



## أثر التدريب في تطوير وتحسين رأس المال الفكري لتنمية منظمات الأعمال

Impact of Training in Developing Intellectual Capital for the Development of business organization

اعداد

د/نعمة محمد على الوكيل  
مدرس إدارة الأعمال بمعهد العبور العالي  
للإدارة والحاسبات ونظم المعلومات

ملخص

يعتبر التدريب علاقة إنسانية قوية، ومساعدة الافراد على اغتنام ورسم مستقبلهم، بدلا من الركض وراء ماضيهم من خلال نماذج طويلة المدى. حيث يعد من أكثر الوسائل التطوير كل من الافراد والجماعات بالمؤسسات.

تناول البحث كل من مفهوم التدريب وأهدافه حيث انقسمت الى اهداف تقليدية واهداف لحل المشاكل واهداف إبداعية، وتم توضيح فوائد واهمية التدريب ولماذا نحتاج للتدريب في الوقت الحالي، وأيضا ما هي دوافع التدريب وتحديد مراحل العملية التدريبية، وتم ذكر أنواع التدريب لتحسين الأداء، وتحديد اركان العملية التدريبية وسمات ومهارات جدارة المدرب الفعال، وما هي مؤشرات قياس فاعلية أداء إدارة التدريب وكيفية التحول من التدريب التقليدي الى التدريب عن بعد مع ذكر مميزاته وعيوبه. وتناولت الباحثة رأس المال الفكري كمحور استثماري في مجال التدريب مع تعريفه ومكوناته وكيفية قياسه والسمات والخصائص المميزة له، وتوضيح تأثير التدريب على رأس المال الفكري وكذلك شروط فاعلية التدريب وتأثيرها المباشر على رأس المال الفكري ومناقشة العوامل التي تؤدي الى نجاح عملية التدريب، وأخيرا" مساهمة التدريب في تحسين القدرة التنافسية للمنظمة.

مقدمة: -

يعتبر التدريب علاقة إنسانية قوية، ومساعدة الافراد على اغتنام ورسم مستقبلهم، بدلا من الركض وراء ماضيهم من خلال نماذج طويلة المدى. حيث يعد من أكثر الوسائل التطوير كل من الافراد والجماعات بالمؤسسات. وتظهر الدراسات الحديثة أن التدريب من أكثر الوسائل فعالية لتحقيق التنمية المستدامة والتغيير وتطوير الفرد والمنظمة. يعد التدريب في عالمنا المعاصر أداة للتنمية، وأن التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسئولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي



يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري. ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه.

كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والانتاج، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة الانتشار المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة دفع المعلومات من مجتمع إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى.

يلعب التدريب أهمية من خلال الدور الذي يلعبه في تنمية وتطوير الموظفين بكافة مستوياتهم وتزويد تلك الموظفين بمستجدات وخبرات تستلزم الاحاطة بها خاصة ونحن نعيش في عالم متجدد وسريع التطور في كافة النواحي الهيكلية ومن هنا نجد أن صانع القرار في أي منظمة يضع ضمن إطار خطته المطبقة نظام تدريب مستمر لما لذلك من اسهامات في النتائج المرجوة من هذا التدريب وهو حسن العطاء وجودة الانتاج لكافة المستويات العاملة.

ومما لا شك فيه أهمية وحتمية الدور الفعال الذي يقوم به التدريب في مساعدة الأفراد والمنظمات لحل الكثير من المشاكل التي تواجهها والموظفين فيها على مختلف المستويات الوظيفية ومختلف مجالات العمل سواء الفنية منها والخدمية، بالإضافة إلى أن التدريب لن يقوم بهذا الدور بالفاعلية والكفاءة ومستوى الجودة المطلوب ويكون العائد منه متوافقاً مع الأهداف المخطط لها كل هذا لن يكون إلا إذا تم التدريب بصورة علمية ومهنية مخططة ومدروسة ومحددة، حيث يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية وينتهي بالتقييم العلمي الذي يحدد مدى نجاح التدريب في مقابلة الاحتياجات التي بدأ على أساسها، وعليه فإن تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية هو الخطوة الأولى والرئيسية في منظومة العملية التدريبية.

إن التعليم والتدريب معنيان ببناء الإنسان وتعزيز قدرته على معرفة الله تعالى والايان به والالتزام برسائله والصالح والاصلاح في الأرض، بالقيم الربانية والحضارة المدنية. وعليه فمهنة التدريب والتعليم هي مهنة الأنبياء والمرسلين، فلا بد أن يكون هذا هو المنطق الأساسي لكل من يعمل في مجال التدريب.

ويعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشريه قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل. وللتدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه للتدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تطلبها مهنته، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته



لمهنته مما يزيد تمكناً في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تطمح إليه أي جهة تسعى للرفق والتقدم.

أولاً: تعريف التدريب:

ويعرف التدريب في مجال الأعمال على أنه تحقيق الذات والمعنى الكامل للحياة، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه الطريقة التي تساعد الفرد على تحقيق مستوى أعلى من الأداء. يعرف مراكشي التدريب " بأنه عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المهارات والمعارف والأساليب المتعلقة بالعمل، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتمد أنها مفيدة لهم ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين، وهو عبارة عن نقل المعرفة وتطوير المهارات".

ويرى ناصر أن التدريب عملية منتظمة ومخططة ومستمرة ترمي إلى تزويد القوى البشرية في التنظيم الإداري بالمعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية بهدف تحسين أداء تلك القوى البشرية وتنميته وتطويره ليكون أداء فعالاً.

أما Lawlar فيرى أن التدريب عبارة عن جهود مخططة تهدف إلى أحداث تعديل إيجابي في المهارات الفنية والإدارية والسلوكية للأفراد، حيث يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك بهدف تطوير الخبرات وإكساب الفرد المعارف التي يحتاج إليها وتزويده بالمعلومات التي تنقص والاتجاهات المحفزة على العمل والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة ورفع كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجية على نحو تحقيق أهداف منظمته.

يعرف هاني السعيد التدريب على أنه " عملية مخططة تهدف إلى الاستثمار في العنصر البشري من خلال تنميته القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد حتى يمكنهم تحقيق أهداف الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.

ونرى ان التدريب ليس ارشاد او علاج او نصح او استشارة وانما واحد من بين أكثر الأساليب الحديثة في تطوير الإمكانيات ومتصل اتصال مباشر بالقيادة، التدريب ليس فقط توجيه الافراد بل اخراج أفضل ما لديهم.

ويختلف التدريب عن غيره في انه:-

التدريب:

١-يركز على الجوانب الإيجابية للسلوك مقارنة بمنهج حل المشكلات.

٢-هو منهج أكثر إيجابية فهو منهج وقائي وطريقة جديدة للتفكير.

٣-منهج حل المشكلات (المشكلة قائمة) ويمكن الرجوع لعلم النفس. فعلم النفس أحياناً" ينهج أسلوب المشكلة القائمة.

٤-هو عملية التطوير الفعال والتي تتضمن توفير التغذية المرتدة لأجل تحسين الأداء والوصول الى النتائج المرجوة.



٥- مجموعة من الأنشطة التي توفر الفرص اللازمة لاكتساب وتحسين المهارات المحددة، ويشمل التوجيه والإرشاد من قبل شخص أكثر خبرة.

وعلى الصعيد الآخر نجد أن:

١- الاستشارات: هي توفير الخبرات التقنية اللازمة لتشخيص وحل فئات معينة من القضايا المعقدة.

٢- الإرشاد: هو إعطاء المشورة من شخص أكثر دراية لشخص أقل خبرة من أجل معالجة القضايا التي تشمل عليها حالات محددة.

٣- التكوين: يكمن الاختلاف بين التدريب والتكوين في أن التدريب يقتصر على التعلم في مجال مهنة معينة أي ارتباط بالجانب العملي، بينما التكوين يشمل التعلم في عدة مجالات واسعة.

٤- التعليم: التدريب هو عملية تعلم مجموعة من السلوكيات المبرمجة والمحددة مسبقاً، فالتدريب هو تطبيق المعرفة، بحيث يعمل على تمكين العمال بالإلمام بالإجراءات الموجهة لسلوكهم، بينما يهتم التعليم بالإعداد العام للفرد وتهيئته من أجل خدمة المجتمع من خلال برامج تعليمية رسمية.

٥- التأهيل: التأهيل عبارة على تلك الخدمات المهنية المقدمة للعمال لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أي أعمال أخرى، لذلك يتركز التأهيل على عملية التكيف مع الآخرين في العمل، بينما يتركز التدريب حول الأداء.

ثانياً: أهداف التدريب: -

ويهدف التدريب بصفة عامة إلى تدعيم القدرة على العمل والرغبة فيه لدى الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات الضرورية والحديثة عن طبيعة عملهم وما يحدث من تطورات في أساليب العمل المختلفة بما يؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب في المعارف والخبرات والمهارات والقدرات وأيضاً تطوير السلوكيات بما يؤدي في النهاية إلى تحسين الكفاءة الانتاجية.

تنقسم أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

أ- الأهداف التقليدية:

١- تدريب الموظفين الجدد وتعريفهم بسياسة وأنشطة المنظمة التي سيعملون بها.

٢- تزويد الموظف أثناء الخدمة بمعلومات أو مهارات معينة عند ادخال المرجع تعديلات في أساليب العمل وطرفه أو في الأنظمة والقوانين.

ب- أهداف حل المشكلات:

عندما تواجه العاملين بالمنشأة مشاكل تحتاج إلى حل، حينها يأتي دور التدريب في البحث عن أفضل الطرق التي تساعد العاملين على تخطي تلك المشكلات.

ج- الأهداف الإبداعية:





وهي التي ترمي إلى تحقيق مستويات عالية من أداء العمل، عن طريق استخدام أساليب علمية متطورة، وعناصر متميزة قادرة على التجديد والابتكار والإبداع. بالإضافة إلى ذلك توجد أهداف عامة أخرى ندرجها فيما يلي:

١- تسهيل تحسين الأداء ونقل وتنمية المهارات.

بهدف التدريب إلى إلمام الفرد بجميع جوانب العمل، وكيفية أداء كل جزء منه بدقة قصد زيادة قدرته على أداء أعمال محددة، وذلك من خلال تنمية مهارات الفرد والتي تمكنه من أداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المطلوبة.

٢- تنمية القدرات الذهنية والشخصية:

بالإضافة إلى تنمية المهارات، يهدف التدريب إلى تمكين الشخص من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية، واستغلال كافة قدراته أحسن استغلال، وتوجيهها لصالح المشروع.

٣- تغيير وتطوير الاتجاهات وتقديم النصيحة الخاصة بالأداء:

يهدف التدريب إلى تهيئة المتدربين لتقليل آراء جديدة وظروف عمل جديدة، وذلك من خلال تغيير توجهات المتدربين وآرائهم، وتقديرهم لأولويات العمل، وتفضيلاتهم لأساليب العمل، وذلك استجابة لاحتياجات ومتطلبات المشروع.

٤- تقديم المعرفة:

إن ظهور معارف جديدة يستدعي ضرورة القيام ببرامج تدريبية لتقديم أحداث ما توصل إليه التقدم العلمي، ويسمح بمواكبة التطور التكنولوجي، مما ينعكس إيجاباً على العمال، بحيث يعمل على توسيع معارفهم وتحسين طريقة تناولهم لأعمالهم.

ثالثاً: أهمية وفوائد التدريب:

مما لا شك فيه ان للتدريب أهمية كبيرة في حياتنا العلمية والعملية والمؤسسية وفوائد عديدة منها على سبيل المثال وليس الحصر.

١-تحسين الإنتاجية والجودة.

٢-يعزز الحماس ويرفع الروح المعنوية.

٣-يقوى العلاقات والتواصل.

٤-زيادة معدل الرضا الوظيفي.

٥-تنمية فريق العمل.

٦-بناء الثقة وتعزيز الولاء.

٧-يسمح لك بالعمل مع الموظفين والقرب منهم.

٨-يستغل المواقف اليومية لتحسين الأداء.

٩-الطريقة المثلى لتصبح شركتك عالية الأداء وموظفيك ذو مهارات عالية وأداء مميز.

لماذا نحتاج الى التدريب؟؟؟؟



هناك أسباب عديدة تجعلنا كأفراد ومنظمات نحتاج الى التدريب وهي كالآتي:-

- ١- نجاح او فشل أي منظمة مرتبط بجودة أداء العاملين فيها.
- ٢- أهم المصادر الموجودة في أي منظمة هي مقدار ما يمتلكه العاملين فيها من معارف ومهارات وسلوكيات.
- ٣- أفضل الطرق الفعالة لتعليم الكبار هي التعليمات التي تتم في سياق حالة ما او تتم من خلال قيامهم بها في حياتهم العملية.
- ٤- الاحتياجات والضغوط المتزايدة في عالم الاعمال اليوم يتطلب أداء أفضل من المدراء والموظفين.

ولماذا نحتاج التدريب في الوقت الحالي بالتحديد؟؟؟  
يعتبر الوقت الحالي به ظروف ومشاكل معقدة تتطلب التوجه نحو التدريب بشكل أكثر فاعلية من اجل. التقليل وإعادة الهيكلة تغيير طبيعة العمل، تسارع الوتيرة، الجنوح للبساطة، التوازن بين العمل والحياة، نمو الجوانب الروحية، ضعف الاتصال والانصات بين الافراد العاملين والمدراء.

رابعاً: دوافع التدريب:

من خلال مفاهيم التدريب وأهميته نجد أن دوافع التدريب تتمثل في:

- ١- زيادة الانتاجية: وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الاتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.
- ٢- الاقتصاد في النفقات: حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.
- ٣- رفع معنويات العاملين: إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمكين علاقته مع مهنته التي يتعايش منها مما يؤدي ذلك إلى زيادة اخلاصه وتفانيه في أداء عمله.
- ٤- التقليل في الإسراف: لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرف أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.
- ٥- تقليل الحوادث الصناعية للعمل: ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات حيث إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها.



خامساً: "مراحل العملية التدريبية:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتضمن هذه المرحلة تحديد ما هو مطلوب من تغييرات وتطورات ينبغي إيجادها لدى الموظفين وفي مهاراتهم وسلوكياتهم لأجل رفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات أعمالهم، ومن ناحية أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أدائهم إن وجدت.

٢- تحديد الأهداف التدريبية:

تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها وعلى ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى. إن تلك الأهداف تتضمن في الحقيقة ما الذي ينبغي تحقيقه من جوانب ترتبط بأداء العاملين. تشمل هذه المرحلة أيضاً تحديد الأهداف الفرعية والتي هي سلسلة النتائج التي تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي أو الأولي.

٣- تصميم البرامج التدريبية:

في هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للشروع بتنفيذها فعلاً. إن ذلك التصميم يضم كل من محتوى البرنامج التدريبي، اختيار الأساليب التدريبية، المدرب، وتحديد مدة البرامج ومكانه وجدول تنفيذه.

٤- تقييم البرامج التدريبية:

وهكذا تصبح عملية تقييم كل برنامج للوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه. إن ذلك التقييم يضع رأس المال الفكري في المنظمة على بيئة من الانحرافات والمشاكل والصعوبات وكل ما من شأنه قد أعاق تحقيق أهداف البرنامج المحددة آنفاً لضمان تلافيتها وتجاوزها بما يخدم فاعلية البرنامج التدريبي.

الأسباب الموجبة لتقييم التدريب:

١- لتحديد نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية.

٢- للتأكد من أن محتويات هذه البرامج تسهم في زيادة مهارات المشاركين في أعمالهم.

٣- لتحديد من المستفيد الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج.

٤- لجمع معلومات من المشاركين في البرامج بغرض استخدامها في الترويج للبرامج التدريبية.

٥- لمقارنة فوائد البرامج التدريبية لاختيار الأفضل.

سادساً: "أنواع التدريب لتحسين الأداء:

ويتعلق التدريب بكافة الافراد، بحيث أن الفرد الجديد يحتاج للتدريب لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة، والفرد القديم يحتاج للتدريب لزيادة مهاراته، والتكيف مع مختلف المستجدات التي يشهدها محيط المؤسسة.



فهناك التدريب العلاجي وهو اما تصحيحي او اكتساب مهارة، وهناك التدريب الوقائي وهذا دفاعا وتحسبا لأي مشكلة فالوقائية خير من العلاج وأخيرا" التدريب التطويري متمثل في الأداء الأمثل وتحسين الأداء والترقية.  
وهناك ثلاث دعائم أساسية للتدريب وهي وجود نموذج النمو، مهارات التدريب نفسها، الذكاء العاطفي كمدخل احترافي للتدريب والمدرّب.

سابعا": أركان العملية التدريبية:

تتكون العملية التدريبية من أربعة اركان أساسية وهي المتدربين المدرّب، البيئة التدريبية المادة العلمية.  
ولكل منهم شروط يجب توافرها لإنجاح عملية التدريب.

المدرّب: وله عدة أدوار محددة

١- تحديد وتوضيح اهداف الدورة التدريبية.

٢- وضع خطة لإنجاز المهام والمسئوليات.

٣- أن يضمن مشاركة كل افراد الفريق وتفهم كل واحد لدوره ومسئوليته.

٤- مراعاة توقعات افراد الفريق.

٥- تقديم المشورة والإرشاد ودعم سلوكيات العمل الجماعي والمهارات المطلوبة.

٦- التشجيع وتوفير التغذية الراجعة (Feedback) لأجل التحسين والتطوير.

سمات الجدارة للمدرّب الفعال:

لابد ان تتوفر مجموعة من الصفات والسمات في المدرّب الناجح منها على سبيل المثال وليست الحصر.

• مفكر إيجابي \* واسع الاطلاع \* ملتزم \* متحمس

• متواضع \* موجه ومحدد الهدف \* واضح \* حازم

• مركز مع القدرة على التنظيم \* محترف تقني

بالإضافة إلى ما سبق يجب على المدرّب أن تتوفر فيه المهارات التالية:

١- المهارات الفنية:

إتقان وتطبيق المعارف الفنية والأساليب الخاصة بمجال التدريب والوسائل المستخدمة وإجراءات الوظيفة وحدودها.

٢- المهارات الفكرية: وتشمل على ما يلي:

• التخطيط وتحديد الأهداف.

• التفكير الابتكاري.

• تكامل الأفكار والشمولية.





- التحليل والاستنباط.
- الحكم والتقييم.
- التجديد والتطوير.

### ٣- المهارات اللغوية:

يجب على المدرب إتقان قواعد اللغة ومفرداتها والتراكيب اللغوية وكذلك مهارات العرض حتى يتمكن إيصال الرسالة إلى المتدربين، وبالتالي الحصول على الاستجابة المرغوبة.

### ٤- المهارات الشخصية: (التكيف والمرونة، ومهارات القيادة)

### ٥- المهارات الإدارية وتتضمن:

- كافة الاستثمارات المطلوبة من قبل المنظمة.
- التداعيات القانونية للقرارات التي تمت من الفنيين.
- الالتزامات التي تمت تحت اسم المنظمة.
- القضايا المتعلقة بالسلامة بجميع أنواعها.
- قضايا بيئية.

### ٦- المهارات التنفيذية وتتضمن:

- العمل في إطار البنية التحتية للمنظمات- معرفة كيفية العمل داخلها.
- الفهم الفني للسياسات والإجراءات - نظم لتقديم مقترحات.
- معرفة حدود السلطة المالية والتقنية والالتزامات.
- تطبيق عمليات اتخاذ القرار المناسب.
- اعداد واستخدام وثائق السيطرة على المشروع.
- المراجعة الفنية لإجراءات التوثيق.

### ٧- المهارات السلوكية:

تتمثل في فن التعامل مع الآخرين، بحيث يجب فهم سلوك المتدربين حتى تكون الرسالة التدريبية متوافقة مع القيم والاتجاهات وتوقعات المتدربين. وتشمل المهارات السلوكية على ما يلي:

- مهارة الاتصال (خطية، شفوية، والرسوم البيانية والاستماع)
- مهارة التحفيز
- مهارة التعامل مع الأنماط المختلفة للمتدربين.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.

ثامنا": مؤشرات قياس فاعلية اداء إدارة التدريب:

- ١- عدد المتدربين هذا العام مقارنة بالسنوات السابقة.
- ٢- نوعية وأشكال البرامج التدريبية لهذا العام المضافة مقارنة بالسنوات السابقة.



- ٣- متوسط تكلفة الدورة التدريبية الواحدة مقارنة بالسنوات السابقة.  
٤- متوسط العائد من الاستثمار في التدريب.

تاسعاً: التحول من التدريب التقليدي إلى التدريب عن بعد:  
أ- مفهوم التدريب عن بعد:

التعليم أو التدريب عن بعد إحدى الطرق الحديثة المستخدمة في التدريس والتي تختلف عن التعليم التقليدي الذي يتطلب وجود علاقة مباشرة بين الطلبة والمدرسين ضمن مكان محدد، وقد بدأ استخدام تعبير التعليم عن بعد، تشير اليونسكو إلى أن المقصود بالتعليم عن بعد على أنه "عملية تربوية يتم فيها كل أو أغلب الاتصالات بين المعلمين والمتعلمين تتم من خلال وسيط معين سواء كان إلكترونياً أو مطبوعاً (UNESCO,2002).

ويمكن تعريف التعليم أو التدريب عن بعد على أنه "تبادل المعلومات من خلال جهاز الحاسوب بغرض التعليم أو التدريب، أو إدارة المعرفة. ويعتقد البعض بأن التعليم الإلكتروني يتعدى استخداماً لحاسوب في التعلم ليشمل استخداماً لحاسوب والشبكة الطرفية (Network) للوصول بالتعليم للبيت أو المواقع التي يسهل الوصول إليها من قبل الطلاب الذين لا يستطيعون حضور المحاضرات بشكل نظامي أو في أوقات محددة.

ويمكن الاستنتاج بأن التعليم الإلكتروني هو استخدام تقنية الشبكة الطرفية (Network technology) بهدف دعم وتسهيل التعليم من خلال سلسلة من التطبيقات، ويرى العديد من الباحثين بأن التعليم الإلكتروني يمكن اعتباره جزءاً من مصطلح التعليم عن بعد اعتماداً على الدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيه وما تقدمه من طرق سريعة لنقل المعلومات والتفاعلية التي توفرها للمستخدم. ويشتمل التدريب عن بعد على المفهوم الأساسي وهو البعد الذي يتمثل في المسافة والفضاء والزمن وهي مفاهيم يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها بواسطة التقنيات الحديثة للاتصالات والأعلام حيث يتم استخدام الأجهزة الحديثة للاتصالات لتبادل العملية التعليمية بين المدرسين والمتعلمين.

ويمكن أن نعطي تعريفاً مختصراً للتعليم أو التدريب عن بعد: هو ذلك النوع من التعليم القائم على شبكة الحاسب الآلي (world web wide) وفيه تقوم المؤسسة التعليمية بتصميم موقع خاص بها و مواد أو برامج معينة لها، ويتعلم المتعلم فيه عن طريق الحاسب الآلي وفيه يتمكن من الحصول على التغذية المرتدة، ويهدف إلى جذب طلاب لا يستطيعون تحت الظروف العادية الاستمرار في برنامج تعليمي تقليدي.

ب- ما هو التعلم عن بعد؟

تعريف التعلم عن بعد هو: برنامج أو دورة تعليمية تعتمد على استخدام الشبكة العنكبوتية وتقنياتها الحديثة من برامج صوت وصورة وقواعد بيانات لتقدم لك الدروس



حيثما كنت وفي أي موقع على خارطة العالم تتواجد وفيه وتستطيع عن طريقة الاتصال بالإنترنت. ويعتبر في أغلب الأحيان دورة مساعدة لتعزيز القدرات وإن كانت بعض الجامعات تقدم دراسات البكالوريوس والدراسات العليا الرسمية عن بعد.... كما تعد هذه الطريقة هي الطريقة المثلى للأشخاص الذين ليس بإمكانهم الانتظام بحضور الدروس التعليمية والالتزام بجدول المحاضرات اليومية كما لا يتطلب هذا النوع من التعليم إلى تفرغ تام، تستطيع الانضمام إليه دون أن تترك وظيفتك أو دراستك الأخرى.

وقد يكون التعليم عن بعد بنفس فعالية التعليم التقليدي لو اعتمد على خطة وبرامج تعليمية عالية المستوى يقوم عليها أساتذة متخصصون في هذا المجال إلى جانب الدراية بطرق التعامل مع التقنيات الحديثة للاستفادة القصوى، فأى ثغرة قد تؤثر على فعالية البرنامج وإنكائية استيعابه والتفاعل معه.

وهناك عدة وسائل تستخدم للتعليم عن بعد مثل:

١- برامج صوتية تقوم بتنزيلها من الإنترنت.

٢- برامج لعرض أفلام فيديو تعليمية.

٣- قواعد بيانات.

٤- البريد الإلكتروني لاستقبال خطوات الدراسة والمنهج واستقبال اجاباتك.

وشهدت الفترة الأخيرة ظهور نوع جديد أو طريقة جديدة من التدريب وهو التدريب الإلكتروني التدريب عن بعد وتتميز هذه الطريقة بالعديد من المميزات التي جعلت هذا النوع من التدريب ينتشر بسرعة للأسباب التالية:

- سهولة التواصل بين المتدربين والمدرّب مهما كانت الحواجز المكانية والزمانية.

- المتدرب يكون في المكان الذي يحبه والطريقة التي يرغب بها.

- التوثيق فجميع ما يطرح يكون موثق ويمكن الرجوع له في أي وقت.

- لا يتطلب التدريب السفر أو الذهاب إلى مكان التدريب.

عاشرا: "عيوب التعليم الإلكتروني:

١- أهمية تحفيز المتعلمين لا أنفسهم لتنفيذ هذا التدريب.

٢- المعلومات والبيانات المجردة لا يمكننا التأكد من استخدام المتعلم لها.

٣- عدم التأكد من أن المتدرب قد تعلم أي شيء.

٤- إذا لم يفهم المتعلم المواد المتاحة أمامه أو لم يجيد استخدام الكمبيوتر فلن يستطيع القيام بشيء.

٥- المتعلم لا يتقابل وجهاً لوجه مع الأشخاص الآخرين.

٦- فقدان تطبيق مهارات التدريب وتوجيهها التوجيه الصحيح من قبل المدرّب.



وأخطر العيوب من وجهة نظر تدريبية هو فقدان السيطرة على العملية التدريبية رغم ثقتنا في المتعلم. وأغلب التطورات التي تمت في التعلم الإلكتروني تهدف إلى حل هذه المشكلة.

الحادي عشر: الفرق بين التعليم الإلكتروني والتدريب الإلكتروني:

يعتبر هذا العنوان مكان للنقاش وما هو الفرق بين التعليم الإلكتروني والتدريب الإلكتروني، حيث كلاهما يتطلب الأمور الأساسية في أي نظام تعلم الكتروني وكذلك نظام الفصول الافتراضية وآلية التسجيل والدخول، بينما يتجسد الفرق بشكل واضح وجلي في آلية تطبيق التعليم الإلكتروني على الطلاب أو المتدربين، حيث أن التعليم الإلكتروني مرتبط بمسمى المنشأة التعليمية (المدرسة والجامعة) يوجد مدرسين ويوجد طلاب واختبارات فصلية وحضور مميز وغيرها ويطلب من المدرسين متابعة نشاطات طلابهم أثناء الفصل الدراسي من خلال نظام إدارة التعلم الإلكتروني LMS ، وذلك باستقبال الواجبات والإجابة على الطلاب والتفاعل المباشر بين الطلاب والمدرسين من خلال الأنشطة التعليمية مثل الشات والمنتديات والويكي وغيرها.

بينما التدريب الإلكتروني يستخدم لتدريب مجموعة من الأشخاص لا يتبعوا إلى منشأة تعليمية (تدريب موظفين، تأهيل كوادر بشرية) ويكون المستفيد من التدريب الإلكتروني منسوبي الجهات الحكومية والمؤسسات الإدارية أو البنوك أو المنظمات الغير ربحية مثل (الرئاسة العامة للأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) وما يترتب على التدريب الإلكتروني هو آلية تطبيق التعليم الإلكتروني للمتدربين، هذا ما يسمى التعليم الذاتي وصلت دخول المتدربين إلى جميع محتويات المقرر الدراسي والتدريب بشكل جدي وفعال، حيث لا يوجد هنا معلمين أو مدرسين يتابعون نشاطات المتدربين أو اجبارهم على حل جميع الأسئلة والمرور على جميع النشاطات الموجودة داخل المقرر، وفي هذه الحالة يأتي دور تخصيص آلية عرض المقرر التدريبي بحيث يخضع إلى نظام إدارة الأنشطة التعليمية المتسلسلة (Sequence Activities) وكذلك يجب ان يوجد نقاط عبور (Pass Point) بين كل موضوع أي لا يمكن للمتدرب الانتقال إلى الموضوع أو النشاط التالي إلا إذا تحقق أنه أنهى الموضوع السابق بشكل جيد ويمكن هذا وضع شروط أو خيارات لاجتياز المرحلة (مثلاً اجتاز ٦٠٪ أو أقل أو أكثر وهكذا).

الثاني عشر: للتحويل من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني، ينبغي مراعاة ما يلي:  
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، لا سيما 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.

ويمكن أن يحقق التدريب الإلكتروني الأهداف التالية:

أ- مفهوم التدريب الإلكتروني:

- ١- مساعدة المتدربين على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات والشبكات المتاحة للتعلم الإلكتروني لدراسة البرامج والمناهج والمقررات التدريبية ومراجعتها.
  - ٢- تصميم برامج التدريب ومناهجه ومقرراته بطريقة رقمية.
  - ٣- إعداد المتدربين للحياة في عصر الثقافة المعلوماتية.
  - ٤- التغلب على مشكلات أساليب التدريب التقليدية.
  - ٥- معرفة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير منظومة التدريب.
- ب- تنفيذ التدريب:

ويقصد به الكيفية التي يتم من خلالها ترجمة السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تم وصفها في مرحلة التخطيط لتحقيق الأهداف الموضوعية للتدريب.

ويرتبط بتنفيذ التدريب تكوين فريق التدريب الإلكتروني، الذي يتكون من:

- بعض مديري إدارات التدريب.
  - مصممي البرامج التدريبية.
  - مجموعة من الفنيين في مجالات: تقنية المعلومات، والبرمجة، والشبكات، وأمن المعلومات الذي تتكامل جهودهم مع الفنيين الأكاديميين والتربويين.
- ويتم تنفيذ التدريب الإلكتروني في بيئة افتراضية، تتيح نوعاً من المرونة والحرية في اختيار مكان التدريب وزمانه.

ويتطلب ذلك التنفيذ تجهيز مواقع التدريب بمتطلبات منظومة التدريب الإلكتروني ووسائطها التي تشمل: الانترنت، والوسائط المتعددة، والفصول الذكية، وبرامج التدريب الإلكتروني المناسبة.

كما يتم ضمن تنفيذ التدريب الإلكتروني اختيار رئيس لفريق التدريب لديه القدرة والكفاءة لإدارة مثل هذا النظام، وتكون لديه القدرة على إعداد الرؤية العامة للتدريب في ضوء رسالة التدريب وفقاً لأهدافه.

ويتضمن التنفيذ اختيار البرامج المرتبطة بالتدريب الإلكتروني أو إعدادها، وتطبيق تقنيات التعلم والتدريب، واستخدام الأجهزة والبرمجيات المتعلقة بذلك، بالإضافة إلى





الاستفادة من تجارب الآخرين في التدريب الإلكتروني، وممارسة كافة الأنشطة التدريبية الإثرائية ومنها حضور المؤتمرات التي تهتم بالتدريب الإلكتروني. كما يتضمن التنفيذ أيضاً تحديد احتياجات المتدربين وتقديرها للعمل على إشباعها، والدعم الفني مثل الاتصالات وتصميم وإعداد البرامج التدريبية للوفاء بالاحتياجات المرجوة من التدريب.

### 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:

- ١- تحديد أهداف التدريب القريبة والبعيدة ووضوحها.
- ٢- شمول عملية التقويم واستمراريتها.
- ٣- ترابط عناصر منظومة التدريب واتساقها.
- ٤- تكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة وجودتها.

### الثالث عشر: رأس المال الفكري كمحور استثماري في مجال التدريب:

لقد تبلورت أهمية رأس المال الفكري من خلال مبدأ مسببات الأداء والذي يفترض وجود علاقة بين الموارد وخلق القيمة فالموارد لا تخلق القيمة ولكن ما يخلقها هي الخدمات التي تقدم باستخدام هذه الموارد، ومن هنا ظهرت أهمية عناصر رأس المال الفكري التي اعتبرت من المحددات الأساسية والهامة لقيمة أي منظمة.

ولقد تعددت تعريفات وتصنيفات رأس المال الفكري التي أوضحتها الدراسات التي نشرت خلال العقدين السابقين، حيث أن رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة أو هي المعارف والخبرات والمعلومات التي يمكن استخدامها لخلق الثروة، وأن عناصر رأس المال الفكري تشمل الابتكارات والأفكار ومداخل التصميم والبرامج والعمليات المطورة، وأن فهم هذه المكونات يساعد على إدارتها واستخدامها بشكل جيد على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي.

ويتكون رأس المال الفكري من أربعة عناصر أساسية وهي:

(١) رأس المال البشري، وهي معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم والتي يدفع العملاء مقابلها ولذلك فهي أساس تحقيق الأرباح، ولأن هذه المعارف والمهارات تكمن في أذهان العاملين فلا بد وأن يكون لديهم الرغبة في استخدام هذه المهارات لخدمة منظمات، وذلك بالطبع هو دور الإدارة، كما يجب إدراك أن هذا العامل هو المحرك الأساسي للعوامل الثلاثة الأخرى المكونة لرأس المال الفكري وهم رأس مال الابتكار والهيكل والعملاء ويتكون هذا العنصر من الآتي:



أ) معارف العاملين: وتتمثل في المعرفة سواء كانت فنية أو أكاديمية، والمهارات والتي تكتسب من العمل والتدريب.

ب) حالة العاملين: وتشمل دافعتيهم للعمل ورضاهم عنه وهو هام للاستفادة من قدراتهم.  
ج) قدرة العاملين في الخلق والإبداع: وهو ما يجعلهم قادرين على استخدام معارفهم في إنتاج الابتكارات.

٢) رأس المال الهيكلي، وهو مناخ العمل الذي يمكن أن يزيد من المنافع المستمرة من العاملين وأهمها الخلق والإبداع وبالتالي رضا العملاء ويتكون من:

أ) ثقافة المنشأة: وهي قيم ومبادئ ومعايير العمل.

ب) الهيكل التنظيمي: وهو هيكل السلطة والمسئولية في العملية الإدارية ويظهر ذلك في صناعة السياسات وهيكل القيادة والرقابة والمعلومات ويجب أن يشتمل هذا القيادة والرقابة والمعلومات ويجب أن يشمل هذا الهيكل على علاقات تنظيمية ثابتة ومحددة ومتوافقة مع علاقات القوة والرقابة كما يجب أن تتسم العلاقات التنظيمية بقدر كافي من الوضوح والشفافية ويجب أن يتوافر في هذا الهيكل قدر كافي من المرونة بحيث يمكن إجراء تغييرات تنظيمية استجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك لدفع عجلة التطوير التنظيمي.

ج) العمليات التشغيلية: وتشمل طرق العمل التي تضمن أداء المنشأة لإعمالها بكفاءة ويجب التركيز على إعادة هيكلة العمليات لزيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل تكاليف الإنتاج.

د) نظام المعلومات: ويشمل تخزين وعرض ونقل المعلومات ويساعد النظام المعلوماتي الجيد على كفاءة استخدام المعلومات وبالتالي كفاءة التشغيل.

٣) رأس مال الابتكار، وهو العامل الأساسي لخلق القدرة التنافسية في الأجل الطويل، ولا بد له من عاملين على درجة عالية من المعرفة والخبرة بالإضافة إلى تقنيات متطورة وثقافة إدارية عالية، ويتكون هذا العنصر من:

أ) نواتج الابتكارات: وهي المنتجات الجديدة وحقوق الاختراع والتكنولوجيا الجيدة التي تم الحصول عليها من خلال الابتكارات التقنية.

ب) آلية الابتكارات: مثل الآلية الاستثمارية وآلية العمليات وآلية التعاون والتنسيق وهي الآليات التي ترفع وتزيد من كفاءة عملية الابتكار.

ج) ثقافة الابتكارات: وهي التي تدفع الشركة لتعديل استراتيجيتها والمضي قدماً نحو التقدم.

٤) رأس مال العملاء، ويسمى في بعض الأحوال رأس مال السوق Market Capital، ويتمثل في قنوات التوزيع والعملاء والعلاقات الخارجية ويمكن تقسيمه إلى:

أ) القدرات التسويقية: وهي القدرات التي تزيد من ولاء العملاء مثل القدرة على خدمة العميل والقدرة على تجميع بيانات عن العملاء.



ب) حالة السوق: وتصف حالة السوق الحالية والمتوقعة ويشار إليها بنصيب المنشأة من السوق، الوحدات المباعة لكل عميل.

ج) ولاء العميل: وتشير إلى ارتباط العميل بمنتج المنشأة وبدونها تسعى المنشأة للحصول على عملاء جدد، يزيد هذا الولاء بزيادة رضا العملاء والذي يتوقف على مقدار المنفعة الذي يستمدها العميل من السلعة أو الخدمة.

ومن التعريفات والتقسيمات السابقة نستطيع ان نستخلص الجوانب التالية والتي يشتمل عليها مفهوم رأس المال الفكري:

١- أن رأس المال الفكري يمثل جزء من رأس مال المنظمة ولكنه يتسم بالطابع المعنوي غير الملموس.

٢- يمثل نظام متكامل يشتمل على مكونات بشرية وتنظيمية وعلاقية.

٣- يتضمن مجموعة من الافراد الذين يمتلكون قدرات معرفية متميزة.

٤- يساهم في تطوير الوضع الحالي بالإضافة الى انتاج افكار ابتكارية مستحدثة.

٥- يساعد على البقاء في بيئة الاعمال الديناميكية والمتغيرة.

٦- يساهم في تنمية وتعظيم الحصة التسويقية للمنظمة.

٧- يؤدي الى تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة في الاجل الطويل.

الرابع عشر: سمات وخصائص رأس المال الفكري:

حيث يرى ان رأس المال الفكري يمثل مجموعة من الافراد الذين يتوافر لديهم قدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الافراد. وان هؤلاء الافراد يتمتعون بسمات وخصائص على النحو التالي:

١- يتميز الافراد الذين يمثلون رأس مال فكري يتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.

٢- يعمل رأس المال الفكري ضمن الهياكل التنظيمية المرنة.

٣- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل.

٤- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر ايجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.

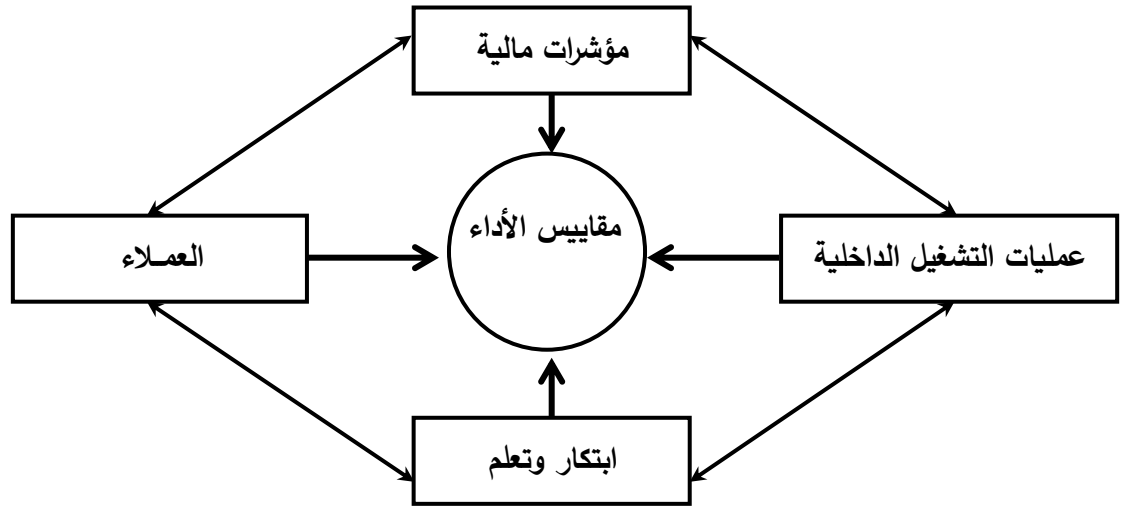
٥- يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ غير الرسمي.

٦- يتميز رأس المال الفكري بالمبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الافكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الاحيان.

وترجع أهمية قياس رأس المال الفكري الى سببين أساسيين هما:

١- أن رأس المال عندما يتم قياسه فإنه يمكن الحكم على كفاءة وفاعلية الاستثمارات المخصصة له. كما أن القاعدة المتعارف عليها تقضى بأن ما يمكن قياسه يمكن ادارته What Gets Measured Gets Managed.

٢- يساهم قياس رأس المال الفكري بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة على اعتبار أنه يمثل جزء كبير من الفرق بين القيمة الدفترية القيمة السوقية للمنظمة وبعد القراءات المتعددة والمكثفة عن طرق قياس رأس المال الفكري، وجد ان هناك طرق عديدة ومتنوعة للقياس ولكل طريقة ميزتها ولكنها لا تغطي المعنى الاشمول لرأس المال الفكري. واستخلصت الباحثة أفضل هذه الطرق واقربها للشمولية وهي نموذج القياس المتوازن للأداء Balanced Scorecard وهو أحد النماذج المقترحة لتقييم رأس المال الفكري، ويقوم هذا النموذج على احداث التوازن بين كل من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية للأداء، الاهداف الاستراتيجية والاهداف التكتيكية، المقاييس الخارجية للعملاء والمقاييس الداخلية للعملاء، والأصول المادية والأصول المعنوية. يمكن توضيح هذا النموذج كما هو مبين بالشكل التالي:  
نموذج القياس المتوازن للأداء



ومن الشكل السابق استخلص الاتي:

١- أن نموذج القياس المتوازن للأداء يعتمد على ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة الى مجموعة مترابطة من مقاييس الاداء التي تتعلق بأربعة مجالات يفترض وجود علاقة سببيه بينها وهي الاداء المالي، العلاقة مع العملاء، عمليات التشغيل الداخلية وأنشطة التعلم والابتكار.



٢- أن نجاح المنظمة وتميزها يتوقف على العناصر الأربعة التي حددها النموذج مجتمعة، حيث ان الجانب المالي يعكس الصورة التي ترغب المنظمة أن يراها المساهمين فيها، أما جانب العملاء فهو يعكس الصورة التي ترغب المنظمة أن يراها السوق فيها. اما بالنسبة لجانب عمليات التشغيل الداخلية فيحدد الأنشطة التي يجب أن تقوم بها المنظمة حتى يتم ارضاء المساهمين والعملاء. واخيرا" فأن جانب الابتكار والتعلم يعكس ما تحتاجه المنظمة من تطوير وتحديث حتى يمكنها تحقيق الفاعلية.

ومن ثم نلاحظ أن نموذج القياس المتوازن للأداء يعتبر من أفضل النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري والاداء الكلي بصفة عامة لأنه يتسم بالشمول، حيث يأخذ في اعتباره مجموعة كبيرة من المتغيرات ومقاييس الاداء كما أنه يركز على علاقة الترابط والتكامل بين هذه المتغيرات الى جانب أنه يحاول عزل كل متغير لقياسه وتحديد أثره.

الخامس عشر: تأثير التدريب على رأس المال الفكري:

يعتبر التدريب من الأمور المؤثرة بشكل مباشر على رأس المال الفكري ويؤدي الى تنميته وتطويره ويتضح ذلك في النقاط الآتية:

١- تحسين اداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة كمية انتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت.

٢- مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار استعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المنظمات تدريب الموارد البشرية على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة، أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المنظمات إلى تدريب مواردها البشرية ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث.

٣- تقليل الحاجة إلى الإشراف، فالعامل المدرب الذي يعي ما يتطلب عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة، وهذا نقيض حال العامل غير المدرب، فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن استغلالها في نشاطات أخرى.

٤- تحسين خدمات المنظمة، وكذلك طريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنظمة وعملائها.

٥- تخفيض نسبة حوادث العمل الصناعية، فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل

قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنظمة في معالجة عمالها وادي ذلك الي زيادة إنتاجها وبالتالي زيادة مبيعاتها وارباحه.





٦- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة، وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله علي أكمل وجه ممكن مما يؤدي الي زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها لك إلى مكافأته، إما بزيادة الراتب او إتاحة مزايا أخرى، وهكذا يتم حفز العمال لرضاهم عن المنظمة وشعورهم بأنهم جزء منها، فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى منظمة اخري، كما انهم يقومون بالدفاع عن منظماتهم في اوساط المجتمع.

السادس عشر: شروط فعالية عملية التدريب وتأثيرها المباشر على راس المال الفكري: تتوقف فعالية نظام التدريب وتأثيرها على رأس المال الفكري على توفر مقومات وشروط ندرجها فيما يلي:

- ١- اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفاعليته.
- ٢- توفير أساليب مختلفة لتحفيز الأفراد وترغيبهم في التدريب، حيث أن العامل الذي يشعر بوجود حافز قوي يكون لديه استعداداً أكبر وأسرع لتعلم المهارات الجديدة، لذلك يجب ربط التدريب بمكافأة أو ترقية.
- ٣- التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة حتى تضمن الجدوية وتحقيق النتائج المرجوة.
- ٤- ضرورة توفير المعلومات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقاً لاحتياجات التنظيم.
- ٥- تصميم برامج التدريب على أساس الاحتياجات التدريبية، وملاءمة هذه البرامج مع وسائل التدريب المتاحة، وتوجيهها بما تخدم الأغراض العامة للمؤسسة، كما يجب أن تصميم برامج التدريب وفقاً لاعتبارات التكلفة والعائد لكل برنامج تدريبي حتى تتحقق المنفعة منه.
- ٦- استخدام وسائل تدريبية تتلاءم مع نوعية الموضوعات ومستوى المتدربين.
- ٧- توفير ميزانية كافية لتغطية نفقات التدريب.
- ٨- متابعة الأداء التدريبي مع ضرورة وضع مقاييس تعمل على تقييم سيورة التدريب. مراعاة التجانس في نوعية المتدربين، بحيث أن الاختلافات الفردية من حيث الذكاء والميول والاستعداد والاتجاهات والقيم الشخصية.
- ٩- واحتياجات الأفراد وأهدافهم يجب مراعاتها من طرف مخططي ومنفذي البرامج التدريبية.
- ١٠- ضرورة إعلام العامل بنتائج تقدمه في التدريب حتى يستفيد من الجوانب الإيجابية ويصحح الجوانب السلبية.
- ١١- مراعاة تجزئة الوظائف المعقدة إلى وظائف بسيطة، وكذلك عدم إعطاء العامل معلومات غير مرتبطة بوظيفته حيث أن هذا قد يؤدي إلى الغموض وسوء الفهم.



- السابع عشر: العوامل التي تؤدي الى نجاح عملية التدريب وتأثيرها على رأس المال الفكري: لكي تتم العملية التدريبية بنجاح ويكون لها أكبر الأثر في تنمية رأس المال الفكري لابد من الأخذ بالعديد من الاعتبارات الآتية:
- ١- الفروقات الفردية وتظهر في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب.
  - ٢- علاقة التدريب بتحليل الوظائف، تحقيق المواءمة ما بين الفرد والوظيفة وسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل.
  - ٣- الدافعية، تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية.
  - ٤- المشاركة الفعالة، تشجيع المتدربين على المنافسة وإبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش.
  - ٥- اختيار المدربين وتدريبهم، معايير اختيار محددة تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية.
  - ٦- اختيار المتدربين، تحديد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها.
  - ٧- أساليب التدريب، تنوع أساليب وطرائق التدريب.
  - ٨- مبادئ التعلم، متابعة مدى اهتمام المتدرب والتزامه بتطبيق البرنامج التدريبي.
- الثامن عشر: مساهمة التدريب في تحسين القدرة التنافسية للمنظمة:
- يساهم التدريب في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية والتي تتمثل في: الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية والتكاليف، حيث أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض الخطأ ويحول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال وبالنسبة للآلات إلى تصنيع السلع وتقديم الخدمات بشكل أحسن مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الإنتاجية والذي ينعكس على تخفيض الأسعار ويعمل على تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وكذلك الربحية، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وعلى هذا الأساس فإن التدريب يعمل على ضمان الإنتاجية والربحية والحصة السوقية أي تحسين القدرة التنافسية، لذلك تعمل المؤسسات على تمييز منتجاتها من خلال عدة خصائص، ومراعاة سياسة التدريب قصد تحسين قدرتها التنافسية.

تتبع هذا البحث العلاقة بين مفهوم التدريب وتنمية رأس المال الفكري، حيث لا تعتبر الفائدة من التدريب منفصلة عن تنمية رأس المال الفكري كما أن تنمية رأس المال الفكري لا تتحقق دون وجود التدريب، وعلى هذا الأساس يعتقد بأن التدريب هو ضرورة معظم الأحيان، أو قد يكمل كل منهما الآخر.

صفوة القول إن التدريب بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائده على كل من المؤسسة والموارد البشرية التي تعمل بها.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم إسماعيل حسين، جامعة مستغانم، قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية والحقوق، الجمهورية الجزائرية، ٢٠١٠.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، بدون دار النشر، مصر، ٢٠٠٠.
- أيمن علي محمود علي عمر، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتطوير الأداء، دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة الإسكندرية الوطنية للحديد والصلب، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٨.
- بابا عبد القادر، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية - جامعة مستغانم، كلية العلوم التجارية والحقوق، الجمهورية الجزائرية، رسالة دكتوراه، ٢٠٠٩.
- بابا عبد القادر، الاستثمار في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة - جامعة الدول العربية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني حول تنمية الكفاءات، المركز الجامعي، الجزائر ١٥-١٦ يناير ٢٠٠٧.
- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤.
- حسن أبشر الطيب، إعداد وتأهيل المدربين العرب، الملتقى العربي الأول للتدريب، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ابريل، ٢٠٠٦.
- حسن الكيلاني، تقييم برنامج تدريب معلمي ومعلمات التربية الفنية في الإدارة، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، ٢٠٠٥.
- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، غير مبين النشر، ٢٠٠٨.
- سيد محمد جاد الرب، إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، ١٩٩٧.
- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار الفكر، القاهرة، ٢٠١٠.
- سيد محمد جاد الرب، عوض بدير الحداد، أساسيات إدارة الموارد البشرية، الناشر غير مبين، الاسماعيلية، ٢٠٠١.
- طاهر خلف، موقع وواقع التدريب في تنمية الموارد البشرية في إطار العملية الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية والحقوق، جامعة مستغانم، الجمهورية الجزائرية، ٢٠٠٩.



محمد خير طيفور، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، تجربة إعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة والمطبقة لدى المؤسسة العامة للاتصالات في سوريا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ٢٠١٠.

محمد زيدان إبراهيم، مقاييس تقييم الأداء بالقطاع الحكومي، آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة الثامنة عشر، العدد الخامس والسادس، يوليو وأكتوبر، ٢٠٠٦.

محمد علي أحمد عبدالباقي، الإدارة الاستراتيجية وكفاءة أداء التوظيف للأموال في البنوك التجارية، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، ٢٠٠٥.

محمد ياغي، التدريب الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (نظرة مستقبلية)، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات، عمان، ٢٠٠٥.

مراكشي محمد أمين، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدية، الجزائر، ٢٠١٠.

مصطفى رضا عبد الرحمن، إعادة البناء الشامل كمدخل لتحسين الأداء بالمنظمات المصرية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلد ٨، العدد الأول والثاني، ٢٠٠٧.

مصطفى محمد علي المقطري، العلاقة بين الرضاء عن العمل والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦.

ناصر مراد، دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدية، الجزائر، ٢٠١٠.

هاني محمد السعيد، استخدام منهج إعادة الهندسة في زيادة فاعلية نشاط التدريب الإداري، دراسة ميدانية بالتطبيق على مصلحة الضرائب على المبيعات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٢.

هشام عزت أبو بكر، تقويم دور التدريب في دعم القرارات الإعلامية في الشركات المتعاملة بالأسواق الدولية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠١١.

ياسر مصطفى مهلهل، الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، التدريب الإداري ومعايير الجودة، ٢٠١١.



### المراجع الأجنبية:

- 1-□ Atuluku Sunday Ojonugwa, Change management and business process reengineering in a service industry, M .S. dissertation, United States, Nebraska, University of Nebraska at Omaha,2009 .□
- 2-□ E. Lawlar " Employee in voluement " Reengineering and TOM, Tomorrow sor ganization, By S. Mohrman ,2009.
- 3-□ Galliers R.D. and B.S.H. Baker, “An Apporach to Business Process Reengineering : The Contributions of Socio- Technical and soft Concepts,” Information Systems and Operations Research, Vol.33 No.4, November,2009 □
- 4-□ Greehan- Thomas – J, “Reengineering internal controls: A back- to- basics approach” Internal- Auditing, V10,No.2, Fall2011 .□
- 5-□ Griffith, Gray L., The effectiveness of information systems team as change agents in the implementation of business process reengineering, ph. D. Dissertation, United States, Minnestoa, Walden University, 2010.□
- 6-□ Nazari, J, A., and Herremans, I, M., "Extended VAIC model: Measuring Intellectual Capital components ", Journal Intellectual Capital, Vol., 8, Iss. 4 . □
- 7-□ Stewart, Th, "The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital &The Twenty-Frist Century Organization", London , Nichoias Barely Publishing,2001 . □