

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية وسيلة مناعي

قسم علم الاجتماع جامعة باجي مختار - عنابة، wassilasocio@outlook.fr

تاريخ القبول: 2018/06/27

تاريخ المراجعة: 2018/06/20

تاريخ الإيداع: 2017/12/11

ملخص

يتناول هذا المقال مسألة أساسية في مجال تنمية الموارد البشرية، وهي التدريب، الذي يعد من أهم مظاهر الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة لما له من دور فعال في زيادة معارفها ومهاراتها وتحسين سلوكها واتجاهاتها. وبما أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بكفاءة مواردها البشرية، فلا بد أن تبني سياساتها وخططها وفق هذا المبدأ، لذلك يتعين عليها أن توجه اهتمامها نحو التدريب الفعّال والبحث عن أنجع السبل لإنجاح هذه العملية. وبهذا الشكل يمكن تنمية الفرد وإعداده لأداء أعماله الحالية والمستقبلية وتحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تدريب، تنمية، موارد بشرية، تنمية موارد بشرية.

Rôle de la formation dans le développement des ressources humaines

Résumé

Le présent article aborde une question fondamentale dans le domaine du développement des ressources humaines, la formation qui est considérée comme l'un des points les plus importants au sein de l'entreprise, vu son rôle efficace à promouvoir les connaissances, les compétences et l'amélioration des performances et perspectives de cette dernière. Etant donné que le succès de toute entreprise se trouve étroitement lié aux aptitudes de ses ressources humaines, il devient impératif qu'elle fonde ses politiques en adéquation avec ce principe; à cet effet, elle devra orienter ses centres d'intérêt vers la formation efficace de chaque individu.

Mots-clés: Formation, développement, ressources humaines, développement des ressources humaines.

The Role of Training in Human Resources Development

Abstract

This paper deals with the training as crucial theme in human resources development which is considered as one of its most important aspects in the company, as its efficient role is to increase knowledge, skills, improvement of performances and perspectives. However, the success of any company relies on the competence of its human resources, it should establish its policy according to this principle, this is why efficient training and looking for efficient means should be taken into account to implement this task, Consequently, it will be possible to develop the individual and to prepare him to accomplish his current and future tasks as well as to implement company targets

Key words: Training, development, human resources, human resources development.

مقدمة

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع المعاصرة التي حظيت باهتمام متزايد من طرف الباحثين والمختصين والمفكرين وكذا معاهد التدريب والتنمية ومؤسسات المجتمع على اختلاف أنواعها، باعتبار العنصر البشري أهم العناصر المكونة للمؤسسة ومصدرا من المصادر المهمة لنجاحها وفعاليتها، وهو المحرك الرئيسي لكل نشاطاتها ومواردها المادية الأخرى، خاصة إذا كان يتميز بمهارات ومعارف وقدرات تتناسب مع احتياجات المنصب وتحقق أهداف المؤسسة، وتأهله للقيام بأدواره بأكبر قدر ممكن من النجاح والفعالية، وبالنظر إلى ما يلعبه هذا العنصر من دور هام في تحقيق التنمية الشاملة، وتثمينها لهذا الدور فإن المؤسسات دأبت كذلك على تنميته عن طريق تدريبه وتحفيزه وتطوير قدراته حتى يؤدي دوره بكل فعالية وكفاءة ويساهم في تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة خاصة في ظل التطورات المتسارعة وسياسات الانفتاح وثورة تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي أتاحت للأفراد اكتساب المعلومات والخبرات والمعارف كما فتحت مجال المنافسة أمام المؤسسات مما حتم عليها إحداث تغيرات وتحسينات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها ومواردها البشرية، بما يمكنها من استيعاب التطورات التقنية والتكنولوجية الحديثة ومن هذا المنطلق تتوجه المؤسسات إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية لذلك نجدها تعتمد على مجموعة من الأساليب من أجل تحقيق هذا الغرض، وأهم هذه الأساليب هي تدريب الموارد البشرية لتحسين قدراتهم العلمية والسلوكية، وتزويدهم بمختلف المعارف والمهارات والأساليب المتجددة التي تؤهلهم لمواجهة الضغوطات والتطورات والتحديات النفسية والإدارية والإنتاجية.

وبهذا تبرز أهمية التدريب في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال تطوير قدراتهم وزيادة كفاءتهم وتغيير سلوكياتهم وإكسابهم أساليب ومبادئ عمل جديدة تتناسب ومتطلبات العمل بالمؤسسة، وهذا ما يجعلها تندفع أكثر نحو العمل والتجديد ومن ثم الاندماج في حركية المؤسسة والمجتمع، وتحقيق الأهداف وخلق اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة.

كل هذا دفع بنا إلى محاولة توضيح الصلة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية عن طريق إبراز أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة وكذلك التطرق إلى أهداف التدريب التي ترتبط ارتباطا وثيقا بسياسة المؤسسة وإستراتيجيتها وأهدافها من السياسة التدريبية وسلطان الضوء كذلك على بعض الجوانب التدريبية منها مراحل العملية التدريبية بدءا من تحديد الاحتياجات التدريبية وانتهاء بمرحلة تقييم التدريب، لأن التطبيق السليم لهذه المراحل هو الذي يحدد نجاح أو فشل السياسة التدريبية ككل.

ومن أجل الوصول إلى ذلك يجدر بنا أولا تحديد مفهوم التدريب ومفهوم تنمية الموارد البشرية

أولاً: مفهوم التدريب:

نظرا للأهمية التي يحظى بها التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة فقد صيغت حوله مجموعة كبيرة من التعاريف نذكر منها:

أنه «مجمّل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في أن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية»⁽¹⁾.

وكذلك هو «محاولة منهجية نسبية للارتقاء بشخص ما إلى معيار أو مستوى مرغوب فيه للكفاءة بواسطة التدريس والممارسة»⁽²⁾.

ويمكن تعريف التدريب كذلك على أنه: «وسيلة للتطوير وزيادة المهارات وتحقيق الكفاءة في الأداء واكتساب مهارات جديدة»⁽³⁾.

تضمنت هذه التعاريف الهدف الأساسي للتدريب في كونه استثمارا يعود بالفائدة على المؤسسة والأفراد ويرمي إلى تحفيز الأفراد وتحسين أدائهم وإثارة دوافعهم أكثر نحو العمل.

من خلال هذا يمكن القول إن التدريب هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المنظمة والمخططة تقوم بها المؤسسة من أجل تعليم الأفراد مختلف التقنيات والأساليب الجديدة في العمل وزيادة معارفهم نظريا وتطبيقيا وتطوير مهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم وسلوكياتهم وتغيير علاقاتهم من أجل تحسين أدائهم في الحاضر والمستقبل.

وبالتالي فإن التدريب عملية مدروسة هدفها تنمية الموارد البشرية في المؤسسة وتطوير قدراتها المعرفية والسلوكية من أجل تحسين أدائها وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات والتطورات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

والتدريب بمفهومه الواسع يتداخل مع ثلاثة أوجه من النشاط وهي: التكوين، والتعليم والتطوير وسنحاول فيما يلي التطرق إلى هذه المفاهيم مع تحديد الفرق بينها وبين التدريب.

1- التكوين والتدريب:

لا يختلف مفهوم كلمتي: التكوين والتدريب في شيء ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي، لذلك من الناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداماً من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة⁽⁴⁾.

معنى هذا أن التكوين أوسع وأشمل من التدريب كونه يركز على تعليم الفرد في شتى المجالات والتخصصات، أما التدريب فيسلط الضوء على تعليم الفرد تقنيات ومهارات المهنة التي يشغلها فقط.

2- التعليم والتدريب:

في كثير من الأحيان لا يتم التفريق بين التعليم والتدريب إلا أن هناك فرقا واضحا بينهما يتضح مما يأتي: أن التدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا وتطبيق المعرفة، وهو يمكّن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، أما التعليم فهو على العكس يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي السليم وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة، فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها، فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط بعضها ببعض، ويتمكن بالتالي من إدراك وفهم الظواهر المختلفة⁽⁵⁾.

ينضح من هذا أن التعليم هو تزويد الأفراد بقواعد عامة للتفكير المنطقي السليم الذي يساعدهم على التعامل مع مختلف التغيرات والظروف، في حين التدريب يعني إكساب الفرد مبادئ وتقنيات محددة مسبقا ومرتبطة بموقف معين أو مهنة معينة.

3- التطوير والتدريب:

يختلف التطوير عن التدريب فيما يأتي:

التدريب هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية التي تؤثر على سلوكياتهم المستقبلية، وبالتالي فهو يركز على إكساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح

الانحرافات في جوانب أدائهم، أما التطوير فيتمثل في الجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، لذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية إستراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي، ولا تتوقف على إكساب مهارات للوظائف الحالية فقط، وإنما لا بد من الاعتماد على رؤية المدير الإستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلاً، ولا بد من النظر إلى المؤسسة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنوع في المهارات والإمكانيات⁽⁶⁾.

انطلاقاً من هذا يمكن القول إن الفرق بين التطوير والتدريب يكمن في أن الأول يعمل على إشباع الأفراد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجونها في الحاضر والمستقبل، وتؤهلهم للتعامل والتجاوب مع التطورات العلمية والتكنولوجية المختلفة، في المقابل فإن التدريب يرتبط دائماً بالوظائف التي يشغلها الفرد، أي تهيئة الأفراد لأداء وظائفهم على أكمل وجه.

من خلال عرضنا لهذه المفاهيم نجد أن الاختلافات الموجودة بينها وبين التدريب في الغالب تمس ثلاث نقاط أساسية وهي: الأهداف، والزمن والمحتوى، لكن رغم ذلك يمكن القول إن التدريب يعتبر شكلاً من أشكال التعليم والتطوير والذي يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد ورفع إمكانياتهم وتحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم بشكل مستمر وبطريقة منظمة.

وبالتالي فإن محور اهتمامها المشترك هو المورد البشري بصفة عامة وكيفية الاستثمار فيه للوصول إلى الأهداف والغايات المنشودة سواء على المدى القريب أو البعيد.

ثانياً: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

يعتبر موضوع التنمية من المواضيع الهامة التي ما تزال تشغل اهتمام الكثير من المفكرين والقادة السياسيين في مختلف المجتمعات خاصة النامية منها وذلك لأهمية هذه العملية في إحداث التطورات وتحقيق الانتقال النوعي والكمي للمجتمع من حالة مرغوب عنها إلى حالة مرغوب فيها، ولكن هذا الانتقال لا يمكن إحداثه بواسطة موارد بشرية تعاني الضعف والقصور أو تفقر إلى المعرفة والكفاءة العملية والخبرة اللازمة لأن الأفراد هم الثروة الحقيقية لأي مجتمع، لذلك فإن قدراتها تكمن فيما تمتلكه من طاقات بشرية مؤهلة ومدربة وقادرة على التكيف والتعامل مع أي جديد بكفاءة وفعالية، ومن هذا المنطلق وجب الاهتمام بهذا العنصر الحيوي وتأهيله لأداء مهامه وأدواره على أكمل وجه وذلك عن طريق تنميته وتعليمه وتطويره وزيادة كفاءته، وفيما يلي سوف نأتي على ذكر بعض المفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها: «إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده»⁽⁷⁾.

وفي تعريف آخر بأنها: «إعداد وتهيئة القوى البشرية التي لم تدخل سوق العمل بعد لكي تصبح قوة عمل قادرة على القيام بالمهام الإنتاجية ورفع الكفاءة الإنتاجية لذلك الجزء منها الداخل في سوق العمل بالفعل، وتنم تنمية الموارد البشرية من خلال برامج التعليم والتدريب وزيادة وعي القوى البشرية وتزويدها بالوسائل التكنولوجية الحديثة وتحسين أساليب إدارتها»⁽⁸⁾.

رغم هذان التعريفان على تنمية الموارد البشرية في كونها إعداد وتهيئة القوى البشرية من خلال زيادة معارفها وقدراتها وكفاءتها، وهذا لا يتم إلا بعملية: التعليم والتدريب، فالتعليم هو نشاط مستمر هدفه تزويد الأفراد

بالمهارات والخبرات والمعلومات والمبادئ والاتجاهات الحديثة التي تجعله مؤهلاً لأداء عمل ما، من جانب آخر فإن المعرفة أصبحت المحرك الرئيسي لعملية التنمية، وعنصراً هاماً من عناصر المنافسة وأصبح العنصر البشري المؤهل من أهم محدداتها، لذلك يعتبر التعليم من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية.

العملية الثانية التي تم التركيز عليها والتي لا تقل أهمية عن التعليم هي: التدريب، الذي يعتبر من أهم محاور تنمية الموارد البشرية وسبب رئيسي من أسباب نجاحها، والتدريب هو نوع من التعلم وإكساب المهارات والخبرات والمعارف المتعلقة بمهنة معينة، ولا يقتصر التدريب على العمال الجدد فحسب بل يشمل كل عمال المؤسسة بمختلف درجاتهم واختصاصاتهم لأن التدريب يهدف إلى تكييف المستخدمين مع وظائفهم ومع مختلف احتياجات المحيط المتغير باستمرار، والحفاظ على المؤهلات التي تساعد العمال على أداء وظائفهم على أكمل وجه، وهو يعمل كذلك على زيادة كفاءتهم الإنتاجية ويساعد على تحقيق أهداف وغايات المؤسسة وبهذا يبرز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

ثالثاً: نظريات تنمية الموارد البشرية:

سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى أهم النظريات التي ركزت اهتمامها على العنصر البشري في التنظيم باعتباره دعامة المؤسسات ومعيار نجاحها وتطورها، ويبقى للنظريات الحديثة الدور البارز في الاهتمام بالعنصر البشري والفضل في بلورة فكر إداري جديد محور اهتمامه المورد البشري باعتباره أساس التفوق ومعيار النجاح، لذلك سنحاول التركيز أكثر على النظريات الحديثة في مجال تنمية الموارد البشرية.

1- النظرية اليابانية (Z):

تعد من أهم النظريات المعاصرة التي اهتمت بتسيير وتنمية الموارد البشرية من حيث إنه المورد الوحيد القادر على الإنتاج والتسيير والابتكار، وهذه النظرية كما يراها رائدها "وليام أوتشي" تقوم على أساس فرق العمل، حيث يراعى فيها أن التكامل والترابط بين الأنشطة وبين المهارات الخاصة بالأفراد هي أساس تكوين فريق العمل، وتكوين مثل هذه الفرق هي أساس القوة وأدوات التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف⁽⁹⁾.

من خلال هذا نجد أن النظرية اليابانية ترمي إلى توجيه الجهود الجماعية على اختلاف أنواعها لتحقيق أهداف المؤسسة، وضرورة مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية واستغلالها أحسن استغلال، كذلك الاهتمام بتنمية الموارد البشرية والعمل على تلبية حاجاتها وتوفير الجو المناسب للعمل وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

ركزت النظرية (Z) كذلك على نقطة مهمة وهي عدم التسرع في التقييم والترقية، والتركيز أكثر على تطوير المهارات المهنية وتنمية قدرات وإمكانيات الأفراد وتحسين إنتاجية المؤسسة من خلال الاتصال الفعال بين كل أعضاء التنظيم ومستوياته المختلفة ومن خلال المشاركة في وضع الأهداف وتنفيذها.

2- نظام الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف هي أحد أساليب التخطيط الإداري الناجح الذي يهتم بمشاركة العاملين في جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف ورسم خطط تنفيذها، بمعنى أنها التحديد المشترك للهدف بين الرئيس والمروسي، وهي أسلوب إداري حديث يركز على دوافع الأفراد وسلوكهم وأدائهم، فهي تعبر عن النظرة الإيجابية والمتفائلة للعنصر البشري والتي تصفه بالنشاط وحب العمل، والإيجابية وتنوع الدوافع، عكس النظرة الكلاسيكية المتشائمة والتي تصف العنصر البشري، بالكسل والسلبية وكره العمل، ويسعى نظام الإدارة بالأهداف إلى ما يأتي:

إيجاد أساس لتحفيز الموارد البشرية وتأكيد انتمائهم لأهداف المؤسسة.

تعبئة جهود وطاقات العاملين على مختلف المستويات للعمل على سد الفجوات الإستراتيجية وبالتالي تكون المؤسسة كلها متأهبة للحركة السريعة والإيجابية⁽¹⁰⁾.

فقياس فعالية أداء المؤسسة والأفراد يعتمد على مدى تحقيقهم للأهداف، كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق، أي أن هناك ربطا بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز، ومن خلال هذا يكون هناك سعي دائم من طرف المؤسسة على تنمية وتطوير الموارد البشرية بإتاحة فرص التدريب والتأهيل وكسب الخبرات والمعرفة والأخذ بمبدأ التحفيز وترك المجال للإبداع والابتكار، وفي المقابل التزم هذه الأخيرة برسالة المؤسسة وذلك بالسعي الجاد والمستمر إلى تحديد وتحقيق أهدافها.

3- إتجاه الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد، ويقوم على مجموعة من الأسس وهي أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية. بالفكر والرأي، وأن المورد البشري إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل المستمر من المشرف لضمان أدائه لعمله بشكل فعال.

ومنه فإن هذا المدخل يقوم على ما يأتي:

1- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار فإذا أحسنت المؤسسة إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تعكسها زيادة الإنتاجية.

2- لا بد من توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

3- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهارتهم إلى أقصى حد.

4- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجيات الأفراد وأهداف المنظمة، وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية يساعد فيها كل من المؤسسة والأفراد بعضهم البعض على مقابلة أهدافهم⁽¹¹⁾.

إذا يتلخص المنطلق الفكري الأساسي لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وإمكانياته، والعمل على استغلال طاقته في مجالات العمل، والتجديد والتدريب والتطوير المستمر لهذه الطاقات حتى تستطيع مواكبة كل جديد، وكذلك العمل باستمرار على تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية باعتبارها دافعا أساسيا للعمل والتجديد.

رابعا: أهمية التدريب:

لا تكمن أهمية التدريب في الحصول على المعارف والمهارات الفنية والفكرية المرتبطة بالأداء فحسب، وإنما إن وفرت البرامج التدريبية التي تمكّن العاملين من معرفة المؤسسة وأهدافها والجوانب الفلسفية التي تحكم سياساتها وقراراتها، تساهم بشكل كبير في رفع درجة الولاء للمؤسسة وتحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين أيضا وهذا يؤدي بلا أدنى شك إلى رفع درجة الكفاءة في الأداء، لذا فإن التدريب ضرورة لازمة وحثمية لتحسين الأداء وفعاليتها في إنجاز الأهداف، وعلى الرغم من أن التدريب يعتبر نشاطا إضافيا يؤدي لزيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة أعباءها ويمثل إضاعة لوقت العديد من العاملين، لكن الواقع العملي يشير إلى أن الأهمية التي ينطوي

عليها التدريب والفوائد المتوخى الحصول عليها من جِراء اعتماده يبرر بوضوح الجهود المبذولة في اعتماده لطرق تحسين وتطوير كفاءة أداء العاملين وفعاليتهم⁽¹²⁾.

وفي هذا السياق يمكن أن نصنفها إلى مستويين أساسيين هما:⁽¹³⁾

1- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: وتتمثل هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إن إكساب العاملين المهارات والمعارف لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة.
- يساهم في بناء قاعدة فعّالة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة.

وتتجلى أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة أكثر في الإمكانيات المادية والبشرية التي تخصصها هذه الأخيرة من أجل تدريب مواردها البشرية، إذ لولا أهمية التدريب كأحد أهم أسس تنمية الموارد البشرية لما عملت المؤسسات على إنشاء أقسام وإدارات خاصة به، فهناك مصلحة خاصة بتدريب العمال في أي مؤسسة تسمى بـ" مصلحة تدريب العاملين" مهمتها التخطيط لهذه العملية وتنفيذها، وهدفها تحسين كفاءة العمال سواء الجدد أو القدامى، إضافة إلى الاتصال بالمؤسسات التعليمية والمهنية من أجل عقد اتفاقيات تعاون لتعليم وتدريب العمال ومتابعة كل التطورات الحاصلة في هذا المجال.

وفيما يلي سنتطرق إلى بعض المهام الموكلة إلى هذه المصلحة:

***تدريب العمال الجدد:** حيث يحتاج العمال الجدد إلى تهيء ظروف استقبالهم وتسهيل إدماجهم وتخطيط تدريبهم، قد يكون التدريب من طرف منشطين تابعين للمصلحة أو من طرف تقنيين أكفاء مؤهلين لذلك، أما التكوين فقد يجري في الورشات الإنتاجية أو في ورشات متخصصة لهذه المهمة، أو بمؤسسة تعليمية مستقلة عن المؤسسة.

***إعادة تدريب العمال القدامى:** يحصل العمال القدامى على خبرات مهنية معتبرة إلا أنها غير كافية لتشغيل بعض التكنولوجيا المتطورة لهذا تتطلب عملية مواكبة التطورات إعادة تدريب العمال القدامى ومددهم بالمعارف العلمية والتقنيات الحديثة ويتم ذلك من خلال سياسة التدريب المستمر داخل المؤسسة، وهذا يساعد على الرفع من المستوى الثقافي والعلمي للعمال حتى يصبحوا في مستوى المسؤولية وبذلك يصبح اللجوء إلى الترقية الداخلية لشغل المناصب العليا في المؤسسة شيئاً ممكناً.

***تتبع التدريب:** قد تلجأ بعض المؤسسات الإنتاجية إلى مصالِح ومؤسسات أجنبية عنها لتدريب مستخدميها على بعض التقنيات كاللجوء إلى غرف التجارة ومراكز التكوين المهني والمتاقن، أما دور مصلحة التدريب في هذه الحالة فيتمثل في تتبع المتدربين والعمل على حل مشاكلهم والسهر على توفير الظروف اللازمة لحسن تكوينهم⁽¹⁴⁾ إذن، هناك ثلاثة مهام أساسية تختص بها مصلحة التدريب في أي مؤسسة هدفها الأساسي تنمية الموارد البشرية بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم ووجباتهم ويتناسب مع المستجدات الداخلية والخارجية للمؤسسة،

فالتدريب يقدم معارف جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويطور المهارات والقدرات ويؤثر على الاتجاهات ويغير السلوكيات ويعدل الأفكار ويطور عادات وأساليب العمل.

2- أهميته بالنسبة للفرد: وتتمثل فيما يأتي:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
 - مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
 - يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
 - مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
 - يساهم في تنمية القدرات الذاتية والرفاهية لدى العاملين.
- وتتجلى أهمية التدريب كذلك في أنه يتيح للعمال فرص التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل نتيجة التطورات المتسارعة في مجال العمل، إضافة إلى ذلك فالتدريب يعد أحد أهم أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة من خلال زيادة معارفها وتطوير مهاراتها وخبراتها وإكسابها المعارف الأساسية التي تحتاج إليها وتزويدها بالاتجاهات والأنماط السلوكية الإيجابية والمحفزة على العمل أكثر.
- ويتم تدريب الموارد البشرية سواء قبل الخدمة أو أثناءها وذلك كما يأتي:

➤ **التدريب قبل الخدمة:** حيث يُزود الفرد بمعارف ومهارات ضمن منهاج محدد قبل إحقاقه بالعمل.

➤ **التدريب أثناء الخدمة:** وفيه يخضع المتدرب لبرامج تدريب خلال العمل بالمؤسسة، حيث تكتسب هذه المرحلة أهمية خاصة كونها تأتي بعد احتكاك الفرد بالمشكلات الميدانية الواقعية، وبذلك يكون التدريب تلبية لحاجة العمل من جهة واستجابة لما يستجد من معرفة نظرية ونتائج بحوث ودراسات علمية من جهة أخرى⁽¹⁵⁾.

خامسا: أهداف التدريب:

- يرتبط نجاح أي برنامج تدريبي بوضوح أهدافه وتحديدها مسبقا حتى يمكن بعد انتهاء التدريب قياس هذه الأهداف لتقييم نتائج التدريب، ويمكن إيجاز الأهداف العامة لعملية التدريب في النقاط الآتية⁽¹⁶⁾
- رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق وسائل متعددة منها: زيادة الإنتاج، وتخفيض التكاليف، وزيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة أداء الأفراد، وزيادة الدخل عن طريق الاستفادة بطريقة أفضل من الموارد المتاحة مثل: الآلات والموارد الأخرى.
 - يجب أن يحافظ التدريب على استمرار الهيكل التنظيمي على كل المستويات وأن يكون قادراً على أداء واجباته والالتزام بمسؤولياته.
 - يجب أن يعمل التدريب على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين ويطور اتجاهاتهم وذلك عن طريق ما يأتي:
 - تسهيل وسائل الاتصال سواء أكان ذلك من أعلى لأسفل أو من أسفل لأعلى بطريقة تحافظ على أهداف وسياسات العمل.
 - إمدادهم بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف العمل وسياسات ومراحل تنفيذ الأعمال.
 - يؤدي التدريب إلى وجود أساس من الفهم الواضح لخطوط الاتصال ووسائل استخدامها ونتائج هذا الاستخدام بالنسبة للعامل وكفاءته الإنتاجية.

- يؤدي التدريب إلى حصول العاملين على أعلى مستوى من المعارف والمعلومات كل في مجال تخصصه وعمله.

- يساعد التدريب العاملين على التكيف مع العمل وأهدافه.

- يؤدي التدريب الفعال المستمر إلى وصول العاملين إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاءة الإنتاجية في عمليات التشغيل والخدمات.

- إضافة إلى أنه يعمل على تحقيق الفعالية في الأداء لجميع العاملين وذلك من خلال الاستعمال الجيد للآلات وتحسين عمل الجماعات وتخفيض حوادث العمل⁽¹⁷⁾.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول إن التدريب هو عملية تهدف بشكل أساسي إلى اكتساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها الفرد والحصول على المعلومات والبيانات التي تنقصه في مجال عمله إضافة إلى اكتسابه العادات اللازمة والضرورية لزيادة معدل كفاءته في الأداء، كما يهدف كذلك إلى تعديل سلوكيات الأفراد وعاداتهم وثقافتهم وتزويدهم بسلوكيات ومبادئ جديدة وتعريفهم بأدوارهم المتنوعة والمختلفة وتلقينهم المعارف والمهارات التي تمكنهم من القيام بتلك الأدوار بكفاءة وفعالية.

باختصار شديد إذاً فإن الهدف الأسمى للتدريب هو تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة لضمان أعلى مستوى من المهارة ومنه تهيئة العاملين وضمان تفاعلهم الإيجابي مع كل جديد في مختلف المجالات عن طريق تنمية مهاراتهم نظرياً وعملياً.

وحتى تصل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المتوقعة من هذه العملية لابد أن توليها اهتماماً كبيراً وذلك بالحرص على تطبيقها وفق خطوات ومراحل معينة، كل مرحلة لها من الأهمية ما يحدد إما نجاح أو فشل العملية ككل، لذلك فإن سياسة التدريب في أي مؤسسة تمر بثلاث مراحل رئيسية يمكن إيجازها فيما يأتي:

سادساً: مراحل العملية التدريبية:

1- مرحلة التخطيط: وتتطلب هذه المرحلة القيام بما يأتي:

- التعرف على الاحتياجات التدريبية وتحديدتها: حيث لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب، لذا فإن عملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب تعتبر الأساس في العملية ككل، وهي الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي، ونظراً لكون التدريب في الواقع العملي نشاطاً مستمراً في المؤسسة، ففي الوقت الذي يحتاج فيه الأفراد الجدد إلى التدريب لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة وفعالية، فإن الأفراد العاملين في المؤسسة يحتاجون إلى التدريب سواء لكي تتم ترقيتهم لوظيفة أعلى أو لمواجهة التغيرات الحاصلة في أداء أعمالهم من الناحية التكنولوجية والفنية أو التنظيمية أو في إطار مجمل الفعاليات والأنشطة الإنتاجية المختلفة، لذا فإن التحديد المسبق للحاجات التدريبية التي يقتضيها الأداء الفعال في المؤسسة يعتبر حجر الأساس لنجاح التدريب وتحقيق آفاق استخدامه بالمؤسسة.

وبهذا يمكن القول بأن الاحتياجات التدريبية تعني مجموع التغيرات كماً ونوعاً والتي يتطلب حصولها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق المناخ الملائم في الأداء وهي تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الفعلي المحقق من قبل العاملين ولذا فإن البرامج التدريبية ينبغي أن تغطي الفجوة الحاصلة بين ما هو محقق وما يجب تحقيقه في الأداء⁽¹⁸⁾.

ويعتبر التخطيط للتدريب الوسيلة العلمية المثلى في تحقيق الفعالية التدريبية بالكفاءة المطلوبة، وتتضمن عملية التخطيط للتدريب مهام أساسية تتعلق بالاحتياجات التدريبية وتحديدها وأساليب التعرف عليها وكذلك الإجراءات المرتبطة بتصميم برامج التدريب وتهيئة المستلزمات الضرورية لتنفيذه، ويمكن إيراد المراحل الأساسية في إعداد البرامج التدريبية وفقا للخطوات الآتية:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- تحديد الأهداف المطلوبة للبرنامج التدريبي.

3- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية.

4- اختيار الأساليب والتقنيات السمعية والبصرية المناسبة.

5- تهيئة التسهيلات التدريبية.

6- استقطاب المدربين الأقوياء.

7- استقطاب المشاركين.

8- إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج.

9- إعداد الجدول الزمني للبرنامج⁽¹⁹⁾.

يعتمد نجاح عملية التدريب وفعاليتها على مدى فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتم على ضوءها اختيار أنواع التدريب الملائمة لتلبية تلك الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية، وتمثل هذه العملية المرحلة الأولى لنظام التدريب الذي يقوم بدوره على تخطيط الاحتياجات التدريبية بهدف اكتشاف المشكلات ومواطن العجز والخلل في المؤسسة والتي تعد مؤشراً على حاجة هذه الأخيرة إلى التدريب عن طريق تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب وكذلك تحديد القدرات والاتجاهات والمعارف والمهارات التي ينبغي اكتسابها وتطويرها وانطلاقاً من هذا يتم وضع الخطط التدريبية وإعداد البرامج التي تلبى احتياجاتهم الفعلية.

ومن خلال هذا يكتسي تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية بالغة لأنها تعد المحور الذي يدور حوله النشاط التدريبي والأساس الذي تبنى في ضوءه البرامج والخطط التدريبية وكذلك الانطلاقة الأولى لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة عن طريق التدريب.

- حصر دقيق للمتاح من المدربين وتخصصاتهم ولأجهزة التدريب المتاحة.
- إعداد خطة للتدريب تهدف إلى توفير قوة العمل اللازمة وإعداد الخطة اللازمة لتوفير المدربين اللازمين لتنفيذ الخطة.

2- مرحلة التنفيذ والمتابعة: وتهدف هذه المرحلة إلى ما يأتي:

- 1- اختيار مواقع التدريب المناسبة للخطة الموضوعية.
 - 2- إعداد البرنامج التدريبي وتجهيز الوسائل اللازمة له.
 - 3- اختيار العناصر المناسبة من المدربين وتعريفهم ببرامج تؤهلهم للعمل التدريبي.
 - 4- المتابعة المستمرة لبرنامج التدريب حسب الخطة الموضوعية.
- 3- مرحلة التقييم: وتهدف هذه المرحلة إلى قياس التكلفة بالنسبة للعائد من العملية التدريبية وذلك من خلال ما يأتي:

- 1- التوصل إلى معرفة المشاكل التي تواجه عملية التدريب ومدى الالتزام بتنفيذ البرنامج التدريبي.

2- ملاحظة ما اكتسبه المتدربون من مهارات وذلك من خلال ممارستهم للعمل بعد فترة التدريب.

3- التوصل إلى معرفة ما ساهمت في تحقيقه البرامج التدريبية (20).

إن تقييم البرامج التدريبية هي عملية في غاية الأهمية، لأنها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج ونقاط الضعف فيها من أجل التخلص منها، والبرامج الفاشلة التي سوف تستبعد، ولكن بالرغم من محاولة تقييم التدريب إلا أن هذا التقييم ما زال محدوداً خصوصاً في البلدان العربية، وهنا يتعين على الجهات المعنية بالتدريب أن تبشر هذه العملية الحساسة، وبصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات وهي:

✓ ردود الأفعال: (وتتلخص في التساؤل: ما مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج؟).

✓ التعلم: (ويتلخص في التساؤل: ما هي المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب؟).

✓ السلوك: (ويمثله التساؤل: هل تغير سلوك العمل للمتدرب بحصوله على البرنامج؟).

✓ النتائج: (وفي هذا الصدد يمكن صياغة التساؤل: ما هي نتائج البرنامج فيما يتعلق ببعض العوامل مثل: تخفيض التكلفة / أو تخفيض معدل دوران العمل / أو تحسين المهارات وزيادة الإنتاج؟) (21).

إذاً بعد تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة وبعد وضع وصياغة الخطط التدريبية والبرامج التي تلي هذه الاحتياجات تأتي مرحلة التنفيذ والمتابعة وهي جميع العمليات التي من خلالها يتم تنفيذ الخطط وبالتالي تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، إضافة إلى حصر كل العناصر اللازمة لتنفيذ هذه العملية مثل: المدربين والمتدربين ووسائل التدريب، وكذلك تحديد الطرق المستخدمة في التدريب والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب اختلاف ظروف واحتياجات كل واحدة، لذلك لا بد من اختيار الطريقة التي تلائم الواقع الموجود ويحقق الأهداف المخطط لها، ويتمشى والمستوى الثقافي والمهني للعاملين، وهذا ينطبق أيضاً على طريقة تطوير وتنمية وتدريب الموارد البشرية بها، من هنا فإنه يفترض أن يكون لدى كل مؤسسة أسلوبها الخاص في كيفية تقييم خططها وبرامجها التدريبية يقوم على أسس علمية صحيحة وفق ظروف ومتطلبات وبيئة عمل المؤسسة، وهذا ينطبق على أساليب ووسائل التقييم وجمع المعلومات واستخراج النتائج وغيرها.

ولا تقتصر أهداف السياسة التدريبية ومراحلها على هذا فقط، بل إن المرحلة الأخيرة وهي مرحلة تقييم البرامج التدريبية هي التي تحدد مدى نجاح أو فشل سياسة التدريب، ويتم فيها القياسات حول النتائج المتوصل إليها والمستوى الذي حققته من الأهداف الموضوعية عند التخطيط لهذه العملية منذ البداية، وكذلك تساعد القائمين على التدريب لتطوير خططهم التدريبية السنوية وتساعدهم على تحديد الاحتياجات الحقيقية لمواردهم البشرية. وعلى خلاف باقي مراحل تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة، فإن مرحلة التقييم هي عملية تدخل في صلب كل مرحلة من مراحل التدريب بدءاً بتحديد الاحتياجات التدريبية وانتهاءً بتطبيق مخرجات التدريب في ميدان العمل، وهذا يساعد على الربط بين مراحل العملية التدريبية بمعنى (تحديد الاحتياجات، وتصميم البرنامج، وتنفيذ البرنامج وأخيراً تقييم البرنامج)، لأن التعامل مع هذه المراحل بصورة منفردة يؤدي إلى صعوبة تقييم التدريب وأثره على أداء الفرد والمؤسسة.

سابعاً: بعض صعوبات التدريب بالمؤسسات:

تعد مهمة مسؤولي التدريب حيوية وضرورية للرفع من فعالية المؤسسات، إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها، ويمكن حصرها فيما يأتي:

1- جهل بعض المسؤولين بأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التدريب أن تلعبه، وبالتالي اعتبارها مصلحة إدارية، فهي موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهما الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.

2- عدم كفاءة كثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التدريب.

3- اعتبار مصلحة التدريب غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط بها.

وبالرغم من المشاكل التي تواجه مصالح التدريب، إلا أن وجودها بالوحدات الإنتاجية عامل مشجع، كما أن تجربة المسيرين ومسؤولي التدريب فيها كفيلة بزيادة شعورهم بأهمية الدور الذي يجب على هذه المصلحة أن تلعبه من أجل تنمية الموارد البشرية والنهوض بالجانب البشري وكذلك رفع تحديات المنافسة واقتصاد السوق وهو ما يدفع إلى الاهتمام الجدي بالتدريب مما يساهم دون شك في حل كثير من مشاكل هذه المؤسسات⁽²²⁾.

من جانب آخر ولغرض نجاح عملية التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة يجب الأخذ بالحسبان عدة اعتبارات وأهمها ما يأتي⁽²³⁾:

- 1- الفروق الفردية: وتظهر في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب.
- 2- علاقة التدريب بتحليل الوظائف: أي تحقيق المواءمة مابين الفرد والوظيفة وسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل.
- 3- الدافعية: أي تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية.
- 4- الاعتبارات القانونية: أن لا يجري العرف القانوني على استبعاد أي مرشح من مجموعة المرشحين للاختيار، لكونه يفتقر إلى معرفة يمكن أن يتعلمها خلال البرنامج التدريبي.
- 5- المشاركة الفعالة: أي تحفيز المتدربين على المنافسة وإبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش.
- 6- اختيار المدربين وتدريبهم: ويتم بوضع معايير اختيار محددة تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية.

7- اختيار المتدربين: أي تحديد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها.

8- أساليب التدريب: والتي تعني ضرورة تنوع أساليب وطرائق التدريب.

من خلال ما سبق نجد أن التدريب يشكل أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات حيث يعد مصدراً مهماً من مصادر إعداد وتنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءاتها وقدراتها ومهاراتها وزيادة معارفها وخبراتها، لذا يعد التدريب إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يساهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي حيث أن نشاط التدريب ليس هدفاً في حد ذاته بقدر ما هو وسيلة لزيادة فعالية الأداء وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

ثامنا: التدريب وتنمية الموارد البشرية:

لقد أثبتت التجارب في المجتمعات النامية أن توفر التكنولوجيا المتطورة غير كاف للحصول على إنتاج عالٍ بالكمية والجودة المطلوبتين، ولهذا تحرص هذه المجتمعات في العصر الحديث على تنظيم مواردها البشرية باعتبارها عنصراً هاماً وأساسياً من عناصر الإنتاج وذلك بتوجيهها وتدريبها ورفع مستوى أدائها، وقد برزت أهمية تنمية الموارد البشرية وتأكيد قيمتها بوجه خاص في الدول النامية لسد حاجتها من الأيدي العاملة المدربة

للنهوض ببرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بحيث أصبحت الموارد البشرية تشكل ركنا أساسيا في عملية التخطيط الاقتصادي والاجتماعي، وأصبح لزاماً عليها الاهتمام بها وتمييزها لحاجتها الملحة لها. وبذلك أضحى التدريب من العمليات الهامة في تنمية الموارد البشرية وتطوير المؤسسات والمجتمع بصفة عامة، ومع تقدم العلم والتكنولوجيا المعاصرة بدأت معظم الدول النامية تهتم بالتدريب وتتخذة أساسا لتطوير وتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال رسم سياسات وخطط تدريبية شاملة متكاملة لجميع مستويات وفئات القوى العاملة. كما بدأت توجه النشاط التدريبي وتقود خطاه وتهتم بجوهره أكثر من شكله، باعتباره مخططا ضخما يتناول سياسة تنمية المجتمع وتطويره، وتغيير أوضاعه عن طريق التدريب الشامل للأفراد العاملين في مختلف القطاعات ورسم خطة سليمة لإعداد وتنفيذ التدريب الحديث في مراكز تدريبية معدة لأنشطته المختلفة العامة والمتخصصة، لسد الفراغ والنقص الموجود به والعمل على إزالة تخلفه في شتى الميادين، سواء منها النظرية التي تتناول الأفكار والمعلومات العلمية والفنية وتنمية شتى ضروب المعرفة والتفكير المنطقي، أو العملية والتطبيقية التي تنمي خبراته وتزوده بوسائل التفوق والابتكار في مجتمعه الذي يعيش فيه لمواجهة مطالب الحياة ومطالب العمل الذي يمارسه والمهام الموكلة إليه، مع إلمامه بما تفرضه عليه الحياة في شتى مجالاتها وما تفرضه التجارب والخبرات والدراسات والأبحاث المختلفة، وتدريبه على حسن استخدامها في سد جانب التخلف والفراغ والعجز بين حالة المجتمع الراهنة وأفراده وما يجب أن يكونوا عليه، بشرط التزام إطار محدد من الواقع والحقيقة، سواء أكان ذلك للمجتمع وقطاعاته وتحليل مشكلاته أم كان للأفراد العاملين به وما يجب أن يكونوا عليه لمشاركتهم في الإنتاج والخدمات على المستوى المطلوب. ويساهم التدريب كذلك في مجالات أخرى منها تدريب الأفراد على استغلال المواهب والدوافع المتصلة بقدراتهم واستعداداتهم، فضلا عن تدريبهم على تجريب الأساليب القيادية بصورة يمكن معها تطبيق نواحي المعرفة واستغلال المواهب والمهارة في أداء أعمالهم بطرق سليمة وأساليب تحقق كفاية الإنتاج مع المحافظة على الحياة والاهتمام بالجوانب الإنسانية، سواء منها العلاقات بين الأفراد والعلاقات العامة، والاستخدام الأمثل لنواحيها وجوانبها في حدود الإمكانيات المتاحة وتحديد الوضع الحقيقي دون مبالغة أو خيال (24).

وباعتبار الجزائر من الدول النامية، فقد كان لها نفس التوجه ونفس التطلعات نحو هذا العنصر الفعّال مدركة بذلك الدور الفعّال لتنمية الموارد البشرية، التي تعد الركيزة الأساسية في بناء المجتمع وأحد دعائم التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأن الفرد هو الأساس في أي نشاط إنتاجي أو اقتصادي، ويعد التدريب أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسة الجزائرية من أجل رفع كفاءة وزيادة فعالية مواردها البشرية، فعملية التدريب يتوقف عليها في كثير من الأحيان مدى نجاح أو فشل جهود المؤسسات في تحقيق هدفها الأساسي والمتمثل في الحصول على موارد بشرية مؤهلة وكفأة وقادرة على العمل ومسايرة التطور ومواجهة التغيرات بشكل إيجابي وفعّال، هذا الهدف الأسمى الذي يتوقف عليه كذلك تحقيق أهداف أخرى للمؤسسة والمتمثلة في البقاء، والاستقرار، والتوسع والنمو والإنتاجية والربحية وتحسين الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية في ضوء التغير المستمر والدائم للبيئة الخارجية.

ورغم أن المؤسسة الجزائرية لا زالت تعاني الكثير من المشكلات والنقائص في مجال التنمية الشاملة بصفة عامة وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة، هاته المشكلات التي ترتبط في الكثير من الأحيان بسياسات وطرق التسيير ودرجة الاهتمام بالعنصر البشري والأساليب المتبعة في تنميته وزيادة كفاءته ودرجة الوعي بأهمية هذا

العنصر وتأثيره الكبير سواء الإيجابي أو السلبي على سياسات التنمية كما ترتبط هذه المشكلات كذلك، بالظروف والضغوط التي مرّ بها المجتمع الجزائري في الماضي والتي لا زالت مستمرة إلى وقتنا الحاضر ولا زالت تبعاتها تؤثر على مختلف المجالات إلا أنها رغم كل هذا نجدها تعمل جاهدة على تغيير وتعديل الأوضاع في شتى المجالات وفق ظروفها ومواردها الطبيعية والبشرية التي تمكنها من بلوغ أهدافها.

وفي هذا الإطار نجدها تولي اهتماما كبيرا للعنصر البشري عن طريق تنميته وتدريبه وذلك بإنشاء المراكز والمعاهد المتخصصة في التدريب، هدفها تخطيط اليد العاملة وتنميتها في مختلف المجالات والمستويات وتهيئتها لأداء أعمالها بكفاءة وفعالية.

ولإنجاح هذه العملية بصفة أكثر تستعين الجزائر بالخبراء والمختصين والمدربين في شتى المجالات والذين يعملون على تنمية قدرات الأفراد وزيادة الخبرات والتكيف الإيجابي مع أنفسهم وكذلك مع عملهم ومع البيئة التي يعيشون فيها، وتوفير الشعور بالأمن والاطمئنان واكتساب الخبرات والتجارب الجديدة وبتث الثقة في نفوسهم وبالتالي تحسين علاقاتهم وتعزيز مراكزهم خاصة في بيئة عملهم، ومن ثم يبرز الدور الفعّال والإيجابي للتدريب في تنمية الموارد البشرية.

خاتمة

ونخلص مما تقدم أن التدريب يعد من أهم العمليات في تنمية الموارد البشرية وتطوير المؤسسة والمجتمع وهو ضرورة حتمية إن لم نقل واجبا للنهوض بالأوضاع السائدة والتغيير الإيجابي وتحقيق الأهداف، لذلك لا بد على كل مؤسسة أن تغير نظرتها التقليدية للتدريب والتنمية والتي ترى أن التدريب نشاط إضافي وكما لي تقوم به عندما تكون الحاجة ملحة وعند توفر ظروف مادية معينة، وأن تدرك أن استمرار بقائها في سوق العمل وتحقيق أهدافها وقدرتها على المنافسة يتوقف بدرجة كبيرة على مدى تبنيها وتنفيذها لسياسات واضحة ودقيقة في مجال تنمية الموارد البشرية تتناسب مع معطيات الحاضر ومتطلبات المستقبل، وأن تنظر إلى تدريب وتنمية الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة وأساسية وجزء لا يتجزأ من مهام وأهداف المؤسسة.

الهوامش:

- 1- Sekiou Lakhdar, Gestion du personnel, les éditions d'organisation, paris, 1986, p 153.
- 2- جينفر جوي - ماثيوز وآخرون، ترجمة: علا أحمد إصلاح: تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2008، ص 36.
- 3- Jean-Marie Peretti, Ressources Humaines et gestion du personnel, Vuibert, paris, 1994, p 184.
- 4- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 88.
- 5- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 183.
- 6- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 186.
- 7- موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص 87.
- 8- جميل طاهر، صالح العصفور، الدليل الموحد لمفاهيم ومصطلحات التخطيط في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المعهد العربي للتخطيط، ط1، الكويت، 1996، ص 122.
- 9- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو تحف، تنظيم وإدارة الأعمال الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت 1992، ص 54- 55.
- 10 - علي السلمي، الإدارة بالأهداف (طريق المدير المتفوق)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 1999، ص 90- 91.
- 11 - سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 30- 31.

- 12 - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص 127-128.
- 13 -عباس محمد سهيلة، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2،الأردن، 2006، ص 187-188.
- 14 - بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران-الجزائر، ص 68-69.
- 15 - الطعاني حسن، التدريب، مفهومه، خصائصه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان. الأردن، 2002، ص 125.
- 16 - يوسف أبو الحجاج، إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار الوليد للدراسات والنشر والترجمة، ط1، 2010، ص 219-220.
- 17 - Sekiou et d'autres: Gestion des ressources humaines, 2^{eme} édition, de Boeck Université, Canada, 2001, p 337.
- 18 - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: مرجع سابق، ص 129.
- 19 - نفس المرجع السابق، ص 129-130.
- 20 - يوسف أبو الحجاج، مرجع سابق، ص 221-222.
- 21 - علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص 108-109.
- 22 - بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص 77-78.
- 23 - ياغي محمد، دور التدريب الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (نظرة مستقبلية)، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات، عمانالأردن، 2005، ص 116.
- 24 - محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، دار الحمamy للطباعة، ط1،القاهرة، 1970، ص 179-180.