

تنمية القوى العاملة في المؤسسات الخدمية

سالم بن محمد السالم *

المدخل إلى الدراسة :
المقدمة :

تهتم دول العالم قاطبة بالعنصر البشري، وتسخر إمكانياتها وجهودها لتنميتها والرفع من مستواه وزيادة إنتاجيته. وتبذل حكومة المملكة العربية السعودية محاولات جادة وجهوداً ملموسة لتطوير القوى العاملة، وتحديث مهاراتها، وتعزيز ثقافتها المهنية، وتأصيل دورها في خدمة المواطن والمجتمع. وذلك من خلال تنظيم الدورات التعليمية، والبرامج التدريبية، والابتعاث الداخلي والخارجي، وتشجيع التعليم العالي، وإعداد برامج البحث والتطوير، وتعزيز برامج المعاهد الفنية والتقنية، وغير ذلك من الجهود الأخرى.

وتولي خطط التنمية السعودية اهتماماً خاصاً بتنمية الكوادر البشرية، وتطوير القوى العاملة، حيث ركزت الخطط السابقة على الاستثمار البشري من أجل تلبية متطلبات المشروعات التنموية. وفي هذا السياق يشير السالم إلى أن تطوير المصادر البشرية، وتحديث خبراتها يعد عنصراً مهماً في عملية التنمية الوطنية الشاملة، " ذلك أن الحياة في تغير وتجدد مما يستوجب معه الاستعداد لتحديات المستقبل، كما أن الاحتياجات تختلف من وقت لآخر تبعاً لما يمر به المجتمع من تطورات في مختلف مجالاته. وقد أدركت خطط التنمية السعودية هذه الحقيقة وعملت جاهدة على تطوير العنصر البشري من منطلق أن الإنسان هو أساس التنمية وغايتها المنشودة " (السالم: ١٩٩٩م، ٩).

* بكالوريوس في المكتبات والمعلومات من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عام ١٣٩٨هـ.

- ماجستير في علوم المكتبات والمعلومات من جامعة كاليفورنيا عام ١٩٨٤م.

- دكتورة في التخصص نفسه من جامعة ويسكنسن عام ١٩٨٩م.

- يعمل حالياً أستاذاً بقسم دراسات المعلومات، كلية الحاسب الآلي والمعلومات، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية مج ١٦، ع ٢ = رجب - ذو الحجة ١٤٢١هـ / يونيو - نوفمبر ٢٠١٠م

عام ، والمؤسسات الخدمية ، ومن بينها بلديات المحافظات بشكل خاص في تطوير المصادر البشرية ، وتحد بالتالي من إنجاح المبادرات الرامية إلى تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري ، وعرقلة مسيرة التطوير المهني في قطاع حيوي ومهم بمكانة قطاع البلديات الذي يعد أحد الدعائم الرئيسية في النهضة التنموية التي تسود المجتمع السعودي.

والسؤال الذي يمكن أن يثار في هذا المقام هو: ماذا أعدت البلديات من منطلق رسالتها في خدمة المواطن والوطن لتنمية الكادر البشري ؟ ويؤمل أن تجيب الدراسة عن هذا السؤال من خلال تلمس أبرز العقبات التي تواجه البلديات في هذا الصدد. وهذا هو الهدف الرئيس لهذه المحاولة العلمية المتواضعة ، ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة أهداف فرعية يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- ١- التعريف بمفهوم تطوير الموارد البشرية.
- ٢- توضيح أهمية تطوير الموارد البشرية في تقديم خدمات متميزة للفئات المستهدفة.
- ٣- رصد أبرز العقبات التي تواجه البلديات في تطوير الموارد البشرية.
- ٤- المناقشة العلمية لتلك العقبات ، وبيان أثرها على الوضع الراهن .

وتسعى المؤسسات الخدمية ، وبخاصة البلديات في المملكة جاهدة إلى النهوض برسالتها تجاه خدمة المواطن ، وتنمية المجتمع ، كما أنها تضم أعداداً كبيرة من العاملين الذين يتوقون إلى تطوير خبراتهم الوظيفية من خلال التطوير المهني وأساليبه الذي أصبح سمة العصر ، ويضع الجميع أمام مسؤوليات جديدة. إذ يصعب على تلك البلديات أن تسهم في حل مشكلات المجتمع ، وتلبية متطلباته دون إعداد الكوادر البشرية؛ نظراً للتطور السريع في المجالات كافة ، وبروز مستجدات فرضتها العولمة ، وتقنية الاتصالات والشبكات مما يفرض على الجميع اللحاق بالركب ، ومجاراة طبيعة العصر.

علاوة على أن التطوير الذاتي يسهم في تحقيق التكيف مع المتطلبات الحضارية ، والتفاعل مع البرامج التنموية ، ورفع كفاءة الأداء الوظيفي (الحميدي: ١٤٢١هـ ، ١٣٥ ؛ 26 ، 2004 ، OSS) . ولذا فإن تحقيق المؤسسات البلدية لمهمتها أمر مرهون بتنمية وتطوير المهارات البشرية للعاملين في تلك المؤسسات ، حيث إن التدريب هو الذي يضفي الحيوية على الموظفين ، ويمكنهم من تقديم أفضل الخدمات للمواطنين .

إلا أن الإشكالية تكمن في وجود بعض العقبات التي تواجه المؤسسات الحكومية في المملكة بشكل

وتزايد طلبات المواطنين لخدمات البلديات، وارتفاع نسبة الوعي لديهم، ونحو ذلك من العوامل الأخرى التي تحمل تحديات لتلك المؤسسات الخدمية، وبخاصة بلديات المحافظات بوصفها مؤسسات فاعلة في المجتمع، وذات صلة وثيقة بالمواطن والمجتمع.

ولن يتمكن العاملون في تلك المؤسسات من تقديم الجديد إلا إذا كانوا هم أنفسهم على صلة بكل ما هو حديث وجديد (BAUM: 2005, 810). بل إن الأيام القادمة ستواجه تحديات أكثر تعقيداً نتيجة لتغير نظرة المجتمع إلى البلديات، وللخدمات التي تقدمها، وللرسالة المنوطة بها، مما يعني أن الحاجة إلى إعداد البرامج التطويرية والتعليم المستمر ستصبح أكثر إلحاحاً.

وقد ورد في عنوان هذه الدراسة بعض المصطلحات التي تحتاج إلى مزيد من التوضيح بغرض خدمة القارئ، ووضعه في الصورة، ومن أهمها ما يأتي :

١- **العقبات:** أبرز الصعوبات والمعوقات التي تواجه البلديات في تطوير الموارد البشرية، وتحد من انطلاقها، وتعرقل مسيرتها في خدمة أبناء المجتمع.

٢- **تطوير الموارد البشرية:** كافة الجهود المبذولة من قبل البلديات بغرض تنمية خبرات العنصر

٥- طرح مجموعة من البدائل والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تذليل تلك العقبات، ووضع المعطيات العلمية الناتجة عن الدراسة الحالية أمام المسؤولين والمخططين ليتمكنهم الانطلاق منها في معالجة وضع التطوير والتدريب في قطاع البلديات، وتحسينه نحو الأفضل.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تعالج موضوعاً حيوياً يتناول العنصر البشري الذي هو أساس التنمية وغايتها. فقد سبقت الإشارة إلى أن خطط التنمية السعودية ركزت على العنصر البشري بوصفه أهم دعائم النهضة الوطنية الشاملة. ولو ألقينا نظرة فاحصة على ما صدر من تلك الخطط حتى الوقت الراهن لتبين لنا بوضوح أنها تؤكد على تأهيل الكادر البشري وتنميته وتعزيز إنتاجيته، وإتاحة الفرص له لياخذ دوره اللائق به في تنمية الوطن.

فالتدريب هو البديل الوحيد لمساعدة البلديات على تلبية احتياجاتها من القوى العاملة المدربة، والمؤهلة للانسجام مع طبيعة العصر، والتعايش مع متغيراته. وتزداد أهمية التدريب في هذا الزمن الذي يشهد تطورات سريعة، وبروز أنماط جديدة من تقنية المعلومات والاتصالات، وتبني مفهوم الحكومة الإلكترونية، حيث يتم توظيف التقنية في تسهيل المعاملات والتواصل بين الأطراف المعنية،

أهمية تنمية الموارد البشرية :

ينطلق مفهوم التنمية البشرية HUMAN DEVELOPMENT من نظرية مفادها أن تحسين المهارات البشرية هو الأساس في التنمية. وقد برز هذا المفهوم منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين الميلادي، بغرض تحسين القدرات البشرية من خلال التعليم والتدريب. ويتضمن المفهوم ذاته جانبين يتمثلان في تحسين القدرات البشرية، واستخدام تلك القدرات في الأغراض الإنتاجية (النجفي والدعمة: ٢٠٠١م، ٦٨، ٧٧).

ويشير وائل السيد في بحثه الذي يحمل عنوان: (دور البلديات في بناء مجتمع المعرفة بالمدينة العربية) إلى أن أهم مشكلة تواجه الدول النامية بصفة عامة، والدول العربية بصفة خاصة هي مشكلة الإدارة، حيث إن تلك الدول ثرية في مواردها البشرية إلا أنه ينقصها التأهيل، وبخاصة أن المجتمع العربي يمر بكثير من التحولات التي فرضها عصر المعرفة. مما يستدعي تبني رؤية جديدة للإدارة تتغلب على كافة المعوقات الروتينية وغيرها من جهة، وتنسجم مع طبيعة العصر ومنتجاته الإلكترونية من جهة أخرى. ومن

البشري، ورفع كفاءته من خلال البرامج والدورات التعليمية والتدريبية، والابتعاث، وورش العمل، وغيرها.

٣- البلديات: يشمل هذا المفهوم بلديات المحافظات، وأمانات البلديات (التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية) المنتشرة في مختلف مدن المملكة ومحافظاتها، حيث تتوافر الأمانات في المناطق الكبيرة (١٤ منطقة)، وترتبط بلديات المحافظات من الناحية الإدارية بتلك الأمانات.

ولتحقيق أهداف الدراسة آنفة الذكر، فقد تم استخدام المنهج الوصفي THE DESCRIPTIVE METHOD، مع التركيز على منهج التحليل الوثائقي؛ ذلك أن الدراسة الحالية تعالج ظاهرة معاصرة، وتتناول ما يتصل بها من محاور وأبعاد بغرض تقديم صورة متكاملة عن وضعها الراهن، وتشخيص العوامل التي تقف خلفها، وذلك من خلال فحص واستقراء الأدبيات ذات الصلة الوثيقة بالظاهرة تحت الدراسة، ومن ثم الخروج بمعطيات علمية نابعة من الدراسة التحليلية للموضوع محل البحث. كما تم توظيف بعض الأدوات الأخرى المساندة التي تدعم الأداة الرئيسة، ومن بينها الزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية، وخبرات الباحث، ومعايشته للواقع.

ذلك على سبيل المثال توظيف الإنترنت في خدمة البلديات من خلال الحكومة الإلكترونية، حيث يستطيع المواطن إنجاز معاملاته، والحصول على الخدمات من الموقع الإلكتروني دونما الحاجة إلى زيارة مقر البلدية. فمثل هذا المشروع بحاجة إلى تدريب العاملين لإقامة مجتمع المعرفة.

بيد أن الصعوبة تكمن في نقص الكوادر المدربة للتعامل مع التقنيات الحديثة، وعدم تكيف الأفراد مع نظام الحكومة الإلكترونية بما يتطلب التغيير في العقلية، ومواجهة التحديات بروح عالية، خاصة وأن المدينة العربية بأمس الحاجة لبناء مجتمع معرفة حقيقي. ومن هذا المنطلق فيقع العبء الأكبر في الوصول لبناء مجتمع المعرفة في المنطقة العربية على البلديات التي ينبغي أن تتطور وفق المتغيرات الجديدة بغرض مواجهة النقص المعرفي (السيد: د. ت، ٥-٦).

من حسن التوفيق أن فكرة إقامة مجتمع المعرفة في البلديات قد تحولت إلى واقع ملموس في بعض الدول العربية مثل الأردن، والإمارات، وسوريا، وعمان، والكويت، وقطر، ومصر، وغيرها، حيث تم تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية. وتمثل مدينة دبي أنموذجاً حياً في توظيف التقنية في تطوير الفكر الإداري، حيث استخدمت نظم

المعلومات الجغرافية في الشؤون البلدية، والخدمات التي تهم المواطن. كما كانت وزارة الشؤون البلدية والزراعة في دولة قطر في طليعة الوزارات التي بدأت المرحلة الأولى من الحكومة الإلكترونية، وتسبني نظام وطني للمعلومات الجغرافية.

وكان من بين التوصيات التي خرجت بها دراسة السيد المشار إليها ضرورة وضع نظام متكامل على مستوى الدولة بغرض التنسيق بين البلديات بعضها مع بعض، ومع القطاعات الأخرى المعنية، وتطوير الأداء الوظيفي للموظفين بمختلف فئاتهم، وتوفير التدريب المستمر لهم باعتبارهم المورد البشري الذي يدير المنظومة البلدية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال صقل هذه الكوادر، والارتقاء بها فنياً للعمل في بيئة إلكترونية، وبذل قصارى جهدهم لخدمة المواطن مع توسيع آفاق التطوير المستمر عن طريق تنمية ثقافة الابتكار مع الاطلاع باستمرار على الجديد على المستوى المحلي والدولي للإفادة من تجارب الآخرين (السيد: د. ت، ١٢). والهدف النهائي هو تحسين كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين، والإسهام في إقامة المجتمع المعرفي الذي يمثل حاجة ملحة للبلديات في دول المنطقة.

وتناول عبد الله العلي النعيم موضوع التنمية الإدارية في قطاع البلديات ضمن كتابه الذي يحمل عنوان: (إدارة المدن الكبرى: تجربة مدينة الرياض)، حيث وضع أن من سمات خطط التنمية في المملكة تركيزها على تنمية العنصر البشري بوصفه الثروة الحقيقية في تحقيق طموحات التنمية، وذلك من خلال التعليم والتدريب والابتعاث إلى الخارج، والإفادة من إمكانيات معهد الإدارة العامة لتدريب السعوديين على إدارة الشؤون البلدية. وقد بذلت وزارة الشؤون البلدية والقروية جهوداً ملموسة في دفع حركة التدريب خطوة نحو الأمام، كما قامت أمانة مدينة الرياض ببعض الخطوات العملية الرامية إلى العناية بالقوى العاملة من حيث الاختيار والإعداد والتدريب والرعاية (النعيم: ١٤١٥هـ، ٣٣٢).

وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن المعهد العربي لإنماء المدن يسعى منذ إنشائه بمدينة الرياض عام ١٤٠٠هـ إلى تحقيق مجموعة أهداف من بينها "تدريب وتأهيل الكوادر البشرية وفئات العاملين في شؤون ومرافق المدن العربية وتأهيلهم والارتقاء بقدراتهم الفنية في الإلمام بأحدث وسائل العلم والتقنية المعاصرة في مجال الإنماء الحضري وفق أساليب وبرامج التدريب الحديثة والمتطورة التي تشمل حلقات التدريب والنقاش

والندوات العلمية والزيارات وتبادل الخبرات المحلية والعالمية مع مدن العالم المتقدمة" (الحمد: ١٤١٠هـ، ك). ولكن هل ترجمت هذه الأهداف النبيلة إلى مشروعات عملية على أرض الواقع؟ أم أن وجود بعض العراقيل والعقبات قد حال دون ذلك؟ هذا هو ما تسعى هذه الدراسة إلى توضيحه.

العقبات التي تواجه تطوير الموارد البشرية: تبين من توظيف منهج التحليل الوثائقي، والاستقراء المنهجي لما صدر عن الموضوع من نتائج فكري باللغتين العربية والإنجليزية أن أبرز العقبات التي تؤثر على انطلاقة مشروعات التطوير والتدريب في المؤسسات الخدمية بشكل عام، وفي قطاع البلديات بشكل خاص ما يأتي:

أولاً: عدم وضوح الرؤية تجاه المسؤولية الاجتماعية:

لا تزال الرؤية غير واضحة حيال مسؤولية التنمية الذاتية للقوى العاملة سواء في قطاع البلديات أو في غيرها من القطاعات الأخرى، فالقضية عائمة لا يعرف على وجه الدقة من المسؤول عنها في المجتمع. ومن هذا المنطلق فهي تضيف بعداً آخر إلى التحديات التي تواجه تطوير الموارد البشرية، حيث يتهرب الجميع من التصدي لهذه الظاهرة.

وهذا يعني أن التدريب عملية منظمة ومدروسة ، وليس عملية عشوائية كما قد يتصور البعض. وإذا أريد لبرامج التدريب أن تحقق الأهداف المرجوة منها ، فينبغي أن تقوم على منهجية تنطلق من أسس علمية رصينة ، وأن تصمم البرامج في ضوء تقدير علمي للحاجات التدريبية ، بحيث توضع أهداف واضحة ، ويتم تحديد المحتوى العلمي والموضوعات والأنشطة والفاعليات والأساليب المناسبة لتنفيذ البرامج ، ونحو ذلك من المتطلبات الأخرى.

ولعل من أبرز العوامل التي تضعف من فاعلية التدريب في المؤسسات محط الدراسة ما يأتي :

١- عدم الدقة في اختيار المدربين :

يعتبر المدرب العنصر الأساس لنجاح أو فشل العملية التدريبية. ومما يؤسف له أن بعض مؤسسات التدريب (خاصة الأهلية) لا يتوافر لديها النوعية المميزة من المدربين ، وتلجأ من أجل خفض الرسوم التدريبية ، والحصول على عقود التدريب ، إلى استقطاب مدربين لا تتوافر لديهم المهارات والقدرات لتقديم مستوى متميز من التدريب. إضافة إلى أن قلة من تلك المؤسسات يتوافر لديها مدربون متفرغون يمكن صقل مهاراتهم وتطويرهم باستمرار. ولقد أدى ذلك إلى تبني نظرة سلبية عن

والسؤال الذي يثار في هذا الصدد هو: من المسؤول عن تطوير القدرات وتنمية المهارات ؟ هل تقع المسؤولية على عاتق الموظف نفسه ؟ أم على عاتق الجهة التي ينتمي إليها ، وبخاصة إدارة التطوير والتدريب في المؤسسة التي ينتمي إليها ؟ أم على مراكز خدمة المجتمع في الجامعات السعودية ؟ أم على الجهات الحكومية والخاصة المعنية بالتطوير الإداري ؟ أم على الجمعية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية ؟ أم على المجتمع برمته ، وجميع من سبق ذكرهم ؟

الحقيقة أن الإجابة عن هذا السؤال غير واضحة ؛ لأن التطوير يعد مسألة معقدة ، ومتشابكة الأطراف ، ويصعب أن نلقي باللوم على طرف واحد. فالمسؤولية مشتركة ، وإن كان العبء الأكبر يقع على عاتق الموظف ؛ لأنه أدري الناس بظروفه ، وأكثرهم إدراكاً لاحتياجاته ومعرفة بنقاط ضعفه ، ولذا فإن المسؤولية تقع عليه بشكل أكثر.

ثانياً : عدم وضوح الرؤية تجاه منهجية البرامج التدريبية :

يعرّف التدريب من الناحية العلمية على أنه "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين ، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم" (الطعاني: ٢٠٠٢م ، ١٣).

وقد يعجز المتدرب عن إفادة الجهة التي ينتمي إليها بسبب رفض رؤسائه المباشرين السماح له بتطبيق الأساليب الحديثة التي تدرب عليها، أو بسبب تكليف الموظف بعمل لا علاقة له بالبرنامج التدريبي الذي التحق به (الطويل: ١٩٩٠م، ٤٠).

ثالثاً : ضعف الشعور بأهمية تطوير العنصر

البشري :

بالرغم من وجود قناعة لدى عامة المسؤولين والعاملين في بلديات المحافظات بضرورة تنمية الكوادر البشرية، إلا أن هذه القناعة النظرية قد لا تترجم بالضرورة إلى واقع ملموس. إذ لا يزال هناك قصور واضح في إدراك أهمية التطوير والتدريب في الحياة العملية، وقيمة التنمية الذاتية والتعلم المستمر في زيادة الإنتاجية، وذلك لاعتبارات كثيرة من بينها عزوف بعض القيادات الإدارية عن المشاركة في البرامج التدريبية المتاحة لهم، وإحجامهم عن ترشيح مرؤوسيهم للإفادة من فرص التدريب المتاحة، إضافة إلى عدم حماس بعض الموظفين من منسوبي البلديات لتطوير مهاراتهم الوظيفية. "وجميع هذه المظاهر المتصلة بهذه المشكلة، مظاهر سلوكية غير إيجابية، لا تعاون على تحقيق أهداف التدريب، ولا سبيل للحد منها أو القضاء عليها إلا بزيادة

مراكز التدريب الأهلية على وجه الخصوص، ومستوى أداء مدربيها. الأمر الذي يتطلب من الجهات المستفيدة من التدريب التأكد من نوعية المدربين الذين يقدمون البرامج التدريبية، كما يتطلب من مؤسسات التدريب نفسها الحرص على اختيار أفضل المدربين.

٢- عدم الدقة في اختيار المرشحين للتدريب :

ويقصد بذلك عدم الدقة والموضوعية في اختيار الموظفين المرشحين للالتحاق بالدورات التطويرية والبرامج التدريبية، حيث إن العملية قد تخضع للمجاملات، وليس لوجود احتياج تدريبي فعلي. "ويحصل في أحيان كثيرة أن يتم ترشيح متدربين لا تنطبق وظائفهم الفعلية مع طبيعة البرنامج، وبذلك لا يكون للتدريب انعكاس إيجابي على عمل المتدرب بعد انتهاء البرنامج" (الطويل: ١٩٩٠م، ٤٠).

٣ - عدم الاستفادة المثلى من المتدربين :

من بين التحديات الأخرى التي تواجه تنمية العنصر البشري في المؤسسات الخدمية، والبلديات على وجه الخصوص عدم الاستفادة من المتدربين بالشكل المطلوب، وذلك بعد انتهاء فترة التدريب، وعودتهم لمزاولة مهامهم الوظيفية، مما قد لا يتيح للموظف نقل مهاراته إلى مكان العمل.

التدريب، والبعض الآخر على العكس من ذلك تماماً. وبالطبع فإن هذا الوضع يجعل تأثير التدريب غير محسوس بما فيه الكفاية لوجود خلل في توازن مهارات الموظفين، مما يؤدي إلى التأثير على كفاءة الأداء الجماعي" (الطويل: ١٩٩٠م، ٣٩ - ٤٠).

رابعاً : عدم التحديد الدقيق للاحتياجات :

من بين العقبات الأخرى التي تواجه المؤسسات، ومن بينها البلديات، وبخاصة بلديات المحافظات في تطوير الموارد البشرية عدم تحديد الاحتياجات التدريبية في التخطيط للبرامج بشكل دقيق. ويقصد بذلك تحديد رغبات ومتطلبات المجموعة المزمع تقديم البرنامج لها، والتعرف إلى اهتماماتها، ومن ثم توظيف المعلومات التي يتم تجميعها من الدراسة والتحليل في تحديد الاتجاه الذي تسير بموجبه البرامج، وأنماط النشاطات المرغوب فيها، وبعد ذلك وضع قائمة بالأولويات، وتحديد الأهداف الرئيسية التي يتوقع أن يجنيها الدارس في النهاية. ويشير أحد الباحثين إلى أن تحديد الاحتياجات " عملية إجرائية محددة ومستمرة تتم باستخدام أساليب علمية لتوليد معلومات عن الاحتياجات المختلفة مع الأفراد والجماعات والمجتمعات، ضمن مستويات جغرافية مختلفة ليصار بعد ذلك إلى ترتيبها حسب أولويتها، وتخطيط

الوعي بأهمية التدريب في أوساط القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية وغيرها " (الطويل: ١٩٩٠م، ٤١).

ومما يعكس ضعف الاهتمام بالتطوير المهني في قطاع البلديات، وغيرها من القطاعات الأخرى عدم الأخذ بالأساليب الحديثة في التدريب بالشكل الذي ينسجم مع المستجدات المعاصرة. "وعلى الرغم من التطورات التي حدثت في برامج إعداد الكوادر البشرية، وتدريبهم في أثناء الخدمة في الدول المتقدمة، إلا أنها في الدول النامية بشكل عام لاتزال تتبع الأساليب التقليدية في هذا المجال، لذلك لم تتمكن من الارتقاء بكفاءة الكوادر البشرية، وما يمكن أن يحقق ذلك من تطور كمي ونوعي في مخرجات أدائها " (الطعاني: ٢٠٠٢م، ١٥).

كما أن من مظاهر قلة الاهتمام بالتدريب ضعف الإقبال على البرامج التدريبية، وعدم التوازن بين مؤسسات البلديات في هذا الأمر، بل حتى داخل المؤسسة الواحدة. فبعضها تهتم بالتدريب، وتشجع موظفيها على الالتحاق بالبرامج التدريبية، والبعض الآخر غير مهتمة بالأمر. "كما نجد داخل الجهاز الواحد بعض مديري الإدارات المتحمسين لإلحاق موظفيهم ببرامج

وتنفيذ البرامج والمشروعات الموجهة لتلبية تلك الاحتياجات" (حسنين: ١٤١٤، ١٣-١٤).

إن عملية تحديد الاحتياجات-NEEDS ASSESSMENT، ودراسة المتطلبات تعد الخطوة الأولى التي ينبغي أن تثار عند إعداد أي برنامج ناجح للتعليم المستمر. بل إنها تعد قطب الرحى في عملية التخطيط، وعاملاً رئيساً في إنجاح البرامج، وعنصراً حيوياً في فاعليتها، والنهوض بها. كما تكمن أهمية دراسة الاحتياجات وتحليلها في جعل البرامج متفقة مع الواقع، وذات دور فاعل في تلبية متطلبات الأفراد والمؤسسات (السالم: ١٩٩٩م، ١٠).

ولذا فإن الاحتياجات التدريبية تعد من أهم الأمور التي تدفع النشاط التدريبي إلى تحقيق هدفه، فكلما أمكن التعرف إلى تلك الاحتياجات وتحديدها أمكن تلبيتها، ورفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب. إضافة إلى أن تحديد الاحتياجات يساعد على معرفة الأفراد الذين يحتاجون بالفعل إلى تطوير مهاراتهم الوظيفية، ومعرفة نوع أو طبيعة التدريب الذي يناسب كل فرد أو كل مجموعة على حدة، وتحديد المؤسسة التي يمكن الاستعانة بها في عملية التدريب، ومعرفة أنماط البرامج التدريبية المزمع تقديمها للمستفيدين. ويدخل في نطاق تحديد الاحتياجات التعرف الدقيق إلى طبيعة العمل، والتوصيف الواضح

للمهام المنوطة بكل موظف، وغير ذلك من الجوانب الأخرى التي تؤكد أهمية التعرف مسبقاً إلى الاحتياجات قبل التخطيط للبرامج المزمع تنفيذها.

ومن الملاحظ تهميش هذا الجانب الحيوي في الإدارات المعنية بالتطوير في البلديات، بالرغم من أن نجاح أي برنامج تدريبي يقاس بمدى التعرف إلى طبيعة الاحتياجات التدريبية، ولا يمكن أن نضمن للبرنامج النجاح إذا لم يؤسس على منهج علمي لتلك الاحتياجات، حيث لا مكان للاجتهادات الشخصية في هذا الصدد.

وتكمن أبرز مظاهر العقبات التي تواجه البلديات في هذا المضمار في النقاط التالية :

١ - غياب المعلومات الدقيقة :

هناك مصادر معلوماتية حيوية ومهمة يمكن الاعتماد عليها في التخطيط للبرامج، إلا أن الوضع الراهن في البلديات يوحي بعدم الأخذ بها، أو ربما تم الأخذ بها على استحياء. فلا تزال هناك بعض الصعوبات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن بينها عدم وجود خطة عامة للقوى العاملة، وعدم وجود تصنيف للوظائف يمكن من خلاله معرفة مكونات الوظائف المختلفة ومتطلباتها، وعدم وجود نظام بتقارير الكفاية يمكن الاعتماد عليه، وعدم تأهيل إدارات

المشاركة في البرامج المماثلة للبرامج المقترحة بغرض الاستئناس بمقترحاتهم، وغير ذلك من الطرق الأخرى (السنبلي: د. ت، ٢٢-٢٣).

٢- الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات :

يبدو أن الأسلوب المتبع في الوقت الراهن لتحديد الاحتياجات قد لا يحقق الهدف المنشود، حيث إنه يعتمد في الغالب على قيام الآخرين بتحديد احتياجات الأفراد المرشحين للالتحاق بالدورات التدريبية، وتقرير ما يجب أن يتعلموه. وهو أسلوب عديم الجدوى؛ لأنه يقوم على تخمينات وفرضيات قد لا تصدق في عالم الواقع (السنبلي: د. ت، ٢٥)، ويهمش أصحاب الحاجة (الفئات المستهدفة من التطوير) مع أنهم أدري بشؤونهم وباحتياجاتهم من الآخرين. وبدون هذه المشاركة يصعب أن تحقق البرامج التدريبية الأهداف التي تصبو إليها، وتطمح إلى بلوغها.

٣- الاعتقاد السائد بعدم وجود ضرورة لتحليل الاحتياجات :

يعتقد البعض أن تحليل الاحتياجات أمر ثانوي، سواء في ذلك حاجة المؤسسة أو حاجة العاملين أنفسهم.. الأمر الذي يتعارض مع المنهجية العلمية للتدريب، وينعكس بالتالي سلباً على إنجاح البرامج، وتحقيقها للأهداف المرسومة لها.

الموظفين للقيام بعملية تحديد الاحتياجات للعاملين في المؤسسة. الأمر الذي يترتب عليه عرقلة مشروعات التخطيط للبرامج التدريبية؛ لكونها تفتقر إلى التعرف على احتياجات الفئات المستهدفة. وهذا أمر لا يثير الغرابة إذا أخذ في الحسبان أن أي برنامج تدريبي يبدأ في الأصل بوجود أفراد يحتاجون إليه، وإذا انتفت الحاجة فلا معنى للتدريب. علاوة على أن مراعاة الاحتياجات الفعلية والمتوقعة للملتحقين بالبرامج التدريبية يسهم في توجيه تلك البرامج بالشكل الصحيح، وتوفير الوقت والجهد والمال.

ويمكن أن نضيف إلى ما سبق مصادر أخرى لا تقل عنها أهمية بما في ذلك آراء الرؤساء تجاه مرؤوسيه، إضافة إلى الشكاوى التي يتقدم بها العاملون، حيث يمكن من خلال دراستها معرفة أسبابها، ووضع الحلول من خلال الالتحاق بالبرامج التدريبية.

الأمر الذي يوحي بضرورة إجراء مسح أولي بغرض استطلاع آراء واتجاهات من يتوقع مشاركتهم في الدورات -POTENTIAL PARTICIPANTS. وهناك طرق كثيرة يمكن استخدامها في هذا المجال من بينها الاستبانة التي ترسل إلى المجتمع المرشح للمشاركة في البرامج بغرض قياس الاتجاهات والتصورات الذاتية، والاتصال بالأشخاص الذين سبق لهم

٤- الاختصار على تحديد الاحتياجات الفعلية :

هناك تصور خاطئ لدى البعض بأن تحديد الاحتياجات (إن وجد) ينبغي أن يقتصر على الجوانب الفعلية وحدها، ويهمل الجوانب المتوقعة. وهذه تعد نظرة قاصرة؛ لأنها تغفل ظروف العاملين، وما يحيط بهم من مشكلات، وما يواجهونه من تحديات، سيما في هذا العصر الذي يمتاز بالتعقيد، وسرعة التطورات، وتلاحق المستجدات، مما يفرض التكيف مع الواقع، والاستعداد للمستقبل بما يحمله من مفاجآت.

٥- ضعف المصادر المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية :

بالرغم من أن هناك كثيراً من المصادر التي يمكن الاستعانة بها لاكتشاف الحاجات التدريبية، والحصول على معلومات كافية لتقرير تنفيذ برنامج تدريبي من عدمه، إلا أن الجهات الحكومية بشكل عام، والبلديات بشكل خاص لا تأخذ بتلك المصادر المعتبرة .

٦- عدم مراعاة التجانس في ترشيح المشاركين :

يتطلب التخطيط الجيد تقسيم الموظفين المرشحين للمشاركة في الدورات التدريبية إلى فئات متجانسة وفقاً لاهتماماتهم الوظيفية، حتى يمكن تصميم البرامج التي تلبي متطلباتهم،

وتنسجم مع مستوياتهم العلمية. إلا أن هذا المطلب لا يؤخذ به في أغلب الحالات، حيث يتم الترشيح بشكل عشوائي ينتج عنه بعض السلبيات التي تعرقل مسيرة التطوير والتدريب في مؤسسات البلديات.

خامساً: عدم رسم إستراتيجية واضحة للتدريب:

وثمة عقبة أخرى تواجه المؤسسات تحت الدراسة في تطوير مواردها البشرية، وتتمثل في عدم رسم إستراتيجية واضحة للبرامج التطويرية والتدريبية، وبخاصة فيما يتعلق بعدم تحديد أهداف البرنامج المزمع تنفيذه. فهناك حالة من التسرع في اتخاذ القرارات دون دراسة الوضع الراهن، ومناقشة العناصر التي تساعد على إنجاح البرامج التدريبية، وتحقيقها للأهداف المرسومة لها، بما في ذلك محتواها العلمي وزمانها ومكانها، وذلك بغرض التأكد من أن تلك البرامج تعكس استجابة فعلية لحاجات واقعية، وليس مجرد الواجهة الاجتماعية، ومجاملة الآخرين أو مجاراتهم (KRAAK: 2005). علاوة على أن كل جهة أو كل بلدية تقوم في الوقت الراهن بتدريب موظفيها دون التنسيق مع الجهات الأخرى، وفي الغالب تتم عملية الالتحاق بالبرامج

التدريب في دول الجوار؛ مما أنعش مراكز التدريب فيها، وهياً لها إمكانات مادية لم تكن تحلم بها، وجعل تلك المراكز تعتمد بشكل أساس في تقديم برامجها على متدربين من داخل المملكة، بالرغم من إقرار الكثير من المتدربين بأن مستويات مراكز التدريب الداخلية تفوق كثيراً المراكز الخارجية.

ولا شك أن هذه الظاهرة تؤثر سلباً على قدرة مراكز التدريب الداخلية على النمو، وتوسيع نشاطاتها، وتحرمها من حصة كبيرة من سوق عملها. علاوة على أنها تسهم في تعزيز قدرات مراكز التدريب الخارجية، والمدربين الأفراد من الخارج، وتعمل على الترويج لهم ولبرامجهم. وبالتالي فإن دعم مراكز ومؤسسات التدريب المحلية يتطلب تغليب المصلحة الوطنية، بحيث يتم التركيز على الاستعانة بمراكز التدريب المتوافرة في الدولة؛ لتقوم بدورها في الإسهام بتأهيل وتطوير القوى العاملة، ورفع قدراتها المهنية والفنية (الطويل ١٤٢٧هـ، ٣).

ومما يزيد المشكلة تعقيداً غياب الرقابة على مؤسسات التدريب الخارجية التي عينت لها ممثلين أو مندوبين في الداخل، حيث يكتظ سوق التدريب في المملكة بكثير من تلك المؤسسات التي يتولاها في الغالب مدربون عرب وأجانب ليس لديهم ترخيص بمزاولة التدريب، ومع ذلك فهم يقدمون برامج لعدد من الجهات الحكومية والأهلية.

التدريبية بجهود ذاتية من الموظفين أنفسهم دون توافر مظلة تعمل على تنسيق تلك الجهود.

تجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن الإدارة المعنية بالتطوير الإداري في وزارة الشؤون البلدية والقروية بصدد تبني إستراتيجية جديدة لتدريب القوى العاملة، حيث كشفت المقابلة الشخصية مع سعادة مدير إدارة التدريب بالوزارة عن أنه تم تكليف أحد المستشارين بإعداد خطة ترسم مسار البرامج التدريبية، وتوضح الرؤية بناء على تشخيص الوضع الراهن، وتصميم استمارات يتم توزيعها على عينات من الموظفين الذين سبق لهم الالتحاق ببرامج التدريب، وإجراء مقابلات شخصية معهم، ومن ثم الخروج بتصوير يوضح وضع الاحتياج التدريبي، ويسهم في رسم هيكل أو مسار يمكن الاستئناس به مستقبلاً في تنفيذ برامج التطوير والتدريب لمنسوبي البلديات. (الخويطر: ١٤٣٠هـ).

سادساً: التركيز على الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية :

يلجأ الكثير من المؤسسات الحكومية في المملكة إلى الاستعانة بمراكز تدريب ومدربين من خارج المملكة، بالرغم من توافر مراكز تدريب داخلية تقدم برامج متميزة، ويتوافر لديها مدربون متميزون. كما أن بعض الجهات تبعث بمتدربيها إلى مراكز

وبعض القائمين على هذا القطاع كان يعمل في السابق موظفاً متعاقداً في إدارات التدريب في تلك الجهات. الأمر الذي قد يطرح علامة استفهام عن كيفية حصولهم على امتياز تنفيذ تلك البرامج بالرغم من عدم حصولهم على ترخيص نظامي بذلك. ولذلك فإن هناك حاجة لتوافر الشفافية في هذا الصدد (الطويل : ١٤٢٧ هـ، ٤)، وللتأكيد مرة أخرى على العنصر الوطني في معالجة الإشكالية. وثمة مشكلة أخرى لها صلة بهذه القضية، وتتمثل في وجود بعض الممارسات السلبية في إدارات التطوير والتدريب في الجهات المستفيدة. فقد اعتادت بعض تلك الجهات على الاستعانة بمؤسسات تدريب خارجية محددة لمدد طويلة، وبالتالي الاستمرار في العمل معها بالرغم من وجود مؤسسات تدريب داخلية قادرة على تقديم هذه البرامج. ومما يزيد من خطورة هذه المشكلة تمييز بعض مسؤولي التدريب لمؤسسات تدريب معينة (في الغالب خارجية)، والتعامل معها دون إعطاء فرصة للمراكز الأخرى للمنافسة بالرغم من جودة أدائها.

هذه النظرة السلبية من قبل بعض المسؤولين لمؤسسات التدريب الداخلية تشكل عقبة أمام تطوير العنصر البشري. ذلك أن نمو وتطور مراكز التدريب المحلية يتطلب إتاحة الفرصة أمامها بكل

شفافية وموضوعية من قبل إدارات التدريب في الجهات المختلفة للتقدم بعروضها لتقديم البرامج التدريبية، وإيجاد آليات موضوعية لتقييم العروض.

سابعاً : التركيز على الرسوم كمعيار لاختيار مؤسسات التدريب :

تقوم بعض المؤسسات الحكومية بدعوة عدد من مؤسسات التدريب المحلية للتقدم بعروض لتقديم برامج تدريبية لموظفيها، ويكون الأساس الحاسم في الاختيار هو مقدار الرسوم التي تقدمت بها تلك المؤسسات بصرف النظر عن مقارنة مستوى المدربين، ومستوى المادة التدريبية، والإمكانات الفنية الأخرى. مما يعد إجحافاً بحق المؤسسات التدريبية الوطنية الجيدة. ولا شك أن وجود تصنيف لمراكز التدريب، وعدم أخذ عامل الرسوم وحده أساساً لاختيار مؤسسة التدريب سيؤدي إلى حث مراكز التدريب المحلية على تطوير مستوى أدائها، وفي الوقت نفسه سيؤدي إلى عائد تدريبي أفضل على المتدربين، وعلى الجهات المستفيدة من البرامج التدريبية.

ومن المعوقات ذات الصلة بالرسوم ما يلاحظ من أن بعض المراكز الأهلية محدودة الإمكانات تقدم رسوماً متدنية للبرامج التي تتنافس عليها مع مؤسسات التدريب الأهلية الأخرى سعياً للحصول

تاسعاً : عقبات أخرى :

إضافة إلى ما سبق مناقشته من عقبات تحد من تطوير القوى العاملة في البلديات، فهناك تحديات أخرى لا تقل عنها أهمية، ومن بينها عدم الرغبة والاستعداد لدى البعض للمشاركة في البرامج التطويرية، فالتعلم جهد ذاتي ينبع من الأفراد أنفسهم، وليس عملية إجبارية تفرض عليهم. وإذا لم يتوافر لدى الموظف الاستعداد لتعلم كل ما هو جديد ومفيد في مجال عمله، فلن تكون العملية مثمرة. علاوة على انخفاض الروح المعنوية لدى بعض الأفراد، وعدم وجود حوافز كافية تشجع الموظفين على الالتحاق بالدورات التدريبية سواء داخل المملكة أو خارجها، وقلة الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب، وعدم السماح للموظفين بالتفرغ للدورات وترك العمل كلياً أو جزئياً، وربما كبار السن لبعض الموظفين واعتيادهم على سلوكيات يصعب عليهم تعديلها. مناقشة العقبات السابقة والبدائل المتاحة :

لقد كشفت السطور السابقة عن مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي تحد من انطلاق مسيرة تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية بشكل عام، والبلديات خاصة ما يتبع منها المحافظات في المملكة بشكل أكثر دقة، وهذا أمر لا يثير الغرابة إذا

على عقود التدريب، مما أدى إلى الإضرار بمؤسسات التدريب ذات الإمكانيات الجيدة. ومع أن هذا الأسلوب قد يخدم تلك المؤسسة لفترة قصيرة، فإن هذا الوضع يؤثر بالتأكيد على قدرة مؤسسات ومراكز التدريب الأهلية في بناء وتطوير إمكاناتها، ويتيح المجال للمؤسسات الخارجية لأخذ هذا الدور. وهذا الأمر يتطلب وعياً من مسؤولي المؤسسات التدريبية الأهلية بخطورة هذا الأسلوب، وتأثيره على أدائها وسمعتها.

ثامناً : وجود فجوة بين البرامج والمتطلبات :

من الملاحظ أنه يتم إلحاق العاملين خاصة في المؤسسات الحكومية في برامج تتمحور حول قضايا تقليدية لا تناسب روح العصر، ولا تتسجم مع ظروفه ومتغيراته، بل إن البرامج التي كانت قد وضعت لتلبية احتياجات المرحلة الماضية لا تزال مطبقة بالرغم مما طرأ على الساحة من تغير في الاتجاهات. الأمر الذي يوحي بضرورة إعادة النظر في المحتوى العلمي للبرامج التي يرشح لها العاملون في قطاع البلديات، ويفرض في الوقت ذاته تقييم دور المؤسسات المعنية بالتأهيل الوظيفي سواء في القطاع الحكومي (معهد الإدارة العامة، والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، والجامعات)، أو القطاع الخاص.

٣- لا يتم التدريب بموجب خطة، وإنما بشكل عشوائي، وحسب تعليمات الإدارة العليا.

٤- اقتصار التدريب على كوادرات الإدارات الدنيا، والابتعاد عن تدريب كوادرات الإدارات الوسطى والعليا، في حين أن كوادرات العمل الإداري واتخاذ القرار موجودة عادة في مستويات الإدارتين الوسطى والعليا، وهي بحاجة ماسة إلى التدريب.

٥- ضعف الاهتمام بالتدريب، حيث ينظر إليه على أنه مصدر للنفقات دونما نتيجة. أي أنه عامل تكلفة فقط، مع العلم أنه من أهم العوامل المساعدة على زيادة الإنتاجية والربح.

٦- عدم وجود التمويل الكافي للتدريب وإعادة التأهيل (شعبان: ١٤٢٧هـ، ٦٦٩-٦٧٠).

ومن حسن التوفيق، أنه بالرغم من وجود بعض العقبات، فإن المسيرة لم تتوقف، حيث بدأت الساحة تشهد في الآونة الأخيرة اهتماماً ملحوظاً من قبل المؤسسات الخدمية بتطوير الموارد البشرية، وذلك اقتناعاً من المسؤولين بأهمية تنمية القوى العاملة. وتعد المملكة من بين الدول التي تدرك مدى أهمية العناية بالإنسان، وظهر الاهتمام بالعنصر البشري من خلال قنوات كثيرة، بما في ذلك التوسع في التخصصات العلمية في التعليم العالي، وإتاحة فرص الدراسة في

أخذ في الحسابان غموض مفهوم التطوير، وتهرب الجميع من تحمل مسؤوليته. وعلى أي حال، فيعد التطوير المهني من أعقد القضايا التي تواجه الحكومات والدول في هذا العصر، وربما كان مرد ذلك إلى أن القضية ليست محلية، بل إنها إقليمية وعالمية. فجميع دول العالم تقريباً تعاني من المشكلة ذاتها مع تفاوت بينها في النوع والمستوى.

تجدر الإشارة في هذا المقام إلى ما خرج به محمد شعبان من دراسته للتحديات المعاصرة للموارد البشرية في العالم العربي، حيث توصل إلى معطيات متشابهة إلى حد كبير مع معطيات الدراسة الحالية، وذلك نتيجة لتشابه الظروف في دول المنطقة، وذلك على النحو التالي :

١- ضعف القناعة لدى قيادات الإدارات العليا في المؤسسات الحكومية على وجه الخصوص بأهمية التدريب وجدواه، مما يجعل الدورات التدريبية مجرد مسألة شكلية الغرض منها الدعاية وجذب الانتباه.

٢- عدم توفير الوقت الكافي وتخصيصه للتدريب، بحيث يتم التدريب بعد نهاية الدوام الرسمي، أو في مكان العمل، مما يسهم في تشتيت اهتمام المتدربين، ويوجدُ عبئاً إضافياً، ويجعل الفائدة محدودة.

الوظيفية ومواكبة المتغيرات، وملاحقة الجديد في مجال مهنتهم. ويعتقد الباحث أن العاملين في قطاع البلديات لا يقلون أهمية عن نظرائهم في المجالات الأخرى، بل إنهم قد يفوقونهم في الأهمية نظراً لقربهم من المواطن، وحرصهم على تلمس احتياجاته، مما يضع عليهم عبئاً أكبر في تحسين مستوى إنتاجيتهم، وتطوير مهاراتهم العملية، وحفزهم على المشاركة بفاعلية في المشروعات التنموية الطموحة. ذلك أن خبرات الموظف تتقادم بمرور الزمن، وتظهر بشكل متسارع أنماطاً جديدة من تقنية المعلومات والاتصالات. وأمام هذا التحدي الخطير الذي يواجه الموظف في هذا المرفق الخدماتي تبرز الحاجة الماسة إلى اللحاق بالركب، ومواصلة التعلم الذاتي مدى الحياة.

ولابد من وقفة متأنية في هذا السياق حول مشكلة تحديد الاحتياجات بوصفها من أبرز العقبات التي تواجه التخطيط العلمي للبرامج التدريبية، إذ إن أغلب الممارسات الحالية لا تعبأ كثيراً بهذه القضية بالرغم من أهميتها. فقد لاحظ عادل الزيايدي من دراسته للبرامج الموجهة لتنمية الموارد البشرية أنها تواجه مجموعة من المعوقات، وأبرزها عدم تحديد الاحتياجات التدريبية تحديداً دقيقاً، حيث إن بعض الجهات قد تقوم

الخارج للمتفوقين، والتوسع في معاهد التأهيل والتدريب، ونحو ذلك من القنوات الأخرى.

وقد سبقت الإشارة إلى أن الخطط التنموية السعودية تؤكد على أن الكوادر البشرية تعد من أهم الثروات الوطنية، "وبالتالي فإنه مهما أنفق على تنميتها من مبالغ فهو استثمار حقيقي يعود على الدولة بالنفع، ومهما صرف عليها من وقت وجهد فهو في النهاية إسهام في تنمية القوى العاملة المهنية وتعزيز الطاقة البشرية. وتهتم جميع دول العالم بتنمية القوى العاملة فيها، كما تبذل الدول المتقدمة تقنياً كالولايات المتحدة الأمريكية، واليابان أموالاً طائلة على برامج البحوث والتدريب في سبيل تطوير العنصر البشري، ورفع مستواه وقدراته لتحقيق أهدافها المنشودة" (السالم: ١٤١٧هـ، ٢٠)؛

GARDENER : 2004, & (ALSAHLAWI 176) بل إن خطة التنمية السعودية الثامنة (١٤٢٥ - ١٤٣٠هـ) تشير إلى أنه تم تخصيص ٧٠ ملياراً سنوياً لتنمية الموارد البشرية، أي بزيادة ١٥ ملياراً عن خطة التنمية السابقة، وذلك بغرض التوسع الكمي والنوعي في خدمات التدريب خاصة في الميادين العلمية والتطبيقية (شعبان: ١٤٢٧هـ، ٦٨٧ - ٦٨٨).

علاوة على أن التحديات المعاصرة، وبخاصة في مجال تقنية المعلومات تفرض على العاملين في أي مجال إعادة التأهيل بغرض رفع كفاءتهم

يؤدي إلى فشل تلك البرامج . ويتطلب هذا دراسة طبيعة المجتمع والعادات والتقاليد والمستوى الثقافي وطبيعة المهن التي يزاولها أبناء المجتمع المستهدف بالدراسة " (الشاعر: ١٤١٠هـ، ١٧٧). ويدخل في هذا الإطار التعرف إلى عدد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب، وأولويات الاحتياجات التدريبية بغرض تحديد المهم منها، وغير ذلك من الجوانب الأخرى التي تساعد على تحديد احتياجات المجتمع.

بيد أن الواقع ينحرف كثيراً عن الصورة المثالية آنفة الذكر، حيث تقوم العملية على العشوائية والاجتهادات الشخصية، والتسرع في اتخاذ القرار، دون توظيف منهجية واضحة، واستخدام آلية وإجراءات محددة تساعد على جمع معلومات وافية عن الفئات المستهدفة، وطبيعة المهام المنوطة بها، حيث يتم على سبيل المثال إغفال المصادر المعلوماتية التالية بالرغم من أهميتها:

١- تحليل القوى العاملة: حيث يفترض أن تقوم إدارات الشؤون الإدارية في البلديات بجمع بيانات تفصيلية عن القوى العاملة، وتفرغها في نماذج يمكن من خلالها تقرير حاجة كل موظف إلى الالتحاق بالبرامج التدريبية.

بترشيح بعض العاملين فيها للالتحاق بالدورات لمجرد التخلص منهم أو مجاملة لهم، مما يفقد مثل تلك الجهود الفائدة المرجوة، ويجعلها عاجزة عن إحداث التطوير المقصود. إضافة إلى مشكلة عدم الارتباط بين الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج، مما يجعل كثيراً منها لا تفي بالمتطلبات الحقيقية للدارسين، وتفتقد إلى الواقعية والقابلية للتطبيق العملي. إذ إن ما يدرس في القاعات بعيد تماماً عن المشكلات الفعلية للمؤسسة، ويرتكز أساساً على الحقائق النظرية البحتة، الأمر الذي يضعف فاعلية التدريب وأهميته، وقد يصيب المتدرب بالإحباط، وعدم الانتظام في الحضور، وعدم أخذ العملية مأخذ الجد. (الزيادي: ١٩٩٣م، ١٥٩-١٦١).

ولا تقل مشكلة عدم الدراسة الدقيقة لطبيعة المستفيدين أهمية عن سابقتها، إذ لا بد من الدراسة الفاحصة لطبيعة الفئات المستهدفة من إقامة البرامج والدورات التدريبية، وذلك كخطوة نحو تصميم البرنامج الذي يتلاءم مع ميولهم ويلبي احتياجاتهم. ويؤيد هذه الحقيقة ما أشار إليه أحد الباحثين بقوله: " حيث إنه ليست جميع البرامج التي تطبق على مجتمع ما مناسبة للمجتمع الآخر، وعدم أخذ مثل هذه الأمور بعين الاعتبار

٢- **خبرة العمل:** حيث يتم جمع بيانات تتعلق بالمدة التي قضاها الموظف في البلدية، والخبرة التي اكتسبها خلال الفترة الماضية، ومن ثم يتقرر ما إذا كان الالتحاق بالبرامج التدريبية سيزود الموظف بخبرات تنقصه حالياً أم لا.

٣- **تنظيم التدريب الحالي:** في هذه الخطوة يتم تحديد المدة التي سيقضيها المتدربون حتى يصلوا إلى المستوى المنشود، وتحديد المسؤول عن تدريب الموظفين الجدد، وتحديد طريقة تنفيذ التدريب، وتحديد النتائج المتوقعة من تقدم المتدرب، وبيان طريقة تقويمها.

٤- **انسحاب العاملين:** وهنا يتم تحديد الأشخاص الذين تركوا العمل (سواء خلال التدريب أو بعده ومعرفة الدوافع لذلك). وقد يتم ذلك من خلال إجراء مقابلات مع المنسحبين عن العمل بهدف معرفة أسباب الانسحاب، ومعالجته بالأسلوب المناسب.

٥- **اختيار المتدربين:** هنا يتم التعرف إلى الصعوبات التي تقف أمام المتدربين، واختيار الوسيلة المناسبة لحفزهم على الالتحاق بالبرامج التدريبية.

٦- **معلومات عن الجودة:** حيث يتم تحديد الكيفية أو الجودة، وتحديد قواعد الجودة المطلوب الوصول إليها من قبل المتدربين.

٧- **التنبؤ بمستقبل التدريب:** وهنا تستخدم المعلومات التي يتم تجميعها بهدف تحليل الحاجات التدريبية في التنبؤ بمستقبل التدريب، حيث يتم تغطية جوانب كثيرة من بينها مدة ونوع التدريب لكل عمل، وعدد المتدربين المطلوبين لكل عمل، وعدد المدربين المطلوبين، ومكان التدريب وإمكاناته من أجهزة ومواد وما شابه ذلك (القبلان: ١٤٠٣ هـ، ١٠٤-١٠٩).

ولعل مما يسهم في تذليل العقبات التي تواجه البلديات في تطوير الكوادر البشرية تشكيل هيئة وطنية أو لجنة استشارية على مستوى تلك المؤسسات تجتمع بشكل دوري، وتدرس احتياجات كل موظف، وكل جهة على حدة، وتتسق مع المؤسسات الأخرى المعنية بالأمر، وترفع مرئياتها إلى متخذي القرار. إضافة إلى الاستفادة من التجارب الرائدة، والمبادرات المشابهة في القطاعات الأخرى، وبخاصة تلك التي تتشابه في ظروفها مع البلديات، إذ يمكن الاستئناس بتلك التجارب في تطوير الأوضاع الراهنة، وعدم تكرار السلبات.

ويمكن أيضاً الاستفادة من الإمكانيات والتجهيزات التعليمية والتدريبية المتوافرة في بعض مؤسسات القطاعين العام والخاص داخل المملكة؛ لتقديم بعض البرامج بدلاً من تقديمها في جهات خارجية. علاوة على تقوية علاقة بلديات

أسماء المشاركين في قائمة يعلن عنها في المناسبات الرسمية التي تقيمها البلديات أو على مواقعها على الإنترنت.

وينبغي أن لا نغفل في هذا السياق تدريب العاملين في قطاع البلديات على استخدام الحاسب في خدمة المواطنين مع التركيز على توظيف الإنترنت والبريد الإلكتروني في إنجاز المعاملات، مما يسهم في الارتقاء بأداء تلك المؤسسات الخدمية، ويعزز مفهوم الحكومة الإلكترونية الذي يعد هاجساً تطمح المملكة إلى تحقيقه في مختلف القطاعات. وكذلك تفعيل دور إدارة التطوير الإداري في وزارة الشؤون البلدية والقروية، وإدارات التدريب في أمانات البلديات المتوافرة في المناطق الكبيرة، وتزويد تلك الإدارات بما تحتاجه من خبرات فنية وبشرية لكي تنهض بمسؤوليتها الاجتماعية بالشكل المطلوب. إضافة إلى رصد المبالغ المالية الكافية للقيام بمتطلبات التدريب (بحيث يتم رصد ميزانية خاصة ضمن الميزانية السنوية للبلديات)، ويقتصر الصرف على هذا الغرض.

نتائج الدراسة :

١- يعد موضوع تنمية المصادر البشرية جزءاً حيوياً ومهماً من رسالة المؤسسات الخدمية، إذ بدون هذا الجانب المهم تصبح

المحافظات بالمواطن والمجتمع، وذلك من خلال تعزيز مفهوم أو شعار (البلدية في خدمة المجتمع)، وترجمته بشكل أكثر فاعلية على أرض الواقع مما يحفز الموظفين على تطوير خبراتهم ليكونوا مؤهلين لخدمة المجتمع بشكل أفضل. وكذلك تكثيف الجانب الإعلامي لبث الوعي بأهمية التطوير الذاتي، وذلك من خلال إقامة لقاء سنوي (أو ندوة) لتقويم وضع التطوير والتدريب في بلديات المحافظات، ويدعى إليها جميع الأطراف المعنية بالقضية، وتناقش أهم التحديات التي تعترض التدريب، وتطرح توصيات يمكن الانطلاق منها في تطوير البرامج المستقبلية.

وثمة بدائل أخرى يمكن أن تسهم في القضاء على الصعوبات التي تواجه البلديات في تنمية العنصر البشري أو على الأقل تعمل على التخفيف من حدتها، ومن ذلك على سبيل المثال وضع حوافز تشجيعية مادية وأدبية تضمن استجابة الموظفين للبرامج التدريبية. وتتمثل تلك الحوافز في الشهادات التي توزع عقب استكمال البرنامج، وتحمل البلديات لنفقات التدريب والمواصلات، وصرف مكافآت أو بدلات، واحتساب الالتحاق في الدورات التعليمية في الترقية والعلاوة السنوية (السالم: ١٧٤هـ، ١٣١)، ونشر

الممارسات تتم دون تحديد مسبق ودقيق للاحتياجات.

٥- تتمثل أبرز معوقات تحديد احتياجات المتدربين في غياب المعلومات الدقيقة، والأسلوب المتبع في عملية التحديد، والاعتقاد السائد لدى البعض بعدم ضرورة تحليل الاحتياجات، والاقتصار على الاحتياجات الفعلية وحدها، وإهمال الاحتياجات المتوقعة بالرغم من أهميتها، وضعف المصادر المعتمدة في هذا الشأن، وعدم مراعاة التجانس في ترشيح المشاركين في الدورات التدريبية.

٦- يفضل البعض الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية على حساب مراكز التدريب المحلية، مما قد يؤثر سلباً على قدرة المراكز الوطنية على النمو، وتوسيع نشاطاتها. الأمر الذي يوحى بضرورة تغليب المصلحة الوطنية، وتشجيع المؤسسات المحلية على النهوض بدورها في تطوير الموارد البشرية.

٧- أظهرت المعطيات وجود فجوة بين البرامج التدريبية والمتطلبات، بحيث يتم إلحاق العاملين ببرامج تتمحور حول موضوعات تقليدية لا تناسب روح العصر، ولا تسهم في تطوير مهارات الموظفين، مما يستدعي إعادة النظر في تقويم المحتوى العلمي للبرامج التدريبية.

تلك المؤسسات مجرد هياكل لا روح فيها، ولا معنى لوجودها.

٢- يمكن تطوير العنصر البشري في تلك المؤسسات من خلال الدورات التدريبية، والابتعاث الداخلي والخارجي، وبرامج التعليم النظامي والتعليم المستمر، وورش العمل، ونحو ذلك من الأساليب الأخرى التي تسعى إلى تطوير المهارات الوظيفية، وتأهيل أو إعادة تأهيل منسوبي البلديات للإسهام في المشروعات التنموية الشاملة التي يشهدها الوطن في كافة قطاعاته.

٣- تبين أن هناك مجموعة من العقبات التي تعرقل مشروعات التطوير والتدريب في محافظات البلديات في المملكة، ومن أبرزها عدم وضوح الرؤية تجاه منهجية البرامج التطويرية، وضعف الشعور لدى بعض المسؤولين والموظفين بأهمية تطوير المهارات الوظيفية، وعدم رسم إستراتيجية واضحة للتدريب، وعدم تحديد أهداف البرنامج المزمع تنفيذه، وعدم الدقة في اختيار المرشحين للتدريب.

٤- بالرغم من أهمية الالتحاق بالبرامج التدريبية لمنسوبي البلديات من الناحية النظرية فإن واقع الأمر يوحى بأن التدريب لم يصل بعد إلى المستوى المنشود في هذا القطاع الحيوي، وأن

المقترحات والتوصيات :

أن إدارات التدريب تتوافر حالياً في أمانات المناطق

الكبرى وحدها.

٤- التنسيق مع البلديات الأخرى، ومع الجهات المعنية بالتطوير المهني محلياً وخارجياً، وإدارات التطوير والتدريب في القطاعات الحكومية والخاصة بغرض التعاون، وتبادل المعلومات والخبرات، والتقليل من الازدواجية في الجهود المبذولة.

٥- ضرورة تبني معايير موضوعية عند ترشيح الموظفين للالتحاق بالبرامج التدريبية بدلاً من الاعتماد على الأسلوب الشخصي الذي قد يتأثر بالذاتية. وكذلك توظيف الأسلوب العلمي في رسم إستراتيجية وطنية لتنمية القوى العاملة في هذا القطاع الحيوي.

٦- زيادة التوعية بأهمية تطوير الخبرات الوظيفية، وذلك من خلال النشرات واللقاءات والاجتماعات الدورية مع العاملين بغرض تسويق الفكرة، وتعزيز إسهام البلديات بوصفها مرافق حضارية في دعم حركة التنمية الوطنية الشاملة في المملكة.

٧- تناولت الدراسة الحالية الموضوع من خلال التركيز على العقبات الأساسية التي تحد من تطوير القوى البشرية في البلديات، وأغفلت التحديات الثانوية نظراً لضيق المساحة المخصصة لهذه الدراسة. ويقترح أن تتوسع الدراسات

١- ينبغي أن يتم إعداد البرامج التدريبية على أساس التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي ينبغي أن ترتبط بالإستراتيجية الشاملة لرسالة البلديات واتجاهاتها نحو تنمية القوى العاملة. وذلك من خلال وضع خطة بنوعية التدريب المطلوب، والأعداد المطلوب تدريبها بغية تقديم تدريب أكثر فاعلية.

٢- يقترح الاستعانة بخبرات المؤسسات الوطنية المعتبرة في هذا الخصوص مثل معهد الإدارة العامة (بوصفه من الجهات الرائدة التي تتولى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الدولة)، والجامعات، والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. كما يقترح أن تقوم البلديات بتكليف أحد المتخصصين بعمل دراسة ميدانية لتحديد اهتمامات منسوبي تلك البلديات، ومن ثم توظيف معطيات الدراسة في تحديد نوعية البرامج التدريبية المناسبة، وتصميم المحتوى الموضوعي لكل برنامج على حدة بالشكل الذي يلبي اهتمامات كل مجموعة.

٣- إنشاء إدارة لتطوير الموارد البشرية في بلديات المحافظات؛ لتعمل كحلقة وصل بين البلدية والمؤسسات المعنية بالتدريب، وتحديد المرشحين للتدريب، ومتابعتهم، وتحديد احتياجاتهم. ذلك

ذلك من العوامل الأخرى، وذلك بغية اكتمال المنظومة، والخروج بنتائج علمية تفيد المسؤولين، وتساعد على وضوح الرؤية أمام المخططين لتطوير الموارد البشرية في هذا القطاع الخدماتي المهم.

المستقبل في هذا الأمر، بحيث تدرس القضية من منظور شمولي يأخذ في الحسبان الصعوبات والمعوقات التي تعرقل نجاح البرامج التدريبية من حيث الموضوع والزمان والمكان والتجهيزات ونحو

المصادر والمراجع

- الزيايدي، عادل رمضان. تدريب الموارد البشرية.- القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣م.
- السالم، سالم محمد. تحديد الاحتياجات في التخطيط للبرامج التدريبية مع إشارة خاصة إلى برامج المكتبات والمعلومات. دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات. مج ٤، ع ٢ (مايو ١٩٩٩م). ص ٩-٤٠.
- السالم، سالم محمد. التطوير المهني للعاملين في مجال المكتبات والمعلومات.- الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٤١٧هـ.
- السالم، سالم محمد. واقع خدمة المجتمع والتعليم المستمر في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض: الجامعة، ١٤١٩هـ.
- السنبل، عبدالعزيز بن عبدالله. نموذج مقترح لتطوير برامج التعليم المستمر في جامعة الملك سعود.- الرياض: الجامعة، (د. ت).
- السيد، وائل محمد يوسف. دور البلديات في بناء مجتمع المعرفة بالمدينة العربية. متاح في: (تاريخ الدخول ٢٥/٣/١٤٣٠هـ)

<http://publications.ksu.edu.sa/Conferences/K>

- حسنين، حسين محمد. أساليب تحديد الاحتياجات المحلية. عمان: جمعية عمال المطابع التعاونية، ١٤١٤هـ. (سلسلة أدلة العاملين بتنمية المجتمعات المحلية. السلسلة الثالثة).
- الحماد، محمد عبد الله. منظمة المدن العربية والمعهد العربي لإنماء المدن في مواجهة مشكلات المدن العربية. المواطن والبلدية في خدمة المدينة العربية.- الرياض: المعهد العربي لإنماء المدن، ١٤١٠هـ ص ك - ث.
- الحميدي، عبدالرحمن بن سعد. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في إعداد الخطط التدريبية لمراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر. بحوث الملتقى الأول لعمداء مراكز خدمة المجتمع في الجامعات السعودية الذي نظمته جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خلال الفترة ٢٠ - ٢٢ / ٧ / ١٤١٩هـ. - الرياض: الجامعة، ١٤٢١هـ.
- الخويطر، حماد. مقابلة شخصية أجراها الباحث مع سعادة الأستاذ حماد الخويطر مدير إدارة التدريب بوزارة الشؤون البلدية والقروية بمكتبه بالرياض بتاريخ (٩/٤/١٤٣٠هـ).

- ALSAHLAWI, KHALID ABDULAZIZ & GARDENER, EDWARD P. M. HUMAN RESOURCES AND ECONOMIC DEVELOPMENT : THE CASE OF SAUDI ARABIA. JOURNAL OF THIRD WORLD STUDIES. VOL. 21 ISSUE 1 (SPRING 2004). P. 175 – 189 .
- BAUM, QUALITY OF LIFE IS NOT ONLY FOR PEOPLE SERVED – IT IS ALSO FOR STAFF: THE MULTI – FOCAL APPROACH . JOURNAL OF INTELLECTUAL DISABILITY RESEARCH . VOL. 49 ISSUE 10 (OCT 2005) . P. 809 – 811 .
- DIERDORFF, ERICH C. & SURFACE, ERIC A . ASSESSING TRAINING NEEDS: DO WORK EXPERIENCE AND CAPABILITY MATTER. HUMAN PERFORMANCE. VOL. 21 . ISSUE 1 (2008). P. 28 – 48 .
- Kraak, andre. Human Resources Development and the Skills Crisis in South Africa: the Need for a Multi – Pronged Strategy. JOURNAL OF EDUCATION & WORK. VOL. 18, ISSUE 1 (MAR 2005). P. 57-83.
- OSS, MONICA . EIGHT STRATEGIES FOR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT. BEHAVIORAL HEALTH MANAGEMENT. VOL. 24. ISSUE 2 (MAR/APR 2004). P. 22 – 27 .
- [knowledge%20Cities%20Conference%20-%20Saudi%20Arabia%202005/34.doc](http://www.knowledge%20Cities%20Conference%20-%20Saudi%20Arabia%202005/34.doc)
- الشاعر، عبدالرحمن بن إبراهيم. التعليم المستمر بين النظرية والتطبيق. **مجلة جامعة الملك سعود**. مج ٢ العلوم التربوية (١). ١٤١٠هـ. ص ١٧٧-١٩٤.
- شعبان، محمد حسن. التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها. **الإدارة العامة**. مج ٤٦، ع ٤ (شوال ١٤٢٧هـ). ص ٦٥٩-٧٠٣.
- الطعان، حسن أحمد. **التدريب: مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها**. - عمان: دار الشروق، ٢٠٠٢م.
- الطويل، محمد بن عبدالرحمن. التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته. **الإدارة العامة**. السنة ٢٩، ع ٦٥ (يناير ١٩٩٠م). ٥٠ - ٧٠.
- الطويل، محمد بن عبدالرحمن. معوقات التدريب في المملكة من واقع تجربة مراكز التدريب الأهلية. ورقة عمل مقدمة للملتقى التدريب والتنمية (التدريب للعمل في مجتمع المعرفة ودوره في التنمية: الطموح والتحديات). الجمعية السعودية للإدارة. - الرياض، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، ٣-٥ ربيع الآخر ١٤٢٧هـ.
- القبلان، يوسف محمد. تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية. **الإدارة العامة**. ع ٣٨ (شوال ١٤٠٣هـ). ص ١٠١-١١٩.
- النجفي، سالم توفيق؛ والدعمة، إبراهيم مراد. التنمية البشرية والنمو الاقتصادي: دراسة تحليلية. **بحوث اقتصادية عربية**. السنة ١٠، العدد ٢٦ (شتاء ٢٠٠١م). ص ٦٥-٩٠.
- النعيم، عبد الله العلي. **إدارة المدن الكبرى: تجربة مدينة الرياض**. - الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤١٥هـ.