

وعليه تتضح علاقة الاستقطاب والاختيار والتعيين بالتدريب:

- إن الفريق الذي يقوم باستقطاب الموارد البشرية لابد وان يكون على دراية تامة بمهارات البحث والحوار والتفاوض، فضلا عن فريق الاختيار الذي يقوم بالمقابلات الفردية مع المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة؛ الذي ولا بد أن يتوافر لديه مهارات إعداد وعقد المقابلات الوظيفية، ومن هنا تظهر أول ملامح العلاقة القوية بين التدريب والاستقطاب والاختيار؛ التي بدورها تثقل نلك المهارات مع كلا الفريقين السابقين.
- من المفترض أن يحدث عند التعيين - وباhtداء بنتيجة المقابلات الوظيفية - أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف الجديد.

#### 7- علاقة تقييم الأداء بالتدريب:

يقول عبد الله بن محمد المدهش أن تقييم الأداء تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه وقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح، وهذه العملية من أهم العمليات الإدارية وأكثرها حساسية كأي عملية تتعلق بالتعامل مع البشر وبالتالي يجب أن تتم بجدية، وصدق، وأمانة، وموضوعية لتحقيق الأهداف التالية:

- الإصلاح الوظيفي.
- اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف الأعلى.
- تحقيق العدالة بين الموظفين.
- تشجيع الموظفين على المزيد من البذل.

وذلك عن طريق التقييم وفق العناصر التالية:

- مستوى الأداء.
- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.

- المحافظة على أوقات الدوام.
- المعرفة التقنية ومستوى الخبرة.
- المهارات في التخطيط، والإشراف، وإتخاذ القرار، والتنفيذ.
- المعرفة بنظم وأساليب العمل والقدرة على تطويرها.
- أسلوب عرض الآراء.
- تقبل التوجيه.
- السلوك العام

#### فعالية نظم تقييم الأداء:

- ونحن نرى أن هناك آليات لتفعيل تقييم الأداء، من خلال:
- استمرارية التغذية المرتدة عن الأداء.
  - استخدام معايير تستند إلى السلوك وليس الصفات.
  - استخدام مزيج من المعايير المطلقة والنسبية.
  - تعدد القائمين بالتقييم : الزملاء - المرؤوسين - العملاء - الموردین - الرئيس المباشر.
  - التركيز على الجوانب الحاكمة للأداء.
  - استخدام الوسائل التي تتسم بالبساطة وسهولة الاستخدام.
  - التعاون والتفاعل بين كافة الأطراف ذات العلاقة.
  - تدريب القائمين بالتقييم.
  - مكافأة التقييم الفعال.

ويقول أستاذنا الدكتور عبد الرحمن توفيق أن هناك وصايا عشر في ممارسة تقييم الأداء، وهي:

1- التحضير والإعداد الجيد لعملية التقييم: من مراجعة الوصف الوظيفي، والأهداف

- المحددة للنشاط، وبيانات الأداء عن الموظف، وإعلام الموظف بالتوقيت حتى يكون مستعداً.
- 2- إيجاد بيئة مشجعة للموظف: التغلب على قلق الموظف والتوتر، وعدم وجود أطراف آخرين، وعدم الانشغال بأمور أخرى.
  - 3- شرح الغرض من عملية التقييم، وتعريف الموظف بأغراض العملية، وكيفية استخدام النماذج، والنتائج المترتبة على استخدامه.
  - 4- مشاركة الموظف في العملية: من خلال منح الفرصة للمناقشة حول جوانب التقييم، وتقديم أدلة للتقييم، وإعطاء الفرصة للتقييم الذاتي للموظف.
  - 5- تركيز المناقشة على سلوك العمل وليس الموظف ذاته: حيث لا تهاجم الموظف، والتركيز على الجوانب السلوكية.
  - 6- تدعيم التقييم بالأمثلة والمواقف: من خلال استخدام البيانات، والوقائع الجوهرية.
  - 7- عرض النواحي الإيجابية والسلبية معاً: من خلال عدم التركيز على النواحي السلبية فقط، وعرض النواحي الإيجابية أولاً.
  - 8- ضمان تفهم الموظف لنتائج التقييم: من خلال تلخيص نتائج التقييم، والتأكد من اقتناع الموظف.
  - 9- عرض خطة للتطوير والتنمية: حيث مجالات التطوير في الأداء، ودور الرئيس في المساعدة.
  - 10- إجراء التقييم على فترات منتظمة: من خلال المعلومات المرتدة للموظف، ومنح الفرصة لتعديل الأداء، وتوقع التقييم النهائي.

#### ضمانات التصميم الجيد لنظام تقييم الأداء:

- ضرورة أن تتفق معايير الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للهيئة.
- يعتبر الوصف الوظيفي أحد المصادر الرئيسية لتلك العناصر.

- إن المعايير يجب أن تكون واضحة وموضوعية وقابلة للقياس.
- أهمية مشاركة العاملين في وضع معايير الأداء.
- يجب أن تستند عملية قياس الأداء على أربعة مصادر للمعلومات على الأقل:
  - أ - الملاحظة الشخصية.
  - ب - التقارير الإحصائية.
  - ج - التقارير الشفهية.
  - د - التقارير المكتوبة.
- ضرورة مناقشة نتائج التقييم والتركيز على النواحي الإيجابية وليس السلبية فقط.
- إن الإجراءات التصحيحية يجب أن تتعامل مع الأسباب الحقيقية وليست الظواهر التي تعكس قصور الأداء.

#### خطوات عملية تقييم الأداء:

- تتكون عملية تقييم الأداء من خمس خطوات متصلة ببعضها:
- 1- إقامة تفاهم مشترك بين المدير والموظف فيما يتعلق بأسس المساءلة عن العمل وأهدافه (أي العمل الواجب إنجازه وكيف سيتم تقييمه؟)
  - 2- التقييم المستمر للأداء والتقدم في ضوء أسس المساءلة عن العمل، وأهدافه بالإضافة إلى توفير التغذية المرتدة المنتظمة لتوضيح أو تطوير الأهداف وأسس المساءلة وتصحيح الأداء غير المقبول بمجرد اكتشافه مع مكافأة الأداء المتميز بالمديح والإشادة والتقدير.
  - 3- التسجيل الرسمي للأداء عن طريق استكمال أو استيفاء استمارة تقييم أداء (باستخدام أسس المساءلة المحددة في الخطوة الأولى والأداء المسجل مستنداً في الخطوة الثانية كأساس لاستكمال هذه الاستمارة).
  - 4- المناقشة المنهجية لتقييم الأداء والمبينة على الاستمارة المستوفاة للتقييم.

5- المناقشة الرسمية للتعويضات وزيادة الاستحقاقات في المكافآت على الاستمارة الرسمية لتقييم الأداء.

### مسؤولية المدير في تقييم الأداء:

- 1- على كل مدير أن يتأكد من أن كل موظف يفهم واجبات وأهداف وظيفته (أو وظيفتها)، وكيفية قياس الإنجازات وكيفية مساهمة إنجازاته في نجاح إدارته.
- 2- يجب أن يعتبر المدير الموظف مسؤولاً عن الأداء، فقط في حالة إذا ما أتاحت له الفرصة المعقولة لأداء الواجبات وإتخاذ القرارات الضرورية التي تتطلبها الوظيفة.
- 3- على المدير مسؤولية معاونة الموظف في الوصول إلى أهدافه (أو أهدافها المحددة)، بإزالة أية معوقات في طريق نجاحه وبالإشراف والتوجيه اليومي.

وعليه تتضح علاقة تقييم الأداء بالتدريب:

في السابق عرفنا التدريب على أنه: تزويد الموظف بالمهارات اللازمة والمستجدات الحديثة في الإدارة عن طريق إلحاقه بالبرامج التدريبية والإعدادية التي تقدمها معاهد الإدارة المتخصصة بهدف:

- إعداد الموظف لتولي مركز وظيفي شاغر يحتاج شغله إلى إعداد وتدريب خاص.
- رفع مستوى الأداء لدى الموظفين أو تحسين وتطوير البيئة الإدارية عن طريق تحسين نظم أساليب العمل في المنظمات.
- تهيئة الموظفين لإتباع أسلوب جديد في العمل أو استعمال آلات حديثة.
- إعادة تدريب أو إعداد من يراد توجيههم نحو جهات عمل جديدة.

وعملية (تقويم الأداء) أشبه ما تكون بعملية التشخيص الشامل لوضع الموظف والتعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف لديه، ومن هنا تأتي أهمية التدريب

بصفته العلاج الذي عن طريقه يتم تعزيز مواطن القوة لدى الموظفين والتشجيع على استمرارها واستثمارها من جانب، والتعرف على مسببات مواطن الضعف لإصلاحها والوقاية منها من جانب آخر.

باختصار أن إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها: جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ومن ثم أوضحنا العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتدريب كما يلي:

- يعد تخطيط الموارد البشرية دراسة وتحليل جوانب عرض العمالة داخلياً أو خارجياً، فكيف يحدث هذا من خلال تحليل للمهارات والمعارف التدريبية من العمالة سواء كانت للمهارات والمعارف المتوفرة لدى تلك العرض الخارجي والداخلي أو التي يجب أن تتوفر في المستقبل.
- عملية تخطيط الموارد البشرية تخص المستقبل ومن ثم فهي تحتاج لحسن التنبؤ والتوقع وبالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما وكيفاً، لهذا نجد أن من الضروري وجود ترابط قوى جداً لتحديد الاحتياجات التدريبية مستقبلاً؛ حتى يتم توفير العمالة بالكيفية المتوقعة من قبل إدارة تخطيط الموارد البشرية.
- من الأبعاد الواجب مراعاتها عن إجراء عملية التخطيط للموارد البشرية، الوقت المناسب لتوفير قوة العمل وفي المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة، وهنا تظهر الحاجة الماسة لوضع خطط تدريبية للأفراد حتى يتم توفير قوة العمل في الوقت المناسب.
- إن تخطيط الموارد البشرية يعد مكملاً لخطة المؤسسة ككل والتي يجب أن تتكامل مع الخطط الفرعية للمؤسسة والتي منها - بكل تأكيد - خطط التدريب السنوية

والتي تقسم إلى خطط نصف وربع سنوية وشهرية حتى تصل إلى خطط تدريب يومية.

- ذكرنا فيما سبق أن من أهداف تخطيط الموارد البشرية؛ العمل على صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية، فكيف يحدث صيانة للموارد البشرية بدون تقويم ومن ثمّ الوقوف على النقاط السلبية التي يجب أن تتطور ومن ثمّ الوصول إلى خطة عمل تدريبية لتطوير تلك النقاط السلبية.
- من مراحل تخطيط الموارد البشرية جمع وتحليل البيانات، والتي منها وبدون شك بيانات الدورات التي يجب أن يحصل عليها الفرد في الوظيفة المخططة له.

ثم انتقلنا للعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والتدريب التي أسفرت على الآتي: "إن رصد وتحليل للاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين في المؤسسات هو الهدف لتحقيق رؤية وظيفية واضحة لجهات العمل والعاملين ممن يتلقون تدريباً أثناء الخدمة إضافة إلى ربط التدريب بمسارات وظيفية مستقبلية للعاملين أنه الأمر الذي يساعد على تحقيق عائد وأثر إيجابي متوقع من العملية التدريبية بما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء العاملين وكفاءة العمل بتلك المؤسسات وأيضاً عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والمسارات الوظيفية والتدريبية بشكل علمي ومنهجي هو الذي له أهمية بربط العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفي".

ولأن التدريب يعتني بتطوير قدرات المتدربين وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تنعكس إيجابياً عليهم وعلى المنظمات التي يعملون فيها، جاءت الفكرة نحو تنظيمه في المنظمات ضمن إطار مؤسسي يعرف بـ "المسار التدريبي للأفراد" والهدف هو:

- ترسيخ أهمية وقيمة التدريب في حياة المنظمة لدى مراكز القرار من خلال وثيقة "المسار التدريبي للأفراد"، للاستفادة من الطاقات الكامنة لدى جميع أفراد المنظمة، للنهوض والارتقاء بالمنظمة وكادرها، ولذلك فإن التدريب موجه لجميع العاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية وضمن الحد الأدنى المقبول.

- ترسيخ أهمية وقيمة التدريب لدى العاملين في المنظمة بغض النظر عن تفاوت مستوى تأييد التدريب بينهم.
- يلزم المسار التدريبي الموظفين/ الأفراد المستهترين إلى المشاركة وعدم التهرب من التدريب، ويساعدهم التدريب على تغيير نمط تفكيرهم نحو الإيجابية بدلا من السلبية.
- يساعد المسار التدريبي العامل/ الموظف الخجول أن يشارك في التدريب لتطوير نفسه من دون أن يطلب.
- يساعد المسار التدريبي الموظفين/ الأفراد الذين ينسون أنفسهم في غمرة العمل على تجديد معلوماتهم وتنشيطها وتطوير أنفسهم.
- ومن منافع المسار التدريبي، انه لكونه موجه نحو كافة أفراد المنظمة ومرتبطة بالمسميات الوظيفية لا بالأشخاص، فإنه يمنح المحابة ويعزز قيم العدالة في التدريب، ويحقق درجة من الرضا الوظيفي تساعد على منع الشللية ضد القائمين على التدريب أو الإدارة في هذا الجانب.
- العامل الوطني أو الإنساني: إن تطوير قدرات ومهارات ومعارف العامل/ الموظف من خلال التدريب له انعكاسات إيجابية على: (أ) البيئة المحيطة به، مثل: الزوج، الزوجة، الأبناء، الإخوة، الأصدقاء، الجيران، (ب) تعزيز مكانته الاجتماعية بالمهارات والمعارف والإمكانات التي استفادتها من التدريب.

أما عن علاقة تحليل وتوصيف الوظائف والتدريب، فكانت ملامحها كالتالي:

- أن تحليل الوظيفة يتطلب تدريب الباحثين الذين سوف يقوموا بدراسة وتحليل الوظائف، ومن هنا تكون بداية العلاقة بين التدريب وتحليل الوظائف.

- نتيجة التحليل للوظائف؛ معرفة الدورات التي يجب أن يحصل عليها الموظف أو الفرد في المؤسسة ليتم توثيقها في بطاقة الوصف الوظيفي.
  - تهتدي إدارة التدريب في ضوء بيانات الدورات التدريبية في بطاقة الوصف الوظيفي بتحديد الاحتياجات التدريبية كأحد مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد.
  - تهتدي إدارة التدريب في ضوء بيانات الدورات التدريبية في بطاقة الوصف الوظيفي بتحديد الاحتياجات التدريبية كأحد مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المرشحين للوظيفة الأعلى.
  - تهتدي إدارة التدريب في ضوء بيانات الدورات التدريبية في بطاقة الوصف الوظيفي بتحديد الاحتياجات التدريبية كأحد مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الذين سوف يُنقلوا من مكان لآخر في نفس المستوى الوظيفي.
- وانتقلنا إلى علاقة التدريب بالاستقطاب والاختيار والتعيين، والتي أسفرت

عن:

- إن الفريق الذي يقوم باستقطاب الموارد البشرية لابد وان يكون على دراية تامة بمهارات البحث والحوار والتفاوض، فضلا عن فريق الاختيار الذي يقوم بالمقابلات الفردية مع المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة؛ الذي ولا بد أن يتوافر لديه مهارات إعداد وعقد المقابلات الوظيفية، ومن هنا تظهر أول ملامح العلاقة القوية بين التدريب والاستقطاب والاختيار؛ التي بدورها تثقل نلك المهارات مع كلا الفريقين السابقين.
- من المفترض أن يحدث عند التعيين - وباhtداء بنتيجة المقابلات الوظيفية - أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف الجديد.

وانتهينا بعلاقة التدريب بتقييم الأداء التي جاءت بان عملية (تقويم الأداء) أشبه ما تكون بعملية التشخيص الشامل لوضع الموظف والتعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف لديه، ومن هنا تأتي أهمية التدريب) بصفته العلاج الذي عن طريقه يتم تعزيز مواطن القوة لدى الموظفين والتشجيع على استمرارها واستثمارها من جانب، والتعرف على مسببات مواطن الضعف لإصلاحها والوقاية منها من جانب آخر.