال سرد إيجابيات منصب العمل وجذبه للتعلم والتمرن في أسرع وقت.
 - التأكد من أن المتدرب على استعداد تام للعمل.
- 4-4-2- تقديم شروحات كافية عن العمل:
- يتم تقديم كل المعلومات والبيانات المتعلقة بطبيعة العمل داخل المؤسسة وفق الخطوات الوظيفية التالية:
- أ- استغلال التقنيات البيداغوجية وغيرها بواسطة البيانات الكتابية مشفوعة بشروحات كلامية وصور تشير إلى كل مراحل العمل داخل المؤسسة.
- ب- إبراز أهم المراحل التي يمر عليها العمل المسند.
- ت- الالتزام بالاحترافية التامة في تقديم الشروحات وإعادتها إن لزم الأمر ذلك إلى غاية التأكد من استيعاب التوضيح المقدم وإيصال الفكرة سليمة إلى ذهن المتدرب.
- ث- تقديم المعلومات الوظيفية والشروحات لها تكون في مستوى قدرة الاستيعاب للمتدرب.
- 4-4-3- إخضاع المتدرب القيام بالعمل على سبيل التجربة:
- أ- القيام بالعمل بمفرده تحت رقابة مباشرة.
- ب- تصحيح الأخطاء في حينها.
- ت- تسجيل النقاط التي وفق فيها المتدرب وتسجيل النقائص التي سجلت عليه لتصحيح إلى غاية تحكمه في حيثيات العمل المسندة إليه.
- 4-4-4- الإسناد الفعلي لمنصب العمل:

أ- قبل ممارسة المهام بصفة رسمية، يمضي المتدرب على عقد يبين طبيعة تعيينه مع الإمضاء على بنود العقد المتضمن الواجبات والحقوق الواجب التقيد بها.

ب- الالتزام والتقيد التام للقرارات والتوجيهات الصادرة عن المسؤولين المباشرين الرامية إلى اختباره خلال إسناده لمسؤوليات في نطاق معين لكي يتخذ قرارات الهدف منها كسبه الخبرة التي تساعده في تقلد منصبه وعادة ما يكون هذا المنصب الوظيفي رفيع يتطلب مهارات عالية تناسب خصائص الوظيفة المسندة، انطلاقاً من قناعة المشرفين ودرايتهم المعرفية وفهمهم لعمليات تحسين الأداء العام للمؤسسة بمختلف وحداتها الإنتاجية⁽¹⁵⁾.

4-5- أساليب التدريب المطبقة داخل المؤسسة الاقتصادية:

4-5-1- أسلوب المحاضرات:

تلجأ المؤسسة في هذا الأسلوب التدريبي إلى جلب خبراء ومدربين لهم دراية في مجال العمل ليلقوا بمعلومات مهنية يملكونها على مسامح المتدربين بالصوت والصورة متبوعة بنقاشات لتوضيح كل ما تم سرده من قبل المحاضر، ولكن ما يسجل على هذا الأسلوب أنه مع مرور الوقت لا يكون فعالاً خاصة لما يكون عدد المتدربين كبيراً، إذ يصبح مكان إلقاء المحاضرة ملاذاً للنوم وتعتمد الآخر إلى قراءة الجرائد واستعمال الهواتف المحمولة وعلى هذا الأساس فإن هذا الأسلوب التدريبي "يعتبر أسلوباً تقليدياً، لا تتوفر فيه فرص للنقاش، ويتبع هذا الأسلوب عادة في الجماعات الكبيرة، وفي البرامج التوجيهية للعاملين الجدد لتعريفهم بطبيعة العمل وحقوقهم وواجباتهم"⁽¹⁶⁾.

4-5-2- أسلوب المحاكاة:

في هذا الأسلوب يقوم المدرب بطرح وضعية مهنية لتأديتها بحيث يوزع الأدوار الوظيفية على المتدربين ليلتحظ كيفية التصرف المتوقعة، إذ يوزع أدوار المدير والمشرفين هذا في حالة أن الوضعية المهنية تتعلق بأداء المدير أو المشرف وبقية المتدربين يشاهدون وينتقدون طريقة الأداء والسلوك ومناقشتها فيما بينهم ثم استبدال الدور الوظيفي بآخرين يأخذون وضعيات مهنية أخرى تناقش فيها أحسن طريقة وأسوأها وكذا معرفة السلوكيات والتصرفات التي أباها الممثلون للأدوار الممنوحة لهم، الهدف من هذا الأسلوب هو إزالة أي غموض أو أي لبس ينتاب جوانب سيرورة الأعمال.

4-5-3- أسلوب طرح مشكلات وظيفية افتراضية:

في هذا الأسلوب يتم استغلال الفرصة من قبل المتدربين ليطرحوا انشغالاتهم المهنية التي حدثت أو يتوقع أن تحدث أثناء العمل أو بمناسبة، ليقوموا بمناقشتها ودراستها مع المدربين ومحاولة إيجاد الحلول الكفيلة لها، الهدف من تطبيق هذا الأسلوب التدريبي هو التكيف مع حالات الوقوع في هكذا حالات، وكذلك بغية تقريب المتدربين إلى الواقع العملي ووضعهم أمام مشكلة وظيفية حقيقية وكيفية تعاملهم معها، مما يتيح هذا الأسلوب فرصة لتبادل وجهات النظر والآراء والمعلومات المتعلقة بحل المشكلات الوظيفية داخل المؤسسة⁽¹⁷⁾.

6- الجهات المسؤولة عن تدريب العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية:

6-1- إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المصدر الأصلي عن عملية تنمية وتدريب قدرات القوى العاملة بالمؤسسة سواء ما تعلق بالعاملين الذين تم توظيفهم حديثاً أو بالنسبة للعاملين القدامى بغرض الترقية أو لشغل مناصب وظيفية أخرى تتطلب التدريب للتحكم في التجهيزات والآلات التي تم جلبها حديثاً، وعادة ما يوجه لهم الاختيار في مزاولة التدريب في الفترات الزمنية الطويلة، بهدف التحسين والتنمية ولتقلد مناصب وظيفية أعلى مستقبلاً ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية ومن خلال الصلاحيات المخولة لها فإنها تسهر على تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة وتحصي كامل الوسائل والموارد المادية والبشرية المتاحة لإنجاح البرنامج التدريبي المصمم من قبلها ليدون في تقرير مفصل ويرفع إلى السلطة الهرمية للمؤسسة للتأشير وإبداء الرأي فيها.

6-2- مدراء الوحدات الإنتاجية للمؤسسة:

إن مدراء الوحدات الإنتاجية للمؤسسة هم كذلك مسؤولون عن تدريب العاملين الذين هم تحت وصايتهم ومن صلاحياتهم تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التنموية التي يتطلبها الأداء ولذلك فإن المدراء يقدمون مقترحاتهم إلى مديرية الموارد البشرية للمؤسسة تتضمن إحصاء عدد العاملين الذين سيشملهم التدريب مبررة بنوع التدريب المقترح الذي يتلاءم مع قدرات العاملين المذكورين في قائمة مهمورة ومختوم عليها مع إمضاء مدير الوحدة صاحب الاقتراح التدريبي.

3-6- الإطارات والمسؤولون المباشرون:

إن من بين الصلاحيات المخولة للإطارات والمسؤولين المباشرين في المؤسسة هي الإشراف الميداني والمتابعة المستمرة للعاملين وذلك من خلال العمل على تحسين أدائهم وفق الإرشادات الموجهة إليهم، إذ أن " التدريب الفعال يتطلب الالتزام بمتابعة تنفيذ أنشطة التدريب وفق الجدول الزمني المحدد لها وإجراء التعديل اللازم في حالة بروز المعوقات أو المشاكل"⁽¹⁸⁾.

وبذلك فهم ملزمون بإعداد تقارير دورية موجهة إلى مدير الوحدة الإنتاجية التابعة للمؤسسة تتعلق بمستويات التقدم في الأداء جراء عملية التدريب في حد ذاته مع ذكر وتوضيح أهم العراقيل والصعوبات المصادفة أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي واقتراح أهم الحلول لتحقيق وإنجاح البرنامج التدريبي بشكل أنسب.

4-6- موافقة السلطة الهرمية على محتوى البرنامج التدريبي المقترح:

تتمتع السلطة الهرمية للمؤسسة في المقترحات المرفوعة إليها من قبل الجهات المسؤولة عن التدريب مذيلة بأهم الأسباب والدواعي التي أدت إلى الحاجة الماسة للتدريب، مدعمة بأهم الإجراءات الإدارية المتعلقة باللوائح والنظم الداخلية للمؤسسة مع تبيان الموارد المادية والبشرية التي سوف تقحم بمناسبة إجراء الدورات التدريبية في حالة الأخذ بالموافقة.

7- تقويم البرنامج التدريبي المنفذ:

والمقصود هنا هو التقصي عن طريق اطر تنظيمية مثل تشكيل لجان تفتيشية تحسبسية، تهدف إلى متابعة ومرافقة مدى نجاح البرنامج التدريبي وتدعيمه في تحقيق الأهداف المسطرة، ويتم ذلك من خلال جمع آراء المتدربين والمدربين سواء عن طريق ممثلين عنهم يلتقون على الأقل مرة في نهاية الأسبوع مع مدير مركز التدريب لطرح انشغالات المتدربين وكذلك طرح النقائص والصعوبات المسجلة سواء من ناحية تلقي المعلومات أو من ناحية الإقامة وغيرها وما يتعلق بالتكفل الاجتماعي في ذات المركز.

وبالموازاة مع ذلك القيام بزيارات فجائية للاماكن التدريبية للوقوف الفعلي على مدى تجسيد البرنامج التدريبي أو من عدمه وانجاز تقارير في هذا الشأن إلى الهيئات العليا للمؤسسة.

8- تقييم البرنامج التدريبي المنفذ:

بعد مرحلة التقويم الرامية إلى المتابعة المرافقة وتصحيح الأخطاء وتذليل العراقيل والصعوبات المصادفة أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي من خلال المتابعة الدقيقة لحثيات مجريات التدريب تأتي مرحلة تقييم البرنامج التدريبي، إذ بعد نهاية التربص التدريبي يتم تقييم القدرات والمهارات المكتسبة من قبل المتدربين على اثر مزاولتهم لمهامهم في المؤسسة وإعداد تقارير عن أدائهم وسلوكياتهم من قبل رؤسائهم المباشرين لترسل إلى مدير المؤسسة أو الجهة الإدارية المخولة للنظر في مدى تجاوبهم وتطبيقهم لما تدربوا عليه على ارض الواقع ومدى التحسين على أداء وظائفهم، يشار إليها في استمارة التقييم.

خاتمة:

إن أية دراسة تتناول التطوير والتنمية بغية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية يبقى مرهونا بمدى الاهتمام بالموارد البشري، إذ أن أغلبية الدراسات انصب تركيزها منذ نهاية القرن التاسع عشر على أهمية تنمية قدرات المورد البشري باعتباره الركيزة الأساسية التي تتمحور حولها نشاط المؤسسة، لذلك فقد كان التركيز على تدريبه وتحسين قدراته الأدائية وتصويب سلوكه لم يكن وليد الصدفة بل من اجل تمكينه على دفع عجلة نمو ورقي المؤسسة نحو مستويات الكفاءة والجودة في الاداء.

قائمة المراجع

- 1 - حبيب الصحاف، الموارد البشرية وشؤون العاملين، معجم عربي _ انجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، 1997، ص51.
- 2 - محمد قاسم القريوتي، الوجيز في ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص166.
- 3 - علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص130.
- 4 - طاهر محسن الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص478.

- 5- حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 29.
- 6- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، مصر، 1997، ص 147.
- 7- Chantal Sauviat, l'entreprise et la nouvelle économie, imprimé en France, 2002, p.48.
- 8- منصور عبد العزيز المعشوق، مرجع سابق، ص 243.
- 9- خضير كاظم حمزد وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 141.
- 10- نفس المرجع السابق، ص 141.
- 11- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، الأردن، 2008، ص 172.
- 12- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 84.
- 13- منصور عبد العزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 215.
- 14- سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية)، دار النهضة العربية، مصر، 2009، ص 50.
- 15- Nicolas Mattis, le contrôle de gestion, 2^{ème} éditions, éditions Ems, paris, France, p131.
- 16- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 262.
- 17- رولا نايف المعايطة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 106.
- 18- رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص 257.