

الفصل الثاني

التدريب أثناء الخدمة

ودوره في تنمية الموارد البشرية

-
- 38 أولاً : التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية
-
- 38 1 . التنمية البشرية بين المفهوم والمردود
-
- 44 2 . العلاقة بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية
-
- 46 ثانياً : التدريب أثناء الخدمة كآلية لتنمية الموارد البشرية
-
- 46 1 . تنمية الموارد البشرية كمجال من مجالات الموارد البشرية
-
- 50 2 . أهداف وأنماط التدريب أثناء الخدمة بمنظمات العمل
-

أولاً : التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية

(1) التنمية البشرية بين المفهوم والمردود

تعكس مسيرة التنمية البشرية المراحل المختلفة لنظريات التنمية بصفة عامة ونظريات النمو الاقتصادي بصفة خاصة، ذلك أن التنمية هي جزء من كل فهي لم تطرح مستقلة بحد ذاتها. ولقد تطوّر مفهوم التنمية البشرية من عقد إلى آخر مع تطور الأصل، فمفهوم التنمية البشرية لا يبدو جديداً لأول وهلة وإنما العودة المتأخرة إليه اليوم وهي نوع من المطالبة بتراث قديم من جديد (1).

ولقد تم استخدام العديد من التعبيرات للدلالة على مفهوم التنمية البشرية حيث استخدم في البداية تعبير "تنمية العنصر البشري" أو "تنمية رأس المال البشري" أو "تنمية الموارد البشرية" أو "التنمية الاجتماعية" (2). ثم جاء استخدام مفهوم التنمية البشرية كما حدده برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP عبر تقاريره التي برزت مع بداية التسعينات من خلال تقارير التنمية البشرية والتي تنتهي بالتدليل على أن التنمية بمفهومها الحديث قد تجاوزت مفهوم النمو الاقتصادي أو التنمية الاقتصادية لتأخذ بما بدأ يعرف باسم التنمية البشرية Human Development. ومن الملاحظ أن المفهوم الأخير يعيد ربط العلاقة بين البشر والتنمية، ليس فقط لأن البشر عنصر من عناصر التنمية (مفهوم الموارد البشرية) بل أيضاً وقبل كل شيء باعتبار البشر غاية التنمية (3)، ولا شك في أن النقاش الذي يدور حول البعد البشري للتنمية ما هو إلا مرحلة من المراحل التي بدأت في منتصف الستينات في محاولة لتوسيع مجال عملية التنمية الشاملة Comprehensive Development حتى ظهر مفهوم التنمية البشرية المتداول حالياً والذي يغطي الأبعاد المتعددة لعملية التنمية.

وقد يكون من المفيد قيام الدراسة الحالية باستعراض الأوجه المتعددة لمفهوم التنمية والتنمية البشرية من واقع منظورها الإنساني الواسع، وارتباطاً بالإطار العام للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة وذلك على النحو التالي :

(أ) التنمية عملية لتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي

تكاد تجمع أدبيات التنمية على أن عملية التنمية هي ديناميكية مستمرة تولد بها الجهود الإنسانية بغية الارتقاء بالوجود الإنساني مادياً وحضارياً، ومع كونها كذلك فلا بد من أن تنطلق من فلسفة تجسد رؤية كل مجتمع يقوم بها فتبرز خصوصياته وتبرز تضحياته بمجهوداته وبموارده النادرة تجاه تحقيق

1. جورج القسيفي، التنمية البشرية - مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون، جامعة الدول العربية، بحوث الندوة الفكرية، التنمية البشرية في الوطن العربي، القاهرة، 1993، ص 81.
2. محمد عدنان وديع، التنمية البشرية - تنمية الموارد البشرية والإحلال في الدول الخليجية، مرجع سابق، ص 3.
3. محمد عوض جلال الدين، التنمية البشرية - تطوير القدرات وتعظيم الاستفادة منها في الوطن العربي، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، مارس 1993، ص 17.

غياته. وبالرغم من هذه الشمولية المتضمنة التعريف المشار إليه إلا أن بلدان العالم الثالث عندما بدأت تجاربها الإنمائية منذ مطلع النصف الثاني من القرن الماضي وحتى الآن قد استندت معظمها إلى بعض تفسيرات هذا الفهم وخاصة التفسيرات المادية والتي تعني أن النمو الاقتصادي والاجتماعي يتوقف على الاستثمارات المادية، وهذه حقيقة جزئية، حيث يؤدي بناء الطاقات الإنتاجية وإرساء البنية الأساسية لرأس المال الاجتماعي إلى زيادة الدخل ومستويات المعيشة، غير أن معظم البلدان النامية .. تحقق التطور المنشود استناداً لهذا التفسير الضيق، ولم تحظ عملية بناء الإنسان بالمجهود والاهتمامات التي يستحقها باعتباره جوهرًا للعملية التنموية، لذا فقد اصططبت المؤشرات التنموية خلال العقود السابقة بطابع كمي تنعدم من بينها المؤشرات النوعية التي تؤكد الارتقاء بنوعية الحياة الإنسانية وتوفر المقدرة الذاتية لدى شعوب هذه الدول على استغلال الموارد المتاحة وإقامة العدل الاجتماعي بمفهومه الواسع (1). وقد انطبع هذا المشهد التنموي بين الخمسينات وأواخر السبعينات من القرن الماضي بما يمكن تسميته اليوم بالنظريات التقليدية، والتي تعيد النمو الاقتصادي في هذه المجتمعات لكي يتوافق مع سياسات تستهدف إلى تشجيع الاستثمارات الوطنية والعالمية، ويتوافق من جهة ثانية مع سياسات تشفوية تطال فئات واسعة من السكان ولا سيما الأجراء منهم ونوي الدخل المحدودة، أي أنه لا يمكن في مرحلة النمو الأولى الجمع بين النمو الاقتصادي المرتفع وبين الإنصاف في توزيع الدخل، وبالتالي لابد من التضحية بالثاني لصالح الأول، أما المبرر النظري لهذه التضحية فهو أن النمو الاقتصادي بما يخلقه من زيادة في فرص العمل ومن تنشيط في دورة الاقتصاد وزيادة في الإنتاج والإنتاجية سوف يعود بالفائدة لاحقاً بشكل تلقائي على عموم السكان.

إن النظريات التقليدية للتنمية هي اليوم موضع نقد من قبل النظريات الجديدة أو المعاصرة والتي أدركت هذه الحقيقة بعد مراجعة وتقييم المسيرة التنموية في دول العالم الثالث خلال حقبة الثمانينات، وهو ما أدى إلى ظهور تفسيرات أخرى لعملية التنمية البشرية وغاياتها المنشودة في الخطط التنموية المتوسطة بتلك الدول. وفيما يلي تناول هذه التفسيرات تباعاً.

(ب) التنمية البشرية وإشباع الحاجات الأساسية

لقد طرح مفهوم إشباع الحاجات الأساسية كمحور للتنمية البشرية من قبل المفكرين والمنظمات الدولية المعنية بالتنمية في دول العالم الثالث كمنظمة العمل الدولية ILO والبنك الدولي World Bank واستناداً إلى هذا المفهوم فإن عملية التنمية البشرية تتوجه بالأساس إلى إشباع الحاجات الأساسية للسكان متضمنة الحاجات المادية كالغذاء والملبس والسكن الصحي وخدمات التعليم والثقافة والحاجات المعنوية كحرية التعبير والاعتقاد والممارسة الديمقراطية والحق في فرص العمل.

1 برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالتعاون مع وزارة التخطيط، تقرير التنمية البشرية لدولة الكويت 1997، مرجع سابق، ص 9.

وبغض النظر عن تلك النجاحات التي حققها عدد محدود من دول العالم الثالث لإشباع الحاجات الأساسية فقد أخفقت الغالبية العظمى منها في توفير المستوى اللائق من هذه الحاجات ويمكن ملاحظة دلائل ذلك الإخفاق استناداً لما ورد في تقارير التنمية البشرية الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وتقارير البنك الدولي عن التنمية في العالم خلال النصف الأول من عقد التسعينات والتي تتمثل مؤشراتها بما يلي (1):

- (*) أن بلدان العالم الثالث أصبحت تضم نحو أكثر من (1133) مليوناً من البشر يعيشون تحت خط الفقر أي دون إشباع أدنى الحاجات الإنسانية.
 - (*) أن هذه البلدان في سعيها لإشباع الحاجات الأساسية لشعبها قد وقعت فريسة للديون الخارجية التي أصبحت آلية لاستنزاف الفوائض التنموية لصالح البلدان الصناعية والجهات الدائنة.
 - (*) أن البلدان النامية كان عليها أن تلجأ لاستيراد التقنيات من البلدان الصناعية لتفعيل عمليات الإنتاج وتحقيق معدلات النمو الاقتصادي المستهدفة في خططها التنموية، غير أن ما يسرته لها السوق العالمية قد تجسد في تقنيات ملوثة للبيئة فضلاً عن كونها باهظة الثمن، الأمر الذي انعكس في ارتفاع تكاليف الإنتاج وعدم القدرة على زيادة الطاقات الإنتاجية وفرص العمل وتخلف القدرات التكنولوجية.
 - (*) انفجار ظواهر اجتماعية واقتصادية سلبية.
 - (*) ظهور مؤشرات سلبية مثل انخفاض الإنفاق على التعليم، وانخفاض نسبة القوى العاملة، وانخفاض الإنفاق على الرعاية الصحية وفرص العمل وتخلف القدرات التكنولوجية.
- وفي ظل هذه الأوضاع المتردية لعشرات الملايين من البشر في العالم الثالث، بدأ طرح مفهوم جديد للتنمية من قبل المنظمات الدولية المتخصصة وهو مفهوم التنمية البشرية.

(ج) التنمية البشرية هي توسيع اختيارات الشعوب

ويقوم هذا المفهوم على أن "البشر هم الثروة الحقيقية للأمم" وأن التنمية البشرية هي "عملية توسيع خيارات البشر". والواقع أن الخيارات Choices تعبير عن مفهوم أركسى يعود إلى الاقتصادي (أمارتيا) إلا وهو الأحقيات Entitlement ويعبر عن حق البشر الجوهري في هذه الخيارات (2). ولقد جاء تقرير التنمية البشرية الأول في معرض تقديمه لمفهوم التنمية البشرية أن الهدف الحقيقي للتنمية ينبغي أن يتمثل في توسيع خيارات الناس وأن العملية التي تستهدف توسيع نطاق اختيارات الشعوب، ومن حيث المبدأ يمكن أن تكون تلك الخيارات بلا حدود Infinite وأن تتغير عبر الزمان

1. المرجع السابق، ص 10 - 11.

2. نادر فرجاني، التنمية البشرية في مصر - رؤية بديلة، المشكاة، المستقبل العربي، القاهرة، 1994، ص 5.

ولكن ثمة ثلاثة خيارات تبقى جوهرية في كل مستويات التنمية، وهي أن يعيش المرء حياة طويلة وصحية، وأن يحصل على المعارف، كذلك أن يحصل على الموارد الضرورية لتوفير مستوى معيشي لائق Decent. وإذا لم يحصل الفرد على تلك الخيارات الثلاثة؛ فإب كثيراً من الخيارات الأخرى تسد أبوابها أمامه.. ولكن التنمية البشرية لا تكف عند هذا الحد، فهناك خيارات أخرى ويقدرها كثير من الناس تقديراً عالياً، وهي تمتد وتراوح بين الحرية السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى توافر فصول تحلق والإبداع، والتمتع باحترام الذات وضمان حقوق الإنسان⁽¹⁾.

ولقد طورت التقارير اللاحقة هذا المفهوم الأساسي، فاحصة على وجه الخصوص الطريقة التي يمكن بها تمويل التنمية البشرية، وفاقصة أبعادها الدولية من خلال التجارة والمساعدة الإنمائية الرسمية.

ومن ثم، فإن للتنمية البشرية جانبين، أحدهما هو تكوين القدرات البشرية نتيجة إلى تحسن الصحة والمعرفة والمهارة، والآخر هو استخدام الناس للقدرات التي اكتسبوها في الأغراض الإنتاجية أو أغراض ممارسة النشاط الثقافي أو الاجتماعي أو السياسي، وإذا لم تحقق مقاييس التنمية البشرية توازناً دقيقاً بين هذين الجانبين، فقد يحدث لذلك قدر كبير من الإحباط البشري⁽²⁾.

وقد حددت عدد من العوامل الإنسانية فكرة توسيع اختيارات الشعوب، وهذه العوامل هي⁽³⁾:

- عدم توازن أنماط التنمية السابقة بين المجهود الاستثماري المادي والاستثماري الإنساني.
- تفاقم مشاكل البيئة عالمياً نتيجة الاستخدامات الصناعية في الدول المتقدمة.
- الأخذ بإجراءات الخصخصة ضمن سياسات وإجراءات برامج الإصلاح الاقتصادي المبتكرة من قبل المنظمات الدولية كالبنك الدولي بهدف الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية وتجنب هدر الموارد.
- تواصل الانفجار المعرفي والثورة التكنولوجية والمعلوماتية في الدول المتقدمة واتساع الهوة بينها وبين الدول النامية.
- استمرار القيود التجارية على حركة المبادلات الدولية.

(د) التنمية المستدامة

لقد حدد تعريف التنمية البشرية السابقة أبعاداً أساسية ثلاثة تتفاعل لتحقيق هذا المسار التنموي، وهي بيئية واجتماعية واقتصادية والتي تهدف إلى الارتقاء المستمر بالمستوى المادي والحضاري

1. إسماعيل صبري عبدالله، التنمية البشرية - المفهوم - القياس - الدلالة، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، سلسلة التنمية البشرية (1)، أغسطس 1994، ص 12.
2. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية عام 1995، دار المعلم العربي، القاهرة، 1995، ص 11.
3. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالتعاون مع وزارة التخطيط، تقرير التنمية البشرية دولة الكويت 1997، مرجع سابق، ص 11.

للمجتمعات بأبعاده الشاملة. وفي سبيل معالجة أوجه القصور في هذا المفهوم الترموي؛ فقد تم ابتكار مفهوم جديد للتمية وهو المفهوم الحالي : التمية المستدامة (1).

والتمية البشرية المستدامة هي تنمية لا تكفي بتوليد النمو وحسب، بل توزع عائداته بشكل عادل أيضاً، وهي تجدد البيئة بدل تدميرها، وتمكن الناس بدلاً من تهميشهم، وتوسع خياراتهم وفرصهم وتؤهلهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر على حياتهم. إن التمية البشرية المستدامة تشدد على النمو الذي يولد فرص عمل منتجة، والذي يحافظ على البيئة، وهي تنمية تفعل قدرات الناس وتحقق العدالة فيما بينهم. وبهذا المعنى يمكن تعريف التمية البشرية المستدامة أيضاً بأنها عملية توسيع خيارات الناس وقدراتهم (2) من خلال بناء الرأسمال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الأجيال الحالية بأكبر قدر ممكن من الإنصاف، دون المساس بحقوق الأجيال القادمة (3).

فالتمية البشرية إذا ليست مجرد تنمية موارد بشرية، وإنما هي توجه إنساني للتمية. وهذا المفهوم، وما يرتبط به من مقاربات ومناهج تحليل وأساليب عمل، هو بمثابة "نمط نموذجي" ذو طابع شامل ومركب، لا يمكن النظر إلى مكوناته بشكل مجزأ، فالتمية البشرية المستدامة معنية بالوسائل كما بالغايات، وتتطرق للنتائج كما إلى الأسباب، وتتناول الظواهر كما البنى المولدة لها. إن ما يميز مقاربتها ومنهجية تصديها للمشاكل، هو بالضبط تجاوز النظر القطاعية وتقديم تحليل مندمج، واستراتيجيات عمل متكاملة. هذا النمط النموذجي يجمع بين رؤية وتصور مستقبلي ذي أبعاد فلسفية إنسانية، وبين خطط وبرامج عملية تتصدى للمشاكل والاحتياجات ضمن منهجية شمولية ومندمجة بعيدة المدى، ويعتمد على المشاركة القاعدية التي تنطلق من إرادة الناس وقناعاتهم ومشاركتهم في صناعة حاضرهم ومستقبلهم بخيارهم الحر. فالتمية البشرية لا تكون مستدامة إلا بمقدار ما هي نابعة من خيارات الناس، وتحترم التنوع والتعددية وتحقيق العدالة (4).

ويكمن هذا المفهوم في التشديد على أهمية تمكين المجتمع ككل من السيطرة على مصيره واختيار طريق التنمية المناسب له، وعدم اقتصر توسيع الخيارات والمشاركة في العملية التنموية على الأفراد فقط، هذا المفهوم يعتمد بشكل أساسي على بناء الرأسمال الاجتماعي الذي يمكن تعريفه بأنه أشكال طوعية للتنظيم الاجتماعي، ويكمن هذا الأخير في العلاقات بين الناس ويدعو إلى رفع قدراتهم وزيادة مشاركتهم من أجل تحقيق مصالحهم المشتركة، وهو يتضمن الدعوة إلى ربط التنمية بمساق الأنماط الديمقراطية التي تساعد في قيام تفاعل مستمر بين الدولة والمجتمع، إن بناء القدرات المجتمعية وبناء القدرات الإنسانية يدعمان التنمية لتوفير مجتمعات قوية (5).

1. United Nations, General Assembly "Forty-Fourth Session, Human Resources Development and the activities of the United Nations System in that field : Report of the Secretary General" May 1989, P. 1.
2. Tariq Banuri, Goran Hyden, Celestous Juma, Macrcia Revers, UNDP, Sustainable Human Development. From : A guide to the practitioner, a discussion paper by New York, August 1994, P: 4.
3. Ibid, P. 7.
4. Ibid, P. 7.
5. OECD. Development Assistance Committee, Development Cooperation 1995 Report, Paris, 1996, P 21.

وبذلك تطرح التنمية البشرية المستدامة تعديلات أساسية وفق أربعة محاور هي (1):

• الإنتاجية : حيث يجب تمكين الناس من زيادة إنتاجيتهم واعتبار الإنسان المحور في علاقته مع الأرض والمجتمع والبيئة، بهدف تمكينه من تطوير حياته وإغناء قيمته الإنسانية، أي مواجهة كل أسباب التبعية والاستقلال في العلاقات وأساليبها من أجل مساعدة الأفراد والجماعات على تكوين الصلة الاجتماعية المجتمعية على قاعدة الاتفاق والاعتراف بالحقوق، وإعطاء الأولوية للإنسان بدل الاتجاهات الاستهلاكية الراهنة.

• التمكين : حيث يجب أن تكون التنمية من صنع الناس وليست من أجلهم فقط، لذا فإن إدراج المسار الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يختص بتخطيط المشروعات والنشاطات التي تحقق التنمية والرفاه تمثل أساساً للتنمية في ظل وجود حكم صالح ذي إدارة عامة فاعلة وتوسيع لامركزية السلطة، مع وجود تشريع يحمون حقوق الإنسان ويضمن الحريات العامة، وتمكين الناس من المشاركة والالتزام في مسار التنمية من باب المشاركة الفعالة في التخطيط والتنفيذ.

• الإنصاف : حيث يجب اعتماد العدالة والإنصاف في السياسات والاستراتيجيات أي توفير الفرص المتكافئة للجميع، وذلك بإيجاد توازن اقتصادي بين القطاعات وبين المناطق والفئات، بالتركيز على الاستثمار في التعليم والصحة، واعتماد سياسات العمالة المنتجة تكفل الأمان الاجتماعي للجميع، واعتماد سياسات العمالة المنتجة، مع إعادة توزيع الدخل من خلال سياسات ضريبية تسهم في تخفيف الهوة بين الفقراء والأغنياء.

• القابلية للاستدامة : حيث يجب التعامل مع البيئة كمصدر أساسي للحياة والرفاهية والاستدامة على اعتبار أن الإنسان والمجتمع والطبيعة يخضعون لتوازنات متحركة، وكل خلل يصيب هذه التوازنات يؤدي إلى إحداث الضرر بالإنسان وبالطبيعة وبالمجتمع لدرجة قد تهدد استمرارية ونوعية الحياة للأجيال الآتية ومن ثم ينبغي تجديد جميع أشكال الفرص الرأسمالية المادية والبشرية والبيئية.

وكما سبق إيضاحه، فإن مفهوم التنمية المستدامة يقوم على أساس أن عملية التنمية هي تلك الجهود التي تلبي احتياجات الجيل الحالي دون التهاون في متطلبات الأجيال القادمة، وأن هذه الجهود تضافرت في ثلاثة أبعاد أساسية هي البعد الاجتماعي والبعد البيئي والبعد الاقتصادي. وقد نجحت المنظمات الدولية في تحديد إطار هذا المفهوم.

والملاحظ أن مفهوم التنمية المستدامة الذي يتردد في أدبيات التنمية وما يضاف إليه بصورة مستمرة من مكونات، ليس هو نهاية المطاف، على الأقل في هذه الأونة فيما يتعلق بالجوانب التي يكون على جهود التنمية التوجه إليها والتعامل معها في الأجل المتوسط، ولعل اهتمام برنامج الأمم المتحدة

1. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالتعاون مع وزارة التخطيط، تقرير التنمية البشرية دولة الكويت 1997، مرجع سابق، ص 12 - 13.

الإيماني يحث الدول على إعداد تقارير التنمية البشرية لدول العالم الثالث هو إبراز الخصوصيات التي تميز كل دولة ثم مراجعة المفاهيم على أهداف التنمية الحقيقية المنشودة، وفي إطار هذه الخصوصية والتي تبين مدى ابتعاد واقتراب مفهوم التنمية الحقيقية عن الغايات الاقتصادية والاجتماعية المنشودة وذلك بهدف عدم إهدار الجهد الإنمائي بعيداً عن تحقيق تلك الغايات.

إن مفهوم التنمية المستدامة في ضوء ذلك يتسع لضم اعتبارات أساسية وأخرى جديدة فيما يخص الأهداف التي تسعى لتحقيقها التنمية في هذه الدول والتي تمثل جانبيين أساسيين هما:

• التنمية الاقتصادية • تنمية الموارد البشرية

وذلك استناداً إلى أن التنمية البشرية هي الغاية المرجوة لجهود التنمية وأن الإنسان هو الهدف والوسيلة معاً في إطار هذا الفهم.

(2) العلاقة بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية

إن أساس فكرة تنمية الموارد البشرية هي محصلة التطور في نظرية وتجربة التنمية الاقتصادية في أعقاب الحرب العالمية الثانية، ولقد كانت أول مهمة إنمائية في تلك الفترة هي تعمير أوروبا والذي كلن ثمرة لتعاون إيجابي للاقتصاديين، كما كان تسارع بلدان العالم الثالث ونيل استقلالها ومباشرتها لمسيرتها التنموية جانب آخر في تطوير هذا المفهوم والذي يتمحور حول تنمية "المهارات والقدرات والاتجاهات" البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي وإنتاجية العمل والكفاءة، بل يشمل أيضاً نطاقاً أوسع يضم العناصر الاجتماعية والنفسية والثقافية كالخصائص الفكرية الضرورية للمواطنة أو "الانفتاح الفكري"، والتي تمكن الفرد من العيش الرغيد أو التي تحقق المزيد من الرفاه الاجتماعي. كما أن المفهوم في بعض الاتجاهات يفسر على أنه التدابير التي تؤدي إلى تنمية كفاءة العاملين في المؤسسات والحكومات وغير ذلك من الهياكل التنظيمية، أو المساهمة في عملية الإنتاج، وتنمية الموارد الطبيعية ورأس المال⁽¹⁾.

يتضح مما سبق، أن تنمية الموارد البشرية فكرة واسعة تجمع بين اختصاصات متعددة، وتتضمن جوانب تتصل بالأسرة والمؤسسة التعليمية ومكان العمل والمجتمع، وغير ذلك من المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية بالقدر الذي يؤثر فيه على تنمية الفرد ورفاهيته، أي إضفاء الطابع الإنساني على التنمية، ولكنها غير كافية للوصول إلى مستوى التنمية البشرية؛ إذ يبقى تخصيص الموارد قائماً على القدرة الاقتصادية البحتة لهؤلاء الأفراد، متجاهلة عنصر الحاجة ومهملة بذلك فئات معينة من المجتمع، خاصة الفئات الضعيفة، فالتنمية البشرية إذا ليست مجرد تنمية "موارد بشرية" وإنما هي توجه إنساني للتنمية الشاملة المتكاملة، ويمكن النظر إلى المفهوم من جانبين :

1. محمد عوض جلال الدين، التنمية البشرية تطوير القدرات وتعظيم الاستفادة منها في الوطن العربي، مرجع سابق، ص15.

- تكوين القدرات البشرية، مثل تحسين الصحة والتعليم وتطوير المعرفة والمهارات والتدريب.
- استخدام البشر لهذه القدرات في الاستمتاع، أو الإنتاج، أو المساهمة الفاعلة في النشاطات الثقافية والاجتماعية والسياسية،

وهذان الجانبان يخصان التنمية البشرية وحدها، لذا فإن مفهوم التنمية البشرية في ضوء ذلك يتسع لضم عبارات جديدة فيما يخص الأهداف التي تسعى إليها التنمية من ناحية، وفيما يخص الوسائل التي ينبغي اعتمادها في عملية إنجاز هذه التنمية من ناحية أخرى، واستناداً إلى أن التنمية البشرية هي الغاية المرجوة لجهود التنمية، وأن الإنسان هو الهدف والوسيلة معاً، وفي إطار هذا الفهم، فإن تأكيدات ذلك يقترن بمجموعة من الأهداف المرتبطة في تنمية الموارد البشرية للمجتمع أهمها :

- تحقيق الاعتماد على النفس لدى الفرد والمجتمع وتأكيد تحقيق القدرة الذاتية على النمو والتطور والاستمرارية.

- تأكيد عزم الإرادة الفردية والجماعية على تحقيق نوعية أفضل من الحياة من خلال التطور الاقتصادي والحضاري.

- بناء تنمية بشرية ذات بنية من أجل النمو وتأكيد الخصوصية.

وينصرف هذا الهدف على الاستفادة أولاً من قدرات وإمكانيات الموارد البشرية للمجتمع وتأهيلها، وحتى استغلالها لبناء الطاقات الإنتاجية الكفيلة باستمرار هذه التطور شريطة أن يكون التطور المادي والحضاري مقترناً بخصوصية المجتمع⁽¹⁾.

ومن المعلوم أنه لا يمكن للتنمية البشرية أن تتأصل في كيان المجتمع وأن تعمل بصورة دائمة وتحقق نتائجها المستهدفة في بناء تنمية بشرية ذاتية وتلبية احتياجات مجتمعاتها من الموارد البشرية وتلبية متطلبات التنمية المختلفة دون العمل على تحقيق مفهوم الاستثمار البشري لأفراد المجتمع من خلال الجوانب التالية :

- التعبئة المثلى لأفراد وقوة العمل في المجتمع من خلال إتاحة فرص العمل المناسبة.

- توفير الأدوات الرئيسية التي تساهم في تحقيق الاستفادة المثلى من قوة العمل في المجتمع من خلال إتاحة فرص التعليم والتدريب والتنمية.

- تأكيد مبدأ العمل الجماعي المشترك لفئات المجتمع.

حيث تشكل هذه العناصر الثلاثة جوهر ومفهوم الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، وذلك من خلال ما يبذل من تنمية قدرات أفراد المجتمع وإمكانياتهم واستعداداتهم العقلية والجسمية، وهو ما يتفق مع مفهوم البنك الدولي الذي يعطي مفهوماً أكثر اتساعاً لتنمية الموارد البشرية لا تشمل فقط مجالات

1. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالتعاون مع وزارة التخطيط، تقرير التنمية البشرية دولة الكويت 1997، مرجع سابق، ص13.

التعليم والتدريب وتحسين الصحة والتغذية، بل تشمل التنمية السكانية بأبعادها المختلفة وعلى رأسها خفض الخصوبة، كما تشمل القدرات الريادية الإدارية والبحث والثقافة (1)، وأيضاً في المفهوم السوارد في تقرير التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والذي يظهر أن مفهوم تنمية الموارد البشرية هو بمثابة تعظيم القدرات الكافية للبشر وكذلك تطوير استخدامها إلى أقصى حد ممكن لإحداث التقدم الاقتصادي والاجتماعي (2).

والخلاصة، فإنه من المسلم به أن الإنسان هو صانع التنمية من جانب، ومن البديهي أن يكون المستفيد الأول من نتائجها ومردودها في المجتمع من جانب آخر، ومن ثم يمكن تصور مفهوم تنمية الموارد البشرية في هذا الإطار، أي أن الجانب الأول يدخل في نطاق مفهوم تنمية الموارد البشرية، أما ما يتعلق بالجانب الآخر باعتباره المستفيد الأول من نتائج التنمية فإن ذلك يندرج تحت مفهوم التنمية البشرية.

ومن منظور آخر، فإن العلاقة بين مفهومي التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية تندرج تحت علاقة الجزء بالكل، حيث أن التنمية البشرية مفهوم إنساني واسع، بينما تعتبر تنمية الموارد البشرية بمثابة مفهوم يخدم الجانب الاقتصادي.

أما فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية فإنها تمارس مجالات الأنشطة الثلاثة التالية :

- التدريب : ويعبر عن التعلم الذي يركز على العمل الحالي للمتعلم.

- التعلم : ويركز على العمل المستقبلي للمتعلم.

- التنمية : وهي لا تركز على العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن جوهر تنمية الموارد البشرية يكون في التعلم، وخصوصية ذلك الجوهر هي استخدامها للتعلم للوصول إلى تحقيق أهداف الفرد والمنظمة (3).

ثانياً : التدريب أثناء الخدمة كآلية لتنمية الموارد البشرية

(1) تنمية الموارد البشرية كمجال من مجالات الموارد البشرية

بعد أن تناولنا العلاقة بين التنمية البشرية وبين تنمية الموارد البشرية، وبعد استعراض الخصائص المتعددة لمفهوم التنمية البشرية، فإن ثمة مبرر يفرض وجوده ويراه الباحث مناسباً للوقوف على بيئة عمل الموارد البشرية مع مؤسسات ومنظمات العمل وأيضاً المفاهيم ذات العلاقة المرتبطة بمفهوم

1. The World Bank, World Development Report, Washington D.C., 1990, P. 46.

2. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية لعام 1990، ص 5.

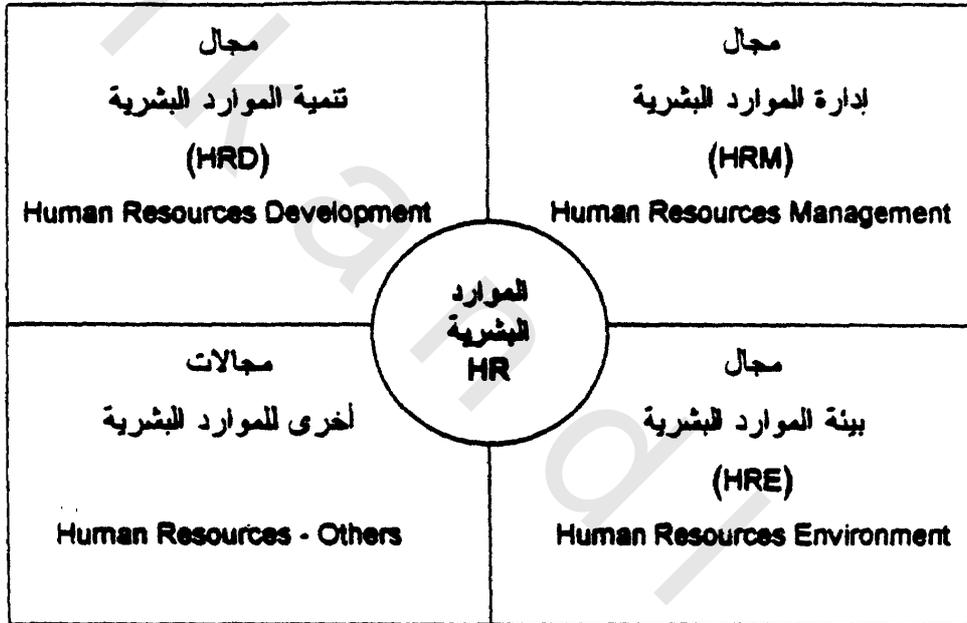
3. Peter Bramley, Evaluating Training Effectiveness. Translating Theory into Practice, The McGraw-Hill Training Series, 1991, p. 20.

الموارد البشرية Human Resources وذلك ليتسنى لنا التعرف على العلاقات الـبيئية بينها، حيث يتبلور مفهوم الموارد البشرية في مؤسسات ومنظمات العمل بصفة عامة حول مجموعة الأفراد في نطاق العمل، سواء كان إنتاجياً أو خدمياً أو تنظيمياً أو إدارياً يربط بينهم الالتزام الفعال، والذي يعتبر بمثابة جوهر لنجاح أي مؤسسة، وينضوي تحت ذلك الالتزام بطبيعة الحال وجود واستمرارية العلاقة الإنسانية بين العاملين بالمؤسسة (1).

وثمة مجالات لتلك الموارد البشرية يتضح منها ما يهم موضوع هذه الدراسة، ونعني بذلك مجال تنمية الموارد البشرية (HRD) Human Resources Development ومجال بيئة الموارد البشرية والسذي يبدو من الشكل التالي (2):

شكل رقم (1)

مجالات الموارد البشرية



وفيما يلي محاولة لإلقاء الضوء على المجالات الأربعة التي تنضوي تحت الموارد البشرية :

(أ) إدارة الموارد البشرية (HRM) Human Resources Management :

وهي ممارسة الإدارة للموارد البشرية. وقد مرت على هذا المجال عدة تطورات، حيث كان يطلق عليه يسمى الأفراد Personnel ثم تحول إلى لفظ "استخدام الموارد البشرية" (HRU) Human Resources Utilization، ثم تطور هذا المجال كثيراً بدخول الحاسب الآلي وأصبحت أنظمتها جزءاً هاماً من إدارة الموارد البشرية.

1. Leonard Nadler and Zeace Nadler, Human Resources, Third Edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989, p.p. 227.
2. Ibid, p. 228.

(ب) تنمية الموارد البشرية (HRD) Human Resources Developing :

وقد ظهر هذا المجال نتيجة لتطور المجتمعات وما صاحبها من ظهور المتغيرات في عالم الوظيفة والعمل، الأمر الذي برزت فيه الحاجة لتزويد العاملين بالمهارات والخبرات والمعارف المرتبطة بالمتغيرات الاقتصادية والصناعية، وضرورة نقل هذه الخبرات الجديدة إلى العاملين بالمؤسسة لتحقيق أهداف وأغراض المؤسسة من خلال هؤلاء العاملين، ومع احتدام المنافسة بين مؤسسات العمل، فقد أصبح على الجهاز التنفيذي للمؤسسة أن يتعامل مع الموارد البشرية بطريقة تعمل على إنجاح عمل المؤسسة ووضع معايير محددة لقياس هذا الأداء. ويتميز هذا المجال بأنه يتضمن تدريب وتنمية مهنية وتقييم أداء قوة العمل في المؤسسة.

ولابد من توافر الأنشطة الثلاثة التالية لضمان بيئة عمل ناجحة لعملية تنمية الموارد البشرية هي (1):

- نشاط يرتبط بمجال التعلم : وهو خبرات التعلم المنظمة والمحددة في البرامج التدريبية التي تقدم إلى العاملين بالمؤسسة، ولا بد أن يكون التعلم مقصوداً ومستهدفاً وهو جوهر تنمية الموارد البشرية.
- نشاط يرتبط بتحديد الفترة الزمنية لبرنامج التدريب : وترجع أهمية تحديد الفترة الزمنية هنا إلى أن معظم برامج التدريب الموجهة لتنمية الموارد البشرية تتم حالياً خارج موقع العمل، وإمكان عمل تقييم للتعلم في فترات مختلفة خلال البرنامج خاصة إجراء تقييم بعدي للتعلم في نهاية البرنامج للمتدرب، لذا يجب أن ترتبط برامج تنمية الموارد البشرية ببداية ونهاية محددة تسمح بالتقييم والقياس.
- نشاط يرتبط بتحسين الأداء و التنمية الشخصية للمتدرب : وهذا المكون هو جوهر تنمية الموارد البشرية، ويتم تحسين الأداء الفعلي للمتدرب بواسطة نقل خبرات التعلم الجديدة له من خلال أنشطة مصممة لهذا الغرض، ويتم ذلك بطرق عديدة، وبصفة عامة لا يمكن الفصل بين التنمية الشخصية للمتدرب وبين تحسين الأداء. وتوجد بعض مؤسسات العمل تقوم بتوفير البرامج التدريبية لتنمية الموارد البشرية مع التركيز على التنمية الشخصية أساساً والتي ترى أنها أحد مسنولياتها.

(ج) بيئة الموارد البشرية (HRE) Human Resources Environment :

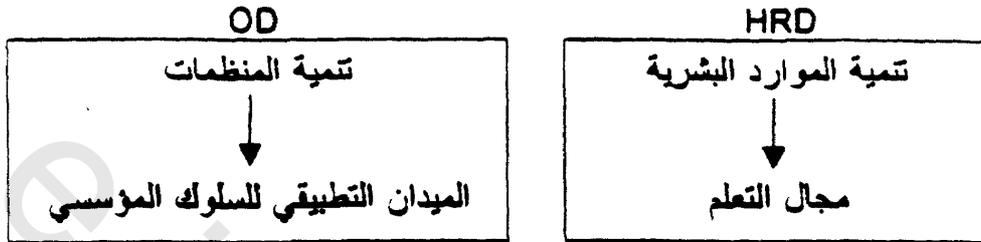
تعتبر بيئة الموارد البشرية كمناخ لهندسة الموارد البشرية والتي تتم ببطء ملحوظ، وذلك نظراً لأنها تتم بطريقة تلقائية دونما تدخل من عناصر خارجية.

ولقد كان يعتقد في الماضي أن تنمية الموارد البشرية وتنمية المنظمات بمثابة مجال واحد من مجالات الموارد البشرية، إلا أن لكل منهما اختصاصه وتميزه، شأن ذلك شأن بقية مجالات الموارد البشرية الأخرى. وتجدر الإشارة إلى أنه عندما لا يكون التمييز واضحاً بين كل من مجالي تنمية الموارد

البشرية وتنمية المنظمات، فإن ذلك يعتبر بمثابة دليل على أن ثمة خطأ ما داخل المؤسسة ينبغي تداركه وإصلاحه، وتعتبر تنمية الموارد البشرية HRD بمثابة مجال من مجالات التعلم، بينما تعتبر تنمية المنظمات بمثابة الميدان التطبيقي لمظاهر السلوك المؤسسي. ويبين الشكل التالي الفرق الواضح بين المجالين.

شكل رقم (2)

تنمية الموارد البشرية وتنمية المنظمات (2)



ويتضح من الشكل السابق الفرق الواضح الذي يميز كل من تنمية الموارد البشرية والتي تختص بمجال التعلم وتنمية المنظمات التي تعتبر الميدان التطبيقي للسلوك المؤسسي، كما توجد العديد من المجالات التي ترتبط بالموارد البشرية، ومن تلك المجالات تخطيط الموارد البشرية (HRP) وهو المسمى لتخطيط القوى العاملة (MP) - والعلاقات الصناعية والعمل (ILR).

(د) العلاقة بين تنمية الموارد البشرية ومؤسسة العمل : في هذا الشأن يمكن تمييز ثلاثة وظائف رئيسية لتنمية الموارد البشرية داخل مؤسسة العمل وهي :

- توفير التعلم لتحسين العمليات الداخلية.
- توفير التعلم للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- توفير التعلم خارجياً لمنظمات أخرى.

ومن الأهمية بمكان في مجال ممارسة تنمية الموارد البشرية الإمام بنظريات التعلم المرتبطة بالكبار ، وأكثر تلك النظريات شيوعاً في المجال المذكور هي التوافق الثلاثي بين كل من المهارة والمعرفة والاتجاه Skill, Knowledge, Attitude، وبالرغم من محاولات الفصل بين كل من تلك العناصر، إلا أن ثمة اتفاق عام في أن الأداء هو النتيجة النهائية للتوافقية بين العناصر الثلاثة⁽³⁾.

وفيما يتعلق بمجال المعرفة؛ فإنها ذات ارتباط بجميع المفاهيم الواقعية والحقيقية التي يمكن أن يتم تعلمها، أما فيما يتعلق بالمهارة وعلاقتها بالمعرفة؛ فيذهب البعض إلى القول بأن المهارة يمكن أن يتم

1. Ibid, p. 230.

2. Ibid, p. 231.

3. Peter Bramley, Evaluating Training Effectiveness. Translating Theory into Practice, Op-Cit, p. 25.

تعلمها بدون اكتساب المعرفة، بينما يرى آخرون أنه بدون المعرفة فإن التعلم لا يملك الإطار الذي يتعد فيه تطبيق المعرفة.

وبصفة عامة، فإن برنامج تنمية الموارد البشرية الجيد ينبغي أن يتضمن عنصري المهارة والمعرفة بقدر من التوازن فيما بينهما.

فيما يتعلق بالاتجاه، فهو يمثل المجال الأخلاقي في عملية التعلم، ويرى البعض أن الاتجاهات يمكن تعلمها، ومن ثم لا يعتبرون أنها مجال يمكن أن يتم مقارنتها بالمهارة والمعرفة. ويفضلون مفهوم السلوك Behaviour لهذا المجال حيث يمكن ملاحظته، إلا أن هناك البعض الآخر يرى أن السلوك ذاته ما هو إلا نتيجة عملية التعلم، ولذلك فإن المجالات الثلاثة تتسم باهتمام مشترك وموقعها كمجال من مجالات الموارد البشرية.

وتتسم تنمية الموارد البشرية بأنها ذات أربعة أبعاد هي (1):

- أنها عملية تعليمية يساهم فيها التعليم العام بوضع الأساس من حيث صقل شخصية الفرد وتزويده بالأسس العلمية المطلوبة.
 - أنها عملية تدريبية فنية يتم من خلالها تأخير نشاط الأفراد ضمن قدرات عملية متخصصة يساهمون بها في الإنتاج مساهمة مباشرة.
 - أنها عملية تنظيمية إدارية يتم فيها تأهيل الأفراد لإدارة وتنفيذ النشاط التنموي بجوانبه المختلفة.
 - أنها مسألة سلوكية تهدف إلى التأثير في السلوك الاجتماعي للأفراد وتنمية القيم المطلوبة التي تجعل نشاطهم في إنتاج السلع والخدمات متلائماً مع الإطار الفكري والعقائدي الذي يعيشون فيه.
- على أن الوصول إلى هذه الأبعاد وتحقيق الأهداف المرجوة من خلالها لا يتم إلا في إطار بيني اجتماعي مناسب، لكي تأخذ عملية تنمية الموارد البشرية أبعادها بشكل واقعي منسجم مع أهداف التنمية.

(2) أهداف وأنماط التدريب أثناء الخدمة بمنظمات العمل

بعد أن استعرضنا التنمية البشرية من حيث المفهوم والمردود، والتي تعد مظلة لتنمية الموارد البشرية التي تعني بالبشر كعنصر من عناصر الإنتاج، فإن ثمة ضرورة تحتم استعراض آلية تنمية هذا العنصر البشري، والوسائل التي يمكن بها تحقيق تنمية ذلك المورد، بما يحقق الكفاية في الإنتاج مع الكفاءة في معدلات الإنجاز، تلك الآلية هي عملية التدريب والتي سوف نتناولها كتدريب أثناء الخدمة يقدم للعاملين بمنظمات العمل، من حيث أهدافه في منظمة العمل، وأنماطه، وأشكاله المتنوعة، وذلك في ضوء الاتجاهات الحديثة لعملية التدريب.

1 عبدالله عبدالدايم وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، الكويت، دار الرازي، ص 24.

(أ) أهداف تنمية الموارد البشرية في منظمات العمل

إن برامج التدريب أثناء الخدمة لها هدف أكثر اتساعاً من كونها تدريب العاملين المدنيين أو الفنيين لكي يؤدوا وظائفهم بطريقة مرضية، فهي تهدف إلى ما هو أكثر تخصصاً في هذا الشأن، وهو تحسين كفاءة الفرد العام، وتطوير أدائه، وزيادة التعاون الجماعي والتسيق بينه وبين غيره من العاملين بالمنظمة، ونجاح هذه العملية سينعكس على كفاءة الخدمة المقدمة للمستفيدين من المنظمة. وتتبلور أهداف هذه الأهداف بما يلي :

(1) الأهداف العامة للتدريب أثناء الخدمة : والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

(*) الكفاءة Efficiency

تعرف الكفاءة بأنها عبارة عن تخفيض تكلفة العمليات الإدارية فيما يتعلق بالنقود والمواد والوقت، ويتحدد الهدف الرئيسي للتدريب أثناء الخدمة في تحقيق الهدف سالف الذكر في طريق زيادة الكفاءة وتقليل الفاقد.

(*) الإسراع في عملية التعلم Speed up the Learning Process

إن التدريب أثناء الخدمة يتيح برامج مكثفة بإرشادات وتوجيهات مخططة ومنظمة للمبادئ الأساسية والمهارات والأساليب الفنية للخدمات العامة.. كما أنه يختصر الوقت المستهلك ويقلل من الفاقد أو الخطأ الناتج عن عدم الخبرة أو الطرق الخاطئة للعاملين الذين حصلوا على التعلم عن طريق خبرات سابقة طويلة.

(*) تحسين الخدمة المدنية Betterment of Civil Service

إن التدريب أثناء الخدمة يشارك ويساهم بفعالية في تقليل الآثار الناجمة عن إساءة استخدام السلطة في مجال الخدمة المدنية. ولعل الأخطاء التقليدية التي تشاهد وتلاحظ في مختلف الخدمات المدنية التي تعزى عادة إلى البيروقراطية وخاصة في البلاد النامية؛ ترجع جزئياً إلى العلاقات العائلية والشخصية والتي تقود إلى الفوضى، والتي يمكن بسهولة وبدقة محاربتها والتقليل من أثارها، من خلال التخطيط الجيد للتدريب أثناء الخدمة في مجال منظمات الخدمة المدنية.

(*) بناء المعنويات Moral Building

يتيح التدريب أثناء الخدمة الفرصة للنمو والتطوير الذاتي للمتدرب، حيث يتمثل ذلك في أن المسؤولين عليه في العمل قد قاموا باختياره للتدريب، وأنهم مهتمون بتقدمه ونموه وتطويره، وهو بمثابة حافز معنوي كبير لذات المتدرب الشخصية.

(*) التنمية في ميدان النشاط أو العمل أو المهنة Career Development

لعل من المميزات الهامة للتدريب أثناء الخدمة هو أنه يعد المشاركين لأن يتقلدوا مسؤوليات ومهام عمل في المراكز الوظيفية. لذا فإن المشاركة في التدريب أثناء الخدمة، ومع المميزات التدريبية

التي يضيفها التدريب، يصبح أكثر كفاءة في مهام عمله وقادراً على التقدم والترقي. وتصمم بعض برامج التدريب أثناء الخدمة بصفة خاصة لإعداد العاملين لمسئوليات ومهام عمل أعلى.

(*) تحسين الإدارة العامة Improvement Public Administration

إن من بين أهم أغراض التدريب أثناء الخدمة هو الدور الذي يجب أن يلعبه في تحسين وتطوير الإدارة العامة، ويمثل الطريقة الأكثر إيجابية للإصلاح، الذي يحقق أسرع النتائج في أقصر وقت ممكن.

(2) الأهداف من حيث الكم والكيف :

إذا كان الهدف الرئيسي للتدريب أثناء الخدمة هو للوفاء بما تتطلبه خطة التدريب، فضلاً عن تغيير وتطوير برامج التدريب بما يلائم الواقع، واتباع الطرق والأساليب الحديثة بما يساير تطورات المجتمع والاتجاهات الحديثة في تخطيط التدريب، فيمكن تحديد وصياغة الأهداف التدريبية من الناحية الكمية والكيفية على النحو التالي :

(*) الأهداف الكمية : وذلك بتحديد أعداد الأفراد المراد تدريبهم كميًا.

(*) الأهداف الكيفية : ويستهدف التدريب هنا تنمية معلومات ومعارف ومهارات المتدربين وإكسابهم الخبرات وتعديل سلوكهم، وذلك بغرض تحسين كفاءتهم ورفع مستوى أدائهم وإنجازاتهم⁽¹⁾.

وعليه، فإن عملية التدريب تعد جهوداً منظمة تقوم بها منظمة العمل بغرض المساهمة في زيادة قدرات العاملين في المنظمة من خلال ما يلي⁽²⁾:

- اكتساب المتدرب المعلومات ذات الصبغة العلمية الحديثة في مختلف المجالات المرتبطة بعمله ارتباطاً مباشراً.
- معرفة بعض المؤشرات والاتجاهات العالمية الحديثة فيما يتعلق بمجالات تطوير الأداء.
- معرفة بعض المشكلات المرتبطة بالمجتمع الذي يعيش فيه، سواء أكانت مشكلات اجتماعية أو ثقافية، ومحاولة حلها، مع تحديد العلاج المناسب لكل مشكلة في السياق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي للتنمية في المجتمع الذي يعيش فيه.
- الوقوف على نوعية المشكلات المرتبطة بعمله واكتساب المهارات لحلها.
- التعرف على ديناميكيات العلاقات في المجتمع الذي يعيش فيه بمستوياته المحلية والإقليمية المختلفة.

Wendell French, The Personnel Management Process, Human Resources Administration, Boston, Houghton Mifflin Company, 1970, p. 66.

2. ماهر عيسى، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص 36 - 38.

- التعرف على النسق القيمي للمجتمع وبعض العادات والتقاليد وأساليب الضبط الاجتماعي وتأثيرها على مفهوم وسيكولوجية عملية الخدمات.
- التعرف على أهمية النظرة الشاملة والعمل ضمن فريق جماعي لتداخل المشكلات بعضها مع البعض الآخر وأن يمارس ذلك عملياً.
- اكتساب اتجاهات صحيحة فيما يتعلق بتناول المشكلات المجتمعية واتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.

(ب) أنماط وأشكال التدريب أثناء الخدمة بمنظمات العمل

يعتبر التدريب أثناء الخدمة بمثابة عملية مستمرة من وقت تعيين الموظف الرسمي ولحين إحالته إلى التقاعد، وهي ليست عملية ذات قيمة فقط، بل وضرورية لكل الدرجات والمستويات الوظيفية في مجال العمل بالخدمة العامة، حيث أن المركز الوظيفي للموظف غالباً ما يتغير ويتبدل في أكثر من موقع ومركز عمل أو درجة وظيفية واحدة، لذا فإن الموظف يتوقع الترقية إلى أعمال أخرى أعلى ذات مسؤوليات وتحتاج لمهارات مختلفة وأساليب فنية وإدارية جديدة. وتجدر الإشارة إلى أن اختيار وتصميم وسيلة التدريب المناسبة تيسر عملية تحصيل المتدرب للمهارات والخبرات اللازمة بأكبر كفاءة ممكنة وبما ييسر إمكانية نقل ما يتعلمه المتدرب إلى مجال الممارسة الفعلية للعمل⁽¹⁾.

ومن ثم فإن اختيار الوسيلة التدريبية المناسبة تساهم في تحقيق ومقابلة جميع المتطلبات الوظيفية للمتدرب كمتطلبات النقل من وظيفة إلى أخرى أو الترقية أو غيرها، ويمكن تقسيم برامج التدريب أثناء الخدمة إلى مراحل مختلفة وذلك على النحو التالي :

1- التدريب المبكر في مجال العمل Early Career Training

(*) التدريب الإرشادي أو التوجيهي Orientation Training.

(*) التدريب التمهيدي Induction Training.

2- التدريب في منتصف وما بعد منتصف فترة ممارسة العمل Mid and Later Career

(*) التدريب في موقع العمل On-the-Job Training.

(*) التدريب الإنعاشي Refresher Training.

(*) التدريب التحويلي (إعادة التدريب) Re-Training.

1. عبدالعزيز تقي وعلي عسكر، التدريب كأداة لتنمية الحاضر البشري في مجال العمل، دراسة لواقع التدريب في الكويت، المجلة العربية للإدارة، السنة العاشرة، العدد الثاني، ربيع 1987، ص 37.

والأشكال المختلفة التي تحتويها هذه المراحل من الحياة الوظيفية للموظف تدار من خلال طرق تدريبية متعددة وأساليب فنية مختلفة كما أشرنا، نستعرضها بشكل مختصر مع الإشارة إليها من حيث التوقيت المخصص لكل منها والمدة والمحتويات وأهدافها والغرض منها، كما يلي :

3- التدريب التعريفي أو الإرشادي أو التوجيهي أو التوجيهي Orientation Training

ويعطى هذا التدريب للعاملين حديثي التعيين، ويجب أن يعطى خلال الأيام القليلة أو الأسابيع الأولى من التعيين بالخدمة. ويتضمن البرنامج عادة مقدمة عن الخدمة المعنية وتعريف العامل بالعمل الجديد ومتطلباته وأهدافه وأساليبه الفنية وكذلك الدور التخصصي للعامل فيه، كذلك حقوقه والتزاماته وشروط الخدمة فيه. كذلك فإن هذا النوع من التدريب يجيب عن الأسئلة المثارة من قبل المتدربين، ومن ثم يتم التآلف بين العامل وبين إدارته. وفي أثناء هذا التدريب التعريفي أو التوجيهي، فإن الدليل المؤسسي والإجرائي والخاص بالإدارات والمنظمات يكون مفيداً بالإرشادات والتوجيهات. وقد يختلف الوقت الذي يتطلبه البرنامج في ضوء محتواه، وذلك من حيث المدة سواء كانت ساعات قليلة أو أيام وذلك تبعاً لطبيعة العمل ونوعية المتدربين (1).

ويجب أن يؤدي غرض برنامج التعريف إلى أن ينمي اتجاهات مهنية ويعمل على رفع المعنويات الفردية للمتدربين ويختصر الوقت اللازم لمعرفة العمل الجديد، وبعد ذلك بمثابة التجربة الأولى للتدريب أثناء الخدمة للعاملين الجدد.

4- التدريب التمهيدي Induction Training

حيث أن التدريب المعرفي أو التكيفي هو عام في طبيعته، فإن التدريب التمهيدي أو ما يعرف بتدريب المقدمة يعد أكثر تخصصاً، حيث يتم فيه تدريب العاملين لعمل محدد ومعين، ويمكن تصور على سبيل المثال أن الموظف الذي يعمل بالنسخ على الآلة الطابعة ومهما كان كفوياً وفعالاً عالية، فإنه لا يستطيع أن يعمل بكفاءة في عمل جديد آخر يختلف عن عمله الأصلي على الآلة الكاتبة إذا لم يتقيد بالقواعد والتعليمات والطرق التقليدية والأشكال المستخدمة في عمله الجديد. وهذا يؤكد على أن لكل عمل جديد مهام جديدة لا بد من التدريب عليها، سواء كانت مدة التدريب تتراوح من ساعات قليلة كإرشادات عامة، أو إلى أسابيع أو شهور للتدريب. وتجدر الإشارة إلى أن التدريب التخليقي أو تدريب المقدمة يحظى بأهمية خاصة بين مختلف أنواع برامج التدريب أثناء الخدمة.

5- التدريب في موقع العمل On-the-Job Training

يعرف التدريب في موقع العمل بأنه مجموعة الإرشادات والتعليمات والتوجيهات التي يتم الحصول عليها عن طريق العاملين من الزملاء ذوي الخبرة أو الأعلى مرتبة، وذلك في شكل أو

1. صلاح العلي، تقييم التدريب خلال العمل، شركة المكتبات الكويتية، الكويت، 1998، ص 66.

صورة رسمية، كما يعرف أيضاً التدريب في موقع العمل في أجهزة الخدمة العامة بأنه التعليمات المقدمة من قبل موظف حكومي بطريقة رسمية ومن شخص ذو مستوى عالٍ (1). ويتم هذا النوع من التدريب، وهو الذي يتاح بواسطة فئة الصف الأول من المشرفين لمرءوسيه، من خلال صورتين مميزتين لهذا النوع من التدريب هما (2):

• أنه يتم في موقع عمل العامل بحيث يتولى التدريب المشرفين أو زملاء العمل، ويكون هذا الأسلوب فعالاً إذا كان المشرف متمكناً من عمله وعارفاً بتفاصيله، وتتوفر لديه القدرة على التدريب أثناء العمل.

• يتم هذا النوع من التدريب إما في مكان العمل الفعلي، حيث يكون المتدرب تحت إشراف المسئول الذي يلاحظ المتدرب في العمل ويعلمه مستعيناً بالتجربة والبرهان والأدلة ويرشده ويوجهه كلما تطلب الأمر ذلك، أو أن يكون التدريب خارج موقع العمل وبالتالي تخصص أماكن مزودة بكافة الإمكانيات، وبالتالي يكون الهدف من التدريب هو إكساب الفرد المهارات اللازمة وليس الإنتاج.

والتدريب في موقع العمل هو طريقة عملية على مستوى عالٍ، ويختلف أحياناً في المدة اللازمة له من عدة ثوان إلى بعض الساعات يوماً أو أسبوعياً اعتماداً على ما تم تخطيطه وتصميمه.

6- التدريب الإنعاشي Refresher Training

والغرض من هذا النوع من التدريب، والذي يقدم من وقت لآخر، هو المحافظة على اهتمامات العامل واستثارته عن طريق جعله يعرف أولاً بأول كل ما هو جديد من الطرق العلمية والأساليب الفنية المرتبطة بعمله. والتدريب الإنعاشي أيضاً يزود العاملين بالمعرفة اللازمة والمهارات للقيام بمزاولة أعمال جديدة بهدف النقل أو الترقية (3).

ومن وجهة النظر التاريخية، فإن التدريب الإنعاشي قد نشأ أولاً في الولايات المتحدة الأمريكية في المعاهد والمدارس الريفية، من خلال تحديد مكان ثابت لأيام محددة قبل افتتاح الفصل الدراسي المعتاد للمدرسة، بغرض إطلاع الدارسين على الجديد من الطرق التنموية والأدوات اللازمة للإرشاد المهني.

ويعد هذا النوع من التدريب ذو أهمية بالغة للعاملين في المجال الفني والعلمي، والذي تتطلب وظائفهم المعرفة المكثفة والمهارات المتخصصة، مثل الطب والزراعة، ويعتبر التدريب الإنعاشي ذو أهمية وقيمة كبيرة حيث أنه يستثير الاهتمام.

1. United Nation, Handbook of Training in The Public Service, New York, 1969, p. 247.

2. عبدالعزيز تقي وعلي صكر، التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل، دراسة لواقع التدريب في الكويت، مرجع سابق، ص 38.

3. صلاح العلي، تقييم التدريب خلال العمل، مرجع سابق، ص 67.

7- التدريب التحويلي (إعادة التدريب) Re-Training

يتم تصميم برامج التدريب التحويلي خصيصاً لإعداد العاملين لتولي أعمال جديدة تماماً أو واجبات محددة ومن ثم يعتبر التدريب التحويلي بمثابة تدريب مكمل للعمل الحالي أو العمل السابق للقائم بالوظيفة، لذلك فالتدريب التحويلي مهم ليكون في متناول العاملين الذين يلتحقون بأعمال جديدة تكون مختلفة عن أعمالهم السابقة⁽¹⁾.

وتتراوح فترة برنامج التدريب التحويلي بين عدد قليل من الساعات لإعطاء توجيهات وإرشادات مقتضبة إلى عدة شهور من التدريب المكثف لإعداد العاملين لتولي واجبات مركبة ومهام في مواقع فنية جديدة.

إن الأشكال السابقة للتدريب كانت بمثابة استعراض عام للأنواع والأنماط العديدة للتدريب أثناء الخدمة، وحيث أنه يتم تصميم بعض البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات الفرد والوظيفة والمنظمة بصفة خاصة ومحددة، نذكر منها الأنواع التالية⁽²⁾:

(*) التدريب لرفع المستوى: وذلك بهدف رفع قدرات ومهارات العاملين في أدائهم الحالي أو في عملهم المستقبلي.

(*) التدريب من أجل التطوير والتنمية: ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تطوير أداء الأفراد في أعمالهم ضمن المستجدات في مجال العمل، ومحاولة تعميق المعلومات التخصصية لعمل معين ضمن إطار الوظيفة.

(*) إعادة التدريب: ويهدف هذا النمط من التدريب إلى إكساب الفرد مهارات لأداء عمل يختلف عن العمل الذي تدرّب عليه أصلاً.

(*) التدريب المتقدم: ويهدف هذا النمط من التدريب إلى إعداد وتأهيل الأفراد الذين سيتولون مناصب أعلى على المهارات الضرورية اللازمة لحسن أداء عملهم المستقبلي.

(*) التدريب الإداري: ويهدف هذا النمط من التدريب إلى إعداد الموظفين في المستويات العليا والوسطى للتكيف مع وظائفهم الحالية أو وظائفهم المستقبلية أو الوظائف الأخرى وعندما يكون هناك تحركاً أفقياً.

(*) التدريب الإشرافي: ويهدف هذا النمط من التدريب إلى تنمية القدرات القيادية والإشرافية وتبسيط وتحسين العمل وتنظيم أساليب الأداء.

1. عادل رمضان الزيايدي، تدريب الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 21.
2. حسن محمود إبراهيم وآخرين، تعدد الاحتياجات التدريبية لقطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1988، ص 32.

(*) التدريب التخصصي : ويهدف هذا النمط من التدريب إلى تعميق مهارة وظيفية معينة تدخل ضمن إطار وظيفة ما دون غيرها من المهام الوظيفية الأخرى.

وثمة تقسيم آخر للتدريب أثناء الخدمة وذلك طبقاً للفئات التي يقدم لها التدريب من خلال برامج خاصة بتصميمها لتحقيق هذا النوع من التدريب، هي كما يلي :

- تدريب العاملين الجدد : ويطلق عليه أحياناً التدريب التمهيدي أو التوجيهي، ويقوم على أساس أن كل فرد جديد يدخل المؤسسة هو في حاجة إلى معرفة أهدافها وسياساتها وأساليب العمل فيها ومعرفة ما له من حقوق وما عليه من واجبات. كما أن التعليم العام لا يغني عن هذا النوع من التدريب، حيث إن لكل مؤسسة ظروفها وأسلوبها، وكذا أسلوب العمل الخاص بها.
- التدريب الفني : وهذا النوع من التدريب يعد لفئة الفنيين والأخصائيين في المؤسسة؛ كالتدريب على أعمال التحاليل والشئون الهندسية والصيانة ومراقبة جودة الإنتاج.
- التدريب الحرفي : وهو ما يطلق عليه خطأً التدريب المهني، وهو ذلك النوع من التدريب الذي يوجه للعاملين في مجال التنفيذ ويعتمدون في عملهم على المهارة اليدوية كالتدريب على أعمال الخياطة والخرائط والبرادة والنجارة وغيرها. وعادة ما يتم التدريب على هذه الأعمال أثناء العمل في مراكز التدريب قبل التحاقهم بالعمل، وتقدم لهم مراكز التدريب تلك مزيجاً من البرامج التعليمية كما هو الحال في مدارس التعليم العام وبرامج التدريب الحرفي.
- التدريب الإداري : وهو ما سوف نتناوله بشيء من التفصيل على النحو التالي :

- تدريب رجال الإدارة العليا Executive Development : ويطلق عليه أحياناً تنمية المديرين التنفيذيين، وترجع هذه التسمية إلى زيادة الاهتمام بتلك الفئة نظراً لما تتمتع به من خصائص فريدة عن بقية الهيئة الإدارية في المؤسسة، وهي تمثل فئة قليلة العدد، وتمثل المستويات الإدارية العليا في الهيكل التنظيمي، وتهتم هذه الفئة برسم السياسات ووضع الخطط الاستراتيجية، وهي بصفة عامة تعمل على تحديد شكل المؤسسة وحمايتها وضمان بقائها واستمرارها في ظل ظروف بيئة تتسم بالتغير السريع، والسمة الأساسية لهذا النوع من التدريب هي أنه بمثابة عملية مستمرة تمتد لفترة طويلة من الزمن، ويسعى إلى تكوين فئة من القيادات القادرة على التعرف على المشكلات واكتشافها واتخاذ القرارات والحلول المناسبة لها (1).

- تدريب رجال الإدارة الوسطى أو التنمية الإدارية Management Development : ويقدم هذا النوع من التدريب لفئة الإدارة الوسطى، حيث كان الاستخدام السابق لمفهوم التنمية الإدارية يتضمن تدريب فئة الإدارة العليا، ولكن نتيجة لتزايد الاهتمام بهذه الفئة، فقد أصبحت تقدم لها

Robert L. Craig, Training and Development Handbook : A Guide to Human Resources Development, 2nd edition, McGraw Hill Book Company, 1976, P. 21.

مجموعة من البرامج الخاصة، وانصرف مفهوم التنمية الإدارية إلى تدريب رجال الإدارة الوسطى، وهي الفئة التي تقع بين رجال الإشراف المباشرين والمديرين التنفيذيين من فئة الإدارة العليا⁽¹⁾.

- التدريب الإشرافي Supervisory Training : وهذا النوع من التدريب يقدم للفئة التي تمارس الإشراف وتوجيه المرؤوسين لأول مرة، سواء في مجال الأعمال اليدوية أم الأعمال التخصصية وبمعنى آخر، فإن هذا النوع من التدريب يقدم للمشرفين في مواقع العمل الإنتاجي ولرؤساء الأقسام في الإدارات المتخصصة، كرؤساء الحسابات وشنون العاملين ورؤساء السكرتارية وأمناء المخازن، بهدف تنمية قدراتهم الإشرافية والإدارية، حيث تصمم لهم برامج متخصصة.

- التدريب التخصصي الإداري Administrative Training : وهو الذي يقدم إلى العاملين في التخصصات التي تساعد الإدارة على القيام بمهامها، كالتدريب على نظم الحسابات ونظم التكاليف والعلاقات الإنسانية والأفراد ونظم المعلومات والدراسات التسويقية. وتهتم هذه البرامج بزيادة المعرفة والمهارات التخصصية في هذه المجالات أكثر من الاهتمام بتنمية المهارات الإدارية، ما دامت هذه الفئة لا تمارس أي شكل من أشكال الإشراف والتوجيه للمرؤوسين.

1. حسن محمود إبراهيم وآخرون، تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص 33.