

نظام التدريب الإداري كأداة لتسيير الموارد البشرية Le système de formation administrative autant qu'instrument De gestion de la RH.

الأستاذة: فوزية شرقي*

Résumé:

L'objectif de cet article est de mettre en valeur la contribution de l'approche Systémique à l'analyse et la planification des besoins en formation aux niveaux des organisations. J'argumente cette perspective par les thématiques traditionnelles de l'approche Systémique ainsi par la réorientation de la recherche de cette dernière; et ce, en utilisant la variable système de formation autant qu'instrument de gestion de la ressource humaine. Cet article expose les modèles théoriques proposés par cette dernière; leur manière d'application à l'analyse des processus du système de formation administrative et discute de leurs pertinences.

Mots clés: L'approche systémique; système de formation; L'analyse des besoins en formation ; Système d'acteurs; L'Environnement de l'organisation; Système de gestion de la RH.

مقدمة

شهد النصف الثاني من القرن العشرين حركية في مضمون الفكر الإداري من حيث الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، ولما كان مدخل النظم من جملة ما أحدثته هذه الاتجاهات العلمية كان لزاما على الإداريين احتضانه واستغلاله لإيجاد حلول على مستوى منظماتهم، إذ بات من الضروري على المنظمات أن تستغل نتائج ابتكار الفكر الإداري عن طريق ما يدعى بثورة النظم - التي تولد عنها تيار من الأفكار الحديثة في دراسة المنظمات أطلق عليه مدخل النظم المتفاعلة؛ باعتبار التدريب نظاما متكاملًا؛ ومن ثم يمكن تخطيط احتياجاته وتنفيذه ومراقبته بمناهج وأدوات علمية كفيلة لتشخيص الحاجة إليه.

وعليه؛ تتناول هذه الورقة بالدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن اعتباره نظام التدريب الإداري نظاما متكاملًا لتسيير الموارد البشرية؟

من أجل استكمال البناء المنهجي؛ تقترح الدراسة الفرضيات التالية:

- يوجد علاقة بين نظام التدريب الإداري وأنظمة تسيير واثمين الموارد البشرية.
- ترتبط فعالية نظام التدريب الإداري بأنظمة تسيير واثمين الموارد البشرية.

* أستاذة مساعدة أ بجامعة المسيلة؛ كلية الحقوق : قسم العلوم السياسية.

للإجابة عن هذه الفرضيات تتطرق الدراسة للنقاط التالية:

- ماهية النظم ومدخل النظم المتفاعلة؛
- ماهية النظام وعلاقته بنظام التدريب الإداري ؛
- فعالية نظام التدريب الإداري.

ماهية النظم ومدخل النظم المتفاعلة:

أحدث مدخل النظم المتفاعلة الذي جاء به العالم البيولوجي (Ludwing Van Bertalanffy) ثورة كبيرة في علم الإدارة والنظم، حيث أثار الفكر الإداري بدراسات من جملتها: نظرية النظم المفتوحة (The theory of open systems) والنظرية العامة للأنظمة (General systems theory). نجم عن هذه النظرية تطور بارز في مجال الدراسات العلمية للمنظمة الاجتماعية؛ كما يظهر نتائجها جليا في الطرق والأدوات المسخرة لتحليل المنظمات وسلوك العاملين¹.

يبحث محتوى هذا المدخل عن إطار متكامل لمختلف ميادين المعرفة العلمية، فهو يصبو إلى الوصول إلى نظرية عامة تيسر تحليل واقع أية ظاهرة؛ باعتبار أن التحليل الجزئي لأية ظاهرة قاصر على تشخيصها بإحكام؛ لذا بات الأمر ضروريا للأخذ بعين الاعتبار إطارها الكلي للوصول إلى التشخيص الفعال². تأسيسا على ذلك؛ فإن الباحث يجد نفسه أمام مستويين متكاملين للتحليل؛ الأول كلي؛ على مستوى النظام ككل الذي يعتبر غير متجزئ، والثاني جزئي على مستوى النظام الفرعي الذي يعتبر في تفاعل مستمر مع النظام الكلي³.

يندرج تحليل النظم (Analysis of systems) ضمن الإطار العام الذي يقوم عليه مدخل النظم؛ إذ إن الهدف الأساسي من تطبيق فكرة تحليل النظم في المجالات الإدارية هو تيسير وتحسين مستويات إدراك المديرين للبيئة المعقدة، وعليه؛ فتحليل النظم هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء ببعضها ببعض، وكذا بالكل.

تعطي هذه العملية الأبعاد الواضحة للبيئة بنظمها الفرعية المتعددة وبأسلوبها الشامل؛ وما ينتج عن ذلك يكون ظاهرا على مستوى طبيعة ونوعية القرارات بالمنظمة بصفة عامة، فلا مناص من اعتبار تحليل النظم بمثابة الدراسة الشاملة والكاملة للنظام الذي تجعله يتسم بجملة من الخصائص وهي على النحو التالي⁴:

- يتصف بالعمل الجماعي، ويتطلب هذا الأسلوب انصهارا شاملا لمختلف الكفاءات من الخبراء في مجالات عمل وخبرة ومعارف مختلفة قصد دراسة وتحليل نظم محددة ومحاولة التوصل إلى الأسباب الحقيقية للخلل الموجود فيه؛
- يستند أسلوب تحليل النظم إلى المنطق العلمي في البحث ويتجلى ذلك فيما يعتمد من أساليب موضوعية لقياس واختيار الفروض والبدائل؛

- يجسد نموذجا (Model) يمثل النظام قيد الدراسة؛
 - يعبر عن كفاءة النظم الإدارية عن طريق قياس المخرجات (Outputs) بالنسبة للمدخلات (Inputs)، معنى ذلك كلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات فإن هذه الوضعية تعبر عن كفاءة النظم الإدارية؛
 - يشخص ويحلل محيط البيئة ويعمل على توضيح علاقتها (البيئة) بما تحتوي عليه من متغيرات؛ وهذه خاصية من خصائصه الجوهرية.
- استنادا إلى ما سلف، يترجم تطبيق أسلوب تحليل النظم على التدريب بحتمية الاستعانة بكل فروع المعرفة الخاصة بالنظم، ومن هذه الزاوية يصبح هذا الأسلوب بمثابة وسيلة لهندسة تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمات عامة؛ مما يضعه في محاور إستراتيجية لتحسين عملية صنع القرار؛ التي يستند عليها مديرو التدريب من تحديد الاختيارات التي تحقق أفضل كفاءة لتنشيط مكونات النظام.
- وفي السياق نفسه، يهدف تحليل نظم التدريب إلى السعي لتنشيط الوظائف الأساسية للإدارة - من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على الموارد المتاحة- حتى يتحقق الهدف المنشود والمتجسد أساسا في تحقيق أهداف التدريب بكفاءة وفعالية⁵.

مفهوم النظام وأنواعه وعلاقته بنظام التدريب الإداري:

يتجلى النسق الفكري المتكامل الذي أبدعته نظرية المنظمة (Organization theory) أساسا في مفهوم النظام وما يحمله من جوانب جمة لتيسير دراسة هيكل المنظمة وتصميمها، ويشير عادة إلى الجوانب الوصفية والميدانية في النظام، هذا يترجم فعلا مواصفات طرق بناء المنظمات وتقويم كيفية زيادة كفاءتها⁶.

يشير مفهوم النظام إلى "مجموعة وحدات أو عناصر مترابطة أو متفاعلة مع بعضها من أجل تكوين كل منظم تكون قيم مخرجاته اكبر من القيم المضافة إليه من قبل الوحدات المشاركة؛ فيما لو عملت بشكل مستقل عن بعضها البعض".⁷ ومن هنا؛ يمكن تعريف النظام من زاوية أخرى على أنه مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف محدد.

تجدر الإشارة إلى أن النظام هو مجموعة من النظم المتفاعلة؛ حيث:

- يتألف النظام من أنظمة فرعية صغرى (Sub-System) تضم بدورها أنظمة أصغر منها، فلو أخذنا التدريب كنظام فرعي سنجد بداخله أنظمة فرعية أصغر، وهو في حد ذاته نظام فرعي لنظام كلي هو تسيير الموارد البشرية.
- تتفاعل الأنظمة الفرعية المكونة للنظام مع البيئة الخارجية، إذ ينعكس نتاج ذلك على طبيعة عملية اتخاذ القرار وكذا أنماط السلوك.

- تهدف الأنظمة إلى تحقيق أهداف متميزة عن بعضها البعض.
 - للنظام صفات تميزه عن صفات الأجزاء المكونة له.
 - تتحقق الأهداف التي يصبو النظام إلى تجسيدها فعليا كلما كانت درجة الانسجام والتكامل والتنسيق والاتصالات بين أهداف الأنظمة الفرعية التي يتألف منها النظام مما يؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة النظام.
 - يتكون النظام من العناصر التالية⁸ :
1. المدخلات (Inputs): تعبر عن الأجزاء المراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها إلى عناصر جديدة أو إضافة خصائص جديدة عليها.
 2. العمليات (Process) : إن النظام يسعى إلى تحقيق أهداف محددة ؛ ويتم ذلك عن طريق الوظائف الأساسية التي يقوم بها النظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات. وكلما أنجزت عملية التحويل بكفاءة تحققت للمنظمة مخرجات (خدمات) جيدة، فيزداد رضا الأفراد العاملين، وعليه تضمن لنفسها البقاء والنمو.⁹
 3. المخرجات (Outputs) : هي نتاج تحويل وتعديل المدخلات عن طريق الوظائف الأساسية للعمليات.
- تعتبر العناصر الثلاث جوهرية في النظام، وهي في تفاعل مستمر فيما بينها؛ وكذا مع عناصر جد مهمة هي: الهدف والحدود والبيئة المحيطة والتغذية العكسية.
1. الهدف: يعد الهدف نقطة البداية لكل نشاط مراد تحقيقه، ويعني من حيث منظور النظام: المحدد الذي يحكم العلاقة بين أجزاء النظام مع بعضها البعض.
 2. حدود النظام: الحدود هي التي تقرر أين يبدأ ويتوقف النظام - أو النظم الفرعية فيه- وقد تكون حدودا مادية؛ أو سيكولوجية تتجلى في القيم والعادات والتقاليد والرموز التي يتعلمها الإنسان¹⁰.
 3. بيئة النظام: للنظام بيئتان؛ داخلية وخارجية يتفاعل معهما تفاعلا تبادليا ويتأثر بالتغيرات الحاصلة فيهما¹¹.
 4. التغذية العكسية : تعد العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة وتقويم المدخلات ومعالجتها أولا بأول؛ بالإضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات، ودورها تحقيق أهداف النظام وتطوره¹².
- يكمن مبرر دراسة أنواع الأنظمة في ضرورة تحديد نوع النظام الذي نراه مناسباً ومفسراً للعمليات الإدارية، هذا يقودنا إلى تحديد نوعين من الأنظمة هما: النظم المغلقة والنظم المفتوحة¹³؛

فالنظام المغلق-Closed-system- يوصف على أنه شيء كلي مترابط ارتباطا ضعيفا مع البيئة الخارجية؛ وهو غير صالح في دراسة المنظمات الاجتماعية، أما النظام المفتوح-Open-systems- فهو الذي يوصف على أنه شيء كلي في تفاعل متبادل مع البيئة الخارجية، هذا التفاعل هو الذي يتحكم في تغيير معالم النظام وتحديد مساراته وديناميكيته، كما أنه يقرر من خلال عملياته وتحويلاته بقاء النظام واستمراريته، وعلى هذا الأساس يعد النظام المفتوح أكثر واقعية لدراسة المنظمات¹⁴.

يتبين مما سبق أن للنظم المفتوحة خصائص منها: أن لديها مدخلات وعمليات ومخرجات، فالمنظمات تعمل جادة على جمع المعلومات والموارد المالية والبشرية وتقوم بتحويلها إلى خدمات وغيرها؛ وكذلك لديها¹⁵:

1. بيئة النظام Environment.
2. التغذية العكسية Feed-back.
3. استمرارية النشاط ودوائره Cycle of Events.
4. التأثير السلبي Negative entropy.
5. الاستقرار والتوازن الحركي: يهدف إلى المحافظة على أجزاء النظام والعلاقة بينها، وكذا على الاعتماد المتبادل بين مستويات النظم المختلفة.
6. التحرك نحو النمو والتوسع Growth and expansion.
7. توازن أنظمة الصيانة والتكيف Adaptive Balance of Maintenance and Activities.
8. تحقيق الأهداف بأكثر من طريق واحد Equifinality.

أما عن علاقة النظام بالتدريب الإداري؛ فباعتبار المنظمة نظاما مفتوحا، سيتطلب ذلك العمل بجملة من العناصر قصد فهم العمل الإداري والتنظيمي بالشكل العلمي والعملية؛ وتجديد العناصر الديناميكية التي تمنحه القدرة على البقاء والاستمرار، فالمنظمة باعتبارها نظاما متكاملا؛ تصبو إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة؛ فإن زاد على ذلك تفاعلها مع أنظمة فرعية مرتبطة بعضها البعض، سيشكل ذلك تفسيرا لوجود أنظمة خاصة بالتمويل وتسيير الموارد البشرية؛ واستنادا إلى مفهوم مدخل النظم فالعلاقة القائمة بين هذه الأنظمة وأنظمتها الفرعية في تفاعل وتبادل وتكامل يؤدي في آخر المطاف إلى تحقيق أهداف النظام الكلي.

عند إسقاط هذا التفسير على نظام تسيير الموارد البشرية؛ ينتج أن هذا الأخير يتألف من أنظمة فرعية متعددة، فهناك نظام الأجور ونظام الحوافز ونظام الأداء ونظام التقييم، كما يعد التدريب واحدا منها إذ يضم خصائص يتطلب مراعاتها عند كل عملية ضمانا لفعاليتها، منها:

- تتوقف فعالية التدريب -باعتباره نظاما متكاملا وفي تفاعل مستمر مع النظم الفرعية الأخرى- على طبيعة العلاقات التي يتمكن مسؤول التدريب من خلقها وتنميتها. وفي

هذا المجال يمكن اعتبار نظام الفاعلين (le système d'acteurs) كمعرقلة أو محفز لديناميكية هذا النظام¹⁶.

- تترجم فعالية نظام التدريب - كنظام متكامل - بمدى التكامل بين مداخل العملية التدريبية من حيث طبيعة ارتباطها، فلا غرو أن تحدد فعاليتها عن طريق كفاءة كل مرحلة في تحويل عملياتها على حدة، ومنه؛ تحديد مجموع كفاءات تلك المراحل في تفاعلها معا.

- يعد التدريب نظاما متكاملا من حيث النتائج التي يرغب في تحقيقها، وبما أنه يستهدف إحداث تغييرات على مستوى الأفراد في المنظمة؛ فهذا الاعتماد المتبادل يترجم نظامه المتكامل من خلال اعتبار التدريب استثمارا يمكن أن تتحدد معه معالم فعالية نظام تدريب المنظمة ومخطط تدريجها، هذا المنطق في تكامل؛ حيث أنه يستغل عادة لتقويم التدريب - مروراً بالمجال الاجتماعي الذي كان يستهدفه وصولاً إلى المجال الاقتصادي - من حيث حساب كفاءة الخدمات¹⁷.

تترجم هذه الخصوصية التي يتمتع بها نظام التدريب - من حيث التكامل في عملياته - ضرورة وجود تنسيق شامل بين الفاعلين، والنظم الأخرى حتى يتسنى تسيير عملية المتابعة والتقييم كأساس لقياس كفاءة العملية التدريبية.

فعالية نظام التدريب الإداري:

يعد التدريب -استناداً إلى مفهوم النظام- أحد الأنظمة الفرعية للمنظمة عامة والإدارة العامة للولاية خاصة، فعند فصل الأنظمة الفرعية للتدريب ستظهر أنظمة فرعية عامة أصغر Sub-systems- تضم بدورها أنظمة أصغر ثم أصغر وهكذا، وتأسيساً على ذلك؛ فإن مبرر دراسة أي نظام فرعي في إطار الكل يمثل ضرورة لازمة لفهم عناصر هذا النظام وعلاقته. تبرز الدراسة فعالية نظام التدريب؛ من خلال النقاط التالية:

أولاً: تصنيف عناصر نظام التدريب:

أ. من خلال مدخلاته وعملياته وأهدافه: على النحو التالي :

المدخلات: تتمثل بالمعلومات والموارد المالية والبشرية التي يتم بموجبها تحويلها من خلال الأنشطة الداخلية أو عمليات التحويل إلى مخرجات تحديد الاحتياجات التدريبية. في خضم هذه الديناميكية تتفاعل ثلاث أنواع من المدخلات وهي :

أ- مدخلات إنسانية¹⁸: تضم نظاماً فرعياً أصغر وهو نظام الفاعلين (d'acteurs Système) ويتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم. يستدعي هذا

الكم الهائل من المشاركين والأدوار المختلفة تجنيدهم الفعال لتحقيق أهداف نظام التدريب.

تجدر الإشارة، أن نظام الفاعلين (Système d'acteurs) يضم كافة الأفراد المشاركين في عملية التدريب من إدارة ومسؤولي التدريب والمدربين والفنيين والمتدربين، وكذا ممثلي المستخدمين، إذ يلعب كل منهم دوره في مجموعة من الأدوار في مجال التدريب، ويختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التي يشتركون فيها من حيث أهدافها ووسائلها.

فبتحليل دور مسؤولي التدريب، سيظهر أنهم فاعلون مرتبطون أشد الارتباط بالمعلومات المتحصل عليها من قبل مجموعة من المسؤولين، ناهيك عن المدربين اللذين هم من المدربين المختصين أو الخبراء الأكاديميين في شؤون معينة أو مديرين ممارسين أو رؤساء للمتدربين؛ فوظيفتهم ضمان مسؤوليتهم لتحديد الاحتياجات التدريبية كقيادة هندرة التدريب ورقابة إنجاز المخطط؛ إذ يتطلب هذا منهم امتلاك رصيد من العلاقات مع المركز. أما الإداريون والفنيون فهم معنيون بتطبيق الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط التدريب وتنظيمه؛ والتنسيق والإشراف على التنفيذ والمتابعة والتقييم.

وعند النظر للمتدربين؛ فقد يكونون من المديرين أي رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين الجدد أو القدامى الذين يرغبون في ترقية، وقد يكونون من الذين يرغبون في تنمية مهارات لديهم، أو إثراء معلوماتهم وتحسين مستواهم في الأداء الإداري، أو تحسين السلوك أو الاتجاه لديهم.

ب- مدخلات مادية: تعبر عن الموارد المالية والتجهيزات التي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته، معنى ذلك أن المدخلات المادية لنظام التدريب تعبر عن الموارد المالية الضرورية لتسيير نشاط العملية التدريبية مما يضمن استمرار تسيير مراحله¹⁹.

ت- مدخلات معنوية-المعلومات: تعد المعلومات المتعلقة بالمنظمة نوعاً آخر هام من المدخلات، وبما أن التدريب عملية مستمرة؛ فقد بات من الضروري الاستناد على الكم الهائل من المعلومات المتدفقة الخاصة بالمنظمة. تشمل هذه المدخلات بيانات خاصة بالمتدربين؛ تاريخ المنظمة وتطورها؛ أهدافها الحالية والتطورات الحاصلة لها؛ وكذا دراسة وتحليل هياكلها التنظيمية قصد التعرف على أقسامها وشعبها، ومنه تحديد اختصاصاتها والأنشطة التي تمارسها واتصالاتها وصلاحياتها²⁰... إلخ.

يجب التأكيد على أن تحليل هذه المدخلات يعد أيضاً -من زاوية عملية استمرار التدفق المعلوماتي- عملية مستمرة. حيث؛ باعتبار التدريب عملية مستمرة فإن تحديد الحاجة للتدريب أيضاً تعتبر عملية مستمرة، لذلك تعتمد هذه الحاجة على دراسة السياسات والهياكل البشرية؛ كما تضم الأساليب والمعايير والإجراءات؛ وتتضمن المواد التدريبية التي تقدم للمتدربين، وكذا النظريات والبحوث

التي تخص موضوع التدريب؛ وتشمل أيضا معلومات متعلقة بالأوضاع المحيطة بالنظام، من حيث طبيعة المعتقدات السائدة والمفاهيم والأفكار²¹.

توجد المدخلات بأنواعها الثلاث، الإنسانية والمادية والمعنوية في تفاعل متبادل ومستمر؛ أي أنها توجد في اعتماد متبادل، وبدونها لا يوجد نظام، وديمومة حركية النظام ذات صلة باستمرارية حركية التدفق، فإذا حدث وانعزل النظام عنها؛ تعطل وتلاشى.

1- العمليات: استنادا لنظرية النظام المفتوح يمكن أن نصف العمليات بأنها وسيلة يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام. بمعنى؛ يختص التحويل بعملية التدريب نفسها، ومعالجة جوانب قصور وقوة المتدربين المراد تصحيحها أو إكسابهم الصفات والخصائص المرغوب في تحقيقها، وترتكز عملية التحويل على المراحل التالية²²:

أ- المرحلة التحضيرية أو التمهيدية: يترجم وجود برامج تدريبية بالضرورة إلى وجود حاجة للتدريب، وتعد هذه المرحلة من أهم العمليات التدريبية ككل، فهي الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي. تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من اختصاصات ومسؤوليات كل مدير في المنظمة.

تأتي عملية تصميم التدريب بعد ترجمة الاحتياجات التدريبية في شكل أهداف؛ إذ يتضمن هذا التصميم عدة محاور أهمها: تحديد نوع الكفاءات المراد تدريبها؛ وكذا الأفراد الذين سيشاركون في الدورة التدريبية، كما تعد هذه العملية بمثابة إنتاج وصياغة وتحديد المواد التعليمية والتدريبية اللازمة، وتمثل هذه البرامج انعكاسا للاحتياجات التدريبية المحددة مسبقا²³.

عموما هناك اتفاق حول مجموع العناصر التي تدمج ضمن هذه العملية التحضيرية وهي²⁴:

- تحديد هدف البرنامج التدريبي؛
- تحديد الأفراد المتدربين والشروط الواجب توفرها بالمتدربين؛
- تحديد الشروط والجوانب التنظيمية المتعلقة بانتظام المتدربين ضمن البرنامج التدريبي؛
- تحديد المحاور التي ستبرمج في الدورة التدريبية، وكذا أسلوب عرضها؛
- تحديد الزمان والمكان المراد تنفيذ فيها الدورة التدريبية؛
- تحديد أسماء المشاركين في الدورة التدريبية؛
- تحديد ميزانية التدريب؛

- تحديد الوقت اللازم للتنفيذ والتجهيزات واللوازم المطلوبة؛
- تحديد واجبات والتزامات المتدربين أثناء البرنامج التدريبي؛
- تحديد المعايير التي تستخدم في التقييم ضمن البرنامج التدريبي ليكون المتدربين على علم بها قبل بدء البرنامج.

بموجب هذه المرحلة التحضيرية، تكون كل الشروط متوفرة من حيث الوضوح في مدخلاته: الإنسانية والمادية والمعنوية. مما يجعل الأرضية مهيأة للبدء في تنفيذ البرنامج التدريبي، وهذا الشأن يوفر المستلزمات الأساسية لنجاح هذا البرنامج وضمان تحقيق الأهداف المرجوة من تنفيذه.

ب- المرحلة التنفيذية: بموجب هذه المرحلة تتفاعل عناصر المدخلات وتتم عملية تحويلها. على العموم تتضمن هذه المرحلة حل بعض المشاكل الطارئة عند تنفيذ البرنامج عن طريق المتابعة المستمرة للعملية التدريبية الخاصة بمرحلة التنفيذ.

ت- مرحلة المراقبة : يتطلب الأمر من مسؤولي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ تصميم البرنامج التدريبي؛ والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها؛ وكذا تقييم نتائج البرنامج. تظهر أهمية هذا الشطر من حيث إبرازه لجوانب القوة والقصور لأنظمة وخطط التدريب الحالية، وبالتالي الحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت الأنظمة والبرامج نفسها ستنجح في المستقبل أم لا.

على هذا الأساس، تظهر فعالية التدريب من خلال درجة قدرته على تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل، حتى يضمن لها الابتعاد عن التقاعس وال فشل. كما سبقت الإشارة؛ تعتبر العملية التدريبية عملية متكاملة ومتفاعلة بين أجزائها ومستمرة؛ لذلك تعد عملية المتابعة مستمرة كذلك، لأنها تغذي وتصلح الأنظمة التي تستدعي التغيير خاصة أن تتابع واستمرارية الأنشطة وأحداثها هي التي تعطي للنظام شكله البنيوي. لذلك بات الأمر حتمياً أن تستمر عملية التدريب وعملية المتابعة المصاحبة لها حتى ينتهي البرنامج التدريبي، ويصل إلى آخر الخطوات المحددة له والتي تنتج عنها المخرجات.

2- المخرجات: تترجم مخرجات نظام التدريب بجملة النتائج التي أحرزتها الدورة التدريبية، ويقاس نجاح البرنامج التدريبي عن طريق ما يحقق من الأهداف المرغوب في تحقيقها والتي حددت مسبقاً في التغيير المطلوب في أنماط سلوك واتجاهات المتدربين؛ زيادة على ذلك الاستقرار والمرونة في المنظمة؛ وارتفاع درجة الروح المعنوية؛ وتجديد القدرات.

فمن أجل ضمان حركية واستمرار المدخلات؛ يتطلب الأمر التأكد من وجود العناصر المكونة لنظام التدريب وهي :

أ- *المخرجات الإنسانية*: تتعلق هذه المخرجات بالأفراد المتدربين وقياس مدى تحصيلهم واكتسابهم للخصائص المحددة ضمن الأهداف المسطرة في البرنامج التدريبي (كثقوية الشخصية، تطوير المهارات، تجديد القدرات).

ب- *المخرجات المادية*: تعني الإنجازات التي سوف يحققها المتدربون بعد تحصيلهم للمهارات والمعارف الجديدة، وتظهر نتائج ذلك في ارتفاع مستويات الأداء، وتحقيق الوفرة من الوقت والجهد قصد تحقيق خدمة سريعة بعيدة عن التماطل.

ت- *المخرجات المعنوية-المعلومات*: تظهر هذه المخرجات في درجة ارتفاع ولاء المتدربين لمنظمتهم؛ وإدراكهم لمشاكلهم ومشاكل منظمته؛ ووعيهم بأهمية العمل وتحسين الجو التنظيمي في العمل؛ وبالتالي ارتفاع درجة روحهم المعنوية. تنعكس كل هذه النتائج المحققة بدورها على الجانب المادي؛ إذ تترجم مدى فعالية نظام التدريب عن طريق نسبة المخرجات وما احتوت عليه من إنجازات بالنسبة للمدخلات، معنى ذلك مدى تحقيق الأهداف المسطرة ضمن البرنامج التدريبي.

3- الأهداف: بما أن نظام التدريب مجال دائم التطور في خضم التقلبات التي تعرفها البيئة وكذا التطورات الإدارية، فهو نظام متغير ومتكيف مع المستجدات، لذلك تعد أهداف التدريب متغيرة حسب نوع وطبيعة كل منظمة ومحتويات التطورات التي تطرأ على محيطها؛ فتصبح بذلك الأهداف في نظام التدريب عبارة عن النتيجة التي يرغب في تحقيقها. فعند حدوث مشكل ما تحدد الأهداف قصد السيطرة عليه والعمل دون استفحاله بغية الخروج منه. هنا؛ يعتبر التدريب كوسيلة لخدمة الأهداف (تغيير الوظائف؛ الكفاءة التنظيمية؛ الأداء الجماعي؛ التحكم في وظائف جديدة)؛ غايته بناء كفاءات مهنية اقتصادية واجتماعية ضرورية²⁵.

تجدر الإشارة أن مهمة تحديد أهداف التدريب مرتبطة بشروط معينة يتطلب العمل بها حتى تصاغ هذه الأخيرة بطريقة علمية وعملية، وهي كالتالي²⁶:

أ. تحديد إن كانت الحاجة من التدريب ستم عن طريق طلب كتابي أم تنظيبي؛

ب. وضوح الأهداف بحيث تكون قابلة للتحقيق والقياس؛

ج. ضرورة تبسيط الأهداف وتنسيقها وجعلها متكاملة مع الأهداف الكلية للمنظمة؛

د. قابلية الأهداف للقياس الكمي والنوعي؛

هـ. تمحور الأهداف حول التحسين والقابلية للتغيير والتطوير.

بعد أن تتحدد المعالم الجوهرية للأهداف تليها خطوة مهمة في مجمل العملية التدريبية والمتمثلة في تصميم البرنامج التدريبي، فتصبح الأهداف بعد ذلك أداة لقياس الأداء.

4- البيئة: تتميز النظم المفتوحة باستمراريته وتأثرها بأنشطتها وأحداثها؛ وكذا عناصرها التي من جملتها: بيئة النظام سواء أكانت الداخلية التي تجري في إطارها مختلف العمليات والتفاعلات، أم الخارجية أين يتفاعل النظام معها تفاعلا تبادليا ويتأثر بالتغيرات الحاصلة فيها. ترتبط فاعلية نظام التدريب بمدى تفاعل البيئتين معا.

تتضمن البيئة الداخلية العناصر التالية²⁷:

- أ. الجانب الإنساني: يضم الهيكل التنظيمي وممثلي ومسؤولي الدورة التدريبية (من مخطط ومصمم ومنفذي ومشرفي البرامج التدريبية) وكذا المتدربين والمدرسين؛
 - ب. الجانب التكنولوجي: يتضمن الطرق والأساليب التي يستخدمها المختصون في نقل المادة التعليمية للمتدربين؛ وكذا التجهيزات المستخدمة لأنها تغير محتويات الوظائف لذلك يستدعي الأمر تحديدها²⁸؛
 - ج. الأنظمة واللوائح: تعد ضمن الإجراءات التنظيمية والتشريعية التي تحدد تسيير البرامج التدريبية، كالشروط التي ينبغي توفرها في المشاركين في الدورة التدريبية، وكل الإجراءات التنظيمية المتصلة بذلك (الواجبات والحقوق وميزانية التدريب)؛
 - د. نظام الفاعلين: يتطلب من مسؤولي التدريب والمدرسين والمتدربين والمسؤولين العمليين وممثلي المستخدمين أن يساهموا في عملية التدريب، ويعد مسؤولي التدريب مرتبطين أشد الارتباط بقنوات المعلومات.
- II. من خلال قيمه وثقافته التنظيمية والتغذية العكسية وذاكرة النظام:

1- القيم والثقافة التنظيمية: تعني الثقافة والقيم السائدة داخل المنظمة، فكل تغيير في النظام التنظيمي والنظام الثقافي يستلزم بالضرورة تعديلا في الهياكل والإجراءات وقواعد اللعبة، مما يخلق عدم التوازن ويغير من مواقف الفاعلين، ويؤدي بالضرورة وبطريقة غير مباشرة إلى تعديل المعايير والقيم²⁹.

أ- بالنسبة للبيئة الخارجية³⁰: لديناميكية العلاقات بين المنظمة والمكونات المتعددة لبيئتها الخارجية تأثير بالغ على نتائجها والذي يؤثر بدوره في عملية التدريب ويتأثر بها.

ب- التطور التكنولوجي: تعيش المنظمات ضمن محيط متغير من حيث سرعة تطوره التكنولوجي على مستوى المكاتب والآلات والكتابة التقليدية التي عوضت بحاسوب شخصي مقترن بطابعة الليزر، هذا يجعل التدريب مستمرا على مستوى هذه المنظمات؛ قصد تكييف أفرادها على استخدام وسائل وأدوات تكنولوجية جديدة (وضع دورة تدريبية محتواها متعلق بصنف أعوان الرقن وموضوعها خاص بتدريبهم حول نظم المعلومات). يتساءل هنا بوسال L.Peaucell. ويعرب عن انشغاله في تدعيم الإطارات ببعض البرامج التعليمية المتعلقة بالتسيير

لكن حسب رأيه الإشكال يبقى قائماً بحيث «الإشكال يبدأ حينما نتكلم عن المحتوى؛ ما هي المعارف التي ينبغي أن تدرس؟»³¹.

ت- التطور السياسي – التشريعي: تجعل التدخلات العديدة للدولة- فيما يخص علاقات العمل الجماعية؛ وكذا توجهاتها الاقتصادية- من المحيط السياسي والتشريعي غير ثابتين، مما يزيد في تعدد القرارات والتشريعات ويؤدي إلى تعقد وعدم فهم محتويات هذه الأخيرة. فإذا كانت توجهات القرارات والتشريعات تثمن الموارد البشرية فهذا يترجم حتما السياسة العامة إزاء هذه الأخيرة من حيث إدخال تقنيات تسييرية جديدة تتطلب ضبط مشروع سياسي وتشريعي لتحقيق ذلك؛ وإدخال التسيير التقديري على مستوى المجموعات المحلية ؛ وهو يتطلب تحديد منظومة تنظيمية وتشريعية، وهذا بدوره يتطلب ضبط وتقوية المنظومة التشريعية والتنظيمية للمتدرب قصد إدراج دورات تدريبية تهدف إلى غرس ثقافة تسييرية موازية للتطورات الحاصلة في الأنساق الأخرى، لذلك يستدعي توجيه تسيير الموارد البشرية إلى المورد البشري وليس فقط نحو النتائج التنظيمية³².

ث- التطور السوسيو- ثقافي: انطلاقاً من المستوى التنظيمي لأية منظمة، وبمقارنة مستويات أفرادها العاملين (الموظفين)، يكون أكثر هؤلاء الأفراد بصفة عامة وعياً بحقوقهم؛ لذلك يتطلب الأمر من المستويات التنظيمية العليا أن تعدل من عمليات تسييرها فيما يتعلق بتنمية نظم تعليمها واتصالاتها، وكذا تعديل قيم العمل، وتطوير الذهنيات فيما يخص المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة³³؛ على هذا الأساس، فإذا كانت القيم السائدة في المجتمع تشجع وتحترم العلم والتعلم، لذلك بالغ التأثير على محتويات العملية التدريبية.

ج- التطور الاقتصادي: عند الأخذ بمفهوم التطور الاقتصادي وما يحمل من معطيات في مختلف النظم المكونة له؛ فإن لم تكن نظم الأجور لأية منظمة لا تكفي لسد الحاجيات الأساسية للأفراد العاملين، ستدفع هؤلاء العاملين محالة إما للمشاركة في الدورات التدريبية قصد تحقيق الترقية التي تقترن بزيادة في أجورهم، أو إلى الإحجام عنها بسبب إشباع حاجات أكثر أهمية من التدريب، لذلك تقتضي الضرورة المرونة في تسيير الموارد البشرية قصد تحقيق التكيف اللازم بين ما يمليه التطور الاقتصادي وعناصره.

من هنا يتجلى أن نظام التدريب في تفاعل مستمر مع كل من البيئة الداخلية والخارجية، معنى ذلك أن المدخلات الواردة من البيئتين في حالة ديناميكية وتدفق مستمر، هذا ما يترجم درجة تكامل التدريب في إطار مدخل النظم مع مداخلاته وعملياته ومخرجاته؛ وكذا مدى انفتاحه مع بيئته بعناصرها المختلفة من حيث تطوراتها التكنولوجية والسياسية التشريعية والسوسيوثقافية...إلخ.

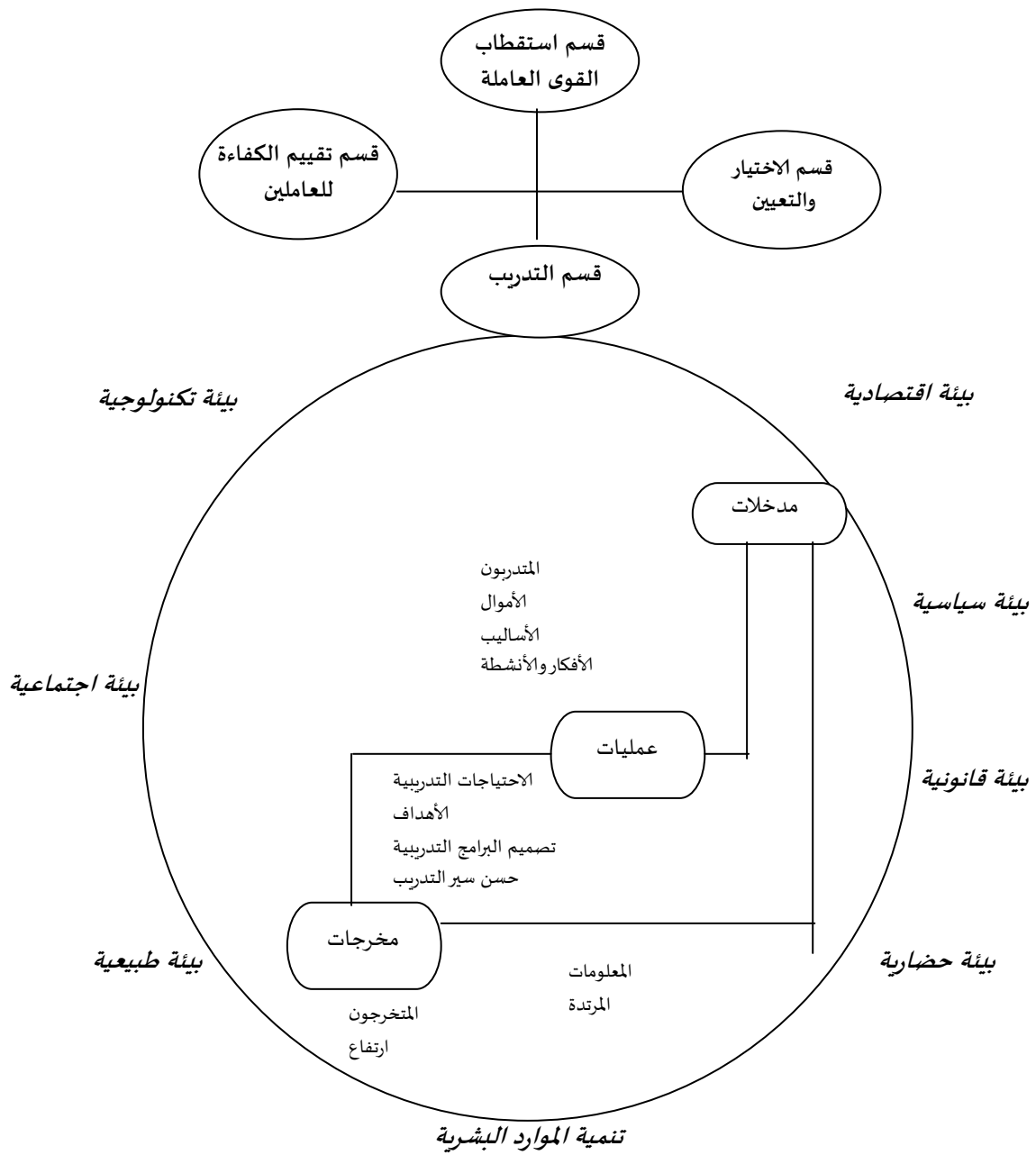
2- التغذية العكسية Feedback: تترجم وظيفة التغذية العكسية من خلال عمليات التوجيه والمتابعة وتقويم المدخلات ومعالجتها؛ إضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات.

تعتمد التغذية الاسترجاعية أساساً في وظيفتها على المعلومات المستقبلية من البيئة الخارجية والداخلية، فهذه المعلومات- التي يتم تسجيلها والاحتفاظ بها في ذاكرة النظام- تساعد النظام على التكيف وتصحيح وضبط مساره المحدد مسبقاً³⁴، وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوب فيها. تطبق هذه العملية على نظام التدريب؛ وبالطريقة نفسها؛ يمكن مقارنة خصائص هذه المخرجات بالأهداف المتوخاة من الدورة التدريبية (المتدربين) فإذا انحرف المسار عن مساره المرسوم مسبقاً (الأهداف)؛ فستكون في هذه الحالة المعلومات سلبية، لذلك تعمل الإدارة على البحث عن الفعل التصحيحي المناسب قصد تفادي المشكلات الآنية، وتحقيق نتائج أفضل في المستقبل.

3- ذاكرة النظام: تعتبر مركز المعلومات والبيانات المتعلقة بالعملية التدريبية، إذ تضم ذاكرة النظام كل ما يخص نظام الفاعلين من متدربين ومدرّبين ومسؤولي التدريب ومختصي التدريب وخبرائه. ولا تقتصر هذه المعلومات المتوفرة في ذاكرة النظام على نتائج التدريب فحسب؛ بل تضم كذلك الاحتياجات التدريبية والوسائل التي تم بها المسح أي تحتوي على تطور تسيير الحياة المهنية للموظفين، وكذا التطور التاريخي للمنظمة من حيث هيكلها التنظيمي ومشاكلها.

يعتمد نظام التدريب - بناءً على هذا الكم المتدفق من المعلومات والبيانات - في اتخاذ قراراته وتحديد احتياجاته التدريبية وأهدافه وتصميم برامجهم وتحديد خطته وتقييم نتائجه بالدرجة الأولى على ذاكرة النظام، كما يتوقف نجاح العملية التدريبية على دقة وكفاية كمية ونوع وتوقيت البيانات المتاحة وعلاقتها بالقرار المراد اتخاذه.³⁵

يتضح جلياً؛ في السياق ذاته؛ أن نظام التدريب نظام متكامل ومترابط، فهو في تفاعل مستمر مع مختلف أنساقه الفرعية المكونة لمختلف نشاطاته وعملياته، هذا ما يؤكد الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي من خلال تصميمه للعملية التدريبية - انظر الشكل الموالي-



المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق (الرياض، جامعة الملك سعود، 1983)، ص: 34.

ثانيا: شروط فعالية نظام التدريب:

يعد التدريب مجالا دائم التطور، وهو مقترن بتقلبات البيئة والتطورات الإدارية، لذلك فهو نظام متكامل يعبر عن نتاج العلاقة بين الأجزاء ومكوناتها؛ وبين الأجزاء والكل، إذ يعطيه هذا التكامل خاصية الاعتماد المتبادل بين أجزائه، وعليه فهو ييسر في اتخاذ القرارات العقلانية المناسبة لعملية التدريب، وحتى يصبح التدريب فعالا يتطلب الأمر البحث الحثيث عن الخصائص الكفيلة بجعل النظام يصل إلى مساره المرسوم مسبقا، وهي كالتالي:³⁶

1- المرونة: هي وسيلة لمواجهة عدم التأكد، وترجم قدرة المنظمة على التكيف مع الشروط الجديدة لتنمية قدرة التعلم³⁷، فمرونة النظام تعبر عن قدرته على التحول لتحسين التحامه في البيئة، وزيادة احتمال بقائه³⁸، حيث تتميز النظم المفتوحة بالسعي إلى التوفيق بين نشاطين متناقضين؛ هما في الغالب؛ الصيانة التي تضمن توازن مختلف النظم الفرعية وكذلك انسجام النظام الكلي مع بيئته. وهناك أنشطة التكيف والاستجابة؛ إلى جملة التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، فعند إسقاط هذه الميزة على محتوى نظام التدريب؛ سيكون - في أغلب الأحيان - مسعى نظام التدريب هو إحداث تغييرات تنظيمية، أو تغيير في الاتجاهات والسلوك لدى الأفراد المراد تدريبهم، إذ يتطلب ذلك مرونة في طرق ووسائل تحقيق هذه الأهداف عن طريق إحداث طرق جديدة وتصميم محكم من قبل نظام الفاعلين قصد مواجهة التغييرات والتكيف مع الشروط الجديدة، لأن مثل هذه التغييرات تواجه بمقاومة من قبل الأفراد³⁹.

2- تناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات الوظيفة: يتطلب تناسب مدخلات نظام التدريب اتساقها مع النتائج، فإذا كان يهدي إلى معالجة مشاكل يواجهها المتدربون في حياتهم الوظيفية فيجب أن يتناسب ذلك مع الغاية من أهداف الدورة التدريبية، مما يوجب إعداد البرامج التدريبية وفق ما تتضمنه تحاليل الوظائف بشرط توافر الثقة حتى يكون هناك تماثل في العمليات واتساق في النتائج.

3- معرفة نتائج التدريب: لتولد الرغبة في المشاركة في البرامج التدريبية صلة وثيقة بمبدأ الشفافية في الإعلان عن محتويات ونتائج البرامج التدريبية؛ لذلك يستحسن أن تجرى للمتدربين بعض الاختبارات وأن يبلغوا بنتائجهم؛ مما يخلق لديهم الاندفاع للتعلم⁴⁰.

4- القناعة: تعتبر خاصية القناعة من العناصر المحددة لنجاح أو فشل نظام التدريب بحيث تتوقف قناعة المتدربين على مدى قبولهم لأهداف وسياسات منظماتهم؛ ومدى ترجمتهم لتحقيق مرادهم من الدورات التدريبية، وقناعتهم بجدوى التغيير وما ينجم عنه من تحولات على

المستويات التنظيمية والهيكلية، إذ بقبولهم يقللون من مفعول المقاومة، فلا شك أن لذلك ردة فعل إيجابية على سيرورة نظام التدريب.

5- تحديد الخصائص ذات الصلة بإدارة وتسيير الدورة التدريبية:

أ- تنظيم المادة التدريبية: لبلوغ الأهداف المتوخاة من التدريب علاقة بمدى تكامل وتناسق المواد التدريبية وتعد من جملة الشروط التي تحقق الفعالية في نظام التدريب؛ ويتضح ذلك من خلال محتوى المادة التدريبية وعلاقتها بمحتويات البرنامج التدريبي ومدى تكامله مع مختلف المعارف والمهارات والحقائق، فإذا حدث العكس؛ سيؤدي ذلك إلى تدمير المدربين من البرنامج التدريبي ويقلل حماسهم في التعلم والتدريب⁴¹.

ب- الاقتصاد: إذا تم التسليم بأن نظام التدريب مجال للتسيير والاستثمار؛ ووسيلة لخدمة المنظمة، فهذا يقود بالضرورة إلى التحكم في أوجه الإنفاق حسب ما تمليه الاحتياجات التدريبية، حتى لا يصبح وسيلة لتبذير الأموال العمومية أو المسخرة لميزانية التدريب. فلا يعقل أن تبرمج دورات تدريبية في تخصص معين (كالإعلام الآلي) في حين نجد غياب هذه التكنولوجيا على مستوى المنظمة؛ أو اختيار أعوان للمشاركة في الدورة التدريبية دون استكمالهم للشروط التنظيمية والمشروعية (كإشراك أعوان الرقن في دورات تدريبية خاصة بالإعلام الآلي دون استفادة هؤلاء من إدماجهم في الأسلاك التقنية أو ترقيةهم)، إذ يعد جانب من جوانب الإسراف أو الإنفاق الذي لا تقتضيه مهام نظام التدريب الفعال⁴².

الخلاصة والاستنتاجات:

تطرق هذا المقال إلى مفهوم نظام التدريب برمته وما يحمله من مفاهيم نظرية متعلقة بمدخل النظم الذي يعد من جملة الأدوات والطرق المنهجية لتيسير وفهم ودراسة عناصره. وخلصت إلى أن النظام هو مجموعة من النظم المتفاعلة، ثم توصلت إلى أن فكرة إدراج تحليل النظم في المجالات الإدارية ذات أهداف تتجسد في تحسين مستويات الإدراك للبيئة المعقدة لدى الفاعلين على المستويات العليا للتنظيم الإداري. تأسيساً على ذلك؛ فتحليل النظم هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء ببعضها البعض من جهة، وبالكل (نظام التدريب) من جهة أخرى، لذلك يعد الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام؛ كما خلصت إلى خصائصه المتصفة بمحور العمل الجماعي وأنصهار مختلف الكفاءات في شتى المعارف والخبرات والمهارات؛ وكذا اعتماده على المنطق العلمي وعلى الأساليب الموضوعية في المفاضلة والاختيار بين البدائل، ثم تطرقت إلى أنواع الأنظمة حيث تبين أن هناك أنظمة مغلقة ضعيفة الارتباط بالبيئة الخارجية؛ وأنظمة مفتوحة متفاعلة مع البيئة الخارجية؛ واعتبرت النظام المفتوح صالحاً لدراسة المنظمات الاجتماعية مع الإشارة إلى أهم خصائصه.

بعدها خلصت الدراسة إلى مكونات نظام التدريب، فأشارت إلى مدخلاته والتي تعبر عن الموارد البشرية والمالية (الإنسانية-المعنوية-المادية)؛ ثم إلى العمليات التي بموجبها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف نظام التدريب وهي تعد من الأنشطة التدريبية، وصنفتها إلى ثلاث مراحل جوهرية هي: المرحلة التحضيرية؛ وعن طريقها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية مما يجعل معالم الأهداف المرغوب تحقيقها متعددة؛ كما يتم تصميم البرنامج التدريبي أثناءها، والمرحلة التنفيذية؛ وتمثل عملية التدريب في حد ذاتها، في حين تعبر مرحلة المراقبة؛ عن المتابعة المستمرة لأنشطة نظام التدريب؛ لذلك تعد هذه المرحلة حتمية حتى يصل البرنامج التدريبي إلى آخر الخطوات المحددة له والتي تنتج عنها المخرجات وهي جملة النتائج التي يفرزها نظام التدريب؛ إذ تصنف هذه المخرجات إلى ثلاثة أنواع هي: المخرجات الإنسانية (المتدربون) والمخرجات المادية (تحسين الأداء الإداري) والمخرجات المعنوية (ارتفاع درجة روحهم المعنوية، تنمية فكرهم).

بعد ذلك درس المقال الأهداف وهي بمثابة النتيجة التي يرغب نظام التدريب في تحقيقها؛ ثم الشروط التي ينبغي أن تصاغ فيها أهداف التدريب كالوضوح والتكامل والتنسيق مع الأهداف الكلية للمنظمة وقابلية القياس الكمي والكيفي والواقعية.

كما حددت الدراسة البيئة وعناصرها بتقسيمها إلى قسمين: داخلية وخارجية. حيث؛ تتكون البيئة الداخلية من الجانب الإنساني والتكنولوجي والأنظمة واللوائح ونظام الفاعلين والقيم والثقافة التنظيمية، في حين تتكون البيئة الخارجية من مجموعة من متغيرات في تطور مستمر؛ كالتطور التكنولوجي والتطور السياسي والتشريعي والتطور السوسيو-ثقافي وكذا الاقتصاد، لذلك يعد نظام التدريب في تفاعل مستمر مع البيئتين وتعد مدخلاتها في حالة تدفق مستمر، هذا ما يترجم درجة تكامل التدريب في إطار مدخل النظم مع مدخلاته وعملياته ومخرجاته، بما يخوله أن يكون نظاما مفتوحا مع بيئته المحيطة بعناصرها المختلفة من حيث تطوراتها المذكورة أعلاه.

ثم انتقلت الدراسة إلى تحديد نشاط التغذية العكسية إزاء العملية التدريبية والذي يمثل مراحل عمليات التوجيه والمتابعة وتقويم المدخلات ومعالجتها؛ إضافة للعمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات المستقاة من البيئتين، فهذه المعلومات تعمل على الحفاظ على نظام التدريب وتكيفه وتصحيح وضبط مساره المرسوم مسبقا.

بعدها ولجت إلى تحديد مفهوم ذاكرة النظام بتعريفها كمركز المعلومات والبيانات المتعلقة بالعملية التدريبية؛ إذ تضم كل ما يخص بنظام الفاعلين ونتائج التدريب، وبناء على ذلك يتخذ النظام قراراته ويضع أهدافه ويصمم برامجه ويقيمها.

من خلال ما سبق؛ خلصت الدراسة إلى شروط فعالية نظام التدريب والخصائص الواجب توفرها بغية تحقيق الأهداف المنشودة وهي: المرونة؛ تناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات الوظيفة؛ معرفة نتائج التدريب؛ القناعة؛ تنظيم المادة التدريبية؛ الاقتصاد.

في الأخير، خلاصة القول إذا هيئت المنظمة كل الشروط المتعلقة بمفهوم النظام، وطرق نشاطه تكون فعلا قد ساهمت في تحقيق فعالية التدريب.

التمهيش والبيبلوغرافيا:

- 1- مؤيد سعيد سليم، عادل حرحوش صالح، *إدارة الموارد البشرية*، (بغداد : مطبعة الاقتصاد، 1991)، ص ص.23-27.
* للتوسع أكثر في مفهوم مدخل النظم في مجال التسيير. أنظر:
G. Donnadiou, Manager avec le social, (Paris, Editions Liaison, 1997).
- 2- طارق غالب حمادة، *مناهج النظم*، (الأردن : المنظمة العربية للعلوم الإدارية)، 1985، ص.10.
- 3- مؤيد سعيد سليم، *نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم*، ط1 (عمان : دار وائل للنشر، 1999)، ص.32.
- 4- حسين الدوري، *نظريات التطوير والتنمية الإدارية*، (الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1980)، ص.26.
- 5- وليمر.تريسي، *تصميم نظم التدريب والتطوير*، (ترجمة سعد احمد الجبالي)، (الرياض:معهد الإدارة العامة، 1990)، ص.57.
- 6- مؤيد سعيد سليم، *نظرية المنظمة : مدخل وعمليات*، (بغداد، مطبعة شفيق، 1988)، ص.60-61.
- 7- ..، *نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم*، مرجع سابق، ص.31.
- 8- غانم فنجان موسى، *التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة*، (بغداد: مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، 1980)، ص.28.
- 9- William G.Scott and ternce R. Mitchell, *Organization theory:A structure and Analysis Behavioral analysis*, (Home wood, 111 : Richard D.Irwin, Inc, 1972), P,57.
نقلا عن : مؤيد سعيد السالم، *نظرية المنظمة : الهياكل والتصميم*، مرجع سابق الذكر، ص.34.
- 10- مؤيد سعيد سالم، *نظرية المنظمة : الهياكل والتصميم*، نفس المصدر، ص.36.
- 11- المصدر نفسه، الصفحة نفسها.
أنظر: Ackoff R.L, Towards a system of system concepts,(S.I : Management science, 1971), P,663.
- 12- غانم فنجان، المصدر نفسه، ص.29.
- 13- مؤيد سعيد سالم،، *نظرية المنظمة : الهياكل والتصميم*، نفس المرجع، ص.32.
- 14- حامد أحمد رمضان بدر، *إدارة المنظمات، اتجاه شرطي*، (الكويت : دار القلم للنشر والتوزيع، 1982)، ص.68.
- 15- مؤيد سعيد سالم، *نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم*، مرجع سابق، ص.36 بتصرف.
- 16- Dimitri Weiss (Dir.), *les ressources humaines*, Michel Parlier (Ed), *Stratégie de formation et de développement des compétences dans l'entreprise*, 2^{ème} édition, (Paris : les éditions d'organisation, 2000), P, 441.
- 17- Casparl et Meignant A. " *L'investissement en formation : un mythe utile*", *Education permanente*, (N°95, sans Mois, sans date),P,11-20.
- 18- Michel Parlier, Op-Cit, P,435.
أنظر:
- Le boterf.G, *L'ingénierie et l'évaluation de la formation* , (Paris, les éditions d'organisation, 1998).
- Le Boterf.G. Barzucchetti.S. et Vincent F., *Comment manager la qualité de la formation ?* , (Paris, les éditions d'organisation, 1992).

- 19- حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص. 126.
- 20- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، (طرابلس : الجامعة المفتوحة، 1994)، ص. 252.
- 21- محمد عبد الفتاح ياغي،، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، (الرياض: جامعة الملك سعود، 1983)، ص. 36.
- 22- علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1981)، ص. 35-36.
- 23- أحمد الباشات، أسس التدريب، التدريب والتطوير،، (القاهرة: دائرة النهضة الحديثة، 1978)، ص. 200.
- 24- نعيمة شلبية الكعبي ومؤيد السمرائي، إدارة الأفراد : مدخل تطبيقي، (بغداد : مطبعة العمال المركزية، 1990)، ص. 127-128.
- 25- Michel Parlier, Op-Cit, P 426.

- نقلا عن :

- Malglaive G., Enseigner à des adultes, (Paris : PUF, 1990), sans page.

- 26- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1984)، ص. 9.
- 27- Gollac M., « L'ordinateur dans l'entreprise reste un outil de luxe », *Economie et statistique*, (N° 224, 1989), P, 17-25.
- 28- Michel Parlier, op-cit, P, 437-438.

للمزيد من التفاصيل أنظر :

-Le Boterf G. Barzuccheti S. et Vincent F., op-cit.

-Sainsaulieu R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise* (Paris : Presses de fondation nationale des sciences politiques et dalloz.

- 29- Gerard Donnadieu, *la régulation sociale*, (ed), in Dimitri Weiss, *Ressources humaines*, (coord), 2^{ème} édition, (Paris : Editions d'organisation, 2000), P, 191.

نقلا عن :

Renaud Sainsaulieu, « l'entreprise, une affaire de société ? », C F D T aujourd'hui, Juin 1991, sans page.

- 30- Belanger, Bernard, Bergeron, *Gestion stratégique des ressources humaines*, (eds), André Petit, *l'environnement de G.R.H.* (ed), (Québec : Goetan Marin, 1988), P, 25.

- 31- J.L.Peaucelle, « Quel informatique pour les futures gestionnaires ? », *Formation et gestion*, (N° 37, Mars, 1986), P, 31-38.

أنظر كذلك :

Berry. M., *Une technologie invisible ? l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, (S.L: Centre de recherche en gestion, ECDE Polytechnique, Juin 1983), P, 93.

- 32- Pierre Louart, *Gestion des ressources humaines*, (Paris : Eyrolles université, 1991), P, 11.

- 33- André le petit, *l'environnement de la G.R.H.* (Ed), in: *Gestion stratégique des ressources humaines* (Eds), (Québec :Goetan Marin, 1988), P, 30.

- 34- مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم، مرجع سابق، ص. 37.

- 35- علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مرجع سابق، ص. 41.

- 36- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص. 277.

37- R.Reix, « *Flexibilité* », in Y.Simon, P.Joffre (eds), *Encyclopédie de gestion*, 2^{ème} Edition, (Paris: Economica, 1997), P,1411.

38- Jean claude Tarondeau, « *Approche et forme de flexibilité* » *Revue française de gestion*, (N° 123, sans Mois 1999), P, 66.

39- شوقي حسين عبد الله، *سياسات الأفراد*، (القاهرة : دار النهضة العربية، 1968)، ص، 278.

40- عبد المنعم جنيد، *إدارة الأفراد*، مصدر سابق، ص، 184.

41- المصدر السابق، ص، 185-184

42- علي محمد عبد الوهاب، *التدريب والتطوير*، مرجع سابق، ص، 43.