

إن المقارنة بين ما تقوم به وبين الأهداف التي حددتها ، تمكّنك من تحديد ما إذا كانت طاقتك تسير في الاتجاه الصحيح أم لا.



اعداد : عبد العزيز بن درويش الزدجالي

الأربعاء ١٠ من صفر ١٤٢٨ هـ الموافق ٢٨ من فبراير ٢٠٠٧ م
WEDNESDAY 28 FEBRUARY 2007

التدريب والتأهيل وفقا لقانون الخدمة المدنية (٢٠٠٤/١٢٠)



يسرنا أن نوضح للقارئ الكريم بشكل عام - والموظف بشكل خاص - النصوص القانونية الواردة بقانون الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم (٢٠٠٤/١٢٠) والتي توضح كيفية إيفاد الموظفين في دورات تدريبية أو للتأهيل الدراسي، حيث أقرت لهذا الجانب فصلا مستقلا بالقانون وهو الفصل التاسع (التدريب والبعثات والمنح الدراسية) وذلك وفقا لما ورد بالمواد من (٥٤) إلى (٥٩) من القانون.

بقلم: سليمان بن سيف الجهوري
رئيس قسم التأهيل
دائرة التدريب والتأهيل
وزارة الخدمة المدنية



بقلم : هادي الحلبي
مدير نظم البرامج والتدريب بمركز الأعمال الأوروبي للتدريب والتطوير

تّمية الموارد البشرية في ظل عمليات التدريب

■ إن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم ، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما ليس لهما قيمة بمعزل عن العنصر البشري الكفاء المدرب والمعد إعداداً جيداً ، ومما لا شك فيه فإن ثروة المجتمع الحقيقية تكمن أساساً في قدرات مواطنيه ومدى إدراكهم وقدراتهم العلمية والتكنولوجية. وحول هذا الموضوع كان لنا هذا اللقاء مع هادي الحلبي مدير نظم البرامج والتدريب بمركز الأعمال الأوروبي للتدريب والتطوير بالقرم حيث قال: ■

■ إننا نعيش اليوم عصرًا تعددت فيه المسميات من / تنمية / تطوير / تدريب / تأهيل / استثمار / وقياس عائد في مجالات التنمية البشرية فأصبحت لهذه المسميات مؤسسات ودوائر تعنى بشؤونها وترصد لها الميزانيات الكبيرة لما لها من الأهمية البالغة في عملية التنمية الشاملة . فكل هذه الأمور لا تكفي ولا تفي بالغرض مالم تنطلق هذه العملية من مفهوم المنظور المتكامل للإنسان والتي تقوم عليه استراتيجيات هذه العملية (العقل، القلب، الجسد، والروح) للوصول نحو مفهوم الأداء المتميز في تحقيق النتائج المرجوة في عمليات التدريب والتطوير المستمر . فنحن في مركز الأعمال الأوروبي للتدريب والتطوير انطلقنا لتعزيز مفهوم التدريب والتطوير من خلال رؤيتنا بأنه «من يمتلك المعرفة ووسائل نقلها يمتلك قوة لا تقدر بثمن» إن ما نعانى منه في مجتمعنا اليوم هو الاقتصاد

في العمليات التدريبية بالتركيز على التقنيات والمنهجية المتبعة دون التركيز على نظرية الإنسان المتكامل ، مما استدعى أن نأخذ على عاتقنا تهئية المناخ المناسب لبيئة التدريب وذلك ضمن معايير الجودة الشاملة وذلك من أجل الحصول على أفضل الثمار وأينعها في هذا المجال وليتم رعد الوطن بكفاءات علمية عملية قادرة على الصمود في وجه التحديات المستقبلية. وإيماننا منا بأن عملية التدريب المتقن ضمن معايير الجودة الشاملة ابتداء من وإلى " التغيير الشخصي يسبق التغيير التنظيمي " والجودة في الأداء تسبق الجودة في التنظيم ذلك هو الضمان الوحيد لنجاح عملية التدريب . فللتدريب مقومات النجاح الخاصة به والتي تقوم على عنصرين أساسيين؟ العنصر الأول : الرؤية الشاملة للمنظمة التي تبحث عن التطوير والتحديث وما جديا ما تتخذ من قرارات في



هذا الشأن وماهية الخلفية العلمية التي تمتلكها عن هذه العملية . العنصر الثاني : يقوم على استراتيجية منظمة التدريب نفسها وما يمكن لهذه المنظمة أن تحققه من تلبية الاحتياجات التدريبية المطلوبة منها . فنحن ملتزمون بتفسير فلسفة التدريب وذلك من خلال النتائج التي نحققها على ساحة العمل . من خلال تحقيق الغايات المنشودة من هذه العملية والتي تجسد في توفير الجهد وتقليل الأخطاء ورفع الإنتاجية وزيادة الربحية والقضاء على الهدر وتقليل النفقات وتحويل العاملين من أفراد يتعاملون مع ردود أفعال إلى أفراد يساهمون في صنع الأفعال مما وضع التدريب في مقدمة الوسائل المؤدية إلى الحصول على الوظيفة والترفيه . إن ما نقدمه من برامج تدريبية في كل من المجالات التالية: الإدارية - المالية - الاستثمارية- المعلوماتية - القانونية - السلوكية - الفنية الطبية - الهندسية - النفط والغاز . وما نهدف إليه من خلال ذلك أن لا يقبع التدريب تحت مفهوم الاحتياج فحسب (التدريب عند الحاجة) بل نطلعنا إلى ما هو أسمى من ذلك وأجد أن يتبع ذلك من أجل تقديم الرؤى في نشر مفهوم التدريب قبل الحاجة (تخطيط التدريب) وهذا مايسمى التدريب وعلاقته بتخطيط المسار الوظيفي . ولا تقتصر صفات الرجل القيادي الذي يعمل في حقل التدريب بالخبرات والإمكانات العلمية والعملية فحسب بل يجب عليه أن يتمتع بأهم اللغات وأفضلها وهي لغة التأثير لضمان النتائج . فمن هنا نستنتج بأن عملية التدريب الحي لا تقتصر على إعطاء المعلومات دون

ومعدنا بعد ذلك لإطلاق البرامج التدريبية الخارجية بعد أن تأكدنا من أن ما وضعناه من معايير للتدريب تجاوزت ثقافات الدول فلم تعد مرهونة إلا إلى ضمن هذه المعايير وليشكل مفهوما واحدا لا يتغير بتغير المكان، ومن أجل اطلاق المشاركين على التجارب الأخرى في دنيا التطوير إن الحديث عن التدريب يطول إذا ما تجاوزنا المعايير الدقيقة فخير الكلام ما قل ودل .

ولنجعل مهمتنا معاً : هي صلة الوصل بين كل جديد وحديث وعملي في هذا العالم المتحضر وبين مجتمعنا المتطلع لأحدث علوم التدريب والتأهيل مما يجعله من مصاف المجتمعات الراقية والمتقدمة . وليكن شعارنا قولاً وفعلاً ظاهراً وباطناً. ■

التدريب

لقد اعتبر المشرع - كما هو الحال في قانون الخدمة المدنية رقم (٨/٨٠) - أن التدريب واجب وظيفي على جميع الموظفين والزم الوحدات الحكومية بالعمل على تدريب الموظفين بجميع درجاتهم ومستوياتهم الإدارية والفنية والكتابية والمهنية والحرفية وفقاً لمتطلبات العمل في حدود الإمكانيات المتاحة، حيث نصت المادة (٥٤) من قانون الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم (٢٠٠٤/١٢٠) على (التدريب واجب على جميع الموظفين ، ويتعين على الوحدات العمل على تدريب الموظفين المعينين بغير طريق التعاقد بجميع درجاتهم ومستوياتهم الإدارية والفنية والكتابية والمهنية والحرفية وفقاً لمتطلبات العمل وخطط وبرامج التدريب في ضوء خطط التنمية العامة وفي حدود الإمكانيات المتاحة) وذلك لما بعد للتدريب من أهمية في تنمية مهارات وقدرات الموظفين في مختلف مستوياتهم الوظيفية ، خاصة وأن القانون الحالي قد ربط بعض حالات الترقية إلى وظائف الدرجات من السابعة حتى الأولى أن يجتاز الموظف دورة تدريبية واحدة على الأقل وفقاً لما نصت عليه المادة (٣٠) من القانون (يشترط في حالات الترقية إلى وظائف الدرجات من السابعة حتى الأولى أن يجتاز الموظف بنجاح دورة تدريبية واحدة على الأقل في درجة الوظيفة التي يشغلها، ويجوز الاستثناء من هذا الشرط وفقاً للأوضاع التي تحددها اللائحة . وبما أن فترة التدريب التي يقضيها الموظف تعتبر فترة عمل يتمتع فيها بجميع مزايا وظيفته ، ويلتزم بما تفرضه عليه الوظيفة من واجبات ، ويعتبر التخلف عن التدريب إخلالاً بواجبات الوظيفة، فقد نصت المادة (٥) من القانون بالتأكيد على ذلك وأهميته: (تعتبر الفترة التي يقضيها الموظف في التدريب فترة عمل يتمتع فيها بجميع مزايا وظيفته، كما يلتزم بما تفرضه هذه الوظيفة من واجبات، ويعتبر التخلف عن التدريب دون عذر مقبول بجهة عمله إخلالاً بواجبات الوظيفة يلتزم الموظف بسببه بدفع جميع المبالغ التي أنفقت عليه في الدورة، ويطلب في شأن راتبه وبدلاته في هذه الحالة أحكام هذا القانون.. وتنظم اللائحة قواعد وشروط إيفاد الموظف للتدريب) . ونظراً لما للتدريب من أهمية في تنمية مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم لارتقاء بأدائهم الوظيفي ، فقد أقر المشرع الوحدات الحكومية على أن تضع خطط للتدريب سنوياً وفقاً للأسس والمعايير التي تضعها وزارة الخدمة المدنية بعد التنسيق مع تلك الوحدات ، حيث نصت على ذلك المادة (٥٦) من القانون : (تضع وزارة الخدمة المدنية الأسس والمعايير الخاصة بإعداد خطط التدريب السنوية للوحدات بما يتفق وطبيعة عمل كل وحدة وذلك بعد التنسيق معها ، ويتعين على هذه الوحدات إعداد خططها السنوية للتدريب وفقاً لتلك الأسس والمعايير) .

البعثات والمنح الدراسية

أما فيما يتعلق بجانب التأهيل فقد نصت المادة (٥٧) على: (كل من يوفد في بعثة أو منحة دراسية يتفرغ لها اعتباراً من التاريخ الذي تحدده وزارة التعليم العالي للمدة التي تقرها في ضوء نظام الدراسة)، أما المادة (٥٨) فقد نصت على الآتي : (يحصل الموظف الموفد في بعثة أو منحة دراسية على راتبه الكامل أثناء مدة الإيفاد) حيث من الملاحظ أن القانون لم يذكر شروطاً معينة للإيفاد في بعثة أو منحة دراسية وليس ذلك إغفالا من المشرع وإنما تم النص على تلك الشروط في قانون البعثات والمنح والإعانات الدراسية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم (٢٠٠٢/٨٣) .

الإجازات الدراسية

جاء في الفصل العاشر (مواعيد العمل والإجازات) المادة (٨٧) النص التالي : (يجوز بقرار من رئيس الوحدة منح الموظف المعين بغير طريق التعاقد الذي يرغب في الدراسة على نفقته الخاصة إجازة دراسية براتب كامل للحصول على المؤهلات العلمية التالية أو ما يعادلها:

- درجة الماجستير أو الدكتوراه .
- درجة البكالوريوس .
- دبلوم لمدة لا تقل عن سنة بعد درجة البكالوريوس .
- دبلوم لمدة لا تقل عن سنة بعد إتمام الشهادة العامة .
- وتحدد اللائحة شروط منح هذه الإجازة.

الانتساب

تنص المادة (٨٨) من القانون على الآتي : (يستحق الموظف إجازة براتب كامل لأداء الامتحان بما لا يجاوز المدة اللازمة لذلك، وتحدد اللائحة شروط منح هذه الإجازة). أما المادة (٥٩) من القانون فتتص على : (يجوز عند الضرورة عمل وظيفة الموظف في حالة إيفاده في بعثة أو منحة دراسية أو للتدريب بطريق الندب بشرط ألا تقل مدة الإيفاد عن سنة . وتحسب مدة الإيفاد ضمن مدة الخدمة الفعلية واستحقاق العلاوة الدورية والترقية).

شجع مرؤوسيك على الابداع

الكبيرة في تطوير عمل القسم واقتراحاته البناءة التي أحدثت فرقا شاسعا في الطريقة التي كانت تسير عليها الأمور في فترة ولاية من مباشرة العمل، الإبداع إذا ليس حكر على سن أو جنس محد فكل إنسان يستطيع أن يبدع فقط إذا قرر أن يكون كذلك، يجب علينا أن نبذل الجهد الكافي حتى نستطيع تحقيق عقلنا لينتج أفكارا خلاقة كما أن تحديد الأهداف ومعرفة الإنسان ما هي رسالته في هذه الحياة تمكنه من فهم نفسه ومعرفة طبيعة قدراته وبالتالي يعرف إلى أي الطرق يتجه حتى يبدع حيث أن التخبط وعدم معرفة ما يريد الإنسان وليدعه عرضة للجورم وعدم القدرة على التفكير فضلا عن التفكير بطريقة إبداعية وأسهل هذه الطرق أن نشجع المحيطين بنا على الإبداع ولا نخشى من التجربة ونذكر قولاً كيميكا لأديسون مكتشف المصباح الذي خاض ثمانمائة تجربة للوصول إلى اختراع المصباح عندما كان المغرضون يعابرونه بأنه فذل ثمانمائة مرة كان يقول لهم أننا لم أفضل قط بل تعلمت ثمانمائة طريقة لا تشعل المصباح، هذا من العلم بأن أديسون هذا كان فاشلا دراسيا وليدعه صعوبة في التعلم، فلا تخشى عزيزي القارئ الفشل ففي عصرنا هذا الذي نجد في كل ثانية معلومة جديدة يحتم علينا أن ن فكر في أنفسنا وحياتنا حتى نترك فيها بصمة متميزة ولا نكون على هامش الحياة، قال تعالى: ﴿أفمن يمشي مكباً على وجهه أهدى أمن يمشي سوياً على صراط مستقيم﴾ ■



بقلم: حدة الشامسية
مديرة المالية والمحاسبة
العامّة للتأمينات الاجتماعية

موظفيه على الإبداع وتقديم المقترحات مهما بدت له بسيطة، ولا يظهر عدم اهتمام بها أبداً، على الأقل عليه بدراستها ومناقشتها مع الموظف وفي حال عدم جدوى تطبيقها يشرح للموظف الأسباب وراء عدم إمكانية تطبيقها وقد تكون الفكرة جيدة لكنها فقط بحاجة لبعض التعديل، لقد تعلمت شخصياً من مؤسسي على مدى سنوات عملي أكثر مما تعلمت من أي وسيلة أخرى، وذلك من خلال أفساح مجال الحوار وتقبل الاقتراحات مهما بدت بسيطة وتذهلني كثيراً قدرة فريق العمل الذي في ابتكار وسائل من شأنها أن تطور العمل بالدائرة وتختصر على المسافات. علمتني التجربة أيضاً عدم الاستهانة بأي شخص مهما بدت خبرته بسيطة في مجال العمل ومهما كان تواضع الموظف للإبداع خليق بان يؤدي إلى نتائج باهرة، لذا على المدير أن يشجع

يقول تاركنتون في كتابه ماذا علمني الفشل عن النجاح: «معظم المنظمات اليوم تستخدم برامج تقييم الأداء والملفات السرية لتسجيل أكبر عدد من أخطاء الموظفين ومحاسبتهم عليها. الهدف من هذا الإرهاب الإداري هو حرمان الموظفين من فضيلة ارتكاب الأخطاء، أو إثارة الغرغ والرعب في قلوبهم كي يحسنوا أداءهم. وهذه السياسة قد تؤدي إلى تحسين الأداء على المدى القصير، ولكنها على المدى الطويل بالقطع لن تحقق نفس النتيجة، فالموظفون على هذا الحال سوف يمتنعون عن مجرد التفكير في أية محاولة لأداء العمل بطريقة جديدة ومبتكرة» .

مقولة حكيمة لا شك لأن الشخص الوحيد الذي لا يخطئ هو الشخص الذي لا يعمل وبدون الخطأ لن تعلم الصواب، وفي كثير من الأحيان يحدث معي شخصياً أن الدرس الذي أتعلمه من الخطأ يعلق في ذهني أكثر من أي درس آخر ذلك أن الألم والإحراج الذي يسببه خطأ ما يفتأ يذكرني بالدرس.

الحديث هنا عن الخوف من الخطأ والذي يؤثر سلباً على أداء الموظف، لأن المرء وخشية الوقوع في الخطأ وما يصنّف عنه من توبيخ من قبل المسؤول المباشر قد يتوقف عن تجربة الحديث في مجال عمله تجنباً للعواقب الوخيمة، وأن ما يقضي إلى حالة من الركود والبيروقراطية القاتلة في المؤسسات، وقد علمتني التجربة أن إفساح المجال للموظف للإبداع خليق بان يؤدي إلى نتائج باهرة، لذا على المدير أن يشجع

قصة الأرنب والساحفة والدروس الإدارية المستقاة منها

■ من منا لم يسمع بقصة الأرنب والساحفة؟ تلك القصة التي يتعلمها الناشئ منذ نعومة أظفاره حتى ترسخ في ذهنه مبادئ الأناة والاستدامة بلوغ الهدف . تقول القصة ان الأرنب تهكم من السلحفاة وبنظنها وتحداها في سباق ليثبت لها ذلك، وبمجرد انطلاق إشارة بدء السباق اندفع الأرنب بسرعة ، وقبيل نقطة نهاية السباق وبينما كان الأرنب يستريح متوهماً ومتيقناً أن السلحفاة لن تلحق به ونام هناك وفي الجانب الآخر واصلت السلحفاة سيرها بأناة وثبات واستدامة إلى أن وصلت إلى نقطة النهاية قبل الأرنب، وفازت بالسباق وسط دهشة وحيرة الأرنب، وخسر الأرنب لأنه توقف ونام الدروس المستقاة من هذه القصة والتي نحاول زرعها في مخيلة الناشئة ان الببطه والاستدامة وعدم الاستسلام سيؤدي إلى النجاح والفوز.

تقول بقية القصة ان الأرنب تعلم درساً قاسياً من تقريره العالي لذاته وقدراته الخارقة بسباق السلحفاة وأنه افترض دون جدل هذه القدرات الفائقة وأنه لا يمكن أبداً للسلحفاة أن تسبقه اتفق الأرنب مع السلحفاة على الدخول في سباق آخر وفي ذهنه ألا يكبر خطأه السابق وبالفعل وصل إلى نقطة النهاية قبل السلحفاة وكان الدرس المستفاد هو أن السرعة والتثبات تهزم البطء والاستدامة.

تستمر القصة بأن فتفق ذهن السلحفاة عن

فكرة القيام بسباق آخر مع الأرنب ضمن شروط أخرى مختلفة وافق عليها الأرنب انطلاق السباق مرة أخرى ليصل الأرنب إلى ضفة نهر تتطلب منه عبورها للضفة الأخرى وبعد مدة ليست بالقصيرة وصلت السلحفاة إلى ضفة النهر وقطعته وفازت بالسباق في حين وقف الأرنب حائزاً أمام هذا العائق الذي لم يحسب حسابه ولا يقدر عليه الدرس المستفاد هنا بجودى معرفة نقاط قوتك ونقاط ضعف خصمك والعمل على تغيير المسار ليتفق مع نقاط جدارتك وقوتك وهذا ما فعلته السلحفاة بعبور النهر ، في حين وقف الأرنب حائزاً القيام بذلك. وتستمر القصة باتفاق الطرفين المتبارين على العمل معاً كفريق واحد وتقسيم الأدوار بينهما بان يحمل الأرنب السلحفاة حتى يصلا معاً إلى ضفة النهر ، وهناك تحمل السلحفاة الأرنب حتى يعبرا إلى الضفة الأخرى من النهر وبعد الوصول إلى الضفة الأخرى يحملها الأرنب حتى نقطة النهاية.

الدرس الإداري المستقاة من هذه القصة هي: (١) لم تتوقف السلحفاة وكذلك لم يتوقف الأرنب حائزاً عن البحث عن وسيلة للفوز بعد الفشل. (٢) غيرت السلحفاة استراتيجيتها بالتركيز على نقاط قوتها ونقاط ضعف الأرنب. (٣) تعلم كلاهما درساً من الآخر بان تتم المنافسة ليصل الجميع إلى نقطة النهاية معاً وكلاهما فائز في النهاية. ■

المصدر : مجلة المدير ٧٢

