

وجهة نظر تحليلية حول عمليتي التدريب وتحسين المستوى : "نموذج مقترح"

رضا تير

باحث بقسم علم النفس، جامعة الجزائر

الملخص

يعالج هذا البحث نقائص عمليتي التدريب وتحسين المستوى من حيث عدم تحديد الأهداف، وعدم وجود التهذيب السلوكي، بالإضافة إلى ضعف الدافعية لدى العاملين. كما يقترح هذا البحث نمودجا أساسه نظرية الفعالية الشخصية. يبين هذا الأخير الصيرورة العامة لعمليتي التدريب وتحسين المستوى وفق المبادئ الحديثة للتسيير.

المصطلحات : التدريب، تحسين المستوى، الفاعلية الشخصية، الفاعلية الذاتية، الأهداف، تحديد الإحتياجات التدريبية المشاركة.

أ- مقدمة

يعتبر التكوين والتدريب وتحسين المستوى من أهم أنشطة تسيير الموارد البشرية في المنظمات الحديثة الإدارية منها والصناعية. وقد أبرزت الدراسات والبحوث في هذا المجال أهمية تحكّم المسؤولين والقادة الإداريين في سير هذه الأنشطة من جهة، وإعطائها المكانة ضمن أولويات المنظمة.

إن التنظيم السليم لعمليتي التدريب وتحسين المستوى يقتضي وجود إرادة قوية لتجسيد الأهداف التدريبية والعمل على تحقيقها وتقييم النتائج الناجمة عنها.

كما تلعب دافعية الأفراد وميلهم نحو التدريب وتحسين المستوى، ورغبتهم في النهوض بالمؤسسة نحو وضع أفضل دورا هاما في نجاح أية عملية تكوين، تدريب أو تحسين مستوى. وهنا يتضح بجلاء دور المدير أو المسؤول عن الموارد البشرية في خلق جو من التعاون الوظيفي والمشاركة ومناقشة المشاكل وتحليلها. يسمح هذا الجو بالرفع من وتحسين الفعالية الشخصية لدى الأفراد العاملين ومن ثم زيادة أدائهم ورفع مستوى ولائهم وثقتهم بالمؤسسة.

إذا، فما هي أهم عوامل إنجاح عمليتي التكوين وتحسين المستوى؟ وما هو تأثير الفعالية الشخصية في أداء التدريب وتحسين المستوى؟

أ- الخصائص الحالية للتدريب وتحسين المستوى

يتميز التدريب وتحسين المستوى حاليا بثلاث خصائص أساسية هي :
- عدم تحديد أهداف التكوين وبالتالي لا وجود لعملية تقييم نتائجه.

وجهة نظر تحليلية حول عمليتي التدريب وتحسين المستوى:
"نموذج مقترح"

- عدم تحديد الحاجات التدريبية نظرا لغياب تحليل العمل، وإسناد هذه العملية لغير المتخصصين أو غير المهتمين.
- برامج تدريبية غير كافية من الجانب السلوكي.

1- عدم تحديد الأهداف

يعرف الهدف بشكل أساسي على نتيجة يراد الوصول إليها بكمية معينة ومواصفات محددة، في زمن محدد، كما يرشد الهدف إلى تحديد المعايير الملائمة لقياس النتائج المحصلة ومن ثم تقييمها وإجراء التصحيحات اللازمة. وتنقسم أهداف التدريب وتحسين المستوى إلى ثلاث مجموعات من الأهداف، كما يلي :

أ- أهداف الوظيفة التي يشغلها الفرد

وتتمثل في تلك الأهداف المستقلة من الواجبات والإلتزامات الناجمة عن وظيفة معينة، والتي تحقق القدر المطلوب من الأداء، وتحفظ التوازن بين الوظيفة وباقي الوظائف.

يتم تحديد أهداف الوظيفة أو منصب عمل معين بعد إجراء عملية تحليل النشاط أو العمل وبالتالي تحديد مواصفات المنصب والواجبات الملقاة على عاتق صاحب المنصب وكيفية أدائها بالطرق السليمة.

ب- أهداف المنظمة التي يعمل بها الفرد

مهما تعدد نوع المنظمة، تبقى صياغة أهدافها وإستراتيجيتها من أهم مسؤوليات التسيير على الإطلاق، إن لا يمكن تصور منظمة ما يتم تسييرها بدون أهداف تذكر. إذا، تعتبر عملية تحديد الإستراتيجية والمخططات الناجمة عنها عن طريق مشاركة الأفراد والعاملين عاملا محفزا لهؤلاء في

أدائهم لمهامهم وإحساسهم بعبئ المسؤولية الملقاة على عاتق التنظيم، ومن ثم عملهم على السير نحو وضع أفضل للتنظيم.

ج- الأهداف الشخصية للفرد

لكل فرد أهداف شخصية يود تحقيقها، وتتشكل في التنمية الذاتية والترقية واحترام الآخرين له، وتقدير ذاته.

والمهم هو كيفية مساعدة الشخص على أن يضع أهدافا لنفسه، وكشف الطرق الملائمة لبلوغها والسعي إلى تحقيقها من خلال مصالح العمل أيضا. حاليا، بالإضافة إلى الغموض الذي يكتنف صياغة إستراتيجيات المنظمات، تبقى عمليتا التدريب وتحسين المستوى رهينة قرارات عشوائية غير مبنية على الأسس الموضوعية للنشاط الإداري، كالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتقييم الفعال للأداء والتحديد الموضوعي للإحتياجات التدريبية. فالعمل على إرساء ممارسات تسيير الموارد البشرية أضحي ضرورة ملحة لمختلف المنظمات مهما كانت صناعية أم خدمة، وذلك لغرض القيام بعملية تدريب وتحسين مستوى العاملين لمواكبة التطور الحاصل في ميدان العمل سواء في مجال التجهيزات، العلاقات أو الطرائق.

2- عدم تحديد الحاجات التدريبية

يعتبر تحديد الإحتياجات التدريبية أحد الأنظمة الهامة التي تؤديها مصلحة تسيير الموارد البشرية وتخصص لها مبالغ كبيرة، وكثير من الوقت والجهد. ولا نجاح هذه العملية، أصبحت هذه الإدارة مطالبة بالتخطيط الجديد للبرامج التدريبية. أول خطوة في هذا التخطيط هي تحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية التي يتم معاينتها لدى مختلف الأفراد مهما تعددت

درجتهم السلمية (مدراء، إطارات، عمال تحكم أو تنفيذ) أو نوع وظيفتهم (إدارية أو تقنية).

ويمكن تعريف الإحتياجات التدريبية على أنها الفرق بين المستوى المعرفي والمهاري المطلوب لأداء عمل معين وذلك المستوى الواجب توافره عند الفرد الذي يؤدي هذا العمل وذلك في عنصر واحد أو أكثر من عناصر الأداء الوظيفي كالإستعداد النفسي والقدرات الإبداعية أو تحمل المسؤولية. كما يتم تحديد الإحتياجات التدريبية عن طريق ثلاث طرق هي تحليل التنظيم عموماً، تحليل العمل وتحليل الفرد.

ويرجع عدم تحديد المنظمات للإحتياجات التدريبية واحتياجات تحسين المستوى إلى عدم وعيها بأهمية هذه العملية، والإهتمام بالكم دون الكيف في البرامج، أي عدد المتدربين الذي يجتازون الدورات التدريبية، وليس نوع المهارات أو السلوك الذي يكتسبون من هذه الدورات.

3- برامج تدريبية غير كافية من الجانب السلوكي

يعتبر التدريب تلك العملية المنظمة المستمرة التي تتناول الفرد من جميع جوانبه أي أنها تتضمن شخصية وإتجاهاته وسلوكياته ومعلوماته، وتهدف إلى إحداث تغييرات محددة - سلوكية ومهاراتية وذهنية - لمقابلة إحتياجات معنية حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد العامل، وتحتاج إليها الوظيفة التي يشغلها الأمر الذي يؤدي إلى تسهيل تحقيق التنظيم لأهدافه.

غالباً ما يلاحظ أن مختلف البرامج التدريبية الحالية أو تلك الخاصة بتحسين المستوى مركزة أساساً على تلقين المتدربين معارف جديدة تخص وظيفة معينة أو إضافة معلومات جديدة حول عناصر أداء وظيفة معينة دون النظر إلى أهداف المتدرب (هل حضور هذا الأخير يهدف إلى إجادة العمل، والرغبة في التطوير، أم إستجابة لأغراض أخرى كالترقية)، والجوانب

الأخرى للعملية التدريبية المتمثلة في إعادة توجيه سلوك الفرد في العمل وتغيير مواقفهم تجاه ظواهر معينة في التنظيم عموماً (رحماني، Rahmani، 1997 : 33).

إذا، فالبعد السلوكي شبه منعدم في برامج التدريب وتحسين المستوى وحتى أيضاً في برامج التكوين المتخصص.

ويرجع ذلك إلى غياب النظرة الشاملة للتدريب من حيث الأهمية، وكذا مدى مساهمة الأفراد في بيان مختلف إحتياجاتهم التدريبية غير تلك المتعلقة بالمعارف (Savoir) أو المهارات (Savoir-faire) أو تلك المرتبطة أساساً بسلوكياتهم أثناء العمل (Savoir-etre).

وقد أدت هذه البرامج التدريبية الخالية من الجانب السلوكي إلى عدم إهتمام الأفراد بها رغم أنها تهدف إلى إثراء معلوماتهم، ويفسر ذلك على أساس عدم إقتناعهم بأنها تسد حاجة فعلية لديهم. وعدم الإقتناع هذا ناشئ عن الإعتقاد السائد لدى المتدربين بأن قرار تدريبهم لم يتخذ على أساس المشاركة، ومناقشة المشكلات التي يصادفونها، والاستماع إلى المقترحات التي يعتقدون أنها تساعد على إستفادة أكبر من الدورات التدريبية. علماً أن هناك علاقة وثيقة وجوهرية بين الجوانب السلوكية للفرد أثناء العمل وأخلاقيات الوظيفة، إذا، فالعمل على دعم الجوانب السلوكية عنصر هام لتحقيق التقارب بين الأهداف الشخصية وأهداف التنظيم.

III - أهمية الفعالية الشخصية في تحقيق تدريب وتحسين مستوى ناجعين

بالإضافة إلى النقائص التي يتميز بها نظام التدريب وتحسين المستوى، هناك نقاط ضعف تكتنف المتدربين أنفسهم راجعة في أغلبها إلى ضعف أو إنعدام الدافعية لديهم للقيام بالتدريب أو تحسين المستوى. وانطلاقاً من هذه

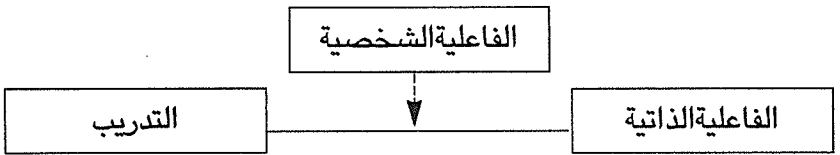
وجهة نظر تحليلية حول عمليتي التدريب وتحسين المستوى:
"نموذج مقترح"

الفكرة، يمكن أن تكون النتائج المحصل عليها من قبل المتدرب خلال الموقف التدريبي ضئيلة جداً بالرغم من وفرة الإمكانيات المسخرة لذلك. هذا الضعف أو الإنعدام في الدافعية لدى المتدربين يمكن تفسيره على أساس نظرية الفعالية الشخصية

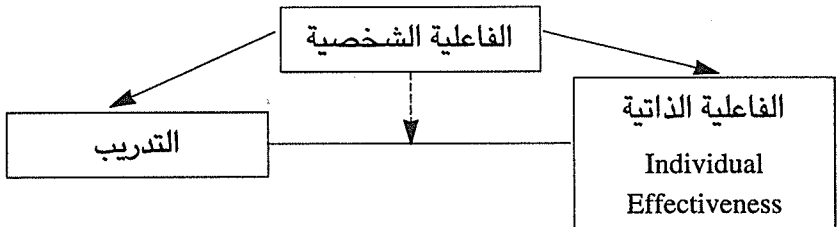
1- مفهوم الفعالية الشخصية Efficacite personnelle

يتمثل مفهوم الفعالية الشخصية في مختلف التوقعات التي يتنبأ بها الأفراد للوصول إلى وضعيات جديدة (جيبسون، Gibson 2001). كما أثبت العديد من الدراسات والأبحاث أن هناك علاقات إرتباطية جوهرية بين هذه التوقعات المرجعية الذاتية وبعض المتغيرات مثل التغذية الرجعية الناتجة عن عملية تقييم الأداء (بيير وآخرين، Beehr and al 2001،) غموض الدور وصراع الدور، وتقدير الذات (جيبسون، Gibson 2001)، بالإضافة إلى طرق المكافآت والتحفيز (Igalens and Roussel 1999)

قد اقترحت الباحثة (جيبسون، Gibson 2001) النموذج التالي بناء على دراسات سابقة حول الموضوع.



وبعد إجراء الدراسة ومعالجة البيانات، تحصلت الباحثة على النموذج التالي:



يفسر هذا النموذج على أساس أن الفعالية الشخصية بعد أن كانت متغيراً معدلاً بين عملية التدريب وعلاقتها بالفعالية الشخصية، أبرزت النتائج أنه بالإضافة إلى هذا الدور تلعب الفعالية الشخصية دوراً وسيطاً بين التدريب (من حيث وضع الأهداف، تحديد الاحتياجات، والتنفيذ والتقييم) والفعالية الذاتية للفرد.

نستنتج أن للفعالية الشخصية (قدرة الفرد على بناء توقعات للوصول إلى نتائج أفضل) دور هام في تنفيذ برامج التدريب وتحسين المستوى لدى الأفراد والعاملين، ومن ثم تحقيق تحصيل أفضل وأداء أحسن خلال العمل. وحتى يجدي التدريب وتحسين المستوى عند الأفراد، لا بد من إعادة النظر في مختلف الطرق التحفيزية المستعملة لدفعه نحو القيام بالتدريب مادية (مكافآت، زيادة في الأجور، ترقية) أم معنوية (جوائز، تكريمات ... إلخ).

فالمندربون في حاجة ماسة للتحفيز على التدريب حيث يعتبر ذلك أحد المبادئ الأساسية للتدريب، التي تساعد على تغيير سلوك الأفراد في الإتجاه الذي يؤدي إلى زيادة المشاركة الإيجابية في تحقيق الأهداف التدريبية للمؤسسة على المستويين الفردي والتنظيمي، وجعل العاملين قادرين على تحديد توقعاتهم والعمل على تحقيقها.

2- إضفاء البعد السلوكي على البرامج التدريبية

يهدف كل برنامج تدريب إلى تلقين المتدربين معارف وأفكار جديدة وتعليمهم طرقاً ومناهج في العمل تتصف بالنجاعة. ومهما اختلفت الإختصاصات والكفاءات المستهدفة يبقى هدف التكوين، والتدريب وتحسين المستوى واحد وشاملاً هو الإرتقاء بالفرد نحو وضع أفضل لأدائه، مهامه وفقاً لمعايير الكفاءة من حيث تحديد الأهداف، وتسخير الوسائل وإحترام الآجال.

كما أثبت العديد من الدراسات والأبحاث الدور الحاسم للمسؤول والقائم على الموارد البشرية في مساعدة الأفراد التابعين في الكشف عن نقاط الضعف التي تنتاب نشاطهم المهني وتشخيصها، ومن ثم إعداد برنامج تدريبي يغطي النقص الملحوظ. كما يمكن القول أن التدريب لا يجدي نفعا إذا كانت مؤهلات الفرد لا تتوافق ومنصب العمل الموكل له، بل إن التدريب يساعد الأفراد في التطور نحو إكتساب معارف، مهارات وسلوكات جديدة، حول مهامهم ويعتبر هذا التطور حافزا هاما لهؤلاء في الاستمرار والرغبة في التحسن، لأن تحسن المؤسسة من تحسن الأفراد العاملين بها.

كما أن الإتجاهات السائدة في ميدان العمل والتي تخص ميل الأفراد نحو التدريب تعتبر إلى حد ما غير مساعدة على دفع للأفراد نحوه، مما يستوجب دعم الإتجاهات الإيجابية نحو التدريب وإعطاء الأمثلة الناجحة، وإرفاق هذه الدورات التدريبية بتحفييزات مادية كالترقية مثلا، ومعنوية كالإعتراف والتقدير.

ويتجسد إضفاء البعد السلوكي على برامج التدريب في إدخال بعض المقررات التي تدور محاورها السلوك التنظيمي، إدارة العلاقات البشرية والإجتماعات، الإتصال وفنون الاستماع، التنشيط، ديناميات الجماعات، وأساليب القيادة.

وحتى يبدو التدريب قوي الأثر من حيث تنمية المهارات والسلوكات وتحسين الأداء، لا بد من الحصول على دعم المشرفين قبل، أثناء وبعد العملية التدريبية ذلك لتفادي التنافر الممكن حدوثه بين ما هو منتظر من التدريب وبين ما هو حاصل حقيقة فيما يخص العلاقات السلمية بين المشرفين والتابعين.

نظرا لحساسية هذه العلاقات، على برامج التكوين مساعدة الأفراد على القبول والمناقشة، والإدراك الإيجابي للمشرف والزملاء، وتجنب حالات

عدم التأكد، وهذا لبناء الثقة والإنفتاح داخل المؤسسة. هذا ما يساعد الأفراد على إبراز قدراتهم الإبداعية وكفاءاتهم الذاتية وإتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل.

3- تقديم النموذج المقترح

يبين النموذج المقترح عملية التدريب وتحسين المستوى على المكونات التالية :

X إن تحديد الهدف التدريبي بوضوح - في صفة كمية وزمنية ونوعية، يضمن توجيه كافة الجهود التي يتضمنها التدريب - من تصميم البرامج وتحديد الموضوعات وإختيار المدربين وتنفيذ البرنامج، وتمويله، وتقييم نتائجه نحو تحقيق هذا الهدف.

X إن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية عملية مستمرة، ولا تقتصر على جوانب الخلل أو القصور في الأداء فقط، وإنما تمتد إلى جوانب تطويرية محددة تتفق والتغيير الحاصل في كافة الميادين. فعلى المسؤول على الموارد البشرية أو المدير بصفة عامة الأخذ بعين الإعتبار أهمية المعايير الموضوعية والعلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية نظرا لأن القرارات العشوائية في هذا المجال كثيرا ما تؤدي إلى زعزعة المؤسسة وضعف ولاء العاملين بها لها، وإنخفاض الأداء، ومن ثم سواد جو غير سليم من عدم الثقة وحالات عدم التأكد.

كما يمكن أن تتم عملية تحديد الإحتياجات التدريبية على يد الفرد نفسه، ورئيسه المباشر، وكذا مسؤول التدريب بالإضافة، أن إقتصر الحال، الإستعانة بمستشار خارجي، وذلك بناء على مختلف المعلومات المتوفرة بصورة موضوعية عن المؤسسة ومنها، الوظائف والمهام وكذا الفرد

وقدراته وخصائصه وأهدافه، وجانبه السلوكي باعتباره عضو في جماعة عمل أن علاقاته مع الآخرين ودرجة إنسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون.

X إن إعداد البرامج التدريبية يخضع لمعايير بيداغوجية وعملية أساسا، ويقتضي ذلك تدخل مختصين مهتمين في المجال وأخصائيين. وللبرامج التدريبية شقين أساسيين هما : الجانب التقني، ويتمثل في كل ما يتعلق بمحتويات البرنامج من معلومات ومعارف وتقنيات تسمح باكتساب مهارات جديدة في ميدان العمل.

والجانب السلوكي النفسي، ويحتوي على كافة المناهج، والطرق السانحة بتحليل سلوك الفرد أثناء العمل وداخل الجماعة لغرض تشخيصه وفهمه ومن ثم إبراز نقاط الضعف لتعديل هذا السلوك، وتليين المواقف وجعل الإتجاهات السائدة أكثر إيجابية نحو العمل والتعاون والمشاركة.

بالإضافة إلى هذا، كلما إقتربت أهداف التدريب، والمجسدة في البرنامج التدريبي، من الأهداف الشخصية للأفراد، كلما زاد إهتمام هؤلاء بالتدريب وزادت جودتهم وإتقانهم لمهامهم أثناء التدريب وبعده.

هذا، ويجب لفت الإلتباه إلى الأبعاد الأخرى التي يجب على المسؤول عن الموارد البشرية تجسيدها من خلال البرنامج التدريبي والمتمثلة في دعم التعاون الوظيفي، والعمل الجماعي، وإيجاد سيناريوهات لإتخاذ القرارات عن طريق المشاركة، والتحليل العلمي والحل العملي للمشاكل الإدارية والتقنية بالإضافة إلى حث الأفراد على جمع ومعالجة المعلومات مهما كان نوعها، وترتيبها وحفظها لأغراض النشاط الإداري للمؤسسة، وجعل الإستفادة منها عامة للجميع دون الإقتصار على فئة معينة.

X فيما يخص مناهج التدريس والتعليم، فبعض طرق التدريب قد تغرس وتدعم بجانب تعلم وتحصيل معارف -إكتساب مهارات أخرى إضافية مثل أساليب العمل الجماعي والنقاش والإتصالات والمواجهة البناءة لإختلافات

الرأي، وما إلى ذلك. ولتحقيق هذه الغاية، وجب إختيار مكونين ذوي خبرة أصلية في الميدان بالإضافة إلى قدرتهم على التعامل مع المتدربين من حيث إستفادة هؤلاء من التعلم غير المقصود (خبرات تعليمية غير مباشرة) الذي يوفره المكونون، الرؤساء والمسؤولون بطريقة غير مباشرة.

X إن عملية التدريب وتحسين المستوى عملية متكاملة ويقع على عاتق المكون توضيح المعني الكلي للعلاقات القائمة بين الأهداف والوسائل التي يبين الأنشطة والنتائج في المجال الإدراكي للمتدربين في أي موقف تدريبي. كما يجب عليه مراعاة كافة الظروف الفردية من حيث الدعم والقدرة المهنية والتحصيل وما إلى ذلك.

X تفاعل كافة هذه العناصر في إطار الموقف التدريبي الذي يعرف بأنه مجموعة الأنشطة والإستجابات، والأهداف والنتائج المتعلقة بالدورة التدريبية.

X يتم تقييم الدورة التدريبية تقييما علميا وموضوعيا وفقا لمعايير الكفاءة والفعالية مع احترام المواعيد والوعود، كل هذا يساهم في الرفع من الفعالية الشخصية للأفراد.

X في حالة بروز فوارق بين ما هو مخطط له وما هو منتظر من العملية التدريبية، وجب تحليل هذه الظروف ودراستها واستخراج التوصيات اللازمة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية الموافقة لكل عنصر من عناصر العملية التدريبية الأربعة المتمثلة في تحديد الأهداف، تحدد الإحتياجات التدريبية، إعداد البرامج، ومناهج التدريس.

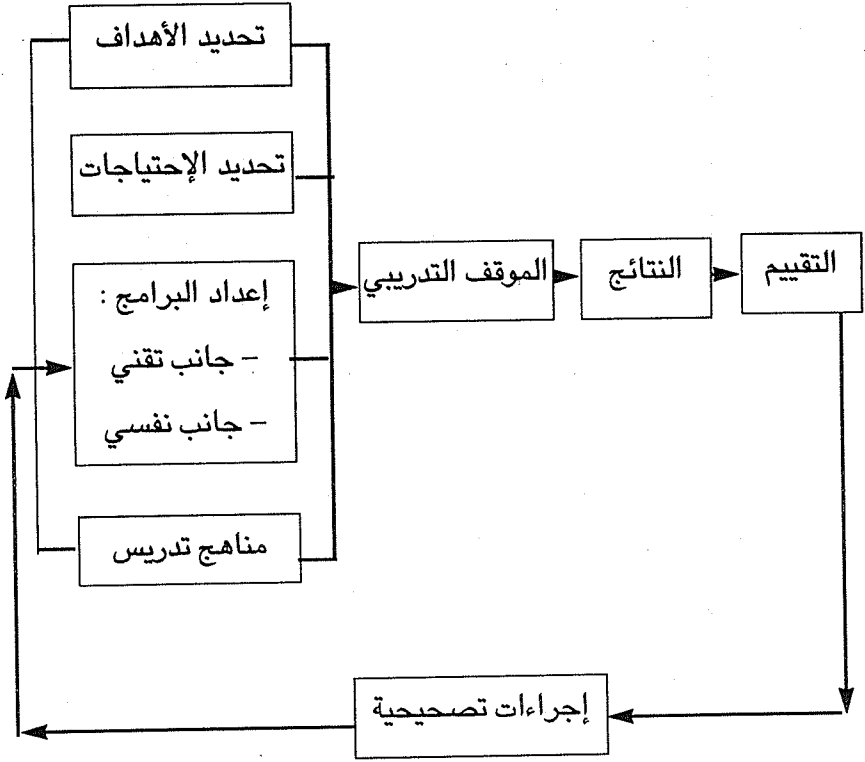
IV - خاتمة

يتعين من خلال هذا العرض أن عمل المسؤول عن الموارد البشرية وحتى الإدارة العليا لمختلف التنظيمات على إيجاد جو ملائم يساعد الأفراد على زيادة فعاليتهم الشخصية من جهة، وتقديراتهم لذواتهم من جهة أخرى.

وحتى عمليتي التدريب وتحسين المستوى ذات مردود وجب التخطيط لها بعناية وعلمية وموضوعية نظرا لما تتركه السلبيات الناجمة عن وجود اللامعالية واللاموضوعية في نفوس الأفراد العاملين والمتجسد في الإتجاهات السلبية نحو العمل، وتردي الثقة في المؤسسة وبروز مواقف معادية قد تعصف بمسار تحقيق أهداف المؤسسة ككل. كما أن المراجعة الدائمة لنظام التحفيز والمكافآت هي من الأهمية بمكان. بالإضافة إلى ذلك، تلعب أساليب التسيير والقيادة المنتهجة دورا حاسما في زرع الثقة، ومن زيادة ولاء الأفراد للمؤسسة، ورفعهم لأدائهم وضمائمهم لنشاط ذي جودة.

V المراجع

- 1- BEER (T-A), IVANITSKAYA(L), HANSON(C-P), ERFEEV(D), GUDANOWSKI(D-M),2001, evaluation of 360 degree feedback ratings relationship with each other and with performance and selection predictors, Journal Of Organizational Behavior, 22: 775-788.
- 2- GIBSON(B-C), 2001, Me and us: influencial relationships among goal-setting, training, eefficacy and effectivenss at the individual and team level, Journal Of Organizational Behavior, 22: 789-808.
- 3- IGALENS(J), ROUSSEL (P), 1999, A study of the relationships between compensation package, work motivation, and job satisfaction, Journal of Organisational Beehavior, 20: 1003-1025.
- 4- RAHMANI (A), 1997, La formation comme instrument de changement : cas de l'Algérie, (sous-dir), PUQ, pp: 21-50.



شكل 1 : نموذج من إعداد الباحث حول ضرورة عمليتي التدريب وتحسين المستوى