

تصور مقترح لتعزيز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية

شهد عبد الخالق الحفظي
ماجستير إدارة الأعمال

سارة محمد إسماعيل
ماجستير إدارة الأعمال

أ. د. بدر صالح العبدى محمد
أستاذ إدارة الأعمال

بدرية محمد علي
ماجستير إدارة الأعمال

كلية إدارة الأعمال
جامعة الملك خالد
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لتعزيز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، وجاءت الدراسة مشتملة على إطار عام شمل مقدمتها ومشكلتها وأسئلتها والأهداف والأهمية ومصطلحات الدراسة والدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها، ثم ثلاثة محاور، عرض المحور الأول الإطار المفاهيمي للتدريب والتأهيل من حيث مفهومه وأهدافه وأهميته وأنوعه والاعتبارات الأساسية التي ينبغي مراعاتها فيه، وعرض المحور الثاني الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية من حيث مفهوم التنمية البشرية، ومفهوم تنمية الموارد البشرية، وأهداف تنمية الموارد البشرية، ووظائف تنمية الموارد البشرية، ونماذج استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وعرض المحور الثالث للتصور المقترح من حيث أهدافه ومبرراته، ومحاوره ومتطلبات تنفيذه، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن تعزيز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية من خلال تفعيل المدخل الاستراتيجي للتدريب والتأهيل، وتفعيل مراحل العملية التدريبية والتأهيلية والتي تشمل: التحضير للتدريب والتأهيل، تنفيذ التدريب والتأهيل، توظيف ممارسات إدارة المعرفة في إدارة وتنمية الموارد البشرية، وتفعيل توطين التدريب والتأهيل داخل المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: التأهيل، التدريب، الموارد البشرية، التنمية البشرية.

المقدمة

إن الاستثمار في رأس المال البشري لم يعد خياراً بالنسبة للمنظمات، بل أصبح مطلباً أساسياً للبقاء، ونتيجة لذلك يجب على الجامعة أخذ النظرة الشاملة عن مفهومه وبيعه مكوناته وأدوات وآليات بنائه والاستثمار فيه، وطرق قياسه واحتساب العائد منه وسبل تفعيله والمحافظة عليه.

ولذا نالت الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمات لما لها من تأثير فعال في تحقيق الأهداف المرجوة والأداء المطلوب، وذلك لما للعنصر البشري من مكانة مهمة في المؤسسات بصفة عامة. (سعيداني وسميرة، 2015).

واقصر مفهوم الموارد البشرية في السابق على أهمية تأدية العمل بالكفاءة المطلوبة لتحقيق حجم الإنتاج المطلوب وفقاً لمقاييس الجودة آن ذاك، ولكن مع ظهور العولمة في العصر الحديث تغير مضمون الكثير من المفاهيم ومنها مفهوم إدارة الموارد البشرية نتيجة تغير أنماط الإدارة وزيادة الوعي البشري، فتم التركيز على أهمية بناء الفرد من خلال تأهيله وتدريبه حتى يكون الفرد مؤهل لكل تقدم تكنولوجي، والتركيز على تقديم خدمة بكفاءة عالية وتحقيق رضا العميل مع تحقيق زيادة في الإنتاج، فالعنصر البشري قادر على تغير مستوى الخدمة المقدمة لذا ظهرت الحاجة إلى البحث عن أفضل أنظمة التدريب المتكاملة في كافة المؤسسات (الصطوف، 2008).



ويتوقف مستقبل المؤسسات اليوم على مدى إدراكها لضرورة استثمار الموارد والموجودات استثماراً أمثل لزيادة القدرة الإنتاجية والتنافسية، ومحاولة التسلح بالمدخل المعلوماتي الذي يعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية بعد إدراك أهمية المعلومات بوصفها وجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وأحد مواردها الهامة، واعتبارها السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح، فلا بد للمنظمات وقيادتها الإدارية من التعامل بكفاءة وفاعلية في عملية استثمار طاقات الإنسان وقدراته المعرفية والمعلوماتية في عملية اتخاذ القرارات حتى تتمكن من تسخير إمكانياتها وطاقاتها لتحقيق الازدهار والتقدم (نوري، 2013، 19).

ومجتمعنا العربي وهو يطرق أبواب التقدم بعد أن اختط لنفسه أسلوب التنمية الشاملة لجميع موارده البشرية والطبيعية هو في أمس الحاجة لاستغلال جميع الطاقات والموارد بالشكل الذي ينسجم مع تطلعات الأمة ويحقق أهدافها في التكامل الاقتصادي والاجتماعي ويجنبها الهدر في الموارد الطبيعية والإمكانات البشرية، وإن الاستغلال السابق لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام بتعليم وتدريب كافة الشرائح والأعمار صغراً وكباراً وفي أي مرحلة من مراحل العمر، إذ تشير الكثير من الدلائل إلى أن تعليم الكبار قد أصبح ميداناً مهماً من ميادين التربية الحديثة، وأن المتعلمين الكبار هم في مركز أو قلب أهم التجديدات المستقبلية في التربية والتعليم وبخاصة في التعليم العالي (شواشرة، 2006، 4).

ويُعد التدريب والتأهيل في العصر الحالي من أكثر العناصر اللازمة لتنمية المورد البشري سواء في الدول المتقدمة أو حتى النامية، حيث يهدف التدريب بشكل عام إلى تطوير مهارة الفرد وقدرته وكذلك تغير سلوكه للأفضل وبالتالي رفع مستوى الأداء والإنتاجية (الكردي، 2010).

والتدريب ليس فقط عبارة عن عمليات تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم وإنما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤى والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات فهو نمذجة للسلوك. وهو بذلك عنصر مهم من عناصر التنمية الإدارية للمنظمات. لذا فإن المنظمات التي تتبنى تطبيق المفاهيم والمصطلحات الحديثة تحتاج إلى إحداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين من خلال غرس مهارات هذه المفاهيم مثل التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية وأهمية العمل وفتح قنوات الاتصال ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تهيئة الأفراد وتدريبهم تربوياً وإدارياً على تلك المهارات بصورة سليمة فلا معنى أن نتوقع من العاملين أداء أعمالهم بمهارة عالية دون أن يتم تدريبهم مسبقاً، وإلا سيؤدي ذلك إلى مقاومة أي عملية تطوير (الحاجة، 2015، 15).

إن العنصر البشري من أهم موارد المنظمة فهو الركيزة التي تبنى عليها نجاح المنظمة ولذا تعمل إدارة الموارد البشرية على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم حتى يكونوا قادرين على تحقيق الأهداف المنشودة ويتم ذلك عن طريق ربط أهدافهم بأهداف المنظمة بحيث يكون الحق للفرد الشعور بالاحترام المتبادل والانتماء والمسؤولية تجاه عمله وبشأن تلك الأهداف يتحقق الدعم الأقوى للشركة وبث روح التعاون والولاء في العمل (فاطمة، 2006).

لذا فإن تدريب العنصر البشري يعد استثماراً للمنظمة نظراً لأهمية المورد البشري لتحقيق تنميته حيث أصبحت الموارد البشرية الثروات التي تقيس بها الأمم ويزداد عليه الاستثمار خصوصاً مع التقدم الهائل في التكنولوجيا، وبالتالي تأتي الحاجة إلى تدريب العنصر البشري بشكل يمكنه من ملاحقة ذلك التطور بكل مرونة وفقاً لما يمتلكه من أسس تدريبية عالية.

إن أساس عملية التدريب هو استخدام الوسائل الحديثة في إيصال المعلومات وإمداد العنصر البشري بالمهارات المطلوب اكتسابها والسلوك المرتبط بدوره الوظيفي وبالتالي يمكن تحقيق أعلى مستوى للإنتاجية مع رفع قدراتهم الوظيفية.

وبعد أن استخدمت العديد من المنظمات منهجيات وأنظمة حديثة في التدريب، أصبحت قضية التدريب الشغل الشاغل للكثير من المنظمات نتيجة لتغير معايير الأداء التي لم تعد مقتصرة فقط بتقديم الخدمة أو المنتج بل أصبح الأداء يحقق رضا العميل وتلبية احتياجاته، لذا أصبح التدريب ذو أهمية كبيرة ومحور اهتمام الباحثين في مجال الإدارة الحديثة.

وتعمل المملكة العربية السعودية على تحقيق رؤية 2030، من خلال إطلاق مجموعة من البرامج التنفيذية التي تعتمد على رأس المال البشري، وقد ورد ذلك في نص الرؤية: «نظراً لكون العنصر البشري عاملاً أساسياً لنجاح المشروعات، سنعمل على تأسيس برنامج متخصص لدعم وتفعيل هذا العنصر المهم، وسُيعنى البرنامج بقياس كفاءة رأس المال البشري في القطاع العام وتقويمها وتحليلها، والمساندة في توفير الكوادر والدراسات والاستشارات والشراكات الاستراتيجية المتعلقة برأس المال البشري، والمساعدة في الاختيار والتطبيق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية» (وزارة التعليم، 2016: 78).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لكي تتمكن من تحقيق جودة التدريب، «ينبغي مراعاة تطبيق معايير جودة التدريب، والالتزام بعناصر خطة العمل الإجرائية لإدارة جودة التدريب، وتطبيق العمليات التي تدعم جودته، وإيجاد قيادات تدريبية قادرة وملتزمة بعملية التحسين المستمر للتدريب، وتلافي أوجه القصور لدى العاملين بالمؤسسة التدريبية قبل وأثناء التحاقهم بها، وتهيئة المناخ المناسب للتعلم والتدريب، وربط التدريب بالمواد الجديدة في المناهج والمواد المطورة، ومواكبة التدريب للتحديث والتغيير المستمر، وتوظيف التقنيات الحديثة بالتدريب، وتوجيه التدريب نحو مهارات وقدرات وكفايات محددة، والاهتمام بالتدريب من خلال أنظمة وأساليب وطرق عمل» (رواس، 2007: 13).

وعلى الرغم من تلك الجهود الاقتصادية التي تلعبها المنظمات في كافة أنحاء العالم بهدف تنمية الموارد البشرية، إلا أن لابد من الاستمرار في تحقيق أعلى درجات الكفاءة (سليمة، 2007)، لنجد أن المملكة العربية السعودية التي تمتلك 8% من إجمالي النفط العالمي (النشرة الإحصائية السنوية لعام 2018)، حيث تعد السعودية قوى عظمى للطاقة، ومع الأهمية العملية للتدريب باعتباره أساس التنمية البشرية، فلا بد من تعزيز إنتاجية المملكة، وتحقيق أفضل معدل للأداء.

ولذا يتوجب على المنظمات في المملكة العربية السعودية الاستعداد للتحويل لمفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة، وذلك استجابة للتوجه الحكومي من خلال برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، حيث سيعمل البرنامج على مراجعة الأنظمة واللوائح الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية والتحول إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية في جميع الأجهزة الحكومية بدل شؤون الموظفين (وزارة الخدمة المدنية، 1437 هـ).

وتتولى وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية الإشراف على برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، والذي يهدف لتحقيق تطلعات ورؤى الحكومة نحو أهدافها الاستراتيجية لرؤية السعودية 2030، حيث تشير وزارة الخدمة المدنية (2015: 15) بأن جميع الأجهزة الحكومية معنية للتحويل لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ومنها المنظمات التعليمية حيث أنها ستتحول نقلة نوعية في التعامل مع الموارد البشرية وتطوير تلك المنظمات من خلال:

- تحسين أداء الموظفين: من خلال توافق أهدافهم مع أهداف المنظمة، وتطوير أدوات التقييم العادلة ومكافأة الموظفين بناء على الجدارة والأداء.
 - تحسين الإنتاجية: وذلك بتيسير سبل تطوير وتدريب الموظفين، ووضع أجور تنافسية بناء على سوق العمل، واستقطاب الكفاءات وتوظيفها والمحافظة عليها.
 - تحسين مستوى الموظفين وارتباطهم المهني: من خلال الاهتمام بيئة العمل، والاتصال الفعال والشفافية داخل المنظمات، ووضع نظام واضح للترقيات يتسم بالشفافية، ورسم مسار وظيفي ملائم للموظفين.
 - جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية: وذلك بتحديث الأنظمة والعمليات الإدارية، وتطوير مهارات الموظفين.
 - ضمان استدامة المؤسسات الحكومية ونجاحها في المستقبل: وذلك بتحديد متطلبات المناصب الوظيفية، والمحافظة على المواهب وضمان استمرارهم في المؤسسات الحكومية، ووضع الخطط للتعاقب الوظيفي لجميع المناصب.
- ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في طرح التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن تعزيز دور التأهيل والتدريب في تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية؟ وتتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- 1- ما الإطار المفاهيمي للتأهيل والتدريب للموارد البشرية؟
- 2- ما الإطار الفكري لتنمية الموارد البشرية؟
- 3- ما ملامح التصور المقترح لتعزيز دور التأهيل والتدريب في تنمية الموارد البشرية؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة تعزيز دور التأهيل والتدريب في تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال ما يلي:

- 1- عرض الإطار المفاهيمي للتأهيل والتدريب للموارد البشرية.
- 2- بيان الإطار الفكري لتنمية الموارد البشرية.
- 3- تحديد ملامح التصور المقترح لتفعيل دور التأهيل والتدريب في تنمية الموارد البشرية.

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من عدة اعتبارات نظرية وتطبيقية أبرزها ما يلي:

- 1- أهمية التدريب والتأهيل باعتبارهما من أهم روافد زيادة معدلات التنمية وخفض البطالة مما يحقق مطلب الشعب وذلك بتوفير حياه كريمة وتحقيق أعلى معدلات النمو الاقتصادي للمملكة، لذلك لابد من الربط بين برامج التدريب والتأهيل بالاحتياجات المطلوبة في سوق العمل، حتى يمكن تحقيق ذلك التوازن المطلوب بين الطلب والعرض.
- 2- تعدد المتغيرات والمستجدات التي تتطلب مزيداً من التأهيل والتدريب للموارد البشرية في مختلف المجالات.
- 3- تمشياً مع ما تضمنته رؤية المملكة العربية السعودية (2030) فيما يتعلق بالاهتمام بالعنصر البشري وزيادة تأهيله وتدريبه.
- 4- يمكن للدراسة أن تفيد المسؤولين بالمؤسسة العامة للتأهيل والتدريب التقني بما تقدمه من تصور مقترح يعزز من دورها في تأهيل وتدريب الموارد البشرية.
- 5- يمكن للتصور المقترح أن يكون مفيداً لمختلف المؤسسات المعنية بتأهيل وتدريب الموارد البشرية.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في عرض موضوع الدراسة واستقراء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة به وتجميع البيانات الخاصة به، ثم عرض وتحديد ملامح التصور المقترح.

مصطلحات الدراسة

1- مفهوم التدريب والتأهيل

هو عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل (جاسم، 2012). ويقصد بالتدريب والتأهيل إجرائياً الجهود الهادفة القائمة على تزويد المتدرب بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تكسبه الكفاءة في أداء العمل الذي يكلف به، ومن ثم يهدف إلى تنمية وتطوير ما لديه من استعدادات وخبرات تزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو تعدده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، إضافة إلى تخريج متدربين جدد أصحاب كفاءة عالية.

2- تنمية الموارد البشرية

يمكن توضيح مفهوم التنمية البشرية بأنها تقوم على محورين أساسيين (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003: 17، 18):

- بناء القدرات البشرية الممكنة.
- التوظيف الكفاء للقدرات البشرية في جميع مجالات النشاط الإنساني.

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها الجهود المخططة الهادفة لرفع قدرات وإمكانات العاملين بالمؤسسات في المملكة العربية السعودية أو تأهيل الملتحقين الجدد أو المقبلين على العمل لامتلاك الكفايات والمهارات التي تمكنهم من أداء العمل المنوط بهم بقدر عال من الكفاءة والتميز بما يرفع من مكانة المؤسسة ويحقق لها الميزة التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

3- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هي تنظيم للعلاقة القائمة بين إدارة المنظمة وموظفيها، ترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، وذلك من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المستمدة في إعدادها إلى نظم وقوانين قابلة للتغيير بحسب الوضع الراهن، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري (الوظيفي) لاستثمار طاقاته بالإضافة إلى العنصر المالي الذي يعتبر عصب النشاط الإداري (Aswathappa, 2008: 691).

وتُعرف إجرائياً في البحث الحالي على أنها الإدارة المسؤولة عن كل ما يتعلق بالعاملين والموظفين من إدارة وتدريب وتأهيل وتطوير وتقييم أداء.

الدراسات السابقة

دراسة شخاترة وختاتنة (2022): وهدفت إلى التعرف على توجس الاتصال لدى المتدرب في معاهد مؤسسة التدريب المهني وعلاقته بالسلوك الفوضوي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس توجس الاتصال المترجم، ومقياس السلوك الفوضوي الذي قام الباحثان بتطويره، وتكونت عينة الدراسة من تكونت عينة الدراسة الميدانية من (377) متدرب من مجتمع الدراسة المتمثل من طلبة مؤسسة التدريب المهني في المملكة الأردنية الهاشمية عام (2021)، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها توصلت الدراسة إلى أهم النتائج: وجود مستوى متوسط في توجس الاتصال لدى المتدربين في معاهد مؤسسة التدريب المهني في الأردن، ووجود مستوى منخفض في السلوك الفوضوي لدى المتدربين في معاهد مؤسسة التدريب المهني في الأردن كما وأظهرت الدراسة أن معظم معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية لمقياس توجس الاتصال والمقياس ككل والأبعاد الفرعية لمقياس السلوك الفوضوي والمقياس ككل كانت سالبة ودالة إحصائياً، ما عدا معامل الارتباط بين بُعدي (الاحتيايل والسرقه، التواصل مع الآخرين)؛ إذ بلغت قيمته (0.032) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة إعداد برنامج تدريبية في مؤسسة التدريب المهني تهدف لتنمية قواعد التفكير العقلاني والإيجابي لدى المتدربين فيها، وذلك من خلال تدريبهم على أساليب التفكير الإيجابية والمنطقية. وإعداد برامج تدريبية تعني بتعليم المتدرب كيفية الاهتمام بالتواصل من خلال خطوات متسلسلة ومنظمة.

دراسة عيادروس وآخرون (2019): وهدفت إلى وضع مجموعة من المقترحات لتطوير وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم العام في مصر، في ضوء إمكان الاستفادة من الخبرة الماليزية، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن والمنهج النوعي القائم على استعراض العديد من الأدبيات التي توضح وحدات التدريب بمدارس التعليم العام من حيث نشأتها وتطورها، وفلسفتها، وأهدافها، وبرامجها، وأساليب تنفيذ برامجها، وإدارتها، وتمويلها، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن الخبرة الماليزية في مجال تفعيل وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم العام فريدة من نوعها، وتتسم إدارتها باللامركزية، بالإضافة إلى توفير ميزانية مخصصة لتلك الوحدات، وتنوع البرامج التدريبية التي تغطي كافة المجالات الضرورية لرفع كفاءة المعلم وتنميته مهنيًا. كما تستخدم الخبرة الماليزية أحدث أساليب التدريب الفعالة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى المشاركة المجتمعية والتواصل والتعاون المستمر الذي يتم بين تلك الوحدات وبين الهيئات المعنية بتدريب وتنمية المعلمين مثل: كليات التربية، ومؤسسات التدريب، ومراكز البحوث. وأن هناك مجموعة من السلبيات والمعوقات التي تقف عائقًا أمام تفعيل وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم العام في مصر، ومن أهمها: سلبيات تتعلق بالمشرفين على هذه الوحدات، وبالمدربين، وبتحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط للبرامج التدريبية، وبالإمكانات والتجهيزات المادية.

دراسة (2019) Gutierrez: وهدفت إلى التعرف على الدروس المستفادة من خضوع المعلمين للتدريب القائم على المدرسة، والذي يهدف إلى تحسين قدرتهم على القيام بالبحوث الإجرائية وتنميتهم مهنيًا، وذلك من خلال تحليل دروس المعلمين في الغرف الصفية بعد خضوعهم للتدريب القائم على المدرسة، واستخدمت هذه الدراسة تصميم البحث النوعي القائم على الملاحظة الميدانية وجمع البيانات باستخدام التسجيلات الصوتية والمرئية، وأجريت الدراسة على مدرسي العلوم للمرحلة الابتدائية في مانيليا بالفلبين؛ واشتملت العينة على (15) معلمًا؛ وقد أجريت الدراسة على مرحلتين: الأولى: ورشة عمل حول البحث الإجرائي والتطوير المهني للمعلمين المتدربين في المدرسة، والمرحلة الثانية: المتابعة الميدانية لتنفيذ المعلمين للدروس المستفادة من ورشة العمل في الفصول الدراسية؛ وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها: أن تدريب المعلم على القيام بالبحوث الإجرائية يساهم في تحسين معرفته العملية، ويزيد من نموه المهني ويدفعه إلى التركيز على تحسين الممارسات التربوية، وأن تنفيذ التدريب القائم على المدرسة بصورة تعاونية يمنح المعلمين الفرصة للتعبير عن أفكارهم وتمكينهم من قيادة تنميتهم المهنية وزيادة الشعور بالفعالية المهنية.

دراسة (2017) Ahn: وهدفت إلى تحديد متطلبات توطین التدريب في المدارس بكوريا الجنوبية؛ وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين والقيادات المدرسية بإحدى المدارس الثانوية بكوريا الجنوبية؛ واشتملت عينة الدراسة على (19) فردًا، موزعين كالآتي: (16) معلمًا ومدير المدرسة ومساعد المدير ومُيسّر؛ واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة والمقابلات الشخصية؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: أن أهم متطلبات توطین التدريب

في المدارس بكوريا الجنوبية تتمثل في إعداد المعلمين القادة وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين المعلمين، وتوفير الوقت للملاحظات الصفية، وعقد الاجتماعات المخصصة للتطوير المهني في المدرسة، كما أظهرت الدراسة الحاجة إلى أهمية الدعم الإداري لعمليات التدريب في المدرسة من خلال تمكين المعلمين. وزيادة التقارب بينهم، وتعيين مساعدين لبرامج التدريب في المدرسة. كما أظهرت النتائج أن من أهم المعوقات لتوطين التدريب في المدارس يتمثل في اتباع أسلوب القيادة التسلسلي في الإدارة المدرسية وقيام إدارة التعليم بفرض التوجهات على موضوعات وبرامج التدريب.

دراسة أبو أحمد (2016): وهدفت إلى تقييم أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، والكشف عن واقع أداء وحدات التدريب والجودة، والكشف عن بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب تقييم المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من المعلمين والمديرين في وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية بمصر، والبالغ عددهم (6736) معلماً ومديراً، موزعين على (128) مدرسة، وتم اختيار عينة الدراسة عشوائياً، وبلغ عددها (450) معلماً ومديراً في وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة. واستعانَت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن أبعاد المنظمة المتعلمة متوفرة بدرجة منخفضة في وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام، وأن هناك درجة مرتفعة للمعوقات التي تحد من تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى المتغيرات الآتية: النوع، والخبرة، والمؤهل العلمي، فيما يتعلق بتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة، وكذلك في معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير تبعية المدرسة.

دراسة السالم (1436هـ): هدفت تشخيص واقع التَّمَيُّز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والوقوف على المُعَوِّقات التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية في تلك الإدارات، والتَّعَرُّف على الآليات المُقترحة لتحقيق التَّمَيُّز التنظيمي، ودراسة النماذج العالمية للتَّمَيُّز التنظيمي، التي يمكن الاستفادة منها في تقديم النموذج، والتَّعَرُّف على معايير نموذج التَّمَيُّز التنظيمي المناسب، وبناء نموذج مُقترح للتَّمَيُّز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي، والمنهج الوصفي المسحي، معتمدة على الاستبانة أداة رئيسة للدراسة، وقد طُبِّقت على أفراد الدراسة المكوّن من مديري إدارات التعليم بمناطق المملكة وعددهم (16) مديراً، ومساعدي مديري إدارات التعليم في مناطق المملكة وعددهم (80) مساعداً، ومديري إدارات العموم في إدارات التعليم بمناطق المملكة وعددهم (288) مديراً، ومديري إدارات شؤون الموظفين في الإدارات العامة للتعليم وعددهم (16) مديراً؛ ليكون إجمالي مجتمع الدراسة (400) فرد، وكانت أبرز نتائج الدراسة كما يلي: موافقة أفراد الدراسة على أن استخدام معايير التَّمَيُّز التنظيمي يتم بدرجة متوسطة، بمتوسط (2.72 من 5)، موافقة أفراد الدراسة على المُعَوِّقات التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، التي تعوق تحقيق التَّمَيُّز التنظيمي، بمتوسط (4.23 من 5)، موافقة أفراد الدراسة على الآليات المُقترحة، بمتوسط حسابي قدره (4.03 من 5)، وهم موافقون على ثلاث عشرة من الآليات المُقترحة، تمثل أبرزها في العبارة رقم (8): «تبنى نهج استراتيجي لتحقيق تَمَيُّز الأداء والخدمات»، بمتوسط حسابي قدره (4.19 من 5).

دراسة جاسم (2012): وهدفت تقديم إطار نظري عن عملية تقييم البرنامج التدريبي ومدى فاعليته في تحقيق أهدافه المرسومة على مستوى المنظمة والعاملين فيها من خلال الفوائد المتحققة لها مثل زيادة الإنتاج، تقليل الخسائر، واستمرار المنظمة ضمن بيئة العمل من خلال مواكبة التغيرات المستمرة، وقد ركزت الدراسة على نجاح برامج التدريب في سد الاحتياجات العملية للعاملين بوسائل وطرق متعددة، ومن ثم تقييم برامج التدريب من خلال اعتماد أساليب ذات معايير محددة لقياس مدى جودة هذه الأساليب جودة البرنامج التدريبي مع تحديد بعض الخطوات المهمة التي يتم الاستفادة منها عند تحديد واختيار نوع البرنامج المطلوب تطبيقه في عملية التدريب، كما إن عملية التقييم يجب أن تكون شاملة.

دراسة محمد، وفتح (2011): وتصدت لمعرفة أثر التدريب في تطوير أداء العاملين ليساهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل يتلاءم مع حاجاتهم الوظيفية، كما سعت الدراسة إلى بيان الفائدة المتحققة من الدورات التدريبية ومدى استفادة المتدربين منها باستخدام قائمة الفحص التي تناولت مؤشرات التدريب وتطوير الأداء، وجاءت النتائج تشير إلى أن هناك علاقة يمكن اعتمادها بين البرامج التدريبية وتطوير الأداء.

دراسة السامرائي (2010): وهدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب التربوي (المتدربون ورغبتهم في التدريب التربوي، المدربون، مناهج برامج التدريب التربوي، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريب التربوي) على تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير)، وقام الباحث بتطوير مقياس تكون من (52) فقرة أمام كل فقرة تدرج خماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً)، وقد تم توزيع (60) استبانته على جميع أفراد مجتمع الدراسة متدربين، استرجع منها (51) استبانته أي بنسبة (85%) و(21) للمدربين استرجع منها (16) استبانته أي بنسبة (76%)، وقد كانت جميع الاستبانات المرتجعة صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين استراتيجيات التدريب التربوي (المتدربون ورغبتهم في التدريب التربوي، المدربون، مناهج برامج التدريب التربوي، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريب التربوي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق.

دراسة أبو سليمان (2008): وهدفت إلى بيان مدى فاعلية التدريب التربوي في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة هو أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتم بشكل مسبق عن طريق سؤال المدراء والموظفين في مكتب الأونروا، ولا بد من الإشارة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الدراسة المذكورة وبحثنا، والسبب وراء ذلك هو تناول التدريب التربوي بأسلوب واضح وسهل في كلا الدراستين.

دراسة العطوي، (2007): وهدفت إلى التعرف إلى أساليب التدريب التربوي وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية التربوية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب التربوي المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وإن المتوسط العام لتصوراتهم مدى فاعلية البرامج التدريبية التربوية جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة، وجود أثر لأساليب التدريب التربوي المتبعة في فاعلية البرنامج التدريب التربوي للمدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية.

دراسة (Daniels, 2003): بعنوان: "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment". وجاءت هذه الدراسة لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية من تدريب الأفراد العاملين في (15) بنك بريطاني. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب التربوي يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب التربوي.

التعقيب على الدراسات السابقة

أوضحت الدراسات السابقة مدى أهمية برامج التدريب في كل من الإنتاجية وتحقيق التنمية المرتقبة، ومدى ضرورة توافر كل من العوامل المادية والتخطيط السليم لبرامج التدريب وتقييم البرامج التدريبية، على تحقيق أفضل النتائج، وذلك لأن التدريب بمثابة عملية متكاملة تحتاج لتكاتف كل العوامل المشاركة حتى يمكن إنجازها بالشكل المطلوب، والتطور الدائم لبرامج التدريب يحقق أفضل تنمية للمورد البشري، لأن المورد البشري بحاجة دائمة إلى التطور والتعلم والتدريب له يكون بمثابة عملية حيوية يحتاج إلى المزيد حتى يحقق أعلى معدلات الأداء ويكون العنصر البشري أن ذلك قادر على المنافسة عالمياً.

تميزت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات، بأنها ستقدم تصور مقترح لتعزيز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

الإطار النظري

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتأهيل والتدريب

1- مفهوم التدريب والتأهيل

عرف (عبد الباقي، 2000) التدريب والتأهيل على أنه «نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل».

ويعرف بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والأفكار الضرورية الخاصة بالعمل، والقدرة على استخدام الوسائل المستحدثة، مما يؤدي إلى تغيير سلوك الأفراد اتجاه المواقف (عباس، وعلي، 2000).

ويعرف التدريب بأنه تلك العملية التي تسعى إلى إكساب الفرد مهارات سلوكية جديدة، من خلال اتباع برامج تدريبية وفق خطوات محددة، وتعد عملية التدريب هي العامل الأساسي في اكتساب الخبرات والمهارات التي تلي الاحتياجات المطلوبة في سوق العمل (المهايني، 2007).

وهو عملية بذل جهد بشكل منظم ومخطط، حتى يمكن إمداد المتدربين بالمهارات والمعلومات التي تمكنهم من تحسين الأداء (عقلة، 2012). كما يعرف بأنه مجموعة من الخبرات يتم نقلها إلى الأفراد على شكل معلومات ومهارات وأفكار خاصة بالمنظمة (منير، 2011).

ومن ناحية أخرى فإن المفهوم التطبيقي للتدريب والتأهيل يعد متطلباً لإعداد العاملين لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسئولية، ومن ثم يتطلب مستوى أعلى من المهارات والقدرات وذلك طوال مسارهم الوظيفي أو المهني، ولذلك فإن التدريب التريوي يعمل على تنمية وتطوير قدرات العاملين بشغل وظائف مستقبلية ذات مستوى أعلى (ابن عيسى، وآخرون، 1428، 35).

ويرى الديدب والحيالي (2015: 39) أن التدريب والتأهيل هو: نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية نماذج التفكير وأنماط الأفعال وتغيير سلوك الفرد وعاداته ومهاراته وقدراته اللازمة في أداء العمل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود على يد مدرب فعّال.

ومن وجهة نظر الشمراي (2019: 116) فإنه يمكن تعريفه بأنه: الوسيلة التي تهيئ الفرد لأداء مهمة من المهام؛ إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية، يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد.

ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتّاب قد اشتهروا في تعريف التدريب والتأهيل بأمر مشترك أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

ولذا يُعد من الضروري ربط التعلم بالتدريب والتأهيل حيث يعد التعلم وسيلة للتدريب والتأهيل ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب والتأهيل، حيث إن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب والتأهيل فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب والتأهيل هو ثمرة التعلم.

ومن التعريفات السابقة للتدريب والتأهيل، يمكن استخلاص أن التدريب والتأهيل عملية مستمرة تهدف إلى:

- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.
- تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.
- تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد.

2- أهداف التدريب والتأهيل

إن هدف التدريب والتأهيل ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد، ولكن أيضاً تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك كله يمكن القول إن رسالة التدريب والتأهيل يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية (السامي، 2004: 47):

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كماً ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به.

- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للترقى للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، ويترب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.
- العمل على استقرار المشروع ومرونته، فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل من الأصول المهمة بالمنظمة، يعملون على ضمان استقراره ومرونته، والاستقرار يعني قدرة المنظمة على الاستمرار مهما حدث من تغيير، أما المرونة فتعني قدرة المنظمة على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل.
- توفير صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة، وتحقيق لا مركزية الأداء والحلول محل القيادات العليا التي تتقاعد أو تنتقل إلى مواقع أخرى.
- الإسهام في إحداث التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وخاصة في حالة الفائض، فمن خلال التدريب والتأهيل التحويلي يمكن تأهيل الفائض لتخصص آخر يسد العجز فيه.
- تقليل زمن أداء الخدمة في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور، مما يؤدي إلى رفع درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة، ويدعم مركزها التنافسي، ويحسن صورتها في أذهان الناس.
- التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي من خلال تنمية المهارات والسلوكيات لتناسب مع مستويات وتخصصات وأساليب العمل المطلوبة للتنظيمات الجديدة.

3- أهمية التدريب والتأهيل

- تظهر أهمية وضرورة للتدريب والتأهيل نتيجة لعدة عوامل منها داخلية وأخرى خارجية، نذكر منها:
- عوامل داخلية: حينما تظهر دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة، وبافتراض أن مجهود العامل مرض، يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع المهارات العامل. ومن هذه الدلائل تدني مستوى الأداء، نقص الخبرات والرصيد العلمي، أو عدم تناسبه مع متطلبات ومستجدات العمل. وهناك علامات أخرى قد تشير إلى حاجة العاملين للتدريب والتأهيل مثل ارتفاع معدل الإنتاج المرفوض لعدم مطابقته للمواصفات، أو ارتفاع نسبة العادم خلال العملية الإنتاجية (المخلفات الإنتاجية) أو لارتفاع في معدل الحوادث الصناعية، وأخيراً هناك البعد الخاص بالمستقبل وهو التغيرات المفروضة على العمل نتيجة إعادة تصميم الوظيفة، أو نتيجة تطبيق اكتشافات تكنولوجية جديدة (سلطان، 1993: 182).
 - عوامل خارجية: تشمل التغيرات السياسية، القانونية والتشريعية، الاقتصادية، التكنولوجية والبيئية، فهذه التغيرات تؤثر على المؤسسة ومنه على إجراءات وأنظمة العمل، والفرد مطالب بالتكيف معها ويعد التدريب والتأهيل وسيلة فعالة لبلوغ ذلك. فمثلاً التغيرات التنظيمية والتوسعات تؤدي إلى تقادم المهارات المكتسبة سابقاً من طرف الأفراد، وتزيد أيضاً من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة لمسايرة التطورات المتلاحقة، كما أن التطورات التكنولوجية التي تزداد دقة وتعقد تلامزها تحسينات على آليات وعمليات الإنتاج تناسبها دقة وتعقيداً، وكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيداً، تطلب ذلك مستوى أعلى من التدريب والتأهيل (حسن، 2003: 167). إن ميزة العوامل الخارجية في العصر الحالي التسارع والتلاحق، لذا لا بد أن يكون التدريب والتأهيل مستمر وجيد حتى يساعد الأفراد في المؤسسة على التحكم في التقنيات الحديثة والمتطورة، حتى تسير المؤسسة التغيرات.

إن التدريب والتأهيل عملية موجهة للتحسين التقني للوسائل البشرية الضرورية للتحكم في وسائل الإنتاج المستعملة وطرق تشغيل هذه الوسائل، فأهمية التدريب والتأهيل تبرز فيما يلي (حنفي، 2002: 345):

- زيادة الإنتاجية: تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب التربوي على حجم الإنتاج وجودته.
- رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوعاً من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التدريب والتأهيل المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.
- تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التدريب والتأهيل الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى

كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

- استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب.

والتدريب جزء لا يتجزأ من نجاح أي منظمة، سواء كانت خدمية أم منتجة، وخاصة في الآونة الأخيرة فقد نال التدريب أهمية بالغة، كونه الطريقة الأضمن لنجاح المنظمات، حيث كان التدريب يعتمد على تزويد العاملين بالمهارات الفنية، مثل التدريب على إعداد ميزانية أو خطة مستقبلية، ولا كن مع التطور الهائل في التكنولوجيا وشدة المنافسة، أصبح التدريب الفني غير كافي تماما، فلا بد من زيادة الاهتمام بالمنتج سواء سلع أم خدمة وتقديمه بجودة عالية مع تحقيق زيادة في الإنتاجية.

وحتى يمكن تحسين الجودة، فلا بد من إجراء تدريب تعليمي، كتدريب الأفراد على رسم الخطط وتحليل البيانات، وتكوين فريق عمل وصنع واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، بالإضافة إلى تزويدهم بالمهارات التكنولوجية العالية. ويضاف إلى ذلك في المنظمات الخدمية التدريب في مجال خدمة المستهلك ومعرفة احتياجاته وأفضل الطرق التي يمكن من خلالها تقديم أفضل خدمة للعملاء.

لذلك فإن التدريب من العناصر الأساسية في رفع الإنتاجية، بمعنى أن التدريب هو أفضل السبل لتحسين الفرد حتى يصبح أكثر معرفة وملما بكل المهارات اللازمة لأدائه العمل بشكل أفضل وبعيد عن أي مخاطر (أبو النصر، 2008). ويقدم التدريب المعرفة وزيادة نسبه المعلومات الجديدة والقدرة على التفكير بشكل أوسع نطاق عما سبق، وكل ذلك عناصر مهمة تعمل على التأثير على اتجاهات العاملين وتعديل سلوكهم داخل المنظمة (اللوزي، 1999).

وتتمثل أهمية التدريب والتأهيل في ثلاث جوانب رئيسية: (توفيق، 1994)

- أ- يعمل التدريب والتأهيل على زيادة الإنتاجية، ورفع معدلات الأداء، ووعي العاملين باحتياجات العمل وأهدافه، وكذلك الربط بين أهداف العمل وأهداف العاملين من خلال تطوير المهارات لديهم وتعديل سلوكياتهم.
- ب- يساعد التدريب والتأهيل على انفتاح المنظمة على البيئة الخارجية، فهي تستمد منها الخبرات والمعارف لتطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد معلوماتها، ومن ثم إخراج منتج عالي الجودة والكفاءة وقادر على المنافسة.
- ج- يساعد التدريب والتأهيل على إرشاد القادة وتطوير أساليبهم الإدارية، وقدرتهم على تحقيق اتصال فعال داخل المنظمة.

ومن ثم لا يمكن تجاهل مدى أهمية التدريب والتأهيل لأي منظمة، مهما اختلف حجمها ونوعها، أو حتى مجال عملها، أو نوع المنتج الذي تقدمه، سواء كان خدمة أو سلعة، وتتخلص أهمية التدريب في أنه أداة تحسين الأفراد وزيادة الإنتاجية للمنظمة، بالإضافة إلى أهميته في مواكبه التطور التكنولوجي والقدرة على التعامل مع الآلات الحديثة مما يترتب عليه تقليل الإشراف والحد من المخاطر الناتجة عن سوء التعامل مع التكنولوجيا الحديثة. وكل ذلك يصب في مصلحة المنظمة وتحقيق استقرارها، ورفع ميزات التنافسية (أبو النصر، 2009).

4- أنواع التدريب والتأهيل

يصنف التدريب والتأهيل إلى أربع تصنيفات وهي على النحو التالي (الهابل، وآخرون، 2011: 6):

- أ- التصنيف حسب مكان التدريب والتأهيل:
 - التدريب والتأهيل أثناء العمل: وهو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.
 - التدريب والتأهيل خارج العمل: يتم بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة التي يعمل بها الموظف.
- ب- التصنيف حسب المرحلة:
 - تدريب ما قبل الخدمة: وهو التدريب والتأهيل الذي يخضع له المتحقون حديثاً بمؤسسة ما، أو لتأهيل أشخاص تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة إليهم.
 - التدريب والتأهيل أثناء الخدمة: وهو التدريب والتأهيل الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة.

ج- التصنيف حسب مستوى التدريب والتأهيل:

- تدريب تنويري.
- تدريب تشغيلي.
- تدريب تطبيقي.

د- التصنيف حسب مجال التدريب والتأهيل:

- تدريب تنموي.
- تدريب مهني.
- تدريب إداري.

5- الاعتبارات الأساسية في التدريب:

إن إدارة الموارد البشرية يجب أن تؤخذ في الحسبان عدة اعتبارات منها:

- تحديد العملاء: العميل في الفكر التقليدي هو المتدرب أي الموظف الداخلي في المنظمة يعاني من مشكلات في الأداء، لكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة العميل كل من له علاقة بالمتدرب وفي مقدمتهم الرئيس المباشر وزملاء العمل وأعضاء فرق العمل التي يعمل بها المتدرب وهم يعبرون عن العملاء الداخليين ثم العملاء الخارجيين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين.
- أصبح العميل أهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة، إذ أن خدمة العميل احد المزايا التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المنظمات المعاصرة لاسيما في ظل إدارة الجودة الشاملة (سلى، 2001: 254).
- تطوير العمليات التدريبية: حسب مفهوم الجودة الشاملة فهي خضوع العمليات لمنطق التحسين المستمر يمكن أن يكون عن طريق (عباس، 2006):
 - تخفيض الوقت المستغرق في الأداء.
 - تحسين أسلوب الأداء.
 - تحديد الأدوات الداخلة في الأنشطة.

- تصميم التقنيات التدريبية: في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصرا أساسيا في ضمان جودة العمل التدريبي كله. وقد تطورت تقنيات التدريب لترتفع إلى مستوى تقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات.

- تخطيط الموارد التدريبية: يمثل البشر أهم مورد في العمليات التدريبية مثل مديري التدريب، مخططي التدريب، مصممي البرامج التدريبية، إحصائي وسائل وتقنيات التدريب..... الخ كما تشمل عملية التخطيط الموارد التدريبية لتحديد الاحتياجات من التجهيزات، الأماكن ووسائل الإيضاح (سلى، 2001: 256).

- اختيار المدربين: يجب اختيار المدربين الذين يتمتعون بالكفاءات التدريبية اللازمة للقيام بالتدريب إن المدرب الذي يعتمد على التدريب على الجودة الشاملة سيكون حافزا للتغيير ولن يكون مجرد شخص يوفر مناهج تقليدية وهذا يحتاج إلى عدد من المهارات الإضافية (المهيدب، 2005: 40): مهارات مبدئية تساعد في الوصول إلى الأشخاص الذين لديهم المعلومات التي يحتاج إليها أو الأشخاص الذين يراد التأثير عليهم، تنمية العلاقات وخلق الألفة بين الجميع، وتفهم وجهات نظرهم واحتياجاتهم، القدرات الشخصية التي تساعد على تحليل الموقف وإيجاد الحلول التي تنجح في كل من المفهوم التقني والسياسي، والحصول على الالتزامات بالعمل وتوليد الموارد.

المحور الثاني- تنمية الموارد البشرية

1- مفهوم التنمية البشرية

تعدد تعريفات التنمية البشرية ومنها ما يلي:

هي عملية زيادة الخيارات أمام الأفراد الذين يمثلون الثروة الحقيقية للأمم (Fergany, 2000: 1).

هي تفعيل القدرة البشرية وتأهيلها للمشاركة الكاملة في السيادة على موارد المجتمع والإمساك بالقوى التي سترسم مستقبله وتحدد مصيره (قبرصي، 2000: 29).

وتتكون من ثلاثة أبعاد: الأول يتمثل في تكوين القدرات البشرية من خلال تحسين الصحة وتطوير المعرفة والمهارات، والثاني يتمثل في استخدام البشر لهذه القدرات في الاستمتاع بسلع وخدمات أو المساهمة في النشاطات الثقافية والاجتماعية، والثالث مستوى الرفاهية البشرية المطلوبة (Fergany, 2000: 2).

والتنمية البشرية عملية أو عمليات تحدث نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل والمدخلات المتعددة والمتنوعة بغية الوصول إلى تحقيق تأثيرات وتشكيلات معينة في حالة الإنسان وفي سياقه المجتمعي (عمار، 1999: 30). وهي تنمية طاقات الإنسان التي تحوى إمكاناته الجسمية والعقلية والسلوكية وذلك عن طريق الوفاء بحاجاته الإنسانية واكتساب القدرة على المشاركة الفاعلة في صياغة الحياة (الزين، 2002: 316).

2- مفهوم تنمية الموارد البشرية

يعد العنصر البشري من أهم موارد المنظمة، وحتى يمكن تحقيق فعالية في الإنتاج لابد من توافر كفاءة في العنصر البشري، فهو مفتاح النجاح لأي منظمة، والذي يقوم باستخدام موارد المنظمة الأخرى من خامات وموارد مالية وإدارة وتسويق، حتى يحقق أهداف المنظمة، وكل تطور في العنصر البشري، هي نقله تطور في المجتمع ومدخل للتقدم والرقى (السعدية، 2010).

كما أن الاهتمام بالموارد البشري ورعايته من أهم الظواهر التي تشغل الكثير من المسؤولين والمدراء، لأن بدون توافر الخبرات في المورد البشري، لا يتحقق نجاح الإنتاج (عبد الباقي، 2001).

ونظراً لأهمية المورد البشري، كان من الضروري أن ينال الاهتمام به وتطوير مهاراته أهمية كبيرة، فالعنصر البشري هو من أهم موارد المنظمة ولذلك تضمنت التنمية البشرية بُعدين أساسيين:

- تنمية المورد البشري تكون في كل مراحل حياة الإنسان المختلفة، حتى يتمكن من تنمية مهاراته حتى يتأقلم مع تطور المجتمعات واختلافاتها.

- تنمية المورد البشري على مستوى المنظمات، هي عبارة عن عملية استثمار المدخلات وإجراء عليها بعض العمليات المنظمة ومن ثم إخراج فرد قادر على تحقيق أهداف المنظمة.

والتنمية البشرية هي مؤشر يعبر عن الرقي البشري في المجتمعات، ولذلك نجد الكثير من المنظمات الدولية تهتم بقياس مدى نمو الدول، وقد اعتمدت هيئة الأمم المتحدة مؤشر التنمية البشرية HDL في عام 1990م، والذي يعتمد على قياس المستوى التعليمي للمجتمعات حسب معيار معين (UNDP, 1990)، وظهر بعد ذلك الكثير من المقاييس المستخدم لقياس مدى التنمية ولكن على عدد من المميزات البشرية التي تخطت المستوى التعليمي (السعدية، 2010).

وتنمية المورد البشري يقصد بها أنها عملية إكساب العاملين المهارات التي يمكن استخدامها الآن أو في المستقبل، حتى يكونوا أكثر قدرة على المنافسة وتحدي العقبات في المستقبل نتيجة التغيرات المستمرة في التكنولوجيا وأساليب العمل المستحدثة، فهي عملية منظمة تقوم بتطبيق المعارف والسلوكيات الإيجابية على الأفراد بهدف تعليمهم ورفع قدراتهم (عبود، والطائي، 2011).

كما أنها تعنى الإعداد والتوظيف للإنسان لكي يصبح قوة عمل منتجة بدرجات متفاوتة من المهارة حسب قدراته وطاقاته وفرص العمل المتاحة لتشغيله (زهري، 2002، 329).

وكذلك بأنها العملية المركبة التي تستهدف الربط الكامل بين خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وخطط وبرامج العمالة بحيث تتحقق أعلى معدلات للإنتاجية وذلك عن طريق وضع وتنفيذ برامج التعليم والتدريب المرهنة اللازمة (الخويت، 2002: 37).

وهي الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة (مصطفى، 2001: 534). ونجاح أداء الموارد البشرية يشير إلى بلوغ الأفراد المتدربة للغايات المطلوبة بكفاءة وفعالية (مصطفى، 2005: 147). ومن خلال التعرض لمفهوم تنمية الموارد البشرية اتضح أنه يركز على الجوانب التالية:

- إعداد الأفراد مهارياً سواء كان بالتعليم أم بالتدريب.
- تنمية الجوانب البشرية من خلال الاعتماد على الذات.
- تحقيق الربط بين إعداد الأفراد واحتياجات سوق العمل.

3- أهداف تنمية الموارد البشرية

تهدف تنمية المورد البشري إلى الحصول على فرد ذو كفاءة في العمل، وفي مختلف الوظائف من أجل تقديم منتجات من سلع وخدمات بجودة وكفاءة عالية، وقادر على الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة، حتى يمكن تحقيق ميزة تنافسية عالية، ومن ثم تحقيق الانتماء والولاء للمنظمة.

وتساهم عملية تطوير العاملين في رفع قدرتهم على التأقلم مع أي تطور تكنولوجي والتعامل مع بكل سهولة ومما يقلل من أخطاء العمل ويساعد على توفير الوقت وزيادة الإنتاجية، وتحقيق المكاسب الفردية (أبو زايد، 2008).

4- وظائف تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية تستهدف جملة من الوظائف التي تعرض لكل من العنصر البشري المتمثل في قوة العمل والمجتمع بقطاعاته المختلفة ولعل من أهم هذه الوظائف ما يلي (حسن، 2002: 23):

- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية والفنية.
- الفردية لسوق العمل.
- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين لسوق العمل
- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
- لتحقيق أهدافه.
- العمل كوسيط بين أفراد سوق العمل.
- تنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط.
- استقطاب الأفراد الذين يحتاجهم ويتطلبهم سوق العمل
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد، لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة داخل قطاعات المجتمع المختلفة.
- تقديم الفرد للعمل وتدريبه.

ولعل الوظائف السابقة توضح جملة من المؤشرات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، سواء كانت هذه الجودة تتعلق ببرامج أو مؤسسات، ويمكن استيضاح ذلك من أن أحد النماذج الشهيرة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management والمعروف بالنموذج الدائري T.Q.M. Wheel Model يركز على أساليب وممارسات الإدارة إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي والإدارة التكاملية للمشروع وذلك من خلال الإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسية هي:

ماذا يتم القيام به؟ من يتولى ذلك؟ كيف يتم ذلك؟

ويتضح من خلال النظرة إلى هذه التساؤلات أن جميعها يرتبط بالوظائف المشار إليها بطريقة مباشرة، سواء كان ذلك من خلال تحديد المهام والوظائف المراد القيام بها، أو وضع جملة من التنبؤات والسيناريوهات التي تشبع هذه المتطلبات، أو وضع استراتيجيات وخطط معينة للقيام بهذه المهام، هذا بالإضافة إلى تحديد أفضل العناصر البشرية التي تتولى هذه المهام... إلخ.

5- نماذج استراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الفعالية في أدائها والتميز في نشاطاتها، وبالتالي فهناك العديد من النماذج لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي حاولت اكتشاف طبيعة العلاقة بين استراتيجية المنظمة وممارسات وسياسات الموارد البشرية. ومن أهم هذه النماذج: (جودة، 2010: 70)

أ- نموذج التناسب الأفضل Best Fit: يؤكد هذا النموذج على الربط بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال تقدير مدى وجود تكامل عمودي Vertical Integration بين الاستراتيجية العامة للمنظمة ورؤية وأهداف وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية فيها. ويذكر (Wright & Shell) بأن المنظمة تحقق كفاءة في الأداء بشكل أفضل عندما تصل إلى مرحلة التكامل العمودي في هذا المجال.

ب- نماذج دورة الحياة Lifecycle Mode: حاول بعض الباحثين الربط بين تطور دورة حياة المنظمة أو دورة حياة المنتج وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ففي بداية حياة المنظمة قد تتبع إدارة الموارد البشرية سياسات مرنة في الاختيار والتعيين، أما في مرحلة النضوج فتتبع إدارة الموارد البشرية سياسات أخرى أقل مرونة من السابق،

- وقد تلجأ إلى أخذ تكلفة الموارد البشرية بعين الاعتبار في إقرار سياساتها، أما عند تراجع المنظمة وأعمال المنظمة فقد تلجأ إدارة الموارد البشرية فقد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى اتباع سياسة الرشد في إنهاء عقود الموظفين.
- ج- النموذج المبني على الموارد Resource-based Model يركز النموذج على العلاقة بين موارد المنظمة وفي مقدمتها الموارد البشرية والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية موارد المنظمة. فالموارد البشرية هي أهم واستخدام موارد المنظمة وبالتالي ينبغي تمكين الموظفين وتحفيزهم على الأداء واستخدام موارد المنظمة المتاحة بالشكل الأفضل، ويعمل النموذج على استغلال الكفاءات في المنظمة: الموارد والقدرات. فالموارد إما أن تكون ملموسة كالموارد البشرية والمالية والتكنولوجية وإما أن تكون غير ملموسة كالماركة التجارية والسمعة. ومن ناحية أخرى فإننا نعني بالقدرات إجمالي المهارات التي تمتلكها المنظمة لتنسيق وإدارة الموارد بكفاءة.
- د- نموذج الممارسات الأفضل Best Practice: يعتمد النموذج على تبني أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي أدت إلى نتائج أفضل من حيث الأداء والجودة والكفاءة، حيث تجري المنظمة مقارنة معيارية Benchmarking مع الممارسات الأفضل، وتحاول أن تتفوق على المنظمات التي تجري المقارنة معها، وهذا ما ينسجم مع مفهوم ال Universalism في التحسين المستمر للأداء.

التصور المقترح

هدف التصور المقترح

تعزيز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية

مبررات التصور المقترح

هناك أسباب كثيرة تدعو إلى ضرورة العمل على تنمية الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

- غياب الفلسفة الواضحة لمفهوم إدارة المورد البشرية والتمسك بالقديم واعتباره الأصل والأساس في تسيير الأمور، وعدم انتهاز مداخل جديدة للتقليل من المركزية الزائدة، وتمكين الإداريين من أدوات تمكّنهم من حرية التصرف والإبداع والابتكار.
- تزايد الدعوة إلى الإصلاح بمؤسسات العمل والإنتاج، وضرورة الاعتماد على مداخل إدارية تواجه التحديات المعاصرة، ومدخل إدارة الموارد البشرية يتفق إلى حد كبير مع القيم الموضوعية، ويهدف إلى إرضاء العامل والمجتمع، وإقامة علاقات مبنية على الصدق والثقة، والعمل كفريق والتحسين التدريجي المستمر.
- يفرض علينا عصر الثورة العلمية والتكنولوجية والتفجر المعرفي والتعاون الدولي الذي نعيش فيه الاطلاع على أفكار وتجارب الآخرين عند النظر في تطوير مؤسساتنا، من أجل الاستفادة من تجاربهم، وإيجاد نوعية جديدة من المواطنين مزودون بقدرات وكفاءات تمكّنهم من مواجهة التغيرات المستمرة، والتكيف مع المستجدات العصرية.
- مدخل إدارة الموارد البشرية تم تطبيقه في العديد من المؤسسات التعليمية في بلدان العالم المتقدم وأثبت نجاحاً ملموساً في ظل ظروف وبيئة المجتمع التي تم التطبيق فيه، الأمر الذي يعطي مؤشراً على إمكانية تطبيقه في إدارة التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية.
- تشتمل تنمية الموارد البشرية على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا كل من العمل والإداري على حد سواء.
- معظم المنظمات تدار بأسلوب بيروقراطي بالتمركز حول الهيكل التنظيمي، بمعنى أنهم يحاولوا أن يستمدوا مزاياهم التنافسية من خلال تشغيل كياناتهم (الوحدات الإدارية والمستويات الإدارية المختلفة) بدلاً من تسخير الموارد البشرية لدى المنظمات، فالمنظمات والمؤسسات في الولايات المتحدة تعتمد في أسلوبها على الاهتمام بالموارد البشري وخصوصاً الموهوبين منهم في تحقيق أهدافهم، أي أنهم يستثمرون في المورد البشري بحيث تقوم هذه المنظمات بترجمة الكفاءات والقدرات التي تكون قادرة على خلق المزايا التنافسية إلى محددات ومهارات تتكامل مع عمليات التوظيف وتقييم الأداء. ولا يزال الكثير من الأشخاص يخلطون بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموهبة، ومن المهم جداً أن يندمج نظام إدارة الموهبة مع كل جوانب إدارة الموارد البشرية، وهناك تداخل واضح بين إدارة الموهبة والتعيين والتطوير والتنوع والحفظ وممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي. ولكن هناك فارق

واحد مهم، وهو أن نشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة، بينما إدارة الموهبة هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي.

- استراتيجية تنمية الموارد البشرية ذات الكفاءة والفعالية يتوقف عليها استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث تقوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية على توفير وتلبية احتياجات كافة الإدارات والأقسام الأخرى بالمنظمة من الموارد البشرية ذات الكفاءة والمناسبة، والمدرّبة والمؤهلة، والتي تمتلك قدرات ومهارات وخبرات ومعارف عالية تستطيع بسهولة التأقلم مع الوضع الحالي للمنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، وهنا يجب على تنمية الموارد البشرية أن توائم بين استراتيجيتها الفعالة واستراتيجيات المنظمة بشكل عام وأن ترفدها بالأفراد ذوي الكفاءة والقادرين على تلبية وتحقيق الأهداف الأنية والمستقبلية للمنظمة، أيضاً لا بد لها من تكييف استراتيجياتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في استراتيجية المنظمة ككل.

- تطورت مهام الموارد البشرية بسبب الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري بوصفه عاملاً مهماً وأساسياً في التأثير في إنتاجية المنظمة، ونتيجة للتغير في الفلسفة الإدارية وإتباع الأسلوب الديمقراطي في القيادة كذلك، وبناءً على هذا التطور أضيفت مهام تتطلب التنمية المستمرة للموارد البشرية.

محاور التصور المقترح

أولاً - تفعيل المدخل الاستراتيجي للتدريب والتأهيل

بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين (Appleby & Marvin, Innovation Not Limitation, 2000: 554- 561).

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب والتأهيل في الأدبيات والأطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب التربوي على أداء الأفراد العاملين (Leonard & McAdam, 2011: 4- 13).

ومما سبق، يمكن للباحث استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التدريب والتأهيل بأنها «عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب والتأهيل هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها».

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم...إلخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية.

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
- التخلص من كل العوامل المحيطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.
- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.
- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب التربوي والتحفيز.
- اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب التربوي.

- اعتماد برامج التطوير والتدريب التربوي لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون استراتيجية التدريب التربوي التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها.
- ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتأهيل خمسة ركائز أساسية وهي (السالم، 2002: 13، 15):
- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب والتأهيل من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.
- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين ذوي الكفاءة، حيث إن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.
- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب التربوي في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعزف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.
- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:
- هل ندرّب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟
- ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريب والتأهيل؟
- من المسئول عن التدريب والتأهيل في المنظمة؟
- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتأهيل والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب والتأهيل أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب والتأهيل أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة (أبو دولة، وطهماز، 2004: 1975).
- وتتم عملية إعداد استراتيجية التدريب والتأهيل بالمراحل التالية (القطامين، 2002: 76):
- تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديموغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب والتأهيل وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب والتأهيل عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- وتساهم استراتيجية التدريب والتأهيل في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة (Zdunczyk & Blenkinsopp, 2007: 25-40)، حيث تلعب استراتيجية التدريب والتأهيل دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة.

ثانياً - تفعيل مراحل العملية التدريبية والتأهيلية

1- التحضير للتدريب والتأهيل

يبدأ التحضير بتحديد الاحتياجات التدريبية والتأهيلية التي تعد نقطة البداية في نشاط التدريب والتأهيل، حيث يقوم المسئول عن إعداد خطة التدريب والتأهيل بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين، تتناسب مع ظروف وإمكانات المؤسسة (عبد الباقي، 2001: 201، 202).

فالتحضير للتدريب يضم عنصرين هما:

أ- الاحتياجات التدريبية والتأهيلية: تحدد بوجود فجوة بين الأداء الفعلي للعمال وبين متطلبات الوظيفة أي الأداء المعياري، وقد يقوم الموظف أو الرئيس المباشر أو إدارة التدريب والتأهيل بتحديد هذه الاحتياجات، التي تدل على أن بعض الأفراد تنقصهم المعرفة والخبرة والتي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب والتأهيل (ماهر، 2003: 472)، كما تدل أيضا على وجود مشكل يتطلب حله أو عن هدف يُراد الوصول إليه والوسيلة هي التدريب التربوي.

ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية والتأهيلية من خلال:

- تحديد معيار مرجعي للمهارات اللازمة لأداء الأعمال والتي تلبى أهداف المؤسسة، فتشخيص البيئة الداخلية والخارجية يبرز نقاط الضعف والتهديدات في مهارات وقدرات الأفراد، مقارنة بمهارات وقدرات الأفراد في مؤسسات منافسة لها.

- إعطاء المورد البشري فرصة المطالبة بالتدريب والتأهيل، سيساهم بشكل فعال في تحديد الخطوط الأساسية لصياغة خطط التدريب والتأهيل في ظل ظروف العمل الراهنة.

- وتنوع الحاجات التدريبية التربوية إلى (ibid: 127):

- حاجات شخصية: يتم تسمية الحاجة التدريبية والتأهيلية بالحاجة التدريبية الشخصية، عندما يسعى الفرد لتحقيق هدف ما في حياته سواء داخل أو خارج المؤسسة، لكن ليس له علاقة مباشرة بأهداف المؤسسة، ويرى أن التدريب والتأهيل سيساعده على تحقيق هدفه.

- حاجات فردية: يتعلق بحاجة نابغة من مشكل أو هدف يخص الفرد، في حدود المنصب المشغول حاليا أو للحصول عليه مستقبلا، مع موافقة الرؤساء المباشرين وإدارة المؤسسة.

- حاجات جماعية: تتعلق بالجماعات وفرق العمل، وتخص كل الموارد البشرية لوحدة أو القسم.

ب- خطة التدريب والتأهيل: هي مجموعة من الترتيبات الخاصة بأنشطة التدريب والتأهيل مصممة للمستقبل، وهي ترجمة عملية لسياسة التدريب والتأهيل. ويتم تحضير الخطة التدريبية والتأهيلية بجرد وتحليل الاحتياجات، بعده تحضير البرامج التدريبية استنادا إلى الأهداف المراد بلوغها، تجميع البرامج في خطة عامة هي خطة التدريب والتأهيل الخاصة بالمؤسسة المصادقة عليها.

إن التخطيط للتدريب والتأهيل يأخذ ثلاث مراحل أساسية هي:

- مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن: هذه المرحلة مهمة جدا لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التدريب والتأهيل بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تدريبهم وتأهيلهم.

- مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات: هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والطبيعية والبشرية وتحديد حجم احتياجات التدريب والتأهيل عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.

- مرحلة تعيين واختيار الجهاز التدريب والتأهيل: سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها، فاختيار الجهاز التدريبي والتأهيلي يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتدربين.

كل هذه المراحل الثلاث تشكل الدراسات الأولية التي تجرّمها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم عملية التخطيط

للبرنامج التدريب والتأهيل (طاطاي، 2003: 46).

2- تنفيذ التدريب والتأهيل

التنفيذ هو القيام بالعملية التدريبية التأهيلية من خلال إعطاء دفع وحركية للبرامج المخطط لها، فبعد المصادقة على خطة التدريب والتأهيل، تصبح وثيقة عمل ليس فقط لفريق التدريب والتأهيل، بل لكل مسئول عن ضمان سير المخطط، فتنفيذ التدريب والتأهيل يتطلب تعاون وثيق ومتناسق، واهتمام المؤسسة ككل، حتى يتم في ظروف جيدة. إن مسؤولية سير الخطة تقع على عاتق أفراد ينتمون إلى مصلحة التدريب والتأهيل، مكلّفون بما يلي (Soyer,OP.cit : 182):

- تحليل الطلب ومتطلباته، أي موضوع التدريب التربوي وأهدافه مع توثيق دقيق ومحدد لها.
 - تصور حالة المتدربين مستقبلاً، أي ما يكونوا عليه بعد التدريب والتأهيل.
 - تحديد الاستراتيجية واختيار الوسائل المناسبة.
 - أخذ التغيرات المحتملة في الحسبان وتصميم مخطط لذلك.
 - تحديد الإمكانيات وشروط الإنجاز.
 - تحديد طريقة وأسلوب التقييم.
 - تحضير سجل التكاليف وأي شراء محتمل لخدمات خارجية.
 - جدولة الدورات التدريبية والتأهيلية وانطلاق النشاطات.
 - متابعة التطبيق والإنجاز وتقييم مختلف الأهداف.
- ويهم المؤسسة أن يتم التدريب التربوي بضمن مردود إيجابي، لذا تتبع عملية تنفيذ التدريب والتأهيل بعملية التقييم، للوقوف على مدى تحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات.

ثالثاً - توظيف ممارسات إدارة المعرفة في إدارة وتنمية الموارد البشرية

- أشار (Barrett , 2015) إلى أن أفضل الممارسات في إدارة المعرفة يتم استخدامها في المنظمات من خلال رأس المال البشري وأعدّها بخمس ممارسات رئيسة وهي على النحو الآتي:
- الممارسة الأولى: البدء بتعريف واضح لوضع الأهداف والغايات الواقعية والمحددة بدقة من قبل المنظمات للمبادرات التي يمكن لإدارة المعرفة من رسم ملامحها بدقة قبل تطبيقها على نطاق أوسع في المنظمة.
 - الممارسة الثانية: استخدام أسلوب الوضوح في التعامل مع الموظفين والحرص على تقديم إجابات مفهومة ومركزة ومنظمة تستهدف القصد من وراء المبادرات المطلوبة منهم وما هي النتائج المتوقعة مستقبلاً.
 - الممارسة الثالثة: الدعم لإنشاء مركز لإدارة المعرفة التشاركية والذي يمكن من ابتكار محتوى مفيد بطريقة سريعة وبتكلفة أقل من خلال الحفاظ على التواصل الاجتماعي كجزء من استراتيجية إدارة المعرفة الخاصة بالمنظمة.
 - الممارسة الرابعة: التعرف على قيمة ما لا تعرفه من خلال القيام بإجراء التحليلات المالية لاكتشاف الفجوات في الإنجازات المتحققة من خلال جمع المعلومات السوقية خارج المنظمة؛ والذي يضمن التفاعل أسرع مع احتياجات المستهلك المتزايدة التحسين بشكل مستمر في المنتجات والاستفادة أكثر من الكفاءات وخلق أفضل تجربة يمكن تقديمها من قبل الموظفين للعملاء.
 - الممارسة الخامسة: التفكير بمنظور أوسع وأشمل. فقد تبدأ المبادرات صغيرة؛ من خلال فكرة مطروحة من قبل موظف. ولكن القيمة المعرفية قد تتجاوز كل التوقعات. وقد يكون هناك مميزات كثيرة عبر المنظمة. والذي يجب التعامل معها على أنها مبادرة شراكة من خلال الموظفين في المنظمة وليس مجرد حلاً فردياً مطروحاً من موظف واحد. ويرى الباحث أن للخمس ممارسات لإدارة المعرفة دور فاعل على رأس المال البشري. وذلك بتحفيز الموظفين أكثر من خلال إظهار ما يملكونه من معرفة ضمنية كامنة وتحويلها إلى صريحة. الأمر الذي سيدفعهم إلى الإبداع والابتكار وبذل الجهود لتحسين الإنتاج وتنويعه لمجاراة طلبات العملاء واحتياجاتهم.

رابعاً - تفعيل توظيف التدريب والتأهيل داخل المؤسسات

يُقصد بتوظيف التدريب من وجهة نظر الشرقي (2017: 8) بأنه: «التدريب المخطط الذي يتم في المؤسسة لتحقيق أهداف محددة، وإحداث تنمية مهنية مستدامة، من خلال إحداث تغييرات في عمق العمل داخل المؤسسة وحل مشكلاتها عن طريق برامج تدريبية معدة مسبقاً».

في حين يشير محمد (2016: 228) إلى أنه: مجموعة المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات المتعلقة بالتدريب والتأهيل، وتعمل على تحقيق أهداف التدريب فيما يتعلق بتنمية العامل مهنيًا داخل المؤسسة عن طريق قيامها بمجموعة من الأنشطة يتم تضمينها داخل التدريب، والعمل على إكساب العاملين تلك القيم والممارسات.

كما يشير مصطلح توظيف التدريب إلى: الأنشطة التي تركز بشكل مباشر على المسؤوليات الحالية للعامل وتهدف عادةً إلى تحقيق أهداف قصيرة الأجل وفورية، وغالبًا ما يُنظر إليه على أنه التحضير للعمل أو كتأهيل لتولي مهمة أو مسؤولية عمل جديدة. فقد ينطوي توظيف التدريب على فهم المفاهيم الأساسية والمبادئ كشرط أساسي لتطبيقها في التدريس والقدرة على إظهار المبادئ والممارسات في المؤسسة (4: Boudersa, 2016).

وترى الشثري (2016: 9) أن توظيف التدريب يعني: مجموعة من الأنشطة المنتظمة والهادفة، الموجهة للعاملين داخل المؤسسة من خلال الزملاء أو الرؤساء المؤهلين؛ بهدف إحداث تغيير ثابت نسبيًا في المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوك لتحقيق مزيد من الكفاءة والفاعلية المهنية المستدامة.

كما ذكر عتريس (2011: 244) بأنه: نوع من تدريب العاملين أثناء الخدمة داخل المؤسسات، والذي يتضمن مجموعة من البرامج والدورات التدريبية وورش العمل لرفع كفاءته وتطوير أدائه، وهذا النوع من التدريب يأتي مصاحبًا للعمل، ويتم من خلال الكوادر المعنية ذات الخبرة في كل تخصص بالمؤسسة.

وتتعدد أهداف توظيف التدريب والتأهيل؛ حيث أورد عبد اللاه (2016: 455) مجموعةً من أهداف توظيف التدريب،

كما يأتي:

- تنمية مهارات البحث العلمي باختيار العامل أفضل المصادر التربوية والمعرفية، والمهارات التي تحقق تطويره المهني.
- إلمام العاملين بالمهارات التقنية، ومهارات القياس والتقويم.
- تحسين أداء العاملين وخبراتهم العملية ورفع روحهم المعنوية.
- تحويل المؤسسة إلى مركز للتعليم والتعلم في الوقت ذاته.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو المدرسة وخاصة العاملين الجدد، وشعورهم بالرضا الوظيفي.
- التطوير المهني للعاملين باستغلال كافة الإمكانيات المادية والبشرية في تطوير عملية التنمية المهنية.
- تنمية مهارات الإبداع وحل المشكلات داخل المؤسسة، وتجويد البرامج التدريبية لضمان جودة المخرجات.

ولكي تُطبّق برامج توظيف التدريب بالمؤسسات بشكلٍ فعّال؛ لا بد من متطلبات تسهم في تجويدها وتمكينها من تحقيق أهدافها التي ترمي إليها، وتتنوّع هذه المتطلبات وفقاً لطبيعة البرامج التدريبية، وكيفية تقويمها وقياس أثرها؛ وبالتالي فقد أوردت (6: 2014) American Psychological Association مجموعةً من الأمور التي يجب مراعاتها لإنجاح توظيف التدريب؛ وهي: اختيار المكان والزمان المناسبين لتنفيذ تلك البرامج، مع انتقاء أفضل الكوادر البشرية لتنفيذها، وتركيز العاملين على تطوير معارفهم وخبراتهم، والملاءمة بين مستوى العاملين وعددهم ومؤهلاتهم الوظيفية، ووضوح أهداف البرامج التدريبية وتنوع أساليب عرضها.

كما صنّف النفيعي (2015: 44)؛ والشرقي (2017: 45) هذه المتطلبات إلى أربعة متطلبات جوهرية، وهي:

- المتطلبات الإدارية: وتشتمل صياغة خطط التدريب واعتماد آلية معينة لتقويم التدريب، واعتماد وحدة التدريب ضمن الهيكل التنظيمي، وإيضاح أدوار القائمين عليها، ومنح المزيد من الصلاحيات لإدارة المؤسسة لتحسين خططها، وإيجاد المناخ الملائم الذي يعزز عملية التحسين، إلى جانب تخصيص ميزانية كافية لعمليات التدريب.
- المتطلبات الفنية: وتشتمل ابتكار أدوات للوقوف على الاحتياجات التدريبية الحقيقية، وإعداد نماذج الأوراق والشهادات المطلوبة لمراحل عملية التدريب، وتحديد آلية لانتقاء البرامج التدريبية بما ينسجم والتطورات

- الحديثة، وأيضاً آلية لانتقاء المتدربين، وتصميم قاعدة لبيانات التدريب، بالإضافة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه التدريب، وإعداد العاملين بالمؤسسة لعملية التوطين والتكيف معها.
- المتطلبات المادية: وتتضمن توفير التجهيزات والمواد المطلوبة لعملية التدريب، والمتمثلة في توفير قاعة مخصصة للتدريب، وتجهيزها بالأثاث والتقنيات والأجهزة اللازمة للعرض والتدريب ووسائل الاتصال.
- المتطلبات البشرية: وتتضمن إعداد الموارد البشرية المدربة لعملية التدريب، كتوفير مدرب معتمد في كل مؤسسة أو عدد من المؤسسات، ومخطط برامج التدريب، ومسئول التجهيزات الفنية والصيانة، ومنسق البرامج التدريبية، وأيضاً مسئول لعملية التقويم، ومسئول إعلامي.

كما أشار (Alkhwaldh 2017: 61) إلى متطلبات توطين التدريب على النحو الآتي:

- امتلاك المدربين المعارف والمهارات الأساسية التي تمكنهم من إتقان العملية التدريبية وتنفيذها.
- تقييم الأداء الفعلي للعاملين للوقوف على نقاط القوة لتطويرها، ونقاط الضعف لتنميتها.
- توفير البيئة التدريبية الملائمة لطبيعة البرامج التدريبية، مع الاستفادة من التقنيات الحديثة في إنجازها.
- الاستفادة من الاتجاهات التدريبية الحديثة ومواكبتها؛ لتحفيز العاملين وتشجيعهم على حضور البرامج التدريبية.

متطلبات تنفيذ التصور المقترح

فعلى المؤسسات السعودية، السعي لبناء منظومة من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والقدرة التنافسية على مراحل متدرجة ومتشابكة، لها الأهمية نفسها، وهي:

- مرحلة توفير البيئة التنظيمية الحاضنة للموارد البشرية في المؤسسات، وذلك من جانبين الأول المادي المتمثل في: توفير هيكل تنظيمي مرن لإدارة الموارد البشرية، وزيادة الإنتاج لها، والشراكات الدولية. الثاني القيمي المتمثل في: نشر ثقافة إدارة الموارد البشرية، بالإضافة لتوفير المكافآت والتعزيزات المادية المسهمة في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمحافظة على ما تمتلكه المؤسسة منها.
- مرحلة إعداد إنسان مجتمع المعرفة، وهو العامل الأكثر فاعلية في بناء مجتمع عصر الانفجار المعرفي والتكنولوجي والتحديات المتعددة، وهو التحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسات: إعداد الإنسان الذي يمتلك مهارات هذا المجتمع، وآلية تنفيذ ذلك أن يعتني المجتمع بكل ما من شأنه تنمية الروح الفكرية للأجيال، حتى يمتلك زمام القوة، ويصبح ضمن المجتمعات المعرفية.
- توفير بنية تحتية قادرة على إنتاج ونشر المعلومات وإتاحتها بمنتهى الشفافية لجميع أفراد المنظمة، وتوظيف التقنية الحديثة لخدمة وظائف الجامعة، التعليم والبحث العلمي ونشر المعرفة وتبادلها وتطبيقها من خلال أن تكون التخصصات التي تُدرس في الجامعات تلبى حاجات المجتمع ومتطلبات العصر".
- تكامل عناصر منظومة العمل بالمؤسسات، بتوفر محاوره وهي محور الاستراتيجية الذي يعمل على بناء خطط التطوير، ومحور التقنية الذي يهتم بالتقنيات التي يقوم عليها مجتمع المعرفة، إنتاجاً للمعرفة ونشراً لها عبر التقنيات الحديثة، ومن ثم محور دورة المعرفة والذي يشمل توليد المعرفة ونشرها وتوظيفها، بما يحقق التنمية المستدامة، التي أكدت عليها رؤية 2030 والذي يجعل المجتمع متمتعاً بأنشطة المعرفة إنتاجاً، ونشراً، وتوظيفاً، وتسويقاً. ويجرى هذا الاستثمار، من خلال نشاط البحث والاختراع والابتكار، حيث يجب على المؤسسات، تحفيز ورفع المستوى المعرفي لديها، واستثمار مخرجات البحث والاختراع والابتكار، ما يترتب عليه إنتاج سلع وخدمات وطنية بقدرات تنافسية عالية، وقابلة للتصدير. ومن ثم الإسهام الفعال في استدامة عملية التنمية، وبناء مجتمع معرفة مستدام.

نتائج الدراسة

- يمكن تعزيز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية من خلال تفعيل المدخل الاستراتيجي للتدريب والتأهيل، وتفعيل مراحل العملية التدريبية والتأهيلية والتي تشمل: التحضير للتدريب والتأهيل، تنفيذ التدريب والتأهيل، توظيف ممارسات إدارة المعرفة في إدارة وتنمية الموارد البشرية، وتفعيل توطين التدريب والتأهيل داخل المؤسسات.

- يعد التدريب والتأهيل عملية مستمرة تهدف إلى: تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل، وتزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة، تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد.
- التدريب والتأهيل عملية موجهة للتحسين التقني للوسائل البشرية الضرورية للتحكم في وسائل الإنتاج المستعملة وطرق تشغيل هذه الوسائل.
- يصنف التدريب والتأهيل إلى أربع تصنيفات وهي على النحو التالي: التصنيف حسب مكان التدريب والتأهيل، التصنيف حسب المرحلة، التصنيف حسب مستوى التدريب والتأهيل، التصنيف حسب مجال التدريب والتأهيل.
- يركز مفهوم تنمية الموارد البشرية على الجوانب التالية: إعداد الأفراد مهارياً سواء كان بالتعليم أم بالتدريب، تنمية الجوانب البشرية من خلال الاعتماد على الذات، تحقيق الربط بين إعداد الأفراد واحتياجات سوق العمل.

توصيات الدراسة

- 1- تركيز الجهات المسؤولة عن التدريب والتأهيل بالمملكة على الاستفادة من التصور المقترح في تنمية الموارد البشرية.
- 2- تخصيص ميزانية مناسبة لتفعيل التدريب والتأهيل بمؤسسات التدريب بالمملكة العربية السعودية.
- 3- ربط التدريب والتأهيل باحتياجات سوق العمل ومستجداته من خلال المسح الشامل بشكل مستمر لاحتياجات سوق العمل ومتطلباته.
- 4- جعل التدريب أثناء الخدمة متطلب أساسي من متطلبات الترقية الأعلى داخل مؤسسات العمل السعودية.
- 5- تقديم حوافز تشجيعية للحصول على الدورات التدريبية في مجال التخصص.
- 6- وضع خطة استراتيجية محكمة لضمان تدريب وتأهيل جميع العاملين في مختلف قطاعات العمل بالمملكة.
- 7- تخصيص إدارة مستقلة لاستقطاب وإدارة المواهب البشرية داخل مؤسسات العمل بالمملكة.

مقترحات الدراسة

- 1- معوقات تنمية الموارد البشرية بمؤسسات العمل السعودية وآليات التغلب عليها من وجهة نظر العاملين بها في ضوء بعض المتغيرات.
- 2- واقع إدارة الموارد البشرية بمؤسسات العمل السعودية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.
- 3- واقع إدارة الموارد البشرية بمؤسسات العمل السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.
- 4- واقع إدارة الموارد البشرية بمؤسسات العمل السعودية وعلاقته بجودة الأداء لدى العاملين من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.
- 5- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات العمل السعودية وآليات تحققها من وجهة نظر الخبراء.
- 6- واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات العمل السعودية من وجهة نظر العاملين بها في ضوء بعض المتغيرات.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو أحمد، محمد عبد المطلب. (2016). أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة: دراسة تقويمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مدينة السادات. مصر.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2008). إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2009). مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو دولة، جمال، وطهماز، رياض. (2004). واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ.
- أبو زايد، بسمة. (2008). واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطوره، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة- الجامعة الإسلامية - غزة.
- أبو سليمة، بسمة. (2008). مدى فاعلية التدريب التربوي في تطوير الموارد البشرية في مكتبة الأونروا بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ابن عيسى، علوي، وآخرون. (1428هـ). استراتيجية التدريب التربوي كمحرك أساسي لنمو صناعي، المؤتمر الهندسي السعودي السابع، جامعة الملك سعود.
- الخاجة، فاطمة عبد الحميد. (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة القاهرة، القاهرة.
- الخويت، سمير عبد الوهاب. (2002). التعليم العالي ومستقبل القوى البشرية في دول الخليج العربي، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (6).
- الديب، إبراهيم رمضان؛ والحيالي، وليد ناجي. (2015). التدريب في المؤسسات التعليمية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- الزين، صالح علي. (2002). موقع التنمية البشرية من التنمية بمفهومها العام، المؤتمر العلمي الرابع (التربية ومستقبل التنمية البشرية في الوطن العربي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين)، (23-21) أكتوبر 2002م، كلية التربية، بالفيوم، جامعة القاهرة.
- الساسي، ابن زاهي منصور. (2004). التدريب التربوي كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس.
- السالم، مؤيد، وصالح، عادل. (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- السامرائي، أحمد هشام. (2010). أثر استراتيجيات التدريب التربوي لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي: قطاع الكهرباء في العراق أنموذجاً، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمرك، كلية الإدارة والاقتصاد.
- السعدية، حمدة بنت حمد بن هلال. (2010). التدريب التربوي في سلطنة عمان رؤية مستقبلية لتنمية الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة.
- الشثري، جواهر صالح. (2016). تطوير الأداء المهني للمعلم في ضوء مفهوم توطين التدريب في مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض: تصور مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة. كليات الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- الشرفي، أماني عبد العزيز. (2017). متطلبات توطين تدريب معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كليات الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض. المملكة العربية السعودية.

- الشمراني، شرعاء علي. (2019). درجة إسهام مركز التدريب التربوي في تطوير العملية الإشرافية. *المجلة العربية للتربية النوعية*. ع.8. ص ص 111 – 142.
- الصطوف، محمد الحسين. (2008). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية.
- العطوي، صالح. (2007). أثر أساليب التدريب التربوي على فاعلية البرامج التدريب التربوية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب التربوي المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن
- القطامين، أحمد (2002). *الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية*، عمان: دار مجدلوي للنشر والتوزيع.
- الكردي، أحمد. (2010). *مبادئ التدريب الفعال في منظمات الأعمال*، نسخة إلكترونية.
- اللوزي، موسى. (1999). *التطوير التنظيمي*، القاهرة: دار وائل للطباعة والنشر.
- المبيضين، عقلة محمد؛ وجرادات أسامة محمد. (2012). *التدريب الإداري الموجه بالأداء*، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- المهيايبي، محمد خالد. (2007). *التدريب والتأهيل في مجال تطوير القيادات الإدارية في سورية على أبواب الألفية الثالثة*، المعهد الوطني للإدارة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية – حلب، أبريل.
- المهيديب، علي عبدالله. (2005). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- النفيعي، محمد بن سعود. (2015). متطلبات توطئ التدريب بمدارس التعليم الثانوي (نظام المقررات) من وجهة نظر المديرين والمعلمين بمدينة مكة المكرمة. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية.
- الهبايل، وسيم إسماعيل؛ وأبو عرب، شعبان محمد؛ وأبو ستة، عماد جمعة. (2011). *مدى فاعلية التدريب التربوي في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة*، دن.
- الهيبي، خالد عبد الرحيم. (2004). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*، عمان: دار وائل للنشر، 2004.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2003). *تقرير التنمية الإنسانية للعام 2003م*، الصندوق العربي الإنمائي والاقتصادي والاجتماعي، المكتب الإقليمي للدول العربية، الأردن.
- توفيق، عبد الرحمن. (1994). *العملية التدريبية، موسوعة التدريب والتنمية*، الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- توفيق، عبد الرحمن. (1998). *تقييم التدريب التربوي: المردود والعائد على الاستثمار البشري*، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- جاسم، أحمد عيدان. (2012). *تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها: إطار نظري*، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد الرابع، العدد الثامن.
- جودة، محفوظ أحمد. (2010). *إدارة الموارد البشرية*. دار وائل: عمان.
- حسن، راوية. (2003). *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2003.
- حنفي، عبد الغفار. (2002). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- رواس، فائزة. (2007). «مواصفات جودة التدريب أثناء الخدمة في التعليم العام» ورقة مقدمه للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) *اللقاء السنوي الرابع عشر للجودة بفرع الجمعية بمنطقة القصيم «الجودة في التعليم العام»*.
- زهري، زينب محمد. (2002). مفهوم التنمية البشرية الأبعاد والمكونات والمؤشرات، *المؤتمر العلمي الرابع (التربية ومستقبل التنمية البشرية في الوطن العربي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين)*، (21-23) أكتوبر 2002م كلية التربية بالفيوم، جامعة القاهرة.

- سعيداني، سميرة. (2015). تنمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية: دراسة في دور المؤسسات الداعمة للصناعات المصرفية الإسلامية، جامعة الأزهر – مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي.
- سلطان، حمد سعيد. (1993). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت.
- سليمة، باسمه علي حسن. (2007). مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي – غزة، كلية تجارة، قسم إدارة أعمال.
- سهيلة محمد عباس. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شخاترة، هاشم أحمد، وختاتنة، سامي محسن. (2022). توجس الاتصال لدى المتدرب في معاهد مؤسسة التدريب المهني وعلاقته بالسلوك الفوضوي، مجلة التربية، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد 194، إبريل، الجزء الأول، ص ص 301-336.
- شواشرة، عاطف حسن. (2006). التعليم الجامعي المفتوح وتعليم الكبار، مؤتمر دور المنظمات الأهلية العربية في تحقيق الأهداف التنموية للألفية في الدول العربية، الشراكة لبناء المستقبل. الكويت، 20-18 كانون أول.
- طاطاي، كمال. (2003). دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة المؤسسة وطنية، مركب السيارات الصناعية (CVI) بالروبية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- عباس، سهيلة محمد، وعلي، حسين علي. (2000). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح. (2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2001). الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الحميد، فاطمة. (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- عبد اللاه، محمد منصور أحمد. (2016). التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة (S-BPD) في ضوء التوجهات العالمية الحديثة. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج. م 45. ع 45. ص ص 437-505.
- عبود، محمد، الطائي، علي. (2011). الأساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي دائرة (البحث والتطوير) ووزارة التخطيط، المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات: دراسة مقارنة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد3، عدد3.
- عتريس، محمد عيد. (2011). بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في تدريب المعلمين داخل المدرسة وإمكانية الاستفادة منها في مصر. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. ع 29. ص ص 239-265.
- عمار، حامد. (1999). تنمية البشرية وتعليم المستقبل: دراسات في التربية، القاهرة، مكتبة الدار العربية للكتاب.
- عيداروس، أحمد نجم الدين؛ ومنصور، فيولا منير؛ وفراج، تامر إسماعيل. (2019). الخبرة الماليزية في تطوير وحدات التدريب بمدارس التعليم العام وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة كلية التربية. م 30. ع 117. ص ص 255-309.
- قبرصي، عاطف عبد الله. (2000). التنمية البشرية المستدامة في ظل العولمة التحدي العربي، سلسلة دراسات التنمية البشرية، الأمم المتحدة، نيويورك.
- ماهر، أحمد. (2003). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط 7، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- محمد، رجاء جاسم، وفتاح، ابتسام أحمد. (2011). أثر برامج التدريب في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 27.
- محمد، زكي حمدي. (2016). تطوير ثقافة التدريب بمدارس التعليم العام في ضوء خبرات بعض دول آسيا. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. م 3. ع 6. ص ص 222-305.

- مصطفى، أحمد سيد. (2001). *المدير وتحديات العولمة: إدارة جديدة لعالم جديد*، القاهرة، النهضة العربية.
- مصطفى، أحمد سيد. (2005). *المدير ومهاراته السلوكية*، مصر.
- منير، نوري. (2011). *الوجيز في تسيير الموارد البشرية*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- نوري، مظفر محمد. (2013). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 3 (2).
- وزارة التعليم. (2016). *وثيقة رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية*. الرياض.
- وزارة الخدمة المدنية. (1437). *برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية*: <https://www.mcs.gov.sa/HR/Pages/target-hr.aspx>.
- وزارة الخدمة المدنية. (2015). *دليل إرشادي لإدارة الموارد البشرية*، أغسطس.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Ahn, J. (2017). Taking a Step to Identify How to Create Professional Learning Communities: A Case Study of a Korean Public High School on How to Create and Sustain a School-based Teacher Professional Learning Community. *International Education Studies*. Vol.10. No.1. pp 82-92.
- Alkhaldeh, A. (2017). School-Based Teacher Training in Jordan: Towards On-school Sustainable Professional Development. *Journal of Teacher Education for Sustainability*. Vol. 19. No. 2. pp 51-68.
- American Psychological Association (2014). *Assessing and Evaluating Teacher Preparation Programs: ApA Task Force Report*. Retrieved on March 15, 2020, from: <https://www.apa.org/ed/schools/teaching-learning/teacher-preparation-programs>.
- Appleby, A. & Marvin, S. (2000). Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 415, pp.554-561.
- Aswathappa, K. (2008). *Human Resource Management: Text and Cases*. New: Delhi: Taka, McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Barrett, Bob. (2015). Measuring Human Capitals Contribution to knowledge Management in today's Workplace. *The 12th International Conference on Intellectual Capital Knowledge Management & Organizational Learning*. The institute for knowledge and Innovation Southeast Asia (IKI-SEA) of Bangkok University. Bangkok ,5-6 nov 2015.
- Daniels, Sharon. (2003). "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment", *Journal of Business Strategy*, Vol. 24, Issue 5, 2003, pp.39-42.
- Denis Leonard, Rodney McAdam. (2001). The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26, Issue 1, pp.4-13
- Gutierrez, S. B. (2019). Learning from Teaching: Teacher Sense-Making on their Research and School-Based Professional Development. *Issues in Educational Research*. Vol. 29. No.4. pp. 1181-1200.
- Nadar, Fargany. (2000). *Two Crucial Challenges to Human Development in the Arab Region: Governance Refarm and Knowledge Acquisition*, Almishkat Centre for Research, Egypt, May.
- Zdunczyk, Kasia & John Blenkinsopp. (2007). Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms?, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, Issue 1, pp. 25-40.

A Proposed Conceptual Framework for Enhancing the Role of Training in Human Resource Development in the Kingdom of Saudi Arabia

Sarah Mohammed Ismail

Master of Business Administration

Shahad Abdul Khaliq Al-Hafzi

Master of Business Administration

Baderiya Mohammad Ali

Master of Business Administration

Prof. Badr Saleh Al-Abdi Mohammed

Proffesor

College of Business Administration

King Khalid University, KSA

ABSTRACT

This study aimed to present a proposed conceptual framework for enhancing the role of training in human resource development in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve this objective, a descriptive methodology was employed. The study encompassed a general framework that included an introduction, problem statement, research questions, significance, study terminology, previous studies, and their utilization. It also comprised three dimensions:

The first dimension presented the conceptual framework of training and qualification, which encompassed its concept, objectives, importance, types, and fundamental considerations to be taken into account.

The second dimension presented the conceptual framework of human resource development, covering the concept of human development, the concept of human resource development, objectives of human resource development, functions of human resource development, and strategic models for human resource management.

The third dimension discussed the proposed framework, including its objectives, justifications, components, and implementation requirements.

The study results indicated that the role of training in human resource development in the Kingdom of Saudi Arabia could be enhanced through the activation of the strategic approach to training and qualification, as well as the implementation stages of training and qualification, which included preparation, execution, and the utilization of knowledge management practices in HR management and development. Additionally, the localization of training and qualification within organizations should be activated.

Keywords: *Qualification, Training, Human Resources, Human Development.*

