

أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري

الأستاذة: عامر سعاد

جامعة العفرون

ملخص:

إن عملية تدريب الموارد البشرية أصبحت من أكثر الاستراتيجيات الرئيسية التي تحتل مركزا أساسيا في تفكير المؤسسات، باعتبارها عملية تدريب وتنمية مبرمجة لسلوكيات الموارد البشرية، وهي أيضا تدريب على تطبيق المعرفة لتمكين الموارد البشرية من تحسين أدائها والقيام به بروح معنوية مرتفعة ودافعية أكبر، كل هذا يؤدي إلى التطوير المستمر للعاملين. فلقد أصبح التدريب الوسيلة الأساسية للمنظمة المعاصرة لمواجهة التحديات، وهذا لا يتم إلا بمواصلة التدريب والتعلم. وبهذا فقد أصبح للتدريب مكانة هامة في المنظمات المعاصرة، كما أصبحت عملية التدريب أكثر شرعية لتحقيق نجاح المنظمات، كما يلعب التدريب الدور الرئيسي في تقوية الكفاءات، وأصبح جزءا من تنفيذ الإستراتيجية. هذا بالإضافة إلى ما أحدثته التكنولوجيا من تغيرات سريعة تفرض على الموظفين تطوير معلوماتهم ومهاراتهم وأدائهم.

وبالتالي، الضمان الوحيد لنجاح التدريب كوظيفة لهل شأنها في العصر الحديث على إدارة الموارد البشرية أن تضع المقومات الضرورية لتحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوظيفة، وخلق سياسة واضحة ومفهومة تعكس فلسفة المنظمة اتجاه التدريب ودعم أبعاده، وليبدأ هذا الدعم من قمة الهيكل التنظيمي حتى أدنى وظيفة فيه.

Résumé :

L'expérience et la pratique dans de nombreuses institutions et entreprises-dans des environnements changeants – a montré que toute modification ou amélioration ne doit pas inclure des ressources humaines est vouée à l'échec, étant donné que le développement de l'équipement de luxe de construction ou de la technologie de pointe, mais est essentiellement un élément humain qui traite de tout cela, comme la plupart des contraintes des

méthodes de gestion modernes à l'importance d'avoir une vision réelle de la haute direction que l'atout le plus important est son capital humain de la connaissance possédée par l'homme (compétences, formation) dans l'entreprise. est

La formation est considérée comme une mission phare des directions des ressources humaines. D'abord, elle participe directement à la promotion personnelles des salariés. A ce titre, elle constitue un dispositif clef de la gestion des carrières. Mais la formation sert également les intérêts de l'organisation. Elle permet d'intégrer les nouvelles technologies, de favoriser le changement, de s'adapter à un environnement turbulent.

Alors, la formation est promue à partir de l'argument que le développement des compétences des salariés est utile à l'entreprise et au salarié lui même. C'est donc un objectif consensuel, parce que l'avènement de la civilisation de l'information est en marche et que celle -ci met les connaissances et les compétences au cœur des stratégies des entreprises .car, les ressources humaines sont désormais devenues un levier concurrentiels , et qu'a cause de ce changement majeure la formation est devenue la clé du développement .

En fin, il n'est pas inutile de rappeler que la formation est à la base de la plupart des améliorations de performance, aussi, elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement.

مقدمة:

إن بناء المؤسسات في العصر الحديث لا يتوقف على إستقطاب وجذب الموارد البشرية عالية الكفاءة، بل تحتاج المؤسسات إلى موارد بشرية مؤهلة بصفة مستمرة ومكونة على تنفيذ كافة خطط هذه المؤسسات بالفاعلية والكفاءة ، وبالتالي فإن ضرورات كثيرة فرضت على المؤسسات التنمية المستمرة لمواردها البشرية إنطلاقاً من حقيقة راسخة كونها أنظمة إقتصادية إجتماعية مفتوحة على البيئة الخارجية مما يعني بالضرورة أن تتكيف المؤسسات مع هذه الضرورات.

إذن هذا الاهتمام المتزايد بتنمية وتطوير الموارد البشرية فرضته التغيرات السريعة وكذلك تحديات العولمة والتكنولوجيا الحديثة ، كل هذه الضرورات جعلت من عملية التدريب وسيلة هامة لتحسين أداء الموارد البشرية ونشاطا إستراتيجيا ضمن إستراتيجيات الموارد البشرية تخصص لها كل الموارد المالية اللازمة ولقد دلت كافة

المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب نظرا لإرتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها وأيضا سلوكه داخل المنظمة من حيث رضاه الوظيفي ودافعيته للعمل، وكلها جوانب هامة تخص التطوير التنظيمي للموارد البشرية. فإنخفاض أداء الفرد ورضاه ودافعيته للعمل تعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لإتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض وبهذا شهد التدريب تطورا من حيث الدور والأهمية في العصر الحديث فانتقل من مجرد تدريب على أداء مهارات إلى عملية أوسع لتطال تطوير السلوكيات والإتجاهات في كافة المستويات التنظيمية انتقلت من الخصوصية إلى العمومية، فالتدريب هو مسؤولية خلق قوى بشرية قادرة على مواجهة أو تحمل المسؤولية.

أما فيما يخص التطوير التنظيمي فيمكن النظر إليه على أنه الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع كل ما تقوم به الإدارات الهادفة إلى التطوير، وكذلك هو الجهود الشمولية المخططة الهادفة إلى تغيير وتطوير الموارد البشرية من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم وتغيير وتعديل الاعتقادات والاتجاهات بشكل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سليم. وبناءا على ما تقدم نجد أن المؤسسات الجزائرية بدورها أصبحت تولي اهتماما كبيرا لنشاط التدريب من أجل تطوير موظفيها بهدف تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وتمكينهم من التكيف مع التطورات التكنولوجية الحاصلة.

أولا- التدريب:

1-تعريف التدريب:

يعتبر التدريب من أكثر المواضيع التي لاقت ولازمت تلاقي اهتماما كبيرا حتى الوقت الحاضر، وذلك بسبب دوره الفعال في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المنشأة.

وتتعد مفاهيم التدريب حسب وجهات النظر المتعددة، بحيث يعرف على انه "الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة " وهو أيضا "الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة و تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاههم بشكل بناء".[01]ص189.

في حين يرى سيكيو وآخرون أن "التدريب مرتبط بإدارة

الموارد البشرية وهو مجموعة من العمليات والطرق والدعائم التي تساعد الموظفين على تطوير معارفهم وسلوكياتهم ومواقفهم وقدراتهم العقلية الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة و الفرد معا".[02] ص 299.

والتدريب هو جزء من التعلم المستمر لتمكين الموارد البشرية من التكيف مع التكنولوجيا المتغيرة وظروف العمل، وهو وسيلة لتعزيز سبل الترقى الاجتماعي من خلال الوصول إلى مستويات مختلفة من الثقافة وبالتالي المساهمة في التنمية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية [03]ص 121.

2-أهداف التدريب:

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب للأفراد ولتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع لكفاءة الإنتاجية في المنظمة، وهذا وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في :

- رفع مستوى الأداء والإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية.
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.[04 ص 160
- سهولة التعامل مع العملاء وحسن التصرف معهم .
- اتخاذ أفضل القرارات.
- فهم ردود أفعال الآخرين.[05 ص 219.
- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم .
- تنمية الاتجاهات الايجابية للمتدربين نحو العمل والعاملين معهم .
- مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.
- توضيق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة وبين مجالات العمل المطلوب. [06]ص 31.

أما الشكل التالي فيمثل بعض أهداف التدريب و التي يعبر عنها في صورة نتائج اقتصادية، تقنية وإنسانية :

- تتركز الأهداف الاقتصادية في زيادة الإنتاج، تحسين الإنتاجية، تخفيف الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو.

- تدور الأهداف التقنية حول تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة وتعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها في الحزمة التقنية بالمنظمة.

- تهتم الأهداف السلوكية بتعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغبتهم في الأداء الحسن و تنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.[07] ص 253.

في حين نجد أن سيكيو وآخرون يرون أن التدريب ينمي تقدير الذات لدى المورد البشري وبالتالي يكتسب الثقة في نفسه يخلق لديه اتجاهات ايجابية. وهو أيضا يجعل الرجل المناسب في المكان المناسب مما يجعل العامل يؤدي مهامه المكلف بها في وقت قصير ويتجنب حصول حوادث في العمل. [08] ص 337.

أما " كادين -cadin" فيرى أن أهداف التدريب تتمثل في :

- تحسين الأداء الفردي والجماعي لدى الموارد البشرية .

- تنمية القدرة على الإنتاج .

- تغيير الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

- تنمية وتطوير التكيف و مقاومة عدم التكيف [09] ص 385.

وبالتالي فإن الهدف الأساسي للتدريب هو ضمان التوافق بين الموارد البشرية وحاجات المنظمة ، بحيث يرى المتخصصين في إدارة الموارد البشرية ضرورة تطوير الكفاءات الداخلية للمنظمة وذلك لا يتم ألا عن طريق التدريب الذي يعتبر أهم وسيلة لإحداث التطوير والتغيير داخل المنظمة.[10] ص 137.

وبملاحظتنا لكل هذه الأهداف يتضح لنا أن التدريب يعود بالربح على المنظمة و على العاملين، بحيث أنه يحقق تحسين الإنتاج كما ونوعا وأيضا يكسب العاملين معارف ومعلومات تسهل لهم أداء مهامهم كما هو مطلوب منهم.

3-المبادئ الأساسية في التدريب :

لا يكفي أن تصدر المنظمات عبارات وتصريحات فضفاضة حول أهمية التدريب ومخططاتها للتدريب، بل لابد وأن تضع موضع التنفيذ الفعلي كل الإمكانيات و الجهود المادية والمعنوية، وأن تتوج قبل ذلك الجهود باقتناع شامل وجاد من الإدارة العليا للمنظمة. [11] ص 299. ولقد أمكن نتيجة زيادة الخبرة في التدريب وإعداد البرامج التدريبية وضع وصياغة عدد من المبادئ الأساسية والعامة في التدريب.

إن هذه المبادئ عبارة عن قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها في المنشآت المختلفة، وفيما يلي سنذكر أهمها :

1-الدافعية (التحفيز) لتحقيق الأهداف الشخصية : يسعى الفرد لتحقيق أهدافه الشخصية من خلال المنظمة، ومن أكثر الأهداف التي يرغب في تحقيقها في مجال العمل هي تحقيق الأمان الوظيفي، والحصول على حوافز العمل المادية والمعنوية وتقدير الآخرين والمركز الاجتماعي، إضافة إلى المسؤولية والانجاز. وإذا كان برنامج التدريب يساعد على تحقيق بعض من هذه الأهداف، فإن هذا يسهل كثيرا من عملية تعلم الفرد [12] ص 170.

2-الفروق الفردية : لا بد من القائمين بالتدريب أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين. إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون إختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب، إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة...وختبرتهم وميولهم الشخصية .

3- اختيار المدربين :إن فعالية الكثير من البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على اهتمام وكفاءة المدربين، على الرغم من أن هناك أسبابا لضم بعض المشرفين و المديرين إلى جهاز التدريب إلا أن إختيارهم يجب أن يتم بعناية كبيرة، إذ أن هؤلاء الذين يثبتون عدم الكفاءة يجب إستبعادهم بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية في المنشأة.[13] ص 234.

4-معرفة النتائج : تؤثر معرفة النتائج أو المعلومات المرتدة على عملية التدريب، فعندما يعرف الفرد مدى تقدمه مقاسا ببعض المعايير (جودة، كمية، سرعة) فإن هذا يساعده على تحديد أهداف تتعلق بما تبقى له أن يتعلمه، فعملية التحليل المستمرة لمدى التقدم وتحديد أهداف جديدة للتقدم وفقا لهذا التحليل يدعم عملية التدريب[14] ص175.

5-التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا لفترة معينة:و القصد هنا أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجئ إليه الإدارة أو تنصرف عنه لاختيارها ، ولكن التدريب نشاطا ضروريا، فبعد إختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد و التهيئة، وتهدف عملية الإعداد إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه[15] ص 213.

لذا فإن التدريب يمثل نشاطا رئيسيا ومستمرًا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة و يتجاوزه بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

6- وضوح وتحديد أهداف التدريب: إن من أهم العوامل التي تمكن الموظفين من الاستفادة من برنامج التدريب أن تكون أهداف هذا البرنامج واضحة ومحددة وأن تكون مصاغة بلغة السلوك المتوقع عند المتدربين، وأن تحدد الداء الذي سيتقنه المتدرب بعد الانتهاء من البرنامج [06]ص23.

7- إتاحة فرصة التطبيق العملي: يجب إتاحة الفرصة للأفراد أثناء تدريبهم لتطبيق ما يتعلمونه من الظروف الواقعية التي يمارسون فيها أعمالهم بعد انتهاء فترة التدريب. ويجب أن ذلك بصفة متكررة ، كما يجب أن يكون هذا التطبيق لما تعلموه تحت إشراف المسؤولين عن برنامج التدريب، حتى يكون هناك تأكيد بأن تطبيق الفرد لما تلقاه في التدريب يتم بطريقة صحيحة [16]ص151.

وهناك من يرى ان التدريب يمكن اختصار مبادئه في ما يلي:

❖ الهدف: يجب أن يكون الهدف من التدريب محددا وواضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للموظفين.

❖ الاستمرارية: ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

❖ الشمول: حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.

❖ التدرج: فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة.

❖ مواكبة التطور: حتى يكون التدريب معينا يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى المجالات وبأحدث الأساليب.

❖ الواقعية: وذلك بأن يلي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستواهم. [06] ص22.

4-متطلبات التدريب الفعال :

تشير دراسة قام بها "Scott Parry" من جامعة "New Jersey" حول التدريب في المؤسسات الأمريكية، حيث سأل عن سبب ضعف عائدات التدريب على سلوك العاملين ووجد أن إنعدام التوافق بين التغيير والتطوير المعبر عنه من طرف المنظمة وشروط وضعه حيز التطبيق لدى المتدربين، وأيضا صعوبة تقبل التغيير من طرف الموظفين تعد من بين أهم الأسباب التي تمنع حدوث تغيير ايجابي في سلوك العاملين.[17] ص 609، مما يدل على وجود عناصر أساسية يجب مراعاتها لتحقيق فاعلية التدريب والتي تتمثل في :

1. التطبيق العملي : ضرورة توافر الفرص للمشاركين في البرنامج التدريبي لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي.
2. التركيز والانتباه: وهو استخدام اكبر قدر ممكن من الحواس لاستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات.
3. الدقة في استقبال المعلومة : وهذا يساهم في القدرة على استيعابها والعمل على تطبيقها بما يساهم في تنسيق الأداء .
4. مراعاة فوارق الأفراد : لكون الأفراد بطبيعتهم يختلفون.
5. التدرج في النقل المعرفي :أي تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف على فترات زمنية وفق مخطط زمني.
6. إختيار العناصر المناسبة للتدريب :ويقصد بها المدربون.
7. المعينات التدريبية: وهي الوسائل السمعية والبصرية والمساعدات التدريبية الأخرى التي لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومات.
8. القياس الفعلي للأثر التدريبي : وهذا يساهم في زيادة فعالية العملية التدريبية في حالة ما إدراك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج يشارك فيه.[06] ص52.

ثانيا- التطوير التنظيمي:

1-ماهية التطوير التنظيمي :

يسعى التطوير التنظيمي إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات والإدارات والمنظمة ككل، ويتمثل التطوير التنظيمي في الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من أعلى بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط والخبرات التدريبية. وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات. فهو

يسعى إلى تغيير الاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية ، والممارسات الإدارية لتحسين الأداء التنظيمي وتطوير بعض السلوكات وجعلها ايجابية تخدم أهداف المنظمة مثل الدافعية والرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية .

ومن هنا يمكن تعريف عملية التطوير التنظيمي حسب وندل فرنش (Wendell French) بأنها "مجهودات منظمة تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية". [1] ص229، كما يعرف التطوير التنظيمي على أنه " مجموعة من الفلسفات والمفاهيم والأساليب الفنية التي تهدف إلى تطوير الأداء عن طريق التدخل في المنظمة الاجتماعية للمنظمات بما تحويه من أفراد وجماعات ". [19] ص22.

والتطوير التنظيمي هو أيضا "عبارة عن استجابة التنظيم للتغيير الذي يجب أن يحدث في معتقدات واتجاهات وقيم الأفراد وكذلك الهيكل التنظيمي لكي يتمكن التنظيم من التكيف مع التطورات التكنولوجية الجديدة والأسواق الجديدة وجميع أنواع التحديات التي يمكن أن يواجهها التنظيم. [20] ص343، أما بيتش فيعرف التطوير التنظيمي بأنه "عملية مخططة ومصممة من اجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والجماعات وبيئة المنظمة وأنظمتها وباستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقي".

2- أهداف التطوير التنظيمي :

إن الهدف الرئيسي للتطوير التنظيمي ما يراه توما سون وهو الإحساس بالالتزام والتوجه والرقابة الذاتية بين العاملين والاعتراف بالمشكلات القائمة في المنظمة. ومن ثمة اتخاذ الطرق الكفيلة بحل هذه المشكلات ومساندة وتأييد هذه الحلول. ومن خلال هذا الهدف يمكن أن تتفرع أهداف أخرى أهمها توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة سواء المديرين بعضهم بعضا أو الرؤساء والمرؤوسين بدلا من الصراع والتنافس، مع اعتماد انفتاحية نظم الاتصالات بين الأفراد والمجموعات والأقسام والإدارات بما يحقق طرح المشكلات على السطح ومناقشتها وأيضا تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل أو متغيرات البيئة الخارجية. [11] ص356. ومن الأهداف أيضا إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم ،والعمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة

الإدارية وأهدافها. وفي الأخير زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس وكذلك الرغبة في المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة وتعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية بالاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.

ثالثا- التدريب وعلاقته بالتطوير التنظيمي لدى المورد البشري :

- يعد التدريب من القضايا الهامة لإحداث نقلة نوعية في أداء المنظمات، والمنظمات المتطورة والمنافسة هي المنظمات التي تستجيب لمتطلبات العصر، وتجعل التدريب عنصرا أساسيا ومركزا رئيسيا من ركائزها.

وعملية التدريب تعتبر وسيلة رئيسية لتطوير الموارد البشرية، فهو النشاط التطويري الوحيد نسبيا الذي تعتمد عليه المنظمات لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي لدى مواردها البشرية، وذلك لكونه يهدف إلى تنمية قدرات المورد البشري وتطويرها نحو الأفضل سواء عن طريقه إكسابه خبرات جديدة تتماشى والتطور التكنولوجي والتقدم العلمي، أو تنمية المعلومات الموجودة لديه لتتكيف مع مهامه الجديدة.

كما يعد التدريب ذا أهمية خاصة ضمن عمليات تطوير الأطر البشرية. وهي تتطلب الإستمرار والمتابعة والمرونة في التطبيق لغرض ضمان أهداف التطوير التنظيمي المرغوب تحقيقها من طرف المنظمة. وبالتالي يعتبر التدريب مصدرا أساسيا من مصادر تطوير العاملين وتحسين أدائهم وزيادة دافعيتهم ورضاهم الوظيفي من أجل الإستثمار الأمثل لهم. وبالرغم من أن التدريب يعلم الموارد البشرية كيف تستخدم قدراتها في عملية الإبداع وإبتكار طرق جديدة في الأداء إلا أن تطوير الموارد البشرية كمسؤولية لا تخص المنظمة فحسب، بل هي مسؤولية كل عامل، إذ يتوجب عليه أن يطور ذاته بشكل مستمر وبالتالي فإن التدريب لا تتحقق نتائجه إلا بوجود تجاوب من طرف المتدربين. مما يعني أن مقاومة التطوير والتغيير من طرف العاملين من شأنها أن تعيق عملية التدريب.

خاتمة:

إن الضمان الوحيد لنجاح التدريب كوظيفة لها شأنها في العصر الحديث على إدارة الموارد البشرية إن تضع المقومات الضرورية لتحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوظيفة، وخلق سياسة واضحة ومفهومة تعكس فلسفة المنظمة اتجاه التدريب ودعم إبعاده، وليبدأ هذا الدعم من قمة الهيكل التنظيمي حتى أدنى وظيفة فيه.

وعليه نرى أنه على المنظمات الجزائرية إذا أرادت أن تحقق التطوير التنظيمي لدى مواردها البشرية فعليها أن تتخذ التدريب كوسيلة رئيسة في تنمية وتطوير مواردها

مع ضرورة أن تستند البرامج التدريبية على أسس علمية ووفق معايير متفق عليها علميا إضافة إلى التحديد الجيد والدقيق للاحتياجات التدريبية، لكن التدريب وحده لا يكفي لمعالجة كل المشاكل التي يعاني منها العاملين وما تصبوا إليه المنظمات، بل هناك عوامل أخرى تتحكم فيها المنظمة نفسها والمتمثلة في إشراك العاملين في وضع مخططات التدريب لكسب تأييدهم والحد من مقاومتهم مع عدم تقييد حريتهم وإفساح المجال لهم في إبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مما يجعلهم قادرين على الإبداع والتفوق والانجاز.

المراجع:

- 1- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط1، 2004.
- 2- Lakhdar Sekiou et autres, **Ressources Humaines Dans le Contexte de mondialisation des marches**.4é, Boeck Université, Montréal, 1999.
- 3-Jean-Marie Peretti, **Dictionnaire des Ressources Humaines**,4é, Vuibert, Paris, 2005, P121.
- 4- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997.
- 5-Jacqueline Barraud et autres « **La fonction Ressources Humaines** » ,3é, Dunod, Paris, 2008.
- 6- الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر. دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 2007.
- 7- السلي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 8 -Lakhdar Sekiou et autres" **Gestion des Ressources Humaines** ".Édition de Boeck Université, Montréal, 2004.
- 09-Loïc Cadin et autres **"Gestion des Ressources Humaines"** .2é, Dunod, Paris, 2002.
- 10- Eric Compayet **, Gestion des Ressources Humaines** .Pearson éducation , France , 2008.
- 11- علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية. دار الزهران للنشر، جدة، ط2، 1999.

- 12- حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية " . الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 13- مصطفى نجيب شوايش ، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد " . دار الشروق ، عمان ، 2000.
- 14- حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية.المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 15- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية "مدخل تطبيقي معاصر ". الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
- 16- الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003 .
- 17- Jousé Alouche et autres, **Encyclopédie des Ressources Humaines**, Librairie Vuibert, Paris, 2003.
- 18- القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي. دار الشروق ، عمان ، ط2، 1997.
- 19- بني مصطفى هاني محمود ، بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية. دار جرير للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1، 2005.
- 20- شبيب محمد علي ، السلوك الإنساني في التنظيم. دار الفكر العربي ، الإسكندرية ، 1990.