

## The Impact of Training on Human Resource Development and Job Performance Improvement: An Analytical Study

Dr. Tariq Khalil Muhammad Hassan\*

Business Administration, Ministry of Interior, Benghazi, Libya

أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية

د طارق خليل محمد حسن \*

إدارة أعمال، وزارة الداخلية بنغازي، بنغازي، ليبيا

\*Corresponding author: [dr.Tariq.Hassan@gmail.com](mailto:dr.Tariq.Hassan@gmail.com)

Received: March 25, 2026

Accepted: April 25, 2026

Published: June 03, 2026



Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### Abstract:

This research aims to clarify the concept of training and its importance in developing human resources and improving employees' efficiency within organizations. The study discusses the objectives of training, its various methods, and its role in enhancing job performance, increasing productivity, and reducing work errors and accidents. It also explains the main principles of training, its stages, and the factors contributing to the success of training programs, in addition to highlighting the relationship between training and technological and organizational development in institutions. The research adopted the descriptive analytical approach by collecting and analyzing information from scientific references to provide a comprehensive understanding of the role of training in improving organizational performance. The study concluded that training is a fundamental investment in human resources, contributing to job stability, higher efficiency, and better adaptation to modern work requirements. The research recommended continuous planning of training programs, accurate identification of training needs, and providing the necessary resources to ensure the success of the training process and the achievement of organizational goals.

**Keywords:** Training, Human Resource Development, Job Performance, Productivity Efficiency, Training Programs.

### المخلص

يهدف هذا البحث إلى توضيح مفهوم التدريب وأهميته في تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءة العاملين داخل المؤسسات. وقد تناول البحث أهداف التدريب وأساليبه المختلفة، إضافة إلى دوره في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء وحوادث العمل. كما ناقش البحث المبادئ الأساسية للتدريب، ومراحله، والعوامل التي تسهم في نجاح البرامج التدريبية، مع توضيح العلاقة بين التدريب والتطور التكنولوجي والتنظيمي في المؤسسات. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات من المراجع العلمية وتحليلها للوصول إلى فهم شامل لدور التدريب في تطوير الأداء المؤسسي. وتوصل البحث إلى أن التدريب يعد استثماراً أساسياً في العنصر البشري، ويساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي ورفع مستوى الكفاءة والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة. وأوصى البحث بضرورة الاهتمام بالتخطيط المستمر للبرامج التدريبية، وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وتوفير الإمكانيات اللازمة لضمان نجاح العملية التدريبية وتحقيق أهداف المؤسسات.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، تنمية الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، الكفاءة الإنتاجية، البرامج التدريبية.

## المقدمة

يُعد التدريب من أهم الوسائل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات والمنظمات في تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءة العاملين، وذلك لما له من دور فعال في تطوير المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية. وقد أصبح التدريب ضرورة أساسية تفرضها التطورات التكنولوجية والإدارية المتسارعة، حيث تسعى المؤسسات إلى مواكبة التغيرات وتحقيق أهدافها الإنتاجية والتنظيمية من خلال إعداد أفراد قادرين على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة. كما يسهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتقليل الأخطاء وحوادث العمل، إضافة إلى تعزيز روح الانتماء والاستقرار الوظيفي لدى العاملين. ومن هنا جاءت أهمية دراسة مفهوم التدريب وأهدافه وأساليبه المختلفة ودوره في تطوير أداء الأفراد والمؤسسات.

## أهمية البحث

### تكمُن أهمية هذا البحث في النقاط الآتية:

1. إبراز الدور الحيوي للتدريب في تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي.
2. التعرف على أساليب التدريب الحديثة وأثرها في رفع كفاءة العاملين.
3. توضيح أهمية التدريب في مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية داخل المؤسسات.
4. بيان العلاقة بين التدريب وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.
5. المساهمة في نشر الوعي بأهمية التخطيط السليم للبرامج التدريبية داخل المؤسسات.

## إشكالية البحث

تتمثل إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما مدى تأثير التدريب في تطوير أداء العاملين وتحسين كفاءة المؤسسات؟
- ويتفرع من هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية، منها:
  - ما المقصود بالتدريب وما أهم أهدافه؟
  - ما أهمية التدريب بالنسبة للعاملين والمؤسسات؟
  - ما الأساليب والطرق المستخدمة في العملية التدريبية؟
  - ما أبرز المعوقات والمشكلات التي تواجه التدريب داخل المؤسسات؟
  - كيف يمكن رفع فاعلية البرامج التدريبية لتحقيق الأهداف المطلوبة؟

## منهج البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع المعلومات المتعلقة بمفهوم التدريب وأهميته وأساليبه ومراحله من المصادر العلمية المختلفة، ثم تحليل هذه المعلومات للوصول إلى فهم واضح لدور التدريب في تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي. كما تم الاستعانة بالمراجع والدراسات المتعلقة بالتدريب الإداري والمهني بهدف تقديم تصور علمي متكامل حول الموضوع.

## مفهوم التدريب:

عرف الباحثون مفهوم التدريب بأكثر من طريقة، لكننا هنا نركز على ان التدريب هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين، بهدف إن يؤدي ذلك على زيادة فاعلية المتدرب وكفاءته.

وعن طريق هذا التدريب يتسنى لمدراء الإدارات في المؤسسات استخدام القوى العاملة لديهم واستثمار قدراتها أفضل استثمار .

ويعرف فليبو flipp0 التدريب في كتابه " مبادئ إدارة الموارد البشرية " بأنه يقول : هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين .

أما الفريد مارشال : فيذكر في كتابه " مبادئ الاقتصاد " أن فئة متعلمة ومدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة ، وذلك لان الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج والخلق - يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة ومصادر ها لصالحهم وبهدف الارتقاء بمستوى المعيشة وتوفير الحياة الكريمة للفرد وللمجتمع .

## أهمية التدريب:

لا حاجة لشرح فوائد التدريب فهي كثيرة نذكر منها أنه :.

- 1) يحسن أداء الفرد وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، و اقل جهد، وفى اقصر وقت.
- 2) عن طريق مواكبة التدريب ومن خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.
- 3) أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المؤسسات إلى تدريب موظفيها يتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث.
- 4) التدريب يقلل الحاجة إلى الأشراف: فالعامل المتدرب الذي يعنى ما يتطلبه عمله. يستطيع أنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسه.
- 5) وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنشأة.
- 6) وهذا نقيض حال العامل غير المتدرب، فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن استغلالها في نشاطات أخرى.
- 7) يحسن التدريب خدمات المنشأة وطريقة تقديم السلع التي تتبعها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنشأة وعملائها.

يؤدي التدريب إلى تخفيض نسبة حوادث العمل:

فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن نسبة الإصابات في حوادث العمل بين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين. وكما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنشأة في معالجة عمالها وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجها، وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها . يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنشأة، وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع. فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضى الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته. إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى. وهكذا يتم حفز العمال لرضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى منشأة أخرى. كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسساتهم في أوساط المجتمع.

## شروط التدريب الفعال:-

يتصف النشاط التدريبي الفعال بأنه إجراء مخطط ومنظم ومستمر.

- 1- إن التدريب نشاط تعاوني ومن ثم فإن تحقيق أهداف التدريب يتوقف على درجة التعاون بين الأهداف المختلفة المشتركة فيه، فالإدارة، المدرب، والمتدرب كل عليه التزامات محددة لا بد من الوفاء بها حتى يتحقق للتدريب النجاح والفعالية.
- 2- ومهمة الإدارة هي أن تقبل على النشاط التدريبي عن اقتناع حقيقي بأهميته وبما يمكن أن يتحقق عنه للمشروع من فوائد. وينعكس هذا الاقتناع الحقيقي بالتدريب في شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التدريبي، وتوفير لكافة الامكانيات المادية والبشرية اللازمة.
- أ- كذلك ينعكس اهتمام الإدارة واقتناعها بالتدريب في المتابعة الحقيقية لهذا النشاط والتقييم العلمي السليم لإنجازاته ومدى فعاليته.
- 3- وينعكس دور المدرب في العملية التدريبية في ربط أجزاء النشاط التدريبي المختلفة وتحقيق التناسق والتجانس بينها من ناحية، وإبداء الروح القيادية الأصلية التي عطي للمتدربين المثل الصادق عن نمط السلوك المفروض أن يسلكوه. أن المدرب هو من العناصر البالغة الأهمية في نجاح أو فشل التدريب ومن ثم فإن اختيار وإعداد المدربين يعتبر من الشروط الرئيسية في النشاط التدريبي المتكامل.

4- وأخيراً فإن المتدرب هو في نهاية الأمر المقرر الأخير لمدى فاعلية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة ومدى قدرته (أو رغبته) في استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة في عمله بعد التدريب.

### بعض الأسس العلمية للتدريب:

يحقق التدريب أهدافه من خلال ظاهرة التعلم ونعنى بها النشاط الذهني الذي بمقتضاها يحصل الفرد على المهارات، والعادات الأفكار، والاتجاهات والقيم والمثل ويحتفظ بها ويستخدمها في تصرفاته وسلوكه ومن ثم فإن التعلم يتخذ الأشكال الآتية:-

#### (1) تعلم المهارات:

أي تعلم القدرة على أداء شيء معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة ويقوم تعلم المهارات على أساس الرغبة في التعلم بصفة أساسية، ثم التعرف على محتويات العمل.

#### (2) تعلم الحقائق والمفاهيم:

ويقصد به أن الإنسان يدرك مبادئ وقوانين الظواهر المحيطة به ويديرها في ذهنه ويعتمد عليها في تصرفاته وسلوكه ويستند هذا النوع من التعلم على الفهم والاستنتاج وتكوين النظريات وتحليل المشاكل والتعرف على علاقات السبب والنتيجة بين الظواهر المختلفة.

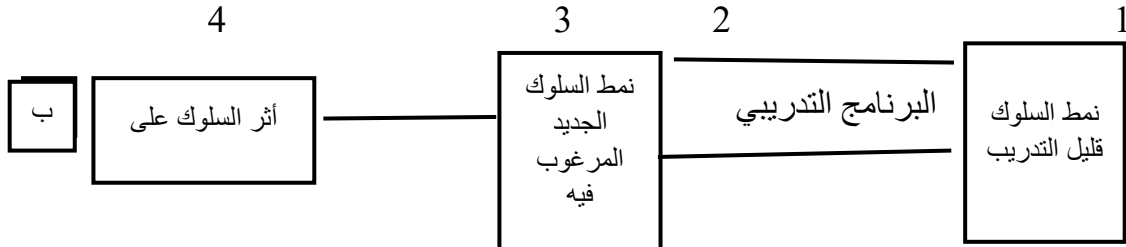
#### (3) التعلم بالارتباط:

ويقصد به تعلم الحقائق من خلال ارتباطها ببعض مثال ذلك أن يتعلم العامل خطر الاقتراب من آلة معينة إذا رأى النور الأحمر مضاء أي أن هناك ارتباطاً بين النور الأحمر والخطر وبين التعلم بالارتباط يمثل أداة أساسية في تعلم المهارات. ومن ثم نجد أن هذا النوع من التعلم يحدث نتيجة للتكرار والإعادة وإظهار التناقض بين الأشياء.

#### (4) تعلم الاتجاهات:

ويقصد به تكون الاتجاهات والرغبات والقيم لدى الفرد ويلاحظ أنه ليس هناك معلومات كافية عن كيف يتم هذا النوع من التعلم.

إلا إننا نقول بصفة عامة أن تأثير جماعات العمل والظروف المحيطة بالإنسان ينعكس شكل واضح على اتجاهاته ورغباته ومدى رضائه عن نفسه وعن عمله. ويصور الشكل التالي الأثر السلوكي للتدريب:



شكل (1): الأثر السلوكي للتدريب.

### المبادئ الرئيسية للتدريب:

#### (أ) التدريب نشاط رئيسي مستمر:

والقصد هنا أن التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها. ولكن التدريب حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفية وتعيين متطلبات شغلها، ثم تتجه إلى اختيار الفرد الذي تفصح الاختبارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه ومن ثم وجود احتمال قوى نجاحه في تنفيذ واجبات الوظيفة، بعد ذلك تأتي عمليات الأعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تدريبية أولية لمساعدة الموظف الجديد على استكشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى وشروط وأساليب الأداء.

#### (ب) التدريب نظام متكامل:

ويقصد هذا المبدأ الثاني إلى تأكيد صفة التكامل والترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاطاً عشوائياً من جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر. والنظرة إلى التدريب باعتباره نظاماً متكاملًا تفيد أنه كيان متآكل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة توم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء

وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النزم كله. كذلك تفيد هي النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به. ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التدريب كما يلي :-

(1) التكامل في مدخلات التدريب، أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- الأفراد المطلوب تدريبهم.
- الوظائف التي يشغلها المتدربون.
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكتسابها للمتدربين.
- أنماط السلوك المطلوب ترغيب المتدربين على أتباعها.
- القائمون بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين مختلفين.
- الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة وطبيعة المشكلات التي تعاني منها الشركة أو المنشأة وكذلك نقاط القوة التي يتميز بها.

أن هذه المدخلات ينبغي أن تتكامل يحقق التجانس والتفاعل الإيجابي بينهما.

(2) التكامل في الأنشطة التدريبية، وهي الإجراءات التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التدريبية وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.
- توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية وأعد المناهج والمواد العلمية
- تجهيز المعدات والمساعدات التدريبية.
- أعداد المدربين وتهيئتهم للنشاط التدريبي.
- تنفيذ البرامج التدريبية والأشراف على الأداء خلال مراحلها المختلفة.
- متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقدير كفاءته والعائد منه.

تلك العمليات أو الأنشطة لا بد ان تتكامل بمعنى ان كلا منها لا بد أن يتجانس وتتوافق مع باقى الأنشطة حتى لا يحدث تنافر او تصادم.

(3) التكامل في نتائج التدريب، فالتدريب عادة يقصد إلى تحقيق أنواع ثلاثة من النتائج ينبغي أن يتوفر بيها قدرًا في من التكامل والتوازن - تلك الأنواع هي:

- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الافضل، واقبالهم وتحمسهم للعمل وسرعة استيعابهم للتعليمات، ومن ثم توفر درجات أعلى من الفهم والاقتناع لديهم بأهداف الشركة وسياساتها.
- النتائج البشرية والتي تتمثل في أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات او خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

### (ج) التدريب نشاط متغير ومتجدد:

ويشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية لا يجب أن تتغافل عنها إدارة التدريب، وهي أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته. والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها. والرؤساء يغيرون كما تتغير نظم وقياسات الشركات وتتعدّل أهدافها واستراتيجياتها. من حصيلة كل ذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديده وتطويره من خلال:

• التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المنشأة والتغيير في أوجه نشاطها وأساليب العمل بها.

• التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.

#### (د) التدريب عملية إدارية وفنية:

التدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفاء وهي :-

• وضوح الأهداف وتناسقها.

• وضوح السياسات واقعتها.

• توازن الخطط والبرامج.

• توفر الموارد المادية والبشرية.

• توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.

كذلك فالتدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها وأهمها.

• خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

• خبرة تخصصية في اختيار الأساليب وإنتاج المساعدات التدريبية من وسائل إيضاح وغيرها.

• خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين.

• خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التدريب.

#### (هـ) للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية أساسية:

أن التدريب شأنه في ذلك باقي المنظمات لا بد أن يستند إلى مقومات إدارية وتنظيمية تجعله أمراً ممكناً من جانب، كما تجعله أمراً له عائد إيجابي من جانب آخر.

وأهم المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب ما يلي:

• وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الانتاجية المطلوبة، وتفضل الأهداف

الدقيقة لكل جزء من أجزاء المنشأة وذلك حتى يأتي التدريب محققاً لها.

• توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل، إذ لا معنى لتدريب

الأفراد على ممارسة واجبات لا تتوفر إمكانيات ومستلزمات الوفاء بها.

• توفر القيادة والأشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الإداري.

• توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها، وكذا في تحديد الموقع التنظيمي لكل وظيفة والتوازن بين السلطة والمسؤولية فيها وكذا وضوح العلاقات بينها وبين غيرها

من الوظائف ذات العلاقة والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.

• توفر الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناء على معايير وأسس واضحة ومراعاة الدقة

في اسناد والوظائف إليهم ومراعاة التناسب بين قدراتهم وتكويناتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل هذه الوظائف والأساس هنا أنه لا يجب النظر إلى التدريب كوسيلة لإصلاح عيوب

وأخطاء عمليات الاختيار والتعيين، بل أن. الأساس الصلب للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.

• توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم وقليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.

• توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.

#### الهدف الأساسي للتدريب:

الهدف الأساسي لأي برنامج تدريبي هو توفير الامكانيات لكل العاملين لكي يتمكنوا من

(1) التأقلم والتجاوب مع احتياجات المشروع وطبيعة العملية الانتاجية منذ أول العمل.

(2) تنمية الكفاءات وزيادة المهارات وتحسين الاتجاهات بحيث يستمر نمو المشروع وتوفير تلك الامكانيات يتحقق عن طريقتين :-

### أولاً: تنمية المهارات **skillsdevelopment**:

بمعنى زيادة قدرة الافراد على أداء اعمال محددة والهدف هنا هو تدريب الشخص على الالمام بجميع جوانب العمل وكيفية أداء كل جزء منه بدقة كافية.

أن الفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تدريبه على أداء العمل فعلا.

### ثانياً: تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية:

أن توفر درجة عالية من المهارة في أداء عمل معين لا يكفي. ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه الى استغلال تلك الطاقات احسن استغلال، وفي هذا يقول أحد الكتاب أن المشروع حين يختار أحد الاشخاص لشغل وظيفة معينة إنما يختار الشخص ككل **the Whole man** وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط بمعنى اننا حين نستخدم محاسبا للتكاليف مثلاً فأنا لا نستخدم خبيرته وكفاءته في محاسبة التكاليف فقط، ولكن نستخدم كل طاقاته وقدراته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المشروع.

### مسؤوليات التدريب:

نقع مسؤولية التدريب على عائق كل من:

(1) **مدراء الادارات:** يعتبر مدير كل ادارة مسؤولاً عن تحديد عدد العاملين لديه المراد تدريبهم، كما أنه مسؤول عن وضع البرامج التدريبية اللازمة لهم وتقديم تقرير دوري الى ادارة الموارد البشرية يوضح فيه مدى تقدم المتدرب في التدريب.

(2) **المشرفون:** يكون المشرف الذي يطلب منه تدريب الموظفين مسؤولاً عن القيام بهذه المهمة، اما مسؤولية شخصية أو أن يتم التدريب تحت إشرافه ، كما أنه مسؤول عن تقديم تقارير دورية الى مدير أدارته يبين فيها مدى تقدم الموظفين المتدربين ، ويشرح الصعوبات التي تواجهها العملية التدريبية ككل .

(3) **إدارة الموارد البشرية:** تعتبر هذه الإدارة مسؤولة عن متابعة أداء المتدربين وتقييم تقدمهم والتأكد من أن العملية التدريبية تسير حسب البرنامج المعد سابقاً والجدول الزمني المحدد لها كذلك من مسؤولية إدارة الموارد البشرية رفع تقارير إلى الإدارة العليا كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

### بعض المفاهيم الخاطئة عن التدريب:

يسود الاعتقاد في بعض الأوساط الإدارية أن التدريب شيء يمكن أي طأوه للفرد أو أنه شيء يمكن عمله للشخص. ولكن الحقيقة هي أن التدريب هو عملية تتم داخل الشخص وبارادته هو بمعنى أنه يحدد ما إذا كان التدريب سوف يكون له أي معنى على الإطلاق. وعلي ذلك نجد أن هناك كثيراً من المفاهيم الخاطئة عن التدريب نورد فيما يلي بعضها

(1) أن برامج التدريب ما هي إلا بعض الحيل والخدع والمظاهر التي لا تقوم على أساس علمي سليم.  
(2) كثير من الإدارات لا تعترف بالتدريب على أنه وسيلة لدفع الكفاءة وزيادة الأرباح ولكن تنظر إليه على أنه يدعه يمكن التغاضي عنها لتوفير النفقات.

(3) في كثير من الأحيان لا تنطوي برامج التدريب في الشركات على أهداف طويلة . الأجل ومحددة.  
(4) هناك اتجاه لدي كثير من الأدوات لمجادة الحديث والجديد في وسائل التدريب دون التعمق في بحث مدى ملائمة الوسائل التدريبية لاحتياجات المشروع.

### بعض المشاكل في رسم سياسة التدريب:

لا شك أن رسم سياسة التدريب تبدأ من نقطة أساسية هي تحديد احتياجات المشروع من الكفاءات والمهارات المختلفة وحضر الموارد المتاحة منها ومقارنتها بالاحتياجات وبالتالي يتحدد النقص المطلوب تعويضه عن طريق التدريب والتنمية.

أن رسم ساسة للتدريب في المشروع عمل يتطلب خبرة ودراية بأحوال وظروف الشركة وينطوي على محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1) كيف يمكن تحديد احتياجات التدريب؟ وكيف يمكن الفصل بين نواحي الضعف في الأفراد أو المشاكل التنظيمية التي يمكن حلها عن طريق التدريب وتلك التي لا شأن للتدريب بها.
- 2) كيف يمكن أقتناع الأفراد بأهمية التدريب ومعلمهم يقبلون عليه برغبة صادقة في الاستفادة والتقدم؟
- 3) كيف يمكن اختيار أنسب وأفضل طرق التدريب التي تتناسب مع احتياجات المشروع وظروفه وطبيعة العمل فيه؟

4) كيف يمكن الحكم على مدي فاعليه التدريب وتقييم أثاره على أداء وسلوك الأفراد في العمل؟ أن الإجابة على تلك الأسئلة تتطلب نوعا من المعرفة بالأسس والمبادئ التي تقوم عليها جهود التدريب، ولذلك سنناقش تلك الأسس المبادئ قبل أن نحاول الإجابة على تلك الأسئلة:-

أن عملية التدريب هي عملية تعلم بالدرجة الأولى والتعلم هنا يعني أن الفرد يتصرف ما يفعل، ويتجاوب نتيجة للغيرة بطريقة تختلف عما كان يفعله سابقا بمعنى ان التعلم هو عملية تغيير في طرق التصرف والسلوك الإنساني نتيجة للتعلم وبين تلك التغيرات في السلوك التي تحقق نتيجة للتعلم LEARNING وبين تلك التغيرات في السلوك التي تحقق نتيجة للغيرة بطريقة تختلف عما كان يفعله سابقاً بمعنى ان التعلم هي عملية تغيير في طرق التصرف والسلوك الإنساني نتيجة للتعلم للنضج MATURATION وازداد اسن وعلى هذا يمكن تعريف التدريب بأنه:

( الخيرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المشروع أن عملية التدريب تهدف ببساطة إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي أتخذ لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الادارة أنه أكثر ارباطا مع أهداف المشروع.

وتأسيسا على ما تنادي به نظريات التعلم والبحوث والدراسات في ذلك الميدان يمكن أن وحدد بعض التعميمات GERERALIZ ATPIN التي تصف ما يحدث أثناء عملية التعلم:

- 1- أن المتعلم (الشخصي طالب العلم) لديه هدف يسعى إلى تحقيقه أي أنه يريد شيئا معينا.
- 2- أن المتعلم يستجيب، بمعنى أنه يقوم بعمل الشيء معين يساعده على تحقيق هدفه بأن يشترك في دورة تدريبية ويساهم في مناقشتها).

- 3- أن المتعلم مقيد في أنواع الاستجابة التي يبديها ناحية موضوع التعلم بالقيود التالية:
  - أ- حصيلة خبراته السابقة وقدراته وطاقاته.

ب- تصوره وتفسيره للظروف المحيطة بتحقيقه للهدف.

ت- نتائج استجابته الأولى ( بمعنى أنه إذا استجاب الفرد لرغبة معينة فإنه لا بد أن يحقق عائدا معينا في مقابل ذلك الأداء ، وبالتالي فإن الشخص الذي يري عائدا أمامه يجعله ذلك راغبا في استزاده من التعلم نظر لارتباطه بتحقيق أهدافه الشخصية وأهمية التعميمات السابقة لا يمكن التغافل عنها بالنسبة للنقطة الأولى وهي الهدف الذي يسعى إليه الفرد من وراء عملية التدريب والتعلم ، فإن تحديد الهدف الذي يسعى إليه الفرد لا بد أن ينعكس ذلك في انواع البرامج والخطط التدريبية وللأسف فإن الكثير من سياسات التدريب في مؤسساتنا وشركاتنا لا تهتم بأراء العاملين في رسم سياسات التدريب.

والنقطة الهامة الثانية هي أنه حيث ان المتعلم يستجيب بأداء عمل معين فان هذا يعني أن السبيل الوحيد لنجاح خطط التدريب هو توفير الغرض للأفراد لكي يظهر ونشاط واستجابة في عملية التدريب.

#### تخطيط التدريب:

لا بد من وضع خطة لأي عمل تدريبي لتحقيق أهداف التدريب بفاعلية حيث تشمل العناصر الآتية:

## جدول (1): أهداف التدريب

| OUTPUT مخرجات  | PROCESS العمليات   | INPUT مدخلات  |
|--|--|---|
| إنسانية: وتمثل الأفراد الذين خضعوا للتدريب. مادية: وهي النتائج المرتبة على زيادة إنتاجية الفرد وتحسين أدائه. معنوية: وهي زيادة رضي الأفراد وارتفاع روعهم المعنوية. | وهي تمثل الجهود الدامية الى تنفيذ البرامج التدريبية وتوفير المستلزمات المادية والبشرية لهذه البرامج ومتابعتها لتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله | إنسانية: وهي تمثل الأفراد سواء المتدربين أو المدربين مادية وهي تمثل الأموال والأجهزة والمعدات اللازمة للتدريب. معنوية: معلومات عن المنشأة والأفراد ومعلومات عن البيئة الخارجية. |
| <b>hFEDBACK لتغذية العكسية</b><br>وهي المعلومات التي تبين مدى فاعلية التدريب وتساعد على تقييم البرامج التدريبية ومدى الحاجة الى تعديلها أثناء التنفيذ.             |  |   |

### أنواع التدريب:

قسم التدريب إلى الأنواع التالية:

#### 1) التدريب حسب المدة الزمنية ويقسم هذا النوع إلى قسمين:

أ- **التدريب قصيرة الأجل:** ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة ومن عيوبها عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب للإلمام بكافة المعلومات التدريبي واستيعابها بالكامل وفيه يقوم المدربون بشرح مجمل المادة التدريبية دون الدخول في تفصيلاتها أو توضيحها بالكامل لضيق الوقت.

ب- **التدريب طويل الأجل:** وفيه قد تصل الفترة إلى سنة كاملة أو أكثر ومن حسنات هذا التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية ودقيقة الأمن عيوبه أظهر الإدارة إلى تعيين أشخاص يقومون بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب مما يرفع التكاليف على المنشأة ويدخلها في مشاكل عمالية غير إنهاء خدمات الموظف الجديد.

#### 3) التدريب من حيث المحتوى والمستوى الوظيفي وينقسم إلى عدة أنواع:

أ- **التدريب الأشرافي،** والذي يهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الأشراف والتعامل مع المرؤوسين لزيادة رضاهم.

ب- **التدريب التخصصي،** ويهدف إلى زيادة معلومات وقدرات الفرد المتدرب في نطاق محدود ووظيفة معينة لأداء عمل معين.

ج- **التدريب الارشادي والتثقيفي،** يستعمل هذا النوع من التدريب في حالة الموظفين الجرد أو المنقولين إلى وظائف جديدة لتعريفهم بالظروف الجديد للعمل.

د- **التدريب المهني،** مثل تدريب الأفراد على مهنة معينة مثل مهنة السكرتارية والطباعة.

هـ- **تدريب الاداريين،** وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية.

#### مجالات التدريب:

هناك عدة مجالات وطرق وأساليب للتدريب من أهمها:

1) **التدريب أثناء العمل ON GOD TRAININ** ويعتبر هذا النوع أشبع طرق التدريب قاطبة، ويكن تنفيذه باتباع الرسائل التالية:

أ- **التعليمات الوظيفية:** وهو أن يقوم الرئيس بإعطاء التعليمات للمرووس بأداء عمل عين بطريقة معينة.

ب- **الدورات الوظيفية:** وهو تكليف الموظف القيام بعمل ما في وظيفة ما تم القيام بنقله لعمل في وظيفة أخرى.

ج- **زيادة المهام الوظيفية:** وهو تكليف الموظف بمهام وظيفية أخرى إضافة إلى مهام عمله التي يقوم بها حالياً.

د- **تفويض السلطة:** وهو يعني توزيع حق التصرف في نطاق محدود، أي أن يقوم الرئيس بتفويض المرؤوس القيام بمهام محددة.

هـ- **تقييم أداء الموظف:** ومناقشة المشاكل العملية التي يواجهها ثم العمل على تدريبه لأداء عمله بأداء طريقة.

2) مراكز التدريب داخل المنشأة يقوم كثير من المؤسسات ذات المركز المالي القوي بإنشاء مراكز تدريبية داخلية.

ويشرف على مركز التدريب رئيس يخضع سلطة مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أو المدير العام فيها حسب النظام المتبع في المؤسسة يقوم المركز بتدريب الموظفين الذين ترشحهم الإدارات المختلفة في المؤسسة ما ويرفع رئيس تقارير للجهات المختصة توضيح مدى تقدم المتدرب، والصعوبات التي تواجهه ومن مزايا هذه الطريقة خضوع المتدرب للرقابة المستمرة لكن من عيوبها أنها مكلفة من الناحية المالية:

3) **التدريب الخارجي في وهو ينقسم على قسمين:**

أ- **التدريب في مراكز أو شركات استشارية متخصصة في التدريب يؤمها أفراد من مختلف الشركات وتعتبر تكاليفها منخفضة مقارنة بالوسائل الأخرى، لكن من عيوبها انعقاد هذه الدورات في أوقات قد لا تتناسب وظروف المتدربين.**

ب- **أحضر خبراء من الخارج لإلقاء محاضرات تدريبية لموظفي المنشأة وهذه الطريقة منخفضة التكاليف، إلا أن من عيوبها عدم توفر الخبراء المتخصصين في المجالات المطلوبة للمؤسسة.**

وقبل الانتهاء من الحديث عن مجالات التدريب لا يفوتنا أن نوه أن هناك أساليب أخرى يمكن أتباعها في عملية التدريب منها :-

1- **دراسة الحالة، وفي أثناء الدارسة تتم مناقشة حالات وقعت فعلا أو حالات افتراضية تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها.**

2- **تمثيل الأدوار، حيث يتقمص افراد أدوار معينة ويناقشون موضوعات محددة لا اتخاذ قرارات بشأنها.**

ج- **حضور المؤتمرات والندوات، ومن شأن ذلك ان يتيح للمتدرب المشاركة في النقاش واغتناء معلومات بما يطرح من مواد وموضوعات فيها.**

**مراحل وإجراءات التدريب**

**أولاً جمع وتحليل المعلومات:**

تتعلق هذه المرحلة بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذلك بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء من داخل المنشأة أو من خارجها وجدير بالذكر أن مرحلة جمع وتحليل المعلومات لا يجب أن تؤخذ بشكل منقطع أو غير منتظم حين الحاجة إلي اتخاذ إجراء تدريبي ما.

**ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية:**

من الأخطاء الشائعة في أوسط الإدارة أن الحاجة إلي التدريب تنشأ عن الوسع في حجم الأعمال بما يتبع تعيين أفراد جدد يلزم تدريبهم ، أو لمواجهة النقص في عدد الافراد الناشئ عن ترك العمل ، وهنا أيضا يكون التدريب ضروريا لأعداد الأفراد الجدد وتأهيلهم للعمل ولكن استقرار المعلومات التي أشرنا إلي تجمعها في المرحلة الأولى من مراحل تخطيط التدريب يشير إلي أن هناك العديد من المواقف التي تجعل من التدريب أمر لازما .

**ثانياً: تصميم البرامج التدريبية:**

أمكن للمخطط التدريب حتى الآن تحديد الاحتياجات التدريبية الدقيقة في صورة نتائج بذاتها تريدها الإدارة ومن هناك ينطلق المخطط التدريبي في استكمال جهوده وذلك ببناء البرامج التدريبية وتصميمها بطريق تحقق الأهداف المرجوة وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات هامة هي :-

1- **تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها.**

- 2- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات.
- 3- أعداد المادة التدريبية وصياغتها في صورة ملائمة للمدربين.
- 4- تحديد النتائج المنطقي في عرض الموضوعات.
- 5- اختيار أسلوب بالتدريب المناسب لكل موضوع.
- 6- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية.
- 7- أعداد المدربين.

#### رابعاً: تنفيذ البرامج التدريبية

وضع الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية بالرغم من أن مسؤولية التنفيذ تقع على عاتق أفراد آخرين في المنطقة وأهم الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالأعداد لها هي :-

- أ- توقيت البرنامج، ويتضمن هذا الجانب ما يلي :-
  - 1- موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه.
  - 2- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
  - 3- تنسيق النتائج الزماني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- ب- تنسيق النتائج الزماني للموضوعات التدريبية المختلفة:
  - 1- اختبار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج ( مثلاً قائمة كبيرة أم حجرات صغيرة ) .
  - 2- تصميم طريقة جلوس المدربين ( مائة مستديرة أم صفوف مستقيمة ) .
  - 3- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.
  - ج- تجهيز المطبوعات، ويتضمن هذا الجانب ما يلي:
    - 1) استلام المطبوعات من القائمين بأعدادها علمياً.
    - 2) إجراءات الطباعة والتجليد.
    - 3) إجراءات التوزيع على المدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج.
    - د- الاتصال بالمدربين.
    - هـ- الاتصال بالمدربين.

#### خامساً: تقييم برامج التدريب والمدربين:

أن فعالية برامج التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط والتصميم فقط وإنما نعتد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي وتتأثر كذلك باقتناع المدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه.

وعلى ذلك فإن تقييم برامج التدريب والمدربين هو نشاط رئيسي وهام لا فضل عن باقي أنشطة التدريب، وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يخطي بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفعالية والإيجابية المستهدفة من التدريب.

ويمكن تقييم عملية تقييم التدريب إلى المراحل أو الأنشطة القديمة التالية:

- 1) تقييم التدريب أثناء تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.
  - 2) تقييم التدريب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.
  - 3) تقييم التدريب بعد انتهاء العمل التدريبي.
  - 4) وتنصف عملية التقييم بشكل عام بأنها إنتاج تدفق مستمر ومتجدد من المعلومات حول نشاط معين تستخدم لأحداث مقارنة بين مستوى فعلي وبين معيار أو نمط مستهدف.
- أ- تحديد ما إذا كانت أساليب وإجراءات التدريب المتبعة تؤدي فعلاً غلي تحقيق التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات الأفراد موضع التدريب.
- ب- تحديد ما إذا كانت نتائج التدريب لها أي تأثير ملحوظ في قدره المشروع على تحقيق أهدافه.

#### بعض قواعد التدريب:

فيما يلي بعض القواعد والإرشادات التي تساعد على نجاح خطة التدريب وزيادة فاعليتها.

- 1- أن خطة التدريب يجب أن تصمم لسد احتياجات محددة للدارسين.
- 2- أن نجاح التدريب يتوقف إلى حد كبير على رغبة الفرد في التعلم.

- 3- فى المشروعات الصناعية فإن التدريب المباشر أثناء العمل بزيد فاعليته إلى حد كبير عن أساليب التدريب الأخرى.
- 4- التدريب الخارجى ( خارج العمل ) يعتبر استكمالاً وامتداداً للتدريب المباشر أثناء العمل .
- 5- التدريب كأي نشاط أخرى يحتاج إلى تخطيط وأعداد.
- 6- يتم تحديد العائد من التدريب أو قياس ( فاعلية التدريب ) عن طريق تحديد التغيير أو التحسن فى الأداء يعد التدريب.
- 7- العائد الحقيقى من التدريب هو أن يعتمد الدارسون إلى تعديل أنماط السلوك فى العمل بتطبيق المعلومات التى اكتسبوها أثناء التدريب.
- 8- حيث أن متطلبات العمل تغير باستمرار، فإن التدريب يجب أن يكون مستمراً .
- 9- مسئولية التدريب الأساسية تقع على عاتق المشرف المباشر .

### التدريب الإداري:

يعتبر التدريب الإداري أو تنمية الإدارة كما يطلب عليه فى بعض الأحيان من أهم مجالات النشاط لإدارة الأفراد فى الوقت الحالى فى عدد كبير من المشروعات خاصة فى الدول النامية ، وتتبع أهمية التدريب الإداري من أهمية الدور الذى تلعبه الإدارة فى عملية التنمية الاقتصادية بصفة عامة وفى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للوحدة أو المشروع بصفة خاصة.

أن فاعلية الإدارة تبلور فى تنسيق جهود الأفراد العاملين فى المشروع وتوجيهها، ناحية تحقيق أهداف الإنتاجية باستخدام الكف للموارد المتاحة من مواد وأفراد ورأس مال لذلك فإن رفع كفاءة المشروع الإنتاجية .

### المؤشرات الأساسية الداعية للتدريب:

هناك عدة مؤشرات يمكن للمنظمة من خلالها القيام ببرامج تدريبية لأفرادها وسوف تلخص فى النقاط الآتية:

**1- فى حالة اتساع أعمال المنظمة،** تلجأ المنظمة للقيام بأعداد وتهيئة أفراد عدة طريق إلحاقهم ببرامج تدريبية لغرض زيادة تنمية مهاراتهم ومعارفهم وذلك فى حالة إضافة منتج جديد أو خدمة جديدة ، وفى حالة استحداث تصميمات جديدة فى عملها وعند مواكبتها للتطور التكنولوجي، واستخدامها لآلات حديثة ، وفى حالة توسعها بإنشاء فروع أو أقسام جديدة حتى تتمكن من نجاحها وبقائها ومحافظةها على نصيبها فى السوق.

**2- فى حالة تعيين موظفين جدد،** فى بعض الأحيان ينبغي على المنظمة تمكين بعض أفرادها من الالتحاق بدورات تدريبية وذلك فى حالة تعيينها لموظفين جدد أو ترقية موظفين من وظيفة معينة إلى وظيفة أرقى، ونقل بعض موظفيها من وظيفة إلى أخرى بهدف قيام أفراد بالمساهمة فى إنجاح عمل المنظمة والقيام بعملهم على الوجه الأكمل.

**3) فى حالة التغيير فى المنظمة:** تستطيع بعض المنظمات أن تغير فى سياستها أو فى هياكلها التنظيمية وهذا يستدعي تدريب أفرادها ليتأقلموا مع السياسات الجديدة للمنظمة ، ومع التغيير فى هياكلها التنظيمية ، لأنه سيتم استحداث وظائف واختصاصات جديدة من خلال هذا التغيير ، مما يجعلها تحتاج لأفراد مؤهلين لتقلد هذه الوظائف.

**4) فى حالة حدوث مشاكل إنتاجية أو سلوكية للمنظمة :** فإنه يتوجب عليها بذلك الجهد والعمل على تنمية قدرات أفرادها فى بعض التخصصات التى نلاحظ أو تجدد فيها فمصوراً وضعفاً قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء ، وارتفاع تكاليف الإنتاج، أو انخفاض جودة المنتج ، وباردة نسبة التالف ، أو زيادة نسبة الغياب ، وكذلك ازدياد شكاوى الأفراد العاملين بالمنظمة ، وازدياد حوادث العمل ، ومخالفة الأفراد اللوائح والقوانين المعمول بها المنظمة وغيرها من المشاكل التى تسبب عدم استقرار المنظمة ونموها ، وتقدياً لمثل هذه المشاكل يجب على المنظمة أن تقوم بتنمية قدرات ومهارات أفرادها عن طريق النشاط التدريبي.

### علاقة نشاط التدريب بالأنشطة الأخرى داخل المنظمة وخارجها:

لا بد من وجود إدارة أو قسم أو مركز أو وحدة تدريبية بأي نشاط إنتاجي ، سلمي كان أم خدمي متوقفاً على حجمه ، وعدد العاملين فيه ، ومجالات أعماله ، وتخصصاته ... الخ ، وتوجد علاقة بين النشاط التدريبي

والإدارات الأخرى بالمنظمة من جهة ،وبالمنظمات الخارجية من جهة أخرى ، ويتضح ذلك من العرض الآتي :

### أولاً علاقة نشاط التدريب بالإدارات داخل المنظمة:

(1) علاقته بإدارة الشؤون الإدارية: تعتبر إدارة الشؤون الإدارية من المصادر الرئيسية لتعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال

أ) البيانات والمعلومات الخاصة بالأفراد العاملين بالمنظمة

ب) حركة انتقال العاملين في المنظمة بين الأقسام والإدارات الأخرى وترقياتهم

ت) تقارير قياس الكفاءة ، وذلك من خلال التقييم السنوي للعاملين حسب نموذج الكفاءة المعد لذلك.

ث) التعرف على أنواع الوظائف وواجبات ومسؤوليات كل منها علاقة بإدارة الشؤون القانونية: هناك تعاون بين هذه الإدارة والمسؤولين عن النشاط التدريبي بالمنظمة في التعرف على الاحتياجات التدريبية الحقيقية ، وذلك من خلال شكاوى الموظفين داخل المنظمة وشكاوى العملاء من خارج المنظمة لدراسة إمكانية مساهمة النشاط التدريبي في تلافيتها ، ومن خلال المجالس التأديبية ومحاضر التحقيق في مخالفة الأفراد للوائح والقوانين التي تنظم سير عمل المنظمة.

(3) علاقته بإدارة التفتيش والمتابعة: تشير تقارير التفتيش والمتابعة إلى وجود علاقة بين هذه الإدارة والنشاط التدريبي بالمنظمة وذلك بهدف استخلاص المشاكل التي تؤدي إلى انخفاض أداء العاملين ، أو عدم استقرارهم أو انخفاض جودة المنتج ، أو كثرة حوادث ودورات العمل ، وغير ذلك من المشاكل التي قد تؤدي إلى انحراف خط سير عمل المنطقة عن الخطط الموضوعية

(4) علاقته بالإدارة العليا: إن نجاح النشاط التدريبي يعتمد على نوع العلاقة القائمة بين الإدارة العليا وبين مسؤولي النشاط التدريبي بالمنظمة ، حيث إن نجاح النشاط التدريبي يتطلب دعماً كبيراً من الإدارة العليا ، وهذا الدعم يتمثل في إعطاء المسؤولين عن النشاط التدريبي الصلاحيات الكاملة في القيام بالتخطيط والمتابعة وإدارة كل الأنشطة المتعلقة بالتدريب وإمداد المركز التدريبي بالمنطقة عن وجد بالعناصر البشرية ذات الخبرة والكفاءة العالية في مجال التدريب ، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهذا المركز بهدف إنجاح النشاط التدريبي بالمنظمة.

### ثانياً: علاقة النشاط التدريبي بالمنظمات الأخرى

تقوم مراكز التدريب بالاتصال بال منظمات الخارجية المختلفة لكي تتمكن من ممارسة اختصاصاتها على الوجه الأكمل ومن هذه المنظمات

1- مراكز ومعاهد التدريب المختلفة وذلك للتعرف على البرامج التدريبية التي تقدمها ومدى ملاءمتها مع الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة.

2- مراكز التدريب بالمنظمات المماثلة لطبيعة عملها على مستوى القطاع التابعة له المنظمة وذلك للتعرف على الامكانيات التدريبية المتاحة لها ومدى إمكانية الاستفادة منها وتبادل الخبرات والكفاءات والمراجع في مجال التدريب.

3- الجهات المعنية بالإيفاد للخارج وذلك للاشتراك في البعثات التي تقدمها هذه الجهات وتسهيل عملية ترشيح العاملين بالمنظمة وإيفادهم للانخراط في مثل هذه الدورات التدريبية التي يتم تنفيذها في الخارج.

### خاتمة

وفي ختام هذا البحث يتضح أن التدريب يمثل أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات وتطورها، لما له من دور كبير في تنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية. كما أن التدريب يساعد المؤسسات على مواكبة التغيرات الحديثة والتعامل مع التحديات المختلفة بكفاءة أكبر. لذلك فإن الاهتمام بالتخطيط السليم للبرامج التدريبية وتوفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذها يعد أمراً ضرورياً لتحقيق أهداف المؤسسة وتنمية مواردها البشرية بصورة مستمرة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تعزيز ثقافة التدريب داخل المؤسسات باعتباره استثماراً حقيقياً في العنصر البشري الذي يعد أساس التقدم والنجاح.

### توصيات:

- في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج حول أهمية التدريب ودوره في تطوير أداء العاملين، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ضرورة اهتمام المؤسسات بوضع خطط تدريبية مستمرة تتناسب مع احتياجات العاملين ومتطلبات العمل الحديثة.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنجاح البرامج التدريبية وتحقيق أهدافها بكفاءة.
- الاعتماد على أساليب تدريب حديثة ومتطورة تواكب التطور التكنولوجي والإداري.
- الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة قبل إعداد البرامج التدريبية لضمان تحقيق الفائدة المطلوبة.
- تشجيع العاملين على المشاركة في الدورات التدريبية وتحفيزهم مادياً ومعنوياً للاستفادة منها.
- تقييم البرامج التدريبية بصورة دورية لمعرفة مدى فعاليتها وأثرها على أداء العاملين.
- الاستعانة بمدربين ذوي خبرة وكفاءة عالية لضمان جودة العملية التدريبية.
- تعزيز ثقافة التدريب داخل المؤسسات باعتباره وسيلة أساسية للتطوير وتحسين الأداء.
- ربط التدريب بالترقية والحوافز الوظيفية لزيادة اهتمام العاملين بتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- توسيع التعاون بين المؤسسات ومراكز التدريب المتخصصة للاستفادة من الخبرات الحديثة في مجال التدريب.

### قائمة المصادر والمراجع

- [1] عبد الباقي، ص. م. (2004). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الدار الجامعية.
- [2] درة، ع. ب. إ. (2003). التدريب الإداري الحديث. دار وائل للنشر.
- [3] السلمي، ع. (2001). إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. دار غريب للطباعة والنشر.
- [4] الطائي، ح. ع. ن. (2010). تنمية الموارد البشرية. دار البداية للنشر والتوزيع.
- [5] ماهر، أ. (2007). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية.
- [6] Marshall, A. (1991). Principles of economics (Arabic trans.). Dar Al-Nahda Al-Arabiya.
- [7] Flippo, E. B. (1985). Principles of personnel management (Arabic trans.). Dar Al-Mareekh Publishing.

**Disclaimer/Publisher's Note:** The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JSHD** and/or the editor(s). **JSHD** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.