

الداخل العشرة للتحليل

(2-1)

< التدريب عملية واسعة وشاملة تسير وفق رؤية تخطيطية مسبقة، وعملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية تعد إحدى المراحل المهمة في هذه العملية، حيث تستند إلى أكثر من مدخل، تحدد عشرة مداخل نتناولها في "حلقتين" برؤية دقيقة ومفصلة... وهنا أبرز مداخل الحلقة الأولى:

1-مدخل النظم: وينظر للعملية التدريبية بكاملها سواء من حيث الاحتياجات التدريبية التي تمثل أحد مدخلات هذا النظام، والتي يتم بلورتها في العمليات من خلال بناء برنامج تدريبي؛ ثم التأكد من المخرجات وقياس مدى تحقيق الفائدة المطلوبة للمتدربين؛ بالتقويم لكل عناصر العملية التدريبية؛ والتي تشكل بعد ذلك مدخلات جديدة تسهم في تطوير التدريب كتنقيح راجعة ضمن بيئة العمل.

2-استراتيجية المراحل:

ليس بالضرورة أن يكون التدريب في أثناء العمل شاملاً لجميع المواقف، بل يمكن أن يتم على مراحل أو مستويات محددة، وفق برنامج زمني معين، حسب ظروف المتدربين وحاجاتهم؛ وتوفر الإمكانيات المختلفة، بحيث يتم تحديد المعارف والمهارات المطلوبة للمتدربين، وإنشاء المواقف التدريبية المناسبة، مع تقويم العملية التدريبية في كل مرحلة، وفق استراتيجية تدريبية محددة.

3-تحليل المهارات: يتصف هذا الأسلوب بوضعه لمعايير مرغوبة لأداء كل مهارة، ثم ترجمة هذه المعايير إلى أهداف تفصيلية: تحدد من خلالها محتويات البرنامج التدريبي؛ وأساليب تقويمه، وقد ثبت أن الأخذ بأسلوب المهارات المترابطة يحسن من أداء المتدرب.

4-التدريب عن بعد: يقوم هذا الأسلوب على التنمية الذاتية، وقد أثبت هذا الأسلوب فاعليته في تطوير قدرات المتدربين؛ وبخاصة في مجالات: الأهداف والمناهج والتقويم، وقد أكدت الدراسات النفسية أهمية هذا المدخل في تلبية اهتمامات المتدرب، ودافعيته نحو التعلم؛ وتطوير أساليب الممارسة؛ ونمو القدرات الشخصية؛ وتوسع التقنيات والبرمجيات الحديثة؛ والحاقب التدريبية.

5-التحليل الذاتي: ويشتمل تحليل المؤسسة؛ من حيث أهدافها وهيكلها التنظيمي والمناخ التنظيمي والتغيرات المتوقعة فيها، ومؤشرات الكفاءة فيها، وتحليل القوى العاملة فيها، وتحليل الوظيفة؛ من حيث المهام والمسؤوليات والصلاحيات والمهارات والمواصفات والمعايير؛ ومن الأدوات المستخدمة في التحليل؛ الاستبانة والمقابلة والاختبارات ودراسة التقارير والدراسات العلمية والملاحظة واللجان الاستشارية ومقترحة العمل اليومية؛ وقوائم الاحتياجات التدريبية. وتحليل الفرد؛ ويقصد به قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لأداء هذه الوظيفة؛ من خلال سيرته الذاتية، المقابلة، دراسات السلوك، التقارير والدراسات والاختبارات، الملاحظات، آراء الزملاء والرؤساء.

خبراء:

"الشعور بالانتماء" حجر أساس تماسك قوة العمل!

< لن يأتي العاملون إلى مكان العمل إذا لم تدفع لهم رواتبهم، لكن ذلك لا يعني أن المال هو الدافع الوحيد لمجتههم إلى العمل كل يوم، والإدارة الناجحة هي التي تفهم تلك العوامل الأخرى التي تحفز العاملين وتجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم.

وطبقاً لخبراء فإن معظم الموظفين يريدون أن يشعروا بأن لديهم قدرًا من السيطرة على ما يقومون به من أعمال، صحيح أنهم يعرفون أن هناك قيادات إدارية تضع القواعد، لكنهم سيكونون أكثر التزامًا وإنتاجية إذا كانت لهم مساهمة في صياغة أهدافهم وأولوياتهم وتحديد تواريخ إنجاز الأعمال. والإدارة الناجحة هي التي تستمع لآراء موظفيها وتحوّلهم اتخاذ قراراتهم الخاصة بقدر الإمكان فيما يتعلق بالطريقة التي يؤدون بها أعمالهم.

ويشدد مختصون في التنمية البشرية على أهمية الشعور بالانتماء للمجموعة والذي يعتبر أمراً مهماً لتطوير الأداء.

وتحتي الضرورة في هذا الجانب توظيف أفضل الكفاءات التي يشعر وبأنهم بين كفاءات عالية، كما يجب محاربة الشللية وأجواء الإشاعات التي تؤدي إلى تصدعات في تماسك قوة العمل، مع إبراز نجاحات الأداء حتى يشعر جميع العاملين بأنهم قادرون على المساهمة في الإنجازات.

كما أن تنمية ونوعية الموظفين الناجحين هدفهم دائما العمل لإدارة ومنظمة أعمال تستحق احترامهم، ولذلك يجب على الإدارة أن تسعى لتكون نموذج القيادة التي تحظى بثقة واعتراف موظفيها. وعندما تختار الإدارة موظفيها للترقي إلى وظائف إدارية عليها أن تختار الأشخاص المعروفين بالاستقامة وبحساسيتهم وتفهمهم لاحتياجات زملائهم.

كما أن غالبية المؤسسات والاجهزة الادارية العامة والخاصة في اليمن لا تستطيع تحقيق الكفاءة التشغيلية بالإضافة إلى أن واقع الإدارة يتسم بالعجز التام على مواكبة التطوير ورفع كفاءة الأداء.

وبحسب أستاذ إدارة الاعمال الدكتور أحمد المريني فإن التدوير الوظيفي يعد من أهم الحلول التي يمكن أن تعالج الوضعية الحالية للإدارة في اليمن التي تتطلب جهوداً شاقة ومضنية لتحسين الأداء وخلق أطر وهيكل مؤسسية وفقاً للأسس والمعايير الإدارية الحديثة في كافة المرافق العامة والخاصة.

ويقول إن جميع الإشكاليات الإدارية والمالية التي تحد من تطور الأداء معروف أن سببها الإنسان يعني من صنع الناس وليست قدراً محتوماً ولهذا يجب إعادة تأهيل كل الكوادر البشرية التي تتف عائقاً أمام تطور الإدارة وتضاعف هوة الأمن الوظيفي.

ويضيف أنه في حالة وضع أنظمة إدارية حديثة وتفعيل الأدوات الرقابية والمساءلة سيكون هناك قدرة لكف أيادي العائين وترشيد طريقتهم وسد المسالك التي تؤدي إلى هذه الاختلالات وبالتالي رسم طريق جديد وخط سليم نستطيع من خلاله أن نصل إلى الأهداف المرجوة.

عقبة

< ترتبط المشاكل الإدارية والوظيفية التي تشكل معضلة وعقبة كبيرة أمام تطور الأداء بنوعية موارد التوظيف والتدريب الملائمة وتوافرها نتيجة انعدام وسائل التعليم الحديثة والمتطورة وكذا عدم توفر مراكز ومؤسسات ومعاهد تؤمن تعليماً وتدريباً أرفع مستوى مما هو عليه الواقع الأمر الذي يعكس في محدودية توافر المواهب الجيدة على المستويين الاحترافي والإداري.

كما أن المواهب الادارية والعلمية المحترفة في اليمن مهاجرة في الخارج لأنها تبحث ذاتها وفرصها في المدن الأخرى، لما تقدمه من رواتب أكثر ارتفاعاً وبيئة أفضل للعمل.

وتنتيجة لذلك، يبرز توجه نحو تراجع وفرقة المواهب المؤهلة في بلادنا وهو توجه يزيد من حدته النقص في التدريب من جانب الحكومة، والمؤسسات والشركات الخاصة. ويؤكد خبراء على أهمية قيام القطاع الخاص في بلادنا بالاستثمار في البحث عن المواهب المؤسسية وضعف السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتردي أنظمة التوظيف والتدريب وعدم توفير حماية كافية لأسول وممتلكات المؤسسات نتيجة غياب الرقابة وإجراءات الضبط الداخلي.

طلاب الصف الرابع غير قادرين على قراءة أكثر من 6 كلمات في الدقيقة

برنامج لتحسين مهارة القراءة لدى الاطفال في 381 مدرسة

الجمعية الألمانية للتعاون الدولي (جي. أي. زد) ومجموعة البنك الدولي وذلك لتوسيع نطاق تنفيذ البرنامج خلال الأعوام الدراسية القادمة.

تحديات

< يركز قطاع التعليم تحت معاناة شديدة وتردي كبير بالتوازي مع مشاكل أخرى مثل النمو السكاني المتزايد، واتساع حجم أنشطة المجتمع ومحدودية النمو الاقتصادي، وتطور اتجاهات العمل التنموي، والتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال ومتطلبات التوظيف وسوق العمل.

كما أن قطاع التعليم في المناطق الجغرافية غير مغطاة بالكوادر المتخصصة، بالإضافة إلى غياب بيئة تعليمية ناضجة ومحفزة للتعليم، وأيضاً وجود تشتت جغرافي كبير في عدد المدارس. ويرى مختصون أن الفرص الاجتماعية في اليمن بقطاع التعليم تعاني العديد من التحديات والصعوبات ويعود الأمر في ذلك إلى أن اليمن من البلدان النامية التي يشكل فيها الانفاق على هذا القطاع نسبة ضئيلة من الناتج المحلي الاجمالي وأيضاً نسبة ضئيلة من الإنفاق العام بالإضافة إلى ذلك ما تعانيه العديد من المناطق اليمنية من سوء في التوزيع وفي تقديم الخدمات التعليمية.



ويؤكد أنه لا يمكن إحداث تغيير في إدارة متزهلة بشكل جذري وبوقت وجيز ولهذا يجب أن تكون هناك دراسة علمية حديثة وخطط موضوعية تستند لتجارب الآخرين، وتبدأ بالإدارات الأناجح وتعمم على الإدارات الأخرى للاستفادة منها.

معالجات

< توصلت الوثيقة التقييمية والرقابية السنوية للأداء في القطاع العام والجهاز الإداري إلى نقطة في غاية الأهمية مفادها أن سوء الإدارة ضاعف حدة الاختلالات الهيكلية والمؤسسية في غالبية غير القانونية.

وطبقاً لخبراء ومختصين في مجال الإدارة لأن أي تغيير يتطلب تصحيح القيادات ويجب أيضاً الاهتمام بالمراكز البحثية وخاصة في المجال الإداري ويجب أن يكون هناك علاقة بين الحكومة والمنظمات والمراكز البحثية لكي تستجيب هذه المراكز لمتطلبات الحكومة. ويرى محمد العمري -مدرّب تنمية بشرية- أن معالجة هذه المشكلة تتطلب قيام قطاعات الأعمال والاستثمار والشركات العاملة أن تستثمر في البحث عن المواهب الملائمة أو تأهيل المواهب المتاحة أمامها.

البشرية والمخاطر التي تحيط بها حيث تكمن أهمية هذا المؤشر بإيجاد موظفين محترفين مؤهلين قادرين على تطوير الأداء ودفع عجلة التنمية إلى الأمام.

وتتضمن العوامل التي جعلت الأمن الوظيفي في اليمن في خطر دائم انخفاض معدل الإلمام بالقراءة والكتابة، ومعدلات متابعة الدراسة في المرحلة الثانوية والجامعية. وفي الحالات النموذجية، تتميز المدن المنخفضة المخاطر بمعدلات مرتفعة في الإلمام بالقراءة والكتابة تتراوح بين 90% في المائة مقابل معدلات تتراوح بين 56% و 83% في المدن المرتفعة المخاطر.

وتعاني اليمن وفقاً للتقارير المحلية والدولية من تراجع وفرقة المواهب المؤهلة والقادرة على الإبداع والانتاجية وتطوير الأداء، وهو توجه يزيد من حدته النقص في التدريب في القطاعين الحكومي والمؤسسات والشركات الخاصة.

إشكاليات

< تعاني بلادنا من إشكالية كبيرة جدا في الإدارة في عموم مؤسسات الدولة يقطاعها العام والخاص لأننا نفتقد لأفضل الممارسات

تحقيق / محمد راجح

< في إحدى السنوات كان المتقدمون إلى وزارة الخدمة المدنية 250 ألف متقدم في كافة التخصصات، بينما الدرجات المرصودة لا تتجاوز 15000 وظيفة فقط حسب تصريحات المسؤولين بالوزارة ومعظمهم في مجال التدريس، وعندما يتم توزيع الدرجات تكون من نصيب 15000 من المتقدمين أما الباقي 235 ألف متقدم يحرمون من التوظيف وبالتالي ينتظرون السنة القادمة ويضافون إلى قائمة العاطلين عن العمل، هذه هي مشكلة التوظيف في اليمن وتكندس الجهاز الإداري للدولة بأعداد لا حصر لها في كافة المرافق والقطاعات ليس لهم أي مهمة سوى استلام الراتب نهاية كل شهر.

معضلة تردي أنظمة التوظيف وضعف السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وانخفاض جودة التدريب والتأهيل من أهم الأسباب التي تقاوم الاختلالات الإدارية في اليمن التي تعد من المشاكل المزمنة المستعصية عن الحل.

يرى خبراء أن عملية وأنظمة التوظيف المتبعة حالياً لا تحل مشكلة البطالة بل تضاعفها، لأن كل عام تضاف مئات آلاف من الأيدي العاملة إلى سوق العمل وبالتالي لا بد من إيجاد حل استراتيجي لهذه المشكلة وليس حلولاً آتية ومسكنة فقط لبعض الوقت.

وتعاني اليمن طبقاً للمستشار الإداري والخبير التربوي ناصر الحياني من مشكلة مزمنة تلقي بأعباء ثقيلة على مختلف مناحي الحياة بالعجز التام عن تطوير المواهب العلمية والإدارية، الأمر الذي يضع الأمن الوظيفي في البلاد في خطر.

ويرجع سبب هذه الوضعية التي جعلت بلادنا تحتل المرتبة قبل الأخيرة في المؤشرات الدولية لأنظمة التوظيف أو ما يعرف بالأمن الوظيفي إلى العديد من العوامل منها التركيبة السكانية المعقدة واضطراب الوضع السياسي بالإضافة إلى وضعية التعليم الذي لايفرز موظفين مؤهلين ومحترفين.

ويقول الحياني إن بلادنا تعاني نتيجة لذلك انخفاضاً في الموارد البشرية وتردي المواهب وانخفاض جودة الموارد البشرية وكذا تردي معاهد ومراكز التدريب والتأهيل التي لا تستطيع الارتقاء باليد العاملة وتعجز عن إيجاد المواهب وتطويرها.

ويعد التعليم من أهم المعايير التي يتم اعتمادها في قياس مؤشر الأمن الوظيفي وضعية الموارد

الثورة / تنمية بشرية

< يشكو أحد المواطنين بمرارة من عدم تقدم ابنه "طالب في الصف الخامس الابتدائي" خطوة واحدة إلى الأمام، وخلال هذه السنوات التي قد قضاها في المدرسة لا يستطيع حتى القراءة أو الكتابة.

ويقول توفيق العليمي إن ابنه بالكاد يستطيع التعرف على كتبه المدرسية، الأمر أدى إلى مضاعفة الجهود الأسرية لتحسين مستوى طفلهم الوحيد الذي لم يجد بيئة تعليمية تساهم في تنمية مداركه العلمية والعرفية وذلك بالحد الأدنى المتمثل بالقراءة والكتابة.

وتعاني اليمن من معضلة شائعة تتمثل في رفع معدلات القراءة والكتابة التي لم تتجاوز وفقاً لأحصائية رسمية 62%.

وكالة التنمية الامريكية الدولية دشنت في هذا الخصوص مشروع القراءة الدولية دشنت في اليمن يتضمن تنفيذ برامج تدريبية للمعلمين وبرامج القراءة للأطفال في 381 مدرسة في اليمن. وكشفت نتائج دراسة أعدتها الوكالة حول متابعة الأداء بعد عام واحد أن هذا البرنامج يحقق نتائج مذهلة. فعلى سبيل المثال، ارتفع مستوىطلاقة القراءة الجهرية لدى طلاب الصف الأول بمتوسط 900 خلال العام الأول من انطلاق البرنامج، كما أن متوسط درجات الطلاب في القراءة والكتابة في 381 مدرسة يتم فيها تطبيق البرنامج تتجاوز بشكل كبير نتائج مدارس اليمن التي لا يطبق فيها هذا البرنامج.

واستناداً إلى جميع القياسات الأخرى القائمة على الأدلة، فإن هذا البرنامج التجريبي يحقق نتائج استثنائية في رأي خبراء تربويين.

سميث : حضور أكبر عدد ممكن من الأطفال إلى المدرسة يعني خلق مستقبل أكثر تفاعلاً لليمن

تقييم

قراءة كلمة واحدة. واستجابة لذلك الوضع وطبقاً لمدير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في اليمن روبرت سميث فإن هناك ضرورة لتحسين حياة أولئك الأشد احتياجاً، وخاصة الأطفال، مؤكداً أن هذا البرنامج يمثل نجاحاً ملموساً لتحسين المستوى وخلق حياة أفضل في المجتمع.

< أظهر تقييم الوكالة أن الطلاب ذوي المستويات العادية في الصف الرابع الابتدائي في اليمن قادرون على قراءة 6 كلمات فقط بشكل صحيح في الدقيقة الواحدة، إضافة إلى ذلك، لم يتمكن 27% من هؤلاء الطلاب

نستطيع

5- الاستشهاد: يعد الاتصال القائم على استخدام الأمثلة العملية وأقوال المشاهير والأمثال الخالدة والشعر من أنجح أنواع الاتصال.
6- إعطاء مساحة إجبارية للآخر: دائماً كن في النقاش مانحاً المساحة للآخر، قم بطلب رأي أو السماح له بالتعبير بشكل كامل...هكذا يعطيه شعوراً داخلياً بأنه محل ثقة لديك وبالتالي يعكس الأمر عليه.
7- تجنب التذمر والسلبية والألفاظ الغواند من الاتصال الناجح:

2- سهولة الألفاظ: فالتعقيد في المصطلحات لا يفيد في الحوار ولا يعد من تسهيل اللغة لتكون جسر العبور إلى الآخر، فكلمًا كانت اللغة المستعملة في الحوار بسيطة كلما أدرَكَ الطرف الآخر.
3- التوقيت المناسب للحوار: فمن غير الممكن مثلاً أن تبأشر شخصاً في الكلام وهو يتناول طعامه في العمل أو هو في قمة الانشغال...فاختيار الوقت المناسب ركن أساسي في نجاح التواصل مع الآخرين في العمل.
4- الاعتدال عن الأنا: هناك نزعة فطرية لدى غالبية البشر برفض الأنا من الآخر، لذلك تكلم دوماً بعيداً عن نفسك خصوصاً عند البدايات:

يحيى بن خالد "ما رأيت رجلاً قط إلا بهتة حتى تكلم، فإن كان فصيحاً عظم في صدرى وإن قصر سقط من عيني"...وقيل كذلك "من عرف بفضاحة اللسان نظرت إليه العيون بالوقار".
سأحاول في هذا المقال تقديم دليل عام لتطوير مهارات الاتصال في العمل، وهو الدليل القابل للاستعمال في الحياة العامة:
1- كثافة الكلام: بحيث نحاول دوماً أن نكون مختصرين في الألفاظ كثيرين في المعاني خلال الحديث، بمعنى آخر نتبع قاعدة تعلمناها منذ الصغر "خير الكلام ما قل ودل".

< قابلت في مسيرتي العملية كثيراً من الشباب المبدع المميز والقادر على خلق المعجزات لكنه فشل في شق طريقه الوظيفي كما هو متوقع، أو بوصف آخر كما يستحق.
كان السؤال الذي يطرحونه دوماً: لماذا هم يتفوقون ونحن أفضل منهم؟ وكان الجواب واضحاً "علينا البحث بأنفسنا عن العيب قبل البحث عن عيوب الآخرين لأن المهم الآن هو نحن وليس الآخرين"، ولو فكرنا بشكل منطقي لوجدنا أن السبب هو "ضعف مهارات الاتصال لديهم في بيئة العمل".
فقد نقل العرب عن بعضهم قول "جمال الرجل ليس بمظهره وإنما بفضاحة لسانه"، كما قال

محمد عواد

طريق الإبداع يبدأ بـ 7 مهارات!