

هذا من الناحية السلبية، أما من الناحية الإيجابية فهناك وسائل كثيرة يمكن استخدامها في جذب المرشحين وترغيبهم كإجراء الامتحانات في أماكن متعددة بمناطق مختلفة داخل البلد الواحد تسهيلاً للمرشحين، والإعلان المتواصل عن طريق الإنترنت والفضائيات ووسائل الإعلام وأماكن الدراسة وتسهيل وإعطاء المعلومات للمستفسرين عن الوظائف العامة بالهاتف أو عن طريق الإنترنت.

مبادئ أساسية في الاستقطاب

يتحدث البعض عن مبادئ ثلاثة أساسية هي^(١).

المبدأ الأول: حتمية المركزية في الاستقطاب: ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص على مستوى الوزارة أو حتى على مستوى الدولة حتى يكون هناك تركيز كاف للخبرة والمعرفة والسجلات، التي يمكن أن تكون جميعاً في خدمة طالبي الوظائف، ويمكن تلخيص دواعي الحاجة إلى المركزية فيما يلي:

- ١- وجود مصدر واحد للاستعلام (للعاملين المرتقبين).
- ٢- وجود سجل واحد لطالبي الوظائف الذين لم يتم تشغيلهم بعد ولكنهم يرغبون في شغل الوظائف الشاغرة مستقبلاً.
- ٣- مراجعة الفعالية المقارنة لوسائل الاستقطاب المختلفة.
- ٤- تنمية إستراتيجية الإعلان عن الوظائف مقروناً بالزايا الخارجية الأخرى.
- ٥- استخدام المعرفة المتخصصة والمهارة في إعداد وتصميم الإعلان.

(١) بتصرف عن: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، (١٩٨٢م)، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء

المبدأ الثاني: حتمية معرفة طبيعة سوق العمل: ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين، أو نظرهم للعمل، وفيما يلي أهم العناصر المتعلقة بطبيعة سوق العمل.

١- حدود سوق العمل: لاشك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة، التي تستقطب منها ما تحتاج إليه من الموارد البشرية. وعادة ما يتكون سوق العمل من منطقة جغرافية معينة، حيث تتفاعل قوى العرض (الباحثين عن العمل)، والطلب (المنظمات التي لديها وظائف شاغرة) مما يؤثر على سعر العمل (الرواتب) وتتوقف حدود السوق على مؤهلات وأعداد المرشحين للوظائف الشاغرة.

٢- المهارات المتاحة: غالباً ما تكون المهارات المتاحة للوزارات والمصالح الحكومية من خريجي نظم التعليم في الدولة نفسها أو في بعض الدول الأخرى التي لديها فائض في العمالة ولا بد من دراسة لهذه المهارات المتاحة.

٣- الظروف الاقتصادية: لاشك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب. إن سوق العمل المضغوط، حيث توجد الزيادة السكانية الكبيرة يتيح عمالة أرخص ولكنها غير منتجة. أما سوق العمل في منطقة يوجد بها عدد قليل من العاملين المؤهلين الذين لا يعملون بكفاءة عالية، فتوجد لديه ظروف ومشكلات استقطاب مختلفة.

٤- جاذبية العمل الحكومي: يجد العاملون المرتقبون أن العمل الحكومي قد يكون أكثر جاذبية من غيره نتيجة لعنصر الأمان والاستقرار الوظيفي كما أن العمل سهل ومريح والترقيات في مواعيدها - ولكن القاعدة العامة أن هناك منافسة مع القطاع الخاص، حيث الإنتاجية أعلى فيمكنه دفع رواتب أعلى. وربما يختلف الأمر في بعض الدول - ولكن الأمر يحتاج لإعادة النظر في جداول الأجور والرواتب كل عدة سنوات (خمس أو عشر

سنوات مثلاً، حتى يظل العمل الحكومي محل جذب للكفاءات من الموارد البشرية، ومن التخصصات المختلفة.

المبدأ الثالث: حتمية التحليل المدروس لتقوم مصادر الاستقطاب:

ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها، وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى المدد الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح أو فشل كل مصدر، ويتم التحليل كمياً ووصفياً، حيث قد تتيح بعض المصادر عدداً أكبر من المستقطبين ولكنها تكون ذات نجاح أقل.

طرق الاستقطاب

هناك طرق عديدة للاستقطاب، ولكل منها سماتها وعيوبها ويتوقف اختيار الطريقة المناسبة على ظروف المنظمة والوظيفة المراد شغلها، ومن هذه الطرق:

١- الاستقطاب الداخلي: ويتم عن طريق إعلان قائمة بالوظائف الشاغرة داخل مبنى المنظمة.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها طريقة اقتصادية للإعلان، خاصة إذا كان مبنى (ديوان عام الخدمة المدنية) أو (ديوان عام الوزارة المعنية)، مطروحاً من قبل الأفراد. ولكن يعيب هذه الطريقة ما يلي:

- من المحتمل ألا يرى هذه القائمة إلا عدد محدود من الأفراد.
- لا يتضمن الإعلان معلومات كافية تعين المطلوبين على اتخاذ قرار للتقدم للوظيفة أم لا.

• احتمال ألا يصل الإعلان إلى التخصصات الدقيقة التي تحتاج إليها الوزارة.

٢- الاستقطاب الخارجي: ويتم عن طريق:

(أ) الإعلان في الصحف؛ ومن مزايا هذه الطريقة.

- وصول الإعلان إلى أكبر عدد من الأفراد.

- تعود الأفراد على البحث عن الوظائف في الصحف اليومية.
- ولكن يعيب هذه الطريقة ما يلي:
- التكلفة العالية.
- إهدار جانب كبير من التكلفة نتيجة أن هذه الوسيلة تصل إلى الجميع بما فيهم غير المطلوبين.
- التباين الكبير في نوعيات العمالة التي تتقدم بناء على هذا الإعلان.
- (ب) الإعلان في الصحافة المتخصصة ؛ من مزايا الإعلان في الصحافة المتخصصة: وصوله لأيدي أفراد معينين، إلى جانب ضمان حد أدنى من مستوى طالبي الوظائف، ولكن يعيب هذه الطريقة عدم ملاءمتها عند طلب فرد غير متخصص.
- (ج) زيارة الجامعات والمعاهد والمدارس:
- وهذه الطريقة لها مزايا عديدة من أهمها:
- أن الخريجين الجدد هم المصدر الرئيس للوظائف الحكومية.
- أنها طريقة غير مكلفة ومريحة ولا تتسم بأية تعقيدات إدارية.
- إمكان رسم صورة جذابة للفرص الوظيفية في الوزارة أو المؤسسة.
- إمكان فتح الباب لجميع التخصصات والمهارات الفنية والإدارية.
- ولكن يعيب هذه الطريقة ما يلي:
- من يتم مقابلتهم غالباً ما يكونوا مستفسرين أكثر من طالبي وظائف.
- يمكن أن تكون جداول المقابلات شاقة ومجهددة وقليلة الجدوى.
- أن خريجي المدارس يهتمون بالمهن أكثر من المنظمات.
- أن المرشحين من هذا المصدر لا يتوافرون على مدار العام، بل في نهاية العام الدراسي فحسب^(١).

(١) مدني عبد القادر علاوي (٢٠٠٩م)، إدارة الموارد البشرية، (ط٣)، جدة: حوارزم العلمية، ص ١٨١ - ١٩٧.

وهناك طرق حديثة في الإعلان عن طريق الإنترنت والفضائيات والبريد الإلكتروني الاختيار والتعيين (Selection and Recruitment) بعد أن يتم الاستقطاب على الوجه الأكمل، من المفروض أن يتقدم للمنظمة عدد كاف من المؤهلين الذين يمكن أن يُختار من بينهم من سوف يشغل الوظائف الشاغرة فعلاً، ذلك أن المبدأ السائد في الاختيار والتعيين في الإدارة الحكومية هو مبدأ الجدارة (Merit System).

وفي الواقع، فإن مبدأ الجدارة في الاختيار والتعيين حديث العهد نسبياً إذ لم يعرف إلا منذ قرن ونصف من الزمان وعلى وجه التحديد عام (١٨٥٥م) بعد تقرير لجنة (نورثكوت وترفليان) (Northcote and Traveyan)، التي أوصت بإقامة أول هيئة مستقلة لشؤون الموظفين واعتماد مبدأ الجدارة في الاختيار والتعيين. ثم توالى بعد ذلك الإصلاحات في أوروبا حتى وصلت إلى أمريكا منذ أكثر من مائة عام، حيث أقر المجلس النيابي إنشاء هيئة مستقلة للخدمة المدنية وبدأ تطبيق مبدأ الجدارة. ومع الزمن وبالتدرج بدأ يعمم مبدأ الجدارة وأصبح معتمداً في معظم دول العالم.

ويعتمد مبدأ الجدارة على حقيقتين رئيسيتين:

- (أ) أن الوظائف ثابتة والموظف يتغير، ومن ثم فلا بد من أن نبدأ من تحليل الوظائف وتحديد مواصفات ومؤهلات من يشغلها، غالباً ما يقوم بهذا جهاز متخصص.
- (ب) أن يتقدم عدد كبير من الأفراد تتوافر فيهم الشروط المبدئية وتعتد بينهم المسابقة يتم الاختيار بناء على النتائج فقط (دون تدخل للاعتبارات الشخصية) وبذلك يتم اختيار الأفضل لشغل الوظيفة.
- ولتحقيق الغاية من مبدأ الجدارة، كان لابد من وجود جهاز مركزي متخصص في إدارة شؤون الموظفين يكون عبارة عن هيئة مستقلة ومنفصلة عن السلطة التنفيذية، تسند

إليها في الواقع ثلاث مهام:

(أ) مهام فنية: حيث يسند في العادة إلى الهيئة المركزية مهمة مساعدة السلطات السياسية في دراسة أوضاع الخدمة المدنية وحاجتها إلى العاملين واقتراح الأنظمة واللوائح على ضوء ذلك، وإبداء الرأي في المسائل المتعلقة بشؤون الموظفين وإجراء الدراسات والبحوث المتعلقة، ودراسة الرواتب والأجور والبدلات والتعويضات والمكافآت واقتراح إعادة النظر فيها.

(ب) مهام إشرافية: تتولى الإشراف على بعض المهام المتعلقة باستقطاب الموظفين واختيارهم كالإعلان عن الوظائف الشاغرة وتحضير الامتحانات والإعلان عنها وإجرائها وتصميمها وإعلان النتائج.

(ج) مهام رقابية: وتتلق بمسؤولية الجهاز في التأكد من أن الأنظمة واللوائح المتعلقة بشؤون الموظفين تنفذ بالشكل الصحيح، وذلك عن طريق الإشراف والرقابة والمتابعة وإصدار التعاميم والتعليمات اللازمة.

الاختبارات وأهميتها في عملية الاختيار

تلجأ المنظمات الإدارية إلى استخدام الاختبارات التنافسية بين المتقدمين. ويعد الاختبار من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من خلال فحص الشهادات الدراسية أو من سجل الخدمة السابقة.

٢- استبعاد أي احتمال للتحيز من جانب الإداريين الذين يدهم اتخاذ قرارات التعيين.

٣- إقناع المتقدمين للوظيفة بسلامة إجراءات الاختيار والتعيين وإبعاد العنصر الشخصي من التدخل في تقويم المتقدمين للوظيفة.

أنواع الاختبارات

تستخدم المنظمات الإدارية واحداً أو أكثر من الأنواع التالية من الاختبارات:

(أ) الاختبارات العلمية: وهي تلك التي ترمي إلى التأكد من إتقان المرشح لمهارات لازمة للوظيفة الشاغرة مثل قيادة السيارة أو الترجمة الفورية أو استخدام الحاسب الآلي... وغير ذلك من الوظائف التي تتطلب مهارات خاصة لا يمكن التثبت من وجودها إلا عن طريق الامتحان العملي.

(ب) الاختبارات الكتابية: وهي أكثر الأنواع شيوعاً، ويختلف تصميمها حسب الغرض منها، فقد تهدف لكشف القدرات الخاصة بالتذكر أو بالذكاء أو بالقدرات الذهنية مثل إجراء العمليات الحسابية.

وقد تأخذ هذه الاختبارات الشكل الموضوعي (أسئلة ذات إجابات محددة يختار أحدها) أو الأسئلة المقالية التي تظهر قدرات تحريرية خاصة لدى الفرد.

(ج) الاختبارات الشفهية: وهي تختلف عن المقابلة في أنها مجموعة من الأسئلة النمطية لها وقت محدد للإجابة، وفي الغالب فالإجابة الصحيحة واحدة، بعكس المقابلة التي ليس فيها وقت محدد، وليس من الضروري أن تكون الأسئلة نمطية، وليس من الضروري أيضاً أن تكون إجابات محددة مطلوبة من الأفراد.

التعيين

تقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ معظم خطوات الاختبار ويشترك مديرو الإدارات في عملية الاختيار، أما سلطة التعيين فتكمن عادة في جهة مركزية كديوان الموظفين ، أو ديوان الخدمة المدنية. وبالنسبة للتعين في الوظائف العليا القيادية فيختص مجلس الوزراء أو بعض اللجان الوزارية بسلطة التعيين فيها^(١).

(١) للمزيد من المعلومات في هذا الصدد، انظر:

- أحمد إبراهيم أبو سن وآخرون ، مرجع سابق، ص ص ١٥٤ - ١٦٢ .
- محمد سيد حمزاوي (١٩٨٧م) ، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، القاهرة: دار الجامعة للطباعة والنشر ، ص ص ١٢٥ - ١٤٢ .

الوظيفة الثانية: تنمية الموارد البشرية:

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية لجوانب المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة لكي تصبح قادرة على العمل في جميع المجالات والتي تم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أحرري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

ويكاد يجمع معظم الاقتصاديين على أن تنمية الموارد البشرية عن طريق الاستثمار في مجالات التعليم والتدريب هي من العوامل التي تؤثر تأثيراً بالغاً على التنمية الاقتصادية والصناعية للدولة. وبمعنى آخر فإلى جانب اهتمام علماء الإدارة والممارسين لها بالعنصر الإنساني والاهتمام بإعداد وتنمية الموارد البشرية حتى يمكن أن تسهم بنصيب وافر في زيادة الإنتاج وتنمية الدخل القومي، فإن رجال الاقتصاد أيضاً يعدون الإنسان واحداً من أهم عناصر التنمية، بل أهمها على الإطلاق ويليه في الأهمية بقية العناصر الطبيعية والمادية والمالية^(١).

فالعنصر البشري، أصبح اليوم بمثابة رأس المال الفكري والطاقة الإنسانية التي لا تنضب والعقل المفكر، والقوة الدافعة التي بدونها لا يمكن إحداث تغيرات إيجابية داخل المنظمات الإدارية سواء في الفكر أو في التطبيق.

ويمكن القول إن تحقيق التنمية الشاملة في الدولة والوصول بها إلى أمثل معدلاتها يتوقف إلى حد كبير على مواردها البشرية - صقلها بالتعليم والتدريب، ومواردها الاقتصادية، أي أنها تتألف من عنصرين رئيسيين، هما العنصر البشري والعنصر المادي. ويمتزج هذان العنصران امتزاجاً عضوياً في نشاط المجتمع وفي أي اتجاه، ولذلك يتحدث الاقتصاديون عن رأس المال الفكري، كما يتحدثون عن رأس المال المادي.

(١) حمد إبراهيم السلوم (١٩٨٠م)، " السياسة التعليمية: أثرها في إعداد وتنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية"، بحث مقدم إلى ندوة تخطيط القوى العاملة، المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض، ١٨-٢١ جمادى الآخرة ١٤٠٠هـ / ٣-٦ مايو (١٩٨٠م)، ص ٩٧-٩٩.

التعليم والتدريب وأثرهما في صقل الموارد البشرية وتنميتها

المقصود بالتعليم هنا، هو التعليم بمعناه الواسع الذي يتضمن التعليم الرسمي والثقافة العامة بمختلف وسائلها، وفرص اكتساب الخبرات والمهارات. وفي كثير من دول العالم خاصة الدول النامية لا ينتشر التعليم بالدرجة الكافية، وترتفع نسبة الأمية. والمعروف أن الفرد الذي لم ينل قدرًا من التعليم لا يستطيع الإسهام بدور أفضل في عملية التنمية، بل يصبح أحد العوائق التي تعوق تقدمها.

أما التدريب، فهو إحدى الوسائل الرئيسة التي تستخدم لإحداث التوازن بين قدرات العاملين وكفاءتهم من جهة وبين الدور المنوط بهم في العملية الإدارية من جهة أخرى.

ويعد التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في دراسة الإدارة العامة؛ نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

وقد أصبح التدريب يحتل مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على السواء، بوصفه أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري، ذي كفاءة وقادر على تحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم، وتطوير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، ومن ثم رفع كفاءتهم وتحسين فاعليتهم وإثراء معارفهم من أجل النهوض ببرامج الدولة وخططها التنموية الشاملة والمستدامة^(١).

ويرى أسامة عبد الرحمن، أن التدريب الإداري جزء لا يتجزأ من التنمية الإدارية،

(١) عامر بن خضير الكبيسي (٢٠١٠م) التدريب الإداري والأمين، رؤية معاصرة. للقرن الحادي والعشرين، الرياض:

وأحد مداخلها، ولا يمكن أن تتحقق هذه التنمية ما لم يكن هناك إطار موحد متناسق لكل مداخل التنمية الإدارية الأخرى، من تنظيم وتحديث للأنظمة واللوائح، وتبسيط للإجراءات وتطوير للأساليب المتبعة^(١).

مفهوم التدريب

يعرف التدريب بأنه مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعارف وزيادة القدرات المهنية مع الأخذ في الحسبان دائماً إمكان تطبيقها في العمل وتنمية المهارات وغرس القيم الإيجابية وتعديل السلوكيات من أجل تحسين أداء المنظمات^(٢).

وبمعنى آخر، فإن القدرة على أداء الوظيفة شيء مهم، ولقد كان هو الهدف من عملية الاختيار ولكنه لا يكفي، إذ يجب أن نعرف كيف تؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود، أي أن امتلاك المعرفة النظرية والعملية شرط ضروري للنجاح ولكنها غير كافية إذ لا بد أيضاً من توافر الرغبة في العمل. فالإنسان لا يعمل وحده وإنما يعمل مع آخرين وربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم، ولا بد أن يعرف كيف يعمل الجميع في إطار التعاون وروح الجماعة، وهذا هو ما حدا بأحد الكتاب إلى إعطاء التعريف التالي للتدريب:

التدريب هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إحداث التغييرات التي تفرضها الاحتياجات التدريبية في عقلية الأفراد وقيمهم وسلوكياتهم من أجل رفع مستوى أداء المنظمات أو معالجة إشكالياتها أو تمكينها من المشاركة في تحقيق الأهداف المحددة لها في إطار استراتيجيات وخطط التنمية الشاملة المستدامة.

(١) أسامة عبد الرحمن (١٩٨٢م)، البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية، مدخل إلى دراسة التنمية في دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط، الكويت: عالم المعرفة، ص ١٣٨ - ١٣٩.

(٢) عامر بن خضير الكبيسي، (٢٠٠٧م)، التدريب الأمني العربي وآفاق تطويره: دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص ٢٠٠.

أنواع التدريب وأساليبه

تتعدد أنواع التدريب وتختلف من كاتب إلى آخر ، ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي يتم فيه، فهناك نوعان مهمان من التدريب: التدريب أثناء الخدمة (في مكان العمل) والتدريب خارج العمل. والحقيقة أن النوع الثاني من التدريب وهو ما يسميه البعض التدريب المنظم أو الرسمي - وهو الأكثر شيوعاً - ولكن يجب ألا نقلل من أهمية التدريب أثناء العمل، فالنوعان من التدريب مطلوبان ومهمان ويكملان بعضهما البعض ولا يغني أحدهما عن الآخر ، وسوف نتحدث عن هذين النوعين باختصار فيما يلي:

أولاً: التدريب أثناء الخدمة

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة _ فكرة التلمذة المهنية- التي تعني أساساً أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تحدد له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي. وهذه الفكرة تُعد امتداداً للدور القديم لرئيس العمل الذي كان يسيطر على كل ما يتعلق بالعامل، ولعل الكثير من المنظمات الخاصة والعامة لا تزال توكل هذا الدور للرئيس المباشر في العمل، وإن كانت بعض الدول قد أسندت هذا الدور إلى جهات متخصصة مثل ديوان الخدمة المدنية أو إدارة التدريب داخل المنظمة المعنية نفسها.

ولكن لا يستطيع أحد أن ينفي أن أول واجبات الرئيس المباشر ما تزال تكمن في توجيه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور، ليس فقط في مدة التواؤم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضاً خلال

الحياة الوظيفية للموظف ، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعداً للترقية ولتحمل أعباء ومهام ذات مسؤولية أكبر وأخطر من مسؤولياته الحالية، ومن مميزات هذا النوع من التدريب:

١- من خلال الاحتكاك المباشر ببيئة العمل في الواقع العملي، فإن المتدرب يتجنب مشكلة اختلاف بيئة التدريب عن بيئة العمل، كما أنه يتم تجنب الإغراق في جوانب نظرية قد لا تكون مفيدة للمتدرب.

٢- أن هذا التدريب يشرف عليه الشخص الذي سوف يعمل معه المتدرب (رئيسه في العمل) ومن ثم فإن ما سيتعلمه من أساليب ووسائل جديدة سوف يطبق فعلاً، كما أن نتائج عملية التدريب سوف تكون، أفضل عند تطبيق ما تعلمه المتدرب في الواقع العملي.

٣- في كثير من الجوانب الوظيفية لا يكفي معرفة كيف يتم العمل ولكن يجب التمرس عليه، فلا يكفي أن يعرف المتدرب كيف يتخذ القرار الإداري نظرياً، ولكن يجب أن يتعرض المتدرب لمواقف فعلية ليتعود كيف يمكن أن يستفيد مما تعلمه من رئيسه وكيف سيتخذ القرار، وعلى مستوى الأعمال التنفيذية الأدنى لا بد من التمرس حتى يمكن إتقان العمل.

٤- يكون التدريب سريعاً وفعالاً، حيث إنه لو تم التدريب في مجموعات فإن كل المجموعة ستكون محكومة بأقل فرد في الفهم والاستيعاب.

ورغم هذه المزايا، فإن هذا الأسلوب يواجه صعوبات تقلل من فعاليته، مثل:

١- أن الرئيس المباشر نفسه ربما يكون ترقى لمنصبه بالأقدمية وليس بالكفاءة ، فهو لن يكون بالكفاءة التي تؤهله لتدريب العاملين الجدد، وحتى لو كان كفوفاً فقد يكون قد وصل إلى منصبه لإتقانه العمل في الماضي بطريقة محددة، وقد لا تخلو طريقته من العيوب التي قد يتدرب عليها الموظف الجديد، كما أن طريقته في أداء العمل والتي كانت ملائمة

في الماضي، قد تصبح غير ملائمة في ظل التطور التقني السريع الذي يحدث في الوقت الحاضر.

٢- قد يكون الرئيس ممتازاً كعامل كفو، وقد يكون ممتازاً كرئيس ولكنه قد لا يعرف كيف يدرّب الآخرين، فالتدريب عملية تحتاج إلى مهارة وقدرة على توصيل الأفكار للآخرين بالتدريب.

٣- انشغال الرئيس في أعمال كثيرة أخرى، قد يجعله يظن أن أفضل أسلوب للتدريب هو أن يجعل المرؤوس ينهك فجأة في العمل دون أن يتعلم بالتدريب الخطوات التمهيدية والمبدئية التي قد تكون ضرورية ليتعلم خطوة بخطوة وبطريقة منظمة الأسلوب الصحيح لأداء العمل.

٤- أن علاقة المرؤوس برئيسه وما يصاحبها عادة من انفعالات العمل قد لا تدع للمرؤوس الفرصة لكي يشعر بالاطمئنان وهو يجرب ويخطئ لكي يتعلم، مما يجعل الجو متوتراً دائماً بين المتدرب والمدرّب، وخاصة لو تعود الرئيس على لوم مرؤوسيه حين يقعون في الخطأ، ناسياً أن بعضهم ما يزال تحت التدريب.

وتتعدد أساليب التدريب أثناء الخدمة، نذكر منها على سبيل المثال:

١- قضاء فترة تسمى (فترة التجربة) تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تماماً عن عمله.

٢- الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات يتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها. وهذا النوع بالذات يصلح في التدريب الإداري، حيث يتعرض المرشح للمنصب الإداري لشغل عدة وظائف حتى يلم بمهامها جميعاً وحتى تتكون لديه رؤية أشمل للوظائف التي ستكون تحت إشرافه فيما بعد.

٣- المكتب المجاور، أسلوب آخر للتدريب، حيث يوضع الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه،

فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدرج فيقوم بأدائها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة.

٤- شغل وظائف الغائبين ، حيث يمكن التدريب عن طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محددة أثناء غيابهم لسبب أو لآخر، حتى إذا واجهوا موقفاً صعباً أمكنهم الرجوع إلى المدير المسؤول.

٥- توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق سؤاله بين الحين والآخر، عما يمكن أن يتخذ من قرارات في بعض المعاملات، وبهذا يمكن أن يحيل إليه معاملة كاملة لبحثها واتخاذ قرار فيها، ولن يكون القرار نهائياً وإنما سوف يخضع لمراجعة الرئيس.

٦- المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وآراء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب التمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب ، أو حتى قد تساعد على تكوين وجهات نظر جديدة إلى جانب تعلم كيفية العمل في جماعة وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.

٧- الوثائق أو النشرات، حيث توزع تعميمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة، وفرص الترقّي، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

هذه هي أهم أساليب التدريب أثناء العمل، ورغم أنها تترك للرئيس المباشر أو للموظف القديم ليقوم بها إلا أنها ليست عشوائية وإنما تخضع لخطة واضحة، وبهذا يمكن أن تسهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين الجدد، أو حتى الموظفين القدامى المرشحين للترقية، أو

الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين. وفي الواقع لن ييسر هذا لإدارة التدريب إلا إذا كان لديها تصور عام واضح عن كثير من السياسات والخطط المستقبلية والوظائف الممكن أن يتم الترقية إليها، فهذا عمل مهم جداً لإدارة التدريب أو ما يسمونه بتخطيط الحياة الوظيفية للموظف (Career planning)

ثانياً: التدريب الرسمي خارج العمل

ويُقصد بالتدريب الرسمي أن يكون للتدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع للمنظمة نفسها أو الوزارة، أو خارج المنظمة في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو أجهزة الخدمة المدنية أو معاهد التدريب بالجامعات والأكاديميات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة. وإذا كان التدريب في النوع الأول (داخل العمل) رسمياً فهو هنا أكثر رسمية؛ لأنه يقتضي دفع التكاليف وتفرغ المتدربين، ولذلك فلا بد من أن يخضع لسلسلة من الإجراءات التي تتطلب الموافقة عليها من إدارة التدريب والرئيس المباشر وموافقة الجهات العليا. وكما هو الحال في التدريب داخل العمل، فإن هذا النوع من التدريب له مزاياه وعيوبه، ومن مزاياه:

- ١- قلة النفقات حيث يوجه جهد المدرب إلى أكثر من متدرب في وقت واحد وكذلك النشرات والإمكانات التدريبية الأخرى.
- ٢- يستطيع المدرب وضع برامج تفصيلية متخصصة تناسب احتياجات قطاع معين من المتدربين ويعتمد عليها نجاح التدريب.
- ٣- تكون عملية التدريب منظمة ومن ثم نضمن انضباط المتدربين وتحقيق الهدف من التدريب.

٤- يمكن أن يكون لدى المتدربين وجهات نظر أخرى غير تلك التي لرؤسائهم أو زملائهم القدامى، مما يعني إثراء العمل وتطوير قدرات القائمين عليه.

ولكن لا يخلو هذا النوع من عيوب، أهمها:

١- أن يصبح المتدربون معزولين عن البيئة التي سوف يعملون بها والتي يجب أن يتعلموا كيف يطبقون ما استوعبوا في ظل ظروفها المحددة.

٢- لا يمكن أن يصمم هذا النوع من التدريب أو يعد لكي يلائم كل فرد من المتدربين، بل إن المعلومات نفسها تعطي الأسلوب نفسه لجميع المتدربين، الذين قد لا يكونون على المستوى نفسه من التعليم أو المهارات، وقد لا يكون لديهم الاستعداد نفسه أو الحاجة أو الحماس للتدريب وهو ما سيجعل الاستفادة من البرنامج تتفاوت من فرد لآخر.

٣- من الصعب متابعة المتدربين خطوة بخطوة لمعرفة مدى تقدمهم.

٤- من الصعب أن نتعرف على انطباعات ومرئيات كل متدرب، فلا بد من أن نعرف مدى استيعابه لما تعرض له من تجارب أثناء التدريب.^(١)

٥- لا بد أن يكون التدريب متوسطاً، مما يعني وقتاً ضائعاً للمتدربين الأكثر كفاءة، وعدم استفادة المتدربين الأبطأ استيعاباً.

٦- قد يكون من الصعب أحياناً إعطاء أمثلة واقعية عن إمكانات التطبيق ومشكلاته.

الأساليب التدريبية

يتوافر عدد كبير من الأساليب التدريبية التي يمكن للمدرب أن يستخدمها مثل: المحاضرات (Lectures) المؤتمرات والحلقات الدراسية Conferences and Seminars والمناقشات الجماعية Group discussions والحوار المفتوح Panel forum ودراسة الحالة Case study. وتمثيل الأدوار Role playing وسيلة القرارات In- bsket , technique والمباريات الإدارية Management Games والزيارات الميدانية^(١).

ولعل المفاضلة بين أسلوب وآخر، تتركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات:

- ١ - مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
- ٢ - طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
- ٣ - إمكان توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.

٤ - نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.

٥ - مدى ملاءمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.

٦ - درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.

(١) لمعرفة مزايا وعيوب أساليب التدريب المختلفة، انظر:

أحمد الخطيب، ورداح الخطيب (١٩٨٦م)، اتجاهات حديثة في التدريب، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية ص ١٢٥ - ١٦٢.

محمد عبد الفتاح ياغي، (١٩٩٦م)، التدريب بين النظرية التطبيق، الرياض: الخريجي للنشر والتوزيع، ص ١٤٧ - ١٤٨.

٧- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي. فكلما كان عدد المشتركين قليلاً أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة^(١).

الوظيفة الثالثة: حسن استخدام الموارد البشرية

تحدثنا فيما سبق عن الموارد البشرية، وتناولنا كيفية الحصول على أكفأ هذه الموارد ثم كيفية تنمية الموارد البشرية. ولكن لا يكفي الحصول على أكفأ الرجال، ولا يكفي تعهد المنظمات المختلفة بتنميتهم، إذ لابد من حسن إدارتهم بشكل نضمن معه استمرار حماسهم للعمل وإخلاصهم الدائم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتعاونهم المستمر لتخطي عقبات ومشكلات الاحتكاك اليومي في واقع العمل. لذا كان لابد من أن يوضع نظام يضمن حسن استخدام أو إدارة ما أتيج للمنظمة من موارد بشرية، والبعض يطلق على هذا النظام (انتظام العمل) (Work discipline) والبعض الآخر يطلق عليه (حقوق وواجبات العاملين). ولكن حينما ننظر لوظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإننا نجد من المناسب أن نطلق على هذه الوظيفة (حسن استخدام الموارد البشرية) حيث إن هذا المصطلح من مجرد سرد حقوق وواجبات العاملين، ذلك أنه يتضمن بالإضافة إليهما ضمان استخدام الموارد البشرية المتاحة منذ التحاق العاملين بالمنظمة وحتى تقاعدتهم.

وهكذا يتسع مفهوم استخدام الموارد البشرية ليشمل وظائف كثيرة من نظام الخدمة

المدنية، من أهمها:

(أ) الرواتب.

(ب) الحوافز.

(ج) تقويم الأداء.

(١) علي السلمي (١٩٧٠م)، التدريب الإداري، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٤٠-٤٠.