

" دور التدريب في تعزيز المقدرة الجوهرية للموارد البشرية " دراسة ميدانية في مديريات وزارة الشباب والرياضة

م.د. ارادن حاتم خضير* م.د. مها عارف بريسم** م. امل محمود علي***

المستخلص

الغرض من هذا البحث تسليط الضوء على دور التدريب في تعزيز المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وسعي الى تحقيق جملة من الاهداف المعرفية والتطبيقية اذ تشكل المقدرة الجوهرية للموارد البشرية المصدر الرئيس لتزويد المنظمات والعاملين بذوي المهارات العالية ، كما تعد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية الحجر الاساس لتنفيذ كافة المهام والواجبات للمنظمات وتشكل اهم مقدراتها ، ونتيجة للتغيرات الحادة التي تتسم بها البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات فان الكثير منها بدأت تبحث عن السبل التي تساعد في تحقيق الكثير من المزايا التنافسية الخاصة بها ومن هذه السبل هو كيفية استثمار التدريب ببناء المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات العراقية ، وبناءا على هذه المشكلة والاهداف ، ولتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية تمت صياغة فرضيتين اساسيتين وانبثقت منها (8) فرضيات فرعية . وقد اعتمدت الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، اذ تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة وباستخدام مدرج (ليكرت) الخماسي ، وتم اخضاعها لمقاييس الصدق والثبات واستخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) وقد افرزت الاساليب الاحصائية عددا من النتائج لعل ابرزها وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين التدريب والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية .

وفي اطار مناقشة النتائج قدمت الدراسة عدد من الاستنتاجات اهمها انه للتدريب دورا هاما في تعزيز المقدرة الجوهرية للموارد البشرية التي تعد المصادر الاكثر اهمية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية مما يستلزم منها زيادة الاهتمام بتطبيق وبناء المقدرة الجوهرية للموارد البشرية العاملة لديها من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها بافضل شكل ممكن .

Abstract

The purpose of this research is to shed light on the role of training in enhancing the ability of the core human resources and research has sought to achieve a number of goals, cognitive and applied as estimated constitute the core of human resources to provide the main source of organizations and working people with high skills, As is the estimated core human resources foundation stone for the implementation of all Oryx and duties of organizations and constitute the most important its resources , and as a result of changes in acute that characterize the environment in which they operate these organizations , many of them started looking for ways to help it achieve many of the competitive

* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

** الجامعة المستنصرية / كلية السياحة .

*** الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ 2014/3/31

advantages of its own , and this means training is how to invest to build the estimated core of human resources in strengthening the competitive advantage in the Iraqi organizations , and based on this problem and objectives , To clarify the relationship between the study variables and sub was formulated hypotheses two basic emerged of them (8) hypotheses subset. Has adopted Questionnaire as a tool in collecting data and information related to the study, as it has been prepared on the basis of a number of measures a ready-made and using the runway (Likert) quintet, was subjected to the standards of validity and reliability and use the statistical program ready (SPss) and program (Excel) has produced a number of methods of statistical results and perhaps the most notable presence is a significant correlation between the impact of the training and the estimated core of human resources.

As part of the discussion of the results presented the study presents a number of conclusions, mainly that it is for training an important role in promoting the estimated core of human resources, which is the most important source for building and enhancing the competitive advantage, which requires them to increase attention to the application and construction of the estimated intrinsic human resources of their labor by examining the experience of developed countries and benefit including the best shape possible

المقدمة

تشكل الموارد البشرية اليوم اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة ، إذ قد تمتلك الموارد المالية الجيدة و التكنولوجيا متقدمة وغيرها من التطبيقات ، الا انها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات مهارات ومعرفة جيدة قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع اهداف المنظمة ، وعليه تبقى الموارد البشرية هي المحرك الاساسي لكافة النجاحات التي تحققها المنظمات اليوم لذا فان مهمة تطوير الموارد البشرية والحفاظ عليها تشكل اهم التحديات التي تواجه المنظمات في ظل اشتداد المنافسة ، ولانها تهدف في المقام الاول الى تعزيز ميزتها التنافسية من خلال هذه الموارد. ومن هنا تبلور فكرة الدراسة والتي تسلط الضوء على دور التدريب في تعزيز المقدرة الجوهرية لادارة الموارد البشرية .

وقد اختيرت مديريات وزارة الشباب والرياضة ميدانا للجانب التطبيقي للبحث ، إذ ان هذه المديريات تتعامل مع فئة الشباب الذين يشكلون موهبة حقيقية ويتمتعون بعدد من المقدرات الجوهرية النادرة . اشتمل البحث على عدد من الفرضيات واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي ، إذ تضمنت (32) فقرة تغطي متغيرات الدراسة ، وتم توزيعها على عينة عمدية بلغت (60) فردا ، وبغية الوصول الى النتائج المرجوه استخدمت الكثير من الاساليب الاحصائية المناسبة . وبناءا على ذلك فقد تم تقسيم هذه الدراسة على ثلاث فصول : تناول الفصل الاول مبحثين ، ركز المبحث الاول على منهجية الدراسة ووصف مجتمع وعينة الدراسة ، في حين تم تخصيص المبحث الثاني لمراجعة بعض الجهود الفكرية السابقة . وقد خصص الفصل الثاني للجانب النظري ، إذ قسم الى مبحثين تناول الاول متغير التدريب واهميته ومراحلها ، اما الثاني فركز على متغير المقدرة الجوهرية للموارد البشرية واهميتها واهدافها وجاء الفصل الثالث لدراسة الجانب التطبيقي ، إذ قسم على مبحثين الاول استخدام التحليل الاحصائي (تحليل علاقات الارتباط وعلاقات التأثير اما المبحث الثاني فقد كرس لاهم الاستنتاجات والتوصيات التي قدمها الباحث والتي من شأنها تعزيز المقدرة الجوهرية للموارد البشرية .

الفصل الأول المبحث الأول : منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة :-

لقد شهدت الإدارة ومنذ المراحل الأولى لظهورها وتطورها طروحات ومناقشات جديدة للتعامل مع الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة ، ومن بين الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة والمتعلقة بالموارد البشرية في الوقت الحاضر هي المقدرة الجوهرية للموارد البشرية ، التي تتطلب تحليلاً معرفياً ونظرياً وعملياً متزايداً لتكملة مشوار الدراسات السابقة ، ولتشخيص الخلل الذي لم يشبع في بيئة العمل المتجددة حيث تواجه المنظمات اليوم وعلى اختلاف أنواعها تحديات وصعوبات كبيرة نتيجة التغيرات والتطورات السريعة التي يشهدها العالم في كل المجالات ومن ثم أصبح من الضروري قيامها بالبحث عن الطرائق اللازمة لتعزيز المقدرة الجوهرية للموارد البشرية .

ومما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات المبينة

- 1- ما مدى اهتمام إدارة المنظمة (عينة البحث) بتعزيز المقدرة الجوهرية للموارد البشرية ؟
- 2- هل يتوفر وعي كاف لدى العاملين في المنظمة بأهمية تطوير مقدراتهم الجوهرية وأهم خصائصها وسبل تطويرها ؟
- 3- ماهي طبيعة العلاقة بين المراحل التدريبية وتعزيز المقدرة الجوهرية للموارد البشرية؟

ثانياً : أهمية الدراسة :-

تتجلى الأهمية العلمية للدراسة من خلال المتغيرات المبحوثة والتي تمثل موضوعات إدارية حديثة تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة هذه المتغيرات إلا أن ما كتب عنها ما يزال يمتاز بالندرة على صعيد الدراسات العربية والعراقية ، كما وتتجلى أهمية الدراسة في محاولة قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة من خلال استخدام مقياس تم اعداده على وفق عدد من المعايير والمؤشرات العالمية وذلك انسجاماً مع ما مطروح في العالم المتقدم .

ثالثاً : أهداف الدراسة :-

يمكن تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها بالآتي :-

- 1- اغناء الجانب النظري فيما يخص متغيرات الدراسة .
- 2- التعرف على مدى الاستفادة من البرامج التدريبية في تعزيز المقدرة الجوهرية للموارد البشرية .
- 3- تشخيص أبرز متغيرات المقدرة الجوهرية التي تتمتع بها الموارد البشرية في المنظمة.

رابعاً : فرضية الدراسة :-

1- الفرضية الرئيسية الأولى :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين مراحل التدريب والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية) . وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- 1-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وكل متغير من متغيرات المقدرة الجوهرية للموارد البشرية .
- 2-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين تصميم وتخطيط التدريب و المقدرة الجوهرية للموارد البشرية.
- 3-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين تنفيذ التدريب و المقدرة الجوهرية للموارد البشرية
- 4-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين تقويم نتائج التدريب و المقدرة الجوهرية للموارد البشرية.

2- الفرضية الرئيسية الثانية :-

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمراحل التدريب في المقدرة الجوهرية للموارد البشرية) ، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- 1-2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتحديد الاحتياجات التدريبية في المقدرة الجوهرية للموارد البشرية.
- 2-2- توجد علاقة تأثير معنوية لتصميم وتخطيط التدريب في المقدرة الجوهرية للموارد البشرية.
- 3-2- توجد علاقة تأثير معنوية لتنفيذ التدريب في المقدرة الجوهرية للموارد البشرية.
- 4-2- توجد علاقة تأثير معنوية لتقويم نتائج التدريب في المقدرة الجوهرية للموارد البشرية.

خامساً : مجتمع وعينة الدراسة :-

يتمثل مجتمع الدراسة بوزارة الشباب والرياضة ، وقد تم اخذ عينة عشوائية من العاملين الاداريين والمدربين في مركز الوزارة ، حيث بلغ حجم العينة (60) مدير اداري ومدرب .

سادساً : صدق المحتوى

ويقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من أجله وباستعمال معامل اختبار F حيث وجد أنها تساوي 62,19 اذن هي مقبولة احصائيا حيث كلما كبرت F المحسوبة تعني ان النموذج يفسر المتغيرات احسن تفسير . مما يشير إلى صدق المقياس لجميع فقراته.

سابعاً :- المقاييس والأساليب الإحصائية المستخدمة:

- الوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- معامل ارتباط الرتب لسبيرمان : لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة التفسيرية والاستجابية .
- ومعامل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

المبحث الثاني

دراسات السابقة

لقد تم تناول بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية وكما موضح في الجدول رقم (1) والجدول رقم (2) .

اولاً : الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب**جدول رقم (1)****بعض الدراسات المتعلقة بالتدريب**

اسم الباحث	عنوان الدراسة	مجالات الإفادة
سرحان، نائل، موسى محمود (1999)	تقويم تجربة التدريب في القطاع السياحي والفندقي في الأردن.	إن إدارات فنادق الدرجة الممتازة في عمان لا يوجد عندها قناعة بضرورة وأهمية التدريب ومدى فاعليته في نجاح عمل المنشأة الفندقية والسياحية
المشهداني، شيماء عبد اللطيف سلمان، (2002)	العلاقة بين ثقافة المعلومات والتدريب وإثرها في القدرات المميزة - دراسة مسحية لأداء المدراء العاملين في الشركة العامة للنقل البري.	اختلاف مستوى اهتمام مديري الإدارة (العليا والوسطى والدنيا) في الشركة المبحوثة بالقدرات المميزة بشكل جعلها ذات ترتيب متسلسل (استخدام الموارد التنظيمية ثم استثمار المهارات).
الكعبي، ضياء جبار ثجيل عباس (2003)	تقويم نشاط التدريب في ظل المواصفة الإرشادية الدولية ISO-10015 دراسة حالة في وزارة النفط.	الأهمية الكبيرة التي يحتلها نشاط التدريب في المنظمات ، الذي يمكن عده وسيلة أساسية لتحقيق نمو ورقي المنظمات وذلك لكون نشاط التدريب ينصب أساساً على الموارد البشرية للمنظمة التي تعد ائمن الموارد الموجودة فيها على الإطلاق.
العزاوي، سحر احمد كرجي موسى (2005)	اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد.	لا يوجد اهتمام كبير من قبل المستشفيات الحكومية بتقويم البرامج التدريبية مقارنة ببقية مراحل العملية التدريبية ، ويعزى ذلك إلى عدة أسباب منها إن مديري التدريب لا يملكون السيطرة على العملية التدريبية بجميع مراحلها واعتمادهم على التقويم الكمي الذي يتمثل في وضع الإحصائيات لإعداد المتدربين والبرامج التي قامت إدارة التدريب بتنفيذها فضلاً عن ذلك عدم تفهم البعض لإجراءات التقويم والأساليب المستخدمة لهذا الغرض.

ثانيا : دراسات سابقة متعلقة بالمقدرة الجوهرية للموارد البشرية

جدول رقم (2)

الباحث والسنة	عنوان الدراسة	مجالات الإفادة
Eales-White , 2005	التنسيق والتفويض : مقدرات التطوير الجوهرية لخلق التفوق التنافسي	تعزيز معرفة الباحث بالدور الكبير الذي تلعبه المقدرات الجوهرية للمورد البشري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات .
Chan,2006	المقدرات الجوهرية وإدارة الأداء في المكتبات العامة الكندية	ساعدت هذه الدراسة في زيادة معرفة الباحث بأهمية المقدرات الجوهرية للمورد البشري وأثرها في تحقيق الأداء المتفوق له ، فضلا عن استخدامها في تعزيز الجانب النظري لدراستنا .
Ramlall , 2006	تمييز وفهم مقدرات الموارد البشري ، وعلاقتها بالممارسات التنظيمية	اعتمد الباحث على أفكار هذه الدراسة في التعرف على أهم الموضوعات المتعلقة بالمقدرات الجوهرية للمورد البشري ، وإكمال الجانب النظري لدراستنا .
Hafeez & Essmail ,2007	تقييم المقدرات الجوهرية للمنظمة وارتباطها بالمقدرات الفردية باستخدام عملية التدرج التحليلية	استخدمت هذه الدراسة في أكمال الجانب النظري لدراستنا ، لاشتمالها على مجموعة من الأفكار والآراء المتعلقة بالمقدرات الجوهرية للمورد البشري .
عسكر ، 2007	أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة لأراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى	تعزيز الجانب النظري لدراستنا ، فضلا عن دورها في مساعدة الباحث في تحديد أهم الأبعاد التي من الممكن اعتمادها في دراسة الميزة التنافسية .
Pablos & Lytras ,2008	المقدرات وإدارة الموارد البشرية : نتائج للميزة التنافسية التنظيمية	أفاد الباحث من أفكار هذه الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين المقدرات الجوهرية للمورد البشري وبين الميزة التنافسية للمنظمة ، وأسهمت في تعزيز الجانب النظري لدراستنا .
Bani-Hani & Al-Hawary , 2009	تأثير المقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية : التحدي الاستراتيجي	أكمال الجانب النظري لدراستنا لاشتمالها على مجموعة من الأفكار والآراء المتعلقة بمتغيرين من متغيرات دراستنا .
Yu at el , 2009	البحث في بناء المقدرات الجوهرية لمديري المستوى المتوسط : في عينة من المنظمات التقنية في تاوان	ساعدت هذه الدراسة الباحث في تحديد أهم الأبعاد التي يمكن اعتمادها في دراسة المقدرات الجوهرية للمورد البشري .

الفصل الثاني
الإطار النظري

المبحث الاول : التدريب

اولا : مفهوم التدريب

استأثر التدريب ولا يزال بقدر كبير من الاهتمام بالنسبة للنتائج التي يمكن تحقيقها في تنمية معلومات الموارد البشرية وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم، فهو يعمل على رفع مستوى الأداء وزيادة معدلات الكفاءة لديهم ويجعلهم أكثر قدرة على تحمل المسؤوليات ومواكبة التطورات (المشهداني ، 2002 : 66) ، وهناك مقولة مشهورة واسعة الانتشار في أوساط المنظمات التي تقول:

(We feel we are only as successful as our employees allow as to be)

(Woods, 1992:52) والتي تعني أن نجاحهم كمنظمات يعتمد بالدرجة الأساس على عنصر

الموارد البشرية ومستوى كفاءتهم في العمل مما يدفع هذه المنظمات إلى الاهتمام بالعاملين في العديد من الجوانب ومنها جانب التدريب الذي يعد أهم جانب يجب إن تهتم به هذه المنظمات ، إذ أنها أدركت المردودات الذي يمكن إن تحصل عليه من جراء تدريب العاملين .

ويرى (9 : Barry,2000) إن حاجة الدول النامية ومنها العربية أصبحت ملحة لتخطيط القوى البشرية في القطاع لمواجهة الطلب المتنامي مع ضرورة الابتعاد عن الأساليب التقليدية في التدريب والتعليم.

إن النقص الحاصل في الأيدي العاملة على مستوى (العدد والنوعية) لا يمكن أن يسد إلا من خلال مؤسسات تعليمية قادرة على توفير الأيدي العاملة التي تحتاجها عملية التنمية بكافة أوجهها ولمختلف أنشطتها وفعاليتها . (الحوري ، 1994 : 38) ، ويحتاج الفرد إلى التعليم أولاً ثم التدريب وذلك لأنه يتطلب من العامل أن يمتلك قدرأ من العلم والمعرفة والثقافة بالعلوم الأخرى ، إذ إن مثلاً ، نوع الخدمات المقدمة للضيوف في القطاع السياحي تتطلب التعامل المباشر مع الضيوف والحديث معهم في مختلف المواضيع . (سرحان ، 1999 : 9 - 10) ، وإن العلاقة بين التعليم والتدريب وثيقة جداً إذ يقال إن التدريب يبدأ حيث ينتهي التعليم . (الذهبي ، 1985 : 9).

وتماشياً مع موضوع الدراسة سيتم تناول مفهوم التدريب وأهميته ومراحل العملية التدريبية. فقد عرف (هاشم ، 1989 : 255) التدريب بأنه "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو إعداد له لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل". وأشار (السالم وصالح ، 2000 : 101) إلى أن التدريب هو "الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل بناء". ونص (صالح والدباغ ، 1993 : 99) على أن مفهوم التدريب هو "فعل هادف ومنظم من شأنه اكساب الأفراد في المنظمة مجموعة من المعارف والمهارات بغية إحداث التغيير السلوكي لديهم بحيث تضمن المنظمة استعادة قيمة الاستثمار فيه على شكل إنتاجية متصاعدة واندفاع أكبر في العمل وكلفة أقل واستقرار تنظيمي أعلى".

في حين بين (كاسيو) بأنه "النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي ، وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء التغييرات في المعرفة ، المهارات ، الاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمة" (المغربي ، 2007 : 185) . وعرفه (خليفة ، 2000) بأنه "تزويد العاملين في المنظمات بنمط من المعلومات الحيوية في مجال الأعمال الخدمية بشكل واضح وسليم ومخطط له وفقاً لمعايير الخدمة العالمية في شتى الاختصاصات مع الأخذ بنظر الاعتبار الجوانب السلوكية والاتجاهات الخاصة بالعاملين لخلق مناخ مناسب وملئم لتعليمهم الأساليب والمهارات الكفوءة وتطوير قدراتهم في كيفية تقديم الخدمات والاستجابة بشكل سريع لطلبات الزبائن لإشباع رغباتهم وحاجاتهم". (البرزنجي ، 2009 : 162 - 163) . ويرى الباحثون في ضوء ما تم عرضه من مفاهيم خاصة بالتدريب يمكن الوقوف على مجموعة من الأهداف التي يساهم التدريب في تحقيقها وهي :-

- 1- زيادة المعرفة لدى العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم الحالية والمستقبلية.
- 2- تطوير اتجاهات العاملين وتغيير سلوكهم إيجاباً نحو العمل والمنظمة .
- 3- اندفاع أكبر من قبل العاملين في انجاز المهام وتصاعد في وتيرة الإنتاج.
- 4- تنمية روح العلاقات الإنسانية وزيادة الاستقرار التنظيمي.

ثانياً : أهمية التدريب

تتمثل أهمية التدريب بالآتي :-

- 1- إزالة ومعالجة نقاط الضعف سواء في الأداء الحالي أو الأداء المتوقع.
 - 2- يمكن أن يزيد التدريب من التزام وولاء العاملين للمنظمة مما ينعكس ذلك في انخفاض دوران العمل وزيادة كفاءة الأداء.
 - 3- رفع الكفاءة الإنتاجية للمتدربين عن طريق زيادة كفاءتهم الفنية وصقل مهاراتهم.
 - 4- مساعدة المتدربين الجدد للتأقلم مع العمل وفهم متطلباته.
 - 5- مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة.
 - 6- اكتساب المنظمات ميزة تنافسية ، فمن خلال الاستثمار الفاعل في التدريب ودعم وإسناد الإدارة العليا له تتمكن المنظمة من التفاعل بنجاح مع القضايا الأكثر تأثيراً في المنافسة مثل الجودة.
 - 7- يؤدي إلى تخفيض النفقات جراء زيادة الخبرات وتحسين الكفاءات.
 - 8- يؤدي إلى تقليل الإشراف على العاملين وتقليل حلقات الرقابة.
- (العزاوي ، 2005 : 6) و (المشهداني ، 2002 : 70) و (الكبي ، 2003 : 4-5)

ثالثاً : مراحل العملية التدريبية

بينت المنظمة الدولية للمقاييس (ISO 10015, 1999) أن العملية التدريبية تتضمن أربعة مراحل (الكبي ، 2003 : 6) ، هي :

مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

مرحلة تصميم وتخطيط التدريب.

مرحلة تنفيذ التدريب.

مرحلة تقييم نتائج التدريب.

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :-

إن كلمة الاحتياجات (Needs) تشير إلى وجود نقصاً أو خللاً ما في شيء محدد ، وكلمة تدريب (Training) تدل على إن ذلك النقص أو الخلل يمكن معالجته أو إشباعه بواسطة عملية تدريب منظمة وهادفة (العزاوي ، 2005 : 2) ، وينظر إلى الاحتياجات التدريبية بأنها الفرق بين المستوى المعرفي أو المهاري المطلوب لأداء عمل معين والمستوى المعرفي أو المهاري المتوفر فعلاً لدى الفرد . (الحديثي ، 2001 : 20) ، وعرفت الاحتياجات التدريبية بأنها "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة العمل أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية" . (عبد الوهاب ، 1981 : 75).

لقد أشار (Harris,et al, 2000:343) إلى إن التحديد العلمي للاحتياجات التدريبية يتم من خلال ثلاثة أساليب رئيسية هي :-

أسلوب تحليل المنظمة (Organization Analysis)
أسلوب تحليل الوظيفة (المهمة) (Jop (Task Analysis)
أسلوب تحليل الفرد (Employee Analysis)

أ- أسلوب تحليل المنظمة

يتضمن هذا الأسلوب دراسة وتحليل المنظمة بشكل عام من حيث أهدافها طويلة وقصيرة الأجل وإستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي ومواردها المالية والبشرية وتخصصاتها وسياسات العمل والمناخ التنظيمي ومؤشرات العمل وكفاءتها والبيئة العامة والخاصة ومواقع التدريب ومدى الدعم والإسناد المقدم للتدريب من الإدارة العليا . (الكعبي ، 2003 : 7) .

ب- أسلوب تحليل الوظيفة (المهمة)

أن تحليل المهمة وتحليل الأداء هما طريقتان رئيسيتان لتحديد الحاجة إلى التدريب ، إذ أن تحليل المهمة هو تحليل لمتطلبات الوظيفة لغرض تحديد متطلبات التدريب وهو ملائم بشكل خاص لتحديد حاجات التدريب للموظفين المستجدين في وظائفهم ، وإن تحليل الأداء هو عملية تقييم أداء الموظفين الحاليين لتحديد فيما إذا كان التدريب سيقفل من مشكلات الأداء ، مثل الهدر في المواد أو الإنتاج الرديء . (Dessler, 2000:254).

ج- أسلوب تحليل الفرد

تنصب عملية التحليل على الفرد نفسه لا على العمل ، إذ يتم دراسة وتحليل مهارات وقدرات ومعارف ودوافع وسلوكيات واتجاهات وأداء الفرد الحالي ومقارنتها مع المعايير الموضوعية لتحديد الفجوة في أداء الفرد التي يمكن غلقها عن طريق التدريب . (السالم وصالح ، 2000 : 210) .

2- مرحلة تصميم وتخطيط التدريب

تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :-

أ- تحديد الأهداف التدريبية

إن واحدة من أهم الخطوات في وضع أي برنامج للتدريب هي تحديد أهداف التدريب ، وبغية قيام المنظمة بإدارة استثماراتها ينبغي إن تعرف سابقاً ما تتوقعه من موظفيها ، إذ أنه من الصعوبة تقويم فاعلية التدريب أن لم يكن للمنظمة غايات سبق التحضير لها ، كذلك يجب أن تحدد أهداف التدريب على وفق المعايير التالية :-

- أن تكون في حد ذاتها معياراً يقاس عليه الاداء المطلوب بعد التدريب .
- أن تكون قابلة للقياس كمياً ونوعاً من حيث الوقت أو التكلفة أو جودة الاداء . (Denisi & Griffin , 2001 : 273) و (السالم وصالح ، 2000 : 210 – 211) .

ب- وضع المنهاج التدريبي

يقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون ، ويتم تحديد ووضع المنهاج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية والأهداف التي يسعى البرنامج التدريبي لتحقيقها ، ولا بد أن يراعي عند وضع المنهاج التدريبي ما يأتي :-

- ان يراعى مدى الرغبة والدافعية والاستعداد لدى المتدربين .
 - أن تكون مفرداته ومواده منسجمة مع مستوى المتدربين ومحقة للربط بين عمل المتدرب الحالي أو المستقبلي.
 - ضرورة الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
 - أن تتناسب المدة التدريبية مع المدة الزمنية المخصصة للبرنامج .
- (الكبي ، 2003 : 9) و (العزاوي ، 2005 : 14) .

ج. اختيار طرائق التدريب

أن الطرائق المستخدمة في التدريب كثيرة ومتعددة نظراً للتطور التكنولوجي في الآلات والمعدات والأدوات المستخدمة ، وقد صنف (عبد الوهاب ، 1981 : 123) طرائق التدريب حسب الأهداف التدريبية التي تحققها ، نبدأ بتلك التي تهدف إلى زيادة المعرفة والمعلومات وهي (المحاضرات ، المناقشات ، المؤتمرات ، الندوات والتعليم المبرمج) ثم تلك الطرائق التي تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وهي (دراسة الحالات ، تحليل المواقف ، المباريات ، اللجان ، مجالس الإدارة والزيارات الميدانية) ، وأخيراً الطرائق التي توجه إلى هدف تغيير السلوك والاتجاهات وهي (تمثيل الأدوار وتحليل العلاقات والمعاملات).

د- تهيئة المستلزمات التدريبية

يحدد قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي توفير كافة المستلزمات اللازمة للتدريب كالأدوات والمعدات السمعية أو البصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلبها التدريب ، وتشمل المستلزمات أيضاً المطبوعات والكتيبات والإرشادات والنماذج التي يتطلب التدريب استخدامها إلى جانب تحديد منسق للإشراف على سير وتنفيذ البرنامج التدريبي. (شاويش : 1996 : 248) .

هـ - اختيار المدربين

- يُعد المدربون من أهم العناصر في نجاح البرنامج التدريبي ، إذ يجب أن تتوفر فيهم السمات الآتية :-
 - سمات شخصية : المتمثلة بمظهر لائق ، صوت متميز وحماس وقدرة على التصرف والمواجهة.
 - التمكن من الموضوع الذي سيقدمه.
 - الإلمام بنظريات التعلم وإجادة مهنة التدريب.
 - القابلية على استخدام الأساليب التدريبية المناسبة والعلاقات الإنسانية وقيادة الجلسات التدريبية .
- (Invancevich, 1998 : 426) و (العززي ، 2001 : 10).

و- اختيار المتدربين

يتم اختيار المتدربين بناء على ما تكشف عنه دراسة الحاجات التدريبية من نتائج ، ويجب ان يراعى تجانس المجموعة المتدربة في البرنامج الواحد أو تنوعها تبعاً للهدف من البرنامج والموضوعات والمواد المراد عرضها والمشكلات المراد علاجها . (عبد الوهاب ، 1981 : 122)

ز- إعداد موازنة التدريب

يُعد الجانب المالي من الجوانب المهمة في نشاط التدريب لأنه يؤمن توفير ما يتطلبه التدريب من كلف وإعداد موازنته التي تختلف باختلاف طبيعة البرامج التدريبية ، إذ تتمكن إدارة التدريب من خلال إعداد موازنة التدريب من التعرف على الكلف التقديرية ومحتواها بالشكل الذي يسمح بان يكون اقتصادياً . (الكبي ، 2003 : 215)

ج- تحديد مكان تنفيذ التدريب

إن اختيار موقع التدريب المناسب يتأثر بعوامل محددة منها نوع التدريب وإمكانيات المنظمة . (نصر الله ، 1999 : 215).

ط- تحديد الجدول الزمني

يتم تحديد المدة التي يمكن فيها تغطية مفردات التدريب واختيار التوقيت المناسب له من حيث بدايته ونهايته وأوقات الاستراحة وتوقيات الزيارات الميدانية الخ . (العززي ، 2001 : 10) .

3-مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية

أن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي التي تعني نقل التدريب من الواقع النظري إلى الواقع العملي ، لذا يتوجب على إدارة البرنامج مراعاة عدد من الأمور والجوانب لضمان فاعلية وكفاءة التدريب الذي كان قد تم التخطيط والإعداد له مسبقاً وهي :-

أ- توقيت التدريب

ويتضمن هذا الجانب ما يأتي :-

- موعد بدء التدريب وموعد انتهائه.
- توزيع العمل التدريبي خلال مدة التدريب
- تنسيق التتابع الزمني في الموضوعات التدريبية المختلفة .

ب- المرافق والتسهيلات التدريبية

ويتضمن هذا الجانب ما يأتي :-

- اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج ، مثلاً قاعة كبيرة أو صغيرة.
- تصميم طريقة جلوس المتدربين ، مثلاً هل يفضل على شكل طاولة مستديرة أم صفوف مستقيمة في مواجهة المدرب مع تحديد مكان المدرب.
- التأكد من وجود المستلزمات الضرورية للتدريب ، مثلاً السبورة ، جهاز العرض الضوئي ، النماذج المصغرة والأفلام الخ

ج- المتدربين

ويتضمن ما يأتي:-

- وصول دعوات الاشتراك في التدريب الى المدربين في الوقت المناسب.
- التأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.
- إعداد قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.

د- المدربين

ويتضمن الآتي :

- الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بمواعيد بدء التدريب ومكانه وتهينة وصولهم إلى مكان التدريب في الوقت المحدد لكل منهم.
- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية.
- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب

هـ - تجهيز المطبوعات

ويتضمن هذا الجانب ما يأتي :

- استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً.
- إتمام إجراءات الطباعة والتجليد.
- القيام بتوزيعها على المتدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج.

و- افتتاح البرنامج التدريبي

يتم التأكد من :-

- إن يتم الافتتاح في الوقت المحدد
- إن يتم شرح أهداف البرنامج التدريبي ومتطلباته للمشاركين
- عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين (مدربين ومتدربين)

ز- سير التدريب والإرشادات على المدربين وإدارة ومشرفي التدريب مراعاتها

ويتضمن هذا الجانب ما يأتي :-

- الحرص على فهم أهداف التدريب والعمل على تحقيقها.
- معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في فعاليات التدريب واحترام قدراتهم والعمل على حل مشكلاتهم.
- مراعاة الفروق بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم .
- فاعلية إدارة وقت التدريب من خلال الحرص على البدء والانتهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات التدريب .
- الحرص على إدخال جوانب عملية تكون ذات هدف معين للمشاركين وتترك اثر لديهم .
- التعرف على وجهات نظر المتدربين والمدربين في سير التدريب للحصول على تغذية عكسية مستمرة عن التدريب.

- توزيع شهادات المشاركة في التدريب وتحديد وتكريم المشاركين المتميزين في حفل ختامي في نهاية مدة التدريب.(السلمي ، 1985: 365) و (شاويش ، 1996 : 248 - 250) و (درة والصباغ ، 1986 : 379)

4- مرحلة تقويم نتائج التدريب

تعد عملية تقويم البرنامج التدريبي من أهم مراحل العملية التدريبية، إذ تفيد هذه العملية في معرفة الأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه ، والوقوف على هذه الأسباب والمشكلات، وهناك عدة أساليب للتقويم يعتمد بعضها على مسح أداء المتدربين ، وهناك طريقة أخرى تعتمد تقويم الجهود التدريبية من خلال الحصول على بيانات عن التغيرات في سلوك المتدربين ، كذلك اعتماد طريقة إجراء الاختبارات للمتدربين لقياس مدى التغير الذي طرأ على معلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم. (الهيبي: 1999، 218-219).

المبحث الثاني : المقدرة الجوهرية للموارد البشرية

لكي تتمكن المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها في البيئة التي تعمل فيها ، لابد ان تمارس عددا من الأنشطة والمهام التي تتطلب مهارات ومعارف وسلوكيات مختلفة لانجازها بالشكل الذي يتفق مع قيمها وثقافتها ، وهنا تبرز أهمية المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وكيفية بنائها واستخدامها كونها إحدى المؤشرات التي تلعب دورا كبيرا في دعم واسناد المنظمة لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.

أولا : المفهوم

تساعد الاهتمام بالمقدرة الجوهرية للموارد البشرية في منظمات الاعمال على اختلاف انواعها وذلك للخصائص الفريدة التي تتمتع بها وامكانية استخدامها في مواجهة التغيرات السريعة ومواكبة المستجدات المتسارعة ، إذ تعد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية إحدى الاساسيات لكمال الانسان شخصيا واجتماعيا . (Audigier، 2000 : 21). وانها تؤدي الى الاداء الفعال والتفوق في الوظيفة (145 : 2005 Chan&Canda ، ويمكن ان تستخدم المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في تحقيق الأغراض المختلفة لإدارة الموارد البشرية . وفي أنشطتها المختلفة بضمنها الاختيار ، والتطوير ، وإدارة الوظائف ، والتخطيط التعاقبي ، وإدارة الاداء وغيرها (Wickramasinghe&Zovza ، 2007: 345). ويؤكد (Post، 1997) ان المقدرات الجوهرية للموارد البشرية تبرز عندما يتم تأدية النشاطات والمهام بشكل مميز من قبل الافراد والمجاميع (Hafeez&Essmail، 2007: 532) كما تتعلق بالمقدرة والرغبة لاداء المهمة ، ويمكن استخدامها لتوضيح العلاقة بين الاداء المتوقع والاداء الكلي (904 : 2010، Koenigsfeld) ويرى فريق آخر من الباحثين بأن المقدرات الجوهرية البشرية تتمثل في المقدرات المعرفية والمهارات السلوكية ، والمهارات التقنية (Bailey، 2010: 20) ويمكن تحديد مفهوم المقدرة الجوهرية للموارد البشرية من خلال النقاط الآتية (146 : 2005، Chan&Canada):

- 1 - مجموعة من المعرفة والمهارات والقدرات والحوافز والاعتقادات والقيم والمصالح.
 - 2 - ترتبط بالإدارة الفاعلة والتفوق.
 - 3- جديرة بالملاحظة وقابلة للقياس من خلال معايير مقبولة وجديدة .
 - 4- ترتبط بالاتجاهات الاستراتيجية المستقبلية ويمكن ان تحسن من خلال التدريب والتطوير.
- وقد عرف (Revised، 2001: 10) المقدرة الجوهرية للموارد البشرية بأنها شبكة المعرفة ذات العلاقة بالمهارات والمواقف التي تؤثر وبشكل رئيس في الوظيفة (الادوار والمسؤوليات) إذ ترتبط ارتباطا مباشرا بالاداء الوظيفي ، ويمكن ان تقاس على وفق بعض المعايير المقبولة ، وتحسن عن طريق التدريب والتطوير .
- وعرفها (Alm&Lowe، 2002: 234) بأنها المصدر الرئيس لمحترفي الصناعة في المجالات كافة التي تساعد على توليد الميزة التنافسية للمنظمة .
- بينما عرفها (Dessatel، 2005: 194) هي انعكاس لعملية التعلم التعاوني وتنسيق مهارات العاملين المتنوعة ، وتكامل التقنيات المتعددة داخل المنظمة .
- في حين عرفها (Canada، 2007: 2) بأنها مجموعة المهارات والمعرفة والسلوكيات ، وتعد مهمة جدا للنجاح التنظيمي ، والاداء الشخصي وللتطوير المهني .
- في حين بين (Sfusd، 2010: 1) بأنها الافراد الذين يمتلكون المعرفة الضرورية والمهارات والقدرات لتي تمكنهم من اداء وظائفهم بشكل اكثر كفاءة من غيرهم .

وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة يرى الباحثون ان هناك تباينا واضحا بين الباحثين في تعريف المقدرة الجوهرية للموارد البشرية ، اذ ركز البعض منهم على المعرفة والمهارات والسلوكيات الخاصة بالموارد البشرية التي تلعب دورا كبيرا في نجاح المنظمة وحددها اخرون بأنها المصدر الرئيس للميزة التنافسية للمنظمة وترتبط بالقيم والاتجاهات والثقافة السائدة فيها . ان المقدرة الجوهرية للموارد البشرية التي يمتلكها المنظمة دون غيرها من المنظمات الاخرى والتي تطورها وتحافظ عليها لأطول مدة ممكنة تساعد في تحقيق اهداف المنظمة والمنفعة للأفراد والعاملين والمجتمع .

ثانيا : أهمية المقدرة الجوهرية للموارد البشرية

يمكن توضيح أهمية المقدرة الجوهرية للموارد البشرية من خلال ثلاثة ابعاد (6، 2006، Scotland،

- 1- المؤشرات : اي تحديد عناصر السلوك والاداء التي يمكن ان تستخدم لتحديد المجال :
 - 2- استخدامها في مجالات ومناطق وظيفية متعددة داخل المنظمة .
 - 3- الكفاءات : قدرة الافراد وفرق العمل على اداء الواجبات المطلوبة .
- وقد اوضح (Hurn، 2007: 34) ان مقدرات الموارد البشرية تساعد على تجنب الحساسيات الثقافية ، وزيادة القدرة لادارة الاختلافات الاجتماعية والثقافية ، والقدرة اللغوية ، وبناء القيادة ، و فرق العمل ، والتكيف ، والمرونة والتحفيز الذاتي ، وموازنة الحياة والعمل ، كما يمكن استخدامها في تحسين عملية التوجيه ، والتدريب والتعليم المستمر للعاملين لدى المنظمة ، كما حدد (Hurley، 2007: 3) مجموعة من المهام والواجبات التي تعتمد المنظمة على المقدرة الجوهرية البشرية في ادائها اهمها : تنمية الالتزام التنظيمي ، ادارة الاعمال ، الخطر المالي ، ادارة السياسة والمعايير ، وتخفيض اهداف الرقابة ، وتوصيل التدريب للعاملين ، وزيادة تكرار تقييم الرقابة ، وتوسيع التقييم الذاتي للرقابة ، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لادارة التغيير لمنع التغيير غير المخول به ، وتوسيع التقييم التقني ، (Cqss، 2009: 13) ، وتساعد على تزويد المنظمة بمدرسين ذوي مستوى عال وفي المجالات كافة (IPAC-RCPSC Advisory 5: 2010: Committee،) ، وأكد (Magd، 2007) على ضرورة التكيف بين الوظيفة والمهارات والمقدرات الجوهرية للأفراد ، بوصفها إحدى العناصر الأساسية للنجاح التنظيمي في ظل التغيرات البيئية التي تعيش فيها المنظمة (Beheshtifar، 2011: 10) ، وتعمل على اضافة قيمة للعاملين في المستويات كافة من خلال تطوير المهارات السلوكية والفنية المطلوبة لاداء وظائفهم (Bailey، 2010: 21) ، وحددت أهمية المقدرة الجوهرية للموارد البشرية من خلال مجالات استخدامها وكالاتي (2: 2009، Health promotion،) (6، Dempsey، 2011: :

- 1- وضع دليل للمعارف والسلوكيات المطلوب توفرها لدى العاملين .
 - 2- مساعدة ارباب العمل والمديرين على اعداد الوصف الوظيفي .
 - 3- تقديم أداة يمكن استخدامها في تخطيط الوظائف وتحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين .
 - 4- تقديم فرصة للانتقال بين المناطق الوظيفية المختلفة في المنظمة .
 - 5- تقييم الاداء وتقديم المعالجة الكافية لنقاط الضعف .
 - 6- تساعد على الاتصال الافضل والعمل الجماعي في المشاريع المتعددة الوظائف .
 - 7- تساعد على خلق قوة متكاملة ومشاركة بالقيم والممارسات ذاتها .
- كما يمكن ان تساعد المنظمة على تحديد واختيار العاملين ذوي المقدرات الاكثر أهمية ، ومن ثم مساعدتها على اعداد خطط التدريب والتطوير الملائمة لاحتياجاتها (Fetterman، 2012: 8) ، اذن نستنتج ان معظم الباحثين والكتاب اكدوا على ان أهمية المقدرة الجوهرية للموارد البشرية تبرز على مستوى المنظمة وعلى مستوى الادارة وكذلك على مستوى العاملين ويمكن تلخيص أهميتها بالاتي :
- أ- تساعد المنظمة على البقاء والنمو في العمل .
 - ب- تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة ،
 - ج- تحقيق التوافق بين العاملين والوظائف الخاصة بهم .
 - د- زيادة المرونة التي تتمتع بها المنظمة للتكيف مع التغيرات الخارجية .
 - هـ - مساعدة الادارة على تحديد الفجوة بين الاداء الفعلي والاداء المتوقع من خلال المقدرات التي يتمتع بها العاملين .
 - و- تحقيق الربحية الافضل للمنظمة ، فضلا عن مساعدتها على تنفيذ استراتيجياتها المختلفة بنجاح .
 - ز- تعتمد كأساس لاتخاذ الكثير من القرارات لتنفيذ الاعمال .

ثالثا : أهداف المقدرة الجوهرية للموارد البشرية

هناك الكثير من الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال استخدام المقدرة الجوهرية للموارد البشرية المتوفرة لديها ، اذ حدد (Canada، 2007: 2) اهدافها في مساعدة المنظمة في تحقيق الاتي : "تحديد طبيعة التقنيات المطلوبة لتطوير المقدرات الجوهرية المتوفرة لدى مواردها البشرية ، واعداد قائمة تقييم ذاتي لتدقيق المهارات المتوفرة في المستويات المختلفة للمنظمة ، وتحديد برامج التدريب الملائمة للعاملين ، وتحديد المناطق الوظيفية التي تحتاج الى مقدرات معينة دون غيرها من الوظائف".

وتشير (European Commission، 20210 : 2) الى ان اهداف المقدرة الجوهرية للموارد البشرية تتمثل ب " تقييم المتدربين اثناء عملية التدريب وما بعد ، وتصميم وتطوير المنهج التعليمي للعاملين لدى المنظمة ، وتحويل الصلاحية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية ، فيما وضحت مجموعة (7 : 2011 Expert panel) بانها تهدف الى " خلق الجهد المنسق عبر وظائف المنظمة المختلفة ، واعداد دليل لتوجيه العاملين تجاه المداخل والاستراتيجيات المستهدفة لانجاز النتائج الجيدة ، وتطوير المقدرات عبر الوظائف المختلفة ، وتقوية ثقافة المنظمة ، وايجاد فرص متكاملة لتعليم العاملين في المنظمة " ، كما تهدف الى : " تقديم قاعدة منظمة للتدريب ، واعداد وتطوير الكثير من المعرفة والمهارات المطلوبة لأداء المهام والواجبات التي تتطلبها الوظائف المختلفة للمنظمة (99 : 2012 ، Andermann) ، ويمكن تحديد اهداف المقدرة الجوهرية للموارد البشرية ومن وجهة نظر الباحثين بالاتي :

- 1- تحسين اداء العاملين من خلال بناء وتطوير مقدراتهم الجوهرية .
- 2- تعديل سلوك العاملين للقضاء على الصراعات التي من الممكن ان تحدث في العمل .
- 3- تمييز المنظمة عن غيرها من خلال تقديم الابداعات وتحقيق التفوق .
- 4- دعم واسناد كافة الانشطة والمهام التي تقوم بها المنظمة .
- 5- تنسيق مهام وواجبات العاملين في مختلف المستويات التنظيمية .
- 6- تنسيق جهود العاملين بالشكل الذي يساعد على تحقيق النجاح التنظيمي .

رابعا : أنواع المقدرة الجوهرية للمورد البشرية

هناك الكثير من المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها الموارد البشرية ، فمن حيث العدد فلا يوجد اتفاق حول عدد محدد لهذه المقدرات في المنظمة ، اذ يرى (Hamell) ان عددها يتراوح ما بين (5-6) مقدرات ، ومن ابرز التصنيفات لهذه المقدرات هو تصنيف (Coyne ، 1997) الذي قسمها على الاتي (الطاني ، 2007 : 115-116) :

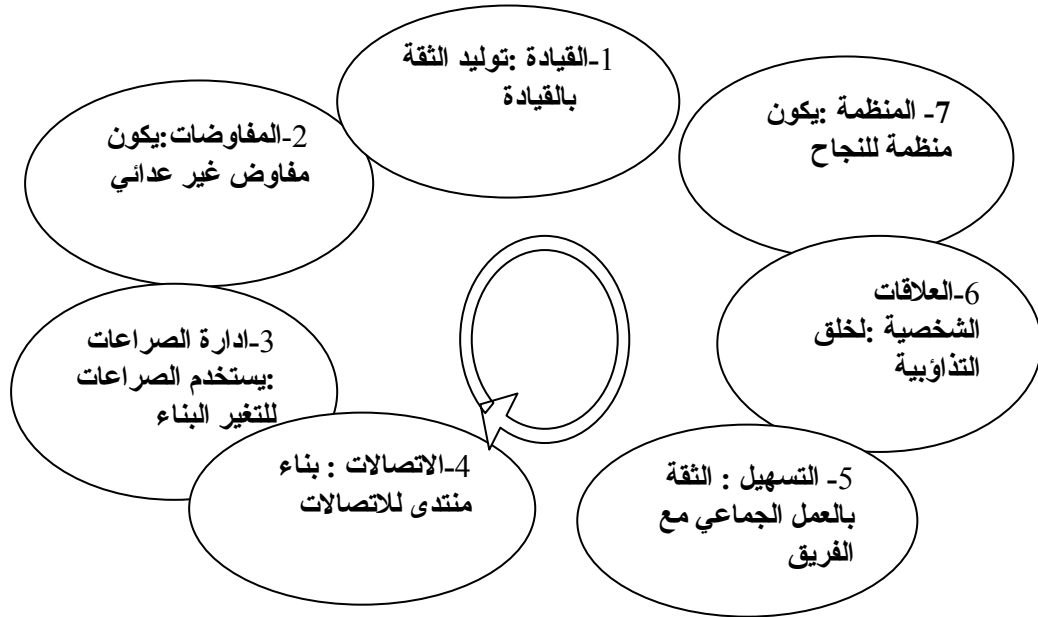
- 1- لمقدرات العقلية (التبصير) : وهي المقدرات التي يتم من خلالها تعلم الحقائق والنماذج التي تعد المحرك الاول للميزة التنافسية ، والتي يمكن ان تأتي من خلال : "المعرفة التكنولوجية التي تنتج ، الابداع ، والمعرفة العلمية المؤدية الى الابتكار ، والملكية الفكرية في المنظمة ، والابداع الناجح المؤدي لانتاج بعض المنتجات ، وتحليل التميز والتركيز " .
- 2- مقدرات التنفيذ المتميز : وهي المقدرات المرتبطة بالعاملين والذين يمكن لهم توظيفها في تنوع المنتجات والخدمات النهائية وزيادتها على الرغم من تساوي مدخلاتها ، وتستند هذه المقدرات الى حرفة عالية لدى العاملين ، وكلما ازداد تباين العاملين في امتلاكهم لهذه المقدرات كلما زاد تأثيرها في مخرجات المنظمة .

وقد حددها (Williams، 2003: 1) بتخطيط الاعمال الاستراتيجية ، وتحديد الاسواق المستهدفة ، وادارة الموازنة ، والقيادة وبناء الفريق ، والدخول الى الاسواق ، والاتصالات التسويقية ، وبالاتجاه نفسه تقريبا حددت ب " القدرة على تطبيق المعرفة ، ومهارات التصميم ، وحل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، والبحث والتحليل ، والتجريب ، والاتصال والافئاع ، والرقابة ، وخلق الثروة ، والمهارات التنظيمية ، والكفاءة الفنية ، والنقد البناء ، وتخطيط وادارة المشاريع ، ومعرفة القضايا المعاصرة " (Goel، 72: 2) .

ويرى (Ramlall، 2006: 27) بان المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها الموارد البشرية تتفاوت بحسب المستويات التنظيمية ، كما ان هناك علاقة بينها وبين مستوى تعليم الافراد وسنوات خدمتهم ، فضلا عن نظم التعويض التي تعتمدها المنظمة في مكافأة العاملين لديها . وقد حددت المقدرات الجوهرية البشرية ب " مهارة الاتصالات الشفوية والمكتوبة ، ومهارات الرياضيات ، ومهارات الحاسوب ، ومهارات بناء السياسة الملائمة " (Weatherization، 2007: 2) .

كما اشار (Quick، 2012: 3) الى ان المقدرات الجوهرية البشرية تتضمن ثلاث مكونات " المعرفة التي يتمكن العامل اكتسابها من خلال التدريب او التعليم الرسمي ، والمهارات او الاجراءات التي تستخدم لأداء الوظائف والاعمال المختلفة ، واخيرا الاتجاهات او القيم التي يحملها الفرد تجاه الآخرين وتجاه المنظمة " .

وحددت (Dyer ، 2007) سبعة مقدرات جوهرية تنظيمية وبشرية تتمتع بها المنظمة يمكن توضيحها من خلال الشكل الاتي :



شكل (1)

المقدرات الجوهرية السبعة

Resource: Dyer, Sue, (2007) the sevens core competencies for partnering ,291 Mcleod street ,Livermore,CA94550,WWW.Orgmet.com

ويمكن تحديد عدد من المقدرات الجوهرية للموارد البشرية التي تتمتع بها المنظمة وتستخدمها في اداء الكثير من المهام والواجبات المتعلقة بها ، بالشكل الذي يساعدها على البقاء والنمو في البيئة التي تعمل فيها وتعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها بالاتي :

1- المقدرة الجوهرية لاتخاذ القرارات :اتخاذ القرارات هي عملية اختيار البديل الافضل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لاجل الوصول الى الهدف وحل المشاكل وانتهاز الفرص ، وهناك الكثير من المعايير التي يتم على اساسها اتخاذ القرارات من اهمها "تخفيض التكاليف ،وتوافر الوقت ، وزيادة حجم الانتاج.. وغيرها (مخلوقي وبرباري ،2003: 8) ومن اكثر انواع اتخاذ القرارات شيوعا هي القرارات الجماعية التي تحدث داخل الجماعات المتفاعلة (Robbins، 2003: 243) ،كما تركز على تحديد وتمييز القضايا والمشكلات والفرص ،ومقارنة المعلومات من المصادر المختلفة واستخدام الطرائق الفعالة لاختيار وجدولة الاعمال (Yuatel، 2009: 4)

2- المقدرة الجوهرية للقيادة : تتسم القيادة بصفيتين هما : ممارسة التأثير في الاخرين ،ومساعدة المجموعة على تحقيق اهدافها (George&Jones، 1996: 359) وتستطيع المنظمة من خلال مقدرة القيادة تامين التعاون مع الاخرين في تحقيق الاهداف وكما ان اي مجموعة عمل لايمكن لها ان تنجز مهامها وواجباتها بنجاح بدون قيادة فاعلة (Sue ، 2007: 1). واخيرا حدد (11: 2011 Lahart،) اهم مكونات مقدرة القيادة داخل المنظمة وكالاتي "قيادة الاخرين ،الاتصال ،خلق المناخ التنظيمي الايجابي ، تطوير الاخرين ، الحصول على النتائج".

3- المقدرة الجوهرية لادارة الذات :وتتضمن التكامل الاخلاقي ، وتوجيه الذات ، وموازنة العمل ومتطلبات الحياة ، وتطوير الوعي (الدليمي ، 2006: 79) اي ادراك الفرد لذاته كموجود طبيعي واجتماعي وروحيا (Kreither&Kinicki، 2007: 142) ، فضلا عن قدرته على التكيف بشكل ايجابي مع تغيرات بيئة العمل (4: 2011 Ontario) ،وكما ترتبط بمقدرات اساسها قواعد الاخلاق والنزاهة وموازنة العمل والقيادة الشخصية ومرونتها والوعي الذاتي بالتطورات (الشيخلي ،2009: 83).

4- المقدرات الجوهرية الفكرية : وتشير الى القدرة العقلية للفرد على التفكير ، واكتساب المعلومات وتخزينها واسترجاعها والتلاعب بها واستخدامها (Daft، 2001: 97) وقد اوضح (2007 Giroux&Roy،) بانها تركز على تطوير قدرات العاملين وتحسينها نحوالتفكير التحليلي الخلاق ، والذي يؤدي الى تحسين جودة اتخاذ القرارات (عليوي ،2011: 61) ولعل من بين اهم اهدافها هو

اسهامها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة او الاجهزة الادارية المختلفة (الكبيسي، 2005: 51).

5- المقدرات الجوهرية الابداعية: الابداع يمكن عده الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود الى تحقيق نتائج جديدة واصلية ذات قيمة من قبل الفرد (شريف، 2002: 129) وتتضمن النظر الى الظواهر والاشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة ، ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والربط بين الاشياء لتقديم افكار جديدة (الراوي، 2005: 18) ، والابداع هو " ايجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تغيير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها ، اما (McElroy، 2000) فيعرفه بانه : الطريقة التي تصاغ بها المعرفة من قبل الافراد وتعال رضا المجتمعات وتنفيذها المنظمات (محمد، 2006: 111) .

6- توجد الكثير من المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها الموارد البشرية داخل المنظمة بعضها يرتبط بالعوامل الوراثية للفرد ، في حين تأتي مقدرات اخرى من خلال التجارب والتعليم والممارسات وتستلزم الدعم من المنظمات لبنائها . وسيتم تناول كل من (المقطرة الجوهرية للقيادة ، والمقدرة الجوهرية الفكرية ، المقطرة الجوهرية لادارة الذات والمقدرة الجوهرية لاتخاذ القرار) في الاطار التطبيقي لكونها تخدم توجهات الدراسة .

الفصل الثالث الاطار التطبيقي

المبحث الأول : التحليل الإحصائي

يتناول هذا المبحث ما يأتي :-

أولاً : تحليل مستوى متغيرات الدراسة:

يسعى التحليل إلى بيان مستوى إجابات عينة الدراسة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري

على النحو الآتي :

1- تحليل متغير مراحل التدريب :

يبين الجدول (3) أن الوسط الحسابي العام لمتغير مراحل التدريب بلغ (3,242) يفوق الوسط المعياري الذي قيمته (3) وبانحراف معياري (0,951) مما يشير إلى تجانس إجابات عينة الدراسة بشكل عام ، وقد حققت الفقرة (X1) أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (3,294) وبانحراف معياري (1.006) مما يشير إلى أن عينة الدراسة تولي اهتماماً لمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل أكبر مقارنة بباقي مراحل العملية التدريبية.

جدول (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير مراحل التدريب

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير المستقل مراحل التدريب
1,006	3,294	X ₁ مرحلة تحديد احتياجات التدريب
0,772	3,243	X ₂ مرحلة تخطيط وتصميم التدريب
0,934	3,219	X ₃ مرحلة تنفيذ التدريب
1,090	3,210	X ₄ مرحلة تقويم نتائج التدريب
0,951	3,242	(الوسط الحسابي والانحراف المعياري) العام

2- تحليل متغير المقطرة الجوهرية للموارد البشرية

يبين الجدول (4) أن الوسط الحسابي العام لمتغير المقطرة الجوهرية للموارد البشرية بلغ (3,542) يفوق الوسط المعياري الذي قيمته (3) وبانحراف معياري (0,744) مما يشير إلى تجانس إجابات عينة الدراسة بشكل عام ، وقد حققت الفقرة (y2) أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (3,626) وبانحراف معياري (0,648) مما يشير إلى أن عينة الدراسة تولي اهتماماً للمقدرة الجوهرية الفكرية بشكل أكبر مقارنة بباقي المقدرات الجوهرية للموارد البشرية.

جدول (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المقدرة الجوهرية للموارد البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير المستقل المقدرة الجوهرية
0,738	3,403	Y ₁ المقدرة الجوهرية للقيادة
0,648	3,626	Y ₂ المقدرة الجوهرية الفكرية
0,676	3,570	Y ₃ المقدرة الجوهرية لإدارة الذات
0,914	3,567	Y ₄ المقدرة الجوهرية لاتخاذ القرار
0,744	3,542	(الوسط الحسابي والانحراف المعياري) العام

ثانياً : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

لقد تم استخدام معامل ارتباط الرتب (سبيرمان) كما مبين في المعادلة (1) لاختبار العلاقة بين مراحل التدريب والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية ، عليه جاءت النتائج كما موضحة في الجدول (5).

$$r_{xy} = 1 - \frac{\sum d_i^2}{6 \sum d_i^2} \dots (1)$$

جدول (5)

معامل ارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين مراحل التدريب والمقدرة الجوهرية

الأهمية النسبية		المقدرة الجوهرية بشكل عام	المقدرة الجوهرية لاتخاذ القرار	المقدرة الجوهرية لإدارة الذات	المقدرة الجوهرية الفكرية	المقدرة الجوهرية للقيادة	المقدرة الجوهرية
النسبة المئوية %	عدد العلاقات						
75	3	** 0,562	* 0,53	** 0,565	** 0,591	0,272	مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
100	4	** 0,656	** 0,558	* 0,318	** 0,673	* 0,399	مرحلة تخطيط وتصميم التدريب
75	3	** 0,543	* 0,426	* 0,461	** 0,553	0,151	مرحلة تنفيذ التدريب
75	3	** 0,450	* 0,467	* 0,511	** 0,577	0,291	مرحلة تقويم نتائج التدريب
----	----	** 0,682	----	----	----	----	مرحلة التدريب بشكل عام

** عند مستوى معنوية (0,01)

* عند مستوى معنوية (0,05)

في ضوء النتائج التي يوضحها الجدول (5) يتبين الآتي :-

- 1- لم تحقق مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية علاقة ارتباط معنوية بالمقدرة الجوهرية للقيادة ، إلا أنها حققت علاقة ارتباط معنوية مع كل من المقدرة الجوهرية الفكرية ، المقدرة الجوهرية لإدارة الذات والمقدرة الجوهرية لاتخاذ القرار ، كما أنها حققت علاقة ارتباط معنوية مع المقدرة الجوهرية بشكل عام عند القيمة (0,562) ، لذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى وبنسبة (75%) وهي نسبة إحصائية جيدة تعزز قبول الفرضية.
- 2- حققت مرحلة تخطيط وتصميم التدريب علاقة ارتباط معنوية مع جميع متغيرات المقدرة الجوهرية وكذلك مع المقدرة الجوهرية بشكل عام عند القيمة (0,656) ، لذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى وبنسبة (100%) التي تعزز قبول الفرضية .
- 3- لم تحقق مرحلة تنفيذ التدريب علاقة ارتباط معنوية بالمقدرة الجوهرية للقيادة ، إلا أنها حققت علاقة ارتباط معنوية مع بقية متغيرات المقدرة الجوهرية وكذلك حققت علاقة ارتباط معنوية مع المقدرة الجوهرية بشكل عام عند القيمة (0,543) ، لذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى وبنسبة (75%) وهي نسبة إحصائية جيدة تعزز قبول الفرضية.
- 4- لم تحقق مرحلة تقويم نتائج التدريب علاقة ارتباط معنوية بالمقدرة الجوهرية للقيادة ، إلا أنها حققت علاقة ارتباط معنوية مع بقية متغيرات المقدرة الجوهرية وكذلك حققت علاقة ارتباط معنوية مع المقدرة الجوهرية بشكل عام عند القيمة (0,450) ، لذا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى وبنسبة (75%) وهي نسبة إحصائية جيدة تعزز قبول الفرضية.
- 5- وعلى المستوى العام فقد حقق متغير مراحل التدريب علاقة ارتباط معنوية بالمقدرة الجوهرية بشكل عام وبقية (0,682) ، لذا تقبل الفرضية الرئيسية الأولى ، هذا ما يدل على أن العينة المبحوثة تعتقد إن تطبيق مراحل العملية التدريبية تساهم في صقل وتطوير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية

ثالثاً : تحليل علاقات التأثير لمتغيرات الدراسة
تبحث هذه الفقرة علاقة التأثير للمتغير المستقل المتمثل بمراحل التدريب في المتغير المعتمد المتمثل
بالمقدرة الجوهرية للموارد البشرية وذلك باستخدام معامل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) ، عليه جاءت النتائج كما موضحة في الجدول رقم (6).

جدول (6)

يوضح تأثير مراحل التدريب في المقدرة الجوهرية للموارد البشرية

المتغير المستقل مراحل التدريب	معامل التحديد R^2 %	معامل بيتا B	F المحسوبة	مستوى الدلالة 0,05
مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية	31,6	0,514	5,54	0,002
مرحلة تخطيط وتصميم التدريب	43,3	0,619	7,13	0,000
مرحلة تنفيذ التدريب	29,5	0,397	4,62	0,004
مرحلة تقويم نتائج التدريب	20,3	0,349	4,23	0,001
مراحل التدريب بشكل عام	46,5	0,823	9,42	0,000

(F) الجدولية عند مستوى معنوية (0,05) ودرجة حرية (58,1) = 4,043

في ضوء النتائج التي يوضحها الجدول (6) يتبين الآتي :-

- 1- حقق متغير مرحلة الاحتياجات التدريبية تأثيراً معنوياً في المقدرة الجوهرية ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (5,54) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وتحت درجة حرية (58,1) وهذا ما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (31,6%) التي تشير إلى أن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية فسرت ما نسبته (31,6%) من متغير المقدرة الجوهرية للموارد البشرية ، وإن قيمة معامل (B) بلغت (0,514) إذ تشير إلى أن تغير وحدة واحدة في متغير مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى تغيير في المقدرة الجوهرية للموارد البشرية بمقدار (0,514).
- 2- حقق متغير مرحلة تخطيط وتصميم التدريب تأثيراً معنوياً في المقدرة الجوهرية ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (7,13) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وتحت درجة حرية (58,1) وهذا ما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (43,3%) التي تشير إلى أن مرحلة تخطيط وتصميم التدريب فسرت ما نسبته (43,3%) من متغير المقدرة الجوهرية للموارد البشرية ، وإن قيمة معامل بيتا (B) بلغت (0,619) إذ تشير إلى أن تغير وحدة واحدة في متغير مرحلة تخطيط وتصميم التدريب يؤدي إلى تغيير في المقدرة الجوهرية للموارد البشرية بمقدار (0,619).
- 3- حقق متغير مرحلة تنفيذ التدريب تأثيراً معنوياً في المقدرة الجوهرية ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (4,62) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وتحت درجة حرية (58,1) وهذا ما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (29,5%) التي تشير إلى أن مرحلة التدريب فسرت ما نسبته (29,5%) من متغير المقدرة الجوهرية للموارد البشرية ، وإن قيمة معامل بيتا (B) بلغت (0,397) إذ تشير إلى أن تغير وحدة واحدة في متغير مرحلة تنفيذ التدريب يؤدي إلى تغيير في المقدرة الجوهرية للموارد البشرية بمقدار (0,397).
- 4- حقق متغير مرحلة تقويم نتائج التدريب تأثيراً معنوياً في المقدرة الجوهرية ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (4,23) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وتحت درجة حرية (58,1) مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (20,3%) التي تشير إلى أن مرحلة تقويم نتائج التدريب فسرت ما نسبته (20,3%) من متغير المقدرة الجوهرية للموارد البشرية ، وإن قيمة معامل بيتا (B) بلغت (0,349) إذ تشير إلى أن تغير وحدة واحدة في متغير مرحلة تقويم نتائج التدريب يؤدي إلى تغيير في المقدرة الجوهرية للموارد البشرية بمقدار (0,349).
- 5- حقق متغير مراحل التدريب بشكل عام تأثيراً معنوياً في المقدرة الجوهرية ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (9,42) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وتحت درجة حرية (58,1) وهذا ما يشير إلى تحقق الفرضية الرئيسية الثانية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (46,5%) التي تشير إلى أن مراحل التدريب بشكل عام فسرت ما نسبته (46,5%) من متغير المقدرة الجوهرية للموارد البشرية ، وإن قيمة معامل بيتا (B) بلغت (0,823) إذ تشير إلى أن تغير وحدة واحدة في متغير مراحل التدريب بشكل عام يؤدي إلى تغيير في المقدرة الجوهرية للموارد البشرية بمقدار (0,823).

المبحث الثاني : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- بناءً على ما جاء في الجانب النظري وما أسفرت عنه الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات وكما يأتي:-
- 1- يسهم التدريب في زيادة المعرفة لدى العاملين واكتسابهم المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم واتجاهاتهم الحالية والمستقبلية.
 - 2- يساعد التدريب في زيادة ولاء العاملين للمنظمة ما ينعكس ذلك في انخفاض دوران العمل وزيادة كفاءة الأداء مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة ميزة تنافسية.
 - 3- أن المقدر الجوهري للموارد البشرية تمثل شبكة المعرفة ذات العلاقة بالمهارات والمواقف التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء الوظيفي وتحسن هذه المقدر عن طريق التدريب.
 - 4- تسعى العديد من المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال تحديد طبيعة التقنيات المطلوبة لتطوير المهارات الجوهري المتوفرة لدى مواردها البشرية وتحديد برامج التدريب الملائمة للعاملين.
 - 5- أظهرت نتائج الجانب التطبيقي للدراسة ، إن جميع أفراد العينة المبحوثة متجانسة وهناك حالة من الاتفاق النسبي في أجاباتها وذلك من تقارب معدلات الوسط الحسابي.
 - 6- أظهرت النتائج أن العلاقة بين كل من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ، مرحلة تنفيذ التدريب ومرحلة تقييم نتائج التدريب والمقدر الجوهري للقيادة قد حققت علاقة ارتباط ضعيفة وغير معنوية مقارنة مع باقي أنواع المقدر الجوهري للموارد البشرية.
 - 7- أظهرت النتائج أن مرحلة تقييم نتائج التدريب أقل تأثيراً في المقدر الجوهري للموارد البشرية.
 - 8- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية لمرحل التدريب في المقدر الجوهري للموارد البشرية على المستوى الجزئي والكلّي ، ما يشير إلى تحقق الفرضيتين الرئيسيتين والفرضيات الفرعية المنبثقة عنهما ، وهذا يعني أن لدى العينة المبحوثة وعي بأهمية وفائدة التدريب في تعزيز القدرات وتطويرها.

ثانياً : التوصيات

- 1-ينبغي أن يكون هناك وضوح لدى الإدارات العليا عينة الدراسة بأن العملية التدريبية لا تنتهي بمجرد وضع برنامج للتدريب وتنفيذه دائماً، ممّا يتطلب متابعة التنفيذ وتقييم البرنامج بعد تنفيذه للتأكد من فاعليته وكفاءته وذلك من خلال اللجوء إلى استخدام بعض معايير التقييم ، مثل (مقياس ردود فعل المشاركين ، ومقياس التعلم ، ومقياس السلوك ، ومقياس النتائج) .
- 2-بما أن الدراسة أظهرت وجود علاقة موجبة فعلى المنظمة الاهتمام بالتدريب كعملية مثمرة وتصبح كقاعدة للانطلاق نحو مقدر جوهري عالية للموارد البشرية .
- 3- ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد طرائق بناء المقدر الجوهري للموارد البشرية لديها ، وتحديد اهم الاسباب التي تقف وراء انخفاض مقدرات الموارد البشرية لديها .
- 4- ضرورة قيام المنظمة المبحوثة باستقطاب وبتنمية المواهب نحو موارد بشرية تتمتع بمقدرة فكرية عالية ومتميزة
- 5-على المنظمة المبحوثة ربط المهارات والقدرات للموارد البشرية من خلال التدريب بمتطلبات العمل وبما يتيح الاستغلال الأمثل لهذه الموارد .
- 6-جعل جهود التدريب جهداً مستمراً ومستثمراً من قبل الإدارة العليا وضرورة النظر الى جميع مراحل العملية التدريبية بالقدر ذاته .
- 7-على الإدارة العليا التعامل يقدر اكبر مع التدريب كونه عملية تعطي مهارات ومعارف وتقنيات حديثة تتفق ومتطلبات التطور في عصر المعرفة من اجل بناء مخزون معرفي متفرد
- 8- ضرورة قيام الإدارة العليا بتشجيع وتطوير مقدر اتخاذ القرار لمواردها البشرية لضمان عدم حصول اي تعارض في تنفيذ القرارات في المستويات التنظيمية المختلفة
- 9- ضرورة وضع خطة للتوفيق بين مقدر القيادة واتخاذ القرارات لمواردها البشرية وبين اهداف الإدارة العليا ،لتجنب الصراعات .
- 10 العمل على استخدام أسلوب الفرق بوضع الموارد البشرية الجديدة فيها والتي يتميز أعضاؤها بمقدرات جوهري نادرة بذلك ستضمن بناء قدرات جديدة وهو نوع من انواع التدريب أيضاً.
- 11- ضرورة استثمار وساتغلال أمثل للمقدرات الجوهري للموارد البشرية المدربة في تنفيذ الخطط وتحقيق الاهداف .
- 12 -ضرورة إهتمام الإدارات العليا عينة الدراسة بعملية تقييم البرنامج التدريبي لكونه يعد اهم مراحل العملية التدريبية .

قائمة المصادر

أولاً : المصادر العربية

- 1- سرحان نائل موسى محمود ، تقويم تجربة التدريب في القطاع السياحي والفندقي في الأردن ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية ، 1999.
- 2- المشهداني ، شيماء عبد اللطيف ، العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب واثرها في القدرات المميزة - دراسة مسحية لأراء المدراء العاملين في الشركة العامة للنقل البري ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد ، 2002.
- 3- الكعبي ، ضياء جبار ثجيل عباس ، تقويم نشاط التدريب في ظل المواصفة الإرشادية الدولية (ISO 10015) - دراسة حالة في وزارة النفط ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد ، 2003.
- 4- العزاوي ، سحر احمد كرجي موسى ، اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية ، 2005.
- 5- الحوري ، مثنى طه ، ربع قرن من التعليم السياحي والفندقي في العراق ، الندوة السياحية السنوية الثالثة ، مؤتمر البصرة السياحي الثالث ، هيئة السياحة ، 1994.
- 6- الذهبي ، جاسم محمد ، التدريب والتنمية للموارد البشرية العاملة في العراق ، مجلة النفط والتنمية ، العدد الرابع ، بغداد ، 1985.
- 7- هاشم ، زكي محمود ، إدارة الموارد البشرية ، ذات السلاسل للطباعة والتوزيع ، بغداد ، 1989.
- 8- السالم ، مؤيد سعيد وصالح ، عادل حرحوش ، إدارة الموارد البشرية ، مطبعة الاقتصاد ، بغداد ، 2000.
- 9- صالح ، احمد علي والدباغ ، عصام عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مطبعة الخلود ، بغداد ، 1993.
- 10- المغربي ، عبد الحميد ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارات الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، 2007.
- 11- البرزنجي ، أمال كمال حسن ، التدريب والبرامج التدريبية وفعاليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية العاملة فيها - دراسة ميدانية لفندقي الشيراتون وميريديان في بغداد ، بحث منشور ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد العدد الرابع والسبعون ، 2009.
- 12- الحديثي ، شريف محسن علي ، التدريب الذي نريد في صناعتنا النفطية ، مجلة المعارف النفطية ، العدد (6) ، بغداد ، 2001.
- 13- عبد الوهاب ، علي محمد ، التدريب والتطوير - مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1981.
- 14- شاويش ، مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1996.
- 15- العززي ، سعد ، تقويم مدى فاعلية تدريب المشاركين في البرامج التدريبية التي اقامتها الهيئة العامة للتدريب والتأهيل - وزارة الصناعة - دائرة البحث وتطوير الصناعة ، بغداد ، 2001.
- 16- نصر الله ، حنا ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الفصل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، 1999.
- 17- السلمي ، علي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر ، 1985.
- 18- درة ، عبد الباري والصباغ ، زهير ، إدارة القوى البشرية - منحنى نظمي ، ط1 ، دار الندرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1986.
- 19- الهيتي ، خالد عبد الرحيم مطر ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1999.
- 20- الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم والشيخلي ، مهند محمد ياسين - دور استراتيجيات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية : دراسة استطلاعية لاراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 17 ، العدد 62.

ثانياً : المصادر الأجنبية

- 1- Andermann, Anne & Ginsburg, Liane & Norton, Peter & Arora, Narendra & Bates, David & Wu, Albert & Larizgoitia, Itziar Core competencies for patient safety research: a cornerstone for global capacity strengthening , Journal unlocked , Vol 4, pp96-102, http://qualitysafety.bmj. 2012.

- 2- Audigier,Fracois Basic concepts and core competencies for education for democratic citizenship, University of Geneva, Switzerland.2000 .
- 3- Bailey,James A. Core competencies for to days internal auditor, the IIA global internal audit survey :A component of the CBOK stady , report II. 2010 .
- 4- Beheshtifar,Malikeh Role of career competencies in organizations, European Journal of economics, finance and administrative sciences,Vol42,pp06-12,WWW.eurojournals.com 2011.
- 5- Bayry, Jordan, National Strategy Drown 11P, T.T.G. , No. 45, January, 2000.
- 6- Canada, Alberta Core Competencies for technology Reviewed and updated by members from the Alberta public library electronic network (APLEN) technology training committee , 2007 .
- 7- Cqss The Alaskan core competencies: Phase II Report on development process , Areport of the credentialing and quality standards subcommittee . 2009 .
- 8- Daft , Richard.&Hoe,Raymond. Organizational Behavior , Harcourt college publishers . 2001
- 9- Dessler, Gray, Human Resource Management, 8th Ed., Prentice - Hill , Inc. Upper Saddler River, New Jersey, U. S. A. , 2000.
- 10-Denisi, A. S. & Griffin, R.W., Human Resource Management, Houghton Mifflin Co. , U. S. A. , 2001.
- 11-Dyre,Sue Theseven core competencies for partnering TM291 McLeod street, Livermore,CA94550,www.orgment.com . 2007
- 12-European commission Core competencies for eu public health epidemiologists in communicable disease surveillance and response,second revised edition, www.ecdc.europa.eu. 2010 .
- 13-Fetterman, Marta Indiana youth worker core competencies , Executive director Indiana youth PRO Association, pp01-16 . 2012 .
- 14-George, Jennifer.M&Jones,Gareth.R understanding and managing organizational behavior , Addison-Wesley publishing company 1996.
- 15-Goel ,Sanjay Competency focused engineering education with reference to IT related disciplines: Is the Indian system ready for transformation? Journal of information technology education ,Vol 5,pp27-52,Sanjay,goel@jiit.ac.in.2006.
- 16-Health promotion Core Competencies for Health Promotion Practitioners , Australian association , University of the Sunshine coast , Email : ahpa@usc.edu.au . 2009
- 17-Hurley,JimCore Competencies for protecting sensitive data jhurley@itpolicycompliance.com. 2007
- 18-Hurn,Brian J Selecting international business managers effectively, JournalEmerald group publishing limited, Vol.15 No.3,pp.33-35.
- 19-Kreitner, Robert&Kinicki,Angelo Organizational Behavior ,sven ed ,Megraw-hillIrwin ,2007.
- 21-Lahart, Bradley identifying company officer core competencies in the Denton fire department , an applied research project submitted to

- the national fire academy as part of the executive fire officer program . 2011
- 22-Quick, Ellenk Core Competencies im the Solution-Focused and strategic therapies, routledge taylor &Francis group Newyork,London, htt://www.routledgenentalhealth.com.
- 23-Scotlandcor competencis for the care of acutely ill and injured children and young people , NHS , Education for Scotland . 2006
- 24-Sfusd Competencies for Afterschool Staff , San Francisco public school , Prodused by SF Department of Children , Youth & Their Fanilies . (2010)
- 25-Williams , Sloan Strategic Marketing Director , swilliam@yahoo.com . 2003
- 26-Inanceevich, John M., Human Resource Management, International Ed., Irwin / McGraw – Hill, U.S.A. , 1998.
- 27-Wickramasinghe,Vathsala&ZOyza,Nimali de Acomparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization,Journalof management development Vol.28,No.4,pp.344-360.2007.
- 28-woods, Robert H. Managing Hospitality Human Resources, Educational Institute of American Hote and Motel Association, 1992.

ملحق :- استمارة الاستبانة

الاسئلة الخاصة بجانب : مراحل العملية التدريبية

وتتضمن اربعة مراحل وهي (تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم وتخطيط التدريب ، تنفيذ التدريب ، وتقويم التدريب) .

ت	الفقرات	اتفق تماما	لا اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
أ-	مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية .					
1-	تحدد ادارة المنظمة حاجاتها للتدريب باسلوب مخطط ووفق اهداف موضوعة مسبقا.					
2-	تتوفر القناة لدى ادارة المنظمة بان تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق يساهم في نجاح عملية التدريب واكساب العاملين المهارات المطلوبة .					
3-	تعتمد ادارة المنظمة اسلوب تحليل (وضعيتها الوظيفية والفرد) عند تحديد الاحتياجات التدريبية .					
4-	تعتمد ادارة المنظمة اسلوب تحديد احتياجاتها من التدريب النظري والعملية وتسعى للترابط بينهما.					
ب-	مرحلة تصميم وتخطيط التدريب .					
5-	تحرص ادارة المنظمة ان تكون مفردات المنهاج التدريبي متناسبة مع مستويات واحتياجات العاملين .					
6-	تمتلك المنظمة المستلزمات التدريبية المطلوبة من قاعات ووسائل تدريب لاتمام عملية التدريب .					
7-	تحرص ادارة المنظمة على توفير كوادر تدريبية كفوة تمتلك القدرة والقابلية على اصال المادة التدريبية وبالمدة الزمنية المحددة .					
8-	تخصص ادارة المنظمة ضمن موزنتها المالية مبالغ مناسبة لتغطية نفقات العملية التدريبية .					
ج-	مرحلة تنفيذ التدريب					
9-	تحرص ادارة المنظمة على تنفيذ برنامجها التدريبي وفق التوقيات التي تم التخطيط الاعداد لها سابقا (موعد باية التدريب ونهايته) .					
10-	تكلف ادارة المنظمة احد افرادها للاشراف على تنفيذ البرنامج التدريبي لتولي مهمة تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ .					

11-	تحرص ادارة المنظمة على توفير كافة المستلزمات التي يحتاجها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية لتنفيذ البرنامج التدريبي .				
12-	تؤمن ادارة المنظمة بان تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل فاعل وكفوء يتوقف على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وعلى التصميم والتخطيط الجيد للتدريب .				
د-	تقوم نتائج التدريب .				
13-	يتم اختبار المتدربين لمعرفة ما اكتسبوه من معرفة ومهارات وذلك بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي .				
14-	تؤمن ادارة المنظمة باهمية تقويم البرامج التدريبية لتقرير مدى فاعليتها وكفائتها .				
15-	تستدل ادارة المنظمة على نجاح التدريب من خلال ارتفاع مستويات الاداء للمتدربين .				
16-	تحرص ادارة المنظمة على الوقوف بشكل دقيق على اليجابيات والسلبيات ومدى الافادة من عملية تقويم البرامج التدريبية .				

الاسئلة الخاصة بجانب : القدرات الجوهرية للموارد البشرية : وهي مجموعة الخصائص النادرة التي تتمتع بها المارد البشرية التي تمتلكها المنظمة دون غيرها من المنظمات الاخرى ، والتي تطورها وتحافظ عليها لأطول مدة ممكنة ، لامكانية اعتمادها كاساس لبناء وتعزيز الميزة التنافسية ، وكذلك تحقيق المنفعة لكل من العاملين والمجتمع .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
أ-	مقدرة القيادة :المقدرات التي يمتلكها الشخص ويؤثر بمقتضاها على باقي اعضاء الجماعة لتحقيق اهداف محددة لهما .					
1-	تمتلك الموارد البشرية في المنظمة القدرة على خلق علاقات العمل بالشكل الذي يساعد على بناء فرق العمل الايجابية بين العاملين .					
2-	تمتلك المورد البشرية القدرة على الالتزام بسياسات المنظمة والاجراءات والتعليمات كافة الخاصة بها .					
3-	تمتلك الموارد البشرية في المنظمة القدرة على تقييم اداء و سلوك العاملين وتزويدهم بتعليقات ايجابية لضمان التحسين الايجابي .					
4-	تمتلك الموارد البشرية في المنظمة القدرة على تحفيز العاملين لضمان قيامهم ببذل اقصى الجهد في العمل .					
ب-	المقدرة الفكرية : المقدرة العقلية للفرد على التفكير ، واكتساب المعلومات ، و تخزينها ، واسترجاعها ، واتحكم بها واستخدامها .					
5-	تمتلك الموارد البشرية في المنظمة القدرة على تبسيط المعلومات وتحليلها ونشرها بسرعة لمواجهة المشكلات والتغيرات المتعددة .					
6-	تمتلك الموارد البشرية في المنظمة القدرة على مساعدة العاملين في حل المشكلات المتعلقة بعملهم .					
7-	تمتلك الموارد البشرية في المنظمة القدرة على ادارة الوقت الخاص بعملهم ، والجهد ، والعوامل الاخرى المتعلقة بها					
8-	لا تمتلك الموارد البشرية في المنظمة القدرة على فهم تأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في اداء المنظمة ،					
ج-	مقدرة ادارة الذات : تعني ادراك الفرد لذاته كموجود طبيعي واجتماعي ، فضلا عن قدرته على التكيف بشكل ايجابي مع تغييرات بيئة العمل .					
9-	تمتلك الموارد البشرية في المنظمة القدرة على جعل الموقف التي تحصل في العمل فرص لتطوير وتوسيع الاستفادة المثلى من تجارب وخبرات الآخرين .					
10-	تتمكن الموارد البشرية في المنظمة من السيطرة على الذات والشعور بالثقة عندما لا يوجد اشرافا مباشرا عليها .					
11-	تمتلك الموارد البشرية في المنظمة القدرة على تغيير الافكار والاراء في العمل بما يخدم حالة التواصل مع الجديد والمفيد في العمل .					
12-	لا تمتلك الموارد البشرية في المنظمة القدرة على الاصغاء لملاحظات الآخرين وتفهمها والابتعاد عن الانكفاء على الذات.					
د-	مقدرة اتخاذ القرار : عملية اختيار البديل الافضل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لاجل الوصول الى الهدف وحل المشاكل وانتهاز الفرصة .					
13-	تتمكن الموارد البشرية في المنظمة من تحديد المكونات الاساسية للمشكلة واهم اسبابها وابعادها واثارها الانية والمستقبلية .					
14-	تمتلك الموارد البشرية في المنظمة القدرة على جمع وتفسير المعلومات الاساسية والجوهرية كافة المتعلقة بالمشكلة التي تحدث في العمل .					
15-	تمتلك الموارد البشرية في المنظمة القدرة على تقديم مجموعة من الافكار والتوصيات اللازمة لخدمة متخذي القرارات.					
16-	تمتلك الموارد البشرية في المنظمة القدرة على التشاور مع الآخرين والاخذ بارائهم بشأن القرارات اللازم اتخاذها .					

.....

