

الرقم الترتيبي:

مركز دراسات الدكتوراه: العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية والشرعية والتدبير
تكوين الدكتوراه: العلوم الاقتصادية والتدبير
الحقل المعرفي: العلوم الاقتصادية والتدبير
التخصص: العلوم الاقتصادية والتدبير
المختبر: متعدد التخصصات في البحث والاقتصاد والمالية وتدبير المنظمات

أطروحة لنيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتدبير تحت عنوان:

دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري
دراسة مسحية على منتسبي القطاع العام
بمملكة البحرين

إشراف الأستاذ:

الدكتور محمد المحمدي

إعداد الطالب الباحث:

عبدالله ابراهيم أحمد عبدالله ابوالشوك

تاريخ المناقشة : 5 يناير 2023م

أعضاء لجنة المناقشة :

د. عبدالرزاق الهيري : أستاذ التعليم العالي..... رئيسا و مقرا
د. محمد امحمدي : أستاذ التعليم العالي..... مشرفا
د. عبداللطيف شكور: أستاذ التعليم العالي..... مقرا
د. عبدالوهاب عوام : أستاذ مؤهل..... مقرا
د. صباح اتريد : أستاذة مؤهلة..... عضوة

السنة الجامعية:

2023 - 2022

الفهرس

أ	الفهرس
٥	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
1	مقدمة عامة
4	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:
5	أهمية الدراسة:
7	أهداف الدراسة:
8	متغيرات الدراسة:
9	متغيرات الدراسة:
9	فرضيات الدراسة:
10	حدود الدراسة:
10	مصطلحات الدراسة:
13	الدراسات السابقة:
13	الدراسات التي تناولت متغير البرامج التدريبية:
22	الدراسات التي تناولت متغير تنمية رأس المال البشري:
29	التعقيب على الدراسات السابقة:
29	النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات:
30	من حيث المنهج:
30	من حيث الأدوات:
31	ما يميز الدراسة الحالية:
31	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
33	الفصل الأول : الإطار النظري للتدريب
39	المبحث الأول: مفهوم تدريب الموظفين وأهميته في تحسين أداء رأس المال البشري.
40	المطلب الأول: مفهوم تدريب الموظفين وأهميته في تحسين أداء رأس المال البشري.
41	مفهوم تدريب الموظفين
42	التدريب لغةً:
43	التدريب اصطلاحاً:
48	التدريب إجرائياً:
48	المطلب الثاني: أهمية التدريب في تنمية مهارات الموظفين
52	المبحث الثاني: أنواع التدريب، وكيفية تحديد الطرق المناسبة للتدريب.

53	المطلب الأول: أنواع التدريب
53	التدريب وفق المستوى التنظيمي
54	المدة الزمنية المطلوبة للتدريب
55	التدريب وفق نوعية المتدربين
55	التدريب من حيث الزمان
59	من حيث مكان التدريب
61	التدريب من حيث الأهداف
62	المطلب الثاني: وسائل التدريب
63	وسائل التدريب التقليدية
74	أساليب التدريب الحديث
78	المطلب الأول: التدريب الإلكتروني
78	مفهوم التدريب الإلكتروني
80	أهداف التدريب الإلكتروني
80	أساليب التدريب الإلكتروني
82	الاختلافات بين التدريب الإلكتروني المتزامن واللامتزامن
83	خصائص التدريب الإلكتروني المتزامن وغير المتزامن
84	متطلبات التدريب الإلكتروني
85	مميزات التدريب الإلكتروني
87	معوقات التدريب الإلكتروني
88	التحول من التدريب التقليدي للتدريب الإلكتروني
89	مطلب الثاني: التدريب في مملكة البحرين والمملكة المغربية
89	التدريب في المملكة المغربية
90	التدريب في مملكة البحرين
	المطلب الثالث: التعليم والتدريب الإلكتروني خلال جائحة كورونا في البحرين (نموذج
91	الأكاديمية الملكية للشرطة)
92	نبذة عن الأكاديمية
93	التدريب عن بعد خلال جائحة كورونا في الأكاديمية الملكية للشرطة
95	نتائج عملية التدريب عن بعد في الأكاديمية الملكية للشرطة خلال جائحة كورونا
95	الخاتمة
99	الفصل الثاني: تنمية رأس المال البشري
102	المبحث الأول: مفاهيم وأهداف تنمية رأس المال البشري
103	المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري
103	مفهوم تنمية رأس المال البشري
105	مفهوم تنمية مهارات رأس المال البشري
106	أنواع مهارات رأس المال البشري التي يتم تطويرها
108	المطلب الثاني: أهمية رأس المال البشري
108	مداخل تنمية مهارات رأس المال البشري

109	أهمية تنمية رأس المال البشري.....
111	أهداف تنمية رأس المال البشري.....
111	تحديد نطاق تنمية رأس المال البشري.....
113	المبحث الثاني: سياسات تنمية رأس المال البشري.....
113	المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.....
115	أهمية تخطيط الموارد البشرية.....
116	أهداف تخطيط الموارد البشرية.....
117	مراحل تخطيط الموارد البشرية.....
120	المطلب الثاني: تحفيز رأس المال البشري.....
121	أهمية تحفيز رأس المال البشري.....
123	أنواع التحفيز.....
127	المبحث الثالث: أساليب، مسؤوليات ومقومات تنمية رأس المال البشري.....
128	المطلب الأول: أساليب تنمية رأس المال البشري.....
128	أهم أساليب تنمية رأس المال البشري.....
131	مسؤوليات تنمية رأس المال البشري.....
132	سياسة وممارسة تنمية رأس المال البشري.....
134	مقومات استمرارية عملية تنمية رأس المال البشري:.....
134	المطلب الثاني: إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري.....
135	مفهوم إدارة المعرفة.....
136	عناصر إدارة المعرفة.....
138	أهمية إدارة المعرفة في القطاع العام:.....
139	أهداف إدارة المعرفة.....
141	الخاتمة.....
145	الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة
146	مقدمة :.....
146	منهج البحث.....
146	نوع وطبيعة الدراسة.....
147	استراتيجية الدراسة.....
147	مجتمع الدراسة.....
147	عينة الدراسة.....
147	أساليب جمع البيانات (مصادر البيانات).....
148	أداة البحث.....
149	مقياس الإجابة.....
149	إجراءات صدق وثبات أداة البحث.....
151	صدق الاتساق الداخلي:.....
157	ثبات أداة البحث:.....
158	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....

158	معيار تفسير المتوسطات الحسابية لفقرات ليكرت الخماسية.....
159	خصائص عينة الدراسة.....
160	نسبة الاستجابة للاستبانة:.....
160	التكرارات والنسب المئوية لمتغير النوع:.....
161	التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر:.....
162	التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي:.....
163	التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل:.....
164	التكرارات والنسب المئوية لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية:.....
165	التكرارات والنسب المئوية لمتغير مدى المشاركة في الدورات التدريبية:.....
166	المؤشرات التحليلية لنتائج الدراسة الميدانية.....
166	الإحصاء الوصفي لفقرات الاستبانة.....
166	الإحصاء الوصفي لفقرات محور البرامج التدريبية.....
171	ملخص أبعاد متغير البرامج التدريبية.....
172	الإحصاء الوصفي لفقرات متغير تنمية رأس المال البشري.....
173	اختبار نتائج الفرضيات.....
173	نتائج فروض البحث.....
174	التحقق من الفرض الأول.....
177	التحقق من الفرض الثاني.....
180	الخاتمة العامة
187	الاستنتاجات.....
190	التوصيات.....
192	قائمة المراجع.....
211	الملاحق
212	الملحق (1) قائمة محكمي الاستبيان.....
213	الملحق (2) نموذج الاستبانة في صورتها النهائية.....

فهرس الجداول

جدول 1 درجة اتفاق المحكمين على المحاور والأبعاد المقترحة.....	150
جدول 2 محاور وأبعاد وفقرات الاستبانة قبل وبعد العرض على السادة المحكمين - (ن = 9)	151
جدول 3 معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور - أساليب التدريب.....	152
جدول 4 معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور - أهمية التدريب	153
جدول 5 معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور - تقنيات التدريب	154
جدول 6 معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور - طرق التدريب.....	155
جدول 7 معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور - تنمية رأس المال البشري	156
جدول 8 معاملات ألفا كرونباخ لثبات أبعاد الاستبانة	157
جدول 9 تفسير المتوسطات الحسابية لفقرات ليكرت الخماسية	159
جدول 10 بيان عينة الدراسة.....	160
جدول 11 توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير النوع.....	160
جدول 12 توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير العمر	161
جدول 13 توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....	162
جدول 14 توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل	163
جدول 15 توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية	164

جدول 16	توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل	165
جدول 17	استجابات أفراد العينة لفقرات بعد أساليب التدريب	167.....
جدول 18	استجابات أفراد العينة لفقرات بعد أهمية التدريب	168.....
جدول 19	استجابات أفراد العينة لفقرات بعد تقنيات التدريب	169.....
جدول 20	استجابات أفراد العينة لفقرات بعد طرق التدريب	170.....
جدول 21	ملخص أبعاد متغير البرامج التدريبية	171.....
جدول 22	استجابات أفراد العينة لفقرات محور تنمية رأس المال البشري	172.....
جدول 23	مصفوفة الارتباطات بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين أبعاد برامج التدريب وتنمية رأس المال البشري	174.....
جدول 24	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار حجم الأثر للدرجة الكلية لأبعاد البرامج التدريبية على تنمية رأس المال البشري	175.....
جدول 25	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار حجم الأثر لكل بعد من أبعاد البرامج التدريبية على تنمية رأس المال البشري	176.....
جدول 26	الاختبار التائي independent sample t-test الفروق في آراء مجتمع البحث حول متغيرات البحث طبقاً لاختلاف متغير النوع	178.....
جدول 27	الاختبار التائي independent sample t-test الفروق في آراء مجتمع البحث حول متغيرات البحث طبقاً لاختلاف متغير العمر	178.....
جدول 28	الاختبار التائي independent sample t-test الفروق في آراء مجتمع البحث حول متغيرات البحث طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي	179.....
جدول 29	الاختبار التائي independent sample t-test الفروق في آراء مجتمع البحث حول متغيرات البحث طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال العمل	179

فهرس الأشكال

- الشكل 1 متغیرات الدراسة 9
- الشكل 2 توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير النوع 161
- الشكل 3 توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير العمر 162
- الشكل 4 توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي 163
- الشكل 5 توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة 164

مقدمة عامة

لم يكن ينظر إلى التدريب والتطوير في السابق على أنه نشاط من شأنه أن يساعد المؤسسات على استحداث قيمة لها ومن ثم تمكينها من التعامل بنجاح مع التحديات التنافسية التي تواجهها، إلا أن هذه النظرة تغيرت الآن، إذ تحقق المؤسسات التي تقوم بالتدريب وتطوير موظفيها بطرق مبتكرة النجاح بشكل أفضل من مثيلاتها اللاتي لا تستخدم تلك الممارسات، كما يساعد التدريب والتطوير المؤسسات في التغلب على التحديات الصعبة التي تواجهها. وتجدر الإشارة إلى أن فترات الركود الاقتصادي الحالية دفعت بعض المؤسسات إلى تقليص الميزانيات المخصصة للتدريب والتطوير، على الرغم من ذلك فإنه ينصح بأن تستمر هذه المؤسسات في الاعتماد على ممارسات التدريب الفعال ذي الكفاءة لموظفيها لمساعدتهم على تعزيز مهاراتهم أو زيادتها بهدف تطوير أو تصنيع منتجات جديدة، وتقديم أفكار جديدة تتسم بالإبداع والابتكار، وكذلك لتقديم خدمة عملاء عالية الجودة. إن الأنشطة التنموية وإدارة الحياة الوظيفية تعد ضرورية لإعداد الموظفين للمناصب الإدارية والقيادية ولاستقطاب وتحفيز الموظفين الموهوبين والإبقاء عليهم في جميع الوظائف وعلى جميع المستويات، إذ لم يعد التدريب والتطوير وإدارة الحياة الوظيفية من الكماليات بل أصبحت كل هذه الوسائل ضرورة حيوية لتمكين المؤسسات من التمتع بالميزة التنافسية والإيفاء بتوقعات الموظفين.

وعليه يحتل التدريب والتنمية مكانة مهمة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، ويعد جزءاً رئيساً من استراتيجية الموارد البشرية في معظم المؤسسات والهيئات والمؤسسات الحكومية، لما له من دور كبير في تنمية العاملين ورفع قدراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي⁽¹⁾

1- السماوي، أحمد علي ثابت (2014) أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة وزارة المالية في اليمن: دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

ونظراً لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية لأي مؤسسة، أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من الدول الصناعية وسد العجز والقصور في الكفايات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المؤسسة وأفرادها العاملين بها.

ومن ناحية أخرى يعتبر التدريب الإداري جزءاً لا يتجزأ من التنمية الإدارية وواحداً من مداخلها ولا يمكن أن تتحقق هذه التنمية ما لم يكن هناك إطار موحد متناسق لكل مداخل التنمية الإدارية الأخرى من تنظيم وإعادة تنظيم وتحديث للأنظمة واللوائح وتبسيط وتطوير الإجراءات والأساليب المتبعة⁽¹⁾

ونظراً للدور الأساس الذي يلعبه التدريب الإداري في التنمية الإدارية وفي تطوير التنظيمات والأساليب والوسائل وزيادة القدرات الإدارية، والأثر الذي يتركه على الفرد ودوره في المؤسسة ومساهمته في تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة أصبح هدفاً مهماً من أهداف التطوير والتحسين في الأداء.

ولذلك يعتبر التدريب ذي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات، لكونه يزيد من قدرتها على الإبداع والمنافسة في مجال العمل حيث يعمل على تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية وتأقلم العاملين مع المستجدات في ميدان العمل وضمان سلامتهم ورفع روحهم المعنوية، حيث أصبح الاهتمام بتصميم البرامج التدريبية ضرورة ملحة للإدارة ويجب أن تتم وفق أسلوب علمي مدروس⁽²⁾

¹ - أسامة عبد الرحمن، البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية كمدخل إلى دراسة إدارة التنمية في دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط، الكويت، عالم المعرفة، 1982، ص 138 .

² - الشيخ، الداوي (2008) تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية رأس المال البشري في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6.

وحتى يأتي تقويم فاعلية البرامج التدريبية موضوعياً وشاملاً يتعين أن يهدف التقويم إلى معرفة مدى مساهمة هذه البرامج في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وحل المشكلات التي صممت البرامج التدريبية أساساً من أجلها بطريقة فعّالة.

وإذا انتهى تقدير أو تقويم البرنامج التدريبي بأن التدريب فعّال وصحيح فهذا يعني أن هذا التدريب سيعود بالنفع والفائدة على المؤسسة التي ينتمي المتدربون إليها. وهنا نأتي إلى التقويم الاقتصادي للتدريب والذي يعنى ببحث مدى تناسب القيمة أو الفائدة التي عادت على المؤسسة والناجمة عن التدريب مع ما بذل في هذا التدريب من مجهود بشري ومادي تحملته المؤسسة لإتمام هذا التدريب وصولاً إلى تحديد مدى تحقق مبدأ اقتصاديات التدريب أو الجدوى الاقتصادية للتدريب⁽¹⁾

كما يلعب رأس المال البشري دوراً هاماً في خدمة التنمية الاقتصادية، والاجتماعية في جميع بلدان العالم بلا استثناء، حيث يشكّل رأس المال البشري أهم موارد المؤسسات في أعقاب التوجه الدولي نحو العولمة، والذي يتطلب تراكماً كمياً ونوعياً في رأس المال البشري، وذلك نتيجة للخصائص النادرة التي يتحلى بها، وبشكل خاص ندرته وصعوبة محاكاته أو تقليده من قبل المنافسين، الأمر الذي يدفع المؤسسة لاحتكاره لتمييز به مقارنة بالمؤسسات الأخرى. وقد تزايد الاهتمام برأس المال البشري نتيجة لدوره الكبير في المؤسسة، والتي تعمل على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والإبداعات التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات للاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، مما يزيد من قدرتها على الإستجابة السريعة لمتطلبات زبائنها.

لذا فهناك اتفاق على أن التحديات التي يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها إلا رأس مال بشري دائم الترقى، دائم النمو، سواء على المستوى الفردي أو على صعيد

¹ - السن، عادل عبد العزيز على (2005) تقويم فاعلية العملية التدريبية وتحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب، بحث مقدم إلى مؤتمر الاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بيروت: الجمهورية اللبنانية.

المجتمعات، حتى يمكن للجميع المشاركة في العالم الجديد من موقع السياق التنافسي بالغ الحدة.⁽¹⁾

ومن هذا المنطلق، تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد الوظائف الحيوية في المؤسسة، لا سيما وأنها تلعب دوراً هاماً في توفير الموارد البشرية للمؤسسة، الحفاظ عليها، تحفيزها وتنميتها بما يساهم في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال مختلف الوظائف الموكلة إليها. ونتيجة لذلك أخذ علماء الإدارة ومنظروها يبحثون عن وسائل واستراتيجيات ذات قدرة وفاعلية تساهم في مواكبة كافة المستجدات، فأصبح ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه أكبر الركائز في أي مؤسسة من المؤسسات، وأن الاستثمار فيه يفوق عشرات الأضعاف من الاستثمار في المواد الأخرى، كما أصبح ينظر إلى أن تكوين رأس المال الفكري وتنميته ضرورة حضارية تفرضها متطلبات العصر، إذ لا يمكن تصور أي مجتمع متقدم في إمكاناته فقيراً في كفاءة رأس ماله الفكري، وأن أساس الدعائم في تكوين رأس المال الفكري وتنميته هو التعليم الذي يشكل وسيلة إعداد البشر، وتزويدهم بالقدرات والمهارات اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل.⁽²⁾

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن العائد التدريبي يتمثل في الفائدة أو المردود الإيجابي أو الأثر الذي يحدثه التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة والمجتمع سواء أكان ذلك في الأجل القصير أم الأجل الطويل. وهكذا فإن فاعلية التدريب تتجسد في قيام الفرد بعمله بكفاءة، نتيجة للمعلومات والمعارف الخاصة بالعمل التي تزود بها، والمهارات الفنية والإدارية التي اكتسبها واللازمة

1- شبير، محمد منير عودة (2015) دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني - دراسة حالة (بنك فلسطين)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال-إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية - كلية التجارة: غزة فلسطين

2- العجمي، حجاج مبارك، وبدرانه، حازم علي أحمد (2010) "دور رأس المال الفكري في دعم المزايا التنافسية المستدامة في ضوء إدارة المعرفة"، مؤتمر (تطوير رأس المال الفكري)، دولة الكويت: وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، 18-20 يناير.

لأداء مهام العمل، وذلك نتيجة التأثير في اتجاهاته وسلوكياته نحو العمل والمؤسسة التي يعمل فيها، الأمر الذي يعود بالنفع على المؤسسة ويرتقى بمستوى كفاءتها، وينعكس بالتبعية على الاقتصاد القومي.

ومن خلال ما سبق استشعر الباحث أهمية البحث والدراسة للتعرف على جدوى البرامج التدريبية المقدمة لمنتسبي القطاع العام بمملكة البحرين في تنمية رأس المال البشري بمختلف أبعاده (المعرفة، الخبرة العلمية، معنويات العاملين، فريق العمل، المهارات والقدرات) ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي. وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما هو واقع البرامج التدريبية وما أثرها على رأس المال البشري لدى منتسبي القطاع العام بمملكة البحرين؟

وينبثق من التساؤل الرئيس لهذه الدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو واقع البرامج التدريبية المقدمة لمنتسبي القطاع العام بمملكة البحرين من

وجهة نظر منتسبي القطاع العام أنفسهم؟

2. ما أثر البرامج التدريبية على رأس المال البشري لمنتسبي القطاع العام بمملكة

البحرين من وجهة نظر منتسبي القطاع العام أنفسهم؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات

الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، عدد

سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة)؟

أهمية الدراسة:

إن التحديات الجمة التي خلقتها العولمة والثورة التكنولوجية في العقدين الماضيين قد جعلت المؤسسات بمختلف تخصصاتها وأحجامها تقف في مفترق للطرق ولم يعد أمامها إلا خيارين: إما أن تواكب هذه التغيرات وتسخر كل ما لديها في بيئتها الخارجية

والداخلية من أجل كسب الميزة التنافسية والاستمرارية في السوق العالمي الكبير الذي يشمل جميع المنافسين، أما الخيار الثاني فهي أن تبقى في محلها دون أن تتبنى أية إجراءات تدعم تنافسيتها وتعتمد فقط على عوامل الإنتاج التقليدية دون تطوير أو تغيير أو تنمية لما لديها ودون العمل على مواكبة التطورات، وهو ما يسرع بزوال هذا النوع من المؤسسات، ولعل الأمثلة كثيرة على شركات ومؤسسات كانت ذائعة الصيت حتى وقت قريب ثم تآكلت وابتلعها السوق العالمي كنتيجة لأنها لم تواكب حركة التنافسية الشديدة. ولعل إدراك المؤسسات لأهمية رأس مالها البشري والاستثمار فيه والعمل على تعليمه وتدريبه وتطويره هو أحد أبرز الإجراءات التي تتبناها المؤسسات من أجل دعم قدراتها وتحسين انتاجيتها ومخرجاتها، حيث أن العنصر البشري في المؤسسات هو العنصر الذي يأخذ على عاتقه تطوير قدرات المؤسسة.

تنبثق أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

1. مناقشة العوامل المتعلقة بالقوى المؤثرة في بيئة العمل وعملية التدريب، وشرح كيف يمكن للتدريب أن يساعد المؤسسات على التعامل مع تلك القوى.
2. مناقشة الجوانب المتعددة لعملية تصميم التدريب، وأنواع التدريب الذي من الممكن أن تتبناه المؤسسات لتطوير أداء موردها البشري.
3. توضيح مفهومي هامين وجديرين بالبحث والدراسة لما لهما من أهمية في التأثير على هوية المؤسسات وهما البرامج التدريبية ورأس المال البشري، وأثرهما على الوظائف والدوافع الإنسانية السائدة في المؤسسة. ومن هذا المنطلق تبرز أهمية تناول مثل هذه المفاهيم لما لها من تأثير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من ناحية، وفي فاعلية أنشطة الموظفين بالمؤسسات من ناحية أخرى.
4. إمكانية استفادة القيادات العليا أو متخذي القرار من نتائج الدراسة الحالية في تطوير آليات التدريب وتحديد احتياجاته الضرورية، ومدى جدوى فائدته على رأس المال

البشري، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين مستويات رأس المال البشري لدى منتسبي القطاع العام بمملكة البحرين.

5. إثراء المكتبات العلمية، حيث إن تحقيق أهداف الدراسة يساعد على تطوير مفهوم البرامج التدريبية في تنمية أداء العنصر البشري.

6. يتميز موضوع الدراسة بالحدث من حيث محاولته الربط بين متغيري التدريب وتنمية رأس المال البشري وهو ما يسهم في سد الفجوة الموجودة في الأدبيات العربية حول موضوع الدراسة.

7. تلقي الدراسة الضوء على أحد أبرز جوانب العمليات الإدارية في المؤسسات الحديثة، وهو جانب التدريب، حيث يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تقديم معلومات نظرية وتوصيات والاستنتاجات عن أثر التدريب في تنمية رأس المال البشري خاصة في القطاع الحكومي محل تنفيذ الدراسة.

8. الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد في تحسين مستويات وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع الحكومي، بما يمكنها من القيام بمهامها بكفاءة وفعالية وتحقيق ميزة تنافسية.

9. يستمد موضوع الدراسة أهميته من دور التدريب في تعديل اتجاهات العاملين نحو موضوع التنافسية، خاصة أن التدريب المستمر والفعال يضيف معلومات متنوعة ومعرفة جديدة للمتدرب، ويعطيه مهارات وقدرات، ويؤثر على اتجاهاته، ويعدل أفكاره، ويغير سلوكه، ويطور عاداته وأساليبه.

أهداف الدراسة:

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع البرامج التدريبية المقدمة لمنتسبي القطاع العام بمملكة البحرين من وجهة نظر منتسبي القطاع العام أنفسهم.

2. التعرف على فاعلية تنمية رأس المال البشري لمنتسبي القطاع العام بمملكة البحرين من وجهة نظر منتسبي القطاع العام أنفسهم.

3. التعرف على أثر البرامج التدريبية على رأس المال البشري لمنتسبي القطاع العام بمملكة البحرين بمملكة البحرين من وجهة نظر منتسبي القطاع أنفسهم.

4. التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول البرامج التدريبية المقدمة لمنتسبي القطاع العام بمملكة البحرين من وجهة نظر منتسبي القطاع العام أنفسهم وفقاً لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، مهام الوظيفة).

5. التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية رأس المال البشري لمنتسبي القطاع العام بمملكة البحرين من وجهة نظر منتسبي القطاع العام أنفسهم وفقاً لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، مهام الوظيفة).

متغيرات الدراسة:

تهتم الدراسة الحالية بتقييم العلاقة الطردية بين متغير مستقل وهو (دور البرامج التدريبية في القطاع العام في مملكة البحرين) ومتغير تابع وهو (تنمية رأس المال البشري).

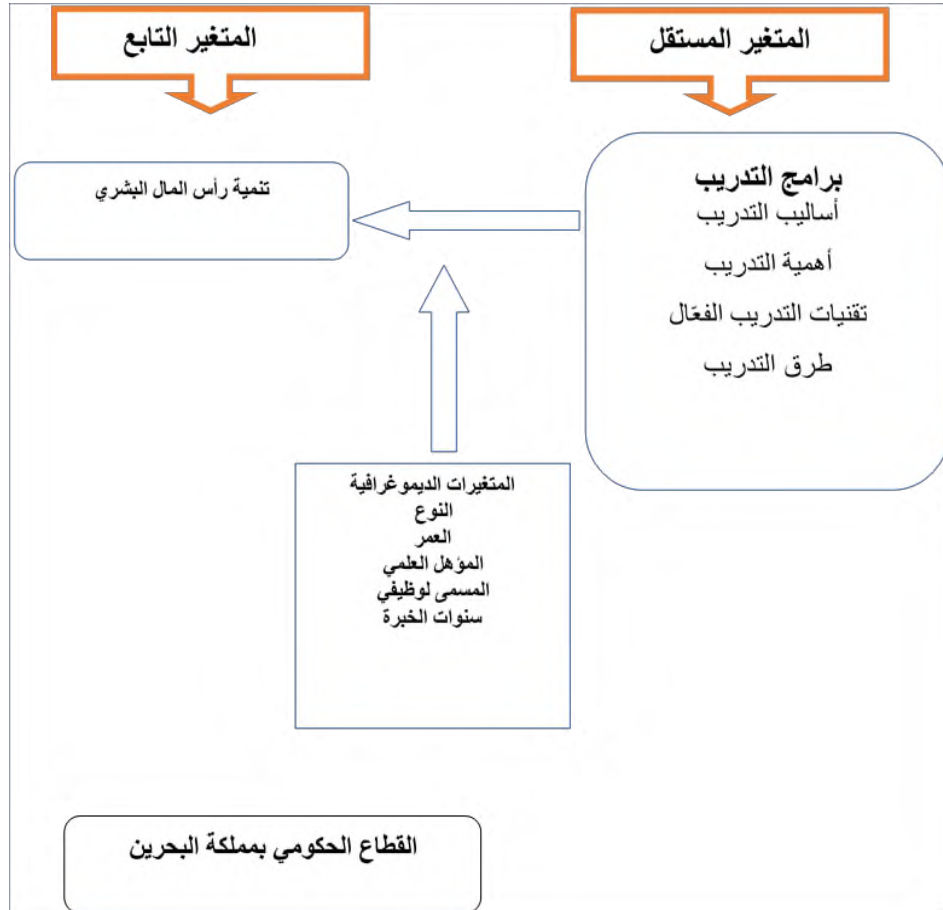
المتغير المستقل: دور البرامج التدريبية في القطاع العام بمملكة البحرين

ويمكن اشتقاق مجموعة من المتغيرات الفرعية من متغير البرامج التدريبية بناء

على ما ورد في الدراسات السابقة، ومنها:

- أساليب التدريب.
- أهمية التدريب.
- تقنيات التدريب الفعال.
- طرق التدريب.

المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري في القطاع العام بمملكة البحرين متغيرات الدراسة



الشكل 1 متغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأساسية:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للبرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري.

وينبثق عن الفرضية الأساسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التدريب
الفعال في تنمية رأس المال البشري.

- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأهمية التدريب في
تحسين أداء رأس المال البشري.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقنيات التدريب
الفعال في تنمية رأس المال البشري.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لطرائق التدريب في
تنمية رأس المال البشري.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: ينحصر موضوع الدراسة حول معرفة واقع البرامج التدريبية

وأثرها على رأس المال البشري لدى منتسبي القطاع العام بمملكة البحرين.

2. الحدود البشرية: يتم تطبيق الدراسة على عينة من منتسبي القطاع العام، حيث

تتخصص الدراسة في ثلاث هيئات في القطاع العام هي (وزارة الداخلية، جهاز

الخدمة المدنية، معهد الإدارة العامة).

3. الحدود المكانية: تطبق هذه الدراسة في المنامة، بمملكة البحرين.

4. الحدود الزمانية: تطبق هذه الدراسة في العام الدراسي (2021/2022).

مصطلحات الدراسة:

في ضوء ما تقدم حول مشكلة الدراسة وبهدف الالتزام بمنهجية البحث العلمي

وضح الباحث المصطلحات الأهم التي ترتبط مباشرة بمشكلة الدراسة وهي كما يلي:

أ. البرامج التدريبية: هي عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات

وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم

وطاقتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفايتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة ووبإنتاجية عالية" (1)

- التعريف الإجرائي:

وتعرّف البرامج التدريبية إجرائياً في هذه الدراسة انها مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات التي قدمت لمنتسبي القطاع العام بمملكة البحرين.

ب. رأس المال البشري:

"العاملون الذين يتميزون بمجموعة من الكفاءات والمهارات والخبرات القادرة على إدخال التعديلات أو التغييرات الجوهرية وانتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة على كل شيء في المؤسسات بفضل التحسين والابتكار المتواصل، والعقول المدبرة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعل المؤسسة قادرة على التميّز عالمياً من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن واقتناص الفرص المناسبة التي توفرها التقنية". (2)

ج. التدريب الإداري:

ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشئون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية، وتتوفق كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات.

د. وزارة الداخلية:

قوات الأمن العام قوات نظامية مسلحة تابعة لوزارة الداخلية وتختص بالمحافظة على النظام والأمن العام والآداب داخل البلاد وحماية الأرواح والأعراض والأموال،

¹ - الصيرفي، محمد (2009) التدريب الإداري: المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

² - الميالي، حاكم أحسوني (2011) دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، المجلد السابع، العدد 21، بغداد: العراق.

وتتولى هذه القوات اتخاذ التدابير اللازمة لمنع ارتكاب الجرائم وضبط ما يقع منها وتلقي البلاغات والمعلومات والشكاوى وإجراء التحريات والأبحاث والتحقيقات والقيام بكل ما تفرضه عليها القوانين واللوائح والقرارات والأوامر والأنظمة من واجبات ومعاونة سلطات الدولة في تأدية وظائفها وفق أحكام القانون (1).

هـ. جهاز الخدمة المدنية:

أنشئ جهاز الخدمة المدنية بمملكة البحرين في العام 1975 حيث يعتبر أحد الجهات الحكومية التابعة مباشرة لمجلس الوزراء ويتولى الإشراف على الموارد البشرية بكافة الجهات الحكومية، ويسعى إلى تطوير مستوى قطاع الخدمة المدنية من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق العدالة.

وتخضع الجهات الحكومية التي تنظم شئون موظفيها للوائح خاصة للإشراف والرقابة الإدارية لجهاز الخدمة المدنية بما يضمن خضوع تلك الجهات للسياسة العامة للدولة في مجال الخدمة المدنية، ويتولى الجهاز الإشراف المركزي على شئون جميع الموظفين المدنيين الخاضعين لأحكام قانون الخدمة المدنية في جميع الجهات الحكومية، ويختص بدراسة مشروعات القوانين واقتراح اللوائح والقرارات الخاصة بشئون الخدمة المدنية وإبداء الرأي فيما يقترح من مشروعات متصلة بهذه الشئون قبل إقرارها (2).

و. معهد الإدارة العامة:

يعمل معهد الإدارة العامة على الوصول لأداء حكومي متطور يدعم خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال تطوير الأداء لتقديم الخدمات المواكبة للتطلعات التنموية، إضافة إلى تطوير الإدارة للموارد الممكنة لتوفير هذه الخدمات، وبناء القدرات لتتماشى مع التغيير الإبداعي للتطوير المستمر، ولصناعة السياسات والاستراتيجيات

¹ - الغانم، عبد الله . (2000). جوانب من تاريخ الشرطة في البحرين، ص 373

² - للاطلاع على المزيد من المعلومات - موقع جهاز الخدمة المدنية - <https://www.csb.gov.bh/ar/civil-service-bureau/about-csb.html>

الضامنة لتحقيق التنمية المستدامة. ويسعى المعهد لتحقيق أهدافه من خلال توفير التعلّم والتدريب لتطوير المهارات والمعرفة والسلوك، وتقديم الاستشارات للمساهمة في عملية اتخاذ القرار، وإعداد البحوث العلمية لحل الإشكاليات وإجراء التقييم والإرشاد الشخصي لبناء وتطوير القدرات، كل ذلك بالإضافة لأنشطة الاتصال الاستراتيجي لنشر الوعي وثقافة الأداء الحكومي⁽¹⁾.

الدراسات السابقة:

يستعرض هذا الجزء من الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

ويتم تناول مجموعة من الدراسات التي تلقي الضوء على كل متغيّر منفرداً، وهي متغيرات: البرامج التدريبية بأبعاده كمتغير مستقل، وتنمية رأس المال البشري كمتغير تابع ثم دراسات أخرى تربط بين هذين المتغيرين، ومن خلال هذه الدراسات يمكن التعرف على كل متغير وتحليل العلاقة بين المتغيرات في البيانات المختلفة والقطاعات المتنوعة التي يتم تطبيق الدراسات عليها. الدراسات التي تناولت متغير البرامج التدريبية:

هدفت دراسة Bodimer (2010)⁽²⁾ بعنوان "استخدام التدريب والتطوير لتحفيز

الموظفين: بناء برنامج تدريب وتطوير الموظفين، إلى التعرف على أهمية التدريب في تنمية وتطوير وتحفيز العاملين، والتعرف على الجوانب الأساسية الواجب توافرها في البرامج التدريبية حتى تؤتي ثمارها المنشودة. وقد تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (69) موظفاً من موظفي الصف الأمامي والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها دور التدريب الحاسم في تطوير أداء الشركات

¹ - للاطلاع على المزيد من المعلومات - معهد الادارة العامة <http://www.bipa.gov.bh/about-us/>
1-Bodimer, J. (2010). "Use Training and Development to Motivate Staff. Building Your Employee Training and Development Program. Department of Labor Training and Employment Guidance Letter.

من كافة النواحي الفنية والإدارية والإنتاجية، بما يلعبه من تدليل العقبات والقضاء على الصعوبات التي تعوق نموها وتطورها، كما يحقق التدريب نوعاً من الاستقرار في بيئة العمل داخل الشركات والمؤسسات، وهناك حاجة ملحة إلى استخدام وسائل وتقنيات التكنولوجيا الحديثة في أعمال تدريب العاملين، كما توجد ضرورة أن يتضمن البرنامج التدريبي عناصر الاحتياجات التدريبية للعاملين والتخطيط المسبق الجيد لها، والتنفيذ الفاعل لها ومن ثم التقييم.

أما دراسة أحمد هشام السامرائي، (2010) ⁽¹⁾ فهدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق، حيث قام الباحث بتطوير مقياس تكون من (52) فقرة أمام كل فقرة تدريج خماسي (دائماً، أحياناً، غالباً، نادراً، إطلاقاً). وقد تم توزيع (60) إستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المتدربين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.

وجاءت دراسة لنا مسلم وآخرون (2011) ⁽²⁾ تحت عنوان "دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (في قطاع البنوك في مدينة نابلس). والتي هدفت إلى التعرف على دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع البنوك العاملة بمدينة نابلس الفلسطينية. واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي وكذلك على المنهج التحليلي من أجل اختبار دور تدريب

¹ - الظفيري، نواف صنت سفاح. "أثر إستراتيجيتي التدريب التعاوني والمدمج على تنمية مهارات التدريب لدى المدربين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت 2015 Vol.16 Issue 52 Part 3, pp.59-96. (2015): 1. Majallat 'Ālam al-Tarbiyah.

² -مسلم، لنا ؛ العرندي، منور ؛ مسعود، ميساء ؛ ومحمد، هالة . (2011). دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (في قطاع البنوك في مدينة نابلس)، مشروع تخرج، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، نابلس، فلسطين.

الكوادر البشرية العاملة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، وتم إجراء الدراسة على عينة بحث مكونة من (48) من موظفي البنوك العاملة بمدينة نابلس. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود تأثير ملحوظ للتدريب خارج نطاق العمل على تحقيق الميزة التنافسية لقطاع البنوك العاملة بمدينة نابلس، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب داخل البنوك وارتفاع مستوى الميزة التنافسية، إضافة إلى عدم تواجد تأثير ملحوظ للمحتوى التدريبي على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك.

تناولت دراسة رجاء جاسم محمد وابتسام أحمد فتاح (2011)⁽¹⁾ التي جاءت تحت

عنوان "أثر برامج التدريب في تطوير أداء العاملين - دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة". حيث استهدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير برامج التدريب على عملية تطوير الأداء الوظيفي لمنتسبي دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة ومعرفة مدى مساهمة تلك البرامج في تطوير مهارات وقدرات العاملين بشكل فعال، واعتمدت الدراسة استخدام المنهج التطبيقي القائم على عملية المسح الميداني وإجراء المقابلات الشخصية نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة. وقد تم إجراء الدراسة على عينة بحث تتكون من (60) فرداً من منتسبي الدائرة محل الدراسة. واستخدمت الباحثتان برنامج SPSS لتحليل استجابات أفراد عينة البحث وتفسيرها مستخدمة النسبة المئوية والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعدل الانحدار. وتوصلت الباحثتان إلى عدد من النتائج منها: أنه حصلت الفقرة الواردة في المقابلات والتي تنص على أن التدريب يؤدي إلى الحصول على المعلومات والمعارف اللازمة والتي يحتاجها المتدرب، على أعلى معدل وهو 2.53، كما حصلت على أعلى أهمية نسبية وهي 84.44، كما يتسبب ضعف الإعداد الإداري لفاعليات وبرامج التدريب في جعل مدة التدريب غير كافية وغير ملائمة لاحتياجات المتدربين، إضافة إلى وجود أثر يمكن اعتماده بين برامج

¹ - رجاء جاسم محمد وابتسام أحمد فتاح: أثر برامج التدريب في تطوير أداء العاملين - دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة، وزارة العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، 2011.

التدريب المعتمدة وبين تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لجموع العاملين، حيث كانت نتيجة انحدار معامل B هي 0.81.

دراسة شرعه (2011) ⁽¹⁾ بعنوان: "استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين

في الشركات المساهمة العامة" هدفت الدراسة إلى بيان درجة تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لخطوات بناء استراتيجية واضحة للتدريب، والتعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين، كذلك مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب ومدى تبني الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب، والمعوقات التي تواجه الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية عند تبنيها لاستراتيجية فعالية التدريب. تـكـوـن مجتمـع الـدراسـة من جميع الشركات المساهمة الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عـمـان المـالي، وتم اختيار عينة الدراسة من الشركات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي ولديها استراتيجية واضحة لمواردها البشرية وخصوصاً لنشاط التدريب وعددها (40) شركة من أصل (81) شركة مساهمة عامة صناعية أردنية، وتم توزيع (240) استبانة، وقد تم التوزيع على مدراء الوحدات الإدارية ومدراء الموارد البشرية، ومدراء الإنتاج، ومدراء التسويق، والمدراء الماليين، والمدراء الإداريين، ومدراء البحث والتطوير وقد تم استرداد (206) من الاستبانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي على مستوى أداء العاملين وبلغت نسبة التفسير 44.7% ، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لنوعية البرامج التدريبية في الشركات المساهمة العامة الأردنية على مستوى أداء العاملين وبلغت نسبة التفسير (10.2%)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية

¹ - الطالبة، مشهور أحمد علي. التدريب وأثره في تنمية رأس المال البشري: مؤسسة الموصفات والمقاييس الأردنية: دراسة حالة، 2015.

لتبني الادارة العليا في الشركات المساهمة العامة الاردنية على مستوى أداء العاملين وبلغت نسبة التفسير (26.2%)، ووجود أثر ذي دلالة احصائية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب على مستوى أداء العاملين.

بينما دراسة عماد مسعود ولبنى الزيات (2012)⁽¹⁾ والتي وسمت بعنوان " أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن"، استهدفت تتبع أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على مستويات الأداء الخاصة بموظفي قطاع الخدمات في المملكة الأردنية الهاشمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الأولية والثانوية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي تم اجرائها على عينة مكونة من (320) فرداً من موظفي الصف الأمامي في القطاعات الخدمية مثل المستشفيات والفنادق والبنوك العاملة في العاصمة الأردنية عمّان، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ما يلي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب ودعم الإدارة العليا للتدريب على مستويات الأداء والوظيفي وتحقق الرضا الوظيفي للعاملين، كما أن مدة التدريب ودعم الإدارة العليا للتدريب شكّلا أهم المؤثرات على ارتفاع مستوى إنتاجية موظفي الصف الأمامي، ولقد شكّلت أساليب التدريب ومدى تنوعها وتطورها أحد أهم عوامل تحسن جودة الخدمة التي يتم تقديمها للعملاء من قبل موظفي الصف الأمامي، وتوجد فروق في أداء موظفي الصف الأمامي وفقاً لمتغيرات النوع والعمر والمؤهل الدراسي.

¹ - عماد مسعود ولبنى الزيات: أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن، دراسة ميدانية، كلية الإعلام، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.

فيما تناولت دراسة عيدان (2012)⁽¹⁾ والتي جاءت بعنوان " تقييم مصداقية

البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجات التدريب" وسعت الدراسة إلى تقديم إطار نظري خاص بتقييم البرامج التدريبية المستخدمة ومدى فاعليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف التي يتم وضعها على المستوى المؤسسي وما بها من عاملين منتسبين الى هذه المؤسسات. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات الخاصة بمدى مصداقية وفاعلية البرامج التدريبية المنفذة، ومنها: ضرورة الوقوف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لكافة منتسبي المؤسسة وتحديد لها بطريقة علمية من أجل ضمان كفاءتها وفعاليتها عند التنفيذ، وأيضاً عدم الاستهانة بعملية تقييم برامج التدريب، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة اعتماد معلومات دقيقة وغير متحيزة عبر اعتماد أسلوب علمي دقيق يحظى بتعدد مصادر التقييم وقياس مدى فاعليتها ومدى انعكاسها بالإيجاب على أداء المؤسسة ومنتسبيها من الموظفين والعاملين.

أما دراسة جميل إطميزي (2012)⁽²⁾ فجاءت هذه الدراسة بعنوان "دور التدريب

الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية" وهدفت إلى شرح ماهية التدريب الإلكتروني، وتسلط الضوء على متطلباته، ومحدداته وفوائده، وأنواعه، وأساليبه. واشتملت الدراسة على جانبين، أحدهما نظري والآخر تطبيقي، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات المتعلقة بأهمية التدريب الإلكتروني، منها: استخدام التدريب الإلكتروني المباشر في فعاليات ودورات التدريب ذات الطابع التكميلي، أو العلاجي لمواضيع سبق للمتدربين التعرض لها، وتبني منظومة تدريب إلكتروني مجانية يسهل استخدامها من قبل المتدربين المستهدفين في الوقت والمكان المناسبين لهم.

1- أحمد عيدان: تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2012.

2 - جميل إطميزي، دور التدريب في تنمية المارد البشرية، ورقة عمل، (2012).

وتناولت دراسة بن قايد فاطمة الزهراء (2012) ⁽¹⁾ التي جاءت تحت عنوان "

دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية" وهدفت إلى التعرف على مدى إمكانية أن تقوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتنمية وتحسين وتطوير الميزة التنافسية لمؤسسة SNVI الجزائرية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكذلك اعتمدت أيضاً منهج دراسة الحالة نظراً لملائمتهم لطبيعة موضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ما يلي: أنه قد توصلت المؤسسة إلى نتيجة أنه لا يمكن تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة من دون الأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية الخاصة بها والعمل الدائم على تنميتها وتطويرها من خلال برامج التدريب الفاعلة والجيدة، وعدم وجود استراتيجية واضحة لتبني المؤسسات الجزائرية لمفهوم الإدارة الاستراتيجية الرشيدة والفاعلة لمواردها المتاحة، بما يحقق الميزة التنافسية لها من خلال البعد عن الأنماط التقليدية الخاصة بالخطط والسياسات والموازنات، ووجود بيئة ذات خصائص تنافسية عالية تحيط بهذه المؤسسات الجزائرية، حيث تواجه الكثير من المنافسين متعددي الأشكال والأنواع، وجميعهم يسعى نحو تحقيق الفوز بالميزة التنافسية وكسب العدد الأكبر من المستهلكين المستهدفين.

وركزت دراسة أمال نجاتي عياش وعودة عبد الحواد أبو سنينة (2012) ⁽²⁾ في

دراستهم بعنوان "فاعلية برنامج تدريبي في تنمية الثقافة البيئية والاتجاهات الإيجابية نحو البيئة لدى طالبات كلية العلوم التربوية والآداب التابعة لوكالة الغوث الدولية-الأردن". حيث استهدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية الموجهة لتنمية الثقافة البيئية وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى طالبات كلية العلوم التربوية والآداب

¹-الزهراء، بن قايد فاطمة . (2012). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروييه.

²-عياش، أمال نجاتي؛ وأبو سنينة عودة عبد الحواد . (2012). فاعلية برنامج تدريبي في تنمية الثقافة البيئية والاتجاهات الإيجابية نحو البيئة لدى طالبات كلية العلوم التربوية والآداب التابعة لوكالة الغوث الدولية-الأردن، كلية العلوم التربوية والآداب، عمان، الأردن.

التابعة لوكالة الغوث الدولية - الأردن، نحو البيئة. وتم اجراء الدراسة على عينة مكونة من (74) طالبة ينتسبون إلى السنة الدراسية الثانية، وتم تقسيم أفراد العينة إلى مجموعتين، مجموعة تجريبية تتألف من 37 طالبة، ومجموعة ضابطة تتألف من 37 طالبة. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود تأثير إيجابي لبرامج التدريب التي تم تطبيقها على عينة البحث من الطالبات، تمثل في زيادة وعي الطالبات بالقضايا والمشكلات البيئية المختلفة مثل الاحتباس الحراري، والتلوث البيئي، والتصحر، وتغير المناخ وغيرها، كما ساهمت البرامج التدريبية في تحسين الاتجاهات البيئية لدى الطالبات، وقد ساهمت تلك البرامج في تنمية الثقافة البيئية لدى الطالبات، نتيجة لتناوله جزئيات البيئة المعاصرة وطرق معالجة المشكلات البيئية المختلفة، بطريقة مؤسسة وجذابة أدت إلى زيادة فاعلية مشاركة أفراد العينة وسهولة استيعاب ما جاء بها من مفردات.

أما دراسة شروق مسعودة وصالحي صافية (2013)⁽¹⁾ فقد جاءت بعنوان "أثر

استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" فقد اعتمدت الدراسة في جانبها النظري على المنهج الوصفي وفي جانبها التطبيقي على المنهج التحليلي. وتم التوصل إلى عدد من النتائج منها ما يلي: وجود تأثير ذي دلالة واضحة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية المنشودة من قبل الشركات والهيئات والمؤسسات، التطبيق الفعال والرشيد لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وعدم اعتماد المؤسسات على البرامج التدريبية الفاعلة والمعدة بشكل جيد يقلل من فرص تحقيقها للميزة التنافسية، إضافة إلى وجود علاقة تأثير مباشرة لكل من نظام الأجور، سياسات التوظيف، الحوافز والعلاوات، التعويضات نظام تقييم الأداء العادل، على تحقيق الميزة التنافسية للشركات والمؤسسات المختلفة من خلال أبعاد ومتطلبات نظم الجودة الشاملة المعمول بها.

¹-مسعودة، شروق؛ وصافية، صالحي . (2013). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

H. O. Falola, A. O. Osibanjo, S. I. Ojo فيما تناولت دراسة

(2014)⁽¹⁾ والتي جاءت بعنوان " فعالية التدريب والتطوير على أداء العاملين ومنافسيهم في صناعة البنوك في نيجيريا " فاعلية تدريب وتنمية وتطوير أداء الموظفين والتنافسية المؤسسية في قطاع البنوك النيجيرية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة مكونة من 232 فرداً من أعضاء مجالس إدارات البنوك النيجيرية، والتي تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية. وعقب الحصول على استجابات الأفراد من عينة البحث على فقرات الاستبانة الذي تم توزيعها عليهم، تم اجراء التحليل الاحصائي للحصول على نتائج الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ما يلي: وجود علاقة قوية بين كل من التدريب من ناحية، والتطور وأداء الموظفين والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية، من جهة أخرى، كما أوصت الدراسة بعدم اعتماد البنوك على عنصر التدريب فقط من أجل تحقيق الميزة التنافسية، نظراً لشدة المنافسة بين البنوك العاملة في نيجيريا، فالتدريب يجب أن يسير جنباً إلى جنب مع وضع السياسات والاستراتيجيات الملائمة والمناسبة، وبالتأكيد هذا لا يقلل من الآثار الإيجابية الناجمة عن وجود برامج تدريب تتمتع بالكفاءة والجودة اللازمة.

أما دراسة عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل (2016)⁽²⁾ تحت عنوان "دراسة

تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل"، فهدفت الدراسة إلى إجراء عملية تقييم لأثر البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها داخل عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل بهدف تقديم المقترحات الخاصة بتطوير عملية قياس أثر البرامج التدريبية المتبعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتم إجراء الدراسة على عينة بحث مكونة من (131) فرداً من المنتسبين إلى الكليات العملية والنظرية، وعن

¹- H. O. FALOLA A. O. OSIBANJO S. I. OJO, (2014). EFFECTIVENESS OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE AND ORGANISATION COMPETITIVENESS IN THE NIGERIAN BANKING INDUSTRY. Bulletin of the Transylvania University of Bravos, Series V: Economic Sciences • Vol. 7 (56) No. 1 – 2014.

²- عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل. (2016). دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، جامعة حائل، وزارة التعليم العالي.

طريق استخدام برنامج SPSS، تم تحليل استجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة الذي تم إعدادها لأغراض الدراسة، ومن ثم توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: تحظى فاعلية البرامج التدريبية التي يتم تقديمها بدرجة القبول والرضا في جميع مجال التدريب المختلفة، ويوجد أثر ملحوظ للبرامج التدريبية على أفراد العينة المنتسبين إلى الكليات النظرية أكبر من مثيله الموجود في الكليات العملية، ويتضح أثر البرامج التدريبية على الذكور من أفراد العينة أكبر من مثيله على الإناث من أفراد العينة. الدراسات التي تناولت متغير تنمية رأس المال البشري:

نقد هدفت دراسة (Falcao & Bittencourt, 2013) بعنوان دراسة ممارسة

إدارة رأس المال البشري وتأثيرها على الالتزام الوظيفي" إلى تقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على ترسيخ الالتزام التنظيمي لدى العاملين في واحدة من مؤسسات تكنولوجيا المعلومات بدولة البرازيل، وحاول الباحثون الذين قاموا بهذه الدراسة التعرف على أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساعد على ترسيخ الالتزام التنظيمي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثون بتصميم استبانة من أجل جمع بيانات الدراسة وقاموا بتوزيعها على عينة الدراسة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة تضمنت التحليل التمييزي والمتوسط الحسابي، وفي نهاية الدراسة وبعد تحليل بيانات الدراسة توصل الباحثون إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل الممارسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية ومن أهمها التدريب والتطوير وبين الالتزام التنظيمي للمؤسسة، كما أكدت الدراسة على أن الاستمرار في تدريب وتطوير الكوادر البشرية يساعد بشكل كبير على ترسيخ الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة.

¹-Scheible Falcao & Antonio Bittencourt. (2013). An Examination of Human Resource Management Practices Influence on organizational Commitment and Entrenchment. Brazilian Administration 2013 ، 76-57 .

بينما هدفت دراسة (Hanif & Shao, 2013)¹ بعنوان: "دور إدارة المواهب

واستراتيجيات إدارة رأس المال البشري للاحتفاظ بالمواهب" الى إلقاء الضوء على الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه كلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة المواهب البشرية في المحافظة على العاملين الموهوبين داخل المؤسسات، والحد من توجه العاملين لتغيير الوظيفة وتحقيق رؤية إدارة الموارد البشرية من خلال تنفيذ بعض الممارسات والسياسات التي تشتمل على فعالية الحوافز والمكافآت والترقي الوظيفي وبرامج التطوير المستخدمة، كل هذا بالإضافة الى الدور التقليدي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في جذب وتعيين وتدريب وتطوير العاملين الموهوبين الكفاء والتي تلعب دوراً بارزاً في نجاح المؤسسات وزياده انتاجيتها وتحقيق أهدافها. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة لتحقيق هدف الدراسة وإثبات صحة فرضياتها أو نفيها، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية تتكون من عدد 200 موظف من مدراء الأقسام والدوائر المختلفة في كافة المستويات الإدارية، وتوصل الباحثون الى نتائج هامة من بينها أن الدور الذي تلعبه إدارة المواهب يمثل جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجيات العامة لإدارة الموارد البشرية، ولقد أوصت الدراسة بضرورة التنبيه بأن سياسة الاحتفاظ بالمواهب تأتي كنتيجة حتمية لتوفر رزمة من الممارسات التي تشتمل على الأجور المناسبة وحوافز تتعلق بالتدريب والتطوير، والاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي لدى المواهب.

¹-Imran Hanif& Yunfei Shao. (2013). "The role of talent management and HR generic strategies for talent retention. African Journal of Business Management ،،Vol. 7 ،No. 29 ، Pp 2827-2835.

وتناولت دراسة (سبيرينة، 2015)¹، وهي بعنوان "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، قامت الباحثة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبيان كأداتها لجمع البيانات الأولية للدراسة، حيث قامت الباحثة بدراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين ببعض الجامعات الجزائرية البالغ عددهم 3676. وقامت الباحثة بتوزيع 800 استمارة على عينه عشوائية. ومن أجل تحليل بيانات الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS واستخدمت كلاً من معامل الارتباط بيرسون، معامل الثبات الفا كرونباخ، التكرارات، النسب المئوية، مخطط الأعمدة البياني، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وتوصلت الباحثة لبعض النتائج وكان أهمها أن الجامعات محل الدراسة قد استخدمت كلاً من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي والإبداع كاستراتيجيات هامة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين. كما أوصت الدراسة بضرورة بحث الجامعة وتركيزها على مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية.

أما دراسة (خلف الله، 2015)² التي جاءت بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت". فهدفت إلى استكشاف وإبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي وبيان دوره الفاعل في تنمية الموارد البشرية، وزيادة كفاءتها ومضاعفة فعاليتها في تنمية قطاع النفط في المملكة العربية السعودية. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بتبني وتوظيف المنهج الوصفي التحليلي

¹-سبيرينة، مانع. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات : دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، . جامعة محمد خيضر -بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

²-خلف الله، منال. (2015). التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت. جامعة الرباط الوطني كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.

من أجل إثبات فروض الدراسة، وقامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة وتم توزيع هذه الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها 100 موظفاً من مجتمع العينة المكوّن من موظفي شركة سودابت. ثم قامت الباحثة بالمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة عن طريق الوسائل الإحصائية المختلفة كحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وبالتحليل الإحصائي لقياس الرضا الوظيفي توصلت الباحثة في نتائج دراستها الى فعالية وجود تخطيط استراتيجي على مستوى الشركة، كذلك أكدت الدراسة على وجود وتعاون مشترك بين إدارة الموارد البشرية والعاملين بالشركة من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة وجودة عالية.

وتناولت دراسة (Nabi & Munir, 2016)¹ التي جاءت بعنوان " أثر

ممارسات إدارة رأس المال البشري على الأداء الوظيفي، وهدف الباحثون من إجراء هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري متكامل لفحص وتقويم العلاقة فيما بين خمسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي الإشراف والرقابة، الرضا الوظيفي، التدريب، التحوّل الوظيفي، والتغيّب عن العمل ومحاولة تقييم أثر هذه الممارسات الخمسة على أداء العاملين ورضائهم الوظيفي في بنك Dhaka في بنغلادش. وبغرض تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثون بإجراء الدراسة على عينة مكونة من 60 شخصاً من العاملين بالبنك، وقام الباحثون بتوظيف أداتين للدراسة وهما Qureshi and Ramay scale (2006) على ممارسات إدارة الموارد البشرية و Singh (2001) scale على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها أن نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات علاقة بتحقيق عنصر الرضا الوظيفي للعاملين، كما أكدت الدراسة على أن الرضا الوظيفي له علاقة مباشرة بالأداء والإنتاجية الخاصة بالعاملين.

¹-Nurun Nabi& Shayekh Munir. (2016). The Impact of Human Resource Management Practices on Job Performances: A Case Study of Dhaka Bank Pvt. Ltd.,. Bangladesh Human Resource Management Research6 ،،(2): 45-54.

وأُلفت دراسة (Abu Keir, 2016)¹ التي جاءت تحت عنوان " إدراك العاملين

لتأثير ممارسات إدارة رأس المال البشرية على الأداء التنظيمي: من خلال أدوار

ثقافة المؤسسة والتزام العاملين وبقاء العاملين في الجامعات الخاصة في مملكة

البحرين" إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدراك العاملين

للاداء التنظيمي، هدف الباحث لقياس هذه العلاقة مباشرة ومن خلال متغيرات وسيطة

مثل ثقافة المؤسسة والتزام العاملين وبقاء العاملين، ولقياس أو تقييم هذه العلاقة قام

الباحث بتصميم مقياس للدراسة من خلال مراجعة الأدبيات، تم جمع البيانات من

نموذج خلال الاستبانة التي صاغها الباحث، شملت العينة 300 من الأكاديميين

وأعضاء الهيئة الإدارية في خمس جامعات خاصة في البحرين. ومن خلال التحليل

الإحصائي للبيانات خلص الباحث إلى أنه توجد علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة

الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في البحرين وإدراك العاملين للأداء الوظيفي،

كما أن هذه العلاقة توجد أيضاً من خلال المتغيرات الوسيطة التي وظّفها الباحث.

هدفت دراسة عبد القادر يعقوب (2016)² بعنوان " استثمار رأس المال البشري

والفكري ودوره في تحقيق التنمية المستدامة" إلى التعرف على استثمار رأس المال

البشري والفكري ودوره في تحقيق التنمية المستدامة. من خلال تحليل الأدبيات المتاحة

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن المورد البشري هو الأساس في أي عمل إنتاجي بل

وفي تقدم أي أمة، كما أن الاستثمار في رأس المال البشري والفكري واقع لا بد من

مواجهته رغم كل التحديات، وأن رأس المال الفكري مصطلح يشمل الإنسان بما يحمل من

¹-Mohammed Abu Keir. (2016). Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organizational Performance: Mediating roles of Organizational Culture, Employees' Commitment and Employee Retention in Bahrain Private Universities. Cardiff: Cardiff Metropolitan University.

²-يعقوب عبد القادر. (2016) بعنوان " استثمار رأس المال البشري والفكري ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة ماجستير، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - مركز بحوث القرآن الكريم والسنة النبوية

قيم وأفكار ورؤى وغيرها، كما تبين أن هناك أبعاداً متعددة للتنمية تشمل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبشرية.

هدفت دراسة هندا مدفوني (2016)⁽¹⁾ التي جاءت بعنوان "رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه- نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن" وهدفت الدراسة إلى إبراز المنهج الفكري الجديد القائم على الأصول المعرفية وعلى رأسها العنصر البشري مع تبيان أهمية الإستثمار فيه عن طريق عرض آليات تنميته وتطويره، وتوضيح جوانب الصعوبة التي تفرضها طبيعته اللاملموسة في قياس عوائده إضافة إلى استحداث نموذج للقياس خاص بالموجودات الفكرية. أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعة تلتزم بقراراتها ومسؤولياتها طويلة الأجل بتحويل رأس المال البشري من أصول(رصيد) إلى نتائج (تدفق) وتبين أن هذا التدفق يمكن قياسه من خلال المنشورات المتخصصة وإطلاق المنتجات والخدمات القائمة على المعرفة بالإضافة.

أما دراسة هندا مدفوني (2017)⁽²⁾ الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي -دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية-، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، ومن خلال التحليل الإحصائي للاستبانة توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أنه تعد عملية الاستثمار في المورد البشري والأصول الفكرية هي المفتاح الرئيسي في عمليات تحسين الجودة، كما أنه يعتبر رأس المال البشري هو القيمة

¹-هندا مدفوني .(2016). رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه- نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد (6).

²-مدفوني، هندا (2017). الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي -دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

الإبداعية الأساسية التي تحقق الديناميكية للجامعة، وهذا يركز على البعد العقلي الذي نلقبه في وقتنا الحاضر بعصر المعرفة.

ونذبت دراسة أحمد إبراهيم السلمي (2017)¹ وهي بعنوان "تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميته"، إلى التعرف على مفهوم إدارة رأس المال البشري، وأهميته، ومكوناته، وضمانات نجاحه، والتحديات التي تواجهه، ودراسة واقع إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء على ضوء متطلبات تنميته، ووضع تصور مقترح لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء على ضوء متطلبات تنميته، حيث وظفت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وطبق الباحث استبانة على عينة بلغت 183 من أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي (الحكومية والخاصة) بشمال سيناء، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج، منها: أنه قد جاءت متطلبات إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء متوسطة، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة عند مستوى 05.0 في محاور الدراسة ككل، تعزى إلى متغير نوعية مؤسسات التعليم العالي (حكومية/ خاصة)، لصالح مؤسسات التعليم العالي الحكومية.

فيما تناولت دراسة بكاري مختار (2019)² بعنوان "الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر"، تسليط الضوء على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، ودراسة الاستراتيجيات والاستثمارات المتعلقة برأس المال البشري لتحقيق تحسينات سريعة في النتائج، ومناقشة سبل تحسين كفاءة

¹ -السلمي، احمد إبراهيم (2017). تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميته، مجلة الإدارة التربوية العدد (15).

² -مختار، بكاري (2019). الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد (8) العدد (2).

قياس رأس المال البشري، من خلال تحليل الأدبيات المتاحة حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إن لرأس المال البشري دور في زيادة وتحسين مستوى الإنتاجية وكذلك تحسين أداء المؤسسة، والاستثمار فيه شيء أساسي لتنميته وتطوير معارفه ومهاراته حتى يتم استغلالها لصالح المؤسسة، كما أنه يعتبر رأس المال البشري ثروة للأمم حيث تزخر الجزائر برأس مال بشري شاب ذي قدرات عالية يمكنها من إدارة عجلة النمو والتنمية إن هي استغلته بالشكل والفعالية المطلوبين، وهذا ما يعكس صحة الفرضية الأولى.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بناء على ما ورد في الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية: فاعلية التدريب، وتنمية رأس المال البشري يتضح أن هذه الدراسات قد تباينت من ناحية البيئات التي طبقت فيها، كما تباينت أهداف هذه الدراسات ومجتمعات وعينات الدراسة، وتشابهت في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

لقد تم اختيار الدراسات السابقة على أساس أن تخدم محاور البحث الراهنة، بهدف إثراء موضوع فاعلية البرامج التدريبية وتنمية رأس المال البشري، بالإضافة إلى إثراء نتائج هذه الدراسات في الجانب الميداني من البحث الحالي.

النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات:

أظهرت الدراسات السابقة أن التدريب وما يتم تقديمه من برامج تدريبية يرتبط جملة وتفصيلاً برأس المال البشري وهم الموظفون، حيث يقود التدريب وما يتم تقديمه من برامج تدريبية إلى تنمية معارف العاملين وتوجيه سلوكهم وزيادة فاعليتهم وتحسين الإنتاجية، كما يسهم في تطوير قدرات العاملين وتسهيل ما يقومون به من مهام، إضافة إلى أنه يعزز الإبداع والإبتكار لدى العاملين وجميعها أدوات لتنمية رأس المال البشري في المؤسسات.

لقد قدمت هذه الدراسات نتائج حول دور التدريب في تحقيق الاستقرار في بيئة العمل، وكيف يسهم في تطوير قدرات رأس المال البشري، ويقود إلى تحقيق الميزة التنافسية،

وتطوير وتحسين الأداء ومخرجات العمل، وتحسين جودة الخدمات، كما أن للتدريب دور في تحسين فاعلية الأداء ورفع معنويات العاملين وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة.

أما فيما يتعلق بنتائج الدراسات التي تناولت متغير رأس المال البشري فبيّنت وجود علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومن أهمها التدريب والتطوير وتحسين وتطوير رأس المال البشري للمؤسسة، كما أن إدارة مواهب المؤسسة له تأثير واضح على قيمة وجودة رأس المال البشري، فمن خلال تطوير استراتيجيات رأس المال البشري يتطور أداء المؤسسة ككل، وبرهنت نتائج دراسات على أن رأس المال البشري مصطلح شامل لتطوي تحته قيم وأفكار ورؤى العاملين في المؤسسات، كما يعتبر رأس المال البشري بمثابة قيمة إبداعية في المؤسسة، وقدمت الدراسات دلائل على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري.

من حيث المنهج:

اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي والتحليلي وطبقت جميعها تقريباً أسلوب المسح حيث كانت الاستبانة هي الأداة الأولية لجمع البيانات في جميع الدراسات السابقة. من خلال إطلاع الباحث على المناهج المطبقة ووضوح اتجاه هذه الدراسة الحالية أمامها، حدد الباحث المنهج الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة وهو الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي.

من حيث الأدوات:

من خلال مجموعة الدراسات السابقة تبين للباحث أن أهم أدوات جمع البيانات الثانوية والأولية التي طبقت في جميع هذه الدراسات كانت الاستبانة التي تعد الأداة المشتركة بين هذه الدراسات في جمع البيانات الأولية، حيث وجد الباحث أن جميع هذه الدراسات قد بنيت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية بشكل عام. وقد وجد الباحث أن جميع الدراسات السابقة اعتمدت إما على أداة الاستبانة أو على أدوات تحليل

المضمون والاستبانة معاً، وفي إطار ذلك سيقوم الباحث باختيار أداه الاستبانة لجمع بيانات هذه الدراسة الأولية والثانوية لأن هذه الأداة تناسب الى حد كبير مع طبيعة الموضوع ونوع المنهج المستخدم وعينة الدراسة.
ما يميز الدراسة الحالية:

• البيئة المبحوثة:

تم تناول تأثير فاعلية التدريب على تنمية رأس المال البشري في بيئات عديدة كما ورد في الدراسات السابقة مصر وفلسطين والبحرين والجزائر والأردن ونيجريا والكويت وغيرها من الدول، إلا أنه - وفي حدود علم الباحث - تعتبر هذه الدراسة جديدة حيث لم يتم تناول العلاقة بين المتغيرين من خلال أي من الدراسات السابقة في مملكة البحرين.

• القطاعات المبحوثة:

عرضت الدراسات السابقة العديد من القطاعات والتخصصات التي تم تطبيق الدراسات فيها ومنها الجامعات والقوات المسلحة والمؤسسات الصناعية والمصارف وشركات الطاقة والمؤسسات التكنولوجية، إلا أنه يتم تطبيق الدراسة الحالية في قطاع جديد هو القطاع الحكومي في مملكة البحرين.

• الأبعاد المبحوثة:

يتم دراسة التدريب من خلال أربعة أبعاد: أساليب التدريب، أهمية التدريب، تقنيات التدريب الفعّال، وطرق التدريب، بينما يتم دراسة تنمية رأس المال البشري من خلال إدارة المعرفة، التحفيز، وفرق العمل.
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة يمكن القول إن ما تم طرحه من دراسات يمكن الاستفادة منها، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إثراء هذا البحث على النحو التالي:
أ. تكوين الإطار النظري للدراسة.

- ب. تكوين خلفية نظرية حول موضوع الدراسة لدى القارئ والباحث.
- ج. صياغة أهداف وتساؤلات وفرضيات موضوع الدراسة.
- د. بناء المقياس المستخدم في تطبيق استمارة الدراسة الميدانية.
- هـ. طرح بعض نتائج الدراسات السابقة وتناول واقع موضوع الدراسة الحالية من خلال ما سبق من دراسات.

الفصل الأول الإطار النظري للتدريب

مقدمة :

يشهد العالم أجمع في الفترات الأخيرة العديد من التغيرات التي تحدث بشكل متلاحق ومتسارع في جميع المجالات والتخصصات، ويعتبر مجال المؤسسات عموماً ومؤسسات الأعمال بشكل خاص هو أحد أبرز تلك المجالات التي شهدت تغيرات وتطورات عديدة والتي تأثرت بما لا يدع مجال للشك وبشكل كبير وملحوظ بالثورة التقنية والاتصالية والمعلوماتية التي بدأت منذ نهايات القرن العشرين وامتدت وبشراسة في العقدين الأول والثاني من القرن الحادي والعشرين، ولعل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية قد دعمت من فرص انتشار العولمة وتوسع رقعتها، بحيث لم يعد العالم ذلك المكان الواسع الكبير مترامي الأطراف بل أصبح كما يسميه الكثيرون بذلك القرية الكونية التي يمكن الانتقال من أقصاها إلى أديانها في بضع ثواني من خلال وسائل الاتصال والتواصل الحديثة، ولقد أوجدت العولمة بكل الزخم الذي تحملها مفردات ومصطلحات جديدة رافقتها¹

تعتبر أشري التحديات التي شهدتها وما تزال بيئات الأعمال تشهدها في العقدين أو الثلاثة المنصرمة هي زيادة التنافسية والتي تعتبر مأزق كبير وقعت فيه مؤسسات الأعمال التي اعتادت على التنافس في نطاق محلي أو إقليمي ووجدت نفسها فجأة مطالبة بالتنافس مع جميع المؤسسات في جميع أنحاء العالم في نفس مجال عملها، أصبحت مؤسسات الأعمال مطالبة بإدراك هذه التحديات والتكيف مع التغيرات، حيث أصبح العالم ذلك المكان الصغير الذي لا يبعد فيه شيء لا على القاصي ولا على الداني، وازدادت مساحة حرية انتقال الأفكار والأفراد والسلع والخدمات من دولة إلى أخرى خاصة مع توقيع اتفاقات التجارة العالمية وظهور التحالفات الاقتصادية والاتحادات التجارية، ولم يعد السوق له أي شكل من الحدود فتحوّلت الأسواق المحلية أو الإقليمية إلى سوق واحد عالمي كبير يجمع بين ثناياه جميع دول العالم بمؤسساتها كل في تخصصه، وهو الأمر الذي وضع على كاهل مؤسسات الأعمال عبءً ثقيلاً يتمثل في

¹-أحمد جميل. (2015). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ص143.

اتساع رقعة التنافسية من المحلية إلى العالمية وزيادة عدد المتنافسين وقوتهم في هذا السوق العالمي الجديد¹ واصبح لازماً على هذه المؤسسات أن تبرهن قدرتها على البقاء والاستمرار في مواجهة المنافسين الشرسين الذين لا يتركون فرصة إلا واقتنصوها من أجل التميز ومواصلة التنافسية ومن ثم برزت مفاهيم جديدة تفسر مثل هذه المواقف التي لم تكن جُل المؤسسات معتادة عليها على الأقل قبل فترات الانفتاح هذه. ولعل أبرز المفاهيم التي ظهرت لتفسر هذه الحالة كان مفهوم الميزة التنافسية، حيث أصبح الجميع على وعي بأنه من الهام أن تكتسب مؤسسات الأعمال ميزة تنافسية تدعم موقفها التنافسي وتعطيها أفضلية عن الآخرين لجذب العملاء نحو ما تقدمه من خدمات أو منتجات. وأخذت جميع المؤسسات في العمل على اتخاذ كافة التدابير وتبني الإجراءات التي يمكن من خلالها كسب هذه الميزة التنافسية، وشملت هذه الإجراءات والخطوات الكثير من المجالات حتى يمكن لمؤسسات الأعمال أن تسير كم التحولات الهائل والتحديات الكبيرة التي طرأت على بيئات الأعمال على كل من المستوي الكلي أو الجزئي، حتى أن من هذه المؤسسات من سعت إلى تحليل بيئتها الداخلية والخارجية حتى يمكن أن تدرك جميع الأبعاد التي يمكن التعامل معها من أجل كسب الميزة التنافسية، خاصة في ظل تواجدها في محيط يتميز بالمنافسة القوية، وتغير أذواق المستهلكين، وسرعة التطور التكنولوجي، حتى يمكنها على الأقل أن تميز ما لديها من فرص ونقاط للقوة وأن تتعرف على التحديات ونقاط الضعف وذلك حتى تتمكن من تملك لقدرات تنافسية أكبر من منافسيها²

يمكن القول بأن العنصر الأكثر فاعلية في تمكين المؤسسات من تحقيق الميزة التنافسية هو عنصرها البشري، حيث أن العامل المباشر في كسب الميزة التنافسية هو قدرة المؤسسة على تنفيذ أنشطتها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في

¹-Imran Hanif&Yunfei Shao. (2013). "The role of talent management and HR generic strategies for talent retention. African Journal of Business Management ،،Vol. 7 ،No. 29 ، pp 2827-2835.

²-هاجرة غانم. (2015). مساهمة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة: دراسة حالة جامعة المسيلة. رسالة ماجستير . الجزائر: جامعة محمد بوضياف، ص17.

نفس مجال العمل، حيث تعتبر الموارد البشرية للمؤسسة بما تمتلكه من مهارات وقدرات ومعارف هي المصدر الأكثر أهمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث أن امتلاك كفاءات وخبرات ومهارات في المؤسسة يدعم قدرتها على مواصلة التنافسية، حيث يمكن للمؤسسة أن تؤدي بأسلوب واحد أو مجموعة من الأساليب التي لا يملكها المنافسون، من ثم يمكن للمؤسسة أن تقدم جودة أفضل للمنتج وخدمة متميزة عن الآخرين، كما يظهر عنصر الإبداع والابتكار في الخدمات والمنتجات، إضافة إلى أن تكلفة الإنتاج يمكن أن تنخفض بشكل كبير جداً ما يؤثر إيجاباً على السعر النهائي للمنتج أو الخدمة التي تقدم للعميل¹.

تشير بعض الدراسات في مجال الموارد البشرية إلى أنه من خلال تحليل القوى المختلفة ذات التأثير على كفاءة وأداء وقدرة المؤسسة أن أهم هذه القوى وأكثرها فاعلية بالنسبة للمؤسسة هو عنصرها البشري المتمثل في العاملين بها والجماعات الذين يتعاملون معها ومن يقومون على عملية اتخاذ القرار، حيث أن هذا العنصر يهيئ للمؤسسة فرصاً للانطلاق وتحقيق ميزة تنافسية عن المنافسين الآخرين، يعتبر القائمون على إدارات الموارد البشرية أن التدريب هو النشاط الأكثر أهمية من بين جميع ممارسات هذه الإدارة الهامة والذي يلعب دوراً فعالاً في دفع المؤسسة إلى الأمام حيث أصبح التدريب من أبرز متطلبات التمكين بشرط أن تتمكن المؤسسة من خلاله أن تحسن من كفاءة منتسبيها وأن تحسن من أدائهم ومخرجاتهم بالأخص إذا كان هناك علاقة بين التدريب المقدم للعاملين حصولهم على حوافز تشجعهم على الانضمام للبرامج التدريبية وتحقيق أقصى استفادة منه².

¹-مانع سبيرينة. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات : دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، . جامعة محمد خيضر -بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص54.

²-منال خلف الله. (2015). التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت. جامعة الرباط الوطني كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، ص10-12.

يعدّ التدريب من أحد الموضوعات المهمة في المؤسسات كافة سواءً كانت هذه المؤسسات عامة أو خاصة، فالتدريب بشكل عام جهد مخطط له يعمل على تزويد العاملين بالقدرات والمهارات وإعداد الكوادر البشرية الكفيلة بتحقيق المستوى المطلوب من الإنجاز وتطوير أداء المؤسسة في جميع جوانبها المختلفة، والذي يسهم بدوره في مواكبة التطور الذي تسعى إليه كل مؤسسة، يرى الكثيرون أن التدريب هو بمثابة استثمار للمؤسسات في رأس مالها البشري حتى يصبح ذي كفاءة عالية ويمكنه أن يحقق مستويات عالية من الإنتاجية، والتدريب كوسيلة لتطوير وتنمية وتعليم العاملين في أي مؤسسة من المؤسسات إنما هو في واقع الأمر جزء لا يتجزأ من اقتصاد المعرفة الذي يدعم الاستثمار في رأس المال البشري وكذلك ضرورة مواجهة التحديات التي تعترض طريق تنمية هذا العنصر الهام¹.

حيث تتميز بيئة أعمال المؤسسات والشركات بالوقت الحالي بالمنافسة الحادة، والتغيّر المستمر والسريع في آن واحد، مما يفرض ضرورة التكيف مع هذه التغيرات في سبيل تحقيق أهدافها في البقاء والنمو والاستمرار. وبفضل قدرته على تطوير المعارف والقدرات، والمبادئ العامة التي تقوم عليها، وتطبيقها في المجالات المختلفة، غدى التدريب إحدى السبل الأكثر نجاعة في تنمية القدرة على حل المشكلات التي تواجه مؤسسات الأعمال المعاصرة².

وحيث أن الشركات والمؤسسات التي تتبع الإدارة المعاصرة ألزمت بتطوير أساليبها وتحديث تقنياتها لمواجهة قوى المنافسة المتزايدة، وحيث أن المؤسسة هي كيان حي تعيش على المعرفة وتتزود من مناهاها ومصادرها المختلفة وتنمو وتتطور من خلال التدريب

¹ - شتاتحة عائشة. (2012). أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لأكاديمية الصيانة لسوناطراك بالأغواط. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 15.

² - طه نايل. (2013). علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 5(10)، 426-434.

والتطوير، فقد تنهأوى كفاءتها وتنهار قدرتها التنافسية حين تتقادم قدرات موظفيها على النمو والتطور، وحين تتوقف عن تطوير أساليب التدريب لديها، بالتالي أصبح التدريب والتطوير من العوامل الأساسية المحددة للميزة التنافسية لأي مؤسسة أو شركة¹.

ويتناول الباحث في هذا الفصل موضوع التدريب من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفهوم تدريب الموظفين وأهميته في تحسين أداء رأس المال

البشري

المبحث الثاني: أنواع التدريب، وكيفية تحديد الطرق المناسبة للتدريب

المبحث الثالث: أساليب التدريب الفعال لتنمية رأس المال البشري

¹-Nurun Nabi و Shayekh Munir. (2016). The Impact of Human Resource Management Practices on Job Performances: A Case Study of Dhaka Bank Pvt. Ltd.,. Bangladesh Human Resource Management Research6 ،،(2): 45-54.

المبحث الأول: مفهوم تدريب الموظفين وأهميته في

تحسين أداء رأس المال البشري

يعتبر تدريب وتنمية رأس المال البشري من الوظائف الهامة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها، حيث يبرز دور التدريب في تقديم المعارف الجديدة، والمهارات الحديثة، والاتجاهات المسيرة والمواكبة للفرد، وذلك اتساقاً مع كل جديد، في مكونات الدور من سبل وطرق أداء وتقنيات، لم تكن متاحة من قبل، وعليه فإن التدريب يخدم الفرد والدور الذي يلعبه، ويطور العلاقة بينهما، ويرفع كفاءتها ويزيد من فعاليتها.

ويعتبر الهدف الأساسي لتدريب العاملين هو تنمية مهاراتهم ودعم الكفايات والمعارف الموجودة لديهم، مع إكسابهم مهارات جديدة تتصل بمجال العمل وتتناسب مع التغيرات الحادثة في هذا المجال والمجالات المعرفية التي تتصل بها، ذلك لأن المحور الرئيسي للتدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والمعرفية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذاتهم من خلال تحقيق مزيج من أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة¹.

وإذا ارتفعت ونمت الكفاءة عند الفرد، والمدرّب، ربت كفاءة المؤسسة ككل، فمن السهل بعد ذلك أن تتصور المجتمع ككل بأن يثري ويتطور ويتقدم من التدريب، إذ يترتب على التدريب نضوج ورقي الثروة البشرية، وامتلاكها للمقومات اللازمة لاستغلال الموارد المتاحة وتنميتها ورفع إنتاجيتها. وبذلك يتوصل المجتمع على المدى القصير، والبعيد إلى أهدافه المتنوعة، التي يضمها هدف كبير ونبيل، ألا وهو تحقيق الرفاهية الإنسانية لكل أفراد المجتمع.

¹ - طه علي نايل: علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية. دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2013 المجلد: 5 الإصدار: 10، 2013، ص 426-448.

المطلب الأول: مفهوم تدريب الموظفين وأهميته في تحسين أداء رأس المال البشري

مما لا شك فيه أن القيمة الفعلية لأي مؤسسة من المؤسسات مهما كان حجمها أو شكلها أو تخصصها إنما تتحدد في المقام الأول بناءً على قيمة العنصر البشري بها وعلى اسهامات هذا العنصر، حيث أن العنصر البشري والذي عادة ما يمكن الإشارة له على أنه رأس المال البشري للمؤسسة هو في واقع الأمر العنصر الأثمن والأفضل والذي يعتبر ضمن موجودات المؤسسة والذي يسهم في رفع القيمة السوقية لها بين جميع المؤسسات التي تتشارك معها أو تتنافس معها في نفس مجالها، ولقد فسّر الكثيرون الأهمية القصوى للعنصر البشري بين موجودات المؤسسات على أنه العنصر الذي يتحمل المسؤولية بشكل كامل عن إدارة العملية الإنتاجية وتحديد مدى جودة وقيمة المخرجات للمؤسسة، يدرك المختصون في علوم الإدارة وفي مجال إدارة الموارد البشرية أن قدرة المؤسسة على تحسين معدلات الإنتاج تحسين جودة المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها للعملاء يتوقف بدرجة كبيرة وأساسية على قدرة وكفاءة العنصر البشري الذي يعمل في المؤسسة، وهو ما يمكن المؤسسة بشكل اساسي من الوصول إلى المستوى المنشود من رضا وولاء العملاء مما يؤدي إلى تحقيق الشركات لمستويات الأرباح التي تطمح لها وهو بمثابة الهدف الأسمى والأهم لأي شركة في أي تخصص، من ثم فإن وجود نوعية العاملين الذين يمتلكون قدرة وكفاءة ومعرفة ومهارات تساعدهم على التصدي للتحديات والتغيرات الجديدة هو كلمة السر في نجاح المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية، وأصبح من الواضح للمختصين في مجال الموارد البشرية بمؤسسات الأعمال أن تدريب وتطوير العاملين وزيادة كفاءة وقدرات العنصر البشري لديها هو أفضل وسيلة للفوز بالميزة التنافسية⁽¹⁾.

¹ - عماد مسعود ولبنى الزيات: أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن، دراسة ميدانية، كلية الأعلام، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.

ولقد برزت أهمية التدريب والتطوير للموارد البشرية لأي مؤسسة من المؤسسات منذ فترة طويلة، حيث يعتبر التدريب هو الأداة الأكثر فاعلية في تحسين أداء العنصر البشري ولقد ازدادت أهمية تطوير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات مع التغيرات التقنية والتكنولوجية التي طرأت ومازالت تطرأ على قطاع الأعمال في العصر الحديث، حيث أنه من الهام أن يكتسب العاملين أحدث الخبرات والتقنيات التي يتم توظيفها في مجال عملهم حتى يكون لديهم القدرة على مواكبة المنافسين والتقدم¹، من ثم بدأت مؤسسات الأعمال في توجيه نسبة كبيرة من استثماراتها في تدريب وتطوير وتنمية العنصر البشري، بالإضافة إلى تمكينهم من أدوات ووسائل العلم النظري، والتطبيق العملي المتقدم حتى يتمكنوا من مواكبة أحدث التغيرات والتطورات وحتى يمكن تنمية مهاراتهم وزيادة خبراتهم وتطوير قدراتهم ومعارفهم لكي يتمكن هؤلاء الأفراد من إدراك جميع متطلبات العملاء⁽²⁾.

مفهوم تدريب الموظفين

لقد أصبح التدريب أحد أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، حيث يلعب التدريب أدواراً فعالة في تمكين المؤسسات من الوصول إلى أهدافها والنجاح ذلك لأن التدريب يسهم وبشكل إيجابي في زيادة كفاءة العاملين في القطاعات الإنتاجية والخدمية، ويرى المختصون أن التدريب وظيفة هامة وحيوية تتولى مسؤوليته إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالشكل الذي يسهم في أن تكون المؤسسة أكثر حركية وفاعلية خاصة في ظل التغير المستمر الذي تشهده بيئات الأعمال الحديثة، ومن خلال العملية التدريبية يمكن للمؤسسات أن تستخلص أفضل ما لدى العاملين وأن تحسن أدائهم بل وتزيد من فاعلية هذا الأداء.

¹- خميس الرميحي، دور الوسائل التدريبية الحديثة في تنمية مهارات العاملين في الإدارة العامة للمرور، دراسة ماجستير، الأكاديمية الملكية للشرطة، 2019، ص 5-7.

² - جميل إطميزي، دور التدريب في تنمية المارد البشرية، ورقة عمل، (2012).

إن كل من يعمل في مجال التدريب له تصور ضمني محدود لمعنى وظيفة التدريب، وغالباً ما يختلف تعريف وتصور كل منا عن تصور الآخرين، ويرجع هذا الاختلاف الى إدراك طبيعة الهدف من عملية التدريب، وطبيعة ونوعية الأدوار الملقاة على عاتقه، وإن كان الاختلاف في حد ذاته ظاهرة إيجابية تشدّد الفكر وتولد النقاش الجاد، إلا أن الاختلاف المشار إليه هنا قد لا يقتصر على مجرد قضية مطروحة للحوار، بل يتعدى ذلك ليصبح نواة القرارات المتخذة من قبل المسؤولين فيما يتعلق بهذا النشاط، وهنا تكمن أهمية السعي الجاد لإيجاد معنى محدداً ودقيقاً لمفهوم التدريب والتنمية. وفيما يلي مجموعة من المفاهيم التي أعطيت للتدريب أملاً في الوصول إلى مفهوم محدد.

يعتبر التدريب ذي أهمية كبيرة كنتيجة لما تلعبه البرامج التدريبية من أدوار في تغيير مهارات ومعارف وقدرات الأفراد وتطوير أنماط سلوكهم، وهو ما يحدث من خلال تدريب العاملين وبشكل متواصل يسهم في رفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم على إنجاز العمل بصورة جيدة وبالشكل المطلوب، ويؤكد المختصون في الفكر الإداري المعاصر على أن التدريب يعتبر من أبرز الوسائل التي يمكن أن تضمن التعلّم المستمر في المؤسسة، حيث أفرزت غالبية الأبحاث والدراسات الحديثة نتائج مفادها ضرورة تنمية وتطوير الموارد الفكرية في المنظمات المعاصرة، من خلال تجاوز المفهوم التقليدي للتدريب⁽¹⁾.

التدريب لغة:

يأتي التدريب في اللغة العربية على وزن تفعيل من المصدر الثلاثي (دَرَبَ) بالأمر (دَرَباً) و(دَرْبَةً)، وتَدَرَّب: ضَرِيَ ودَرَّبَ به وعليه وفيه: ضَرَّاهُ. والمَدَرَّبُ من الرجال: المجَرَّبُ والمَدَرَّب: الذي قد أصابته البلى ودربته الشدائد حتى قوي ومرن عليها. والدَّرْبَةُ: الضراوة، والدَّرْبَةُ: عادة وجرأة على الحرب وكل أمر. وقد درب بالشئ يدُرَّب ودرب به إذا

¹ - علي مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة مقدمة إلى مجلس جامعة سانت آليمنتس كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في اختصاص إدارة الأعمال، بغداد، 2012، ص 20-24.

اعتاده وضري به، تقول: ما زلت أعفو عن فلان حتى اتخذها دربة، والدارب: هو الحاذق والماهر بصناعته، تبرز هذه التعريفات والمرادفات اللغوية أن التدريب يأتي بمعنى التعويد والحدق والتمرين(1)، وهو ما يعني أنه يتأهل المتدرب ويكتسب المعارف في تخصصه ليكون فيما يتدرب عليه ماهراً متقناً ومتمرساً ولديه خبرة، مما يسهم في أن يعرف دقائق حرفته وأسرارها كما يعرف كيف يمكنه الاستفادة من قدراته ومهاراته وملكاته بشكل دقيق وبإحكام، ويتطابق مفهوم التدريب اللغوي مع العديد من التعريفات الاصطلاحية له ومرد ذلك أن، التَّدْرِب والتَّعَوُّد والتَّمَرُّس والوقوف على أسرار الصناعة والنبوغ فيها من ضرورياتها ولوازمها ومعانيها.

التدريب إصطلاحاً:

يعتبر مفهوم التدريب من المفاهيم التي تشهد العديد من الاختلافات بين الباحثين في جميع أنحاء العالم، فلا يوجد توافق بين الباحثين على تعريف محدد وواضح للتدريب، ويتم تعريفه من أكثر منظور ومن خلال العديد من المدارس، ويتمحور الخلاف بين الباحثين وبين المدارس المتنوعة حول مقدار إسهام التدريب في تحقيق نمو المنظمات سواء الخاصة أو الحكومية وتطوير أدائها²، فوجد فريقاً من الباحثين يبرزون دور التدريب في إبراز مهارات المتدربين وتأهيلهم من خلال تمكين العاملين من تنفيذ الواجبات التي تناط به، بينما يرى فريق آخر من الباحثين أن التدريب ينحصر بشكل أساسي في عمليات نقل حقائق ومعلومات إلى المتدربين، بينما يميل أصحاب المدارس الحديثة في التدريب إلى التأكيد على أن التدريب هو بمثابة أداة يمكن من خلالها نشر القيم والعادات

² - عائدة نعمان: علاقة التدريب بأداء العاملين بالإدارة الوسطى: دراسة حالة، قدمت هذه الدراسة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2008، ص 15-17.

¹ - وسيم الهاييل، شعبان أبو عرب، وعماد أبو ستة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، المجلة الأكاديمية لجامعة الأزهر للعلوم الاجتماعية، غزة، 2011، ص 1-6

والتقاليد والمعارف في المنظمات بمختلف أنواعها⁽¹⁾، فنجد أنه يميل البريطانيون إلى تعريف التدريب على أنه "عملية تطوير منظمة لاتجاهات ومعرفة ومهارة ونمط سلوك الفرد لأداء مهمة أو عمل بشكل ملائم"، بينما يميل الأمريكيون إلى تعريفه على أنه "أية إجراءات تمارسها المؤسسة. ويقصد بها تعظيم وتقوية التعليم لأفراد المؤسسة بالشكل الذي يساهم في كفاءة المؤسسة"⁽²⁾.

فقد عرّف التدريب على أنه عملية تربوية ذات بعد قصير وإجراء تنظيمي يستفاد منه بشكل منظم ومن خلاله يزود الأفراد بالمعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال معين⁽³⁾.

وعرّف التدريب على أنه العملية التي تزود العاملين بالمعرفة أو المهارات لأداء وتنفيذ معين⁽⁴⁾.

كما يعرف التدريب على أنه عملية مخططة تهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الفرد وصلقلها، وتوسيع نطاق معرفته من خلال التعليم، لرفع مستوى كفاءته وكفاءة المؤسسة التي يعمل فيها⁽⁵⁾.

كما يوجد مفهوم قريب من التدريب وهو مفهوم التنمية أو التطوير، التي تعرف على أنها عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف، وسلوكيات، ومهارات جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو

¹ - جفال صلاح الدين: أثر التدريب في تفعيل التعلم التنظيمي، دراسة حالة شركة كوسيدار لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم تيسير المنظمات، جامعة محمد خضير-بسكرة، 2017، ص2-5.

² - توفيق عبد الرحمن: التدريب الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة، 1994، ص15-23.

³ -Andrew F. Sikula Personnel Management Ashore Course of professionals Trading and Development, New York: John Wily and son. 1977.p3.

⁴ -Edwin B. Flippo, Principle of personal Management 4th, New York Mc Graw- hill company Inc 1976.p3.

⁵ - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 285.

وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة.

أو هي عبارة عن المجهودات التي تقوم بها المؤسسة نحو تزويد العاملين بها بالقدرات التي تحتاج إليها المؤسسة مستقبلاً.

مما يلاحظ أن بعض الباحثين يفرّق بين مفهومي تدريب وتنمية رأس المال البشري، فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول. أما تنمية رأس المال البشري فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم.

ويعرّف التدريب أيضاً بأنه مجموعة الدراسات النظرية والعملية التي تقدم لمجموعة من المتدربين بقصد رفع كفاءتهم الأدائية في مجال مهنتهم إلى أقصى حد ممكن تحقيقاً لأحسن عائد مردود أو لبلوغ أهداف لخطة جديدة. ويتميّز هذا المفهوم أنه حدد أن هذه الدراسات والنظريات تتم لمجموعة من المتدربين، ومن ثم فقد فصل تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم أخرى، غير أنه لم يركز على التدريب باعتباره عملية وإنما تم التركيز على علم التدريب فحسب.

وعرّف آخر التدريب بأنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهارتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناءً، مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المؤسسة. ويتميز هذا التعريف بأنه شمل المعارف والاتجاهات والسلوك، بمعنى أنه استهدف مختلف مستويات أداء التدريب، غير أنه غفل عن البعد المستقبلي للتدريب وارتباطه بالتنمية البشرية والمجتمعية.

كما اختلف الباحثون وخبراء التدريب أيضاً حول تعريف التدريب وهو كالاتي:

أ. فمنهم من عرّف التدريب على أنه التغيير أو التحسين أو التطوير.

ب. ومنهم من عرّفه على أنه الوسيلة الفعّالة التي تمكّن الفرد من إستغلال إمكانياته وطاقاته الكامنة فيه.

ج. ومنهم من عرّفه بأنه نشاط مستمر يهدف إلى إحداث تغييرات في معلومات الفرد وخبراته وطرق أدائه وسلوكه واتجاهاته مما يجعله يزاول عمله بكفاءة عالية وبطريقة مؤسسة وإنتاجية عالية تكون العامل الأساس في تحقيق التفاعل في الأجهزة التي يعملون فيها.

وعرّف التدريب بأنه عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدرات ورفع كفايته الإنتاجية ويعدّ علماً من العلوم إذا ما نظرنا إليه من ناحية تطبيقية. وعرّف أيضاً التدريب بأنه عملية تهدف إلى معاونه الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة معلوماتهم وقد يكون الهدف منه أيضاً تغيير أو تعديل سلوكهم أو اتجاههم للتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل.

كما عرّف التدريب أيضاً بأنه مجموعة من الإجراءات أو الخطوات التي من شأنها تهيئة ظروف مناسبة تمكن المتدرب من التعرف على المفاهيم أو المعلومات النظرية العملية أو الفنية المتعلقة بالعمل واكتساب المهارات العملية الخاصة بأداء الفرد وتنميتها والاتجاهات الإيجابية والقيم والعادات والسلوكيات التي يتطلبها أداء العمل بصورة صحيحة.

كما عرّفته إحدى اللجان التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة بأن التدريب وباختصار يكسب المعرفة وينمي المهارات كما يعرف التدريب من جهة أخرى بأنه عبارة عن النشاط الذي يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمؤسسة والمجتمع⁽¹⁾.

¹ - طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، التدريب والاحتياجات التدريبية، المكتب العربي للمعارف،

من أهم التعريفات التي قدمت لمصطلح التدريب تعريفه على أنه " عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق"⁽¹⁾، كما عرّفه السلمي على أنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب"⁽²⁾.

وعرّف على أنه "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"⁽³⁾، وعرّفه عسّاف على أنه " عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي"⁽⁴⁾، كما عرّفه عبد الباقي على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم"⁽⁵⁾.

كما يعرف التدريب على أنه "عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلّم واستخدام الأساليب

¹ - محمد جمال برعي: التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتاب، 1973، ص: 29.

² - علي السلمي: التدريب الإداري، المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 80، 1970، ص: 6.

³ - علي عبد الوهاب: التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981، ص: 19.

⁴ - عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008، ص: 35.

⁵ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص: 88..

الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال⁽¹⁾.

يرى الباحث من خلال التعريفات السابقة أن التدريب هو بمثابة واحدة من أبرز المقومات الرئيسة التي يمكن من خلالها بناء المجتمع ككل وليس فقط المنظمات، حيث يسهم التدريب في إكساب وتنمية معارف ومهارات الأفراد الذين يكوّنون المجتمع ككل، كما أنه يمكن اعتبار التدريب بمثابة عملية منظّمة مستمرة تكسب الأفراد معلومات وخبرات جديدة كما يسهم في تطوير عادات وتقاليد واتجاهات الأفراد بالشكل الذي يمكنهم من التقدم نحو الأفضل وتجاوز مجموعة الأخطاء والسلبيات التي إعتاد الوقوع بها دون المعرفة التي اكتسبها من خلال التدريب.

التدريب إجرائياً:

من خلال التعريفات السابقة يمكن للباحث أن يقدم تعريفه الخاص للتدريب على أنه عملية تطوير للفرد كمكوّن أساس للمنظمة، وتشمل هذه العملية مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي تتم وفق تخطيط، ومن أهم أهدافها تعظيم وتقوية التعليم في المنظمات للفرد وللجماعة وللمنظمة ككل مما يسهم في الإرتقاء بالكفاءات المعرفية والمهارية والاتجاهية والسلوكية فيها، وهو ما يقود المؤسسة للوصول الى مستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية ومن ثم تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: أهمية التدريب في تنمية مهارات الموظفين

إن من أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيّرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية وما يترتب على ذلك من تغيّرات مستمرة في نظم العمل وما يستتبعه ذلك من ضرورة إعداد وتنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها.

¹ - نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري، عمان، 2006، ص15.

ولا شك أن مؤسسات التعليم الجامعية وغير الجامعية وحدها لا تستطيع ملاحقة هذا التقدم العملي السريع المتلاحق، لذلك تزايدت الحاجة إلى التدريب الفعال المستمر الذي يستجيب لهذه التغيرات المستمرة في مختلف المجالات وأصبح تدريب القوى العاملة ضرورة لا غنى عنه في أي مؤسسة لجني ثمار ذلك التطور الهائل في المعرفة الإنسانية وتطبيقاتها المختلفة.

مما لا شك فيه أن التدريب كأحد ممارسات إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة أصبح محور الاهتمام وبشكل متزايد، حيث تعتبره المنظمات المعاصرة الأداة الأكثر فاعلية التي يمكن من خلالها تطوير الموارد البشرية وتحسين أدائها ما يسهم دعم القدرات التنافسية للمنظمات، يلعب التدريب دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية للعاملين كما يقلل الحاجة إلى الإشراف ويسهم في زيادة الاستقرار وتحقيق مستوى مرتفعاً من المرونة في مهام المؤسسة ويحسن مهارات العاملين ويسهم في تغيير سلوكهم واتجاهاتهم⁽¹⁾.

وناقش بعض الباحثين أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة وللأفراد، على أساس أن التدريب يسهم في التعامل مع نقاط الضعف ذات الصلة بأداء العاملين فيما يتعلق بالأداء الحالي والأداء المستقبلي، ويسهم التدريب في تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في جميع مستويات المؤسسة، كما أن التدريب له دور واضح في تمكين المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر، إضافة إلى أنه يسهم في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها⁽²⁾، ويسهم التدريب بالنسبة للمنظمة في إيجاد قاعدة للاتصالات والاستشارات الداخلية ذات فاعلية، ويمكن المؤسسة من أن تربط أهداف العاملين بأهدافها، كما أن التدريب له دور في تطوير أساليب القيادة

¹ - بازل خلف: الحقائق التدريبية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و التعليماعة ، عمان، الأردن : 2011، ص 23 .

² - محمد عمرو صادق: تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي، مؤتمر "الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (ابريل) 2004، ص83.

وترشيد القرارات الإدارية، ويسهم في إيجاد اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية والعمل على تنميتها⁽¹⁾.

وتبرز أهمية التدريب في أنه يؤدي إلى تحسين الأداء في الحاضر والتأهيل لمستويات أكبر في المستقبل، كما أنه هام بالنسبة للأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة وخاصة الأعمال التي لم يسبق لهم التدريب عليها فإنهم يحتاجون إلى التدريب على طبيعة هذه الأعمال. ومما لا شك فيه أن شعور المتدرب بأهمية التدريب أمر مهم وتوافر هذا الشعور يؤدي إلى تقبله للتدريب والاستفادة منه.

تظهر أهمية التدريب في تنمية معلومات الأفراد وصقل مهاراتهم وتعديل سلوكهم وتغيير اتجاهاتهم الأمر الذي يحقق على المدى البعيد تنمية شاملة متوازنة للقوى العاملة. وتعتبر كفاءة التدريب وفعاليته من متطلبات العصر الحديث والتغيير الفعال على المستوى المحلي والعالمي وكما أنها ترتبط بكفاءة التدريب وترتبط بمدى واقعية القائمين على نشاط التدريب ومدى ملائمة أساليب التدريب وتوافر الميول والاستعدادات لدى المدربين فالانشغال الزائد بجانب الكم في مجال التدريب نوع من المشكلة الأساسية وهي التطوير في السلوك وفي الأداء⁽²⁾.

وترجع أهمية التدريب لتحديد مستوى أداء الفرد أو درجة مهارته واستعداده وطموحه ودوافعه في مجال العمل، وذلك عند إتاحة فرص العمل المناسبة له حتى يسهم بإمكانياته وقدراته ومهاراته المكتسبة إلى أقصى حد في العملية الإنتاجية والخدمية على حد سواء كما أن التدريب مهم بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنه يحدد طبيعة الوظائف وتوصيفها وتحديد العناصر الأساسية لها لوضع خطط إستراتيجية قصيرة المدى تحدد أهداف عملية الإعداد

¹ - بن عتر عباد الرحمن: إدارة الموارد البشرية ، دار اليا تورتى العالمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2010 ، ص 93 .

² - طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، التدريب والاحتياجات التدريبية، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2019، ص 45.

والتأهيل من خلال التدريب وفقاً لأولويات احتياجات العاملين والمستجدات والتطورات السريعة في هذا العصر.

ولذلك يمكن استعراض أهم العوامل التي تسهم في أهمية التدريب وهي⁽¹⁾:

1. يرفع التدريب من مستوى كفاءات المتدربين وأدائهم داخل المؤسسات التنظيمية الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على الكفاءة الإدارية والإنتاجية للمؤسسة.
2. الانفجار المعرفي الذي يتمثل في المنجزات التكنولوجية والمخترعات والاتجاهات الحديثة في أساليب الإدارة المتطورة.
3. سهولة تدفق المعلومات مما أدى إلى نمو حضارة عالمية فوسائل الاتصال الجماهيرية جعلت من الكرة الأرضية عالماً صغيراً.
4. يساعد على زيادة فهم الموظف للمجموعات التي يتعاملون معها وفهم أفضل العمليات في النظام التربوية.
5. يؤدي التدريب إلى التطوير الذاتي للأفراد ويرفع مستوى طموحهم.
6. يؤدي التدريب الى زيادة ثقة الفرد بنفسه من خلال تقليل اعتماده على الآخرين في العمل وذلك من خلال اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة من خلال التدريب.
7. يؤدي التدريب الى زيادة قدرة الأفراد على الابتكار والتطوير.
8. التدريب يمكّن الفرد من الاستفادة من خبرات الآخرين وبالتالي تحسين وتطوير الأداء.

9. التدريب يساعد على تقليل الفجوة بين التطوير التكنولوجي في المنشأة والعاملين بها حيث يتم التدريب للعمال الحالية على الوسائل التكنولوجية والجديدة دون التضحية بهم.

¹ - عبد الرؤوف شاكر شقفة، دور الدورات التدريبية في تطوير النمو المهني لمعلمي العلوم في مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص83.

10. التدريب يؤدي لتحسين سلوكيات الأفراد في المؤسسة مما ينعكس على الأداء بالإيجاب.

11. التدريب ينمي روح التعاون بين أفراد المؤسسة من خلال التفاهم حول خبرات جديدة.

12. التدريب يخلق نوعاً من التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

المبحث الثاني: أنواع التدريب، وكيفية تحديد الطرق المناسبة للتدريب.

لم يعد مفهوم التدريب مجرد مفهوم تقليدي يتمحور فقط حول تنظيم الدورات التدريبية التقليدية والتي يتم من خلالها منح الجميع شهادات الاجتياز، فلقد تحولت العملية التدريبية إلى عملية وخيار استراتيجي في منظومة استثمار وتنمية للموارد البشرية، وشهدت عمليات التدريب تطوراً بشكل متواصل بحيث تخطت العملية التدريبية كونها مجرد حلقات دراسية تقليدية، وتحولت إلى استثمار كامل للثروة البشرية التي تعتبر بمثابة الثروة الحقيقية للمنظمات والتي تستحق ما يخصص لها من مبالغ كاستثمار مستقبلي له مردود مضمون على المنظمات، وهو الأمر الذي جعل التدريب في قلب التنمية الحقيقية الشاملة، سواء بالنسبة للقطاع الخاص أو القطاع العام أو القطاع الحكومي أو قطاع المنظمات غير الحكومية.

ولقد أسهمت الثورة المعلوماتية منذ نهايات القرن العشرين في إحداث تغيرات كبيرة في أسلوب ومنهج إدارة المنظمات، حيث تحول تركيز المنظمات من السعي إلى تحقيق الربحية فقط إلى التركيز على العامل الكفاء القادر على التعامل مع التغيرات والمستجدات والتطورات، إيماناً منها بدور العامل في تمكينها من تحقيق التنافسية وبالتالي الربحية، وبما أن الثابت الوحيد في العالم أصبح هو "التغيير"، فلقد تحولت الإدارة إلى إدارة ما يعرف بعمليات التغيير والتي شملت تطوير وتنمية وتأهيل الموجود البشري كرأس مال فكري يسهم في كسب المنظمات للميزة التنافسية.

المطلب الأول: أنواع التدريب

هناك أنواع من التدريب التي تعتمد المؤسسات، بعضها يعتمد على المستوى التنظيمي، وبعضها يقسم البرامج التدريبية وفقاً للأسس الزمنية، وبعضها يعتمد على عدد المتدربين كأساس لهذا التقسيم: وفيما يلي عرض لهذه الطرق والأساليب: التدريب وفق المستوى التنظيمي

يتم تقسيم البرامج التدريبية وفقاً للمستوى التنظيمي إلى الأنواع التالية⁽¹⁾:

أ. **التدريب المهني:** ويمثل التدريب الذي يستهدف إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها. وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثاً في مهن تخصصية معينة، كما قد يشمل العاملين القدامى الذين يتطلب أدائهم اكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة، أو إعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث وتجديد المعلومات لديهم.

ب. **التدريب الإداري:** ويخص الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، هذا النمط من التدريب يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية، إذ يتركز بشكل أساسي على تطوير وتحسين المهارات الإنسانية والمعرفية للأفراد.

ج. **التدريب الإشرافي:** ويشمل تدريب المشرفين لزيادة مهارتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين هم تحت مسؤوليتهم، لغرض توجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها، وغالباً ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات عن التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، والصراعات العمالية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقات السائدة في الأعمال المراد تحسينها بغية إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2009، ص 455.

د. **التدريب التخصصي:** ويمثل هذا النمط من التدريب زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية، ولذا فإنه غالباً ما يشابه التدريب المهني في رأي بعض المتخصصين والباحثين، إلا أن هذا النوع من التدريب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المؤسسة.

هـ. **تدريب المدربين:** ويتم تدريب المدربين في المؤسسة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية، وهو لا يقتصر على النواحي الفنية البحتة التي تركز على إتقان المهارات والمعارف المهنية والتخصصية، وإنما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الإنسانية والأساليب التربوية لغرض رفع كفاءتهم في التعامل الناجح مع الأفراد الذين يتولون تدريبهم مستقبلاً.

فهذا النمط من البرامج التدريبية يتركز في تزويد الأفراد المدربين بمهارات سلوكية وفكرية ترتبط بتنظيم وتسهيل عمليات نقل المعرفة والخبرات للآخرين، كما يستلزم استيعابهم لنظريات التعلم والاتصال وأساليب التدريب وأنواعها والتقنيات المستخدمة في الاتصالات وغيرها من الجوانب التي ينبغي أن يتحلى بها المدرب في تعامله مع مختلف المستويات التنظيمية الإدارية السائدة.

المدة الزمنية المطلوبة للتدريب:

أ. **التدريب قصير الأجل:** وغالباً ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد دورات تدريبية بصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفاصيل التي يتطلبها البرنامج، ولذا فإن من عيوب هذا النوع من التدريب عدم امتلاك المتدرب الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشمولية.

ب. **التدريب طويل الأجل:** هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر، ومن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياساً بالتدريب قصير الأجل، ومن العيوب أو المأخذ على هذا النمط من التدريب طول الفترة الزمنية والتي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

التدريب وفق نوعية المتدربين:

هذا النمط من التدريب يأخذ بعين الاعتبار أساسيين هما:

أ. **التدريب الفردي:** يمثل هذا النمط من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا، ولذا فإنه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك.

ب. **التدريب الجماعي:** وهذا النمط من التدريب يعتمد الأسلوب الجماعي في التدريب، إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعياً في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها، كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات أو الأجهزة الجديدة، أو مجموعة من الإداريين على استخدام أجهزة الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل، وهكذا فإن هذا النمط التدريبي يقوم على تدريب جماعات وليس أفراد.

التدريب من حيث الزمان:

يتم تقسيم التدريب من حيث الزمان إلى الاتي:

أ. **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:** يقصد بالتدريب قبل الالتحاق بالعمل إعداد الأفراد علمياً وعملياً ومسلحياً إعداداً سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، وكذلك التعرف على حدود واحتياجات بيئة وقوانين ولوائح

الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته، وبالتالي ضمان انتظامه في العمل. ومن أشهر أجهزة التدريب التي تقوم بهذا النوع من التدريب والتي تلجأ إلى إعداد وتنمية العناصر القيادية والكادر المتمرس على المستويين النظري والتطبيقي المدارس التالية؛ المدرسة الوطنية للإدارة التي أنشئت في تونس عام 1949، معهد الإدارة العامة الذي أنشئ في جمهورية مصر العربية 1954، ومدرسة الإدارة الوطنية، ومدرسة الفنون المتعددة الفرنسيين وكلية الخدمة المدنية في بريطانيا، والتي تعد أهم معهد تدريبي مركزي للخدمة المدنية في بريطانيا، ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل برامج التدريب التوجيهية ويمكن تقسيم برامج التدريب التوجيهي إلى قسمين، وذلك حسب الأهداف التالية:

❖ التدريب التمهيدي أو التوجيهي:

لا شك أن الموظف الجديد يشعر شعوراً غريباً في الفترة الأولى من التحاقه بالخدمة، فهو غريب عن المؤسسة وعن أهدافها وأنظمتها وقوانينها وتعليماتها المتعلقة بنظم العمل، والتوظيف فهو بحاجة إلى تزويده بالمعلومات وتوجيهه توجيهاً عاماً في الأمور التالية ⁽¹⁾: أهداف وأنظمة وقوانين ولوائح المؤسسة، وواجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المؤسسة، والشروط العامة للخدمة وواجبات ومسؤوليات الموظف كالمرتبات والترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، والتقارير عن مستويات الأداء وساعات العمل، ونظام التقدم بالشكاوي، والالتماسات وإجراءات تقديمها، ونظام التقاعد، وأخيراً تعريف الموظف بزملائه في العمل وعلاقاته مع أفراد المؤسسة.

ويتم التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المؤسسة، ويمكن أن يقدم هذا البرنامج للموظف الجديد على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين الجدد الذين يلتحقون بالمؤسسة.

¹ - محمد عبد الفتاح ياغي، عملية التخطيط الإداري، ورقة عمل تدريبية غير منشورة 1993م، ص 7-11 .

للبرامج التوجيهية عدة أغراض منها على سبيل المثال:

- توجيه الفرد على فهم تاريخ المؤسسة ومهامها ونشاطاتها.
- منح الفرد الجديد شعوراً بالثقة.
- إزالة العقبات التي تعترض طريقة وإخماد مواطن الإزعاج منذ بدايتها، وبالتالي تأقلم الموظف وتعويدَه على محيطه الجديد.
- إعطائه الفرصة ليكون ملماً بظروف العمل الجديدة أو الوظيفة الجديدة.
- خلق روح الاعتزاز في نفس الفرد بالمؤسسة التي سيعمل بها.
- توجيه الفرد إلى فهم قواعد العمل والظروف المحيطة بها.
- تقصير المدة التي يستغرقها الفرد للتمرس في أعمال الوظيفة التي عيّن فيها.

❖ التدريب على العمل:

يقصد بالتدريب على العمل التعليم بالعمل الفعلي، هو عبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف المتعلقة بواجبات الوظيفة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه (1). ويتم ذلك في موقع العمل نفسه الذي يعمل به الموظف، وتتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة الإخبار

وهي المرحلة التي يقوم بها المشرف المدرب بتعريف الموظف الجديد بواجباته والموضوعات المتعلقة بها عن طريق الحديث، والجدير بالذكر أن المتدرب في هذه المرحلة لا يعطى الفرصة لتجربة أو تطبيق المعلومات التي سمعها وإنما يقتصر على عملية الاستماع إلى المشرف أو المدرب فقط.

المرحلة الثانية، مرحلة المشاهدة

¹⁻ Mohammad A.Niaz, Training Programs for various Categories of Civil Servants. Brussels international Institute of Administrative Sciences, 1969, pp4-12

وهي المرحلة التي يقوم بها الموظف الجديد بواجباته المتعلقة بالعمل، ويقوم المتدرب بإلقاء الأسئلة على المشرف وهو يمارس الوظيفة حتى يتأكد من فهمه للمعلومات المتعلقة بالعمل، وتعتبر الملاحظة أو المشاهدة من الأدوات الفعالة المستخدمة في التدريب على العمل، فبالنسبة للموظفين الجدد الذين يلتحقون حديثاً بالخدمة، يمكنهم من خلال الملاحظة أو المشاهدة العملية لطرائق العمل وأساليب التنفيذ أن يلمّوا عن قرب بكيفية الأداء واستيعاب المشكلات المقترنة بها⁽¹⁾

المرحلة الثالثة: مرحلة الإشراف العملي

وهي المرحلة التي يقوم بها الموظف الجديد نفسه بالعمل، ويقتصر دور المدرب أو المشرف على المراقبة والإشراف على الموظف الجديد وهو يقوم بالعمل، ومن ثم يبين له ويرشده إلى الطريقة الصحيحة في إنجاز العمل، وتتمثل هذه المرحلة بإنجاز العمل الفعلي. ولكي يكون التدريب على العمل مجدياً وفعالاً فعلى المدرس أو المشرف مراعاة الأمور التالية:

- إعداد وصف للوظيفة المراد التدريب عليها.
- تحديد المقاييس أو المعايير المثلى لإنجاز الواجبات المطلوبة من الوظيفة.
- تعيين وتحديد الموضوعات التي تقدم للموظف المتدرب.
- إعداد خطة وبرنامج زمني لتنمية المتدرب.
- وضع هدف محدد للتدريب يحكمه ويوجهه وإلا أصبحت عملية التدريب لا هدف لها.

ومن الأسباب التي تدعو المؤسسة الى إتباع مثل هذا النوع من التدريب هي:

- عدم وجود موظفين مؤهلين للقيام بالعمل.
- تنقلات الموظفين من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من إدارة إلى إدارة أخرى.
- إضافة وسائل وطرق جديدة إلى العمل.

² U.S. Office of Personal, Manager's Handbook, Washington, D.C. 1981.P4-12

• نقص في القوى العاملة في المؤسسة.

❖ التدريب أثناء الخدمة:

يعتبر هذا النوع من التدريب أمراً ضرورياً لجميع المنظمات لأسباب عديدة أهمها:

- تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي أو التدريب الإخباري ويعني إحاطة الفرد بكل جديد في حقل العلوم الإدارية. لقد اتضح أن قيام الموظف بنوع من العمل لمدة طويلة لا يعتبر دليلاً على قيامه بعمله خير قيام، فالإخفاق في بلوغ المستويات العليا للقيام بمهام العمل قد يكون بسبب عدم تدريبهم أو تدريب الموظفين التدريب الكافي، أو لأن الحاجة أصبحت ماسة إلى إضافة معلومات ومهارات جديدة تتعلق بالوظيفة التي يعملون فيها.

- تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقلياً أو فكرياً وإعادة توجيهه لأفكار ونظريات ونتائج جديدة لها صلة في مجالات اختصاصاته.
- تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوي الخبرة نفسها مما يؤدي إلى توسيع دائرة معارفهم والتعرف على مشكلات العمل التي يواجهونها، وتلك هي الميزة الأساسية للتدريب الخارجي حيث يلتقي الأفراد من جهات عمل مختلفة ويتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب بذلك مكاناً تتميز فيه خبرات العديد من الأفراد.

من حيث مكان التدريب:

هذا النوع من التدريب لا يختلف عن التدريب من حيث الزمان الذي سبقت الإشارة إليه، فهو يشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل والتدريب أثناء العمل⁽¹⁾:

أ. **التدريب داخل المؤسسة:** ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المؤسسة التي ينتسبون إليها، وعادة ما يقوم بهذا النوع من التدريب الذي يفضل أن يتخذ طابعاً رسمياً أحد المسؤولين

1- علي السلمي وساطع أرسلان، تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 163، 1974، ص35.

في المؤسسة مثل رؤساء المتدربين أو زملائهم الذين لهم خبرات سابقة اكتسبوها خلال العمل، أو إدارة شؤون الموظفين، أو إدارة التدريب في المؤسسة، والتدريب داخل المؤسسة يكون مطلباً عندما توجد فئات من الموظفين في حاجة إلى التدريب على الأعمال التي يؤدونها، ويمكن أن تتجه الحاجة إلى مثل هذا النوع من التدريب في الحالات الأربع التالية.

- نقص في الموظفين المدربين على وظيفة ما.
- انتقال أحد الموظفين من وظيفة إلى أخرى أو من دائرة إلى دائرة أخرى.
- إدخال وسائل وطرق جديدة على العمل.
- نقص في القوى العاملة.

يتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفقاً لتخطيط الإدارة ويجب رعايتها، ومن ثم تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ مكملاً لخطة تنمية الإدارة العامة، ولكن يعاب على التدريب الداخلي الخسارة في محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب وخبرات العاملين، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة مختلفة.

ب. التدريب خارج المؤسسة: وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو برنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها، ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها، ومن المراكز التدريبية تلك على سبيل المثال معاهد الإدارة العامة.

وتتوقف المفاضلة بين هذين النوعين من التدريب (التدريب داخل المؤسسة، والتدريب خارج المؤسسة) على العوامل التالية⁽¹⁾

أ. مدى توافر الإمكانيات الداخلية للتدريب بالمؤسسة.

¹ - حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مطبعة العاصمة، 1976م، ص 94.

ب. تعدد جهات ومراكز التدريب الخارجية.

ج. ملائمة موضوعات التدريب بالأجهزة الخارجية لاحتياجات المؤسسة التدريبية.

د. ملائمة أساليب التدريب المتبعة في الأجهزة الخارجية لنوعية أفراد المؤسسة المطلوب تدريبهم.

هـ. مستويات المتدربين الآخرين الذي يشتركون في الدورات التدريبية الخارجية.

و. مدى توافر عوامل الرقابة على المتدربين في الأجهزة والمراكز التدريبية الخارجية.

التدريب من حيث الأهداف:

إن هدف التدريب يتمركز حول تزويد الأفراد بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب والطرق الجديدة للعمل وتمكينهم من تطبيقها، وبالتالي محاولة تغيير سلوكهم، وبهذا فإن كفاءة المؤسسة تتمثل في كفاءة الأفراد العاملين بها، وبذلك فإن أنواع التدريب هنا تدور حول الهدف الذي ترجوه المؤسسة وتعمل على تحقيقه، وهناك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف إلا أننا سوف نقتصر على تناول بعضها بإيجاز⁽¹⁾:

أ. التدريب لتجديد المعلومات

ينطوي هذا النوع من التدريب على إعطاء المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليب ووسائل المتطورة الحديثة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم، وبمعنى آخر فإنه يعني إحاطة الموظف المتدرب بالتغييرات والتجديدات الأساسية التي تتعلق بالوظيفة التي يعمل فيها بين حين وحين، ونتيجة لإضافة المعلومات والمهارات الجديدة في مجال وظيفة المتدرب بين وقت وآخر، فإن هذا النوع من التدريب يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظف وبالتالي قيامه بعمله بطريقة أفضل من ذي قبل.

¹ - محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب، عمان، معهد الإدارة العامة، 1977، ص 13.

ب. تدريب المهارات

يقصد بتدريب المهارات زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء، وبذلك يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم. وتتضمن المهارات الإدارية عدداً من الأنشطة المتغيرة في التوجيه والتنسيق والإشراف على عمل الآخرين وإيجاد شبكة اتصال فعالة بين مختلف المستويات التنظيم.

ج. التدريب السلوكي

يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك ووجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء أعمالهم، والفرق بين تدريب الاتجاهات وتدريب المهارات أن النوع الأول يقدم للمدير فكرة جديدة ويحاول إقناعه بفائدتها ومنفعتاتها من خلال الأمثلة العلمية والنماذج الواقعية كأن يحتاج المديرون على سبيل المثال إلى زيادة قدراتهم على التخطيط والاتصال وغير ذلك من الاحتياجات التدريبية.

د. التدريب للترقية

يهدف التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وهو المحرك الأساس لجميع سياسات التدريب في القطاعين العام والخاص، وعن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة لأداء أعمالهم الحالية.

المطلب الثاني: وسائل التدريب

لقد شهدت السنوات الأخيرة نمواً وتطوراً مطرداً في وسائل وأدوات التدريب، وأتضح ذلك في مجالات ونماذج عديدة ساهمت وتسهم في رقي العملية التدريبية وإيصالها بالطريقة المثلى للمتدرب، وتحقق هذه التقنيات وتلك الوسائل مجموعة كبيرة من المكاسب للمتدرب مما يساعد في تحقيق الأهداف التدريبية المرجوة.

وسائل التدريب التقليدية

يقصد بالأساليب مجموعة الطرق التدريبية التي يستطيع المدرب من خلالها تقديم مادته العلمية للمتدربين بطريقة مفهومة ومقبولة تحقق للمتدربين إكتساب الخبرات والمهارات وتطبيق ما اكتسبوه في مجال الممارسة الفعلية بعد التدريب.

ويعتبر التدريب هو الذي يمنح الحياة للبرنامج التدريبي أو يؤدي إلى فشله ولذلك فإن جهة التدريب ومؤسساته هي المسؤولة عن التأكيد من أن التدريب بها يسير بأساليب فعالة وتقدمية ومسئولة أيضاً عن توجيه المدربين إلى ذلك.

مما لا شك فيه أن وسائل التدريب الكلاسيكية أو التقليدية ما زالت تطبق وعلى نطاق واسع، فعلى الرغم من تقديم العديد من وسائل التدريب الحديثة إلى أن الأساليب التدريبية الكلاسيكية يتم تطبيقها لما لها من المميزات، ويتم تحديد أسلوب التدريب حسب الغرض المحدد من البرنامج التدريبي والتي عادة ما تهدف إلى إكساب المتدرب المهارات والمعارف والخبرات والقدرات الضرورية والتي يكون لها دور في تطوير وتحسين مستوى أدائه، ومن المعروف أن أساليب التدريب الكلاسيكية متنوعة ولها العديد من الصور بعضها يخص التدريب الفردي وبعضها الآخر يخص التدريب الجماعي، وبالتالي يحكم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى بمعنى أن برامج التدريب التي تصلح لتدريب وتنمية المديرين لا تصلح لتدريب الفنيين والعاملين في المستويات التنفيذية⁽¹⁾.

يمكن القول بأن المؤتمرات على سبيل المثال كواحدة من أنواع التدريب التقليدي والتي تعدها المنظمات تحتاج أن تتوفر لدى المشاركين فيها مجموع من الخبرات والتجارب، بينما المحاضرات لا تحتاج من الدارسين هذا القدر من الخبرات والتجارب.

¹ - صناير حسين، أساسيات إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص 10.

ومن أهم وسائل التدريب التقليدية ما يلي:

1. أسلوب التدريب العملي⁽¹⁾

يعد من أهم الأساليب التدريبية وأعمقها أثراً في تنمية مهارة المتدربين، ويتم هذا النوع بعدة طرق حسب موضوع التدريب وطبيعته مثل التدريب على استخدام الأدوات والأجهزة بما في ذلك الأجهزة العلمية والتجارب والآلات والماكينات والأجهزة الخاصة بالتعليم.

ويعتبر هذا الأسلوب بمثابة البيان العملي أمام المتدربين ويتم هذا النوع من التدريب في مراكز التدريب المجهزة بتلك الآلات والأجهزة أو في الورش والمصانع ووحدات الإنتاج المختلفة وهناك أنواع أخرى من التدريب العملي وهو التدريب الميداني على أعمال الإدارة الدراسي أو استخدام طرق التدريس الجيدة.

2. أسلوب تمثيل الأدوار

يعتبر أسلوب تمثيل الأدوار من الأساليب التي تتصف بالتعاون والمشاركة ويقوم على تمثيل بعض الحوادث والأدوار الواقعية والمهمة والتي تتخذ أساساً للمناقشة وإثارة الانتباه، ويلاحظ أن هذا الأسلوب من أساليب التدريب يجمع عادة بين عدة أساليب كالتمثيل والمناقشة ويتخذ مجموعة من المعلمين يقودهم رئيس أو مشرف يجتمعون في مكان مناسب يبدأون في المناقشة حول مشكلات وقضايا الجماعة وبعد الانتهاء من المناقشة تصاغ المشكلة في أسلوب تمثيل درامي وتقسّم الأدوار على مجموعة من المتدربين لأداء التمثيلية.

ومن المميزات للعب الأدوار أنها تتسم بالحياة والنشاط والحيوية والبهجة ويؤدي ذلك إلى حيوية عملية التعليم واستثارة النشاط الذهني للمشاركين⁽¹⁾.

² - عبد الرؤوف شاكر شقفة، دور الدورات التدريبية في تطوير النمو المهني لمعلمي العلوم في مدارس وكالة الغوث، بغزة وسيل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة، 2010.

ومن سلبيات تلك الطريقة أنها لا تتوافق مع المتدربين الذين يتسمون بالانطوائية والانعزالية حيث يجدون فيها صعوبة خاصة كطريقة للتعليم.

وهذا الأسلوب عبارة عن طريقة يمكن بها خلق مواقف من الحياة العادية يحصل فيها المشتركون على فرصة ممارسة العلاقات الإنسانية ويمكن الحصول على أحسن النتائج إذا تخيل المشتركون أنفسهم كما لو كانوا في المواقف الحقيقية وإذا اتخذوا من هذه المواقف التي تشرح لهم نفس المشاعر والاتجاهات كما لو كانت تعرض عليهم في الواقع. ويقوم المدرب في تمثيل الأدوار بدور المخرج حيث أنه المرجع الوحيد وسط الجماعة في استخدام هذا الأسلوب.

ويرى بعض الكتاب أن دور المدرب في هذا المجال يتناول أربعة نقاط رئيسة عليه مراعاتها

وتتمثل هذه النقاط فيما يلي⁽²⁾:

أ. التخطيط شاملاً الهدف والأسلوب الذي يتبع بالنسبة للأفراد الذين سيقومون بالأدوار وكذلك بقية أفراد الجماعة من المتدربين.

ب. إعداد الجو المناسب وذلك عن طريق تمهيد الجو وتهيئة الاستعداد النفسي لجماعة المتدربين وإعدادهم لما سيقومون به.

ج. التمثيل المتقدم بالدارسين الذين سيقومون بأدوارهم أمام بقية المتدربين أي اختيار من سيقومون بتمثيل الموقف من ضمن المتدربين.

د. قياس رد الفعل حيث يقود المدرب المناقشة ويقوم بتحليل النتائج، وبذلك يمكن أن يتعرف على رد فعل المتدربين.

¹ - سعيد الدين خليل عبدالله، تطوير برامج تدريب الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، ماجستير، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، 2017.

² - محمد عبد الغني حسن هلال، موسوعة التدريب 2 دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2002.

3. أسلوب دراسة حالة

دراسة حالة هي محاولة إبراز الواقع في عملية التدريب بحيث يتم تعريض المتدربين لحالات من واقع العمل ويقوم المتدربون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة. وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض المتدربين كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سابقة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملّة.

ولذلك فإن المتدرب القائم بدراسة الحالة لا بد وأن يتبع خطوات حل المشكلة

التالية:

- أ. التعرف على المشكلة أو مواقع الضعف التي تتطلب العلاج.
 - ب. تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.
 - ج. التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل خطة عمل على حدة باستخدام فكرة السبب والنتيجة.
 - د. اختيار وتطبيق العمل الناتج الذي يتوقع أن يماثل أو يفوق الناتج أو الهدف ويستفاد من هذا الأسلوب في التدريب على مهارات التحليل وكتابة التقارير واتخاذ القرار.
- ومن أهم مميزات هذا الأسلوب أنه يجعل المتدرب عضواً نشيطاً في التدريب بالمشاركة حيث يقتصر دور المدرب على إرشاد وتوجيه المناقشة ويقوم المتدربون أنفسهم باقتراح الحلول المناسبة للحالة.

ومن عيوبها أنها لا تصلح إلا للمجموعات الصغيرة من المتدربين كما أن وقت التدريب عادة لا يتسع للمناقشة الكاملة للحالة، وبالتالي تثير المناقشة دور التواصل إلى نتائج محدودة هذا بالإضافة إلى صعوبة تواجد القادة المدربين الذين يمكنهم توجيه

المناقشة بنجاح إذ يتطلب ذلك معلومات وخبرة ومهارة كبيرة ومعرفة بالنواحي المختلفة التي يتطلبها حل المشكلة.

4. أسلوب المؤتمرات

يعتبر المؤتمر بأنه عبارة عن اجتماع منظم لبضعة أيام بقصد بحث موضوع معين أو الوصول إلى قرار يحدد خطة العمل ويتولى رئيس المؤتمر تحديد المشكلة المدروسة وتعد بعض المؤتمرات قبل بداية العام الدراسي لاستكشاف المشكلات ووضع الخطط التعليمية اللازمة لمواجهة المشكلات المطروحة لذا فطريقة المؤتمر يمكن أن تولد المجموعة في النقاش. (1)

ومن أهم مميزات المؤتمرات التدريبية أنها تؤدي إلى استثارة اهتمام المتدربين إلى موضوع المناقشة وتتيح لكل فرد الفرصة في عرض وجهة نظره كما أنها تمكن من الحصول على اقتراحات أفضل من المجموعة عن طريق جمع الاقتراحات الفردية وإدماجها.

ومن عيوبها أنها طريقة بطيئة في التدريب، كما أن كثير من الأفراد تتقصهم المهارات لنجاح المؤتمر.

5. أسلوب ورش العمل

إن لفظ وتعبير ورش العمل يتضمن مكاناً دائماً حيث يستطيع المتدربون أن يعملوا في مهام محددة تحت إشراف المشرفين وورشة العمل بمثابة محاولة لخلق ظروف عملية تطبيقية بغرض تزويد المشاركين بالمعلومات والتعليمات التي تم تجهيزها في المؤسسة، وينبغي أن يتم تنظيم العمل في منطقة هادئة مع توافر الإمكانيات وتوفير ظروف سهلة للوصول إلى مصادر جيدة للمعلومات بشكل يؤدي إلى إنجاح الورشة.

¹ - عبد الرحيم الدعدي، درجة ملائمة برامج تدريب مديري المدارس في الإدارة المدرسية بجامعة أم القرى لاحتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2008.

ويعتبر أسلوب الورشة الدراسية من أهم الأساليب الفعّالة في تدريب المعلمين أثناء الخدمة، والورشة الدراسية يهيأ إمكانات مادية وبشرية وفنية ويتوفر فيها العديد من الخامات ووفرة من المتخصصين تحت إشراف هيئة فنية من أجل دراسة المسائل والمشكلات التي تهم المعلمين أو تمس جانباً من جوانب العملية التعليمية كالمناهج والإدارة وتوجيه ونظم التعليم كما يشترك فيها الموجهون ورجال المجتمع وتسمى أحياناً المعسكر التربوي.

ويعتبر هذا الأسلوب من أهم أساليب التدريب ويعد مجالاً خصباً لتكوين القيم والاتجاهات المطلوبة لدى المتدربين وإكسابهم السلوكيات المحمودة لأنهم يعتمدون فيه على التعاون والمشاركة وتحمل المسؤولية وإنكار الذات وحل المشكلة ليس الهدف الأساس للورشة بقدر ما هو تعويد المتدربين على أسلوب حل المشكلة بطريقة علمية تعاونية.

وتمتاز الورش التعليمية كأسلوب للتدريب بالمميزات التالية (1):

1. المرونة وسهولة الضبط والتكيف لمقابلة حاجات المتدربين والمشاركين فيها.
2. تتيح الفرص للمتدربين للتزود بكم هائل من المعلومات واكتساب خبرات، الأمر الذي يدفعهم إلى تغيير سلوكهم بما يعود بالفائدة عليهم.
3. تطوير مهارات الفرد والجماعة في مواجهة المشاكل الجديدة التي يمكن أن تواجه المتدربين.

6. أسلوب التدريس المصغر

سمي هذا الأسلوب بالتدريس المصغر لأنه يقوم على أساس من تحليل العمل إلى المهارات المكونة له ثم تدريب الفرد على كل مهارة منها على حدة، وهذا الأسلوب يغلب عليه الطابع العملي التطبيقي فهو بذلك يحتاج إلى إمكانات فنية بجانب الإمكانيات

¹ - مدحت محمد أبو النصر الاتجاهات المعاصرة في إدارة وتنمية رأس المال البشري، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.

البشرية حيث يعهد المدرب إلى كل متدرب بتدريس جزء صغير من درس معين لمدة خمس أو عشر دقائق وقد تمتد لعشرين دقيقة وذلك لعدد صغير من الطلاب ويتم تسجيل ما تم تدريسه بآلات تصوير الفيديو، ويتم عرضه أمام مجموعة من المتدربين وتحت إشراف المدرب للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء ومحاولة تحسين مستوى الأداء.

ويعرف أسلوب التدريس المصغر بأنه موقف تدريسي بسيط يتم في وقت قصير وعلى عدد محدود من المتدربين.

وهو أسلوب لتنمية المهارات يعتمد على استخدام مواقف حقيقية مماثلة للمواقف الفعلية مع استخدام نماذج مصغرة وتستغرق الممارسة جهداً ووقتاً أقل من العادي. ويلعب أسلوب التعليم المصغر دور مهم وحيوي في تدريب المعلمين على مهارات التدريس العملية من خلال مشاهدة المتدرب نفسه بالفيديو ونقده لنفسه وتعديل أدائه باستمرار.

7. أسلوب المحاضرات

يعتبر أسلوب المحاضرات من أكثر أساليب التدريب الكلاسيكية التي يتم توظيفها لنقل خبرات ومعارف من المحاضر إلى العاملين بشكل مباشر، وتعتبر المحاضرة بمثابة "اتصال شفهي من جانب شخص متخصص في موضوع معين، ينشد من خلاله نقل مجموعة من الأفكار والمعلومات المعدة بشكل مسبق إلى مجموعة من الأفراد بصورة منظمة ومتراصة، وأحياناً يتضمن هذا الأسلوب استخدام وسائل إيضاحية كالسبورة، والخرائط والرسوم البيانية، وما إلى ذلك من الوسائل الإيضاحية التي تساعد في نقل الأفكار والمفاهيم التي يحاول المحاضر توصيلها للمتدربين"¹.

¹ - الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء: دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج تتدال المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري-قسنطينية، 2009، ص29.

تعتبر المحاضرات الأسلوب الأمثل الذي يتم اتباعه عند عرض المعارف على عدد كبير من الحضور، وعادة ما يكون التواصل فيه أحادي الاتجاه من المُحاضِر إلى المُحاضِرِينَ⁽¹⁾، ويمكن طرح التساؤلات في نهاية المحاضرة من المُحاضِرِينَ إلى المُحاضِر، وهي الأداة الأنسب لعرض قدر كبير من المعلومات في فترة قصيرة، ومن ثم فإن المحاضرات عادة ما تكون ملائمة عندما يكون الوقت أمام المحاضر محدود، وتشير الدراسات في هذا المجال إلى أنه يمكن تحسين فاعلية المحاضرات من خلال توظيف المعينات البصرية الملائمة والتي تمكّن المتلقي من تكوين صورة ذهنية حول الموضوع المقدم وتجعله أكثر تركيزاً، ومن أبرز ما يميز المحاضرات أنها تختصر الكثير من الوقت، وتلائم مختلف أحجام المجموعات، يمكن تعديلها لتلائم احتياجات المتدربين.

من أبرز عيوبها أنها أحادية الاتجاه، والانتباه فيها قليل إلى حد ما، ومعدل التذكر عادة ما يكون منخفض، كما أنها لا تتناسب مع التدريب على المهارات، كما أنه يعاب على أسلوب المحاضرات عدم إمكانية تصميمها بشكل يناسب الفروق الفردية في القدرات والاهتمامات والشخصية للمتدربين إضافة إلى افتقارها للمرونة، حيث أنه من الصعوبة بمكان أن توفر تغذية راجعة وتعزيزاً منتظماً للمتدربين⁽²⁾.

نجاح المحاضر يتوقف على عدة عوامل منها:

أ. طريقة إلقاءه في المحاضرة.

ب. قوة صوته ومظهره.

ج. مدى أدائه.

د. مدى احترامه للدارسين.

² - عبد الستار عبد الواحد: قواعد تحديد الاحتياجات التدريبية، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر، 1999، ص 113.

¹ - سحنون محمد: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص 119.

هـ. درجة إثارته للأفكار.

8. أسلوب العرض الإيضاحي

هو عبارة عن أسلوب يتم توظيفه لتقديم مهارة معينة تحت ظروف واقعية تشبه الحقيقة، وهو يشبه إلى حد كبير المحاضرة يهدف إلى تزويد المتدربين بمعارف ومهارات معينة، لكن في حالة العرض حيث أن هذه العروض تهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدربين من أجل متابعة النتائج المباشرة للمهارة، ويمكن أن يتم العرض الإيضاحي مباشرة من خلال قيام المدرب بأداء المهمة المطلوبة أمام المتدربين أو يمكن أن يتم بشكل مسجل من خلال الفيديو أمام المحاضرين بشكل يوضح كيفية القيام بالمهارة تحت ظروف محددة، ومن أهم مميزات العرض الإيضاحي أنه يوضح كيفية القيام بمهمة ما بشكل واقعي، مما يجعله أكثر إقناعاً وهو ما يسهم في رفع مستوى ثقة المتدرب في قدرات المدرب إضافة إلى أنه يضفي البعد التطبيقي العملي على التدريب ما يجعله يمتاز عن المحاضرة في التمكين من التطبيق وارتفاع معدل الاسترجاع والتذكر، ويوفر تغذية راجعة فورية، لكن يعاب على العروض الإيضاحية أنها تتطلب تكاليف والفترة الزمنية ليست بالبسيطة، ويفضل فيها المجموعات الصغيرة.

9. أساليب المشاركة

تشمل أساليب المشاركة على سبيل المثال وليس الحصر كل من المناقشة، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني، وتسهم هذه الأساليب في التأكيد على مشاركة المتدربين في عملية التدريب وتمكينهم من التعبير آرائهم، كما تشجعهم على تحقيق أقصى استفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب، ومن أهم مميزات أساليب المشاركة أن تمكن المشاركين من المشاركة بشكل نشط في عملية التعليم، بينما تنحصر عيوبها في أنها تحتاج الكثير من الوقت والإمكانات⁽¹⁾.

¹ - محمد مساعد، تخطيط الاحتياجات التدريبية، القاهرة، دار العربي للنشر والتوزيع، 1995، ص 2-7.

10. أسلوب الزيارات الميدانية

يقصد بأسلوب الزيارات الميدانية هي الزيارة التي تتم بين المعلمين في المدرسة الواحدة أو في مدارس متعددة بهدف إتاحة الفرصة للمعلمين لتبادل الرأي في المشاكل التي تواجههم في عملهم والبحث عن حلول لها قد تكون هذه الزيارات ذاتية يقوم بها المعلم وقد تكون من خلال دعوة من مدير المدرسة ويستخدم هذا الأسلوب لتعميق الخبرة الميدانية التدريب وإثرائها وقد يتطلب الأمر زيارة لأماكن محددة مثل المتاحف أو المصانع أو المدارس بهدف تحقيق أهداف البرنامج التدريبي⁽¹⁾.

وتهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة وتبدأ بتكوين جماعة تدريب من حوالي 10-20 فرداً، وعلى ألا يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سالفة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم.

ويؤدي تدريب إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول الطبيعية للجماعة أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلولاً تساعد على النهوض بالجماعة، ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة المدراء في إشاعة روح التعاون والتعهد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم.

11. أسلوب الندوة الموجهة

هو عبارة عن حلقة نقاشية للدراسة وشرح ومناقشة موضوع محدد سلفاً ويشترك في تقديم الموضوع اثنين أو أربعة محاضرين أو مديرين من المتخصصين والخبراء في مجال الندوة ويقوم كل واحد من أعضاء الحلقة بشرح جانب من جوانب موضوع البحث من وجهة نظره ويجوز لأي من المتحدثين أن يطلع على المادة التي قدمها زميله أو ينفذها أو يكتفي باستكمال الجانب المخصص له ثم يترك للدارسين في نهاية الحلقة بعضاً من الوقت للتعليق أو الاستفسار أو المناقشة ويقوم كل عضو من المحاضرين المشتركين في

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2009، ص 201.

الحلقة بتحضير وتجهيز الجزء الذي سيتناوله بمفرده في العادة دون الاشتراك أو الرجوع إلى زملائه المشتركين في الحلقة.

ويتميز هذا الأسلوب بالميزات التالية:

- يتفاعل المتدربون مع الأساتذة المدربين والاندماج معهم وتبادل الآراء والمقترحات وتقديم العديد من الحلول لحل المشكلات المطروحة.
- يساهم في رفع دافعية المتعلم للتدريب لمشاركته في موضوع النقاش.
- ومن أهم عيوبها أنها لا تصلح لتدريب من ليست لديهم ما يساهمون به في المناقشات.

- أساليب الندوات:

- **الندوة الموجهة:** وفيه يشترك مجموعة من المعلمين لبحث موضوع معين يتناول كل مشترك جانب من جوانبه ويعرض تقرير كل مشترك للمناقشة وتبادل وجهات النظر بين الأعضاء.
- **الندوة الحرة:** وهو أسلوب تدريبي فعال غير مكلف ويستخدم عندما يراد إعداد المدرسين وتدريبهم على تنظيم الاجتماعات والمناقشات وإدارتها وتدريب المستجدين من المعلمين حتى لا ينصرف الاهتمام إلى مضمون المادة ومحتواها بقدر الاهتمام بأسلوب الإعداد وطريقة تقديمها.

12. أسلوب المباريات الإدارية

هذا الأسلوب يتم إمداد المشارك بمجموعة من البيانات حول أداء المؤسسة ما وموقفها المالي التنافسي والسوق الذي تعمل به ويطلب من المشارك أن يلعب أحد الأدوار الإدارية كرئيس للمؤسسة ويطلب منه تصحيح الأوضاع وغالباً ما يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات ووضعهم في مناقشة لمعرفة قدرة كل مجموعة على اتخاذ القرارات المناسبة.

أساليب التدريب الحديث

لقد لعبت الثورة المعلوماتية والتقنية دور كبير في تغيير الكثير من المفاهيم في مجال تدريب العاملين في المنظمات وأسهمت في زيادة تنوعها، وهو ما وفر العديد من الفرص للمتدرب لكي يتلقى التدريب بوسائل وطرق متنوعة، وأصبح من السهولة بمكان أن يتلقى المتدرب ما يحتاجه من تدريب في أي وقت وأي مكان دون الحاجة إلى الحضور ذاتياً في مكان التدريب وهو الأمر الذي أسهم في زيادة فاعلية التدريب وارتفاع نسبة ما يتم تحقيقه من نتائج.

وقدم بعض الباحثين تعريفات لمفهوم الأساليب التدريبية الحديثة، ومن أبرز هذه التعريفات تعريفها بأنها "الأساليب التي يتولى فيها المتدرب تدريب نفسه بوسائل وأساليب مختلفة أعدت موادها التدريبية متخصصة وفقاً للحاجات والقدرات والاستعدادات الفردية للمتدربين ويتم التدريب بالاستعانة ببعض التقنيات والوسائط الحديثة"⁽¹⁾.

كما تم تعريفها على أنها " تلك الطرق التدريبية التي يغلب عليها الجانب التطبيقي (العملي)، وتميل في الغالب إلى تعزيز التعلم الذاتي لدى المتدرب"⁽²⁾.

1. التدريب القائم على التدريس المصغر:

يتمثل التدريب القائم على التدريس المصغر في موقف تعليمي يتم عرضه خلال وقت قصير (10 دقائق في المتوسط) ويشارك في هذا الموقف عدد قليل من المتدربين (2-10 متدربين)، ومن خلال هذا الموقف يعرض المدرب مفهوم محدد أو يقوم بتدريب المتدربين على مهارة محددة، ويعتبر الهدف الأساسي للتعليم المصغر هو منح المدرب فرصة للحصول على تغذية راجعة بشأن هذا الموقف التدريبي، وعادة ما يتم تسجيل الموقف

¹ - عبد الرحيم الحرب: أساليب التدريب الحديثة لمعلمي المواد الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، 2004، ص 34.

² - عبد العزيز آل ملهي، الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام في الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص 45.

التدريبي المصغر بالفيديو ليعاد عرضه بما يسهل توفير التغذية الراجعة، توجد أنواع من التدريس المصغر: فمنه التدريب المبكر على التدريس المصغر، والتدريب عليه أثناء الخدمة، والتدريس المصغر المستمر، والتدريس المصغر الختامي، والتدريس المصغر الموجه، والتدريس المصغر الحر، والتدريس المصغر العام، والتدريس المصغر الخاص، والإرشاد النفسي المصغر، وتدريب المشرفين، يتم تقديم التدريس المصغر من خلال مراحل تشمل: الإرشاد والتوجيه، والمشاهدة، والتحضير للدرس، والتدريس، والحوار والمناقشة، وإعادة التدريس، والتقويم، والانتقال إلى التدريس الكامل⁽¹⁾.

2. التدريب المبني على الكفايات:

تهدف البرامج المبنية على الكفايات إلى تحديد أهداف واضحة من أجل تدريب العاملين، ويقصد بكفايات العاملين قدرتهم على تحقيق أهداف التدريب ذات الجوانب المتعددة، وتتضمن هذه الكفايات التدريبية جانبين أولهما معرفي وثانيهما مهاري، يمكن اشتقاق هذه الكفايات من خلال الفهم الواضح لدور العامل، تشتمل على مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات، إضافة إلى أنها تسهم في تمكين المتدرب من مجموعة من القدرات التشخيصية والمهارات السلوكية، يتم إجراء هذا النوع من التدريب من خلال: تحديد الكفايات الأساسية، ثم ترتيب هذه الكفايات تبعاً لأهمية الحاجة إليها، ثم القيام بتخطيط البرامج الملائمة لتحقيق هذه الكفايات، وتخطيط تنفيذها، ثم المتابعة والتقويم، وأخيراً استمرارية التدريب⁽²⁾.

3. التدريب المبني على الأداء:

تقوم برامج التدريب المبني على الأداء على توظيف مفهوم الأداء الذي يشير إلى "الفعل والعمل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة والتمكن الجيد من أدائها تبعاً

¹ - نواف الظفيري، أثر استراتيجيتي التدريب التعاوني والمدمج على تنمية مهارات التدريب لدى المدربين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، مجلة أكاديميا، 2016، ص 19.

² - أمينة حفيظ، دور التدريب الإلكتروني في تطوير كفاءة العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة، ولاية بسكرة، جامعة محمد خضير بسكرة، الجمهورية الجزائرية، 2016، ص 19-31.

للمعايير الموضوعية"، تشتمل هذه البرامج على تقديم جملة المعارف والقدرات والمهارات والمهام التي يفترض أن المتدرب سيقوم بأدائها، ولابد من وجود مجموعة معايير للأداء المفترض الوصول له بحيث يراجعها المتدرب قبل بداية التدريب ويسهم هذا النوع من التدريب في التدريب العملي على المهارات ويساعد على إظهار الفروق الفردية بين المتدربين⁽¹⁾.

4. التدريب القائم على التعليم المبرمج

هي طريقة تؤكد على التواصل والاتصال والتعليم المبرمج يستطيع المتدرب من خلالها أن يعلم نفسه، وذلك بالعمل من خلال خطوات متتابعة تقوده إلى تحقيق أهداف واضحة ولا يستطيع المتدرب الانتقال من خطوة إلى خطوة التالية حتى يتقن الخطوة الأولى وهكذا حتى نهاية البرنامج لتأمين عملية التعلم بهذه الطريقة فإن المعلومات التي في الخطوة السابقة يجب أن تكون إجابات للخطوة التالية لذلك عند عدم القدرة على إجابة سؤال يمكن معرفة إجابته من الأسئلة السابقة.

ويهدف هذا الأسلوب إلى:

أ. زيادة الرغبة في التعليم.

ب. تمكين المتدرب من العمل في حدود وقته.

ج. تحقيق تنمية مقبولة ومحكمة بمهارات المتدرب بنفس الدرجة التي يمكن أن يحققها المدرب بالاتصال المباشر.

5. أسلوب التدريب باستخدام الاتصال التليفوني⁽²⁾

وهو من أحدث الأساليب التي استخدمت في تدريب المعلمين حيث يتم تأسيس خط تليفوني يمكن الاتصال به والحصول على نصائح بصورة سرية من قبل المعلمين حول الموضوعات التدريسية والأمور الشخصية وهو يوفر للمتدرب الوقت الذي يقضيه للذهاب

¹ - مسفر بن ظافر القحطاني، برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية-دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2013، ص9-14.

² - محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص221.

إلى الأماكن التي يمكن الاستشارة فيها لما يريد وأيضاً يوفر الحرج في بعض الأمور وهذه الخدمة مجانية طوال اليوم على مدى الأسبوع وتهدف إلى تقليل من التوتر لدى المعلمين. ومثال على أساليب التدريب من هذا النوع:

- أسلوب الفيديو التفاعلي.
- أسلوب التدريب بمساعدة الكمبيوتر.
- أسلوب المشروعات.
- أسلوب حلقات البحث.

6. التدريب المبني على الفيديو التفاعلي:

يجمع هذا النوع من التدريب بين عناصر القوة في طريقة التدريب من خلال الفيديو، والتدريب الإلكتروني، وهو نظام للتدريب يتم من خلاله تقديم المادة التدريبية بشكل ملائم، يسهم في أن يتفاعل المتدرب مع البرنامج ويوفر استجابات للمتدربين، وتغذية راجعة فورية تمكنهم من مراجعة وتصحيح أخطائهم وتعديل سلوكهم.

المبحث الثالث: أساليب التدريب الفعال لتنمية رأس المال البشري

لقد أسهم تطبيق التكنولوجيات الحديثة في التدريب إلى ظهور تحولات كبيرة في هذا المجال حيث أصبح اكتساب المعارف والمهارات والخبرات الحديثة ونقلها وحفظها وتطبيقها أسهل بكثير عما قبل، كما أنه يسهم توظيف تقنية الاتصالات والمعلومات في العمليات التدريبية في الحد من هوة الفوارق الاجتماعية والثقافية بين المتدربين، وتخطي قيود الزمان والمكان ونُدرة الموارد البشرية التي تقوم بالتدريب، تلك الآليات والطرق والوسائل الحديثة المستخدمة في اكتساب المعارف والمهارات سُميت بالتدريب الإلكتروني، ومن الممكن تسميتها بالتدريب القائم على التعلم الإلكتروني أو التدريب القائم على أجهزة الحاسب الآلي بأنواعه، وذلك عن طريق القراءة أو مشاهدة الفيديوهات⁽¹⁾.

¹ - طه علي نايل: علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية. دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، مرجع سابق، ص 426-448.

هذا النوع من أساليب التدريب غالباً ما يحاكي طريقة التدريب التقليدية من خلال توفير الصوت مع صور تدعم المواضيع المراد إيصالها للمتدرب، وهذه الوسائل تساعد في العملية التدريبية الحديثة.

ولابد من قيام المدرب باختيار أفضل طرق وأساليب التدريب التي تتناسب مع احتياجات المتدربين، والعمل على توفير وتكييف المواد المناسبة لهم وهذا ما سوف يتم شرحه في المطالب التالية.

المطلب الأول: التدريب الإلكتروني

يشير التدريب الإلكتروني إلى امتلاك القدرة على التعلم دون أية موانع سواء أكانت مكانية أو زمانية، ولقد تطور مفهوم التدريب الإلكتروني خلال السنوات القليلة الماضية، حيث كان في بدايته يعتمد على برامج ثابتة على الحواسيب أو عبر الأسطوانات المدمجة، إلا أنه وفي ظل التطور التكنولوجية وزيادة سرعة شبكات الإنترنت توسع مفهوم التدريب الإلكتروني وأصبح يشير إلى التعلم المباشر من شبكة الإنترنت سواء من خلال مدرب أو من خلال برامج المحاكاة في نفس وقت التدريب أو في وقت لاحق.

تتعدد أساليب التدريب الإلكتروني وتختلف أنواعه باختلاف أهدافه وطبيعة وظروف المتدربين، وغالباً ما يتم تصنيف أساليب التدريب الإلكتروني إلى نمطين شائعين هما التدريب الإلكتروني المتزامن وغير المتزامن، وكلا النوعين يتم توظيفهما لتقديم التدريب حسب ظروف المتدربين ونوع المادة المقدمة وأهميتها بالنسبة للمدرب أو المتدرب⁽¹⁾. مفهوم التدريب الإلكتروني

أصبح مفهوم التدريب الإلكتروني واحداً من المفاهيم ذائعة الصيت والانتشار الواسع في مجال تنمية الموارد البشرية ذلك لما له من مميزات عديدة أبرزها انه يسهم في تدريب أكبر عدد ممكن من المتدربين من خلال نفس المحتوى التدريبي لموضوع ما في أماكن متنوعة وفي نفس الوقت باستخدام جهاز حاسوب موصول بشبكة الإنترنت، وهو ما يسهم

¹ - أنظر عماد صموئيل وهبة: فلسفة التدريب الإلكتروني ومتطلباته كمدخل للتنمية المهنية المستدامة لمعلمي التعليم الثانوي دراسة تحليلية ميدانية، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط العدد 12، المجلد 27، 2011، ص15.

في توفير الوقت والجهد والتكلفة العالية للتدريب، كما أنه أصبح أداة أساسية في دعم التعلم والتدريب المستمر كهدف محوري تسعى المؤسسات لتحقيقه، كما أنه أصبح ذي أهمية أكبر في ظل وجود أزمات أو كوارث مثل هذه التي يمر بها العالم في الفترة الحالية والتي تعرف باسم جائحة كورونا، والتي كان من الضروري في ظل آثارها المدمرة أن يحافظ الجميع على مسافة بينهم فيما يعرف بمسمى التباعد الاجتماعي، وهو الأمر الذي أظهر وبشكل واضح دور التعليم الإلكتروني وأهميته في نشر المعارف وتنمية المهارات لمنتسبي مختلف المؤسسات دون الحاجة للتواجد في قاعات التدريب بأنفسهم وهو ما يعتبر ميزة هامة لهذا النوع من التدريب⁽¹⁾.

لقد قدمت العديد من التعريفات لعملية التدريب الإلكتروني، ومنها:

أ.التدريب الإلكتروني يشير إلى "العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، التي تُمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبذل، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقييد بحدود المكان والزمان"⁽²⁾.

ب.كما يعرف على أنه هو "تقديم البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط الكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدمجة وشبكة الانترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن وباعتماد مبدأ التدريب الذاتي أو التدريب بمساعدة مدرب"⁽³⁾.

1- صلاح صالح: اتجاهات المتدربين نحو التدريب الإلكتروني: دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر بالجامعة العراقية، مجلة الدنانير، العدد 13، 2018، ص 22.

2-شعلا سليمة: التدريب والتعليم الإلكتروني ودوره في تنمية مهارات طلبة الجامعات: دراسة شبه تجريبية بجامعة تبسة، المؤتمر الدولي الحادي عشر لمركز جيل البحث العلمي حول التعلم بعصر التكنولوجيا الرقمية والذي نظمه الاتحاد العالمي للمؤسسات العلمية بالتعاون مع جامعة تيبازة في طرابلس لبنان أيام 22 و 23 و 24 أبريل، 2016، ص 25-29.

³-جهاد عبد ربه: التدريب الإلكتروني للمعلمين ومتطلبات تطبيقه بمصر في ضوء خبرات بعض الدول مجلة التربية، جامعة الأزهر، المجلد 9، العدد 2، 2017، ص 19.

ج. كما يعرف التدريب الإلكتروني على أنه "عملية تدريبية تستخدم الانترنت شبكة محلية أو عالمية لعرض تقديم الحقائق الالكترونية أو التفاعل مع المتدربين سواء كان بشكل متزامن أو غير متزامن أو بقيادة المدرب أو بدون المدرب أو مزيج بين ذلك كله"⁽¹⁾.
أهداف التدريب الإلكتروني

يمكن أن يحقق التدريب الإلكتروني الأهداف التالية:

- بناء المعرفة ذاتياً.
- التدريب في أي مكان وزمان.
- زيادة ثقة المتدرب في نفسه.
- مساعدة المتدربين على استخدام تقنية المعلومات والاتصال والشبكات المتاحة للتعلم الإلكتروني لدراسة البرامج والمناهج والمقررات التدريبية ومراجعتها.
- إعداد المتدربين للحياة في عصر الثقافة المعلوماتية.
- التغلب على مشكلات أساليب التدريب التقليدية.
- تصميم برامج التدريب ومناهج ومقرراته بطريقة رقمية.
- معرفة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير منظومة التدريب⁽²⁾.

أساليب التدريب الإلكتروني:

تتعدد أساليب التدريب الإلكتروني وتختلف أنواعه باختلاف أهدافه وطبيعة وظروف المتدربين وغالباً ما يتم تصنيف أساليب التدريب الإلكتروني إلى نمطين وأسلوبين شائعين هما التدريب الإلكتروني المتزامن وغير المتزامن، وكلا النوعين يتم

¹ -صالح: اتجاهات المتدربين نحو التدريب الإلكتروني: دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر بالجامعة العراقية، مجلة الدنانير، العدد 13، 2018، ص44-47.

² - عماد صموئيل وهبة: فلسفة التدريب الإلكتروني ومتطلباته كمدخل للتنمية المهنية المستدامة لمعلمي التعليم الثانوي دراسة تحليلية ميدانية، مجلة كلية التربية جامعة اسيوط ال عدد12، المجلد 27، 2011، ص6-9.

توظيفهما لتقديم التدريب الإلكتروني للمتدربين حسب ظروف المتدربين ونوع المادة المقدمة وأهميتها بالنسبة للمدرب أو المتدرب.

(1) التدريب الإلكتروني المتزامن

أ. مفهوم التدريب الإلكتروني المتزامن. يمكن تعريف التدريب الإلكتروني المتزامن على أنه "النشاط الذي يتم في الوقت الحقيقي، تحت قيادة المدرب، حيث يتواجد هو وجميع المتدربين في نفس الوقت ويتواصلون مباشرة، ولكن ليس تواجداً فيزيائياً بنفس المكان، وهذا الأسلوب يضمن مرونة المكان وليس الزمان¹.

ب. مميزات التدريب الإلكتروني المتزامن. ومن مزايا هذا النوع من التدريب:

(1) يستطيع المدرب خلال الجلسة التدريبية أن يحصل على التغذية الراجعة من المتدربين بشكل مباشر.

(2) يزداد في هذا النوع من التدريب مستوى الفاعلية للمتدربين حيث يمكن أن يوجهوا أسئلة ويقدموا تعليقات على محتوى التدريب².

(2) التدريب الإلكتروني الالامتزامن

أ. مفهوم التدريب الإلكتروني الالامتزامن: هو نوع التدريب الإلكتروني الذي لا يشترط فيه أن يتواجد المدرب والمتدربين بنفس الوقت ولا أن يتواجدوا بنفس المكان.

ب. من الأمثلة على استخدام هذا الأسلوب: استخدام برمجيات إدارة المحتويات والبريد الإلكتروني ومنتديات النقاش³.

ج. هذا التدريب لا يشترط فيه: تواجد المتدربين والمدرب في آن واحد على الشبكة، فهناك مادة معدة من قبل المدرب يتم استعراضها من قبل المتدرب بحيث يتفاعل

¹ - سماح محمد: متطلبات تفعيل منظومة التدريب الإلكتروني لتنمية أعضاء هيئة التدريب بالجامعات، 2017، ص5.

² - أحمد السيد الكردي: التدريب الإلكتروني، كنانة أونلاين، 2010 متاح على kenanaonline.com

³ - عماد باقر: أساليب جديدة في التدريب يقدمها التدريب الإلكتروني، 2014، متاح على www.atheer.com

مع المحتوى التدريبي من خلال البريد الإلكتروني كأن يرسل رسالة إلى المدرب للاستفسار عن مسألة ما.

د. يتمكن المدرب من: وضع خطة تدريب وتقييم على موقع التدريب ويدخل المتدرب للاسترشاد بخطى المدرب من أجل الوصول للمعلومة التي حددها المدرب. الاختلافات بين التدريب الإلكتروني المتزامن واللامتزامن:

للتمييز بين التدريب الإلكتروني المتزامن وغير المتزامن، نجد أن¹:

❖ التدريب المتزامن يفرض تواجد المدرب مع المتدربين في نفس الوقت على الشبكة أثناء عملية التدريب، أما التدريب الإلكتروني غير المتزامن فيسمح بتواجد المدرب والمتدربون على الشبكة في أوقات مختلفة، وتلقي التدريب وتبادل الخبرات والتجارب دون الحاجة إلى الالتقاء في نفس الوقت على الشبكة.

❖ إن التفاعل المباشر الذي يقدمه التدريب المتزامن يسهل من عملية التعاون وتبادل الأفكار بين المتدربين والمدرّب وكذلك بين المتدربين أنفسهم، والحصول مباشرة على التغذية الراجعة من المتدرب، مما يثرى عملية التدريب.

❖ كما أن التدريب المتزامن يحافظ على قدر مناسب من القدرة على إدارة المتدربين كون أن المدرب قادر على مشاهدة المتدربين والتواصل الشفهي والكتابي المباشر معهم.

❖ التدريب الإلكتروني غير المتزامن يسمح للمتدرب بتلقي الدروس والمواد التدريبية دون الحاجة إلى الاجتماع مع المدرب على الشبكة في الوقت نفسه، مما يسمح للمتدرب بالتدرب على المادة التدريبية في المكان والوقت الذي يناسبه بشرط توافر خدمة الانترنت، وإعادة دراسة المادة وقراءتها والرجوع إليها إلكترونياً كلما اقتضت الحاجة، وكل ذلك يؤدي إلى التخفيف من الاعتماد على المدرب وترسيخ مفهوم التعلم الذاتي.

¹-جميل إطميزي: مرجع سابق، ص36-38.

❖ يتطلب التدريب الإلكتروني غير المتزامن تصميم منهج إلكتروني مناسب مع التوظيف الأمثل للنص والفيديو والصوت والصورة وغيرها من الوسائط المتعددة، وكذلك يتطلب التدريب غير المتزامن تصميم اختبارات إلكترونية تجريبية ونهائية، حيث بالإمكان بناء الاختبارات بالاعتماد على الاختيار المتعدد أو إكمال الفراغات أو الاسئلة المقالية، ويفضل أن تكون الاختبارات مبنية على الاختيار المتعدد لسهولة تصحيحها إلكترونياً وحصول المتدرب على النتيجة مباشرة فور الانتهاء من تقديم الاختبار (1).

خصائص التدريب الإلكتروني المتزامن وغير المتزامن:

يشارك كل من التدريب الإلكتروني المتزامن وغير المتزامن في مجموعة من الخصائص، تشمل ما يلي (2):

- أ. سهولة تطوير وتحديث محتويات البرامج التدريبية.
- ب. التحكم والإدارة لكل مراحل التدريب، قبل وأثناء وبعد عملية التدريب.
- ج. التقليل من تكلفة التدريب، مع زيادة عدد البرامج والدورات التدريبية.
- د. إعادة استخدام البرامج التدريبية بطريقة سهلة وسلسة.
- هـ. سهولة استخدام الموقع التدريبي.
- و. التفاعلية بين العناصر الثلاثة: المدرب، البرنامج التدريبي والمتدرب.
- ز. سهولة الوصول والحصول على التدريب، بنظام اليوم، خلال سبعة أيام في الأسبوع.
- ح. تنفيذ التدريب وفق نظريات التدريب الحديثة المعتمدة على التنوع في طرق تقديم المادة والتي تشمل (نصوص، صور، صوت، فيديو).

¹- حمد المطيري: متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدربين، دراسة ماجستير مقدمة إلى جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012.

²- محمد الجودر: أثر التدريب الإلكتروني المتزامن وغير المتزامن في تنمية كفايات العلوم العسكرية لدى ضباط قوة دفاع البحرين، بحث مقدم إلى الكلية الملكية للقيادة والأركان والدفاع الوطني، الدورة 12، مملكة البحرين، 2020، ص 9-14.

ط.الاستمرارية والديمومة في التدريب الإلكتروني وذلك بتصميم البرامج التدريبية وفق الاحتياج التدريبي فقط.
متطلبات التدريب الإلكتروني:

في هذه المرحلة الحرجة التي يمر بها العالم أجمع، وفي ظل الظروف التي فرضتها علينا جائحة كورونا أصبح التدريب الإلكتروني ضرورة ملحة للتطوير المهني وهو ما تسعى إليه الحكومات من خلال مشاريعها؛ لتطوير وتدريب المعلمين ومواكبة التقدم التقني مما يجعلنا أمام ضرورة ماسة لمعرفة وتحديد متطلبات التدريب الإلكتروني كي تؤدي عمليات التدريب ثمارها، ولتكون أكثر كفاءة وفاعلية وعصرية في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة¹.

(1) متطلبات بشرية أهمها:

- إتقان المتدربين التعامل مع البرامج الحاسوبية والبرمجيات المكتبية مثل برامج أوفيس.
- استخدام المتدربين الإنترنت بشكل جيد.
- إجادة المتدربين التعامل مع البريد الإلكتروني.
- القدرة على تحميل الكتب والبرامج من الإنترنت.
- إجادة المتدربين التعامل مع نظم تشغيل الحاسب الآلي ومشكلاته العرضية.
- وجود فرق عمل فنية متخصصة في الدعم الفني وتقديم المساعدة اللازمة للمتدربين.
- وجود نظام حوافز للمدربين والمتدربين.

(2) المتطلبات الخاصة بالبيئة التدريبية نذكر منها

- وجود شبكة كهرباء مستمرة.
- توفر أجهزة حاسوب ذات مواصفات فنية مقبولة.

¹-المطيري، حمد بن محيا (2012). متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية، ص54-59.

- توفر شبكة انترنت ذات سرعات اتصال عالية في التحميل والتنزيل.
- توفر البرامج الخاصة بالتعامل مع المنصات التدريبية، على أن تكون النسخ البرمجية ليست ذات تاريخ محدد للاستخدام.

(3) متطلبات أكاديمية:

- إصدار شهادات للمتدربين من مؤسسات تعليمية معتمدة.
 - الحصول على تراخيص مزاولة التدريب الإلكتروني من الجهات الحكومية¹.
- مميزات التدريب الإلكتروني
- يتمتع بالمرونة والملاءمة وسهولة وسرعة الوصول للمحتويات والأنشطة بأي وقت وأي مكان مع إمكانية الاختيار بين دورات متوفرة وتتزايد باستمرار.
 - يوفر تغذية راجعة فورية عند أداء الواجبات، والامتحانات، والتمارين مع سهولة وسرعة المراجعة، والتحديث، والتحرير، والتوزيع.
 - مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين ومنها قدرة المتدرب مثلاً أن يدرس بسرعة أو ببطء².
 - يقدم تسهيلات وأساليب تعليمية متنوعة تمنع الملل.
 - يسهل متابعة المتدربين ولو كانوا كثراً، كما يسهل وصول الآلاف لنفس المصدر في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية.
 - الوقت: يوفر الوقت ويتيح للمتدرب تنظيم وقته بحيث يجدول تلقيه لدورته بما يتناسب وظروف العمل، والعائلة كما ويتيح له تخطي مواد ونشاطات يعرفها.

¹-الدeshان، جمال علي (2019). التدريب الإلكتروني مدخلاً لتطوير منظمة التدريب في مصر، المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، المجلد 2، العدد 4، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها، ص 19-22.

²-الموسوي، على شرف (2010). التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، ورقة بحثية مقدمة للندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم تقنيات التعليم، خلال الفترة 12 - 14 أبريل 2010.

- **كلفة المال:** حيث يخفض تكلفة السفر، والتنقل، والمعيشة، وكذلك يخفض تكلفة الإنتاج، والتوزيع للمواد التدريبية، وتكلفة المكاتب، والمدرسين إضافة إلى تقليص تكلفة ضياع وقت العاملين.
- **الاتصالات والتفاعل:** إمكانية الاتصال والتفاعل الإلكتروني المباشر بين المدرب والمتدربين، وكذلك إتاحة الفرصة للمتدربين التفاعل الفوري إلكترونياً فيما بينهم من خلال وسائل البريد الإلكتروني، ومنتديات النقاش وغرف الحوار ونحوها.
- إمكانية التدرب بأي مكان يتوفر فيه حاسوب وإنترنت.
- المتدرب هو المتحكم في العملية التعليمية أما المدرب فيكتفي بتوجيه المتدرب.
- المتدربين مشاركون في العملية التعليمية (تدرب إيجابي).
- يمكن للمتدرب أن يصل للحقيبة التدريبية في الوقت والزمان المناسبين له.
- ينشئ التدريب الإلكتروني علاقة تفاعلية بين المتدربين والمدرسين.
- استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أنماط تدريب مختلفة.
- يرفع كفاءة المتدربين.
- يشجّع المتدربين على تصفح الإنترنت من خلال استخدام الروابط التشعبية للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع الدرس.
- يطور قدرة المتدرب على استخدام الحاسب والاستفادة من الإنترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية.
- يشجّع المتدرب على الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتياً، وزيادة ثقة المتدرب في نفسه.
- يسمح للمدرسين بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الإلكترونية والإنترنت.
- يسمح للمدرسين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان.

- مراعاة الاختلاف في مستويات سرعة وطرق التعلم.
- تنوع بدائل الاختيار أمام المتدرب.
- دعم وتعزيز دوافع التعلم المستمر.
- التغلب على مشكلات الوقت والمكان والمرونة والمساواة⁽¹⁾.

معوقات التدريب الإلكتروني:

على الرغم من الآثار الإيجابية الملحوظة للتدريب الإلكتروني على تنمية المعلمين وتطويرهم مهنيًا في فلسطين، وفي ظل ازدهاره وانتشاره لا سيما في ظل جائحة كورونا، فقد ظهرت مجموعة من المعوقات التي واجهت المعلمين وحالت دون تطبيق هذا النوع من التدريب على الوجه الأمثل نذكر منها⁽²⁾:

- انقطاع التيار الكهربائي بشكل مستمر ولفترات طويلة.
- عدم وجود بنية تحتية مجهزة لأغراض التدريب الإلكتروني.
- انخفاض معدلات الأجور والرواتب تحول دون توفير المعلمين لأجهزة حواسيب ذات مواصفات جيدة.
- السرعات المنخفضة لشركات الإنترنت التي تزود بها المستخدمين، إضافة إلى ارتفاع تكلفتها على المواطن.
- انخفاض مستوى الأمن المعلوماتي عبر شبكات الإنترنت يولد لدى المتدرب الرهبة من التعامل مع بعض البرمجيات والمنصات التعليمية.
- انعدام الحوافز المادية للمدرسين والمتدربين.

¹-حسن، شوقي محمد (2009). التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية، مجلة التعليم الإلكتروني، 4، 10 - 11.

²-العتار، ناهض حسن (2015). معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، ص 21-26.

التحوّل من التدريب التقليدي للتدريب الإلكتروني:

للتحوّل من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني، ينبغي مراعاة ما يلي⁽¹⁾:

أ. **التخطيط لنظام التدريب:** إن عملية التخطيط لنظام التدريب هي مسؤولية العديد من الجهات المستفيدة منه في المقام الأول، ويسر تلك العملية وجود المتخصصين في التدريب، وأساتذة الجامعات والكليات، وخبراء التقنية، حيث لم يعد التخطيط للتدريب يتم بمعزل عن الكثير من الجهات، كما أن التخطيط له لم يعد يتم بمعزل عن توجهات الدولة وخططها التنموية المختلفة، لاسيما أن أنظمة التدريب المستقبلية أنظمة مفتوحة يساهم فيها المجتمع المحلي، ويدخل ضمن التخطيط لمنظومة التدريب أيضاً تقدير الحاجة إلى التدريب الإلكتروني، وتحديد الأهداف العامة والخاصة له.

ب. **تنفيذ التدريب:** ويقصد به الكيفية التي يتم من خلالها ترجمة السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تم وصفها في مرحلة التخطيط لتحقيق الأهداف الموضوعية للتدريب⁽²⁾.

ج. **تقويم التدريب الإلكتروني:** تستند عملية تقويم التدريب على عدد من الأسس والمعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير نظام التدريب، ورسم استراتيجياته المستقبلية، ومن هذه الأسس والمعايير ما يلي⁽³⁾:

- (1) تحديد أهداف التدريب القريبة والبعيدة ووضوحها.
- (2) شمول عملية التقويم واستمراريتها.
- (3) ترابط عناصر منظومة التدريب واتساقها.
- (4) تكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة وجودتها.

¹ - محمد الجودر: المرجع السابق، ص 16-19.

² - علي مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة مقدمة إلى مجلس جامعة سانت أليمنتس كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في اختصاص إدارة الأعمال، بغداد، 2012، ص 20-24.

³ - محمد الجودر: المرجع السابق، ص 16-19.

المطلب الثاني: التدريب في مملكة البحرين والمملكة المغربية

التدريب في المملكة المغربية

يواكب قطاع التكوين المهني، وإلى جانب باقي مكونات المنظومة التربوية الوطنية، كافة الجهود المبذولة على الصعيد الوطني، بغية الارتقاء بطبيعة التكوين المتاح لفئات واسعة من الشباب المغاربة، والكفيل بفتح آفاق مهمة في أسواق العمل التي تشهد تطوراً متواصلاً، وبالنظر لتعدد الرهانات التي يشهدها التطور الحثيث لمختلف قطاعات الإنتاج داخل النسيج الاقتصادي الوطني، كان لزاماً على قطاع التكوين المهني مواكبة هذا التطور، من خلال تقديم عرض تكويني يواكب احتياجات سوق الشغل الوطنية.

وتبلغ الطاقة الاستيعابية لمختلف مؤسسات التكوين المهني التابعة لمكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل (البالغ عددها 384 مؤسسة)، 400.000 متدربة ومتدرب برسم الموسم الدراسي 2020 - 2021، حيث يوفر العرض التكويني برسم هذه السنة التكوينية 176.182 مقعداً بالنسبة لمستويات التقني المتخصص والتقني و80.929 مقعداً بالنسبة لمستويات التأهيل والتخصص و29.667 مقعداً بالنسبة للباكالوريا المهنية.

تتم مواكبة القطاع، على مستوى الوزارة، من خلال دراسات قطاعية سنوية، تم إنجاز خمس منها خلال 2020، وهم دلائل المهن والحرف، ومرجعيات المهن والكفاءات، إلى جانب إنجاز أبحاث ميدانية حول إدماج خريجي التكوين المهني، هذه الخطوات الحاسمة تعد ضرورية لجعل هذا القطاع الواعد يواكب التطور المتواصل الذي تشغله مختلف قطاعات الإنتاج الوطني، الأمر الذي يمر كذلك عبر إصلاح متعدد المستويات.

ولقد قدم المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي في تقريره الصادر في مارس 2019 عدداً من المداخل من أجل الارتقاء بجودة قطاع التكوين المهني كما اقترح المجلس الأعلى، من خلال التقرير الذي يحمل عنوان "التكوين المهني الأساس: مفاتيح من أجل إعادة البناء"، إطاراً مرجعياً استراتيجياً وخارطة طريق من أجل إعادة بناء

التكوين المهني بالمغرب، وانطلق تقرير المجلس الأعلى للتربية والتكوين، من كون قطاع التكوين المهني يقدم إمكانات هامة من شأنها الإسهام في تحسين أداء المنظومة التربوية، والرفع من مردوديتها، وإنتاج الثروة وتنميتها وبناء الرأسمال البشري، فضلاً عن تحسين المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز قدرات الأفراد على الاندماج في سوق الشغل، والرفع من تنافسية المقاول، وبسط المجلس الأعلى، من خلال تقريره، تشخيصاً لواقع قطاع التكوين المهني، يرصد فيه، على الخصوص، التطور المطرد للطاقة الاستيعابية، واعتماد أنماط للتكوين تركز المقالة بوصفها فضاءً ضرورياً ومتميزاً للتكوين، إلى جانب تنوع مسالك التكوين بهدف مواكبة الأوراش الاقتصادية الكبرى، وبلورة أدوات تعزيز ملائمة التكوين مع التشغيل، وتحقيق حكمة أكثر نجاعة للقطاع¹.

التدريب في مملكة البحرين

من المعروف أنه بمجرد أن تنشأ الإدارة، فإن الرغبة تنشأ كذلك في ضرورة تنميتها واصلاحها وتطويرها. من هنا فإن أجهزة ومؤسسات التنمية الإدارية عادة ما تبدأ في الظهور بعد تكوين الجهاز الإداري الحديث بفترة وجيزة، وقد كان هذا هو الحال في معظم البلدان العربية⁽²⁾.

والمقصود في هذا البحث بأجهزة التنمية الإدارية هي الأجهزة المركزية الوطنية التي تختص بشؤون الوظيفة العامة أو قضايا التنظيم والإدارة في الدولة (مثل إدارة التدريب في وزارة الداخلية، جهاز الخدمة المدنية، معهد الإدارة العامة).

- إدارة التدريب في وزارة الداخلية

تهدف إدارة التدريب في وزارة الداخلية إلى الاهتمام بالقوى البشرية وشؤونها والارتقاء بالتدريب بكافة مستوياته، ويأتي في أعلى سلم الأولويات ضمن إستراتيجية تطوير وتحديث وزارة الداخلية، من خلال التركيز على تنفيذ الخطط والبرامج الهادفة إلى

¹-الحدث (2021). ملائمة برامج التكوين المهني مع حاجيات النسيج الاقتصادي.. رهان تعزيز جاذبية التشغيل.

² - محمد صادق، إدارة التنمية وطموحات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العالم العربي، عمان، 2000، ص 29

رفع مستواهم، وتوفير الدعم اللازم لهذه الخطط، من خلال تعزيز التعاون المشترك مع الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية المتخصصة، باعتبار ذلك محورياً رئيسياً في إطار مواكبة التطوير الحاصل في مجال إعداد الكوادر وفق أحدث النظم والمعايير الدولية⁽¹⁾.

- جهاز الخدمة المدنية

تهدف برامج التدريب بجهاز الخدمة المدنية إلى تنويع وتطوير جودة البرامج التدريبية التي تنفذها إدارة تنمية رأس المال البشري لموظفي الوزارات والأجهزة الحكومية، ولغرض تشجيع واستقطاب الكفاءات والمواهب القادرة على تنفيذ الدورات التدريبية بمختلف أنواعها، ومراقبة عملية تنفيذ برامج التدريب بجهاز الخدمة المدنية وتحديد التعويض المناسب للمشاركين في تنفيذ الدورات والبرامج التدريبية التي تنفذها تنمية رأس المال البشري بالجهاز من خلال اختيار أنسب الكفاءات التي تكون لديها المقدرة والمعرفة التامة في تصميم وتنفيذ الدورات والبرامج التدريبية.

- معهد الإدارة العامة

تهدف آلية التأهيل والتدريب في معهد الإدارة العامة إلى تلبية الاحتياجات التدريبية لموظفي القطاع العام من خلال تزويدهم بأخر المعارف والمهارات الحديثة في علوم الإدارة العامة، إذ يقدم المعهد خدماته التدريبية بناءً على منهجية لبناء القدرات، ارتكزت في تصميمها على المواطن باعتباره المحور الرئيس للعمل الحكومي.

المطلب الثالث: التعليم والتدريب الإلكتروني خلال جائحة كورونا

في البحرين (نموذج الأكاديمية الملكية للشرطة)

مما لا ريب فيه أن الأكاديمية الملكية للشرطة منهل للعلم فهي صرح علمي تقدم الخدمات العلمية والتدريبية للضباط والتلاميذ العسكريين والشرطة المستجدين، ولا تقتصر

¹ - انظر إلى مقال بعنوان إدارة التدريب بوزارة الداخلية تُنظم دورة " أساسيات إدارة المشاريع الحكومية"،

<https://alwatannews.net/article/784091?rss=1>

الاستفادة منها على رجال الشرطة والعسكريين فقط، بل إنها تقدم خدماتها لكافة الباحثين والدارسين إيماناً منها بمسؤوليتها المجتمعية تجاه المجتمع وتحقيقاً لمبدأ الشراكة المجتمعية الذي يعد من مبادئ وزارة الداخلية في مملكة البحرين.

نبذة عن الأكاديمية:

شهدت الأكاديمية العديد من التطورات التاريخية عبر العقود المتوالية بدايةً من عام 1937 حيث كانت عملية التدريب تتم بشكل محدود وبطريقة عسكرية، ثم ظهرت في عام 1956 مدرسة تدريب الشرطة، وفيها كان يتم تدريب العسكريين للقيام بأعمال الشرطة، وفي عام 1969 بدأت وزارة الداخلية في إبتعاث الدارسين من رجال الشرطة الى دول الجوار لملاحقة التطور الحاصل في مجال العمل الأمني، وفي عام 1973 أنشئت إدارة التدريب لتكون هي المسؤولة عن تدريب وإعداد رجال الشرطة، وكان عادة ما يستغرق التدريب مدة ستة أشهر في منطقة البسيتين وكان يشتمل على كافة العلوم الشرطية المتاحة آنذاك، ثم تم افتتاح معهد تدريب الشرطة في مايو 1988 لمواكبة التطورات في مجال العمل الأمني ولتجهيز رجال الشرطة البحرينيين على الوجه الأكمل، ولقد كان هذا المعهد بمثابة نقلة متميزة في تدريب شرطة البحرين.

وسعيّاً إلى المزيد من التطوير والتحديث في مجال تدريب رجال الشرطة البحرينيين، وفي ضوء المشروع الإصلاحي لجلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة عاهل البلاد حفظه الله ورعاه، فقد تم صدور الأمر الملكي رقم (29) لسنة 2003 بإعادة تنظيم وزارة الداخلية، وكنتيجة لذلك فقد تحوّل معهد تدريب الشرطة إلى (الكلية الملكية للشرطة)، والتي أصبح من أهم أولوياتها القيام بتدريب رجال الأمن وإعداد وتأهيل التلاميذ العسكريين وخريجي الجامعات في المجالات الأكاديمية ومجال علوم الشرطة، ثم تغيّر مسمى الكلية إلى (الأكاديمية الملكية للشرطة) بناءً على الأمر الملكي رقم (69) لسنة 2004.

التدريب عن بعد خلال جائحة كورونا في الأكاديمية الملكية للشرطة:

لقد كانت الأكاديمية الملكية للشرطة حريصة على الاستمرار في تقديم الخدمات التدريبية لمنتسبيها خلال فترة جائحة كورونا، متسقة في ذلك مع سياسة قيادة مملكة البحرين في تحقيق أقصى قدر ممكن من التباعد الاجتماعي، وكانت أشد حرصاً على سلامة منتسبيها وهيكلها الإداري والأكاديمي، ساعيةً إلى مواصلة الارتقاء بالمستويات العلمية والتدريبية لمنتسبيها مع توفير القدر المطلوب من المعارف والعلوم الشرطية للحصول على مؤهلاتهم في الوقت المحدد، وذلك إدراكاً من قيادة الأكاديمية والأكاديميين المنتسبين الى قيمة الوقت لدى رجال الشرطة وحرصهم على تطوير مستوياتهم التعليمية من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بوزارة الداخلية على أكمل وجه.

لم يكن موضوع توظيف التقنيات الحديثة من أجل تفعيل عملية التعلم عن بعد أمر جديد على الكادر الأكاديمي في الأكاديمية أو على طلابها حيث تمتلك الأكاديمية استراتيجية مسبقة لتفعيل التعلم عن بعد، ولديها خطط خاصة بها يتم بالفعل تطبيقها، وهو الأمر الذي سهّل على الكادر الأكاديمي التعامل مع معطيات الموقف بشكل آني، وكذلك بالنسبة لمنتسبي الأكاديمية.

كان العمل في التدريس عن بعد من خلال الكادر الأكاديمي في الأكاديمية بمثابة عمل جاء انطلاقاً من حرص الأكاديمية على توفير مقومات واشتراطات الصحة العامة للدارسين والمتدربين بالأكاديمية وجميع العاملين بها والمتدربين عليها في ضوء المستجدات التي تعيشها المملكة وجميع دول العالم والتي فرضت على جميع المؤسسات التعليمية والتدريبية تنفيذ البرامج التعليمية عن بعد، وحتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة، تم اتخاذ ما يلي:

1) أصدرت قيادة الأكاديمية قرارها بتبني التعليم عن بعد خلال فترة جائحة كورونا، كما تمت صياغة مجموعة من السياسات والاستراتيجيات التي تسهم في تعظيم الأثر المترتب على تطبيق التعليم عن بعد، ومن ثم قامت الإدارات الستة الموجودة في

الأكاديمية بترجمة السياسات إلى خطط عملية قصيرة ومتوسطة المدى، تم من خلالها تحديد أهداف استخدام التعليم عن بعد والنتائج المرجوة منه وقياس مؤشرات الأداء، وفي نفس الوقت تأكدت قيادات الأكاديمية من توفير البنى التحتية القوية والأدوات التقنية المتناغمة في الحداثة والسرعة بما فيها شبكة الإنترنت، مع وجود الطواقم الإدارية والمختصين والمدرسين المؤهلين.

2) حرصت قيادة الأكاديمية على توفير كافة المتطلبات التقنية اللازمة للتعليم عن بعد وذلك من أجل تحقيق المستهدفات الاستراتيجية المأمولة من تنفيذه وكان ذلك من خلال الآتي:

أ. تكليف فريق الدعم الفني بالأكاديمية بتوفير هذه المتطلبات وحصر تلك غير المتوافرة بالأكاديمية.

ب. تكليف فريق التعليم والتدريب الإلكتروني بالأكاديمية بإعداد برنامج تدريبي تعليمي لكل المتعاملين بالنظام التعليمي الإلكتروني يشمل الأكاديميين والدارسين في الأكاديمية ومنهم (منتسبي برامج البكالوريوس القانون والشرطة- طلاب برنامج الدبلوم العالي- منتسبي برنامج الدبلوم المشارك في القانون والشرطة- منتسبي برامج الدراسات العليا في الماجستير).

3) كان دور فريق التعليم والتدريب الإلكتروني بالأكاديمية واضحاً في تحسين التعلم عن بعد من خلال تنمية القدرات الذاتية للمتعاملين بنظام التعليم، وكذلك لعب فريق الدعم الفني دوراً مماثلاً في متابعة الشبكات وتوفير الدعم لمستخدميها.

4) تم تحديد مجموعة من الضوابط تحكم عملية التدريس عن بعد لمنتسبي الأكاديمية من أهمها توقيات الحضور للأكاديميين قبل بدء المحاضرة بـ 20 دقيقة في القاعة المخصصة، وعدم السماح بتأخر الدارسين في الدخول إلى برنامج المحاضرة عقب

بدايتها، وتم تحديد خصم من درجات الطلاب المتغيين عن الحضور مرتين ثم رسوب الطلاب في المرة الثالثة.

نتائج عملية التدريب عن بعد في الأكاديمية الملكية للشرطة خلال جائحة كورونا
لقد كانت مخرجات عملية التدريب عن بعد ذات فاعلية عالية خلال فترة جائحة كورونا في الأكاديمية الملكية للشرطة بمملكة البحرين وهو ما تبين من خلال المؤشرات التالية:

(1) بلغت نسبة الحضور للدارسين ببرامج الماجستير والدراسات الجامعية 100%، حيث كانت حالات تعذر الدخول على البرنامج إلكترونية لا تزيد عن حالة واحدة وكانت بأذار رسمية مقبولة والتي لا يمكن وصفها بالغياب.

(2) أبدى أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية ومن خارجها التزاماً واضحاً بالتواجد داخل القاعات المخصصة قبل بدء المحاضرة بفترة طويلة.

(3) شهدت المحاضرات التي كانت تبث للدارسين مستوى مرتفعاً من التفاعل بينهم وبين الأكاديميين.

(4) كانت غالبية المحاضرات تنتهي في غضون الوقت المحدد.

(5) تم التعامل مع جميع المشكلات التقنية والفنية التي كانت تواجه الأكاديميين والدارسين بكفاءة عالية وفي توقيتات قياسية.

الخاتمة:

قدم الباحث من خلال هذا الفصل موضوع التدريب وأنواعه ووسائله وأساليبه، وتنتقل الباحث ما بين ما هو تقليدي وما هو مستحدث في مجال التدريب، ومن الطبيعي عدم الاعتماد على نوع أو وسيلة واحدة للتدريب، وهو الأمر الذي يمكن أن يعزى إلى العديد من العوامل منها ما يتعلق بالمتدربين وما يوجد بينهم من فروق فردية، وما يعزى إلى موضوع التدريب نفسه وما ينبغي تقديمه للمتدربين وما يعزى إلى بيئة ووقت التدريب

الذي تم التخطيط له، كما تلعب الظروف الاقتصادية للمؤسسة أو للدولة ككل دوراً في تحديد نوع وأساليب التدريب.

على الرغم من أن وسائل التدريب الإلكترونية أصبحت متاحة في كل مكان إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليها منفردة في تدريب العاملين، ومن الطبيعي أن تكون هناك مازجة بين ما هو تقليدي وما هو مستحدث في مجال التدريب، حيث يعتبر العنصر البشري عنصراً أساسياً يتمثل في المدربين والمتدربين، ومن الطبيعي أن يتم توظيف أساليب المناقشة وغيرها مع الاعتماد المتزايد على التقنيات والاستراتيجيات الحديثة.

يعتبر التدريب والتطوير للعاملين هو الأولوية الأبرز لإدارات الموارد البشرية وتولى له أهمية خاصة في مجمل استراتيجيات الموارد البشرية حيث يسهم التدريب المقدم للعاملين في تعديل وتطوير الممارسات المرتبطة بوظائفهم وهو ما ثبت من خلال دراسات عديدة أنه يؤثر على مجمل أداء المؤسسة وبشكل خاص في قدرة المؤسسة على أن تحقق الميزة التنافسية، ومما لا شك فيه أن استراتيجيات التدريب التي تضعها إدارات الموارد البشرية هي جزء من الاستراتيجية العامة للمؤسسة التي تنتمي لها، وهي بمثابة تصور مبدئي للسياسة العامة للمؤسسة ولابد أن تتوافق مع الرؤية المستقبلية للمؤسسة وسياستها.

ويعتبر التدريب في العصر الحديث بمثابة استثمار للمؤسسة في مواردها البشرية أو في رأس مالها البشري، حيث يعتبر التدريب من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات بغرض تكوين موارد بشرية ملائمة من حيث الكم والنوع، حيث يركز التدريب على منح العاملين ما يحتاجونه من معلومات ومهارات متنوعة في تطوير أدائهم أعمالهم ورفع كفاءتهم ومستوى الفاعلية الخاص بهم.

وتبرز أهمية التدريب من خلال اسهامه في تنمية مهاراتهم ودعم الكفايات والمعارف الموجودة لدى العاملين، مع إكسابهم مهارات جديدة تتصل بمجال العمل وتتاسب مع التغيرات الحادثة في هذا المجال والمجالات المعرفية التي تتصل بها، ذلك

لأن المحور الرئيس للتدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والمعرفية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذاتهم من خلال تحقيق مزيج من أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة.

لقد أصبح تطبيق أنواع التدريب الحديثة واحدة من أبرز ما يميز المؤسسات المعاصرة التي تحاول جاهدة أن تطور وتنمي قدرات مهارات العاملين بها مع إكسابهم المعارف الضرورية للتميز في القرن الحادي والعشرين، ولعل تطبيق الأنواع المختلفة من التدريب ووسائله له الكثير من الفوائد التي تجنيها هذه المؤسسات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وبشكل خاص مؤسسات القطاع العام التي تواجهها الكثير من الصعوبات نتيجة لزيادة الضغوط وارتفاع حدة المنافسة من قبل مؤسسات القطاع الخاص.

وعلى الرغم من تنوع أساليب التدريب الذي يمكن تقديمه للعاملين، إلا أنه لا يوجد أسلوباً واحداً يصلح استخدامه بصفة عامة لكافة أنواع العاملين حيث أن المبادئ الأساسية للتدريب تُطبق على كافة فئات العاملين في مختلف مستوياتهم، وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة، فأساليب تدريب رجال الإدارة العامة للمرور (الرؤساء) لا تصلح لموظفي خدمات العملاء، وهذه بدورها لا تصلح لفئة الضباط العاملين في الشارع مع المواطنين، إذا اختلف نوع التدريب وبالتالي الأسلوب المستخدم حسب وفئة العاملين المراد تدريبها. وبوجه عام يمكن تصنيف أساليب التدريب والتنمية ضمن مجموعتين رئيسيتين هما: أساليب تنفّذ في مكان العمل ذاته (التدريب على رأس العمل)، وأساليب تنفّذ خارج مكان العمل، كما أنه توجد وسائل تدريب تقليدية ووسائل تدريب الكترونية.

لقد مثلت أزمة جائحة كورونا تحدياً حقيقياً أمام قدرة المؤسسات التدريبية على توفير ومواصلة عمليات التدريب للعاملين من مختلف المؤسسات، حيث كان الخيار

الأفضل خلال هذه المرحلة هو تقديم التدريب الإلكتروني اللامتزامن عن بعد للمتدربين، وهو الأمر الذي يضمن التباعد الاجتماعي مع مواصلة عمليات التدريب، ولقد كانت استراتيجية الأكاديمية الملكية للشرطة خير نموذج على تبني هذه السياسة التي تمكنت من خلالها من تزويد المتدربين من كافة القطاعات الأمنية بالمعارف والمهارات مع تحقيق الانضباط.

الفصل الثاني تنمية رأس المال البشري

مقدمة :

يحتل موضوع تنمية رأس المال البشري أو ما يطلق عليه البعض بالاستثمار في الموارد البشرية، خطوط الصدارة في خطط وبرامج الدول والمؤسسات التي تنشُد التنمية والتقدم، حيث تعتبر مهارات العاملين من أبرز المتغيرات المؤسسية التي يسعى الجميع إلى تطويرها وإبرازها لأنها هي التي تسهم في تحسين فاعلية أداء العاملين ومن ثم تحسين إنتاجيتهم، ويعتقد أن التدريب له الدور الأبرز في تطوير مهارات العاملين حيث تسهم إدارة الموارد البشرية في ترتيب العديد من الأحداث المؤسسية الداخلية والخارجية والتي تلعب دوراً في إحداث التغيير في مستوى المهارات إضافة إلى المعارف الخاصة بالعاملين في المؤسسات.

ويمكن تعريف تنمية رأس المال البشري بأنها "مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم"⁽¹⁾.

وأبرزت نتائج العديد من الدراسات أن تنمية رأس المال البشري تسهم وبشكل فعال في أن تتحول بعض الدول من كونها دولاً نامية حتى وقت قريب في منتصف القرن العشرين حتى تدخل في مصاف الدول المتقدمة، كما هو الحال في نموذج كوريا الجنوبية⁽²⁾، حيث تم تبني التحول إلى بناء اقتصاد معرفي متقدم، ولقد وظفت غالبية دول العالم التي لوحظ أنها تقوم بتنمية رأس المال البشري على توظيف أساليب التعليم والتدريب الحديثة في مختلف التخصصات⁽³⁾.

¹- الشعافي، نجيب محمد حمودة والغصين، نواف. (2015). " أثر الاستثمار في التعليم على النمو الاقتصادي في ليبيا (دراسة تحليلية قياسية)"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثامن، العدد (22).

²- إبراهيم، إيمان محمد. (2021). دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي: دراسة حالة بعض الدول العربية المقالة 2، المجلد 22، العدد 1 - الرقم المسلسل للعدد 86، الشتاء 2021، الصفحة 33-62.

³ - الفضيل، عبد الحميد على وأبوفناس، أحمد سعد. (2017). " قياس أثر الاستثمار البشري على النمو الاقتصادي في ليبيا خلال الفترة (1980-2010)"، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد (5)، عدد خاص.

ويتناول الباحث في هذا الفصل موضوع رأس المال البشري من خلال ثلاث

مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم وأهداف تنمية رأس المال البشري.

المبحث الثاني: سياسات تنمية رأس المال البشري.

المبحث الثالث: أساليب، مسؤوليات ومقومات تنمية رأس المال البشري.

المبحث الأول: مفاهيم وأهداف تنمية رأس المال البشري

ينطوي رأس المال البشري على العديد من المعارف والمهارات والقدرات الصحية التي تتراكم لدى الأشخاص على مدار حياتهم بما يمكّنهم من استغلال إمكاناتهم كأفراد منتجين في المجتمع، ويمكننا إنهاء الفقر المدقع وبناء مجتمعات أكثر شمولاً من خلال تنمية رأس المال البشري، وعادة ما يتطلب ذلك الاستثمار في البشر عن طريق توفير التغذية، والرعاية الصحية، والتعليم الجيد، والوظائف، وبناء المهارات، وبدون رأس المال البشري، لن يتسنى للدول مواصلة النمو الاقتصادي، ولن تكون لديها قوة عاملة مؤهلة للعمل في وظائف تتطلب مهارات أعلى في المستقبل، ولن تتنافس بفاعلية في الاقتصاد العالمي.

إن تنمية رأس المال البشري لا يمكن أن يكون هو الهدف النهائي في حد ذاته الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، ولكنه وسيلة إلى هدف أكبر وهو الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري ولما يمتلكون من مهارات وقدرات، حيث إن هدف الإدارة المسؤولة عن أداء رأس المال البشري هو إيجاد قوة بشرية قادرة على أداء العمل ومستقرة وفعالة، وهو الأمر الذي يعني أن تنمية رأس المال البشري تعتبر بمثابة "العملية المتكاملة المخططة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات"⁽¹⁾.

ويتناول هذا المبحث موضوع مفاهيم وأهداف تنمية رأس المال البشري من خلال

مطلبين:

المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري

المطلب الثاني: أهمية رأس المال البشري

¹ - احمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، 2009، ص19.

المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري

أصبحت عملية تنمية رأس المال البشري من أهم ما تسعى إليه إدارات الموارد البشرية، حيث تتطلب نجاحات هذه العملية جهوداً أكثر من مجرد إنفاق المال وتتعدى ذلك إلى البحث في موضوع القيم وكيفية تعزيزها وطريقة تقييم الموارد البشرية في بيئة العمل وكذلك تتعلق بنوع المؤسسة والخدمة أو المنتج التي تقدمه المؤسسة وتتضمن عملية تنمية رأس المال البشري عدة أشكال هي التنمية الفكرية والبدنية والاجتماعية والعاطفية والمعنوية والسياسية، والروحية.

مفهوم تنمية رأس المال البشري:

تعتبر تنمية رأس المال البشري (Human Resource Development) عملية معقدة تمتزج فيها منظومات القيمة مع منظومات متطورة من المعارف والمهارات والخبرات التي تأتي عن طريق التعلم والتدريب، كذلك من خلال الممارسة العملية ومواكبة الأحداث المباشرة، كما إنها تعتبر عملية تسعى الى تحقيق صيانة مستمرة منتظمة للموارد البشرية، وتحسن في كفاءاتها ومعارفها وخبراتها ومهاراتها وتطوير لصفاتها الشخصية التي تمكنها من تنفيذ الأدوار التنظيمية المنوطة بها⁽¹⁾

ويرى بعض الباحثين أن التقارير الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي قد ازدادت في نظرتها لمفهوم تنمية رأس المال البشري، حيث شمل هذا المفهوم عمليات أوسع لخيارات الموارد البشرية، سواء كانت هذه الخيارات تتعلق بالجوانب التعليمية لتوفير الفرص في جميع المستويات التعليمية او بالجوانب الاقتصادية لضمان نمط معيشي يؤمن احتياجاتهم الفعلية أو بالجوانب السياسية والاجتماعية لتأمين

¹ - الطوالة، مشهور أحمد علي. التدريب وأثره في تنمية رأس المال البشري: مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية: دراسة حالة، مجلة العلوم التربوية، 2015، ص 64-69.

حقوقهم الانسانية واحترام خبراتهم وقدراتهم ليكونوا عاملين قادرين على الإنتاج والإبداع (1).

من خلال مراجعة الأدب النظري لموضوع رأس المال البشري يتضح انه قد قدمت العديد من التعريفات لمفهوم رأس المال البشري، حيث يعرف شولتز رأس المال البشري على أنه "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية، ويمثل المجموع الكلي أو الكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، فإذا كان يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان فيتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة والمعرفة. أما إذا كان الكلي فيحسب من خلال المجتمع الكلي للسكان (2).

كما يعرف رأس المال البشري على أنه المعارف المؤهلات والكفاءات وكل المميزات الأخرى التي يمتلكها الإنسان ويكتسبها والتي من شأنها أن تمده بمزايا اجتماعية اقتصادية وشخصية تحقق له الرفاه على المستوى الفردي والمجتمعي (3).

إن إدارة الموارد البشرية نشاط إداري مستقل عن وظائف الإدارة الأخرى، حيث تختص من اسمها بالعنصر البشري على وجه التحديد وهذا ما يضيف عليها الأهمية الإدارية والموقع المميز في الهيكل التنظيمي للمنشأة، وأيضاً تختص بالحصول على تعاون الأفراد، أو الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال جهود الآخرين (4).

¹ - عساف عبد المعطي محمد، التفوق الإداري، نظرية الإدارة بالقيم، الطريق إلى العالمية، دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص 14-17

² - الدعيمي، هدى؛ زوير، مخلف؛ والعازمي، عدنان. (2010). الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير، عمان، ص 116.

³ - حسيبة، بن عمار. (2009). تنمية الموارد البشرية في المنظومة التربوية، دراسة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينية، الجزائر، ص 18.

⁴ - شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2000، ص 13.

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم للموارد البشرية، وبالإضافة إلى تدريبها ومتابعة مستمرة لعملية تطويرها.⁽¹⁾

أيضاً تعتبر إدارة الموارد البشرية حالياً من أهم الإدارات الموجودة في المؤسسات حيث تتعامل إدارة الموارد البشرية تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ورقابة مع الفرد في المؤسسة أي مع المحرك للنشاطات الأخرى في المؤسسة.⁽²⁾

وبناء على ذلك فإنه يمكن القول بأن تنمية رأس المال البشري تعتبر عملية مخططة تهدف إلى تعزيز القيم والاتجاهات الايجابية وبناء المعارف والمهارات التي تضمن للمؤسسة موارد بشرية مميزة وقادرة على تحقيق أهدافها بفعالية، تتميز هذه العملية بأنها عملية مستمرة وتسعى الى ما يلي:

1. تحسين أداء المهام.
2. تحسين ودعم تنفيذ التغيير.
3. تحسين نوعية العمليات.
4. تشجيع الإبداع والابتكار.
5. تعزيز فرص العمل للأفراد.

مفهوم تنمية مهارات رأس المال البشري:

هي "عملية تعلّم واكتساب المهارات الأساسية والشخصية لكل موظف بما يضعه على المسار الصحيح للتطوير الذاتي والنمو المهني والنجاح في عمله"، كما يمكن الإشارة لها على أنها "عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني"⁽³⁾، ويمكن تعريفها بأنها

¹ - الهيتي خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ص 11.

² - المدهون، أبراهيم محمد، إدارة وتنمية رأس المال البشري، 2005، ص 14.

³ - جابر حسنين: الإدارة الفعالة للموارد البشرية: دليل المدير المحترف، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص38.

"طريقة منظّمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظّمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء"⁽¹⁾. كما تعرف على أنها "مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم"⁽²⁾، وإذا كانت تنمية العاملين هي الهدف، فإن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف.

يمكن معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها من خلال تحليل مهارات العاملين، ومن ثم يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعات للأنظمة والوسائل والمعدات الجديدة، نظام المكافآت، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً، وبعد التطبيق يتم التقييم.

أنواع مهارات رأس المال البشري التي يتم تطويرها

تنقسم تطوير المهارات إلى ثلاثة أنواع:

1. تطوير المهارات على مستوى الأفراد:

إن العمل في مفهوم تنمية رأس المال البشري، يساعد على تحقيق العديد من المنافع للأفراد، منها:

- أ. توفير المناخ المناسب من أجل زيادة إنتاج الفرد في المؤسسة أو المؤسسة.
- ب. العمل على إخراج القوى التي تدفع الأفراد من أجل تحقيق ذاتهم وإبداعاتهم ومهاراتهم.

¹ - أحمد موسى: إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، 2014، ص74.

² - نفس المرجع السابق.

ج. المساعدة على إشباع احتياجات الأفراد الأساسية، مما يجعلهم يرغبون في إيجاد الأعمال التي تبرز قدراتهم في مجال تخصصاتهم.

د. معرفة الفروق الفردية لدى الأفراد، مما يساعد على الاستفادة من ذلك الأمر في إتمام المهام، من خلال التكاليفات التي تتناسب مع تلك الفروق.

هـ. تنمية الأفراد، مما يساعد على زيادة قدرتهم ورغبتهم في تحمل المسؤوليات.

2. تطوير المهارات على مستوى الجماعات:

تتلخص تطوير مهارات رأس المال البشري على مستوى الجماعة كالاتي⁽¹⁾:

أ. بث روح التعاون لدى جماعات العمل، وذلك حتى يتمكنوا من تحسين كفاءة الإنتاج، والاستفادة من الموارد والإمكانات.

ب. رفع قدرة الجماعة في تحليل المشاكل، ثم وضع الحلول الملائمة لها.

3. تطوير مهارات رأس المال البشري على مستوى المؤسسة:

تتلخص أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة فيما يلي:

أ. يساعد نجاح تنمية الموارد البشرية في أحد أجزاء المؤسسة على تطبيقها على ما تبقى من الأجزاء الأخرى من المؤسسة.

ب. تساعد تنمية الموارد البشرية على زيادة فاعلية المؤسسة وقدرتها على مواجهة المنافسات التي حولها.

من ثم يرى الباحث أنه يمكن تعريف رأس المال البشري على أنه "مجموعة المهارات والمعارف والتجارب والإمكانات التي يمكن توظيفها لتحقيق قيمة اقتصادية للأفراد والمنظمات وللمجتمع ككل، والتي يكتسبها الفرد عادة عن طريق التعليم والتدريب والخبرة العملية".

¹ - أحمد العباسي: القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير في مهارات العاملين في المصارف العاملة بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص9.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال البشري

يختلف رأس المال البشري عن باقي عناصر الإنتاج في كونه غير مادي بطبيعته وبالتالي ليس من السهل قياسه أو قياس أثره المباشر على المؤسسة على الرغم من دوره الكبير في زيادة الإنتاج، ولقد شهد مفهوم وممارسات تنمية رأس المال البشري العديد من التطورات عقب الحرب العالمية الثانية حيث برز هذا المفهوم بشكل أكثر اتساعاً في مرحلة الستينيات من القرن العشرين، وفي خضم التطورات التكنولوجية وتزايد الاعتماد على التكنولوجيا والتقدم العلمي خاصة في تقنيات المعلومات والاتصالات تزايدت الحاجة إلى الاقتصاد المعرفي الذي يعتمد على المعرفة والمهارة والابتكار وبالتالي ازدادت أهمية رأس المال البشري الذي من دونه لا يمكن استغلال بقية الموارد الاقتصادية بالشكل الأمثل وتحقيق الأهداف المرجوة.

مداخل تنمية مهارات رأس المال البشري

تطبق المؤسسات ثلاثة مداخل لتنمية مهارات رأس مالها البشري، ويختلف كل مدخل في أبعاده، وفلسفته، بالإضافة إلى الأدوات الخاصة به، وفي الآتي نذكر هذه المداخل⁽¹⁾:

1) المدخل الفردي. في فلسفة هذا المدخل يتم التركيز على الفرد كوسيلة من أجل التطوير داخل المؤسسة، وعليه فإنّ هذا المدخل يستلزم عدة أمور، منها:

أ. النظر إلى الفرد بوصفه المتغير المستقلّ، أما المؤسسة فهي تابعة له في عملية التطوير.

ب. استخدام جميع المداخل التي يؤدي إلى تغيير الفرد، مما يساهم في عملية التنمية.

¹ - بومدين إبراهيم: أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إسلامي وإداري والمنافع المترتبة عنها، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد (1)، المجلد (1)، 2015، ص19.

(2) **المدخل التنظيمي.** يركز هذا المدخل في فلسفته على أنّ عملية التطوير يجب أن تتركز حول تهيئة النظام من أجل حدوث التطور، وهذا الأمر يحتاج إلى عدة مستلزمات، منها:

أ. التركيز على الوظائف المختصة بالتنظيم، سواء كان على مستوى المؤسسة أو على مستوى الإدارات.

ب. النظر إلى الأفراد بوصفهم متغيراً تابعاً، وعليه فإنّ أي تغيير في المؤسسة سيؤدي إلى تغيير على مستوى الأفراد.

ج. التركيز على بيئة المؤسسة، والتي يجب أن تسمح بالابتكار، والتطوير.

(3) **المدخل الجماعي.** تتمثل فلسفة المدخل الجماعي في عدة نقاط، منها:

أ. عدم التركيز على الفرد فقط، حيث يجب التركيز على الجماعة بشكل أكبر.

ب. الافتراض بوجود قوى متكافئة فيما بين أطراف التغيير.

ج. التميز بالشمولية، حيث إنه يحقق أفضل النتائج في أغلب الأحوال.

أهمية تنمية رأس المال البشري

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية التي زادت من الضغوط على المؤسسة لمواكبة هذه التغيرات، حيث أصبح لزاماً على المؤسسات التي ترغب في البقاء في مجال عملها، أن تعمل لتحقيق بعض المزايا التنافسية. ومن أهم المجالات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة للوصول إلى هذه الميزة التنافسية هي الموارد البشرية التي تعتبر من أهم موارد المؤسسة كونها الأكثر مهارة وكفاءة، وقدرة ومعرفة والتزاماً، لذلك لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية والمتمثل في حفظ سجلات الموظفين كافياً في ظل التحديات التي تواجه المؤسسة من تقدم تكنولوجي، عولمة، تنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج القوى العاملة، بل برزت أدوار جديدة لإدارة الموارد البشرية تواكب مراحل التطور مبنية على توجهات

استراتيجية في التعامل مع مواردها البشرية من خلال طبيعة القرارات التي تكون أساساً تتعلق بالعنصر البشري وتشتمل على مختلف المهام التي تركز على العامل ومختلف المراحل التي يمر بها خلال مساره المهني داخل المؤسسة، ناهيك على مختلف الوظائف التي تهدف من خلالها الى زيادة مهاراتهم والاستثمار فيهم من أجل تحقيق أهدافها المرجوة، وذلك انطلاقاً من أن تتوافر المؤسسة على مخزون بشري ذي مهارة ومعرفة مؤشر من مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية⁽¹⁾.

إذاً، وانطلاقاً مما سبق يمكن استنباط أهمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة في النقاط التالية:

أ. الحاجة الملحة للمؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية على قدر كاف من التدريب والتأهيل لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد هذه الأهمية مع ظهور وظائف جديدة، واتساع استخدام المؤسسات للتكنولوجيات الحديثة والمعقدة.

ب. تحقيق التنمية للأهداف المرجوة منها⁽²⁾.

ج. تحول القوة داخل المؤسسات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية، وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

د. يتوقف نجاح العديد من المؤسسات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المؤسسات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمال البشرية.

هـ. المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلاً من الصراع على الموارد المادية⁽¹⁾.

¹ - مساك، أمينة ورزق الله، سلمى. "تنمية رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز الإداري، 2016، ص 376

² - راوية محمد الحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية رأس المال البشري، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 30.

أهداف تنمية رأس المال البشري

إن الهدف الرئيس لتنمية رأس المال البشري هو توفير موارد بشرية فعالة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها، وينبثق من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف يمكن تخليصها فيما يلي⁽²⁾:

أ. **الأهداف التنظيمية:** حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال أداء مختلف وظائفها بالتنسيق مع إدارات المؤسسة الأخرى.

ب. **الأهداف الوظيفية:** تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بإمداد مجموع إدارات المؤسسة باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد حتى تتمكن من الحفاظ على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة.

ج. **الأهداف الاجتماعية:** تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة بما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو، وذلك في ظل القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل والعاملين.

د. **الأهداف الشخصية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين على إشباع حاجاتهم ورغباتهم بما يساعد على الحفاظ عليهم، وتشجيعهم على العمل والإنتاج لتحقيق أهداف المؤسسة من ارتباط وثيق بتحقيق أهداف العاملين فيها.

تحديد نطاق تنمية رأس المال البشري

من الممكن أن ينمو الأفراد في المؤسسات، رأس المال البشري من (الناحية العددية)، أي وضع الأعداد المناسبة من الأشخاص المناسبين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، لكي يعملوا كمؤسسة.

إن تنمية رأس المال البشري هي المصطلح الذي نستخدمه لوصف منهج متكامل وشامل وواع ومرتكز على مبدأ تغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، باستخدام

¹ - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003، ص 33.

² - مطالي ليلي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 30.

مجموعة من الاستراتيجيات وتقنيات التعلم، والاستراتيجيات والتقنيات المشار لها تهدف عموماً إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمؤسسات على تحقيق إمكاناتها بالكامل لكي يتسنى لها العمل على نحو يسمح بالفردية ويعظّم في الوقت ذاته الفاعلية داخل سياقات معينة.

وتنقسم الموارد البشرية إلى أنواع كثيرة فهناك التنمية الشخصية، والتنمية من أجل وظيفة أو وضع الحالي، والتنمية في بيئات عمل جديدة أو من أجلها. والأنشطة التي يمكن من خلالها التوفيق بين الأهداف الفردية والتنظيمية والتنمية المؤدية لحياة أفضل وأكثر احتمالاً للأفراد والمؤسسات والمجتمعات الأكبر، ومن منظور عريض جداً يمكن أيضاً اعتبار تنمية رأس المال البشري هو القدرة على دمج التعلم في السلوك. وتشمل تنمية رأس المال البشري التدريب الإداري والتعليم المهني، ولذا فهي تتضمن كل أنواع التعلم الذي يمكن من حدوث النمو الفردي والتنظيمي، ولذلك ترتبط تنمية رأس المال البشري ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية التنظيمية وإدارة التغيير.

المبحث الثاني: سياسات تنمية رأس المال البشري

تعد سياسات تنمية رأس المال البشري أحد عناصر السياسة العامة للتنمية الاجتماعية، والتي تعتمد على التخطيط في توفير الظروف المساعدة على تحقيق تقدم الفرد والمجتمع ككل، فلذلك تكون هناك تنمية متكاملة للموارد البشرية، يجب الاهتمام بجميع الظروف المؤثرة في حجم القوى البشرية والدور المطلوب منها في عملية التنمية، وبناء على ذلك فإن سياسات تنمية رأس المال البشري تهتم بتطبيقات وأساليب منها، أن يكون بعضها على مستوى كمي: كأساليب تنمية رأس المال البشري من خلال تخطيط القوى العاملة في المجتمع، وأخرى على مستوى كيفي: تستهدف تنمية رأس المال البشري في المجتمع من خلال تنمية طاقاتهم وتوفير مستويات المعيشة اللائقة بهم، لكي يصبحوا عوامل مؤثرة في جميع مجالات مجتمعهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، وذلك من خلال تطوير مهاراتهم وعلاقاتهم الاجتماعية وأنساق قيمهم ومشاركتهم في الأحداث المحيطة⁽¹⁾.

المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى معالجة مشاكل العمالة الحالية والمحتملة التي تشكل أهمية حاسمة للمؤسسة مهما كان حجمها ومجال اختصاصها، إذ أن المقصود بتخطيط الموارد البشرية هو ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمؤسسة، بالنوعية المطلوبة والوقت والمكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يطلب أدائها في الحاضر والمستقبل⁽²⁾.

¹ - كلثم علي غانم الغانم، دور الموارد البشرية في تنمية المجتمع القطري، دراسة ميدانية وتحليلية لإسهام القوى العاملة في التنمية القطرية، رسالة دكتوراه، كلية الآداب، قسم الاجتماع، جامعة عين شمس، ص 12.

² - زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1989م، ص 25.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعرف التخطيط للموارد البشرية بكونه " التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المؤسسة من حيث النوع والكم ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان والمكان.

وكما عرّف تخطيط الموارد البشرية بأنه التحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء استراتيجية شاملة للمؤسسة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والأعداد اللازمة من كل نوع لكل وحدة أو قسم أو إدارة في المؤسسة وتوفيرها في الوقت والزمان المناسبين لكي يساعد على بقاء وتطور المؤسسة، وتحقيق أهدافها⁽¹⁾.

ومن هذه التعاريف نستطيع تحديد الأنشطة الأساسية التي تقوم عليها عملية تخطيط القوى العاملة بالآتي:

- أ. تحديد أعداد ونوعيات الموظفين المطلوبين.
- ب. الإعداد لتنمية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين الحاليين في ضوء احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.
- ج. العمل على تحقيق الانسجام بين طبيعة العمل ومتطلبات أدائه وبين سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق أفضل أداء ممكن وربط ذلك كله مع الحوافر والأجور.
- د. العمل على تطبيق مقولة "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" من خلال وضع وتبني سياسة سليمة للنقل والترقية أفقياً وعمودياً بحركة فعّالة ومنسجمة، ومتوازنة.

¹ - Dale Yoder, "Personnel Drincipks and Policies" , (Englewood Cliffs, New Jersey) 1959, PP76.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

هناك عدد من الظروف والعوامل تساهم وتتضافر جميعها لإبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية على المستوى القومي والوطني أو على مستوى المؤسسة ومن هذه العوامل ما يلي:

أ. الظروف والتغيرات التكنولوجية

تعيش مؤسسات اليوم عصر الإبداع التكنولوجي والتغيرات السريعة في مختلف الوسائل والآلات والأدوات وأساليب العمل والتفكير الإنتاجي والتسويقي والإداري، نتج عنه تغير كبير في نوع وطبيعة الوظائف اللازمة والمهارات والتخصصات المطلوبة لمواكبة هذا التغير، وبات لزاماً على المؤسسة أن تحدث نفس التغيرات على مواردها البشرية على مستوى المستقبل القريب أو البعيد، مما أجبر المؤسسات على توفير كوادر بشرية قادرة على التعامل مع هذا التطور في بيئة العمل عن طريق التدريب والتنمية من الداخل أو التعيين من خارج المؤسسة أو باعتماد الأسلوبين معاً.

ب. توفير الاحتياجات من الموارد البشرية

إن إدخال التعديلات اللازمة على هيكل القوى العاملة في المؤسسة لموائمتها مع متطلبات الأداء الجديدة استجابة للتغيرات التكنولوجية لا يمكن إحداثها بين يوم وليلة، بل إن ذلك يستلزم وقتاً طويلاً من الإعداد والتدريب والتهيئة والاختيار والتعيين وغير ذلك، مما يستلزم استجابة إدارة الموارد البشرية لهذه التغيرات والتطورات قبل مدة زمنية ليست بالقصيرة، وهذا معناه أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتنبأ بالاحتياجات الجديدة لشغل الوظائف التي ستحدث بالأعداد والتخصصات والنوعيات المناسبة قبل وقت مناسب والعمل على إعداد البرامج التدريبية لتنمية المهارات لقوة العمل الداخلية، ومحاولة استكمال النقص من سوق العمل الخارجي، وهذا يعطي عملية تخطيط الموارد البشرية بعداً آخر وأهمية إضافية.

ج. تأثير السياسات الحكومية المركزية

إن موضوع الموارد البشرية أخذ مساحة واسعة من اهتمام الدول على مر العصور، وذلك لما للبطالة أو الاستخدام الكامل أو شبه الكامل من مردودات سياسية واقتصادية واجتماعية سلبية أو إيجابية على مجتمعات تلك الدول، وعليه فإن الحكومات الحديثة وجدت نفسها ملزمة بالبحث عن فرص العمل وزيادتها لاستيعاب أبنائها القادرين على العمل لشغلها لمعالجة ظاهرة البطالة بشكلها الجلي والمقنع، وتبني سياسة من شأنها توجيه قوة العمل نحو الوظائف وفرص العمل المفيدة أو المنتجة على مستوى الاقتصاد الوطني، والحد من التوجيه نحو الأعمال التي لا يحتاج إليها البلد في الوقت الحاضر أو المستقبل.

د. تقليل التكاليف

إن تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى تقليل تكاليف العمل في المؤسسة وذلك من خلال معالجة البطالة المقنعة بإعادة النظر في هيكل العمالة والإحتياجات وإجراء المناقلة اللازمة بين الوحدات والأقسام والتخصصات والتدريب وإعادة التدريب للاستفادة من الموظفين المتوفرين في المؤسسة. أهداف تخطيط الموارد البشرية

تهدف المؤسسة من خلال تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق ما يلي⁽¹⁾:

أ. معرفة الوضع الحالي للموارد البشرية بالمؤسسة بشكل تفصيلي بما يسهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والإدارات والأقسام الوظيفية المختلفة.

ب. التعرف على مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراساتها، وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المؤسسة واحتياجاتها.

¹ - محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 111.

ج. الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات التخطيط للموارد البشرية وتحدد من الاستخدام الفعال لقوة العمل، وتحليلها ودراسة آثارها في الحاضر والمستقبل.

د. تقديم المقترحات والحلول العملية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية، واستمرار ابتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية.

هـ. التنبؤ بأعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية، وبما يغطي التوسعات وعمليات الإحلال لتلك الفترة.

و. وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتنمية رأس المال البشري لمواكبة عمليات التخطيط للموارد البشرية وضمان الوصول إلى مستوى عملي وتشغيلي صحيح داخل المؤسسة.

ز. التعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديمغرافية، وبحث العوامل والمتغيرات المؤثرة في ذلك من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية⁽¹⁾

مراحل تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بمراحل متعددة متسلسلة ومتكاملة، لتشكل في نهاية الطريق خطة استراتيجية توضح حاجة المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية ويمكن تحديدها بأربع مراحل هي كالآتي⁽²⁾:

أ. المرحلة الأولى: التحليل البيئي

يتعين على المؤسسة، في سبيل تخطيط مواردها البشرية، أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية والداخلية وذلك من خلال تحديد أعداد ونوعية الموارد البشرية، ومدى

¹ - زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، 2011م، ص 26-27.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، البعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 238.

ملاءمتها للظروف الحالية والمستقبلية للبيئة الخارجية ومتغيراتها، وخاصة تلك المتعلقة بمعدلات البطالة والتغيرات الديموغرافية والزيادة في السكان والإحصاءات الحيوية.

ب. المرحلة الثانية: التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية

ويتم خلال هذه المرحلة تقدير أعداد وأنواع الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية، وتتأثر هذه التنبؤات بمخرجات الأداء ومستوى الانتاجية، وعبء العمل، والتي بتغيرها تتغير متطلبات العمالة، وتسترشد المؤسسة بأهدافها وخططها الاستراتيجية كمعيار للتنبؤ بهذه الاحتياجات ويمكن القيام بعملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية باستخدام عدد من الأساليب النوعية والكمية منها:

1. تقديرات الخبراء

حيث تتم الاستعانة بخبير أو مجموعة من الخبراء لتزويد المؤسسة بتقديرات الطلب على الموارد البشرية، بالاعتماد على الخبرة والحدس ومؤشرات العمالة المتوافرة، ومن هذه الطرق المتبعة طريقة دلفي Delphi حيث تتم مراجعة تقديرات الخبراء بطرق موضوعية من قبل خبراء آخرين.

2. تحليل الاتجاه

يعتمد هذا الأسلوب على تحليل العلاقات السابقة بين عدد من العوامل؛ مثل علاقة حجم المبيعات ومستوى الاستخدام، بهدف التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

3. تحليل سلسلة ماركوف

يعتمد هذا الأسلوب على درجة وضوح المسار الوظيفي، وعلى سلم الترقيات في المؤسسة، وعلى حركة الموارد البشرية من وظيفة إلى أخرى ومن قسم إلى آخر ومن مستوى وظيفي إلى آخر.

4. طريقة تحديد عبء العمل

حيث يعتمد هذا الأسلوب على قياس العلاقة بين عدد الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، كمتغير مستقل، وكمية المخرجات، كمتغير تابع، للوصول إلى معدل الانتاجية المستهدف، ويتم استخدام النتائج في التقديرات المستقبلية لأعداد هذه الموارد ونوعيتهم.

ج. المرحلة الثالثة: تحليل عرض العمالة

لاستكمال طرفي المعادلة لا بد من احتساب جانب العرض بالإضافة إلى جانب الطلب، وتقسّم العمالة المعروضة الى قسمين: العرض الداخلي Internal Supply والذي يتكون من العمالة الداخلية من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، والعرض الخارجي External Supply ويتكون من الموارد البشرية المحتمل إشغالهم وظائف المؤسسة، والمتواجدين في سوق العمل وفي المؤسسات الأخرى⁽¹⁾.

د. المرحلة الرابعة: تطوير خطط العمل

وذلك باتخاذ التدابير المناسبة والمعتمدة على تحليل المعلومات، وعلى التوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب، حيث يتم وضع استراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية والبرامج والسياسات لتقليل الفجوة بينهما، وفي حالة العجز تلجأ المؤسسة الى التعيينات الجديدة، العقود المؤقتة، والنقل والترقيات، وتدريب وتطوير مواردها البشرية الحالية. أما في حالة فائض العرض على الطلب، تلجأ المؤسسة الى اتباع استراتيجيات لتقليل أعداد هذه الموارد من حيث إيقاف التعيينات، وإعطاء المجال للتقاعد والاستقالات، والنقل الداخلي.

¹ - عبيدات، شذى محمود إبراهيم، واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: أريد، الأردن، 2003.

المطلب الثاني: تحفيز رأس المال البشري

لقد ظهر الاهتمام بموضوع تحفيز رأس المال البشري من بداية ظهور الاهتمام من قِبَل المختصين في علم النفس الصناعي بتنفيذ الدراسات حول هذا الموضوع، التي نتج عنها قناعة واضحة لدى هؤلاء المختصين بأنه لا يمكن زيادة كفاءة وفاعلية رأس المال البشري في أي مجال دون تحفيزهم بجميع الأشكال المادية منها والمعنوية، ولقد أصبحت الحوافز آلية هامة يمكن من خلالها تشجيع رأس المال البشري على أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أفضل النتائج المحددة من قبل الإدارة والوصول إلى الأهداف المخططة، وهذا يتطلب أن تكون النظرة إلى الحوافز من قبل الإدارة نظرة واعية، وأن تتبع الإدارة أحدث المفاهيم العلمية لتطبيق نظم الحوافز.

فُدِمَت الكثير من التعريفات لمفهوم تحفيز رأس المال البشري فنجد أنه يمكن تعريفها على أنها "المثير الذي يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في السلوك، تحدده قوة المثير ومن ثم التحفيز بالإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالعامل"⁽¹⁾.

كما يمكن تعريفها على أنها "عملية تنشيط الموظفين بطرق سلبية أو إيجابية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء"⁽²⁾.

بينما من ناحية أخرى يمكن تناول تحفيز رأس المال البشري على أنها "جملة العوامل التي تثير القوى الحركية للإنسان وتؤثر على سلوكه"⁽³⁾.

ويعرف البعض مفهوم التحفيز على أنه "المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على أداء أفضل وزيادة إنتاجيتهم من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة والسعي لإشباعها"⁽¹⁾.

¹ - بوالشرش نور الدين: الحوافز وأداء العاملين، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 18.

² - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2009، ص 257.

³ - عبد الله حمد محمد الجساسي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص 15.

يشير مفهوم التحفيز لرأس المال البشري من ناحية الدوافع إلى أنها بمثابة "مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد، سواء كان في مستويات الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية وفي أي مجال من مجالات الأنشطة، إلى بذل الجهد الأكبر في عمله أو الإمساك عن الخطأ فيه"⁽²⁾.

كما عُرِفَت على أنها "ما يحرك دوافع الإنسان نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل أو بالأسلوب الذي يحقق له أهدافه ورغباته"⁽³⁾.

كما يشير التحفيز لرأس المال البشري أيضاً من هذه الناحية "الإمكانات المادية والمعنوية التي توجد في البيئة الخارجية للفرد والتي يمكن عن طريقها إشباع دوافعه"⁽⁴⁾. أهمية تحفيز رأس المال البشري

تعزي الكثير من الدراسات إهتمام إدارات المؤسسات الحديثة بموضوع تحفيز رأس المال البشري إلى مجموعة من العوامل من أهمها⁽⁵⁾:

1. ارتفاع مستوى المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية والعمل على جذب أفضل العمالة التي تتميز بأفضل المميزات المتميزة.
2. أسهم غموض مفهوم الحوافز إضافة إلى ارتباطه بعدد كبير من المفاهيم المعقدة الأخرى التي تتصل بالنواحي الاجتماعية والتنظيمية المتشابكة أسهم في جذب انتباه العديد من الباحثين للتركيز على دراسة موضوع التحفيز⁽¹⁾.

¹ - عبد الله حمد محمد الجاساسي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص15.

² - غازي الحلايبي: أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على العاملين في الأمانة العامة لعمان، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص24.

³ - أنور عبد النبي سلامة: دراسات عن حوافز الإنتاج، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1999 ص8.

⁴ - أحمد ماهر: نظم الأجر والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص41.

⁵ - مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص11.

3. مع تزايد الضغوط والتحديات التي تتعرض لها المؤسسات الحديثة، والتي عادة ما تؤثر على هذه المؤسسات وعلى قدرتها على المنافسة والنمو تزايد الاهتمام بموضوع التحفيز لرأس المال البشري من خلال زيادة الاهتمام بما يحدث من تطورات تكنولوجية في بيئات العمل كاستجابة لاحتياجات المؤسسات هذه التطورات عادة ما يكون لها أكبر أثر على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين، وانتهت إلى ضرورة الاهتمام بحوافز العمل كوسيلة في يد الإدارة لاكتساب ولاء العاملين وتحفيزهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة في هذه المؤسسات.

4. وجود مستوى ملحوظ من التغير في سلوك واتجاهات العاملين وهو الأمر الذي جعل إدارة المؤسسات بحاجة مستمرة إلى البحث والسعي وراء المناهج السليمة والتي تتناسب مع الموقف وطبيعة العاملين في المؤسسة حتى يمكن الوصول لغاياتها المنشودة وفي مقدمتها الحفاظ على العمالة المميزة التي تحتفظ بها.

5. تدرك المؤسسة بجميع أنواعها أنه من الضرورة أن يكون العامل قادراً على أداء ما يوكل له من مهام، إلا أنه أيضاً من الضروري أن يكون هذا العامل متحمساً لأداء هذه المهام ولديه الرغبة في القيام بها، ذلك لأن كفاءة العامل عادة ما تبني على عنصرين رئيسيين هما: القدرة على تنفيذ العمل إضافة إلى الرغبة في القيام بهذا العمل وهو ما يسهم بشكل واضح في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي زيادة الولاء والانتماء لها.

6. تكمن أهمية تحفيز رأس المال البشري أيضاً في أنها تعتبر الوظيفة العامة

¹ إياد مصبح: نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، جامعة الأقصى فلسطين، 2016، ص 12-22.

² هيثم العاني: الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والطبع، عمان، الأردن، 2007، ص 23.

بمثابة المدخل الى الإنسان الذي يمكن من خلاله أن تتمكن الإدارة من تحسين كفايات رأس مالها البشري والتركيز على إثارة الرغبة لديهم من أجل تنفيذ ما يقومون به على نحو أفضل، وهو ما يجعل التحفيز بمثابة القوة التي تدفع العامل إلى القيام بما يوكل له بطريقة ينتج عنها إشباع حاجاته النفسية والمادية وتحقيق أهداف المؤسسة في ذات الوقت (1).

7. تحفيز رأس المال البشري كأداة يمكن من خلالها التخفيف من حدة هذه الضغوط والتحديات على كفاءة المؤسسة.

8. يلعب تحفيز رأس المال البشري دوراً كبيراً في تنمية وتحسين وتطوير العلاقات داخل المؤسسة حيث أنه من خلالها يمكن تحقيق التوازن بين ما يقود به العامل من جهود ما يناله من مقابل².

9. يمكن من خلال تحفيز رأس المال البشري تخفيض تكاليف الإنتاج وتقليل الوقت الذي يقضيه العاملون في المؤسسات وهو ما يصاحبه خفض معدلات الغياب، ومن ثم تتحسن فاعلية الإنتاج وتخفض التكاليف لأدنى مستوى ممكن³.

أنواع التحفيز

1) الحوافز المادية:

يشمل التحفيز المادي أن يتم منح العامل الأجر اليومي أو الأسبوعي أو الشهري ولا يعطي هذا الحافز للموظفين شعور بالتميز حيث يتقاضون جميعهم أجوراً في نهاية اليوم أو الأسبوع أو الشهر، كما أنه يمكن أن يتم منح الحوافز المادية للعاملين على شكل مكافأة أو جائزة عينية، أو كلاهما حيث يتم منح هذه المكافأة لعامل واحد فقط في

¹ - فاروق أحمد محمد نور: الجوانب النفسية لدوافع العمل، مجلة الادارة العامة الرياض، مايو 1981، ص 79، 80

² - منصور فهمي: إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، مجلة الإدارة، العدد الأول، القاهرة، 1984، ص 37.

³ - حمدي مصطفى المعاذ: وظائف الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1992، ص 330.

المنظمة سنوياً كنتيجة لتقديمه أداء يتميز عن الآخرين ويغلفه الابداع أو كنتيجة لوجود اسهام بارز للعامل، وعادة ما يشترط أن يستوفي العامل عدداً من المعايير التي يسهم في استحقاقه لمكافآت مثل الانضباط الوظيفي أو الانضباط في العمل، وتعتبر مكافأة نهاية الخدمة أحد أنواع المكافآت المادية التي تمنح للعاملين.

- أنواع الحوافز المادية:

على الرغم من أن الأجور هي الأكثر أهمية فيما بين جميع أشكال الحوافز المادية أو النقدية إلا أنه توجد أشكال لهذا النوع من الحوافز:

1. **الأجور:** يمكن تعريف الأجر على أنه " ما يتسلمه الموظفون من مقابل كنتيجة لإسهاماتهم التي يقدمونها للمؤسسة التي يعملون بها"⁽¹⁾، ويمكن أن يعرف الأجر أيضاً على أنه "المقابل الذي يحصل عليه الفرد العامل نظير ما يبذله من جهد عضلي وذهني في أداء عمله، ويمكن أن يكون أجراً نقدياً، ويمكن أن يدفع في صورة مزايا أو خدمات غير مادية، فيكون أجراً عينياً، ويمكن أن يشمل الأجر جزءاً نقدياً وآخر عينياً"⁽²⁾، ويتم إطلاق مصطلح الأجور على جميع أنواع وأشكال المكافآت التي ينالها العاملون في المؤسسات، يعتبر الأجر شيء ذي أهمية كبيرة في حياة العامل لأنه مصدر رزقه ويعتمد عليه في تلبية حاجاته الشخصية وحاجات من يعولهم.

2. **العلاوات:** تشير العلاوات إلى "حصول العامل على ترقية في مرتبه دون أن يغير الوظيفة التي يقوم بها"⁽³⁾، ويمكن تصنيف العلاوات إلى نوعين هما العلاوات السنوية والعلاوات الدورية، فالعلاوات الدورية يتم منحها للعاملين بناء على معدلات ثابتة لا تختلف أو تتغير بناء على أي عامل، وتعتبر من الحقوق التي أقرتها القوانين، وهي

¹ - عادل الزيايدي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990، ص 142.

² - محمد رعي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 8.

³ - رائد محمد راشد بيات: الرضا الوظيفي وتأثيره على كفاءة الأداء في المنظمات الشرطية تطبيقاً على شرطة الشارقة، شرطة الشارقة، مركز البحوث والدراسات، الإمارات العربية المتحدة، رقم 19، 1999، ص 46-65.

عبارة عن مبالغ تضاف بشكل دوري إلى الراتب الذي يتقاضاه العامل، وهي وسيلة يتم من خلالها زيادة الراتب، ويتم منح هذه العلاوات بناء على أساسين هما زيادة كفاءة الفرد في أداء أعباء وظيفته، وزيادة مدة خبرة الفرد في وظيفته، والنوع الثاني من العلاوات يعرف باسم العلاوة التشجيعية الاستثنائية، وهي تلك العلاوات التي يتم منحها كمقابل لتمييز العامل فيما يقوم به من أعمال وما يقدمه من جهود مميزة، وهي تمنح لقاء تقانيه في عمله.

3. **المكافآت التشجيعية:** التي تمثل حافز مالي يحصل عليه أحد الموظفين كنتيجة لبذله جهد استثنائي في العمل.

4. **الترقيات:** يمكن تعريف الترقية على أنها " انتقال الموظف من درجته الوظيفية الحالية إلى درجة أعلى تالية لدرجته مباشرة مصحوبةً بالزيادة في الراتب"⁽¹⁾، كما تعرف أيضاً على أنها " إعادة تعيين الفرد في وظيفة أعلى تختلف عن وظيفته الحالية من حيث ما تتطلبه من واجبات ومسؤوليات وسلطة أكبر، ولكن ليس بالضرورة أن يترتب على الترقية زيادة في الأجر وقت الترقية، ولكن قد يحدث ذلك مستقبلاً"⁽²⁾.

5. **الرعاية الاجتماعية:** تقوم المؤسسات بمنح العاملين فيها مجموعة من الخدمات التي تمثل رعاية اجتماعية لهم، وهو ما يحدث من خلال تقديم مجموعة من الخدمات التي تسهم في الإبقاء على العاملين في المؤسسة، فيتم تقديم خدمات اجتماعية، كما تقوم المؤسسة بتحسين بيئة العمل، وتقديم الرعاية الصحية لهم ولعائلاتهم، كل هذا يسهم في رفع معنويات العاملين وتنشيطها وتحسين اتجاهاتهم ومواقفهم تجاه بيئة العمل والمؤسسة بشكل عام.

¹ - جهاز الخدمة المدنية: تعليمات الخدمة المدنية رقم (4) لعام 2013م بشأن نظام الترقيات، مملكة البحرين، متاح على <https://www.csb.gov.bh> ، تاريخ الدخول 10 ابريل 2020

² - انظر إلى موقع جهاز الخدمة المدنية <https://www.csb.gov.bh> ، تاريخ الدخول 10 ابريل 2020.

(2) الحوافز المعنوية

عادة ما يسهم التحفيز المعنوي في المؤسسات العامة وخاصة الأمنية منها في تحسين مستوى الكفاءة والفاعلية، كما أنها تسهم في تقليل المركزية في اتخاذ القرار، وتلعب دوراً هاماً في تسريع إجراءات العمل وتبسيط عملياته، وتسهم في زيادة آليات الرقابة، وينقل التركيز من الاهتمام بالأنشطة والمهام إلى النتائج والإنجازات.

- أنواع الحوافز المعنوية:

توجد أنواع متعددة من الحوافز المعنوية التي يمكن أن تقدمها المؤسسات للعاملين، ومن أهمها:

(1) **الأمن والاستقرار:** فيحتاج كل عامل إلى أن يشعر بالأمن والاستقرار في مؤسسته التي ينسب لها ويبدل فيه الجهد.

(2) **ظروف العمل:** تنطوي على مكان العمل الذي يباشر فيه العاملون مهامهم وما إذا كان هذا المكان ملائماً وآليات ترتيبه وتصميمه ومستوى الراحة الذي يتمتع به العاملون فيه، ومدى الأمان الذي يشعرون به في هذه البيئة، إذ يعتبر جميع ما سبق من أبرز العوامل التي تحفز العاملين على العمل والإنتاج.

(3) **ملئمة الوظيفة:** فليس أهم من أن يوضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تناسبه، حيث يعتبر ذلك بمثابة آلية هامة لتحفيز العامل على أن ينجز فيما يقوم به، فيخلق ذلك مستوى جيداً من التوافق بين العامل وعمله.

(4) **ساعات العمل:** إن العمل لعدد مناسب من الساعات ينعكس على مدى رضا العامل عن عمله وهو ما يساعده على أن ينجز، فيعتبر عدد ساعات العمل آلية جدية لتحفيز العامل، بحيث لا يتم خلق أية ضغوطات على العامل فلا يشعر بالإجهاد النفسي ولا البدني.

(5) **المشاركة في اتخاذ القرارات:** فتمنح الإدارة للعاملين حرية إبداء الآراء في العمليات التي يتم تنفيذها وتدعوهم للمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة وهو ما يجعل

العامل يشعر بأنه ذي قيمة وأن آراءه تقدر وتتمن في الإطار المؤسسي.

(6) **التدريب والبعثات:** يسهم التدريب بشكل إيجابي في زيادة معارف العاملين ويمنحهم مزيداً من الثقة بالنفس كما يزيد معارفهم ويجعلهم أقرب للترقية وأقدر على المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة.

(7) **الثناء والتقدير:** إن تقديم الشكر والثناء على ما يقوم به العامل هو أداة هامة لإشباع حاجة تقدير الذات التي تأتي في قمة سلم الحاجات عند ماسلو¹.

المبحث الثالث: أساليب، مسؤوليات ومقومات تنمية رأس المال البشري

تركّز المؤسسات المعاصرة على رأس المال البشري وتوجه له العديد من الاستثمارات الضخمة والتي تتمثل في توجيه اهتمام إدارات الموارد البشرية فيها نحو العاملين وتستخدم المكافآت والامتيازات وفرص النمو الوظيفي لإشراك رأس مالها البشري وتحفيز العاملين على النجاح وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تنمو وتتطور وتعال مكانتها التنافسية التي تأمل الوصول لها بدون أن تحقق أقصى استفادة ممكنة من رأس مال البشري، وهو الأمر الذي يتطلب فهماً عميقاً لما يجري مع رأس المال البشري المتمثل في العاملين، وكيف تؤثر استثمارات المؤسسة فيه.

ويتناول هذا المبحث موضوع أساليب، مسؤوليات ومقومات تنمية رأس المال

البشري من خلال مطلبين:

المطلب الأول: أساليب تنمية رأس المال البشري

المطلب الثاني: إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري

¹ -عبد الله الجساسي: المرجع السابق، ص33.

المطلب الأول: أساليب تنمية رأس المال البشري

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة في مختلف المجالات أن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن يحدث دون القيام بالاستثمار في رأس مالها البشري بالشكل المقبول، ولقد نما اتجاه متزايد لدى هذه المؤسسات نحو تنمية رأس مالها البشري بشكل مستمر بما يوفر الفرص الملائمة من أجل تحقيق وزيادة القدرات التنافسية للمؤسسة خاصة في ظل العولمة، ولقد رأت هذه المؤسسات أن التركيز على العنصر البشري والاستثمار فيه هو من ضروريات المنافسة.

سعت المؤسسات إلى تطبيق مختلف الأساليب والوسائل التي يمكن من خلالها التوجه نحو تنمية رأس المال البشري منها التركيز على المعارف، والمهارات والقدرات التي تزيد من قيمة المؤسسات، وبالتالي أصبح من الضروري أن تجد هذه المؤسسات وسائل يمكن من خلالها تطوير الاستراتيجيات الوظيفية التي يمكن من خلالها إدارة الموارد البشرية الخاصة بها، وهو ما يسهم في تحديد واختيار وتعيين أفضل المواهب المتاحة، كما يمكن تطوير هذه المواهب من خلال الوسائل التي تسهم في وضع المؤسسة في مكانة تنافسية متميزة، كما يمكن مساعدة العاملين على الإبداع وخلق أفكار جديدة وتعميمها على مستوى المؤسسة، كما تسعى المؤسسات إلى مكافأة وتشجيع رأس مالها البشري بشكل متواصل.

أهم أساليب تنمية رأس المال البشري

- أ. **تحدي مهام العمل:** يعتبر تحدي مهام العمل شكلاً من أشكال تنمية رأس المال البشري ومثال ذلك المهام الدولية التي تكلف المؤسسة الموظف للقيام بها⁽¹⁾
- ب. **الإثراء الوظيفي:** يوفر الإثراء الوظيفي للموظفين مدى واسعاً من العمل، ويهدف إلى تنمية كفاءة الموظفين، وتستطيع المؤسسة الاستفادة منها، ويتمثل بالدرجة

¹-London, M. (1990). Career Development. In: Wexley, K.N. Developing Human Resources.

الأولى في عمله بتدوير التوظيف حيث يتمكن الموظفون خلالها من اكتساب معارف ومهارات وقدرات جديدة تزيد من قدراتهم المعرفية والإدارية والفنية وتعزز طاقاتهم الإبداعية والابتكار فيما يتعلق بمشكلات العمل ومتطلبات تطويره، كما يؤدي الى بناء روابط قوية مع موظفي المؤسسة.⁽¹⁾

ج. الموظف البديل: يعتبر الموظف البديل وسيلة لتعزيز التنمية، وذلك عندما يجاز الموظف الأساسي بسبب المرض أو أي عارض آخر فإن المسؤول المباشر يكلف موظفاً بديلاً عنه للقيام بمهام عمله وهذا يسمح للمؤسسة بعدم توقف العمل، كذلك يستفيد الموظف من المعرفة بمهام عمل جديدة والقدرة على أداء وظائف أخرى في المؤسسة.

د. التنمية في المشاريع: توفر المشاريع فرص تنمية ممتازة للموظفين حيث تستطيع المجموعات المشاركة الاستفادة من خلال الحركة الطبيعية لانتقال المعلومات إليهم عبر الوظائف التي يقومون بها وتعزز الفهم الشامل للمؤسسة وتسمح باكتساب مهارات إدارية وتعزز من تنمية المسار الوظيفي لموظفي المجموعات المشاركة.⁽²⁾

هـ. التنمية من خلال القيادة: ويتم ذلك من خلال ما يلي:

1) التوجيه الرسمي: تبين خلال العقدين الأخيرين أن هناك اهتماماً ملحوظاً في استخدام برامج التوجيه الرسمي لتسهيل تنمية رأس المال البشري. ويعني التوجيه العلاقة التي تربط الموظف الأكثر خبرة مع الموظف الأقل خبرة منه، ويهدف التوجيه الى نوعين من الأهداف هي: الأهداف النفسية والاجتماعية وتتمثل في (القبول، التشجيع، التدريب، وتقديم المشورة) وكذلك الأهداف المهنية وتتمثل في (الرعاية، والحماية، وأداء المهام الصعبة، والوضوح).

¹-London, M. (1990). Career Development. In: Wexley, K.N. Developing Human Resources.

²-Manninen, R & Viitala, R (2007). Competence Management and Human Resource Development: A Theoretical Framework for Understanding the Practices of Modern Finish Organizations. HAAGA- HELIA Publisher.

(2) التدريب المباشر: يعتبر التدريب نوعاً آخر من التدخل التنموي للموظفين في مؤسسات الأعمال والذي لاقى انتشاراً واسعاً في عمليات تنمية الإدارة، ويتضمن التدريب التزاماً طويلاً المدى يدعم فيه الموظف المسؤول الموظف الذي يعمل لديه والغرض من التدريب تسهيل تعلّم المهارات المناسبة، وتقديم المشورة فيما يخص تحديات العمل⁽¹⁾

(3) الإرشاد الوظيفي: يهدف الإرشاد في العمل إلى تحسين المعارف والمهارات الوظيفية التي تساعد على النمو الشخصي، وزيادة قدرة الموظفين على إدارة المشكلات التي تواجههم في العمل، ويستخدم الإرشاد الوظيفي في الوظائف التي تبنى على العلاقات الشخصية كمهنة التمريض ومهنة التدريس، كما ويستخدم الإرشاد الوظيفي لإيجاد حلول صعبة للمشكلات في العمل أو لإصلاح بعض الأمور التي تعيق العمل.⁽²⁾

(4) المواقف الصعبة: تعتبر المواقف الصعبة من المواقف التعليمية الهامة، فالموظف يستطيع اكتساب دروس مهمة من الظروف الصعبة وتكسبه مهارات وقدرات يستفيد منها لتلافيها في المستقبل.⁽³⁾

(5) التعلم عن طريق العمل: هو النهج الذي يجمع بين التدريب الرسمي والتعلم من خلال التجربة ويشير إلى مجموعة متنوعة من طرق التنمية والتي يستخدم بها الموظفون قضايا من مؤسساتهم كأساس للتعلم وهناك ثلاثة أهداف يسعى التعلم عن طريق العمل

¹-Hernez-Broome, G. & Hughes, R.L. (2004). Leadership Development: past, present, and future.

Human Resource Planning, 27(1), 24-32.

²-Manninen, R & Viitala, R (2007). Competence Management and Human Resource Development: A Theoretical Framework for Understanding the Practices of Modern Finish Organizations. Haaga- Helia Publisher.

³-Manninen, R & Viitala, R (2007). Competence Management and Human Resource Development: A Theoretical Framework for Understanding the Practices of Modern Finish Organizations. Haaga- Helia Publisher.

إلى تحقيقها وهي: تقديم نتائج قابلة للقياس، التعلم ضمن نسق الاتصالات مع الموظفين، وتطوير المزيد من المهارات والقدرات العامة.⁽¹⁾

مسؤوليات تنمية رأس المال البشري

تعتمد تنمية رأس المال البشري في معظم المؤسسات على أربع مستويات هي⁽²⁾:

أ. **الإدارة العليا:** تكون مسؤوليتها من خلال تشكيل وتوصيل رؤيا مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، لذلك عليها مراجعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وسياسات الموارد البشرية وتوفير البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية والموارد المالية اللازمة ومتابعة عمليات التنفيذ المختلفة وتطويرها.

ب. **الإدارة الإشرافية:** وتكون مسؤوليتها في توفير البيئة الملائمة للعاملين لتأدية أعمالهم بكفاءة وفعالية، وتقديم فرص التعلم والتدريب المستمر لهم لتنمية معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم، ويتم ذلك من خلال:

- المشاركة في إختيار الموارد البشرية وتكليفهم بالأعمال بحسب إحتياجات المؤسسة.

- متابعة أداء العاملين الفعلي وتقييمه، وتقديم التوجيهات المناسبة لحل مشكلات القصور في الأداء.

- تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة.

- متابعة تنفيذ التدريب أثناء العمل.

- توجيه سلوك العاملين في الإتجاه الصحيح من خلال أنظمة التحفيز.

ج. **العاملون أنفسهم:** حيث تقع عليهم مسؤولية تطوير معارفهم ومهاراتهم وتنمية طموحاتهم المستقبلية في العمل والتنمية الشخصية.

¹-Mamoria, C., Gankar, S. (2009). Textbook of Human Resource Management. Global Media, IND.

²- أحمد، محمد سمير، الإدارة الاستراتيجية وتنمية رأس المال البشري، الأردن، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 79.

د. **الجهة المتخصصة:** حيث تولي المؤسسة مسؤولية تنمية رأس المال البشري الى إدارة الموارد البشرية أو إلى الوحدات المسؤولة عن عملية التدريب والتنمية، وقد تنشئ وحدة خاصة تتولى هذا الأمر.

سياسة وممارسة تنمية رأس المال البشري

إن كثيراً من المؤسسات التي تسعى إلى تغيير الاستراتيجية المتبعة في إدارة الرأس المال البشري، تتميز ببعض الخصائص نذكر منها (1):

أ. المبادرة الفردية تحظى بالتشجيع، حيث تتم تنمية المهارات من خلال التدريب، وتوجد ثقافة مؤازرة وداعمة وإن كانت متحدية، مع الاهتمام بتقييم التدريب الخاص.

ب. خلق وتدعيم المعرفة من خلال التعلم التنظيمي، وتعمل المسارات المهنية الجديدة والاستثمار والعمل الجماعي على حل المشاكل والتعلم عن طريق العمل والشفافية والترابط الشبكي على ضمان نقل المعرفة.

ج. يوجد تجديد متواصل من خلال معايير زيادة أعباء العمل والتحدي المفروضة داخلياً، وموازنة التفتيح والتحسين مع إعادة التوليد، وتستخدم المعرفة كعنصر مكمل للتطابق الاستراتيجي مع التحدي الاستراتيجي.

د. تتم تنمية القدرات الفردية اعتماداً على المعارف والمهارات والاتجاهات الملائمة لمدير الخطوط الأمامية والإدارة الوسطى والعليا.

هـ. تتم إدارة عمليات التحويل مثل الترشيح والتجديد والإحياء وإعادة التوليد عن طريق صنع قادة جدد.

وكثيراً ما تخضع تنمية رأس المال البشري لعدد من الإدراكات النقدية للمديرين والموظفين على سبيل المثال (2):

¹ - بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 22.

² - د. مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية، مناهج واتجاهات وممارسات، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، 2009م، ص 72.

أ. تتصف تنمية رأس المال البشري بالغموض الشديد، إذ يحيط بفوائدها قدر كبير جداً من عدم التأكد والشك.

ب. الدورات التدريبية العرضية هي كل ما يعتبر ضرورياً، لكن البرامج غالباً ما تكون سيئة التخطيط ونادراً ما يراعى فيها الجودة والفعالية وثقة الصلة لاحتياجات المتدربين.

ج. في الواقع العملي يتم إجراء التدريب كرد فعل نابع من الخوف من عواقب عدم القيام به، ويفتقر المديرون إلى الأدوات والفهم اللازمين لتطبيق المداخل المخططة للتدريب.

د. من الصعب تقييم الفعالية على المدى الطويل، ويحتمل بدرجة أكبر ربط التقييم بنتائج التدريب قصيرة المدى.

ولا ترتبط جميع هذه المشاكل بحالة تنمية رأس المال البشري فقط، ومن الممكن عزوها إلى نواحي قصور إدارية أخرى، وتحدد القائمة التالية بعض أنماط المشاكل الناتجة من أداء الموظفين بشكل خاطئ أو عدم قيامهم بالأشياء الصائبة:

أ. عدم القدرة على استخدام التكنولوجيا بسرعة وكفاءة قدر الإمكان.

ب. تدني مستويات الأداء الوظيفي.

ج. التأخر في إنجاز العمل.

د. الأخطاء باهظة الكلفة.

هـ. عدم الاستغلال الكافي لقوة العمل وانعدام الدافعية لديها.

و. محدودية المرونة.

ز. غياب الإحساس بالمسؤولية المشتركة عن إنجاز العمل.

ح. انعدام الوضوح في المسؤوليات الوظيفية.

ط. الانهيار في العلاقات الشخصية.

مقومات استمرارية عملية تنمية رأس المال البشري:

لضمان استمرارية عملية تنمية رأس المال البشري، لابد من توافر المقومات التالية (1):

أ. توفير الكادر الإداري الناجح الذي لديه القدرة على إدارة مشروعات التنمية البشرية بكفاءة عالية.

ب. توفير الدعم المالي الذي يساهم في استمرارية المشروعات تنمية الرأس المال البشري.

ج. قبول الأفراد لعملية التنمية من خلال مشاركتهم في تخطيط وتنفيذ وإدارة المشروعات التنموية وإحساسهم بأهمية هذه المشروعات.

د. الالتزام بتوجيه الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية المؤسسة من قبل الجهات الحكومية تأكيداً على أهمية هذه الدورات في عملية التنمية.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري

أدركت الإدارة المعاصرة أن المعرفة هي نقطة البدء والانطلاق من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف مع المتغيرات المتسارعة في جميع المجالات، كما أدركت أن امتلاك المعرفة المناسبة في الوقت المناسب يمكن أن يكون ميزة تنافسية تميز المؤسسات الناجحة والمتطورة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وكانت نتيجة ومحصلة تلك الجهود الملحوظة التي قامت بها الإدارة الحديثة للمؤسسات في عصرنا الحالي أن ازداد البحث عن مصادر جديدة للمعرفة، والنجاح الملحوظ في استقطابها وتنمية الرصيد المعرفي للمنظمة وللعاملين بها، وتوظيف ذلك الرصيد المعرفي في كافة عملياتها، من هنا قامت

¹ - د. مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية، مناهج واتجاهات وممارسات، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 16.

الثورة الإدارية الجديدة والتي انتشرت في العقود والسنوات الأخيرة تحت مسمى إدارة المعرفة.

تمثل عملية إدارة المعرفة لرأس المال البشري واحدةً من أبرز التطورات الفكرية الحديثة في السنوات القليلة الماضية كنتيجة للتغيرات العديدة والمتتالية التي يشهدها مجال المعرفة البشري، ويتضح اهتمام المؤسسات بمختلف أنواعها بعمليات إدارة المعرفة من خلال ظهور أنواع من الوظائف الجديدة داخل الهياكل التنظيمية للكثير منها، وتعكس هذه الوظائف رغبة المؤسسات في تولي إدارات أو أفراد بعينهم مسؤوليات إدارة المعرفة في هيكلها التنظيمي، ويعتبر من أهم ما يميز مجتمع المعرفة هو أن المورد الأساسي فيه هو المعرفة وليس رأس المال البشري.

مفهوم إدارة المعرفة

هناك عدد كبير من التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم إدارة المعرفة، حيث تُعرّف إدارة المعرفة بالإنجليزية (Knowledge Management) على أنها، "مجموعة من العمليات التي تتم داخل المؤسسة، حيث تُساعد على إيجاد المعرفة، وتوليدها، واستخدامها، وتنظيمها، ثمّ المقرة على نشرها، واستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة، واتخاذ القرارات، وحلّ المشكلات"¹.

كما تم تعريف إدارة المعرفة على أنها "الوعي بثقافة المؤسسة، والمقدرة على كسب، ومشاركة الخبرة الجماعية؛ وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، ورسالتها"². كما يشير مصطلح إدارة المعرفة إلى "مجموعة الجهود التي يتم بذلها؛ لإنجاز الوظائف، والخطوات المتتالية في قسم واحد، أو عدّة أقسام، ووحدات؛ ولتحقيق القدرة التنافسية على المدى الطويل"⁽³⁾.

¹ - بدر آل سعود وعبدالرحمن القرني، مرجع سابق، ص 12.

² - نضال الزمطة: مرجع سابق، ص 73.

³ - Jones , Gareth R., " Organizational Theory , Design , and change " , 6 ed , Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2010.

يُقصد أيضا بمفهوم إدارة المعرفة أنها " كافة الوسائل والأدوات التقنية والعناصر البشرية التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على المعرفة بهدف الاستفادة منها داخل المؤسسة"⁽¹⁾.

عناصر إدارة المعرفة

تتكوّن إدارة المعرفة من عدد من العناصر التي يمكن توضيحها فيما يلي²:

- **الاستراتيجية:** وتسير الاستراتيجية الى النهج الذي يتم اتّخاذه لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الأساسية، وذلك عن طريق التحليل الداخليّ البناء للمشروع من حيث نقاط القوّة، والضعف، واستغلال الفرص الخارجيّة المتّاحة.

تختلف الاستراتيجية في إدارة المعرفة وفقا لنوع المعرفة ضمنيّة أو ظاهرة، فتتمثل الاستراتيجية وفقاً للمعرفة الضمنيّة في ربط الأشخاص من خلال تنمية شبكات العمل لكي يتمكّنوا من مشاركة المعرفة التي تساعدهم على الإبداع، أما الاستراتيجية في المعرفة الظاهرة فتتضمّن التطوير لنظام وثائقيّ، أو إلكترونيّ بحيث يمكن من خلاله تخزين، وتنظيم، ونشر المعرفة، وتعزيز القدرة على إعادة استخدامها، والاستفادة منها⁽³⁾.

- **القوّة البشريّة:** يُعتبر العنصر البشريّ من أهم العناصر المؤثرة في إدارة المعرفة، بل ويعد العنصر البشري هو المكوّن الرئيس في إدارة المعرفة، والأفراد هم من يقومون بإعداد الأساس الذي تنتقل من خلاله المؤسسة إلى المعرفة الوظيفية كبديل عن المعرفة الفرديّة، ويقوم الأفراد بإدارة المعرفة من خلال عمليّة تقييم المُدخلات من حيث القبول، والرفض، ثم تحويلها إلى معرفة، وتنظيمها، وتخزينها، وربطها، وحفظها في الأنظمة التقنيّة، ويشتمل العنصر البشريّ في المؤسسة على أفراد أنظمة المعلومات، وإدارة المعرفة، والتطوير، والبحث.

⁴ - إبراهيم تادرس وإيمان عبد الرحمن: مستوى إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 1 (31 مارس 2014)، ص ص. 559-586.

⁵ - إبراهيم الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، ط 1. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

1 - نجم عيود: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر، 2008، ص 17.

• **التكنولوجيا:** تلعب التكنولوجيا دوراً هاماً في إدارة المعرفة حيث تتمثل إدارة المعرفة في الجانب البشري، والجانب التقني كالحاسوب والبرمجيات الذي يساهم بالتنسيق مع الموارد البشرية في إدارة المعرفة، واكتسابها، ونشرها، وحفظها، كما تساهم التكنولوجيا أيضاً في العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة، كالتوليد، والتخزين وكذلك معالجة الوثائق، ونظم دعم القرارات، كما تسهل التكنولوجيا الحصول على المعرفة بسهولة، وتكلفة أقل⁽¹⁾.

• **العمليات:** حيث يتم في العمليات تطوير ممارسات العمل لتحقيق وزيادة الترابط بين الأفراد العاملين في الفريق الواحد، وتطوير البرامج التي تُعنى بمشاركة المعرفة، ومراقبة تنفيذ هذه البرامج، وقياس نتائج المعرفة، والتقليل من التكلفة، وزيادة السرعة في الاستجابة، بالإضافة إلى تحديد المهمات، والأدوار للمشاركات الجماعية، أو الفردية في إدارة المعرفة⁽²⁾.

• **تعزيز القدرات الإبداعية:** ويساعد تطبيق مدخل إدارة المعرفة في المؤسسات على تأسيس مبدأ تدفق الأفكار بحرية تامة، حيث تحفز إدارة المعرفة المؤسسات على تشجيع وتعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بها لخلق وتمكين معرفة مفيدة وكذلك العمل على كشف العلاقات غير المعروفة والتعرف على الفجوات الموجودة في توقعاتهم، ولقد ساهمت إدارة المعرفة في تحول العديد من المؤسسات عن التمسك بالأنماط التقليدية وأصبحت مجتمعات معرفية متطورة، كما لعبت إدارة المعرفة دوراً كبيراً في تشجيع الأفراد العاملين في مختلف المؤسسات على الإبداع والابتكار والتميز.

• **صنع القرارات وحل المشكلات:** إدارة المعرفة هي الأداة الفعالة التي يمكن أن تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن القرارات الصائبة تحتاج لتوفر المعرفة اللازمة، كما تساعد إدارة المعرفة على إطلاق العنان للطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على جميع المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الانتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات التي قد تواجه المؤسسة،

¹- Rahim، M.Afzalur, " Managing Conflict In Organizations " ,4 éd, New Jersey,2010.

² - أكرم الجنابي: إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013، ص 59.

وإضافة الى ذلك، يساعد تطبيق إدارة الأداء المؤسسة على استعادة توازنها وتقليل خسائرها في حالة تعرضها للأزمات خاصة الأزمات التنافسية منها، كما ترتبط إدارة المعرفة بالقضايا المحورية والحرية التي لها علاقة بالتكيف الوظيفي والقدرة على البقاء والمنافسة وتعزيز قدرات وإمكانات المؤسسة في مواجهة التغيرات المتزايدة في البيئة المحيطة⁽¹⁾.

أهمية إدارة المعرفة في القطاع العام:

تلعب إدارة المعرفة العديد من الأدوار الهامة في القطاع العام، حيث تتبنى الوزارة من خلال استراتيجيتها وبناء على توجيهات القيادة الحكيمة وبدعمها انتهج القطاع العام سياسة التطوير والتحديث التي تهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء، ومواكبة روح العصر من حيث استخدام التقنيات والنظم الحديثة التي تساعد على توفير الجهد والوقت وتحسين مستوى الخدمات المقدمة والمهام والواجبات المطلوبة، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال إدارة المعرفة⁽²⁾، وتتمثل أهمية إدارة المعرفة في القطاع العام من خلال:

1. زيادة مرونة الأداء في الإدارات المختلفة من خلال ما يتوفر من بيانات ومعلومات حول جميع مجالات العمل.
2. تمكين المؤسسات الحكومية من إدارة الكفاءات المتوفرة.
3. دعم العاملين على الابتكار والإبداع في مجالات العمل الإداري.
4. تمكين المؤسسات من تعويض المعرفة المفقودة بسبب التغيرات التي تحدث بشكل مستمر في التوجهات والاستراتيجيات التي لا بد وأن تتوافق مع المستجدات في قطاع الأعمال.

¹ Schermerhorn, John R., "Management", John Wiley & sons, Inc., 2010.

² - موقع وزارة الداخلية مملكة البحرين، متاح على <https://www.interior.gov.bh>

5. تسهم إدارة المعرفة في القطاع العام في تمكين الإدارات المختلفة من استقطاب الكفاءات الحقيقية بعيداً عن العلاقات الشخصية والمجاملات وهو ما يحدث فعلاً ومن فترة طويلة.

أهداف إدارة المعرفة

في عصر أصبح العنصر البشري هو العامل الأساس في إدارة المعرفة، بينما أصبحت التكنولوجيا أداة مساعدة، تُركّز إدارة المعرفة في المقام الأول على إيجاد بيئة ثقافية ملائمة للمنظمة والعاملين بها تُساهم في تسهيل اكتساب المعرفة، ونقلها، والتشارك فيها، كما تُركّز إدارة المعرفة أيضاً على فعالية القيادة، باعتبارها إدارة مُنَهجة تتمثل وظيفتها الأساسية في إدارة أصول المعرفة في المؤسسة؛ وتطوير تلك المعرفة من أجل إنشاء قيمة مضافة عن طريق التطبيق الفعال لاستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتهدف إدارة المعرفة في الوقت ذاته الى دعم المؤسسة وزيادة فعالية الأداء الخاص بها من خلال العمليات، والاستراتيجيات التي تحتويها، هذا بالإضافة إلى اكتساب، وتخزين، وتقييم، ومشاركة المعرفة بين العاملين بها. وتعد إدارة المعرفة منظومة متكاملة ومتراصة من الأسس والقيم والمهارات والخبرات والتقنيات التي تعمل على التعامل الجيد والتوظيف الفعال مع ذلك الكم الضخم من المعلومات والبيانات دائمة التحديث (1).

تهدف إدارة المعرفة من خلال عملياتها وأدواتها وتقنياتها المختلفة إلى:

1. المحافظة على استمرارية المعرفة واستمرارية تدفقها.
2. المحافظة على سرعة تواصل المؤسسة مع كل جديد في العالم المحيط على مدار الساعة.
3. التدقيق في صحة المعلومات ومصداقية مصادرها وجودتها.
4. تنظيم المعرفة وتبويبها.

1-Laudon, Kenneth C.& Laudon, Jane P., "Management Information Systems", Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey , 2011.

5. فهم المعرفة وتحليلها.
6. استثمار المعرفة بشكل فعال ومنتج في المجالات والوحدات المختلفة.
7. إعادة إخراج المعرفة بشكل جديد ومتطور.
8. أرشفة تلك المعرفة لسهولة الرجوع إليها والاستفادة منها في المستقبل⁽¹⁾.

1- محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص123.

الخاتمة:

لقد برز مفهوم رأس المال البشري كأحد المفاهيم التي تفسر ما يمتلكه الأفراد من مهارات وآليات تنمية هذه المهارات وكيفية وأهمية تنميتها من أجل تطوير أداء المؤسسات ومن ثم الأداء الاقتصادي للدولة، ويرتبط تنمية رأس المال البشري بتنمية الفرد وهو الموجود الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات، وتكمن أهمية رأس المال البشري في المؤسسات في أن الاستثمار في تعليم وتدريب الأفراد في كل مؤسسة يسهم في زيادة المستوى المهاري لدى هؤلاء الأشخاص، فيكونون أكثر إنتاجية من الأشخاص ذوي المهارات الأقل، وبالتالي يصبح تحقيق المكاسب أمر حتمي من خلال زيادة الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة، وهو ما يعزى إلى أن زيادة التعليم والتطوير لرأس المال البشري يقود إلى تحقيق العوائد الاقتصادية وتحسين الإنتاجية.

وتكمن أهمية رأس المال البشري من خلال مجموعة من المستويات، ففي المستوى الأول وهو المستوى الفردي تظهر أهمية تنمية رأس المال البشري والاستثمار فيه من خلال وجود فروق فردية بين الأفراد من منتسبي المؤسسة الواحدة، ومن ثم فإنه توجد اختلافات واضحة فيما بينهم فيما يتعلق بمستوى التعليم والقدرات والمهارات، وبناء عليه يمكن لكل فرد أن يرفع من مستوى مهاراته وقدراته من خلال التعليم والتدريب المستمر، وهو ما يعتبر أمر في غاية الأهمية وله العديد من الانعكاسات الإيجابية على تطوير الأداء في المؤسسة.

وتسهم تنمية رأس المال البشري على مستوى المؤسسة ككل من خلال أن رأس المال البشري يعد أساس القيمة المضافة التي تميز مؤسسة عن منافسيها وهو الاستثمار الذي تعزز به مكانتها في السوق، وهذا يعني أن على الإدارة أن تستثمر في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب وصقل المهارات واستخراج الإبداعات واستخدامها بما يخدم أهداف المؤسسة ودعم موقفها التنافسي.

ومن هنا نرى بأن عملية التخطيط للموارد البشرية تساعد على تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة، ومؤهلاتها الضرورية لإنجاز استراتيجية المؤسسة، وتمكن المؤسسة من تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وتصميم برامج التدريب والتطوير بناء على أسس سليمة.

وخلاصة القول إن الهدف الأساس من تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة هو رسم استراتيجية لتنمية رأس المال البشري تكون متمشية مع الخطوط العريضة للأهداف القومية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أو بمعنى آخر يهدف تخطيط القوى العاملة الى تحقيق حالة من التوازن بين الاحتياجات من القوى العاملة كما تحددها خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والعرض منها كما تحدده الإمكانيات المتوفرة في الموارد البشرية وطاقات أجهزة التعليم والتدريب.

لقد أصبح الاهتمام بتحفيز رأس المال وأنواعها في المؤسسات المختلفة كوسيلة تحقيق الرضا للعاملين واشباع رغباتهم موضوع ذي قيمة كبيرة وتناولته الكثير من الدراسات بشكل خاص في مرحلة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين وهي الفترة التي شهدت انتعاشه واضحة فيما يتعلق بموضوع تحفيز وإثارة دافعية رأس المال البشري، وتبرز أهمية التحفيز من أهمية رأس المال البشري التي تعتبر المورد الذي لا يخضع للشراء أو الاستعاضة أو التخزين، فهو العنصر المحوري من عناصر الاقتصاد الذي يحتاج إلى التشجيع والدافعية ليكون منتج وقادر على تجويد ما يقدمه من خدمات ومنتجات.

ولقد توافق الباحثون في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية والسلوكية على أن تحفيز رأس المال البشري يعتبر بمثابة العمود الفقري للإدارة العلمية، فالإدارة العلمية الرشيدة هي التي تعتمد على نظام علمي للحوافز، ولن تحقق الإدارة النجاح المأمول إذا لم تراع الحوافز بالقدر الذي يحقق أحسن الأداء وكفاية الإنتاج.

إن الأساليب المتعددة التي يتم توظيفها في تنمية رأس المال البشري هي في واقع الأمر أدوات يمكن من خلالها تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة، ومن خلال تنوع أساليب تنمية رأس المال البشري يمكن للمؤسسات أن تدعم العلاقة بينها وبين العاملين بها، حيث أن هذه الأساليب تكسب العاملين العديد من المهارات والمعارف التي يمكن من خلالها أن يصبح العاملون ذي قيمة أكبر، وهو ما يسهم في جعلهم عناصر مرغوبة وذات قيمة، وفي ظل ذلك أصبح من الضروري توافر استراتيجيات واضحة ومحددة طويلة الأمد وقصيرة الأمد من أجل تنمية رأس المال البشري للمؤسسات.

ولقد ساعدت إدارة المعرفة كثيراً من المؤسسات الحكومية ومنها الوزارات والهيئات على تجديد ذاتها والعمل الفعال من أجل مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة فعلى سبيل المثال كان لابد لوزارة الداخلية في مملكة البحرين أن تدير ما تمتلكه من معارف للتعامل مع أزمة فيروس كورونا المستجد منذ فبراير 2020 وما واكبه من أوضاع استوجبت استنفار جميع قوات الأمن، كما أسهمت إدارة المعرفة في تمكين وزارة الصحة كمثال آخر على تحقيق الميزة التنافسية مقارنة بمثيلاتها في مختلف دول العالم والتي لم تتمكن من تحقيق نفس مستويات نجاح وزارة الصحة البحرينية التي أكدت ممارساتها على حسن إدارتها للمعارف المتوفرة لدى منتسبيها، من أجل زيادة كفاءة التعامل مع أزمة فيروس كورونا المستجد، كما ساهمت إدارة المعرفة بشكل ملحوظ في مساعدة الكثير من الوزارات في مملكة البحرين على خلق وتمكين الأداء المنظم والفعال الذي يعتمد أساساً على المعرفة.

نستخلص أن رأس المال البشري هو من الموارد الأكثر أهمية من موارد أي مؤسسة مهما كان حجمها وتخصصها، وكنتيجة لأهمية هذا المورد أدركت المؤسسات المعاصرة ضرورة التنقيب عنه والحصول عليه ومن ثم الاستثمار فيه، وعادة ما تتبلور رؤوس الأموال البشرية في جميع أشكال الطاقات والمهارات التي يمتلكها العاملون الذي يمثلون

الكوادر البشرية، حيث يمثل رأس المال البشري المحرك الأساس لجميع أنواع خطط التنمية ومشاريع الاستثمار التي تتبناها المؤسسات، وهو العمود الفقري الذي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسات، ومن ثم ظهرت الاتجاهات الحديثة التي تتمثل في العمل على تنمية الموارد البشرية ومحاولة الاستفادة منها لأقصى درجة ممكنة، وبشكل خاص في ظل التحديات العديدة التي تعترض المؤسسات في العصر الحديث.

تساعد ممارسات التنمية في رأس المال البشري ومختلف الأساليب التي يتم توظيفها في تطوير المهارات والقدرات والميول الإبداعية التي يمتلكها الفرد، وهو ما يجعل رأس المال البشري يمثل مجمل القدرات الشخصية للفرد والتي تمكنه من الارتقاء بأدائه في مجال عمله وتثري معارفه وخبراته بما ينعكس إيجابياً على مجال عمله.

الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة :

يتم من خلال هذا الفصل عرض منهجية البحث وأدواته، ثم يتناول الباحث الإحصاءات الخاصة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والتي تشمل النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في مجال العمل، من خلال عرض إحصاءات هذه البيانات يمكن تحديد خصائص أفراد مجتمع البحث، ثم يقدم التحليلات الإحصائية الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها للوصول إلى النتائج.

منهج البحث

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة مشكلة البحث الحالي وتساؤلاته وفرضياته، حيث أن البحث يسعى لبيان العلاقة بين البرامج التدريبية كمتغير مستقل وتنمية رأس المال البشري كمتغير تابع، من ثم يصنف البحث على أنه بحث علائقي لبيان العلاقة بين متغيرين، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يساهم في تمكين الباحثين من وصف الظاهرة وصفاً كمياً وكيفياً ويقدم تفسيرات لهذه الظاهرة.

يسعى البحث إلى جعل الوصف لموضوع فاعلية البرامج التدريبية ومستوى تنمية رأس المال البشري وصفاً دقيقاً وموضوعياً من خلال ما ورد في الأدبيات السابقة بحيث يبعد كل البعد عن الذاتية.

يمكن القول بأن توظيف المنهج الوصفي التحليلي هو جزء لا يتجزأ من سعي البحث لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها والاجابة على تساؤلاتها، وبالتالي ينطوي توظيف هذا المنهج على عملية جمع البيانات وتبويبها إضافة إلى قدر جيد من التفسير لهذه البيانات التي جمعت سواء من مصادر ثانوية أو أولية، من ثم عادة ما يقترن الوصف بالمقارنة، وهو ما يعني القيام بوصف البيانات الجديدة التي يحصل عليها ومقارنتها بما تم تقديمه مسبقاً من قبل عن موضوع البحث.

نوع وطبيعة الدراسة

تعتبر هذه الدراسة وصفية من حيث طبيعتها، وميدانية من حيث الغرض، لأنها تجرى في مؤسسات القطاع العام في مملكة البحرين، دون تدخل الباحث.

استراتيجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على استراتيجية المعاينة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من منتسبي ثلاث مؤسسات حكومية قام الباحث بالتواصل معهم في مملكة البحرين وهي الأكاديمية الملكية للشرطة (عدد العاملين بها 477) وجهاز الخدمة المدنية (عدد العاملين به 275)، ومعهد الإدارة العامة (وعدد العاملين به 67)، ومن خلال تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون تم حساب حجم العينة.

عينة الدراسة

لتحديد عينة الدراسة فقد تم استخدام معادلة

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

معادلة ستيفن ثامبسون

N حجم المجتمع

z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d نسبة الخطأ وتساوي 0.05

p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

قد تم التوصل إلى الآتي:

ت	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
1	الأكاديمية الملكية للشرطة	213
2	جهاز الخدمة المدنية	161
3	معهد الإدارة العامة	57
	الإجمالي	431

أساليب جمع البيانات (مصادر البيانات)

يتم الاعتماد على نوعين من مصادر جمع البيانات وهي البيانات الثانوية والأولية:

أ. المصادر الثانوية: هي تلك المصادر التي قام آخرون بإعدادها واختبارها، وتشمل الكتب والدوريات والتقارير والمجلات العلمية المحكمة، ورسائل الماجستير والدكتوراه.

ب. المصادر الأولية: يوظف البحث الاستبانة كأداة أولية لجمع البيانات حول موضوع البحث، وقد صممت الاستبانة إستناداً إلى بعض الأدبيات والدراسات السابقة. أداة البحث.

❖ الهدف من الاستبانة: يعتبر الهدف الرئيس من الاستبانة هو استقصاء آراء أفراد العينة حول موضوع البحث "تأثير البرامج التدريبية على تنمية رأس المال البشري في مؤسسات القطاع العام في مملكة البحرين.

❖ تصميم الاستبانة: تتكون الاستبانة في صورتها النهائية بعد تحكيمها من 57 فقرة (الملحق "2") حيث تنقسم إلى محورين.

❖ محاور الاستبانة: تشتمل الاستبانة على جزأين أساسيين، وهما:

1) الجزء الأول: يحتوي هذا الجزء على البيانات الخاصة بالأفراد المستجيبين في العينة وهي بيانات شخصية ووظيفية تخص مجتمع البحث ومنها بيانات عن: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

2) الجزء الثاني: يتناول هذا الجزء متغيرات البحث:

المحور الأول: المتغير المستقل: البرامج التدريبية (37 فقرة)

يتكون المحور الأول من أربعة أبعاد:

البعد الأول: يحتوي البعد الأول (أساليب التدريب) على 10 فقرات.

البعد الثاني: يحتوي البعد الثاني (أهمية التدريب) على 10 فقرات.

البعد الثالث: يحتوي البعد الثالث (تقنيات التدريب) على 10 فقرات.

البعد الرابع: يحتوي البعد الرابع (طرق التدريب) على 7 فقرات.

المحور الثاني المتغير التابع: (محور تنمية رأس المال البشري) ويشمل 20 فقرة.

مقياس الإجابة

حتى يمكن الإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وظّف البحث المقياس الخماسي لاستبانات Likert (Five Likert Scale)، وتم منح درجة لكل إجابة من الإجابة الخمسة وبشكل متدرج، وذلك حتى يمكن معالجة هذه الفقرات إحصائياً وبشكل متوافق في عمليات التحليل الإحصائي وتم اعتماد السلم التالي للإجابات.

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

إجراءات صدق وثبات أداة البحث

1) صدق أداة الاستبانة:

لكي يتمكن الباحث من التأكد من صدق الاستبانة وظف طريقتين هما: الصدق النظري (صدق المحكمين)، صدق الاتساق الداخلي.

أ-الصدق النظري (صدق المحكمين):

للتأكد من الصدق النظري للاستبانة قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مختصين في علوم الإدارة في جامعة العلوم التطبيقية بهدف التحقق من مدى دقة صياغة فقرات الاستبانة، ولقد راجع المحكمون الاستبانة للتحقق مما يلي:

1. مدى صحة مضمون الفقرات والأبعاد.

2. ملائمة كل محور من محاور الاستبانة مع أسئلة البحث.

3. ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي له.

4. دقة الصياغة اللغوية للفقرات.

ومن خلال تحكيم الاستبانة يتضح ما يلي:

1. وجود بعض الفقرات التي لم يقبلها المحكمون وبالتالي تم حذفها من قبل الباحث.

2. وجود بعض الفقرات التي تحتاج لإعادة صياغة، حيث قام الباحث بإعادة الصياغة لتلك الفقرات.

3. وجود تكرار لبعض الفقرات، وبالتالي قام الباحث بحذف تلك الفقرات ذات المعنى المكرر.

4. من خلال آراء السادة المحكمين تم إعداد الصورة النهائية من البحث والتي وردت في (الملحق رقم "2").

بمجرد تمكن الباحث من مراجعة ملاحظات السادة المحكمين قام بإجراء التعديلات المطلوبة، وحدد الباحث ضرورة وجود (75%) كنسبة اتفاق على كل فقرة حتى يتم اعتمادها، تم بناء الصورة الأولية للاستبانة وكانت من 62 فقرة، وبعد عرضها على السادة المحكمين تم تقليصها إلى 57 فقرة، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة تم عرضها مرة أخرى على السادة المحكمين ونالت درجة قبول (100%)، وهو الأمر الذي يعني أن الاستبانة قد حصلت على درجة كبيرة من صدق المحكمين، ويعرض الجدول 3 و4 درجات اتفاق السادة المحكمين على محاور وأبعاد وفقرات الاستبانة.

جدول 1 : درجة اتفاق المحكمين على المحاور والأبعاد المقترحة = 9

المحاور	المجالات الفرعية	عدد الفقرات	عدد الموافقين	النسبة المئوية
1	البعد الأول: (أساليب التدريب).	10 فقرات	9	100%
	البعد الثاني: (أهمية التدريب)	10 فقرات	9	100%
	البعد الثالث: (تقنيات التدريب)	10 فقرات	9	100%
	البعد الرابع: (طرق التدريب)	7 فقرات	9	100%
2	تنمية رأس المال البشري	20 فقرة	9	100%
الإجمالي		57		

يتضح من خلال الجدول رقم (1) إن اتفاق المحكمين على محاور وأبعاد الاستبانة قد بلغ نسبة مئوية 100%، وعليه تم قبول جميع محاور وأبعاد الاستبانة حيث كان الباحث قد حدد نسبة (75%) لقبول البعد أو المحور.

جدول 2: محاور وأبعاد وفقرات الاستبانة قبل وبعد العرض على السادة المحكمين -

(ن = 9)

عدد الفقرات					عدد الأبعاد	عدد المحاور		
الصورة النهائية	المعدلة	المضافة	المحذوفة	الصورة المبدئية		بعد العرض	قبل العرض	م
37	3	-	3	40	4	البرامج التدريبية	البرامج التدريبية	1
20	2	-	2	22	4	تنمية رأس المال البشري	تنمية رأس المال البشري	2
57	5	-	5	62	الإجمالي			

يتضح من خلال الجدول (2) أن عدد محاور الاستبانة قبل وبعد التحكيم لم يتغير وكذلك لم يتغير عدد الأبعاد التابعة لكل محور فيبقى المحور الأول كما هو (البرامج التدريبية) ويندرج تحت أربعة أبعاد، والمحور الثاني (تنمية رأس المال البشري) ويندرج تحته أربعة أبعاد، كما أن فقرات المحور الأول (البرامج التدريبية) كانت 40 فقرة وتم حذف 3 فقرات وتم تعديل 3 فقرات، وأصبحت الصورة النهائية له تحتوي على 37 فقرة، أما المحور الثاني فكان 22 فقرة فتم حذف 2 (فقرتين) وتعديل فقرتين واشتملت الصورة النهائية له على 20 فقرة، وبذلك أصبحت الصورة النهائية للاستبانة في الملحق (ب) تحتوي على 57 فقرة.

صدق الاتساق الداخلي:

حتى يمكن التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة استخدم الباحث معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، كما قام بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (البرامج التدريبية):

(1) البعد الأول: أساليب التدريب

جدول 3: معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور -

أساليب التدريب

الرقم	العبارة	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط بالمحور
1	يتم تحديد أساليب التدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين.	0.578	0.436**
2	يتم اختيار أساليب التدريب التي تلائم الفروق الفردية بين المتدربين.	0.619	0.590**
3	يمكن أن يتشارك المدربون مع المتدربين في اختيار أساليب التدريب الملائمة.	0.592	0.197*
4	من الهام أن تتوافق أساليب التدريب مع المحتوى التدريبي الذي يتم تقديمه.	0.587	0.274**
5	من الهام أن يتم توظيف الأساليب التقنية الحديثة عند تقديم المحتوى التدريبي للمتدربين.	0.579	0.535**
6	يتم توظيف الاستراتيجيات الحديثة كأساليب تدريبية.	0.783	0.403**
7	تسهم أساليب التدريب بالمشاركة في التأكيد على مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات نظرهم وتشجعهم على الاستفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب.	0.881	0.228**
8	يمكن توظيف المحاكاة كأحد أساليب التدريب الأكثر فعالية في تحقيق الأهداف التدريبية.	0.914	0.355**
9	تعتبر الألعاب واحدة من الأساليب ذات السمات الخاصة في التدريب حيث أنها تختلف عن كل الأساليب الأخرى وتسهم في الوصول إلى نتائج أكثر فاعلية.	0.855	0.494**
10	يعتبر التعلم التعاون وتعلم الأقران من أكثر أساليب التدريب فاعلية والتي يتم توظيفها لتحقيق مخرجات أفضل.	0.867	0.535**
** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أو أقل * دالة عند مستوى الدلالة 0.05 أو أقل			

من خلال الجدول 3 يتضح أن جميع عبارات بعد أساليب التدريب تسهم في زيادة الثبات، كما أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور تتراوح ما بين (0.197-0.590).

(2) البعد الثاني: أهمية التدريب

جدول 4: معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور - أهمية التدريب

الرقم	العبارة	معامل الفا كرونباخ	معامل الارتباط بالمحور
11	يسهم التدريب في تقليل الأخطاء لدى العاملين.	0.887	0.322**
12	يلعب التدريب دوراً هاماً في تحسين وتطوير أداء العاملين.	0.843	0.334**
13	يُمكن التدريب العاملين من تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة للمؤسسة.	0.846	0.745**
14	يكسب التدريب العاملين ثقة في أنفسهم وفي المؤسسة.	0.809	0.621**
15	يزيد التدريب من ارتباط العاملين بالمؤسسة ويرفع مستوى ولائهم التنظيمي.	0.791	0.587**
16	يؤدي التدريب المقدم للعاملين إلى خفض معدلات الدوران الوظيفي لهم.	0.277	0.602**
17	يسهم التدريب المقدم للعاملين في تحسي مستويات الاستقرار الوظيفي.	0.768	0.435**
18	يسهم التدريب في تحسين جودة مخرجات الأداء الوظيفي.	0.845	0.576**
19	يلعب التدريب دوراً هاماً في تحسين المستوى التنافسي للمؤسسة.	0.905	0.625**
20	يسهم التدريب في زيادة كفاءة الأداء للعاملين	0.921	0.478**
** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أو أقل * دالة عند مستوى الدلالة 0.05 أو أقل			

من خلال الجدول 4 يتضح أن جميع عبارات محور أهمية التدريب تسهم في زيادة الثبات، كما أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور تتراوح ما بين (0.322-0.745)

(3) البعد الثالث: تقنيات التدريب

جدول 5: معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور -

تقنيات التدريب

الرقم	العبارة	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط بالمحور
21	تقدم المؤسسة دورات تدريبية متنوعة توظف أحدث التقنيات التي تناسب الاحتياجات التدريبية للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم.	0.755	0.375**
22	تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بتطبيق تقنيات تدريبية حديثة مثل التعلم بالهاتف والألواح الذكية.	0.618	0.353**
23	يتم توظيف التدريب الإلكتروني لأنه يتمتع بالعديد من المزايا.	0.711	0.280**
24	توفر المؤسسة دورات تدريبية على رأس العمل وخارج العمل تعتمد على الوسائط المتعددة.	0.758	0.531**
25	يتم توظيف التدريب القائم على شبكة الإنترنت في إكساب العاملين المعارف المتنوعة والمهارات الجديدة.	0.791	0.639**
26	يوجد توجه المؤسسة لتوظيف التعليم المدمج من خلال التدريب من أجل نقل المعارف والمهارات.	0.877	0.647**
27	يوجد اهتمام كبير بتطوير التعليم وتحسينه حيث يتم الاعتماد بشكل كبير على تقنيات التدريب التفاعلي بالفيديو والصوت video conferencing.	0.815	0.591**
28	يتم توظيف التدريب الإلكتروني فيلتقى العاملون المواد التدريبية أثناء وجودهم في مكاتبهم بما يسهم في توفير الوقت والجهد.	0.863	0.643**
29	يعتبر التعلم النشط والتعلم من الأقران أبرز الاستراتيجيات التدريبية المستخدمة مع العاملين.	0.901	0.518**
30	يتم توفير المحتوى التدريبي على الانترنت ليكون متاح للمدربين في أي وقت وأي مكان.	0.951	0.515**
** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أو أقل * دالة عند مستوى الدلالة 0.05 أو أقل			

من خلال الجدول 5 يتضح أن جميع عبارات محور تقنيات التدريب تسهم في زيادة الثبات، كما أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور تتراوح ما بين (0.280-0.674)

(4) البعد الرابع: طرق التدريب

جدول 6: معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور -

طرق التدريب

الرقم	العبارة	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط بالمحور
31	يتم توظيف الألعاب التدريبية كواحدة من طرق التدريب الحديثة لإيصال المحتوى التدريبي للعاملين.	0.895	0.570**
32	عادة ما يتم توظيف طريقة التعليم المصغر في نقل المحتوى التدريبي.	0.817	0.445**
33	تعتبر طرق حل المشكلات من أهم الطرق التدريبية التي يتم توظيفها في عمليات التدريب في المؤسسة.	0.735	0.438**
34	يعتبر العصف الذهني من أبرز طرق التدريب التي يتم توظيفها.	0.718	0.377**
35	يعتبر التدريب الميداني أحد طرق التدريب التي يتم توظيفها.	0.881	0.372**
36	يتم الاعتماد على طرق التدريب الفردي والجماعي.	0.807	0.248**
37	يتوقف تحديد طرق التدريب على عدد المتدربين والأهداف التدريبية التي يرجى تحقيقها.	0.795	0.417**
** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أو أقل * دالة عند مستوى الدلالة 0.05 أو أقل			

من خلال الجدول 6 يتضح أن جميع عبارات محور طرق التدريب تسهم في زيادة الثبات، كما أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور تتراوح ما بين (0.248-0.570)

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (تنمية رأس المال البشري):
جدول 7: معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور -
تنمية رأس المال البشري

الرقم	العبارة	معامل الفا كرونباخ	معامل الارتباط بالمحور
1	تحرص المؤسسة على تطوير وتنمية العاملين بها باعتبارها أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة.	0.899	0.588**
2	تحرص المؤسسة على توفير جميع البيانات والمعلومات للعاملين والتي يحتاجونها لأداء عملهم على أكمل وجه.	0.930	0.325**
3	توفر المؤسسة كتيبات تعريفية وأدوات استرشادية حول مهام وطبيعة العمل بالمؤسسة.	0.928	0.306**
4	يحظى مفهوم فرق العمل باهتمام كبير في المؤسسة.	0.709	0.246**
5	يخصص وقت للاستشارات المهنية بغرض التعلم.	0.885	0.370**
6	توجد أنظمة فاعلة لجمع وتخزين المعلومات في المؤسسة وتوفيرها للعاملين وقت الحاجة لها.	0.839	0.202*
7	تتسم النظم والقوانين بالوضوح بالشكل الذي يسهل على العاملين إنجاز مهامهم بكفاءة.	0.519	0.191*
8	يحصل العاملون الجدد على كافة التوجيهات وتوصيف للمهارات المطلوب منهم إتقانها.	0.912	0.243**
9	يمتلك العاملون الحرية الكاملة لاختيار أفضل الطرق التي يتبعونها لتنفيذ مهامهم.	0.609	0.306**
10	يتم تعزيز العاملين بناء على ما يحققونه من إنجازات.	0.866	0.318**
11	توجد أنظمة للتقييم المستمر يسجل من خلالها أنشطة العاملين ومشاركاتهم ومجالات تميزهم.	0.835	0.244**
12	يتم تشجيع العاملين على طرق ووسائل جديدة لإنجاز	0.859	0.237**
13	يتم تشجيع العاملين على توظيف طرق حل المشكلات ومهارات التفكير العليا للتعامل مع التحديات في المؤسسة.	0.901	0.234**
14	يتم تشجيع العاملين على المشاركة بأرائهم وأبحاثهم من أجل حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	0.942	0.235**
15	يتسم المناخ التنظيمي بالثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.	0.815	0.261**
16	يتم تفويض العديد من الصلاحيات للعاملين لرفع مستوى ثقتهم بأنفسهم ودعم انتمائهم وولائهم التنظيمي.	0.942	0.302**
17	يمنح العاملون الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	0.815	0.488**
18	يتحمل العاملون مسؤولية قراراتهم.	0.832	0.455**
19	يتحمل العاملون مسؤوليتهم عن جودة مخرجات العمل.	0.908	0.488**
20	يتم توزيع المهام بناء على قدرات ومهارات العاملين ومدى قدرتهم على العمل تحت ضغط.	0.919	0.470**
** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أو أقل * دالة عند مستوى الدلالة 0.05 أو أقل			

من خلال الجدول 7 يتضح أن جميع عبارات محور تنمية رأس المال البشري تسهم في زيادة الثبات، كما أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور تتراوح ما بين (0.191-0.588).

ثبات أداة البحث:

يعتبر ثبات أداة البحث (الاستبانة) معيار هام وضروري للتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق، حيث يقصد بالثبات (ثبات الاتساق الداخلي) وفيه لابد وأن تكون كل فقرة من فقرات الاستبانة متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وهو ما يتم التأكد من عادة من خلال القيام بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الاستبانة بواسطة معامل ألفا كرونباخ، والذي يتم حسابه من خلال برنامج SPSS، وعادة ما تكون القيمة المقبولة لمعامل ألفا 70% (0.70) ويظهر تحليل معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (57 فقرة) أن قيمة ألفا فقرة هي قيمة مرتفع 96.4%، أي أن قيمة ثبات الاستبانة مرتفعة جداً، وهو ما يعتبر مؤشراً على إمكانية توظيف الاستبانة، يبين الجدول (3-6) معاملات ألفا كرونباخ لثبات جميع فقرات وأبعاد الاستبانة.

جدول 8 : معاملات ألفا كرونباخ لثبات أبعاد الاستبانة

متغيرات البحث	عدد العينة	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: البرامج التدريبية			
البعد الأول: أساليب التدريب	129	10	0.846
البعد الثاني: أهمية التدريب	129	10	0.892
البعد الثالث: تقنيات التدريب	129	10	0.901
البعد الرابع: طرق التدريب	129	7	0.848
إجمالي فقرات متغير البرامج التدريبية	129	37	0.932
المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري			
تنمية رأس المال البشري	129	20	0.955
إجمال فقرات الاستبيان	129	57	0.964

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من خلال برنامج التحليل الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS version 26 يقوم الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistics**: والتي تشتمل على التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. معاملات ثبات **Cronbach Alpha** ألفا لأبعاد الاستبانة: تم توظيفها للتعرف على مدى ثبات فقرات الاستبانة واتساقها مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

3. مصفوفة الارتباطات لبيرسون: **Pearson Correlation Test** يمكن من خلاله التعرف على مدى الارتباط بين كل بعد من أبعاد متغير (البرامج التدريبية) والدرجة الكلية لمتغير (تنمية رأس المال البشري).

4. اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد **Simple and Multiple Regression**: لبيان مدى وجود علاقة بين متغيري الدراسة وبين أبعاد متغير البرامج التدريبية مع متغير تنمية رأس المال البشري ككل.

5. اختبار أنوفا **One-way Anova** لبيان الفروق في آراء مجتمع البحث حول متغيرات البحث: لبيان مدى وجود فروق في إدراك أفراد العينة للعلاقة بين البرامج التدريبية ومتغير تنمية رأس المال البشري بناء على المتغيرات الوسيطة (العمر والمؤهل وسنوات الخبرة).

معيار تفسير المتوسطات الحسابية لفقرات ليكرت الخماسية

حيث إن المتوسطات الحسابية هي الأكثر أهمية من بين جميع أنواع التحليلات في الوصف الإحصائي سيتم التركيز على قيم المتوسطات الحسابية للإجابة على التساؤلات من خلال معرفة مدى قبول فقرات البعد والمحور لمتغير (البرامج التدريبية)

ولمتغير (تنمية رأس المال البشري) من خلال آراء المشاركين من العاملين في القطاع الحكومي.

يعتمد الباحث على معيار تفسير المتوسطات الحسابية لفقرات ليكرت ذات الإجابات الخماسية، حيث تم تحديد المرتكز الذي يمكن على أساسه تفسير المتوسطات الحسابية من خلال حساب طول الخلية وهو ما يتم حسابه من خلال القيام بقسمة أكبر قيمة في الاستبانة على عدد المسافات بين الاستجابات أي قسمة (5) كأكبر قيمة في الاستبانة على (4) وهي عدد المسافات بين الاستجابات الخمس فتكون طول الخلية (0.80)، ومن خلال تطبيق هذه المعادلة يتم حساب مدى كل استجابة على النحو التالي وكما هو مبين من الجدول التالي (9)

جدول 9: تفسير المتوسطات الحسابية لفقرات ليكرت الخماسية

المعيار	التفسير
من 1,0 إلى 1,79	لا أوافق بشدة
من 1,8 إلى 2,59	لا أوافق
من 2,6 إلى 3,39	محايد
من 3,4 إلى 4,19	موافق
من 4,2 إلى 5,0	موافق بشدة

خصائص عينة الدراسة

يقدم الباحث من خلال هذا المبحث الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والتي تم جمعها من خلال الجزء الأول من الاستبانة، ويشمل هذا الجزء بيانات حول متغيرات النوع، والعمر، الوظيفة، ومستوى التعليم، سنوات الخبرة.

نسبة الاستجابة للاستبانة:

قام الباحث باستهداف 431 مشارك من العاملين في الأكاديمية الملكية للشرطة وجهاز الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة في مملكة البحرين كعينة للبحث، إلا أن عدد الاستجابات التي تم التحصل عليها كان 258 استجابة وهو ما يعني أن معدل الاستجابة للاستبانة 59.8%.

كانت على النحو التالي:

جدول 10: بيان عينة الدراسة

ت	مجتمع الدراسة	الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل
1	الأكاديمية الملكية للشرطة	129
2	جهاز الخدمة المدنية	89
3	معهد الإدارة العامة	40
الإجمالي		258

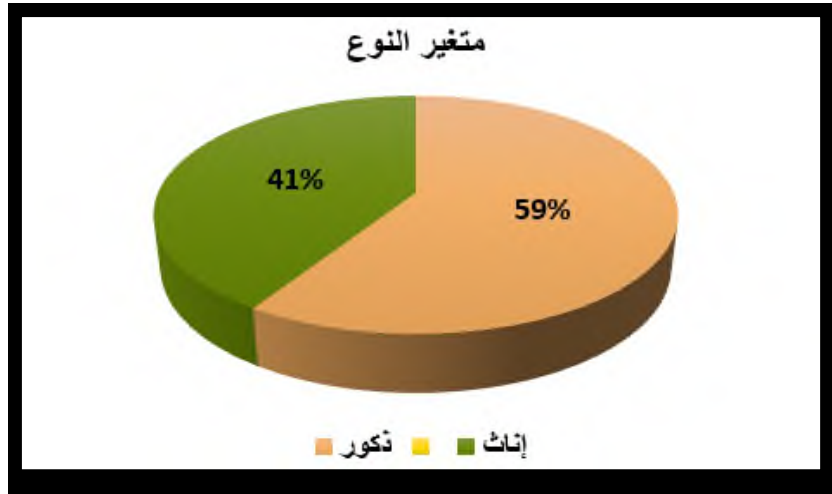
التكرارات والنسب المئوية لمتغير النوع:

جدول 11 : توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا لمتغير النوع

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكور	152	58.91%
	إناث	106	41.09%
المجموع الكلي		258	100%

من خلال التكرارات والنسب المئوية لمتغير النوع في الجدول 11 تبين الباحث أن عدد المستجيبين الذكور (152) أي أنهم يمثلون ما نسبته (58.91%) من حجم العينة، أن المستجيبات من الإناث فعددهن (106) أي أنهن يمثلن (41.09%) من حجم العينة

الإجمالي، من ثم يستنتج الباحث أن مجتمع البحث هو مجتمع متوازن إلى حد ما من ناحية نوع العاملين، وهو ما يعكس العدالة والمساواة عند الاختيار لتركيب الهيكل الوظيفي في مؤسسات القطاع العام في مملكة البحرين حيث أنه يوجد تقارب بين عدد العاملين من الذكور والعاملات من الإناث في هذه المؤسسات.



الشكل 2 توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير النوع

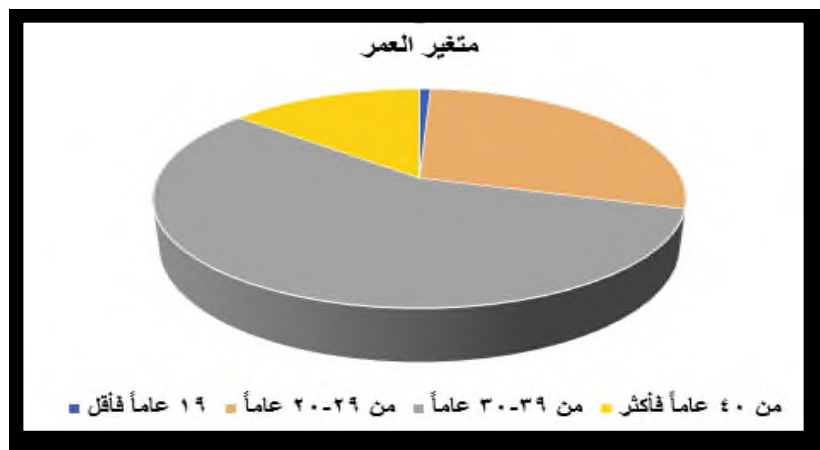
التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر:

جدول 12 : توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير العمر

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
العمر	19 عاماً فأقل	2	0.8%
	من 20-29 عاماً	74	28.7%
	من 30-39 عاماً	146	56.6%
	من 40 عاماً فأكثر	36	14.0%
المجموع الكلي		258	100%

من خلال التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر في الجدول 12 يتضح أن عدد المستجيبين من 30 إلى 39 عام يمثلون الشريحة الأكبر في عينة البحث حيث يبلغ عددهم (146) بنسبة (56.6%)، أما المستجيبون من 20 إلى 29 يبلغ عددهم (74)

بنسبة (28.7%)، والمستجيبين 40 عام فأكثر جاء عددهم (36) بنسبة (14%) والنسبة الأقل كانت للمستجيبين 19 عام فأقل حيث بلغ عددهم (2 مشاركين) أي بنسبة (0.8%)، ويتضح من خلال تكرارات ونسب متغير العمر أن مؤسسات القطاع العام التي طبق عليها البحث في مملكة البحرين هي مؤسسات تحتوي على نسب كبيرة من الشباب بين العاملين فيها، ويبنى هيكلها الوظيفي بشكل رئيس على الشباب.



الشكل 3 توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير العمر

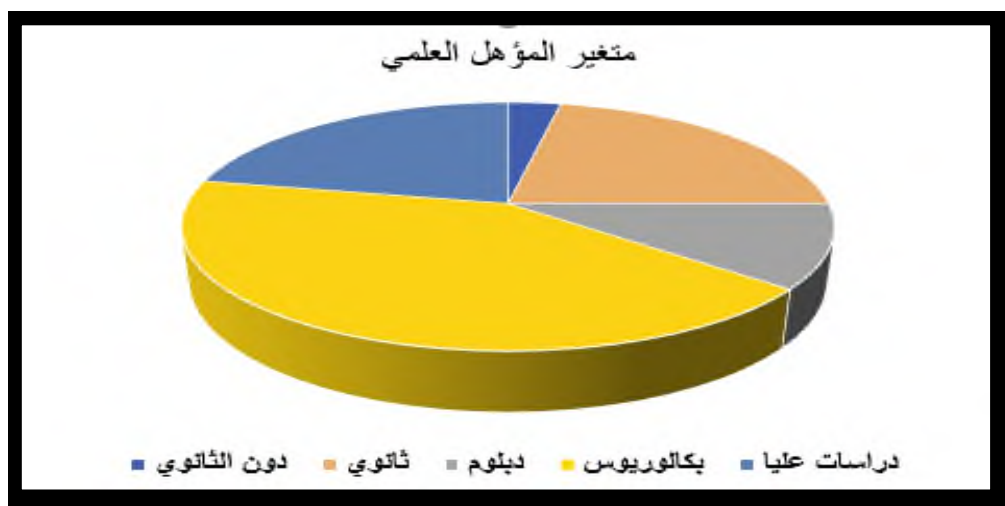
التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي:

جدول 13 : توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دون الثانوي	10	3.1%
	ثانوي	56	21.9%
	دبلوم	28	10.9%
	بكالوريوس	108	42.2%
	دراسات عليا	56	21.9%
المجموع الكلي		258	100%

من خلال التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي في الجدول 13 يتضح أن عدد المستجيبين الذين يحملون درجة البكالوريوس هو (108) بنسبة (42.2%)، بينما من يحملون درجة الدراسات العليا عددهم (56) بنسبة (21.9%)، والمستجيبين الذين

يحملون شهادة الثانوية فقط فعددهم (56) بنسبة (21.9%)، بينما من يحملون درجة دبلوم فعددهم (28) أي بنسبة (10.9%)، والعدد الأقل هو لمن يحملون درجة دون الثانوي (10) أي يمثلون نسبة (3.1%)، وبالتالي يستنتج الباحث أن مؤسسات القطاع العام في مملكة البحرين هي مؤسسات متعلمة يحمل ما يزيد عن 75% من العاملين بها مؤهلات عليا ودراسات عليا.



الشكل 4 توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

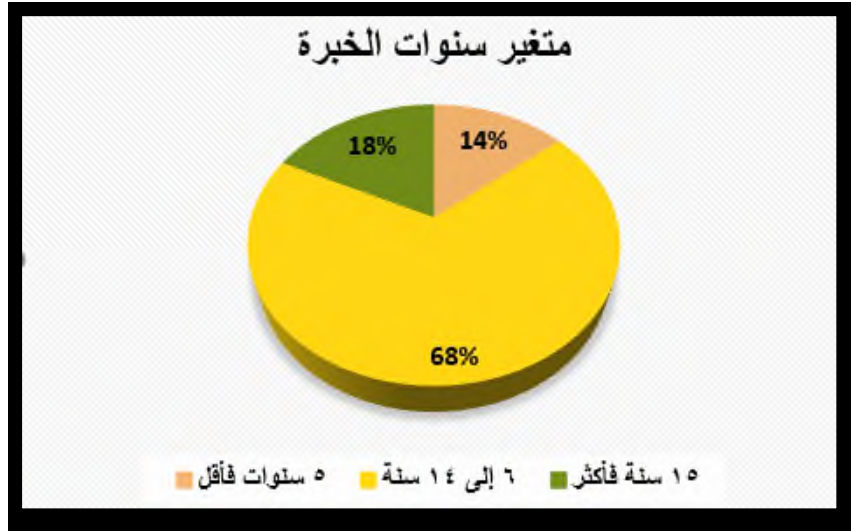
التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل:

جدول 14 : توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	36	14%
	6 إلى 14 سنة	156	68.2%
	15 سنة فأكثر	46	17.8%
المجموع الكلي		258	100%

من خلال التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل يتضح أن النسبة الأكبر هي للعاملين الذي يشغلون الوظائف الوسطى في الهيكل الوظيفي حيث يوجد (156) موظفاً بنسبة (68.2%) لديهم خبرات من 6 إلى 14 سنة، أما عدد

المستجيبين الذين لديهم خبرات 15 سنة فأكثر فيبلغ (46) بنسبة (17.8%)، أما المستجيبين الذين لديهم خبرات من 5 سنوات فأقل يبلغ عددهم (36) بنسبة (14%)، هو ما يتسق مع ما قدم من إحصاءات حول متغير العمر والمستوى الوظيفي.



الشكل 5 توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

التكرارات والنسب المئوية لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية:

جدول 15: توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
المشاركة في الدورات التدريبية	نعم شاركت	258	100%
	لا لم أشارك	-	-
المجموع الكلي		258	100%

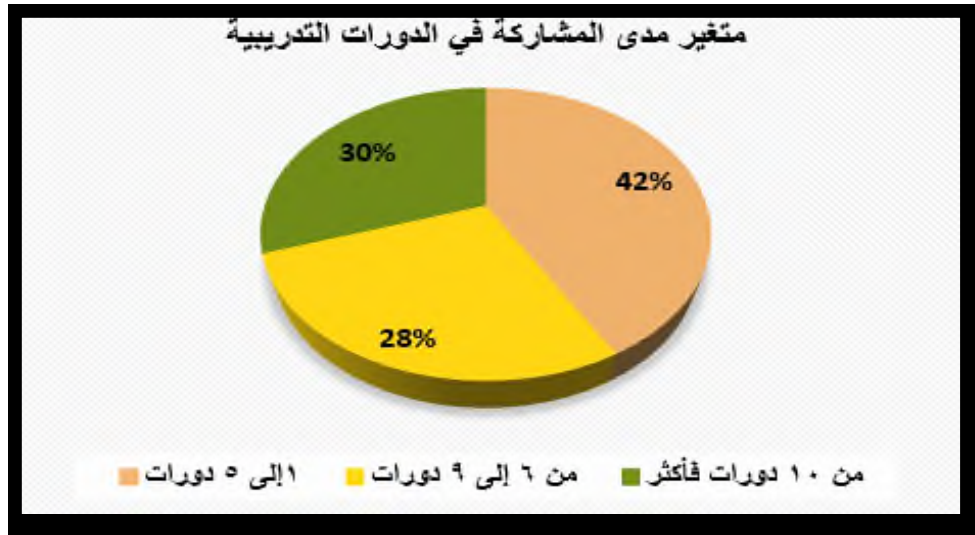
يتبين أن 100% من المشاركين في الاستبانة قد شاركوا في دورات تدريبية تابعة لمؤسسات عملهم.

التكرارات والنسب المئوية لمتغير مدى المشاركة في الدورات التدريبية:

جدول 16 : توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير مدى المشاركة في الدورات

التدريبية

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
مدى المشاركة في الدورات التدريبية	1 إلى 5 دورات	108	41.9%
	من 6 إلى 9 دورات	72	27.9%
	من 10 دورات	78	30.2%
المجموع الكلي		258	%100



الشكل 6 توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير مدى المشاركة في الدورات التدريبية

من خلال التكرارات والنسب المئوية لمتغير مدى المشاركة في الدورات التدريبية يتضح أن النسبة الأكبر كانت للعاملين الذين شاركوا في 1 إلى 5 دورات، حيث كان عددهم (108) موظفاً، بنسبة (41.9%)، أما العاملون الذين شاركوا في 10 دورات فأكثر فكان عددهم (78) موظفاً، بنسبة (30.2%)، بينما العاملون الذين شاركوا في 6 إلى 9 دورات فكان عددهم (72) موظفاً، ويمثلون ما نسبته (27.9%).

المؤشرات التحليلية لنتائج الدراسة الميدانية

يتناول الباحث فيما يلي تحليل فقرات الاستبانة ومحاورها وأبعادها من خلال التحليل الوصفي الإحصائي حتى يمكن للباحث الوصول إلى إجابات عن تساؤلات الدراسة وتعتبر هذه التحليلات بمثابة الأساس الذي تبنى عليه باقي أنواع التحليلات الأخرى.

الإحصاء الوصفي لفقرات الاستبانة

يتم توظيف الإحصاء الوصفي لتقديم وصف مفصل لخصائص البيانات التي تم جمعها حول فقرات الاستبانة ومحاورها وأبعاد كل محور، ومن المعروف أن الإحصاء الوصفي يهدف بشكل أساسي إلى وصف مجموعة من البيانات والعمل على تنظيم وتصنيف وتلخيص وعرض هذه البيانات بطريقة واضحة من خلال جداول ومن خلال أشكال بيانية بناء على المقاييس الإحصائية المتنوعة من أجل وصف متغيرات البحث كما يراه أفراد مجتمع البحث.

يتم تقديم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ولكل بعد من أبعاد محوري الاستبانة بغرض التعرف على واقع البرامج التدريبية المقدمة لمنتسبي القطاع العام بمملكة البحرين، والتعرف على واقع تطوير رأس المال البشري، يتم تفسير المتوسطات الحسابية بناء على المعيار الذي حدده ليكرت (1932)، من المعروف أن المتوسطات الحسابية هي الأكثر أهمية في بيان مدى موافقة أو رفض المستجيبين على الفقرات.

الإحصاء الوصفي لفقرات محور البرامج التدريبية

يتكون محور البرامج التدريبية من 37 فقرة موزعة على أربعة أبعاد، ستم مناقشة الإحصاء الوصفي لكل بعد منفرداً.

الإحصاء الوصفي لفقرات بعد أساليب التدريب

جدول 17: استجابات أفراد العينة لفقرات بعد أساليب التدريب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
1	يتم تحديد أساليب التدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين.	3.68	0.848	7
2	يتم اختيار أساليب التدريب التي تلائم الفروق الفردية بين المتدربين.	3.43	0.908	9
3	يمكن أن يتشارك المدربون مع المتدربين في اختيار أساليب التدريب الملائمة.	3.49	0.993	8
4	من الهام أن تتوافق أساليب التدريب مع المحتوى التدريبي الذي يتم تقديمه.	4.07	0.903	2
5	من الهام أن يتم توظيف الأساليب التقنية الحديثة عند تقديم المحتوى التدريبي للمتدربين.	4.23	0.815	1
6	يتم توظيف الاستراتيجيات الحديثة كأساليب تدريبية.	3.74	0.862	5
7	تسهم أساليب التدريب بالمشاركة في التأكيد على مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات نظرهم وتشجعهم على الاستفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب.	3.90	0.846	3
8	يمكن توظيف المحاكاة كأحد أساليب التدريب الأكثر فعالية في تحقيق الأهداف التدريبية.	3.84	0.785	4
9	تعتبر الألعاب واحدة من الأساليب ذات السمات الخاصة في التدريب حيث أنها تختلف عن كل الأساليب الأخرى وتسهم في الوصول إلى نتائج أكثر فاعلية.	3.68	0.848	6
10	يعتبر التعلم التعاوني وتعلم الأقران من أكثر أساليب التدريب فاعلية والتي يتم توظيفها لتحقيق مخرجات أفضل.	3.43	0.908	10
المجموع		3.74	0.871	

من خلال الوصف الإحصائي لفقرات بعد أساليب التدريب الذي يشتمل على 10 فقرات يتبين للباحث أن أساليب التدريب تتميز بفاعلية مرتفعة في القطاع الحكومي في مملكة البحرين، ذلك لأن المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات البعد هو (3.74) وهو متوسط مرتفع يقع في المدى (3.40 إلى 4.19) الذي يفسر بمستوى فاعلية مرتفع، وحصلت الفقرة الخامسة على أعلى متوسط حسابي (4.23) وهي تنص على أنه "من

الهام أن يتم توظيف الأساليب التقنية الحديثة عند تقديم المحتوى التدريبي للمتدربين"، بينما حصلت الفقرة العاشرة على أقل متوسط حسابي (3.43)، وهي تنص على أنه "يعتبر التعلم التعاوني وتعلم الأقران من أكثر أساليب التدريب فاعلية والتي يتم توظيفها لتحقيق مخرجات أفضل" وهو ما يعني أن المشاركين يرون أن أساليب التدريب المتبعة في الدورات التدريبية التي يتلقونها في القطاع العام تتميز بالفاعلية المرتفعة. الإحصاء الوصفي لفقرات بعد أهمية التدريب

جدول 18: استجابات أفراد العينة لفقرات بعد أهمية التدريب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
11	يسهم التدريب في تقليل الأخطاء لدى العاملين.	3.90	0.991	8
12	يلعب التدريب دوراً هاماً في تحسين وتطوير أداء العاملين.	3.90	0.856	9
13	يُمكن التدريب العاملين من تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة للمؤسسة.	4.25	0.761	2
14	يكسب التدريب العاملين ثقة في أنفسهم وفي المؤسسة.	4.40	0.691	1
15	يزيد التدريب من ارتباط العاملين بالمؤسسة ويرفع مستوى ولائهم التنظيمي.	4.16	0.647	6
16	يؤدي التدريب المقدم للعاملين إلى خفض معدلات الدوران الوظيفي لهم.	4.26	0.688	3
17	يسهم التدريب المقدم للعاملين في تحسين مستويات الاستقرار الوظيفي.	4.18	0.765	4
18	يسهم التدريب في تحسين جودة مخرجات الأداء الوظيفي.	3.68	0.820	10
19	يلعب التدريب دوراً هاماً في تحسين المستوى التنافسي للمؤسسة.	3.92	0.787	7
20	يسهم التدريب في زيادة كفاءة الأداء للعاملين	4.16	0.723	5
المجموع		4.08	0.772	

من خلال الوصف الإحصائي لفقرات محور أهمية التدريب الذي يشتمل على 10 فقرات يتبين للباحث أن أهمية التدريب المقدم للعاملين في القطاع العام في مملكة البحرين مرتفعة، ذلك لأن المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات البعد هو (4.08)

وهو متوسط مرتفع يقع في المدى (3.40 إلى 4.19) الذي يفسّر بمستوى فاعلية مرتفع، وحصلت الفقرة الرابعة عشر على أعلى متوسط حسابي (4.40) وهي تنص على أنه " يكسب التدريب العاملين ثقة في أنفسهم وفي المؤسسة."، بينما حصلت الفقرة الثامنة عشر على أقل متوسط حسابي (3.68)، وهي تنص على أنه " يسهم التدريب في تحسين جودة مخرجات الأداء الوظيفي " وهو ما يعني أن المشاركين يرون أن أساليب التدريب المتبعة في الدورات التدريبية التي يتلقونها في القطاع العام تتميز بالفاعلية المرتفعة. الإحصاء الوصفي لفقرات بعد تقنيات التدريب

جدول 19: استجابات أفراد العينة لفقرات بعد تقنيات التدريب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
21	تقدم المؤسسة دورات تدريبية متنوعة توظف أحدث التقنيات التي تناسب الاحتياجات التدريبية للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم.	4.10	0.818	2
22	تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بتطبيق تقنيات تدريبية حديثة مثل التعلم بالهاتف والألواح الذكية.	4.22	0.859	1
23	يتم توظيف التدريب الإلكتروني لأنه يتمتع بالعديد من المزايا.	3.67	0.930	5
24	توفر المؤسسة دورات تدريبية على رأس العمل وخارج العمل تعتمد على الوسائط المتعددة.	3.53	1.024	10
25	يتم توظيف التدريب القائم على شبكة الإنترنت في إكساب العاملين المعارف المتنوعة والمهارات الجديدة.	3.81	0.908	3
26	يوجد توجه المؤسسة لتوظيف التعليم المدمج من خلال التدريب من أجل نقل المعارف والمهارات.	3.59	0.907	9
27	يوجد اهتمام كبير بتطوير التعليم وتحسينه حيث يتم الاعتماد بشكل كبير على تقنيات التدريب التفاعلي بالفيديو والصوت video conferencing.	3.65	0.854	6
28	يتم توظيف التدريب الإلكتروني فيتلقي العاملون المواد التدريبية أثناء وجودهم في مكاتبهم بما يسهم في توفير الوقت والجهد.	3.71	0.862	4
29	يعتبر التعلم النشط والتعلم من الأقران أبرز الاستراتيجيات التدريبية المستخدمة مع العاملين.	3.64	0.943	7
30	يتم توفير المحتوى التدريبي على الانترنت ليكون متاح للمدربين في أي وقت وأي مكان.	3.61	0.995	8
المجموع		3.75	0.91	

من خلال الوصف الاحصائي لفقرات بعد تقنيات التدريب الذي يشتمل على 10 فقرات يتبين للباحث أن تقنيات التدريب التي يتم توظيفها خلال التدريب المقدم للعاملين في القطاع العام في مملكة البحرين تتميز بالفاعلية المرتفعة، ذلك لأن المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات البعد هو (3.75) وهو متوسط مرتفع يقع في المدى (3.40 إلى 4.19) الذي يفسر بمستوى فاعلية مرتفع، وحصلت الفقرة الثانية والعشرون على أعلى متوسط حسابي (4.22) وهي تنص على أنه "تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بتطبيق تقنيات تدريبية حديثة مثل التعلم بالهاتف والألواح الذكية"، بينما حصلت الفقرة الرابعة والعشرون على أقل متوسط حسابي (3.53)، وهي تنص على أنه "توفر المؤسسة دورات تدريبية على رأس العمل وخارج العمل تعتمد على الوسائط المتعددة" وهو ما يعني أن المشاركين يرون أن تقنيات التدريب المتبعة في الدورات التدريبية التي يتلقونها في القطاع العام تتميز بالفاعلية المرتفعة.

الإحصاء الوصفي لفقرات بعد طرق التدريب

جدول 20: استجابات أفراد العينة لفقرات بعد طرق التدريب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
31	يتم توظيف الألعاب التدريبية كواحدة من طرق لتدريب الحديثة لإيصال المحتوى التدريبي للعاملين.	3.64	0.901	3
32	عادة ما يتم توظيف طريقة التعليم المصغر في نقل المحتوى التدريبي.	3.53	1.046	5
33	تعتبر طرق حل المشكلات من أهم الطرق التدريبية التي يتم توظيفها في عمليات التدريب في المؤسسة.	3.51	1.076	6
34	يعتبر العصف الذهني من أبرز طرق التدريب التي يتم توظيفها.	3.47	0.885	7
35	يعتبر التدريب الميداني أحد طرق التدريب التي يتم توظيفها.	3.71	0.822	2
36	يتم الاعتماد على طرق التدريب الفردي والجماعي.	3.58	0.872	4
37	يتوقف تحديد طرق التدريب على عدد المتدربين والأهداف التدريبية التي يرجى تحقيقها.	3.86	0.798	1
المجموع		3.61	0.914	

من خلال الوصف الاحصائي لفقرات بعد طرق التدريب الذي يشتمل على 7 فقرات يتبين للباحث أن طرق التدريب التي يتم توظيفها خلال التدريب المقدم للعاملين في القطاع العام في مملكة البحرين تتميز بالفاعلية المرتفعة، ذلك لأن المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات البعد هو (3.61) وهو متوسط مرتفع يقع في المدى (3.40 إلى 4.19) الذي يفسر بمستوى فاعلية مرتفع، وحصلت الفقرة السابعة والثلاثين على أعلى متوسط حسابي (3.86) وهي تنص على أنه "يتوقف تحديد طرق التدريب على عدد المتدربين والأهداف التدريبية التي يرجى تحقيقها"، بينما حصلت الفقرة الرابعة والثلاثون على أقل متوسط حسابي (3.47)، وهي تنص على أنه "يعتبر العصف الذهني من أبرز طرق التدريب التي يتم توظيفها" وهو ما يعني أن المشاركين يرون أن طرق التدريب المتبعة في الدورات التدريبية التي يتلقونها في القطاع العام تتميز بالفاعلية المرتفعة.

ملخص أبعاد متغير البرامج التدريبية

جدول 21 : ملخص أبعاد متغير البرامج التدريبية

الانحراف المعياري الإجمالي	المتوسط الحسابي الإجمالي	البعد
0.871	3.74	أساليب التدريب
0.772	4.08	أهمية التدريب
0.91	3.75	تقنيات التدريب
0.914	3.61	طرق التدريب
0.866	3.81	الإجمالي

يبين الجدول 21 المتوسط الحسابي الإجمالي لأبعاد محور البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في القطاع العام في مملكة البحرين وهي أربعة، حيث جاء المتوسط الحسابي الإجمالي كمتوسط مرتفع (3.81) لجميع الفقرات السبع والثلاثين، وهو متوسط مرتفع يقع في المدى (3.40 إلى 4.19)، وهو ما يعني أن القطاع العام في مملكة البحرين يقدم تدريباً بشكل فعال، وجاء بعد أهمية التدريب في الترتيب الأول حيث أن متوسطة الإجمالي (4.08)، ويأتي في الترتيب الثاني بعد تقنيات التدريب حيث كان متوسطة الحسابي (3.75)، وفي الترتيب الثالث يأتي بعد أساليب التدريب بمتوسط حسابي (3.74)، وفي الترتيب الأخير بعد طرق التدريب بمتوسط (3.61).

الإحصاء الوصفي لفقرات متغير تنمية رأس المال البشري
يشتمل محور تنمية رأس المال البشري على 20 فقرة.

جدول 22 : استجابات أفراد العينة لفقرات محور تنمية رأس المال البشري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
1	تحرص المؤسسة على تطوير وتنمية العاملين بها باعتبارها أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة.	3.87	0.860	2
2	تحرص المؤسسة على توفير جميع البيانات والمعلومات للعاملين والتي يحتاجونها لأداء عملهم على أكمل وجه.	3.74	0.742	5
3	توفر المؤسسة كتيبات تعريفية وأدوات استرشادية حول مهام وطبيعة العمل بالمؤسسة.	3.86	0.855	3
4	يحظى مفهوم فرق العمل باهتمام كبير في المؤسسة.	3.73	0.827	6
5	يخصص وقت للاستشارات المهنية بغرض التعلم.	3.62	0.877	17
6	توجد أنظمة فاعلة لجمع وتخزين المعلومات في المؤسسة وتوفيرها للعاملين وقت الحاجة لها.	3.61	0.860	18
7	تتسم النظم والقوانين بالوضوح بالشكل الذي يسهل على العاملين إنجاز مهامهم بكفاءة.	3.52	1.047	19
8	يحصل العاملون الجدد على كافة التوجيهات وتوصيف للمهارات المطلوب منهم إتقانها.	3.66	0.923	12
9	يملك العاملون الحرية الكاملة لاختيار أفضل الطرق التي يتبعونها لتنفيذ مهامهم.	3.71	0.963	7
10	يتم تعزيز العاملين بناء على ما يحققونه من إنجازات.	3.71	0.870	8
11	توجد أنظمة للتقييم المستمر يسجل من خلالها أنشطة العاملين ومشاركاتهم ومجالات تميزهم.	3.47	1.039	20
12	يتم تشجيع العاملين على طرق ووسائل جديدة لإنجاز مهامهم.	3.62	1.055	15
13	يتم تشجيع العاملين على توظيف طرق حل المشكلات ومهارات التفكير العليا للتعامل مع التحديات في المؤسسة.	3.64	0.992	15
14	يتم تشجيع العاملين على المشاركة بأرائهم وإبحاثهم من أجل حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	3.66	1.012	11
15	يتسم المناخ التنظيمي بالثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.	3.64	0.943	13
16	يتم تفويض العديد من الصلاحيات للعاملين لرفع مستوى ثقتهم بأنفسهم ودعم انتماؤهم وولائهم التنظيمي.	3.70	0.940	9
17	يمنح العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.77	0.940	4
18	يتحمل العاملون مسؤولية قراراتهم.	3.67	1.033	10
19	يتحمل العاملون مسؤوليتهم عن جودة مخرجات العمل.	3.64	0.950	14
20	يتم توزيع المهام بناء على قدرات ومهارات العاملين ومدى قدرتهم على العمل تحت ضغوط.	3.87	0.833	1
المجموع		3.72	0.911	

من خلال الجدول رقم 22 والذي يتناول محور تنمية رأس المال البشري في القطاع العام في مملكة البحرين يتضح أنه حصلت جميع الفقرات على متوسطات حسابية تنتمي إلى المدى (3.40 إلى 4.19) وهو ما يؤكد على أنه توجد موافقة من المشاركين على أن رأس المال البشري يتم تنميته بشكل فعال في القطاع الحكومي في مملكة البحرين، كما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات المحور مرتفع (3.68)، وحصلت الفقرة العشرون على أعلى متوسط حسابي (3.87) وهي تنص على أنه "يتم توزيع المهام بناء على قدرات ومهارات العاملين ومدى قدرتهم على العمل تحت ضغوط"، بينما حصلت الفقرة الحادية عشر على أقل متوسط حسابي (3.47)، وهي تنص على أنه "توجد أنظمة للتقييم المستمر يسجل من خلالها أنشطة العاملين ومشاركاتهم ومجالات تميزهم".

اختبار نتائج الفرضيات

يقدم هذا الجزء مجموعة من التحليلات الإحصائية المتقدمة التي يمكن من خلالها اختبار فرضيات الدراسة الأساسية والفرعية، وتشمل هذه الاختبارات مصفوفة الارتباطات بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط، والانحدار المتعدد، واختبار أنوفا الأحادي.

نتائج فروض البحث

يهدف الباحث من خلال هذا الجزء إلى التحقق من الفروض التي قام بصياغتها في مرحلة مبكرة من البحث، وتشمل هذه الفروض:

• الفرضية الأساسية

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري.

وينبثق عن الفرضية الأساسية الفرضيات الفرعية التالية:

• **الفرضية الفرعية الأولى**

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التدريب الفعّال في تنمية رأس المال البشري.

• **الفرضية الفرعية الثانية:**

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأهمية التدريب في تحسين أداء رأس المال البشري.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:**

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقنيات التدريب الفعّال في تنمية رأس المال البشري.

• **الفرضية الفرعية الرابعة:**

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لطرق التدريب في تنمية رأس المال البشري.

التحقق من الفرض الأول

جدول 23 : مصفوفة الارتباطات بيرسون Pearson Correlation Coefficient

بين أبعاد برامج التدريب وتنمية رأس المال البشري

أبعاد برامج التدريب					
أهمية التدريب	تقنيات التدريب	أساليب	طرق التدريب		
0.641**	0.581**	0.407**	0.413**	معامل	تنمية رأس المال البشري
0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة	
1	3	4	3	الترتيب	
** معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى (0.01)					
* معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى (0.05)					

تظهر قيم معامل مصفوفة الارتباطات بيرسون بين أبعاد برامج التدريب (طرق التدريب، أهمية التدريب، تقنيات التدريب، وأساليب التدريب)، ومتغير تنمية رأس المال البشري أن جميع أبعاد برامج التدريب الأربعة ترتبط بعلاقة ارتباط إيجابية قوية مع متغير تنمية رأس المال البشري، ذلك لأن جميع معاملات الارتباط هي معاملات دالة إحصائياً عند (0.01)، وجاءت أعلى قيم الارتباط بين بعد طرق التدريب والدرجة الكلية لتنمية رأس المال البشري (0.641^{**})، يليها محور تقنيات التدريب (0.581^{**})، ثم محور أساليب التدريب (0.413^{**}) وأخيراً محور أهمية التدريب (0.407^{**})، وهو ما يعطي الباحث مؤشراً على أنه عندما يتم الاعتماد على آليات متعددة في برامج التدريب المقدمة للعاملين في القطاع العام في مملكة البحرين تكون النتيجة ارتفاع مستوى تنمية رأس المال البشري.

لكي يتمكن الباحث من التحقق من مقدار تأثير برامج التدريب على تنمية رأس المال البشري قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد.

جدول 24 : نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار حجم الأثر للدرجة الكلية

لأبعاد البرامج التدريبية على تنمية رأس المال البشري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	19.831	1	19.831	0.556 ^a	0.309	77.974	0.00
البواقي	44.254	174	0.254				
الكل	64.085	175					

يظهر من نتائج اختبار التباين للانحدار المتعدد لحجم الأثر للدرجة الكلية لأبعاد البرامج التدريبية على تنمية رأس المال البشري في القطاع العام أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للبرامج التدريبية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على تنمية رأس المال البشري، ويعزى ذلك إلى ارتفاع قيمة الاختبار F المحسوبة (77.974)، وذلك لأنها ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة المشاهد (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.01) –

(0.05)، وهو ما يتضح أكثر في ضوء قيمة معامل الارتباط R والتي بلغت (0.556) حيث يفهم من هذه القيمة أن البرامج التدريبية مسؤولة عن 55.6% من أي تغيير يقع على تنمية رأس المال البشري، أما قيمة معامل التحديد R^2 فهي (0.309) أي أن قوة العلاقة بين متغيري البرامج التدريبية و تنمية رأس المال البشري هي 30.9%، وعلى أساس ما تقدم يمكن أن يقبل الباحث الفرض البديل الأول ويرفض الفرض الصفري، وبالتالي يخلص الباحث إلى أنه:

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري.

ولاختبار الفروض الفرعية المنبثقة من الفرض البديل الأول يجري الباحث تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار حجم الأثر لكل بعد من أبعاد البرامج التدريبية على تنمية رأس المال البشري.

جدول 25: نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار حجم الأثر لكل بعد من أبعاد

البرامج التدريبية على تنمية رأس المال البشري

الأبعاد	بيتا B	الدرجة التائية T	الدلالة Sig
أساليب التدريب	-0.064	-1.352	0.178
أهمية التدريب	0.214	3.721	0.000
تقنيات التدريب	0.314	6.049	0.000
طرق التدريب	0.378	5.782	0.000

• التحقق من الفرض الفرعي الأول

نص الفرض الفرعي البديل الأول على "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التدريب الفعال في تنمية رأس المال البشري" ويتم قبول هذا الفرض ورفض الفرض البديل حيث أن قيمة الدلالة المشاهدة لبعد أساليب التدريب هي (0.178)، وهي أكبر من (0.05 & 0.01). ما يعني أن أساليب التدريب الفعال لا تؤثر في تنمية رأس المال البشري.

• التحقق من الفرض الفرعي الثاني

ينص الفرض الفرعي البديل الثاني على أنه "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأهمية التدريب في تحسين أداء رأس المال البشري". ويتم رفض هذا الفرض حيث أن قيمة الدلالة المشاهدة لبعد أهمية التدريب هي (0.000)، وهي أقل من (0.01 & 0.05)، وهو ما يعني أن أهمية التدريب تؤثر في تحسين أداء رأس المال البشري.

• التحقق من الفرض الفرعي الثالث

ينص الفرض البديل الفرعي الثالث على أنه "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقنيات التدريب الفعّال في تنمية رأس المال البشري". يتم رفض هذا الفرض حيث أن مستوى الدلالة المشاهدة (0.000) وهو مستوى أقل من (0.01 & 0.05)، وهو ما يعني أن تقنيات التدريب الفعّال تؤثر في تنمية رأس المال البشري.

• التحقق من الفرض الفرعي الرابع

ينص الفرض البديل الفرعي الرابع على أنه "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لطرق التدريب في تنمية رأس المال البشري". يتم رفض هذا الفرض حيث أن مستوى الدلالة المشاهدة (0.000) وهو مستوى أقل من (0.01 & 0.05)، وهو ما يعني أن طرق التدريب الفعّال تؤثر في تنمية رأس المال البشري.

• التحقق من الفرض الثاني

ينص الفرض الثاني على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، مهام الوظيفة)". يتم تطبيق الاختبار التائي T-Test للتعرف على الفروق بين أفراد مجتمع البحث حول متغيرات البحث تبعاً للمتغيرات الديمغرافية الخاصة بهم.

جدول 26 : الاختبار التائي independent sample t-test الفروق في آراء

مجتمع البحث حول متغيرات البحث طبقا لاختلاف متغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم F	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
ذكر	152	3.3523	3.3523	2.855	0.284	غير دال
أنثى	106	3.2650	3.2650			

يتضح من الجدول 26 أن قيمة الدلالة لمتغيرات النوع (0.284) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومن ثم يتم رفض الفرضية الثانية وبالتالي يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات الاستجابات حول تأثير البرامج التدريبية على تنمية راس المال البشري في القطاع العام في مملكة البحرين تعزى لمتغير النوع.

جدول 27 : الاختبار التائي independent sample t-test الفروق في آراء

مجتمع البحث حول متغيرات البحث طبقا لاختلاف متغير العمر

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم F	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
19 عاماً فأقل	2	3.3947	0.70565	2.855	0.87	غير دال
من 20-29 عاماً	74	3.2295	0.68362			
من 30-39 عاماً	146	3.2673	0.75046			
من 40 عاماً فأكثر	36	3.3314	0.56139			

يتضح من الجدول 27 أن قيمة الدلالة لمتغيرات العمر (0.87) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومن ثم يتم رفض الفرضية الثانية وبالتالي يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات الاستجابات حول تأثير البرامج التدريبية على تنمية راس المال البشري في القطاع العام في مملكة البحرين تعزى لمتغير العمر.

جدول 28: الاختبار التائي independent sample t-test الفروق في آراء مجتمع

البحث حول متغيرات البحث طبقا لاختلاف متغير المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم F	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
دون الثانوي	10	3.5706	.81644	2.523	0.93	غير دال
ثانوي	56	3.4206	.73931			
دبلوم	28	3.2858	.64944			
بكالوريوس	108	3.1281	.74144			
دراسات عليا	56	3.5056	.43477			

يتضح من الجدول 28 أن قيمة الدلالة لمتغيرات المستوى التعليمي (0.93) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومن ثم يتم رفض الفرضية الثانية وبالتالي يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات الاستجابات حول تأثير البرامج التدريبية على تنمية راس المال البشري في القطاع العام في مملكة البحرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 29 : الاختبار التائي independent sample t-test الفروق في آراء

مجتمع البحث حول متغيرات البحث طبقا لاختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال العمل

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم F	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
5 سنوات فأقل	36	3.3129	.72683	2.034	0.155	غير دال
6 إلى 14 سنة	178	3.2825	.67840			
15 سنة فأكثر	46	3.4074	.61399			

يتضح من الجدول 29 أن قيمة الدلالة لمتغيرات سنوات الخبرة العملية (0.155) أعلى من مستوى الدلالة 0.05، ومن ثم يتم رفض الفرضية الثانية وبالتالي يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات الاستجابات حول تأثير البرامج التدريبية على تنمية راس المال البشري في القطاع العام في مملكة البحرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل.

الخاتمة العامة

يحظى موضوع تنمية رأس المال البشري باهتمام متزايد، حيث أن هذه الموارد أثمن أصول المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة، ولأنها تعد الثروة المستدامة الوحيدة التي تبقى عندما تزول باقي الثروات، ويشكل رأس المال البشري الأداة الأساسية لتنفيذ مشاريع وبرامج التنمية الشاملة والمستدامة التي تم ذكرها في الفصول السابقة.

رأس المال البشري هو مجموع المعارف والمهارات والقدرات الصحية التي يستثمر فيها الناس وتتراكم لدى الأشخاص على مدار حياتهم بما يمكنهم من استغلال إمكاناتهم كأفراد منتجين في المجتمع، ويساعد الاستثمار في البشر، من خلال توفير التغذية والرعاية الصحية والتعليم الجيد والوظائف والمهارات، على تنمية رأس المال البشري، وهو أمر أساسي لإنهاء الفقر المدقع وبناء مجتمعات أكثر شمولاً.

أُستخدِمَ مصطلح "رأس المال البشري" لأول مرة في الخمسينيات والستينيات عندما بدأت الحوسبة في تسريع المكننة التي بدأت في العصر الصناعي. وقد بدأ رجال الاقتصاد ورجال الأعمال النظر إلى الموظفين على أنهم ليسوا وحدات قابلة للاستبدال تنفذ المهام الروتينية، بل عاملون ذوي معرفة يمتلكون مهارات ومواهب محددة يمكن أن تعزز نمو الأعمال، وليس من المستغرب أن يعود المصطلح إلى الصدارة مع ظهور الإنترنت في أواخر التسعينيات. كانت التقنيات الجديدة تساعد بسرعة على مكننة مجموعة كاملة وجديدة من العمليات التجارية، في حين غيّر الإنترنت طريقة عمل أصحاب العمل والمديرين وتعاونهم، وقد كان المقصد من كل هذا التغيير أن يضطر قادة القوى العاملة إلى إحداث تحولات جذرية في الطريقة التي استخدموها لجذب المواهب والحفاظ عليها وتفاعلها في مجموعة متطورة من الأدوار الوظيفية.

هذا العقد يمكن أن يُسمّى العصر الذهبي لإدارة رأس المال البشري، حيث مكّنت التقنيات الرقمية الجديدة قادة الموارد البشرية من توفير تجربة أكثر جاذبية وتميزاً بالطابع الشخصي للموظفين على نطاق واسع، وفي الوقت نفسه، أضافت التقنيات الناشئة، مثل

حوسبة البيانات والتحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي، وظهور ابتكارات جديدة لفهم القوى العاملة وإدارتها وتحفيزها وضمان مشاركتها. وتتوفر لدى قادة الموارد البشرية مجموعة كاملة وجديدة من الأدوات التي يمكنها أن تزيد من قيمة قوتهم العاملة بدءاً من التوظيف الذكي الموجه بشبكات التواصل الاجتماعي والممارسات المخصصة للاحتفاظ بالموظفين ووصولاً إلى التعويض المحسن للغاية.

وتشير الدراسات إلى أنه ما لم يتم تقوية رأس المال البشري، فلن يتسنى للبلدان مواصلة نموها الاقتصادي المستدام والشامل للجميع، ولن تكون لديها قوة عاملة مؤهلة لشغل الوظائف التي تتطلب مستوى رفيعاً من المهارة والكفاءة في المستقبل، ولن تنافس بفاعلية في الاقتصاد العالمي، وعدم اتخاذ أي إجراء بشأن تنمية رأس المال البشري يرفع من التكاليف الأخرى.

ومن الملاحظ وجود فجوات واسعة بين الدول الكبرى والدول النامية من حيث تنمية رأس المال البشري، وتلك الفجوات في رأس المال البشري مرشحة للاتساع في ظل التغيرات العالمية السريعة في التكنولوجيا، والخصائص السكانية، وأوضاع الهشاشة، والمناخ، ويمكن أن يكون لأحداث الصراعات والأوبئة والجوائح أثر مدمر على رأس المال البشري بسبب الخسائر في الأرواح، وفقدان سبل كسب العيش، وسوء التغذية، والتوقف عن تقديم الخدمات الصحية والتعليمية الأساسية، ومن المرجح أن يكون لهذه الآثار صدى على مدى أعمار العديد من الأفراد، مما يقيد من إنتاجيتهم، لكن يتم في الغالب تجاهل الاستثمار في البشر، وذلك بالرغم من وجود العديد من الأمثلة على التحول الوطني السريع لرأس المال البشري - في بلدان منها سنغافورة وجمهورية كوريا وأيرلندا - وبعض قصص النجاح في بعض أفقر بلدان العالم.

وتواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل التغيرات والتحولات السريعة والمستمرة التي تشهدها بيئات الأعمال في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، والانفتاح على الأسواق العالمية العديد من التحديات التي تجبرها على إعادة النظر في سياساتها

وخططها وبرامجها لاسيما تلك المتعلقة بتكوين وتنمية رأس المال البشري، حيث أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل نجاعة وتنافسية المؤسسات، وهذا ما تؤكد عليه الأبحاث الحالية، فالمورد البشري هو الوحيد الذي يملك ميزة العقل والقدرة على التفكير ومن ثم الإبداع والتجديد، ومنه التميّز والتفوق. وتقوم المؤسسات باستثمارات كبيرة في القوى العاملة لديها، حيث تستخدم المكافآت والامتيازات وفرص النمو الوظيفي لإشراك القوى العاملة وتحفيز الموظفين على النجاح، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تزدهر دون الاستفادة من رأس المال البشري، وذلك يتطلب فهماً عميقاً لما يجري مع القوى العاملة، وكيف تؤثر الاستثمارات عليها.

لم يعد مفهوم التدريب مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم دورات تدريب تقليدية، بل أصبح خياراً استراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، ويوفر تدريب الموظفين وتطويرهم الفرصة لرأس المال البشري للمؤسسة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم، مع وضع الأدوار الحالية والمستقبلية في الاعتبار، وتكون المحصلة هي تحقيق أهداف المؤسسة وصولاً لزيادة الإنتاجية.

يهدف تدريب الموظفين إلى تعزيز المهارات والمعرفة التي يحتاجها الموظف ليصبح أكثر كفاءة في دوره الحالي أو يتطلع إلى منصب أعلى، بمعنى آخر، لتشجيع التعلم والتطوير، ومن خلال التدريب يتحقق تنمية مهارات الأشخاص حتى يكونوا أكثر إنتاجية وإبداعاً وابتكاراً، بحيث يساهمون بشكل أفضل في تحقيق الأهداف المؤسسية، ويصبح العامل البشري مساهماً بشكل فعال في رفع إنتاجية المؤسسة، فالتدريب عملية مخططة لتعديل السلوك أو المعرفة أو المهارة من خلال تجربة التعلم لتحقيق أداء فعال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة، والغرض منه، في حالة العمل، هو تطوير قدرات الفرد وتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، إذاً التدريب يعد بمثابة نشاط أو مجموعة من الأنشطة المصممة لتعليم المهارات والمعرفة المطلوبة لأنواع معينة من العمل، كما يعمل على رفع المهارات، ويتضمن تدريب الموظف حتى يتمكن من القيام

بدور مختلف داخل المؤسسة، كما يهدف إلى تحسين المهارات، بمعنى إكساب الموظف مهارات جديدة لتحسين أدائه.

إذا تم تنفيذ عملية تدريب وتنمية رأس المال البشري بكفاءة، فإن النتائج والفوائد التي ستعود على المؤسسة ستكون هائلة، ويمكن أن يبدأ التدريب بموظف واحد ويمكن رؤيته في تحسين أدائه وكفاءته، وبالنظر إليها من منظور شامل، يجب أن يكون التدريب والتطوير قادرين على تحسين ليس فقط أداء مجموعة من الأشخاص، ولكن أيضًا تمكين المؤسسة من أن تعمل بشكل أفضل وأن تصبح أكثر كفاءة، لذا يهدف التدريب والتطوير إلى معالجة فجوات المهارات التي تعيق سير العمليات بسلاسة. لقد أثبت التدريب والتطوير منذ فترة طويلة أنه يوفر العديد من الفوائد، بما في ذلك تحسين إنتاجية الموظف والرضا الوظيفي العام، والمواقف، والالتزام، وتقليل معدل دوران الموظفين، وتقليل الأخطاء المكلفة، وزيادة الجودة الشاملة للعمل، والمديرين التنفيذيين الآن يرون أخيرًا القيمة في التدريب والتطوير، بدلاً من اعتبارها تكلفة، ينظر المدراء التنفيذيون والقادة رفيعو المستوى الآن إلى الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب والتطوير كاستراتيجية عمل وليس مجرد تكلفة.

ومن خلال فرص التدريب والتطوير يمكن للموظفين الاستعداد لمسؤوليات إضافية سواء كانوا يتدربون لفهم الأدوار المتعددة أو الانتقال إلى مناصب جديدة، حيث يمكن أن تساعد برامج التدريب والتطوير الموظفين على تعلم المهارات التي يحتاجون إليها في أدوارهم الحالية وتقديم المهارات القيادية والمعرفة البرمجية التي سيحتاجون إليها في المستقبل. ويمكن كذلك أن تساعد هذه البرامج على مواكبة التغييرات في مواقع عملهم، مثل الأخلاق أو معايير السلامة أو الجودة، بحيث توضح للموظفين طرقًا جديدة للتفكير والعمل، واستخدام التكنولوجيا والعمليات المحدثة وتثقيف العمال حول تهديدات الأمن السيبراني، ويمكن أن يؤدي وضع هذه الأدوات والممارسات الجديدة للعمل في أدوارهم اليومية إلى نتائج أفضل للموظفين وأصحاب العمل، كما يمكن أن تساعد برامج التدريب

والتطوير الموظفين على البناء على نقاط القوة ومعالجة أوجه القصور المحددة في مراجعات الأداء الخاصة بهم. وغالبًا ما توصي هذه المراجعات بالمعرفة أو المهارات التي يجب على الموظف التركيز عليها للتحسين، لمساندة جهود التدريب والتطوير الموظف على تلبية هذه الحاجة، بالإضافة الى إمكانية مساعدة برامج التدريب والتطوير المقدمة للموظفين على اكتشاف المجالات التي يمكنهم فيها استخدام فرص تعليمية ودعم إضافي، بما يعزز تطوير مهاراتهم الضرورية للتكيف مع التغييرات في العمل وفي المجتمع، والتدريب الذي يسلط الضوء على أمثلة المهارات الشخصية مثل المرونة والذكاء العاطفي وخفة الحركة في البيئات المهنية يمكن أن يخلق جواً يعزز الإنتاجية والصدقة الحميمة.

تحتاج المؤسسات إلى قدرات خاصة لإدارة وتطوير وتنفيذ ومراقبة عملية تدريب موظفيها، فالتدريب مهم لرضا الموظفين وتنمية مهارات التعامل مع الآخرين، حيث يلعب التدريب والتطوير دوراً فعالاً في إنتاجية أي مؤسسة، فكل المؤسسات تحتاج إلى تدريب وتطوير موظفيها، إذا كانوا يريدون الإنجازات والنجاح، حيث تستثمر معظم المؤسسات جهودها في برامج أخرى غير التدريب والتطوير؛ مثل هذه المؤسسات لا يمكن لها أن تتجح أبداً، ولا يمكنها إدارة أعمالها بشكل صحيح، فالتدريب والتطوير يحتاجان إلى إدارة جيدة؛ كما أن هناك حاجة إلى الخبرات المناسبة للحفاظ على الممارسات لمستقبل المؤسسة، والمهارات المناسبة مطلوبة لفهم مدى أهمية التدريب أو تحسين الأداء الوظيفي. عند تنفيذ خطط التدريب من قبل المؤسسات يجب أن يتم تحديد الاحتياجات الفعالة، فالمؤسسات الناجحة والرائدة لديها مبادرات مناسبة ويتم تخصيصها لتدريب محدد، ولديها استراتيجية مناسبة للتواصل مع قسم التدريب للوقوف على احتياجات الجودة، ويجب التعامل مع احتياجات المؤسسة وتدريب الموظفين وفقاً لذلك، حيث يعدّ تدريب الموظفين والمديرين والعاملين الآخرين في المؤسسة أمراً مهماً لنجاحات المؤسسة الحالية والمستقبلية، حيث يحقق التدريب الأهداف الخاصة للمؤسسة ويساعد المؤسسة على التأقلم بشكل أفضل مع البيئة المتغيرة والعالم، فيجب الحفاظ على أنشطة التدريب،

لتحقيق المعايير وحل المشكلات، كي تساعد أنشطة التطوير الوظيفي الموظفين على تعزيز كفاءاتهم، وتعزيز القوة، وتوسيع التوقعات، والتغلب على القيود وما إلى ذلك.

ومن خلال هذه الدراسة سعى الباحث إلى إثبات مدى أهمية الاستثمار بالبرامج التدريبية لتنمية معارف ومهارات واتجاهات الموظفين، بما يضمن رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم والمهارات التي تساعدهم على تخطيط وتنفيذ وتقويم أعمالهم، بالإضافة إلى تزويدهم بالاتجاهات والقيم الإيجابية التي تساعدهم على زيادة قدرتهم على العمل وتغيير سلوكهم المهني نحو الأفضل لتمكينهم من تأدية مهامهم وواجباتهم بكفاءة وفاعلية عالية.

فالتدريب هو أحد المداخل الأساسية لإثراء الشخصية وتطوير السلوك بما يقابل متطلبات الأداء على المستويين الفردي والجماعي، فمع التغيرات المتسارعة التي يشهدها المجتمع المعاصر، فقد بات من الضروري إعادة النظر في الجوانب التنظيمية القائمة، ليس فقط من أجل التوافق مع التغيرات وتعظيم الاستفادة منها، ولكن أيضاً لضمان التطور التنظيمي المستمر الذي يتفق مع معايير الجودة والاستخدام لمعطيات ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

تم من خلال هذا الفصل عرض منهجية البحث وأدواته، حيث تناول الباحث الإحصاءات الخاصة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والتي تشمل النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في مجال العمل، وتمكن الباحث من خلال عرض إحصاءات هذه البيانات من تحديد خصائص أفراد مجتمع البحث، ومن ثم قدم الباحث بإجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها للوصول إلى النتائج.

ومن خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي سعى الباحث لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها والاجابة على تساؤلاتها، حيث تم جمع البيانات من مصادر ثانوية أو أولية، ثم تم تبويب البيانات وتفسيرها ومقارنتها، بمعنى القيام بوصف البيانات الجديدة التي تم الحصول عليها ومقارنتها بما تم تقديمه مسبقاً من قبل عن موضوع البحث.

لقد أظهرت البرامج التدريبية أهميتها في حل العديد من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الحكومية والخاصة، فبذلك تعتبر أداة من أدوات التنمية التي تهدف إلى تحسين السلوك وتطوير المهارات وتغييرها للأفضل لدى العاملين، ورفع كفاءة الأداء وتحسينه، ولبيان أثر البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري قام الباحث بعمل هذه الدراسة، ولتحقيق أهدافها تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (258) مبحوثاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث أظهرت الدراسة درجة عالية من الصدق والثبات، كما تم عرض أداة الدراسة الاستبانة على بعض أساتذة الإدارة المختصين في الإدارة والاقتصاد، وتم تطوير الاستبانة لتناسب مع طبيعة الدراسة.

تناول الباحث في الدراسة مجمل الإجراءات التي يمكن من خلالها تنفيذ الدراسة، حيث مهّد لفهم ما هو متعلق بتحليل النتائج التي تم جمعها من خلال عينة البحث، حيث قدم هذا الفصل الإجراءات الإحصائية التي يوظفها الباحث.

كما قدم الباحث الوصف الإحصائي لفقرات وأبعاد ومحاور الدراسة بناء على المتغيرات والمتغيرات الفرعية ويسهم هذا التحليل في التعرف على مدى فاعلية كل متغير من متغيرات الدراسة، وهو ما يعتبر الأساس الذي تبنى عليه عمليات وتحليلات اختبار الفرضيات، بالإضافة الى عرض الباحث العمليات الإحصائية التي تم تطبيقها من أجل تحليل نتائج الدراسة وذلك من خلال البيانات الأولية التي تم جمعها من عينة الدراسة والتي بلغت (258) موظفاً، ومن خلال تطبيق تحليل التكرارات والنسب المئوية على عينة الدراسة توصل الباحث إلى أهم الخصائص التي تميز أفراد العينة ويسهم تلخيص هذه البيانات في معرفة ما إذا كان أفراد العينة يسهمون في تعزيز نتائج الدراسة أم لا، ثم من خلال الوصف الاحصائي لمتغيرات ومحاور وابعاد وفقرات الاستبانة توصل الباحث إلى مستوى فاعلي كل متغير من المتغيرات، وهو يعتبر الأساس الذي بنيت عليه تحليلات الانحدار البسيط والمتعدد التي أمكن من خلالها اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى العلاقة بين المتغيرات.

انتهت الدراسة لتؤكد على أهمية التدريب من وجهة نظر الموظفين كوسيلة لتنمية المهارات وتطوير أدائهم، وكفرصة للتواصل وتبادل الخبرات مع الآخرين، حيث تبين أيضاً أنه وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى، كما أن التدريب وسيلة للالتقاء بالموظفين في وزارات والهيئات الأخرى مما يساعد على اكتساب بعض الخبرات والمهارات.

الاستنتاجات

1. يقدم القطاع العام في مملكة البحرين مجموعة من البرامج التدريبية التي تتميز بمستوى مرتفع من الفاعلية كنتيجة لاهتمام القطاع برأس المال البشري باعتباره الاستثمار الأمثل له من أجل تحقيق أهدافه، ويتماشى هذا الاتجاه مع رؤية مملكة البحرين 2030 حيث التركيز على العنصر البشري باعتباره أهم عناصر عمليات التنمية الاقتصادية في المملكة وعمليات التنمية المستدامة.

2. يتم تقديم البرامج التدريبية الفعالة في القطاع العام بمملكة البحرين من خلال مجموعة فاعلة من الأساليب التدريبية التي تطبقها مؤسسات القطاع العام، التي تعتمد على الأساليب التقنية الحديثة في إيصال البرامج التدريبية للمتدربين من موظفي القطاع العام.

3. تحرص إدارات الموارد البشرية في القطاع العام بمملكة البحرين على أن تكون أساليب التدريب التي يتم توظيفها متوافقة من المحتوى التدريبي المقدم للمتدربين، وهو الأمر الذي يسهم في زيادة فاعلية التدريب وتعزيز مخرجاته.

4. تتمتع البرامج التدريبية التي يتم تقديمها للعاملين في القطاع الحكومي في مملكة البحرين بمستوى مرتفع من الأهمية بالنسبة لإدارات الموارد البشرية في هذه المؤسسات، حيث تسهم البرامج التدريبية في إكساب العاملين الثقة في أنفسهم، كما أنها تحقق أفضل استعمال ممكن للموارد البشرية، ويسهم التدريب الفعال المقدم في خفض معدلات دوران العمل، وتحسين مستويات الاستقرار الوظيفي.

5. يعتبر التدريب المقدم للعاملين في القطاع الحكومي في مملكة البحرين وسيلة هامة تسهم في زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وزيادة ولائهم لهذه المؤسسات، حيث يسهم التدريب المقدم في تحسين معارف العاملين وهو الأمر الذي يزيد من قيمتهم.

6. يتم توظيف التقنيات التدريبية الحديثة والمتنوعة فيما يتم تقديمه من برامج تدريبية للعاملين في المؤسسات الحكومية بمملكة البحرين فيمكن توظيف التدريب الإلكتروني من خلال الهواتف المحمولة والألواح الذكية، كما تقدم مؤسسات القطاع العام دورات تدريبية متنوعة توظف أحدث التقنيات التي تتناسب الاحتياجات التدريبية للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم، ويتم توظيف التدريب القائم على شبكة الإنترنت في إكساب العاملين المعارف المتنوعة والمهارات الجديدة، مما يسهم في تعزيز فاعلية ومخرجات البرامج التدريبية التي يتم تقديمها للعاملين في هذه المؤسسات.

7. يعتبر التدريب الإلكتروني أحد أبرز وسائل التدريب الحديثة التي يتم الاعتماد عليها في مؤسسات القطاع الحكومي بمملكة البحرين، حيث يتم توظيف التدريب الإلكتروني وذلك لما يتمتع به من المزايا وأهمها أنه يسمح بتلقي العاملين للمواد التدريبية أثناء وجودهم في مكاتبهم بما يسهم في توفير الوقت والجهد، وهو ما يعتبر الأسلوب الأكثر ملائمة لفترة جائحة كورونا.

8. تتنوع طرائق تقديم التدريب للعاملين في القطاع الحكومي في مملكة البحرين، ويتوقف تحديد هذه الطرق على الأهداف التدريبية المخطط لها وعلى أعداد وطبيعة المتدربين في كل مؤسسة، واختيار أفضل طرق التدريب الميداني الذي يناسب طبيعة بعض المؤسسات ومنها الأكاديمية الملكية للشرطة بمملكة البحرين التي قدمت نموذجاً فريداً خلال فترة جائحة كورونا وتبنّت استراتيجية لتدريب منتسبيها ومنتسبي الوزارات الأخرى عن بعد.

9. تتبنى مؤسسات القطاع الحكومي في مملكة البحرين سياسة واضحة وفاعلة لتنمية رأس المال البشري في المملكة، حيث بنيت هذه الاستراتيجية على أسس هامة

أبرزها توزيع المهام بناء على قدرات ومهارات العاملين ومدى قدرتهم على الانجاز تحت ضغوط العمل اليومية، مما يعكس حرص هذه المؤسسات على تطوير وتنمية العاملين بها باعتبارهم أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة، كما يظهر أهمية استراتيجيات تنمية رأس المال البشري في المؤسسات الحكومية في مملكة البحرين من خلال ادراك قيادات المملكة للدور المحوري الذي يلعبه رأس المال البشري في عمليات التنمية الاقتصادية.

10. يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري.

11. يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التدريب الفعّال في تنمية رأس المال البشري.

12. يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأهمية التدريب في تحسين أداء رأس المال البشري.

13. يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقنيات التدريب الفعّال في تنمية رأس المال البشري.

14. يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لطرق التدريب في تنمية رأس المال البشري.

15. لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات الاستجابات حول تأثير البرامج التدريبية على تنمية رأس المال البشري في القطاع العام في مملكة البحرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل.

16. إن البرامج التدريبية التي تجمع عدة أساليب متنوعة في التدريب هي البرامج التدريبية الأكثر فاعلية.

17. تتم الدورات التدريبية من قبل الجهات المخولة في مملكة البحرين بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية التي تم وضعها من قبل جلالة الملك والتي من المتوقع تحقيق كافة بنودها عام 2030.

18. إن نجاح التدريب يتوقف إلى حد كبير على رغبة الفرد في التعلم واكتساب المهارات الجديدة، لذلك لا بد من اتباع سياسات تشجيعية ووضع حوافز على نتائج التدريب، مما يساهم على التزام الموظف وتشجيعه للاهتمام بالمحتوى التدريبي.

التوصيات

1. من الضروري أن يتناسب محتوى التدريب مع الاحتياجات التدريبية للعاملين.
2. حث المدربين على إشراك المتدربين معهم في عمليات تحديد المحتوى التدريبي.
3. حث واضعي المحتويات التدريبية على ضرورة تضمين هذه المحتويات لإضافات جديدة تحسن معارف ومهارات المتدربين.
4. ضرورة تخطيط المحتوى التدريبي في ضوء المستجدات المهنية والتكنولوجية في مجال العمل.
5. من الهام أن يعكس المحتوى التدريبي لأي دورة تدريبية بشكل عام الأهداف المحددة لتلك الدورة التدريبية.
6. من الهام أن تسهم أساليب التدريب المستخدمة في أن يكون المتدرب هو محور التدريب.
7. من الهام أن تكون التشاركية والعمل الجماعي محور رئيس لأساليب التدريب المستخدمة.
8. تنفيذ دراسات مستقبلية حول أثر التدريب الإلكتروني على الالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي.
9. تنفيذ دراسات مستقبلية حول أثر تنمية رأس المال البشري على الولاء التنظيمي في القطاع الحكومي.
10. ضرورة العمل على تزويد المدربين بقاعدة بيانات لمتابعة جميع الموظفين لمؤهلاتهم ومهاراتهم لتطويرها.

11. ضرورة اختيار مدربين ذوي تخصصات مختلفة لتتناسب مع المحتوى التدريبي لضمان استفادة المتدربين بأقصى حد.
12. تنفيذ دراسات مستقبلية حول فاعلية التدريب عن بعد خلال جائحة كورونا على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص.
13. أن يتم وضع معايير محددة وواضحة لاختيار العاملين للالتحاق بالبرامج التدريبية، وتوفير مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع الموظفين في الحصول على فرصة الالتحاق بالبرامج التدريبية، ووفقاً لحاجاتهم للتدريب.
14. مراعاة استخدام الأساليب والوسائل التدريبية، والتقنية الإلكترونية الحديثة، مثل أجهزة العرض، ووسائل تدريبية متنوعة، للمساعدة في فهم وتوصل محتوى موضوعات البرامج التدريبية بشكل أكبر وأسرع.
15. ضرورة إجراء التدريب في مكان مناسب داخل أو خارج مملكة البحرين، ومريح بما يتناسب مع سهولة حركتهم، وتوفير التجهيزات اللازمة لذلك، والقدرة على إعادة تشكيل المكان حسب الاحتياجات التدريبية.
16. ضرورة توجيه الأبحاث إلى البحث في متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة مثل تقييم وتحليل فاعلية البرامج التدريبية وغيرها من المواضيع المتعلقة بأداء العاملين في مملكة البحرين.
17. ضرورة تفعيل وتعزيز الدورات التدريبية المساعدة في تنمية الموارد البشرية سواءً كان ذلك حضورياً أو عن طريق برامج الاتصال المرئي (التعليم عن بعد)
18. تطوير البنية التحتية للتكنولوجيا وتعميمها بعدالة ومساواة بين أفراد المجتمع مما يساعد على إتاحة وصول متكافئ للموارد الخاصة بتنمية الموارد البشرية الالكترونية لجميع العاملين في القطاع الحكومي.
19. ضرورة ربط التدريب بالمسار الوظيفي، والتركيز على النوع وليس الكم في الدورات التدريبية.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع العربية

• الكتب :

- أبو النصر، مدحت محمد. (2007). الاتجاهات المعاصرة في إدارة وتنمية رأس المال البشري، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2009). تنمية الموارد البشرية، مناهج واتجاهات وممارسات، الروابط العالمية للنشر والتوزيع.
- أبو الشرش، نور الدين. (2015). الحوافز وأداء العاملين، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن..
- أحمد جميل. (2015). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- أحمد، محمد سمير. (2009) الإدارة الاستراتيجية وتنمية رأس المال البشري، الأردن، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة. 79
- أسامة عبد الرحمن، البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية كمدخل إلى دراسة إدارة التنمية في دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط، الكويت، عالم المعرفة، 1982.
- البرادعي، بسيوني محمد. (2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- برعي، محمد جمال. (1973). التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتاب.
- بطاح، احمد. (2009). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان.
- الجنابي، أكرم. (2013) إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية. عمّان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013، Schermerhorn, John R.,
- “Management”, John Wiley & sons, Inc., 2010.

- حسنين، جابر. (2014). الإدارة الفعالة للموارد البشرية: دليل المدير المحترف، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- حسين، صناير. (1999). أساسيات إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- خلف، بازل. (2011). الحقائق التدريبية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدوري، حسين. (1976). الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مطبعة العاصمة.
- رعي، محمد. (2003). التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- زايد، عادل. (2003). الأداء التنظيمي المتميز، نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة.
- الزيادات، محمد عواد. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الزيايدي، عادل. (1990). إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- سلامة، أنور عبد النبي. (1999). دراسات عن حوافز الإنتاج، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة.
- صادق، محمد. (2000). إدارة التنمية وطموحات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العالم العربي، عمان.
- الصيرفي، محمد. (2009). التدريب الإداري: المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- عامر، طارق عبد الرؤوف؛ المصري، إيهاب عيسى. (2019). التدريب والاحتياجات التدريبية، المكتب العربي للمعارف، مصر.
- عباد الرحمن، بن عتر. (2010). إدارة الموارد البشرية ، دار اليا تورتى العالمية للنشر والتوزيع ، عمان.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2006). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية.
- عبد الرحمن، الهيتي خالد. (2003). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الرحمن، توفيق. (1994). التدريب الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة.
- عبد الرحيم، زاهر. (2011). مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
- عبدالوهاب، علي. (1981). التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- عبود، نجم. (2008). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- العزاوي، نجم. (2006). التدريب الإداري، دار اليازوري، عمان.
- عساف، عبد المعطي. (2008). التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان.
- عبد الواحد، عبد الستار. (1999). قواعد تحديد الاحتياجات التدريبية، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر.
- عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية، البعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الغانم، عبد الله. (2000). جوانب من تاريخ الشرطة في البحرين.

- القريوتي، محمد قاسم. (2010). الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان.
- ماهر، أحمد. (2009). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية.
- ماهر، أحمد. (2011). نظم الأجر والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- محمد، سحنون. (2006). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، المعرفة للنشر والتوزيع.
- محمد، سماح. (2017). متطلبات تفعيل منظومة التدريب الإلكتروني لتنمية أعضاء هيئة التدريب بالجامعات.
- محمد، عساف عبد المعطي. (2012). التفوق الإداري، نظرية الإدارة بالقيم، الطريق إلى العالمية، دار وائل للنشر، عمان.
- المدهون، إبراهيم محمد. (2005). إدارة وتنمية رأس المال البشري.
- مطالي، ليلى. (2016). محاضرات في إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- مساعد، محمد. (1995). تخطيط الاحتياجات التدريبية، القاهرة، دار العربي للنشر والتوزيع.
- مساك، أمينة ورزق الله، سلمى. (2016). تنمية رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز الإداري.
- مصطفى عليان، ربحي. (2007). أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- المعاذ، حمدي مصطفى. (1992). وظائف الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة.

- موسى، أحمد. (2014). إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية.
- نظمي، شحادة وآخرون. (2000). إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان.
- هاشم، زكي محمود. (1989). إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت.
- هلال، محمد عبد الغني حسن. (2002). موسوعة التدريب 2 دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (2019). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

الرسائل والأطاريح :

- ألملهي، عبد العزيز. (2010). الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام في الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- بيات، رائد محمد راشد. (1999). الرضا الوظيفي وتأثيره على كفاءة الأداء في المنظمات الشرطية تطبيقاً على شرطة الشارقة، شرطة الشارقة، مركز البحوث والدراسات، الإمارات العربية المتحدة.
- الجساسي، عبد الله حمد محمد. (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- الجودر، محمد. (2020). أثر التدريب الإلكتروني المتزامن وغير المتزامن في تنمية كفايات العلوم العسكرية لدى ضباط قوة دفاع البحرين، بحث مقدم

- إلى الكلية الملكية للقيادة والأركان والدفاع الوطني، الدورة 12،
مملكة البحرين.
- الحرب، عبد الرحيم. (2004). أساليب التدريب الحديثة لمعلمي المواد الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- حفيظ، أمينة. (2016). دور التدريب الإلكتروني في تطوير كفاءة العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة، ولاية بسكرة، جامعة محمد خضير بسكرة، الجمهورية الجزائرية.
- الحلايبة، غازي. (1999). أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على العاملين في الأمانة العامة لعمان، جامعة الشرق الأوسط.
- خلف الله، منال. (2015). التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت. جامعة الرباط الوطني كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.
- الدعدي، عبد الرحيم. (2008). درجة ملائمة برامج تدريب مديري المدارس في الإدارة المدرسية بجامعة أم القرى لاحتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- رجاء جاسم محمد وابتسام احمد فتاح. (2011). أثر برامج التدريب في تطوير أداء العاملين - دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة، وزارة العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية، بغداد، العراق.

- الرميحي، خميس. (2019). دور الوسائل التدريبية الحديثة في تنمية مهارات العاملين في الإدارة العامة للمرور، دراسة ماجستير، الأكاديمية الملكية للشرطة، 2019.
- الزهراء، بن قايد فاطمة. (2012). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروييه.
- السماوي، أحمد علي ثابت (2014) أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة وزارة المالية في اليمن: دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- السن، عادل عبد العزيز على (2005) تقييم فاعلية العملية التدريبية وتحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب، بحث مقدم إلى مؤتمر الاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بيروت: الجمهورية اللبنانية.
- سيبرينة، مانع. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- شبير، محمد منير عودة (2015) دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني - دراسة حالة (بنك فلسطين)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال-إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية - كلية التجارة: غزة فلسطين

- شقفه، عبد الرؤوف شاكِر. (2010). دور الدورات التدريبية في تطوير النمو المهني لمعلمي العلوم في مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- صلاح الدين، جفال. (2017). أثر التدريب في تفعيل التعلم التنظيمي، دراسة حالة شركة كوسيدار لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم تيسير المنظمات، جامعة محمد خضير - بسكرة.
- العباسي، أحمد. (2013). القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير في مهارات العاملين في المصارف العاملة بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد الرؤوف، شاكِر شقفه. (2010). دور الدورات التدريبية في تطوير النمو المهني لمعلمي العلوم في مدارس وكالة الغوث، بغزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة.
- عبد الله، سعيد الدين خليل. (2017). تطوير برامج تدريب الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية.
- عبيدات، شذى محمود إبراهيم. (2003). واقع استراتيجة وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.
- العطار، ناهض حسن. (2015). معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.

- مسعود، عماد؛ الزيات، لبنى. (2012). أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن، دراسة ميدانية، كلية الأعلام، جامعة عمان العربية، الأردن.
- عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل. (2016). دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، جامعة حائل، وزارة التعليم العالي.
- الغانم، كلثم علي غانم. (2012). دور الموارد البشرية في تنمية المجتمع القطري، دراسة ميدانية وتحليلية لإسهام القوى العاملة في التنمية القطرية، رسالة دكتوراه، كلية الآداب، قسم الاجتماع، جامعة عين شمس.
- القحطاني، مسفر بن ظافر. (2013). برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية-دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- مانع سيبرينة. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- مجاهدي، الطاهر. (2009). فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء: دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج تندال المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري - قسنطينة.
- مدفوني، هنده. (2017). الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة -دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

- مسعود، علي. (2012). دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة مقدمة إلى مجلس جامعة سانت آليمنتس كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في اختصاص إدارة الأعمال، بغداد.
- مسعودة، شروق؛ وصالح، وصافية. (2013). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- مسلم، لينا؛ العرندي، منور؛ مسعود، ميساء؛ ومحمد، هالة. (2011). دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (في قطاع البنوك في مدينة نابلس ، مشروع تخرج، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، نابلس، فلسطين.
- مصبح، إياد. (2016). نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، جامعة الأقصى فلسطين.
- المطيري، حمد. (2012). متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدربين، دراسة ماجستير مقدمة إلى جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الميالي، حاكم أحسوني (2011) دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، المجلد السابع، العدد 21، بغداد: العراق.

- نعمان، عائدة. (2008). علاقة التدريب بأداء العاملين بالإدارة الوسطى: دراسة حالة، قدمت هذه الدراسة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- هاجرة غانم. (2015). مساهمة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة: دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- يعقوب عبد القادر. (2016) بعنوان " استثمار رأس المال البشري والفكري ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة ماجستير، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - مركز بحوث القرآن الكريم والسنة النبوية.
- شتاتحة عائشة. (2012). أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لكديرية الصيانة لسوناطاك بالأغواط. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

المؤتمرات والملتقيات ومقالات علمية:

- إبراهيم، إيمان محمد. (2021). دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي: دراسة حالة بعض الدول العربية المقالة 2، المجلد 22، العدد 1 - الرقم المسلسل للعدد 86، الشتاء.
- إبراهيم، بومدين. (2015). أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إسلامي وإداري والمنافع المترتبة عنها، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد (1)، المجلد (1).

- أحمد عيدان: تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2012.
- إطميزي، جميل. (2012). دور التدريب في تنمية المارد البشرية، ورقة عمل.
- حسن، شوقي محمد. (2009). التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية، مجلة التعليم الإلكتروني، 4.
- الدهشان، جمال علي. (2019). التدريب الإلكتروني مدخلاً لتطوير منظمة التدريب في مصر، المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، المجلد 2، العدد 4، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها.
- السلمي، احمد إبراهيم. (2017). تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميته، مجلة الإدارة التربوية العدد (15).
- السلمي، علي. (1970) التدريب الإداري، المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 80.
- السلمي، علي؛ وأرسلان، ساطع. (1974). تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 163.
- سليمة، شعلال. (2016). التدريب والتعليم الإلكتروني ودوره في تنمية مهارات طلبة الجامعات: دراسة شبه تجريبية بجامعة تبسة، المؤتمر الدولي الحادي عشر لمركز جيل البحث العلمي حول التعلم بعصر التكنولوجيا الرقمية والذي نظمه الاتحاد العالمي للمؤسسات العلمية بالتعاون مع جامعة تيبازة في طرابلس لبنان أيام 22 و 23 و 24 أبريل.
- الشعافي، نجيب محمد حمودة والغصين، نواف. (2015). " أثر الاستثمار في التعليم على النمو الاقتصادي في ليبيا (دراسة تحليلية قياسية)"، المجلة

العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثامن، العدد (22).

- الشيخ، الداوي (2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية رأس المال البشري في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6.
- صادق، محمد عمرو. (2004). تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي، مؤتمر "الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (ابريل).
- صالح، صلاح. (2018). اتجاهات المتدربين نحو التدريب الالكتروني: دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر بالجامعة العراقية، مجلة الدنانير، العدد 13.
- صالح، صلاح. (2018). اتجاهات المتدربين نحو التدريب الالكتروني: دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر بالجامعة العراقية، مجلة الدنانير، العدد 13، 2018.
- طه، علي نايل. (2013). علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية. دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 5 الإصدار: 10، 2013، ص 426-448.
- الطوالبة، مشهور أحمد علي. (2015). التدريب وأثره في تنمية رأس المال البشري: مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية: دراسة حالة، مجلة العلوم التربوية.
- الظفيري، نواف صنت سفاح. (2015). أثر استراتيجيتي التدريب التعاوني والمدمج على تنمية مهارات التدريب لدى المدربين في الهيئة العامة للتعليم

التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، مجلة عالم التربية، المجلد (16)، العدد (52).

- الظفيري، نواف. (2016). أثر استراتيجيتي التدريب التعاوني والمدمج على تنمية مهارات التدريب لدى المدربين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، مجلة أكاديميا.

- عبد ربه، جهاد. (2017). التدريب الإلكتروني للمعلمين ومتطلبات تطبيقه بمصر في ضوء خبرات بعض الدول مجلة التربية، جامعة الأزهر، المجلد 9، العدد 2.

- العجمي، حجاج مبارك، وبدرانه، حازم علي أحمد. (2010). "دور رأس المال الفكري في دعم المزايا التنافسية المستدامة في ضوء إدارة المعرفة"، مؤتمر (تطوير رأس المال الفكري)، دولة الكويت: وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، 18-20 يناير.

- عياش، أمال نجاتي؛ وعبد الجواد، أبو سنية عودة. (2012). فاعلية برنامج تدريبي في تنمية الثقافة البيئية والاتجاهات الإيجابية نحو البيئة لدى طالبات كلية العلوم التربوية والآداب التابعة لوكالة الغوث الدولية-الأردن، كلية العلوم التربوية والآداب، عمان، الأردن.

- الفضيل، عبد الحميد على؛ وأبو فناس، أحمد سعد. (2017). " قياس أثر الاستثمار البشري على النمو الاقتصادي في ليبيا خلال الفترة (1980-2010)"، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد (5)، عدد خاص.

- فهمي، منصور. (1984). إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، مجلة الإدارة، العدد الأول، القاهرة.

- مختار، بكاري. (2019). الاستثمار في رأس المال البشري كخيار إستراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد (8) العدد (2).
- الموسوي، على شرف. (2010). التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، ورقة بحثية مقدمة للندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم تقنيات التعليم، خلال الفترة 12 - 14 أبريل 2010.
- نايل، طه. (2013). علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 5(10)، 434-426.
- نور، فاروق أحمد محمد. (1981). الجوانب النفسية لدوافع العمل، مجلة الادارة العام الرياض.
- الهاييل، وسيم؛ أبو عرب، شعبان؛ وأبو ستة، عماد. (2011). مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، المجلة الأكاديمية لجامعة الأزهر للعلوم الإجتماعية، غزة، 2011.
- وهبة، عماد صموئيل. (2011). فلسفة التدريب الإلكتروني ومتطلباته كمدخل للتنمية المهنية المستدامة لمعلمي التعليم الثانوي دراسة تحليلية ميدانية، مجلة كلية التربية جامعة اسيوط العدد 12، المجلد 27.

- ياغي، محمد عبد الفتاح. (1993). عملية التخطيط الإداري، ورقة عمل تدريبية غير منشورة.

ثانياً-المراجع الأجنبية

- **Andrew F.Sikula** Personnel Management Ashore Course of Professionals Trading and Development, New York: John Wily and son. 1977.p3
- **Bodimer, J.** (2010). "Use Training and Development to Motivate Staff. Building Your Employee Training and Development Program. Department of Labor Training and Employment Guidance Letter.
- **Dale Yoder**, "Personnel Drincipks and Policies", (Englewood Cliffs, New Jersey) 1959, PP76
- **Edwin B. Flippo**, Principle of personal Management 4th, New York Mc Graw- hill company Inc 19769.p3
- **H. O. Falola A. O. Osinbajo S. I. Ojo**, (2014). Effectiveness of Training and Development on Employees' Performance and Organisation Competitiveness in the Nigerian Banking Industry. Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series V: Economic Sciences • Vol. 7 (56) No. 1 - 2014
- **Hernez-Broome, G. & Hughes, R.L.** (2004). Leadership Development: past, present, and future. Human Resource Planning, 27(1), 24–32.
- **Imran Hanif&Yunfei Shao.** (2013). "The role of talent management and HR generic strategies for talent retention. African Journal

of Business Management “Vol. 7 “No. 29 “Pp 2827-2835.

- **Jones, Gareth R.**, " Organizational Theory, Design, and change “, 6ed, Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2010.
- **London, M.** (1990). Career Development. In: Wexley, K.N. Developing Human Resources.
- **Mamoria, C., Gankar, S.** (2009). Textbook of Human Resource Management. Global Media, IND.
- **Manninen, R &Viitala, R** (2007). Competence Management and Human Resource Development: A Theoretical Framework for Understanding the Practices of Modern Finish Organizations. Haaga- Helia Publisher.
- **Mohammad A.Niaz**, Training Programs for various Categories of Civil Servants. Brussels international Institute of Administrative Sciences, 1969, pp4-12
- **Mohammed Abu Keir.** (2016). Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating roles of Organizational Culture, Employees’ Commitment and Employee Retention in Bahrain Private Universities. Cardiff: Cardiff Metropolitan University.
- **Nurun Nabi&Shayekh Munir.** (2016). The Impact of Human Resource Management Practices on Job Performances: A Case Study of Dhaka Bank Pvt. Ltd., Bangladesh Human Resource Management Research6,(2): 45-54.

- **Nurun Nabi ، Shayekh Munir.** (2016). The Impact of Human Resource Management Practices on Job Performances: A Case Study of Dhaka Bank Pvt. Ltd.،. Bangladesh Human Resource Management Research6 ،،(2): 45-54.
- **Rahim, M. Afzalur,** " Managing Conflict In Organizations " ,4 ed, New Jersey,2010.
- **Scheible Falcao & Antonio Bitten court.** (2013). An Examination of Human Resource Management Practices Influence on organizational Commitment and Entrenchment.،. Brazilian Administration2013 ،76-57 ،.
- **U.S. Office of Personal, Manager's Handbook,** Washington, D.C. 1981.P4-12
- **Viitala, R** (2007). Competence Management and Human Resource Development: A Theoretical Framework for Understanding the Practices of Modern Finish Organizations. Haaga- Helia Publisher.

ثالثاً-مواقع الانترنت

- إدارة التدريب بوزارة الداخلية تُنظم دورة " أساسيات إدارة المشاريع الحكومية"،
<https://alwatannews.net/article/784091?rss=1>
- باقر، عماد. (2014). أساليب جديدة في التدريب يقدمها التدريب الالكتروني،
متاح على www.atheer.com
- جهاز الخدمة المدنية <https://www.csb.gov.bh/ar/civil-service-bureau/about-csb.html>

- جهاز الخدمة المدنية: تعليمات الخدمة المدنية رقم (4) لعام 2013م بشأن نظام الترقيات، مملكة البحرين، متاح على <https://www.csb.gov.bh> ، تاريخ الدخول 10 ابريل 2020
- الكردي، أحمد السيد. (2010). التدريب الإلكتروني، كنانة أونلاين، 2010 متاح على www.kenanaonline.com
- معهد الادارة العامة <http://www.bipa.gov.bh/about-us/>
- موقع وزارة الداخلية مملكة البحرين، متاح على <https://www.interior.gov.bh>

الملاحق

الملحق (1) قائمة محكمي الاستبيان

م	الاسم	مكان العمل
1	د. راشد نجم عبدالله النجم	جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين
2	د. خيرى محمد علي عمر	جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين
3	د. سعيد حميد كردي الدليمي	جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين
4	د. عادل محمود السمان أحمد	جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين
5	د. عادل علي ياسين الزيود	جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين
6	د. عمر ربيع مهدي المفرجي	جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين
7	د. إسلام عبداللطيف قاسم نصار	جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين
8	د. أحلام إبراهيم سلمان العيثاوي	جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين
9	د. حورية محمد الديب	جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين
10	د. أحمد أرباب	جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين

الملحق (2) نموذج الاستبانة في صورتها النهائية

استمارة استبانة

البرامج التدريبية وتنمية رأس المال البشري

أولاً-البيانات الشخصية

الجنس		ذكر		أنثى
العمر		25 سنة إلى أقل من 23 سنة	36 سنة إلى أقل من 45 سنة	45 سنة إلى أقل من 60 سنة 60 سنة فأكثر
المؤهل العلمي		ثانوي أو اقل	جامعي	ماجستير دكتوراه
سنوات الخبرة		10 سنوات إلى أقل من 11 سنة	11 سنة إلى أقل من 15 سنة	15 سنة إلى أقل من 20 سنة 20 سنة فأكثر
المستوى الوظيفي		موظف	رئيس قسم	مدير إدارة وكيل

برجاء التعبير عن رأيك حسب ما تراه مناسباً من خلال وضع علامة (√) في الخانة التي

تعبّر عن رأيك لكل فقرة من الفقرات التالية

ثانياً-المحور الأول (المتغير المستقل) البرامج التدريبية

م	العبارات	التقييم			
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق
		لا أوافق على الإطلاق			
البعد الأول: أساليب التدريب					
1	يتم تحديد أساليب التدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين.				
2	يتم اختيار أساليب التدريب التي تلائم الفروق الفردية بين المتدربين.				
3	يمكن أن يتشارك المدربون مع المتدربين في اختيار أساليب التدريب الملائمة.				
4	من الهام أن تتوافق أساليب التدريب مع المحتوى التدريبي الذي يتم تقديمه.				
5	من الهام أن يتم توظيف الأساليب التقنية الحديثة عند تقديم المحتوى التدريبي للمتدربين.				
6	يتم توظيف الاستراتيجيات الحديثة كأساليب تدريبية.				

					7	تسهم أساليب التدريب بالمشاركة في التأكيد على مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات نظرهم وتشجعهم على الاستفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب.
					8	يمكن توظيف المحاكاة كأحد أساليب التدريب الأكثر فعالية في تحقيق الأهداف التدريبية.
					9	تعتبر الألعاب واحدة من الأساليب ذات السمات الخاصة في التدريب حيث أنها تختلف عن كل الأساليب الأخرى وتسهم في الوصول إلى نتائج أكثر فاعلية.
					10	يعتبر تعلم التعاون وتعلم الأقران من أكثر أساليب التدريب فاعلية والتي يتم توظيفها لتحقيق مخرجات أفضل.

م	العبارات	التقييم			
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق
		لا أوافق على الإطلاق			
البعد الثاني: أهمية التدريب					
11	يسهم التدريب في تقليل الأخطاء لدى العاملين.				
12	يلعب التدريب دوراً هاماً في تحسين وتطوير أداء العاملين.				
13	يُمكن التدريب العاملين من تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة للمنظمة.				
14	يكسب التدريب العاملين ثقة في أنفسهم وفي المنظمة.				
15	يزيد التدريب من ارتباط العاملين بالمنظمة ويرفع مستوى ولائهم التنظيمي.				
16	يؤدي التدريب المقدم للعاملين إلى خفض معدلات الدوران الوظيفي لهم.				
17	يسهم التدريب المقدم للعاملين في تحسين مستويات الاستقرار الوظيفي.				
18	يسهم التدريب في تحسين جودة مخرجات الأداء الوظيفي.				
19	يلعب التدريب دوراً هاماً في تحسين المستوى التنافسي للمنظمة.				
20	يسهم التدريب في زيادة كفاءة الأداء للعاملين				

م	العبارات	التقييم			
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق
البعد الثالث: تقنيات التدريب					
21	تقدم المنظمة دورات تدريبية متنوعة توظف أحدث التقنيات التي تناسب الاحتياجات التدريبية للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم.				
22	تولي المنظمة اهتماماً كبيراً بتطبيق تقنيات تدريبية حديثة مثل التعلم بالهاتف والألواح الذكية.				
23	يتم توظيف التدريب الإلكتروني لأنه يتمتع بالعديد من المزايا.				
24	توفر المنظمة دورات تدريبية على رأس العمل وخارج العمل تعتمد على الوسائط المتعددة.				
25	يتم توظيف التدريب القائم على شبكة الإنترنت في إكساب العاملين المعارف المتنوعة والمهارات الجديدة.				
26	يوجد توجه للمنظمة لتوظيف التعليم المدمج من خلال التدريب من أجل نقل المعارف والمهارات.				
27	يوجد اهتمام كبير بتطوير التعليم				

					وتحسينه حيث يتم الاعتماد بشكل كبير على تقنيات التدريب التفاعلي بالفيديو والصوت video conferencing.	
					يتم توظيف التدريب الإلكتروني فيتلقى العاملون المواد التدريبية أثناء وجودهم في مكاتبهم بما يسهم في توفير الوقت والجهد.	28
					يعتبر التعلم النشط والتعلم من الأقران أبرز الاستراتيجيات التدريبية المستخدمة مع العاملين.	29
					يتم توفير المحتوى التدريبي على الانترنت ليكون متاحاً للمتدربين في أي وقت وأي مكان.	30

م	العبارات	التقييم			
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق
البعد الرابع: طرق التدريب					
31	يتم توظيف الألعاب التدريبية كواحدة من طرق التدريب الحديثة لإيصال المحتوى التدريبي للعاملين.				
32	عادة ما يتم توظيف طريقة التعليم المصغر في نقل المحتوى التدريبي.				
33	تعتبر طرق حل المشكلات من أهم الطرق التدريبية التي يتم توظيفها في عمليات التدريب في المنظمة.				
34	يعتبر العصف الذهني من أبرز طرق التدريب التي يتم توظيفها.				
35	يعتبر التدريب الميداني أحد طرق التدريب التي يتم توظيفها.				
36	يتم الاعتماد على طرق التدريب الفردي والجماعي.				
37	يتوقف تحديد طرق التدريب على عدد المتدربين والأهداف التدريبية التي يرجى تحقيقها.				

ثالثاً-المحور الثاني (المتغير التابع) تنمية رأس المال البشري

م	العبارات	التقييم			
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إطلاقاً
1	تحرص المنظمة على تطوير وتنمية العاملين بها باعتبارها أهم عناصر الإنتاج في المنظمة.				
2	تحرص المنظمة على توفير جميع البيانات والمعلومات للعاملين والتي يحتاجونها لأداء عملهم على أكمل وجه.				
3	توفر المنظمة كتيبات تعريفية وأدوات استرشادية حول مهام وطبيعة العمل بالمنظمة.				
4	يحظى مفهوم فرق العمل باهتمام كبير في المنظمة.				
5	يخصص وقت للاستشارات المهنية بغرض التعلم.				
6	توجد أنظمة فاعلة لجمع وتخزين المعلومات في المنظمة وتوفيرها للعاملين وقت الحاجة لها.				
7	تتسم النظم والقوانين بالوضوح بالشكل الذي يسهل على العاملين إنجاز مهامهم بكفاءة.				

					8	يحصل العاملون الجدد على كافة التوجيهات وتوصيف للمهارات المطلوب منهم إتقانها.
					9	يملك العاملون الحرية الكاملة لاختيار أفضل الطرق التي يتبعونها لتنفيذ مهامهم.
					10	يتم تعزيز العاملين بناء على ما يحققونه من إنجازات.
					11	توجد أنظمة للتقييم المستمر يسجل من خلالها أنشطة العاملين ومشاركاتهم ومجالات تميزهم.
					12	يتم تشجيع العاملين على طرق ووسائل جديدة لإنجاز مهامهم.
					13	يتم تشجيع العاملين على توظيف طرق حل المشكلات ومهارات التفكير العليا للتعامل مع التحديات في المنظمة.
					14	يتم تشجيع العاملين على المشاركة بأرائهم وأبحاثهم من أجل حل المشكلات التي تواجه المنظمة.
					15	يتسم المناخ التنظيمي بالثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

					16	يتم تفويض العديد من الصلاحيات للعاملين لرفع مستوى ثقتهم بأنفسهم ودعم انتمائهم وولائهم التنظيمي.
					17	يمنح العاملون الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
					18	يتحمل العاملون مسؤولية قراراتهم.
					19	يتحمل العاملون مسؤوليتهم عن جودة مخرجات العمل.
					20	يتم توزيع المهام بناء على قدرات ومهارات العاملين ومدى قدرتهم على العمل تحت ضغوط.