

الفصل الثاني

تحديد المستويات ومساعدة العاملين لتحقيقها

Setting standards and helping people achieve them

- مساعدة الموظف الجديد على الإستقرار □ مراجعة مدد فترات الإختبار □ تقييم أداء العاملين □ الإهتمام بتدريب الأفراد .
- مساعدة الموظف الجديد على الإستقرار

Helping the new employee to settle in

- هناك حقيقة مرة تركت في أن كثيراً من العاملين الجدد يتركون العمل خلال الشهر الأولى من تعيينهم . ويرجع ذلك لعدة عوامل أهمها :
- * فشل إنسجامهم مع الأفراد الذين يعملون معهم .
 - * نمط إدارى يدعو للإستياء .
 - * بناء أمالاً غير حقيقته أثناء عملية الاختيار .
 - * عدم التأكد من المعرفة بالواجبات الوظيفة ومستوى الاداء المطلوب .

أن ترك الموظف الجديد العمل قبل الأوان يعنى ضياع كل الوقت والمال الذى استثمر فى عملية الاختيار وأيضا يمكن أن يؤثر ذلك سلبياً على الافراد بطريقة عكسية فى طلبات التعيين على وظائف فى المستقبل حيث أن مدد الخدمة القصيرة غالباً ما تثير الاحباط .

إذا إتبعنا الخطوات التالية ستجد نفسك قادراً على الحيلولة دون ذلك :

قبل بدأ العمل : Before commencement

- * أبلغ جميع الزملاء بقرب وصول العضو الجديد .
- * حدد مكتباً / مساحة عمل / خزانة مغلقة عند اللزوم
- * تأكد من أن مكتب / خزانة الموظف السابق أصبح خالياً وأزيلت منه النفايات
- * أطلب المعدات الضرورية للعمل والملابس مثل الزي الرسمي للوظيفة أو افرول العمل وكذلك منظر الوقاية .

في الأيام القليلة الأولى

- تقع المسؤولية الأولية عند إدخال الموظف الجديد في مجموعة العمل على عاتق الرئيس المباشر ، حيث عليه الآتي :
- * شرح الأنشطة العامة للشركة .
- * تعريف المعين حديثاً بالعاملين الآخرين / المديرين مع توضيح أنوارهم ومساهماتهم في الصورة الكلية للعمل .
- * العمل من خلال مواصفات الوظيفة مع شرح المستويات المطلوبة في العمل وإظهار مواطن الضعف .
- * التأكد من أن العامل الجديد ملماً بإجراءات العمل وتطبيقاته مثل قواعد الصحة والسلامة .
- * التأكد من أن العامل ملماً بأماكن وسير العمل ، وأين يجد الخدمات الأساسية / المصادر .

* إستلم منه رقم التأمين القومى والتفصيلات البنكية من أجل إدارة الرواتب « إذا كان ذلك مطبقاً »

لا تثقل العامل الجديد بالمعلومات فى اليوم الأول ، ينبغى اتباع مدخل « برفق - برفق » لتعرف العامل الجديد بأعمال الشركة .

بعد أسبوع

راجع عمل الأسبوع باختصار فإذا تعرفت على مجالات المشاكل حاول تصحيحها بسرعة

بعد انقضاء شهر

راجع باختصار الأربع أسابيع الماضية وإعطى ملاحظاتك عن نواحى القوة ونواحى الضعف الواضحة .

بعد انقضاء ثلاثة أشهر

راجع أداء العامل الكلى ، فلو أشتراط لا استمراره فى الخدمة إنقضاء فترة الإختبار بنجاح ، إتخذ قرارك فى هذه المرحلة .

مراجعة أعمال فترة الإختبار

بعد أنقضاء ثلاثة أشهر من بداية التعيين سيكون لدى المشرف أو المدير فكرة جيدة عما إذا كان المعين على الوظيفة مناسباً أم لا ، بالاستعانة بمجموعة من المعايير يمكن للمشرف أن يحكم عما إذا كان العامل الجديد قد أدى فترة الإختبار المطلوبة بنجاح أم لا .

* مستوى العمل : كماً ونوعاً .

* الصفات الشخصية : المحافظة على المواعيد والمظهر

- * القدرة على الاختلاط بأخرين من العاملين .
- * اهتمامه وحبه للعمل .

من المفيد دائماً أن يكلف المدير أو المشرف العامل في فترة الاختبار ملاً نموذج مراجعة للأعمال عادة بعد ثلاثة أشهر من توظيفه (أنظر الشكل ٢-١) ، سيساعد هذا الأجراء المدير / أو المشرف على تجميع أفكاره وانطباعاته بشكل أكثر وضوحاً كما يشجعه على وضع تقييم أكثر موضوعية .

إن مراجعة أداء العامل بعد الانتهاء من الثلاثة أشهر مباشرة يعتبر متأخراً تأخراً طفيفاً . فينبغي أن يكون قد سبق لك التحدث من قبل بوقت كافى لمناقشة ماذا يشعر العامل تجاه إستقراره في الوظيفة ، فإن ذلك يعطى الفرد تحذيراً مسبقاً بأنه سيستلم إخطاراً بعد ثلاثة أشهر أو أن هناك مجالاً لعمل ترتيبات بديلة . وسوف يساعده أيضاً لتحديد نواحي التحسين في الأداء وعلى أن يجرى ذلك قبل إنقضاء فترة الثلاثة الأشهر الأولى .

إذا لم يكن أداء العامل سيئاً للغاية إدرس ما يلي :

- ١- هل مُنح العامل تدريباً كافياً ؟
 - ٢- هل ذكّر العامل عدم قدرته على أداء العمل ؟
 - ٣- هل يفهم العامل ما المطلوب منه ؟
- فلو كان الرد بالإيجاب على كل هذه الأسئلة فيكون الوقت قد حان للنظر في إرسال إخطار إنهاء الخدمة للعامل .

وإذا كان الجواب بالنسبة للسؤال الأول بالنفى ، فقد ترغب في مد فترة الاختبار

لكى تسمح بتدريب كافى . وهو قرارك . ومع ذلك يجب أن تضع فى ذهنك أن تكلفة إختيار شخص آخر قد تزيد كثيرا عن تكلفة تدريب العامل . وهنا يجب أن يكون لديك فكرة عما إذا كان الفرد سيكون مفيدا للشركة . فإذا قررت زيادة فترة اختبار الفرد فينبغى أن يرد ذلك فى صورة خطاب يوجه للعامل (شكل ٢-٢) وعلى أن تحفظ صورة منه فى شئون الأفراد .

أما لو كانت الأجابة بالنسبة للسؤال ٢،٢ بالنفى فإن ذلك من مسئوليتك ، وكصاحب عمل فإن من مسئوليتك التأكد من أن العاملين قد ألوأ معرفة بما هو متوقع منهم ، فإذا لم يقوموا بما طلب منهم من أعمال منحوا الفرصة لمناقشة ذلك معك ، وأيضا منحوا فرصة لتحسين أدائهم .

نموذج مراجعة الثلاث أشهر

إلى : من :

التاريخ :

تملا بواسطة المشرف المباشر للعامل .

إسم العامل

تاريخ التعيين

الوظيفة

بعد إنتضاء شهر الأولى فى الوظيفة / بشرط إعادة التقييم حسب تقارير

الأداء غير المرضى السابقة .

يجب أن تكتب ملاحظاتك على أداء نواحى الوظيفة الرئيسية ، مشيراً عما إذا كان

الأداء مرضيا أم لا ، إعطى أمثلة لتبين عما إذا كان العامل أعلى أو بون المستوى المتوسط.

- ١- نوعية العمل (إدرس : المعرفة بالعمل ، القدرة الميكانيكية ، الدقة ، الاجتهاد ، النظافة ، والترتيب إستعماله للتليفون ألخ) .
- ٢- حجم العمل : (ادرس : إنجاز الواجبات فى الوقت المحدد ، الأعمال الاضافية التى يؤديها ، السرعة فى أداء العملألخ)
- ٣- السلوك فى العمل (إدرس : المواظبة ، الحضور ، يقظته بالنسبة لنواحى السلامة عنايته بالممتلكات . / المعدات ألخ)
- ٤- مدى حبه للعمل : (إدرس : إتجاهاته قبل العمل - قدرته على التكيف - إمكانياته فى الحصول على المعلومات والصادر) .
- ٥- العلاقات الشخصية : (إدرس : موقفه إزاء زملائه ، عملائه ، علاقته بالفروع / المكاتب الأخرى ، إستجابته للتعليمات / والتوجيهات ، استعمال البراعة والدبلوماسية ، الصبر ، السيطرة على النفس) .

ملاحظات إضافية:

التصرف المقترح:

هذه الملاحظات لم تناقش مع الموظف :

توصيات :

(أشطب على مالا ينطبق)

١- مرضى - استمرار العمل

٢- غير مرضى - راجع بعد

٢- غير مرضى - إفصل الموظف

التوقيع التاريخ

(الشكل ٢-١ نموذج لمراجعة الأداء بعد ثلاثة أشهر)

مثال لخطاب يوجه له فترة الاختبار Probationary period

عزيزى السيد

كما تناقشنا فى اجتماعنا الأخير فلا تزال هناك مجالات قليلة تتطلب منك أن تعمل على تحسين أدائك فيها قبل أن يتقرر تثبيتك فى الوظيفة ، عليك أن تكون قادرا على تسجيل تقدما فى (إذكر مجالات التقدم المطلوبة) قبل إنتهاء فترة المراجعة .

ولدينا الثقة الكاملة فى أنك قادر على ذلك ، ولذلك فإننا وافقنا على مد فترة الاختبار لمدة شهرين آخرين ، وسوف نقوم بمراجعة أدائك مرة أخرى فى

وخلال هذه الفترة ستستمر فى تدريبك ونأمل أن تتناقش معنا بحرية كاملة عن أى ناحية من نواحي العمل خلال هذه المدة .

فضلاً لا تتردد بالاتصال بى مباشرة إذا كان لديك أى إستفسارات تتعلق بذلك ،

المدير

(الشكل ٢-٢ نموذج لخطاب مد فترة الاختبار)

ويقتراح بالاجراء الآتى :

- * راجع الأداء بعد شهر، تكلم مع العامل بعيدا عن موقع العمل فى مكان خاص .
- * راجع الأداء بعد شهرين ، تكلم مرة أخرى عن التقدم وإحتمال التثبيت فى العمل بعد انتهاء مدة الثلاث شهور . قرر الآن عما إذا نويت مد فترة الاختبار أو إعطاء الاخطار بانتهاء الخدمة .
- * راجع الإداء بعد ثلاثة أشهر ، أخطر العامل بتثبيته أو ناقش معه سبل التقدم فى ضوء مد فترة الاختبار كما أسلفنا .
- إذا إتخذت القرار فإن التصرف التالى سيؤكد أنك تتبع الإجراءات الصحيحة .

التصرف	القرار
اصدر صيغة شروط عقد التوظيف وخطاب تأكيد التعيين (انظر الشكلين ١-١٠ ، ٢-٢) .	مُرضى
إصدر صيغة شروط عقد التوظيف وخطاب تأكيد التعيين (انظر الشكلين ١-١٠ ، ٢-٢) أخطر العامل بنواحي الضعف .	مُرضى بصفة عامة باستثناء بعض نواحي القصور القليلة
إرسل إخطار فى أقل مدة ممكنه واتبع ذلك بخطاب (انظر الشكل ٢-٤) .	غير مُرضى

خطاب تأكيد التعيين Confirmation of employment letter

عزيزى

يسرنا أن نؤكد تعيينك فى الشركة بعد إنقضاء الثلاثة أشهر كفترة اختبار بنجاح ، ترفق مع هذا نسختين من صيغة نصوص وإشتراطات التوظيف ، فضلاً ، وقع على احدهما وارجعها إلينا مبكرا كلما كان ذلك ممكنا .

وكما سبق أن ناقشنا فستحتاج إلى التركيز على النواحي التالية خلال الشهرين التاليين .

.....
.....
.....

إذا أردت أية مساعدة فى هذه النواحي ، فضلاً لا تتردد فى الاتصال بى . إنه لمن نواعى سرورى أن أرحب بك رسمياً ، أرجو لك مستقبلاً تاحجاً وخدمة طويلة معنا .

المخلص

(الشكل ٢-٣ نموذج لخطاب تأكيد التعيين)

إنهاء الخدمة بعد ثلاثة أشهر

عزيزى

بالإشارة إلى مناقشتنا الأخيرة أكتب لك لكى أؤكد قرار الشركة بعدم التعاقد معك بعد أنتهاء فترة الاختبار فى

هذا الخطاب يعتبر بمثابة الإخطار الرسمي القانوني ومدته أسبوع ، ولذلك ستترك العمل يوم الجمعة

الاستمارة ٤٥ ب وشيك مرتبك الأخير سيرسلان لعنوانك المنزلى ، فضلاً ، إعمل ترتيباتك لتترك معى مفاتيح الخزانة والذى الرسمى وأى ممتلكات للشركة وذلك فى اليوم الأخير .

أسف لعدم إمكان إستمرارك فى العمل فى هذه الوظيفة ، ومع ذلك اتمنى لك النجاح فى حصولك على وظيفة مناسبة فى المستقبل القريب .

المخلص

(الشكل ٢-٤ نموذج لخطاب إنهاء الخدمة بعد « فترة الاختبار »)

تقييم أداء العاملين Appraising employees' performance

تقييم الأداء هو الطريقة الرسمية المنظمة لقياس أداء العامل ، وهو تطبيق شائع فى كثير من الشركات الكبيرة . وإلى أى مدى تجده مفيداً فى شركتك فإن هذا التقييم سوف يعتمد على حجمها وعلاقاتك بالعاملين فيها .

تذكر - مع ذلك - أنه عندما يجد كل فرد ما يشغله فعالياً ومن السهل أن تنسى تذكير العاملين بأنك تشعر بأنهم يعملون جيداً أو تشير إلى نقاط الضعف عندما تلاحظها .

إن إجراء التقييم الدورى سيحفز العاملين لإنجاز أفضل بإعطائهم نتائج التقييم ، فضلاً عن إمكان الاعتراف بالكفاءات وإعطاء الفرصة لمناقشة العمل مع المديرين . ومن ناحية أخرى تساعد المعلومات المتحصل عليها من التقييم عندما تفكر فى زيادة الرواتب وإجراء الترقيات ، والنقل وتحديد إحتياجات التدريب ومشاكل التأنيب .

إجراء المقابلة من أجل التقييم Appraisal interview

من المهم أن ينظر إلى المقابلة للتقييم كعنصر آخر في عملية الاتصالات المستمرة . فالمقابلة ينبغي لها أن تعطى الصفة الرسمية ، والتحرى والبحث بعمق أكبر للمعلومات المتاحة سلفا من خلال سلسلة من الأحاديث الغير رسمية . كما ينتظر من التقييم أن يعطى الفرصة للعاملين بأن ينقلوا إليك أفكارهم عن الشركة . ومن ثم يمكن أن يعطيك ذلك فكرة عن الروح المعنوية السائدة بها ، وأينما يكون متاحا يمكنك أن تتصرف بالنسبة لنواحي المشاكل الفردية أو العامة

عليك أن تقوم بالمقابلة على أساس شخص - بشخص بحزم شديد وفي خصوصية بعيدا عن مكان عمل العاملين . ويتم المقابلة في وقت لا يقل عن ٤٥ دقيقة في جو مفتوح ومناقشة صريحة بينك وبين العامل .

ينبغي أن يشارك كل منكما في الحديث والإصغاء حتى يتمكن من فهم وجهات نظر الآخر .

لا توجد هناك طريقة صحيحة لإجراء مقابلة التقييم ، ولكنك إذا ما أتبعته هذه القواعد الإرشادية فلن تتوغل في خطئك .

الإعداد للمقابلة :

إدرس النقاط المدونة في سجل تقييم الأداء في الشكل ٢ - ٥ ، هذا هو النموذج الذي ستملأه عندما تجرى المقابلة . سيساعدك ذلك في أن تدرس الأداء العام الكلي للعامل، والأهداف التي اتفقت عليها معه في التقييم السابق والنتائج التي حققها .

حدد ميعاداً ومكاناً لإجراء المقابلة وأخطر العامل بذلك قبل أسبوع على الأقل . تاکد من أنك ستخصص وقتاً كافياً لإجراء المقابلة ولن تزعجك أى مقاطعات . من الأهمية بمكان أيضاً أن يجمع العامل أفكاره قبل المقابلة .

ويمكنك أن تلفت نظر العامل للنقاط التي ترد في نموذج إعداد الموظف للتقييم الوارد في الشكل ٢ - ٦ ، وعليك أن تعطى النموذج للعامل قبل المقابلة بأسبوع على الأقل . يسعطيك ذلك نقطة بداية مفيدة للنقاش ، بمعنى كيف يرى العامل نفسه .

إجراء المقابلة :

يجب أن تتناول المقابلة أمور الوظيفة والمستقبل الوظيفي ، فأنت تناقش النتائج ، والأداء والحقائق . إصنع ، لا تعطى محاضرات . أجعل أساس المقابلة مواصفات الوظيفة ومواصفات الفرد وسجل تقييم الأداء .

إذا أثار العامل مشكلة شخصية وأنت تشعر بأنها كانت لها أثر على أدائه في العمل ، فيكون من الصواب أن تناقش تلك المشكلة . ليس من المستحب أن تثير القصور الشخصي إذا لم يكن في ظنك أن ذلك له أثر مباشر على أداء العامل للوظيفة .

* إبدل جهداً لوضع شاغل الوظيفة في حالة هادئة بالبداً في إبداء ملاحظات عامة وبإعادة التذكرة بهدف اللقاء .

سرى للغاية :

سجل تقييم الأداء - لغير المبيعات :

الجزء الأول :

..... الاسم والتوقيع
..... مكتب
..... تاريخ المراجعة
..... الوقت المنقضى فى الوظيفة

الجزء الثانى :

فضلاً قيم أداء الفرد فى العمل وأشر على المستوى المقابل لهذا الأداء وضع تعليقاتك كلما كان ذلك مناسباً .

وينبغى أن يعكس هذا المستوى الأداء الذى تم خلال فترة المراجعة بدقة .

شرح مستويات الأداء كالتالى :

١ - ممتاز - أداء عالى بصفة دائمة ويفوق بكثير المستويات العادية ، يقدم مساهمات ذات مستوى أعلى فى العمل وجهود فريق العمل . ومن غير المحتمل أن نجد أكثر من ١٠٪ من العاملين يقعون فى هذا التصنيف .
٢ - جيد جدا - أداء يصل إلى مستوى أعلى من العادى ، يظهر مقدرة ملحوظة فى بعض المهارات .

٣ - جيد - فوق المستوى العادى العام للأداء المطلوب .

٤ - مرضى - أداء مقبول فى جميع الواجبات الأساسية ، حكمه على الأمور ملائماً وعادة ما ينفذ أعماله بالمستوى المطلوب .

٥ - ضعيف - أداء أقل من المستوى المطلوب ، يحتاج إلى تصرف لتحسين الأداء أو أداء التدريب المطلوب .

ملاحظة : هناك حالات لا تطبق فيها المستويات سألقة الذكر ، ويحدث ذلك لعدم ملائمة تطبيقها على بعض الأفراد (مثل العاملين الجدد) ، ولكن ينبغي أن يذكر ذلك أسفل النموذج ، أيضا ينبغي عدم استعمالها حيث لا يكون المراجع أو المشرف متأكدا من أداء العامل في ناحية معينة .

التوقيع :

لا يعتبر تحديد مستويات العاملين منتهيا إلا إذا تم توقيعه من المسئول والعامل . وتوقيع العامل يؤكد من أنه رأى التعليقات على النموذج وأنه كان لديه الفرصة لمناقشتها مع المراجع ، إن ذلك لا يتضمن بالضرورة موافقة منه على التقييم .

الشكل ٢ - ٥ نموذج لسجل تقييم الأداء .

عدد التعليقات ١ ٢ ٣ ٤ ٥

المعرفة بالعمل :

١ - معرفة فنية تتعلق بناحية معينة في العمل .

تطبيق المعرفة :

١ - المقدرة على :

(أ) الإنجاز في المواعيد .

(ب) العمل تحت الضغوط .

(ج) يتبع التعليمات .

(د) ينظم العمل / يضع أولويات .

(هـ) يمكنه إنجاز العمل بون إشراف .

تحديد المستويات

- ٢ - الدقة
- ٢ - الإدارة
- ٤ - الخلق والابتكار.....

الاتصالات :

- ١ - المكتوبة
- ٢ - الشفهية

الصفات الشخصية :

- ١ - علاقات العمل مع العاملين الآخرين
- ٢ - الحكم على الأشياء واتخاذ القرار
- ٢ - الحافز والإرادة
- ٤ - استخدام المبادرة
- ٥ - درجة تكيفه
- ٦ - حبه للعمل
- ٧ - مواظب في مواعيده وحضوره
- ٨ - المظهر الشخصى

الجزء الثالث :

ملاحظات على الأداء :

- نقاط القوة
- نقاط الضعف
- اقتراحات لتحسين الأداء
- ماهى التدريبات المطلوبة؟
- ماهى الأولويات الموضوعية للعام القادم ؟

تعليقات العامل :

مستوى الأداء الكلى ١ ٢ ٣ ٤ ٥
 (ضع دائرة على المستوى المناسب)
 تم التقييم بواسطة توقيع الاسم
 التاريخ
 تمت المراجعة بواسطة توقيع الاسم
 التاريخ

الشكل ٢ - ٥ نموذج لتقييم الأداء (إستكمال)

الإعداد للتقييم :

من سياسات الشركة أن تُقيم تقدم العاملين فيها على فترات دورية ، على أن يكون ذلك من خلال محادثة ذات اتجاهين .
 سوف نُقوم قريبا وستجد أسفل هذا بعض النقاط لتقوم بوضعها في اعتبارك حتى تكون على أتم استعداد .

- ١ - هل تفهم جميع نواحي وظيفتك بدقة ؟
- ٢ - هل هناك أى جزء من العمل الذى تؤديه تشعر قبله بأنك تحتاج معلومات إضافية أو تدريب ؟
- ٣ - كيف يمكنك أن تحسن من أدائك ؟
- ٤ - هل لديك أى اقتراح يمكنه أن يجعل من وظيفتك أكثر رضااً ؟
- ٥ - هل أنت راضٍ لمستوى مسؤولياتك فى العمل ؟
- ٦ - ما هى نقاط قوتك فى العمل وهل لديك مهارات خاصة ؟

٧ - فى أى اتجاه تأمل أن تتقدم ؟

بعض الأفراد تستهويهم إثارة هذه النقاط وغيرها بينما يرى آخرون أن أغلبها لا ينطبق .

الشكل ٢ - ٦ نموذج لإعداد نموذج التقييم .

* سجل ملاحظات مختصرة على النقاط التى أثيرت فى المقابلة وأشرح إلى العامل لماذا قمت بهذا التسجيل .

* قد ترغب فى بدأ المقابلة بسؤال شاغل الوظيفة عن النجاحات التى أحرزها خلال العام الماضى وما هى الأشياء التى لم تنل منه رضاءً كافياً . ولماذا ؟

* قدم النصيحة بما تعتقده فى أدائه فى عبارات عامة ، أخذاً فى الاعتبار تعليقات العامل .

* اعترف بالعمل الطيب .

* ناقش المجالات التى تتطلب تحسيناً فى الأداء .

* أيضاً عليك أن تشير إلى توقعات المستقبل الممكنة للعامل فى الشركة .

فى نهاية المقابلة :

قبل الانتهاء من المقابلة عليك أن تلخص النقاط الأساسية التى أثيرت وتأخذ فى الاعتبار أولويات الأعباء فى المدة التالية . ينبغى أن تتفق مع العامل على ذلك مع تسجيل جميع التفصيلات . يمكن تطوير السجل الوارد فى الشكل (٢ - ٥) لكى يناسب احتياجاتك ، فمثلاً إذا أردت أن يكون لديك سجلاً للعاملين فى مجال المبيعات . يمكنك ببساطة أن تدخل قسماً إضافياً بعنوان القدرة على البيع .

القدرة على البيع :

رقم	١	٢	٣	٤	٥

- ١ - مستوى متوسط مبيعات الشهر .
- ٢ - العلاقات مع العملاء .
- ٣ - مستوى الخدمة .
- ٤ - مراجعات الرهون ، عند إنطباقها.
- ٥ - التعليمات/ التقديرات/ عند إنطباقها.
- ٦ - وضع الأولويات .
- ٧ - قفل المبيعات .
- ٨ - متوسط أرقام المبيعات الشهرية .

* هذه الامثلة تنطبق على شركة صغيرة لوكلاء عقارات وعليك أن تدخل هنا بعض المقاييس التي تتناسب مع طبيعة أعمالك .

بعد الانتهاء من إعداد نموذج التقييم بطريقة صحيحة ينبغي أن تكون قادرا - نظريا - أن تخفى اسم العامل ، ومع ذلك تعلم لمن يخص هذا النموذج ، تأكد من أن تنتهي مقابلتك بملاحظة إيجابية حتى يعلم العامل عندما يترك الصجرة بنجاحة في العمل عن المدة السابقة ، ويكون مصمما على تحسين أدائه في مجالات الضعف في المستقبل .

مباشرة تدريب الأفراد Approaching staff training

عادة ما ينظر إلى التدريب كنوع من الرفاهية في الشركات الكبيرة ، تاركينة للشركات المثيلة الأصغر ، وتشمل المشاكل التي تواجه الشركات الصغيرة الآتى :

* الصعوبة في سحب العامل من الأعمال التي تحت يده .

- * الصعوبة فى وجود معاهد تغطى الإحتياجات النوعية الخاصة بالشركة الصغيرة.
- * القصور فى مصادر التدريب الداخلى والخبرة اللازمة لها .

أهمية التدريب The importance of training

يعتبر التدريب مهما لعدد من الأسباب :

- * يضمن بقاء المهارات الحيوية داخل الشركة حتى فى حالة ترك الشخص الرئيسى .
- * يضمن بقاء مستويات العمل على حالها أو تحسينها بطريقة تحقق أقصى حد من الربحية وذلك لأن الشركة الصغيرة أقل قدرة على تحمل العامل الضعيف .
- * يحسن المهارات الإدارية داخل الشركة ومن ثم المساهمة فى تحفيز أكثر للعاملين وزيادة فى إنتاجيتهم .
- * إنشاء مستودع للمهارات فى الشركة بحيث تتوفر المرونة فى العمل وتحسين القدرة على تغطية الزملاء الذين يتغيروا ، فضلاً عن احترام التكنولوجيا الجديدة.

تكاليف التدريب The Cost of Training

ويتضمن التكاليف المحتملة التى تصاحب التدريب على ما يلى :

- * المكان ، الصيانة - التكييف - الإضاءة - النظافة .
- * المعدات ، التليفون ، ماكينات الكتابة ، أجهزة الكمبيوتر ، آلات النسخ ، الورق ، أجهزة الفيديو ، الخرائط التوضيحية المستعملة ، النفقات غير المباشرة .
- * الأفراد ، الرواتب والوقت المقتضى فى التدريب ، أتعاب الاستشاريين « إذا ذلك مطبقاً » بعد العاملين عن مواقع عملهم ، مصاريف السفر والإقامة .

مباشرة التدريب المنتظم A systematic approach to training

يمكنك أن تخفض تكاليف التدريب إلى أقل حد ممكن إذا وضعت خطة جيدة واخترت طرق التدريب بعناية .

إذا ما إتبعنا الخطوات التالية ، سيكون برنامج تدريبك فعالا :

* حدد الاحتياجات التدريبية .

* إختار طرق التدريب .

* قيم مدى فعالية التدريب .

كيف تحدد الاحتياجات التدريبية ؟ Identify training needs

من المهم أن تراجع كل حاجة من احتياجات التدريب من حيث أهميتها ولا تدرب من أجل التدريب . فالتخطيط التدريبي لاحتياجات المستقبل ذات أهمية حيوية لضمان سير عمل الشركة بطريقة سلسلة مع الأخذ في الاعتبار - الأتى :

التصرف	المشكلة
قدم تدريباً ضرورياً للسكرتير المرشح خلفاً له .	- سيحال على المعاش كبير السكرتارية بعد سنتين .
اختيار أفراد إضافيين للتدريب على الكمبيوتر .	- قصور في خبرة الكمبيوتر .
برنامج تدريب شامل لجميع الأفراد .	- التوسع لإيجاد سوق جديد لمنتج جديد

يمكن أيضا التعرف على احتياجات التدريب الفردية بالطرق التالية :

حاجة التدريب	مقابلة الاختيار	← الفشل في مطابقة المتطلبات على مواصفات الفرد .
	الاستقراء	← عدم التعرف على ناحية حيوية في أعمال الشركة .
	تقييم الأداء	← التعرف على نقاط الضعف في الماضي .
	الحديث غير الرسمي	← يؤكد الفرد حاجته القريبة للتنمية .

أى من طرق التدريب مناسبة ؟

بمجرد ما تعرفت على المجال الذى يتطلب معه مساعدة الفرد بالتدريب ، فالمرحلة التالية هى أن تختار طريقة التدريب المناسبة .

التدريب على العمل On - the - job training

يعتبر التدريب على العمل أسلوب غير مكلف وعملى وعادة ما يستخدم عندما يتاح للمتدرب أن يعمل مع آخرين أو يلاحظ المشرف أو موظف ذو خبرة على العمل .

يقوم المتدرب فى هذا الأسلوب ببساطة بملاحظة العامل ذى الخبرة ، وفى هذه الحالة لن يكون تحت أية ضغوط ولكنه قد يشعر بالملل بسرعة ، على أنه من جهة أخرى قد يطلب من المتدرب أن يقوم بأعباء العمل بمساعدة وإرشادات المدرب ، وفى كثير من الحالات يوجد مزج بين المراقبة والمحاولة حتى يتم تدريب المتدرب تدريباً كاملاً .

ويجب الحرص للتأكد من أن المدرب لا يشكو من أعباء مسئوليات إضافية ، مثل الحالات التى يرتبط بها دفع الأجور بنتائج العمل والتى يمكن ألا يحقق المدرب فيها أهداف الإنتاج الموضوعية بسبب إنشغاله بالتدريب .

-	+
<p>يمكن أن يلتقط المتدرب «العادات السيئة» أو الاختصارات غير المقبولة في العمل من مدربه .</p> <p>قد يحدث أن تتأثر إنتاجية المدرب .</p> <p>سيحصل المتدرب فقط على نظرة جزئية من عمليات الشركة .</p>	<p>- غير مكلف</p> <p>- يمكن تطبيق التدريب ببساطة في المواقف العملية .</p> <p>- لا يتطلب أن يتوقف المتدرب عن العمل .</p> <p>- وضع المتدرب في موقف عملي حقيقي .</p>

Internally designed programmes

التصميم الداخلي للبرامج

قد تنتج الشركة برامج التدريب وتنفذها بنفسها مع احتمال الاستعانة بمدربين خارجيين أو مستشارين . مثل هذه البرامج تكون مفيدة في التدريب الفني أو في تعريف الأفراد بالقواعد والإجراءات الداخلية ، يعطى هذا التدريب مزايا الاستفادة الفورية من المتدربين ، ودرجة عالية من التطبيقات العملية ، فضلا عن تكاليفها الرخيصة نسبيا ، كما يمكن استخدام الأدوات للاستعمال في المستقبل بأقل حد من التكلفة .

ومن جهة أخرى ، فإن نقص المهارات التدريبية في الشركة قد يؤدي إلى وجود عاملين تنقصهم الخبرة ، وفقدان الرغبة من جانب المتدربين الذين يمكن الاستفادة منهم . فلو قررت الشركة إجراء عددا من برامج التدريب الداخلي فعليها أن ترسل أحد عامليها لدراسة برنامجا في تصميم التدريب لكي تتأكد من أن برامجها التدريبية ستبنى على أساس سليم وأنها متنوعة ومقبولة .

تحديد المستويات

-	+
- قد يكون هناك قصور فى المدربين فى الشركة .	- ذات فائدة للتدريب الفنى .
- فقدان الرغبة لدى المتدربين خاصة إذا لم ينظر إلى المدرب باعتباره خبيراً .	- ذات فائدة للتدريب على الإجراءات الداخلية .
- أحياناً يحدث قصور فى المعلومات المفصلة للموضوع .	- رد فعل فوري للمتدربين .
	- يفضل لتغطية احتياجات الشركة .
	- رخيص نسبياً .

تدبير التدريب الخارجى External training provision

توجد مجموعة كبيرة من البرامج المتاحة على جميع المستويات من البرامج ذات التكلفة الرخيصة التى يتبناها وينفذها جهاز التدريب إلى البرامج التى يقدمها الخبراء الإداريين المتخصصين من نوى الكفاءات العالية ، لا تتطلب معظم هذه البرامج مؤهلات أكاديمية رسمية . ويحتمل وبصفة خاصة فى البرامج المطولة أن يقدم لك أو لأحد موظفيك منحاً دراسية .

غالباً ما تؤدى معظم البرامج فى الجامعات والمعاهد الفنية الشاملة والكليات ذات التعليم الأشمل والأعلى ، هذا إلى أن غالباً ما يملك خبراء الإدارة أماكن التدريب ويستأجرون المنازل الريفية والفنادق لإجراء برامجهم التدريبية المقيمة .

أصبحت الجامعات الآن أكثر مرونة فى شروطها بالنسبة للبرامج المقدمة للمشروعات الصغيرة من ناحية محتويات البرامج المتاحة ، طول مدتها ، طريقة الحضور والتكاليف .

عادة ما يعطى مستشارى التدريب النصيحة التدريبية ، ويشكلوها لتقابل احتياجات شركتك . وغالبا ما تكون أتعابهم عالية ، ومع ذلك ينبغي عليك أن تراجع هذه الأتعاب معهم وتساءل عن سمعتهم قبل التعامل معهم .

وننصح بأنك لى تلم علماً بما هو متاح فى منطقتك ، وكم سيكلفك ذلك اتصل بـ :

- * جامعتك المحلية ، المعاهد الحرفية الشاملة ، الكليات أو التعليم العالى .
- * الغرفة التجارية المحلية .
- * المكتب المحلى التابع لجهاز التدريب .
- * وكالة المشروعات المحلية .

ومن أجل التعرف على البرامج المتاحة لصناعتك اتصل بـ :

- * مكتب التدريب الصناعى .
- * نقابة أصحاب المهن .

ومن أجل النصح العام إتصل بـ :

- * وزارة التعليم والبحث العلمى .
- * خدمات المشروعات الصغيرة « وزارة العمل » .
- * جهاز التنمية القومية .
- * معهد الإدارة البريطانى .
- * مجلس الصناعات الصغيرة فى المناطق الزراعية .
- * معهد التدريب والتنمية .

تحديد المستويات

-	+
<ul style="list-style-type: none"> - قد يتضمن تكلفة كبيرة . - قد يكون من الصعب تطبيق المواد فى مواقع العمل . - يتطلب إنقطاعا فى وقت العمل . 	<ul style="list-style-type: none"> - يقدم التدريب أخصائيين . - تكنولوجيا التدريب يحتمل أن تكون أكثر تحديثا من التدريب على رأس العمل . - الخبرة الخارجية ووجهات نظر جديدة يمكن أن يكون لها صدى فى عمليات الشركة . - يمكن تنمية اتصالات مفيدة .

التعليم المفتوح / مجموعات التدريب الجاهزة

Open learning / off - the shelf packages

التعليم المفتوح يشير إلى عدد متنوع من الوسائل المادية المتاحة - مجموعات من المواد المكتوبة ، شرائط الفيديو والاستماع ، برامج الكمبيوتر ، والحقائب الصغيرة العملية المتضمنة مجموعة شاملة من الموضوعات المتعلقة بالعمل . هذه الوسائل متاحة لمن يريد أن يتعلم أكثر فى الوقت الذى يعجز فيه عن الحضور فى برامج الجامعة المنظمة . تقدم برامج التعليم المفتوح المتطورة فرصاً عظيمة للشركات الصغيرة حيث أن المجموعات العلمية المنتجة بخبرة والتي لها علاقة مباشرة بأداء عمل الوظيفة يمكن الحصول عليها بأسعار زهيدة وبون الحاجة إلى ترك مواقع العمل . وقد أنشأ صندوق التعليم المفتوح للمشروعات الصغيرة فى أبريل سنة ١٩٨٦ لينمى فكرة التعليم المفتوح فى الشركات الصغيرة إضافة إلى مدرسة الإدارة فى الجامعة المفتوحة والكلية المفتوحة التى تقدم البرامج التعليمية بالمراسلة وكثير من معاهد وكليات الإدارة فى القطاع العام والخاص ويمكن الحصول على النصيحة من المصادر المبونة فى القسم الأخير .

-	+
- بعض البرامج يمكن أن تكون باهظة التكاليف ويصفه خاصة الوسائل البصرية والمواد الأساسية المطلوبة للكمبيوتر .	- البرامج المعدة أرخص من حيث التكلفة . - يمكن أن يناسب التدريب العمل والاحتياجات الداخلية .
- تتطلب تحفيزا شخصيا وضبطا للنفس بدرجة عالية .	- يأتي بالخبرة من الخارج لتؤثر في أعمال الشركة .
- قد تقلل من فرصة الاحتكاك بالمتدربين الآخرين ، (ولو أنه يوجد بعض الاتصالات والاحتكاكات المصممة أساسا في بعض برامج التدريب .	- السهولة في إدارته من جانب الشركة .
- بعض مواد المجموعات المكتوبة قد لا تتعلق بأحد مجالات العمل ولا تغطي احتياجات تدريبية معينة .	- يسمح للمتدرب خيار إختيار المواد ومنظارا لتقييم ذاته .
- توجد فرصا للمتدربين للإبتعاد عن المواعيد المحددة للبرنامج إذا لم يخضع أدائهم للإشراف أو الرقابة .	

دليل التدريب القومي The national training index

من الأهمية بمكان أن تتحرى وتسال عن سمعة الجهات التي تقدم مجموعات التدريب الجاهزة . وينصح بالإنضمام إلى دليل التدريب القومي والذي يقدم لأعضائه نصائح موضوعية عن جودة مواد التدريب علما بأن هذا البديل باهظ التكاليف ، ومع ذلك فهذا إذا لم تستخدم التدريبات الخارجية على أسس منتظمة .

اختيار وسيلة التدريب : قائمة المراجعة

- ١ - هل الهدف من التدريب هو تقديم أفكار ومداخل جديدة ؟ هل يفيد الأفراد الاتصال بمؤسسات (شركات) أخرى ؟
إذا كان الجواب بنعم ————— < التدريب الخارجى أو التعليم المفتوح
- ٢ - هل الهدف من التدريب هو مجرد تذكرة بأشياء يعلمها المتدربون ؟
إذا كان الجواب بالإيجاب ————— < التدريب الداخلى
- ٢ - هل يقدم التدريب بإعتباره مكافأة ؟ (فكر بدقة قبل إستعمال هذا الأسلوب)
إذا كان الجواب بنعم ————— < تدريب خارجى
- ٤ - إذا كان الهدف من التدريب حل مشكلة تنظيمية مثل عدم التعاون بين إدارتين ، يسأل عنهما شخص أو شخصان . بصفه رئيسية ؟
إذا كان الجواب بالإيجاب ————— < التدريب الداخلى بإشراف مدرب خارجى
- ٥ - إذا كان الهدف من التدريب التخطيط طويل الأجل للمستقبل الوظيفى .
إذا كان الجواب بنعم ————— < التدريب الخارجى أو التعليم المفتوح
- ٦ - إذا كان الهدف من التدريب هو تدريب عملى بالمباشرة بدلا من التدريب القائم على النظريات ؟
إذا كان الجواب بنعم ————— < التدريب الداخلى أو التعليم المفتوح
- ٧ - إذا كان الهدف من التدريب التأكد من أن الأفراد يتبعون القوانين والأنظمة
إذا كان الجواب بنعم ————— < يدرس الاستفادة من كل من التدريبين الداخلى والخارجى

٨ - إذا كان الهدف هو تعريف الأفراد بتكنولوجيا جديدة .

إذا كان الجواب بنعم ————— يدرس الاستفادة من كل من التدريبين
الداخلي والخارجي

كيف تعرف أن التدريب فعالاً أم لا ؟

من الأهمية بمكان أن تكشف عن مدى فعالية برنامج التدريب ، فإذا لم يحقق التدريب
الاستفادة منه فأنت تضع مصاريف قيمة ولن تحقق أهدافك ، إتبع التالي :

احصل على التغذية الراجعة للمتدرب Obtain trainee feedback

ينبغي ملا استمارة تقييم المتدرب « أنظر الشكل ٢ - ٧ » بواسطة المتدرب فوراً بعد
كل دورة تدريبية ، سواء أكان ذلك التدريب داخلياً أم خارجياً .

قد تكون وجهات نظر المتدرب بقيمة البرنامج شخصية لا يعتمد عليها . وليس
بالضرورة أن يكون البرنامج الممتع برنامجاً مفيداً . وقد يقيم المتدربون البرامج الخارجية
تقيماً زائفاً حتى يستمتعوا بأيام أكثر بعيداً عن العمل .

وكقاعدة لا يجب أن تحمل نماذج تقييم التدريب اسم المتدرب الذي يعطى تعليقاته ،
وهذا يسمح للمتدرب من أن يُقوّم البرنامج التدريبي والمدرّب دون أن يخشى العقوبة .

اطلب التقييم من المدربين Request assessment by trainers

ويحدث ذلك أثناء أداء المتدربين خلال البرنامج ويتطلب استخدام إختبارات
موضوعية لتحقيق ذلك ومع هذا يجب التعامل مع هذه المعلومات بحذر فالتدريب هنا
قد يثير شك المتدربين ، إذ أنهم سينظرون إليه كإجراء لتقييمهم .

الحصول على التقييم من المشرفين Obtain assessment by supervisors

يطلب من المشرفين تقييم أداء المتدرب فور الانتهاء من البرنامج التدريبي ، ثم بعد فترة ستة أشهر لفحص نتائج التدريب في المدى الأطول ، ويمكن الاستعانة بتقييم الأداء لتنفيذ ذلك .

نموذج تقييم البرنامج التدريبي Training course appraisal form

..... مسمى الوظيفة

..... مسمى البرنامج

..... تاريخ البرنامج

..... برنامج الشركة / القسم الجارى

..... مدرب البرنامج

فضلاً إملأ الاستقصاء التالى خلال ثلاثة أيام من إنضمامك للبرنامج التدريبي .

فضلاً أجب عن السؤال الأول قبل حضورك البرنامج .

١ - ما هى توقعاتك من هذا البرنامج ؟

٢ - هل تحققت توقعاتك الأولى ؟ وإذا كان الجواب بالنفى ، هل يمكنك أن تشرح

لماذا ؟

٣ - كيف يمكن تحسين البرنامج ؟

٤ - هل كان مستوى التعليم « فضلاً أشر » ممتاز / جيد / مرضى / ضعيف /

غير مقبول .

٥ - إذا كان مستوى التعليم ممتازاً أو مخيباً للرجاء / غير مقبول ، فضلاً ضع ملاحظتك .

٦ - هل كان التعليم مركزاً في المستوى الصحيح ؟ فضلاً علق .

٧ - ماذا كانت انطباعاتك العامة عن محتويات البرنامج ؟

٨ - هل تحتاج الحضور في تدريب لاحق :

(أ) في هذا المجال .

(ب) في أى مجال آخر .

٩ - أى تعليقات إضافية .

١٠ - تعليقات المدير :

كيف استفاد المتدرب من هذا البرنامج ؟

توقيع المدير :

الشكل (٢ - ٧) نموذج تقييم التدريب

راقب التحسن في النتائج الفعلية Monitor improvement in actual results

إن فائدة هذا المعيار تتوقف كثيراً على طبيعة العمل ، وطبيعة التدريب وكيف يمكن قياس النتائج بصفة مباشرة . فمثلاً ينبغي أن يظهر برنامج تطوير مهارات الكتابة علي الآلة الكتابة بوضوح على كفاءة الكاتب على الآلة ، والعكس صحيح فإننا نجد أن أثر برامج المهارات الإشرافية على المديرين تكون أقل وضوحاً بكثير .

نقاط للمراجعة :

- * أعد مشروعاً أساسياً لتقييم العامل الجديد لزملائه العاملين وتعريفه بنظم العمل في الشركة . وتأكد من أن برنامج التعريف قد إنتشر في الشركة خلال مدة زمنية معقولة .
- * إذا كان مناسباً ، راجع فترات الاختبار بعد ثلاثة أشهر واتخذ القرار المناسب .
- * إنشاء نظام لتقييم الأداء الأساسي لكي يساعد في تحديد احتياجات التدريب ، وتحسين نظام الاتصالات وللتعرف على إمكانيات الترقى .
- * أقم مقابلات التقييم بطريقة صريحة ومفتوحة .
- * تبني مدخلاً منظماً ومخططاً لتدريب الأفراد من خلال :
 - (أ) وضع احتياجات الشركة أو احتياجات الأفراد التدريبية .
 - (ب) اختيار طريقة تدريب مناسبة من حيث التكاليف .
 - (جـ) تحديد التغذية الاسترجاعية للبرامج التدريبية .