

## ( استراتيجية التدريب الإداري وعلاقتها بتطوير الرأسمال البشري )

كلية العلوم السياحية / جامعة كربلاء

م.م. شهلاء رضا مهدي

تاريخ النشر: 2022/4/1

تاريخ القبول: 2021/8/26

المستخلص:

يمثل رأس مال البشري ( الموارد البشرية ) في المنظمات ركيزة محورية في التحكم بمديات الإنتاجية والربحية، لذلك أولت المؤسسات الفاعلة أسبقية قصوى في مجريات وظائفها الإدارية من خلال التدريب الإداري والمهني لموظفيها. لذلك، يهدف البحث الى التعريف بمفاهيم : الاستراتيجية والتدريب الإداري والاهداف والابعاد المتعلقة بها والمعوقات التي تواجه المنظور الاستراتيجي للتدريب، وخطواته المهمة، وعلاقته بالارتقاء بالقدرات : المعرفية والمهارية والسلوكية للموظفين، وفق خطط فعالة وطويلة المدى، تتيح للمؤسسات تحقيق غاياتها المنشودة من خلال ضرورة تبنيها لرؤية وتوجه استراتيجي واضح ومحدد ومنتج، وهو ماتم تغطيته في محاور البحث.

Abstract

( Administrative Training strategy and the relation with human capital development )

In the organization, The human capital represents an essential pillar to control the scope of : ( productivity, profitability & feasibility ), Therefore, the actor institutions have placed there human capital in the priority of administrative functions, So, this study targets to define the concepts of : strategy, administrative training, human capital & the goals of each one and their dimensions, also, the constraints that facing the strategic prospective of the important steps for the training and that will increasing the human capabilities : ( Knowledge, skills and behavior ) of the employees to make the organizations reaches their targeted aims, through strategic vision & Orientation.

المقدمة

حتل التدريب أهمية بالغة في جميع المنظمات المعاصرة حيث تعد المنظمات الناجحة التدريب من أولوياتها المهمة كونه يركز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل، فهو إحدى وسائل تطوير رأس المال البشري اذ يعمل على رفع الكفاءة الوظيفية للموظفين على اعتبار ان التدريب يقوم بنقل المعرفة الفنية والعملية بطريقة تمكن الموظف من مواجهة التحديات التي تقابله في بيئة العمل المتغيرة باستمرار، وتحدد مشكلة البحث في التساؤل عن وجود استراتيجية واضحة لتدريب المورد البشري في الوزارات، وهل هناك علاقة ارتباط بين التدريب وتطوير رأس المال البشري، ويهدف البحث الى معرفة مدى اهتمام الوزارات بموضوع التدريب وتطوير مواردها البشرية ومعرفة مكان القوة والضعف في استراتيجية التدريب المتبعة، وتضمن البحث ثلاث مباحث: تضمن الأول (منهجية البحث ودراسات سابقة) أما الثاني فقد تناول الاطار النظري للبحث من خلال (المنظور الاستراتيجي ومراجعة نظرية التدريب من حيث المفهوم والأهمية والأهداف وانواعها والدور الاستراتيجي للتدريب) أما الجزء الاخر فقد عرض (مفهوم رأس المال البشري وتطويره وأبعاده وأهميته وبناء رأس المال البشري)، وتضمن المبحث الثالث استنتاجات وتوصيات البحث، ومن الصعوبات التي لاحظتها الباحثة أثناء فترة كتابة البحث: حالات ضعف التحفيز لدى الادارات في الوزارات على الاهتمام بموضوع التدريب، كما إن النتائج التي توصل اليها البحث سوف توفر مؤشرات مهمة عن طبيعة كل من التدريب ورأس المال البشري.

## المبحث الأول: منهجية البحث

تمهيداً للجانب النظري تعرض الباحثة من خلال هذا المبحث المنهجية التي اعتمدها في ضوء تحديد المشكلة وأهمية البحث والأهداف وحدود البحث وأدوات جمع البيانات والمعلومات المستخدمة في البحث.

### أولاً: مشكلة البحث

يعد التدريب من الممارسات المهمة التي تؤديها المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعتها، إذ يمكن للمنظمة أن تستفيد من مخرجات عملية التدريب في تحسين مستويات الأداء في جميع الوظائف من خلال تزويد الموظفين بالامكانيات والقدرات والمعلومات والمهارات اللازمة لاداء وظائفهم، وعلى ذلك فإن التدريب يعد حلقة من الحلقات المهمة التي تمكن المنظمة من تطوير رأس مالها البشري والذي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية في الاداء المتفوق. وعليه فلم يعد التدريب حالة آتية لأغراض وقتية إنما هو استراتيجية مرسومة على أساس أهداف واضحة تسعى المنظمات الى تحقيقها تصب في تحقيق رسالتها مما يؤدي الى أن تكون رؤيتها في المجتمع وفي تنمية العمل حقيقة وليس حلاً. ومما تقدم يمكن أن تتحدد المشكلة بمجموعة تساؤلات هي :

1. هل هناك استراتيجية واضحة لتدريب رأس المال البشري العامل في المنظمات؟
2. هل إن سياسات التدريب المتبعة تعكس رؤية ورسالة وأهداف محددة لعمل المنظمة؟
3. ماهي طبيعة ومستوى رأس المال البشري العامل في منظمات الدولة؟

### ثانياً: أهداف البحث: يهدف البحث الى الآتي:

1. معرفة مدى إهتمام منظمات الدولة (الوزارات) بموضوع التدريب وتطوير رأس مالها البشري.
2. تشخيص مكان القوة والضعف في استراتيجية التدريب وكذلك رأس المال البشري .
3. اختبار سياسات تأثير التدريب المتبعة في تطوير رأس المال البشري .

### ثالثاً: أهمية البحث تتحلل أهمية البحث بالآتي:

1. يناقش البحث موضوعات مهمة ممتثلة بمنظور استراتيجية التدريب ومنظور رأس المال البشري العامل في منظمات الدولة.
2. يساهم البحث من خلال إجراءاته في تحفيز الادارات على الاهتمام بموضوع التدريب وجعله أحد ركائز الاهتمام في عمل منظمات الدولة (الوزارات).
3. نتائج البحث سوف توفر أهمية عن طبيعة كل من التدريب ورأس المال البشري العامل في الوزارات.
4. مساهمة متواضعة في رفد مواضيع الادارة والتدريب والتنمية والاستفادة من مضامينه قدر الامكان.

### رابعاً: منهج البحث

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، من خلال جمع البيانات اللازمة، كون هذا المنهج يركز على وصف واقع المتغيرات المدروسة مسبقاً، والتي من خلالها يتم وضع الاستنتاجات التي على أساسها تبنى التوصيات .

### الإستعراض المرجعي ( بعض من الدراسات السابقة )

سنعرض أدناه مجموعة من الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تبنت موضوع سياسات التدريب ورأس المال البشري وكذلك مدى الاستفادة من هذه الدراسات في تقريب وجهات النظر من خلال المقارنة للخروج بنتائج هذا البحث.

أولاً: دراسات عربية

1- دراسة ( العامري ، 2016 )

عنوان الدراسة	تقييم استراتيجية تطوير الموارد البشرية /دراسة حالة في المعهد القضائي.
مشكلة الدراسة	غياب استراتيجية واضحة لتطوير الموارد البشرية في المعهد القضائي .
هدف الدراسة	تسليط الضوء على تقييم استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المعهد القضائي أحد المؤسسات التابعة لوزارة العدل العراقية .
عينة الدراسة	(30) اداري وموظف.
الأداة المستعملة	قائمة فحص مكونة من (16) فقرة مقسمة وفق استراتيجيات وظائف وممارسات ادارة الموارد البشرية .
اهم الأستنتاجات	عدم وجود وصف وظيفي خاص بإدارة الموارد البشرية في المعهد القضائي، كذلك وجود اهتمام من قبل ادارة الموارد البشرية بتدريب وتطوير الموارد البشرية باعتبار التدريب يمثل استراتيجية هامة للنهوض بمهاراتهم والرفع من معارفهم .

2- دراسة ( الشمري ، 2017 )

عنوان الدراسة	تقويم الخطة الاستراتيجية للتدريب في المديرية العامة للموارد البشرية إحدى تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة / دراسة حالة
مشكلة الدراسة	ضعف استعمال المديرية العامة للموارد البشرية لمقاييس واضحة في تقويم خططها التدريبية .
هدف الدراسة	التعرف على واقع عملية تقويم الخطة الاستراتيجية للتدريب في المديرية العامة للموارد البشرية إحدى تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة، وخلق حالة من الوعي والادراك لدى مسؤولي قسم التدريب والتطوير في المديرية المبحوثة بأهمية تقويم الخطط التدريبية وانعكاس أثر التقويم على مخرجات العملية التدريبية ، وجعلها تتناغم وتنسجم مع الاحتياجات الفعلية الآنية والمستقبلية وكفاءة المستويات، ومن ثم تطوير وتحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل الوزارة الى المواطنين .
عينة الدراسة	( المديرين العامين ، رؤساء الأقسام ، مسؤولي الشعب ) في المديرية المبحوثة
الأداة المستعملة	قوائم فحص
اهم الأستنتاجات	افتقار المديرية العامة للموارد البشرية الى مؤشرات وأسس علمية واضحة يتم اعتمادها لتقويم نتائج التدريب ، وكذلك عدم وجود سياقات عمل محددة من أجل تحسين وتطوير الخطط التدريبية .

ثانياً : دراسات أجنبية

1- دراسة ( Pantelis , 2010 )

عنوان الدراسة	The Strategic Role of Training and Development at a North American Airline
هدف الدراسة	يسعى هذا البحث الى معرفة اذا كان التدريب يلعب دور استراتيجي في شركة طيران أمريكا الشمالية، وكيف يلعب التدريب دوراً استراتيجياً في هذه الشركة .
عينة الدراسة	مدير تدريب ومطور البرامج التدريبية وموظف من كل فرع في شركة طيران أمريكا الشمالية .
الأداة المستعملة	المقابلة الشخصية .
اهم الأستنتاجات	قدم البحث اربعة مجالات يمكن استخدامها لتعزيز الدور الاستراتيجي للتدريب، والوصول الى جدولة

تخطيط تدريب القوى العاملة، وضمان وجود عائد للاستثمار من التدريب والمركزية في التدريب وتبادل الخبرات .	أهم الاستنتاجات
---	--------------------

2- دراسة ( Niazi , 2011 )

Strategy and its role in Organizational performance Training and Development	عنوان الدراسة
خلق التعلم المنظمي والذي يؤكد بأن العاملين من خلال التدريب يستطيعون اضافة قيمة واكتساب ميزة تنافسية والتطوير الذاتي لهم .	هدف الدراسة
100 موظف من أقسام مختلفة من شركة توزيع السلع الاستهلاكية متعددة الجنسيات في باكستان .	عينة الدراسة
الاستبانة.	الأداة المستخدمة
توصل البحث الى ان هناك ثغرات كبيرة بين المهارات الموجودة في الشركة وبين المهارات المطلوبة وان البرامج التدريبية لا تفي بمتطلبات التدريب بالنسبة الى العاملين .	أهم الاستنتاجات

ثالثاً : مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

1. تحديد المراجع والدراسات التي يمكن الاستفادة منها في البحث.
2. الإلمام الشامل والاطلاع والمعرفة الكافية بموضوع البحث.
3. زيادة القدرة على تجنب الوقوع في الأخطاء.
4. المساهمة في زيادة الأفكار الخاصة بالباحث فكلما زاد الاطلاع على هذه الدراسات كلما تمكن الباحث من المعرفة بشكل دقيق ليحصل على تميز أكثر وتوفير الوقت والجهد.

البحث الأول : المنظور الاستراتيجي للتدريب

أولاً / مفهوم الاستراتيجية:

الاستراتيجية مصطلح قديم يؤرخ استخدامه في أثنينا عندما كانت في حرب مع الفرس عام 506 ق.م ومعناها القائد المنتخب، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية (strategos) وقد استخدمت لأول مرة في المجال العسكري لتعني مجمل العمليات العسكرية لتحقيق الأهداف العليا (النصر- أو هزيمة العدو في المعركة). وانتقل مفهوم الاستراتيجية من نطاق القيادة العسكرية إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية (طالب وغالي:2011،10).

والاستراتيجية ما تقوم به الإدارة العليا من أعمال ذات أهمية كبيرة للمنظمة، كما إنها تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة الضرورية لتحقيق هذه التوجهات (بني حمدان وإدريس:2009، 167).ومن خلال الاطلاع على الأدب النظري المرتبط بتعريف الاستراتيجية في ميدان الأعمال، فإنه يمكن اعتبار أن الاستراتيجية تعني مجموعة الأهداف والغايات والقرارات والنظم الادارية طويلة الأجل، والتي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها وغايتها، في ضوء ما تمتلكه المنظمة من مزايا تنافسية، وفي إطار تقييم الفرص والتحديات البيئية، ونقاط القوة والضعف الداخلية، وبما يحقق التوازن في تلبية مصالح كل الأطراف (جرادات:2013،29). لذلك يمكن وصف الاستراتيجية من وجهة نظر الباحثة بأنها خطة عمل شاملة وطويلة الأمد تهدف الى تحقيق نجاح طويل الأمد، والذي يتجسد في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، من خلال تحقيق الميزة التنافسية التي تعزز موقف المنظمة في بيئة الأعمال من حيث الريادة والاستدامة.

### ثانياً / عناصر الاستراتيجية وأهدافها:

هناك مجموعة عناصر تتضمنها الاستراتيجية كي تؤدي الى تحقيق الأهداف (طالب وغالي:2011،18)

1. الأعمال التي ترغب المنظمة القيام بها.
2. الفرص والتحديات الجديدة في البيئة.
3. أهداف النمو التي يجب تحقيقها.
4. استراتيجية الأعمال وكيف يمكن للمنظمة أن تميز نفسها عن المنافسين.
5. الخيارات الاستراتيجية التي تنتجها المنظمة في المنافسة.
6. إطار العمل الذي يتم على أساسه تنفيذ كل وظائف المنظمة.

### وإن الأهداف الاستراتيجية كما يرى ( معروف:2009،16) تتسم بما يلي :

- 1.إنها تتناول المجال الأعم والأشمل لعملية التغيير ضمن الطموحات الأساسية للتنظيم (التنافسي أو التخطيطي ) وتحت تأثيرات متأثرة من أصحاب المصالح (في هذه العملية).
- 2.إنها بعيدة المدى تتجاوز فتراتها غالباً خمس عشرة سنة، كافية لإحداث التغييرات الجوهرية.
- 3.إنها أكثر الأهداف فاعلية أو كفاءة في عملية التغيير، أو ما يمكن أن يعرف بأهداف محور التغيير.

### ثالثاً / خطوات إعداد استراتيجية التدريب:

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية ( العتيبي والطاهر:2012،8)

1. تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من رساله وأهداف ومهام وسياسات وبرامج.
  2. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
  3. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديموغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
  4. إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
  5. مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- وتسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع تطورات المنظمة الاستراتيجية .

### رابعاً / معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات:

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر سلباً في إعطاء فكرة غير صحيحة عن التدريب، وعدم توفر رؤية واضحة بعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات (العتيبي والطاهر:2012،8):

1. عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
2. عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

3. جمود بعض القوانين والتشريعات.
4. عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
5. عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
6. ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
7. ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
8. ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

المبحث الثاني : التدريبمقدمة:

**التدريب Training** : هو عملية شمولية تهدف الى التعلم وتؤدي الى اكتساب الفرد للمهارات والمعارف والاتجاهات وتغيير سلوكه، مما يؤدي الى الأداء الفاعل والكفوء محققاً بذلك أهداف المنظمة (الرديني:26،2014) كما يشير مصطلح **التدريب** إلى عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي علمي (عباس:35،2013) وهو عملية نظامية لتغيير سلوك الموظفين بالاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة وهو يتعلق بإمكانات ومهارات الوظيفة الحالية ( Ivancevich&Konopaske ,2013 : 395 .

**فالتدريب** هو عملية تهدف بشكل أساسي إلى اكتساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها الإنسان، والحصول على المعلومات والبيانات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للسلطة والعمل، والمهارات الملائمة والأنماط السلوكية، إضافة إلى العادات اللازمة والضرورية لزيادة معدل كفاءته في الأداء، كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه عملية مستمرة ومنتظمة خلال حياة الأفراد، وتهدف بشكل أساسي إلى تحفيز قدرات الأفراد على تحقيق درجة عالية في النمو المهني والأداء، وذلك من خلال إكسابهم المهارات والمعلومات المرتبطة بمجال تخصصهم أو عملهم (عباس وعلي ، 2003 : 107 ) .

أولاً: مفهوم التدريب

يعتبر التدريب عملية مخططة ومستمرة لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للعاملين وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات وذلك بتزويدهم بالمعارف والمهارات والمعلومات والسلوكيات غير المتوفرة لديهم أو تنقصهم والتي بالتالي تؤدي الى تحسين ادائهم واداء المنظمة ككل (الشرعة ، 2013 : 22 ) .

ونذكر بعض التعاريف الخاصة بالتدريب: هو نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته ، لمقابلة إحتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي ، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به ، وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها، اذ إن التدريب هو ممارسة ممنهجة مصممة خصيصاً لتلبية إحتياجات المنظمة الجزئية في تطوير اتجاهات ومهارات وإمكانات محدّدة للموظفين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية ( الطعاني ، 2013 : 23 ) .

**ويرى ( Dcruze , 2012 : 178 )** إن التدريب هو عملية قصيرة الأمد تستعمل منهجية وخطوات منظمة يتم بواسطتها اكتساب معرفة تقنية ومهارات فردية لأغراض مختلفة. في حين ذكر(السالم وصالح:130،2002) بأن التدريب هو :

1. هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم .
  2. التدريب هو الإجراء المنظم الذي يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف معينة .
- وذكر ( الساعدي , 2006 )** بأنه نشاط يطور بعض المهارات التي يعتمد عليها العمل اليدوي، فيكتسب الفرد مهارة المطابقة والسرعة والدقة ، وهي مهارات يؤدي منحى التعلم دوراً كبيراً في تجسيدها بشكل جيد لا يحتاج فيها المتدرب الى الطاقة العقلية بقدر ما يحتاج فيها الطاقة العضلية .

ويتفق كل من ( Deniss& Griffin ,2001: 266 ) و( Stewart & Brown , 2009 :322 ) بأن التدريب هو عملية مخططة لها من قبل المنظمة ليتعلم الأفراد المهارات والخبرات والسلوكيات وتحسين أدائهم في مجمل الأعمال المناطة لهم . ويرى ( Dessler ,2011:292 ) التدريب على أنه العملية التي تُعنى بتزويد العاملين الجدد أو العاملين القدامى بالمهارات المطلوبة التي يحتاجونها في اداء اعمالهم الحالية .

**أما ( حمود والخرشة ، 2011 : 125 )** فعزف مفهوم تدريب العاملين على إنه عملية مستمرة يمارسها الانسان الفرد منذ ولادته وتستمر مرافقة له طيلة حياته، ومقتضيات تحقيق أهدافه، وإشباع حاجاته المتنامية داخل إطار المنظمات التي يعمل بها الفرد، سيما إذا تم اعتبار المنظمة كوحدة اجتماعية هادفة يستقي من خلالها الأفراد العديد من القدرات الكفيلة بتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها باستمرار.

**وذكر( بن عيشي ، 2012 : 78 )** أن التدريب هو :

1. التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.
  2. يعترف التدريب بأنه مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم .
  3. يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة، والتدريب هو تطبيق المعرفة، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والاجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، فهو إذاً عملية تعلم سلسلة من السلوك المرهوج.
  4. التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد. وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له وفي بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب الى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المنظمة.
  5. يعرف التدريب بأنه ذلك النشاط الانساني المخطط له والذي يهدف الى إحداث تغيرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الاداء وطرق العمل والسلوك .
  6. التدريب هو عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل .
- أما ( الحريزي ، 2014 : 107 ) فعرفت التدريب على إنه الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أفضل في اداء مهامهم ، فهو عملية دينامية تستهدف احداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق الأداء ، واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من إستغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاياتهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية .
- ومن وجهة نظر الباحثة فان التدريب هو جهد منظم ونشاط مخطط له لتزويد العاملين الجدد أو القدامى بالمعلومات والمهارات المطلوبة التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بالوجه الصحيح، والتدريب يعدّ من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمات، إذ ان تزويد المتدربين بالمهارات والقدرات من شأنه أن يمكن السلوك الانساني من الانسجام مع مجمل التغييرات التي يمارسها التدريب في اطار العمليات الجارية في تحسين كفاءة وفعالية المنظمات الانسانية .

#### ثانياً: أهمية التدريب

- إن التدريب له أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه إذ ان التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً بحيث اننا باستمرار بحاجة لتعلم مهارات وعلوم جديدة، ويعمل التدريب على تحقيق الذات وتنمية المسار الوظيفي للموظفين الذين يملكون عنصر الطموح .
- وتتضح أهمية التدريب من زوايا عدة أهمها الآتي ( السالم وصالح ، 2002 : 132 ) :
1. إن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية فبدون قوة بشرية مطوّرة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها .
  2. وحيث إن التدريب يحسّن من قدرات الفرد ويمتدّ مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي .
  3. إن كل العاملين تقريباً في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى. فالوظائف الجديدة يحتاج اليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها . ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل .
- كما يرى ( عباس ، 2011 : 225 ) إن التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ، ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمنشآت الكبيرة أو الصغيرة ولكن هذه المنشآت مختلفة الحجم عادة ماتخذ أساليب متباينة لإنجاز متطلباتها من التدريب ، فتستطيع المنظمات الكبيرة أن توفر بإمكاناتها الذاتية أجهزة داخلية للتدريب ، ونجد أن المنشآت المتوسطة والصغيرة تعتمد في تدريب العاملين بها على مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة خارج المنشأة .
- في حين أشار ( بن عيشي ، 2012 : 84 ) بأن أهمية التدريب تكمن في الآتي :

1. زيادة في الانتاج .
2. اقتصاد في النفقات .
3. قلة في دوران العمل .
4. رفع معنويات العاملين .
5. توفير قوة إحتياطية في المنظمة .
6. قلة في حوادث العمل .
7. يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره .

كما وترى (الحري:119،2014) بأن التدريب يساعد في تكوين القادة الأكفاء وتنمية القيادات الادارية حيث وجدت المنظمات في التدريب والتنمية الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى اداء مواردها البشرية إلى أعلى حد، مما يمكنها من الابتكار والابداع وتقديم الأجد في منتجاتها ، وهذا يعني ان التدريب أصبح أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل الإدارة الحديثة في منظمات اليوم. وبناءً على ماتقدم فإن الباحثة ترى إن التدريب من أهم الأنشطة التي تقوم بها المنظمات من خلال ضمان تدريب الأفراد بكفاءة وفاعلية، ومن خلال مواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية في البيئة الخارجية، وكذلك يقلل من دوران العمل ويخفض الغياب ويزيد معدلات الانتاج .

### ثالثاً: أهداف التدريب

ان أهداف التدريب كما بينها ( أبو شيخة:193،2010) تتمثل بما يأتي :

1. **تغيير السلوك :** ويأخذ هذا التغيير عادة شكلاً أو أكثر من الأشكال في تنمية المعارف والمعلومات وتنمية المهارات، تتمثل بالمهارات الفنية المرتبطة على سبيل المثال بكتابة التقارير والتعامل مع الحاسوب والأجهزة الفنية والتحليل المالي، وإعداد نظم الوصف الوظيفي، ونحوها وكذلك المهارات الذهنية أو مهارات التصور الكلي المتمثلة في تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الاجتماعات وايضاً المهارات الانسانية المتعلقة بأبعاد اللمسة الانسانية في الادارة، وتنمية الاحتمالات الايجابية في العمل، وتأييد سياسة المنظمة ورسالتها وأهدافها والدفاع عنها.
2. **تحسين مستويات الأداء :** إذ تسعى العملية التدريبية الى تحسين مستوى الفرد والجماعة ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم المتدرب خلال فترة التدريب. في حين يرى ( حمود والحريشة، 2011: 132) بأن أهداف التدريب هي:
  1. ان تكون أهدافاً تعليمية لسد الفجوة بين المعلومات والمهارات والاتجاهات الحالية للمتدرب وبين الوضع الذي سيؤول اليه بعد التدريب.
  2. يجب أن تكون قابلة للملاحظة والتقييم وأن تكون واقعية ومنسجمة مع سياسات المؤسسة وفلسفتها، وان تنعكس المهارات والمعارف المكتسبة أثناء التدريب على الواقع العملي للأداء المراد انجازه لاحقاً في حقول الانتاج الفعلي.
 أما ( بن عيشي:91،2012) فيرى ان التدريب على اختلاف أنماطه يهدف الى تحقيق ما يلي :
  - أ- تنمية المعارف، أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.
  - ب- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية .
  - ج- تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع ، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة ، ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفاً إيجابياً نحو العمل.
  - د- تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.

هـ- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي، تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.

و- تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، وتحسين صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها التنافسي .

#### رابعاً / أنواع التدريب:

هناك أنواع للتدريب تقسم إلى ( القريوتي:2010، 173):

1. **التدريب أثناء العمل On Job Training:** حيث يكون التدريب في موقع العمل كما تدل التسمية تحت إشراف مسؤول معين في الجهة التي يعمل بها المتدرب ، ليتولى عملية إرشاده وتوجيهه.

2. **التدريب خارج العمل Off Job Training:** يتم هذا النوع من التدريب خارج قاعات التدريب وفي المعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، ويتفاوت هذا الأسلوب ما بين أسلوب المحاضرات أو الندوات والحالات والأفلام التدريبية.

في حين يرى كل من ( المبيضين و الأكلبي ،2012 : 117 ) ان انواع التدريب تقسم الى :

#### 1. التدريب في ضوء إحتياجات المنشأة ويقسم الى نوعين :

أ.التدريب التخصصي : هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف الى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في المجال التخصصي-كالتدريب الإداري والمهني .

ب. التدريب القيادي : هو ذلك النوع من التدريب الموجه لمستويات الادارة .

#### 2. التدريب في ضوء احتياجات الدولة : ويقسم على نوعين

أ. التدريب الداخلي : هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف الى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات في داخل الدولة وبالمراكز التدريبية المتخصصة أو منشآت العمل .

ب. التدريب الخارجي : هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف الى تنمية الأفراد العاملين أفراداً وجماعات خارج الدولة .

#### 3. التدريب في ضوء احتياجات الأفراد ويقسم الى ثلاثة أنواع :

أ. التدريب الذاتي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيره .

ب. التدريب الفردي: هو ذلك التدريب الذي يهدف الى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة الى توجيهه وإرشاده الى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته. مع العمل على معالجة ماقد يشوب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

ج. التدريب الجماعي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنضمين اليها وغيرهم ممن يشعرون بحاجتهم الى الانتماء ، حيث إن للجماعة تأثيراً قوياً على أعضائها.

#### 4. التدريب في ضوء احتياجات العمل : ويقسم على ثلاثة أنواع :

أ. التدريب السابق: هو ذلك النوع من التدريب الذي تغلب عليه الصفة النظرية ويطلق عليه بالتدريب خلال مراحل الدراسة الأكاديمية، وماتقدمه دور العلم للخريجين قبل التحاقهم بأعمالهم في الحياة العملية.

ب. التدريب التوجيهي: هو ذلك النوع من التدريب الذي هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد بعمله ومهامه المسندة له وظروف عمله واتصالاته.

ج. التدريب أثناء العمل: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان عمله أو وظيفته، ويحصل عليه من الرؤساء والزعماء الذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل.

في حين يرى ( بن عيشي: 86، 2012) إن التدريب يقسم حسب اعتبارات مختلفة الى عدة أنواع :

1. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف: توجيه الموظف الجديد، التدريب أثناء العمل، التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة، التدريب بغرض الترقية والنقل، التدريب للتهيئة على التقاعد.

2. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف: التدريب المهني أو الفني، التدريب التخصصي، التدريب الإداري.

3. أنواع التدريب حسب مكانها: التدريب داخل المنظمة، التدريب خارج المنظمة.

#### خامساً / الدور الاستراتيجي للتدريب

يحاول البعض التفرقة بين مفهوم التدريب ومفهوم تنمية الموارد البشرية على أساس المدى الزمني فالتدريب يهتم بالوظائف أو الأعمال الحالية، أي ان الهدف منه هو تحقيق نمو الشخص عن طريق تمكينه من المهارات والمؤهلات الضرورية لكي يتقن عمله الحالي Current Job ويكون إسهامه فعالاً قدر الأمكان، أما التنمية فتهم بالوظائف أو الأعمال المستقبلية Future Jobs، إذ تسعى الى توسيع مهارات الفرد وتمييزها وإعداده لعمل أعلى مرتبة من عمله الحالي. بتعبير آخر إن إعداد الفرد هنا لا يرتبط بالوظيفة التي يشغلها حالياً قدر الاهتمام بوظيفة مرتقبة يؤهل لها.

وفي عصر المعرفة Knowledge Era لم يعد مقبولاً القول اننا ندرب هذا الشخص او نبي ذاك المدير، لان المنظمات المعاصرة في حاجة ماسة الى ان يتمتع جميع العاملين فيها، بغض النظر عن عناوينهم الوظيفية بالقدرة على تنمية مهاراتهم الذاتية الحالية والمستقبلية بما يضمن دفع المنظمة الى التطور المتواصل وأن تكون منظمة متعلمة Learning Organization وكلاهما ثمرة للتعليم وقد تكون ثمرة التعليم إكساب الفرد معارف واتجاهات وميول جديدة وقدرات ومهارات عامة تجعله صالحاً لمزاولة عمل معين (مجلة كلية الادارة والاقتصاد العدد 87 مجلد 22 : 2016). لذلك فإن تدريب العاملين أو تهميتهم يعني (الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل أيجابي).

ومن هذا التعريف نستطيع تحديد العناصر الثلاثة الرئيسية التالية ( السالم: 2009، 270-271):

➤ التدريب محمود مخططة من قبل المنظمة وبالتالي فهو يحتاج الى عمليات تحليل وتشغيل ومراعاة مختلف البدائل واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات التخطيطية المعروفة .

➤ التدريب يشتمل على عمليات تعلم المعارف والمهارات المتعلقة بوظائف معينة ويجب تحديد تلك المعارف والمهارات من أجل تهيئتها لكي لا يصبح التدريب مجرد نشاط شكلي لا يحقق أهدافه .

➤ التدريب يهدف الى تنمية أداء العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة , لذلك لا بد من تحديد هذه الأهداف والغايات بدقة, ومن ثم يتم تحديد نوع الأداء المطلوب لتحقيقها، ثم يتم بعد ذلك تحديد نمط النشاط التدريسي الذي يمكن من تحقيق الأداء المطلوب.

#### سادساً / استراتيجيات التدريب

تختلف المنظمات في تحديد أهدافها واحتياجاتها التدريبية طبقاً لنوع العمل والأفراد وبالرغم من هذه الاختلافات فقد أثبتت البحوث والدراسات ان نجاح العملية التدريبية في هذه المراكز تركز على العديد من الاستراتيجيات التي يجب ان تتبناها المنظمات في عملية التدريب بغض النظر عن الاختلافات في نوعية الأعمال ومهام الافراد وتتكون من الآتي ( السكارنة: 75، 2011) :

1. الاستراتيجية الأولى : وتمثل بدرجة التزام الادارة العليا في المنظمة في عملية التدريب عن طريق تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء اعمالها في المستقبل وذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها في مجالات العمل والتي تخدم عادة رسالتها واستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية .

2. الاستراتيجية الثانية: وتشير الى تعريف مشاكل الأداء تعريفاً صحيحاً ودقيقاً من حيث الأهمية، وتعريف مشاكل أداء العاملين تعريفاً دقيقاً، ومعرفة تسبب أو أسباب عدم أداء العاملين بالمستوى المطلوب أو سبب أدائهم بالمستوى المطلوب.

3. الاستراتيجية الثالثة : وتمثل بوضع الأسس التي تبنى عليها الخطة التدريبية .

4. الاستراتيجية الرابعة : وتتمثل بالتعرف على العوامل التي تؤثر على جدوى عملية التدريب، وتتضمن هذه العوامل بيئة العمل نفسها وما تحويه من عوامل مرتبطة نحو العمل، مثلاً: ترتيب مواقع العمل وظافتها وما تقدمه من مزايا، وعوامل أخرى تتمثل في مستوى مهارات وقدرات العاملين واتجاهاتهم نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو المنظمة التي يعملون بها.
5. الاستراتيجية الخامسة : وتشير الى التعرف على أنواع التدريب المطلوب، حيث ان التدريب نوعان: الأول يهدف الى تعلم الأفراد مهارات معينة والآخر: يهدف الى إمداد الأفراد بالمعرفة .
6. الاستراتيجية السادسة : وتتمثل بوضع مقياس للأداء وقواعد لتقييم الأداء .

### المبحث الثالث: رأس المال البشري

#### أولاً / مفهوم رأس المال البشري وتطوره:

إن مصطلح رأس المال البشري ( Human Capital ) والذي يرمز له اختصاراً ( HC ) قد تم تناوله منذ مسدة ليست بالقصيرة، إذ إن أصل مفهوم رأس المال البشري قد مضى عليه أكثر من ( 200 ) عام، فقد أدرك آدم سميث ( 1776 ) أهمية المهارات الانسانية كمحدد لثروة الفرد والمجتمع، وبالرغم من أن المفكر الاقتصادي ( Mincer Jacob ) هو أول من استخدم عبارة ( الرأس مال البشري ) في مقال نشره عام 1958 لكن الظهور الحقيقي للنظرية كان من خلال المقال الذي نشره الاقتصادي ( Schultz, 1961 ) ( الاستثمار في الرأس المال البشري ).

وقد استخدم المصطلح في الستينات من القرن العشرين وتحديدأ عام ( 1960 ) في كتابات شودولر شولتز ( 1960 )، إذ اقترح ضرورة التعليم بوصفه استثماراً في الانسان ، لأنه يصبح جزءاً من المتلقي له ، وفي عام ( 1964 ) نشر ( Becker ) كتاباً بعنوان ( رأس المال البشري ) والذي أصبح إشارة قياسية لعدة سنوات والذي يرى فيه وجهة نظر خاصة تتعامل مع رأس المال البشري بوصفه وسيلة من وسائل الانتاج الطبيعية كالمعامل والمكائن ( العنزي والملا: 2015،6).

ويشكل رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري، ويحتل اهتماماً خاصاً بسبب تنامي الاهتمام بالأصول غير الملموسة التي باتت تشكل الأصول الأكثر أهمية للمنظمات المعاصرة. حيث أصبح العنصر البشري بدخول عصر- التكنولوجيا، المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات، وتتبع أهميته بالنسبة للمنظمات من كون المنظمة التي تريد أن تنافس وتبقى يجب أن تركز على المورد البشري باعتباره القوة المحركة للميزة التنافسية لأعمال اليوم. ويمثل رأس المال البشري القدرات الفطرية والمكتسبة لدى الأفراد، والتي تؤدي الى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة الى كافة مجالات الأعمال إذا أحسن استثمارها.

#### ثانياً / تعريف رأس المال البشري:

رأس المال البشري يمثل كل المعرفة الموجودة في عقول عاملي المنظمة سواء كانوا المبدعين أو الأفراد العاديين فلكل منهم مساحة من المعرفة الضمنية تناسب امكانياته ( Stewart, 1999: 50 )، وهو يمثل محرك الابداع للمنظمة العاملة في اقتصاد المعرفة ولاسيما في تفاعلهم مع الزبائن ويتكسبون من المعرفة والمهارات والخبرات التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المنظمة، ويعرف بأنه القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون ( Daft, 2003: 408 )، وهو القيمة المتراكمة للقدرات والمعارف والمهارات والخبرات والحافز التنظيمي للقوى العاملة، من خلال تجميع المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات التي حصل عليها البشر على مدى حياتهم من خلال المشاركة في أشكال مختلفة من التعليم والتدريب الرسمي وغير الرسمي والمستخدم في النشاط الانتاجي لصالح الأفراد والمنظمات والمجتمع ( Ardichvili et : 2012 ، 213 )، ويعرف أيضاً بوصفه العنصر البشري في المنظمة وما يملكونه من ذكاء ومهارات وخبرات التي تعطي للمنظمة الطابع المميز لها، إذ ان التعليم والمعارف والتدريب والتجارب والخبرة والقدرات والطاقات والحماس والابداع والجدارات الجوهرية للموارد الانسانية المتوافرة للمنظمة، والمتمثلة برأس مالها البشري هو صيغة تجميعية للمعرفة والمهارات والامكانيات والقدرات المكتسبة من قبل البشر- على مدى حياتهم، والتي تطورت من خلال المشاركة في مختلف أشكال التعليم والتدريب الرسمي وغير الرسمي، والمستخدم في النشاط الانتاجي لصالح الأفراد والمنظمات والمجتمع، والذي يجمع الذكاء والخبرات والمهارات التي تعطي للمنظمات طابعها المميز، فالعناصر البشرية في المنظمات هي القادرة

على التعلم والتغيير والابتكار، وإن عملية توفير الزخم الابداعي لها من خلال التنظيم المبتكر والتحفيز الصحيح يمكن أن يضمن لتلك المنظمات البقاء والنجاح على المدى البعيد. لذلك تهتم المنظمات ببناء رأس مالها البشري وتطويره بوصفه مصدر الابتكار والتجديد فيها (Stewart: 1999، 76).

### ثالثاً\_ أبعاد رأس المال البشري :

أ- المعرفة : هي الفهم المكتسب من خلال الخبرات والدراسة فهي معرفة كيف ، كيف تعمل الأشياء التي تمكن من انجاز المهمة ؟ فقد تكون حقائق متراكمة أو قواعد إجرائية أو توجيهات وتتألف المعرفة من المعلومات التي نظمت وعولجت لتحويلها الى فهم ، وخبرة ، وتعليم مترام ، وهي توافق الموهبة ، والأفكار والقوانين والخبرة والإجراءات التي تقود الى المعرفة وتطبيقها لحل مشكلة ( النجار: 2010، 47 ).

والمعرفة عادة ما تعد تشكيل التسلسل الهرمي من البيانات والمعلومات ومن ثم الى المعرفة ( Woods: 2002، 6 ) . وهي مصدر القوة الأكبر والأكثر استدامة لتطوير المجتمع وضمان تقدمه ، والمعرفة بحاجة الى من يولدها ويحدها ويطورها وهذه مسؤولية البنى التحتية للمعرفة والتي تقف في مقدمتها توافر العقول المقتدرة المحوطة بإسناد معنوي ومادي وتسهيلات لوجستية تجعل من بيئة المعرفة بيئة حية ومنتجة ومتجددة .

ب- المهارات : المهارة تعني بالأغريقي ( Techno ) اي بمعنى التقنية ، فهي تشير الى الخبرة التي تم تطويرها من خلال التدريب والتعليم ، فهي تمثل أداءً رقمياً عالياً في العديد من الحقول كالتطبيقات المتخصصة، والفنون ، والألعاب فهي لا تتضمن المهارات الحرفية أو التجارية المكتسبة في العمل فقط (الريعاوي وعباس : 2015 ، 100 ). وتعرف المهارات بأنها استعداد او موهبة طبيعية أو قد تكون مكتسبة تنمو بالمعرفة والتعليم وتصل بالتدريب وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسدياً وذهنياً، ولتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد التي تمتلكها المنظمة ( موارد مالية ، مادية بشرية ، هيكل تنظيمي ، وقواعد تشريعية، وأنظمة ) لابد للعاملين في المنظمة ان يمتلكوا المهارات الأساسية الآتية : (الريعاوي وعباس : 2015، 101 )

1. المهارة الفنية : وهي قدرات او قابليات العاملين في المنظمة تمكنهم من اتقان محام ومسؤوليات أعمالهم ، أو قد تمثل المهارة الفنية القدرة لأداء محام ووظائف محددة أو قد تمثل قابليات الفرد في التعامل بصورة مستقلة مع إجراءات العمل وتقنياته .

2. المهارة الإدراكية : تمثل قدرة العاملين على الابداع والتطوير والابتكار خلال ممارستهم للعمل أي الابتعاد عن الأساليب التقليدية للعمل والروتين اليومي .

3. المهارة الشخصية : تمثل القدرة على وصف سلوك إداري أو موقف إداري أو ظاهرة حديثة وتحديد مكوناتها وأسبابها .

4. المهارة الانسانية: وهي تمثل القدرة على التعامل ما بين العاملين بصورة حضارية، وتمكينهم من ممارسة المهارة الانسانية بصورة صحيحة ومن ثم تحقيق الأهداف المتوخاة لهذا التعامل .

ج- القدرات :هي المواهب الموجودة لدى العاملين في المنظمة وتستخدم لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها عبر مناخ العمل الإبداعي الموجود فيها فهي الخصائص المهمة المؤثرة في العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية ، والقدرات التي يتمتع بها رأس المال البشري يجب ان تكون من القدرات المتميزة التي لها تأثير في عمل المنظمة وهذه القدرات يمكن ان تطلق عليها القدرات المتميزة التي تتناسب مع طبيعة عملها اذ ان الوظائف المتميزة والتي لها تأثير على العمل تحتاج الى توافر قدرات متميزة لدى العاملين ( الريعاوي وعباس : 2015 ، 101-102 ).

وأكد العبادي على ضرورة أن يقوم المديرون بجذب الأفراد الذين تكون لديهم المقدرة العالية في التعامل مع الحالات الطارئة والظروف المتغيرة التي تستدعي الابداع والابتكار وبالتالي الحصول على مخرجات معرفية وفكرية عالية المستوى ( العبادي : 2014 ، 175 ) .

ويمكن تحديد أبرز قدرات رأس المال البشري بالآتي : (الريعاوي وعباس : 2015 ، 102 )

- قدرات فنية : وهي القدرات المرتبطة بعمليات الابتكار والابداع في العمليات .

- القدرات الادارية : وهي قدرات توحد مكونات الأداء بإطار التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

### رابعاً: أهمية رأس المال البشري

تنبثق أهمية رأس المال البشري في المنظمات بوصفه يمثل النخبة من الموارد البشرية، والتي تعمل على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والابداعات التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتأكيداً على أهميته أشار إليه (Becker) بقوله " أن رأس المال البشري هو استثمار المنظمات في مجال التعليم والتدريب لزيادة معارف الموظفين وخبراتهم ومهاراتهم والتي تؤدي الى تعظيم انتاجية المنظمة ومخرجاتها " (Khasawneh : 2011 ، 535). من خلال الأقوال اللاحقة للمديرين التنفيذيين البارزين يصورون هذه الأهمية:

أ- قدرة المنظمة في التعلم وترجمة ذلك التعلم الى العمل بسرعة ، ميزة أعمال تنافسية جوهرية .  
ب- شركات ناجحة من القرن الحادي والعشرين ستكون بفضل أولئك الذين يعملون أفضل الوظائف سيدعمون العاملين المعروفين .  
وترى الباحثة ان أهمية رأس المال البشري من خلال دوره الرئيس في صنع الأهداف الاستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والاشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، فضلاً عن دوره المباشر في زيادة الانتاجية، ومن ثم تحقيق الاستخدام المنظم للموارد البشرية هو ما يحقق مكسب الميزة التنافسية للمنظمة ضد المنافسين الآخرين في ساحات العمل.

#### خامساً- بناء رأس المال البشري:

إن أول خطوة في عملية بناء رأس المال البشري الأمثل هو رقابة المدخلات، والمقصود بها استقطاب واختيار الفرد المناسب. وان التأكيد على أهمية قيمة عمليات الاستقطاب الكفوءة هي التي تعطي الدور الفعال للمدير من أجل استقطاب المرشحين الجدد للوظيفة ، وخير مثال على ذلك ( جاك وليج ) مدير شركة جنرال إلكتريك الذي قابل شخصياً أكثر من ( 500 ) متقدم للعمل وهو يجد ذاته استثمار رائع لوقتته وجهده. وليس كفاً أن نستقطب موظفين ذوي مواهب عالية جداً وتوقع بأن هذه المهارات والقابليات لهؤلاء العاملين سوف تبقى طوال مدة توظيفهم ، إذ يجب أن نعتمد على عمليتي التطوير والتدريب والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المنظمة ، وكذلك توفير الحافز للعاملين الموهوبين ( العززي والملا:29،2015) .

كما ان نجاح المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة أداء وحرفية العنصر البشري، إذ ان تنافسية المؤسسات تعتمد في المقام الأول على استقطاب العناصر البشرية المدربة والمؤهلة لكي تتمكن من إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المرسومة لها ، وان بناء رأس المال البشري لا يقتصر على اختيار الكوادر والخبرات المناسبة للعمل والقيام بالواجبات والمسؤوليات المنوطة بها، ولكن أيضاً في تنمية تلك الكفاءات وكيفية المحافظة عليها وتخفيضها وتشجيعها من خلال وضع البرامج الاستراتيجية والأنظمة والسياسات التي تنظم العلاقة بشكل واضح وصحيح بين أصحاب القرار في المؤسسات والموظفين الذين يعملون بها وتستهدف أولاً وأخيراً الحصول على الأداء الأفضل وتحقيق النتائج والأهداف المطلوبة منها.

#### ستنتاجات والتوصيات

##### اولاً / الاستنتاجات

1. إن سياسات التدريب سياسة استراتيجية تعكس رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، وان الافتقار للمهنية موحدة في منظومة التدريب سينعكس سلباً على نتائج العاملين.
2. ان العلاقة بين استراتيجيات التدريب وتطوير رأس المال البشري في المنظمات لا بد من ان تكون بخطوات مدروسة بعيداً عن الارتجال والتبسيط لغرض تحقيق العلاقة المعنوية (الامر والارتباط).
3. هنالك تأثير قوي لاستراتيجية التدريب في تطوير رأس المال البشري وهذا ما تثبتته المهنية والاحترافية لبعض الاشخاص العاملين في وزارات الدولة.
4. لا بد من وجود خطط سنوية منظمة ومفصلة تمثل في منهاج دورات تدريبية موزعة على كافة مفاصل المنظمة لاغراض الاستفادة الفاعلة في عمل المنظمة مع وجود بعض التعديلات والضوابط للمشاركة في الدورات التدريبية .
5. فلة المشاركة بالدورات التدريبية من شأنه ان يجعل راس المال البشري بمعزل عن تنمية القدرات والمشاركات الفاعلة، اذ ان اغلب العاملين يتصورون التدريب حاجة كإلية ثانوية.

**ثانياً / التوصيات**

1. الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة عدّ التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية في الوزارات.
2. أهمية تبني كافة الوزارات الوسائل التكنولوجية الحديثة أساساً لتطبيق برامج استراتيجية التدريب، وذلك لما له من أثر إيجابي في العملية التدريبية وبالتالي تطوير رأس المال البشري.
3. اعتماد وتطبيق المواصفات القياسية الدولية في التدريب ISO-10015 باعتبارها مواصفة دولية كفوءة من أجل تحسين الأداء والوصول الى خدمات تدريبية مطابقة للمواصفات المطلوبة، وقد حددت المنظمة الدولية للتقييس والسيطرة النوعية آليات التخطيط وتنفيذ وتقييم هذا النوع من التدريب وتطويره باستمرار، وهذا يستلزم البدء بنشر-ثقافة هذه المواصفة في كافة المنظمات.
4. ضرورة استقطاب الموظفين من حملة الشهادات العليا ومن ذوي الخبرة والاختصاص (سواء كان استقطاباً داخلياً من دوائر الوزارة أو استقطاباً خارجياً من الوزارات والدوائر الأخرى) ليكون لهم دوراً مسانداً وداعماً للعملية التدريبية من خلال رسم السياسات والخطط الاستراتيجية وبالتالي تعزيز القدرات المعرفية للمنظمة.
5. دعم خطة التدريب السنوية بإقامة ورش توعوية وتنقيفية ونشر أهمية التدريب وماله من آثار إيجابية في تطوير رأس المال البشري ورفع المستوى العلمي وبالتالي تقليل التكاليف المالية وتوفير الوقت للوصول الى الأهداف المطلوبة .

**المصادر****أولاً: الكتب**

1. أبو شيخة، نادر أحمد ، ( 2010 ) ، " إدارة الموارد البشرية / اطار نظري وحالات عملية " ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان \_ الأردن .
2. بن عيشي، عمار ، ( 2012 ) ، " اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد " ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان \_ الأردن .
3. بني حمدان ، خالد مُحمَّد ، ( 2009 ) ، " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي / منهج معاصر " ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان \_ الأردن .
4. جرادات ، ناصر مُحمَّد سعود ، ( 2013 ) ، " الادارة الاستراتيجية / منظور تكاملي حديث " ، ط1 ، اثناء للنشر والتوزيع ، عمان \_ الأردن .
5. جرادات ، ناصر مُحمَّد سعود ، والمعاني ، أحمد أسماعيل ، والصالح ، أسماء رشاد ، ( 2011 ) ، " ادارة المعرفة " ، ط1 ، دار اثناء للنشر والتوزيع ، الأردن .
6. حمود ، خضير كاظم ، والحريشة ، ياسين كاسب ، ( 2011 ) ، " إدارة الموارد البشرية " ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن .
7. الحريري ، رافدة ، ( 2014 ) ، " اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
8. الربيعاوي ، سعدون حمود جثير ، وعباس ، حسين وليد حسين ، ( 2015 ) ، " رأس المال الفكري " ، ط1 ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان \_ الأردن .
11. السلام ، مؤيد سعيد ، وصالح ، عادل حرحوش ، ( 2002 ) ، " إدارة الموارد البشرية/مدخل استراتيجي " ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، اريد \_ الأردن .
12. السلام ، مؤيد سعيد ، ( 2009 ) ، " أساسيات الإدارة الاستراتيجية " ، ط1 ، إثناء للنشر والتوزيع ، عمان \_ الأردن .

13. السكارنة ، بلال خلف ، ( 2011 ) ، " تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية " ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان \_ الأردن.
14. الشرعة، عطا الله، محمد تيسير، ( 2013 ) ، " إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق " ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان \_ الأردن.
15. طالب ، علاء فرحان ، وغالي ، حسين حريجة ، ( 2011 ) ، " استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان \_ الأردن.
16. الطعاني ، حسن أحمد ، ( 2013 ) ، " التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية " ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان \_ الأردن.
17. عباس، أنس عبد الباسط، ( 2011 ) ، " إدارة الموارد البشرية " ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان \_ الأردن.
18. العبادي ، هاشم فوزي دباس ، ( 2014 ) ، " التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة " ، الوراق للنشر- والتوزيع ، عمان \_ الأردن.
19. عساف ، عبد المعطي ، ( 2013 ) ، " التدريب وتنمية الموارد البشرية " ، ط1 ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان \_ الأردن.
20. القريوتي ، محمد قاسم ، ( 2010 ) ، " الوجيه في إدارة الموارد البشرية " ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان \_ الأردن.
21. المبيضين ، صفوان محمد ، والألكبي ، عائض بن شافي ، ( 2012 ) ، " التخطيط في الموارد البشرية " ، دار اليازوري العلمية للنشر- والتوزيع ، عمان \_ الأردن.
22. معروف ، هوشيار ، ( 2009 ) ، " التخطيط الاستراتيجي " ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان \_ الأردن.
23. النجار ، فايز جمعة ، ( 2010 ) ، " نظم المعلومات الإدارية : منظور أداري " ، ط3 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان \_ الأردن.

#### ثانياً: الرسائل والإطاريح

24. الرديني، إخلص خالد نصيف، ( 2014 ) ، " التدريب في أداء المنظمات بالتطبيق على عينة من مكاتب المفتشين العاميين " ، دراسة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد للحصول على درجة الدبلوم العالي ( المعادل للماجستير ).
25. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، ( 2006 ) ، " التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية " ، أطروحة دكتوراه.
26. العامري، رغد عبد القادر عبد المطلب، ( 2016 ) ، " تقييم استراتيجيات تطوير الموارد البشرية " ، دراسة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد للحصول على درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي.
27. العتيبي، ضرار عبد الحميد التوم، والظاهر، يسن أبراهيم، ( 2012 ) ، " أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي \_ أمها " ، بحث منشور في الأنترنت.

#### ثالثاً: المجلات العلمية

28. العززي، سعد علي والملا، حميد علي، (2015)، اطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، المجلد21، العدد84.
29. مجلة مركز التدريب المالي والمحاسبي لوزارة المالية لسنة 2017.
30. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد العدد (87) مجلد (22) لسنة 2016.
31. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد العدد (86) مجلد (21) لسنة 2015 .

#### رابعاً: المصادر الأجنبية

1. Ardichvili , Alexandre , Zavyalova , Elena & Mining , Vera , (2012) , " Human capital development comparative analysis of BRICS , European Journal of Training and development " , vol 36 , No. 213 , pp 213-233.
2. Daft , Richard L. , ( 2003 ) , " Management " , 6<sup>th</sup> ed , south- western college publishing , Ohio , U.S.A.
3. Dcruze , T.G. (2012) , " Human Resource Management " New Delhi , Dominant Publishers & Distributors , ( P ) Ltd .
4. Denisi , A.S.& Griffin ,R.W. , " Human Resource Management " , Houghton Mifflin Co. , U.S.A. ,2001 .

5. Gary , Dessler , ( 2011 ) , “ **Human Resource Management** “ twelve edition , Florida international university .
6. Lavancevich , John M.( 2013 ) , “**Human Resource Management** , Vol.12<sup>th</sup> . , Singapore , McGraw-Hill.
7. Sharma , D.K. ( 2013 ) , “ **Hospital Administration and Human Resource Management** “ , Vol.6<sup>th</sup> , Delhi , PHI Learning Private Limited .
8. Stewart ,Gregle , Brown , Kenneth , ( 2009 ) ,” **Human Resource Management** “ printed in the United States of America .
9. Stewart ,Tomas.A, ( 1999 ) , “ **Intellectual capital : The New Wealth of Organization** , published by **Doubleday** , New York Third: periodicals & journal & thesis " .
10. Woods ,Johna , ( 2002 ) , "**knowledge management** " , Cwl prentices Hall.