

أهمية التكوين والتدريب داخل المؤسسات

أ.كسور آسيا

جامعة الجزائر 02

الملخص:

لامجال للحديث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط والبرامج والقيام بالأفعال، ومن ثمة تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، إن من جانب الدول والحكومات أو من جانب المؤسسات، وعلى هذا الأساس اعتبر العنصر البشري المحرك المحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته، ولن يتأت بهذا إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصياتها.

وعليه نحاول في هذا المقال إبراز أهمية التكوين في تسيير الموارد البشرية، وتحديد مجموعة من العناصر التي تدعم التكوين، كعامل أساسي في توفير الكفاءات التي من شأنها قيادة أفعال المؤسسة مستقبلا، في وقت نتجه فيه يوما بعد يوم إلى الارتكاز على اقتصاد المعرفة.

ABSTRACT

No place to talk today about the importance of human resources in the implementation of plans, programs, and doing acts, and thence to achieve comprehensive and sustainable development, that by the State and the government or by the institutions, and on this basis human element was considered as the essential engine of any project, whatever was its nature. This cannot be achieved only thanks to the practice of configuration scientific-oriented practice, to meet the institution's needs and respond to its specificities. Therefore, in this article we try to highlight the importance of training in the management of human resources, and identify a set of elements that support the configuration, as a key factor in providing skills that will lead acts of the institution in the future, at a time when we are going day by day to build on the knowledge economy.

مقدمة:

يعد موضوع التكوين للموارد البشرية وتنميتها من الموضوعات المهمة لأي منظمة حيث أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لموارد المنظمة وخاصة عندما يتمتع بنوعية مهارية وقدرات معرفية تتناسب وطبيعة عمل المنظمة، والتكوين عملية ذات تأثير فعال على مردودية العنصر البشري وهو ضروري

للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية حيث يرفع من مستوى المهارات ويساعد على غرس الثقة في نفوس العاملين ويحسن جودة العمل.

والمنظمات التي لا تولي أهمية لموضوع التكوين أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التكوين ستجد نفسها في مأزق نتيجة التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتطلب من المنظمة إعادة نظر بالتركيبة المهنية والمعرفية وقدرات مواردها البشرية لتناسب المتطلبات البيئية الجديدة .

إضافة لما سبق فإن للعنصر البشري دورا حاسما في قيام المؤسسة وبقائها وموفاها وفي الإسهام في تكوين الثروة، كما أنه محدد أساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الاستقرار، وهو الذي سيمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة.

إن المؤسسة تعيش اليوم في ظل اقتصاد بلامح جديدة هو اقتصاد مفتوح، اقتصاد مبادرة، اقتصاد معرفة، كما أنها تحيي في مناخ مركب ومتعدد الأبعاد يكون فيه الإبداع والابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانة المؤسسة، وبهذا يجد التكوين مبررا له لما يمكن أن يحدثه من آثار إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة وحتى المجتمع، وهو كفيلا بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد أبعاد تسيير الموارد البشرية.

(1) أهمية التكوين

للتكوين آثار إيجابية عديدة ومتنوعة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العامة، وتتعداها إلى ضمان استمرار المؤسسة واستقرارها ورفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.

فمن جهة يجب النظر للتكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم، وفي التحفيز عن طريق إمكانات الترقية المعروضة، كما تعد هذه الوسيلة تأمينا ضد البطالة بسبب نقص التأهيل، ضد التحجر بسبب تقادم المعرفة، وضد عدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن. 1.

ومن جهة أخرى يعد التكوين نشاطا ذا مردودية عبر الزمن لأجل بقاء ودوام المؤسسة، ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري مفتاح نجاح. 2.

ولقد ابتدع الفكر الإداري الفرنسي هذا المصطلح - مصطلح التكوين - وهو يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة و/أو المعرفة، ويشار إليه في الفكر الإداري الإنجليزي والفرنسي بالتدريب التعريفي أو التدريب induction course أو التدريب الانضمامي للمؤسسة introduction

أما في مفهومنا الجديد فالتكوين يأخذ بعد Orientation course. التوجيهي في المؤسسة التوفيق في هذه العملية التعريفية الاحتضانية للفرد، إمكاناته وقدراته ومعارفه، مع إمكانات المؤسسة ومتطلباتها، ومع متطلبات المجتمع والمحيط، وهي عملية أساسية لأنه سوف تنبني عليها سياسات الإدارة والعمالة، سير المؤسسة، دور كل طرف في العملية، توجيه المعارف، الوعي، الإنتاجية، العمليات التدريبية وقياسات الأداء عبر دورة حياة الفرد ودورة حياة المشروع 3.

ويمكن أن تكون جملة الآثار الإيجابية الواردة أدناه إجابات مقنعة لمن يتساءل عن فوائد التكوين، هذه الآثار التي يفرزها التكوين إذا ما وضع في إطاره الصحيح، والتي من شأنها أن ترفع من أهمية التكوين وأولويته في ظل تزايد الاتجاه نحو اقتصاد مبني: على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات البشرية

على مستوى المؤسسة: 4

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح.
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.
- يساعد مزيدا من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم.
- يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة؛ و يشجع الصدق، الانفتاح والثقة.
- يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيههم؛ و يساعد على التطور التنظيمي.
- يعمل على تحصيل المعارف؛ و تحضير أدلة التنفيذ والطرق.
- يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية.
- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل.
- يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة.
- يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يملكها العمال والمسIRON.
- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها.
- ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة؛ و يحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال.
- يشجع التسيير التقديري على التسيير الجاري.
- يقصي التطبيقات والتصرفات الضارة مثل إخفاء الوسائل.
- يساعد على التكيف مع التغيرات خاصة.
- يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.

على مستوى الفرد:

- يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر.
- تعتبر المسؤولية والترقية مدمجة بفضل التكوين.
- يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
- يساعد الفرد على التآلف مع الضغوطات والحرمان والنزاعات.
- تحسين الرضا بالعمل وتوليد الشعور حتى يكون معروفا.
- يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل.
- يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين.
- يمنح للمستخدم المكون إمكانيات النمو الشخصي والتحكم في مستقبله.
- ينمي شعور النمو عن طريق التدريب والتمهين.
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.
- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.
- على مستوى العلاقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة:
 - تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد.
 - يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المتقنين.
 - يعمم الإعلام في برنامج العمل.
 - يعمم الإعلام في القوانين والنظم الحكومية وفي السياسات الإدارية.
 - يضمن إمكانية الحياة للسياسات وللنظم والإجراءات.
 - ينمي التلاحم بين المجموعات؛ كما - يشكل مناخا جيدا من أجل التمهين والتنسيق.
 - يرسم اتجاهها للمؤسسة.

2التكوين كعامل ارتقاء للمؤسسة: إن الارتقاء بأداء المؤسسة في ظل تزايد درجة التدويل واشتداد حدة المنافسة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف موظفيها، مهما اختلفت مستوياتهم السلمية ومهما اختلفت رتبهم (مهندسون، إداريون، إطارات مسيرة، إطارات، تقنيون، أعوان،...)، وعلى هذا الأساس يتعين بذل المزيد من المجهودات واتخاذ الكثير من الإجراءات والتدابير التي من شأنها الرفع من جودة أداء العاملين فرديا وجماعيا، وتحقيق الانسجام والتكامل بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ومن ثمة تجسيد فلسفة وجود المؤسسة المتمثلة في البقاء والاستمرار والنمو.

وفي ظل المستجدات المتلاحقة والانفتاح اللامحدود للاقتصاديات الوطنية، وأمام حركة التحرير والانتقال لعوامل الإنتاج، فانه على المؤسسة أن تبدي مقاومة لضمان التكيف الدائم والمستمر مع مختلف التقلبات والمفاجآت التي تبديها الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة. والمؤسسة في ظل هذا

الوضع تتساءل على ما يمكن بذله؟ وما يمكن اتخاذه من تدابير وإجراءات؟ وماهي الأولويات لمواجهة المرحلة القادمة؟ وعلى ماذا يمكن الاعتماد للصدود أمام المنافسة؟ ومن بين الإجابات الملحة التي تبدو لنا كعامل نجاح للمؤسسة ورهان كبير هو الاعتماد بدرجة كبيرة جدا على التأهيل المسبق للموارد البشرية والتكوين بمعناه الواسع، الذي يمس كل العمال داخل المؤسسة دون استثناء ويهم كل الوظائف التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، (...وهذا يأخذ بعين الاعتبار كل الوسائل والمناهج العلمية الحديثة) ودون أن يغفل عن استخدام كل، NTIC ويستعين بتكنولوجيات الاتصال والإعلام الحديثة طرق وأنواع التكوين تبعا للحالة وحسب الاحتياج.

ولقد زاد الاهتمام بالتكوين واعتبر أولوية في السياسة العامة للمؤسسة، بهدف تثمين المعارف وتجسيد البحث والتطوير والإبداع والاندماج وكذلك:

- التمكن أكثر فأكثر من المهن وبالتالي إتمام المهام الموكلة لكل عامل على أتم وجه.
- التحكم أكثر فأكثر في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الصناعية.
- التحكم أكثر فأكثر في تقنيات التسيير الكمية والنوعية.
- رفع المعنويات وزيادة الإحساس بالرضا والانتماء والتقدير في نفوس العاملين بما يزيد من الحرص والالتزام والإتقان ويرفع من مستوى ثقة العامل في نفسه أولا ثم في مؤسسته ثانيا.
- زيادة جودة المنتج.
- زيادة التحكم أكثر فأكثر في الارتباطات والعلاقات مع مختلف مكونات محيط المؤسسة، لأن عملية التكوين تولد لنا كفاءات من شأنها إدارة هذه الارتباطات والعلاقات لصالح المؤسسة.
- زيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة وبمستجدات الصناعة ومتطلبات البقاء.
- زيادة الإدماج في محيط العمل.
- بث روح التجديد والحركية وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط والحاجة المتبادلة بين المؤسسة والعامل.
- زيادة إنتاجية اليد العاملة بما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلا.
- وتؤكد دراسة قدمت كورقة عمل من طرف د.أكرم ناصر في المدرسة العربية للعلوم والتكنولوجيا- حول دور الموارد البشرية لتنمية القدرة التنافسية للصناعات الوطنية -أن الرهان العربي في عصر التقدم العلمي والثقافي المتسارع والمنافسة الصناعية التجارية الحادة لا بد أن ينصب على تكوين الموارد البشرية على جميع المستويات، من إنتاج وبحث وتطوير وإدارة. 6 وتضيف نفس الدراسة أن

تكوين الموارد البشرية للعقد القادم يختلف عما كان الوضع عليه في عقد الثمانينات وبداية التسعينات،

ذلك أن التطور الثقافي المتسارع يتطلب نوعا من العمالة التي تتمتع بثقافة علمية وتقنية عالية، كما يتطلب برامج إعادة تأهيل متطورة للعمالة الحالية.

ويذكر د. محمد عبدالعليم مرسي في مقال له حول ظاهرة استنزاف العقول نشر في معهد الدراسات والبحوث التربوية بجامعة القاهرة أن ظاهرة استنزاف العقول هو ضياع الفرصة من أمام دول العالم الثالث، لأن أدوات السباق تتمثل في أصحاب الكفاءات البشرية الممتازة. 7.

كما أوصى مركز البحوث الصناعية الواقع مقره بليبيا عند عرضه لتجربته في مجالات التحكم الصناعي - في أول ما أوصى به في خلاصته من هذه التجربة - بالاهتمام بالعنصر البشري وذلك عن طريق التدريب المستمر. 8.

إن بيئة العمل الفعلية والمتغيرات التي تحدث فيها تقودنا إلى التفكير المستمر والمتطور لمواجهة هذه المتغيرات المستمرة، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى وجوب تطوير الدور الذي تلعبه إدارة التكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات لمواجهة هذه التغيرات. وهناك تجربة علمية فعلية ناجحة من تجارب عديدة قامت بها شركة جنرال موتورز مصر، عندما قررت بدء العمل بالوردية الثانية عام 1995 لمواجهة متطلبات السوق، وفيها لعبت إدارة التكوين دورا هاما لتطبيق مفاهيم اقتصاديات وتنمية الموارد البشرية وتقديم النصح والاستشارات، وأيضا البرامج التكوينية المطلوبة لنجاح هذه التجربة. 9.

3 المؤسسة مركز تكوين :

كنتيجة للتطور الهائل في علوم الإلكترونيات والميكانيك والتكنولوجية NTIC والحواسيب والبرمجيات والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال الرقمية وظهور أنظمة التحكم في تقنيات الإنتاج أكثر تعقدا وأكثر استعانة بأجهزة الإعلام الآلي، بالإضافة إلى التحدي التكنولوجي؛ المنافسة الشرسية؛ تطور الفكر الإداري؛ ظهور مهن جديدة وزوال مهن أخرى؛ تزايد الاهتمام والتركيز على المعرفة والتعلم؛ تغير مستمر في نظم الإنتاج وتوسيع سلاسل الإنتاج مما كان له الأثر البالغ على العمالة وظهور الحاجة إلى إيجاد المهارات، تغير وتنوع أدوار الجنسين...

تحولت المؤسسة من مركز لاستقطاب اليد العاملة المتكونة إلى مركز تكوين حقيقي لكل مواردها البشرية بمختلف اختصاصاتهم ووظائفهم ورتبهم، ولا يوجد أي عامل داخل المؤسسة غير معني أو في منأى عن التكوين. ولا ينظر في هذه الحال إلى التكوين بمنظور ضيق، إذ لا يصبح مجرد فعل روتيني وحركات متكررة، أو يجسد مجرد وجود قاعة تدريس بها أدوات بيداغوجية، ولكن توسع مفهوم

التكوين المطبق داخل المؤسسة ليشمل كذلك مجموع الحركات والسلوكيات والقرارات والأفعال المنتهجة من قبل الرؤساء تجاه المرؤوسين أو من قبل المشرفين على فئات محددة من العاملين.

وإدراكا لما يمكن أن يقدمه التكوين للمؤسسة ولأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتثمينها تحولت المؤسسة إلى فضاء لتكوين الموارد البشرية، حتى تكون لها قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال، وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية باستمرار بما يضمن المحافظة على بقاء المؤسسة واستمرارها ونموها وتوسعها، وبما يجعلها أيضا حصنا منيعا قادرا على المقاومة ومواجهة الأخطار والاستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط اليوم وغدا، وبهذا تكون المؤسسة في أهبة ويقظة دائمة بفضل مواردها البشرية المؤهلة والمكونة داخلها وفق تصوراتها واستراتيجياتها وبإمكاناتها، حتى تستجيب أكثر لخصوصياتها وتلبي احتياجاتها.

4-التكوين و التدريب :

لقد أسيء فهم التكوين وضيق مفهومه، فاعتبر مجرد أعمال يؤديها المكون أو مجرد تطبيقات ميدانية روتينية أو تلقين مهارات يدوية .كما اعتبر في كثير من الأحيان كمرادف لمصطلحات أخرى مثل التأهيل، التمهين، التدريب...ولكن التكوين أوسع من هذا، فهو يهتم بالتوجيه والإدماج والتحفيز ورفع الأداء والتصحيح ونقل المعارف والعلوم وتغيير السلوك والاتجاهات وترقية جودة العمل على المستويين الإداري والتشغيلي، كما امتد ليساهم في رفع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين والتعريف بتقنيات ومداخل التسيير الحديثة، والتعريف أيضا بمتغيرات ومستجدات المحيط بأبعاده المختلفة ومستوياته المتعددة.

ومن هذا المنطلق يعرف التكوين بأنه نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء الجيد¹⁰.

في سنوات الستينات. لقد ظهر اصطلاح استثمار تكوين *investissement formation* وفي سنوات الثمانينات ظهر كتاب 13 أشاع هذا الاصطلاح 14، وبالرغم من عدم وفرة دراسات إحصائية جادة حول العلاقة بين المجهودات المبذولة في التكوين والنجاح الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، إلا أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الأهمية المعطاة للتكوين من جهة، والنجاعة والتنافسية وقدرات تكيف المؤسسة من جهة أخرى،

والاستثمار في التكوين ماهو إلا تضحية حاضرة بالجهد والوقت والمال(أساليب،أدوات وتجهيزات،قاعات ومخابر،برامج، أجور، تنقلات ومصاريف، ...) من أجل تحقيق عوائد في المستقبل، على شكل يد عاملة ماهرة وعالية الكفاءة وقادرة على مقاومة المنافسة.

وباعتبار أن التكوين يقود في نهاية الأمر إلا استثمارا حقيقيا ولكنه في الموارد البشرية، بالنظر للآثار التي يحدثها على جميع المستويات¹(الفرد، المؤسسة والمجتمع)، ولما يضمنه ويؤمنه من استقرار واستمرار

ومرونة للمؤسسة، وإن استقرار المؤسسة واستمرارها يعني قدرتها على الحفاظ على فاعليتها رغم فقدانها لأحد أفرادها الأساسيين، وهذا لن يكون إلا بوجود رصيد الاستثمار في الموارد البشرية لشغل المناصب فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة المؤسسة على التكيف في الأجل القصير مع أي تغير في محيط العمل أو ظهور وظائف جديدة، وهذا أيضا يتطلب أفرادا من ذوي المهارات المتعددة لشغل الأعمال والمناصب التي تحتاج إليهم.

5-التأهيل كأسلوب جديد لتنمية الموارد البشرية وتحفيزها: يهتم المسيرين والقياديون داخل المؤسسات بتهيئة كل الظروف حتى يعمل الأفراد بحماس واندفاع، وحتى يرفعوا من جودة أدائهم من الناحية الكمية والنوعية، فالأمر لا يتعلق فقط بقدرات الفرد بل ينبغي شحذ الهمم والقيام بالتحفيز المادي والمعنوي بكل الطرق، وعليه فإن إظهار الكفاءات وتثمينها يتطلب جهدا إضافيا في مجال التحفيز، مما يكفل استفادة المؤسسة من قدرات ومؤهلات الأفراد العاملين لديها إلى أقصى حد ممكن.

ويعد تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة- كأسلوب جديد في التنمية والتحفيز- من مهام وظيفة التكوين، إذ يتضمن أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا . 16

إضافة إلى ما سبق فإن عملية التأهيل تقتضي القيام بالتدريب لاكتساب مهارات العمل عن طريق وضع برامج ملائمة أثناء العمل أو خارجه، تساعد الأفراد على تعلم أصول العمل وإتقانه. كما لا تقتصر برامج التأهيل على الأفراد الجدد وإنما تتعدى ذلك إلى برامج خاصة للتحديث وإكساب مهارات جديدة للعمال القدامى، وخاصة إذا كانت المؤسسة تسعى لتطوير مستوى العمل داخلها ليتلاءم مع التطورات العلمية والفنية والاقتصادية والإدارية في المحيط الذي تشتغل فيه. وعلى هذا الأساس فإن التأهيل هو

عملية مستمرة والكل معني بها داخل المؤسسة، خاصة في المؤسسات الكبرى. وعادة ما توكل مهمة تحضير وتنفيذ برامج التأهيل إلى وحدة إدارية متخصصة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أمل تخريج عمال أكفاء ومحفزين. 18

أهمية التدريب للمؤسسات:

التدريب له أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه، إن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً بحيث أننا باستمرار بحاجة لتعلم مهارات وعلوم جديدة. ليس هناك مثال أشهر أو أوضح من الحاسوب وتطوراته السريعة بحيث أننا نحتاج لتعلم الجديد في هذا المجال ربما كل أسبوع. انظر إلى التطور في العلوم الإدارية وتأثير العولمة على مفاهيم الإدارة. في الصناعة نجد أن التطور التكنولوجي يجعلنا مضطرين لاستخدام معدات متطورة وبالتالي نحتاج إلى أن نتدرب عليها.

ولكن التدريب ليس مرتبطاً فقط بالعلوم والمعارف والتقنيات الحديثة ولكن التدريب له أسباب أخرى. من أهم هذه الأسباب تقوية نقاط الضعف لدينا أو لدى العاملين في المؤسسة والتي تقل من كفاءتهم لأداء أعمالهم. منشأ نقاط الضعف هذه قد يكون ضعف التعليم أو الاختلاف بين التعليم وبين متطلبات العمل أو تغيير المسار الوظيفي. فالكثير منا عندما يبدأ حياته العملية يكتشف أنه لا علم له بكتابة تقارير العمل ولا بتنظيم الاجتماعات ولا بقوانين العمل ولا بأساليب تحليل المشاكل. لذلك فإن هناك الكثير من نقاط الضعف التي نحتاج لتقويتها بالتدريب. كثيراً ما ترى المديرين يستهزؤون بمهارات الخريجين الجدد ويكتفون بالتحدث عن ضعف مستواهم وهذا أسلوب غير بناء وغير محترم. إننا لو حاولنا تدريب هؤلاء فإننا قد نكتشف أن لديهم قدرات عظيمة وسيفيدون العمل كثيراً وسيكون لديهم قدر من الولاء للمؤسسة التي منحتهم فرص التدريب وكذلك يكون لديهم قدر من التقدير لمديرهم الذين اهتموا بتمنية مهاراتهم.

التدريب لعلاج نقاط الضعف يكون له تأثير كبير وحاجة كبيرة في المستويات الأقل تعليماً كحملة المؤهلات المتوسطة وذلك لعدة أسباب. أولاً: ضعف المستوى التعليمي لا يجعل الشخص قادراً على تنمية مهارته بنفسه عن طريق القراءة والملاحظة والبحث على الشبكة الدولية. ثانياً: كثيراً ما تكون هناك مهارات ومعارف أساسية للعمل ومفقودة لدى الموظف مثل مهارة استخدام الحاسوب أو مهارة التعامل مع العملاء أو الدراية باللغة الإنجليزية. ثالثاً: عدم تدريب المستويات الأدنى في الهرم الوظيفي يعني قيام المستويات الأعلى بالإشراف الدقيق على عمل المستويات الأدنى وربما القيام ببعض أعمالهم وذلك يترتب عليه إهمال المستويات الأعلى لأعمالهم الأصلية.

قد يكون الموظف قادراً على القيام بعمله ولكننا نُدربه على القيام بأعمال يقوم بها غيره وذلك لكي تتمكن من تدوير الموظفين من عمل لآخر. هذا أسلوبٌ مُتبَع في كثير من سياسات الإدارة الحديثة مثل خلايا التصنيع Cellular Manufacturing التي يقوم فيها الفرد بتشغيل عدة ماكينات مختلفة وسياسة تقليل الهادر JIT والصيانة الإنتاجية الشاملة TPM وغيرها. عملية تدوير الموظفين بين أعمال مختلفة يكون له جوانب إيجابية عديدة منها: عدم شعور الموظف بالملل نتيجة قيامه بنفس العمل لسنوات وسنوات، وتنمية خبرات مختلفة لدى العاملين بما يمكنهم من تقلد مناصب إدارية عليا، وكذلك عدم تمركز الخبرة في شخص واحد والقدرة على تغطية أي نقص في العاملين.

هناك نوع آخر من التدريب وهو ما يطلق عليه التطوير وهو تدريب العاملين على المهارات والأعمال التي تمكنهم في المستقبل من القدرة على تقلد مناصب أعلى والنجاح فيها. فالكثير من الشركات تدرب الموظفين على المهارات الإدارية للمدير لكي يكونوا قادرين على تقلد مناصب إدارية حين تحتاج المؤسسة.

التدريب هو وسيلة لزيادة انتماء الموظفين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية انفسهم داخل وخارج العمل. هذا النوع من التدريب قليل جدا -فيما أعمل- في الدول العربية. قد تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين على العناية بأولادهم أو التعامل مع زوجاتهم وأزواجهم، أو تدريبهم على بعض اللغات الأجنبية، أو تقوم بتدريبهم على إدارة أموالهم بما يحقق لهم استقرار مادي بعد الدخول في سن التقاعد، أو تأهيلهم لمرحلة التقاعد عند قربها بتعريفهم بما يمكنهم من الاستمتاع بتلك الفترة. بالإضافة إلى التأثير التحفيزي الهائل لقيام المؤسسة بهذا التدريب فإن نمو الموظف فكريا واستقراره العائلي ونجاح أبنائه يجعله أكثر قدرة على العطاء والنجاح في العمل. بعض المؤسسات قد تساعد موظفيها على دراسة أي شيء حتى لو كان بعيدا عن مجال العمل لأن هذا يُنمِّي فكره ويجعله يستغل وقته في شيء جيد بدلا من استغلاله بصورة سيئة. هذه الدورات التدريبية في الأمور التي لا علاقة لها بالعمل بصورة مباشرة قد يتم عقدها بعد ساعات العمل وقد تساهم فيها المؤسسة جزئيا مثل أن تتحمل نصف التكلفة ويتحمل الموظف الباقي وذلك لضمان الجدية في التدريب. 17

خاتمة

تؤدي القوى العاملة دورا حاسما وحيويا في مختلف الأنشطة الاقتصادية باعتبارها عاملا مهما من عوامل الإنتاج، وعلى هذا الأساس يمثل تكوين وتنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية لصقل القدرات وتفعيلها، وبعث المواهب وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية والمهنية لتوريد سوق العمل، وتلبية أدق احتياجات المؤسسة من العمالة المؤهلة لشغل المناصب وبقدر عال من الكفاءة والفعالية في مختلف المستويات والتخصصات.

ومما يزيد من أهمية التكوين وألويته ظهور واستحداث مهن ووظائف جديدة تتطلب مهارات خاصة، والتطور المتسارع جدا في التكنولوجيات المستخدمة والحواسيب والبرامج، والحاجة إلى الاستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط وتفادي المخاطر.

إن التكوين هو في قلب كل إصلاحات اقتصادية أو اجتماعية، وإن أي سياسة طموحة لتثمين وتنمية الموارد البشرية لا يمكن أن تتحرك بدون سياسة طموحة للتكوين، توسع من مدارك العمال وتنمي مهاراتهم وتفجر طاقتهم وترفع من تطلعاتهم ومشاركاتهم وتزيد من نسبة اندماجهم، وتضمن التجديد في الأفكار والإبداع في التسيير وتعطي المؤسسة قوة المنافسة، إن على المستوى الوطني أو المستوى الدولي.

المراجع:

- 1) Manuel de gestion, ouvrage coordonné par Armand Dayan, éditions ellepses.Paris,1999, P.441.
- 2) Idem.
- 3) عاطف نصار، صناعة المسار الوظيفي، ورقة عمل منشورة في كتاب بعنوان " استراتيجيات الاستثمار البشري " بإشراف علمي من عبدالرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص 88 .
- 4) Werther,Devis, Lee-gosselin, la gestion des ressources humaines, Canada, mc graw-hill,1985, P. 259:
- 5) <http://ik.ahram.org.eg/ik/ahram/2004/1/12maka2.htm>.
- 6) www.irc.org.ly إلى الموقع التالي الصناعية وللدخول إلى مركز البحوث : www.arifonet.org.ma/data/reseasch/warchat/warcha1/2.htm راجع
- 7) احمد حسني احمد، اقتصاديات تنمية الموارد البشرية وعرض حالة عملية لإعداد قادة الوردية الثانية بشركة جنرال موتورز مصر، ورقة عمل منشورة في كتاب بعنوان " استراتيجيات الاستثمار البشري "، ص 215-216.
- 8)Werther,Devis, Lee-gosselin.op-cit.P.693..
- 9) G.Hauser, B.Massingue, F.Maitre, F.Vidal, l'investissement formation,éditions d'organisation, Paris, 1985.
- 10) Pierre Caspar, Christine Afriat, l'investissement intellectuel, Economica, Paris, 1988, P.39.
- 11) فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995، ص 219 بتصرف.
- 12) <https://samehar.wordpress.com/2007/02/20/a1102007>