

## الفصل السادس: تدريب الموارد البشرية

### مقدمة

- 1- مفهوم التدريب وأهميته
- 1-1 مفهوم التدريب
- 1-2 أهمية التدريب وأهدافه
- 2- إدارة العملية التدريبية
- 2-1 تحديد الاحتياجات التدريبية
- 2-2 تصميم البرامج التدريبية
- 2-3 تقييم نتائج البرامج التدريبية
- 3- معوقات التدريب وضمانات زيادة فعاليته
- 3-1 معوقات التدريب

### 3-2 ضمانات تحقيق الفعالية في تدريب الموارد البشرية

### خاتمة

### مقدمة

إنّ وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوظيفها وتقييم أدائها، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الأفراد لممارسة أعمالهم على أسس صحيحة وسليمة. لذا فإنّ وظيفة التدريب تعتبر من بين الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونها نشاطاً يعود بالفائدة على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع ككل.

وإنّ الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل. بالإضافة إلى أنّ التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال في وقتنا الحاضر تستلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية عن طريق تدريبها بقصد تطوير قدراتها وإكسابها مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تتلاءم مع المتطلبات الوظيفية الجديدة.

**1- مفهوم التدريب وأهميته**

إنّ التدريب ظاهرة طبيعية يتميّز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يحتل مكانه المناسب في المجتمع. فهو عملية ضرورية من أجل الحفاظ على نجاح وديمومة المنظمة وذلك من خلال إعداد وتدريب الموارد البشرية. وقد أكدت الدّول المتقدمة أهمية الجهود التدريبية في تكوين وتطوير العنصر البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية بهدف الاستعمال العقلاني لباقي عناصر الإنتاج الأخرى. ويهدف التدريب أيضا إلى تنمية أداء العمال وتحقيق أهداف المنظمة، لذا يجب أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة كما يجب تحديد نوع الأداء المطلوب لتحقيق تلك الأهداف.

**(1-1) مفهوم التدريب:**

تتعدد المفاهيم الخاصة بالتدريب لكنها تتفق جميعها على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، فهناك من يرى بأن التدريب عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل. كما يرى البعض الآخر أنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.

ويعبّر التدريب أيضا عن مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير قدرات ومهارات ومعارف وسلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والتكيف مع أساليب وطرق العمل الحديثة. ويعرّف أيضا على أنه العملية المخططة والمنظمة التي تهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي. وبالتالي فالتدريب هو تلك العملية المخططة والمنظمة والمستمرة والتي تهدف إلى إكساب العاملين المعارف والقدرات والمهارات الجديدة والمتخصصة المرتبطة بالعمل، أو تغيير بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

من هذه التعاريف يمكن أن نستخلص مفاهيم وميزات مشتركة للتدريب أهمها:

- عملية مخططة ومنظمة تبدأ بتحديد الأهداف والاحتياجات التدريبية إلى غاية تقييم البرامج التدريبية. كما يتطلب تحديد الجهة المسؤولة عنه وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذه؛
- تنمية المعارف والمعلومات لدى الأفراد العاملين والمتعلقة بمختلف أوجه النشاط بالمنظمة؛
- تزويد وإكساب الفرد مهارات وقدرات وخبرات ناقصة والتي تؤدي إلى تحسين معدلات أداء العمل وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل؛
- تنمية اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة لدى الفرد؛
- وسيلة تهدف إلى تطوير وتحسين وصل المهارات الموجودة لدى الفرد؛
- عملية مستمرة ومتجددة بسبب التغير المستمر في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

**(1-2) أهمية التدريب وأهدافه:**

لقد أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة، حيث تبرز أهميته من خلال الأموال المستثمرة في هذا المجال. ويمتد دور التدريب على المدى البعيد ليحقق تنمية شاملة متوازنة للعنصر البشري الذي توظفه المؤسسات، حيث يسهم في تحقيق التفوق واكتساب مزايا تنافسية دائمة من خلال مجموعة من الفوائد تعود على كل من المنظمة والفرد بالإضافة إلى تحقيق العلاقات الإنسانية الفعالة. فبالنسبة للأفراد العاملين بالمنظمة، يعمل التدريب على تحسين وتطوير سلوكياتهم حتى تتناسب مع طبيعة الأعمال التي يؤدونها كما يقوم بمواكبتهم للتطورات الحاصلة في حقل العمل والمعارف الجديدة مما يزيد من مستويات الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير لدى الأفراد

والولاء للمؤسسة. أما بالنسبة للمنظمة، فأهم هدف للتدريب هو معالجة نقاط قوة وضعف الأداء الحالي للعمال من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء الفرد بأفضل كفاءة وفعالية تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة. ونظرا للأهمية التي يكتسبها نشاط التدريب، نجد أنّ له علاقة وثيقة بكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة وبالأخص الأقسام التابعة لإدارة الموارد البشرية. حيث يوضح الشكل 05 العلاقة بين نشاط التدريب والوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

### الشكل 05: علاقة التدريب بأهم وظائف إدارة الموارد البشرية



**المصدر:** عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 195

وعلى الرغم من أنّ أهداف وظيفة التدريب تختلف من منظمة إلى أخرى، إلا أنّه من الممكن تلخيص أهمّها في الآتي:

- الارتقاء بمستوى الإنتاجية والأداء؛
- رفع مستوى جودة الإنتاج؛
- الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي من خلال تطوير القدرات الفنية والسلوكية والعقلية للأفراد؛
- تخفيض حوادث العمل ومعدلات دوران العمل؛
- توفير احتياجات خطة الموارد البشرية من العمالة من خلال الترقية مما يؤثر على رضا العمال وولائهم للمؤسسة؛
- تجنب تقادم مهارات العمال نظرا للتغير المستمر والسريع في البيئة التكنولوجية؛
- المكافأة غير المباشرة للأفراد عن طريق اكتسابهم معارف ومهارات جديدة مما ينعكس إيجابا على سلوك وأداء الفرد.

### 2- إدارة العملية التدريبية

لغرض نجاح وظيفة التدريب وتحقيق النتائج الفعالة يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بدراسة دقيقة لجميع الجوانب المتعلقة بهذه العملية، ابتداء من تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج

وتنفيذها إلى تقييم نتائج التدريب. حيث يعتبر التدريب كنظام متكامل لا يمكن أن يوتي بثماره إلا إذا سيرت جميع خطواته بالطريقة الفعالة.

### **2-1) تحديد الاحتياجات التدريبية:**

إنّ الطريق المنطقي لأي نشاط تدريبي يجب أن يعتمد على تحليل كلي لجميع نواحي التنظيم من أفراد ووظائف وتكنولوجيا وذلك من أجل التمكن من إثبات تواجد مشكلات يسهم التدريب في معالجتها وإيجاد حلول لها. لكن لا يمكن اعتبار التدريب العلاج الكامل لجميع نواحي النقص بالمنظمة، لأنّ المشكلة قد لا تكون متعلقة على الإطلاق بتدريب الأفراد وإنما ترجع إلى قصور في المواد الأولية أو التجهيزات أو التصميم الهندسي أو طرق وأساليب العمل.

لذا يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التدريب، فهو يوجه التدريب نحو الاتجاه الصحيح ويحقق له عائداً تستفيد منه المنظمة والأفراد. ومن ثم فإنّ التعرّف على الاحتياجات التدريبية يعد من أهم المبادئ التي يقوم عليها أي نشاط تدريبي.

ويمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغييرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العمال بقصد التغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل، وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية، ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية على المدى الاستراتيجي للمؤسسة من ناحية أخرى. كما تمثل الاحتياجات التدريبية مجموع التغييرات المطلوب إحداثها في أداء الفرد والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.

بالرغم من ذلك، فإنّ نسبة ضئيلة من المؤسسات تقوم بتحديد احتياجات التدريب على أسس سليمة مما قد يؤثر على فعاليته. لذلك يجب الاعتماد على أساليب علمية وموضوعية تساعد على تحديد الاحتياجات من التدريب من بينها:

\* تحديد بعض المظاهر التنظيمية كارتفاع التكاليف، انخفاض الإنتاجية، زيادة نسبة التلف، كثرة الشكاوي، العمالة الزائدة، ضعف الانضباط، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة الغياب إلى غير ذلك من المظاهر غير المرغوب فيها؛

\* تحليل التنظيم، بحيث يمكن للمؤسسة من خلاله إبراز العديد من المشاكل التنظيمية كغموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية في تحقيقها، عدم تناسب توزيع عبء العمل وعدم توازن الاختصاصات مع قدرات الأفراد، مدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين ومدى وجود خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية؛

\* تحليل الوظيفة، بحيث يفيد هذا التحليل في توفير المعلومات حول مختلف مراحل العمل بالنسبة للوظيفة ومدى إمكانية تطويرها والمهارات اللازمة لأداء العمل؛

\* تحليل الأفراد من حيث قدراتهم، مؤهلاتهم، دوافعهم وسلوكهم الوظيفي؛

\* تحليل نتائج تقييم أداء الأفراد، والتي تحدد درجة كفاءتهم وفعاليتهم في أداء الأعمال الموكلة لهم وتحديد جوانب الضعف لديهم من أجل حصر العمال الذين يمكن للبرامج التدريبية أن تعالج أوجه النقص فيهم؛

\* مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة، وما ينتج عنها من تقادم مهارات وخبرات معينة وضرورة استحداث مهارات جديدة يتم توفيرها من خلال الجهود التدريبية.

وبصفة عامة فإنّ تحديد الاحتياجات التدريبية يجب تشخيص مختلف المشاكل والمواقف والتحديات والظروف البيئية الحالية أو المحتملة والتي يمكن للجهود التدريبية للمؤسسة معالجتها والتعامل معها.

### **2-2) تصميم البرامج التدريبية:**

يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي أول خطوة في مجال تصميم البرنامج التدريبي بحيث تتعلق أهدافه بتخطيط الاحتياجات التدريبية من جهة وبالأهداف العامة للنشاط التدريبي من جهة أخرى.

وبعد تحديد أهداف العملية التدريبية يتم تحديد موضوعات مختلف البرامج التدريبية ومحتوياتها وفقاً لتسلسل منطقي وترابط بينها بما يتماشى مع تسلسل وترابط الأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب.

ولتزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة، يمكن الاعتماد على عدة أساليب في سبيل تحقيق أهداف النشاط التدريبي والملائمة مع المادة التدريبية، كالتدريب داخل نطاق العمل بأشكاله

المختلفة(الفترة تحت التمرين، الدوران بين الوظائف، المكتب المجاور، شغل وظائف الغائبين، توجيه الأسئلة...) ، إلى جانب المحاضرات والمؤتمرات والندوات ودراسة الحالات العملية وأسلوب تمثيل الأدوار إلى غير ذلك من الطرق. مع الذكر أنه لا يوجد أسلوب واحد للتدريب يصلح استعماله في كافة الظروف وإنما يرجع ذلك إلى ظروف المنظمة وقدراتها المالية واختلاف الغرض من عملية التدريب وتباين المستوى الوظيفي للمتدربين وثقافتهم وخبراتهم.

يجب أيضا توفير الوقت الكافي والمناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي والذي يتفق مع الموضوعات التي تشملها العملية التدريبية وأهميتها، كما يتوقف أيضا على طبيعة ومستوى المتدربين. حيث يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج التدريبي على مختلف الموضوعات التي تحتويه ثم يوزع الوقت المحدد لكل موضوع على مختلف الأساليب التدريبية التي يتضمنها.

وكخطوة أخيرة لمرحلة تصميم البرنامج التدريبي يتم نقل محتوياته من الواقع النظري إلى التنفيذ الفعلي. فقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المنظمة حيث يتولى مركز التدريب التابع للمنظمة مسؤولية التدريب، كما قد يتم خارجيا في مراكز تدريب متخصصة.

وبصفة عامة يجب المزج بين التدريب الداخلي والخارجي وذلك حسب توافر إمكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين ووسائل التدريب والميزانية الكافية المخصصة له، بالإضافة إلى مدى توفر أجهزة تدريب خارجية لها القدرة على معالجة مختلف المواضيع التدريبية بالإمكانيات والأساليب والإشراف الجيد.

يجب أيضا وضع الميزانية التقديرية للبرنامج التدريبي والتأكد من توافرها ، كما يجب قياس التكلفة والعائد من العملية التدريبية.

### **2-3) تقييم نتائج البرامج التدريبية:**

يعدّ تقييم برامج التدريب والمتدربين من الأنشطة الرئيسية المكتملة لإدارة العملية التدريبية، حيث يضمن تحقيق فعالية التدريب وتحقيق أهدافه. كما يعتبر التقييم وسيلة لمعرفة ماذا فعل المدربون وما هي السبل التي تجعل البرامج أكثر فعالية وما هي التعديلات التي يجب أن تتم على محتوى البرامج وعلى المنهجية وعلى أساليب التعلم المستخدمة.

هذا وتتلخص فوائد تقييم التدريب في اثنين:

\* الأولى أنّ التقييم يزود الإدارة بتغذية مرتدة للتدريب، ومدى استجابته للأهداف المحددة وعن أداء العاملين في إدارة التدريب وعن الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية، واتخاذ القرارات التصحيحية المناسب؛

\* الثانية أنّ التقييم يساهم في ترشيد الموارد المستخدمة في التدريب ويجب عن السؤال المتعلق بمدى مناسبة البرامج التدريبية لمواجهة مشكلات المنظمة.

ويبدأ التقييم عند تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال وضع المعايير والمعدلات الواجب الالتزام بها، ويستمر أثناء التنفيذ من خلال متابعة العمليات التدريبية والتأكد من الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لينتهي بالوقوف على مدى تحقيق التدريب لأهدافه المخططة.

ومن الأساليب المتبعة في تقييم نتائج البرامج التدريبية نذكر: مسح آراء المشتركين في البرنامج، بحيث يتم تحليلها ومحاولة الاستفادة منها في تطوير الجهود التدريبية مستقبلا(تقييم ردود الفعل). وإتباع أسلوب الاختبارات للمتدربين قبل وبعد عملية التدريب للكشف عن مدى التغيير الذي طرأ على معارفهم واتجاهاتهم نتيجة الجهود التدريبية(تقييم التعليم) بالإضافة إلى مدى الاستفادة مما تعلمه المتدرب في مجال العمل(تقييم السلوك). كما يمكن الاستعانة ببعض مؤشرات الأداء كمعدلات الإنتاج والحوادث ومعدلات الغياب ودوران العمل وغيرها من المعايير التي تفيد في الحكم على مدى فعالية الجهود التدريبية(تقييم النتائج النهائية).

### **3- معوقات التدريب وضمادات زيادة فعاليته**

يعتبر التدريب استثمار في الموارد البشرية تظهر فوائده غالبا على المدى البعيد، لذا فإنّ حسن إدارته يعتبر من الأمور الضرورية. كما ينظر إلى النشاط التدريبي في المؤسسات الرائدة على أنّه نشاط

مؤثر بشكل كبير في نجاحها ومحدد لمدى استمراريتها في الريادة، ومن ثم يجب الاهتمام به والربط بينه وبين استراتيجيات وخطط وأهداف المنظمة.

### **3-1) معوقات التدريب:**

بالرغم من الجهود الذي تبذل حاليا للنهوض بالتدريب ورغم نص التشريعات المختلفة على أهميته على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع، إلا أنّ هناك بعض المشاكل التي قد تؤثر على كفاءته والتي من بينها نذكر:

- \* عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب من قبل الإدارة العليا وعدم اقتناعها بالدور الفعال الذي يسهم به النشاط التدريبي في تحسين الكفاءة والفعالية؛
- \* عدم تواجد أجهزة إدارية خاصة بالتدريب أو عدم احتوائها على عدد من الخبراء والمختصين الذين يمكنهم إقناع المسؤولين بأهمية التدريب في رفع كفاءة العمال عن طريق تزويدهم بالمعلومات وتنمية خبراتهم ومهاراتهم بما يساهم في تحسين مستوى الأداء؛
- \* عدم التنسيق بين وحدات التدريب والوحدات التنفيذية الأخرى خاصة فيما يتعلق بتصميم البرامج التدريبية؛
- \* عدم التخطيط العلمي السليم للبرامج التدريبية سواء من ناحية تحديد الاحتياجات التدريبية، أو اختيار أسلوب التدريب الملائم أو استقطاب المدربين الأكفاء أو تقييم نتائج التدريب؛
- \* عدم ارتباط محتويات البرامج التدريبية بالواقع العملي للوحدات والاحتياجات التدريبية للمتدربين؛
- \* تأخذ معظم برامج التدريب الخارجي الطابع النظري دون وجود تفاعل حقيقي مع مشاكل المنظمة أو العمال؛
- \* ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب وانعدام الميزانية المخصصة للتدريب لدى بعض المؤسسات؛
- \* عدم توفر حوافز ودوافع كافية للتدريب، فالمنظمة لا تهتم بتحفيز الأفراد على التعلّم واكتساب المهارات والخبرات الجديدة التي تساعدهم على الأداء السليم لأعمالهم. كما أنّ وجود المدربين المؤهلين والذين لديهم رغبة للتدريب أصبح من الأمر الصعب؛
- \* عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب على مستوى المؤسسات؛
- \* عدم الاهتمام بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية لتبيان مدى فعاليتها وإسهامها في تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي عدم معالجة أوجه القصور في تنفيذ البرامج.

### **3-2) ضمانات تحقيق الفعالية في تدريب الموارد البشرية:**

- هناك العديد من الاعتبارات يجب أخذها في الحسبان لضمان نجاح تحقيق أهداف العملية التدريبية، حيث تعتمد هذه الاعتبارات على ركائز أساسية كالمندوب والمدرب ومادة التدريب وأسلوبه ودعم الإدارة وركائز أخرى مدعمة كالدافعية ومبادئ التعلم والمشاركة الفعالة. ومن أهم هذه الاعتبارات يمكن ذكر:
- \* ضرورة وجود فلسفة داخل المنظمة لدى كل من المدراء والرؤساء والعمال تؤمن بأنّ التدريب الفعال يمكن أن يسهم في تحسين وتطوير الأداء؛
- \* التعميم على جميع الموارد البشرية في المنظمة وعلى اختلاف مستوياتها الإدارية، بأنّ التدريب المستمر هو أساس تنمية الموارد البشرية، وأنّ مسألة تنمية الموارد البشرية المستمرة جزء من حياتهم الوظيفية التي لا يمكن الاستغناء عنها؛

- \* الإدراك أنّ مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين كل من الإدارات الوظيفية في المنظمة وإدارة الموارد البشرية والفرد العامل والتي لا يمكن أن تنجز بشكل كفاً إذا لم تلق الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا بالمنظمة؛
- \* ضرورة وجود وحدة متخصصة للتدريب داخل إدارة الموارد البشرية تضم عدداً من الخبراء والمتخصصين في هذا المجال؛
- \* الاهتمام بتحليل الوظائف وتحديد المواصفات الخاصة بها لتحقيق المواءمة بين الفرد والوظيفة، حيث تظهر الفجوة التدريبية عندما تكون مؤهلات الفرد دون المتطلبات الوظيفية؛
- \* استخدام نظام معلومات خاص بتنمية الموارد البشرية، بحيث يحدد لكل فرد حاجاته التدريبية الحالية والمستقبلية، وما هي الدورات والبرامج التي يجب أن يحضرها لتغطية هذه الحاجات وما هي التي حضرها ومدى استفادته منها، ومدى التطور والتحسين الذي حدث في أدائه وما هو التحسن المتوقع مستقبلاً؛
- \* تحفيز المتدربين وزيادة دافعيتهم للمشاركة الفعالة في تخطيط البرامج التدريبية بإبداء آرائهم حول المواضيع المقترحة في الدورات التدريبية لما في ذلك من نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة؛
- \* ضرورة تحديد نوع المتدربين وفقاً للحاجة التدريبية ومستواها بعيداً عن الشكلية والاختيار العشوائي الذي قد يعكس نتائج سلبية؛
- \* ارتباط فعالية البرامج التدريبية بكفاءة المدربين، لذا يجب أن تكون عملية انتقاء المدربين على قدر كبير من العناية استناداً إلى معايير محددة كالخبرة والإطلاع على المعارف الحديثة التي تتناسب وطبيعة البرنامج المخطط له؛
- \* تخصيص ميزانية محددة للتدريب وفقاً للخطة والبرامج المقررة في هذا المجال، وتخطيط وقت التنفيذ ومكانه وفقاً لترتيب أهمية الاحتياجات التدريبية؛
- \* استخدام أساليب وطرق تدريب متنوعة ومتطورة حسب الهدف المستهدف من البرامج التدريبية من جهة وظروف المنظمة من جهة أخرى.
- \* المتابعة والتقييم المستمرين لتنفيذ تدريب الموارد البشرية، فالتقييم والمتابعة جزء من برنامج التدريب ويجب أن يفكر فيهما ويخطط لهما منذ البداية وذلك عند تحديد الأهداف. فالتقييم يجب أن يكون مستمراً حتى يحقق لنا الرقابة الوقائية التي تتصيد الأخطاء أو الثغرات قبل وقوعها، فنعمل على علاجها فوراً دون أن يستفحل ضررها إذا تركت دون علاج حتى انتهاء تنفيذ البرنامج التدريبي.

### خاتمة:

إنّ بقاء الأفراد في وظائفهم بصورة مستمرة وعلى نفس وتيرة العمل لا يضمن تحقيق الفعالية المطلوبة، لذا يجب على المؤسسة أن تسعى إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات اللازمة للنمو والتطور في الأعمال المختلفة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال النشاط التدريبي. لهذا تعتبر وظيفة التدريب من بين الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونها نشاطاً يعود بالفائدة على كل من الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل.

وإنّ الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل. بالإضافة إلى أنّ التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال في وقتنا الحاضر تستلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية والمهارية والمعرفية عن طريق تدريبها بقصد تطوير قدراتها وإكسابها مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تتلاءم مع المتطلبات الوظيفية الجديدة.

هذا ويجب على كل نشاط تدريبي أن يتميّز بالخصائص التالية:

- \* نشاط مخطط ومنظم من قبل المنظمة، بحيث يحتاج إلى عمليات تحليل ووضع مجموعة من السياسات والقواعد والإجراءات والبرامج كما يتطلب إقامة مجموعة من العلاقات والتنسيق بين مختلف الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة؛
- \* نشاط مستمر يهدف إلى تعلّم المعارف والمهارات المتعلقة بوظيفة معيّنة بالإضافة إلى تغيير السلوك وتنمية الاتجاهات والدافعية نحو العمل طيلة الحياة الوظيفية للفرد؛
- \* نشاط شامل ومتكامل يغطي جميع أوجه النشاط بالمنظمة سواء الإدارية أو الفنية في مختلف المجالات؛
- \* نشاط يواكب التقدم التكنولوجي والتغيرات البيئية، بحيث يهتم بمسايرة الفكر الحديث والتقنية المتقدمة ويتطلب ذلك تنمية الاتجاهات الابتكارية والسلوكيات الإبداعية لدى العمال.