

## الفصل الثاني

### تدريب الموظفين

يقول روبرت كرتيندون: (إن موضوع تدريب الموظفين في القرن الواحد والعشرين موضع تتسع رقعته إلى حد يصعب تغطيته في كتاب واحد، فإن كل المديرين يؤدون تدريب أي شخص بسرعة للإسراع بالتوظيف الكامل داخل وحدة العمل الفعال، ويريد المديرون أيضاً أن يشعر الموظف بالراحة والاستقرار في العمل على المدى البعيد، وهذا ما اعتاد أن يفعله المديرون)، لهذا فنحن - عزيزي القارئ - وإن كنا قد تكلمنا عن التدريب وأهميته.

1. مسؤولية التدريب.
2. الخصائص المميزة للنشاط التدريبي الناجح.
3. أنواع التدريب.
4. دور التدريب في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

#### أولاً. مسؤولية التدريب:

يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه، أي إدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم، والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب، ويوضح الجدول مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

| المديرون التنفيذيون  | إدارة الموارد البشرية   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين.</li> <li>• تحديد الحاجة التدريبية لإداراتهم ومرؤوسيهـم.</li> <li>• تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة.</li> <li>• التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبهم من خطة التدريب.</li> <li>• تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية.</li> <li>• المشاركة في جهود التدريب والتطوير.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم نظام متكامل للتدريب.</li> <li>• التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة.</li> <li>• الإعداد لبرامج التدريب خارج الشركة، ومتابعة الداخلي منها.</li> <li>• الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب، على مستوى الإدارات، والأفراد.</li> <li>• تقديم الخبرة والمشورة فيما يمس التدريب.</li> <li>• التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي.</li> <li>• نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب.</li> </ul> |

ويقول الدكتور زكي محمود هاشم: (ويقع على عاتق الإدارة العليا بالمنظمة الجانب الأكبر من المسؤولية عن التدريب باعتبارها مسئولة عن تطور المنظمة ككل وعن تحقيق الأهداف العامة من خلال رفع مستوى أداء وسلوك العاملين في كافة المستويات الوظيفية).

ولا يجب أن ننسى أن أي فرد داخل المنظمة مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه، وأن عليه أن يتبصر بذاته، وأن يحدد النقاط التي تحتاج إلى تطوير، ويناقشها مع رئيسه المباشر، أو مدير التدريب والموارد البشرية، وذلك لكي

يتعرف على ما يمكن عمله بصدد هذا الأمر، وما هو دوره وأيضاً دور الأطراف الأخرى في عملية التدريب والتطوير.

فليست مسؤولية التدريب على المنظمة فقط ولكنها مشتركة بين المنظمة والفرد، لهذا تختلف أنواع التدريب حسب تلك المسؤولية.

## ثانياً. أنواع التدريب:

على أي شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة في التدريب، ويعني هذا تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة وتود التركيز عليها، وهناك العديد من أنواع التدريب، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وتستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وتلك هي أنواع التدريب:

| المكان   | نوع الوظائف  | مرحلة التوظيف  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● داخل الشركة.</li> <li>● خارج الشركة.</li> <li>● في برامج حكومية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● التدريب المهني والفني.</li> <li>● التدريب التخصصي.</li> <li>● التدريب الإداري.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● توجيه الموظف الجديد.</li> <li>● التدريب أثناء العمل.</li> <li>● تدريب لتجديد المعرفة والمهارة.</li> <li>● تدريب بغرض الترقية والنقل.</li> </ul> |

## أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

1. توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل

عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

2. التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر؛ حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيراً من آلات اليوم تتميز بالتعدد، لذلك عليه أن يتلقى التدريب مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

3. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، لمعاصرة الأنظمة الجديدة.

4. التدريب بغرض الترقية والنقل: وذلك لوجود احتمالات كبيرة لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وهذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه.

### أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

1. **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والميكانيكا، وغيرها.

2. **التدريب التخصصي:** ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية وهندسة الإنتاج.

3. **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الإشرافية أو الوسطي أو العليا.

### **أنواع التدريب حسب مكانها:**

1. **التدريب داخل الشركة:** قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواءً بمدربين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف عليها.

2. **التدريب خارج الشركة:** تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءاً من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، وربما خارج الدولة، وذلك من خلال شركة تدريب خاصة.

3. **برامج حكومية:** تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، وهي برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

### **ثالثاً. الخصائص المميزة للنشاط التدريبي الناجح:**

وإن كنا قد تعرفنا على أنواع التدريب، فما علينا الآن إلا أن نتعرف على كيف يكون هذا التدريب ناجحاً، حيث ينبغي أن تتوافر خصائص معينة في النشاط التدريبي لكي يكون نشاطاً تدريبي ناجح، وهذه الخصائص هي:

## 1. أن يكون التدريب نشاطاً مستمراً:

إن التدريب لا يوجد في المنظمة للعاملين الجدد فقط، ولكنه نشاط مستمر أوسع من ذلك، فهو مستمر بالنسبة للفرد في المنظمة، حيث أن ذلك الفرد ينقل ويترقى من وظيفة لأخرى ومن إدارة لأخرى، وهذا يستلزم التدريب على العمل في الوظائف والإدارات الجديدة، كما أنه مستمر بالنسبة للمنظمة، حيث أن المنظمة في حالة تغير مستمر، فهي تتوسع وتتغير من أنشطتها وتضيف آلات جديدة وتستخدم نظم عمل جديدة وهذا يستلزم ضرورة القيام بالنشاط التدريبي بصفة مستمرة، إذًا فالتدريب عملية مستمرة وليست عملية وقتية.

## 2. التدريب نظام متكامل:

أي أنه نظام مفتوح تتأثر عناصر البرنامج التدريبي من موضوعات، مدربين، متدربين، وسيلة التدريب، مكان، وزمان التدريب، مشاكل المنظمة، بطبيعة الأنشطة التي تؤدي، كما أنه متكامل من ناحية أنه لكي يتم بشكل فعال يستلزم توفير مستلزمات معينة له من معدات، وأفراد وورش وقاعات تدريب ... إلخ، ثم يتم تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه للحصول على نتائج معينة تتمثل في اكتساب الأفراد معرفة ومهارة واتجاهات جديدة، ويلي ذلك متابعة وتقييم النشاط التدريبي.

## 3. التدريب نشاط متغير ومتجدد:

وبما أن التدريب نظام متكامل فالتغيير في ظروف الإدارة أو التجديد في الآلات، دخول منافسين بأنظمة انتاجية جديدة يؤدي بالضرورة إلى التغيير في القيام بأنشطة النشاط التدريبي من ناحية مادة التدريب، طريقة التدريب، مكان وزمان التدريب ... إلخ، هذا يعني أن أسلوب التدريب الناجح في وقت

ما بظروف معينة لا يعني بالضرورة، نجاح ذلك الأسلوب في ظروف ووقت مختلفين، ويستلزم ذلك التغيير في النشاط التدريبي.

#### 4. التدريب نشاط إداري وفني:

فهو نشاط إداري حيث يستلزم القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للنشاط التدريبي، وهو نشاط فني حيث يحتاج متخصصين في تقييم البرامج التدريبية، وفي تحديد أسلوب التدريب وفي اكتشاف الحاجة للتدريب وفي تنفيذ برامج التدريب وبذلك فهو نشاط إداري وفني.

#### رابعاً. دور التدريب في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:

يقول الدكتور جمال الدين محمد المرسي: (إن التدريب يلعب دوراً مؤثراً في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ويذهب بعض الباحثين إلى القول بأن نقص الاستثمار في التدريب يمثل أحد الأسباب التي ساهمت في تدني القدرة التنافسية للشركات الأمريكية عموماً في مواجهة الشركات اليابانية وما ترتب على ذلك من إنخفاض حصتها السوقية في الأسواق المحلية والخارجية، على سبيل المثال: تتفق الشركة الأمريكية في المتوسط 2600 دولاراً للعامل في السنة على التدريب، بينما تتفق الشركة اليابانية في المتوسط نحو 6500 دولاراً للعامل في السنة في مجال التدريب، ورغم ذلك فإن تجربة الشركات الناجحة في الولايات المتحدة وغيرها تؤكد أن التدريب يلعب دوراً حاكماً في زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية، على سبيل المثال تتفق شركة "زيروكس" 125 مليون دولار على التدريب كل عام بالإضافة إلى نسبة 2.5% من المبيعات، وقد ساعد هذا الاستثمار في التدريب الشركة

على استعادة مركزها الريادي في مجال تصوير المستندات من اليابانيين، كذلك فإن شركة "موتورولا" تخصص ما بين 3.5 - 5% من إجمالي أيام العمل في السنة لكل موظف لأغراض التدريب.

**والسؤال:** لماذا تعتقد هذه المنظمات وغيرها أن الاستثمار في التدريب سوف يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية؟ والإجابة ببساطة تكمن في أن المؤسسة التي تتجح في التعامل الفعال مع المتغيرات البيئية الخارجية مثل تحدي العولمة، وتحدي الجودة، والتحدي التكنولوجي، والتحدي التنافسي، والتحدي الثقافي والاجتماعي، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية في أسواقها المستهدفة).

وأخيراً نختم بقول الدكتور زكي محمود هاشم: (هناك مسؤولية الفرد عن تنمية قدراته ذاتياً، فهناك فرق بين التدريب الرسمي الذي هو مسؤولية الإدارة وبين التنمية الذاتية التي هي مسؤولية الموظف نفسه، حيث يقع عليه عبء تنمية قدراته ومعارفه ومهاراته بجهود فرديه وبمبادرات شخصية منه كالقراءة الحرة أو حضور الندوات العامة أو غير ذلك من أساليب التنمية الشخصية)، فيقول روبرت كرتيندون: (التدريب مسؤوليتك وليست مسؤولية الشركة).



## تنفيذ برنامج التدريب



(يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي: تنفيذ البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد من أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه).

فمرحلة التنفيذ هي التي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالإعداد لها والتي من أهمها: توقيت البرنامج، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة، تجهيز المطبوعات، الاتصال بكل من

المدرسين والمتدربين، لهذا سوف نتعرف عزيزي القارئ في هذا المقال على العناصر التالية:

1. أهمية مراعاة مبادئ التعلم عند تخطيط البرنامج التدريبي.
2. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.
3. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي.
4. المتابعة اليومية للبرنامج.

### أولاً. أهمية مراعاة مبادئ التعلم عند تخطيط البرنامج التدريبي:

لتحقيق فعالية البرنامج التدريبي يجب مراعاة تطبيق مبادئ التعلم عند تخطيط البرنامج، باعتبار أن التدريب هو في أساسه محاولة لإمداد المتدربين بمعلومات ومهارات وخبرات جديدة نافعة لهم، أو محاولة للتأثير في اتجاهاتهم عن طريق تعليمهم قيم ومبادئ جديدة، ومن مبادئ التعلم التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التدريبي، المبادئ الهامة التالية:

1. **الحاجة:** ونعني بذلك وجود حاجة لدى المتدرب تدفعه إلى حضور البرنامج التدريبي لاكتساب خبرات جديدة نافعة، فوجود الحاجة أو الدافع أمر لازم وضروري حتى يتم التعلم، ويؤكد ذلك أهمية استشارة دوافع المتدربين عن طريق ربط التدريب بتحقيق أهداف ينشدها المتدرب، وحاجات يسعى لإشباعها، مثال ذلك حاجات تحقيق الذات والاعتبار والتقدير والإنجاز وغيرها.
2. **المشاركة:** فمشاركة المتدربين تُسهم في دعم العملية التدريبية بجعلهم يتعلمون بدرجة أسرع، ويحتفظون بما تعلموه لفترة أطول.

3. **الممارسة:** فهي تُسهم في طبع الأفكار والمعلومات الأساسية في أذهان المتدربين، وتزيد من فرصة حدوث الاستجابات الصحيحة لديهم.

4. **ارتباط المادة التدريبية بعمل المتدرب:** وبذلك يكون للتدريب معنى وهدف للمتدرب، ويُحفّزه على متابعة الاجراءات والأسس الصحيحة للأداء.

5. **مراعاة الفروق الفردية:** فأسلوب التدريب الأفضل هو ذلك الأسلوب الذي يتفق مع قدرات المتدربين، ويتلاءم مع الفروق الفردية بينهم في القدرات والاستعدادات ومستوى الذكاء وغيرها من أوجه الفروق الفردية.

6. **التحويل:** فالمتدرب لابد أن يُحوّل أو ينقل بسرعة ما تعلمه خلال البرنامج التدريبي إلى الواقع العملي إذا كان التدريب يتم على حالات ومواقف مماثلة لمواقف وظروف العمل الحقيقية، وهو ما يُعرف بانتقال أثر التدريب.

7. **المعلومات المرتدة:** حيث يتم تزويد المتدربين بمعلومات دقيقة عن مدى تقدمهم، الأمر الذي قد يدفعهم إلى توفيق وتكليف سلوكهم في البرنامج التدريبي؛ لتحقيق أقصى قدر من التعلم بأسرع وقت ممكن، وبصفة عامة فإن تقارير التقدم التي توضح مدى تقدم المتدرب، تسهم في سرعة وفعالية التعلم.

8. **التعزيز:** ويعني ذلك تعزيز أثر الجهود التدريبية عن طريق مدخل الإثابة لمن حضروا برامج تدريبية، مثال ذلك إعطاؤهم منحةً مالية أو منحهم أولوية عند الترقية أو منحهم شهادات تقدير أو منحةً دراسية أو غير ذلك من صور التدعيم الإيجابي والتشجيع والتحفيز على التدريب.

## ثانياً. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي:

يقول الدكتور زكي محمود هاشم: (يجب أن يتوافر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضع، ومدى تعقده، وأيضاً حسب مستوى المتدربين أنفسهم).

بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج

على الأساليب التدريبية التي سيقدم بها الموضوع، مثال ذلك التوزيع التالي:

| الوقت المحدد | الأساليب التدريبية                                |
|--------------|---|
| ساعة ونصف    | محاضرات لتقديم المفاهيم والأسس العلمية في الموضوع |
| ساعة ونصف    | حلقات نقاشية في مجموعات صغيرة من المتدربين        |
| نصف ساعة     | عرض أفلام تدريبية مرتبطة بالموضوع                 |
| نصف ساعة     | حالات تطبيقية مرتبطة بالموضوع                     |

## ثالثاً. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخلياً بالمنظمة، وهو ما يُعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمنظمة، أو مركز التدريب التابع للمنظمة، مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي، وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجياً في مراكز تدريب متخصصة، وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان وهما:

1. مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين، ومعينات ومساعدات التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المتدربين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التدريبي،

وكذلك من حيث توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها.

2. مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى ما تُوفّر هذه المراكز المتخصصة من برامج تدريبية تغطي احتياجات المنظمة، ومدى توافر إمكانات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين، وإمكانات ومعينات التدريب وأساليب التدريب المستخدمة، فضلاً عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

وينصح الدكتور حامد بدر فيقول: (يُفضّل أن يتم التدريب الإداري خارج المنظمة حتى لا تُعطل الأعباء الإدارية للمديرين من مواصلة البرنامج التدريبي، وطريقة التدريب المستخدمة تلعب دوراً أساسياً في تحديد مكان التدريب، حيث أن بعض طرق التدريب مثل لعب الأدوار والمحاكاة تستلزم تجهيزات مكانية معينة قد لا تكون موجودة بالمنظمة، وبالتالي يتم إجراء التدريب في مكان به هذه التجهيزات).

أما عن التدريب داخل حجرة التدريب فيقول الدكتور أحمد ماهر: (يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فاعلية هذا التدريب، فالطريقة التي تنتظم بها المقاعد والمنافذ ومكان المُدرّب لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات، وإمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة)، ويوضح الجدول التالي بعض النماذج شائعة الاستخدام في تصميم وترتيب قاعات التدريب.

الدائرة المستديرة يسمح بدرجة عالية من الديمقراطية والمشاركة، كما أن تعبيرات الوجه وحركة الجسم ملحوظة بواسطة جميع الدارسين مما

يُمكن من تعزيز الآراء والاتصال، لذا قد يكون من المفيد استخدام المائدة المستديرة في أساليب التدريب الخاصة بالمناقشة الجماعية وما يشابهه من أساليب.

نصف دائرة تتميز بوجود قائد واضح يدير حلقة المناقشة على الأخص عند استخدام وسائل مساعدة في التدريب، ويناسب هذا الشكل مع أسلوب العصف الذهني في التدريب.

المائدة المربعة يمكنها أن تفصل بين نوعيات الدارسين، وكل جانب من المائدة يمكن أن يُمثل جماعة تنتمي إلى قسم أو إدارة أو شركة مستقلة، ويُعاب على هذا الشكل أن رؤية وسائل الإيضاح ومساعدات التدريب غير كاملة، كما أن المدرب ليس له مكان محدد، ويناسب هذا الشكل أسلوب المناقشة الجماعية.

المائدة على شكل حرف U فهو يسمح بتقسيم الدارسين إلى ثلاث صفوف أو مجموعات، ويسمح بالمشاركة في الرأي، ويسمح بإضافة نوع من الرسمية في ترتيب الدارسين ويعاب على هذا الشكل أنه لا يُسمح لكل الدارسين أن يروا بعضهم البعض بوضوح، ويمثل الشكل توفيقاً بين شكل الدائرة المستديرة وحرف U معاً، وبالتالي فهو يحاول أن يوفر مزايا الشكلين معاً.

اشتقاقاً من الشكل الدائرة المربعة، نرى أن المائدة المستطيلة يمكنها أن تحد من المشاركة والمناقشة لأن الدارس في أول المائدة لا يستطيع رؤية زميلة في آخر المائدة، إلا أن المائدة المستطيلة تسمح بوجود مدرب، بل في بعض الأحيان تسمح بوجود مُدرب آخر يعقب على رأي المدرب الأول.

يقدم شكلاً وتقليداً لصفوف الدراسة التقليدية في المدارس والجامعات، ويتيح هذا الشكل سيطرة عالية للمدرب على الدارسين، وإن كان لا يتيح للمدرب إمكانية التعرف على مدى تقدم الدارسين في حل التمارين.

#### **رابعاً. المتابعة اليومية للبرنامج:**

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومدير التدريب، أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع، والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج، مثل تدير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، أو تأجيل الجلسة التدريبية وأيضاً علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي.

#### **وأخيراً:**

(إنه لمن المهم أن تهتم إدارة الموارد البشرية في الشركات بتدريب الموظفين)، فما على إدارة الموارد البشرية إلا أن تساعد موظفيها بإعانتهم بالتدريب المستمر حتى يكونوا على درجة عالية من الإنتاجية، وهذا ما يُحقق لتلك المؤسسة النجاح الدائم.



## قاعة تدريب الموظفين



يقول الدكتور أحمد ماهر: (التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة لرفع قدرات الأفراد وتعديل سلوكياتهم؛ بقصد رفع إنتاجية المنظمة، من أجل هذا كان هناك ضرورة للتدريب حيث إنه أيضاً وسيلة من وسائل علاج المشكلات المحتملة)، لهذا سوف نتناول - عزيزي القارئ - في هذا المقال كيف تتعرف على حاجة المنظمة من التدريب، وذلك من خلال عناصر المقال وهي:

- 1 - معنى الحاجة إلى التدريب.
- 2 - أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب.
- 3 - تحديد هدف التدريب.

## أولاً. معنى الحاجة إلى التدريب:

(تلجأ كثير من المنظمات إلى تصميم برامج للتدريب، وتخصيص موارد مالية عالية لها؛ وذلك بسبب اعتقاد هذه المنظمات بضرورة هذه البرامج، وتخطئ بعض المنظمات في هذا السعي، وذلك بسبب عدم استناد تصميم البرامج إلى حاجة فعلية للتدريب، لذلك فإن تحديد الحاجة إلى التدريب ينبغي أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة، ويعاني منها أداء الأفراد).

(إذا كانت قدرات الأفراد مقبولة ولكن هناك ضعف في إنتاجية المنظمة؛ فهذا يعني أن سبب ضعف الانتاجية قد يرجع لأسباب أخرى غير قدرات الأفراد، وتظن بعض المنظمات أن التدريب هو العلاج السحري لجميع مشاكل المنظمة؛ إلا أنه يجب أن يكون التدريب مبرراً وهو ضعف قدرات الأفراد).

ويحلل الدكتور زكي محمود هاشم الاحتياجات التدريبية بأنها: (هي تلك الاحتياجات التي تسعى عملية التدريب إلى توفيرها، وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها، حيث تختلف طبيعة العمل ومسؤولياته ومشكلاته ومتطلباته من مستوى وظيفي إلى مستوى وظيفي آخر).

ففي مستويات التنفيذ تزداد الحاجة إلى المهارة والدقة في الأداء، بينما في المستويات الإشرافية تبرز مهارات التعامل مع الآخرين وتوجيههم، أما في مستوى الإدارة العليا فتبرز الحاجة إلى مهارات التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات طويلة الأجل).

فيجب أن تكون هناك حاجة ملحة لتدريب الأفراد في المنظمة، فليست كل مشكلة في المنظمة نابعة عن قلة التدريب، إنما التدريب ما هو إلا وسيلة مساعدة للأفراد؛ حتى يفهموا كيفية عملهم على الوجه الصحيح، مما يضاعف الإنتاج على مستوى الأفراد.

### ثانياً. أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب:

يمكن تحديد الحاجة إلى التدريب وذلك إذا كان هناك قصور في المعلومات أو في المهارات، وذلك عن طريق أسلوبين هما:

أ - تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد:

يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتدريب،

ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

| السبب                        | التأثير   |
|------------------------------|---|
| الترقية                      | تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.  |
| النقل                        | يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.   |
| تقييم الأداء                 | يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي، وبين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم.  |
| برامج تخطيط المستقبل الوظيفي | عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصوراً في المعلومات أم لا. |
| الإدارة والإهداف             | يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة.                                 |

|                    |  |
|--------------------|--|
| الرقابة على الجودة | إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل وجب تدريبهم. |
| الشكاوى            | إذا كانت أسباب الشكاوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم.   |
| القيام بمهام خاصة  | إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تدريبه.     |
| التناوب الوظيفي    | إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تدريبهم على هذه الأعمال.                              |

هذه بعض الأمور التي تحدد احتياجات الفرد للتدريب، فهذه الأسباب تعتبر على مستوى الفرد.

#### ب - تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة:

يقوم أخصائيو التدريب على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتدريب، وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير إنشاء وحدات إنتاج جديدة، إضافة منتجات جديدة، استخدام آلات ومعدات جديدة، الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة، الأخذ بسياسات تسويق أو تسعير أو إعلان جديدة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل، وما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي، وتؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتدريب وأيضاً إلى التعرف على محتوى برنامج التدريب.

### ثالثاً. تحديد هدف التدريب:

بعدما حددنا الحاجة إلى التدريب فالآن علينا أن نتعرف ما هو الهدف من التدريب، حيث يقول الدكتور زكي محمود هاشم: (إن تحديد أهداف البرنامج التدريبي هو الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط تحديد أهداف البرنامج التدريبي بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات والمهارات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها ومحتوياتها).

ومن هذا المنطلق يمكن أن نتصور عديداً من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة، مثال ذلك الأهداف التالية:

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
- إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء.
- تطوير سلوكيات المتدرب وإتجاهاته وإكسابه قيماً واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.
- إمداد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

(كما يمكن التفريق في أهداف التدريب، وذلك حسب المدة التي يغطيها التدريب كالاتي:

- 1 - أهداف قصيرة الأجل: وفي الغالب تغطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة، تعبر عن رغبة المنظمة في علاج مشاكل طارئة، أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد، أو لبعض الإدارات.
- 2 - أهداف طويلة الأجل: وهي في الغالب تغطي احتياجات تنمية وتطوير متأنية، وتعبر عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد أو الإدارات).

**ويقول ميشيل أرمسترونج:** (يهدف تحليل احتياجات التدريب إلى تحديد الفجوة بين ما يحدث وما يجب أن يحدث).  
(تحديد الاحتياجات يعبر عن أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجه كفاءته وهو ما لا يتم إلا عن طريق التدريب).  
والآن عليك عزيزي القارئ أن تجاوب على الأسئلة التالية حتى تحدد حاجة منظمك للتدريب:

ما هو الهدف من التدريب؟

هل الأفراد في حاجة إلى التدريب؟ من هم هؤلاء الأفراد بالتحديد؟

هل هناك تطوير في المنظمة قد يساعد في ذلك التدريب، كأن يكون

هناك آلات جديدة أو منتجات جديدة؟

## كيف تختار وتعين موظفيك؟



تأتي عملية الاختيار بعد عملية الاستقطاب التي تكلمنا عنها في المقال السابق، فبعد أن تم جذب عدد من الموظفين لشغل الوظيفة، يتم التصفية بينهم واختيار الأنسب منهم، يقول الدكتور عادل محمد زايد: (تمثل عملية الاختيار نقطة البداية الطبيعية عند تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تكون المهمة الأساسية لعملية الاختيار هي وضع تلك الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ، وبمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغلها)، فنحن - عزيزي القارئ - على موعد في هذه المقالة مع كيفية اختيار موظفيك.

## أولاً. ما هو الاختيار؟

يصف الدكتور أحمد ماهر عملية اختيار الموظفين بأنها (تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة؛ لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة).

عن اختيار الموظفين: (هو وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وهو أمر له أثره البالغ في رفع الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة).

فيقصد بالاختيار والتعيين أنه ذلك النشاط الإداري الذي يتعلق بالبحث عن المهارات المطلوبة للمنشأة، وحث الأفراد الذين تتوافر لديهم الاشتراطات للتقدم للوظائف الشاغرة؛ تمهيداً لاختيار أفضل المهارات للعمل بالمنشأة المعنية.

## ثانياً. أهمية عملية الاختيار:

- 1 - تعد مفتاح دخول العنصر البشري إلى المنظمة.
- 2 - تحدد كفاءة الاختيار كفاءة الإدارة على تصميم باقي السياسات الأخرى الخاصة بالأفراد.
- 3 - ترتبط مدى كفاءة تحديد احتياجات المشروع من التدريب مستقبلاً بمدى كفاءة تطبيق سياسة الاختيار للأفراد.
- 4 - تؤثر سياسة الاختيار في فرص الترقية مستقبلاً.
- 5 - الارتفاع المتزايد في تكاليف العمالة يجعل من الضروري التركيز على اختيار أنسب المهارات الإنسانية التي تتلاءم مع الوظائف الزائدة والعمالة الناقصة في بعض القطاعات.

6 - يؤثر فشل سياسة الاختيار كثيراً على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

7 - ترجع كثير من مشكلات العمالة إلى سوء سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في المنظمة.

### ثالثاً. ما هي معايير الاختيار؟

تعتبر معايير الاختيار هي الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين "أو بنسبة معينة"، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف، وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة، وهي:

#### 1 - مستوى التعليم:

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف.

#### 2 - الخبرة السابقة:

يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به؛ لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله.

### 3 - الصفات البدنية "الجسمانية":

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالتحمل، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالاهتمام بالمظهر والأناقة في الملابس مثل العاملين في مجال المبيعات أو التسويق.

### 4 - الصفات الشخصية:

وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد مثل الحالة الاجتماعية، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضاً العمر.

### رابعاً. مراحل عملية الاختيار:

ترتبط عملية الاختيار بالعمليات السابقة لإدارة الموارد البشرية، فمن الطبيعي أن يتم الاختيار بعد عملية تخطيط الموارد البشرية وعملية الاستقطاب، لذلك تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات أو خطوات معينة؛ حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين للاختيار، وهذه الخطوات هي:

### المرحلة الأولى: المقابلة المبدئية:

تعتبر المقابلة المبدئية بمثابة الخطوة الأولى التي يلتقي فيها كل من صاحب العمل أو من يمثله مع المتقدم للوظيفة، فعندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة فإن مدير أو أخصائي الموارد البشرية يجلس معه لدقائق قليلة، يكون الغرض منها التعرف على المتقدم، ويكون الهدف من هذه المقابلة هو استبعاد الأفراد الذين لا تتوافر فيهم الشروط اللازمة للتعيين.

ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لاستبعاد المرشحين ممن لا ينطبق عليهم شروط شغل الوظيفة المعايير التالية: شرط ( الجنسية - حسن

السير والسلوك . عدم تطبيق أحكام جنائية على الشخص . عدم الفصل من الخدمة من منظمات سابقة . اجتياز الاختبارات الوظيفية . اللياقة الصحية).

### **المرحلة الثانية: طلب التوظيف:**

يقوم طالب التوظيف في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف وذلك بغرض تقديم نفسه للشركة، وتهتم الشركة بطلب التوظيف؛ لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين، وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد تفيد في التنبؤ بمدى فاعلية الفرد في عمله، ويكون هذه الطلبات أساس الملفات الشخصية للمرشحين الذين اجتازوا بنجاح الاختبارات المقررة لشغل الوظائف الشاغرة، وهو من أرخص وسائل الاختيار، ويتضمن بيانات عن الفرد مثل: (البيانات الشخصية، التعليم والمؤهلات، الاهتمامات في أوقات الفراغ، التاريخ الوظيفي للشخص "اسم المنظمة التي عمل بها من قبل").

### **المرحلة الثالثة: اختبارات التوظيف:**

يقول ميشيل أرمسترونج: (يتكون اختبار الانتقاء من تطبيق إجراءات قياسية على من يخضعون للاختبارات وهي التي تتمكن من قياس إجاباتهم، والاختلافات في النتائج تمثل اختلافات في القدرات والسلوك)، ويقول الدكتور أحمد ماهر: (تستخدم الاختبارات كأحدى وسائل الاختيار في جميع الدول المتقدمة، ويتحدد الشكل المناسب لاختبارات التوظيف في ضوء المتطلبات الوظيفية)، ومن أهم أنواع الاختبارات ما يلي:

## 1 - اختبارات الذكاء:

تعد اختبارات الذكاء من الاختبارات النفسية الأقدم والأكثر استخداماً، حيث تقيس هذه الاختبارات المعارف، والمهارات، والاستعدادات الذهنية للفرد، ومن أهم القدرات العقلية مايلي: الفهم اللغوي، والفهم العددي، وسرعة الإدراك والفهم، والتصور البصري، الطلاقة الكلامية، والاستبطاء.

## 2 - اختبارات شخصية ونفسية:

تحاول الاختبارات الشخصية تقييم نوع شخصية المتقدم للتعرف على سلوكه، مثلاً هل هو شخصية عدوانية أو مثابرة... إلخ أو أنواع الشخصية، والصفات المهمة التي تصف الفرد مثل الانطوائية والاجتماعية، فتهدف هذه الاختبارات إلى قياس التصرفات التي تميز الفرد عن غيره.

## 3 - اختبارات الأهلية والتحصيل "الأداء":

يتم تصميم اختبارات الكفاءة للتنبؤ بإمكانية قيام الفرد بعمل ما أو مهمة خلال العمل يمكنها أن تغطي بعض المجالات مثل الكفاءة الكتابية، والكفاءة العددية والميكانيكية، والبراعة اليدوية والعقلية، وقد تكون على شكل اختبارات فردية موثوق بها، أو مجموعة من الاختبارات مثل تلك التي تم تطويرها منذ عدة سنوات من قبل المعهد القومي البريطاني لعلم النفس الصناعي لاختيار الحرفيين.

## المرحلة الرابعة: المقابلات:

يتم في هذه المرحلة مقابلة المرشحين لشغل الوظيفة بشكل رسمي، من خلال مقابلات شخصية تعقدتها المنظمة، يتم من خلالها قياس قدرات المرشحين، وتهدف تلك المقابلات إلى الحكم عن قرب على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة، واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة، ومن الممكن أن تعتمد المنظمة على نوعيات متعددة من المقابلات وذلك حسب الموقف، ويوضح الجدول الأنواع المختلفة للمقابلات الشخصية:

| نوع المقابلة   | نوع الأسئلة   | الاستخدامات   |
|----------------|---|---|
| غير المخططة    | تحدد الأسئلة خلال المقابلة.                                     | يمكن استخدامها في مقابلة المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا، أو عند الرغبة في إعطاء المرشح فرصة للتحدث عن نفسه.          |
| المخططة        | قائمة أسئلة محددة من قبل، توجه إلى كل المرشحين.                 | يمكن استخدامها في الحالات التي يكون فيها عدد المتقدمين لشغل الوظيفة كبير، وبالتالي يمكن المقارنة بينهم واستبعاد غير اللائق. |
| المختلطة       | خليط من الأسئلة المخططة وغير المخططة.                           | مناسبة في الحالات التي ترغب فيها المنظمة في تحقيق أهداف المقارنة مع السماح بحرية التعبير عن الذات.                          |
| السلوكية       | أسئلة عن مواقف افتراضية يطلب من المرشح توضيح كيفية التصرف فيها. | تستخدم لاختبار قدرات الفرد المنطقية وقدرته على تحليل وحل المشاكل تحت ظروف افتراضية.   |
| المواقف الصعبة | مجموعة من المواقف الصعبة غير المتوقعة تهدف                      | تستخدم لقياس ردود فعل الفرد تجاه مواقف صعبة قد تتشابه مع ظروف العمل   |

| نوع المقابلة | نوع الأسئلة                | الاستخدامات   |
|--------------|----------------------------|---|
|              | إلى إثارة ردود فعل المرشح. | الطبيعية، خاصة في الحالات التي تتطلب التعامل مع الجمهور أو حل مشاكل العاملين أو العمل لساعات طويلة. |

### المرحلة الخامسة: الكشف الطبي:

وهي المرحلة النهائية للاختيار، وتهدف إلى التأكيد من صلاحية المرشح للوظيفة الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين، وذلك لوجود بعض الوظائف التي تتطلب التأكد من كفاءة الموظف، وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار تعيين المرشح.

(عند الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية يتم الاعتماد على معايير من أهمها: التعليم، والخبرة، والصفات الشخصية، والصفات البدنية، والمعرفة السابقة)، فعليك - عزيزي القارئ - إن كنت مديراً أن تتأكد فيمن تعينهم أن يتحلوا بهذه الصفات، أما إن كنت تبحث عن وظيفة فأنت أمام المعايير التي يبحث عنها المدراء، فاجتهد في تحصيلها حتى تكون ناجحاً في حياتك.



## كيف تستقطب موظفين جدد لشركتك؟



(تتوقف جودة عملية استقطاب الموظفين إلى حد كبير على جودة المصدر الذي تعتمد عليه المنظمة في اختيار الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، وتتعدد مصادر الاستقطاب التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة، غير أننا يمكن بصفة أساسية أن نقسم تلك المصادر إلى نوعين أساسيين من المصادر هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للاستقطاب"، هذا عزيزي القارئ ما سنتناوله في هذا المقال، وإليك عناصر المقال:

1 - مصادر الاستقطاب.

2 - تقييم الاستقطاب.

## أولاً. مصادر الاستقطاب:

يتوقف نجاح عملية الاستقطاب جزئياً على مدى التوافق بين مصادر الاستقطاب ونوعية الوظائف المراد شغلها، فعلى سبيل المثال، من المرجح أن تتم قراءة إعلان في جريدة متخصصة بالشأن الاقتصادي عن طلب أحد الهيئات والذي تبحث فيه الهيئة عن وظيفة محلل اقتصادي للعمل بإدارة البحوث بها، أما لو تم نشر هذا الإعلان في جريدة رياضية مثلاً فبالتأكيد لن يكون هذا من المناسب، وستجد الاستجابة ضعيفة لإعلانها.

وبصفة عامة يمكن التمييز بين نوعين من مصادر استقطاب العمالة: وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه المصادر:

### 1. المصادر الداخلية:

(تتمثل المصادر الداخلية للاستقطاب أساساً في العاملين الحاليين بالمنظمة، حيث يتم اجتذابهم للتحرك الأفقي بالنقل لوظائف أخرى على مستوى وظائفهم، سواء كانوا في نفس إدارتهم وأقسامهم أو في إدارات وأقسام أخرى بالمنظمة، أو للتحرك الرأسي بالترقية لوظائف ذات مستوى أعلى من وظائفهم الحالية).

وقد يتم حصر الأفراد الذين ستوجه الجهود لاستقطابهم للتقدم للوظائف الشاغرة عن طريق مراجعة سجلات العاملين في المنظمة أو كشوف الأقدمية أو غير ذلك من المصادر، (المقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، والتي يمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة)، ومن أهم هذه المصادر ما يلي:

## أ. الترقية:

ويلجأ المدير إلى هذا الصدد في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية.

## ب. الإعلان الداخلي:

تستخدم العديد من المنظمات لوحة الإعلانات الداخلية للإعلان عن الوظيفة الشاغرة في المنظمة.

## ت. عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:

عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة، وغير المتوفرة بكثرة، خاصة في التخصصات التقنية أو الفنية الدقيقة.

## 2. المصادر الخارجية:

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضاً سوق العمل، وذلك في الحالات التي لا تفي فيها المصادر الداخلية بحاجات المنظمة من العمالة، وفيما يلي عرضاً موجزاً لأهم المصادر الخارجية:

## أ. الإعلان:

من الملاحظ أن هناك تركيزاً على الإعلان كمصدر توفير انتقائي للأفراد، ويتم ذلك من خلال أسلوبين أساسيين، الأول: أنه يمكن نشر الإعلانات في الوسائل التي تُقرأ فقط بواسطة مجموعات مهنية معينة، على سبيل المثال مجلة للإدارة.

أما الأسلوب الثاني: فيتمثل في نشر إعلان في صحيفة عامة تحتوي على معلومات كثيرة عن المنظمة، والوظيفة، ومواصفات شغلها التي يمكن أن تفيد في عملية التصفية الذاتية.

#### **ب. مكاتب التوظيف:**

تساهم مكاتب التوظيف على كافة أنواعها، سواءً كانت عامة أو خاصة، مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها، وعلى سبيل المثال تقوم بهذه المهمة مكاتب وزارات القوى العاملة أو وزارات التشغيل في عدد من الدول العربية.

#### **ت. المدارس والكليات:**

تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة، وكذلك الجامعات من المصادر المهمة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها.

#### **ث. توصيات العاملين الحاليين:**

وذلك عندما يُسأل العاملون الحاليون عن آرائهم ومقترحاتهم بخصوص عاملين جدد، فالموظف الحالي يكون على علم باحتياجات المنظمة من الأفراد، وفي نفس الوقت لديه فكرة عن الشخص الذي يريد تعيينه، وبالتالي يقوم بالتوفيق بين كلا الجانبين.

#### **ج. المتقدمين العرضيين:**

ونعني به الأسلوب الذي تشكل فيه طلبات التوظيف التي تقدم باليد أو البريد مصدراً هاماً للأفراد، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم

التي يملؤها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم.

### ح. الوسائل الإلكترونية:

تستفيد العديد من المنظمات من التقدم غير المسبوق في مجال تكنولوجيا المعلومات وخاصة في مجال الاستقطاب، ويتميز هذا المصدر بسرعة الحصول على طلبات التوظيف، ففي الولايات المتحدة وحدها توجد نحو 160 مؤسسة تقوم ببيع قواعد معلومات عن كافة فئات الخبراء والتخصصات، وتساعد هذه الإدارة في الوصول إلى فئات العاملين المستهدفة في أقل وقت ممكن.

### وفيما يلي جدول مقارنة بين مزايا وعيوب كل من نوعي الاستقطاب الداخلي والخارجي:

| المصادر الداخلية  | المميزات  | العيوب |
|---|---|--------|
| <p>- تشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح، حيث يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.</p> <p>- التنبؤ بإمكانية النجاح في العمل الجديد، نظراً لتوافر المعلومات عن الأداء.</p> <p>- وسيلة جيدة لتنمية العلاقات مع العاملين.</p> <p>- رفع الروح المعنوية للعاملين.</p> <p>- انخفاض التكلفة بالمقارنة بالاستقطاب الخارجي.</p> <p>- تنمية الولاء التنظيمي؛ بحيث يدرك العاملون الحاليين تقدير الإدارة لقدراتهم</p> | <p>- عدم إتاحتها الفرصة لدفع دم جديد في المنظمة بمعنى استقطاب أفراد من خارج المنظمة ذوي خلفيات وخبرات ووجهات نظر أوسع، وخاصة إذا لم يتوافر بالمنظمة أفراد لهم خصائص وقدرات من النوع المطلوب.</p> <p>- قد يؤدي إلى التأثير السلبي على معنويات أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار.</p> <p>- استخدام المصادر الداخلية</p> |        |

|  |  |                                |
|--|--|--------------------------------|
| <p>قد يتولد عنه الصراع والخلافات والمنافسة الضارة، ومن ثم التأثير على الأداء.</p>  | <p>وكفاءتهم وتفضيلهم لشغل الوظائف الأعلى الشاغرة بالمنظمة.</p> <p>- الشعور بالأمن بدرجة أكبر مما يؤدي إلى تحفيز العاملين على زيادة وتحسين إنتاجيتهم لتأهيل أنفسهم للترقيات.</p> <p>- معرفة ودراية العاملين الحاليين بظروف وأوضاع وسياسات المنظمة.</p>  |                                |
| <p>-احتمالية التسبب في هبوط معنويات العاملين بالمنظمة نتيجة تقييد ترقياتهم لوظائف أعلى وتفضيل ترشيح أفراد من خارج المنظمة لشغلها.</p> <p>-عدم معايشة أفراد هذه المصادر الخارجية للاستقطاب لظروف وأوضاع المنظمة مما قد يقتضى وقتاً طويلاً نسبياً لتحقيق توافقهم وتكيفهم مع المنظمة.</p> | <p>-إتاحة الفرصة لتغذية المنظمة بدم جديد وأفكار جديدة وخبرات متنوعة ووجهات نظر واسعة وخاصة في المواقف التي تتطلب قدرات ومواهب ومهارات إدارية أو فنية عالية غير متوفرة في العاملين الحاليين بالمنظمة.</p> <p>-توفير فرص استقطاب أفراد ذوي كفاءة وخبرة، مما يقلل من جهود وتكلفة التدريب.</p> <p>-استقطاب أفراد في حالة الرغبة في شغل وظائف مؤقتة أو للمعاونة في مشروعات معينة أو للمساعدة في مواسم رواج الأعمال، وهو أمر يحقق للمنظمة درجة أكبر من المرونة في عملية التوظيف.</p> | <p><b>المصادر الخارجية</b></p> |

وعليه ينصح الدكتور جمال الدين محمد المرسي: (أن على المنظمة أن توازن دائماً بين مزايا وعيوب استخدام المصادر الداخلية والخارجية بالنسبة لكل نوعية من نوعيات الوظائف التي تبحث في شغلها).

### ثالثاً. تقييم عملية الاستقطاب:

(يتم الحكم على فاعلية برنامج الاستقطاب بصفة عامة؛ من خلال

استخدام مجموعة متنوعة من المقاييس من بينها:

- عدد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

- عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم بالفعل.

- عدد حالات التعيين النهائي الناجحة والتي اجتازت فترة الاختبار.

وعلى الرغم من أن عدد الأفراد الذين يمكن جذبهم بالطرق

المختلفة، وكذلك عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم بالفعل يعتبران بمثابة

مؤشرات هامة للحكم على فاعلية برنامج الاستقطاب وقياس كفاءته، إلا

أن الاختبار الحقيقي لكفاءة البرنامج يكمن في استمرار هؤلاء الأفراد

واستقرارهم بالوظائف التي تم اختيارهم من أجل شغلها).

(تسعى عملية الاستقطاب إلى اجتذاب عدد كافٍ من المرشحين

الملائمين؛ بما يكفل اختيار أكثرهم مناسبة لشغل الوظائف في الوقت

المناسب، وإذا نجحت المنظمة في أن تجتذب عناصر بشرية ذات كفاءة

وفاعلية، ولديهم قدرة على الأداء بدرجة ملائمة، ولديهم صورة واقعية عن

حقيقة المنظمة وظروفها، ويرغبون في البقاء كأعضاء في المنظمة لفترة

طويلة، ولديهم شعور بالرضا عن المنظمة وعن الأعمال التي يؤديونها حيث هي

تناسب وتوافق حاجاتهم وقدراتهم واهتماماتهم، فإن ذلك كله يدل على نجاح

وفاعلية عملية الاستقطاب).

لهذا عزيزي القارئ إذا ما أردت أن تستقطب بعض العاملين لديك

عليك أن تعتني جيداً بمصادرك؛ فإنها ستساعدك لاستقطاب أفراد ذوي

كفاءة عالية تنهض بمؤسستك حتى تصل بها إلى النجاح، ولا يمنع ذلك أن تقيم عملية الاستقطاب حتى تستخلص أي المصادر التي تناسبك، وأخيراً نتمنى لك حسن اختيار أفراد مؤسستك وذلك من خلال عملية الاختبار والتي سوف نتعرف عليها في المقال القادم بإذن الله.

### تنمية الموارد البشرية:

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

- ويعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكتابة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.
- وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منها والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.
- ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية.

## مفهوم التدريب:

'التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها.'

. القدرة على أداء الوظيفة شيء مهم، ولقد كان هو الهدف من عملية الاختبار للموظف، ولكن لا يكفي إذ يجب أن نعرف كيف نُؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود، أي أن امتلاك المعرفة النظرية والعملية شروط ضرورية للنجاح ولكنها غير كافية إذ لا بد أيضاً من توافر الرغبة في العمل، فالإنسان لا يعمل وحده وإنما يعمل مع آخرين ربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم، ولا بد أن يعرف كيف يعمل الجميع في إطار التعاون وروح الجماعة.

## أنواع التدريب:

'تتعدد أنواع التدريب وتختلف من كاتب إلى آخر، ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي تم فيه، فهناك نوعان مهمان من التدريب، التدريب أثناء الخدمة في مكان العمل والتدريب خارج العمل!'

## أولاً: التدريب أثناء الخدمة:

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة - فكرة التلمذة المهنية - التي تعني أساساً أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين 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.

. ولا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التواءم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضاً خلال الحياة الوظيفية للموظف، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعداً للترقية لأعمال ذات مسؤولية أكبر وأخطر من مسؤولياته الحالية.

ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:

1. تضاء فترة تسمى 'فترة التجربة' تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تماماً عن عمله.

2. الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

3. المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب 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 بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة.

4. شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عمل طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم. مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.

5. توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق سؤالين بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها.

6. المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وأراء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب المتمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.

7. الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة وفرض الترقى، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

- وبهذا يمكن أن تساهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين الجدد، أو القدامى المرشحين للترقية، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين.

### **ثانياً: التدريب الرسمي خارج العمل:**

ونقصد بالتدريب الرسمي أن يكون التدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع للمنشأة

نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز تدريب الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة.

- ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها: المحاضرات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وسلة القرارات، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية.

- والمفاضلة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات:-

1. مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المدربين.
2. طبيعة المدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
3. إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
4. نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.
5. مدى ملاءمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
6. درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.
7. عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشتركين قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

## خطوات التدريب:

- وتتكون نظرية التدريب أو خطواتها من أربع مراحل منطقية ومتتابعة،

وتبدأ هذه المراحل:

### 1. بتحديد الاحتياطات التدريبية:

والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة،

والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

ينتقل الأمر بعد ذلك إلى:

### 2. تصميم لبرنامج التدريب:

والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب

الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى

المتدربين كما يتم تحديد المعانيات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأعلام ...

إلخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج،

وأيضاً تحديد ميزانية التدريب.

ينتقل الأمر بعد ذلك إلى:

### 3. مرحلة تنفيذ برنامج التدريب:

والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما

يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج

خطوة بخطوة.

وأخيراً وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

