

مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمنظمة  
بالإشارة إلى معوقات تنمية الموارد البشرية في الجزائر

**Contribution of Training in the Achievement of Human  
Resources Development in the Organization by  
Reference to the Obstacles to Human Resources  
Development in Algeria**

د. بودرجة رمزي، جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف (الجزائر)\*

أ.رزيق حنان، جامعة آكلي محند أولحاج-البويرة (الجزائر)\*\*

تاريخ النشر: 2019-01-15

تاريخ القبول: 2018-12-16

تاريخ الإيداع: 2018-10-28

**الملخص:** تعد الموارد البشرية العصب الحقيقي للمنظمات، حيث نجد أن لهذه الأخيرة قسم خاص بالموارد البشرية يتولى مهمة تقييم وتطوير أداء الموظفين والسعي نحو رفع كفاءتهم بالشكل الذي يعزز قدرات المنظمة ويمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، ونجد أن عملية تنمية الموارد البشرية تمتاز بالتطور والاستمرارية هادفة لرفع كفاءة الموظفين العاملين، وذلك من خلال تدريبهم لرفع القدرات وتحسين المهارات الخاصة بهم واستثمارها بالشكل الذي يرفع العملية الإنتاجية. قد خلصت الدراسة إلى ضرورة استفادة المنظمات الجزائرية من التجارب الرائدة في مجال تنمية الموارد البشرية واستخدام قدر الإمكان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة في مجال التعلم و التدريب.

**الكلمات الدالة:** الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، التدريب، المنظمات الجزائرية.

**Abstract:** Human resources are the true nerve of organizations, Where we find that the latter has a human resources department to assess and develop the performance of employees and strive to raise their efficiency in a way that enhances the capabilities of the organization and can achieve a competitive advantage, We find that the process of human resources development is characterized by development and continuity aimed at raising the efficiency of working staff, Through training to raise capacity and improve their skills and invest in a way that raises the production process. The study concluded that Algerian organizations should benefit from pilot experiences in the field of human resource development and use as much as possible new information and communication technologies in the field of learning and training.

**Keywords:** Human Resources; Human Resource Development, Training; Algerian Organizations.

\* الدكتور بودرجة رمزي، أستاذ بجامعة الشاذلي بن جديد- الطارف (الجزائر)، البريد الإلكتروني:

ramzimarketer@yahoo.fr

\*\* الاستاذة رزيق حنان، طالبة دكتوراه بجامعة آكلي محند أولحاج- البويرة (الجزائر)، البريد الإلكتروني:

rezighanane16@gmail.com

## المقدمة

تلعب الموارد البشرية دور أساسي في صنع الأهداف الإستراتيجية وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة وهي العامل الأساسي لزيادة الإنتاجية ، وهذا من خلال الاستثمار في هذا المورد الذي يساهم أيضا في كسب الميزة التنافسية للمنظمة ، فالمورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى ، ونجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة ومنه لابد من توجيه كافة الجهود في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز .

إن الاهتمام بالموارد البشرية كأهم مورد لنجاح المنظمة على المدى البعيد وتحقيقها ميزة تنافسية في السوق، هو في تزايد مستمر عبر الزمن، ونجد أن هناك العديد من المنظمات أدركت ان مواردها البشرية تميزها عن منافسيها حيث أن مواردها البشرية تمتلك قيمة إستراتيجية خاصة، الأمر الذي دفعها الى العمل على جذب هذا المورد والاحتفاظ بهم والعمل على تطوير وتنمية أدائهم.

في سبيل تنمية الموارد البشرية بالمنظمة باعتبارها جوهر التطور والتحسين ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية تسعى إلى الاعتماد على مختلف الأساليب المساهمة في تعزيز قدرات ومهارات مواردها البشرية، ومن بين هاته الأساليب المعتمدة نشاط التدريب الذي يتم التركيز عليه لتحقيق تحسين في الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق تنمية شاملة مواردها البشرية سواء طاقمها الإداري أو التنفيذي، ومن بناء على ما سبق ذكره نتضح معالم إشكالية الدراسة كما يلي: ما مدى مساهمة المورد البشري في تفعيل وتنمية المورد البشري داخل المنظمة ؟ وما هي أهم معوقات تنمية الموارد البشرية في الجزائر؟

لتبسيط إشكالية الدراسة قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- ما ذا نقصد بالتنمية البشرية وما هي أهم متطلبات تحقيقها؟
- ما هي مراحل العملية التدريبية؟
- هل توجد علاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية بالمنظمة؟
- ما هي أهم معوقات تنمية الموارد البشرية في الجزائر؟

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** عملية تنمية الموارد البشرية عملية ديناميكية تمتاز بالتطور و الاستمرارية، تسعى نحو رفع كفاءة الموظفين العاملين بالمنشأة، وذلك من خلال تدريبهم، و تأهيلهم، و رفع القدرات، و المهارات الخاصة بهم و استثمارها بالشكل الذي يرفع العملية الإنتاجية.

**الفرضية الثانية:** لضمان كفاءة وفاعلية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءاً من عملية إدارة الموارد البشرية الشمولية، كما لابد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات.

**الفرضية الثالثة:** لا يساهم تدريب الموارد البشرية في تحقيق تنمية بهذه الأخيرة داخل المنظمات.

**الفرضية الرابعة:** توجد عدة معوقات تعمل على عرقلة تنمية المورد البشري في الجزائر.

تتبع أهمية البحث من أهمية تنمية المورد البشري بالمنظمات، لكون هذا الأخير مصدر تحقيق التميز والبقاء من جانب وإبراز دور التدريب في ذلك من جانب آخر، وإبراز أهمية وحتمية الاهتمام والتركيز على المورد البشري كمفتاح للتفوق داخل السوق ومواجهة المنافسين وذلك من خلال تدريبهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مكانة وأهمية التدريب بداخل المنظمات كمدخل لتنمية القوى العاملة وتأهيلها، وهذا بالتطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة به من حيث مفهومه وكيف يساهم في تحقيق التنمية للموارد البشرية التي تعتبر مصدر للتميز والتفوق بالمنظمات، كما نهدف من خلال الدراسة إلى إبراز أهم متطلبات تحقيق التنمية بالمورد البشرية، وكذا إبراز مدى مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمنظمة.

## **1. مفهوم تنمية الموارد البشرية**

يحتل موضوع تنمية الموارد البشرية أو ما يطلق عليه البعض بالاستثمار في الموارد البشرية، خطوط الصدارة في خطط وبرامج الدول والمنظمات التي تنشُد التنمية والتقدم.

### **1.1. تعريف تنمية الموارد البشرية**

تعرف التنمية الموارد البشرية على أنها عمل مخطط يتكون من مجموعة البرامج المصممة من أجل تعليم الموارد البشرية، واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل للتأقلم والتعايش مع مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة، فالتنمية البشرية تركز أساسا على عقول وسواعد الموارد البشرية من خلال سعيها المستمر لإبراز طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية وصقل المواهب (مؤيد السالم، 2010، ص.84). كما تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده (بارك، 2014، ص.275). تعرف تنمية الموارد البشرية كذلك بزيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن<sup>1</sup>.

### **2.1. أهمية تنمية الموارد البشرية**

تكمن الأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية من خلال وجود حاجة فعلية لعملية التدريب بداخل المنظمة، كما تظهر أهميته في (مؤيد السالم، 2010، ص.84):

- الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب للأفراد من أجل العمل بكفاءة وفعالية.
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المنظمة نتيجة الهدر من موارد معينة.

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمستويات الأعمال التي توكل إليه بالإضافة إلى المهارات الجيدة والجديدة التي تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم للارتقاء واستلام وظائف عليا.
- استقرار في دورات العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المنظمة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المنظمة الإنتاجية.

### 3.1. دوافع تنمية الموارد البشرية

- هناك جملة من الدوافع والأسباب نوجزها في النقاط التالية (بربر، 2008، ص.257):
- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
  - تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
  - توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءاتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا.
  - تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء الى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.
  - تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة.
- تعتبر تنمية الموارد البشرية احد أهم عوامل نجاح الشركات حيث إن تنمية افراد العمل وتدريبهم علي العمل يؤدي لزيادة الخبرة الانتاجية وبالتالي تحقيق اهداف الشركة علي النحو المطلوب، وتنمية الموارد البشرية تهدف لزيادة قدرات القوي العاملة علي العمل<sup>2</sup>.

### 4.1. مستلزمات تحقيق تنمية الموارد البشرية

- لتحقيق تنمية للموارد البشرية بالمنظمة لابد من (سمير أحمد، 2009، ص.82):
- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المنظمة.
  - توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على المستويات المختلفة.
  - ادارة موارد بشرية فعالة وانجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.
  - الربط بين تنمية الموارد البشرية بالمنظمة وذلك بتحديد احتياجات كل من المستويات الثلاث، وكذا ربط الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية عن طريق توفير قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية للمنظمة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز أهداف المنظمة.
  - تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمنظمة.
  - وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية.
- ومن المتطلبات نجد أيضاً:<sup>3</sup>
- وضع إستراتيجية تدريبية خاصة للشباب عن طريق تصميم ورش عمل متكاملة وشاملة مستمرة لتنمية قدرات الشباب طبقاً لإمكاناتهم واستعدادهم وقدر العلوم التي تلقوها في المراحل التعليمية الأولى؛
  - إنشاء برامج سياسية وتعليمية خاصة يتم فيها إشراك الشباب في عملية الحوار وصنع القرار وحثهم على التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المجتمع ومناقشتها معهم للوصول إلى أفضل الحلول المقترحة مع إشاعة الحرية في المؤسسات الثقافية والتعليمية وترسيخ أسس الحوار الديمقراطي ضماناً لرفع الكفاءة في العمل وتجديده وتطويره؛
  - ترسيخ قيمة العدالة بين أفراد المجتمع بالمساواة في إتاحة الفرص بينهم دون تحيز مع التقدير المتكافئ لكل فروع المعرفة الإنسانية وخبراتها أياً كانت طبيعة العمل، وكذلك في مختلف الأنشطة المجتمعية وتكاملها بما يتوافق مع طبيعة الإنسان المركبة من طاقات مختلفة؛ بدنية، عقلية، اجتماعية، روحية، وجدانية.. مما يؤدي إلى تنمية هذه الطاقات للوفاء باحتياجاتها البيولوجية والجسمية والمعنوية؛
  - وضع الأسس العلمية للعمل بروح الفريق وهو ما نفتقده في مؤسساتنا التعليمية والسياسية وغيرها، وتبيان أهمية النجاح في بلوغ ذلك.

## 2.مدخل حول العملية التدريبية

### 1.2. مفهوم العملية التدريبية

يعد التدريب عملية أساسية ومهمة تضم مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد و التأهب بشكل دائم و متقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها.

#### 1.1.2. تعريف التدريب

التدريب هو الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات و معارف معينة وتحسين و تطوير و تنمية مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بفاعلية (ثلاجية وزوايدية، 2011، ص.8)

يعد التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية لأنه من خلالها يتم تأهيل و رفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مجاراة التحولات الحاصلة في مجال العمل فمن لا يتقدم يتقدم، لذا فان النظرة الحديثة لعملية التدريب في عصر المعلومات للموارد البشرية هي بمثابة استثمار مستقبلي و ليس تكلفة تتحملها المؤسسة.<sup>4</sup>

يعرف التدريب على أنه عملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وتستهدف اكسابه المعارف والخبرات والاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى الأداء.<sup>5</sup>

التدريب هو عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الانتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة ، وهو إجراءات منظمة ومخطط لها لتعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك يؤدي الى ضعف في الأداء (نادر أبو شيخة، 2010، ص.388).

### 2.1.2. الأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب

يقوم التدريب على الأسس التالية (ثلاجية وزوايدية، 2011، ص.8):

- اعتبار التدريب وسيلة إلى غاية و ليس غاية بحد ذاته؛
- ليس من الضروري أن يكون كل شخص في المنظمة بحاجة إلى تدريب؛
- التدريب ليس علاجاً لجميع المشاكل فمشكلة سوء الاختيار مثلاً لا تحل دائماً بالتدريب؛
- يقوم التدريب على أساس التخطيط و التنظيم؛
- تختلف طبيعة التدريب من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط و طبيعة الوظيفة؛
- التدريب نشاط مستمر ما دامت المنظمة تعمل و تنتج؛

### 2.2. مزايا وخصائص العملية التدريبية

يحقق التدريب عدة مزايا بالنسبة للفرد و المنظمة كالتالي (عباس، 2011، ص.228):

بالنسبة للفرد:

- اكتساب خبرات جديدة تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة اكتساب معلومات وخبرات جديدة مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية لديهم.

بالنسبة للمنظمة:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة.

- اعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنظمة.
  - مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.
- ينبغي أن تتوفر خصائص معينة في النشاط التدريبي لكي يكون نشاط تدريبي ناجح، وهذه الخصائص هي:<sup>6</sup>
- أن يكون التدريب نشاط مستمر بالنسبة للفرد في المنظمة، حيث أن ذلك الفرد ينقل ويترقى من وظيفة لأخرى ومن إدارة لأخرى، كما أنه مستمر بالنسبة للمنظمة حيث أن المنظمة في حالة تغير مستمر.
  - التدريب نظام متكامل أي أنه نظام مفتوح تتأثر عناصر البرنامج التدريبي من موضوعات، مدرسين، متدربين، وسيلة التدريب، مكان، وزمان التدريب، مشاكل المنظمة، بطبيعة الأنشطة التي تؤدي.
  - التدريب نشاط متغير ومتجدد بما أنه نظام متكامل فالتغيير في ظروف الإدارة أو التجديد في الآلات، دخول منافسين بأنظمة انتاجية جديدة يؤدي بالضرورة إلى التغيير في القيام بأنشطة النشاط التدريبي .
  - التدريب نشاط إداري وفني يستلزم القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للنشاط التدريبي.

### 3.2. مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بعدة مراحل هي (بابا وحسين الحديد، 2009، ص.7):<sup>7</sup>

- 1) تحديد الاحتياجات التدريبية: تتضمن هذه المرحلة تحديد ماهو مطلوب من تغيرات وتطورات ينبغي ايجادها لدى العاملين وفي مهاراتهم وسلوكياتهم لأجل رفع كفاءتهم وفقا لمتطلبات أعمالهم، ومن ناحية أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أداءهم ان وجدت، ونجد أن وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية يتم الكشف عنها بوسائل عديدة تبرز منها الوسائل التالية:
  - تحليل نتائج تقييم أداء العاملين والتي تحدد مستوى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم وأيضا تحدد جانب النقص في كفاءتهم؛
  - نتائج تحليل وتوصيف الوظائف أي معرفة مهام كل وظيفة ومتطلبات؛
  - تسارع المتغيرات البيئية والتقدم التكنولوجي المستمر تظهر وظائف جديدة وآلات فنية حديثة؛
  - طلبات العاملين أنفسهم التي تعبر عن حاجاتهم إلى التدريب لشعورهم بالنقص والضعف؛
  - إجراء اختبارات العاملين لمعرفة مستوى أدائهم، وما إذا كان البعض منهم بحاجة لتدريب ما؛

- الملاحظة غير الرسمية وذلك بمراقبة العمال بطريقة غير مباشرة لتقصي جوانب الضعف والقوة في آدائهم؛
  - النقاش مع المشرفين الذين يعرفون مواطن الضعف في أداء مرؤوسيهم ومتى وأين يمكنهم تدريبهم؛
  - وضع أسئلة استقصاء يطلب من الموظفين الإجابة عنها وتحديد المشكلات التي يواجهونها؛
  - تسلم شكاوى من النقابات و الاتحادات العمالية.
- (2) **تحديد الأهداف التدريبية:** تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها، وعلى ضوء ماتم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى، ان تلك الأهداف تتضمن في الحقيقة ما الذي ينبغي تحقيقه من جوانب ترتبط بأداء العاملين، وتشمل هذه المرحلة أيضا تحديد الأهداف الفرعية والتي سلسلة النتائج التي تؤدي الى تحقيق الهدف الأساسي والأولي
- (3) **تصميم البرامج التدريبية:** في هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للشروع بتنفيذها فعلا، ان ذلك التصميم يضم كل محتوى البرنامج التدريبي، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين، تحديد مدة البرامج، مكان وجداول تنفيذه.
- (4) **تقييم البرامج التدريبية:** بالنظر الى أهمية البرامج التدريبية عموما للمنشأة فلابد من الية تضمن النجاح للبرامج وكل مفرداته، وهكذا تصبح عملية تقييم كل برنامج للوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه.

### 3. العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية

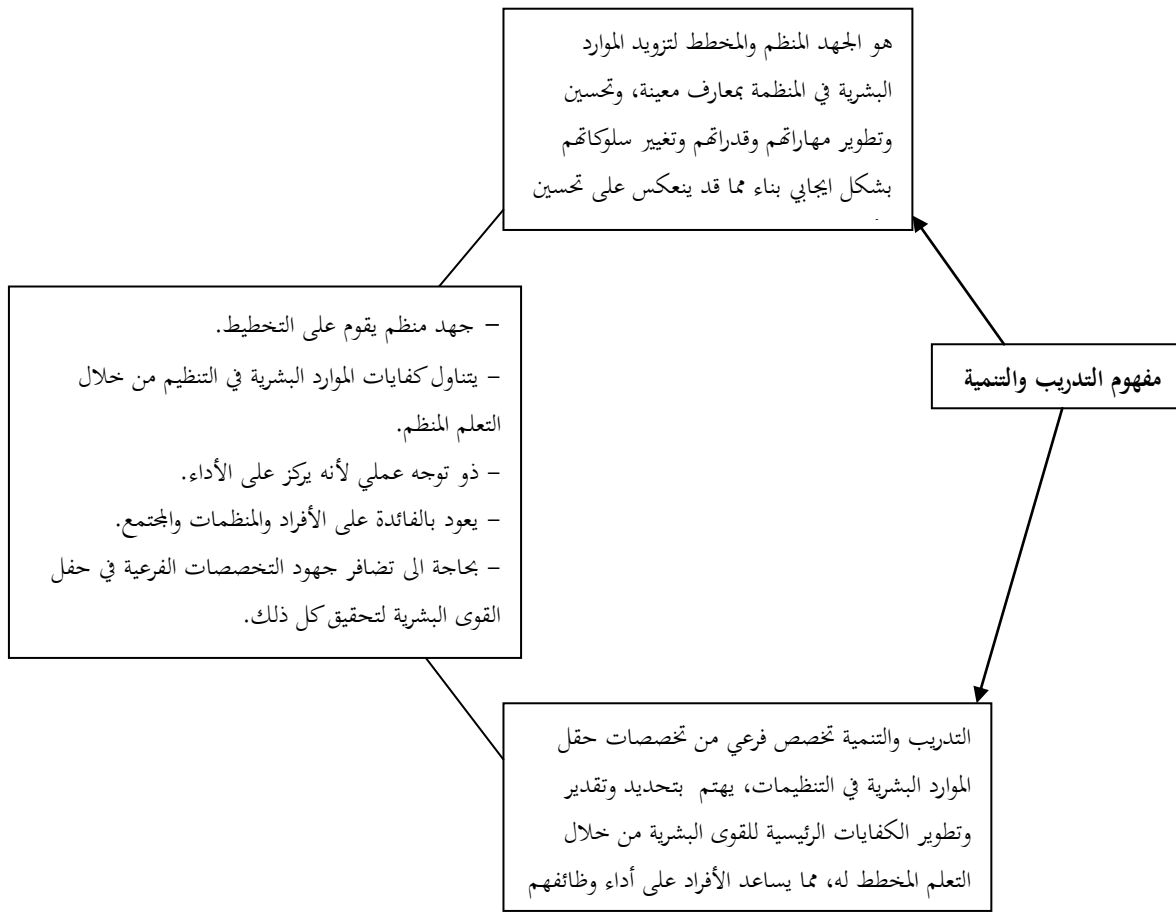
تتجلى أهمية التدريب في أنه يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، فضلا على أنه صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف في حد ذاته، وتتجلى أهميته بالنسبة لمسألة التنمية البشرية من خلال استعراض أهم الأهداف المتوخاة من انتهاج أسلوب التدريب، وهي (الداوي، 2008، ص.13):

- يمكن التدريب المنظمات من زيادة انتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية، الأمر الذي ينعكس بسرعة في تنفيذ المهام والعمليات الموكلة اليهم.
- يسمح التدريب في رفع الروح المعنوية وهذا من خلال شعور العمال بتقدير أهميتهم من طرف ادارة منظماتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية.
- يساهم التدريب في تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة بالبيئة الخارجية.
- يقود التدريب الى خلق القدرة لدى العمال المتدربين على تحمل المسؤولية والمبادرة.
- يساهم التدريب في ضمان سلامة العمال من خلال توعية حوادث العمل، وهذا بفعل تأثيره على استخدام الآلات والتحكم فيها.



إن التدريب هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المنظمات، ومن المداخل الأخرى التعليم والإعداد والتأهيل قبل الخدمة والتطوير التنظيمي والاستشارات الإدارية، والتدريب يجب أن يرتبط بفلسفة عامة تضم كل هذه المداخل والشكل الموالي يعطي مفهوما لعملية التدريب وتنمية الموارد البشرية (بارك، 2014، ص.275).

### الشكل (1): مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية



المصدر: بارك نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص.278.

نجد أن أنواع التدريب الخاص بتنمية الموارد البشرية تتمثل في:<sup>8</sup>

- تدريب المتقدمين على العمل عن طريق تدريب طاقم العمل حول كيفية اداء العمل وطبيعة الإنتاج وتحديد الهدف منه، بالإضافة إلى تحديد عدد ساعات العمل وكيفية الحفاظ على ممتلكات المشغل، والقواعد الضرورية التي يجب الالتزام بها .

- متابعة أداء العمل والتدريب لبلوغ أفضل الإمكانيات، حيث تجب متابعة أداء العمال بشكل مستمر ومنتظم وإتاحة الفرص أمامهم لتقديم الأفكار والابتكار، وتدريبهم على استعمالات الآلات بأمان إن وجدت، وتطوير أنظمة وقوانين العمل بشكل مستمر، وتوظيف الأنظمة والأساليب المتطورة التي تعتمد على استعمال الحاسوب وغيره من مظاهر التطور العلمي .
- التدريب بهدف النقل والترقية، حيث يتم تدريب الموظفين وتطوير أدائهم بهدف نقل الموظف لقسم آخر، فيتم تزويده بالمهارات.

وعلى هذا الأساس فإن من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات ومؤسسات الدولة المختلفة بعد اختيار وتدريب العاملين بها وظيفة تقييم الأداء، حيث يعتبر هذا التقييم من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة ، لكون أداء الأفراد العاملين في المؤسسات يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فإنه يتعين على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها وأوجه القصور فيها ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب .

لذا أصبحت المنظمات تتفاعل مع هذه التغيرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء كوادرها وسد أي خلل أو نقص في مهارات العاملين بها ، ويكون ذلك عن طريق الأخذ بعملية التدريب كوسيلة وليست غاية بحد ذاتها ومن هنا تتبع أهمية التدريب الذي يمثل الاستثمار طويل الأجل على مستوى الموارد البشرية في المنظمة والتدريب الإداري فيها.<sup>9</sup>

تتبع أهمية الموارد البشرية في الإدارة من كونها من أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها ولا بد من توفر الكفاءات الحيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز ، وعلى هذا الأساس فان وظيفة الموارد البشرية تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف، ولها تأثير كبير على جودة الأداء، ودرجة الرضا الوظيفي، وكافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية.

#### 4. معوقات تنمية الموارد البشرية في الجزائر

إنه من الواضح أن أوضاع الموارد البشرية في الجزائر تفصلها عن الدول المتقدمة فجوة ضخمة، بل وبالمقارنة بدول و أقاليم العالم البازغة مثل آسيا و أمريكا اللاتينية، ودول مثل الصين و جنوب شرق آسيا وماليزيا، تعاني بلادنا من تواضع الأداء في مجال تنمية الموارد البشرية. إن الموارد البشرية و ما يمكن أن تخلقه من قدرات تعد شديدة الضعف و عاجزة عن بناء طفرة تنموية، و بالتالي يصبح من الضروري بمكان إلقاء الضوء على بعض المعوقات الخارجية و الداخلية التي أثرت بالسلب و ساهمت في تقليص فرص التقدم (زيتون، 2010، ص22):

#### 1.4. اللامساواة والاعتبارات المضادة للتنمية

رغم أن الجزائر استفادت كثيرا من الفرص التي تتيحها العولمة و اقتصاد السوق، إلا أن فرض نمطا موحدا للإدارة قائم على التحرير شبه التام لقوى السوق، و الانفتاح بلا حدود على الاقتصاد العالمي

بصرف النظر عن ظروف منطقة أسفر عن نتائج سلبية و ساهم في تهميش الكثير من المناطق وفي تراخي مجهودات التنمية فيها.

فوفقا لقواعد السوق البحتة انحصرت قضية التوظيف في الجزائر في شكل العلاقة البسيطة بين الطلب وعرض العمل والسياسات العامة التي تركز على سوق العمل و ليس على قيمة العمل ذاته و رفاه العمال. لذلك لم يوجه أي اهتمام يذكر لحقوق العمال و العدالة الاجتماعية ولا إلى تعزيز المؤسسات القادرة على حماية مصالحهم. فتم ضغط الأجور و انتشر الاستخدام المؤقت للعمال و ظروف العمل غير اللائقة، و اتسع نطاق حرية صاحب العمل في الاستغناء عن العمالة بدعوى تحقيق المرونة في أسواق العمل، و ساهمت خصخصة المشروعات العامة بدورها في تخفيض العمالة و تزايد معدلات البطالة.

#### 2.4. عدم الوعي المؤسسي وأيضاً الفردي بأهمية التنمية البشرية

على الإدارة العليا التركيز على تطوير وتنمية مواردها البشرية وخاصة ما يتعلق بمضمون العنصر البشري وأهميته في كافة المؤسسات، فإن وعت وتيقنت الإدارة العليا بهذا المفهوم ستتمكن الموارد البشرية من تطوير قابليتها وتنتقل من مرحلة إلى أخرى ومن مكان إلى آخر فذلك لا يتم إلا عن طريق تنمية وتدريب وتطوير للموارد البشرية لتلائم الاحتياجات والتطورات الحاصلة في كافة القطاعات المؤسساتية والحيوية.

#### 3.4. هجرة الأدمغة

في ظل العولمة أصبحت هجرة العقول أو الأفراد ذوي المهارات العالية من دول الجنوب إلى دول الشمال أكثرنا يسرا، و ذلك بسبب ما تعانيه الكثير من الدول المتقدمة من عجز حالي و محتمل في قواها البشرية من جهة إضافة إلى سوء تسيير الموارد البشرية في الدول العربية.

#### 4.4. معوقات أخرى

علاوة على ما سبق هناك اعتبارات أخرى تساهم في ضعف القدرات و تراجع مستوى الموارد البشرية في الجزائر والدول العربية بصفة عامة، فقد أعاق تنمية الموارد البشرية بشكل خطير النزاعات المسلحة التي قللت من قدرة الدول و مجهوداتها لتحقيق الرفاه الاقتصادي و الاجتماعي، فدخل الجزائر في حرب أهلية طيلة 10 سنوات أدت إلى خسائر فادحة في العنصر البشري وأثرت بصفة سلبية في تطويره، أما الحرب في العراق ترتب عليها هجرة مئات الآلاف من العراقيين إلى مناطق بعيدة و دول مجاورة سعياً وراء الأمان و تجنباً لظروف المعيشة القاسية، كما أن سلطات الغزو لجأت إلى السيطرة على الجامعات و غيرها من المؤسسات التعليمية البحثية و طبقت سياسة واسعة النطاق لاستبعاد المعارضين من أساتذة الجامعات و العمداء من وظائفهم.

أما في فلسطين، فتظهر الأدلة أن العدوان الاسرائيلي المتكرر قد تسبب في خسائر بشرية و مادية ضخمة، وبالتالي أعاق عملية التدريس و البحث العلمي في المدارس و الجامعات الفلسطينية.

## الخاتمة

إن نجاح أية مؤسسة من المؤسسات يعود بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، حيث أن هذا الأخير يمثل أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية و أدواتها الرئيسية في ذات الوقت.

إدارة الموارد البشرية هي إدارة الأفراد الموظفين وشؤونهم من خلال سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية، واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز.

يعتبر التدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة لوصول الغاية المنشودة، و لضمان كفاءة وفاعلية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءاً من عملية إدارة الموارد البشرية الشمولية، كما لا بد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات.

تدريب الموارد البشرية يساعد على تحقيق أهداف المنظمة و ربحها مما ينتج عنه توسع المنظمة أكثر وهذا يؤدي إلى فتح مناصب شغل جديدة من أجل تحقيق التشغيل الكامل، فالتدريب هو جهد منظم يحاول تجهيز الفرد بالطريقة التي تعود بالنفع على المنظمة، من هنا يعتبر التدريب بمثابة نوع من التوجيه الذي يصدر عن شخص لآخر الشخص الأول هو المدرب و هو الذي يقوم بالتدريب والشخص الآخر هو المتدرب الذي يتلقى التدريب، ويعد التدريب بمثابة فرصة للفرد تعينه على تطور أدواته في العمل و النجاح في انهاء العمل المطلوب منه.

تشمل تنمية الموارد البشرية مجموعة من الخطوات والتدابير العلمية المنظمة، التي تؤخذ وتطبق لتؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين العاملين بمنظمة معينة، ويتم ذلك عن طريق التدريب والتأهيل لهؤلاء العاملين بالإضافة إلى زيادة قدراتهم ومهارتهم الخاصة واستثمارها بشكل يصب في زيادة العملية الإنتاجية بطريقة إيجابية.

من أجل ذلك ينبغي على دولة الجزائر أن :

- تقرر بمسؤوليتها عن التعليم و التدريب السابق على الالتحاق بالعمل و تحسن فرص حصول الجميع عليهما لتعزيز القابلية للاستخدام و منع الاستبعاد الاجتماعي؛
- تستحدث نهجا للتعليم و التدريب غير الرسميين، و لاسيما للبالغين الذين حرّموا من فرص التعليم والتدريب شبابيا؛
- تستخدم قدر الإمكان تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الجديدة في مجال التعلم و التدريب؛
- تضمن تقديم المعلومات و النصح و الارشاد عن الوظائف و سوق العمل و المسار الوظيفي والاستخدام، إلى جانب معلومات عن حقوق و التزامات جميع المعنيين بموجب القوانين المتصلة بالعمل و غيرها من أشكال تنظيم العمل؛

- تكفل ملائمة برامج التعليم و التدريب السابق على الالتحاق بالعمل و تتأكد من جودتها؛
- تضمن وضع و تعزيز نظم التعليم و التدريب المهنية بحيث توفر الفرص الملائمة لتطوير المهارات المتصلة بسوق العمل و اعتمادها.
- الاستفادة من التجارب الرائدة في مجال تنمية الموارد البشرية؛
- الاهتمام بدعم الدورات التدريبية للكوادر.

## المراجع

- نادر أبو شيخة أحمد، (2010)، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء لنشر والتوزيع، الأردن.
- بابا عبد القادر، ابراهيم اسماعيل حسين الحديد، (2009)، قياس دور التدريب في تـثـمـين الموارد البشرية: دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية يومي 10-11 نوفمبر، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر.
- بارك نعيمة، (2014)، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، ص 275.
- ثلايحية نوة، زوايدية أفراح، (2011)، تكوين الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة و تحقيق التشغيل الكامل، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر.
- الداوي الشيخ، (2008)، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد6، ص ص 12-13.
- سعيد مؤيد السالم، (2010)، ادارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس- الأبعاد- الاستراتيجية، دار اليازوري النشر والتوزيع،الأردن.
- عبد الباسط أنس عباس، (2011)، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- كامل بربر، (2008)، ادارة الموارد البشرية: اتجاهات معاصرة، دار المنهل للنشر، لبنان، 2008.
- محمد سمير أحمد، (2009)، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.

محيا زيتون، (2010)، التعاون العربي الإفريقي في مجال الموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى رفيع المستوى حول التعاون العربي الإفريقي في الاستثمار و التجارة، طرابلس، ليبيا.

## التهميش

1-رياض مشرف، مفهوم تنمية الموارد البشرية، نقلا عن الموقع:

<https://hrdiscussion.com/hr1938.html>,14/

أحمد سليمان، تنمية الموارد البشرية، نقلا عن الموقع: <http://www.entej.com>,14/

2-كوثر الأبجي، متطلبات التنمية البشرية المستدامة لمواجهة الفقر والبطالة في ظل التشريع الاسلامي، نقلا عن الموقع:

<http://www.aliqtisadalislami.net>

3-حعد حسن، متطلبات التنمية البشرية، نقلا عن الموقع: <http://www.aksalser.com>,15/

أبو عبد العزيز، تدريب الموارد البشرية، نقلا عن الموقع:

<https://hrdiscussion.com/hr13608.html> 1

4-أحمد لسيد كردي، التميز في تدريب الموارد البشرية، نقلا عن الموقع:

<http://kenanaonline.com>

يارا تعامرة، تنمية الموارد البشرية، نقلا عن الموقع: <http://mawdoo3.com>,

5-سعاد الزيد، أهمية تنمية الموارد البشرية واستثمارها في الواقع المستقبلي، نقلا عن الموقع:

<http://www.awttar.com>