

التدريب كآلية للاستثمار في رأس المال البشري مقاربة نظرية تأصيلية

أ.ماني سليم - طالب دكتوراه
كلية العلوم الاجتماعية

أ. د. مقراني الهاشمي
كلية العلوم الاجتماعية

الملخص:

لقد أدركت المنظمات الحديثة أهمية الاستثمار في الموارد البشرية كونها تلعب دورا مهما في نجاحها، بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها، مما زاد الاهتمام بالموارد البشرية كثروة فعلية للمنظمة، حيث يظهر هذا الاهتمام في التركيز على عملية التدريب، لأنها تعد استثمارا رئيسيا في رأس المال البشري، وتوفر الموارد البشرية المناسبة للمنظمة من حيث الكم والكيف، وتهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات والمعلومات والسلوكيات التي تجعلها قادرة على التغيير وأداء مهامها بالشكل المناسب والمتناسب مع ما يحدث من تطورات وتغيرات محلية ودولية..

ونهدف من خلال هذا المقال إلى تسليط الضوء على التدريب باعتباره آلية للاستثمار في رأس المال البشري في المنظمات وفق مقاربة نظرية تحليلية.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الموارد البشرية، رأس المال البشري.

Résumé :

Les nouvelles organisations ont su l'importance des investissements dans les ressources humaines car elles jouent un rôle très important dans leur réussite, sans prendre en considération leur dimension et la nature de leur activité. Ceci a augmenté la prise en considération des ressources humaines comme un trésor efficace à l'organisation.

Cette préoccupation se situe dans la concentration sur l'opération de formation car elle est considérée comme un investissement principal dans le capital humain.

les ressources humaines fournissent à l'organisation un personnel qualifié en nombre et en compétence.

La formation inculque aux travailleurs les habiletés, les informations et les comportements qui les rende capable d'être à la hauteur des changements, d'accomplir leurs missions selon les règles et en prenant compte les améliorations et les progressions locales et internationales.

En plus de ce qui a été cité auparavant, on vise à travers cet exposé, la focalisation sur l'importance de la formation car elle est un outil pour l'investissement dans le capital humain au niveau des organisations suivant une approche théorique et analytique.

Mots clés : formation – ressources humaines – capital humain.

تعيش المؤسسات المعاصرة اليوم تحولات كبيرة وجذرية أسهمت في تغيير هياكلها الإدارية والتنظيمية وسياساتها الاستراتيجية، والتي أدت بدورها إلى حدوث أوضاع اقتصادية وتكنولوجية مختلفة عما كانت عليه من قبل، حيث تُعرف هذه الأخيرة حركة تغيير دائمة ومستمرة وسريعة، أثرت في دورة حياة هذه المؤسسات من جهة، وعلى السلوك البشري من جهة أخرى. وإن نجاح أي مؤسسة مرتبط بقدر كبير بدرجة اهتمامها بمواردها البشرية من حيث الاحتفاظ، تعظيم وتطوير قدرات ومعارف مستخدميها لأن المعرفة والأفكار والخبرة هي العناصر الكفيلة برفع قيمة المؤسسة ونتائجها، فالمؤسسة التي تستثمر في مواردها البشرية تستطيع تحسين نتائجها وقدراتها التنافسية وبالتالي تضمن نجاحها واستمرارها. ولقد برزت أهمية الاستثمار في الموارد البشرية، ما زاد الاهتمام بها والإقرار على أنها الثروة الحقيقية لأي مؤسسة، سواء كانت خدماتية أو صناعية، وأن تحقيق التفوق والتميز بالنسبة للمنظمة على المنظمات الأخرى يعتمد على العاملين بها، ومن هنا بات من الضروري العناية بهذه الموارد البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها لإكسابها مهارات ومعارف وقيم وسلوكيات تجعلها قادرة على إحداث التغيير المنشود والقيام بمهامها وفق ما يتناسب والتطورات الحاصلة محليا ودوليا. ويكتسي موضوع هذه الورقة البحثية أهميته في كونه يعالج إحدى أهم الاستراتيجيات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تتجلى أهمية البحث في تسليط الضوء على سياسة التدريب كآلية من بين الآليات التي تستخدمها المنظمات في إطار الاستثمار في مواردها البشرية ومحاولة التعرف على أهم البرامج التدريبية المستخدمة في المنظمات، وفي هذا الإطار نطرح الإشكالية التالية: كيف يساهم التدريب في تنمية رأس المال البشري؟

ومن أجل معالجة هذه الإشكالية قمنا بتقسيم المقال من خلال التطرق إلى المحاور الآتية:

• مدخل مفاهيمي سوسيولوجي للتدريب:

أولاً- التدريب:

1 _ **التدريب لغة:** درب فلان بالشيء أو عليه، وفيه: عوده ومرنه ويقال درب البعير علمه السير على الدروب⁽¹⁾.

2_ **التدريب اصطلاحا:** يعرف التدريب على أنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب ما كانوا يتبعونه قبل التدريب"⁽²⁾. كما يعرف أيضا على أنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة"⁽³⁾. ويذهب آخرون على أنه "عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلى إكساب العاملين المعارف، القدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو تغيير بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم، بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة"⁽⁴⁾. ويعرف كذلك أنه: "هو شكل من أشكال التعليم يهدف إلى تنمية القدرات والاتجاهات والمهارات المتخصصة للأفراد، مما يضمن زيادة كفاءة الأفراد وفاعلية الموارد البشرية بالمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة"⁽⁵⁾. ويعرفه آخر أنه: "هو نشاط تعليم من نوع خاص؛ فهو نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين بالمنظمة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين إذا لم يكن لديها برامج للتطوير، في هذه الحالة غالبا ما توسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة"⁽⁶⁾.

التعريف الإجرائي: "هو ذلك الجهد المخطط والمنظم بقصد إكساب الفرد داخل المنظمة معارف ومعلومات جديدة، ومحاولة التعديل في سلوكه بشكل مستمر لتحسين الأداء وتحقيق الغاية من وجود المنظمة".

ثانيا _ الموارد البشرية:

1_ **الموارد البشرية لغة:** المورد، يقصد به المنهل، مصدر الرزق، الثروة⁽⁷⁾.

2_ **الموارد البشرية اصطلاحا:** تعرف على أنها: القوة العاملة داخل المؤسسة، التي تقوم بمختلف الأنشطة وهي المجموعة المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال، تنقسم إلى ثلاثة مجموعات هي كالتالي:

_ موارد قيادية.

_ موارد إشرافية.

_ موارد تنفيذية⁽⁸⁾.

وتعرف أيضا : الموارد البشرية هي تلك الفئة من السكان، التي يتراوح سنها بين 18 و 60 سنة، والتي تملك المؤهلات والاستعداد، وتعمل أو تبحث عن عمل مقابل أجر⁽⁹⁾. ويعرف **عبد الرحمن بوقفة** الموارد البشرية على أنها: هي مجموعة الأفراد التي تكون الجانب البشري للمنظمة يختلفون من حيث خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ومن حيث سلوكياتهم واتجاهاتهم ويشغلون مستويات مختلفة ووظائف في التنظيم، ويقومون بدمج عوامل الانتاج المختلفة لتحقيق نتائج معينة وبالكفاءة والفعالية المطلوبة، وهم يشكلون مخزوناً من الطاقات والقدرات الفكرية، وهم مصدر الاختراعات والابتكارات وهم العنصر الفاعل القادر على إحداث التغيرات الإيجابية وتحقيق الأهداف المنشودة⁽¹⁰⁾. ويذهب آخر إلى تعريفها بأنها: "هي العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، من موارد مالية وآلات وتجهيزات ومن مواد خام بالكفاءة والفعالية المطلوبتين، وبالتالي فإن كفاءة هذه الموارد البشرية تعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة"⁽¹¹⁾.

وتعرف أيضا أنها: "تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الانتاج الرئيس والأهم، والذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات"⁽¹²⁾.

التعريف الإجرائي: "هي مجموعة الأفراد التي تشكل الثروة الأساسية للمؤسسة والقادرة على استخدام مواردها بأداء وكفاءة وفعالية، يسمحون لها بتحقيق أهدافها وإكسابها ميزتها التنافسية".

ثالثا _ رأس المال البشري:

1_ اصطلاحا:

يعرف على انه: "يقصد به المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهو ما يطلق عليه المديرون أحيانا المبادأة أو الابتكار أو قدرات المنظمة"⁽¹³⁾.

كما يفهم عادة أنه: "الإنتاج الإضافي الزائد عن إنتاج العمل غير المهاري للأفراد ذوي المهارات والمؤهلات"⁽¹⁴⁾.

ويعرف أيضا انه: "هو مفهوم ديناميكي متعدد الأبعاد ، يتسم بعلاقات تشابكية قوية مع العديد من المفاهيم الهامة الأخرى مثل رأس المال المعرفي، ورأس المال الاجتماعي والتنمية البشرية، إلا انه يتميز عنهم في كونه يركز على العنصر البشري باعتباره فقط أحد المحددات الرئيسية لعملية النمو الاقتصادي، خاصة في ظل شيوع مظاهر العولمة والانفتاح، وما نتج عنها من تزايد حدة المنافسة وتعاضد دور العلم والمعرفة والإبداع البشري في تحديد القدرة التنافسية للإقتصادات المختلفة"⁽¹⁵⁾. ويذهب آخرون إلى تعريفه أنه: "يعبر عن مجموعة المعارف والخبرات والمهارات وكل القدرات البشرية التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى الفرد أو جماعة عمل معينة، وعادة تكون هذه القدرات متباينة في مستوى أدائها لظروف عدة"⁽¹⁶⁾. يشير هذا التعريف إلى أن رأس المال البشري هو ذلك الكم من المعارف والخبرات والمهارات والقدرات البشرية القادرة على الرفع من مردود العمل والتي تختلف في مستويات أدائها حسب الظروف.

التعريف الإجرائي: رأس المال البشري يمثل ذلك المخزون من المعرفة والمهارة، والخبرة، والقدرة على الاختراع والابتكار عند الفرد والتي تمكن من زيادة إنتاجية العمل كما ونوعا.

• التدريب في التراث السوسيولوجي المعاصر:

التدريب عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد مهارات وقدرات ومعارف وسلوكيات جديدة بما ينسجم مع ما يحدث من تغيرات في بيئة العمل، فهو يعمق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لانجاز عمل أو أداء وظيفة.

أولا _ أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة للمنظمات وخاصة ونحن نعيش عصر التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على استراتيجيات وأهداف المنظمة مهما كان عملها أو حجمها أو مجال عملها، وأن هذه التغيرات التنظيمية من حاجة الموارد البشرية داخل المنظمة لتحديث مهاراتها واكتساب معارف ومهارات جديدة.

ويمكن بيان أهمية التدريب في خمسة جوانب رئيسية وهي: (17)

أ _ زاد الاهتمام بالتدريب نتيجة التطور التكنولوجي الهائل وما رافقه من ابتكار طرق جديدة في أداء العمال بما يوفر الوقت والتكلفة والجهد.

ب _ العولمة وما رافقها من انفتاح الدول على بعضها وبالتالي زيادة إدراك المنظمات لأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر لكافة موارد المنظمة ومنها المورد البشري لمواجهة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

ج _ إدراك المنظمات في الوقت الحالي لأهمية التدريب في تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ودورها الكبير في المساهمة بتيسير طرق انسياب العمل وتطوير مهارات العاملين وتعريفهم بما هو مطلوب منهم.

د _ إدراك المنظمات لدور التدريب في المساهمة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

ثانياً - أهداف التدريب: يسعى التدريب كعملية تعلم ووسيلة فعالة تهدف إلى إكساب المهارات والاتجاهات

والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية: (18)

أ _ تزايد أفق المعرفة والمهارات التي تتطلبها التنمية الحديثة باستمرار .

ب _ سرعة التقدم التكنولوجي والتغيرات الهيكلية مما جعل التدريب عملية لا تنتهي مطلقاً إذ أن التنمية لا تتطلب معرفة ومهارات جديدة فحسب بل علاوة على ذلك تفكيراً إبداعياً أكبر وقدرة أكبر لدى الفرد على التكيف وعلى تعديل اتجاهاته نحو العمل وظروفه.

ج _ تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات ذات الصلة بوظائفها. (19)

د _ تمكين الموظفون من مواجهة التغيرات في مهام ووظائفهم بجدارة.

هـ _ ترقية سلوك واتجاهات الموظفين بما يطابق قيم وأخلاقيات العمل بالمنظمة.

و _ جعل الموظفين أكثر قابلية للاستخدام ربما في مواقع أخرى.

ز _ التدريب وإعادة التدريب يقلل من الأخطاء والوقت الضائع في التصحيح والتكلفة.

ما نستنتج من جملة الأهداف هذه أن تدريب الموارد البشرية بالنسبة لأي منظمة هو هدف بحد ذاته إذا كان موجهاً لتطوير

القدرات الفردية وتمييزها.

ثالثاً - أنواع التدريب:

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً وسنعرضها حسب الآتية:

1_ التدريب داخل المنظمة:

يقوم على مبدأ التلمذة المهنية والتي تعني أن يتولى مدير الإدارة رعاية الموظف وتزويده بأسرار المهنة والتعليمات والإرشادات

في المرحلة الأولى من عمله ويقدم له النصائح والإرشادات ويبين له واجباته ومسؤولياته وقواعد السلوك في العمل وسبل أدائه.

وهذا الأسلوب يعمل على تهذيب وتعليم الموظف في بداية مشواره الوظيفي ويفتح له المجال إلى التطور

المستمر والترقية لأعمال أكثر مسؤولية في المستقبل، ويأخذ أنماطاً متعددة نذكر منها الآتي: (20)

أ _ فترة التجربة: التي يتعين على الموظف الجديد قضاؤها قبل أن يصبح مسؤولاً عن مهام وظيفته.

ب _ الانتقال بين الوظائف داخل المنظمة: ليتعرف على المتطلبات الأولية لكل وظيفة وامتلاك صورة إجمالية عن العمل في

المنظمة.

جـ_ المكتب المجاور لرب العمل: ويقضي أن يوضع مكتب الموظف تحت التدريب مجاورا لمكتب المدير أو المشرف لإمكان متابعته ونقل البعض من الإرشادات والتعليمات والنصائح وسبل العمل له.

د_ المكتب المجاور لأحد زملاءه: حيث يجلس الموظف الجديد بجوار مكتب احد زملائه القدامى لكي يأخذ منه الخبرة والمعرفة وينقل إليه تقاليد العمل.

هـ_ القيام بأعمال الغائبين: وذلك بتكيف الموظف الجديد بأداء أعمال زملائه الغائبين لفترة معينة والتواصل مع المدير من خلال أداء هذا الواجب حين مواجهة أية مشاكل أو صعوبات.

و_ قاعة التدريب: وذلك بتخصيص قاعة مجاورة للموظفين لتدريبهم على بعض الأساليب ذات العلاقة بتطوير عملهم دون التأثير على ساعات عملهم الفعلية.

ز_ مشاركة الموظف في أنشطة اللجان: وذلك من خلال فسح المجال أمام الموظف المتدرب للمشاركة في أعمال اللجان التي تشكلها المنظمة لمختلف الأغراض وعن طريق ذلك الاطلاع على مجرى القضايا التي تناقش القرارات والتوصيات المتخذة.

2_ التدريب خارج المنظمة: بعض المنظمات تفضل أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة، إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، ومن أشكال التدريب نذكر ما يلي⁽²¹⁾:

أ_ **المحاضرات:** وهي أسهل وأبسط طريقة. عن طريقها تقدم قدرا كبيرا من المعلومات لعدد كبير من الأفراد ويتوقف نجاحها على طريقة وقدرة إلقاء المحاضرة لشد انتباه السامعين و للمحاضرة مجالها وللمناقشة مجالها⁽²²⁾.

ب_ **المؤتمرات:** يعتبر المؤتمر من فنون التشاور الجماعي بين عدد من الافراد لدراسة موضوع معين له أهميته من جانب كافة أعضاء المؤتمر، ويستخدم في مجال تنمية القيادات الإدارية العليا، وبشكل عام يقوم المؤتمر على مجموعة من المبادئ الأساسية أهمها:

1_ يهدف المؤتمر إلى الوصول على توصيات واقعية ممكنة التطبيق بشأن مسائل معينة وذلك عن طريق الدراسة والتشخيص الدقيق للمشاكل.

2_ يسعى هذا الأسلوب التدريبي إلى تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمر على ضوء معرفتهم وخبرتهم، وبذلك فتوصياته مبنية على خبرات وتجارب الأعضاء المشاركين في المؤتمر.

3_ المؤتمر كأسلوب تدريبي، يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبرتهم، ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى اتفاق معين، ذلك أن قيمته التدريبية لا تعتمد على ذلك، بل تعتمد على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض⁽²³⁾.

جـ_ **دراسة حالة:** في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل، ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل، وأسبابها، وحلولها البديلة، وتقييم البدائل المختلفة، وتشير البحوث إلى ان الاستفادة محدودة من دراسة الحالات، حيث أنها لا تتناسب بعض الدارسين، كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة، وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية، وغنما بصورة مكمل⁽²⁴⁾.

د_ **تمثيل الأدوار:** يتضمن ذلك الأسلوب خلق مواقف عملية من خلال قيام المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي محدد كأن يطلب منه القيام بدور رجل بيع ويطلب من فرد آخر تمثيل دور مواطن يرغب في الشراء حيث تعطى له معلومات معينة على ضوءها سيتصرف مع رجل البيع ثم يتم مناقشة التمثيلية وسلوك رجل البيع بين المدرب والمتدربين لتوضيح الثغرات وعادة ما يستخدم ذلك الأسلوب في مجالات التدريب على العلاقات الإنسانية⁽²⁵⁾.

هـ_ **حلقات النقاش:** ويتميز هذا الأسلوب بما يلي: ⁽²⁶⁾

1_ يعتبر من المداخل الأساسية لتحقيق المشاركة المباشرة من قبل العاملين في المنظمة لبحث قضاياهم وقضايا المنظمة ومشكلاتها وأهدافها.

2_ يتيح هذا الأسلوب للمتدربين التعبير عن الأفكار والآراء.

3_ يساعد هذا الأسلوب على تنمية مهارات المتدربين في مجال العلاقات الإنسانية.

4_ يوفر التغذية العكسية من المتدربين .

و_ **التدوير الوظيفي:** وهي عملية نقل العاملين المتدربين بالمنظمة من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو عدة وظائف أخرى مقارنة مع مصاحبة هذه العملية تدريب وتوجيه ممن قبل المشرفين والمدرسين في المنظمة وذلك بهدف تعريفهم بكافة أعمال المنظمة ومن مميزات هذا الأسلوب مايلي: (27)

1_ تساعد عملية التدوير الوظيفي للمتدربين على توسيع آفاقهم وزيادة إلمامهم في وظائفهم الأصلية ووظائف زملائهم الآخرين.

2_ تعريف العاملين بكافة أعمال المنظمة.

3_ تسهيل عملية الإحلال الوظيفي في المنظمة.

4_ المساعدة في تطبيق نظام المسارات الوظيفية المتعددة للموظفين المتدربين.

5_ زيادة خبرات ومعارف ومهارات العاملين في جوانب ومسارات وظيفية متعددة.

6_ مساعدة العاملين في معرفة السياسات والمشكلات الإدارية التي تواجه المنظمة.

7_ تعريف العاملين بنظام الاتصالات القائم داخل المنظمة.

8_ مساعدة العاملين في مواجهة مواقف العمل واتخاذ القرارات.

ز_ **الحقائب التدريبية:** الحقائب التدريبية عبارة عن برنامج تدريبي محدد ومتكامل له عناصر متعددة ومتنوعة تم إعدادها بطريقة منهجية منسقة ومنظمة من قبل خبراء متخصصين ويمكن استخدام هذه الحقائب بواسطة مساعدة مدرب أو بدون مساعدة لتحقيق أهداف أدائية محددة.

وتتضمن الحقبة التدريبية مايلي: (28)

1_ المواد التعليمية.

2_ الإرشادات التدريبية.

3_ الأدلة التدريبية مثل دليل المتدرب ودليل الإجابات ودليل المدرب.

4_ الأهداف التدريبية بشكل عام والأهداف التدريبية للبرنامج التدريبي بشكل خاص.

5_ استبيانات تقييم البرنامج التدريبي قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي.

وبناء على ما سبق فإنه من الواجب على المنظمات تقييم كل أسلوب من الأساليب التدريبية السابقة ومحاولة معرفة مدى تحقيقها للأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي ومدى تطويرها للمهارات وتغيير الاتجاهات والسلوكيات لدى العاملين لديها.

ح_ **المباريات الإدارية** (29): يمكن تعريف هذه الألعاب على أنها ممارسة أو تمرين لأخذ القرارات المتسلسلة على أساس نموذج

النشاط المؤسسة، وتطبق هذه المباريات بوضع عدة فرق تنافسية، ويجب اختيار النتائج بعد كل معالجة ولهذه الطريقة عدة مزايا:

1_ تمكن المشاركين من التفكير في التقدير للبيئة.

2_ محاكاة المراحل المختلفة لأخذ القرار.

3_ مقارنة مختلفة البدائل (الاختبارات).

إعادة التصرف وفق الأهداف في المدى القصير مع مراعاة متطلبات الأمد الطويل وفهم العلاقات المتداخلة بين مختلف نشاطات المؤسسة.

ويعتبر هذا الأسلوب وسيلة لتنمية قدرات العاملين في مجال السياسات الإدارية والإستراتيجية والتخطيطية في المؤسسة.

رابعاً_ مبادئ التدريب:

هناك خمسة مبادئ للتدريب إذا ما التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال والمستهدف من التدريب وهذه المبادئ هي⁽³⁰⁾:

1- **التدريب نشاط مستمر:** حيث يعتبر التدريب نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، ولا يكون مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى.

2- **التدريب نظام متكامل:** حيث يعتبر التدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

ج- **التدريب نشاط متجدد:** وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتتمثل في:

1- المتدرب وهو عرضة للتغير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهاراته.

2- الوظائف التي يشغلها المتدرب وهي عرضة للتغير كنتيجة للتغير في النظام وسياسات وأهداف المنشأة.

3- المدربون وهم يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارة بالمنظمة.

د- **التدريب عملية إدارية:** حيث يتوافر في التدريب مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في:

1- وضوح الأهداف والسياسات.

2- توافر الموارد المادية والبشرية.

3- توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الأساليب والمساعدات التدريبية ومتابعة وتقييم فعالية التدريب.

هـ_ مبدأ التدرج والتفرد في التدريب:

1_ يقصد بتدرج التدريب: تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق، فليس من المجدي إقامة دورة تدريبية لعاملين في الإدارة التنفيذية، حيث أنهم ليس من المتوقع لهم ممارستها في الأجل القريب.

2_ يقصد بالتفرد في التدريب: تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، مهاراتهم، مستوى ثقافتهم، سماتهم الشخصية.

خامساً - الاحتياجات التدريبية:

هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج داخل المنظمة وتحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة والقدرة على منافسة المنظمات الأخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض المؤشرات التي تشير إلى أن هناك حاجة ملحة للتدريب منها:⁽³¹⁾

أ_ انخفاض معدلات الإنتاجية داخل المنظمة.

ب_ ارتفاع معدل دوران العمالة.

ج_ ارتفاع معدلات حوادث العمل داخل المنظمة.

د_ عدم قدرة الأفراد على أداء الأعمال المطلوبة طبقاً للجدول الزمنية المحددة.

ويمكن حصر الاحتياجات التدريبية فيما يلي:⁽³²⁾

أ_ معارف وخبرات مطلوب تزويد العاملين بها أو تتميتها فيهم.

- ب_ تطبيقات عملية لرفع معدلات الأداء والمهارات أو تعليم طرق عمل جديدة.
- ج_ إحداث تغيير في السلوك والاتجاهات.
- ويمكن التعرف على الاحتياجات التدريبية عن طريق الوسائل الآتية⁽³³⁾
- أ_ تحليل وتوصيف الوظائف بالمنظمة لتحديد المميزات والمهارات الأزمة لشاغل الوظيفة واللازمة له عند تنقله أو ترقيته إلى وظيفة أخرى.
- ب- آراء ومقترحات الرؤساء والقادة فيما يتعلق بنواحي القصور والضعف في أداء وسلوك العاملين ودراسة توصياتهم بشأن رفع كفاءة العمل بوحداتهم.
- ج_ دراسة وتحليل آراء العاملين أنفسهم ووجهات نظرهم في الاحتياجات التدريبية التي يلمسونها والمتصلة بنوع الأعمال المسندة إليهم لتحديد نوع التدريب اللازم لمقابلتها.
- د_ دراسة وتحليل تقارير التفتيش والمتابعة وأجهزة الرقابة.
- هـ_ تحليل تقارير قياس كفاءة أداء العاملين ومقارنتها بمعدلات الأداء الموضوعية
- و_ دراسة الآثار المترتبة على تغيير نظام العمل بالمنظمة، نتيجة إعادة التنظيم أو إصدار قوانين ولوائح جديدة أو استخدام أجهزة تكنولوجية حديثة.
- ز_ دراسة التغيرات المتوقعة بالنسبة للقوى العاملة بالمنظمة (تعيينات جديدة _ تنقلات _ ترقيات) ...
- ح_ دراسة تقارير المتابعة المقدمة عن النشاط التدريبي خلال العام السابق.
- سادسا - البرامج التدريبية
- 1_ تصميم البرامج التدريبية:**
- تمر عملية تصميم البرامج التدريبية متعددة يمكن توضيحها فيما يلي:
- أ_ وضع وصياغة أهداف البرنامج التدريبي⁽³⁴⁾
- صياغة الأهداف هي الخطوة الأولى في تصميم البرنامج التدريبي، و يتم وضع صياغة هذه الأهداف من قبل أصحاب الخبرة و الاختصاص من المشرفين القائمين على إدارة العملية التدريبية في المنظمة، و هناك مجموعة من النقاط يجب مراعاتها عند وضع أهداف البرنامج التدريبي ، أهمها :
- _ يجب أن تكون الأهداف محددة تحديدا واضحا و دقيقا.
- _ يجب أن تكون أهداف البرنامج التدريبي منسجمة مع الأهداف العامة للتدريب.
- _ يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية و قابلة للتطبيق.
- _ يجب أن تكون قابلة للقياس.
- _ يجب أن تكون منسجمة و غير متناقضة فيما بينها.
- _ يجب أن تكون الأهداف ذات قيمة.
- _ يجب أن تعالج مشكلات حقيقية.

ب_ تحديد المادة التدريبية: ⁽³⁵⁾

يقصد بالمادة التدريبية مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح و توضح موضوعا معيناً حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل متناسب مع المستوى العلمي و العملي للمتدربين، كما يجب مراعاة المظهر الخارجي و

الاستعانة بالرسوم و الأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك، كما يجب أن يكون هناك تتابعا منطقيا في عرض تلك الموضوعات بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية.

ج_ اختيار المدربين للبرنامج التدريبي: (36)

المدرّب هو الوسيلة التي سيتم عن طريقها نقل المعلومات و تكوين المهارات و تزويد المتدربين بالسلوكيات المرغوبة حيث يتوقف نجاح البرامج التدريبية إلى حد كبير على مدى اتخاذ القرار السليم لاختيار المدربين لهذه البرامج. إن المدرّب الناجح هو المدرّب الذي يستخدم وسائل و أساليب التدريب المتنوعة و المناسبة بما يتفق مع فئات المتدربين و مستوياتهم و خبراتهم السابقة و طبيعة البرنامج التدريبي و أهدافه و لذلك من المهم جدا اختيار المدرّب المناسب للبرنامج التدريبي الذي يجمع بين المؤهل العلمي و الخبرة العلمية وخصوصا في نفس المجال الذي سيقوم بالتدريب فيه.

د_ اختيار أسلوب التدريب:

هناك معايير واضحة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الأسلوب التدريبي أهمها:

- عدد الأفراد المتدربين و نوعياتهم .
- المدربين المتوفرين و مؤهلاتهم العلمية و خبراتهم العملية .
- طبيعة المادة التدريبية.
- ظروف و إمكانيات المنظمة.

هـ_ تحديد عدد أيام وعدد ساعات البرنامج التدريبي:

يجب تحديد عدد أيام البرنامج التدريبي و عدد الساعات التدريبية في كل يوم ، ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد الساعات الكلية للبرنامج التدريبي و عدد أيامه الأمور التالية :

- _ السياسات الإدارية و المالية المحددة من قبل الإدارة العليا في المنظمة .
- _ التحديد الدقيق للمدة الزمنية المناسبة التي يمكن فيها تغطية مفردات البرنامج التدريبي.
- _ اختيار التوقيت المناسب للبرنامج من حيث بدايته و نهايته خلال السنة.

و_ تحديد ميزانية البرامج التدريبية:

بما أن الهدف النهائي للتدريب هو تحسين أداء العاملين في المنظمة بأقل جهد و تكلفة فمن الواجب أن يتم أعداد الميزانية بناء على تكلفة كل عنصر من عناصر البرنامج التدريبي بدقة و لذلك من الضروري تحديد ميزانية التدريب و عقد البرامج التدريبية

المختلفة منذ بداية السنة المالية في المنظمة، و هذا التحديد المسبق لميزانية البرامج التدريبية سيساعد على:

- _ الوضوح والشفافية في المخصصات المالية لنشاط التدريب.
- _ تصميم و تخطيط البرامج التدريبية بما يتناسب مع المخصصات المتوفرة.
- _ تنفيذ البرامج التدريبية الملائمة بما يتناسب مع ما هو مخطط مسبقا و ضمن الإمكانيات المتاحة.

2_ تنفيذ البرامج التدريبية: (37)

تبدأ هذه المرحلة بقسم التدريب في المنظمة حيث يقوم بالخطوات التالية :

- أ_ تقسيم الخطة التدريبية السنوية للمنظمة إلى خطط ربعية حسب فترة الانعقاد المقترحة خلال السنة .
- ب_ البدء بالخطوة الأولى لتنفيذ الخطة الربعية و ذلك بتصميم البرامج التدريبية .
- ج_ إعداد البطاقات التعريفية لكل برنامج من البرامج التدريبية المشمولة بالخطة .

د- يجب أن تتضمن البطاقة التعريفية التي يعدها الموظف المسؤول عن البرنامج التدريبي في قسم التدريب المعلومات المطلوب توفرها بالعروض المتقدمة لتنفيذ البرنامج و كما هو موضح في البرنامج .

3_ تقييم البرامج التدريبية: (38)

توجد مجموعة من الأسباب لقيام المنظمة بتقييم نتائج البرامج التدريبية بها أهمها :

أ- تحديد نقاط قوة وضعف البرنامج .

ب- تحديد أي من الموارد البشرية قد انتفعت بالشكل الأكبر أو الأقل من البرنامج .

ج- جمع بيانات التسويق من خلال سؤال المساهمين ما إذا كانوا سينصحون الآخرين بالبرنامج.

د- تحديد الكلف و المنافع المالية للبرنامج.

و- مقارنة كلف و منافع برامج التدريب و التطوير المختلفة لاختيار البرنامج الأفضل.

سابعا فوائد التدريب:

يعد نشاط التدريب من أنشطة إدارة الموارد البشرية الهامة، من خلال دوره في تنمية معارف الأفراد وصقل مهاراتهم، وتطوير قدراتهم، وتغيير اتجاهاتهم، وارتفاع كفاءاتهم في أداء أعمالهم، وتعديل سلوكهم بالإضافة إلى تحقيق العلاقات الإنسانية الفعالة بينهم، ويتضح ذلك من خلال التي: (39).

أ- يعتبر التدريب نشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يعمل على تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية.

ب- يساعد التدريب على تعديل وتغيير القيم والاتجاهات للعاملين مما يتفق مع منظومة القيم السائدة في المنظمة.

ج- للتدريب دور كبير في تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة أصلا لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

د- يساعد التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفعالية.

هـ- يساعد التدريب على إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

و- يؤدي التدريب إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وذلك لان تدريب العاملين على قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه يؤدي على تحسين أسلوب الأداء في العمل لديهم.

ز- بالرغم من أن البرامج التدريبية ذات كلفة مادية عالية إلا أن مردود هذه البرامج يفوق كلفتها بكثير ويظهر ذلك عند قياس أثر العائد من التدريب، حيث أظهرت العديد من الدراسات بأن التدريب يساعد على الاقتصاد في النفقات لأن تدريب العاملين على استعمال الآلات بطريقة فنية ومهنية سليمة سيؤدي على أداء الواجبات بطريقة صحيحة تؤخذ بعين الاعتبار كيفية الاقتصاد في النفقات عند استعمال هذه الآلات.

ح- يساهم التدريب في رفع معنويات العاملين في المنظمة وذلك نتيجة شعورهم بالولاء للمنظمة أن هناك اهتمام بمسارهم الوظيفي وان مصالحهم الوظيفية تسير جنبا إلى جنب مع مصالح المنظمة.

ط- للتدريب دور فعال في تنمية العلاقات الإنسانية والإيجابية بين العاملين والمشرفين في المنظمة حيث أن التدريب يزود العاملين بقدرات ومهارات وسلوكيات مرغوبة للآخرين تشجع على إقامة علاقات إيجابية بين كافة العاملين في المنظمة وهذا بالتالي يؤدي إلى تخفيض الصراع والشكاوى بين العاملين أنفسهم وبين المشرفين والعاملين.

ي-يساهم التدريب في تقليص نسبة الحوادث لدوره الكبير في زيادة معرفة العاملين بأفضل الطرق لاستخدام الآلات والمعدات والأدوات مما يؤدي إلى التقليل من حوادث العمل.

• رأس المال البشري:

أولاً- أهمية رأس المال البشري: (40).

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد على رأس المكونات الرأس مالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم.

وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي ، حيث ذكر "آدم سميث A . SMITH " في كتابه الشهير " ثروة الأمم" أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت، حقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية، ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه.

كما أكد "الفريد مارشال A . MARSHALL " أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.

وفي دراسة عن تأثير التعليم وتنمية القوى البشرية بشكل عام في النمو الاقتصادي قسم العالمان " هاريسون HARBISON"، و"مايرز MAYERS" بلاد العالم إلى أربعة مستويات من النمو الاقتصادي تأثرا بدرجة التعليم هي:

أ_ **البلاد المتخلفة:** وتعاني من ضعف الوعي بالتعليم ومحدودية إمكانات المدارس وانتشار ظاهرة التسرب وارتفاع الفاقد في التعليم وانخفاض معدلات القيد في المدارس (5 - 40% من الفئة العمرية 6 - 12 سنة في المرحلة الابتدائية، 3% من الفئة العمرية 12-18 سنة في المرحلة الثانوية) ، وأغلب دول هذه الفئة لا يوجد بها جامعات والقليل منها به معاهد عليا.

ب_ **البلاد النامية جزئيا:** وهي البلاد التي بدأت في طريق التقدم وقطعت فيه شوطا محددا، ويتميز التعليم فيها بالتطور السريع من حيث الكم على حساب نوعية التعليم، وتعاني هذه الفئة من البلاد من ارتفاع نسبة التسرب والفاقد من التعليم خاصة التعليم الابتدائي رغم عنايتها به، وانخفاض نسبة المقيد بالمرحلة الثانوية ونقص أعداد المدرسين، كما أنه يوجد بها جامعات إلا أن اهتمامها موجه إلى التعليم النظري.

ج_ **البلاد شبه المتقدمة:** وهي البلاد التي قطعت شوطا متوسطا في طريق التقدم ويتميز التعليم فيها بأنه إلزامي لمدة 6 سنوات وترتفع معدلات القيد بها لتصل إلى نحو 80% ، ومشكلات التسرب والفاقد من التعليم أقل حدة من الفئتين السابقتين، والتعليم الثانوي متنوع ويميل إلى الاتجاه الأكاديمي بهدف الإعداد للتعليم الجامعي الذي يتميز في هذه البلاد بالارتفاع إلا أن الجامعات تعاني من ازدحام الطلاب وضعف الإمكانيات المادية ونقص أعداد هيئات التدريس.

د_ **البلاد المتقدمة:** وهي البلاد التي قطعت شوطا طويلا في طريق التقدم وحققت مستوى اقتصادي متطور خاصة في مجال الصناعة وتزدهر بها حركة الاكتشافات العلمية ولديها رصيد من الكفاءات البشرية والقوى العاملة المؤهلة والمدرية ويتميز التعليم فيها بارتفاع معدلات القيد في جميع مراحله وارتفاع مستوى التعليم الجامعي والاهتمام بالكلية العلمية بدرجة تفوق الكليات النظرية مع الاهتمام بالبحث العلمي والاكتشاف والاختراع.

والأمثلة على تأثير الاستثمار البشري في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي متعددة فنجد دولة مثل الصين واليابان وغيرها من دول جنوب شرق آسيا قد حققت معدلات عالية للنمو الاقتصادي واستطاعت أن تتخطى حاجز التخلف وتتبوأ مكانة متقدمة

بين دول العالم ارتكازا على ما لديها من موارد بشرية حرصت على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها، كما أن ما يشهده العالم الآن من تطور علمي كبير خاصة في تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باستخدامات الحاسب الآلي والاتصالات والإلكترونيات يرجع إلى ما تم تأهيله من قدرات ومهارات عالية المستوى لأفراد من العنصر البشري.

ثانياً_ خصائص رأس المال البشري:

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص ومن أهمها: (41).

أ_ **خصوصية رأس المال البشري:** إن رأس المال البشري لا ينفصل أبداً عن مالكه وهو ملازم له في كل مكان وزمان، ولا يمكن تكوينه غلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي يستخدمه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين، تحمله لمختلف التكاليف التي ستجبر عنه، وتنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر، مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل.

ب_ **محدودية رأس المال البشري:** إن إمكانيات تركز رأس المال البشري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد، ولأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد، حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل.

ج_ **عدم مريية رأس المال البشري:** أي أن المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد، لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد، والتي تحمل مؤشراً هاماً يتمثل في الاستثمار في التعليم والتي تحملها الفرد طول فترة دراسته وتكوينه، إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد، والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية.

ثالثاً_ مكونات رأس المال البشري:

يتكون رأس المال البشري من العديد من المكونات التي تدخل في بناءه، نتناول منها: (42).

أ_ **المعرفة:** هي من الموارد الإستراتيجية للمنظمة التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية لها عبر توفيرها القيمة للزبائن.

ب _ **المهارة:** تشكل القابلية لترجمة المعرفة إلى فعل تكون نتائجه مرغوبة الأداء، وهي كالآتي:

- **مهارة فنية:** وهي قدرة أو قابلية العاملين في المنظمة على إتقان المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم
- **مهارة إدراكية:** وهي قدرة العاملين في المنظمة على التطوير والإبداع والابتكار والتجديد أثناء ممارستهم للعمل، وهي التي تهدف إلى الابتعاد عن روتين العمل اليومي والأساليب التقليدية.
- **مهارة تشخيصية:** وتنتي قدرة العاملين على وصف موقف إداري أو سلوك إداري، أو ظاهرة حديثة ومن ثم تحديد أسباب ومكونات هذه الظاهرة.
- **مهارة إنسانية:** وهي قدرة العاملين على التعامل مع بعضهم البعض بطريقة حضارية، وهذا يعني تمكين العاملين من ممارسة المهارة الإنسانية بالطريقة الصحيحة، وعلى أساس هذا التعامل يحقق كل منهم الأهداف المتوخاة من هذا التعامل.

ج _ **القدرات:** هي مواهب موجودة لدى العاملين في المنظمة، وتستخدم لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها عبر مناخ العمل الإبداعي الموجود فيها، وهي من الخصائص المهمة والمؤثرة على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

د _ **الابتكار:** هو إبداع يتحول إلى منتج حقيقي ملموس يكتسح الأسواق، أما المبتكر فهو الذي يملك أفكاراً جديدة وإبداعية، لكنه لا يكتفي بكتابتها على الأوراق، بل يغامر في تنفيذها.

رابعا_ **قياس قيمة رأس المال البشري:** (43) يمكن تقدير قيمة رأس المال البشري في المنظمة بطرق مختلفة، منها طريقة

التكاليف الصافية للقوى العاملة، إذ تشير التقديرات إلى أن تكاليف تعويضات العاملين في بعض الصناعات و خاصة الخدمة منها

تمثل حوالي 60 % من إجمالي التكاليف التشغيلية، كما أن مجموعة كبيرة من الدراسات الحديثة تبين أن حوالي 60 % إلى 70 % من التكاليف الكلية للمنظمات ترتبط بالجوانب المختلفة لإدارة الموارد البشرية مقارنة بـ 30 % عام 1992، لقد جعلت الحقائق آنفة الذكر المنظمات تدرك القيمة الاستراتيجية لرأسمالها البشري الذي أخذ يوازي في أهميته الأشكال الأخرى لرأس المال .

خامسا_ نظريات رأس المال البشري:(44)

لقد تم تناول رأس المال البشري من خلال العديد من النظريات و التي يمكن ايجازها بالآتي :

- 1_ نظرية اقتصاديات كلفة الصفقة التجارية:** تفترض هذه المنظمة للطريقة الأكثر كفاءة في استخدام العاملين فيها، و هو إما أن تستقطب أولئك الأفراد ذوي القابليات المميزة من المجتمع، أو أن تقوم بتدريب و ترقية الموجودين في داخلها و على وفق هذين المدخلين ستقع كلف على المنظمة فالاستقطاب يقضي حدوث كلف استخدام و عملية التدريب و ترقية العاملين ينشئ وقوع كلف تدريبية و إدارية، و هنا على المنظمة أن تختار عند مقارنتها المدخلين الأسلوب الأكثر كفاءة أو الدمج بينهما.
 - 2_ نظرية رأس المال البشري:** هذه النظرية تؤكد على حقيقة مفادها أن المنظمة تقرر مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية، من خلال مقارنتها بالعوائد المستقبلية المتوقعة، شريطة اقترانها بتحقيق أفضل حالات التحسين في الإنتاجية، مع التزامها بتوفير أفضل فرص التدريب الفني و الإداري للعاملين
- **التدريب وعلاقته بتنمية رأس المال البشري:**

يرى التوجه المعاصر في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي، وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة وإنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو برامج التسويق...الخ، وبالتالي يجب اعتباره بعدا استثماريا في الموازنة التخطيطية في المنظمات الحديثة فعوائد هذا الاستثمار هامة جدا تتمثل في أمور كثيرة أهمها، تحسين المنتج وتقديم كل جديد للزبون للحصول على رضاه وتوسيع حصة المنظمة السوقية مما يضمن لها البقاء والنمو ويؤكد هذا التوجه إلى استبدال مصطلح التكلفة بمصطلح استثمار، وهذا الاستبدال يجب على المسؤولين في المنظمة اعتباره استثمارا طويلا الأجل لا تتحقق عوائده في المدى القصير، بل تتحقق على المدى الطويل، تطبيقا لمبدأ: "ازرع اليوم لتحصد غدا" وما يؤكد هذه النظرة هو انه طالما اعتبرنا التدريب والتنمية مسألة إستراتيجية إذ لا بد من النظر إليها على أنهما استثمار بشري طويل الأجل. ولدلالة على أهمية هذا الاستثمار هو أن التدريب والتنمية أصبحا في الوقت الحاضر معيار يقاس به نجاح المنظمات، فعندما يرى المختصون في مجال إدارة الجودة الشاملة والايزو لعام 2000 بندا للاستثمار في مجال التدريب والتنمية البشرية في موازاتها الاستثمارية، سيعتبرون ذلك نقطة قوة فيها، لأن مسألة التعلم المستمر من وجهة نظرهما الذي يسعى التدريب والتنمية إلى تحقيقه ركنا أساسيا فيهما(45).

خاتمة:

نؤكد في خاتمة هذا المقال، على بروز فكرة الاهتمام برأس المال المعرفي والموجودات المعرفية وعلى رأسها رأس المال البشري والاستثمار فيه من خلال تبني استراتيجية التدريب التي تساهم في تحقيق المزايا التنافسية المختلفة للمنظمات في ظل اقتصاد متسارع ومتنامي بوتيرة كبيرة ، لذلك ينبغي على المنظمات محاولة التكيف مع مختلف التغييرات السوسيوثقافية والتنظيمية والمتعلقة بطرق تسيير وتنمية الموارد البشرية، لأن الموارد البشرية تشكل أحد الموارد الأساسية التي تلعب دورا مهما في نجاح المنظمات الحديثة، وبغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها لمواجهة النقص في رأس المال البشري القادر على إحداث النقلة الكبيرة في هياكل الانتاج ودعمه التصنيع، وإعطاء أهمية لكل أشكال المعرفة داخل المنظمات.

الهوامش

- 1_ مجمع اللغة العربية: **معجم الوسيط**، وكتب الشروق الدولية، ط4، القاهرة، مصر، 2004، ص 277.
- 2_ جواهر القناديلي: **إدارة الأفراد**، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2012، ص 118.

- 3_ عبد الكريم أحمد جميل: إدارة الموارد البشرية، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 25.
- 4_ سليمان خليل الفارس وآخرون: إدارة الموارد البشرية الأفراد، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا، دس، ص 175.
- 5_ أسامة محمد عبد المنعم: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، مصر، دس، ص 89.
- 6_ سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، داروائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 443.
- 7_ معجم الكنز، منشورات عشاش، الجزائر، 2003، ص 208.
- 8_ عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 22.
- 9_ مراد بلخيري: إجراءات التوظيف في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دار نور للنشر، ألمانيا، 2017، ص 18.
- 10_ عبد الرحمن بوقفة: تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية برج بوعريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2016، ص ص 115، 116.
- 11_ كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص 19.
- 12_ محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص 233.
- 13_ محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد: الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 213.
- 14_ مهدي محمد القصاص: بيئة استثمار رأس المال البشري دراسة ميدانية في قرية مصرية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، مصر، نوفمبر 2008، ص 57.
- 15_ ناهلة أحمد أبو العز: العلاقة بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي نجريا نموذجا، معهد البحوث والدراسات الإفريقية، جامعة القاهرة، مصر، دس، ص 3.
- 16_ حسني حساني، عبد الغني حريزي: مدخل تقييم أداء رأس المال البشري: تحدي كبير من أجل تنافسية مؤسسات التأمين (إشارة للتجربة الجزائرية)، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ديسمبر 2010، ص 4.
- 17_ عطا الله محمد تيسير الشريعة: إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 23، 24.
- 18_ مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 293.
- 19_ منصور بن عبد العزيز المعشوق: المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 252.
- 20_ مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص ص 162، 163.
- 21_ جلولي سهام، بونيرة موسى: الاستثمار البشري كعامل أساسي لنمو القطاع التصديري، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ديسمبر 2011، ص 7.
- 22_ مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي: مرجع سابق، ص 288.
- 23_ عطا الله محمد تيسير الشريعة: مرجع سابق، ص 84-85.
- 24_ أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص ص 163، 164.
- 25_ محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 239.
- 26_ عطا الله محمد تيسير الشريعة: مرجع سابق، ص 84.
- 27_ المرجع نفسه: ص 90.
- 28_ المرجع نفسه: ص 91-92.

- 29_ نوري منير: الوجيز في تيسير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2015، ص 98.
- 30_ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 137.
- 31_ فتحي قبيل محمد متولي: التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1990، ص 30.
- 32_ المرجع نفسه: ص 31.
- 33_ عطا الله محمد بشير الشرعة: مرجع سابق، ص 122-123.
- 34_ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 229.
- 35_ عطا الله محمد تيسير الشرعة: مرجع سابق، ص 123-124.
- 36_ المرجع نفسه: ص 136-138.
- 37_ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 201-203.
- 38_ غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: مرجع سابق، ص 266-267.
- 39_ عطا الله محمد تيسير الشرعة: مرجع سابق، ص 24-25.
- 40_ مركز البحوث والدراسات: الاستثمار في رأس المال البشري، مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، دس، ص 5-4.
- 41_ نادية إبراهيمي: دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2013، ص 5.
- 42_ غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 421-427.
- 43_ روبارمهنيز، جون جاكبون، ت محمود فتوح: إدارة الموارد البشرية، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سورية، 2009، ص 17.
- 44_ غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: مرجع سابق، ص 226-227.
- 45_ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع والطبع، عمان، الأردن، 2005، ص 445.