

النظام التدريبي و دوره في تنمية الموارد البشرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة و حكامه محلية

إشراف الأستاذ:

د. عبد الله زوييري

إعداد الطالبة:

بولنوارنجية



- د. حسام الدين بو عيسي رئيسا

- أ. سالم حسين مناقشا

- د. زبيري عبد الله مشرفا

السنة الجامعية: 2015/2014

شكر و عرفان

الشكر لله أولا وأخيراً، فله الحمد والمنة ألا بفضلته تتم الصالحات .

وبعد:

أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور: عبد الله زيري.

لما منحني من توجيهات ونصائح لإنجاز هذا العمل .

كما أوجه شكري لكل أستاذ استمدت منه ولو بذرة علم منذ بداية

الدرب الدراسي .

وأخص بالذكر الأستاذ: عبدو مصطفى .

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل.

وأخيراً نسأل الله تعالى أن يجعل عملنا خالصاً لوجهه ومقبولاً عنده

وان يدخره لنا في صحائف أعمالنا يوم لا ينفع مال ولا بنون.

إهداء

إلى الوالدين الأعزاء ...

إلى إخوتي وأخواتي ...

إلى جميع اصدقائي ...

إلى جميع أساتذتي

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد...

إلى كل طالب علم ...

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع ...

ملخص

الهدف من هذه الدراسة إظهار أهمية النظام التدريبي في تنمية الموارد البشرية، بداية سندرسة الفجوة التدريبية، فنشرح من خلالها حاجيات المؤسسة لتدريب الأفراد، فكل مؤسسة تستغل كامل الوقت لزيادة قدراتها المادية والمعنوية.

تسمى هذه العملية بتحسين الأداء وتحتوي على ثلاث جوانب أساسية هي الكفاءة، الفعالية والفاعلية.

المقاربة الجديدة الإدارة تؤكد على دور النظام التدريبي في زيادة قدرات الأفراد والإدارة هذه النظرة الجديدة ترى أنّ النظام التدريبي ليس مجرد وسيلة بل يمثل هدفاً ورؤية غائية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بالمفهوم المعاصر.

Abstract

The aimed of this study is to demonstrate the importance of training system in human resource, first we study the hole training in human resources, we examined the firms need to train the employers; every firm work all time increase her capacity moral and material.

This operation call; improvement performance; it contains three elements effectivity, effectivity and effectiveness.

The new approach total quality of management insist the role of training system, to ameliorate the capacity of employers and administration.

The new vision saw that the training system it is only instrument but it's our purpose vision of contemporain DRH.

مقدمة:

حظي التدريب باهتمام متزايد من المؤسسات العصرية، باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسات.

ومما يعزز الاهتمام بعملية التدريب أيضا، نجده من المنظور الذي أصبح يرى به، إذ تغيرت النظرة لموضوع التدريب من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية إلى نظام قائم بحد ذاته متفرع من نظام تنمية الموارد البشرية.

وهذا ما سمح له بأن يكون مقوما رئيسيا من مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية التقنية منها والإدارية، التي ترتبط مباشرة بالفرد بكونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى.

وينبغي الإشارة إلى أنه مهما تطور العمل تقنيا أو امتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونه، وبذلك فإننا نجد أن التطور ليس رهين الآلات والتكنولوجيا بل هو رهين بتطور الإنسان ونموه وارتقائه، إن أغلب الاستراتيجيات التي يتبناها مختلف المسيرين فيما يتعلق بالتطوير، تتمحور حول العنصر البشري الذي يعد أهم الركائز التي تساعد على الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات.

وتعد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية أحد أهم الاستراتيجيات وذلك لأنها السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعرفة والمهارة والخبرة للأفراد العاملة، وتعتمد تلك الاستراتيجيات في مجالات عدة أهمها: التطوير، التدريب، تقييم الأداء وغيرها من الأمور التي لها علاقة بنشاط الفرد في داخل أو خارج المؤسسة.

لقد مكنت النظرة التي يحظى بها التدريب في جل المؤسسات من احتلال موقع متقدم في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وتبدى هذا الاهتمام من خلال حجم التمويل الذي يرصد لنشاط التدريب وبرامجه، فقد بينت الدراسات أن أغلبية المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية هي تلك التي أعطت لتدريب أفرادها أهمية قصوى،

وأدركت أن إنجاز الأهداف يتوقف تماما على العناصر المدربة، وايقنت أن التدريب لم يعد كما كان في الماضي مجرد وسيلة ضرفية، وإنما أصبح أداة جوهرية في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

ومن هذا المنحى وفي ضوء ما تقدم تتبلور معالم البحث والتي يمكن صياغتها وتحديدها في النقاط التالية:

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الدراسة من الناحية العلمية في ضبط المفاهيم المتعلقة بالتدريب، وتبيان معنى وحقيقة مفهوم النظام التدريبي ومن الناحية العلمية إبراز دور النظام التدريبي في تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال إبراز النقاط أو الطرق التي يتم التركيز عليها في تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تبيان الآثار التي يمكن أن يتركها النظام التدريبي من خلال الأداء والفعالية في تنمية الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

إن موضوع تنمية الموارد البشرية موضوع شاسع وواسع، خاصة إذا ما تطرقنا إلى مجالاتها لذلك ارتأينا أن نقتصر في الدراسة على التدريب دون غيره من المجالات الأخرى، حيث أن الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- بلورة الأسس التي يقوم عليها نظام التدريب.
- إبراز أهداف التدريب ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها ورفع الإنتاجية.
- تقييم فعالية البرامج التدريبية الموضوعية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها والتعرف على مدى إسهام التدريب في تحسين أداء وفعالية المورد البشري.
- اقتراح عدد من التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث ووضع بعض الاقتراحات اللازمة لتحسين فعالية التدريب ورفع الإنتاجية وكذا تحسين الأداء.

إشكالية البحث:

كيف يساهم النظام التدريبي في تحسين كفاءة وفعالية المورد البشري؟
ولتسهيل الإجابة عن هاته الإشكالية يمكن أن نقسمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بتنمية الموارد البشرية؟ وما هي مختلف المجالات التي ينشط فيها؟
- 2- هل لنظام التدريب دور في تنمية الموارد البشرية؟

الفرضيات:

لمعالجة الإشكالية السابقة والإجابة عن مختلف الأسئلة الفرعية حددنا الفرضيات

التالية:

يساهم النظام التدريبي في تحسين كفاءة وفعالية الموارد البشرية عن طريق التدريب المستمر وصولاً إلى تنمية الموارد البشرية.

- إن تنمية الموارد البشرية ما هي إلا زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن، حيث أن لتنمية الموارد البشرية عدة مجالات تنشط فيها ومن أهم تلك المجالات نجد تخطيط المسار الوظيفي للأفراد تقييم الأداء، والتطوير التنظيمي والتدريب، ويشكل التدريب أبرز مجال تنشط فيه، ذلك لأنه من أقدم التقنيات المعتمد عليها في تلقين المهارات والمعارف للعاملين.

- يتلخص دور نظام التدريب في زيادة الإنتاجية والربحية للمؤسسة، دون أن يكون هناك أي أثر على الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، بالإضافة إلى أن النظام التدريبي يمثل غاية ووسيلة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية.

منهجية البحث:

من أجل دراسة الموضوع والإجابة عن الإشكالية التي طرحت كمحاولة لاختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي، من أجل معرفة كل حيثيات وجوانب النظام التدريبي من أجل تحقيق أهدافه، واعتمدنا على المنهج التحليلي وذلك لتحليل دور النظام التدريبي في تنمية الموارد البشرية.

أسباب اختيار الموضوع:

إن الأسباب أو المبررات التي دفعتني على اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره أجملها فيما يلي:

- 1- ميلنا الطبيعي للبحث والاستطلاع في موضوع تنمية الموارد البشرية.

- 2- ميلنا الطبيعي لدراسة المواضيع المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.
- 3- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسات.
- 4- شعورنا بالأهمية والقيمة تجاه الموضوع فالمؤسسات بحاجة ماسة إلى تنمية الموارد البشرية.
- 5- نوع التخصص الذي أدرس فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص إدارة وحكمة محلية.

الدراسات السابقة في الموضوع:

بالإضافة إلى الدراسات السابقة المعمقة في موضوع التدريب، التي تمت على يد مجموعة من الأساتذة والدكاترة سواء في الجامعات الجزائرية أو الأجنبية نشير إلى أن هذا البحث جاء كإضافة سابقة مني في هذا الموضوع والذي يتعلق بالنظام التدريبي ودوره في تنمية الموارد البشرية، وتتمثل أهم الدراسات التي تقترب من موضوع دراستنا في:

مذكرة (- يرقى حسين، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، معهد العلوم الاقتصادية، 1995-1996، جامعة الجزائر). ماجستير في العلوم الاقتصادية - محمد لمين المراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة، كلية العلوم الاقتصادية، 2005، جامعة سعد دحلب) مذكرة ماجستير (مؤسسات نفضال، بالبليدة.

، الرياض، معهد) ترجمة سعد الجبالي(- وليم تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، الإدارة العامة، 1990.

- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، 1997.

مذكرة (- الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، 2006 -) ماجستير في علوم التسيير، 2007.

صعوبات الدراسة:

تجدر الإشارة إلى أنه في أغلب الحالات تواجه الباحث عند الإعداد دراسة لدراسة موضوع ما، بعض الصعوبات قد تكون نفسها لدى جل الباحثين الآخرين، ومن الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد بحثنا ما يلي:

_ الصعوبة والتعقيد والتفرقة بين المصطلحات والفرق بينها وما المقصود بها، سواء باللغة العربية أو اللغة الأجنبية .

_ قلة المراجع المتعلقة ببحثنا.

خطة العمل:

طبقاً للإشكالية العامة للبحث والتساؤلات المختلفة المتفرعة عنها، ومع الأخذ بعين الاعتبار الفرضيات التي ينطلق منها البحث، فقد تم تقسيم بحثي إلى فصلين كل فصل يحتوي على مجموعة من المباحث، حيث تطرقت في الفصل الأول إلى ماهية النظام التدريبي الذي يعتبر مدخل تمهيدي نتناول فيه المفاهيم والعناصر والأسس والأنواع المتعلقة طبعا بالنظام التدريبي، أما الفصل الثاني الذي كان عنوانه تحليل دور النظام التدريبي في تنمية الموارد البشرية والذي يتطلب عرض تنمية الموارد البشرية في ظل النظام التدريبي وأهم طرق النظام التدريبي، إضافة إلى النتائج والآثار التي يحدثها النظام التدريبي في تنمية الموارد البشرية أما الفصل الثالث والذي كان بعنوان أهمية التدريب ودور المورد البشري المؤهل والذي تم فيه عرض أهمية التدريب وفعاليته هذا في المبحث الأول أما المبحث الثاني تناولت فيه نظام التدريب ودور المورد البشري المؤهل.

الفصل الأول: ماهية النظام التدريبي

المبحث الأول: تعريف النظام التدريبي

المبحث الثاني: عناصر النظام التدريبي

المبادئ-الأهداف - (المبحث الثالث: النظام التدريبي

الأنواع

(

تمهيد:

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة، والمتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل لها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يخترنونها، ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي.

إضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير والعمل الإنتاجي وتأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة وزيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

ومن أجل توضيح ماهية النظام التدريبي ينبغي علينا التطرق أولا إلى منهاج النظم في دراسة التدريب متطرقين إلى تحليل النظم، بعدها سنقوم بتحليل مفهوم النظام ثم التدريب وصولا إلى النظام التدريبي هذا في المبحث الأول أما المبحث الثاني فيخص عناصر النظام (المبادئ - الأهداف - الأنواع) التدريبي وفي المبحث الثالث نتناول النظام التدريبي

المبحث الأول: تعريف النظام التدريبي

من أجل الوصول إلى تصور واضح للتدريب ومن ثم التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس علمية، فإنه من المفيد أن ننظر المؤسسة إليه من وجهة النظم، أي بإتباع منهاج النظم مع التدريب على أنه نظام متكامل.

1- منهاج النظم:

المنهج عبارة عن قواعد عامة متطورة للحصول على الحقيقة، والمنهج هو الجانب الذي من خلاله يتم تطبيق خطوات البحث العلمي، وذلك لاكتشاف المشاكل وتحليلها ومن ثم اقتراح النظم والبرامج الملائمة لحل هذه المشاكل.

- يعتبر منهج النظام تعديل للمنهج العلمي حيث يركز على العملية النظامية في حل المشاكل وينظر إلى المشاكل والفروض وفق سياق النظام، وبالتالي يسمى تطبيق الطريقة، إذن هذا المنهج يركز على نقطة أساسية¹ العلمية في حل المشاكل الاعمال بمنهج النظم) هي أن النظام كل لا يتجزأ، ويتناول الأجزاء الداخلة فيه باعتباره أنظمة في حد ذاتها، ولكنها في الوقت نفسه أنظمة فرعية تتفاعل مع النظام الكبير وتحليل النظم يدخل ضمن النظام العام الذي يقوم عليه منهاج النظم.

2- تحليل النظم:

هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء ببعضها البعض، فتحليل النظم هو الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام الذي تجعله يتسم بعدد من السمات والخصائص التالية:

- 1- يعتمد تحليل النظم على أنواع متعددة من الخبرات والمعارف.
- 2- يتصف أسلوب تحليل النظم باستخدامه منطق الأسلوب العلمي في البحث.
- 3- يتميز تحليل النظم بأنه يعتمد على تكوين يمثل النظام الذي تجرى دراسته⁽²⁾.
- 4- أن أساس المفاضلة والاختيار بين البدائل في أسلوب تحليل النظم هو المقارنة بين النفقات والعوائد، ولا تقتصر على شكلها المالي، بل تتسع لتشمل جميع أنواعها من جهد بشري أو استخدام الطاقة الإنتاجية أو ضياع لفرصة كان يمكن استثمارها في حالة اختيار بديل آخر.

(1)- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص20.

(2) حسين يرقى، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات بالروبية (C.V.I)،

(منكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية)، معهد العلوم الاقتصادية، 1995-1996، ص 37.

5- إن تحليل النظم يأخذ في الاعتبار البيئة المحيطة ويحاول أن يبين علاقة البيئة وما تشمل عليه من متغيرات تجعل القدرة على النتائج في العمل محدودة⁽²⁾.

فعند تطبيق تحليل النظم على التدريب، فإن المقصود يكون عادة تطبيق كل فروع المعرفة الخاصة بالنظم، وينظر إليه على أنه إستراتيجية لتحسين عملية صنع القرار، ويكون هدف العملية تمكين مديري التدريب من تحديد الاختبارات التي تحقق أفضل كفاءة لتشغيل داخلي لمكونات النظام وبشكل محدد، فإن هدف تحليل نظم التدريب هو مساعدة مديري التدريب في التخطيط و التنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة على الموارد المتاحة بالشكل الذي يؤدي⁽³⁾ إلى تحقيق أهداف التدريب بكفاءة وفعالية)

مفهوم النظام:

إن الفكرة الأساسية لمنهاج النظم تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه: "ذلك الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أجزاء أو أشياء تشكل في مجموعها⁽⁴⁾ تركيباً كلياً موحداً"

فالنظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام، ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وفي ضوء هذا التعريف يمكن القول أن النظام هو الطريقة أو المنهج المتبع الذي يهدف إلى ترتيب الأفكار والنظريات بشكل تنظيمي معين يتيح الوصول إلى الأهداف الموضوعية، بالإضافة إلى أنه يمثل مجموعة الوحدات، متصلة مع بعضها اتصالاً ديناميكياً وينتج عن هذا الاتصال سلسلة من الأنشطة المصممة لتحقيق هدف ما على أساس البيانات والطاقت

(2) - المرجع نفسه.

(3) - وليم تريسي، تصميم نظم التدريب و التطوير، (ترجمة سعد الجبالي)، الرياض، معهد الادارة العامة، 1990، ص 57.

(4) - محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية العتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجاريف والرافعات، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص 145.

، والتي يجب أن تعطي⁵ والمواد التي يتم الحصول عليها من البيئة التي يعمل فيها النظام)
(⁶ خلال زمن معين المعلومات والمواد والنتائج)

ويمكن أن نستنتج من التعريف المتقدم ما يلي:

- 1- أن النظام يتكون من أجزاء متصلة فيما بينها وذلك لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة.
- 2- أن هذه الأجزاء أو الأنظمة الفرعية تتفاعل مع البيئة المحيطة بالنظام.
- 3- كلما كان هناك تفاعل وانسجام بين أهداف الأنظمة الفرعية التي يتألف منها النظام، كلما أدى ذلك إلى زيادة كفاءة النظام في تحقيق أهدافه.

أما إذا جئنا إلى مفهوم التدريب فنجد بأن كل منظمة تحتاج إلى امتلاك يد عاملة على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها السوقية، ومن هنا تبرز ضرورة التدريب كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب مهارات أخرى جديدة حسب ما يستجد من تكنولوجيا وحسب ما يتطلبه تطور العمل.

التعريف الأول: التدريب هو ما يزيد عن كفاءة ومهارة الفرد الإنتاجية لرفع الأداء في العمل وذلك عن طريق معاونة الفرد على استغلال قدراته ومهاراته إلى أقصى حد⁽³⁾.

اهتم هذا التعريف بقدرات الفرد ومهاراته لمصلحة العمل فقط، ولم يشر إلى ضرورة تنمية سلوك الفرد واتجاهاته وميوله وأفكاره مما يمكنه من استغلال قدراته ومهاراته بطريقة سليمة ليحقق مصلحته ومصلحة المؤسسة.

التعريف الثاني: يعرف التدريب على أنه التعلم الذي يتم تقديمه من أجل تحسين الأداء في الوظيفة الحالية⁽¹⁾.

(5)- تامر جبالي، (النظام التدريبي)، الدراسات العليا والبحوث قسم الرياضيات الأساسية، كلية التربية، جامعة حلوان، (د ت)، ص 7.

(6)- هائل عبد الوهاب زايد، أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين دراسة ميدانية على شركات الصناعات النسيجية، (مذكرة ماجستير إدارة الأعمال)، كلية الاقتصاد، 2009، ص 4.

(3) lakhdar schiou ، **gestion du personnel**، 3^{ème} édition ، québec، les éditions d'organisation ، 1990، p 293.

(1) - رنيم أبو شامات، مقدمة تعريف التدريب، (النظام التدريبي)، مقالة النجاح، أطلع عليه يوم: 2015/04/10،

<http://www.illaftain.co.ok>

ينص الجزء الأخير من التعريف على أن التدريب يقدم من أجل الوظيفة الحالية، وهذا يشمل تدريب مجموعة موظفين جدد لتأدية وظائفهم أو تقديم تكنولوجيا جديدة أو رفع العاملين إلى المستويات المعيارية.

التعريف الثالث: التدريب هو إجراء منظم ومستمر تقوم به المؤسسة متى استدعت الحاجة إليه، وهذا بغرض تحقيق كل من أهداف المؤسسة والفرد العامل، والمتمثلة في تحقيق الكفاءة والفعالية والأداء في العمل⁽²⁾.

فالكفاية ترتبط بالمتغيرات التقنية الاقتصادية والمعلومات أما الفعالية تهتم بالجوانب الإنسانية، في حين الأداء هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم، ويعرف الأداء كذلك بأنه فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد، ومن زاوية تنظيمية الأداء يعبر عن القيادة العملية للمؤسسة من خلال تحقيق كل من الكفاءة والفعالية⁽³⁾.

هذه التعاريف رغم اختلافها في تحديد طبيعة التدريب إلا أنها أوضحت محور التدريب وهم الأفراد وهدفه تحسين أدائهم كما أن له بعد مستقبلي وبأنه عملية مستمرة. وفي هذا السياق يمكن القول بأن هناك العديد من المصطلحات التي إذا ما قرأها أي شخص طبيعي يحسبها أنها تدل على التدريب لكن الحقيقة هي غير ذلك، لهذا السبب سوف نقوم بعرض مجموعة من المصطلحات التي نراها شائعة التداول بين الناس، نبين من خلالها الفرق بين هذه المصطلحات ومعنى كلمة التدريب:

التكوين والتدريب: لا يختلف مفهوم كلمتي التكوين والتدريب في شيء ماعدا: التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة والثانية يسري مفهومها على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب

(2)- محمد لمين مراكشي ، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية، (مذكرة ماجستير ادارة اعمال)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،2005، ص 134.

(3) عادل بضياف، مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين، (مذكرة ماجستير في علم النفس والتنظيم)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2009- 2010، ص28.

العملي، لذلك فمن ناحية واقعية، فإن التدريب هو الأكثر استخداماً من قبل القطاع الإنتاجي (7). بصورة عامة

التعليم والتدريب: يقصد بالتعليم اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته، من الناحية العلمية يمكن التمييز بين التدريب والتعليم من حيث أن التعليم يعتبر أوسع نطاقاً ويتم داخل المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكلية، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يعتبر التدريب ضيقاً من حيث النطاق (8). حيث تتمركز عملية (8) ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل (9).
التدريب حول محورين أساسيين هما:

1- تزويد الأفراد بالمعلومات.

2- محاولة تغيير سلوك الأفراد.

ويحقق التدريب أهدافه من خلال ظاهرة التعلم التي تعرف بأنها: عملية تنمية ثقافة الفرد التي لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد ومن خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام (3).

التأهيل و التدريب: يتمثل مصطلح التأهيل في تلك الخدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية ويختلف مصطلح التأهيل عن كون الأول يتمركز جوهره على (9) عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل بينما الثاني يتمركز حول الأداء (10).

(7) - ربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، 2006-2007، ص6.

(8) - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، (مذكرة ماجستير فرع استراتيجية)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، 2005-2006، ص 57.

(3) - سحر محمد فوطة، (أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تعلم و نمو العاملين في المصارف التجارية الاردنية)، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، بسلسلة العلوم الانسانية، العدد الأول، 2013، ص 09.

(9) - مراكشي، المرجع السابق، ص138.

التنمية والتدريب: تختلف مفاهيم التدريب وتنمية الموارد البشرية باختلاف رؤية الباحثين أن يفرقوا بين تدريب الموارد البشرية وبين تنمية الموارد ويحاول بعض الباحثين في التدريب فيها، فيحدد فريق منهم التدريب على أنه نقل مهارات معينة، يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول أما التنمية فيحددونها على أنها تطوير المهارات العاملة في منظمة ما ليكونوا أكثر تهيئاً لقبول تحديات (¹⁰ ومهام جديدة أوكلت لهم).

إذن هناك علاقة تكامل بين التدريب وتنمية الموارد البشرية إذ أن كل منهما مكمل للآخر. وفي هذا الإطار سوف نقوم بطرح مجموعة من التعاريف المختلفة فيما يخص النظام التدريبي

التعريف الأول: النظام التدريبي عبارة عن نظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلته النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، كما تفيد النظرة الشمولية في توضيح العلاقة التي تقوم بينه وبين (¹¹ البيئية التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي).

التعريف الثاني: يعرف النظام التدريبي على أنه نظام مستمر ومعقد، بإجراءات تلقائية، بحيث يظهر هذا الأخير في شكل نظام مفتوح ¹² ومتنوعة مرتكزة على الفرد وكيفية تدريبه، يضم مجموعة المدخلات التي يبدأ بها النظام والعمليات التي تعمل على تحويلها إلى مخرجات الذي قام النظام في الأساس على تحقيقها، والتدريب في حد ذاته نظام فرعي من نظام أكبر هو نظام تنمية الموارد البشرية وهو بدوره نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية، ويتميز نظام التدريب شأن كل النظم المفتوحة التي تتكامل أجزاءها وعناصرها

(10) - جلال عبد الله محمد، أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السلیمانية، (مذكرة ماجستير علوم في إدارة الأعمال)، كلية العلوم الاقتصادية، 2010، ص59.

(11) - فضيل حمد عبد القادر قردوح، أثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لإدارة ميناء بنغازي البحرين، (مذكرة ماجستير)، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، (د ت)، ص40.

(1) - Jean Perholc KU et autre، **Derulopper de nourulle formation: les systéms Flexible** ، edition liaison، paris، 1993، p:4.

١٣. بخاصية التوازن بين أجزاءه وفيما بين العناصر الداخلية وتتفاعل مع البيئة المحيطة) الداخلية في كل جزء وهو التوازن الداخلي وكذا التوازن بين النظام وبين المناخ المحيط، كما يتميز نظام التدريب بخاصية التفاعل بين أجزائه الداخلية والمناخ المحيط، ومن محصلة هاتين الخاصيتين تتكون حركة النظام وسعيه الدائب لأن يكون دائما في حالة التوازن) ١٤. (الداخلي والتكيف والترابط مع البيئة المحيطة)

والتدريب باعتباره نظاما له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية، وذلك ضمنا) ١٥. (لفعاليتها وأهمها)

1- أن التدريب نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم هو نظام تسيير الموارد البشرية.

2- أن نظام التدريب متكامل ذاتيا بمعنى أن كل مرحلة من مراحل التدريب ترتبط ارتباطا وثيقا بغيرها من المراحل.

3- أن نظام التدريب متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها فالتدريب لا يستهدف فقط أحداث تغييرات سلوكية في المتدربين، بل يرمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية، وان تكامل هذه الأهداف السلوكية والاقتصادية ينبغي أن يتخذ أساسا لتقويم التدريب.

التعريف الإجرائي للتدريب:

التدريب في إطار مدخل النظم يعتبر نظاما متكاملًا، تتفاعل أجزائه المتمثلة في المدخلات والعمليات والمخرجات مع بعضها البعض، وهو يعتبر في نفس الوقت نظاما مفتوحا، يتفاعل مع البيئة المحيطة بعناصرها المختلفة من سياسية اقتصادية اجتماعية الى غير ذلك.

وفي الأخير يمكن القول أن النظام التدريبي يتمثل في مجموعة المدخلات، العمليات، المخرجات الهادفة إلى تغيير وتحسين أداء وفعالية الموظف.

(13) - نوال ساهي، سعيدة بولصنام، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية وأثره على تسيير المؤسسة، (مذكرة ليسانس تخصص إدارة الأعمال)، معهد علوم التسيير 2005-2006، ص 30.

(14) - علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 243.

(15) - حسين دوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976، ص 128.

المبحث الثاني: عناصر النظام التدريبي

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على (16) مدى التكامل بين أجزائه وعناصره، فإذا أخذنا التدريب الإداري واعتبرناه نظاما مفتوحا (فإننا نجد أن التدريب يمثل احد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، وله عناصر مترابطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة فالتدريب ليس فقط نظاما مفتوحا، بل إنه بالغ التعقيد، فهو يتكون

(16) - عايض شافى أكليبي، دور التدريب في احداث التغير في المنظمات العامة الحكومية،(دت) ، السعودية، 2012،

من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية (17).

فما هي هذه العناصر التي يتكون منها نظام التدريب؟

1- المدخلات: يقصد بالمدخلات العناصر التي يتم إخضاعها لعمليات تحول فتتغير طبيعتها الأولى لتصبح مخرجات التدريب⁽¹⁸⁾، وبمعنى آخر تمثل المدخلات في نظام التدريب كل المعلومات الأساسية التي تشكل المادة الخام في عمليات التدريب⁽¹⁹⁾، وتنقسم مدخلات نظام التدريب الى:

المدخلات الإنسانية: وهي تمثل المتدربون ومستويات وأنماط أدائهم الفني والتعاملي عند ترشيحهم، ويتطلب نجاح برامج التدريب ترشيح واختيار المتدربين على أسس موضوعية مثل: اختيار من يحتاجون فعلا للتدريب.

وندرّبهم على العمل الذي يؤدونه أو على العمل الآخر المستهدف، إذا كان التدريب تحويليا ويؤدي ترشيح واستيعاب متدربين في برامج لا تتصل بتخصصاتهم أو برامج متقدمة تفوق درجة استيعابهم، أو يكونوا غير مستعدين لها أو راغبين في التدريب⁽⁵⁾،

ذلك إلى إهدار جهودهم وتكاليف التدريب دون عائد، كما تؤدي اتجاهات بعض الرؤساء لترشيح أفراد سبق أن تلقوا نفس البرامج، أو أفراد يودون التخلص منهم بعض الوقت، أو على العكس محاباتهم بإيفادهم للتدريب إلى تحمل تكلفة دون عائد.

- **المدرّبون:** بعد اختيار وتأهيل المدرّبين بحيث يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدريب، وقدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع وبطريقة واضحة وشيقة، أحد أهم شروط نجاح التدريب، فلا يكفي أن تنحصر مقومات المدرّب في أنه من كبار موظفي المؤسسة، أو أنه مجرد محاضر أو أستاذ جامعي، إن المعيار الحاكم هنا هو الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب بالمؤسسة في تحسين كفاءة كل من مدخلات وعمليات التدريب.

المدخلات المادية: وهي تتمثل في:

(17) - حسين دوري ، الرجع السابق، ص128.

(18) - المراكشي، المرجع السابق، ص146.

(19) - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرون، (دد)، 2000، ص273.

(5) - المراكشي، المرجع السابق، ص 147.

معلومات عن أهداف المؤسسة: الفرص والقيود البيئية وعن المدخلات وعن برامج التدريب التي تصمم لتلبية الاحتياجات التدريبية للمتدربين، ومركز التدريب وتجهيزاته من وسائل الإيضاح السمعية والبصرية والمخصصات المالية للتدريب واللازمة لتمويل النشاط التدريبي ككل.

مركز التدريب وتجهيزاته: من المهم توافر المساحة المناسبة بما يتيح مساحات داخلية كافية لقاعة التدريب للوحدات الخدمية مثل المكتبة وغرف المشرفين والإداريين كما يجب توفر سبل الراحة للمتدربين من خلال أجهزة التكيف وعزل الصوت والإضاءة المناسبة، مع عدد كاف من المقاعد المريحة، ويمكن تخصيص مكتب صغير مع المقعد لكل متدرب.

برامج التدريب: وهي البرامج التي تصمم بمحتوى وعمق معينين ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية، فإذا كانت مصممة بالاتساع والعمق المناسبين فهي تساهم في تكامل وفعالية المدخلات ومن ثم جودة عملية التدريب.

المدخلات المالية: حوافز التدريب هذه لازمة لتمويل البرامج مثل إيجار قاعات تدريبية فمن الضروري شحن همة ورغبة الفرد للتدريب بحيث يحرص على الاستفادة الكاملة منه، ويساعد ذلك على تقديم حوافز مادية لأوائل المتدربين كلما أمكن ذلك⁽¹⁾، ويفترض أن تكون قيمة الحافز معقولة بما يخلق دافعا قويا يساعد على نجاح التدريب، كما يستحسن أن يكون الحافز فوريا عند انتهاء البرنامج وتقييم المتدربين ويتكامل مع ذلك تقديم حافز مادي مناسب للمدرب كما تتعدى حوافز التدريب ذلك واعتبار التدريب أحسن أسس الترقية أو الانتساب إلى المعاهد والكليات الجامعية أو الترشيح لبعثات أو مهام بالخارج وكذا إقامة حفلات تجمع⁽²⁰⁾ بين الترقية والتقرير والترقية في نهاية البرامج.)

المدخلات المعنوية: وهي عبارة عن بيانات ومعلومات تجمعها إدارة التدريب، تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك الظروف البيئية والظروف السائدة فيها.

(1) -المرجع نفسه، ص 148.

(20) -المرجع نفسه.

المدخلات التكنولوجية: تتمثل في الأساليب الفنية المتاحة للتنظيم مثل أساليب تقنية في (21) الإنتاج والتسويق وغير ذلك.

2- العمليات: تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات، فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنشطة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، إذ يختلف تقسيم العمليات في النظام التدريبي من باحث إلى آخر فهناك من يقول بأن العمليات في النظام التدريبي تتمثل في جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل استقبال المدخلات والتعامل معها وإنتاج الخدمات التدريبية المطلوبة ومتابعة وتقييم نتائجها والتعرف على مدى رضا العملاء عنها وتضم عمليات التدريب ما يلي:

العمليات الإدارية: وتختص بتخطيط التدريب وتحديد أهدافه ورسم سياسات التدريب واختيار معايير المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرارات في كل شؤون التدريب وتتلور تلك العمليات في ثلاثة هي:

تخطيط التدريب، ومتابعة التدريب، تقييم التدريب.

العمليات الفنية المتخصصة: وتشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، تطوير التدريب، تصميم التدريب، إنتاج الوسائل والمواد التدريبية، إعداد وتنمية المدربين، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم المتدربين والتدريب⁽³⁾.

العمليات الاقتصادية: وتشمل تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب، إعداد الموازنات التدريبية، وضبط الإنفاق على التدريب، ثم تقييم العائد الاقتصادي للتدريب، وتكامل المجموعات الثلاث مع العمليات لتحقيق الخدمات التدريبية بالمستويات، التي تحقق رضا العملاء.

3- المخرجات في نظام التدريب: تتمثل مخرجات الأداء التدريبي في:

المخرجات المباشرة: تشمل مستوى معين من القدرات في مجالات الأداء المختلفة ومن أنماط السلوك، ومستويات للجودة معبرا عنها بنسب الأخطاء أو الوحدات المعينة ومعدل إصابات وحوادث العمل، وهو ما يسهم في تحديد مستوى الإنتاجية البشرية.

(21) - عائشة شتاتحة، أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط، (رسالة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011/2010، ص 117.

(3) مراكشي، المرجع السابق، ص 149.

المخرجات غير المباشرة: تشمل مستوى رضا العاملين وولائهم للمؤسسة، ومستوى رضا العملاء عن المؤسسة وولائهم لها والقدرة التنافسية للمؤسسة⁽²²⁾.

4- البيئة التدريبية: وتمثل الإطار الداخلي والخارجي الذي يعمل في محيطه النظام التدريبي وتنقسم هذه البيئة إلى:

بيئة داخلية: وهي مجموع القوى التي تؤثر في النظام وهي: المدربين الإداريين، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، أساليب التدريب، الأجهزة والمعدات المستخدمة، الأنظمة واللوائح وغيرها.

بيئة خارجية: وهي مجموع القوى التي توجد خارج المنظمة وتؤثر عليه وتتضمن ثلاث أبعاد رئيسية:

- البعد المجتمعي: كل الأنظمة التي تخص المجتمع سواء كانت اقتصادية سياسية قانونية حضارية... الخ.

- البعد التنظيمي: المنظمات والشركات والمصالح الحكومية ذات العلاقة المتشابكة مع المنظمة.

- البعد الإداري: الإدارة كنشاط لتوحيد جهود المنظمة لإشباع الحاجات الداخلية والخارجية⁽²⁾.

5- التغذية العكسية: وهي بمثابة إجراء مقارنة بين مخرجات النظام التدريبي وبين الأهداف الموضوعة مسبقاً لتحديد مدى مطابقة النتائج الفعلية للنتائج المستهدفة وتحديد الانحرافات وعلاجها، ولا تتم عملية المقارنة إلا بعد عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات⁽²³⁾.

ولضمان فاعلية النظام التدريبي، يجب توفر شروط أو خصائص حتى يحقق أهدافه: أولاً: البساطة مبيناً أنه كلما كان النظام بسيطاً أدى ذلك إلى فعالية النتائج المحصلة وزيادة الثقة في هذه النتائج.

ثانياً: المرونة وهي قدرة النظام على مواجهة التغيرات والتكيف مع المستجدات.

(22)-المرجع نفسه.

(2) - شتاتحة، المرجع السابق، ص 117.

(23)- المرجع نفسه، ص 117.

ثالثا: الثقة وهي التي تتحقق في البرنامج التدريبي إذا كان هناك اختيار دقيق للمدخلات والعمليات.

رابعا: الاقتصاد بحيث أوضحنا أن النظام يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط.

خامسا: الاقتناع والقبول بحيث بينا أنه كلما ارتفعت درجة قبول الأفراد للنظم التي يعملون⁽²⁴⁾ فيها، فإن احتمال نجاح التدريب يرتفع إلى حد كبير

بالإضافة إلى هذه الشروط لا بد من متابعة ورصد التغيرات في هذه العناصر الخمسة، ويتم ذلك من خلال استخدام أساليب المتابعة والتقييم المناسبة والمستمرة والتي تهدف إلى، ونخلص في الأخير أن²⁵ اكتشاف الأخطاء والانحراف عن تحقيق الأهداف مبكرا المؤسسة إذا استوعبت حقيقة مفهوم النظام وأخذت بعين الاعتبار الشروط اللازمة لتشغيل النظام أمكنها تحقيق درجة كبيرة من فعالية التدريب وبالتالي الوصول إلى رفع الإنتاجية هدف كل مؤسسة وغاية كل عملية تدريبية.

(المبادئ- الأهداف - الأنواع)(المبحث الثالث: النظام التدريبي

لطالما كانت الشركات الكبيرة منها والصغيرة، تبحث عن المواهب والقدرات المميزة لتعمل عندها، وغالبا ما كان التدريب يساهم في إيجاد الحل لهذه المشكلة من خلال التغيير الذي يحدثه على الأفراد العاملين في تلك المؤسسة، وذلك لأن جوهر عملية التدريب تكمن في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء العمال قدر من المعلومات والمهارات والاتجاهات في تحقيق تلك الأهداف وفي هذا الإطار سوف نقدم النظام التدريبي من خلال ثلاث عناصر هي: المبادئ، الأهداف، الأنواع.

1- مبادئ النظام التدريبي: هناك عدد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النظام التدريبي، وذلك حتى تتحقق فعالية النظام التدريبي ويتمكن من تحقيق النتائج المستهدفة منه ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

(24) - يرقى، المرجع السابق، ص 63.

(25) - سهيل زغود، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوبل (ENI. CAB) بمدينة بسكرة، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007-2008، ص170.

النظام التدريبي نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة:

والقصد هنا أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها ولكن التدريب نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد فإنه يشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة وتهدف عملية الإعداد إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه وإلى نوعية الفرد تجاه الدور الذي تلعبه المؤسسة، لذا فإن التدريب يمثل نشاطا رئيسيا ومستمرًا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوز بسرعة بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

التدريب نظام متكامل:

ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاطا عشوائيا، هذا من جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر، ويمكن إيضاح التكامل في النظام التدريبي كالاتي:

- التكامل والتجانس والتفاعل الايجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب.
- التكامل في نتائج التدريب: حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه (26)النتائج.

التدريب نشاط متغير ومتجدد:

ويقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع تغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات (27)العمل وكذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تحديد النشاط التدريبي)

التدريب نشاط إداري وفني:

فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة وكذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة

(26) - مراكشي، المرجع السابق، ص 140.

(27) - سليمان فارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية الأفراد، منشورات دمشق، (د م)، 2003، ص 184.

أهمها: خبرة تخصصه في تحديد الاحتياجات التدريبية إعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضاً (28) خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها)

2- أهداف النظام التدريبي:

إن الهدف من نظام التدريب هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التدريب الوصول (، يهدف النظام التدريبي إلى رفع كفاءة الجهاز الوظيفي وتزويده بالمهارات²⁹ إليها) والمؤهلات بما يحقق كفاءة الأداء من خلال الأهداف التالية:

- 1- ضمان إعداد خطة تطويرية فردية للموظفين لتعزيز جوانب القوة والوقوف على نقاط الضعف المرتبطة بالأداء ومعالجتها.
- 2- العمل على مساعدة وتأهيل الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة الحالية والمستقبلية.
- 3- يعمل نظام التدريب على تطوير أنشطة التدريب والتطوير بناء على استخدام أفضل الممارسات الحديثة المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع الخطط. (30)
- 4- استفادة المستخدمين الجدد باستعمال أحسن التجهيزات وبتقليل عدد الحوادث.
- 5- خفض دوران العمل.
- 6- المساعدة والمساهمة في حماية الأفراد والمهام والوظائف الحساسة.
- 7- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء المحددة وبين الأداء الفعلي.
- 8- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، رفع معنويات العامل نتيجة إلمامه بأبعاد العمل وإقباله عليه باستعداد وجدية.
- 9- التكيف مع متطلبات منصب العمل والمحيط، تطوير القدرة لدى المتدربين على تحمل المسؤولية والمبادرة⁽³¹⁾.

وفي الأخير يمكن القول أن أهداف النظام التدريبي تختلف من دورة إلى أخرى حسب طبيعة نشاط المؤسسة والاحتياجات التدريبية، وتساعد الأهداف بعد صياغتها على تصميم البرامج

(28) – المرجع نفسه، ص 185.

(29) – علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص 9.

(30) – قرشي، المرجع السابق، ص 150.

(31) – فؤاد شيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 5، مركز المكتب الأردني، الأردن، 1995، ص 69.

التدريبية كما تصبح الأهداف بعد ذلك أداة لقياس الأداء، إذ تقاس نتائج البرنامج التدريبي في ضوء ما حققه من أهداف.

3_أنواع التدريب:

مهما كانت الأقدمية التي يتمتع بها العمال في المؤسسة، فإنه بإمكانهم الاستفادة من الدورات التدريبية وهو ما يسمح لهم بتنمية وتطوير مهاراتهم أو سد نقص في جانب من جوانب عملهم الناتج عن التطورات التكنولوجية من هذا المنطلق تتشكل سياسة التدريب في المؤسسة انطلاقاً من تحديد أنواع التدريب التي تود التركيز عليها، ومن بين الأنواع نجد:

أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

ينقسم التدريب حسب التوظيف إلى عدة أقسام وذلك على الشكل التالي:

- **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة⁽²⁾، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال، الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع وتهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبه على العمل⁽³²⁾ كيفية أداء العمل)

- **التدريب أثناء العمل:** هو نشاط وجهد مخطط يتم من خلالها نقل وإكساب الأفراد معلومات ومهارات ومعارف واتجاهات جديدة تهدف إلى تحقيق ما تسعى المنظمة الوصول⁽³³⁾ إليه وذلك عن طريق زملاء سابقين لديهم مهارات وخبرات كبيرة في مجال عملهم)

- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في

(2) - قريشي، المرجع السابق، ص 141.

(32) - المرجع نفسه.

(33) - عمر سالم زروق، برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس، 1989، ص8.

أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ السندات يحتاج شاغلوا هذه الأعمال
(³⁴ إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة)

التدريب بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف
المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي
سيرقى إليها أو ينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرات
في المهارة والمعارف، ويمكن تصور الأمر نفسه حينما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية
أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل ببرنامج تدريجي عن المعارف
(³⁵ والمهارات الإدارية والإشرافية)

أنواع التدريب حسب الوظائف: يمكن تقسيم التدريب تبعا للوظائف المختلفة إلى الأنواع
التالية:

التدريب التخصصي: وهو التدريب الذي يهدف إلى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في
(³⁶ مجال متخصص لأفراد معينين بالمنظمة مثل الدورات الفنية)

التدريب الإداري: أي التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال الكتابية أو
أعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه
الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في
هذه المجالات.

التدريب المهني: هو نظام تعليم خاص يستند إلى العلاقة بين حرفي معلم ومتدرب خلال
تدريب أثناء العمل يدوم طويلا، ويشمل ذلك حسن هرمية وعملية تعلم وحيازة مهارات

(³⁴) - احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 253.

(³⁵) - محمود سيد، (الاتجاهات الحديثة في الاستثمارات والتدريب)، الاستثمارات الإدارية والتدريب، الجمهورية العربية
السورية، 6-9 يوليو 2008، جامعة عين شمس، ص 12.

(³⁶) - محمد بن فهد رشيد، البرامج التدريبية ودورها في رفع مستوى المعلوماتية بشركة سابك، (مذكرة ماجستير في العلوم
الإدارية)، كلية الدراسات العليا، 1432/1433، ص 26.

تدرجية، فغالبا ما يبدأ المتدربون تدريبهم في سن مبكرة جدا ويعيشون مع معلمهم فتمتوا
(³⁷لديهم علاقة أب وابن)

أنواع التدريب حسب المكان: يقسم التدريب حسب المكان إلى:

التدريب في مكان العمل: يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشارا وشيوعا ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد أنه قليل التكلفة، وقد يأخذ التدريب في مكان العمل صورة وأشكال مختلفة مثلا: التدريب عن طريق الرئيس المباشر، أو عن طريق العامل القديم.

التدريب خارج مكان العمل: أي ذلك التدريب التي يعطى للعاملين في غير أوقات العمل (³⁸الرسمية وقد يتم في مركز التدريب في المؤسسة أو في مركز تدريب خارج المؤسسة)

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على طبيعة التدريب، فبدأنا بمحاولة تحديد مفهوم التدريب فعرضنا بعض التعاريف التي رأيناها هامة ومفيدة، وخلصنا في الأخير إلى التعريف المفضل، وهو الذي يرى أن التدريب هو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد تهدف على إحداث تغيرات حالية أو مستقبلية. بعد ذلك قمنا بتقديم بعض المصطلحات التي رأينا أن من الضروري تحديد مفهومها وهذا لإزالة الخلط بينها وبين مصطلح التدريب كالتأهيل والتعليم وغيرها من المصطلحات. وتوصلنا في الأخير أن التدريب أداة إدارية تستخدم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، ومن هذا المنطلق فإن عملية التدريب نظام فرعي للنظام الكلي، حيث يؤدي الاعتراف بكون التدريب نظاما فرعيا إلى الاعتراف بأهمية وجود ارتباط وتكامل بين نشاط التدريب وبين الأنشطة الأخرى، ثم عرضنا مكونات النظام التدريبي التي تعمل معا لتحقيق أهداف معينة، ثم تناولنا أهم المبادئ الخاصة بالنظام التدريبي وانتقلنا إلى أهدافه وأنواعه.

(³⁷)- شاتلار جير الدين، (التدريب المهني)، المعهد الفرنسي للشرق الأردني (LFPO)، عمان، 28- 30 حزيران/

2011، بيروت، ص1.

(³⁸)- قرشي، المرجع السابق، ص 144.

وفي الأخير نستنتج أن التدريب أداة هامة لبناء قوة بشرية منتجة، فهو يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد منها: زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل.

الفصل الثاني: تحليل دور النظام التدريبي في تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: النظام التدريبي و تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني: طرق النظام التدريبي

المبحث الثالث: الآثار و النتائج التي يحدثها النظام التدريبي

في تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

تعد التنمية البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية و التكنولوجيا الحاصلة في العالم، و يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات و المنافسات، حيث يعد التدريب أحد العمليات الكبرى لتنمية الموارد البشرية و جوهرها، لذا فهو يمثل مكانة مهمة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية لما له من دور كبير في تنمية مهارات العاملين و رفع قدراتهم الشخصية، إضافة الى توجيه الأنماط السلوكية الوظيفية بشكل ايجابي.

وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء و رفع الكفاءة و زيادة الإنتاجية في العمل و لكي يحقق التدريب أهدافه تمر العملية التدريبية بأربعة مراحل رئيسية منها : مرحلة تصميم البرامج التدريبية والتي تسبقها مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ويليها مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية ثم مرحلة التقييم ، و رغم أهمية جميع المراحل الا ان مرحلة تصميم البرامج التدريبية لها اهميتها الخاصة ، فمن خلالها يتم اختيار الاساليب التدريبية المناسبة والتي يعتمد عليها في تنفيذ البرامج التدريبية .

و بالتالي الوصول الى الاهداف المنشودة و من ثم تحقيق النتائج المرجوة ، و من أجل توضيح ذلك حاولنا في هذا الفصل من خلال المبحث الاول و الذي يندرج تحت عنوان النظام التدريبي و تنمية الموارد البشرية موضحين فيه مفهوم تنمية الموارد البشرية و حاجتها للتدريب بالاضافة الى تحديد الاحتياجات التدريبية ، اما المبحث الثاني تناولنا فيه طرق النظام التدريبي و المبحث الثالث و الاخير نتناول فيه النتائج و الاثار التي يحدثها النظام التدريبي في تنمية الموارد البشرية .

المبحث الاول :النظام التدريبي وتنمية الموارد البشرية

ان تنمية الموارد البشرية ، اصبحت تشكل الشغل الشاغل لبال مدراء الموارد البشرية، وهنا ينبغي الاشارة الى ان اهداف التنمية تشمل ميادين متعددة نذكر على سبيل المثال الاقتصادية والسياسية والثقافية وغيرها من الميادين ، الا انها لم تقف عند هذا الحد، فبعدها كانت التنمية الاداة التي تخدم الفرد من اجل الارتقاء به الى مستويات معيشية افضل ، تم وضع الفرد كاحد الاهداف المراد تنميتها لهذا تم اعداد هذا المبحث كمدخل نحاول من خلاله ابراز مفهوم تنمية الكوادر البشرية ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية .

1- مفهوم التنمية : يعبر مفهوم التنمية عن عملية الانتقال من وضع اجتماعي متخلف الى وضع اجتماعي متقدم و بمعنى أعم تعني احداث تغيير في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية و الثقافية و غيرها بشكل متسق و متكامل يؤدي لتحقيق النمو و الرخاء للمواطنين ، و يؤثر على فكرهم و سلوكهم⁽¹⁾.

تعرف كذلك التنمية على أنها التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية و الاقتصادية من خلال إيديولوجية معينة لتحقيق التغيير المستهدف، من أجل الانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها وترتبط التنمية من حيث أهدافها و تصوراتها و عملياتها بالإطار الفكري للمجتمع⁽²⁾.

قوي بوحنية ، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل التغيرات الدولية :حالة الأستاذ الجامعي - (1) ،(رسالة دكتوراه في التنظيم السياسي و الإداري) ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، 2006/2007،ص100.

(2)- توفيق الطيب ، التنمية الاقتصادية في الإسلام شمولية و توازن ، أطلع عليه يوم 2015/04/14.

<http://www.bab.com/article/fall.article.cem>

يمكن التوصل مما سبق أن التنمية مفهوم شامل يشمل جميع جوانب حياة الإنسان سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية أي أن التنمية في المحصلة عملية حضارية شاملة.

أما عن مفهوم التنمية البشرية فحسب تقرير التنمية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الانمائي 1993.

هي عملية تهدف إلى توسيع الخيارات المتاحة أمام الناس وزيادة قدراتهم وتعدد هذه الخيارات من اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية ، لكن هدفها الأساسي هو إيجاد بيئة تمكن الناس من التمتع بحياة طويلة وصحية وخلاقة أي أنها تضم ثلاث خيارات أساسية وهي:

1- أن يحيى الإنسان حياة طويلة وصحية خالية من الأمراض.

2- أن يكسب المعرفة .

3- أن يحصل على الموارد اللازمة لمستوى معيشي كريم (1).

و تأسيسا على ذلك فان التنمية البشرية كمصطلح جديد يمكن تعريفها على أنها : " العملية التي من خلالها يتم توفير و إتاحة الفرص المجتمعية و البيئية لنمو الطاقات الجسمانية و العقلية والروحية و الإبداعية و الاجتماعية إلى أقصى ما تستطيعه طاقات الفرد والجماعة(2)، وعلى ذلك يمكن القول بان للتنمية البشرية بعدين اثنتين :

(1) بوحنية، المرجع السابق، ص 120.

(2) كمال تابعي ، التنمية البشرية دراسة حالة مصر ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، (د ت) ، ص 12.

أولهما يهتم بمستوى النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة لتنمية القدرات الإنسان. أما البعد الثاني يكمن في أنها عملية تتصل باستثمار الموارد البشرية و المدخلات والأنشطة

الاقتصادية التي تولد الثروة و الانتاج لتنمية القدرات البشرية عن طريق الاهتمام بتطوير الهياكل و البنى المؤسسة التي تتيح المشاركة و الانتفاع بمختلف القدرات لدى كل الناس⁽¹⁾.

عرفنا مما تقدم أن الفكر المعاصر اخذ مفهوما جديدا للتنمية و هو التنمية الشاملة المتكاملة في مختلف مجالاتها اجتماعيا و اقتصاديا و ثقافيا و سياسيا ، كما يعد العنصر البشري محور مواضيع هذه التنمية الشاملة بمعنى أوضح التركيز على العنصر الانساني في مفهوم التنمية ، ومن هنا يمكن القول ان:

المقصود بتنمية الموارد البشرية هي عملية تعزيز و تدعيم فعالية الفرد الحالية و المستقبلية و العمل على تغيير كل سلوك و اتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الاهداف المرجوة من عملية التنمية و التي تستلزم تعديل كل من الادراك و المهارات حسب المسار الوظيفي⁽²⁾، تنمية الموارد البشرية هي تلك العملية التي تهدف لتنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم و التدريب ، التاهيل الخ بهدف تحسين آدائها⁽³⁾.

(1)- محمد الاحمد رشيد، التنمية البشرية ودور تربية الشباب فيها، اطلع عليه يوم: 2015/04/10

<http://www.almoalim.net.tanmiya1.html>

(2)- douglas hall & janes goodale، **human resource management** : strategy desine and implementation,scolt, forman and company, usa, 1986.p.302.

(3) - وهيبة سراج ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ، (مذكرة ماجستير ادارة الاعمال) ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، 2011-2012، ص 24.

-اسماء رشاد نيف صالح ، (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (4) ، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، 18 -19 ماي 2011 ، ص 4 .

نستنتج مما سبق أن ما يقصد بتنمية الموارد البشرية هو زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات و التي يتم انتقاؤها و اختيارها في ضوء ما اجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لاقصى حد⁽⁴⁾ .

وتتمية الموارد البشرية لا تاتي عبثا انما هي استمرارية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية ، فمن نتائج هذه الاخيرة يتم تحديد الموارد البشرية الذين سيجري العمل على توفيرهم في المستقبل و احتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل جيد .

اذن بعدما تم التطرق في الفصل الاول الى ماهية النظام التدريبي وتم التوصل في الاخير الى ان التدريب بشكل أحد الانظمة الفرعية لنظام تنمية الموارد البشرية سنقوم الآن بدراسة احد مكونات هذا النظام ونقصد في ذلك العمليات أي مختلف الخطوات التي تمر بها مدخلات نظام التدريب وذلك من اجل الوصول الى مخرجات توائم متطلبات واهداف المؤسسة من العملية التدريبية.

تحديد الاحتياجات التدريبية :

ان الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب احداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرف لتنفيذ السياسة العامة في مجالات الانتاج والخدمات⁽¹⁾. ولهذا كانت الاحتياجات

(1)- قدور بن نافلة ، عبد الله قش ، دور التنمية الموارد البشرية في ظل تاهيل اقتصاد المعرفة ،مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد7، 281- 294، 2009، ص16.

التدريبية وتحديدها تحديدا دقيقا هي الاساس الذي تبنى عليه البرامج التدريبية والاجراء الذي يسبق أي عمل تدريبي وتعود اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية الى الاسباب التالية :

1_ ان رسم سياسة التدريب على اساس الاحتياجات الفعلية يؤدي الى زيادة الكفاية الإنتاجية.

2_ يتوقف نجاح أي مؤسسة على قيام كل فرد باداء عمله على احسن وجه ممكن، وهذا يتطلب رسم سياسة تدريبية تاخذ في اعتبارها لتحديد الاحتياجات التدريبية.

3_ توضح من هم المطلوب تدريبهم ، كذلك نوع التدريب المطلوب ومداه .

4_ تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح خصوصا وان البرامج التدريبية تعد وفقا لها.

5_ بدونها يصبح التدريب مجرد مضيعة للوقت والجهد والمال.

6_ وجود قصور او عجز معين في الأداء⁽¹⁾.

ومن اجل الدقة في تحديد الاحتياجات لابد ان تتوفر الابعاد التالية:

1- البعد الأول : تحليل التنظيم :

من خلال هذه العملية فإنه يتم الوقوف على العديد من المشاكل التنظيمية منها :-

1- تحليل مدى غموض أو وضوح الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيقها .

2- تحليل مدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد .

3- تحليل تفويض السلطة إلى المرؤوسين .

(1)- المرجع نفسه، ص17.

4- تحليل مدى وجود خطوط اتصال بين المؤسسات الإدارية المختلفة⁽²⁾.

ويجب أن يتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية وعلى كافة المستويات في المؤسسة لتحديد الحاجة إلى التدريب ، وهي عملية مستمرة بمعنى أنها لا تتم مرة واحدة في حياة المؤسسة ، فالتدريب يتطلب الدراسة المستمرة ، لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو وتطور المؤسسة.

2- البعد الثاني: تحليل العمل :

- يمكن استخدام تحليل العمل لتحديد الإحتياجات التدريبية عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالمنظمة، والتي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف والمواصفات اللازم توافرها في شاغلي هذه الوظائف عن طريق هذه الدراسة فإنه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل :

1- إختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.

2- عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العلمية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم .

3- إختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المرغوب فيها كما يحدد توصيف الوظائف .

4- ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بمعايير الأداء، كما تبرز إحصاءات المنظمات المماثلة والدراسات العلمية⁽¹⁾.

(2) -نور الدين مدوري ،الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري في ظل التغيرات التكنولوجية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم ، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير) ، كلية العلوم الاقتصادية ، 2010/2011 ،ص151 .

(1) - عبد الوهاب حفيان، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية) ، كلية الحقوق، 2007-2008، ص 83.

إذن من خلال عملية تحليل الوظيفة يمكننا الحصول على دراسة تفصيلية لخطوات العمل والمراحل المختلفة بالنسبة للوظيفة وتحديد المهارات الجديدة المطلوبة لأداء العمل في ظل التغيرات.

3- البعد الثالث: تحليل الافراد:

ويقصد به قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدراته في المستقبل وتحديد المهارات والمعارف. والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى في مستقبله، ويتضمن تحليل الفرد أيضا مواصفات الوظيفة، والتي تشمل الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة، وخبرته العلمية والعملية والقدرات والمهارات الخاصة، والتدريب وغير ذلك من مطالب تحتمها طبيعة العمل وظروفه ومسؤولياته التي ⁽¹⁾تمثل وصف دقيقا وصحيا للوظيفة الموصوفة.

بمعنى تحديد الأفراد الذين هم في حاجة الى التدريب وذلك بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية .

إذن من خلال ماسبق نستنتج بأن الفرد هو محور التنمية البشرية وعلى أساسه يتم إعداد البرامج التدريبية وهذه الأخيرة لايمكن إعدادها إلا بوجود حاجة فعلية للتدريب فإدارة الموارد البشرية ومن خلال أعمالها المستمرة في نشاطها العملي للتدريب ، تجد أمامها موارد بشرية

- محمد عبد الفتاح ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، الرياض ، (1) ، 1997، ص80.

جديدة تحتاج إلى التدريب لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة و فاعلية، و كذلك لمواجهة المتغيرات الحاصلة في أداء أعمالهم بسبب ادخال تكنولوجيايات حديثة او طريقة فنية او تنظيمية جديدة...الخ.

و بصفة عامة هذه الاحتياجات ممثلة في الفجوة الموجودة ما بين الأداء الفعلي و الاداء المطلوب منه و التي تفصل ما بين أداء المديرين الحالي و المتوقع و من ثم يتحرك النظام التدريبي، و غالبا ما تنحصر أسباب فجوة الأداء في اختلال أداء الموارد البشرية او المادية أو التقنية أو بسبب اختلال الاداء التنظيمي المتمثل في زيادة التعقيدات الإدارية أو بطئ الاتصالات و طول سلسلة اتخاذ القرار و تباعدها عن مواقف التنفيذ و غير ذلك من عيوب التنظيم، و تهتم عملية تشخيص فجوة الأداء بالتحليل المنطقي للمعلومات و القياس المرجعي و قد يتم التحليل بشكل فردي بواسطة الرئيس المباشر، أو قد تتولى عمليات التحليل ، إذ و بصفة عامة فإن هذه الاحتياجات⁽¹⁾ مجموعات عمل أو وحدة تنظيمية متخصصة التدريبية متمثلة في الفجوة الموجودة ما بين الأداء الفعلي للعامل و الاداء المطلوب منه أو⁽²⁾المتوقع منه.

سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في ادارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية و⁽¹⁾ الحضرية باتنة، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2007-2008، ص 68.

- مدوري، المرجع السابق، ص 124.⁽²⁾

المبحث الثاني: طرق النظام التدريبي

تعتبر طرق و أساليب التدريب أوعية تصنيفية معقدة تحمل بداخلها الأفكار و الأهداف التدريبية المراد تحقيقها، وفقا لكل نوع من الطرق و الأساليب التدريبية المختلفة و رغم اختلاف الطرق اجرائيا إلا أنها تتفق في الإطار العام لهدف التدريب، و هو تنمية و تعديل السلوك الإنساني بهدف رفع كفاءة الأداء والانتاج و من بين الأساليب الأكثر استعمالا في التدريب نجد:

التدريب العملي: أو ما يصطلح عليه بالتطبيق العملي بموجب هذا الاسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح عملي و نظري لمراحل أداء العمل و اجراءاته، دون ان يشارك المتدربون في أداء العمل، لكن يسمح لهم بالمناقشة و الاستفسار. يتميز هذا الاسلوب بسهولة و قلة تكاليفه و قدرته على استيعاب مجموعة كبيرة من المتدربين، و بالاضافة لذلك فهو يتميز بأنه يثبت المعلومات لدى المتدربين و بشكل عام يصلح استخدام هذا الاسلوب في تدريب العمال الحرفيين الصناعيين الذين يحتاجون الى مهارات يدوية او استخدام آلات و ادوات⁽¹⁾.

(1)- اياد حماد، تدريب و تنمية الموارد البشرية، (مذكرة ماجستير ادارة اعمال)، كلية الاقتصاد، 2008-2009، ص 8.

يلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية و الإنتاجية، و يمكن من الحصول على نتائج جيدة، لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الاخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

الألعاب الإدارية:يشير أسلوب لعب الأدوار الى التمثيل التلقائي للمواقف التي تشمل على العلاقات الانسانية، وتهدف طريقة لعب الأدوار الى اضاء المزيد من الواقعية على المواقف التعليمية ويطلق على لعب الأدوار احيانا باللعب التمثيلي⁽²⁾، حيث يقوم التلاميذ بتمثيل دور الطبيب او القاضي او الملك ، ويعد لعب الأدوار من انسب انواع الانشطة التمثيلية التي يمكن الاستفادة منها داخل حجرة الدراسة ، وقد نشأ تمثيل الدور قديما عندما خلق الله ادم عليه السلام ، وعلمه الاسماء كلها ثم امره ان يقوم بدور المعلم ويعلم الملائكة ، ومن بعده ⁽¹⁾رسول الله (صلى الله عليه وسلم)، فكان يعلم الناس عن طريق القدوة وتمثيل الأدوار

تمثل الألعاب الادارية مواقف تحدث في الواقع، وهي تهدف الى :

1-الاشارة الى العناصر الجوهرية التي يجب ملاحظتها.

2-تركيز الانتباه على السياسات والاستراتيجيات وبذلك يتم التركيز على المدى البعيد.

3-تمكين المتدربين من حسن استخدام الوسائل المختلفة في اتخاذ القرارات.

4-تشجيع المتدربين من حسن استخدام الطرق التحليلية مثل النماذج الرياضية

المناقشة الجماعية:تنطوي مجموعات المناقشة النشطة على قدر كبير من الاهمية في لقاء الضوء على مجموعة متنوعة من الادراء حول موضوع معين، وعادة ما تضمن طبيعة هذه الطريقة التي تقوم على المشاركة ان يتم الاستحواذ على اهتمام المتدربين، ومن الممكن ان

(2)- مابسة يوسف حلس ، اثر استخدام اسلوب لعب الأدوار على التخصيل الدراسي لتنمية المفاهيم التاريخية لدى طالبات الصف السابع في محافظة غزة، (مذكرة ماجستير في المناهج وطرق التدريس)،كلية التربية ، 2010-2011 ، ص 32..

- المرجع نفسه. (1)

تاخذ هذه الطريقة عدة اشكال وتشمل هذه الاشكال على سبيل المثال على تدريب تقوم من خلاله مجموعة باجراء مناقشة بينما تقوم اخرى بملاحظة التفاعلات بين افراد هذه ، وباعتبار ان اسلوب المناقشة يقوم على مبدا المشاركة والاقناع والتفاعل (2) المجموعات) الايجابي بين المدرب والمتدربين من جهة والمتدربين بعضهم البعض من جهة اخرى ، لذا فان الاثر الايجابي لهذا الاسلوب مرهون بعدة عوامل اهمها :

1- قدرات المدرب في التخطيط والمناقشة وإدارتها.

2- مدى استعدادات المتدربين للمشاركة في المناقشة .

3- إعداد المتدربين ومدى تجانسهم .

4- مدى كفاية الوقت المتاح للمناقشة(1).

إن هذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل وجهات النظر في تحديد المشكلة، و تكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار و الاقتراحات و الحلول. **تدريب الحساسية:** يطلق على هذا النوع أيضا اسم التدريب المختبري للعلاقات الإنسانية حيث يركز هذا الأسلوب على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة بالإضافة إلى إدراك الآخرين بهذا السلوك، ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين واثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم والاتجاهات

- باري كشواى ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة 2، دار فاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006، ص 135.(2)

(1)- ناصر محمد بكر، (استراتيجية تنفيذ البرامج التدريبية بوزارة الداخلية)، الاساليب الحديثة في التخطيط والتدريب على الصعيدين النظري والعلمي، معهد تدريب الضباط ، 2011، ابو ظبي، ص 22.

والمجموعات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم⁽²⁾.

يستخدم هذا الأسلوب عادة لتدريب وتطوير طبقة المشرفين والمدربين محليا أي في نفس المؤسسة.

نمذجة السلوك: تعتبر اكثر الاساليب التدريبية تطورا وفعالية وان كانت باهظة التكاليف وان تمثيل الواقع هو السمة البارزة في المحاكاة ،حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ،ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على اداء العمل من خلال قيامه بمهام الوظيفة.

يتضح مما سبق إن أسلوب المحاكات مكلف جدا، ويتوقف بالتالي استخدامه كأسلوب تدريبي على توافر عدة شروط وقواعد من بينها:

1_ يجب إن تمهد الأداة المستخدمة الطريق للمتدرب ليناقد وينتقد ما يرى ويسمع.

2- يجب إن تعطي الأداة المستخدمة صورة دقيقة عن المفاهيم

التي يجب ان تتفق و الحقيقة التي يمثلها.

3_ يجب إن تكون الأداة المستخدمة و كل أجزائها ظاهرة وواضحة مفصلة

لكل الأفراد المشتركين في الدورة التدريبية⁽¹⁾.

هذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد .

تمثيل الادوار : يتم استخدام هذا الأسلوب للتعرف على آثار العلاقات الإنسانية

وأنماط التعامل المختلفة على المناخ العام داخل المنظمة وبخاصة على مدى رضا العاملين

او على الإنتاجية او على أخطاء العمل او غير ذلك، ويقوم هذا الأسلوب على فكرة ان

(2) – سلیمان بلعور ، (دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية)، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب، 12-13 ماي 2010 ، البلدة، ص 8.

(1) هشام بوكفوس، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوه، (مذكرة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية)، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، 2005-2006، ص87.

يطلب من المتدربين القيام بتمثيل بعض الأدوار الواقعية او الافتراضية ومتابعة هذه العملية ليكتشف المتدربون وبخاصة القائمين بالأدوار، الآثار الناجمة عن تصرفاتهم وعلاقاتهم مع الآخرين وعلى درجة رضاهم (2).

يستخدم هذا الاسلوب عادة في التدريب على القيادة الادارية وتدريب المشرفين والبائعين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارات والتعامل مع الآخرين لذلك فان تمثيل الادوار يصلح كأسلوب تدريبي بالدرجة الاولى حيث يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية .

دراسة الحالات : في محاولة لابرار الواقع في عملية التدريب يتم تعريض الدارسين لحالات من الواقع ، و يقوم الدارسون بتناول ابعائها من حيث المشاكل و اسبابها و حلولها البديلة و تقييم البدائل المختلفة و تشير البحوث الى ان الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث انها لا تتاسب بعض الدارسين ، كما ان البعض يتنافس على تحضيرها بصورة سائلة للمحاضرة و على هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة اساسية و انما بصورة مكمل (1).

المحاضرات : اسلوب من اساليب التدريب المتبعة في الدورات التدريبية وتعد طريقة اقتصادية لانها تتناول مقدرا من المعلومات و تنقله الى عدد كبير من الافراد في الوقت نفسه و في الغالب كثير من الاشخاص يتعلمون بالاستماع للمحاضرات اكثر مما يتعلمون بالقراءة، و عليه المحاضرة أسلوب جيد لنقل الافكار اذا استطاع المحاضر ان يستحوذ على انتباه السامعين، و قد يكون امرا صعبا، و تتميز طريقة المحاضرة بالسهولة و السرعة ، و

(2) عبد العزيز بن عبد الله ال ملهي ، الاساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الامني بمدينة تدريب الامن العام بالرياض ، (مذكرة ماجستير في العلوم الادارية) ، كلية الدراسات العليا ، 2010 ، ص 49 .

(1) نوح بن خيرة ، حاجة الموارد البشرية للتدريب في المؤسسة ، (مذكرة تخرج ليسانس تخصص تسيير و اقتصاد) معهد العلوم لاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2006/2007، ص48.

(2) حسينة بلهي ، علاقة التدريب باحتياجات المشرفين و انتظاراتهم دراسة ميدانية بمركب مطال ستيل ،(مذكرة ماجستير علم النفس الاجتماعي للتتظيم و التسيير) ، كلية الاقتصاد ، 2005-2006، ص 53.

يعتمد نجاحها اكثر على خصائص و مهارات المحاضر، و تزيد احتمالية النجاح باستخدامه للوسائل التقنية التعليمية و توفره على قدرة التأثير في اتجاهات المستمعين ، و ذلك من خلال الهامه بمهارات التعامل مع الآخر و اجادته لفنون العلاقات الانسانية و تستعمل طريقة المحاضر اكثر عندما يغلب على البرنامج التدريبي الطابع النظري و عموما فان المحاضرة تعتبر نقطة البداية لاي برنامج تدريبي⁽²⁾.

اذن بالرغم من ان هذه الطريقة تقليدية في نقل المعلومات و بالرغم من عيوبها الا انها لا تزال هي الاسلوب الاكثر استعمالا في مجالات التدريب ربما لسهولتها من و جهة نظر المدرب و انخفاض تكلفتها .

الوقائع الحرجة : تحليل هذا الاسلوب يساعد المتدربين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة و على المدرب ان يختار الوقت المناسب في عرضه لموضوع التدريب لكي يعرض احدى الوقائع الحرجة، وهذه الاخيرة تتمثل في ان يطلب المدرب من المتدربين بذكر بعض الامثلة والتي لها اهمية وتأثير بالغين والخاصة بموضوع التدريب⁽¹⁾.

هذا الاسلوب يساعد الدارسين على ربط محتوى البرنامج التدريبي بالواقعة و الممارسة، وعلى المدرب ان ينتقي الوقت المناسب اثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض احدى الوقائع الحرجة.

و في ختام هذا المبحث يمكن القول انه من المهم عند اختيار اسلوب التدريب ان يكون متوافقا مع الاهداف المراد تحقيقها حيث ان اختيار الاسلوب السليم يقوم على اساس تحقيق اقصى فائدة و اكبر عائد ، مما تجدر الاشارة اليه، هو انه بالامكان استخدام اكثر من اسلوب واحد في ان واحد في عملية التدريب والتنمية.

⁽¹⁾ و فيق حلمي آغا، (البرامج التدريبية و علاقتها بكفاءة العاملين) ، جامعة الازهر ، فبراير 2005، ص79.

المبحث الثالث : الآثار و النتائج التي يحدثها النظام التدريبي في تنمية الموارد البشرية

بعد تحديد الفجوات التدريبية والافراد الذين يحتاجون الى جهد تدريبي محدد ومنظم، تبدأ عملية بناء و تصميم البرامج التدريبية بطريقة فيها الكثير من الاحترافية متضمنة مجموعة من الاجراءات متسلسلة اهمها :

1- تحديد الموضوعات المرتبطة بالفجوة والمطلوب التدريب عليها.

2- اختيار الاسلوب او الطريقة المناسبة للتدريب.

3- اختيار المدربين من اصحاب الخبرة والاحتراف⁽¹⁾.

ومن المنطقي ان تلي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي مرحلة التنفيذ ذلك لانه لا جدوى من تصميم برنامج اذا لم ينفذ ، و عليه فانه يجب على مديري و اخصائيي التدريب الاشراف

(1) غنية بن سعيد ، وردة غسيل ، تأثير الحوافز على أداء العاملين، (مذكرة تخرج ليسانس في العلوم الاقتصادية)، المركز الجامعي محند اولحاج البويرة،2010،ص 23.

على عملية التنفيذ و التأكد من انه يتم وفق الخطوات التي رسمها و يتضمن تنفيذ البرنامج التدريبي¹ أنشطة هامة تتمثل في وضع الجدول الزمني للتنفيذ و ترتيب مكان و قاعات التدريب و المتابعة اليومية لسير البرنامج⁽²⁾، و من أجل معرفة ما إذا كان البرنامج التدريبي قد حقق اهدافه لا بد من عملية تقييم البرنامج التدريبي و ذلك من خلال بعض التوصيات و التي نبرز أهمها فيما يلي:

1- تحديد مدى تحقيق الأهداف التدريبية، و تحديد الوسائل التي من شأنها تحقيق الأهداف على اكمل وجه.

2- الوقوف على اسباب نجاح او فشل برنامج التدريب للاستفادة منها عند التخطيط للتدريب في المستقبل.

3- دراسة و تحليل الجهود التدريبية المختلفة و مدى تناسبها مع أهداف المؤسسة بصفة عامة⁽¹⁾.

إنّ التقييم يكون قبل و أثناء و بعد مرحلة التدريب، إذ أن الهدف الأساسي من عملية التقييم هو:

1- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبى الاحتياجات التدريبية.

(2) سعيد شعبان حامد ، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة جامعة الأزهر ، 2006، ص351.

(1) - المرجع نفسه.

(2)- مراكشي ، المرجع السابق، ص 171.

(3)- سمية قداش، اثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ، 2011، ص 81.

2- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التدريب.

3- مدى تحقيق البرامج لأهدافها للأفراد من ناحية إكسابهم للمهارات و المعلومات(2).

4- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التدريب.

5- صلاحية الطرق المستخدمة(3).

و في هذا السياق تشير الدراسات إلى إن عدم الاهتمام بالتدريب يؤثر بشكل كبير على الإنتاجية فالعديد من المنظمات تواجه مشاكل تتعلق بالتقييم(4) ، باعتبار إن عملياته تتم

على تقييم الحدث نفسه، فالتقييم الفعال يعني التأكد من إن أهداف التدريب المرتبطة بتحسين الأداء على المدى القصير و المدى الطويل قد حدثت(1).

و من خلال عملية التقييم يتم قياس أثر التدريب، و هذا الأخير ربما يكون قد حقق نتائج جيدة و ربما يكون شعورنا انه كان ناجحا و سوف ندرس أثر التدريب على المستويين:

1- تأثير التدريب على المؤسسة: نستطيع القول بأن تأثير التدريب على

المؤسسة، يتمثل في تحقيق أهدافها المسطرة التي تسمح لها بإحتلال مكانة بين باقي المؤسسات المنافسة و تتمثل هذه الأهداف في الوصول إلى أكبر إنتاجية ممكنة إذا كانت المؤسسة هدفها الربح، أما إذا كان هدفها غير ربحي فتسعى للوصول إلى الهدف الذي بنيت لأجله و اكتشاف نقاط القوة و الضعف، و بالتالي نقول أن أهم العوامل التي تساعد على

(4)- ابتسام عبد الرحمان حلواني، (التدريب و التنمية)، هل حقق التدريب اهدافه في الأجهزة الحكومية، الجمعية السعودية للإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 1427، ص 10.

(1)المرجع نفسه.

ذلك هي: التدريب لأنه يعبر عن الأساليب الفعالة التي تملكها المؤسسة لرفع إنتاجيتها، و من أهم الآثار التدريبية التي تساهم في رفع الإنتاجية:

1- صقل مهارات و معارف الافراد العاملين في جميع المستويات

الإدارية، و من اجل رفع مستوى آدائهم، و كل ذلك من أجل رفع و زيادة الإنتاجية في

المؤسسة. 2- زيادة ثقة العاملين و ولائهم للمؤسسة بإعتبارهم العنصر الهام و الأساسي من أجل رفع الإنتاجية.

3- الاستخدام الامثل للموارد البشرية المادية مما يؤدي الى

تحسين الإنتاجية. 4- تخفيض التكاليف بواسطة تحسين الأداء⁽²⁾.

و من أهم ما تستفيد منه المؤسسة من تدريب

الأفراد نجد: 1- تحسين الأداء

2- التخفيض من حوادث العمل.

3- التكيف مع التطورات الحديثة داخليا و خارجيا.

.⁽¹⁾ 4_ انخفاض التكلفة الإنتاجية وتحسين الانتاجية

و ما نستخلصه في الأخير بأن العلاقة بين التدريب و الإنتاجية هي علاقة طردية بحيث كلما زاد التدريب على طرق و أساليب حديثة ارتفعت الإنتاجية.

(2) عفاف بن محي الدين ، عقيلة خلادي ، الدور والحاجة للتدريب في المؤسسة دراسة حالة فرع انتيبو بيتكال بالمدينة ، (مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير) ، المركز الجامعي بالمدينة ، 2005-2006، ص 32.

- المرجع نفسه .⁽¹⁾

- ربيعة حميدي، بركاهم بابا، فوزية خوشي، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بالمدينة، (مذكرة تخرج ليسانس في العلوم الاقتصادية و المالية)، المركز الجامعي بالمدينة، 2007-2008، ص 105.

2- أثر التدريب على المورد البشري: يعتمد قياس تأثير التدريب على الموارد البشرية من خلال قياس التغييرات السلوكية و ذلك من خلال:

1- تقييم الأداء الفردي: و ذلك من خلال تحسين السلوك الفردي إذ على الرغم من انه لا يمكن قياس عناصر السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا انه من السهل أيضا تقييمها، فيساعد تقييم العناصر السلوكية في التخطيط لتحسين أداء العمل الحالي للفرد و التخطيط ، وفيما يلي بعض الأمثلة لعدد⁽²⁾ للتقدم المستقبلي في العمل، و عند تقييمها للسلوك الفردي من العوامل السلوكية التي يتم تقييمها :

1- تحديد الأولويات إي مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها .

2- التفويض إي قدرة الفرد على تحديد وتوزيع العمل على المرؤوسين المؤهلين وتقويضهم بالصلاحيات المطلوبة لانجاز العمل بنجاح.

3- حل المشكلات حسب مهارة الفرد في تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة وجمع المعلومات المرتبطة بها وتوليد البدائل واختيار البديل الأفضل لأفضل حل.

4- العلاقات الشخصية أي فاعلية الفرد في التعامل مع الآخرين هل الفرد حساس و يتجاوب مع مشاعر الآخرين .

5_الرقابة أي القيام بقياس التقدم في العمل وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

6_ الحوافز وهي تمثل مجموعة من العناصر والأساليب للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتؤدي بهم إلى بذل جهد اكبر لزيادة الأداء نوعا وكما بهدف تحقيق اهداف المؤسسة .

اهداف تقييم الأداء الفردي: كثيرة هي الاهداف المتعلقة بتقييم الأداء الفردي نذكر منها :

- 1- اختيار الافراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم ، تحقيقا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- 2- تحسين مستويات الأداء من قبل الافراد وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح المؤسسة.
- 3- مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة آدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم النصح والتوجيه لهم عند حاجتهم لذلك.
- 4- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية الافراد الذين يعملون تحت اشرافهم و توجيههم.
- 5- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقييم ضعف العاملين و اقتراح اجراءات لتحسين (1)آدائهم.

ان نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبله الوظيفي سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه و اتجاه العمل الذي يؤديه و سوف يتفانى في بذل الجهد و الطاقات التي يملكها لتأدية عمله على احسن وجه لكسب رضا الادارة و الرؤساء المباشرين فهو وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث ان كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة (1)كالترقيات، زيادة الأجور....الخ.

النتائج التي يحدثها النظام التدريبي في تنمية الموارد البشرية:

-عمر بنية، ادارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية بالمؤسسات الاقتصادية شركة توزيع المواد البترولية (1) نفضال، (ماجستير الاحصاء و الاقتصاد التطبيقي)، المعهد الوطني للتخطيط و الاحصاء، 2005-2006، ص 42.

المرجع نفسه.(1)

تشمل النتائج على جمع البيانات قبل و بعد الدورة التدريبية و ذلك من خلال قياس أداء الفرد و هذا حتى يتم تحديد نتائج التدريب مع الحرص على عزل المتغيرات الأخرى، التي قد تؤثر على تحسين نتائج المؤسسة، في هذا المستوى نقيس النتائج الفعلية المحققة من التدريب، لذلك تتضمن مقاييس هذا المستوى الجودة، التكلفة الوقت، رضا العملاء، إذا الدليل على نجاح برنامج التدريب يظهر في تحسين أداء المتدرب و منه تحسين النتائج و التي تتمثل فيما يلي:

1- تخفيض عدد الحوادث و الأخطاء في العمل.

2- التخفيض من حدة الإشراف أي أن الشخص المدرب هو من يستطيع الاعتماد على نفسه.

3- زيادة الاستقرار و المرونة في أعمال المشروع.

4- رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الثقة.

5- إكساب الأفراد المعرفة وتخفيض دوران العمل

6- زيادة الإنتاجية انخفاض التكاليف .

7- الوقت وارتفاع مستوى الانجاز .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرفنا إليه في هذا الفصل يمكن استخلاص النتائج التالية :

1_ التدريب يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة، وذلك في ظل التغييرات التكنولوجية الحاصلة.

2- يعتبر التدريب هو العنصر المسؤول عن تنمية المعارف و المهارات للمتدربين و توضيح نظم و أساليب العمل و متطلبات الوظائف الحالية و المستقبلية، فهو يلقي عناية مستمرة تستعمل في حالة تدني أداء العمال.

3- يعتبر التعريف بالموارد البشرية و تنميتها و تحديد احتياجاتها مرحلة الانطلاق في نشاط التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل جيد، اذ يسمح بتوجيه التدريب نحو الاتجاه الصحيح و تجاوز الانحراف في الأداء ما بين الأداء الفعلي و المتوقع.

4- تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفق الأبعاد الثلاثة المتمثلة في:

- تحليل التنظيم بأهدافه و هيكله و أسلوب عمله، ثم تحليل الوظيفة كواجبات و مسؤوليات و ظروف العمل و تحليل الفرد كمعلومات و مهارات و اتجاهات.
- تبدأ مرحلة تصميم البرنامج التدريبي مباشرة بعد تحديد الاحتياجات التدريبية و ذلك انطلاقاً من النتائج التي تم التحصل عليها من الاحتياجات، و من ثم يتم تنفيذ البرنامج التدريبي.
- إلا أن بعض المؤسسات لا تكتفي بهذه المراحل بل تقوم بعملية تقييم التدريب و ذلك بغية معرفة الأخطاء التي يتم الوقوع فيها، و استغلالها في المرات القادمة.
- فالتقييم يتم على مستوى المؤسسات و الأفراد و من ثم يتم قياس النواتج من خلال تقصي آثار النظام التدريبي على تنمية الموارد البشرية.

قائمة المراجع:

أولا - المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

1. آغا وفيق حلمي ، (البرامج التدريبية و علاقتها بكفاءة العاملين) ، جامعة الأزهر ،فبراير ، 2005.
2. اكلي عايض شافي ، دور التدريب في احداث التغير في المنظمات العامة الحكومية، (دت)، السعودية، 2012.
3. بكر ناصر محمد ، (إستراتيجية تنفيذ البرامج التدريبية بوزارة الداخلية)، الأساليب الحديثة في التخطيط و التدريب على الصعيدين النظري و العلمي، معهد تدريب الضباط، 2011، أبو ظبي.
4. بلوط حسن، إبراهيم إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
5. تابعي كمال ، التنمية البشرية دراسة حالة مصر ، مكتبة لانجلو المصرية ، القاهرة ، (د ت) .
6. ترسي وليم ، تصميم نظم التدريب و التطوير، (ترجمة سعد الجبالي)، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1990.
7. جبالي تآمر، (النظام التدريبي)، الدراسات العليا والبحوث قسم الرياضيات الأساسية، كلية التربية، جامعة حلوان، (د ت).
8. جير الدين شاتلار ، (التدريب المهني)، المعهد الفرنسي للشرق الأردني (LFPO)، عمان، 28- 30 / حزيران / 2011، بيروت.
9. حامد سعيد شعبان ، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة جامعة الأزهر ، 2006.
10. حلواني ابتسام عبد الرحمان ، (التدريب و التنمية)، هل حقق التدريب أهدافه في الأجهزة الحكومية، الجمعية السعودية للإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.

11. دوري حسين ، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976.
12. دوري حسين ، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976.
13. زروق عمر سالم ، برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس، 1989. ماهر احمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
14. كشواى باري ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 2، دار فاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006.
15. محمود ، (الاتجاهات الحديثة في الاستثمارات والتدريب)، الاستثمارات الإدارية والتدريب، الجمهورية العربية السورية، 6-9 يوليو 2008، جامعة عين شمس.
16. عبد الوهاب علي محمد ، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.
17. فارس سليمان وآخرون، إدارة الموارد البشرية الأفراد، منشورات دمشق، (د م)، 2003.
18. ياغي محمد عبد الفتاح ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، الرياض ، 1997، ص80.
19. سلمى علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
20. سيد مصطفى احمد، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرون،(د ت)، 2000.
21. شيخ سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة5، مركز المكتب الأردني، الأردن، 1995.

2-الرسائل الجامعية:

22. بوعريوة الربيع ، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، 2006-2007.
23. بوكفوس هشام ، أساليب التنمية البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوه ، (ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الاجتماعية)، 2005/2006.
24. بوحنية قوي ، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل التغيرات الدولية :حالة الأستاذ الجامعي ،(رسالة دكتوراه في التنظيم السياسي و الإداري) ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، 2006/2007.
25. بنية عمر ، ادارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية بالمؤسسات الاقتصادية شركة توزيع المواد البترولية نفضال، (ماجستير الاحصاء و الاقتصاد التطبيقي)، المعهد الوطني للتخطيط و الاحصاء، 2005-2006.
26. بن محي الدين عفاف ، عقلية خالدي، الدور و الحاجة للتدريب في المؤسسة درؤاسة حالة فرع أنتيبو بتكال بالمدية، (مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير)، المركز الجامعي بالمدية، 2005-2006.
27. بن عمار العيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، (مذكرة ماجستير فرع إستراتيجية)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، 2005-2006.
28. بن خيرة نوح ، حاجة الموارد البشرية للتدريب في المؤسسة ، (مذكرة تخرج ليسانس تخصص تسيير و اقتصاد) معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2006/2007.

29. بن سعيد غنية ، غسيل وردة ، تاتير الحوافز على أداء العاملين (مذكرة تخرج ليسانس في العلوم الاقتصادية)، المركز الجامعي محند اولحاج البويرة،2010.
30. بلهي حسينة ، علاقة التدريب باحتياجات المشرفين و انتظاراتهم دراسة ميدانية بمركب مطال ستيل ،(مذكرة ماجستير علم النفس الاجتماعي للتنظيم و التسيير) ، ك. بلعور سليمان ،(دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية)الإبداع التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد،حلب، 13/12ماي 2010 البليدة.
32. بضياف عادل ، مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين، (مذكرة ماجستير في علم النفس والتنظيم)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2009-2010.
33. حفيان عبد الوهاب ، دور إدارة الموارد البشرية ، في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية) ، كلية الحقوق ، 2008/2007.
34. حميدي ربيعة ، بابا بركاهم ، خوخي فوزية ، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بالمدينة، (مذكرة تخرج ليسانس في العلوم الاقتصادية و المالية)، المركز الجامعي بالمدينة، 2007-2008.
35. حماد إياد ، تدريب وتنمية الموارد البشرية، (مذكرة ماجستير إدارة الأعمال)، كلية الاقتصاد ، 2008-2009.
36. رشاد نايف الصالح أسماء ،(دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية)، الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، 18-19ماي2011.
37. زغودو سهيل، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل (ENI. CAB)، بمدينة بسكرة،

(مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007-2008.

38. زايد هايل عبد الوهاب ، أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين دراسة ميدانية على شركات الصناعات النسيجية، (مذكرة ماجستير إدارة الأعمال)، كلية الاقتصاد، 2009.
39. مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري في ظل التغيرات التكنولوجية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم ، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير) ، كلية العلوم الاقتصادية ، 2010/2011.

40. ملهي عبد العزيز بن عبد الله ، الأساليب الحديثة ومدى مساهمتها في انجاح برنامج التدريب الأمني بحدثة تدريب الأمن العام الرياض،(مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية) كلية الدراسات العليا 2010 .

41. قريشي محمد الصالح ، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية العتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجاريف والرافعات، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005.

42. قردوح فضيل حمد عبد القادر، أثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لإدارة ميناء بنغازي البحرين، (مذكرة ماجستير)، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، (د ت).

43. قداش سمية ، أثر التسيير التوعوي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير) كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2011.

44. عبد الله محمد جلال، أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السلیمانية، (مذكرة ماجستير علوم في إدارة الأعمال)، كلية العلوم الاقتصادية، 2010.

45. عبد الصمد سميرة ، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية و الحضرية باتنة، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2007-2008.
46. سيد محمد بن فهد الرشيد، البرامج التدريبية ودورها في رفع مستوى المعلوماتية بشركة سابك، (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية)، كلية الدراسات العليا، 1432/1433.
47. ساحي نوال ، بولصنام سعيدة ، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية وأثره على تسيير المؤسسة، (مذكرة ليسانس تخصص إدارة الأعمال)، معهد علوم التسيير 2005 - 2006.
48. سراج وهيبة ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ، (مذكرة ماجستير إدارة الأعمال)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير 2010-2011.
49. شتاتحة عائشة، أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك بالأغوات، (رسالة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010/2011.
50. يرقى حسين ، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات بالرويبة (C.V.I)، (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية)، معهد العلوم الاقتصادية، 1995 - 1996.

3- المجالات:

51. محمد فوطة سحر ، (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم و نمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، بسلسلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2013.
52. بن نافلة قدور، قلش عبد الله ، دور التنمية الموارد البشرية في ظل تأهيل اقتصاد المعرفة، مجلة الواحات بلحوت والدراسات، العدد 7، 281-294، 2009.

4- مواقع انترنت:

53. أبو الشامات رنيم ، مقدمة تعريف التدريب ، (النظام التدريبي)، مقالة النجاح، أطلع عليه يوم: 2015/04/10، <http://www.illaftain.co.ok>
54. طيب توفيق ، التنمية الاقتصادية في الإسلام شمولية و توازن ، أطلع عليه يوم 2015/04/14. <http://www.bab.com/article/fall.article.cem>
55. رشيد محمد الأحمد ، التنمية البشرية و دور تربية الشباب فيها ، اطلع عليه يوم 2015/04/10 <http://www.almoalim.net.tanmiya1.html>

ثانيا) المراجع باللغة الأجنبية:

56. lak dar chicou: **gestion du personnel**، 3^{ème} édition، Québec، les éditions d'organisation، 1990.
57. Jean Perholc KU et autre، **Derulopper de nouvelle formation:** les systèmes Flexibles، édition liaisons، paris، (1993).
58. Douglas hall & janes goodale، **human resource management :** **strategie desine and implementation**،scolt, forman and company, usa, 1986.

الخاتمة

من خلال العمل البحثي الذي تقدمنا به ، نخلص إلى القيمة العلمية التي يحتلها النظام التدريبي باعتباره من أبرز القضايا التي تولي لها المؤسسات ومنظمات الأعمال حالياً الاهتمام الكبير، إذ أصبحت من بين أولوياتها، لذا نقول أن التدريب هو عملية حيوية لتنمية مهارات وسلوكيات الأفراد ورفع الأداء وتحسينه، لذلك على كل مؤسسة أن تأخذ في اعتبارها التدريب وأهميته، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة، الفعالية، وزيادة الإنتاجية، وفي سياق ذلك نختم بحثنا هذا بعرض النتائج التي تم التوصل إليها مع تقديم بعض التوصيات التي نراها ضرورية فيما يخص عملية التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية، وفي الأخير نفتتح آفاق الدراسة مقترحين بذلك مواضيع لبحوث مستقبلية وهذا من أجل استمرار الدراسة واتصال البحث.

أولاً_ الاستنتاجات:

تتلخص النتائج المستقاة من الدراسة في ما يلي :

1_ من المفيد أن تستخدم الإدارة مدخل النظم لمعالجة النشاط التدريبي، هذا المدخل الذي يتناول العلاقة العضوية المتداخلة بين النظام وأجزائه المختلفة، وبينها وبين البيئة المحيطة بها.

2_ أن المؤسسة إذا استوعبت حقيقة مفهوم النظام أمكنها تحقيق درجة كبيرة من فعالية التدريب.

3_ أن التدريب يشير إلى التحسين أو التطوير، وهو يرمي إلى هدف عام وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وسلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر، وهو رفع كفاءة الأفراد وزيادة فعالية الأدوار التي يؤدونها، الأمر الذي ينعكس على مساعدة المؤسسة على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها وإفادة المجتمع على وجه العموم.

4_ يعتبر التدريب الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية، بحيث يهدف بصورة أساسية إلى التطوير والتحسين المستمر في مهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين قدرات ومهارات الأفراد وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة.

5_ إن تنمية الموارد البشرية ما هي إلا زيادة عملية المعرفة والمهارة والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقائها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن، حيث أن لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة عدة مجالات تنشط فيها، ومن أهم تلك المجالات نجد تخطيط المسار الوظيفي للأفراد، تقييم الأداء، والتطوير التنظيمي والتدريب ، ويشكل التدريب أبرز مجال تنشط فيه، فهو يساهم في تلقين المهارات والمعارف للعاملين، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

6_ أن تحليل التنظيم وتحليل العمل وتحليل الفرد كلها تعتبر وسيلة فعالة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وكلها عناصر متكاملة تساعد في التعرف على نوع التدريب اللازم لمقابلة تلك الاحتياجات، كما يمكن اعتبار تحديد الاحتياجات التدريبية نظاماً فرعياً من النظام الكلي الذي هو نظام التدريب.

7_ أن التقييم الجيد في التدريب يساعد في قياس نتائج التدريب والتعرف على الإنجازات التي حققها ومن ثم فهو يساعد في تطوير وتحسين برامج التدريب المستقبلية.

8_ لنظام التدريب دور في تنمية الموارد البشرية فهو يمثل غاية ووسيلة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية هذا من جهة ومن جهة أخرى فهو يعمل على تحسين كفاءة وأداء المورد البشري على مستوى الأفراد، أما على مستوى المؤسسة فهو يساهم في زيادة الإنتاجية والربحية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

ثانياً_ التوصيات:

نقدم هنا مجموعة من التوصيات، فيما يتعلق بموضوع البحث انطلاقاً من نتائج البحث المقدمة سابقاً:

1_ يجب على المؤسسة أن تنظر إلى التدريب على أنه وسيلة وليس غاية، فهو يعمل على زيادة المعلومات وتطوير المهارات والقدرات وتغيير السلوك والاتجاهات، والهدف من وراء كل ذلك هو زيادة الكفاءة والفعالية الكلية للمؤسسة.

2_ من المهم بحث التغييرات المختلفة التي تطرأ على المؤسسة، ودراسة برامج التدريب التي تعدها الإدارة لعاملها لمواجهة هذه التغييرات، والتعرف على الأثر الذي تتركه هذه البرامج في تسهيل عملية التغيير وزيادة فعاليته.

3_ يجب أن يتماشى التدريب مع التطورات التكنولوجية الحديثة حتى تستطيع المؤسسة ممارسة نشاطاتها الإنتاجية بالطرق المثلى.

4_ ضرورة استخدام الأساليب الحديثة في التدريب، كما يجب استخدام أكثر من أسلوب أثناء البرنامج التدريبي والتعرف على الدور الذي تؤديه في عملية التدريب.

5_ أن تكون الإدارة على علم بالأسباب أو العوامل التي قد تساعد على نجاح التدريب وتلك التي تعيقها أو تحد من فعاليتها، وذلك من خلال زاوية النظم، فتفحص العوامل المساعدة والمعيقة في كل من مدخلات التدريب وعملياته ومخرجاته وأهدافه والبيئة المحيطة به وبذلك نحدد نواحي الخلل والعلاج.

6_ القيام بالدراسات والبحوث الميدانية التي تخدم زيادة كفاءة وفعالية التدريب.

ثالثاً_ أفاق الدراسة:

بعد انتهاء الدراسة يرى الباحث أنها قد تفتح الأفاق الدراسية التالية:

دور التطوير التنظيمي في تحقيق تنمية الموارد البشرية. _

_ أثر إستراتيجيات التدريب على مردودية المؤسسة.

_ النظام التدريبي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المعاصرة.

_ التوجهات الحديثة للنظام التدريبي.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في جمع هذا الموضوع وأن تكون خاتمة بحثنا بداية وانطلاقة لبحوث أخرى مستقبلية.