

## إستراتيجية التدريب ودورها في تكوين وتوجيه الثقافة التنظيمية

### *Training strategy and its role in forming and guiding organizational culture*

أ.د. ناصر دادي عدون

أستاذ التعليم العالي

المدرسة العليا للتجارة-الجزائر

dadi\_nacer2003@yahoo.fr

أ.نبق بوبكر

أستاذ مساعد صنف أ

جامعة عمار ثليجي-الأغواط

b.nebeg@gmail.com

171

#### ملخص

لقد اكتسب تدريب الموارد البشرية أهمية كبيرة اشتقاقا من الدور الذي تلعبه بالمنظمات من خلال تحقيق اهداف المنظمات من جهة وتحقيق اهداف الافراد من جهة اخرى، وهذا باكتساب الموارد البشرية لثقافة تنظيمية معينة وفهم لسياسة المؤسسة وتوجهاتها، حيث اصبح الافراد من الوجهة الاستراتيجية عامل حاسم في توجيه وتكوين هذه الثقافة ، ولا يكفي تنمية وتدريب هؤلاء الافراد ولكن يجب أن نعرف كيف يؤدون وظائفهم بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود

الكلمات المفتاحية: تدريب؛ تكوين؛ توجيه؛ ثقافة تنظيمية

#### Abstract

Human resource training has gained a great importance relating to its role in organizations and through its dual effect in achieving organizational and individual goals. The reason is that human resources have gained a determined organizational culture and organizational policies and orientations' understanding. Individuals become a strategic and decisive factor in forming and directing this culture. Developing and training human resources are insufficient, but we should know how they efficiently and effectively perform their jobs in the frame of the existing organizational climate

**Key words:** training, training, mentoring, organizational culture

#### مقدمة:

بسبب التغيرات المتسارعة في السنوات الأخيرة والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على بيئة الأعمال، التوجه بنظام إدارة الموارد البشرية أصبح ينظر إليه بنظرة إستراتيجية أكسبته أهمية كبرى، ولهذا أصبحت الإدارة بجميع مستوياتها المتقدمة تدرك ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها لتحقيق أهداف وإستراتيجية المؤسسة، فالقدرة على أداء الوظيفة شيء مهم بالنسبة لوظيفة إدارة الموارد البشرية ولكن الأهم هو اكتساب الموظفين والعمال لثقافة وفهم لسياسة المؤسسة وهو ما نعتبره بثقافة المؤسسة، ولهذا نجد من أهداف ووظائف المؤسسة تنمية وتدريب مواردها البشرية، ولكن لا يكفي ذلك إذ يجب أن نعرف كيف تؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود، أي أن امتلاك المعرفة النظرية والعملية شروط ضرورية للنجاح ولكنها غير كافية إذ لا بد أيضا من توافر الرغبة في العمل وكسب المؤهلات والتقنيات اللازمة لذلك، فالإنسان لا يعمل وحده وإنما يعمل مع آخرين ربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم، ولا بد أن يعرف كيف يعمل الجميع في إطار التعاون وروح الجماعة. ولهذا تم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير التدريب كإستراتيجية ضمن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتكوين وتوجيه الموظفين وفق ثقافة موحدة وفعالة تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة؟

حيث تم التطرق للموضوع من خلال المحاور التالية:

- 1- المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية؛
- 2- تنمية وتدريب الموارد البشرية المفهوم والأهمية؛
- 3- ماهية الثقافة التنظيمية؛
- 4- دور التدريب في تكوين وترسيخ الثقافة التنظيمية؛
- 5- مكانة التدريب ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

## أولاً: المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

### 1. الموارد البشرية وأهميتها:

التطورات التي حدثت خلال هذه الفترات ساهمت في تغيير نظرة المسؤولين اتجاه العنصر البشري، فبعد ما كان يعتبر تكلفة يجب تدنيمها أصبح مورد حيوي داخل المؤسسة يجب الاعتماد عليه وهذا ما أدى إلى الاستغناء عن مفهوم إدارة الأفراد واستخدام إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

وعلى هذا وجب التطرق إلى الموارد البشرية وتبيان أهميتها من حيث الأداء التنظيمي والإنتاجي للمؤسسة، وقد أيقن الباحثون على أن تطوير المؤسسات وتحسين إنتاجيتها في الوقت الحالي لا يقتصر على مدى توفرها على الموارد المادية أو على رؤوس الأموال وإنما مدى توفرها على الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة ومنه كان الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتطويرها في المنظمات المعاصرة لأنها تساهم في نجاحها وتحقيق أهدافها. حيث اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة اشتقاقاً من الدور الذي تلعبه بالمنظمات، لأن العنصر البشري في أي منظمة هو الذي يحرك أداؤها وهو المحرك لفعالية استخدام عناصر الإنتاج، باعتبار الإنسان مصدر للثروة لا ينافس.<sup>2</sup>

### 2. أهمية الموارد البشرية:

ان الموارد البشرية الفاعلة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، لأنهم رأسمال عقلي أي لهم عقولا قادرة على التعلم والنمو والإسهام المؤثر في تعزيز أداء وموارد المنظمة وهذا لان المورد الاقتصادي له مصدران أساسيان هما الموارد البشرية والطبيعية والتفاعل بينهما يعطي المورد الإنتاجي (الموارد المصنعة). ومن هذا نعتبر المنظمة نظام بشري يتكون من عدد من الأفراد يعملون تحت إدارة واحدة لتحقيق أهداف مشتركة، وعلى هذا الأساس نميز الموارد البشرية عن بقية الموارد (المادية والمعنوية) بناء على:<sup>3</sup>

- الموارد البشرية تفكر وتعقل وتتمثل ما يتاح لها من معلومات لأنها قادرة على الاختيار؛
- الموارد البشرية لها أحاسيس ومشاعر وانفعالات ومن ثم لها اتجاهات وميول فهي قادرة على التحزب؛
- الموارد البشرية لها قدرات ومهارات ومن ثم فهي قادرة على العطاء، فهي تستطيع أن تكتشف استخدامات ومنافع جديدة للمنظمة والرفع من إنتاجية بقية الموارد؛
- و الموارد البشرية عنصر إنتاجي يستطيع أن يسهم في الإنتاج، وله إرادة تتحكم فيه كما وكيفاً، أي أنها تقدر على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة؛
- الإنسان يستطيع أثناء الإنتاج أن يتخذ موقفاً إيجابياً كالمشاركة الفاعلة الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف؛
- الموارد البشرية تتميز عن غيرها لكونها تتحكم في كمية وجودة الإنتاج، لأنه المورد الذي يستطيع أن يتحكم في كفاءة الموارد الأخرى ويحدد مدى استخدامها، ومن الذي يحدد مدى ما يستطيع من إسهام في الإنتاج هو المورد البشري وبهذا يعتبر العنصر البشري الأداة الموجهة للنشاطات التي تقوم بها المنظمة.

### 3. التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وارتباطه بإستراتيجية النشاط :

إن الفكرة الأساسية وراء التوجه الشامل والمتكامل لإدارة الموارد البشرية إستراتيجياً هو التنسيق بين جميع موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية وذلك لضمان أن جميع ما تفعله سيؤدي إلى تنفيذ إستراتيجيتها الرئيسية، ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضها سيؤدي بالنهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده، وهذا هو أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التدريب الجيدة في المنظمة.<sup>4</sup>

باعتبار الإستراتيجية تصور من المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من وراءه لتحقيق غاياتها وأهدافها.<sup>5</sup>

### ثانياً : تنمية وتدريب الموارد البشرية المفهوم والأهمية

إن إستراتيجيات الموارد البشرية ومنها إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل إستراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.<sup>6</sup>

وعلى المستوى المنظمة فان عملية تنمية الموارد البشرية وتدريبها لا ينظر إليها كعملية استهلاكية فقط في عزلة عن العملية الإنتاجية، وإنما أصبح ينظر إليه على أنه "استثمار" وأنه مع نشاطات المنظمة وجهان لعملة واحدة، يستهدفان النهوض بمستوى الفرد والمجتمع على حد السواء. والإبداع عند الإنسان هو الثروة الحقيقية التي لعبت دورا رئيسيا في عمارة الأرض وتحقيق التمدن والرفق والثراء في كل العصور. ومن منطلق أن الإنسان مصدر للثروة فهو لا ينافس، ومنه فان الاستثمار فيه وتعظيم إبداعاته من مكائنها إلى ارض الواقع هو الشغل الشاغل للأفراد والمنظمات معا.

## 1. ماهية التدريب:

" لقد ابتدع الفكر الإداري الفرنسي مصطلح التكوين وهو يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة و/أو المعرفة، وهذا المصطلح لا زال مناسب لبدء العملية أو الخطة التدريبية التي تبدأ بالالتحاق بالعمل ويشار إليها في الفكر الإداري الإنجليزي والفرنسي بالتدريب التعريفي أو التدريب الانضمامي إلى المنظمة، أو التدريب التوجيهي في المنظمة"<sup>7</sup>.

والمصطلحين متداولان كثيرا (التكوين والتدريب) حيث يستخدم الأول "التكوين" كترجمة لكلمة بالفرنسية " Formation"، أما كلمة (التدريب) فهي ترجمة للكلمة الإنجليزية " Training" ولا يختلف مدلول كلمتي التدريب والتدريب في شيء إلا أن التدريب تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي لذلك، فمن ناحية واقعية فان التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي.<sup>8</sup>

ويقول **وليم تريسي عن التدريب:** "رغم اتفاق القائمين على التدريب بصفة عامة على أن التدريب والتطوير يتضمنان كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من اجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المنظمة فان تعريف هذه المصطلحات في الأدبيات المتخصصة تتراوح ما بين تعريفات ضيقة جدا وأخرى واسعة وشاملة، مع الاتجاه المتزايد إلى تفضيل استخدام مصطلح تنمية الموارد البشرية والذي يعني: "Human Resources development"، على مصطلح التدريب والتطوير للتعبير عن وظيفة التدريب.<sup>9</sup>

وهناك الكثير من التعاريف التي تطرقت الكتابات المختلفة للتدريب (التكوين) نجمل أهمها في:

**التعريف 1:** التدريب عملية منظمة ومخطط لها ومستمرة تركز على الفرد وذلك لغرض إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية لتصحيح أو تطوير الأداء والمعرفة والمهارة لمواكبة احتياجات العمل الحالية أو المستقبلية التي يحتاج إليها الفرد أو يتطلبا العمل الذي يؤديه ذلك الفرد وكذلك تتطلبا المنشأة ذاتها.<sup>10</sup>

أما احمد مرسي فيعرف التدريب بأنه: "أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون، كيفية أدائهم للعمل، اتجاهاتهم نحو العمل، أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء العملاء."<sup>11</sup>

## 2. أهداف التدريب:

- إحداث تغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقويم وأكثر استعدادا لتطوير طبائعه وانطباعاته لصالح المنظمة وأكثر قبولاً للتضحية والولاء؛
- إحداث تغيير في سلوك الفرد أو تصرفاته مع غيره ومع الجماعة، والمنظمة بصفة عامة لان العلاقة بينه وبين غيره (أخذ وعطاء، أفعال وأقوال، فعل وانفعال، تأثير متبادل...)، وهذا يتمثل في سلوك الفرد الذي لديه القدرة على تعديل سلوكه بالشكل الذي يلاءم مصلحة المنظمة؛
- يحقق التدريب هدف الفرد أو غاياته في العمل كتحقيق الترقية أو زيادة أجره، فيكون التدريب احد الحوافز التي تحرك دوافع الفرد اتجاه المنظمة والعمل بها؛
- وسيلة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة خاصة الخارجية في مجال التقدم التكنولوجية أو الآلي أو تحديات في جو المنافسة؛
- وسيلة للمحافظة على الموارد البشرية الراهنة إذ يساعد على التقليل من حوادث العمل أو تجنب التعرض لها وهنا يعتبر التدريب مصدر للامان لأنه يحيط العامل بحماية تعليمية وإرشادات عملية ونصائح علمية في محيط العمل؛
- تهيئة العمال الجدد لشغل مناصب عمل في المنظمة، أو تغيير منصب العمل للعامل القديم؛
- تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد أي تحسين علاقات العمل، ومنه ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة، وهذا بعد توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعاً؛
- تدريب وتنمية وصقل معارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية ويسهم في تحقيق أهدافهم؛
- تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات التكنولوجية أو التعديلات التي تدخل عليها وبتوجهات المؤسسة "ثقافة المؤسسة" مع متابعة أي تطور في الأساليب أو تكنولوجيات الأداء أو السياسات.<sup>12</sup>

3. مبادئ التدريب:<sup>13</sup>

نحمل أهم المبادئ التي يركز عليها التدريب في مايلي:

- أن يكون للتدريب هدف محدد قابل للتطبيق ؛
- يجب أن يتصف بالاستمرار والشمول؛
- أن يوجه للعاملين في مختلف المستويات الإدارية؛
- أن يكون به صفة التدرج حيث يبدأ من الأسهل فالأصعب؛

- أن يكون مواكباً للتطورات الحديثة التقنية والإدارية؛
- أن يتناسب مع المستويات الوظيفية للعاملين؛
- أن يكون المورد البشري قادراً على الابتكار والإبداع؛
- أن يكون المورد البشري شريك في المسؤولية.

#### 4. التدريب مدخل من مداخل تنمية الموارد البشرية:

هناك من يعد التدريب محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز.<sup>14</sup> لأنه استثمار ذو مردود إيجابي على الأفراد والمؤسسات والمجتمع، وفي التخطيط له وتنفيذه يجب أن تراعى مبادئ الكفاءة والفاعلية والإنتاجية، وتحرص فلسفة التدريب الحديثة على رفع الإنتاجية إما بتخفيض المدخلات وإما بتعظيم المخرجات.<sup>15</sup>

أدى التخصص في أداء الأعمال وضرورة مواكبة التقدم في التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الأعمال إلى اعتبار تدريب الموظفين من الحاجات الملحة بالإضافة لكونه من أهم الوظائف التي تسهم في تأهيل وتطوير القوى العاملة بما يتفق مع احتياجات المنظمات لمواكبة التدفق الهائل في المعارف والمعلومات.<sup>16</sup>

#### 5. أهمية وظيفة التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية:

من الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ووظيفة التدريب والتطوير، حيث تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المهمة في الإدارة وعليه يمكن القول أن تخطيط التدريب والتطوير وتنفيذه يتطلب وجود قسم خاص يعمل ضمن إدارة الموارد البشرية وتحت إشرافها وفي حالة وجود قسم التدريب مستقل عن إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون التنسيق على مستوى عالي جداً بين قسم التدريب وإدارة الموارد البشرية:<sup>17</sup> ويمكن للتدريب ان يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم، ويكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع روح المعنوية لديه، تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل، وأهمية التدريب تكمن في:

#### 6. أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:<sup>18</sup>

من بين الفوائد التي يحققها التكوين للمنظمة، زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب الأفراد المهارت والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج. ويمكن إجمال أهمية التدريب للمنظمة في النقاط التالية:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج؛
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة؛
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف؛
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة؛
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.<sup>19</sup>

#### 7. أهمية التدريب بالنسبة للفرد:<sup>20</sup>

- يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها انه يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين؛
- التدريب يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل؛<sup>21</sup>
- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها؛
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل؛
- تطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين؛
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما؛
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين. 22

#### ثالثاً : مكانة التدريب ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام.

## 1. إستراتيجية التدريب:

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.<sup>23</sup>

إن المنظمات الناجحة في ظل التطورات الحاصلة المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على مكانتها من خلال التأثير على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب، الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. إن المنظمات التي تستخدم إستراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين.

مما سبق نستنتج تعريف إستراتيجية التدريب هو أنه عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هي الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها.<sup>24</sup>

## 2. ركائز إستراتيجية التدريب:

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي:<sup>25</sup>

- 1- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لإستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات؛
- 2- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الأكفاء، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة؛
- 3- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم إستراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرّف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى؛

- 4- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها؛ وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:
- \* هل ندرّب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟
- \* ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟
- 5- تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وبقيّة الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون إستراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

### 3. معوقات تطبيق إستراتيجية التدريب في المنظمات: <sup>26</sup>

- هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الإستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:
- عدم وضوح الإستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها؛
  - عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى؛
  - جمود القوانين والتشريعات؛
  - عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب؛
  - عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب؛
  - ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب؛
  - ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة؛
  - ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

### 4. التدريب كاستثمار:

أصبحت المنظمات تعيد النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية وهذا من خلال ما يسمى بتدريب الدافعة العالية "High-leverage training"، حيث يتم الربط بين البرامج التدريبية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة ويتم التركيز على نوعية عالية من التدريب.

فالعنصر البشري يمكن أن يجدد نفسه من خلال التدريب لأن ما ينفق عليه يشكل استثمارا حقيقيا، في حين تظل الموارد الطبيعية بمفردها تعيش خطر النفاذ وعدم التجديد ويظل لها طابعها الظرفي المحفوف بالمخاطر، فالتدريب وإعادة تأهيل المهارات البشرية يشكلان اليوم أكثر من ضروري، لأنهما الوسيلة الأكثر فعالية لتحريك وتعبئة الموارد البشرية الكامنة والمتاحة.<sup>27</sup>

أما علي السلمي فيرى ان التدريب كاستثمار موجه لتحقيق عائد محدد في قيمته على ما انفق عليه، وبصفته استثمارا بشريا فان الأمل أن يكون العائد منه متواصلا "مستداما" ويضيف أن النشاط التدريبي الفعال يتصف بأنه إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد.<sup>28</sup>

أما بيكر فقد اهتم بدراسته بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، الاختلافات في الأجور، درجة الخطر، السيولة، المعرفة، ويقدم تحليل الاستثمار البشري تفسيراً موحداً لعدد كبير من الظواهر التطبيقية، للوصول إلى نظرية شاملة وموحدة تساعد هذه النظرية العامة في تفسير ظواهر عديدة ومختلفة مثل شكل الإيرادات، وتأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد، وهذا من خلال التدريب العام أو التدريب المتخصص.<sup>29</sup>

ان الاستثمار في الموارد البشرية كأحد المقومات الضرورية في تحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية فهي:<sup>30</sup>

- وسيلة تعليمية: تمد الإنسان بالمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ، أو قيم وفلسفات تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج.
- وسيلة تدريبية: تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج.
- وسيلة فنية: تمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية.
- وسيلة سلوكية: تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

فالتدريب قد يأخذ طابع اجتماعي أو اقتصادي وغيره، وعموما تلجأ المنظمات إلى التدريب كسياسة تهدف إلى التعلم، كاللغات التي تحتاجها المنظمات سواء فرنسية أو إنجليزية أو عربية وغيرها من اللغات، كذلك أساليب العمل، تعلم موضوع معين بذاته له صلة بالمهنة، تغيير معلومات أو مناهج في العمل، التعرف على طريقة أو طرق العمل خاصة بظهور تقنيات جديدة أو أساليب جديدة أو تغيير في أساليب العمل. وقد يأخذ التدريب التطبيقي، أو تدريب الخبرة، ومنه الاستثمار في التدريب يكون وفق تحديد الأهداف ومن ثم احتياجات كل من الأفراد والمنظمة للتدريب.<sup>31</sup>

ويمكن أن نجد أهم الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة من الاستثمار في التدريب:

- زيادة الإنتاجية بزيادة مهارات الأفراد أو إضافتها؛

- رفع درجة الروح المعنوية للأفراد: ونعني بها زيادة الثقة والاستقرار النفسي للفرد مما ينعكس على روحه المعنوية واندفاعه للعمل وفي تحسين العلاقات الإنسانية للعمل؛
- تخفيض حوادث العمل: التدريب الجيد كفيل بإعداد الفرد وتأهيله لأداء العمل بطريقة أمنية وسليمة تقل فيها حوادث العمل. ولهذا التدريب يعتبر استثمارا حقيقيا غير عادي لأنه يعني التخطيط والتنمية بالقياس إلى الأهداف الموضوعية، وله مخرجات كما له مدخلات نتيجة التفاعل بين الأفراد والمنظمة، وبالتالي إحداث التوافق بين مخرجاتهما من التدريب.<sup>32</sup>

## 5. خطوات إعداد إستراتيجية التدريب:

إن عملية إعداد إستراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:<sup>33</sup>

- 1- تحليل إستراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج؛
- 2- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديموغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة؛
- 3- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة؛
- 4- إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع إستراتيجية المنظمة؛
- 5- مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

## رابعا: ماهية الثقافة التنظيمية

التغير الثقافي أيضا له تأثيرا مباشرا، حيث أن ثقافة المؤسسة تعود إلى مجموعة القيم وطبيعة ردود الأفعال، فمشاريع المؤسسة أو بيئتها تستطيع جذب أو احتواء حتمية تغير ثقافي، والتحديد الواضح للاحتياجات يسمح إذن برسم الأدوات الملائمة، ويسمح أيضا بإنجاز اقتصاديات أي الاستثمار أكثر حسب الأولويات التنموية.<sup>34</sup>

## 1. تعريف الثقافة التنظيمية:

لقد دخل مفهوم الثقافة في أدبيات إدارة الأعمال في نهاية السبعينات 1970 وبداية الثمانينات 1980 من القرن الماضي، هذا لا يعني أنه لم يكن موجودا في السابق ثقافة للمنظمات، لكن الضرورة حتمت على المنظمة الاهتمام بهذا الجانب وذلك كنتيجة منطقية للتطورات السريعة الخاصة بالمحيط وتغير قواعد اللعبة التنافسية.<sup>35</sup>

يمكن تعريف الثقافة بأنها " نوع من المعتقدات، والمعرفة، والاتجاهات والعادات التي توجد داخل المؤسسة، وتتكون من معتقدات الإدارة العليا ومعتقدات الأفراد، كما أنها تؤثر على قدرة الأفراد العاملين في الانضباط والأداء الجيد داخل المؤسسة"<sup>36</sup>

أما ثقافة المنظمة فهي هي نسيج من اللغة التي تتعامل بها، والعادات التنظيمية الخاصة بها، والقانون الذي ينظم تعاملاتها، ونظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعيا. وان نجاح أي إستراتيجية في أية منظمة يتوقف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها، فمن المعلوم انه لكل منظمة ثقافتها المميزة لها، وقد تكون هذه الثقافة مصدر قوة ونجاح كما في الشركات الناجحة (IBM, GMC) أو مصدر ضعف.<sup>37</sup>

إن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية، بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة، وعلاقات غير متساوية، تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها، بحيث يستطيع تحقيق الهدف المشترك من جهة، وإعادة إنتاج المجموعة من جهة أخرى، فالجماعة بهذا المعنى تسمح للفريق، أو المجموعة بأن تتشكل، وتتكون بصفتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات، وطرق الدمج، والانتماء لهذه المجموعة أولا، وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم، ومعارفهم، وتوحيد معالمهم المتضاربة منها، من أجل استمرار هذه المجموعة، وبقائها من جهة ثانية.<sup>38</sup>

ولهذا تعتبر الثقافة التنظيمية بهذا موجه لسلوك الأفراد المنتمين إليها، على الأقل بالقدر الذي يحقق به استمرار هذه المجموعة، بتحديد السلوك الملائم، وغير ملائم لدعم استقرار، وتوازن النسق الاجتماعي للمنظمة.<sup>39</sup>

فهي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمؤوسمهم ومنظمتهم، فالثقافة التنظيمية تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد<sup>40</sup>

## 2. عناصر الثقافة التنظيمية:<sup>41</sup>

### 1.2. القيم التنظيمية Organizational Values :

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...الخ.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين...الخ.

## 2.2. المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs :

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

## 3.2. الأعراف التنظيمية Organizational Norms :

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

## 4.2. التوقعات التنظيمية Organizational Expectations :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة وكل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرءوسين، والمرءوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيبي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

## 3. تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة :

تتمثل أهم نواحي تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة في:<sup>42</sup>

- 1- **التأثير على توجهات المنظمة والعاملين:** إذ يمكنها أن تمثل قوة ايجابية بتوافقها مع أهداف المنظمة، وتقاس بمدى مواءمتها لتحقيق هذه الأخيرة، كما يمكن أن تمثل قوة سلبية غير متوافقة مع أهداف المنظمة؛
- 2- **الانتشار:** ويقاس انتشار الثقافة بين أعضاء المنظمة درجة مشاركتهم في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم؛
- 3- **القوة:** والمقصود هنا ليس قوة الإجبار، ولكن قوة التأثير في أعضاء المنظمة، ويظهر ذلك جليا من خلال تبني القيم السائدة في المنظمة والانتماء القوي لها.
- 4- **المرونة:** وتظهر مرونة الثقافة التنظيمية في القدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة.

إن أي تغيير ثقافي يجب على القيادة الإدارية، أن تعمل على جعل مرؤوسها يفهمون، ويدركون أهميته، من خلال الإعلان عن رسالة المنظمة، ومعتقداتها وإستراتيجيتها، بالتركيز على إحدى جوانب الثقافة التنظيمية، كبناء ثقافة المناخ التنظيمي وبناء ثقافة للتحفيز، جيدة، تدفع وتعزز إتباع السلوكيات الواعية بهدف المنظمة، في ثقافة اتصالية تعد مفتاح لفهم، ومناقشة الأهداف بطريقة جماعية.<sup>43</sup>

#### 4. مكونات الثقافة المؤسسية التي يمكن إدراجها في المكونات التالية:<sup>44</sup>

- 1- **القيم المؤسسية:** وهي النشاط الذهني الذي يحدث في ذهن الفرد، فهي عملية عقلية ذهنية ترتبط بتكوين اختيارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة. والقيم قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الصحيح والخطأ والمرغوب فيه وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، ولا شك أن عن اتجاهات الأفراد وطبيعة (vision) نظام القيم يزودنا برؤية الثقافة المؤسسية؛
- 2- **المعتقدات المؤسسية:** هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال المؤسسية؛
- 3- **الأعراف التنظيمية:** وهي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة؛
- 4- **التوقعات التنظيمية:** وهو ذلك التعاقد الذي يتم بين الموظفين والمؤسسة مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء) توفير الاحتياجات، الحاجة إلى الاحترام، توفر شروط العمل النفسية والاقتصادية؛
- 5- **التوجيهات:** وهي درجة ما يوجد من أهداف واضحة تمكن من التنبؤ وتحديد ما سيكون عليه الأداء والتصرفات؛
- 6- **التنسيق:** وهي درجة ما يوجد في المؤسسة من تأكيد على عمل مختلف الوحدات والأقسام للعمل بطرق متناسقة؛
- 7- **الدعم الإداري:** هي درجة ما تدعم به الإدارة العاملين وتزودهم بالمعلومات والاتصالات الواضحة؛
- 8- **الرقابة:** مدى وجود قواعد وأنظمة وإشراف مباشر على العاملين للرقابة والتحكم في شؤونهم وسلوكياتهم؛
- 9- **الانتماء:** وهي درجة انتماء الأعضاء للمؤسسة وتميزهم بها ككل بدلا من مجموعاتهم الخاصة في المعرفة أو العمل؛
- 10- **أنظمة الحوافز والتعويضات:** تعتبر أنظمة التعويضات أو الجزاءات عن مدى اعتماد معايير الأداء كأسس لتحديد الأجور والمنافع والترقيات بدلا من الأقدمية أو المحسوبية؛

11- **تحمل النزاعات:** تعبر عن درجة تشجيع المنظمة للعاملين فيها على الكشف عن النزاعات والخصومات ومناقشتها بشكل صريح وعلني (تجسيدا لمبدأ شفافية الأداء)

12- **أنماط الاتصالات:** تعبر أنماط الاتصالات السائدة عن الدرجة التي تقتصر فيها الاتصالات على تلك التسلسلية.

إن مسار الشركات الدولية المعاصرة يلاحظ ذلك التفوق في تجديد الرؤية لدى القادة والموظفين، والتجديد في تحديد السياسات، واعتناق ثقافة مؤسسة تقوم على محاور أساسية مثل الجودة، الإبداع، المرونة، خدمة الزبون، العمل بروح الفريق، ... الخ وهذا ما يتطلب الإجراءات التالية:<sup>45</sup>

- تصميم هياكل تنظيمية تقوم على الوحدات المتناسقة فنيا وماديا والمستقلة في إبداء الآراء بما يكفل الإبداع على مستوى كل وحدة؛
- دعم سرعة اتخاذ القرارات والتخفيف من الإجراءات البيروقراطية؛
- تشجيع التحديث وتطوير المنتج داخليا من حيث المكونات وخارجيا من حيث التصميم؛
- تنمية المهارات الجماعية والفردية وتشجيع التفكير الذهني الجماعي؛
- إعداد مسارات وظيفية متجددة تدعم الولاء والانتماء الوظيفي؛
- وضع أنظمة مرنة للترقية والمكافآت وفق مهارات إبداعية غير نمطية.

## 5. تغيير ثقافة المنظمة :

يأخذ تغيير الثقافة التنظيمية أشكالا مختلفة تبعاً للهدف الذي تسعى إليه، وأهم هذه الأشكال:

- أن يكون التغيير التنظيمي استجابة لمؤثرات في البيئة الخارجية؛
- أن يهدف التغيير إلى حل مشاكل ذاتية قد تتعلق بعضها بالبيئة الخارجية وقد يتعلق البعض الآخر بضعف في أجزاء التنظيم؛
- أن يهدف التغيير إلى السيطرة على المناخ أو جزء منه.

ونلاحظ أن الجهود التي تبذل لتطوير الثقافة التنظيمية يجب أن تركز أساساً على الجانب السلوكي لأن العلة ليست في التشريعات والهياكل التنظيمية، بل العلة في البشر الذين يفسرون تلك التشريعات ويتقاسمون الأدوار في الهياكل التنظيمية.

## خامساً: دور التدريب في تكوين وترسيخ الثقافة التنظيمية

### 1. نظام الدمج بين الأقدمية والكفاءة:

ومن العوامل المساعدة على تحقي وترسيخ الثقافة التنظيمية الدمج بين الكفاءة والاقدمية حيث كان الدمج بينهما يقلل من العناصر السلبية في كل منهما كذلك فإنه أكثر ملائمة لطبيعة البناء التنظيمي لأية منظمة فمن المعلوم أن حجم الوظائف التنفيذية والمساعدة هو عادة أكبر بكثير من حجم الوظائف الإشرافية والقيادية من ناحية كذلك فإن محتوى وطبيعة الوظائف الأولى تتسم بالمنطقية والتكرار أو البساطة أو عدم المسؤولية لأعمال الآخرين ويختلف عن محتوى وطبيعة الوظائف التالية التي تستدعي الإشراف على أعمال الآخرين أو مراجعتها أو توجيهها وبالتالي ما تستلزمه كل منها من قدرات واستعدادات مختلفة لدى الأفراد لإشغالها ولذلك فإن نظام الأقدمية قد يكون أكثر ملائمة للترقية في الوظائف الأولى في حين نظام الترقية على أساس الكفاءة والجدارة يكون أكثر ملائمة للنوع الثاني، أما في الفئات التي في القاعدة فيمكن اعتماداً نظام الترقية بالأقدمية، تتخذ من التحليل الديناميكي قاعدة لها<sup>46</sup>. فبعض الدراسات تشير إلى ان المتدرب يتعلم: 5% مما يسمع و20% مما يسمع ويرى و70% مما يسمع ويرى ويطبق تقييم العملية التدريبية. فالتدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على:<sup>47</sup>

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها؛
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة؛
- إعطاء العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت إستراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد

### 2. البعد الاستثماري للتنمية البشرية: □□

إنّ التنمية البشرية باعتبارها جهدا استثمارياً، يرتكز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، حيث تقوم بتجميع الرأس المال البشري واستثماره بصورة فعّالة. لذا فإنّ إستراتيجية التنمية البشرية تركز على:

- تنمية القدرات البشرية عن طريق التدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية؛
- الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرات المكتسبة؛
- تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفاً لمختلف الجهود الإنمائية؛

- كما لا تهتم التنمية البشرية بتنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو والكفاءة الاقتصادية فقط، بل تشمل أيضا المجالات الاجتماعية والثقافية والنفسية التي تمكن الفرد من أن يعيش حياة تحقّق له مزيدا من الرخاء الاجتماعي.

### 3. الارتقاء بالمهارات الأدائية والذهنية:<sup>34</sup>

تعد القوى العاملة الرصيد الأساسي والعنصر الحاكم في سياق المنافسة مع الدول المتقدمة صناعياً لمواجهة التغيرات التقنية، والاستثمار في التدريب بالمجتمعات النامية يمثل تصوراً وطنياً، فمن خلال الاهتمام بالعمالة ورعايتهم بتوفير التدريب اللازم لرفع كفاءتهم وخبراتهم يمكن الاستفادة منهم في تحسين الإنتاج والخدمة اللازمة لسوق العمل حالياً ومستقبلاً.

فاليابانيون والألمان ينفقون على التدريب خصوصاً في جانب الارتقاء بمستوى المهارات الأدائية والذهنية للعامل الصناعي اعتماداً على فلسفة تفيد أن العقل والذكاء يمكن أن يتفوقا على الإنفاق الرأسمالي مرات عديدة.

ومع تزايد سرعة التغيير في القدرات التقنية يستلزم سرعة التقدم النسبي للمهارات مع الأخذ في الاعتبار أن ذلك يزيد أيضاً من رصيد القيمة المضافة بتحسين المنتج النهائي.

فالمطلوب من مؤسسات التدريب المعنية التعاون مع مؤسسات ومراكز البحوث التقنية في توفير البرامج التدريبية المتقدمة في مجال الارتقاء بالمهارات الأدائية والذهنية للعاملين بالقطاع الصناعي حتى يمكنها التواء مع التغير المستمر في الإمكانيات التقنية.

### 4. الجوانب السلوكية في تنمية الموارد البشرية:<sup>49</sup>

- يتضح لنا أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتماداً مباشراً على قدرة العاملين بها في إنجاز ما هو مطلوب منهم وإحراز النتائج تبعاً لذلك، والتدريب يمثل أحد وسائل المنظمة في تطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية لأفرادها بالشكل الذي يسهل نمو وتطور المنظمة وتحقيق قدرتها التنافسية. والتدريب في نطاق هذا المفهوم ولتحقيق أهداف المنظمة يجب أن يراعي النقاط التالية:
- المنظمة مجتمع بشري وإنساني يضم أفراد يعملون لتحقيق أهداف محددة أو معروفة، ومن المعروف أن لكل فرد سلوكه وطباعه وتصرفاته وحاجاته ورغباته والتي تختلف من فرد لآخر، وهذا المفهوم يجب أن يكون نقطة ارتكاز عند إعداد برامج التدريب.
  - التدريب قد يكون وسيلة لاكتشاف قيادات جديدة تقود المنظمة بفاعلية وإيجابية نحو تحقيق أهدافها فهو يمنح الفرد الفرصة للتعبير عن نفسه والاشتراك في مناقشة وحوار سياسات المنظمة المختلفة، فهو وسيلة لاكتشاف الطاقات النشطة والمبدعة؛
  - التدريب وسيلة لتطويع وحث العامل لبذل كل طاقاته أي أن التدريب محرك لدوافع الإنسان العامل؛
  - التدريب وسيلة الإدارة إلى تطبيق مبدأ الاتصالات ومن ثم خلق الترابط بين فريق العمل في كل المستويات ويتحقق جو من التعاون الإيجابي؛
  - التدريب وسيلة تعليمية وتربوية تؤدي إلى تغيير سلوك الفرد من خلال الأهداف التي تسطرها المنظمة.

والقدرة على التعلم التنظيمي تمثل ميزة تنافسية مستمرة للمنظمة، خاصة التي تستعمل المعارف بطريقة دقيقة وسليمة<sup>50</sup>.

## الخاتمة:

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية تغيرات وتطورات كبيرة حيث أصبح ينظر إليها على أنها موردا إستراتيجيا يمنحها التفوق والريادة وميزة تنافسية مستدامة، وباعتبار التدريب نشاط إستراتيجي داخل المنظمات أصبح الاهتمام به يزداد يوما بعد يوم، فكلما كان فعالا ومستمرًا كانت نتائجه كبيرة على معارف ومهارات وسلوك الأفراد وأداء وفعالية المنظمة ككل. ومنه تكوين ثقافة ورؤية موحدة ومشتركة تخدم اهداف المنظمات وعلى هذا ومن خلال هذا البحث نصل الى ما يلي:

- انه أصبح ينظر للموارد البشرية ك رأس مال حقيقي تملكه المنظمات، فهو ك رأس مال فكري يتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
- على الادارة العليا في المنظمة دعم ومساندة عملية التطوير التنظيمي وبشكل مستمر مع السعي لتكوين ثقافة تنظيمية، وتطوير العلاقات التنظيمية من خلال سياسة تكوينية تصب في نشاطات ادارة الموارد البشرية ومن جهة اخرى عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للعاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل، من خلال تفجير قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم وتنميتها تحقيقا للأهداف التنظيمية.
- يجب على المنظمات التركيز على التدريب كأحد أهم عناصر تنمية مواردها البشرية وتحقيق التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية، فهو كوسيلة إستثمار لتطوير الكفاءات بها، مما يحقق لها المرونة في أنشطتها.
- لكي يحدث التدريب أثره في تنمية الفرد وتزويده بالمهارات والسلوكيات الجديدة لتفعيل التغيير يتطلب ذلك تنفيذ برامج تدريبية مبنية على أسس علمية، ووضع نظام لقياس فاعلية التدريب، مع التركيز على تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل.
- ان الهدف من وراء تنمية وتدريب الموارد البشرية هو تكوين الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم فيصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها ومنه التنمية والتطوير تنطبق على جميع أفراد المنظمة (مديرين، رؤساء، موظفين).
- يجب أن يبني تخطيط التدريب على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية والتي تتلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات أو اتجاهات معينة يراد تنميتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة بها لمواجهةها وعلاجها.

- لابد من التنبيه إلى أن المشكلات التي يتم تحديدها قد لا تعالج جميعاً عن طريق التكوين و التدريب فقد يمكن مواجهة بعضها بسياسات وأساليب أخرى إنتاجية أو تنظيمية أو فنية.
- يجب على المؤسسات الجزائرية أن تعمل على تدريب الموارد البشرية وجعلهم يقبلون على العمل الجماعي وتبادل الآراء والاستشارات وتقاسم وتحمل المسؤولية وتوجيه الافراد الى العمل الجماعي ومنه تغيير مصطلح انا اعلم إلى نحن نعمل.
- تكوين ثقافة تنظيمية لدى العاملين تسمح بتشجيع بقأهم ومنع هجرتهم، ومنه تقديم عصاره جهدهم للمؤسسة وكسب ولأهم وزرع روح الانتماء إلى المؤسسة مما يسمح برفع معدلات أداءهم.
- إن اعتماد طرائق حديثة في إدارة الموارد البشرية، يتطلب رؤى جديدة لمحيط وثقافة وقيم جديدة تأخذ بعين الاعتبار متغيرات متطلبات محيط المؤسسة الخارجي.
- ضرورة تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات وإصدار القرارات المناسبة، وأهمها تبني لسياسات والثقافة التنظيمية.
- الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات المتراكمة لدى الأفراد والابتعاد عن اعتبار العامل آلة (النظرة التaylorية) والسماح له بالإفصاح عن أفكاره وتوفير فرص الإبداع له.
- فعلياً التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة.. وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

## الهوامش والمراجع:

<sup>1</sup> J. M. Peretti, ressources humaines et gestion du personnel, édition paris E 94, Vuibert, p14.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط1993، ص47.

<sup>3</sup> علي السلي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1997، ص47-52.

<sup>4</sup> سعيد شعبان حامد، بحث مرجعي عن: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية مقدم إلى: اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال (أساتذة مساعدين)، كلية التجارة – جامعة الأزهر، 2006، ص16.

<sup>5</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، دار أثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص136.

<sup>6</sup> مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع إربد، 2002، ص13-14.

<sup>7</sup> أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، مصر، دار الكتب، ط3، 2000، ص157-167.

<sup>8</sup> عبد الرحمن توفيق، إستراتيجية الاستثمار البشري، مصر، بيميك، 1996، ص88.

<sup>9</sup> وليام تربي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد الجبالي، معهد الإدارة العامة السعودية، ط1990.

<sup>10</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999/2000، ص167.

<sup>11</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص332.

<sup>12</sup> منصور احمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص225.

- <sup>13</sup> جواهر بنت احمد قناديلي، الملتقى الإداري الثاني لإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، 7-8 مارس 2004.
- <sup>14</sup> خالد عبد الرحمان الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص222.
- <sup>15</sup> عبد الباري دره إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات – الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، 2003، ص116.
- <sup>16</sup> رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية – الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكات، الرياض، 2001، ص687.
- <sup>17</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2008م، ص137.
- انظر: ثلاثية نوة وزوايدية أفراح، تكوين الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة وتحقيق التشغيل الكامل، الملتقى العلمي الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة،
- <sup>18</sup> سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص187.
- <sup>19</sup> ثلاثية نوة وزوايدية أفراح، تكوين الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة وتحقيق التشغيل الكامل، الملتقى العلمي الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة،
- <sup>20</sup> محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص102.
- <sup>21</sup> خالد عبدالرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص89.
- <sup>22</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص187.
- <sup>23</sup> عطا الله "محمد تيسير" طافش الشرعة وتحسين احمد جعفر الطراونة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، فرع الكرك، 2008، ص10-11.
- <sup>24</sup> عطا الله "محمد تيسير" طافش الشرعة وتحسين احمد جعفر الطراونة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، فرع الكرك، 2008، ص11.
- <sup>25</sup> مؤيد السالم، وعادل صالح، مرجع سابق، 2002، ص13-15.
- <sup>26</sup> عطا الله طافش الشرعة وتحسين احمد جعفر الطراونة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، فرع الكرك، 2008، ص14.
- <sup>27</sup> محمد العيد الأشقر، التدريب وإعادة التأهيل، مجلة الصلب العربي، العدد 1217 اتحاد العربي للحديد والصلب، مارس 93، ص5.
- <sup>28</sup> علي السلي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص313.
- <sup>29</sup> رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية 2002/2001، ص70.
- <sup>30</sup> منصور احمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص495.
- <sup>31</sup> Julio Fernandez, réussir une activité de formation, e Saint-Martin, ed 1993, p 12
- <sup>32</sup> محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص258.
- <sup>33</sup> عطا الله طافش الشرعة وتحسين احمد جعفر الطراونة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، فرع الكرك، 2008، ص13.
- <sup>34</sup> Jean Marie Peretti : Ressources Humaines et gestion des personnes, librairie Vuibert, 4<sup>ème</sup> édition, 2002, p107.
- <sup>35</sup> Eric Delavallée ,la culture d'entreprise, (pour manager autrement), édition d'organisation, paris, 2002, p22.
- <sup>36</sup> أنشوك شاندا وشلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكيم الحزامي، 2002. إستراتيجية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر. الطبعة 01، ص:87.
- <sup>37</sup> عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل: إعادة الهيكلة، الاندماج، المشاركة، الخطر، الطبعة الثانية، 1999، ص124.
- <sup>38</sup> Crozier M et F. Berg (E): L'acteur et le système, ed—du seuil, paris;1997 ، P184 – 186
- <sup>39</sup> نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإداري، مصر، 2006، ص90.
- <sup>40</sup> هيجان عبد الرحمن أحمد، 1412هـ، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. مجلة الإدارة العامة، عدد(74)، ص11-12.
- <sup>41</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية، للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، ص153-154.
- <sup>42</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص409-410.
- <sup>43</sup> سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص163.
- <sup>44</sup> بوحنية قويدر، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة دراسة في طبيعة العلاقة بين طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، / عدد2003/02، ص71-72.
- <sup>45</sup> بوحنية قويدر، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة دراسة في طبيعة العلاقة بين طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد2003/02، ص73.
- <sup>46</sup> ستان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006. – ص207، 213.
- <sup>47</sup> بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003، ص12.
- <sup>48</sup> عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص اندماج الجزائر لاقتصاد المعرفة بورقلة.
- <sup>49</sup> منصور احمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص212-214، 217-218.
- <sup>50</sup> - Debra M Amidon, innovation et management des connaissances, Edition organisation, paris, 2001, p 35.