

تاريخ النشر: 28-03-2019

تاريخ القبول: 16-03-2019

تاريخ الإرسال: 19-02-2019

## التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري

الأستاذة بلحاجي أمينة ، جامعة الجزائر 3

### الملخص:

يكتسي تدريب الموارد البشرية أهمية كبرى من خلال الدور الذي تؤديه ضمن إستراتيجية المنظمة، و هي تساعد في تصميم أي برنامج تدريبي، حيث أنها تمثل المكملات الإضافية لأي برنامج نظرا للتغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي تشهدها مؤسسات اليوم، كما أن التكوين أصبح احد وسائل تطوير رأس المال البشري التي يعتمد عليها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية للموظفين إذ يعتبر التدريب والتطوير بمفهومه الحديث إطار عمل متكامل وخياراً استراتيجياً في منظومة وتنمية الموارد البشرية التي تسعى لتحقيقها الدول من أجل مواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة على اعتبار أن التدريب يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والعملية بطريقة تمكن الموظف من مواجهة أي تحديات يفرضها التسارع المعرفي ضمن بيئة العمل.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، التدريب، رأس المال البشري.

### Résumé:

La formation des ressources humaines revêt une grande importance à travers le rôle qu'elle joue dans la stratégie de l'organisation.

Il contribue à la conception de tout programme de formation, car il représente un complément supplémentaire à tout programme en raison des changements et des évolutions en termes d'évolution scientifique et technologique constatés par les institutions d'aujourd'hui, et la formation est devenue l'un des moyens de développer le capital humain, ce qui dépend de l'élévation du niveau de compétence fonctionnelle du personnel comme de la formation et du perfectionnement au sens moderne. Un cadre intégré et un choix stratégique dans le système et le développement des ressources humaines que les pays cherchent à suivre au fur et à mesure de l'évolution des exigences du travail, car la formation conduit au transfert de connaissances techniques et scientifiques de manière à permettre à l'employé de faire face aux difficultés rencontrées. Et cela imposé par l'accélération des connaissances au sein de l'environnement de travail.

**Mots clés:** formation; formation de capital humain

### مقدمة:

يعتبر التدريب أو التكوين الإداري في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتنمية رأس المال البشري، وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ وسد العجز و القصور أعباء التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و البشرية خصوصاً. وعليه فالتدريب هو نشاط مخطط له يهدف لتنمية القدرات و المهارات الفنية و السلوكية و الإدارية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال و مثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.

و لذلك الموضوع الذي نحاول التطرق إليه هو التكوين و التدريب كأداة لبناء رأس المال الفكري، فلقد عرف التدريب الإداري تطورات عديدة في جوانبه التنظيمية و الإدارية وهو من المواضيع الهامة بالنسبة للمورد البشري في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المنظمة، هذه التغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات و المعارف التي تعلمها الأفراد في السابق بالإضافة إلى التغيرات السابقة فان التغيرات التنظيمية و التوسعات تزيد من حاجة المتدربين لتحديث مهاراتهم و معارفهم العلمية و لا يتم ذلك إلا من خلال أساليب و طرق تدريبية حديثة تستجيب للتغيرات الحاصلة.

يكتسي تدريب الموارد البشرية أهمية كبرى من خلال الدور الذي تؤديه ضمن إستراتيجية المنظمة، وهي تساعد في تصميم أي برنامج تدريبي، حيث أنها تمثل المكملات الإضافية لأي برنامج نظراً للتغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي تشهدها مؤسسات اليوم، كما أن التكوين أصبح احد وسائل تطوير رأس المال البشري التي يعتمد عليها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية للموظفين إذ يعتبر التدريب والتطوير بمفهومه الحديث إطار عمل متكامل وخياراً إستراتيجياً في منظومة وتنمية الموارد البشرية التي تسعى لتحقيقها الدول من أجل مواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة على اعتبار أن التدريب يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والعملية بطريقة تمكن الموظف من مواجهة أي تحديات يفرضها التسارع المعرفي ضمن بيئة العمل.

إن الاهتمام والتكفل بالموارد البشري باعتباره العنصر الفعال في أي تحول وتقدم اقتصادي يعتبر من العناصر التي تضمن الأداء الجيد والفعالية التنظيمية. كما أصبح موضوع تنمية الموارد البشرية من أهم

المواضيع نظرا لاعتبار هذا النوع من الموارد كأهم مورد يسهم في نجاح أية مؤسسة على المدى البعيد ، كما أن الموارد البشرية أحد المداخل الرئيسية والهامة هذا إن لم يكن الأهم -لتحقيق القدرة على التنافس ومن ثم ضمان الاستمرارية والمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة فالموارد البشرية هي لذا أصبح التكوين خيارا استراتيجيا لتنمية الموارد البشرية وأصبح ينظر إليه على انه استثمار بشري ، شأنه شأن الاستثمارات الأخرى و انطلاقا مما سبق نطرح الإشكالية التالية:

- هل التكوين أداة أساسية لبناء رأس المال الفكري ؟
- و هل يساهم التدريب في تطوير و تنمية الموارد البشرية ؟
- و ينبثق عن هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية:
- ما هو التكوين وما الفرق بينه وبين التدريب؟ و ما هي العلاقة الموجودة بين التدريب وتطوير رأس المال البشري؟

## المبحث الأول: مفهوم التكوين و التدريب

### أولا : تعريف التكوين

التكوين هو " عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة في المنظمة وله عدة أمثال: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف". (حمداوي وسيلة ، 2001، ص99).

وفي تعريف آخر: "التكوين هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم و قواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين الأداء".

و يقصد بالتكوين إعداد العامل مهنيا وتدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفايته الإنتاجية، من خلال هذا التعريف نجد أنه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة دون الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير كل العوامل الأساسية التي تساعد على الرفع من روحه المعنوية عن طريق الحوافز مثل المكافآت و الترقية، فالتكوين لا يقتصر على العمال في الورشات فحسب، وإنما يتعدى ذلك ليشمل الملاحظين المشرفين وقادة العمل، حيث يتلقون برامج تكوينية تؤهلهم للوظائف العليا و القيادية التي سوف يشغلونها في المستقبل، كما أنه "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متتابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا" .

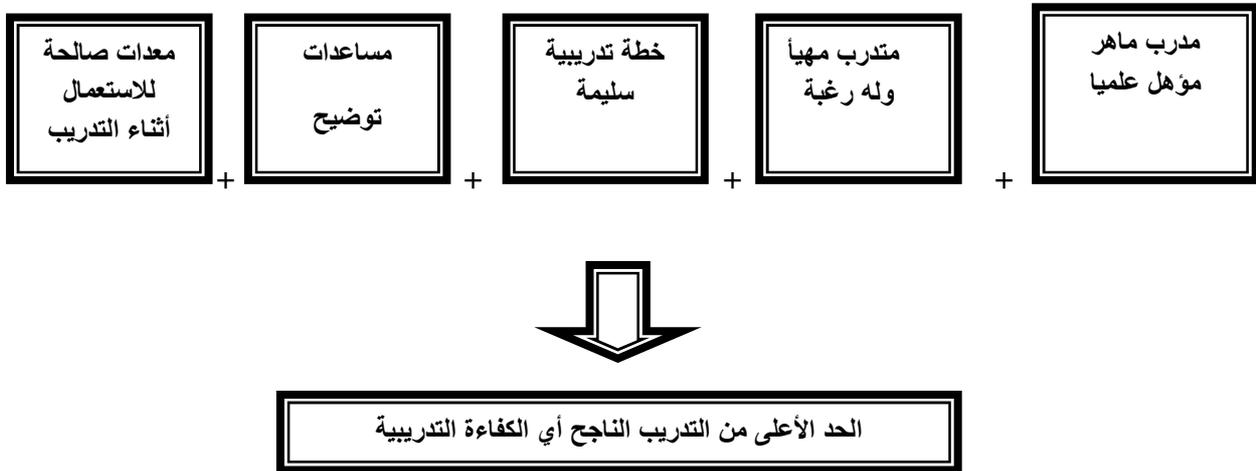
هناك أيضا تعريف آخر يرى بأن التكوين هو "عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله بالإطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله" نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب هو بالأساس عملية تعلم، يهدف إلى التمكن من مجموعة المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة . (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2003، ص.ص. 2-3)

### ثانيا: تعريف التدريب:

التدريب هو إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات و الخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل و كذلك إكسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة. (حسن حلبي، 1982، ص25)

كما أن التدريب هو: "مجمّل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم و سلوكهم، و قدراتهم الفكرية الضرورية ، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، و تحقيق أهدافهم الشخصية و الاجتماعية من جهة أخرى ، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية". (الداوي الشيخ ، 2005 ، ص.11 )

و من هنا نخرج بمعادلة مهمة مفادها



التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل" (عبد الباقي، 2002، ص.208)، وهو "التدريب إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات ، ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين" (نجيب شاوش، 1996، ص:232)

أما الكاتب Raymond Vatieر فقد أعطى تعريفاً أكثر شمولاً وهو: "التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، و التي قد يكلفون بها مستقبلاً، من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة (مخولفي و روشام ، 2004)

" التدريب عبارة عن الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات و المهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المنشأة، فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه، إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطاً مع أهداف المنشأة".

وفي تعريف آخر للتدريب: " عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية ، لمقابلة احتياجات محددة - حالية أو مستقبلية- ، يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير".

### ثالثاً: الفرق بين المصطلحين

لا يختلف مدلول التكوين عن مدلول التدريب ، ما عدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعرفة ومعلومات عامة، أما الثاني يسري مفهومه على التعلم أيضاً لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية ، فإن التدريب هو الأكثر استخداماً للتدريب هو تطبيق المعرفة، و يساعد الأفراد على الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم كما يعمل على تنمية ذهن رشيد، يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض و يتمكن من إدراك وفهم الظواهر المختلفة.(الجهوري وأبو الفار، 2001، ص: 167) وحسب رأي آخر حول التدريب و التعلم: فالأول يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها، أما الثاني فيؤدي إلى زيادة و تعميق المعرفة، أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل.( حسين يريقي، 1996، ص: 07) كما أن التدريب يهتم بالفرد نفسه، أما التعلم فيهتم بموضوع التعلم.

فأغلب التعاريف لا تفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لأن لهما نفس المدلول حيث أن كلاهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني وبالتالي إمكانية ترفيتهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه فلا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة.

## رابعاً: صور التدريب و مراحلہ

### القسم الأول: صور التدريب

■ **المحاضرات:** تعتمد على المحاضر ذو كفاءة في توصيل المعلومة و الإجابة على التساؤلات والمناقشة.

■ **التطبيق العملي :** يقوم المدرب بأداء العمل أمام المتدربين مما يثبت المعلومة لدى الموارد البشرية.

■ **الحالات الدراسية :** يقوم المتدرب بدراسة و تحليل الحالة و الخروج باستنتاجات و تجنب الوقوع في

نفس الخطأ

■ **الدراسة المبرمجة :** تكون بالأجهزة التعليمية .

■ **المحاكاة:** وهي وضع المتدرب في نفس ظروف العمل الحقيقية و يتعلم المتدرب كيفية أداء العمل

الحقيقية.

■ **التدريب بالتلمذ:** و تكون على يد مدرب محترف لمدة تتراوح بين سنتين إلى أربع سنوات. (حسين

يرقي، 1996، ص.ص. 118-119)

### القسم الثاني: مراحل التدريب الإداري

حيث يمر التدريب بخمس مراحل هامة و هي:

1. **مرحلة جمع المعلومات:** تتعلق هذه المرحلة بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام

التدريب. و تعتبر نقطة الانطلاق لأي برنامج تدريبي حيث يتم التعرف من خلالها على الحاجات لدى

المتدربين . و معرفة الإمكانيات و الموارد المتوفرة للقيام بالبرنامج التدريبي المقصود، كذلك ينبغي أن

تكون هذه العملية مستمرة و دائمة حيث لا تتوقف عند نقطة نظر الحدوث تغييرات مستمرة في العمل

الإداري مما يتطلب تجديد دائم في عملية التدريب.

2. **تحديد الاحتياجات التدريبية :** يعتبر تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من المواقف

التي تشير المؤشرات التدريبية إلى احتمال حدوثها.

3. **تصميم البرامج التدريبية :** بعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بوضوح تقوم الإدارة بتصميم

البرنامج التدريبي القادر على تلبية هذه الاحتياجات . و تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة

إجراءات هامة مثل:

أ. تحديد الهدف من البرنامج التدريبي.

- ب. تحديد درجة التعمق و التركيز في الموضوعات التدريبية حسب الاحتياجات.
- ج. إعداد المادة التدريبية و صياغتها بطريقة سلسلة ملائمة للمتدربين.
- د. تحديد الأساليب المناسبة لكل موضوع تدريبي.
- هـ. تجهيز المعدات و الأجهزة و الأدوات التدريبية المساعدة اللازمة للتدريب.
- و. إعداد المدربين المؤهلين للتدريب.

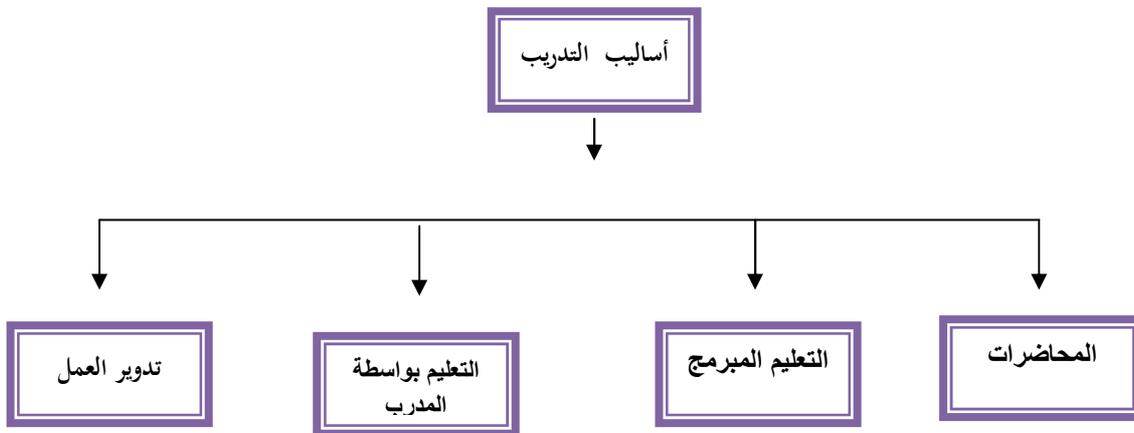
4. تنفيذ البرامج التدريبية : تقوم الإدارة بوضع الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية،

حيث يتم:

- أ- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.
- ب- إعداد وتجهيز المكان التدريبي.
- ج- تجهيز المطبوعات والمادة التدريبية اللازمة.
- د- تجهيز المدربين و الاتصال بهم للبدء بالتدريب، وكذلك المتدربين.
- هـ- البدء في البرنامج التدريبي مع ضمان المتابعة اليومية الدائمة للتدريب لضمان حسن سير البرنامج. (إبراهيم بلوط ، ، 2002، ص.236 )

5. التقييم للبرنامج التدريبي: فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، و إنما تعتمد على دقة التنفيذ، و من ثم لابد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المؤسسة و تعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة .و يعزو ذلك إلى ما يلي:

- أ- عدم الإنفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
  - ب- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.
  - ج- عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.
- هذه المراحل تعتمد على أساليب هي (إبراهيم بلوط ، ، 2002، ص.237 )



## خامسا: أنواع التدريب

### التقسيم الأول:

تتعدد أنواع التدريب وتختلف من كاتب إلى آخر، ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي تم فيه، فهناك نوعان مهمان من التدريب، التدريب أثناء العمل و خارج العمل.

#### 1. التدريب أثناء الخدمة:

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة - فكرة التلمذة المهنية - التي تعني أساسا أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي. و لا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيهه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التواءم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضا خلال الحياة الوظيفية للموظف، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعدا للترقية لأعمال ذات مسؤولية أكبر وأخطر من مسؤولياته الحالية.

ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها :

أ- قضاء فترة تسمى فترة التجربة تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولا تماما عن عمله.

ب- الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها المتدرب لروية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

ج- المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة.

د- شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عمل طريق تكليف الزملاء للقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم. مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.

هـ- توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق سؤالين بين الحين و الآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور و يراقبه فيها.

و- المشاركة في أعمال اللجان ، و ذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات و آراء أفراد آخرين ، ويحاول المتدرب المتمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية و إن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.

ز- الوثائق و النشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل و الواجبات و المسؤوليات و السلوكيات الوظيفية و وظائف المنظمة و فرض الترقى، و كيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

وبهذا يمكن أن تساهم إدارة التدريب بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحس الأساليب لتدريب الموظفين الجدد، أو القدامى المرشحين للترقية، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين.

## 2. التدريب الرسمي خارج العمل

و نقصد بالتدريب الرسمي أن يكون التدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع لمنشأة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل: معاهد الإدارة أو مراكز التدريب الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة.

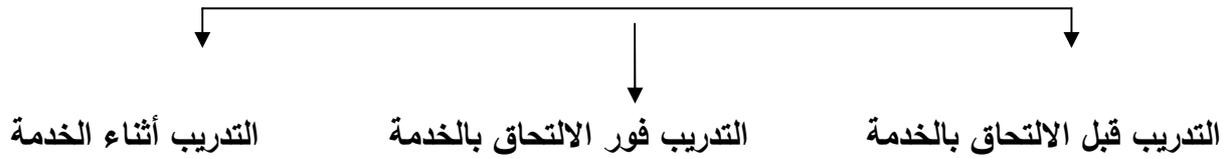
ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها: المحاضرات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وسلة القرارات، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية.

والمفاضلة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات :

1. مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
2. طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
4. نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب .
5. مدى ملاءمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبي.
7. عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشاركين قليلا كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

**التقسيم الثاني:**

التدريب يجب أن يكون عاملاً قوياً و مؤثراً في تحقيق معرفة و زيادة معلومات العاملين، لحل المشاكل التي تواجه الإدارة، و من أهم البرامج التدريبية التي تقدم للموارد البشرية تنحصر في ثلاثة أنماط رئيسة هي موضحة في الشكل الآتي: (ياغي، 1983)

**أنواع التدريب**

سادسا: أهمية و أهداف التدريب

**أهمية التدريب من منظور تنمية الموارد البشرية:**

تتجلى أهمية التدريب في أنه يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل، التقنيات والآلات والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلا عن أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف؛ كما يمكننا أن نستشف أكثر أهمية التدريب بالنسبة لمسألة التنمية البشرية من خلال انه:

أ - يمكن التدريب المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية؛ الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهام والعمليات الموكلة إليهم، ومن ثم الحصول على الناتج المرغوب.

ب - يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة المؤسسة عندما يكونون محور البرامج التدريبية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم و للتدريب أهمية كبيرة في حياة المنظمة و للفرد في حياته الوظيفية.

## 1- أهمية التدريب على صعيد المنظمة:

تظهر في تحسين أداء الأفراد مما يؤدي إلى نتائج ايجابية على السلع والخدمات في النوع و الكم لتقليل الحاجة إلى الإشراف حيث أن زيادة معلومات العاملين دون الحاجة المنكررة إلى توجيهات الرئيس المباشر يزيد من رضا الزبائن، بالإضافة لذلك مواكبة للتكنولوجيا لزيادة المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

## 2- أهمية التدريب على صعيد الفرد نفسه:

- يزيد من معرفته و معلوماته في مجال عمله ويساعد المتدرب على رفع الروح المعنوية لديه وزيادة الثقة بالنفس، والتدريب الناجح هو الذي يعمل على تطوير قدرات الفرد في عمله .
- يكسبه مهارة و صقل للخبرة الموجودة لدى المتدرب أو الفرد .
- يهدف التدريب إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة.
- يقود التدريب إلى خلق القدرة لدى العمال المتدربين على تحمل المسؤولية والمبادرة. ( راوية حسن، 2000 ص.318)

## أهداف التدريب

- أ- توعية الموارد البشرية بأهمية العمل.
- ب- تكوين وتنمية وصقل مهارات الأفراد والجماعات بما يسهم في تحقيق أهداف الفرد و المنظمة.
- ج- تذكير العاملين بقواعد وأساليب الأداء وتعريفهم بما يستحدث من أدوات وأجهزة.
- د- التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكيات.
- هـ- تحسين طرق وأساليب الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- و- تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم لتغيير السلوك والاتجاهات في مجال علاقات العمل.
- ز- التدريب هو مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب العمل الحديثة .
- ح- يؤدي التدريب إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنية حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتدربين.
- ط- تهدف البرامج التدريبية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة؛ فالتدريب يقود إلى قدرة

المؤسسات على الاستمرار والبقاء رغم التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يتيح لها التدريب كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئته. (راوية حسن، 2000، ص.318)

ويلخص علي السلمي الأهداف السابقة في ثلاث مجموعات هي:

أ- الأهداف الاقتصادية : التي تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد و الضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.

ب- الأهداف التقنية : تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.

ج- الأهداف السلوكية :وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.(علي السلمي،2002، ص.45)

### المبحث الثاني: تعريف الموارد البشرية

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينيات و قد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية و معاملتها كمورد بدلا من اعتبارها عامل من عوامل الإنتاج ك رأس المال و المواد الخام و الآلات و المعدات الوقت ، و اعتبار الفرد إنسان يتحرك يتصرف على أساس مشاعره و عواطفه، يمكن أن يحقق فوائد و مزايا لكل من المنظمة و لنفسه، وبذلك ازدادت أهمية الموارد البشرية ، لكن وعلى الرغم من أهمية الموارد البشرية إلا أن مصطلح هذا الأخير مثله مثل أي مصطلح في علم الإدارة يصعب تحديده تحديدا دقيقا.

فيعرفه البعض على أنه" عبارة عن المعرفة الكلية و المواهب و القدرات واتجاهات و قيم و اعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة " و هو بهذا لا يقصد بالموارد البشرية كم الأفراد فقط ، و لكن أيضا قدراتهم و كيفية استغلال هذه القدرات ، و المواهب و الاتجاهات والمعتقدات و كيفية إدارتها أيضا.

ولقد عرف *Drucker* رأس المال الفكري على انه موردا استراتيجيا، يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة، والتي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية، والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقته وقدراته، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار،ومن الواضح أن هناك علاقة وطيدة بين المعرفة ورأس المال الفكري، حيث أن تسيير المعرفة يشجع على تنمية رأس المال الفكري .

كما يعرف رأس المال الفكري أو البشري" على انه المقدرة العقلية القادرة على توليد الأفكار الجديدة

والمناسبة والعملية أي القابلة للتنفيذ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

عرف الدكتور أحمد منصور الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية ،في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية لذا يجب تدريبها لطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج .  
وعرف الدكتور علي السلمي رأس المال البشري على انه عبارة عن قوة نشاط مستمر ، ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي: اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل ، والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل ، والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتنقيف المستمر المنظم.

وفي ضوء التعاريف سالفة الذكر ، يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية ويقصد برأس المال الهيكلي المعرفة التي تظل على شكل قواعد ومستندات، وبرامج جاهزة أما رأس المال البشري فيقصد به العاملين أو الموارد البشرية. (راوية، 2000،ص:167)

و يتمثل في مخزون المعارف والمعلومات والمؤهلات والمهارات المدرجة في فكر الأفراد وبالخصوص كفاءة وفعالية اليد العاملة الموظفة، لأن التعليم والتكوين يسمحان للعمال بإنتاج أكثر حتى مع ثبات حجم عوامل الإنتاج الأخرى . رأس المال البشري هو تلك الأفكار والمؤهلات العلمية التي كان يحملها.

#### أولاً:المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية

المدخل الكلاسيكي :يقصد به النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني ، باختلاف نماذجها فإنها افترضت الأفراد غير قادرين على تنظيم و العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليين ولذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة و فعالة ، و من هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد و عقلائي و قوي على العاملين ، و ذلك للسيطرة و التحكم في السلوك داخل المنظمات . و من أهم النماذج والنظريات الرئيسية التي ظهرت خلال تلك الفترة والتي كونت الفكر الإداري الكلاسيكي نجد:

- أ- نظرية الإدارة العلمية لـ *فريدريك تايلور* .
- ب- نظرية المبادئ الإدارية لـ *هنري فايول* .
- ج- النظرية البيروقراطية لـ *ماكس فيبر* .

**مدخل العلاقات الإنسانية:** ظهرت حركة العلاقات الإنسانية وركزت و اهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة باعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتم بها الأداء داخل المؤسسة.

**المدخل الحديث للموارد البشرية:** يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد ، فقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث و الدراسات على أن اعتبار الأفراد كموارد و ليسوا مجرد أناس يتحركون و يتصرفون فقط على أساس مشاعرهم و عواطفهم يمكن أن يحقق فوائد كثيرة لكل من المؤسسة و الفرد على حد سواء ومن أهم النظريات نجد: المدخل الإداري ،مدخل النظم ،المدخل الاستراتيجي، الإدارة الالكترونية، إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة.

### ثانيا: علاقة التكوين و التدريب بتنمية و تفعيل رأس المال البشري

هناك العديد من الآليات التي يمكن اعتمادها لتكوين وتطوير و تدريب رأس المال البشري منها:

أ- أنظمة التكوين المتعددة في إعداد القوى البشرية: يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التكوين وسياسته ، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتنمية الثروة البشرية و هذا ينعكس إيجابا على حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات ، استراتيجيات التعليم و يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية.
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
- تعزيز برامج التكوين بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والمستجدات.
- استخدام التكنولوجيا التعليمية.
- المعرفة و التكوين أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- تطوير نظام التدريب عن طريق إدخال تقنيات الإعلام الآلي والتكنولوجيات الجديدة.
- ربط برامج التدريب بمتطلبات التنمية الشاملة.
- ب- تطوير آليات تخطيط الموارد البشرية: لقد عرف تخطيط القوى العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة. وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة كالتالي:
- تقدير المهارات والقدرات الفردية.

- تتطوي عملية التخطيط أساسا على عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك في ظل ظروف التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة ، وكذلك في رغبة المؤسسة استخدام فعال وناجح مواردها وتوجيه الجهود نحو هدف محدد.

ج- تطوير آليات الاختيار والتعيين: إن عملية اختيار الموارد البشرية و تعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تخفيف الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة و فعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم، أي يجب الاستناد على مبدأ الجدارة و الكفاءة، نجاعتها و بالتالي يعتبر الاختيار و التعيين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

د- تطوير آليات تدريب رأس المال البشري: حيث يلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات و سلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التدريب و أهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة و الفعالية ، و تؤثر عملية التدريب في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة و اللازمة للوصول إلى الهدف ، و يقوم بذلك على تطوير معلوماتهم و على تشكيل دوافعهم و تنمية مهاراتهم و بناءا على ذلك يجب على كل منظمة من خلال تطوير الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح برنامجها عن طريق تحفيز الأفراد و دفعهم للعمل و يجب أن تتوفر في هذا الخطة التشجيعية للأجور . .

إن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة و الخبرات البشرية المعدل نفسه على الأقل ، و لذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري و رفع كفايته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية ، و تجدر الإشارة إلى أن عملية التعلم كصناعة تأتي نتائجها بعد مدة ،ولا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية و التعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات و الكفاءات الإنتاجية ، فالعمال المعتلين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاقة و من الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية، و لا يخفى أن المنظمات تقوم بسياستها على الاستغلال الكامل لكل قدرات الأفراد. ( راوية حسن، 2000، ص ص.

(.317-316)

كما أننا لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي و اجتماعي ، و هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد و الذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمله شريطة أن يحفز دائما للعمل و الإنجاز. وهنا التكوين والتدريب يشكلان جزءا كبيرا من مكاسب العمل والأداء و يوفران للموارد البشرية ميزة أخرى هي المهارة، بحيث يصبح هناك تنافس بين العمال يقوم على المهارة المكتسبة، كما يصبح هناك عرض للعمال فإن فرصة الحصول على وظائف يعتمد بالأساس على التخصص، و المهارة، و الكفاءة والتنافس من قبل المؤسسات. (عادل محمد زايد، 2003، ص ص.315-317)

فالمؤسسات التي تعتمد التدريب في خططها الإستراتيجية و تحسن في تطويره من خلال البرامج التدريبية تساهم في ابتكار عمليات ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل، و على هذا الأساس أصبحت المعرفة و التكوين مصدر القوة والجودة، ومن ثم فإن هناك علاقة وطيدة بين التدريب في رأس المال البشري سيؤدي فهو يسعى لتحقيق منافع طويلة الأجل، تتمثل في القدرات الإبداعية، وتحسين و تغيير الصورة الذهنية تجاه طبيعة العمل ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية، كما أن تدريب رأس المال الفكري يعمل على خلق القيمة

- أ- زيادة الفاعلية للإفراد بأسلوب علمي و رفع كفاءتهم في مجال الاختصاص .
- ب- اكتساب مهارات الأزيمة للوظيفة لزيادة الأداء الوظيفي و رفع معدلات الإنتاجية لدى العاملين .
- ج- تنمية القدرات وصقل المهارات و تعديل السلوك و تطوير الاتجاهات .
- د- تزويد المنظمة بما هو جديد في مجال العمل و ذلك من خلال إضافة الخبرات الخارجية من المدربين الخارجيين .

### ثالثا: آليات تطوير تنمية الموارد البشرية

جدير بالذكر أن اختيار أسلوب التدريب المناسب يجب أن يأخذ في الاعتبار ليس فقط طبيعة البرنامج وأهدافه، ولكن أيضاً قدرات المدربين وخبراتهم ومهاراتهم في استخدام الأسلوب المقترح للتدريب. فضلاً عن خصائص المتدربين واتجاهاتهم نحو الأساليب التدريبية المستخدمة، لذا يجب على القائمين على البرامج التدريبية مراعاة تلك الأمور عند تحديد الأساليب المتبعة لتحقيق الأهداف الموضوعية في البرنامج، وقد حدد الكثير من الباحثين عدة طرق و أساليب متبعة في عملية التدريب نذكر منها:

1- *الطرق التقليدية (التدريب النظري)*: ويكون في موقع الوظيفة التي يعمل بها العامل ويشمل اطلاعه على السياسات والإجراءات والنماذج والبرامج الخاصة بمهام هذه الوظيفة وكيفية ممارستها و من بين وسائله نجد: التدريب في مكان العمل، المحاضرات وحلقات النقاش و الندوات و المؤتمرات و اللجان و المواد المطبوعة و المراسلة. (نعيم ابراهيم الظاهر، 2009، ص.245)

2- *الطرق الحديثة (التدريب التطبيقي)*: إن استفادة مجال التدريب من الوسائل التي اخترعها العلم وفرتها التكنولوجيا قد أدت إلى حدوث قفزة نوعية فيما يخص طرق التدريب تعرف بتكنولوجيات المعرفة، أي "استخدام التكنولوجيا الالكترونية لتقديم المعلومات و إتاحة الفرصة لتنمية و تطوير المهارات والمعارف الإنسانية التعليمية. ومن الوسائل الحديثة في التدريب و سائل الإعلام المتعددة، الأنظمة وشبكات الإنترنت، المؤتمرات الالكترونية.

- التعليم بالتدريب المبرمج، التدريب المفتوح، التدريب عن بعد، المحاكاة ، أسلوب التنقل المؤقت بين الوظائف. (كمال بربر، 1997، ص.170)

1. المباريات الإدارية. (عادل محمد زايد ، 2003، ص ص.319-322)

2. سلة القرارات، دراسة حالة ، الزيارات الميدانية. (عادل محمد زايد، 2003، ص ص.328-330)

### خاتمة :

لقد حاولنا من خلال عملنا البحثي هذا الإجابة على الإشكالية المطروحة حول علاقة التكوين والتدريب بتطوير رأس المال البشري ، حيث بعد قيامنا بالبحث المكتبي توصلنا إلى ما يلي:

أن التدريب يعتبر من أهم مواضيع الإدارة و هي أداة فعالة من أدوات التطوير و التسيير و المنافسة، وأنه تكتسي أهمية بالغة في عملية التخطيط السليم للموارد البشرية بتشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة وما ستؤول إليه بعد تدريب الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة وذلك باستعمال وسائل و طرق مختلفة تتناسب و احتياجات المؤسسة وكذلك باختلاف الأهداف المنتظرة من التدريب.

و بالتالي يجب على المؤسسات إعادة النظر في الأساليب التدريبية، و التركيز على الأسلوب المتبع في تحديد الطرق حسب احتياجات العمل والأولوية وبناء معايير علمية للأفراد العاملين في الإدارة باعتبارها المحور الأساسي بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة من العملية التدريبية بما يخدم أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها وضرورة تفعيل دور إدارة التدريب من خلال توفير وسائل تدريب ناجعة بما يخدم المؤسسة ومواردها البشرية.

## قائمة المراجع :

1. حسن حليبي(1982)، تدريب الموظف، لبنان، منشورات كويدات، ط2.
2. حسن إبراهيم بلوط(2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، د.ط، بيروت، دار النهضة العربية.
3. حمداوي وسيلة(2001)، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار النشر و التوزيع.
4. صلاح الدين عبد الباقي(2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
5. عادل محمد زايد(2003)، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، د.ط، القاهرة، كلية التجارة.
6. كمال بربر(1997)، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر.
7. مصطفى نجيب شاوش(1996)، إدارة الأفراد، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
8. محمد عبد الفتاح الصيرفي(2003)، الإدارة الرائدة، مصر، دار صفاء للنشر والتوزيع.
9. عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الفار(2001)، إدارة المؤسسات الاجتماعية:مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
10. نعيم ابراهيم الظاهر(2009)، تنمية الموارد البشرية ، ط1، الأردن:علم المكتب الحديث للنشر والتوزيع.
11. الداوي الشيخ (2005)، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، في: مجلة الباحث، ع:06، أبريل.
12. مخلوفي عبد السلام و روشام بن زيان(2004)، الاتجاهات المعاصرة في التدريب :التدريب الموجه بالأداء،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس.
13. ياغي عبد الفتاح (1983)، التدريب الإداري في إطار النظم نظرية ، المجلة العربية لإدارة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ع:03(صيف).
14. تدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية الرؤيية (CVI)، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1996/1995.