

التدريب كأداة لتأهيل مهارات الموارد البشرية

د/ عبد الحق رايس

د/ مبروك رايس

جامعة بسكرة

Résumé :

الملخص :

La bonne prise en charge des forces actives est le principal souci des gestionnaires d'entreprises qui représentent des éléments incontournables de la production.

Une formation de qualité, la disponibilité des compétences ainsi que l'accumulation des expériences sont un fait générateur de rendement.

Un rendement appréciable ne peut s'obtenir sans une formation adéquate de haut niveau, attractive des personnes et qui réponds aux exigences stipulé par l'organisation mondiale pour la nécessité d'acquisitions et le développement des compétences en assurant une formation continue pour la réalisation des objectifs stratégiques.

Quelle est le rôle de la formation dans le développement des ressources humaines dans l'entreprise économique ?

Mots clé : Formation, Gestion des ressources humaines, Compétences, Expériences.

من هنا أصبح الاهتمام بالقوى العاملة ورعايتها أهم القضايا التي تشغل بال المسيرين في المؤسسات، كون المورد البشري يمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج، ولا يمكن أن تتم هذه العمليات " الإنتاج، التسويق، ..الخ"، دون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة والتي كلما كانت أكثر كفاءة وتكويننا كلما كانت أكثر مردودية وجودة، لأن جودة المهنة تعتمد على جودة الأفراد المنجذبين إليها، لذا فقد دعت المنظمات الدولية إلى ضرورة اكتساب وتطوير هذه المهارات باستمرار عن طريق التدريب والتكوين المستمر مؤكدة على ذلك في جميع أهدافها الإستراتيجية.

من خلال ماسبق يمكن طرح التساؤل التالي:

"ماهو دور التدريب في تنمية مهارات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟ "

الكلمات المفتاحية: التدريب، إدارة

الموارد البشرية، المهارات .

تمهيد:

تواجه المؤسسات تحديات عديدة فرضت عليها الاهتمام بمواردها البشرية، باعتبارها تساهم في إنشاء القيمة للمؤسسة بما تملكه من معارف ومهارات. هذه الأخيرة اكتسبت أهمية كبرى في مختلف الدراسات والأبحاث في مجالات تسيير الموارد البشرية، إذ أصبح جل الاهتمام ينصبح ولتوظيف المهارات والكفاءات وتنميتها بالتكوين والتدريب اللازم، مما جعل كل نشاطات تسيير الموارد البشرية ترتكز عليها.

المحور الأول: مفهوم التدريب ومراحل**أولاً: أهم التعاريف التي جاءت حول التدريب**

تعددت التعاريف التي وضعت للتدريب ولكن أهمها:

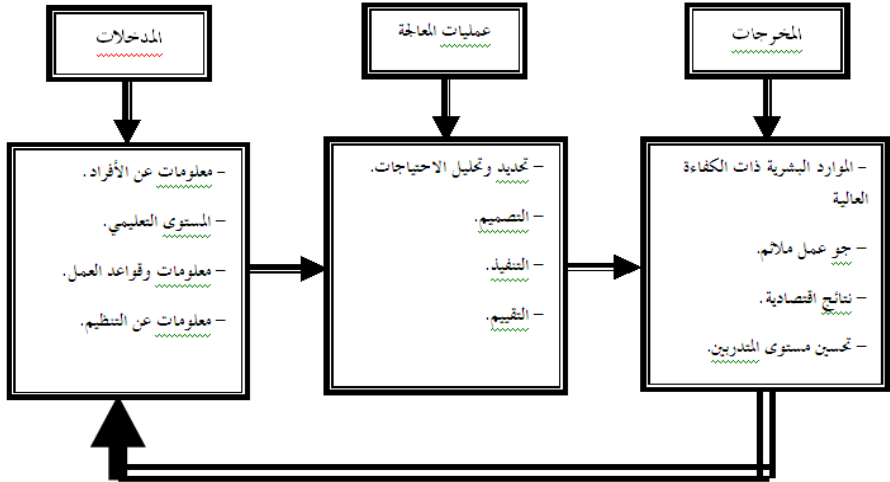
- " التدريب هو مجموع البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفعالية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعلمية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة" عبد الرحمن عبد الباقي.
- "التدريب هو النشاط الخاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين".

فيليبو

- " التدريب هو مجموع الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها".
- "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين".¹
- "النشاط المخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم"²
- التدريب نشاط إنساني مخطط ومستمر يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم، وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد".³

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد مكونات التدريب في المخطط التالي:

الشكل رقم (09): مكونات نظام التدريب^{iv}



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 2001 ، ص 21.

أهمية التدريب:

- التدريب من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة التغيير في مجال التكنولوجيا والإدارة.⁴
- التدريب ينمي المهارات والقدرات مما يساهم في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي ويزيد من درجة الأمان الوظيفي.
- كل العاملين يحتاجون للتدريب فهو ليس على فئة دون أخرى.⁵

أهداف التدريب:

للتدريب عدة أهداف نذكر أهمها في النقاط التالية:

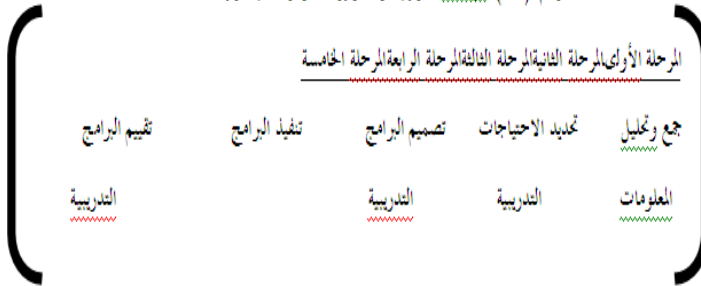
- تحسين الإنتاجية للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة.⁶
- يساعد على زيادة الثقة بالنفس للأفراد مما يضيف دفع أكبر للروح المعنوية داخل المؤسسة.
- زيادة الربحية نتيجة للزيادة في المردود الفردي .
- يساعد العاملين على كيفية التعامل مع الضغوطات، وسبل مواجهتها.

- يساهم التدريب بإضافة معلومات جديدة لدى العاملين مما يزيد المكاسب المكتسبة.

ثانيا: مراحل وإجراءات تدريب الموارد البشرية

يمكن حصر المراحل والإجراءات التي تمر بها عملية التدريب في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): مراحل تدريب وتطوير الموارد البشرية

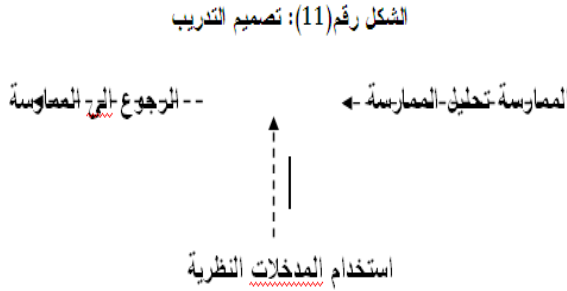


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع

حيث:

- **جمع وتحليل المعلومات:** من الضروري أن يقوم المسؤول عن خطة التدريب بالمنشأة بجمع مجموعة البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تعنى بإحتياجات العاملين تتناسب مع ظروف وإمكانيات المنشأة.
- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يمكن بلورة الاحتياجات التدريبية كمايلي:
 - احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.
 - احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.
 - احتياجات تتعلق بتطوير سلوك العاملين، وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيه.
- **تصميم البرامج التدريبية:**
 - إن عملية تصميم البرامج التدريبية تضمن عدة عناصر من أهمها:
 - تحديد موضوعات التدريب.
 - تحديد أساليب التدريب مثل: (أسلوب المحاضرات، الندوات...).
 - تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية مثل: (وسائل الإيضاح السمعية، البصرية...).

ويمكن توضيح تصميم التدريب في الشكل التالي:



Source : Vinson Martine et Dugal Jean-Paul, « de la Formation Continue a la Formation Initiale : Observation du Didactique et Effets de Formation », *staps*, 2011/1 n°91, p : 66.

• تنفيذ البرامج التدريبية: وتشمل هذه المرحلة أساسا:

- التنفيذ الفعلي للبرامج.

• تقييم البرامج التدريبية:

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد على دقة التنفيذ ومن ثم لابد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي توجه الممارسين لهذه الوظيفة .

المحور الثاني: الإحتياجات التدريبية ومعايير نجاح التدريب

أولاً: الإحتياجات التدريبية

تتمثل الإحتياجات التدريبية في عدة مستويات أهمها:

تحليل المنظمة: ويتناول تحليل الحاجات من قبيل أقسام المنظمة التي تحتاج إلى تدريب، والأهداف التدريبية الآجلة والعاجلة للمنظمة، ومقدار فائدته للمنظمة، حساب الربح والخسارة، المناخ العام للتدريب، ومن الأساليب في تحليل المنظمة: إجراء دراسة مسحية لأراء العاملين والمشرفين حول الإحتياجات التدريبية، واتجاهاتهم نحو المشاركة في البرامج التدريبية.

تحليل الواجبات: ويتناول موضوعات مثل المعرفة، المهارة، والقدرات الضرورية للقيام بواجبات محددة بكفاءة عالية، وليتم ذلك لا بد من وصف الوظيفة ويكون بتحليل العمل ووصف ما تتطلبه المهنة من خصائص ومعارف ومهارات.

تحليل الفرد: فحص قدرات العاملين لتحديد من منهم يحتاج إلى تدريب، وما هي المهارات التي يحتاجونها، من خلال معرفة جوانب التقصير والنقص لدى الفرد، ونحصل على ذلك من ملفات العاملين، ومن تقييم الفرد نفسه لاحتياجاته التدريبية.

تحليل المجتمع (التحليل الديموغرافي): يعني هذا المستوى بتحديد الاحتياجات التدريبية للجماعات الفرعية من المجتمع الكبير، (الإناث، الذكور، الفئات العمرية، الأقليات...). فالاحتياجات التدريبية تختلف وفقاً لهذه المتغيرات.

ثانياً: معايير نجاح التدريب

علينا أن نأخذ بعين الاعتبار عدد من العوامل عند تصميم أي برنامج تدريبي منها:

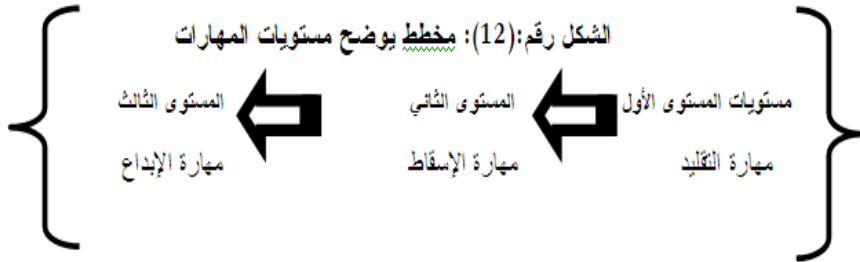
- **الاستعداد التدريبي للمتدرب:** إن نجاح التدريب مرتبط بالاتجاهات الإيجابية للفرد نحو البرنامج التدريبي، هل المتدرب مستعد للتدريب، هل يعي حاجته للتدريب، ويعرف الفائدة منه، هل تتوفر لديه الشروط الضرورية لتعلم السلوك الجديد، هل لديه الرغبة والدافعية لذلك.

- **بنية البرنامج:** نسأل متى وأين يتم التدريب، عدد مرات انعقاده، طول الفترة، وهل هناك فرصة أمام المتدربين لتطبيق ما تعلموه.

- **انتقال أثر التدريب:** تتأثر نسبة انتقال أثر التدريب بدرجة التشابه بين الواجبات التي يتم التدريب عليها وبين الواجبات الفعلية، وأكثر البرامج كفاءة، هي التي تدرب على الواجبات الفعلية التي يتم أدائها فعلياً أثناء العمل، وبيئة العمل المشجعة على تطبيق السلوك الجديد الذي تعلمه المتدربون فإن ذلك سيحدث انتقال لأثر التدريب، وليطبق العامل ما تعلمه وليستمر هذا التطبيق لا بد من أن يحصل على التغذية الراجعة. (بنقل معلومات خاصة بنجاحه في تطبيق ما تعلمه).

- **الدافعية:** لا بد من وجود نوع من الحافز أو المكافأة على استخدام السلوك الجديد، وينبغي أن يرى المتدربون العلاقة بين تعلم السلوك الجديد وكيف سيؤدي استخدامه، وتطبيقه إلى تحسين حياتهم المهنية

المحور الثالث: دور التدريب في تنمية المهارات

أولاً: طرق الرقي بالمهارات⁷المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على المراجع⁸

من خلال الشكل اعلاه والذي تم التطرق له في الشق الاول من البحث، نجد أن: المهارات تختلف باختلاف الأفراد الممثلين لها، حيث أن هناك من يتم بـ:

- مهارات عادية نعبر عنها في الشكل بمهارات التقليد، وهي تعتبر مهارة من مستوى او لهما نجد الفرد او الجماعة بإعتبار ان المهارات نوعين إما مهارة فردية او جماعية، وظيفته تقتصر على المشاهدة وإعادة التركيب أو الإنجاز هنا نجد ان العامل داخل المؤسسة ليس له مهارة كبيرة يضيف بها ميزة معينة للمؤسسة إلا الخدمة المطلوبة منه.

- مهارات الإسقاط والتي تمثل المستوى الثاني من المهارات هذا النوع من المهارات يعتبر أكثر فعالية للمؤسسة حيث تمثله فئة من العاملين يمتلكون نوع من المهارة المتميزة عن المستوى الأول حيث لا ينحصر عملهم على التقليد فقط بل يمكنهم التصور والإطلاع على المستجدات من إسقاط أفكار أخرى من شأنها ان تعزز مكانة المؤسسة في السوق نتيجة لتفوقها عن مهارات أخرى خاصة إن كانت المهارات الموازية ذات المستوى الأول.

- أما المستوى الثالث والذي يعبر عن قمة المهارة والذي يطلق عليه مهارة الإبداع هنا نجد ان أصحاب هذه المهارة هم العاملين الذين يملكون أدمغة ذات ابتكار مستمر تستفيد منهم المؤسسة وتحتاج الى خدماتهم نتيجة لعدم إقتصار اعمالهم عن

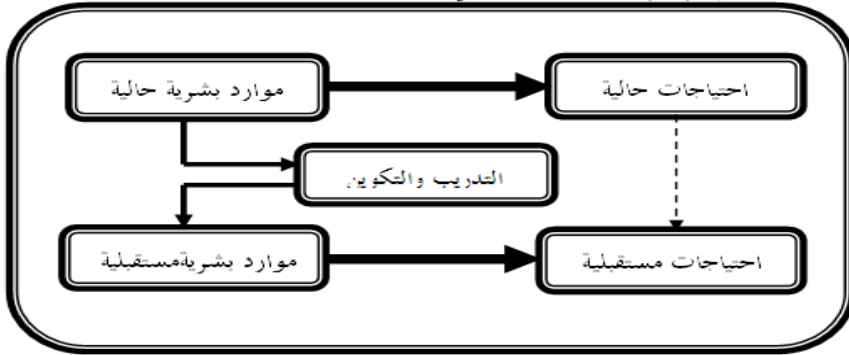
التقليد أو الإسقاط، ولكنها تتعداها لتصل الى درجة الابتكار فكلما كانت المؤسسة تحتوي عدد اكبر من هذه الفئة كانت مستويات نجاحاتها مرتفعة ومتتالية. فمن خلال الشكل والتحليل أعلاه نجد ان هدف أي مؤسسة تكوين مهارات ذات مستويات مرتفعة " مهارات إبتكار"، وللوصول الى هذا الهدف وجب إتباع طرق وأساليب تسمح بتحقيق الغاية هذه الأساليب تتمثل في برامج التدريب الفعالة. أي أنّ المورد البشري يكتسب المهارات من خلال التعلم و التكوين والخبرة⁸.

يمكن تطوير المهارات وتكوينها بالإننتقال بها من مستوى عادي الى مستوى أعلى كفاءة وذلك بإتباع خطوات نلخصها فيما يلي:

- **تحديد المهارات المطلوب تدريبها:** حيث يجب التركيز على العمال ذوي المهارات الأعلى أي إعطاء الأولوية لمهارات المستوى الثاني على الاول وهكذا، لأن هذا يقلل من مصاريف ومدة التدريب
- **تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لإعداد وتنمية المهارات:** ونقصد بها وضع الإحتياج الذي يمثل نقص في المؤسسة لتخصيص الموارد اللازمة لتغطية هذا العجز.
- **التخطيط الجيد لطرق التدريب المتبعة بمراعاة الظروف المتوقعة والاحتياجات اللازمة:** هذه الخطوة ذات أهمية بالغة في عملية تدريب المهارات داخل المؤسسة لأن أهم عنصر في عملية التدريب هو اتخاذ الطريقة الأكثر كفاءة في تكوين العاملين وهذا بما يتماشى وظروفهم اولا، و مراعاة التطورات والمستجدات في مجال التخصص ثانيا حيث لايعقل ان تقوم المؤسسة بعملية التدريب لمجموعة من العمال في وقت هي بحاجة ماسة إليهم في سيرورة العملية الإنتاجية.
- **وعليه ومما سبق يمكن التأكيد ان عملية التدريب ما هي الا وسيلة ربط بين الموارد الحالية في اطار الإحتياجات الحالية والموارد المستقبلية التي تفرضها احتياجات المؤسسة مستقبلا في اطار استراتيجية المؤسسة.**

والشكل التالي يوضح هذه العملية:

الشكل رقم: (13) أهمية التدريب في تنمية وتأهيل مهارات الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثين

- الموارد الحالية والاحتياجات الحالية:

تملك كل مؤسسة موارد بشرية لها معارف ومهارات خاصة، تكون هذه الموارد متطابقة ومتكيفة مع الاحتياجات الحالية للمؤسسة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع.

- الموارد المستقبلية والاحتياجات المستقبلية:

تتغير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية (من المهارات) تبعاً لتغير أهدافها وحسب متطلبات استراتيجيتها، مما يفرض تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وبالتالي من المهارات، مع العلم أنّ هذه الاحتياجات المتوقعة قد تختلف عن الموارد المستقبلية للمؤسسة الناتجة عن تطور الموارد الحالية وتغير وضعيتها تبعاً لحركات التكوين والنقل والترقية، مما يكسب المؤسسة مهارات جديدة، أو التقاعد والتسريح مما يفقدها مهارات معينة.

الشكل أعلاه يوضح:

تقوم المؤسسة بتقدير الموارد والمهارات المطلوبة لتلبية حاجاتها الحالية إلا أن تطور المؤسسة في إطار الإستراتيجية الموضوعة والذي يترتب عليه تغير وتطور احتياجات المؤسسة " الاحتياجات المستقبلية " يلزم هذه الأخيرة أن تقوم بتطوير مواردها وكفاءتها " موارد وكفاءات مستقبلية " وهذا لن يتوفر إلا من خلال قيام المؤسسة بتأهيل وتدريب كفاءاتها ومواردها البشرية بما يخدم أهدافها.

فعملية التدريب هنا تمثل العنصر المؤهل للمؤسسة لتلبية احتياجاتها على المدى الطوي، بالإضافة الى تحسين الإنتاجية للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة⁹.

الخلاصة:

يعتبر تدريب المهارات من أهم التي احتلت موقعا أساسيا في المؤسسات الحديثة، فقد أصبح يشكل الدعامة الأساسية لأية مجهودات تقوم بها المؤسسة نحو التطوير والتحديث وذلك من برامج التكوين التي تجرى على مستواها بصفة دورية، فمن خلال الدراسة تم استخلاص جملة من النتائج والتوصيات حول استخدام التدريب في تأهيل المهارات وما يترتب عليه من تنمية الموارد البشرية.

أولا: النتائج:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ يساعد على زيادة المهارات والمعارف وهذا ما ينعكس بلا شك على عملية الإنتاج و على الأداء التنظيمي للمؤسسة أي زيادة الاستقرار التنظيمي.
- ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساهم التدريب في إنفتاح المؤسسة على العالم الخارجي من خلال مواكبتها ومسايرتها لتطورات وتغيرات البيئة الخارجية سواء كانت إقتصادية، إجتماعية، سياسية و تكنولوجية.
- للتدريب المستمر والمتتابع للمهارات دور إيجابي في زيادة وتيرة التنمية داخل المؤسسات والهيكل الأساسية للدول، خاصة وان الإستمرارية في التكوين تسمح بخلق الجديد والاحسن في مجال التسيير.
- يساهم تدريب المهارات في ترشيد القرارات الإدارية وتطوير اساليب القيادة، من خلال التنمية الإدارية التي تهتم بتنمية كفاءات وفعالية المدربين في المؤسسة، حيث يعتبر التدريب وسيلة للمدربين في إدارة انشطتهم الإدارية.
- يسمح تدريب المهارات بتجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- يمكن التدريب المستمر للمهارات من الانتقال بها من مستوى معين الى مستوى أعلى وهذا نتيجة للتكوين المقدم لها.

التوصيات:

- ربط مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل، أي الإهتمام بتكوين خريجي المعاهد والجامعات للاستفادة من تعليمهم من جهة و تقليص الوقت في تكوينهم كونهم فئة لا تحتاج لتأهيل كبير من جهة أخرى.
- تخصيص الأموال الكافية لتجسيد الإنجازات البحثية والتطويرية والإبداعية حول التكوين والتدريب الفعال اللازم لمواكبة التطورات الحديثة من خلال تفعيل مهارات الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- يساهم تدريب المهارات في تنمية التفكير التأملي لدى المتدربين وقدر اتهم البحثية من خلال بحوث العمل أو المشاغل و الدورات التدريبية، وهذا يعود بالإيجاب على المؤسسة.
- تشجيع الاهتمام بخلية البحث والتطوير داخل المؤسسة، وهذا للاستفادة من هذه الوظيفة في تنمية مهارات المورد البشري ومواكبة التطورات في هذا المجال.

الهوامش:

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق عمان، الأردن 1996، ص: 232.

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000، ص: 211.

³ عمار بن عيشي، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم المعلوماتية، جامعة بسكرة، غير منشورة، 2013، ص: 08.

⁴ Vukovic Goran et al., « **La formation des fonctionnaires dans l'administration publique slovène. Les questions liées à l'instauration d'évaluations des formations** », Revue Internationale des Sciences Administratives, 2008/4 Vol. 74, p. 695-721.

⁵ Chabault denis et hulin annabelle, « embaucher et former le personnel au sein de grappes ou de poles d'entreprises », gestion, 2011/3 vol 36, p : 45.

⁶ Boudabbous Sami , « **L'entreprise à l'heure de la formation** » **Approches théoriques et pratiques réelles**, La Revue des Sciences de Gestion, 2007/4 n°226-227, p. 117.

⁷ Emmanuelle Walkowiak, **la nature individuelle, collective et sociale des compétences, La découverte** , Réseaux, ISSN 0751-7971, 2005/6 - no 134, p :173.

⁸ Claude levy-leboyer, **la gestion des compétences**, eyrolles édition d'organisation, paris, France, p : 134 .

⁹ Boudabbous Sami , « **L'entreprise à l'heure de la formation** » **Approches théoriques et pratiques réelles**, La Revue des Sciences de Gestion, 2007/4 n°226-227, p. 117.