يعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطور وتحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف التي تنقصه، وتنمية قدراته ومهاراته، وتعديل اتجاهاته وقناعاته، وذلك في سبيل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد. ولهذا يحتل التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصرا رئيسيا في عملية التنمية الإدارية، ولذلك فإن نجاح التدريب في تحقيق أهدافه يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضمانا لتحقيق الغايات المنشودة، حتى يتمكن المورد البشري من تأدية عمله بالشكل الأمثل.

لهذا جاء هذا الفصل كمحاولة للتعرف على الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- **المبحث الأول**: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتدريب وأداء المورد البشري؛
- **المبحث الثاني**: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بالتدريب وأداء المورد البشري.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتدريب وأداء المورد البشري

يعتبر التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية، حيث يهدف بصورة اساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مسارهم الوظيفي، حيث تزايد اهتمام المؤسسات والشركات بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة بشكل يضمن تحقيق أهداف الشركات بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة، ليصبح بذلك أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين إنتاجيتها.

المطلب الأول: مفاهيم نظرية حول التدريب

للتدريب أهمية كبيرة بالنسبة لأي منظمة مهما كان عملها أو حجمها أو المجال الذي تنشط فيه، حيث زاد اهتمام المنظمات بالتدريب في الآونة الأخيرة لإدراكها بأن التدريب الفعال للكوادر البشرية هو أحد الطرق الرئيسية والفعالة لزيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل المبيعات وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية للعملاء وبالتالي تحقيق الأرباح المرجوة.

أولا: ماهية التدريب

1- تعريف التدريب

يحتل التدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، ويعد من أهم الوظائف التي استحوذت على اهتمام الكتاب والباحثين، ومن بين التعاريف التي توصلوا إليها:

- "التدريب هو عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة"[1].
- "التدريب هو الجهود الإدارية أوالتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها"[2].

[1]-مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010،ص:113.

[2]-مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005، ص:232.

- "التدريب هو عملية تزويد الأفراد أو الجمعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجمعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة"[1].
- "التدريب هو تحضير الفرد للأداء معين بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي، وذلك بهدف تطوير الفرد معرفيا ومهاراتيا واتجاهيا (سلوكيا) أو بهدف نمو الفرد (زيادة مستوى الاستعدادات والقدرات)"[2].
- "التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم مما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه"[3].
- "التدريب هو عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة"[4].

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف التدريب بأنه: "**مجموعة الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات ومعارف الأفراد، وتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية والمقدرة في المورد البشري التي تتناسب مع ظروف عمله الحالية والمستقبلية وزيادة معدلات أدائهم في العمل.**"

2- أهمية التدريب

إن الأهداف التي يسعى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساسا على إزالة الضعف أو القصور في أداء وسلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، ولذا فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب السعي للتصدي إلى الأهداف الفرعية الآتية:[5]

[1]-بلال خلف السكارنة، **تحليل و تحديد الاحتياجات التدريبية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2001، ص:17.

[2]-هاشم حمدي رضا، **التدريب الإداري: المفاهيم و الأساليب**، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص21:.

[3]-عطا الله محمد تيسير الشرعة، **إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق**، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص:21.

[4]-محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الأبعج، **إدارة الموارد البشرية**، دار الرضوان للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص:220.

[5]-خضير كاظم حمود، **إدارة المواهب والكفاءات البشرية**، دار زمزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص:313.

- ❖ إكساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموما، إذ أنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لابد لمن يسعى للتطوير أن يرتكز إليها وبصورة مستمرة.
- ❖ إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.
- ❖ صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين، إذ من شأن ذلك أن يحقق إبعاد النهوض المستهدف لديهم.
- ❖ تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.
- ❖ تثوير الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة للتطوير.

3- أهداف التدريب:

يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاثة مجموعات أساسية تساعد على تخطيط النشاط التدريبي وإعداد البرامج التدريبية وهي:[1]

أ- أهداف تدريبية عادية روتينية Regular Training Objectives: وتشمل مجموعة الأهداف أو الغايات التدريبية التقليدية التي يسعى إلى تحقيقها البرنامج التدريبي عند مواجهة مواقف روتينية متكررة، ولا تحتاج جهد ذهني أو إبداع من جانب المتدرب أو المسؤولين عن التدريب. ويظهر ذلك بوضوح في حالة التدريب التوجيهي أو التمهيدي، حيث يتم تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن شروط وطبيعة العمل، كالتعريف بالواجبات والمهام الوظيفية، ومستويات الأداء، والأجور والحوافز والترقيات والإجازات، وكذلك الحال في برامج التدريب التنشيطي أو التذكيري للأفراد القدامى، والذي يسعى إلى تأكيد معلوماتهم الوظيفية للمحافظة على مستويات الأداء الحالية.

ب- أهداف تدريبية لحل المشكلاتProblemSolving Training Objectives: تركز هذه الأهداف عن ضرورةالبحث عن حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الأفراد العاملين أثناء عمليات التشغيل،

[1]-محمد جمال الكفافى، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، الدار الثقافية للنشر، مصر، 2007، ص ص:158-159.

وتؤدي إلى وجود انحرافات في الأداء، وتهتم برامج "إعادة التدريب" بتحديد وتحليل هذه المشكلات للكشف عن معوقات التشغيل وأسباب انحرافات الأداء الفعلية، واقترح الحلول المناسبة بتطبيق الأساليب العلمية المتطورة، وذلك بهدف المحافظة على بقاء المنظمة واستمراريتها في حدود أنماط ومعايير الأداء المقررة.

ت- أهداف تدريبية ابتكارية إبداعيةInnovative Training Objectives: وهي تهتم بتدريب بعض الأفراد وتمكينهم من مواجهة المشكلات والمواقف الجديدة المتغيرة طويلة الأمد، وترمي هذه الأهداف إلى تحقيق نتائج غير عادية تتسم بالابتكار والتجديد والإبداع. وذلك من خلال تنمية وتطوير مهارات الأفراد، للنهوض بمستوى أداء المنظمة، وفتح أفاق جديدة أمامها للمحافظة على نمو وتطوير المنظمة في المستقبل.

4- مبادئ التدريب

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:[1]

- **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية؛
- **الشرعية:** يجب أن يتم وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة؛
- **الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث المكان والزمان والكم والكيف والتكلفة؛
- **الشمولية:** يجب أن يشتمل على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف: كما يجب أن يوجه لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين؛
- **التدريجية**: يبدأ بمراجعة الموضوعاتالبسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا؛
- **الاستمرارية**: يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية ويستمر معها خطوة بخطوة، بهدف تطوير وتنمية العاملين إذ يساعد العمال على التكيف مع التطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية؛

[1]-بلال خلف السكارنة، **الحقائب الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص:22.

- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة للإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

ثانيا:دوافع وأساليب التدريب

1- دوافع التدريب:

من خلال مفاهيم التدريب وأهميته نجد أن دوافع التدريب تتمثل في:[1]

- زيادة الإنتاج: وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان؛
- الاقتصاد في النفقات: حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من تكلفتها، وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء؛
- رفع معنويات العاملين: إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يتعايش منها، مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله؛
- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة: بحيث يمثل مصدرا مهما لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة؛
- التقليل في الإسراف: لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها، و بذلك يخلق معرفة ووعيا وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله؛
- القلة في حوادث العمل: إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناوبة المواد وغيرها ما يعد مصدرا من مصادر الحوادث الصناعية، ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبكة بهذه العمليات.

2- أساليب التدريب:

[1]-عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2012، ص95.

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، بل إن كل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج إلا أنه يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب واحد بآن واحد في عملية التدريب.

وفيما يأتي بعض أساليب التدريب الأكثر شيوعا في الاستعمال:[1]

أ- أسلوب المحاضرة The Lecture Method:يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية "تعلم وإخبار"، وبمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما، وقد يتبع هذا الحديث نقاش أو قد لا يتبعه. ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر نفسه، وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على مستمعيه. لذا فإن هذا الأسلوب يستلزم من المحاضر أن يكون على قدر كبير من القدرة في التأثير على المجموعة التي تلقى عليها المحاضرة.

ب- أسلوب التطبيق العمليDemonstration Method: يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته، دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل، لكييسمح لهم بالمناقشة والاستفسار. ويتميز هذا الأسلوب بسهولته وقلة تكاليفه، وقدرة تكاليفه، وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين، بالإضافة إلى يتميز بتثبيت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية. وبشكل عام يصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب العمال الحرفيين الصناعيين الذين في العادة يحتاجون إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات ومعدات.

ت- أسلوب دراسة الحالاتCase StudyMethod:يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحلول والتوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية والمدرب من ناحية أخرى. ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التدريبية الفعالة وذلك لتوفر قدر عال من المشاركة من جانب المتدربين، كما أن الأسلوب يعمل على تنشيط الأفكار، وينمي القدرة على تخيل المشكلات ووضع البدائل المختلفة تمهيدا للمفاضلة بينها.

[1]-محمد عبد الفتاح الصيرفي، **التدريب الإداري: المدربون والمتدربون وأساليب التدريب**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص ص: 75- 89.

ث- أسلوب النقاش المخطط Guided Discussion Method: يميل الكثيرون نحو الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التدريب لأنه يفسح المجال أمام المجموعة لتبادل الآراء والاشتراك في المناقشة. ويستهدف هذا الأسلوب اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على المجموعة واستخلاص نتائج محددة بشأنها. إلا أن هذا الأسلوب يتطلب مهارة في الإعداد والتحضير مما يستغرق وقتا طويلا، يضاف إلى ذلك بأنه يحتاج إلى مدربين مهرة لإدارة المناقشة بكفاية وفعالية.

ج- أسلوب تمثيل الأدوارRolePlaying Method: ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية واشتراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقضا معينا. ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلا، ثم يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الشأن ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الإدارية وتدريب المشرفين والبائعين 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.

ح- أسلوب المباريات الإداريةManagement Games Method: يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين فأكثر، يتراوح عدد كل مجموعة ما بين 5-7 متدربين، تمثل كل مجموعة إدارة شركة ما، ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات. يساعد هذا الأسلوب على توسيع المشرفين المرشحين لاستلام وظائف إدارية عليا، بحيث يتعلمون كيف يدققون في كل الأمور المتعلقة بالمشكلات ويتعرفون ردود الأفعال المتوقعة حيال ما يصدرونه من قرارات، فهو يناسب تدريب الأفراد في مستوى الإدارة العليا والوسطى اللتين يكون محور عملهما اتخاذ القرارات، ودراسة المشاكل وتحليلها.

خ- أسلوب تدريب الحساسية Sensitivity Training Method: وفقا لهذا الأسلوب في التدريب فإن المتدربين (مجموعات صغيرة تتكون عادة من 8-12 فردا من المديرين) يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بآرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار، بالإضافة إلى أن المدرب يجب أن يظل دوره محدودا إلى أقصى حد،

بحيث لا يتدخل ولا يقاطع أو يوجه، على أن يتم تسجيل ما يدور ويعاد الاستماع إليه ليتحقق الفرد من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهاتهم نحوه.

ثالثا: التسيير الفعال للاستراتيجية التدريبية

إن الاستراتيجية التدريبية ليست هدفا في حد ذاتها؛ إنما وسيلة تستخدمها المؤسسات لتحقيق أهداف أرقى وأسمى، حتى يتحقق ذلك لابد من التحكم الدقيق بها، ذلك لن يكون إلا من خلال الرسم الدقيق لملامحها من خلال تحديد المراحل التي يمر بها، حيث يمكن إبرازها فيما يلي:

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن أهداف التدريب يجب أن تكون محددة ويستدعي ذلك تحديد الحاجات التدريبية بشكل دقيق لاختيار الوسيلة التدريبية. وبمعنى آخر ان التدريب أو الفعالية لنهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه على الشكل المتكامل هو ومدى الترابط بين احتياجاته والهدف الذي يرمي إليه، إذ لابد من تحديد الحاجة التدريبية أولا ومن ثم الوفاء بهذه الحاجات عن طريق إعداد الدورات التدريبية المنفذة لذلك، لا أن نجعل التدريب مسألة علاج لكل قصور العاملين وهي فكرة شائعة في الإدارات العربية.[1]

يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية Identifying Training Needs تعتبر من العناصرالأساسية في تصميم الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمنشأة والمتدربين، ويجعله كذلك نشاطا واقعيا ويوفر كثيرا من الجهود والنفقات.

فالاحتياجات التدريبية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تربيتهم، أو التغييرات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد، وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب. ومن أجل تحديدالاحتياجاتالتدريبية بدقة، فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي ذي الخطوات الثلاث الآتية:[2]

- تحليل المنظمة (المنشأة):(OrganizationAnalysis)وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة، أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب.
- تحليل العمليات: (Operations Analysis)وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التدريب لدراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يتمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاية ممكنة.

[1]-مصطفىمصطفى كامل، **إدارة الموارد البشرية**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1994، ص:306.

[2]-مصطفى نجيب شاويش، **مرجع سابق**، ص:235.

- تحليل الفرد: (Man Analysis)وذلك من أجل تحديد من يحتاج إلى التدريب وما هي المهارات، والمعارف أو الاتجاهات التي يحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها.

وبمجرد تحديد الاحتياجات التدريبية، فإن الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المتوقع يمكن تقليلها عن طريق وضع برنامج تدريبي ملائم لتدريب الموظفين المعنيين.

2- مرحلة تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية:

إن تصميم البرنامج التدريبي مبني على عاملين اثنين، يتلخص العامل الأول في تحديد الاحتياجات التدريبية، أما العامل الثاني فهو يخص المحاور الأساسية التي تقوم عليها سياسة التدريب. فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التدريبية بطريقة تحدد الأهداف المطلوبة من سياسة التدريب، ويتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التدريبي، ثم تحديد أساليب التدريب، والأدوات المساعدة فيها، وأيضا تحديد المتدربين وأخيرا وضع نظاما لتطبيق ومتابعة البرنامج.[1]

وحتى يتم تصميم واختيار الدورات التدريبية يجب على إدارة التدريب أن تحدد أولا مجال عملية التعلم التي يمر بها المتدرب وفق خطة مدروسة لمقابلة احتياجات الدور الوظيفي من المعلومات والقدرات والسلوك التنظيمي المطلوب إكسابه للمتدرب وذلك حتى تزيد حصيلة المتدرب منها، وحتى ترتفع بأدائه وسلوكه الوظيفي إلى المستوى المرغوب فيه ويتم اختيار الدورات التدريبية بناء على الاحتياجات الفعلية التي تتوافق مع متطلبات العمل الذي يقوم به الأفراد العاملين، ولكن يتطلب ذلكمن المسؤولين اختيار الدورات التدريبية بما يتوافق مع حل المشكلات وتحقيق الأهداف التي أقيمت الدورات التدريبية باسمها.[2]

3- مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي:

من المنطقي أن تلي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي مرحلة التنفيذ، ذلك لأنه ما جدوى تصميم البرنامج التدريبي إذا لم ينفذ، وعليه فإنه يجب على مديري وأخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من أنه

---

[1]-سيد أحمد حاج عيسى، **أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر،2011، ص:115.

[2]-عائدة عبد العزيز علي نعمان، **علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن، 2008، ص:35.

يتم وفق الخطوات التي رسمها. ويتضمن تنفيذ البرنامج التدريبي أنشطة هامة تتمثل في وضع الجدول الزمني للتنفيذ وترتيب مكان وقاعات التدريب والمتابعة اليومية لسير البرنامج.

أ- الجدول الزمني للبرنامج التدريبي: ويتضمن عدد أيام البرامج، وعدد السجلات في كل يوم، وزمن بداية ونهاية كل جلسة، وموعد الراحة، والتسجيل والاختبارات، وحفل الختام.

ب- قاعات التدريب: يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فعالية هذا التدريب، فالطريقة التي تنظم المقاعد والمناضد ومكان المدرب لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة.[1]

4- مرحلة متابعة وتقييم البرنامج التدريبي:

تعد عملية تقييم العملية التدريبي مؤشرا للاستيضاح من ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية، أي مدى رضى المشاركين في العملية التدريبية ما تعلموه من البرنامج التدريبي ومدى الاستفادة والتغيير في سلوكهم ونتيجة العوامل التي تؤثر على نجاح وفعالية التدريب وإدراك المتدرب لمدى الإضافة التي حصل عليها في معارفه وخبراته ورفع أداءه.[2]

فالهدف الرئيسي للنشاط التقييمي هو قياس مدى تأثير الأنشطة التدريبية على المشاركين المستهدفين بالبرامج التدريبية وعلى المنظمة التي يعملون بها حيث أن التقييم عملية هادفة تقيس مدى كفاءة العمل التدريبي وتحدد ما تم تحقيقه من أهداف الخطة التدريبية لاتخاذ القرارات المناسبة من خلال إبراز أوجه القصور والضعف حتى يمكن تطوير العملية التدريبية بما يمكن تطوير العملية التدريبية بما يخدم الأهداف المتوخاة منها، ويعني ذلك باختصار أن التقييم هو دراسة أثر التدريب على العمل أي أنه تحليل ومعرفة مردود التدريب على الأداء والانتاجية.[3]

رابعا: عوامل نجاح نظام التدريب

إن التدريب يهدف إلى إحداث تغيير في أنماط سلوك الفرد المتدرب، وفي طريقه أدائه لعمله، وهي عملية صعبة، لأن طريقة الفرد في أداء عمله، والمهارات التي اكتسبها، والقدرات التي يستخدمها، كلها تمثل

[1]-مصطفى نجيب شاويش، **مرجع سابق**، ص: 237

[2]-مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص:159.

[3]-نجم العزاوي، **جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو10015**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص:62.

انعكاسا لشخصيته ويمثل نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه- المتمثلة في التغيير المطلوب في أنماط سلوك المتدربين- انعكاسا مباشرا للنجاح في سياسات وبرامج إدارة الأفراد في المجالات الأخرى.[1]

إن نجاح البرنامج التدريبي لا يعتمد فقط على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية، بل يعتمد على عدة عوامل أخرى أهمها:[2]

- ❖ أن يكون المتدربون على استعداد ولديهم الرغبة للتعلم والتدريب، وأن يمتلك المهارات الرئيسية للتعلم ولا سيم القدرة الإدراكية بالإضافة إلى المهارة والقدرة على التعلم والدافعية والحسم؛
- ❖ أن تتوفر بيئة العمل على القيود/ المحددات الموقفية، والدعم/ المؤازرة الاجتماعية والتي من شأنها أن تؤثر على استعداد ودافعية الفرد؛
- ❖ وجود فلسفة تتبناها الإدارة العليا تؤكد على أن أداء المديرين والمشرفين والعاملين هام وحيوي، وأن التدريب الفعال يمكن أن يسهم بجدية في تحسين وتطوير هذا الأداء الذي يربط في حقيقته بين السلوك والنتائج؛
- ❖ ضرورة وجود وحدة إدارية مسؤولة عن التدريب تضم عددا كافيا من المتخصصين في هذا المجال، وتوفير المخصصات الكافية لأغراض التدريب؛
- ❖ وجود حاجة فعلية للتدريب، بمعنى أن المعارف والقدرات والمهارات حيوية لأداء العمل؛
- ❖ دعم وتشجيع، ومكافأة المتدربين في تطبيق ما اكتسبوه من معارف وقدرات ومهارات في أداء العمل؛
- ❖ تقييم فعالية التدريب بتكلفة معقولة، فالتقييم يمكن أن يوفر إشارات ودلالات تقود إلى أفكار حول كيفية تحسين التدريب.

خامسا: معوقات نظام التدريب

هناك العديد من المشكلات التي تقف عائقا في وجه العملية التدريبية ولا يستطيع التدريبي أن يجدي معها ولا يمثل لها الحل الصحيح منها:[3]

- ❖ اختلاف الهياكل التنظيمية للمنشآت وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد؛

---

[1]- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص:60.

[2]- حسين حريم، **إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص:205.

[3]-بلال خلف سكارنة، **مرجع سابق**، ص:39.

- ❖ غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات وتعتبر أسسا يعتمد عليها الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات؛
- ❖ سوء التخطيط أو انعدامه على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها؛
- ❖ ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب نقص الأجوبة، أو سوء معاملة المشرفين لهم أو منازعات الأفراد مع بعضهم البعض.

ومما سبق ولكي يكون التدريب ناجحا في علاج مشكلات المنظمة لابد أن تكون تلك العوائق والمشكلات ناشئة عن:

- ❖ نقص في مهارات الفرد وقدراته لتأدية العمل؛
- ❖ نقص في معلومات الفرد عن العمل؛
- ❖ عدم تناسب مفاهيم وسلوك الفرد مع متطلبات العمل.

بمعنى أن تكون مشكلة الأداء ناتجة عن بعض أوجه القصور في مواصفات وخصائص العامل نفسه حتى يمكن أن يكون للتدريب أثر في علاجها.

المطلب الثاني: مفاهيم نظرية حول أداء المورد البشري

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع، وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية هذا المفهوم على مستوى العامل والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى، وبما أن المنظمات توجد لتحقيق أهدافها، فإن درجة نجاح كل عامل من العاملين في الوصول إلى هذه الغاية يعتبر مهما في تحديد فعالية المنظمة ولإعطاء صورة واضحة عن أداء العاملين.

أولا: مفهوم أداء الموارد البشري و محدداته.

1. مفهوم أداء الموارد البشري:

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وإدارة المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد. وإذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف هذا المصطلح، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والمهتمين في هذا المجال، واختلاف أهدافهم، فمنهم من انطلق من

المفهوم الكمي أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب البعض الأخر إلى اعتبار الأداء ذو أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، وتجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية(Performer)الذييعني تأدية عمل.[1]

وقد أشار كيراكيم(Kherakhem) إلى أن الأداء يدل على:" تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيمهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة" ومن ذلك نلاحظ أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من قبل إدارة المؤسسة.[2]

ويعرفه دركر(Drucker) على أنه: "التوازن بيت رضا المساهمين والعمال" حيث يستنتج من هذاالتعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، وتمكنها من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعاملين.[3]

ويعتبره كل من ميلر وبروملي(Miller &Bromily)أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستخدامها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها." حيث يلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ويقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ويقصد بذلك عامل الفعالية، كما يمكن الاستنتاج من هذا التعريف أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالمعايير ومدى عقلانية الطريقة المتبعة في الوصول إلى ذلك.[4]

إذن من التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف للأداء على أنه: "**الجهد المبذول من فرد أو مجموعة من الافراد من خلال استغلال الطاقات العقلية والنفسية والجسمية في تسيير كافة الموارد المتاحة خلال فترةزمنية محددة من أجل إشباع متطلبات الوظيفة وبلوغ الأهداف المسطرة بكل كفاءة وفعالية**".

2.محددات أداء المورد البشري:

---

[1]-توفيق محمد عبد المحسن، **التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن**، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص:3.

[2]-إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النتيجة والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص:103.

[3]-عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ص:327.

[4]-فليح حسن خلف، **اقتصادات الأعمال**، عالم الكتب الحديث للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص:355.

تنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين: المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وتم تسميتها بالمحددات الداخلية، والمحددات التي تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وتم تسميتها بالمحددات الخارجية:[1]

أ- المحددات الداخلية**:**وتتمثل في:

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته حيث تتآزر هذه الطاقات لإنجاز العمل المطلوب؛
- **القدرات**: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة والتي لابد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء، أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.
- **إدراك الدور**: ويقصد بذلك أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به ويمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله.

ب- المحددات الخارجية: وتتمثل بدورها في:

- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
- **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدى الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب. وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.
- **البيئة الخارجية**:تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم على أداء العامل كالمنافسة الخارجية، والتحديات الاقتصادية... فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العامل في حال تدنيها وايجابا في حال ارتفاعها.

[1]-باباه ولد سيدن، **دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009، ص ص: 49-50.

ثانيا: أبعاد أداء المورد البشري ومكوناته

1- أبعاد أداء المورد البشري:

من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، فإن البعض يركز في الجانب الاقتصادي للأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهو ما سيتم عرضه في ما يلي:[1]

- البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الاجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى ادارة المؤسسة معايير يتم قياس فعاليةالإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوئها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتعلق بالفعالية التنظيمية المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.
- البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، حيث أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والاجتماعية، ومن هنا لابد الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات..

2- مكونات أداء المورد البشري:

[1]-علاء الدين سكساف، **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المورد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص:22.

يتكون الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة ولذلك فإنه من المفيد أن يتم التعرف على كل مفهوم حدى وذلك كالآتي:[1]

- الفعالية (Effectiveness):

ينظر الباحثون في علم الادارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعة. وهذا ما ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية وبيوت الخبرة.. والفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج. بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، واعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المحققة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل.

- الكفاءة:(Efficiency)

إن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث لابد من الاستغلال الرشيد، والمزج بين عوامل الانتاج بأقل تكلفة ممكنة. حيث أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في ثنائية (تعظيم الأرباح- تدني التكاليف)، وهذا يشير إلى أن عملية الانتاج تعتبر غير كفؤة إذا تطلبت استعمال كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية أقل من المدخلات لإنتاج نفس الكمية من الناتج؛ وهو ما يؤكد أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة إدارتها وتنظيمها...

ثالثا: معايير تصنيف أداء المورد البشري

يمكن تصنيف الاداء استنادا إلى عدة معايير من أهمها:[1]

[1]-خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرنشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص:50.

1.حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء الى نوعين:

- الأداء الداخلي**:** وينتج من تفاعل مختلف الانظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداء الجزئي المتمثل في الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي...
- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، لا تتسبب في احداثه لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، وهو يظهر بصفة عامة في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع.

2.حسب معيار الشمولية: وفقا لهذا المعيار يقسم الأداء إلى:

- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة والتي لا يمكن انساب نجاحها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والربح والنمو...
- الأداء الجزئي**:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، والذي يقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن تقسم حسب المعيار الوظيفي إلى وظيفة الأفراد، التموين، الإنتاج، البحث والتطوير.

3.حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية والمتمثلة في:

- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، تحقيق التوازن المالي، توفير السيولة لتسديد التزاماتها وتحقيق المردودية؛
- أداء الوظيفة الانتاجية**:** يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات انتاج مرتفعة وبجودة عالية مع تدنية التكاليف؛
- أداء وظيفة الأفراد**:** يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والتي تمكنه من انجاز مهامه بنجاح؛

---

[1]-مريم هدى وعمير حنان، **دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي-تبسة، الجزائر، 2017، ص: 102.

- أداء وظيفة البحث والتطوير: يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناءا على مؤشرات عدة منها التنويع وقدرة المؤسسة على انتاج منتجات جديدة مبتكرة؛
- أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الآجال المحددة.

رابعا: مؤشرات قياس أداء المورد البشري

لابد لكل أداء من توفر مؤشرات دلالية لقياسه وذلك بناء على أسس علمية متعارف عليها، وتتمثل في[1]:

1- الكفاءة: تعني القدرة على القدرة في خفض العائد من الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المؤسسة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها، وتحسين استغلال الموارد المتاحة دون إهدار وتحسب من خلال العلاقة التالية:

الكفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات

2- الإنتاجية:تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها، وتعرف بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في تحسين استخدام الموارد بغية بلوغ الأهداف، فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة أي هي تعبير عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة قد تكون يوم أو شهر أو سنة.

3- الفعالية: تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر، هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدى لتحقيق الأهداف؟ أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدى دون داع أو مبرر؟ وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المؤسسة(إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة المرغوب فيها؟) أي التقارب بين النتائج المحصل

[1]-زكلال يمينة، **أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص:19.

عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعالهوالذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المحدد

4- التقييم و المتابعة:يقيم نجاح البرنامج وفقا ل:

- التفاعل (تفاعل المتعلمين المباشر)؛
- التعليم (استخدام أساليب الاسترجاع لقياس ما تعلمه المتعلمون بالفعل)؛
- السلوك (ملاحظة ردود أفعال المشرفين نحو أداء المتعلم بالفعل).

خامسا: العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري

يؤثر في الأداء مجموعة من العوامل منها عوامل خاضعة لظروف البيئة الداخلية للمؤسسة وأخرى لبيئتها الخارجية، ويمكن إيجازها فيما يلي:[1]

1- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:

هذه العوامل الخارجية مرتبطة ببيئة عمل المؤسسة، بمتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية بشكل عام وتتمثل في:

- الظروف المادية للعمل: تتمثل هذهالظروف في مناخ العمل بالمؤسسة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، الوجبات الغذائية وغيرها.ويرجع ذلكلتأثيرهاالكبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد ودورها في توفير جو العمل الآمن والمريح له.
- العوامل التقنية: و هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:
  - نوع التكنولوجيا في الوظائف؛

[1]-يوسفي عبد الرحمان، **تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص: مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013، ص:49.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، الآلات؛
- نوعية المنتوج، شكله و مدى مناسبة التغليف له؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة و رغبات طالبيها؛
- التوافق بين طاقتي التخزين و الانتاج في المؤسسة.

- العوامل الاجتماعية: تتمثل العوامل الاجتماعية فيما عبرت عنه حركة العلاقات الانسانية في طرحها، ولعل من أهمها الاعتراف لقيمة الشخص، والمجموع، والنمط القيادي السلوكي، وتأثير ذلك في تحفيز ودفع الفرد.

2- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:

وهي عوامل مرتبطة بسلوك الفرد يعني الأداء الوظيفي والذي ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل متغيرات بيئة العمل في حد ذاتها، وتتمثل في الآتي:

- القدرة: تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى فطرية، شخصية،وقدرات مكتسبة.
- الدافعية: مرتبطة بالدوافع، ودوافع الفرد هي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه أو ترتبط بحاجته المطلوب إشباعها وبأهدافه في العمل والحياة، ثم تحركه نحو نشاط وسلوك واتجاهات معينة ومحددة.

المطلب الثالث: أثر التدريب كمدخل لتحسين أداء المورد البشري

ان التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات مواردها البشرية، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة. إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات مواردها البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم وتزويدهم بالأساليب الجديدة لصقل مهاراتهم.

أولا: خصائص التدريب المطلوبة لتحسين أداء المورد البشري

يجب أن يتماشى التدريب مع الاحتياجات المتجددة والمتغيرة للأفراد في المنظمة بسبب المستجدات في مجال المعدات والآلات والطرق أو الأساليب...إلخ.ولكي يتحقق ما سبق فالتدريب اللازم لتنمية العنصر البشري يتطلب البشري يتطلب مقومات كثر أهمها:[1]

- وجود أهداف محددة لعملية التدريب؛
- وضع سياسات و قواعد واضحة لعملية التدريب؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل واضح و قابل للقياس؛
- توفر الامكانيات البشرية و الفنية و المادية اللازمة للتدريب؛
- تصميم البرامج التدريبية الملائمة لمقابلة الاحتياجات التدريبية المحددة؛
- تنفيذ البرامج التدريبية بشكل منهجي و ذلك من حيث المواد و الأساليب و العينات التدريبية المستخدمة و الزمان و المكان الذي يعقد فيه التدريب؛
- اختيار المدربين و المتدربين؛
- تحديد طرق و أساليب تقييم فعالية التدريب؛
- قياس العائد و التكلفة الخاصة بالعملية التدريبية و تأثيرها على تنمية العنصر البشري.

ثانيا: دور التدريب في تحسين أداء المورد البشري

ان التغيرات والتطورات التي تنشط في ظلها المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق مواردها البشرية مع ما يستجد مع هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة، وأصبح لزاما عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين، ويمكن تبيان أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في النقاط التالية:[2]

- تعريف العاملين الجدد بسياسة وأنشطة المؤسسة التي سيعملون بها؛

[1]-محمد الفاتح محود بشير المغربي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص:47.

[2]- علي يونس، صلاح شيخ ديب، **قياس أثر التدريب على أداء العاملين**، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد01، 2005، سوريا، ص:113.

- تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين حيث تساعد فترات التدريب على تعارفهم على بعضهم البعض، وتكوين علاقة متينة بينهم مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد وبالتالي تجاوز الخلافات والمآزق المحتملة بينهم بكل سهولة في المستقبل؛
- توعية العاملين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد في شتى مجالات العمل، واطلاعهم على الأساليب والمفاهيم الجديدة في مجالات العمل؛
- إعداد الكادر الوظيفي الكفء والمؤهل والقادر على تحمل الأعباء وإكسابهم طرق البحث والإبداع؛
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق انسياب العمل وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المعارف والمهارات لديهم؛

كما يساعد التدريب الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية في:[1]

- مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية: فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار استعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المنظمات تدريب موظفيها على استعمال صيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة. أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المنظمات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث؛
- تقليل الحاجة إلى الإشراف: فالموظف المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشطات أخرى في خدمة المنظمة؛
- تخفيض نسبة حوادث العمل: فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل بين العمال المتدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المتدربين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنظمة في معالجة عمالها وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجها وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها؛

[1]- نفس المرجع، ص:115.

- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة:واكتسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافئته، إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى.

يتضح مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية بالمنظمة، فإنه يسعى إلى تحسين أداء الموارد البشرية واكتسابها للمعارف والمهارات اللازمة التي تمكنها من مواجهة التغيرات المختلفة بحيث يجب أن تركز العملة التدريبية على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك متوقع يساعد في تحسين الموارد البشرية لأدائها بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بالتدريب وأداء المورد البشري

لقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، الأبحاث وكذا المقالات الأجنبية والعربية من أجل إثراء موضوع الدراسة وذلك من خلال عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها حول أثر التدريب على تحسين أداء الموارد البشرية، حيث سيتم تقسيمها إلى ثلاثة مطالب أساسية:

المطلب الأول: الدراسات الجزائرية المتعلقة بالتدريب وأداء المورد البشري.

المطلب الثاني: الدراسات العربية المتعلقة بالتدريب وأداء المورد البشري.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتدريب وأداء المورد البشري.

المطلب الأول: الدراسات الجزائرية المتعلقة بالتدريب وأداء المورد البشري

أولا: مقال في مجلة اقتصادية

تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية – د. الداوي الشيخ- جامعة الجزائر- مجلة الباحث- العدد رقم2008/06

هدفت الدراسة الى معرفة أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها والذي يسمح للمؤسسات الاقتصادية في البلدان الاسلامية من تطوير أداء مواردها البشرية، وفق منهج وصفي؛ ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها:

- ✓ يعتبر التحفيز والتدريب أحد أهم الأساليب لتنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية لأنهما يؤديان الى تنمية مشاعر الولاء والانتماء والالتزام؛
- ✓ لتمكين الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال الإسلامية من أداء دورها في مجال التنمية الشاملة يجب تدريبها عن طريق تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتحفيزها بما يتلاءم مع أدائها؛
- ✓ الوصول إلى تحقيق هدف التنمية البشرية للبلدان الإسلامية يحتم على المؤسسات الاقتصادية تبني استراتيجيات لتنمية مواردها البشرية، ومن ثم تحسين أدائها.

ثانيا: مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي فرع علوم تسيير تخصص إدارة أعمال

دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة سونلغاز-تبسة- مريم هدى، عمير حنان، 2018/2017، تبسة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حتى تستطيع مجاراة التطور التكنولوجي والسريع والمنافسة الحادة في الأسواق، وذلك وفق منهج وصفي للجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية؛ ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها:

- ✓ التدريب عملية مستمرة تهدف إلى إحداث تغيرات محددة لمقابلات احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها؛

- ✓ التدريب يختلف حسب مرحلة التوظيف والمكان والمنظمة تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها و هذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها؛
- ✓ البرامج التدريبية تأتي بالفائدة على عمال سونلغاز.

ثالثا: مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي فرع علوم اقتصادية تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية.

فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة الصناعية للملابس "تافنة" – مغنية- عمراوي نور الهدى، 2016/2015، تلمسان.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع التدريب من خلال معرفة أسسه وآليات تطبيقه داخل المؤسسة الصناعية للملابس وأثره على أداء الموارد البشرية فيها واستغلال نتائج هذه الدراسة من خلال الاعتماد على منهج وصفي تحليلي من خلال توزيع نموذج استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 50 موظف. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- ✓ من أبر مهام إدارة الموارد البشرية الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمؤسسة باعتباره مورد هام وحيوي والعمل على تطوير قدراته ومهامه من خلال أساليب عدة أهمها التدريب؛
- ✓ الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات والمهارات البشرية؛
- ✓ هناك أساليب تدريبية عديدة ولكل منها مجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة؛
- ✓ يجب وضع برنامج مخطط للتدريب على أساس سليم وعلمي.

المطلب الثاني: الدراسات العربية المتعلقة بالتدريب وأداء المورد البشري

أولا: بحث علمي أكاديمي

استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية- عطاء الله محمد تيسير طافش، د. تحسين أحمد جعفر الطراونة- الأكاديمية العربية للعلوم المالية المصرفية- الأردن-2008

هدف البحث الى التركيز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب في شركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وأثر ذلك على أداء العاملين فيها ومحاواة إيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاح تطبيق هذا المدخل من أجل رفع مستوى أداء العاملين، من خلال اعتمادها على منهج تجريبي حيث اجريت على 200 استبيان تم جمعهم من هذه الشركات؛ ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- ✓ وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها؛
- ✓ وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين مدى تبني الادارة العليا في هذه الشركات لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين وبينها وبين التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب؛
- ✓ أن هناك بعض المعوقات التي تواجهها هذه الشركات عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب أهمها عدم وجود الثقافة التنظيمية وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية وجمود القوانين والأنظمة.

ثانيا: دراسة أكاديمية

الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الامارات العربية المتحدة - د. محمد سعيد الحميدي، د. الهادي خوجلي الطيب- معهد تدريب الضباط- كلية الشرطة- الامارات العربية المتحدة- 2011

هدفت الدراسة الى تناول موضوع الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب في القرن الواحد والعشرين للتعرف على امكانية استفادة منظمات الأعمال من ادارة مواهبها بصورة تساعد على تطوير أداء الموارد البشرية وذلك بالاعتماد على منهج وصفي تحليلي من خلال تحليل المعلومات للربط بين الاطار النظري ونتائج التجربة والممارسة العملية؛ ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- ✓ الموهبة رأسمال بشري عالي القيمة؛
- ✓ الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل منظمات الأعمال قادرة على التنافس؛
- ✓ يتجسد الاستثمار في الموارد البشرية في أفضل صوره في إدارة المواهب؛
- ✓ يجبعلى الشركات أن تترجم الكفاءات والقدرات التي تخلق المزايا التنافسية إلى محددات ومهارات معينة تتكامل مع عمليات التوظيف وتقييم الأداء التي تقوم بها.

ثالثا: مؤتمر اقتصادي

دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية- جميل الطميزي- المؤتمر العربي العالمي للمعلومة الإلكترونية-جامعة فلسطين الأهلية- بيت لحم- فلسطين- 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيين أهمية تبني تقنيات التدريب الإلكتروني في مراكز تنمية الموارد البشرية والتدريب، من خلال تبيين أساليب وأنواع التدريب الإلكتروني المناسبة وشرح كيفية دمج التدريب الإلكتروني ضمن هذه المراكز، وتقديم خطة عمل تمثل خارطة الطريق لتحويل التدريب التقليدي إلى الكتروني؛ حيث اشتملت منهجية الدراسة على جانب نظري يشمل طرح تقنيات التدريب وفوائدها وجانب عملي يشمل تطبيق تلك التقنيات لدمجها في التدريب. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- ✓ التدريب الإلكتروني طلب ملح والحاجة له ماسة؛
- ✓ على مراكز تنمية الموارد البشرية العربية أن تتمنى التدريب الإلكتروني لتحسين مستوى التدريب وإعطاء الإمكانية للموظف بأخذ التدريبات التي يريدها؛
- ✓ التدريب الإلكتروني يحمل في طياته بعض المشكلات الصعبة، لذلك لكي ينجح يحتاج إلى خطط استراتيجية واعدادات مسبقة.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتدريب وأداء المورد البشري

أولا: مقال في مجلة الكترونية

Cynelle.G.Allan.B.(2016), The importance of employee training, *Adecco*.

هدفت هذه الدراسة الى التأكيد على أن تدريب الموظفين لم يعد خيارا أمام المنظمات بل هو ضرورة وفرصة استثمارية يجب اغتنامها والاستفادة منها حتى تصل المنظمات الى أهدافها بأكبر فعالية ممكنة وحتى توفر للمتدربين المجال للعطاء؛ ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- ✓ التدريب هو وسيلة قوية لبناء فريق قوي وملتزم، و كشف المهارات التي تحتاجها الشركة بطريقة أكثر كفاءة.
- ✓ الطريق إلى التدريب الجيد هو معرفة جمهورك، إذا كنت تعرف جيدا من تدرب، معارفهم المكتسبة ومهاراتهم، وما يجب أن تكون عليه مستويات أدائهم، فستستطيع تطوير التدريب بالشكل الذي سيساعدهم على تحقيق أهدافك المنشودة؛
- ✓ البرامج التدريبية هي عبارة عن إضافة قيمة لأداء العاملين المتدربين وضرورة أن تكون البرامج ذات هدف واضح وغاية محددة مسبقا.

ثانيا:مقال في مجلة علمية.

DrrashadYazdanifard(2013) ,The impact of employee training and development on employee productivity, *ResearchGath*

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على ضرورة التدريب والتطوير في المنظمات حيث أنهما يشكلان مفتاحا للتنمية التنظيمية المستدامة، وهو ما يضمن لها التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق العالمية فتصبح بذلك أكثر التزاما لتحقيق أهدافها وغاياتها التنظيمية وهو ما يعزز من فعالية الموظفين داخل المنظمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- ✓ المنظمات التي تستثمر في التدريب والتطوير الفعال للموارد البشرية تميل إلى تحقيق فوائد قصيرة وطويلة الأجل؛
- ✓ التدريب هو وسيلة لتعزيز التزام الموظفين وتعظيم إمكانات الموظفين؛
- ✓ تحتاج الشركات إلى الاستثمار المستمر في تدريب وتطوير الموظفين من أجل الحفاظ على الموظفين وضمان نجاحهم؛
- ✓ التدريب والتطوير يؤثران على إنتاجية الموظفين ليس فقط في تحقيق رفاهية المنظمات، ولكن أيضا المساعدة في ازدهار معظم البلدان التي وضعت في الاعتبار تصميم وتسليم قوى عاملة كفؤة.

ثالثا: مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير أكاديمي فرع علوم إدارة أعمال ومحاسبة تخصص إدارة أعمال

HasnizabintiHamidun,The Influence of Training on Employee's Work Commitment and Performance, Mara University of Technology .(2003)

هدفت هذه الدراسة إلى تبيين تأثير التدريب على التزام العاملين ووفائهم لواجباتهم وللمنظمة التي ينشطون فيها وذلك ضمن منهج وصفي تحليلي، حيث وزعت 182 استبيانا على الموظفين من خلال البريد الإلكتروني. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- ✓ النتيجة الأكثر أهمية بالنسبة للموظفين هو أن الحضور في الدورات التدريبية هو حاجاتهم الذاتية لتنمية قدراتهم والحفاظ على مستوى أداء عالي؛

- ✓ من المهم والضروري أن يكون لدى المنظمة برنامج تدريبي محدد يأخذ في الاعتبار مستويات المهارة الحالية لموظفيها وأهدافهم المراد تحقيقها؛
- ✓ البرنامج التدريبي الجيد مع هدف تدريبي واضح ومحتويات معلوماتية جيدة تكون ذات فعالية عندما تكون قادرة على جذب الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل تم التعرض إلى مفهوم التدريب على أنه مجموعة الأنشطة والعمليات التي يهدف إلى تنمية وتطوير مهارات ومعارف الأفراد، وتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية والمقدرة في المورد البشري والتي تتناسب مع ظروف عمله الحالية والمستقبلية وزيادة معدلات أدائهم في العمل، حيث تتجلى أهميته في كونه العنصر المسؤول عن تنمية المعارف والمهارات للمتدربين وتوضيح نظم وأساليب

العمل ومتطلبات الوظائف على اختلاف مستوياتها. كما تم التطرق إلى مفهوم الأداء والذي يمثل النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على مختلف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث يتأثر الأداء بالعديد من العوامل منها ما هو داخلي وما هو خارجي، ويعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية في المنظمة حيث يتم من خلالها التعرف على وضع المنظمة. ويتأثر أداء المورد البشري بالتدريب إذ أنه ومن خلال تدريب العاملين والاهتمام بهم سيتطور ويتحسن أدائهم.