

عنوان المداخلة:

# سياسة التدريب وأهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد المعرفة - التوصيات والمتطلبات -

من إعداد:

أ/بارك نعيمة / أ/ بن داودية وهيبة /أ/ زروخي فيروز :أستاذة مساعدة مكلفة  
بالدروس، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي  
الشلف-الجزائر -

العنوان الإلكتروني: [naimabarek@yahoo.com](mailto:naimabarek@yahoo.com) أو [naimauniver8@yahoo.fr](mailto:naimauniver8@yahoo.fr)  
الفاكس: 0021327721977

عنوان العمل: جامعة حسيبة بن بوعلي حي السلام ص.ب 151 الشلف - الجزائر

مقدمة:

يعتبر المورد البشري من أهم مقومات الإنتاج في أي مؤسسة، ومنها يكمن سر استمرارية المؤسسة وتطويرها، نسبة لحيويته ومقدرته على عمل موازنات مختلفة بين عناصر الإنتاج الأخرى. وكذا تعقيده وصعوبة قياس سلوكه جديرة بالوقوف عند هذا المورد الهام. فوفقاً للأهمية الكبيرة لهذا المورد نجد أن المؤسسات الكبيرة خصصت له إدارات خاصة. ومن هنا نمت الحاجة إلى العناية بالموارد البشرية وما يتعلق بها بدءاً بالتخطيط وحتى مكافأة ما بعد الخدمة، ونجد سر نجاح كبرى المؤسسات العالمية يرجع بالإضافة للعوامل الأخرى إلى الاهتمام بالأفراد وما يتعلق بهم، حيث نجد في كل تعاريف الإدارة إن تحقيق نتائج معينة أو أهداف لأي مؤسسة يرجع في الغالب إلى استخدام الموارد

المتاحة بكفاءة عالية عن طريق الجهد البشري لذا كان لزاما على المؤسسة القيام بتقييم أدائه من أجل مسايرة التنافسية الاقتصادية.

و في ظل التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و إحداثها لمفاهيم جديدة مثل : الحكومة الالكترونية ، التجارة الالكترونية ، البريد الالكتروني و اقتصاد المعرفة ، طرأت على مستوى العالم تغيرات لها أبعاد سياسية و اقتصادية و اجتماعية ، و برزت العولمة بتحدياتها المعروفة و التي ينبغي مواجهتها بأساليب مستحدثة تمكن المجتمعات النامية من مواكبة ثورة المعلومات و التعامل مع المفاهيم الجديدة . حيث أصبح من الصعب على المؤسسات الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية دون استخدام ما يسمى بـ "الاقتصاد المعرفي"، لذا أصبح من الضروري الاهتمام بكل مواردها خاصة البشرية منها من خلال سياسيي التدريب و تنمية الموارد البشرية حتى تندمج ضمن اقتصاد المعرفة. والسؤال المطروح هو ما مدى مساهمة سياسيي التدريب و تنمية الموارد البشرية في اندماج المؤسسة الاقتصادية ضمن اقتصاد المعرفة؟

ومن اجل إثراء هذه الإشكالية سوف نتطرق إلى المحاور التالية:

### **أولا/ مفهوم سياسة التدريب:**

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية ، ف التدريب بعكس التعليم ، محددة و واضحة و مبرجة و يجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتا أطول حتى تتبلور نتائجها ، فالمقصود من التدريب هو زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها و برسالتها.<sup>1</sup>

فهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز.<sup>2</sup>

فقد عرفه SEKIOU على أنه " هو مجمل النشاطات ، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تخفيز العمال لتحسين معارفهم و سلوكياتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية و الاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية.<sup>3</sup>

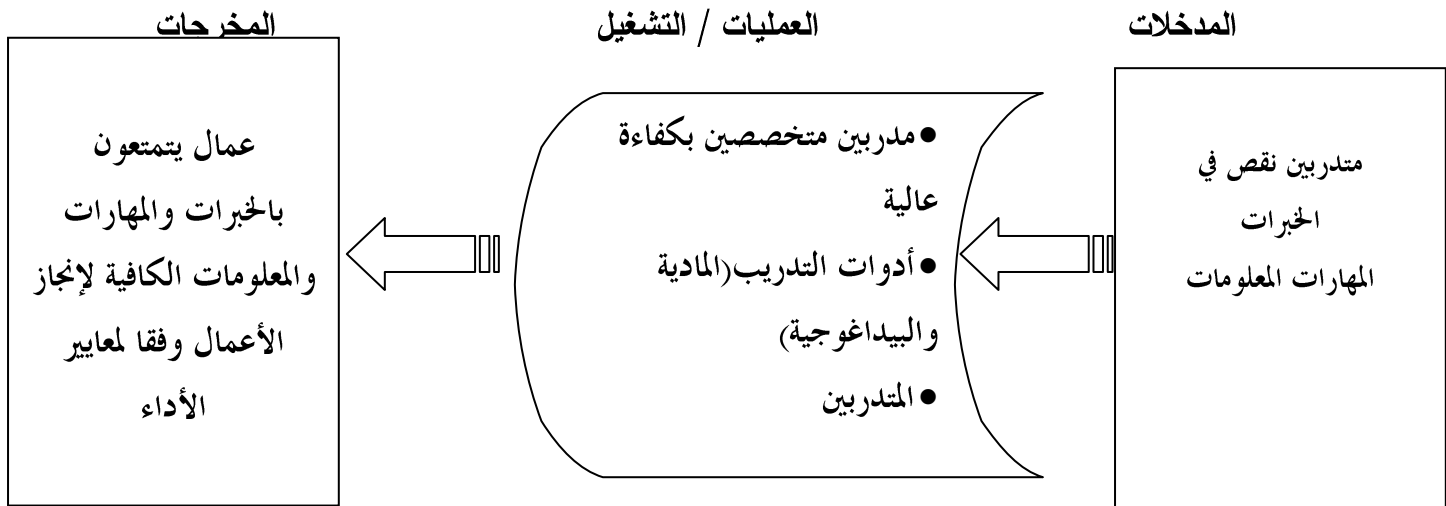
كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج لها الإنسان و تحصيل المعلومات

التي تنقصه ، و الاتجاهات الصالحة للعمل و للإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة ، و العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء و زيادة إنتاجيته ، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل و ظهور فعاليته مع السرعة و الاقتصاد في التكلفة ، و كذلك في الجهود المبذولة ، و في الوقت المستغرق.<sup>4</sup>

ويمكن تعريف التدريب على أنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.<sup>5</sup>

أما Raymond Vatier أعطى تعريفاً يعتبر أكثر شمولاً وهو " أن التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة".<sup>6</sup>

و الشكل -01- يترجم التعاريف السابقة الذكر



**Feed Back**  
التغذية المرتدة

المصدر: مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، "التدريب الموجه بالأداء"، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004  
من هنا تظهر أهمية التدريب للأفراد في الأسباب التالية :

✚ أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بالوظائف الجديدة التي سيشغلونها .

✚ أن الوظائف نفسها معرضة للتغيير ، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.<sup>7</sup>

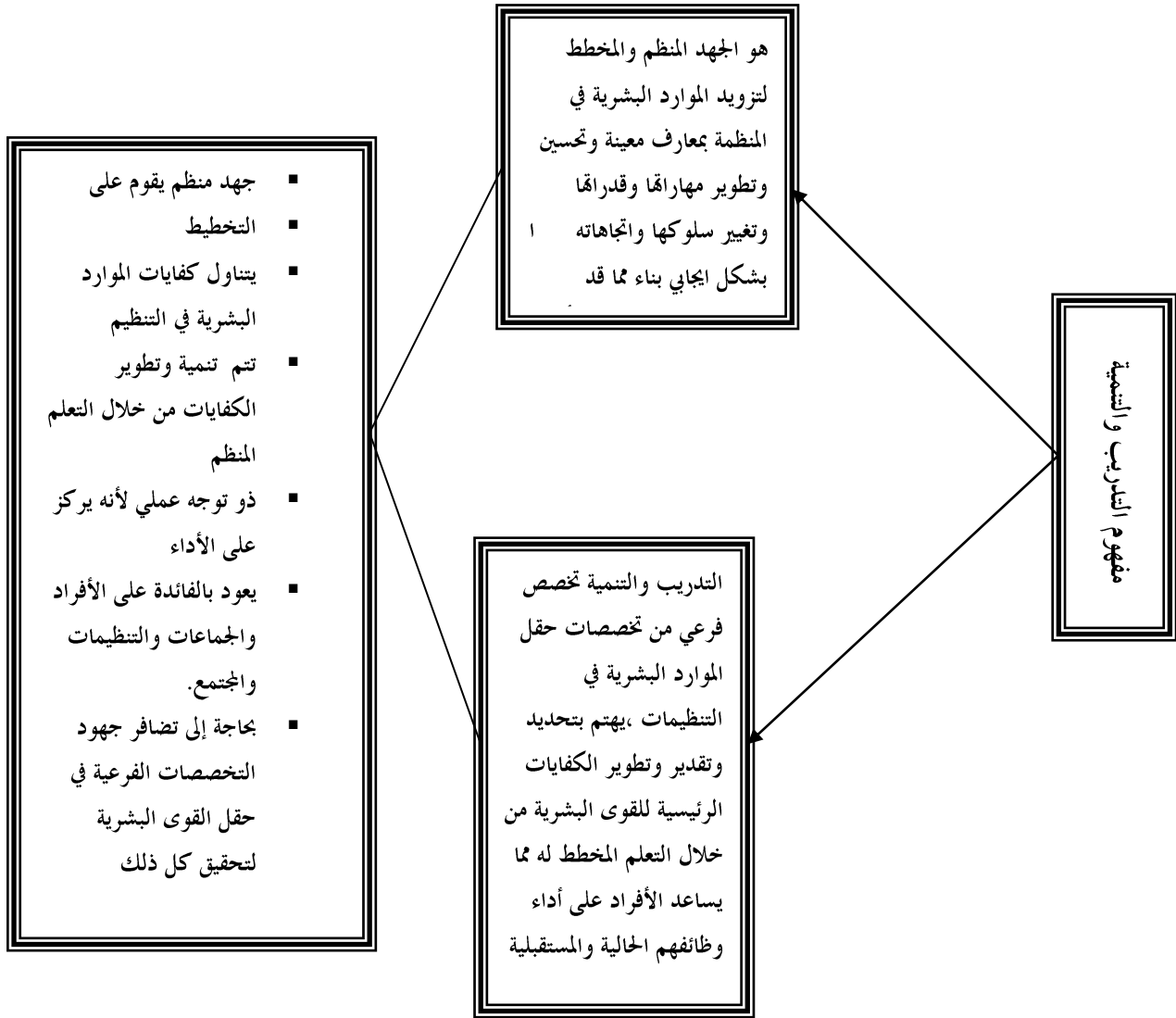
✚ إن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية و إنشاء وظائف جديدة تناسب مع التكنولوجيا الجديدة.

✚ إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تدريبا خاصا على تلك الأعمال الفنية الجديدة وطبيعي أن نوع التدريب ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال وعلى استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها.

وترتبط فاعلية التدريب في المؤسسة ارتباطا وثيقا بعدد من العمال وخاصة بسياسات الأفراد عموما، وبالتحديد على كفاءة سياسة الاختيار المتبعة.

فهناك فروقات بين الأفراد من حيث الميول و الاتجاهات وعلاقة ذلك بالمهارات الخاصة بالتدريب واكتساب المعارف ، ولاشك أن سوء اختيار قد يؤدي إلى زيادة تكاليف التدريب ، فالتدريب يكمل الاختيار ، وإذا استطاعت المؤسسة اختيار أشخاص لديهم المؤهلات المطلوبة قلت الحاجة إلى التدريب ، أما إذا اختير أشخاص مؤهلاتهم محدودة أو أقل من المستوى المطلوب ، فإن العبء يقع على التدريب لتعويض هذا النقص ، ومع ذلك فإن التدريب قد يكون بدون جدوى لأن بعض المعينين قد يكونوا في وضع بحيث لا تصلح معهم عملية التدريب.<sup>8</sup>

إن التدريب هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المنظمات ،ومن المداخل الأخرى التعليم والإعداد والتأهيل قبل الخدمة والتطوير التنظيمي والاستشارات الإدارية،إن التدريب يجب أن يرتبط بفلسفة عامة تضم كل هذه المداخل،<sup>9</sup> والشكل الشكل(02) يعطي مفهوما حديثا للتدريب وتنمية الموارد البشرية ويلخص ما قلناه سابقا:



المصدر: عبد البارى إبراهيم دزة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مرجع سابق، ص.105

## ثانيا/ مفهوم اقتصاد المعرفة:

شهد مفهوم اقتصاد المعرفة تطورا كبيرا في العقود القليلة الماضية مع اتساع استخدام شبكة الانترنت والتجارة الالكترونية والدفع الالكتروني، ويقوم هذا الاقتصاد على وجود بيانات يتم تطويرها إلى معلومات ومن ثمة إلى معرفة وحكمة في اختيار الأنسب من بين الخيارات الواسعة التي يتيحها اقتصاد المعرفة.

إن الانتشار الواسع للمعرفة وارتفاع معدل إنتاجها واستعمالها في مختلف المجالات وخاصة منها الاقتصادية بما فيها المعاملات والمبادلات، سواء كانت تجارية أو إنتاجية، فبذلك أصبح

للمعرفة دور كبير وأساسي في جميع الأنشطة الاقتصادية مما أدى إلى إطلاق مصطلح اقتصاد المعرفة، باعتبار أن المعرفة تعتبر حجر الزاوية فيه، ويمكن تعريفه كما يلي:

- يعرف اقتصاد المعرفة "على أنه نمط اقتصادي متطور قائم على الاستخدام واسع النطاق للمعلوماتية وشبكات الانترنت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي وخاصة في التجارة الإلكترونية، مرتكزا بقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي (خاصة ما يتعلق بالتكنولوجيات الجديدة في الإعلام والاتصال)<sup>10</sup>. كما يعرف اقتصاد المعرفة ذلك الاقتصاد الحديث المعتمد على المعرفة"<sup>11</sup>.

إذن اقتصاد المعرفة هو عبارة عن ظاهرة جديدة طبعت وميزة المعاملات والعلاقات الاقتصادية، تلعب المعرفة دورا أساسيا في إتمامها وإنجازها وتساعد في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تعتبر البنية التحتية لهذا الاقتصاد.

والاقتصاد المبني على المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة لديه عدد معين من الخصائص<sup>12</sup>:

1. الابتكار : نظام فعال من الروابط التجارية مع المؤسسات الأكاديمية وغيرها من المنظمات التي تستطيع مواكبة ثورة المعرفة المتنامية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية
  2. التعليم أساسي للإنتاجية والتنافسية الاقتصادية. يتعين على الحكومات أن توفر اليد العاملة الماهرة والإبداعية أو رأس المال البشري القادر على إدماج التكنولوجيات الحديثة في العمل. وتنامي الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فضلا عن المهارات الإبداعية في المناهج التعليمية وبرامج التعلم مدى الحياة.
  3. البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفه مع الاحتياجات المحلية.
  4. حوافز تقوم على أسس اقتصادية قوية تستطيع توفير كل الأطر القانونية والسياسية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو. وتشمل هذه السياسات التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر إتاحة ويسر، وتخفيض التعريفات الجمركية على منتجات تكنولوجيا و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وعند وصف الاقتصاد العالمي الحالي يتكرر استخدام مصطلحين أساسيين هما : العولمة و اقتصاد المعرفة .

لقد ظل العالم يشهد تزايد عولة الشؤون الاقتصادية وذلك بسبب عدة عوامل من أهمها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك التخفيف من القيود التجارية على المستويين الوطني والدولي ، كما ظل العالم يشهد بالتوازي مع ذلك ارتفاعاً حاداً في الكثافة المعرفية بالأنشطة الاقتصادية مدفوعاً بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتسارع خطى التقدم التكنولوجي.

بالإضافة إلى الخصائص التالية:<sup>13</sup>

✘ - **العولمة** : إن سوق العمل لم يعد محصوراً داخل بلد بعينه فالدول الأوروبية أصبحت قوة اقتصادية هائلة عندما تجاوزت حدودها السياسية والجغرافية من خلال الاتحاد الأوروبي كذلك فالانترنت اوجد اقتصاد بلا حدود وأصبحت الدول الناهضة للتو تتحدى عمالقة الصناعة في الوصول إلى المستهلكين والحصول على حصته من السوق.

في كل مكان في العالم ولم يقتصر التغيير على حدود المكان فقط بل الزمان أيضاً حيث أصبح إيقاع العمل مستمراً على مدار الساعة وأصبح الحد الأدنى لساعات العمل 24 ساعة في اليوم على مدار العام .

✘ - **التكيف الموسع لرغبات الزبائن** : في الاقتصاد المصرفي لم تعد الميزة التنافسية تعتمد على الإنتاج المكثف والتسويق المكثف والتوزيع والسياسات الموحدة لأن مفتاح النجاح في الأعمال أصبح يكمن في تحديد خصوصية كل مستهلك وهذا يتطلب إنتاج أشياء جيدة وخدمات مصممة خصيصاً لاحتياجات ورغبات خاصة لدى المستهلكين .

✘ - **نقص الكوادر والمهارات** : في ضوء النمو الاقتصادي الحالي هناك العديد من الوظائف لا تجد من يملؤها وخاصة الوظائف التي تتطلب مهارات في تقنية المعلومات حيث نجد في الولايات المتحدة 15% من هذه الوظائف شاغرة وسيعاني قطاع الأعمال ليجد المجموعة الصحيحة من المهارات وهذا يتطلب انفتاح سوق العمل حيث المهارات غير المتوفرة في بلد ما يمكن إيجادها في بلد آخر وذلك من خلال الشبكات الالكترونية .

✘ - **التركيز على خدمة المستهلك** إن التنافس العالمي والانترنت وتحرير التجارة وزيادة إمكانية الوصول للمعلومات وتعدد الموزعين كلها عوامل قوة وضعف في يد المستهلك حيث أصبح المستهلكون هم أصحاب القرار والرأي وهذا يتطلب خبرات شاملة بالمستهلكين ورغباتهم وأن مبدأ خدمة المستهلكين هو الذي سيميز الشركات في القرن الحالي .

✕ - التجارة الالكترونية : كلما تزايد عدد مستخدمي الانترنت أصبحت التجارة الالكترونية أكثر رسوخاً ويشمل ذلك التجارة الالكترونية التي تتم بين الشركات نفسها أو بين الشركات والمستهلكين ويتوقع أن يصل حجم التجارة الالكترونية في السنوات الثلاثة القادمة إلى تريليون دولار والقضية هنا إذا بدأت الخدمات وعمليات البيع التقليدية تستبدل بالتجارة الالكترونية فإن ذلك سيغير مجالات التوظيف من المواقع التقليدية إلى الوظائف التي تتطلب مهارات في تقنية المعلومات .

✕ - الحاجة للتعلم مدى الحياة : من المتوقع أن يزداد عدد المتعلمين الكبار أكثر من أي وقت مضى وستكون الحاجة للتربية والتعلم المستمر بين متطلبات جوهرية للحفاظ على قدرة الفرد للبقاء في الوظيفة .

### 3- متطلبات اقتصاد المعرفة: 14

1- إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة, ابتداء من المدرسة الابتدائية وصولاً إلى التعليم الجامعي, مع توجيه اهتمام مركز للبحث العلمي. وتجدر الإشارة هنا إلى أن إنفاق الولايات المتحدة في ميدان البحث العلمي والابتكارات يزيد على إنفاق الدول المتقدمة الأخرى مجتمعة, ما يساهم في جعل الاقتصاد الأمريكي الأكثر تطوراً وديناميكي في العالم (بلغ إنفاق الدول الغربية في هذا المجال 360 مليار دولار عام 2000, كانت حصة الولايات المتحدة منها 180 ملياراً).

2- وارتباطاً بما سبق, العمل على خلق وتطوير رأس المال البشري بنوعية عالية. وعلى الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة. فالمعرفة اليوم ليست (ترباً فكرياً), بل أصبحت أهم عنصر من عناصر الإنتاج.

3- إدراك المستثمرين والشركات أهمية اقتصاد المعرفة. والملاحظ أن الشركات العالمية الكبرى (العابرة للقوميات خصوصاً) تساهم في تمويل جزء من تعليم العاملين لديها ورفع مستوى تدريبهم وكفاءتهم, وتخصص جزءاً مهماً من استثماراتها للبحث العلمي والابتكار.. الركايز الأساسية لاقتصاد المعرفة .

### رابعا/ الموارد البشرية كأداة لإدماج المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد المعرفة:

إن التطور و التحول في إدارة الموارد البشرية الذي شهدته فترة بداية التسعينات و اعتباره كمدخل استراتيجي لمؤسسات الأعمال المعاصرة كان يعكس الإدراك بقيمة العمل الإنساني و المتمثل



أساسا في التفكير و الإبداع ، و مما رسخ هذه الحقيقة هو ذلك السبق الذي حققته الصناعة اليابانية عن نظيراتها، حيث أظهرت قدرة عالية على المنافسة و التميز و ذلك باستثمار الطاقات الإبداعية للعامل الياباني و تنمية العلاقات الوظيفية المبنية أساسا على الولاء، و هذا أعطى هذا توجهها ذا بعد آخر لاقتصاد المعرفة المبني على الفكر البشري أو كما يطلق عليه أيضا في الأدبيات الاقتصادية رأس المال الفكري.<sup>15</sup>

إن هذه التطورات التي لحقت المعرفة من جهة و إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى هي التي شكلت الثروة الحقيقية للمؤسسات في الفترة المعاصرة، حيث تحولت التنظيمات نتيجة الاكتساب المستمر للمعارف إلى منظمات متعلمة، و ذلك عن طريق ما تتوفر عليه من كفاءات تحقق لها مصادر التفوق و التميز ، حيث تركز اليوم الحديث عن كفاءات تتجاوز الفرد لتصبح كفاءات جماعية و الذي يمثل الوجه الآخر لاقتصاد المعرفة.

### مجالات التميز من خلال الموارد البشرية

زادت أهمية المورد البشري كميزة تنافسية في إطار التحول لعصر المعرفة، حيث أصبحت الموارد البشرية و طرق تسييرها من أهم ركائز الميزة التنافسية في السنوات الأخيرة، حيث ستصبح أهم أصول المؤسسة بل و ثروتها الحقيقية. و للتدليل على أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية سوف نستعرض الإسهامات التي يقدمها لتحقيق ذلك.

### 1- أهمية الموارد البشرية في التجديد و الابتكار

إن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات تلقي قبولا في السوق بشكل مستمر يتطلب منها إلى جانب الإنفاق على البحوث و التطوير، ضرورة توافر العنصر البشري القادر على الإبداع، التجديد و الابتكار، و عليه فإن امتلاك المؤسسات لمثل هذه الميزة أصبح حتمية لتحقيق أهدافها المنشودة. إن الحقيقة التي يمكن استخلاصها من واقع المؤسسة في الفترة المعاصرة هو تضائل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية<sup>16</sup> ، فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل ما تصنعه و كل ما تنتجه و تشتريه و كل ما تبيعه، و عليه فإن إدارة المعرفة تعد مهمة أساسية لمنظمة الأعمال خلال الفترة المقبلة لتحقيق مكانة متميزة في السوق.

### 2- قدرة الموارد البشرية على استيعاب التكنولوجيا الحديثة

يعد امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا المتطورة و التي تعد سمة عصرنا ميزة تنافسية كبيرة لها، إلا أن التغيرات المتسارعة و المتقلبة التي يشهدها عالمنا اليوم تشير إلى أن الأساس في استيعاب و تطوير

تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري. و عليه فإن التعامل مع هذه التغيرات و تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة يتطلب امتلاك مورد بشري يكون أساس تحقيق ميزتها التنافسية.

تزداد أهمية العنصر البشري في تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة في الدول المستوردة لها أكبر من أهميته في الدول المصنعة لها ، و ما شك فيه أن التكنولوجيا ترتبط ارتباطا وثيقا بالبعدين الاجتماعي و الثقافي لدولة ما، ففي دولة لا تعبر الوقت أي اهتمام لن يجدي استخدام التكنولوجيا التي توفر الوقت. و في نهاية المطاف يمكن القول أن التكنولوجيا تجعل الأشياء ممكنة، أما الإنسان فهو الذي يجعل هذه الأخيرة ممكنة.

إن واقع الأعمال الحديد يفرض و بقوة أهمية المورد البشري كميزة تنافسية دائمة. و عليه فإن قبول مثل هذا الواقع يفرض على المؤسسة أن تعيد النظر في مهمتها و أهدافها و وظائفها و نوعية العاملين بها، ففي زمن أصبح الشيء الوحيد غير المؤكد هو عدم التأكد، فإن المورد البشري سوف يكون مصدر تحقيق التميز و التقدم.

### 3- التميز من خلال رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري لمؤسسة تلك المعرفة لدى الموظفين و القدرة العقلية و الإبداع بالإضافة إلى قدرتهم المستمرة على تطوير تلك العمليات مصدرا للفائدة التنافسية، و يوجد الآن دليل واضح في الواقع المعاش على أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيم الحقيقية لموجوداتها المادية.

ثمة اهتمام متزايد بضرورة قياس و إدارة الأصول غير الملموسة بما فيها الأصول الفكرية و المعرفية مصحوب بانتقاد متناميا للأساليب المحاسبية الشائعة الآن والتي تفترض أن الأصول الملموسة فقط هي التي تولد الثروة ، في الوقت الذي تعزى فيه الفروقات بين القيمة السوقية و القيمة المحاسبية إلى رأس المال الفكري ، وهو يمثل الأصول غير الملموسة التي تدعم القيمة و إمكانات النمو و تشمل معرفة الثقافات و التاريخ و السياسات و التقنيات و الأسواق و الزبائن و احتياجاتهم و القوانين و الأنظمة و الاقتصاديات و اللغات و الأفكار و المقترحات و عادات و ثقافات الشعوب المختلفة .

إن المعرفة تتواجد و تنمو في البنيات التي تتلاقح فيها المعلومات و الأفكار و تتغذى من بعضها البعض ، و كلما كانت هذه البنيات متنوعة كلما كانت فرصتها في النمو و البقاء أكبر. و لذلك تعمل المنظمات المتقدمة على تأسيس بيئة عمل مفتوحة تسمح بتبادل المعلومات و الأفكار بسلاسة و سهولة . استنادا لما سبق فإن على منظمات الأعمال أن تعمل جاهدة إلى تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية، حيث أن مواجهة المنافسة الشرسة التي تدور رحاها في السوق العالمية اليوم تتطلب بالضرورة أن تعمل منظمات الأعمال على إدارة الرشيدة لرأس المال الفكري.

إن الاعتماد على رأس المال الفكري كأحد مرتكزات تطوير المؤسسة يتطلب بالضرورة تغيير  
أنمطية التفكير تجاه رأس المال البشري، ذلك يعني ضرورة العمل مع رأس المال البشري لا العمل عن  
طريقه.

## التوصيات والمتطلبات:

❌ لا بد أن يؤخذ بالاعتبار مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.

❌ الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.

❌ لا بد من توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز

العملية التدريبية.

❌ يجب أن تتلاءم نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية مع ميزانتي التدريب.

❌ يجب أن يتلاءم الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.

❌ درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.

❌ يجب دراسة وتحديد عدد الأفراد المراد تدريبهم، فكلما كان عدد الأفراد قليلاً كلما أمكن

استخدام الأساليب القائمة على المناقشة. خطوات التدريب.

❌ ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب والتنمية.

❌ يجب أن يكون تصميم البرنامج التدريبي على درجة عالية من الدقة والفعالية.

❌ يجب دراسة احتياجات التدريب كعملية منظمة على أن تخصص ميزانية محددة للتدريب

بالمنظمة وفقاً للخطة والبرامج المسطرة

❌ لا بد من تصنيف وتعريف وتحليل مسؤوليات وواجبات ومهام وأداء لكل

وظيفة قائمه بالمنظمة.

❌ تقويم الأداء الوظيفي المنفذ فعلاً وخاصة للإدارات والوظائف التي نرى أنها من

الممكن أن تكون بحاجة للتدريب.

✘ الاستعانة بمتخصصي التدريب وكذا استشارات التدريب لدراسة وتقييم الأداء

الوظيفي بهدف الوصول إلى الاحتياجات التدريبية.

✘ الرجوع إلى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومشرفيها والمنفذين ومشاركتهم في

تصميم وإعداد البرامج التدريبية حتى تؤدي هذه البرامج الغرض منها بناء على

المعايير والمقاييس الموضوعية لقياس الأداء حتى يسهل تقييم فعالية التدريب ومعرفة

آثاره على المنظمة وإلى أي مدى كانت فعاليات وإيجابيات التدريب.

✘ إجراء المقارنة بين الأداء المعياري والأداء الحالي المنفذ " بعد تنفيذ التدريب " ومعرفة الناتج

بأننا لسنا في حاجة أخرى للتدريب إذن فقد أدى التدريب فعالياته وإذا كانت النواتج سلبية

فيتم إعادة الخطوات

✘ ضرورة تنفيذ البرامج والأنشطة التدريبية بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء بما

فيه من تناول أساليب ومنهجيات التدريب .

✘ ضرورة أن تكون البرامج التدريبية معتمدة على النواحي العملية التي تخدم تطوير الأداء

المؤسسي.

✘ ضرورة استخدام التدريب كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية في السوق بدلاً من مجرد تكلفة

تتحملها المؤسسات لأداء الأعمال .

## المراجع والهوامش:

1. **معهد قاسم القزويني** ، إدارة الأفراد ، جمعية عمال المطابع التعاونية 1984، عمان ،الأردن.ص 152
2. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، الأردن.ص 222
3. Sekiou Lakhdar, gestion du personnel, les éditions d'organisation, paris 1986
4. **محمد جمال مرعي** :،التدريب والتنمية ، عالم الكتب ، القاهرة 1993 ، ص 36
5. عبد الباري ابراهيم دزة،تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية،المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر،2003،ص103
6. Raymond Vatier, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, Entreprise moderne d'édition, 1984
7. نوري منير ،مطبوعة حول تسيير الموارد البشرية،جامعة حسينية بن بوعلي الشلف-الجزائر-ص56
8. **كامل بربور** ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق ص 160
9. موسى اللوزي ، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2000، ص 87.
10. بن زاهي منصور،الشايب محمد الساسي،التدريب كأحد مقومات الاساسية لتنمية الكفاءات البشرية،ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمي البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشريتي،2005،ورقلة-الجزائر-
11. **ماهر اعليش** : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس، القاهرة 1971 ص 28
12. **لعلى بوكميش**، ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمي البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشريتي،2005،ورقلة-الجزائر-

13. أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت 1975 ص

195

14. علي السلمي : عملية التنمية الإدارية- قراءات في تنمية الموارد البشرية.

15. نوري منير ، مطبوعة حول تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق-ص56

16. عبد الباري إبراهيم دزة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة

العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق.ص106

17. بسام نور ( 2002 ) : أساسيات التجارة الإلكترونية ، الموسوعة العربية للكمبيوتر و الانترنت ،

30 أوت 2002 : [www.c4arab.com](http://www.c4arab.com) نقلا عن سالمي جمال- اثر التنمية البشرية المستدامة في

تحسين فرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة- ورقة مقدمة ضمن المنتدى الدولي حول التنمية البشرية

وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004

18. بوطالب قويدر، فيصل بوطيبة- الاندماج في اقتصاد المعرفة: الفرص والتحديات، ورقة مقدمة ضمن

المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10

مارس 2004

19. حسين عبد المطلب الأسرج، تعزيز تنافسية المشروعات العربية الصغيرة والمتوسطة في ظل اقتصاد

المعرفة، ورقة مقدمة ضمن ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المايا

التنافسية، 2007، جامعة الشلف - الجزائر-

20. بوخاري عبد الحميد، تعزيز التنافسية الصناعية العربية في ظل اقتصاد المعرفة، ورقة مقدمة ضمن

ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المايا التنافسية، 2007 جامعة الشلف -

الجزائر-

21. خليل حسن الزركاني، الاقتصاد المعرفي والتعليم الإلكتروني ركيزتان في كفاءة العنصر البشري:

[http://publications.ksu.edu.sa/Conferences/Knowledge%20Cities%](http://publications.ksu.edu.sa/Conferences/Knowledge%20Cities%20Conference%20-%20Malaysia%202007/Khalil%20Zarkani.doc)

[20Conference%20-%20Malaysia%202007/Khalil%20Zarkani.doc](http://publications.ksu.edu.sa/Conferences/Knowledge%20Cities%20Conference%20-%20Malaysia%202007/Khalil%20Zarkani.doc)

22. بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة: مفاهيم و اتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج

في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 9 – 10 مارس 2004، كلية الحقوق و العلوم

الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، نقلا عن الوافي الطيب، تغير مفهوم تسيير الموارد البشرية ي ظل

الاقتصاد المعرفي، ورقة مقدمة ضمن ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المايا

التنافسية، 2007 جامعة الشلف – الجزائر

23. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، 2005. ص37 نقلا عن الوافي الطيب، تغير مفهوم تسيير الموارد البشرية ي ظل الاقتصاد

المعرفي، ورقة مقدمة ضمن ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المايا

التنافسية، 2007 جامعة الشلف – الجزائر

24. الوافي الطيب، تغير مفهوم تسيير الموارد البشرية ي ظل الاقتصاد المعرفي، ورقة مقدمة ضمن ملتقى المعرفة

في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المايا التنافسية، 2007 جامعة الشلف – الجزائر-