

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس عمل وتنظيم

تخصص: عمل وتنظيم وإدارة تسيير الموارد البشرية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان:

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في شركة
النقل بالسكك الحديدية SNTF وهران

تحت إشراف:

- د. بن عباد هوارية.

من إعداد الطالب:

- دالي خليل

السنة الجامعية: 2019-2020

شكر و تقدير

- احمد الله واشكره ان وفقني لكتابة هذه المذكرة و انار قلبي و سددني و اعانني
بما فيه من الخير و الفلاح قول الرسول صلى الله عليه وسلم

* من لم يشكر الناس لم يشكر الله *

- اتقدم بالشكر الجزيل و الكبير الى الاستاذة الفضية و الكريمة بن عباد هوارية مع

كل احتراماتي لما التي كانت معلمة بالعطاء و الصبر و اعانتي على اكمال هذه

المذكرة.

- كما اتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساعدوني بكل ما عندهم .

- لكم مني فائق التقدير و الاحترام و الثناء و الحمد لله حمدا كثيرا.

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال و جمك و عظيم سلطانك

أهداء

أهدي ثمرة جهدي و عملي الى والديا و امي التي عمرتني بحبها و عطفها

و حنانها و كانت سنداً لي في هذه الحياة

و أحتي الصغيرة اسأل الله ان يحفظها و يذير دريها بالنجاح و التفوق

إلى العائلة الكريمة و كل الأصدقاء الدرب الذين يسعون الى رسم الابتسامة بوجهي

إلى كل زملائي بالجامعة.

دالي خليل

الفهرس

شكر و تقدير

اهداء

01	المقدمة
03	الاشكالية
06	الفرضيات
06	اهمية الدراسة
07	اهداف الدراسة
07	مبررات اختيار الموضوع

الفصل الاول: إدارة الموارد البشرية

09	تمهيد
10	مفهوم ادارة الموارد البشرية
12	نظرة تاريخية حول ظهور ادارة الموارد البشرية
13	المهام التخصصية التي تمارسها ادارة الموارد البشرية
16	اهداف ادارة الموارد البشرية
17	اوجه نظر ادارة الموارد البشرية
19	مقومات النجاح ادارة الموارد البشرية
23	اهمية الموارد البشرية
25	مداخل ادارة الموارد البشرية
27	الاهداف خاصة بالمؤسسة
30	خاتمة الفصل

الفصل الثاني: التدريب

31	تمهيد
32	تعريف العملية التدريبية
33	الاحتياجات التدريبية
33	مفهوم التدريب
34	اهمية التدريب
37	اهداف التدريب
39	الفرق بين التنمية و التدريب
42	تعريف التدريب
43	المسؤول عن نشاط التدريب
44	اهداف التدريب و مبادئه
47	علاقة التدريب بتحليل الوظائف
48	انواع التدريب
52	مفاهيم مشابهة للتدريب
52	الفرق بين التدريب و التعلم
53	أهمية التدريب
55	أساليب التدريب و مسؤوليته
69	خاتمة الفصل
70	الخاتمة

قائمة المراجع

المقدمة

المقدمة:

تبين أن العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيي بها منظمات الاعمال او المنظمات العامة كما يعد المحرك الاساسي لجميع النشاطات وأساس فعاليتها وخاصة اذا تميز هذا المورد بمهاراته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الاعمال التي يمارسها ونظرا للتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال انعكست آثارها على المنظمات مما استدعى اعادة النظر بتركيبه الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدرتها الادائية. (المدهون ابراهيم محمد 2005 ص 14 اداره وتنمية الموارد البشرية)

كما ان البشر هو المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدونه تفقد الاصول المادية قيمتها تماما الحصول على العنصر البشري وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول الى غاياتها ويصبح بالتالي من الضروري تخطيط وتنظيم وقياده وتقييم الموارد البشرية في اي منظمه. (سلطان محمد سعيد انور 2003ص9)

إن بداية الاهتمام بتدريب الموارد البشرية نتيجة الثورة الصناعي، الذي كان يتطلب وجود عدد كبير من العمال ذوي المهارات العالية و المتميزة لتشغيل الآلات ثم ازداد اهتمام المنظمات بالمورد البشري بعد التيقن بان العنصر البشري هو اهم عوامل الانتاج و اكثرها تأثيرا في المنظمة و لم تكن الحاجة كبيرة لحث الموارد البشرية على تنمية قدراتهم او تغيير مهاراتهم عندما كانت الوظائف تتسم بالبساطة و سهولة التعلم و تعتمد على تكنولوجيا

محددة و للاستخدام المتزايد للتكنولوجيا لم يصبح التدريب عملية اختيارية و لكن أصبح
عملية الزامية تقوم بها المنظمة قريشي محمد صالح 2005 ص12.

الإشكالية:

أصبحت الجزائر و العالم اليوم يتسم بالديناميكية و المنافسة و التغيرات التكنولوجية الاقتصادية الاجتماعية الثقافية لذا أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص على ان تحفظ وجودها في الحاضر و المستقبل لأنه لا يمكن لها ان تحقق التطور و التوازن في مقومات حركتها مع التطورات المسارعة حولها.

مما اصبح على التدريب صياغة استراتيجية دقيقة تمكن المؤسسة من التكيف مع المحيط الاقتصادي الجديد وهذا ما جعلها تعطي اهتماما كبيرا للعنصر البشري الذي يعد الركيزة الأساسية التي تساعد المؤسسة على الاستجابة للتطورات السريعة و المتلاحقة في مختلف المجالات و ذلك من خلال استغلال قدراته و طاقاته والعمل على تدميته و صفقه وهذا لا يتم إلا عن طريق التدريب الذي يعتبر الوسيلة الفعالة التي يمكن ان تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المنفعة العامة من الموارد البشرية حيث يهدف بصورة أساسية الى التطوير و التحسين المستمر في المهارات و قدرات الافراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين قدرات و مهارات الأفراد و بين متطلبات الوظائف في مستويات أدائهم فأصبح الان يرتكز على رفع الكفاءة و الخبرة المهنية للفرد و زيادة قدراته و ترقياته.

حيث تناول هذا الموضوع باحثين و اخصائيين في دراسات سابقة محلية و اجنبية

لينذة فريحه في دور التنمية في تنمية قدرات الموارد البشرية الاقتصادية العدد 2017 بغداد

العراق 51 .

هدفت الدراسة الى ابراز دور التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية السياحية حيث ان الخدمات السياحية مرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات السياحية و اخذ عرض سياعي منافس بدء من اعداد و تأثير العنصر البشري مما يلائم موظف 44 خصائص السياحة و قد تمت الدراسة ميدانية لعينة عشوائية تقدر ب في مؤسسات فندقية بولاية قالمه عين طربي استبانتم تم تصميمها لهذه الغاية كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي -

فردوس بن عزة دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مذكرة شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة الجزائر 2016/2015.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تم اسقاط الجانب التطبيقي على العيادة الطبية جراحية ضياء ورقلة و اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات و البيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث و لتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة و تم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على 40 عامل و قد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

-هالة موسي دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة مذكرة لنيل شهادة الماستر
2014/2015 في العلوم تسيير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية جامعة اكلي محند او

الحاج - البويرة الجزائر هدف البحث الى:

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب و تقييم اداء عاملها و حرصها على كفاءتهم و
تجديد معلوماتهم.

- معرفة مدى تأثير التدريب على مهارات معارف و كفاءات العاملين و اثره على ادائهم
خاصة بعد التحاقهم بمناصب عملهم.

و كنتيجة توصل اليها الباحث من خلال هذه الدراسة الى:

- التدريب عملية ضرورية و حتمية لاغني عنها و هي تتمثل في استثمار حقيقي في
الموارد البشري.

- تكييف الدورات التدريبية و تنويع الأساليب المستخدمة.

ان المؤسسات التي استطاعت ان تحقق أهدافها بفعالية و كفاءة هي التي اعطت إهتمام
كبير للتدريب كيف تأثر فعالية التدريب في تحسين كفاءات الموارد البشرية امام هذا نجد
أنفسنا أمام حتمية الاجابة على الاشكالية التالية:

ما مدى فعالية التدريب في ادارة الموارد البشرية لمؤسسة النقل بالسكك الحديدية وهران؟

الفرضيات:

ان الفرضية تمثل في ذهن الباحث احتمالا لحل المشكلة التي هي موضوع البحث و بالتالي هناك امكانية دراسة مشكلة معينة و محاولة حلها عن طريق وضع فرض معين او عدة فروض نعتبرها حلولا متوقعة لحل المشكلة ففرضيات هذه الدراسة كما يلي

1-للتدريب دور مهم في ادارة الموارد البشرية

2-التدريب عبارة عن عملية يتم فيها اكتساب المعارف و المهارات الجديدة للفرد

3-تستخدم المنظمة عدة اساليب في عملية التدريب كالمحاضرة و الخرجات الميدانية

4-ان لعملية التدريب خطوات تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية و تقييمها

أهمية الدراسة:

تظهر اهمية الدراسة البحث في أنه يسלט الضوء على اهم عنصر من عناصر الانتاج الا و هو المورد البشري ,كما تظهر في ان الدراسة تأخذ بالتحليل واحد من اهم المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة و هو نشاط التدريب الذي اصبحت الحاجة اليه ماسة في وقتنا الحالي و كذلك لأنه يساعد على توفير عمال قادرة على التكيف مع كل التحولات كما يضاف الى هذه الدراسة التي تعني بتحليل و تقييم نشاط التدريب الدراسة الميدانية في احدى المؤسسات الوطنية الا وهي الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال الدراسة ان التدريب موضوع ذا اهمية كبيرة بالنظر لما يشهده من اهتمام لدى منظماتنا والتي اصبحت لا تخصص له اعتمادات مالية لازمة من اجل تحقيق برامج تدريبية تهدف من خلالها الى الرفع من مستوى اداء مواردها البشرية. ونهدف من خلال دراستنا التطبيقية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية الى اعطاء هذا العنصر حقه و ذلك من خلال استطلاع آراء المستفيدين من عملية التدريب و كذلك المشرفين على عملية التدريب.

مبررات اختيار الموضوع:

ان الموارد البشرية اليوم أصبحت هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها اي منظمة في العالم، فالاهتمام بالموارد البشري داخل المنظمة و تطويره و تدريبه و ترقيته اصبح يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق هدف المنظمة. ونظرا لهذا الموضوع المتعلق بتدريب الموارد البشرية لاحظنا ان في وقتنا الحالي هناك تسليط الضوء على العنصر البشري و الاهتمام به بشكل كبير باعتباره الركيزة الاساسية لتطوير اي المنظم وكذلك الارتفاع الكبير للتكنولوجيا الذي غزت كل ما يدين الحياة فأردنا من خلال هذه الدراسة اكتشاف ما مدى مساهمه التدريب في تحسين هذه الادارات والمنظمات التي تتحدر نحو الأسوء في مساعدتها على التخلص من العقبات التي تواجهها وبالتالي نكون قد ساهمنا ولو بالقليل الكشف عن بعض النقاط السوداء إن صح القول و تصحيح البعض من هذه النقاط الغامضة والدفع الى الامام نحو تطور.

اما بالنسبة للمبررات الذاتية فان موضوع التدريب مرتبط بصفه مباشره بالمورد البشري وله علاقة كبيره مع الادارات والمنظمات في المساهمة في تطويرها وإنجاحها لهذا اردنا ان نقوم بدراسته وتعرف على اهميه التدريب داخل هذه الادارات وكيف تساهم في تطويرها وكذلك بسبب الوضعية التي آلت اليها الإدارة والمنظمات لنقص الخبرة لدى عمالها.

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

لقد تعددت المفاهيم حول ادارة الموارد البشرية لأنها تعتبر المسئول عن القيام بكل الاعمال الموكلة لها ولقد اهتمت بها مختلف العلوم وخاصة ادارة الاعمال وتحتاج منظمه الى العديد من هذه الموارد البشرية من اجل تحقيق اهدافها لأنها تعتبر من اهم الموارد التي تحتاجها المنظمة وبسبب ظهور العولمة والتطور ووسائل الاتصال زادت الحاجة الى الموارد البشرية مؤهلة والكفاءة من اجل تسيير ادارتها بشكل جيد و ذا مستوى عال من التألق و التميز.

مفهوم اداره الموارد البشرية:

عرفها برنوطي: بأنها عمليه الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها اي منظمه لتحقيق اهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها صيانتها للحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة وتطويرها. (محفوظ احمد جوده 2014 ص 20)

يعرف شاردون وشيرمان بإدارة الموارد البشرية انها:

تشمل على عمليات أساسية يجب ادائها وقواعد يجب اتباعها والمهمة الرئيسية لمدير الافراد هي مساعده المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجه من رأى ومشورة تمكنهم من ادارة مرؤوسهم بفعالية اكثر. (علي عزام الحولي ص 25)

إدارة الموارد البشرية هي الادارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم للموارد البشرية بالإضافة الى تدريبها ومتابعه مستمرة لعمليه تطويرها. (الهيني خالد عبد الرحيم 2003 ص 130)

تعتبر اداره الموارد البشرية حاليا من اهم الادارات الموجودة في المنظمات حيث تتعامل اداره الموارد البشرية تخطيطا وتنظيما وتوجيها ورقابه مع الفرد في المنظمة أي مع المحرك للنشاطات الاخرى في المنظمة. (المدهون ابراهيم محمد 2005)

إدارة الموارد البشرية هي عمليه الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها ايه منظمه لتحقيق اهدافها وهذا يشمل استقطاب هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة. (سعاد نائق البرنوطي 2001 ص 78)

وما يقصد بإدارة الموارد البشرية انها كل اجراءات السياسات المتعلقة بالاختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملاتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الادارة وخلق روح تعاونيه بينهما والوصول بالمؤسسة الى اعلى مستويات الانتاجية. (شحاذه وآخرون 2000)

ادارة الموارد البشرية يمكن تعريفها بأنها النشاط الاداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة والتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (الدكتور عبد الكريم احمد جميل ص8).

يعرف sikhula ادارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليه تخطيط القوى العاملة بها الاختيار وتعيين والتدريب والتنمية التعويض والأجور والعلاقات الصناعية تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الافراد. (مصطفى الجربوعة ص39).

نظرة تاريخية حول ظهور اداره الموارد البشرية:

1- مرحله حركة الادارة العلمية (1855 - 1915):

قادها تاييلور وركزت هذه الحركة على مبدأ العقاب والثواب من خلال وضع خطط علميه تعتمد على اسس محدده في اختيار العاملين وتسبيب العمل واعتبار عامل الزمن من الامور الواجب تناسبها بشكل دقيق مع اداء الاعمال حيث لم يكن في حينها تنظيمات عماليه ترعى شؤون العاملين وتطالب لنيل جميع حقوقهم

2- مرحلة حركة العلاقات الانسانية ما بعد 1920:

لقد ظهرت هذه الحركة نتيجة وصول ظرف علاقات وأساليب العمل الى مستويات غير مناسبة من خلال عدم حصول العاملين على حقوقهم والالتزامات ارباب العمل انسانيا حيث ترى هذه الحركة ان التعامل مع الافراد لا يجب ان يكون فقط لمصلحه العمل على حساب مشاعر العاملين وحالاتهم الاجتماعية بل اعتمدت هذه الحركة ان الروح المعنوية للعمل الناتجة من التعامل الانساني معهم بالإضافة إلى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية و دعمهم و اعتبارهم مورد نادر.

3- مرحله مدرسة ادارة الافراد (ما بعد 1960):

لم تكن فلسفه الحركتين الادارة العلمية والعلاقات الانسانية كافيه لتوفير كل متطلبات المتعلقة بالأداء الامثل وإشباع الحاجات لطرفين العمل والعاملين ليد لنشأة في هذه الفترة ادارات تسمى بإدارة الأفراد كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية

والاجتماعية كذلك هي تعمل كوسيط بين الادارة العليا وبين العاملين فهي تعمل على التوجيه الاهتمام بتوظيف العاملين الاهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول الى مستوى امثل في انتاجيه المنظمة وقد لحظ على هذه الادارة انها شملت الاهتمام بجميع المستويات من العاملين بالإضافة الى كونها اصبحت تمثل الادارة المنفذة الادارات العليا في اداره الشؤون الموارد البشرية وتنظيم ادائهم والاهتمام بتنميتهم و تدريبهم وبما يخدم زيادة وتحسين العملية الانتاجية.

4- مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية ما بعد 1980:

لقد تسببت عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ودفعت باتجاه انتهاج هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على اداره الموارد البشرية من خلال زيادة الكفاءة في الانتاجية والتي تكون نتيجة تسليط الاهتمام من قبل مدرسه اداره الموارد البشرية على اداره العاملين بشكل اكثر توسعا وفاعلية مثل الاهتمام باختيار وتعيين الافراد وتحديد اجورهم وحوافزهم العمل على زيادة خبره الافراد من خلال تدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم. (عقوبي محمد ص 6).

-المهام التخصصية التي تمارسها اداره المواد البشرية:

1- تحليل وتوصيف الوظائف ويقصد بها التعرف على واجبات و مسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.

- 2- تخطيط الموارد البشرية: يقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا.
- 3- وضع نظم الاختيار و ألتعيين ويصب اهتمام هذه الوظيفة على اجراء عمليات المقابلة والاختيارات من أجل وضع شخص مناسب في المكان المناسب.
- 4- تصميم نظام الأجور وتهتم هذه الوظيفة بتحديد قيمه كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد اجرها.
- 5- تصميم نظام الحوافز: ويقصد به مكافئه الاداء المتميز وتحديد الحوافز الفردية والجماعية.
- 6- اعداد خطه التدريب وتستههدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات المناسبة.
- 7- تصميم نظام تقويم اداء العاملين وضع النظام كيف نقوم لماذا نقوم ومتى نقوم واثار التقويم ونتائجه.
- 8- وضع نظم ترقية والنقل وتهتم هذه الوظيفة بوضع السياسات لتنظيم حركه الموظف افقيا وراسيا.
- 9- تخطيط المسار الوظيفي وتستههدف هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة.

10- صياغة ورعاية العاملين وضع النظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.

11- تطوير علاقات العمل : وتهتم بتهيئة الجو من الثقة وتفاهم بين العاملين وبحث مطالب وشكاوي نقابه العمالية

12- حفظ النظام وتوقيع الجزاءات : وتهتم بوضع قواعد النظام وسلوك في المنظمة وتحديد انواع العقوبات والجزاءات.

13- تقديم الخدمات للعاملين : وتعني الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية وتسهيلات تعليمية (أبوشيخة نادر أحمد 2000 ص 98)

أهداف إدارة الموارد البشرية:

من الاهداف الاساسية في اداره الموارد البشرية الحديثه لأنها تعتبر اهم موارد في المنظمه وبدونه يخلت نشاطها ومن هذه الاهداف نذكر منها:

✓ العمل على تطوير منظمات و المنشآت الادارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.

✓ تدريب الموظفين وتطوير خبراتهم وتنمية قدراتهم

✓ تكييف الموظفين مع محيط المنظمة وخلق جو من الانسجام بينهم

✓ وضع استراتيجيات مناسبة لاختيار الموظفين في المنظمة

✓ قيام ادارة الموارد البشرية بتطبيق وظائفها على احسن وجه وتركيز على الوظائف الادارية وتحقيق وتلبية حاجات الموظف المادية.

✓ التركيز على الاهداف الانتاجية لتحقيق اكبر ربح ممكن للإنتاج.

✓ تقديم الارشادات والنصائح للمدراء والموظفين.

✓ وضع الرقابة والتوجيه على الموظفين من اجل تحسين مردديه الانتاج.

✓ تطبيق القوانين الخاصة الادارة تطبيقا جيدا وذلك لتفادي أي خطأ تقع فيه الموظفين

وحتى المدربين داخل منظمة (محمد سروري الحريري ص 24 25)

أوجه نظر إدارة الموارد البشرية:

• وجهة نظر تقليدية:

يرى أصحابها أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذه مثل ذلك حفظ ملفات أو سجلات المعاملين ومتابعه الغياب والحضور، الانصراف، الاجازات، ونعكس ذلك على الدور الذي يقوم به الموارد البشرية و كذا موقعها من الهيكل التنظيمي.

• وجهه نظر حديثة:

ترى بأن إدارة الأفراد إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس اهمية الوظائف الأخرى إنتاج تسويق تموين وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره في الكفاية الانتاجية في المنشأة.

تعرف إدارة الموارد البشرية:

لأنها العملية الادارية المتعلقة بالتخطيط وتوظيف وتنظيم تطوير وتعويض ورقابه الاداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة. (حبيب الصحاف ص 1)

كما يمكن القول بأنها مجموعه المهام المرتبطة بالحصول على الافراد وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتنظيمهم و المحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها في الامد البعيد (مؤيد سعيد السالم طبعه الاولى 2009).

وأخيرا decenzo and Robbins ادارة الافراد بأنها ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض ادارته العنصر البشري بطريقه فعاله وايجابيه (decenzo David Robbins Stephen fondamentales of human) .(resource management 8th Ed John wiley sont p p 25 26

مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية:

لا شك ان نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد اهداف واضحة توجهها نحو المهام والموضوعات التي تحتاج الى متابعه و بقدر ما تكون الاهداف الموضوعية واضحة في قدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها لان الاهداف الواضحة تكون سهله القياس وهي مرغوبة جدا لدى الافراد بالإضافة الى التخطيط اتخاذ القرارات التي تخدم الاهداف وتوضح استراتيجيات وسياسات وتكتيكات عمليه تحقيق هذه الاهداف ضوء مسابق ذكره يمكن تحديد مقومات نجاح ادارته الموارد البشرية في ما يلي:

1- دعم المؤسسة لنجاح ادارته الموارد البشرية:

ولا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق القيادة متجاوبة هو داعما للنجاح في القيادة الداعمة هي الشرط المؤسسة الناجحة حيث تترك الافراد يشاركون فعليا في القرارات التي تتخذها على كل مستويات الادارية من مؤسس وهذا في حد ذاته يعتبر مدخل حقيق لبناء مؤسسه ناجح للتغيرات والتحديات المستجدة فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة ان تحول سياساتها واستراتيجية القديمة التي تنطوي على تسلط الادارة وفرض القرارات من اعلى الهرم الاداري الى اسفله الى سياساته والصلاة زياد جديدة تقوم على المشاركة الفعلية.

وعليه يبدو جليا ان نجاح المؤسسة لا يكون الا من خلال فلسفه قيادتها وتزويدها لأدارته الموارد البشرية بكل المستلزمات النجاح (حسن ابراهيم بلوط الطبعه الاولى 2002 صفحه 65).

2- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:

يستدعى العمل الناجح لأداره موارد البشرية ان يكون مديرها على معرفه كميّه ونوعيه بالموارد البشرية في آن واحد فالمعرفة الكميّه تختص بمعرفه العموميات حول الوظائف الموجوده والمراكز الوظيفية المخصصة لها اما المعرفة النوعية فتركز نوعية الوظائف وشروط المتصلة بها او بعبارة اخرى معرفه عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وشروط المتصلة بها او بعبارة اخرى معرفه عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغلها تعتبر من الأمور البديهية العاملة التي يعرفها كل المدراء تقريبا وهي معرفه كميّه اما التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة وعدد الاشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة فهي معلومات لا يعرفها إلا المدير الموارد البشرية وتتطلب استخدام علوم تطبيقيه لتنبؤ بها واكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكميّه وان كانت هاتان المعرفتان تكمل احدهما اخرى (راويه محمد حسن اداره الموارد البشرية ص25).

نجاح الموارد البشرية في ادائها بالمؤسسة:

حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم وهو وجود افراد الناجحين عليها ان تركز من خلال ادارته الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين:

أولاً: هي مقدره العمال وتمكنهم من المعارف المهارات والخبرات التي تساعد الفرد على الاداء الجيد للعمل والتي بمقدورهم اكتسابها و تطويرها و بالتالي فهذه المقدره منها ما يتعلق بالإمكانيات الجسدية و منها ما يتعلق بالإمكانيات المعرفية و دور ادارة الموارد البشرية يمكن في استخدام وظائفها بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات وشروط الوظائف الموجودة في المؤسسة.

ثانياً: التي تساعد المولود البشري على النجاح فهي الحافز الذي يعبر بدورها الاستعداد للفرد للقيام بالعمل المطلوب منه وغير ان هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمنا باهظا يجعل الادارة الموارد البشرية تخصص له وظائف كالتعويضات والصيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من التحكم فيه اكثر. (حسن ابراهيم بلوط مرجع سبق ذكره ص 74)

إدارة الموارد الشاملة:

مفهوم ادارة الموارد الجودة الشاملة الى تقبل تغيير وتطور مستمر في المنظمة والحياة ويؤكد على الرقابة الذاتية وعلى الايداع من قبل الموظفين ويطالب بتعاون نشط بدلا من مجرد تلاقي الاوامر والانصياع لها.

وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول النبيئة ادارته الموارد الشاملة تتصف:

- معالجه عدم رضى العملاء.
- تطوير نمط تعليم وتدريب طويل الأمد.
- بناء الفرق والعمل مع هذه الفرق مما يؤدي الى تشكيل الجماعات عمل موجهه ذاتية.
- تشجيع الانفتاح والمصادقية والعفوية في الاتصال مع الافراد والتحرر من المخاوف والتقييد بالماضي.
- تقدير الاختلافات في الثقافات منعا لكل تعصب والعمل في ظل هذه الاختلافات بشكل جماعي وموحد لإنجاح جهود اداره الجودة الشاملة.
- تحليل مشكلة وحلها.
- حل الصراعات.
- تفويض السلطات.
- توضيح الأهداف.

(ادارة الموارد البشرية مصطفى الجربوعة 2017 صفحه 30 32 34)

أهمية الموارد البشرية:

تتبع اهمية دور الفرد في المنشأة من خلال الدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها حيث يقوم اداره الافراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من اجل توجيهها في اطار خدمات ومصالحه وإنتاجية المنشأة وصولاً الى الاهداف النهائية المرجوة لذلك يجب في المنشأة تحقيق الاهداف التالية:

➤ اتباع منهجية رفع قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية هادفة تغذي عاملين كافة بشتى مواقعهم ومهامهم حيث تمتاز هذه البرامج الهادفة بدقه والموضوعية حتى تتحقق الغرض المقصود من عقد هذه الدورات وهو رفع امكانات وقدرات العاملين وبالتالي زيادة انتاجهم مع خلق وتهيئه الاجواء المناسبة للإنتاجية وظروف العمل المبرمجة.

➤ تحقيق مبدأ الادارة بالأهداف في القيادات الادارية حيث يتم تأهيلها وزيادة قدراتها حتى يتسنى لها صنع القرارات المناسبة.

➤ العمل على تخفيض دورات العمل ومحاظفه على طاقم العاملين للاستفادة من ادائهم وانتهائهم لعملهم وذلك بإقامة العلاقات الانسانية والاجتماعية المناسبة معهم.

➤ تحقيق الغرض والهدف الرئيسي للمنشأة الى اهدافها وإنتاجيتها بكل يسر وسهوله

➤ وضع نظام مكافأة و رواتب و حوافز و قياس اداء يتضمن للجميع العدالة و حسن الاداء.

وضع نظام يحفظ القوى العاملة حيث ان التغيير وعدم الاستقرار في القوى العاملة

يؤثر سلبا على إنتاجية المنشأة و بالتالي الحفاظ على العاملين من كفاءة النواحي

شروط عمله جوانب صحية شيخوخة .. الخ

وبصفة عامة الموارد البشرية هي مصطلح يطلق على قوه العمل في المنظمة والموارد

البشرية اهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال و التكنولوجيا و التسهيلات

الأخرى و هي تجعل من تلك العناصر ذات معنى و فائدة للمنظمة و تعتبر اكثرها فاعلية و

تأثيرا على تحقيق اهداف العمل (د. طاهر كلالده الصفحة 9-10)

مداخل ادارة الموارد البشرية:

هناك العديد من المداخل الحديثة والمعاصرة العالمية والمستنبطة من الدراسات الاكاديمية

الدولية الحديثة في اداره الموارد البشر هذه المداخل اداره الموارد البشرية الحديثة ما يلي:

1. التركيز على الكوادر البشرية وأداره الموارد البشرية من الناحية الادارية و تنفيذية

متعلقة بتنمية المواهب وزيادة الخبرات ورفع الكفاءات العلمية والادارية الخاصة

والمتعلقة بالموارد البشرية الحديثة.

2. التركيز موظفين وإدارة العاملين والأفراد والإداريين كعنصر بشريان يعد مدخلا انسانيا

وبشرياً في المنظمات والمنشآت الادارية.

3. الاهتمام بتنمية وتلبية وتوفير حاجات ورغبات الموظفين والإداريين والعاملين كونهم

عنصر بشري هام في اداره الموارد البشرية الحديثة.

4. التركيز الى الجوانب الانسانية والجوانب السلوكية والجوانب النفسية لدى الموظفين

والإداريين والعاملين والأفراد في المنظمات والمنشآت الادارية الحديثة.

5. تقديم الاستشارات الوظيفية والنفسية والإدارية بما تفيد موظفين والعاملين بهدف زياده

خبراتهم وتنمية مواهبهم الادارية الوظيفية.

6. الاهتمام بتحقيق الاهداف المتعلقة بتطوير الموارد البشرية مع تحقيق اهداف المنظمة

ماديا وإداريا.

7. الاهتمام بمدخل الإدارة المتعلقة بتنمية الأفراد وتطوير الكوادر البشرية بهدف تطوير منظمات و المنشآت الادارية وذلك وفق خطة مرسومه اداريا تعمل على تحقيق الاهداف.

8. التركيز على مدخل الإدارة الفعالة في تحقيق ادارة ناجحة في ادارة الموارد البشرية.

9. الاهتمام بإدارة الحديثة كمدخل استراتيجي في ادارة الموارد البشرية الحديثة.

10. الاهتمام بالقيادات الادارية الفعالة ضمن ادارة الموارد البشرية الحديثة.

11. مواجهة التحديات الادارية و حل المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية الحديثة.

12. تدريب الموظفين و العاملين و الاداريين على طرق و استراتيجيات مواجهة و

تخطي العوائق و الصعوبات و المشكلات الادارية و الوظيفية.

13. التركيز على مدخل مساعدة الأفراد و الموظفين و الاداريين و العاملين في

المؤسسات و المنشآت الادارية و العمل على تنمية مواهبهم ورفع كفاءاتهم الوظيفية و

الادارية و العملية .

14. حل و معالجة المشكلات الخاصة بالأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية

(ادارة الموارد البشرية محمد السرور الحريري ص 17 ، 18)

الأهداف الخاصة بالمؤسسة:

الأهداف الإدارية: وتتمثل في ما يلي:

-تخفيف العبء على المشرفين : حيث يستغرق الاشراف والمتابعة وتصحيح الاخطاء للمتدربين اقل وقتا مقارنة مع غير المتدربين كما تقل الحاجة الى الاشراف عن قرب نظرا لعامل الثقة في مهارات قدرات المتدربين المكتسبة

- تعزيز مرونة التنظيم والاستمرارية من خلال زيادة المعرفة المتخصصة و المهارة لدى الافراد.

- العمل بمبدأ الرجل المناسب فين مكان المناسب من خلال اكتشاف الكفاءات

الأهداف الاجرائية: ويمكن توضيحها في الآتي:

- الاستخدام الأمثل للموارد باستغلال المهارات المكتسبة.
- التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبيئتهم البيئية المستمرة ومتطلبات الوظيفة وإعداد الافراد الوظائف أعلى في مسار الوظيفي.
- الالتزام بالميزانية المقررة.

الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الاهداف الاقتصادية في:

- زيادة الكفاءة الانتاجية حيث يساهم التدريب من خلال زياده مهارات انخفاض التكاليف اي زيادة الكفاءة الانتاجية.
- زيادة المبيعات و تعظيم الارباح.

- إيجاد حلول مشاكل التي تعاني منها المؤسسة وتمكنها المستمر من استعادة التوازن ومواصلة التقدم.

الأهداف الفنية:

و يتعلق هذا النوع من الاهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة الآلات و المعدات التي تستخدمها او بالنسبة للإفراد العاملين فيها او بالنسبة للمنتج و من أهم هذه الأهداف نجد:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات و اصلاحها : تساعد برامج التدريب على تخفيض

تكاليف الصيانة و اصلاح الآلات لان تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعده على تقليل الاخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة و أسلوب العمل على الآلة.

- التقليل من نسبة العادم او التالف : يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم و المواد التالفة، لأن العامل المكون يكون اقدر على استخدام المواد بالكمية و الكيفية المطلوبتين.

- يساهم في معالجة حل مشاكل العمل : اذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل

في المؤسسة مثل حالات التغيب او دوران العمل او كثرة الشكاوي و التظلمات

فالتدريب قد يؤدي الى تغيير نظرة الفرد العامل و تحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي

يجعله اكثر ارتباطا بها و اكثر ايمانا بسلوكها و سياستها و اهدافها ص 15، 16

الأهداف الخاصة بالأفراد: وتتمثل فيما يلي:

- تحسين مستوى الاداء وهذا بالنسبة للعامل الجدد الذين يحتاجون الى تدريب على كيفية انجاز الاعمال بكفاءة وبالنسبة للقدامى و ذوي الخبرة من خلال التنمية الادارية
- تخفيض حوادث العمل فاعلم الحوادث سببها عدم كفاءة الافراد كما ان التدريب يؤدي الى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة الاستيعاب العمل لطبيعة العمل وبذلك يعتبر تدريب صمام امان يحيط العامل بحماية التعليمية قواعد علميه وإرشادات عملية.
- معالجة مشاكل العمل يساهم التدريب في تخفيض معدلات التغيب والشكاوى والتظلمات.
- النمو الارتقاء الشخصي : يمثل هذه الاهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب وترتبط بمشاعر الثقة بالذات والشعور بالكفاءة الذاتية وتحسين صورة الذات.
- تحسين المستوى الاجتماعي العاملين برفع كفاءاتهم من خلال تدريب فرص افضل للكسب وشعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.
- رفع معنويات الأفراد يؤدي رفع المهارات والمعرفة اذا الافراد التي قتلوا استقرارهم النفسي مؤسسه بأفرادها وبالعلاقات الانسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم.
- الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي أن يكون العمال أقل عرضة لإصابات وضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية السلوكية والعقلية للأفراد.

خاتمة الفصل:

تعتبر الموارد البشرية اهم عنصر في الادارة لأنها هي المسؤولة عن كل النشاطات التي تقوم بها الادارات و المنظمات و لتحسين مواردها البشرية لجأت هذه الاخيرة الى العمل بنشاط التدريب الذي يعد عنصرا مهما تتبعه المنظمات لتحقيق اهدافها و كذلك لتطوير مهارات عمالها.

الفصل الثاني

التدريب

تمهيد:

تسعى المنظمات اليوم الى مسايرة عجلة الاوضاع الراهنة و المشي نحو التقدم و التكيف مع محيطها الخارجي و للنهوض و اللحاق بالتغيرات و التطورات التكنولوجية الحاصلة كل هذا يكون عن طريق عملية تدريبية شاملة و متطورة تساعد على التأهل و تلبية احتياجات مواردها البشرية و ذلك حتى لا تعتبر عديمة الجدوى أمام المنظمات الأخرى.

تعريف العملية التدريبية:

لنا أن نعرف بعض التعريف التي عرفت بها العملية التدريبية في الدراسات السابقة وبأنها تلك العملية التي عن طريقها يمكن مساعدة العمل أيا كان مستواه في الحصول على خبرات كافية في العمل الذي يمارسه في الوقت الحاضر او الذي ينتظر ان يقوم به في المستقبل ومن التعارف المتعارف عليها انها نشاط مصمم لتحسين أداء شخص اخر في مجال محدد. و التدريب يعرف ايضا انه مجموعة المواقف التي يمكن بها اكساب الأفراد مجموعة من المهارات التي تساعد في أداء عمل وظيفي معين وعادة ما يكون هذا العمل الوظيفي مهنة او تخصصا في مهنة معينة و ايضا هو عملية التي يمكن من خلالها مساعده الافراد المتدربين للحصول على خبرات كافية سواء في عملهم الحالي او الذي ينتظر قيامهم به في المستقبل وذلك عن طريق تكوين وتنمية العادات المناسبة للتفكير والعمل واكتساب المهارات والمعرفة وتغيير الاتجاهات و هو عملية اجتماعية تراعي مصلحة الفرد و اهدافه و قدراته و تنميته في اطار اهداف و مصلحة المنظمة التي يعمل بها من جانب و مصلحة المجتمع الكبير الذي ينتمي اليه هذه المنظمة من جانب آخر.

هو نشاط منظم مستمر يركز على الفرض لتحقيق تغيير معارفه ومهاراته وقدرته الفنية لمقابلة الاحتياجات محده في اوضاع الراهنة والمستقبلية في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به ومتطلباته عطل وتطلعاته المستقبلية لدوره في المجتمع. ص 11

الاحتياجات التدريبية هي:

مجموعة من التغيرات اول اضافات مطلوب احداثها في الجوانب المعرفية والمهارة والانفعالية والسلوكية بالنسبة للمتدرب وذلك للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج وتعرقل السير السياسة العامة للمنظمة او تحول دون تحقيق اهدافهم ويمكن ان تعتبر الاحتياجات التدريبية على ذلك الفرق ما هو مطلوب من معرفه او مهارات او اتجاهات وبين ما هو موجود فعلا منه.

وذلك في حدود الامكانيات المتوفرة ملك الفرق يمكن معرفه نوع التدريب المطلوب والأفراد الذين يوجه لهم.

إن التخطيط للتدريب انشاء انواع التخطيط له مستويات حيث يوجد التخطيط للتدريب في المستوى القائدي ثم المستوى القطاعي ومن التخطيط القطاعي يمكن وضع خطه تدريب على المستوى القومي.

1- مفهوم التدريب:

التدريب عملية صقل وتنمية المهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي.

"نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد في مجموعه من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداءهم".

"عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكات واتجاهات الفرد اول مجموعه لتحسين

الأداء واكتساب الخبرة من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم. ص 12

وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم و استخدام الاساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي و ذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم و حاجات الدولة في المستقبل من الأعمال.

2- أهمية التدريب:

للتدريب اهمية كبيرة لا يمكن حصرها إلا أننا سنحاول بعضها في ما يلي:

✓ إن نجاح المؤسسات مرتبط وسيله للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي وتأمين

ضد البطالة والشيء الاعتبار خوخره وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله

✓ منذ 1987 معايير الايزو 9001 9002 9003 ISO والتدريب هو احد العشرين

عنصر الاولى التي تؤخذ بعين الاعتبار.

✓ ان الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مره يحتاجون التهيئة المبدئية للقيام بأعباء

الوظيفة التي سيشغلونها.

✓ الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط بل ينتقلون بين عدة

وظائف وعدة مسؤوليات خلال فتره عمليه الشيء الذي يتطلب اعاده تدريبهم عند

ترقيتهم وانتقادهم الى وظائف اخرى.

✓ إن التطور التكنولوجي او الآلي توأكبه تحسينات على عملية الإنتاج والذي اصبحت

معه الذي اصبحت معه الابداعية والابتكارية هي الصفة المبالغة في العمل ص13

✓ وأصبح عامل اليوم مطالبا بان يكون لديه قدره من المهارة لتأدية الواجبات التكنولوجية المعقدة ودقيقة وهذا يتطلب تدريب الافراد تبعا لذلك.

✓ بالنسبة للأفراد يعتبر التدريب وسيله حوارية يحسن الاتصالات بين الاطارات في مختلف الوظائف.

✓ وبالإضافة لكونه يساعد على تأقلم المؤسسة مع بيئاتها يساهم التدريب ايضا في الحفاظ على بقاء المؤسسة القادرة على المنافسة حيث يعتبر مجالا مميزا يتحقق فيه التوافق الاجتماعي بل وعاملا منافقا بين الجانب الاجتماعي والجانب الاقتصادي حيث يلعب دورا اساسيا في تحقيق الرضا المهني للأفراد و فيتحسين الكفاءة للاقتصادية للمؤسسة.

✓ التغيير والاختلاف في دوافع الافراد واتجاهاتهم ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجية والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات ويجعل التدريب الهادف الى تعديل السلوك وتطويره امرا ضروريا.

✓ وتكمن اهمية التدريب في كونه يرمى الى جذب المزيد من العمالة الى سوق العمل والتشغيل حيث يزيد من الكفاءة المهنية والتقنية للعامل.

ويشير جاري ديسلر Gary dessler إلى ان الإهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة حيث كان تدريب يستخدم في صفة اساسيه في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة او ميزانية بشكل سليم إلا أن التدريب الفني لم يعد كافيا

بسبب ضرورة ان تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جوده المنتجات الرغبة في زيادة الانتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.

وتطلب تدريب على تحسين الجودة الاجراء تدريب تعليمي يتضمن قيام الفرد كفيه تحليل بيانات رسم الخرائط والأشكال البيانية وفي نفس الوقت فان الموظفين في الوقت الحالي بحاجة الى مهارات في مجالات تشكيل فرق العمل وصنع و اتخاذ قرارات وإجراء الاتصالات وكذا مهارة التكنولوجيا في مجال استخدام الحاسبات الالية ونظر لان زيادة درجه منافسه تتطلب تحسين مستوى الخدمة فان موظفين في حاجه الى تدريب في مجال خدمه المستهلك حول أهم أساليب القدرات اللازمة لتقديم افضل خدمه للعملاء.

ولا شك ان مثل هذه تحديات تزيد من اهميه قيام المنظمة بتقديم العديد من البرامج التدريبية للعاملين بها وفي ضوء ما سبق يمكن ان نقول انا تدريب هو احد الطرق الرئيسية لرفع الانتاجية وهو عنصر حيوي بلغ الاهمية والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائما على عمله المالك لخاصيته و الواثق من نتائجه والبعيد عن مخاطره.

بمعنى أن التدريب هو احد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح اكثر معرفة واستعدادا وقدرا على أداء المهام المطلوبة من هو بالشكل المطلوب والمناسب والابتكار.

و يشير احمد السيد مصطفى إلى أن تسارع المتغيرات في بيئة المنظمة المعاصرة سيحتاج كل عامل او موظف او مدير لاستيعاب معارف و مهارات جديدة بمتوسط ثمانية مرات على الأقل خلال عمره الوظيفي و قد اعتمدت الادارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسين المستمر kaizen .

علما بان مفهوم كايزن مكون من مقطعين هما kai:وتشير الى التغيير، zenوتشير الى الافضل او الاحسن بمعنى ان مفهوم كايزن يشير الى تغيير الأفضل او إلى الأحسن وتدريب وسيلة وليس غاية فهو استثمار investment وليس استهلاكاً او إهداراً للموارد المالية للمنظمة.

3- اهداف التدريب: يمكننا التطرق لأهداف التدريب من خلال 3 محاور اساسية

(تدريب و تنمية الموارد البشرية عبد الجميل أحمد جميل ص12 13 14 15)

اعتبر تدريب احدى الوظائف الرئيسية للإدارة و ركيزته اساسيه من ركائز الادارة السليمة وهو احدى المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي هذا و لا يوجد احد ليس في حاجه الى تدريب التدريب احد الادوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفعالية الكاملة لها هناك تعريفات عديدة لتدريب نذكر منها:

1. التدريب هو عملية اعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة

المطلوبة فهو نوع من التوجيه الصادر من انسان وموجه الى انسان اخر.

2. التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف الى احداث تغييرات ايجابية في المتدربين *traînées* من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعل مستوى الاداء لديهم افضل مما هو عليه.
3. التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد تبدأ مده ولادته وتستمر حتى اخر حياته وفقا لاحتياجاته كفرد وكأحد احد العاملين في احدى المنشآت و كعضو في المجتمع.
4. التدريب هو النظام الذي يتابع في دراسة فن من الفنون او مهنة من المهن او أعمال وظيفية ما.
5. التدريب عملية تطوير وتنميته سلوك الفرد بوسيلة او اكثر من وسائل التدريب او وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو مهارة او اتجاهات بغرض تحقيق معيار اداء مرغوب فيه.
6. تدريب عملية تعديل ايجابي ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية او وظيفية وذلك الاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد.
7. التدريب وتطوير يقصد به كافة الجهود المخططة و المنفذة لتنمية قدرات (معارف و مهارات) العاملين المنظمة على اختلاف مستوياتهم و تخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم بما يعظم من فعالية ادائهم وتحقيق دواتهم من خلال تحقيق اهدافهم الشخصية و اسهامهم في تحقيق اهداف المنظمة. (المؤلف ا.د مدحت ابو النصر القاهرة 2017)

8. التدريب عمليه مخططة لتغيير الاتجاهات او المعارف اول مهارة السلوكية من خلال الخبرة تعليمية لبلوغ اداء فعال في نشاط او مجال معين والغرض من التدريب في محيط العمل هو تطوير قدرات الفرد و تحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

في ضوء مما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عمليه مخططة ومستمرة تهدف الى تلبية الاحتياجات تدريبيه الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يساهم في ذلك في تحسين ادائه في العمل وزيادة الانتاجية في المنظمة

الفرق بين التنمية والتدريب:

يعلم ان الرسالة المنظمة وغاياتها تسهم بشكل مباشر في بناء الاهداف الاساسية التي تسعى اي المنظمة الى تحقيقها كما يعمل التدريب كأحدث الانشطة التي تستخدمها المنظمات الرائدة في تحقيق تلك الأهداف.

بناء على ذلك نجد ان التدريب training يساعد العاملين للقيام بوظائفهم في احسن طرق ويمدهم الجديد الذي يطور حياتهم الوظيفية ويسهم في رسم مسارههم المهني.

ويعد التدريب احد الوسائل التي تستخدمها الادارة من اجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية العاملين ما يمهد لسير المنظمة نحو نمو الازدهار ومواجهه التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

أما تنمية الموارد البشرية فأشمل من التدريب او تحتوي على تدريب كأحد عوامل التنمية. *développement*. ويعبر عنها بأنها كل جهد علمي منظم يبذل من اجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية الذي تمتلكه المنظمة وبها يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري المعرفي العنصر البشري من الوضع الحالي الى الوضع المستهدف وبصوره مستمرة.

وبصفه عامة اجمعت التعاريف على انها تنميه الموارد البشرية هي تلك العمليات التي تستهدف زياده قدرات ومهارات ومعلومات كل الافراد في المجتمع بشكل عام وفي تنظيمات بشكل خاص وبعبارة اخرى فإنها ينظر الى تنميه موارد بشريه على انها تجميع لراس المال البشري و استثماره بطريقه فعاله تعود على الافراد والمجتمع الخير والمنفعة.

نستطيع ان نقول اننا المصطلحات يستخدمان للتعبير عن تطوير العاملين او يندرجان تحت هذا المضمون المقارنة بينهما اسهل طريقه تحديد مفهومها حيث يمكن استخلاص انا تفرقه بين التدريب وتنميه ممكن من خلال طرق الثلاثة التالية:

أ- التدريب يتعامل مع الاحتياجات الحالية وتنميه الاحتياجات المتوقعة.

ب- التدريب يتعامل عادة مع متطلبات وظائف محدده وتنميه مع متطلبات تنظيميه او وظائف مركبة.

ت- التدريب في جوهره عبارة عن تكيف وظيفي التنمية اما التنمية في جوهرها فهي عبارة عن تكيف فردي .

وعموما فإن نتيجة كل منهما هي تطوير السلوك البشري داخل تنظيم كما ان الهدف العام الذي يعملان من خلاله وتطوير الطاقات البشرية في ما يلي جدول يوضح رؤية الاندرو سيكولا الذي يميز بين تدريب وتنميه في مقارنة وفق مجموعة من العناصر:

معايير التمييز	التدريب	التنمية
فئات المشاركين	العاملون من غير المديرين	المديرون
مجال التدريب	العمليات الفنية والميكانيكية	المفاهيم النظرية والفكرية والعمليات التجريدية
الأهداف	الأهداف المباشرة تتعلق بالعمل أو الوظيفة	المعرفة العامة والتفكير المنهجي
المدى الزمني	قصير المدى	طويل المدى

المصدر عبد المعطي عساف التدريب و تنمية الموارد البشرية عمان دار زهران للنشر ص 127

- كما نلاحظ فقد اعتمدوا اندروسيكولا في مقارنه على اربع معايير هي فئات المشاركين والتي تتمثل في مجموعه من العاملين من غير المديرين اذا كان النشاط تدريب تهتم بالمديرين في حاله التنمية اما المجال يخص للعملية الفنية والميكانيكية في حاله التدريب اما التنمية فتهم بالمفاهيم النظرية الفكرية والعمليات التجريدية ننقل الى الاهداف التي تأكل مباشره وتتعلق بالعمل او وظيفة اثناء التدريب بينما تخص المعرفة العامة والتفكير المنهجي اثناء التنمية اخيرا المدى الزمني الذي يتميز بالقصر في التدريب بينما يكون طويل المدى عند التركيز على التنمية.(د.شتاحة عائشة ص 15،18).

تعريف التدريب :

بالرغم من تنوع المفاهيم والتعاريف الخاصة بمصطلح التدريب وكثرتها الا انها تشير وتنتهي الى نفس المعنى وفيما يلي سنعرض مجموعه من التعاريف التي ذكرت في هذا الصدد والتي اختمها تعريف شامل.

التعريف الاول: يعني التدريب تلك الجهود الهادفة الى تزويد المدربين بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم مهارة في اداء العمل.

التعريف الثاني: التدريب و هو عملية تزويد الافراد او الجماعات بالمعلومات و الخيرات المهارات وطرق الاداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الافراد قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية و كفاءة .

يتفق تعرفين السابقين على انا تدريب عمليه او نشاط يهدف الى تزويد الافراد او جماعات المعلومات التي قد تكون اما: خبرات او معارف او طرق أداء السلوك جديد... من أجل اكسابهم مهارة في العمل ما يساعدهم على قيام بوظائفهم او مهام الموكلة اليهم بكفاءة وفعالية.

التعريف الثالث: هو تزويد الفرد الاساليب الخبرات والاتجاهات اتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها اول جديد التي يكسبها في تقديم افضل اداء ممكن في وظيفته الحالية ويعدده للقيام مهام الوظيفة المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية.

يتفق التعريف الثالث مع تعريفين السابقين في كون تدريب عمليه تركز على تنميه المورد البشري سواء كان فردا او جماعه داخل منظمه وذلك من خلال تزويدهم بمجموعه من المهارات والمعارف المحددة والخاصة التي تساهم في تحسين ادائها بالتالي نتيجة التدريب تظهر المستوى الاداء الفرد لذلك نجد ان المنظمة تلجأ اليه اما لتصحيح او علاج ضعف او نقص في المهارات أو تلقين خاصة بالوظيفة التي يشغلها الفرد او التي سينتقل إليها. ص

30،29

من المسؤول عن نشاط التدريب؟

يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الاطراف المشاركة فيه و نقصد بالمشاركين كل من ادارة الموارد البشرية و مدراء التنفيذ في مواقع العمل و الأفراد لمتدربين و الجدول الموالي يوضح لنا مسؤولية كل من ادارة الموارد البشرية و المدراء التنفيذيون. ص 32

أهداف التدريب ومبادئه:

1- أهداف التدريب:

يعاد التدريب من اهم النشاطات التي تقوم بها المنظمات والإدارات وذلك من اجل الوصول الى اهدافها لذا نجد الكثير من الاهداف نذكر البعض منها:

❖ مساعدة العاملين على أداء الأعمال الوظائف الحالية بأعلى مستوى ممكن للقيام بالوظائف والأعمال المستقبلية واستمرارية التنظيم في تقديم المنتجات والخدمات الخاصة به.

❖ اطلاع المتدربين على المستجدات في مجال عملهم وزيادة معارفهم نحوها.

❖ تنمية العلاقات الانسانية في المنظمة.

❖ تطوير اساليب العمل التقليدية والاتجاه نحو الجودة في العمل.

❖ رفع روح المعنوية للعاملين

❖ تطوير مستوى تفكير العاملين وتمكينهم من الابتكار.

❖ زيادة في الانتاج وهي الزيادة في الكمية وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين

على كيفية اتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الانتاجية.

❖ الاقتصاد في النفقات بحيث ان البرامج التدريبية تؤدي الى مردود اكثر من كلفتها وان

تدريب العاملين عن استخدام الآلات طبقا لأصولها ووفقا لطرق سليمة فيه الكثير من

الاقتصاد في النفقات والسلامة وقلة المخاطر.

❖ التخفيف من حوادث العمل

❖ رفع الروح معنوية للعناصر البشرية وهذا من خلال شعورهم لتقدير اهميتها من طرف اداره مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية لما يدفعهم الى العمل بكامل قدرتهم.

❖ يهدف التدريب الى التأقلم مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.

تحقيق وضمان استقرار و مرونة المؤسسات الاقتصادية وهذا باعتبار ان العناصر البشرية هي بمثابة من اصل هام من اصول المؤسسة, فالتدريب يقود الى قدره المؤسسات على الاستثمار والبقاء رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية كما يتيح لها التدريب كذلك القدرة على التكيف مهما كانت تهديدات و القيود المفروضة من بيئتها. (رافدة الحريري ص111)

2- مبادئ التدريب:

هناك عدة مبادئ يرتكز عليها التدريب وذلك من اجل استمرارية مؤسسه وهي كتالي:

أ- فروق فردية:

تظهر اهمية اعتبار الفروق الفردية من خلال سرعة او بطيء التعلم لدى المدربين وتقبلهم لأنواع معينه من التعليم و التدريب ولا بدا من القائمين على برامج تدريب الاعتراف بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين فعلى الرغم من ان بعض الافراد يتعلمون بشكل اسرع من الاخرين فان بعض الافراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم انواع معينه من تعلم و التدريب ولذلك بوجود اختلافات العلمية وخبرتهم وميولاتهم الشخصية واتجاههم وقدرتهم. (نوري منير ص 86 87)

علاقة التدريب بتحليل الوظائف:

إن تحليل الوظائف يعتمد على تجميع معلومات تفصيلية عن الوظائف الحالية بغرض المساعدة في القيام بوظائف الموارد البشرية الأخرى كالتدريب الاختيار وتقييم الأداء والتعميم انظمه المكافآت وعليه فان تحليل الوظائف يجب ان يشير الى المعرفة الخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة ولذلك يجب ان يواجه التدريب الى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عمليه توصيف الوظائف وذلك لسد الفجوة بين المتطلبات الوظيفية ومؤهلات شاغلها.

الدافعية:

لقد وضعت البرامج التدريبية بأنواعها لمساعدته العاملين في تطوير انفسهم واكتساب العديد من المهارات الجديدة والمعلومات المفيدة ولذلك يجب تحفيزهم ودفعهم للانخراط بالبرامج التدريبية لما لها من نتائج ايجابية على الوظائف التي سيشغلها المدرب الامتيازات التي يحصل عليها مستقبلا نتيجة تلقيه لتلك البرامج التدريبية كالحصول على وظيفة براتب اعلى يستلمه حاليا اول الحصول على مركز وظيفي افضل وهكذا يعتبر حافز كافيا يدفع الموظف لبذل الجهد اللازم للدراسة هو التعلم.

الاعتبارات القانونية:

ترتبط هذه الاعتبارات بتحديد الاحتياجات التدريبية اذ يؤكد العرف القانوني على استبعاد مرشح من مجموعه المرشحين للاختيار لكونه يقتصر الى معرفه يمكن ان يتعلمها من

خلال البرنامج تدريبي لذلك يجب تحديد انواع المهارات الذي يحتاجه الفرد العامل لكي يتمكن من انجاز عمله واعتبارها المعيار المميز بين من سيلتحق بالبرنامج التدريبي من عدمه.

المشاركة الفعالة:

تؤدي مشاركة الفعالة من قبل المتدربين ايلا زيادة اهتمامهم زيادة دافعتهم لتدريب لذلك يجب ان تشجع البرامج التدريبية المتدربين على المناقشة وتقديم المبادرات وابتداء آرائهم حول المواضيع المطروحة في برامج التدريب.

اختيار المتدربين:

تتميز بعض البرامج التدريبية بانها برامج ذات خصوصية معينة وتستهدف نوعا من العاملين ومثل هذا الامر يتطلب ان تحدد ادارة الموارد البشرية نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية. (رافده الحريص 112 113)

أنواع التدريب:

يمكن التمييز عده انواع للتدريب التي تستخدمها المنظمة فمنهم من يستخدم التدريب وفق المستوى التنظيمي البعض يستخدم تدريب وفقا للأسس الزمنية اما البعض الاخر فيستخدم التدريب وفقا لنوعية الأفراد.

1) التدريب وفق المستوى التنظيمي: يتم تقسيم البرامج التدريبية وفقا للمستوى التنظيمي

إلى:

أ- التدريب المهني:

ويتمثل التدريب الذي يستهدف اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة الاداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها وهذا النوع من التدريب يشمل الافراد الذي تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصيه معينه او يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب ادائهم اكتساب بعض المهارات الجديدة او اعاده تدريبهم في مجالات مهنيه لتحديد معلوماتهم.

ب- التدريب الاداري:

يختصر هذا تدريب على الافراد العاملين في الوظائف الادارية وتنظيميه وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على الافراد العاملين بالإدارات الوسطى او الدنيا في العمل اداري واحيانا يشمل العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا ان هذا النط من التدريب يعتمد على معالجه المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والانسانية اذ يتركز بشكل اساسي على تطوير وتحسين المهارات الانسانية والمعرفية للأفراد

ج- التدريب الاشرافي:

ويشمل هذا النمط من التدريب تدريب المشرفين لزياده مهارتهم وقدرتهم على الاشراف والتعامل مع الافراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف المراد انجازها وغالبا ما يشمل هذا النوع من تدريب معلومات على تنظيم الرسمي وتنظيم

الغير الرسمي وصراعات العمالية وانماط القيادة واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقات السائدة في الاعمال الذي يتوخون تحسينها وتطويرها وذلك بغيت انجاز المهارات الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.

د- التدريب التخصصي:

ويمثل هذا النمط من التدريب زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية ولذا فانه غالبا ما يشابهوا التدريب المهني في رأي بعض المتخصصين والباحثين الى ان هذا النوع من التدريب يرتبط ارتباطا وثيقا بمجال تخصصي محدود من الاطر الوظيفية او مهنيه وذلك بغيت اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المنظمة.

هـ- تدريب المدربين:

ويتم التدريب المدربين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في اطار مختلف برامج تدريبيه اذ ان تدريب المدربين لا يقتصر على النواحي الفنية البحتة التي تركز على اتقان المهارات والمعارف المهنية أو التخصصية وإنما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الانسانية واساليب تربية لغرض رفع كفاءاتهم في التعامل الناجح مع الافراد الذين يتولون تدريبهم لاحقا.

1- التدريب وفق الزمن:

ويعتمد هذا النوع من التدريب بالمدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتجديد نوع التدريب وهي :

- التدريب قصير الأجل: وغالبا ما يستغرق هذا التدريب فترة اسبوع الى ستة اسابيع وفي اطار هذا نمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفه حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامه حول برنامج تدريبي دون الدخول بالتفاصيل التي تطلبها البرنامج ولذا فان عيوب هذا النوع من التدريب عدم توفير الوقت اللازم للمدرب بتغطية الموضوع بصورة تفصيلية كما ان المدرب لا يمتلك الوقت الكافي الامام بماده تدريبيه بصورة كاملة وشمولية
- التدريب طويل الاجل: وفي هذا النوع يمتد الى سنة او اكثر من مزاياه هو حصول متدرب على معلومات كافيه حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة اكبر قياسا بتدريب قصير الاجل كما ان المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب ومن عيوبه طول الفترة زمنية والتي تتطلب تعيين اشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية

2- التدريب وفق نوعيه الأفراد:

هذا النوع من التدريب ينقسم الى قسمين وهما التدريب الفردي والتدريب الجماعي.

أ. التدريب الفردي:

ويمثل هذا النمط من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفرديه والتي غالبا ما تتعلق بالافراد

الذين تتم ترفيتهم لمراكز اداريه او فنيه عليا

ب. التدريب الجماعي:

وهذا النمط من التدريب يعتمد الاسلوب الجماعي في تدريب اذ غالبا ما تلحق مجموعه من

الافراد المراد تدريبهم جماعية في مراكز تدريبيه متخصصة ولذلك لغرض تطوير مهاراتهم

في احدى المجالات التي يعملون بها وتعليمهم على الاستخدام اجهزه الحاسوب او التقنيات

الحديثة في العمل. (خضير كاظم محمود، ياسين كاسب 2006 ص 141، 142، 143)

مفاهيم مشابهه للتدريب:

مفهوم التعلم: هو المتغيرات السلوكية المتأنية نتيجة لخبرات التي يمر بها الفرد

الفرق بين التدريب والتعلم:

التعلم هو التغيرات الحاصلة نتيجة الخبرات التي يمر بها الفرد. و من الناحية العملية يمكن

التمييز بين التدريب والتعلم بحيث ان هذا الاخير يعتبر اكثر نطاقا وهو يهدف في النهاية

آلة توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يعتبر التدريب ضيقا في مجال او

مجالات محدده للعمل ومن الناحية اخرى يعتبر عائدته تدريب مباشر اي يتحقق في الاجل

القصير بينما يتحقق الهدف التعليم في اجل طويل وتؤدي صعوبة الفصل بين تعليم والتدريب الى النظر اليهما على انها وجهين لعملة واحدة و متطلبان رئيسيان لتحقيق التميز في العمل في خضم التحولات الكبيرة التي ادخل تغييرا جذريا في اساليب العمل واداء الوظائف.

أهمية التدريب:

يعتبر التدريب وسيلة رئيسية لتطوير العاملين لا سيما وان معظم الشركات والمؤسسات في الدول النامية لا تهتم بالتطور و نركز اهتماما بالتدريب فقط و يكاد التخطيط المهني ان يكون معدوما فهذه الدول لا تمتلك المستلزمات الكافية لإعداد انظمة للتطور لذلك ينحصر نشاطها بالتدريب الذي تصرف عليه مبالغ طائلة و لهذا يعتبر التدريب مسألة ذات اهمية كبيرة كما انه وسيلة لمعالجة العديد من المشكلات التي يمكن لمنظمة ما ان تعاني منها عندما يكون سببها سوء أداء العاملين او سلوك هم او ظهور الصراعات التنظيمية او ارتفاع معدلات الدوران و الغياب او الخلل في تأهيل العاملين بالأعداد المطلوبة او انخفاض معدل الانتاجية و يتضح الاهتمام بنشاط التدريب من خلال الاموال المستثمرة في مجال التدريب و ذلك لغرض تطوير مهارات العاملين و إثراء حصيلتهم المعرفية و تحديث أساليب ادائهم للعمل.

كما يفيد التدريب كذلك في تنميط العادات و القيم التي يمكن أن تشكل الابعاد الاساسية لثقافة المنظمة و عن طريق التنميط يمكن تحقيق الملائمة بين الفرد و عمله و الفرد و مجموعته و الفرد و المنظمة التي يعمل فيها. (قريشي محمد صالح، 2005 ص34)

كما يعتبر مصدرا مهم لإعداد الكوادر البشرية و تطوير كفاءتهم و ادعائهم و زيادة الإنتاج و الانتاجية كما انه وسيلة مهمة لتقدم التكنولوجي و قد ازدادت اهمية التدريب اثناء الخدمة في العصر الحديث.

حيث أصبح ضرورة ملحة للتطور السريع في المجالات و المهن الذي تضع الفرد امام مسؤوليات جديدة و مهام كثيرة و اعباء متنوعة ،لابد من الوفاء بها حتى يكون عضوا صالحا منتجا في مجتمعه ويؤدي مهامه الوظيفية بفعالية. (حسن أحمد الطيعان 2007 ص 21)

أساليب التدريب و مسؤوليته:

أساليب التدريب:

هناك من يطلق عليه الطرق الرسمية للتدريب ، ولا شك ان ابسط وسائل التدريب في الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلا وهناك طرق غير رسمية للتدريب التي لا يمكن الاستغناء عنها كما لا يمكن الاعتماد عليها لأنها تستغرق وقتا طويلا. والتي تؤدي بالعامل إلى اكتساب خبرات خاطئة إذا لم تعزز بأنواع أخرى من التدريب لذلك لجأت الكثير من المنظمات إلى استخدام الطرق الرئيسية والتي تتمثل في التدريب في مكان العمل التدريبية خارج مكان العمل ، كما يجب الإشارة إلى أنه لا يوجد برنامج أو طريقة تدريبية تصلح لكل الوظائف ولكل العاملين ، لأن طريقة التدريب المختارة يجب ان تكون مناسبة مع كل مستويات العاملين

1- التدريب في مكان العمل:

يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشارا أو شيوعا . ويرجع سبب ذلك إلى البساطة والاعتقاد بأنه قليل التكلفة وقد يأخذ التدريب في مكان العمل صورة أو أفعال مختلفة نجد منها:

أ- التدريب عن طريق الرئيس المباشر:

تلقى هذه الطريقة عبتها على عاتق الرئيس المباشر لمشرف رئوي العمال ، باعتبار الرئيس المباشر المسؤول عن رفع الكفاءة الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها ومن ثم تكون علاقته بمرؤوسه علاقة تدريبية . (محمد سعيد سلطان ص195)

وفي هذه الطريقة يتم تدريب العامل في نفس مكان العمل ، وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي ، وذلك تحت إشراف رؤسائهم المباشرين الذين يوجهونه ويصمون له أخطائه اولا وفي ذلك يتم التدريب في بيئته الطبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية مكان العمل هو ذاته مكان التدريب ، كما أن الرئيس المباشر هو ذاته المدرب.

وهذه الطريقة تسمح للعامل بالتعلم من خلال ادائه الفعلي للعمل ، كما أنها تعطي للعامل انطباع بأنه يساهم فورا في الإنتاج.

كما أن لهذه الطريقة في التدريب انها تفتقر التقنين اللازم . بمعنى عدم إعطاء الرئيس المباشر الاهتمام الكافي بتوفير الجهود التدريبية او عدم تقديره لأهمية التدريب الفعال لان عمله الأصلي يشغله عن تدريب مرؤوسيه تدريبا سليما . ومن ثم يقع على المدرب نفسه عبء الإلمام بالمعلومات من هنا وهناك وربما تكون هذه المعلومات خاطئة أو متضاربة مع بعضها .

وعلى هذا فان نجاح هذه الطريقة يقتصر على الجهد الذي ينقله القائم بالتدريب بصرف النظر عن مهاراته وخبرته.

ب- التدريب عن طريق عامل قديم :

لا تختلف هذه الطريقة عن سابقتها ، فهذا يتولى التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل ، ويملكون معلومات فنية كبيرة إلى جانب وفرتهم القدرة كمعلمين وتقديم المعرفة لهم وذلك من خلال الوصف والإيضاح، الشرح ، التطبيق ، ومن هنا تتاح الفرصة للمتدرب النقاط الخبرة من مدربه. (مرجع نفسه ص 195)

ولهذه الطريقة نفس مزايا وعيوب الطريقة السابقة فيما يتعلق بتدريب العامل على الأخص ، إذا كان نظام الأجور بالمنظمة ، وهنا لا تتوقع بدهاءة من العامل القديم بالتدريب سوى ان يخصص وقتا قصيرا جدا للمدرب الذي سيصبح تحت رحمته ان شاء أفاده وان شاء اهمله وللتغلب على عيوب الطريقتين السابقتين تقوم المنظمات بتقنين طرق التدريب أثناء العمل عن طريق الاهتمام بتدريب المشرفين وإعدادهم لتدريب من مرؤوسهم.

ج- التدريب تحت توجيه وملاحظة المشرف:

حيث يحدد المشرف دور ايجابي منظم في تدريب مرؤوسيه على أداء أعمالهم ، وهذا التدريب يشار إليه أنه طريقة تدريب تحت التوجيه المنظم والملاحظة المستمرة من قبل المشرف من خلال إرشاداتهم ، توجيهاته ، نصائحه، اقتراحاته، انتقاداته

2- التدريب خارج مكان العمل:

ويقصد به تدريب العاملين في غير أوقات عملهم الرسمي ولن يتم في مراكز تدريب مخصصة داخل المنظمة وان لم يوجد فيكون خارج المنظمة، وهناك العديد من الأساليب المستعملة في التدريب خارج مكان العمل سنتطرق إليها بالتفصيل

أ- أسلوب تمثيل الأدوار:

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية واشتراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقضا معيناً ، ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلاً ، ثم يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله و إن يقترح ما يراه من حلول في هذا الشأن ، ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الإدارية تدريب. (نفس المرجع ص196)

المشرفين البائعين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين، لذلك فإن تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى عندما يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة.

ويعيد هذا الأسلوب في تدريب الفرد على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية، كما أنه تدريب عملي على التصرف السليم كذلك تعيد في تفتيح الأذهان لنقل الآراء والأفكار الجديدة التي يقترحها الزملاء من المتدربين ، بالإضافة إلى توجيهات المدرب ، وليس مجرد

الاعتماد على البداهة لدى المتدرب الذي يقوم بتمثيل الدور يضاف إلى ذلك أن هذا الأسلوب ينمي في الشخص القدرة على مناقشة الغير والتدليل على آرائه ونقلها إلى أذهان الآخرين إلى جانب قدرته على التعبير الصحيح على نفسه.

ب- التلمذة المهنية:

يتمثل هذا الأسلوب في منهجية الإعداد المهني العلمي للمتدرب بشكل عام ، إذ يتلقى المدربون معرفة علمية من ناحية وتطبيقا علميا من ناحية أخرى ، بحيث يتدرج المتدرب في المهنة من مبتدئ إلى متخصص ، ويتناسب هذا الأسلوب بشكل أكبر مع الوظائف ذات الطبيعة المهنية والحرفية . وتقوم مؤسسات التدريب المهني التي تستقطب التلاميذ من خريجي المرحلة الإلزامية بهذا الدور ، وتتولى إعدادهم ضمن برامج تستغرق عدة سنوات يتلقى فيها الطلبة خلال السنة الأولى دراسة نظرية ويقومون بأعمال تطبيقية لم يتم توزيعهم في السنوات اللاحقة على الشركات المختلفة ليزاولوا العمل تحت إشراف مشترك من المختصين في هذه الصناعات ، ومن المؤسسة التدريبية ، كما يتلقون أجورا رمزية في البداية ثم تتطور إلى أجور الحرفين الجدد في نهاية الأمر . وبعد ما يقوم به طلبة المهن التعليمية في المدارس المهنية من تدريب عملي في قاعات الدراسة في مختلف المدارس أحد

الأمثلة. (مصطفى شوايش 2007، ص 240)

على هذا النوع من التدريب ، ويعتبر التزام كثير من الجامعات بضرورة حصول الطالب قبل تخرجه على خبرة عملية تتصل بميدان تخصصه لمدة معينة تحت إشراف عضو هيئة تدريس معين وبالتعاون مع الجهات التي سيتدرب فيها هؤلاء الطلبة اتجاها إيجابيا ، يجب أن تتعاون الجهات المعنية به من مؤسسات حكومية وشركات لتحقيقه حيث يعود على الجميع بالنفع والفائدة. (محمد قاسم القريوتي، ص177)

ج- المحاضرة:

يناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات او حقائق محددة . وللمتدرب قواعد إجراءات ، طرق أداء او غيرها ، وذلك لوجود عدد كبير من المتدربين في وقت واحد أيضا مع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المدربين ، وتزداد فعالية المحاضرة كأسلوب تدريبي إلا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية وبصرية أو غيرها مما يجذب انتباه المتدربين وزيادة اهتمامهم وتوضيح النقاط الأكثر صعوبة في المادة العلمية المقدمة ، ويمكن المحاضرة أن تأخذ الطابع المتقن الهيكلي الموجه أي تكون معدة بدقة و منظمة بطريقة مسبقة بغرض توصيل المعلومات المتدربين بشكل مباشر بحيث يستوجب استخدام اسلوب معين في عرض المعلومات بحيث تكون مشاركة المتدربين ايجابية ومحدودة لا تسمح لهم بالحوار والمناقشة أو يأخذ الطابع غير المقتن بحيث تسمح بالاتصال المتبادل بين المحاضر والمتدربين . وبالتالي تقوم على الحوار والمناقشة.

تتوقف درجة تقنين المحاضرة على مدى تعقد المادة العلمية المراد توصيلها، وعلى خبرة وقدرة المدرب وعلى مدى المعرفة السابقة للمتدربين بالمادة العلمية المقدمة ومعرفتهم بها بحيث تناول المحاضرة العموميات من الأمور وعدم تعرضها للتفاصيل.

(محمد سعيد سلطان ص 198)

د- اسلوب دراسة الحالات:

أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام في التدريب ، وتشمل هذه الطريقة فإن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام المتدربين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المفكرين على التحليل أكثر للوصول إلى حل معين للحالات المستخدمة ، وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة محاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة النتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أخرى من الطرق البديلة. (نوري منير ص 97)

هـ-تدريب الحماسية:

يقوم هذا الأسلوب على المناقشة الحرة في مجال السلوك ، وبموجبه تنظم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة ويتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك بعضهم البعض بصراحة تامة ، ويتم التقييم نتيجة احتكاك المتدربين ببعضهم خلال فترة زمنية محددة ، ويتضح من تلك عدم وجود مادة تدريبية محددة في هذا الأسلوب ، وكذلك عدم

وجود مدرب بل هناك موجه مهمته متابعة المناقشات ومنع حدوث احتكاك بين المتدربين، وحدث ضغط نفسي على بعضهم نتيجة المصارحة والحرية في انتقاد سلوك بعضهم البعض. (رافدة الحريري ص 137)

و-التدريب المهني:

يتلاءم هذا الأسلوب مع الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارة لذلك تصمم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفيا سلما بالعمل وبمكوناته ، وبذلك فهو يجمع بين التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة.

وتقوم الشركات بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني، ويتطلب هذا وقت اكبر من الطرق الأخرى للتدريب.

(عبد الغفار حنفي 1989 ص 170).

ر- التدريب باستخدام الحاسبات الآلية:

أدى انتشار اجهزة كمبيوتر إلى الكثير من البرامج التربية الإلكترونية التي يمكن أن يستخدمها الفرد بشكل مستقل التدريب ، وذلك لاكتساب معارف أو مهارات محددة وغالبا ما يتم ذلك في شكل مباريات يتم لعبها بين الكمبيوتر والمتدرب ، وذلك بعد إعطاء . كافة التعليمات والإرشادات اللازمة وتتيح هذه البرامج إمكانيات قياس مستوى التقدم في المهارة المطلوبة ، وإعطاء الفرد التوجيهات اللازمة لتحسينها حتى يصل إلى المستوى المطلوب ،

ومن الشائع الآن استخدام ما يسمى بالتدريب عن بعد نتيجة لاستخدام تسهيلات الانترنت ويوجد الكثير من مواقع الانترنت التي تعرض لمثل هذه البرامج باستمرار لكن مقابل مبالغ مالية معينة عن كل برنامج كما يمكن موافاة المشارك شهادة تفيد إتمامه لمثل هذه البرامج. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2007، ص 225).

ز - المباريات الإدارية :

يعتمد هذا الأسلوب من التدريب إلى خلق موقف تدريبي شابه إلى حد بعيد مواقف العمل الاعتيادية التي يعمل فيها المدير إذ تقسم جماعة المتدربين إلى مجموعات صغيرة وكل جماعة تمثل إدارة منفصلة فتعطي لكل جماعة في بداية المباريات تعليمات محددة عن شرط العمل وبعض المعلومات وتنقسم المباريات إلى عدد من الجولات، فيقومون بمراجعة البيانات والمعلومات المعطاة لهم لاتخاذ القرارات سواء بإنتاج سلعة معينة أو تعيين أفراد أو تقرير استشارة جديدة ، وتبلغ نتائج القرارات.

لكل مجموعة وعلى ضوء تلك النتائج يضاف عامل عشوائي إضافي، ويطلب من كل مجموعة قرار جديد وهكذا تستمر الجولات. وفي نهاية الجولات يعقد اجتماع عام لتقييم المباريات و التعليق على سلوك المجموعات المختلفة ، وعادة تلجأ كل مجموعة إلى تنظيم نفسها وتوزيع اختصاصاتها بين افرادها وتعرض نتائجها ، ومن خلال العرض الذي تقدمه كل مجموعة في نهاية المباريات تبدأ مناقشة هامة حول صلاحية هذه الحلول ، وتدخل

أعضاء هيئة التدريب للإرشاد والتوجيه لا يعتبر أسلوب المباريات الإدارية من أهم وأصلح أساليب التدريب الإداري. (مهدي حسن 2001 ص 115)

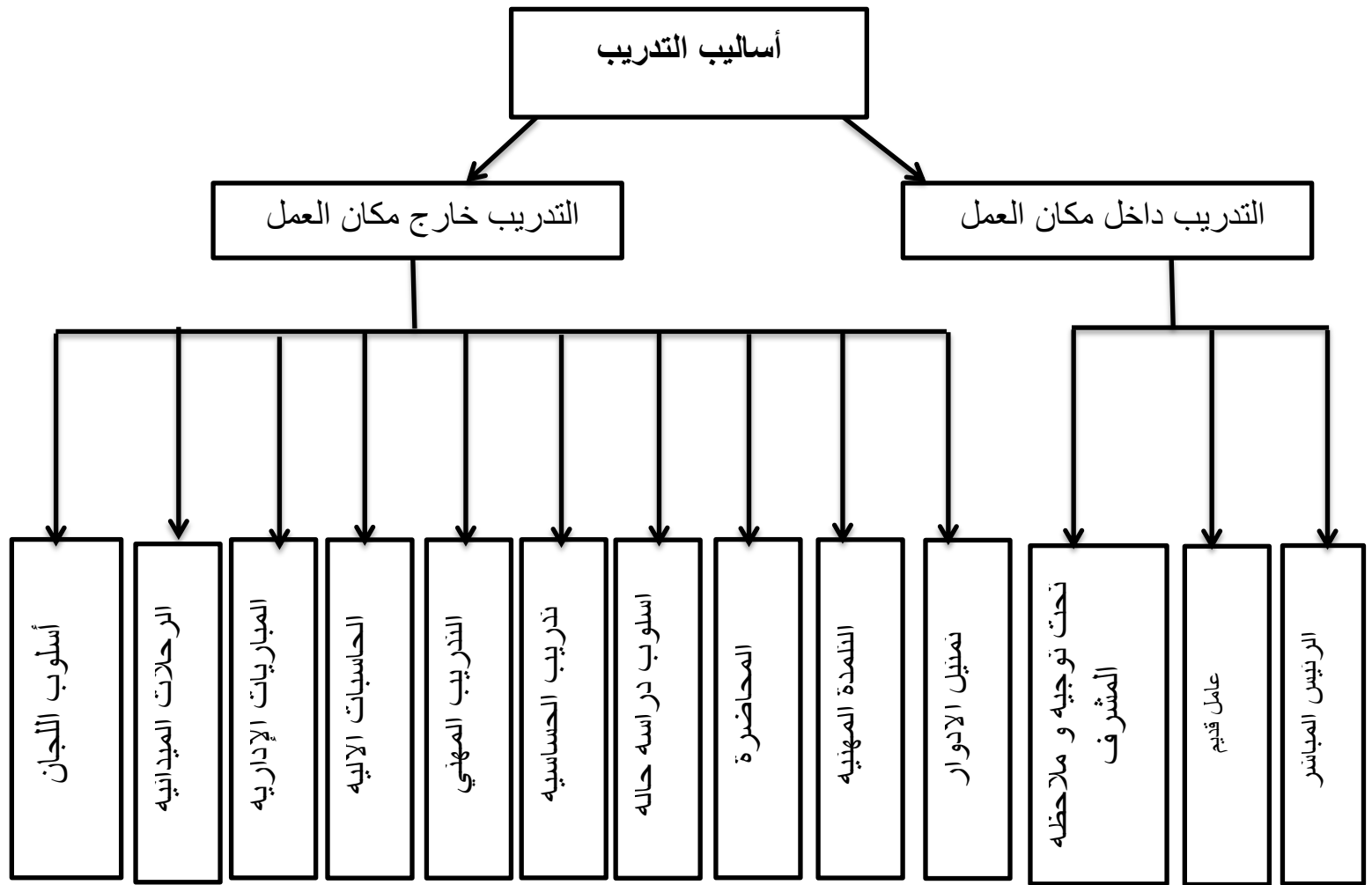
س - الرحلات الميدانية:

تعد الزيارات الميدانية مفيدة ليس لأنها تزود المتدربين بالمعلومات الأولية. وتمكنهم من رؤية كيف أن عددا من المهارات والعمليات تتسجم وتتألف فحسب، وإنما يمكن استخدامها لتزويد المتدربين بالخبرات الثقافية المتنامية. وحتى تكون هذه الرحلات أكثر فاعلية لا بد ربطها مباشرة ببعض الأعمال والأحداث الجارية. (بن عنتر عبد الرحمان 2010 ص 103)

ش - أسلوب اللجان :

يتطلب عمل المتدرب الاشتراك في لجان عديدة داخل منظمته او خارجها ، وبالتالي الحصول على خبرة في إدارة اللجان ، وهذا هو الأسلوب الذي يحقق ذلك ، وعن طريق تكوين لجنة من العشرين يتراوح عدد أفرادها من (10-16) متدرب مع (42) مشرفا للمناقشة في إطار موضوع محدد تتناوله مناقشات تمهيدية وتعقدتها اللجنة تحت رئاسة المشرفين بالتناوب إلى أن يحصل الجميع على قناعة تامة ومن ثم إعداد التقرير النهائي الذي يقدم للمناقشة من قبل لجان أخرى ، ولجنة إشراف خاصة من بعض الخبراء المختصين ، ويتميز هذا الأسلوب خاصة من بعض الخبراء المختصين.

كما يتميز هذا الأسلوب بكونه أسلوباً تعاونياً يسمى التفكير المشترك و القدرة على التعبير و اتخاذ القرار، لأنه قائم على دراسة الوثائق والحقائق من ثم الوصول إلى بدائل واختيار الحل الأفضل كما يستخدم الأسلوب في تنمية القادة الإداريين في كثير من البلدان العالمية والمتقدمة على حد سواء. (نجم الغراوي 2006 ص 125)



المصدر: من إعداد الطالب

مسؤولية التدريب والأشخاص الواجب تدريبهم:

إن التدريب يهتم بكل أعضاء المؤسسة بما فيهم المدربين والإطارات العليا والمتوسطة العمال بحيث إن مسؤولية التدريب شيء . ليس بالهين على المنظمات واختيار الأشخاص الواجب تدريبهم أمرا أساسيا في تصميم البرامج التدريبية ، إذن إن المدربون هم العمود الفقري في العملية التدريبية واختيارهم يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية لذا فإن هذه المسؤولية لا تقع على شخص واحد فقط بل تتوزع على حسب المستويات .

1- مسؤولية التدريب:

بالرغم من الإدراك الجيد لأهمية التدريب فإن بعض المديرين يعتبر مكلفا ، ولذا فإن الالتزام بالتدريب يعتبر مهما في المنظمة قبل الوصول إلى الإدارة العليا.

تقاس مسؤولية التدريب على عاتق المدير المختص كونه الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في أداء العاملين. كما أنه يعتبر الأكثر اطلاع على الجوانب التي تحتاج تقوية وتدعيم . وكما أنه يكفل رفع كفاءة أداء العاملين للعمل ، وذلك عن طريق التقارير التي يعدها.

وهناك من يعتبر مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية بحيث أن هذه الأخيرة هي المسؤولة عن إيضاح الصورة لأداء العاملين امام الجهة المسؤولة عن تخطيط البرامج التدريبية الإشراف على تنفيذها ومراقبة النتائج ، ومن ثم إعداد التقارير

النهائية ، وبعد ذلك تطلع عليها الإدارة العليا في المنظمة ، بحيث يقع على عاتق الإدارة العليا الجزء الأول من مسؤولية التدريب ، باعتبارها الجهة المسؤولة مباشرة عن تطوير المنظمة وعن الأهداف العامة التي يمكن تحقيقها من خلال امتلاكه موارد بشرية مؤهلة وذات اداء عالي للأعمال الموكلة إليهم.

إلى جانب ، هذا فإن العامل هو المسؤول الثاني في تحمل مسؤولية تنمية وتدريب نفسه من خلال التطوير الذاتي . وعن طريق زيادة ثقافته و معارفه حول تخصصه وبذلك يتمكن الافراد العاملون من جني نتائج هذا التطوير والتي تتمثل في الترفيه.

(خالد عبد الرحيم مطر 2005 ص 227 ص 228)

2- الأشخاص الواجب تدريبهم:

بعد معرفة على من تقع مسؤولية التدريب يجب معرفة من هم الأشخاص التي تختارهم المنظمة لتدريبهم هل كل العاملين أم هناك البعض فقط التي تعتمدهم هذه العملية وماهي أساليب اختياره وكيف ؟

أ- الجوانب السلوكية:

- اختيار الأفراد ذوي المسيرة الحسنة حتى لا يؤثر على سلامة سير البرنامج التدريبي ، مع اختيار وتفضيل الأفراد أكثر تقبلا للاجتماع ، لأن ذلك يساعد على خلق الجو الاجتماعي المناسب للتدريب.

- اختيار الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة والاطلاع وتقبل كل جديد ومفيد
- اختيار أفراد جدد فالعمل لأن العمال القدامى يتأثرون بالسلوك والأسلوب التقليدي الطويل الذي اعتادوا عليه، وهذا ما يجعلهم أقل تقبلا للتغيير في الأسلوب. ولذلك وفي جميع الأحوال يجب أن يتم اختيار الأفراد الراغبين في التدريب والمحتاجين إليه فعلا والذين تتوفر فيهم شروط ومواصفات معينة للاشتراك في تلك البرامج التدريبية.

ب- الجوانب الإدارية:

- اختيار الأفراد من مستويات وظيفية وعلمية متقاربة لتأمين استفادة أكبر لهم
 - الالتزام بالحضور والاستمرارية حتى نهاية البرنامج التدريبي .
 - تقدير العدد المطلوب من الأفراد ضوء حاجة المشروع من العناصر المكونة. يعين حسب احتياجات التدريب والإمكانيات المتوفرة وخاصة بمكان التدريب ، وعليهم يتوقف نجاح أو فشل المنظمة في الوصول إلى أهدافها دراسة من حين إلى آخر حاجات العمل ومدى كفاءة العاملين لمواجهتها او التعرف على نواحي النقص العجز ، القصور في مستويات الأداء وأسبابه ، ثم تقوم بتنظيم البرامج التدريبية التي تتناسب و الحاجات الفعلية لكل الفئات ، وعليه فقيام الفرد بأداء عمل ما لمدة طويلة لا يعني أنه يؤدي هذا العمل بأحسن طريقة ممكنة ، بل نجد بعض النقص في أدائه ، و قد يرجع الفشل إلى عدة أسباب نذكر منها :
 - لامبالاة الفرد لعمله واحتقاره له وهذا ما ينجر عنه عدم إتقان العمل وعدم الرضا به.
- (يرقى حسن اسس نظم التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ص06 ص 07).

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل استنتجنا أن العملية التدريبية في الإدارة تلعب دورا مهما في تحسين مستوى هذه الأخيرة من كل النواحي، وذلك من خلال معرفة تحديد العملية التدريبية وتطبيقها بشكل جيد وكذلك حسن اختيار الوقت والمكان المناسبين والقدرة على تسيير العملية التدريبية لان اتبعت هذه النقاط بجدية فهذا يؤدي إلى نجاح العملية التدريبية.

الخاصة

الخاتمة:

من خلال ما قمت به في المذكرة أستنتج أن للتدريب دور مهم وأساسي في إدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة.

كما انه يساهم في تحسين أداء عمالها وكذلك يسعى إلى تطوير مردودية الإنتاج إضافة لتبادل الخبرات بين المؤسسات وضمان مواكبتها للعصرنة والتطورات التكنولوجية الحديثة كما يضمن رفع مستوى وكفاءة المتدربين وهذا ما يؤدي إلى نجاح سير المعاملة بين العمال والإدارة وبالتالي بناء علاقات ودية خالية من المشاحنات فجل هذه التدريبات تكون في نطاق يخدم المؤسسة والعمال في جميع النواحي فهي تلبي احتياج الطرفين ولضمان السير الحسن. كما يهدف التدريب كذلك إلى تحقيق الأهداف التعليمية المتمثلة في تحسين وتنمية معارف مهارات الموارد البشرية لكون هذه الأهداف البيداغوجية تعتبر أهداف مباشرة للعملية التدريبية ويسهل تحقيقها.

كما له أهداف اقتصادية ونتاجية تبرز الاستثمار في مختلف البرامج التدريبية غير أن التأكد من تحقيق هذه الأهداف يتطلب عملا تقييميا مكلفا نوعا ما (الخبرات، الموارد المالية، الوقت...)، وعادة لا يكون ذلك في متناول كل المؤسسات.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع :

1. Decenzo David Robbins Stephen fundamental of human
ressource management 8th 6d jobn Willy sont p25 .26
2. أبو شيخة نادر أحمد 2000 إدارة الموارد البشرية دار صفاء عمان.
3. إدارة الموارد البشرية الدكتور عبد الكريم أحمد جميل النشر و التوزيع الجنادرية
صفحة 8.
4. إدارة الموارد البشرية محمد الروري صفحة 17 , 18.
5. إدارة الموارد البشرية مصطفى الجربوعة دار ابن النفيس للنشر و توزيعه المملكة
الأردنية الهاشمية.
6. إدارة الموارد البشرية مصطفى الجربوعة دار بن النفيس للنشر و التوزيع عمان
2017 صفحة 30,32,34.
7. استراتيجية إدارة الموارد البشرية د. طاهر كلاده صفحة 9 . 10.
8. تدريب و تنمية الموارد البشرية عبد الجميل أحمد جميل صفحة 12, 13, 14 , 15.
9. حبيب الصحاف معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين عربي إنجليزي مكتبة
لبنان بيروت صفحة 1.
10. حسن إبراهيم بلوط إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي دار النهضة
بيروت لبنان الطبعة الأولى 2002 صفحة 65.

قائمة المراجع

11. حسن إبراهيم بلوط مرجع سبق ذكره الصفحة 74.
12. حسن أحمد الطيعان التدريب الإداري المعاصر طبعة الأولى دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان 2007 صفحة 21.
13. خالد عبد الرحيم مطر الهيئي إدارة الموارد مدخل استراتيجي طبعة الثانية دار وائل للنشر و التوزيع 2005 صفحة 227 صفحة 228.
14. خضير كاظم محمود، ياسين كاتب الفرشة ادارة الموارد البشرية دار المسير للنشر و التوزيع عمان 2006 صفحة 140 , 142, 143.
15. رافدة الحريري صفحة 111.
16. رافدة الحريري صفحة 112 , 113.
17. رواية محمد حسن إدارة الموارد البشرية صفحة 25.
18. سعاد نائق البرنوطي إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد وائل للطباعة والنشر 2001.
19. شحادة و آخرون 2000 إدارة الموارد البشرية دار صفاء عمان.
20. صفحة 18 , 15 كتاب التدريب في منظمات الأعمال دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع د. شتاتحة عائشة.
21. صلاح الدين محمد عبد الباقي و آخرون إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2007 صفحة 225.

قائمة المراجع

22. عبد الضفار حنفي إدارة الأفراد الدار الجامعية بيروت 1989 صفحة 17.
23. عقوني محمد الموارد البشرية على الموقع /
www.kutub.info/library/book.p6 à 23h11
24. علي عزام الحولي إدارة الموارد البشرية و تتميتها الأول ناشرون و موزعون عمان
25 صفحة.
25. قريشي محمد صالح تقييم برامج تدريب الموارد البشرية مذكرة ماجستير جامعة
منتوري قسنطينة 2005 صفحة 34.
26. كتاب التدريب عن بعد بوابتك المستقبل أفضل مؤلف أ.د. مدحت أبو النصر
القاهرة 2017 صفحة 23.
27. محفوظ أحمد جودة إدارة الموارد البشرية طبعة ثانية دار وائل للتوزيع والنشر
عمان صفحة 10.
28. محمد سروري الحريري صفحة 25 , 24.
29. محمد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للطباعة والنشر عمان
صفحة 195.
30. محمد سعيد سلقان صفحة 198.
31. محمد قاسم القريوني صفحة 177.
32. المدون إبراهيم 2005 إدارة و تنمية الموارد البشرية.

قائمة المراجع

33. المصدر عبد المعطي عساف التدريب و تنمية الموارد البشرية عمان دار زهران للنشر صفحة 13.
34. مصطفى تاويث إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى دار الشروق للنشر و التوزيع عمان 2007 صفحة 240.
35. مهدي حسين زويلق إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع عمان 2010 صفحة 103.
36. مؤيد سعيد السالم إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي دار إثراء للنشر و التوزيع عمان الأردن طبعة الأولى 2009.
37. نجم الفراوي التدريب الإداري الطبعة العربية دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع عمان 2006 صفحة 125.
38. نوري منير صفحة 86 , 87.
39. الهيني خالد عبد الرحيم 2003 الموارد البشرية دار وائل عمان الأردن.
40. يرقى حسن أسس نظم التدريب و تقسيم فعاليته في المؤسسات الصناعية رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 2006.