أهمية التدريب في المؤسسة

إعداد الأستاذة: **ذهبية سيدعلي**
جامعة الجزائر-2-

الملخص:

إن المؤسسة تسعى إلى تحقيق نجاحها من خلال مواردها البشرية التي تقوم عليها، وعليه فإنها تخضع إلى تدريبهم في المجال المهني وجعلهم أكثر استعدادا لأداء المهام الموكلة إليهم بكل اتقان. وما يهمنا هنا في دراستنا هو أهمية هذا التدريب في المؤسسة وذلك من خلال تبيان أهداف التدريب، وكيفية تصنيف البرامج التدريبية بما يخدم الفرد المتدرب من جهة والمؤسسة من جهة أخرى،حيث أن التدريب يعتبر نشاط موجه إلى تحسين أداء الأفراد والمؤسسة.

Résumé :

L'entreprise cherche à atteindre le succés grâce à ses ressources humaines. En conséquence, ils sont soumis à leur formation dans le domaine professionnel et de les rendre plus disposés à effectuer les tâches qui leur sont confiées . Ce qui nous préoccupe ici, dans notre étude est l'importance de cette formation dans l'organisation et que, en montrant les objectifs de la formation, et la façon de classer les programmes de formation afin de servir le stagiaire individuelle d'une part, et d'autre part l'organisation. Où que la formation vise à améliorer la performance des individus et de l'organisation.

Abstract:

The entrprise seeks to achieve the success through its human resources. Consequently, they are subject to their training in the professional field and make them more willing to perform the tasks entrusted to them. What concerns us here, in our study is the importance of this training in the organization and that, showing the training objectives, and how to classify training programs to serve the individual trainee on the one hand and on the other hand the organization. Where the training is to improve the performance of individuals and the organization.

مقدمة:

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل التغير السريع، إلى تحقيق أهدافها، وكسب ميزة تنافسية، من خلال استغلال إمكانياتها، ومواردها المختلفة، ويأتي في مقدمتها الموارد البشرية. حيث أن الفرق بين مؤسسة وأخرى، يتجلى في الاختلافات الموجودة في أفرادها، من حيث كفاءاتهم، حيويتهم، إبداعهم للعمل وانضباطهم.....الخ.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تفعيل العنصر البشري، من خلال تخطيط وتسطير خطط وبرامج مرتبطة به، في إطار إستراتيجية المؤسسة. وللرفع من كفاءة وفعالية المورد البشري لربح معركة الإنتاجية، انتهجت المؤسسات العمومية والخاصة سياسات بشرية حديثة، بالاعتماد على برامج تدريبية، مخططة ومضبوطة.

وأصبح من المتفق عليه بين الباحثين المهتمين بقضايا الموارد البشرية وغيرهم، أن تحقيق فعالية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف على ما تملكه من موارد مادية وبشرية، وإنما تتعدد بقدرتها على الاستفادة منها، وبصفة خاصة الموارد البشرية.

ولما كان التدريب جوهر تنمية المسار الوظيفي للأفراد، اتخذت كثير من المؤسسات على عاتقها مسؤولية إنجاح هذه العملية، باعتبارها علاجا لمشكلات انخفاض الكفاءة الإنتاجية. إذ "**يعتبر التدريب مفتاحا للنجاح، وبالتحديد لنجاح الأفراد، الشركات والمؤسسات ولإجمالي الاقتصاد الوطني**"[1].

كما يعتبر التدريب الوسيلة الفعالة المستخدمة من طرف المؤسسة، لأجل تحقيق أكبر استفادة من الموارد البشرية بصفة كاملة، حيث يتمحور هدفه الأساسي في تطوير وتحسين أداء الأفراد باستمرار مما يقلص الفجوة بين قدرات ومهارات الأفراد وبين متطلبات وظائف المؤسسة.

1ـ مفهوم التدريب:

1-1-تعريف التدريب:

تعددت وتنوعت معاني التدريب، حيث أن كل منها تناوله من زاوية تختلف عن الأخرى، ولهذا الغرض سنعرض البعض منها، والتي نراها أكثر توضيحا، ومن بينها نجد تعريف أحمد زكي بدوي الذي يعتبره "**وسيلة تمكين الأفراد من أداء العمل المطلوب بكفاءة عالية، لتنمية المهارات والقدرات المطلوبة، لمزاولة مهنة معينة، أو مجموعة من المهن.**"[2] ويتميز هذا التعريف بأنه أوضح الهدف من التدريب، والمتمثل في زيادة كفاءة العامل في أداء عمله وتطوير مهاراته.

---

[1] ـ بال مالكوم. التدريب الناجح للموظفين، الطبعة الأولى، ترجمة مركز التعريب و البرمجة بيروت، الدار العربية للعلوم ،1997، ص07

[2] - احمد زكي بدوي.معجم مصطلحات العمل.الطبعة الأولى، القاهرة: دار الكتاب المصري ،1988،ص 366.

كما يعرفه محمد صالح فالح بأنه "**الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية، في مجال معين هدف أن يؤدي ذلك إلى زيادة فعالية المتدرب وكفاءته.**"[1]، ويصبو التدريب إلى رفع مهارات وقدرات العامل في مجال معين، بهدف الرفع من ديناميكية وفعالية العامل المتدرب.كما يعرفه أحمد صقر عاشور بأنه "**نشاط يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات، تزيد من قدراته على أداء عمله.**"[2]

يتضح من هذا التعريف، أن التدريب غرضه هو إكساب الفرد لمهارات تساعده على أداء عمله بصفة جيدة. إذ يشكل وسيلة مخططة تمكن الأفراد من زيادة مهاراتهم، كفاءاتهم وتحسين قدراتهم لمزاولة مهنهم في مجالات مختلفة.

1-2-الفرق بين التدريب والتعليم:

غالبا ما يثار الكثير من الخلط بين التدريب والتعليم، لذلك يجب علينا توضيح الفرق الكائن بين المفهومين؛ فقد سبق وأن عرفنا التدريب بأنه "**وسيلة مخططة، تمكن الأفراد من زيادة مهاراتهم، كفاءاتهم، وتحسين قدراتهم لمزاولة مهنتهم في مجالات مختلفة.**"[3]، أما التعليم فهو "**يعني زيادة المعلومات العامة، على مستوى الفهم للبيئة الكلية التي يتلقى المتعلم تعليمه فيها.**"[4]؛ إذ يتجسد في عملية تنمية معرفية للفرد، تستغني عن تحديد هدف الوظيفة، حيث يتم من خلاله تطوير القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام. وعليه فإننا نلخص الفرق بين التدريب والتعليم، في كل من محتوى البرنامج، الهدف، الزمن، المسؤولية، التأثير في السلوك بمرور الوقت، الجهة المتخصصة والفروق الفردية.

أ ـ محتوى البرنامج:

تمحور الفرق بين التدريب والتعليم من حيث المحتوى، في كون التعليم له محتوى عام، أما محتوى التدريب فإنه يتحدد تبعا للحاجة التدريبية.

ب-الهدف:

للتدريب أهداف سلوكية محددة، تجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم، أما التعليم فأهدافه محددة، وموضوع أساسا لتلبية متطلبات الأفراد والمجتمع بصفة عامة.

---

[1]- محمد صالح فالح .إدارة الموارد البشرية.الطبعة الأولى: دار الحامد للنشر، 2004، ص 101.

[2]- احمد صقر عاشور. إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. ، بيروت:النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983، ص487.

[3]- المرجع نفسه، ص 487.

[4]ـ منصور احمد منصور.قراءات في تنمية الموارد البشرية ، الكويت: وكالة المطبوعات، 1976، ص 70.

ج- المسؤولية:

تقع مسؤولية التدريب على عاتق مراكز التدريب، على خلاف التعليم الذي تكون فيه دور التعليم هي المسؤولة.

د.التأثير في السلوك بمرور الوقت:

إن التدريب يعمل على إحداث تغيرات يمكن مشاهدتها بسهولة، وفي مدة قصيرة، غير أن التعليم فإن التغيرات التي يحدثها في الفرد تستغرق مدة زمنية طويلة.[1]

هـ. الجهة المتخصصة:

إن إدارة التدريب هي الجهة المكلفة بالتدريب، أما التعليم فتختص به إدارة الجامعة أو المدرسة.

و. الفروق الفردية:

يعتمد التدريب على خفض نسبة الفروق الفردية بين الأفراد، عكس التعليم الذي يعمل على تشجيع وزيادة الفروق الفردية، وذلك من خلال التدريس الذي يشجع الفرد على أن يتصرف بطريقة متعلقة به شخصيا.

2-المبادئ الأساسية وشروط التدريب الفعال:

2-1-مبادئ التدريب الفعال:

يحقق التدريب الأهداف المنشودة منه، حسب الكثير من الدراسات من خلال المبادئ التالية:

- الرغبة في التعلم لدى الفرد.
- تصميم البرامج التدريبية على أساس الاحتياجات التدريبية المطلوبة منه.
- ضرورة التناسب بين التكلفة والعائد.
- جعل عملية التدريب مرتبطة بالحوافز.
- ضرورة متابعة التدريب عند انتهاء البرنامج التدريبي.
- جعل البرنامج التدريبي مرتبط بسياسات الموارد البشرية، ومكملا لسياسات الاختيار والتحويل والترقية.

2-2- شروط التدريب الفعال:

يعتبر النشاط التدريبي الفعال برنامجا مخططا ومنظما، إذ يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد. ولتحقيق هذا الهدف لابد من توفر العوامل الآتية:

- **التعاون:**

[1] ـ سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البر دعي. إدارة الموارد البشرية.، القاهرة: مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة،2006، ص 127.

إن تحقيق أهداف التدريب قائمة على درجة التعاون بين الأطراف المشتركة فيه، ونقصد بها الإدارة، المتدرب والمدرب، إذ على كل واحد منهم القيام بالتزاماته.

- **دور الإدارة:**

على الإدارة الالتزام والاقتناع بأهمية التدريب، ويتجلى هذا الاقتناع من خلال التخطيط، التنظيم، توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية، المتابعة والتقييم.

- **تناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات العمل:**

البرنامج التدريبي يهدف إلى معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون في حياتهم العملية، أي "**أن يتناسب مع ما يحتاجونه من متطلبات ومؤهلات لأداء الأعمال المكلفين بها**".[1]

- **المرونة:**

تعني المرونة عدم إحداث تغيرات مفاجئة في طرق الأداء والتي تؤدي إلى مقاومته من قبل الأفراد، حيث أن توفير هذه المرونة تضمن تعاون الأفراد مع المتدربين و الإدارة، وبالتالي توفير فرص أكبر للنجاح.

- **دور المدرب:**

يكمن دور المدرب في العملية التدريبية في ربط أجزاء البرنامج التدريبي المختلفة، وكذا تحقيق التناسق والتجانس فيما بينهم، وقدرته على خلق الروح التبادلية، والتي تعتبر كمثل أعلى بالنسبة للمتدربين.

- **قناعة المتدربين:**

على المتدربين الاقتناع بالضعف والنقائص الموجودة في معارفهم، مهاراتهم، قدراتهم والطرق المختلفة التي يتبعونها في أداء عملهم، بمعنى الاقتناع بحاجتهم للتدريب.

- **معرفة نتائج التدريب:**

إن معرفة المتدرب للنتائج التي يحققها من خلال البرنامج التدريبي، وبشكل تدريجي تولد له الرغبة المتزايدة للإقبال على التدريب، وترفع درجة استيعابه لما يتضمنه البرنامج التدريبي، لذلك يفضل أن يخضع المتدربين، إلى بعض الاختبارات، وأن يبلغوا بنتائجهم، مما يخلق لديهم الحماس والاندفاع على التدريب.[2]

3-أهمية وأهداف التدريب:

3-1-أهمية التدريب:

[1] ـ احمد بن عيشاوي. "التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية". رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، الجزائر،2003، ص 39.

[2] ـ احمد بن عيشاوي. مرجع سابق، ص 38

إن مدى تطور وتقدم المؤسسة مهما كانت صغيرة، متوسطة أو كبيرة، مرتبطا ارتباطا وثيقا بالعملية التدريبية للأفراد، حيث أن **"عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح، ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد، للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل"**[1]؛ لذلك يعتبر التدريب من المهام والركائز الأساسية، التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وبجدية واهتمام من قبل المسئولين. ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال العمل**"فمن نتاج التقدم التكنولوجي، انتشار استعمال الآلات الحديثة والمتعددة مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها، على استعمال وصيانة كل ما هو جديد".**[2]
- ضمان إتقان الوظائف، لأن التدريب هدفه تحقيق مسار مهني عقلاني.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- تحقيق الرضا الوظيفي.
- إمكانية الحصول على الحوافز(الترقية).
- تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي أهداف الفرد.
- فتح وتعزيز قنوات الاتصال بين أفراد المنظمة.
- تطوير أساليب اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.
- التقليل من حوادث العمل التي تعتبر عبئا على المؤسسة، فالعامل المتدرب يكون أقل عرضة لهذه الإصابات من غيره.

3-2-أهداف التدريب:

إن أي برنامج تدريبي، مهما كان نوعه يتطلب وضع مجموعة من الأهداف الواضحة والمسطرة، لتكون بمثابة الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، وهي في نهاية المطاف وسيلة لتقييم مدى نجاح أو فشل هذا البرنامج، من خلال الوصول أو عدم الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف، ومن هنا يمكن تلخيص أهداف العملية التدريبية في النقاط التالية:

- تحسين أداء العمال **"فأي عملية تدريبية تقوم بها المؤسسة، تهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين أداء أفرادها، وتطوير مهاراتهم وزيادة تحكمهم في الوظيفة التي يشغلونـها"**[3]؛
- تنمية قدرات العاملين للقيام بالوظائف المستقبلية؛
- زيادة كفاءة العمال وإمكانية ترقيتهم؛
- جعل المتدربين قادرين على استيعاب متطلبات وظيفة معينة، وكذا استيعاب المتطلبات المتعلقة بالمؤسسة بمعنى **"مساعدة الموظفين والمستخدمين، على أن يألفوا المتطلبات المرتبطة بوظيفة معينة، والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة"**[1]؛

---

[1] ـ السيد عليوة. تحديد الاحتياجات التدريبية.الطبعة الأولى، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 12.

[2] ـ محمد صالح فالح. مرجع سابق، ص ص 102.101.

[3] ـ بسيوني محمد البرادعي.تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية.الطبعة الأولى، مصر: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 47.

■**"رفع الروح المعنوية للعاملين"**[2]، وذلك بتلبية الاحتياجات الإنسانية،كتحقيق الذات، الإحساس بالثقة، فضلا عن توفير عنصر الاطمئنان والآمان، وهذا ما ينعكس بصفة ايجابية على الأفراد.

■المساعدة على حل المشاكل بحيث أن البرامج التدريبية تهدف إلى خلق أشخاص قادرين على التصدي للمشكلات الطارئة أو المتوقعة، بتطبيق أساليب عملية متطورة للعلاج.[3]؛

■ زيادة الإنتاج بأقل تكلفة؛

بالإضافة إلى هذه الأهداف السابقة الذكر؛ هناك هدف ضمني للتدريب، إذ يعمل على ضمان "استمرارية التنظيم في تقديم المنتجات أو الخدمات الخاصة به بنفس المستوى الذي يقدم به إن لم يكن أفضل"[4].

4- فوائد التدريب: سنحاول هنا حصر نوعين من الفوائد على مستوى الفرد والمنظمة:

4-1-فوائد التدريب بالنسبة للمنظمة:

يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة نذكر منها[5]

- تحسين انتاجية المنظمة؛
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة؛
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته؛
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية؛
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة؛
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.

4-2-فوائد التدريب بالنسبة للفرد[6]: يحقق التدريب فوائد جمة للأفراد الراغبين فيه نذكر نمنها:

■ يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة عملهم؛

- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق، التوتر، الاغتراب والصراع داخل المنظمة؛
- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات؛

---

[1] ـ باري كاشواي. إدارة الموارد البشرية. الطبعة العربية الثانية، الناشر الأجنبي جوكان بيدج: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص128.
ـ سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي. مرجع سابق، ص 120.
[2]
-حسين، يرقي."أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997، ص20.
[3]
- مصطفى مصطفى كامل. إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص304.
[4]
[5] - عادل حرحوش. مؤيد سعيد السالم.إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عمان: دار الكتاب العالمي، 2006، ص ص133.
[6] - المرجع السابق، ص 134.

- يفتح المجال للأفراد نحو الترقية والتقدم الوظيفي؛
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل؛
- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع؛
- تعميق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز؛
- يقلل من دوران العمل نتيجة الازدياد، الاستمرار والثبات في حياة العاملين، وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.

5-أنواع البرامج التدريبية:

هناك عدة تصنيفات لأنواع البرامج التدريبية التي تستخدمها المؤسسة، وهذه الأخيرة قد تنوعت وشملت:

5-1-تصنيف البرامج التدريبية حسب مراحل التوظيف:

أ-البرنامج التدريبي قبل التوظيف (التوجيهي):

يوجه هذا النوع من التدريب إلى الموظفين الجدد فور دخولهم، أو التحاقهم بمنصب العمل، فيهدف هذا البرنامج التدريبي إلى تعريف العامل الجديد بالمنظمة التي سيعمل فيها، وكذا كيفية أداء العمل بها على أحسن وجه، وكذا حقوقهم وواجباتهم، بمعنى يهدف إلى "**تزويد العاملين الجدد بالمعلومات الأساسية في المنظمة**"[1].

ب-البرنامج التدريبي أثناء القيام بالعمل:

في هذا النوع من التدريب يخضع العامل لمدرب غير رسمي،كأحد زملائه أو الرئيس المباشر، ويسعى هذا الأخير لتوجيه الفرد إلى إتباع الوسائل والتقنيات المتوفرة في العمل أثناء تأديته للعمل اليومي،كما يحوي المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تمنح للموظف الجديد في مجال التخصص الذي يمارسه، وهذا من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، أو لترقيته، أو لنقله لوظيفة أخرى، والتي تختلف في الواجبات والمسؤوليات.

5-2-تصنيف البرامج التدريبية حسب مكان التنفيذ:

يحتوي هذا التصنيف على ثلاثة أنواع من التدريب وفقا لموقع تنفيذ البرنامج التدريبي، وهي كالأتي:

أ-البرنامج التدريبي في موقع العمل:

تقع المسؤولية هنا على عاتق احد العاملين القدامى، فيكون مكلف بتدريب وتعليم العاملين، من خلال إعطاء شروح حول طرق العمل، وكذا تصحيح أخطاء المتدربين، وتزويدهم بمعارف وخبرات مباشرة، فهذا النوع من التدريب يسمح

[1]- علي محمد عبد الجبار، مهيدي الحميري."التدريب وأثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة "، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 335.

بربط علاقة وطيدة مع موقع العمل، إضافة إلى بناء علاقات قوية مع العاملين أي "**بموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل، وخلال أوقات العمل الرسمية.**"[1]

ب-البرنامج التدريبي خارج موقع العمل وفي مراكز التدريب التابعة للمنظمة:

يرتبط هذا النوع من البرنامج التدريبي بذلك الذي يحصل في موقع العمل، إذ يكون مكملا له، ولهذا وجب توفير ظروف مشابهة لظروف العمل الحقيقية مما يسمح بزيادة معارف ومهارات المتدرب لتأدية عمله أي "**هو التدريب الذي يهدف إلى تعميق المعلومات التخصصية لعملية محددة.**"[2]

ج-البرنامج التدريبي عن طريق المعاهد العليا والجامعات خارج المنظمة:

تسمح المنظمة لبعض العاملين بالمشاركة في البرامج العملية والمتخصصة، التي تعقد بالمعاهد والجامعات، بحيث تأخذ المنظمة على عاتقها مسؤولية إعداد نفقات الاشتراك،كما تحث العملين على الاستفادة بأكبر قدر ممكن من أنشطة الهيئات المهنية.

5-3-تصنيف البرامج التدريبية حسب عدد المتدربين: يتضمن هذا التصنيف التدريب الفردي والجماعي.

أ-التدريب الفردي:

"**المقصود منه تدريب كل فرد على حدة.**"[3] بغرض تنمية مهاراته وتطوير قدراته، ومنه احتمالية ترقيته.

ب-التدريب الجماعي:

يوجه هذا النوع من التدريب إلى مجموعة من الأفراد في آن واحد، ويتم في مراكز تدريبية متخصصة، وذلك بإعفاء الأفراد من دوام عملهم الرسمي خلال فترة التدريب، إذ يسمح بتبادل الآراء والخبرات أي "**القيام ببعض الوظائف التدريبية التي لا تستطيع القيام بها بصفة فردية.**"[4]

5-4-تصنيف البرامج التدريبية حسب المحتوى أو المستوى الوظيفي: يميز هذا التصنيف بين ثلاثة أنواع وهي:

أ-التدريب الإداري: يوجه هذا النوع من التدريب إلى فئة الإطارات، بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم القيادية.

ب-التدريب الإشرافي: يسعى إلى زيادة رفع مستوى على الإشراف والتعامل مع المرؤوسين لتحقيق رضاهم الوظيفي.

---

[1]ـ صلاح الدين عبد الباقي. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 222.

[2]ـ أحمد زكي بدوي. مرجع سابق، ص 375.

[3]- صلاح الدين عبد الباقي. نفس المرجع ص 221.

[4]- أحمد زكي بدوي. مرجع سابق، ص 371.

ج-التدريب التخصصي: العرض منه يتمثل في تنمية معارف وقدرات الأفراد في نطاق محدد، وفي وظيفة معينة، ويشمل على الفنيين والحرفيين في قطاعي الصناعة والصيانة.

5-5-تصنيف البرامج التدريبية حسب المدة الزمنية:

أ-التدريب على المدى القصير:

يكتسي البرنامج التدريبي من هذا النوع طبع متميز، بحيث يعتمد على القهر الزمني، فيجبر المكلف بالتدريب الإسراع به قصد تفادي مشكل تراكم المناصب الزائدة من جراء التطور التكنولوجي، وطابع التدريب هنا يركز على التدقيق، فهو عبارة عن مجموعة من التربصات الظرفية والزمنية القصيرة، تعتمد على التدريب السريع، والاندماج في نظام العمل الجديد، فمدة التربص هنا لا تتعدى يومين، وتكون غالبا في نهاية الأسبوع، ويوجه لفئة المنفذين.

ب-التدريب على المدى المتوسط:

هو التدريب الذي يشمل على بعض المناصب الاستثنائية، ويتضمن التربصات الميدانية في بعض المعاهد المتخصصة، أو المنشات المتطورة في ذلك الميدان، ويكون التدريب هنا في فترات منتظمة ومبرمجة. ففي هذا النوع من التدريب يكون المتدرب مجبر على الغياب عن المؤسسة لمدة أسبوع إلى أسبوعين، ومن ثلاثة إلى ستة أشهر، وغالبا ما يوجه هذا التدريب إلى فئة المتحكمين.

ج-التدريب على المدى الطويل:

تكون هناك قطيعة عن العمل لمدة من (6 إلى 18) شهرا، وغالبا ما يخص الفئة المسيرة، أي الإطارات في حال خلق بعض الاختصاصات الجديدة التي لا تتوفر في المعاهد أو الجامعات مثل التسيير الحديث.

6-مسؤولية التدريب:

بالنظر إلى أهمية التدريب والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته، فلابد من وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة ضمن وظائف إدارة الأفراد، ومما لا شك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التدريب يفيد تحديد مسؤولية هذه الجهة اتجاه التدريب، مما لا يمكن معه مكافئتها إذا كان هناك اهتمام من جانبها بتطوير النشاط التدريبي، أو مجازاتها في حالة التقصير في القيام بواجباتها.

كما يدل على مدى اهتمام المؤسسة بالنشاط التدريبي، بحيث اختلفت الآراء حول على من تقع مسؤولية التدريب، فهل من المفروض أن تقع على عاتق مدراء الإدارات، المشرفون، إدارة الموارد البشرية؟

أ-مدراء الإدارات:

تتمثل مسؤولية مدير الإدارة في تحديد عدد الأفراد المراد إخضاعهم للتدريب،كما انه المسؤول عن وضع البرامج التدريبية اللازمة لهم، بالإضافة إلى تقديم التقارير الدورية لإدارة الموارد البشرية يوضح فيها مدى تقدم المتدرب في

التدريب"**فعن طريق التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة مرؤوسيهم يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تدريبية**".[1]

ب-المشرفون:

يعتبر المشرف الذي يطلب منه تدريب الموظفين مسؤولا عن القيام بهذه المهمة، أما بصورة شخصية، أو أن يتم التدريب تحت إشرافه، بالإضافة إلى أنه مسؤولا عن تقديم تقارير دورية إلى مدير إدارته يوضح فيه مدى تقدم الموظفين المتدربين، مع شرح الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية حيث "**يدرك الرئيس التنفيذي الواعي احتياجات وحدته...ويبلور ذلك على شكل متطلبات أدائية مستقبلية، ويبحث في أمرها وكيفية توفيرها.**"[2]

ج-إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن متابعة المتدربين، وتقييم تقدمهم، والتأكد من أن العملية التدريبية تسير حسب البرنامج المخطط لها، والمدة الزمنية المحددة لها. ومن مسؤولية إدارة الموارد البشرية أيضا، تقديم التقارير للإدارة العليا كلما اقتضت الضرورة "**فمن الضروري وجود وحدة تنظيمية، قسم أو إدارة تشرف على النشاط التدريبي**"[3].

الخاتمة:

إن التدريب أصبح عنصرا حاسما في كفاءة وفاعلية موظفيها، وما يشهده العالم اليوم من تطور وتقدم خاصة في مجال التكنولوجيا جعل تدريب الموظفين وسلة ضرورية لإكسابهم المهارات والخبرات الضرورية في هذا المجال، فتدريب الموظفين وإلحاقهم ببرامج تدريبية يحسن من أدائهم ويؤهلهم لشغل وظائف عليا مستقبلا بدلا من اللجوء إلى مصادر خارجية،كما يغرس فيهم أخلاقيات عمل وسلوكيات جديدة وطرق التفكير السليم الأمر الذي يخلق مناخا جيدا في العمل، زيادة عن التقليل من الإشراف حيث أن الموظف المتدرب نجده قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية على نفسه.وعليه فإن المؤسسة التي تريد تحقيق أهدافها عليها أخذ بعين الاعتبار مواردها البشرية وإعطائها الأهمية التي تستحقها واستثمارها كما ينبغي.

---

[1] ـ صلاح الدين عبد الباقي. مرجع سابق، ص 211.

[2] ـ نفس المرجع، ص 213.

3-محمد حافظ الحجازي. إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005، ص 314.

المراجع:

أ- قائمة المراجع باللغة العربية:

1-سليمة حفيظي. التكوين الجامعي واحتياجات الوظيفة،دراسة حالة الإطارات الجامعية العاملة في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة محمد خيضر بسكرة،كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2005.-2004

2ـبال مالكوم. التدريب الناجح للموظفين، ط1، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، بيروت، الدار العربية للعلوم،1997.

3 ـ محمد عاطف غيث. قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية،.1989

4ـ توفيق، درويش."فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء". رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، لجزائر، 2007.

5-احمد زكي بدوي. معجم مصطلحات العمل، ط1، القاهرة: دار الكتاب المصري،1988.

6- محمد صالح فالح. إدارة الموارد البشرية. ط1، دار الحامد للنشر، .2004

7- أحمد صقر عاشور. إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت: النهضة العربية للطباعة والنشر، .1983

8ـ منصور احمد منصور. قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت: وكالة المطبوعات، .1976

9ـ سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البردعي. إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة،.2006

10-أحمد بن عيشاوي. "التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية". رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر،2003.

11ـ السيد عليوة. تحديد الاحتياجات التدريبية. ط2، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

12ـ بسيوني محمد البرادعي.تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية.الطبعة الأولى، مصر: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.

13ـ باري كاشواي. إدارة الموارد البشرية. الطبعة العربية الثانية، الناشر الأجنبي جوكان بيدج: دار الفاروق للنشر والتوزيع .2006