

المركز الجامعي سي الحواس بربكة

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية

قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة دروس في مادة:

## هندسة التكوين

السنة الثالثة (LMD)

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد:

د/ حدة بوتبيمة

السنة الجامعية: 2020/2019

## فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
06	المقدمة
08	المحاضرة الأولى: ماهية هندسة التكوين
08	I. تعريف هندسة التكوين
08	II. التطور التاريخي للتكوين
10	III. تعريف التدريب والتنمية
15	IV. أهمية التدريب والتنمية
16	V. أهداف التدريب والتنمية
17	VI. الاتجاهات الحديثة للتدريب والتنمية
21	المحاضرة الثانية: أهم التغيرات البيئية وعلاقتها بضرورة تنمية الموارد البشرية
21	I. العولمة وأثرها على تنمية الموارد البشرية
24	II. التنوع في مزاج القوى العاملة
25	III. الاتجاه في اللامركزية
25	IV. إعادة الهندسة
27	المحاضرة الثالثة: التعلم التنظيمي
27	I. تعريف التعلم التنظيمي
29	II. خصائص التعلم التنظيمي
31	III. أنواع التعلم التنظيمي
35	IV. مراحل تطبيق التعلم التنظيمي

<b>39</b>	<b>المحاضرة الرابعة: مداخل ومسؤوليات تدريب الموارد البشرية</b>
39	I. مداخل تدريب الموارد البشرية
41	II. مسؤوليات تدريب الموارد البشرية
<b>45</b>	<b>المحاضرة الخامسة: تصميم استراتيجية التدريب والتنمية</b>
45	I. نماذج تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية وفق منطلق التعلم المستمر
50	II. عوامل دعم تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتنفيذها
54	III. تصنيف مضمون استراتيجية تنمية الموارد البشرية
<b>55</b>	<b>المحاضرة السادسة: تحديد الاحتياجات التدريبية</b>
55	I. تعريف الاحتياجات التدريبية
57	II. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية
58	III. أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية
59	IV. مصادر حاجات التدريب
61	V. أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية
<b>63</b>	<b>المحاضرة السابعة: أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية</b>
63	I. أسلوب المحاضرات
63	II. أسلوب استخدام التقنيات السمعية والبصرية
64	III. أسلوب التدوير الوظيفي
64	IV. التدريب الوظيفي المبرمج
65	V. أسلوب البريد الوارد
65	VI. أسلوب العصف الذهني
65	VII. أسلوب دراسة الحالة

66	VIII. أسلوب القاش المخطط
66	IX. أسلوب تدريب الحاسوبية
67	X. أسلوب التوجيهات المبرمجة
67	XI. أسلوب المباريات الإدارية
68	XII. أسلوب نمذجة السلوك
<b>69</b>	<b>المحاضرة الثامنة: تقييم برامج التدريب والتنمية</b>
69	I. تعريف عملية تقييم برامج التدريب والتنمية
70	II. أهمية التقييم
70	III. أهداف التقييم
71	IV. توقيت عملية التقييم
73	V. معايير عملية التقييم
75	VI. الطرق المستخدمة لتقييم البرامج التدريبية
75	VII. خطوات عملية التقييم
76	VIII. قياس العائد من التدريب
<b>79</b>	<b>المحاضرة التاسعة: تدريب وتنمية الإدارة</b>
81	I. مفهوم تدريب وتنمية الإدارة
82	II. أهمية التنمية الإدارية
84	III. شروط ومقومات تنمية الإدارة
87	IV. مجالات تنمية الإدارة
89	V. مسؤولية وتدريب تنمية الإدارة
90	VI. طرق وأساليب تنمية وتدريب الإدارة

95	VII. تقييم فعالية التنمية الإدارية
96	<b>المحاضرة العاشرة: التعليم الإلكتروني</b>
97	I. تعريف التعليم الإلكتروني
98	II. أنماط التعليم الإلكتروني
101	III. خصائص التعليم الإلكتروني
102	IV. نماذج التعليم الإلكتروني
107	V. أهداف التعليم الإلكتروني
109	<b>الخاتمة</b>
110	<b>المراجع</b>

## مقدمة

إن الموارد البشرية هي المتغير المحوري في كل المنظمات، والذي بدونه تفقد المنظمات قيمتها تماما، فالحصول على الموارد البشرية وإعدادها وتحفيزها والمحافظة عليها، يعتبر نشاطا ضروريا كي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها، وبالتالي من الضروري تخطيط وتنظيم وقيادة وتقييم الموارد البشرية في أي منظمة.

ومن هذا المنطلق عملت المنظمات على تنمية المورد البشري وتطويره والارتقاء به، إذ يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تحقيق هذا التطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق لنمو وازدهار المنظمة، من أجل مواجهة التغيرات على صعيد البيئتين الداخلية والخارجية.

ويعتبر التدريب والتنمية من المسائل الهامة في ميادين الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء، حيث لفت انتباه الكثيرين من المختصين في هذا المجال سواء الأكاديميين في الجامعات أو معاهد التدريب والتنمية أو الممارسين لعملية الإدارة ومتخذي القرارات في المنظمات وعلى اختلاف أنواعها، على اعتبار أن التدريب والتنمية وسيلة فعالة بإمكان هذه المنظمات استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار، وجعلها قادرة على مواجهة تحديات القرن الحالي الجديد.

إن التدريب والتنمية عملية شاملة لجميع المستويات الإدارية في المنظمة من قيادات عليا ووسطى ودنيا، بالإضافة لكونها عمليات مستمرة ومتراصة، كما يذكر أنه في السنوات الأخيرة أصبح ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها صناعة خطيرة

تتناول العنصر البشري بصفته العامل الحاسم الذي يميز المنظمات، ومن هنا يجب

وضع تدريب ذلك العنصر وتمميته على رأس سلم الأولويات.

## المحاضرة الأولى: ماهية هندسة التكوين

هندسة التكوين هي منظومة حديثة مشكلة من مجموعة حلقات مترابطة ببعضها، تنطلق من رصد حاجيات المؤسسة للتكوين باتباع خطوات منهجية ومتسلسلة وبالاعتماد على توجهات المؤسسة واستراتيجياتها المستقبلية، ودراسة بطاقات الكفاءة و بطاقات مركز العمل لتحديد النقص الحاصل في مستويات التكوين بمنظومة الأفراد التي هي الثروة الحقيقية .

وكذا مواجهة التحديات المهنية والتحديث المستمر على المستوى التكنولوجي .وتتم بذلك تحديد الحاجيات الضرورية لبلوغ الأهداف المرسومة وتحديد الأولويات وذلك بالنظر للاعتمادات المالية الممنوحة للتكوين ويتم بعد ذلك إعداد المخطط التكويني .

### I. تعريف هندسة التكوين:

تعرف هندسة التكوين على أنها عملية مبنية على تنظيم دقيق يتم من خلاله نقل الخبرات والمعارف لزيادة مهارات ومعلومات المستهدفين من التكوين أو تغيير سلوكياتهم وقناعاتهم للوصول إلى الأهداف الرئيسية للتدريب التي يتوقف تحقيقها على درجة كفاءة هؤلاء المدربين و مجهوداتهم المبذولة.

### II. التطور التاريخي للتكوين:



لقد عرف التكوين تطورا كبيرا، حيث مر بعدة مراحل قبل أن يصل إلى

المرحلة المعروفة حاليا ويمكن تقسيمها إلى أربع مراحل كالتالي:

### 1. المرحلة الأولى: منذ فترة التجمعات حتى بداية العشرينيات:

في القديم كان التكوين محصورا في مكان العمل، حيث يتلقى العامل تعليما

بسيطا حول العمل المكلف به، وقد استمرت هذه الطريقة حتى منتصف العشرينيات،

وكان أرباب العمل يقولون: على المستخدمين التعلم بأنفسهم وبسرعة وإلا فالطرد

مألهم.

أما في فرنسا فقد لجأ المعاهد لإنشاء ملاحق تقوم بتقديم دروس تكوينية

مرتبطة بمجال القانون التجاري و الصناعي.

### 2. المرحلة الثانية: منذ بداية العشرينيات حتى نهاية الخمسينيات:

أصبح التكوين بعد الحرب العالمية الثانية حقيقة واقعية، ففي نهاية هذه الفترة

تم اعتماد البرنامج التكويني الأمريكي من قبل الدول الأوروبية، أين أصبح الفرد يختار

المهنة التي تناسبه وفقا لما يملكه من معارف.

### 3. المرحلة الثالثة: خلال الستينيات:

تميزت هذه المرحلة بالتطور التكنولوجي السريع، مما جعل تكوين المستخدمين بالنسبة للمنظمات ضرورة ملحة والطريقة الوحيدة لمواكبة هذا لتطور السريع في التكنولوجيا.

#### 4. المرحلة الرابعة: من السبعينيات إلى يومنا هذا:

ساهمت هذه السنوات في تعزيز ضرورة الحصول على التكوين في معظم المنظمات، إذ يمكن القول حاليا أن نوعية المعرفة والخبرة لدى الأفراد تتناقص من سنة إلى أخرى، فأصبح م الضرورة قبل أي وقت آخر اللجوء إلى برامج التكوين لمسايرة التطور.

من خلال النبذة التاريخية عن التكوين، نتوصل إلى أن هذا الأخير يتأثر من حيث محتواه ودرجة الحاجة إليه بالظروف المحيطة، وتحديدًا بالتكنولوجيا ودرجة تطورها.

### III. تعريف التدريب والتنمية:

يتركز تدريب ( تنمية) الموارد البشرية على تغيير أو تحسين معرفة الأفراد ومهاراتهم واتجاهاتهم، ويتضمن تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بمهمة ما أو عمل ما، ويتضمن ذلك أحيانا تغيير الاتجاهات، كما أنه يعد وسيلة مهمة

للتحقق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل وفقا لمعايير الأداء، ومعرفة ما هو مطلوب عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها.

يعرف التدريب على أنه:

1. العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.

2. الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.

3. عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي.

4. الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات، ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية والمستقبلية.

5. محاولة تسعى المنظمة من خلاله إلى عمل تغيير في سلوك الأفراد العاملين لديها وفي طبيعتهم الحالية، ويتم ذلك عبر تمكينهم من استخدام أساليب وطرق جديدة للإنجاز أعمالهم، بحيث يصبح إنجازها أكثر سهوله وأفضل جودة بعد الانتهاء من فترة التدريب.

وبذلك فإن مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية يتكون من شقين هما:

### 1. التدريب والتنمية عملية استراتيجية:

ينظر في الوقت الحاضر إلى التدريب والتنمية على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المنظمة، وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها.

وتتكون استراتيجية التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة، التي تهدف وتوسع إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جديد.

وفي الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها، الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا. وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها

والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

يمكن القول إذن أن التدريب والتنمية كاستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها أخرى متنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف استيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها.

## 2. التدريب والتنمية عملية تعلم مستمرة:

التدريب والتنمية البشرية كعملية تعلم مخطط لها تتكون من قسمين:

- **التدريب:** عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم.
- **التنمية:** عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أي مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة.

يتضح مما تقدم أن التدريب والتنمية كاستراتيجية وعملية منتظمة يعتمدان على التعلم، ويهدفان إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة، وهما مساعي حثيثة وجادة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة أخرى، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.

### جدول رقم 1: التوجه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي	
استراتيجية من استراتيجيات المنظمة	سياسة من سياسات المنظمة	01
التدريب والتنمية عملية مستمرة	التدريب والتنمية عند الحاجة	02
التدريب والتنمية لتغطية احتياجات الحاضر والمستقبل	التدريب والتنمية لتغطية حاجات الحاضر	03
استراتيجية التدريب والتنمية تعتمد على التنبؤ	سياسة التدريب والتنمية لا تعتمد على التنبؤ	04
التركيز على تدريب وتنمية كل من يعمل في المنظمة	التركيز على تدريب وتنمية الخط الأول والإدارة المباشرة	05
مسؤولية التدريب والتنمية مشتركة بين الجميع	مسؤولية التدريب والتنمية محدودة	06
التدريب والتنمية استثمار بشري	التدريب والتنمية تكلفة	07
شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة	الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء	08
تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب والتنمية	التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته	09

10	أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة	تقنيات تدريب وتعلم عالية المستوى
11	التركيز على الجانب النظري والتدريسي	التركيز على الجانب التطبيقي وكيفية تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة
12	لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا	التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير

المصدر: عقيلي عمر وصفي (2015)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - دار وائل للنشر، ط: 03، عمان، الأردن، ص ص: 446-447.

#### IV. أهمية التدريب والتنمية:

تتجلى أهمية التدريب والتنمية فيما يلي:

1. ضرورة تدريب العاملين الجدد وإمامهم بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية.
2. تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة، فعادة لا يستمر الفرد في أداء عمل معين طوال حياته بل يرتقي الى من مستوى أدنى الى مستوى أعلى، وبالتالي فلكل وظيفة متطلبات محددة للقيام بأعبائها ومسئولياتها.
3. التطور التكنولوجي في أساليب العمل، فقد تحتاج الى مهارات نوعية خاصة ، وعلى ذلك من خلال التدريب يمكن إعادة تنمية مهارات الأفراد الحالية حتى يستطيع التعامل مع الأساليب الحديثة التقنية.
4. زيادة إنتاجية الفرد، حيث ان اهتمام التدريب برع كفاءة الأفراد وإكسابهم مهارات جديدة ينعكس ذلك على مستوى أدائهم وحسن استخدامهم للإمكانيات المادية المتاحة وبالتالي تحسين جودة الأداء.

5. التخفيف من الإشراف: إن العمالة المدربة تستطيع الإشراف على نفسها بنفسها ولا تحتاج الى إشراف خارجي ، فكلما كان العنصر البشري غير مدرب نحتاج الى إشراف خارجي وكلما كان العنصر البشري مدربا نحتاج الى إشراف أقل.
  6. الحد من الحوادث وإصابات العمل
  7. رفع كفاءة الاستخدام للموارد البشرية وذلك عن طريق حسن الاستثمار للموارد البشرية المتاحة، فقد يظهر في بعض الأقسام فائض فيمكن من خلال التدريب إعادة تأهيله "التدريب التحويلي" والاستفادة منه في الأقسام التي تعاني من عجز في العمالة المدربة.
  8. زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم .
- V. أهداف التدريب والتنمية:**

وظيفة التدريب كاستراتيجية وعملية تعلم تهدف إلى ما يلي:

1. تعليم الموارد البشرية كيفية تجنب جوانب الضعف في أدائها الحالي، وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.
2. تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلا.
3. إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل.
4. تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تظطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.



## VI. الاتجاهات الحديثة للتدريب والتنمية:

تشكل الاتجاهات الحديثة في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع، وتوضح ما يجب تبنيه من قبل المنظمات وعلى اختلاف أنواعها عند رسم استراتيجياتها في هذا الحقل الهام من المعرفة الإدارية، وتتمثل هذه الاتجاهات في الآتي:

### 1. التدريب والتنمية نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر:

تؤكد معظم الأدبيات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية إلى النظر إلى المنظمة على أنها مكان للتعليم والعمل، واعتبار التدريب والتنمية جزءا من استراتيجية المنظمة، التي هي بمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نمو المنظمة وبقائها، انطلاقا من ذلك أصبحت استراتيجية التدريب والتنمية نظاما استراتيجيا للتعليم المستمر يتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

- **المدخلات:** تشمل على متدربين من فئات مختلفة من الموارد البشرية لديها حاجات تدريبية متنوعة يتطلبها أداء أعمال المنظمة الحالية وإنجاز الاستراتيجية المستقبلية، كما تشمل على برامج التدريب والتنمية وما تحويه من مدربين ومواد ومستلزمات تدريبية وموارد مالية.
  - **الأنشطة:** تمثل ما يقوم به المدربون والمتدربون في البرامج التدريبية والتنمية من فعاليات وأنشطة تعلم لتحقيق أهداف استراتيجية التدريب والتنمية.
  - **المخرجات:** تمثل تطور وتحسن أداء الموارد البشرية الحالي وتهيئتها لأداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة، تلبية لاحتياجات إنجاز استراتيجية المنظمة.
2. تحول التدريب والتنمية من سياسة إلى استراتيجية:

يعد تدريب وتنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تعمل في خدمة استراتيجية المنظمة الكلية، إذ توضع في ضوء متطلبات انجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فد أصبحت جزءا مكملها ضمن إطار استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

### 3. التوافق مع رياح التغيير واحتياجاته:

غير هذا التوجه من برامج التدريب والتنمية لتتسجم وتتوافق مع التصميم الجديد للعمل وإدارته داخل المنظمات، ولم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي، بلشمل كافة المستويات الإدارية.

### 4. المنظمة المتعلمة:

منظمة التعلم لا تعتبر التدريب والتنمية عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة لأن البيئة دائمة التغيير، وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى موازنة مواردها البشرية معها من خلال جهود التعلم المستمر.

### 5. التدريب والتنمية استثمار بشري:

يرى التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية أن الإنفاق في هذا المجا هو إنفاق رأسمالي، وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه ليس بتكلفة وإنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر، وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة، فعوائد هذا الاستثمار هامة جدا أهمها: تحسين المنتج، تقديم كل جديد للزبون للحصول على رضاه وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة بما يضمن لها البقاء والنمو.

## 6. التنبؤ مسألة حتمية في التدريب والتنمية

ان استراتيجية التدريب والتنمية لم تعد تنتظر حدوث التغيير لتقوم بتكييف الموارد البشرية معها كما كان عليه الحال في السابق عندما كان التدريب والتنمية سياسة تتعامل مع المستجدات الحالية فقط، بل أصبحت استراتيجية اليؤكذ التوجه المعاصر في مجال تعلم المعاصرة تعتمد على التنبؤ والتوقع لما سيحدث من تغيرات في العمل، والاستعداد لها قبل وقوعها.

## 7. تدريب وتنمية فرق العمل:

يؤكذ التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية على تبني موضوع تدريب وتنمية فرق العمل وذلك بعد ان تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق العمل مدارة ذاتيا.

## 8. تدريب وتنمية المديرين

يؤكذ التوجه المعاصر في مجال التدريب والتنمية على مسألة رفع استوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع استراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المنظمة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها، وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة ، فإذا لم يكونوا على مستوى عالي من المهارة ستكون المنظمة التي يقودونها في موقف حرج وخطير.

لقد أصبح التدريب والتنمية حاجة ملحة في المنظمات المعاصرة، وسلاح تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة، والتغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا

وتجهيزات العمل وأساليبه التي يشهدها العالم اليوم، فهذه الأساليب لم تعد بسيطة، بل أصبحت معقدة تحتاج إلى مهارات متعددة ومتنوعة وبمستوى عالي، وهذا لا يمكن تلبية إلا من خلال التدريب والتنمية، فالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم موارد تمتلك تشكيلة من المهارات الحديثة تمكنها من التعامل مع التكنولوجيات الحديثة، والمعرفة الإدارية المعاصرة وأساليب وطرق العمل الجديدة، والعمل في عدة مواقع أو وظائف.

## المحاضرة الثانية: أهم التغيرات البيئية وعلاقتها بضرورة تنمية الموارد البشرية

إن الاهتمام الواسع بتدريب الموارد البشرية من طرف المؤسسات اليوم؛ إنما فرضته جملة التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل فتضطر المؤسسة لإحداث تغيرات لمواكبتها والتكيف معها، حيث يعد المورد البشري أكثر العناصر تأثراً وأشدّهم تأثراً؛ أين تقوم إدارة الموارد البشرية بتبني سياسات وممارسات جديدة أو بإجراء تعديلات السياسات والإجراءات والوظائف القائمة، بما يضمن التكيف والانسجام والتلاؤم مع التحديات المفروضة ولعل أكثر الوظائف تأثراً هي وظيفة تنمية الموارد البشرية.

### I. العولمة وأثرها على تنمية الموارد البشرية

إن العولمة نمط سياسي اقتصادي ثقافي لنموذج غربي متطور، خرج بتجربته عن حدود العالم دف تحقيق غايات فرضها التطور المعاصر، حيث يتطلب التعامل معها بنجاح بناء الذات والارتقاء بها إلى المجالات المختلفة حتى يكون التعامل معها إيجابياً.

وعليه يمكن القول أن العولمة عموماً هي رفع الحواجز بأبعادها الزمانية، المكانية والثقافية، الاجتماعية وحتى السياسية بين الدول في العالم، أما منظور إداري فهي عولمة أسواق المال، السلع، الخدمات، التكنولوجيا و العمالة. حيث أصبحت المؤسسات في ظل هذا الانفتاح غير المسبوق والمتزايد للأسواق العالمية، تواجه تحديات كبيرة لها تأثيراً ا على نشاط المؤسسة وأداءها التنافسي، فأصبحت مطالبة برفع جودة مخرجاتها الموجهة للأسواق العالمية.

فقد أصبحت المؤسسات بحيرة على تنمية مواردها البشرية وإعطائها الصيغة العالمية، لتصل بمخرجاتها إلى الوقوف عند مستوى تحقيق متطلبات العولمة إذ تزود العالم بموارد بشرية مؤهلة وقادرة على محو الحدود المفروضة بين الدول، هذا لن يتأتى إلا إذا أحسنت تدريب مواردها البشرية وأجادت الاختيار السليم لاستراتيجيات التدريب لديها في إطار العولمة وقيودها.

فمن أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات المحلية أو الدولية إلى زيادة الاهتمام بنظم تسيير الموارد البشرية، هو تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرير الأسواق، فهو السبب لرئيسي الذي يدعوا المؤسسات الهادفة للدخول إلى الأسواق العالمية إلى تطوير استراتيجيات الموارد البشرية كون هذه الأخيرة كانت مصممة لملائمة السوق المحلي.

وكاستجابة لتحديات العولمة لا بد على المؤسسات أن تعمل على تنمية مواردها البشرية والرفع من مهارتها ولتتلاءم ومتطلبات العولمة ومن أهم المهارات التي يجب أن يكتسبها المورد البشري في هذه الحالة هي:

1. تدريب المورد البشري بالمؤسسة على لغة الدولة التي يتعاملون مع أفرادها في

المؤسسات المتعددة الجنسيات؛ إذ تعد اللغة عاملا أساسيا في نجاح الفرد في بيئة

### العمل الدولية

2. اتباع أسلوب الاتصال متعدد اللغات وترجمة كل ما يتعلق بالموارد البشرية إلى

أكثر من لغة حتى يفهمها الأفراد من الدول المختلفة

3. تنمية الموارد البشرية المكلفين بأداء واجبات ومهام في دول أخرى وتدريبهم على فهم وكيفية التعامل مع ثقافة هذه الدول؛ أي فهم واحترام عاداتها، تقاليدها، قيمها وقوانينها السائدة، لأن الاعتبارات الثقافية من أكثر الأمور التي تحدد مدى نجاح الأعمال في بيئة العمل الدولية

4. تنمية مهارات الموارد البشرية على فنيات وتقنيات الاتصال الفعال، بناء الاستراتيجيات وبناء فرق العمل، سيما فرق العمل المتكونة من جنسيات وثقافات مختلفة.

5. اكتساب مهارات حل الصراعات التي قد تنشأ من الخلفيات المختلفة لأعضاء فريق العمل متعددو الجنسيات.

6. تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لفهم أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية للدول المختلفة، بما يسمح بتعديل ممارساتها الحالية، لتتماشى وتتوافق مع الثقافات، اللغات والجنسيات المختلفة. وعليه فإن العولمة بقيودها وأبعادها تضطر إدارة الموارد البشرية المعاصرة باعتبارها شريكا في بناء الاستراتيجية العامة للمؤسسة إلى تنمية مواردها البشرية والرفع من مهاراتها وكفاءاتها؛ بما يضمن مواكبة وملائمة ممارساتها لمتطلبات العولمة.

## II. الءنوع في مزيج القوى العاملة:

ءملك المؤسساء المعاصرة اليوم ءوليفة مءءلفة من الموارء البشرية الءي ءءءف في عناصرها من ءيء جوانبها الءيمغرافية (السن، الجنس، المسءوى ءءافى، العاءاء والءقالء)، كما انءشرء ظاهرة العمل والءراسة في آن واءء بالنسبة لصغار السن، أيضا الاءءراق غير المسبوق لعالم الشغل وفي شءى المءالاء بالنسبة للمرأة، هءه الاءءلافاء السن والموظفين الءءء، هءا يكون من ءلال وءع برامج فعالة لءءمية هءا المزيج من القوى العاملة غير المءجانس. إنما ءعنى الاءءلاف في مسءوى المهاراء والمعارف والءبراء الءي ءءطلب المزيد من الصقل والءءءمين، ءاصة صغار.

كما أن المؤسساء اليوم ءءى ءرقى إلى مسءوى ءءقيق الءوءة العالفة في مءرءاءها، الءي ءضمن ءءقيق مركزا ءءافسيا يساعءها على البقاء والاستمرار، سيما أن عامل النءاء الأول للمؤسسة هو الزبون وولاءه، كان لزاما عليها الءءنوع في مهاراء موارءها البشرية وءلق مهاراء ءءءة ءاصة المهاراء الفنية وفنفاء الءعامل والمرءبءة بالعلقة (مءءم ءءمة/مسءفء)

إن ءنوع القوى العاملة يضطر المؤسساء لءءءم برامج ءءموية ءاصة للمشرفين، لءمكنهم من الءعامل البناء مع الءنوع، بغةء الءقلص في ءءم فءوة ءءم الءجانس في القوى العاملة، ءيء يساعء هءا النوع من البرامج الءءموية في ءءمية الموارء البشرية على:

1. ءءسفن مهاراء العلافاء المءءاءلة.
2. فهم الاءءلافاء ءءاففة وءءءر مءى أهمية ءأءرها.



3. تخفيض الضغوط والتوتر.
4. تعليم المورد البشري قيم وأخلاقيات العمل.
5. تحسين المهارات الفنية.
6. مساعدة المورد البشري على التكيف مع الثقافة التنظيمية.

### III. الاتجاه إلى اللامركزية:

تطلبت ظروف المنافسة والتركيز على متطلبات الجودة وضرورة السرعة في الاستجابة لاحتياجات العملاء، مزيداً من مشاركة الموارد البشرية بالمؤسسة خاصة في المستويات الإدارية الأدنى في اتخاذ القرارات، لذلك لا بد من تنمية بعض المهارات الخاصة للموارد البشرية في المستويات الإدارية مثل: إكسابها مهارات التفاوض والإدارة بالمشاركة وتمكين المورد البشري وتدريبه على ممارسة عملية اتخاذ القرارات.

### IV. إعادة الهندسة:

تعتبر إعادة الهندسة (Reengineering) أحد التقنيات أو الأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاز العملية التغييرية بالمؤسسة وإعادة ترتيب الأعمال، من خلال إحداث تغيير جذري في المؤسسة وعلى كفاءات ممارستها لنشاطاتها المختلفة بهدف تحسين الأداء، ذلك على كل المستويات و العمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال للموارد المتاحة، بهدف الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة و بالتالي ضمان مكانة هامة في السوق في ظل قانون تناقص الأرباح وفي إطار الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتعقيد والتغير السريع.

وتتضمن إعادة الهندسة ثلاث خصائص هي: التركيز على العميل، هيكل تنظيمي موجه بالإنتاج وأخيرا اعتبار المؤسسة مولودة حديثا أي وكأنها لم تكن موجودة أساسا.

حيث تتأثر الموارد البشرية في المؤسسة تأثرا كبيرا بهذه العملية، لذلك لا بد من التركيز على تنميتهم ووضع برامج تدريبية من شأنها أن تفهم الموارد البشري معنى وسبب التغيير، أيضا برامج تنمية مهارات حل الصراعات والضغوط التي يتعرضون لها أثناء التغيير، بالإضافة إلى مهارات التعامل مع التكنولوجيات الجديدة أو ممارسات جديدة ناتجة عن إعادة الهندسة.

وعليه يمكن القول أن المنظمات المعاصرة على اختلافها في ظل هذه المؤثرات من عولمة، تنوع في مزيج القوى العاملة، التوجه إلى اللامركزية، التوجه إلى التصغير وإعادة هندسة عملياتها وغيرها من التغيرات البيئية الكثيرة و الديناميكية المستمرة، تضطر المؤسسة أن تعمل على تقديم برامج التعليم والتعلم المستمر لمواردها البشرية بهدف تنمية وصقل مهارتهم ومعارفهم.

## المحاضرة الثالثة: التعلم التنظيمي

رغم حداثة مصطلح التعلم التنظيمي إلا أن متغيرات العصر فرضته بقوة لتحقيق تكيف المنظمات مع المتغيرات البيئية، حيث أصبحت سرعة القدرة على التعلم في المنظمات هي المحدد الرئيسي لتحقيق الأهداف المرجوة، من خلال التفاعل وتبادل المعلومات بين الأفراد، والوصول الى حل المشكلات التي تعيق العملية التنظيمية.

### I. تعريف التعلم التنظيمي:

احتل موضوع التعلم التنظيمي اهتماما واسعا من قبل الباحثين والممارسين في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة، ونتج عن ذلك تعدد الرؤى وتباين الزوايا والمحاور والأبعاد التي قدمها العلماء والباحثون لتفسيره، لذلك فقد تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون للتعلم التنظيمي باختلاف فلسفاتهم وتعدد تجاربهم وخبراتهم وتخصصاتهم، فقد عرف بأنه:

1. الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها الى معرفة تستطيع المنظمة

الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية.

2. الوسيلة التي ينبغي أن تسلكها المنظمة للتحويل الى منظمة متعلمة.

3. تطوير فرص تعلم مستمرة، واستخدام التعلم للوصول إلى الأهداف المرجوة، مع عمل اتصال بين سلوك الأفراد وسلوك المنظمة، وتشجيع الأسئلة والحوار، وإيجاد منظمة أكثر أماناً لأفراد، وتقليل المخاطر.

4. العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونو وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.

5. العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين بالمنظمة، وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال، وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه المنظمة، وكيفية التفاعل معها وصولاً إلى غاية أكبر وهي تطوير الأداء للمنظمة مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية اعتماداً على فرق العمل.

إن هذه التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم التعلم التنظيمي تبين أنه لا يوجد تناقض بينها، وإنما يوجد تكامل بينها، وتبرز أن التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءات أفرادها، مما يمكن المنظمة من التكيف مع التحديات المتسارعة في البيئة المحيطة بها.

## II. خصائص التعلم التنظيمي:

من التعريفات السابقة نستنتج خصائص التعلم التنظيمي الآتية:

1. التعلم التنظيمي عملية أساسية ومستمرة، وليست شيئاً مضافاً إلى أعمال الأفراد اليومية، ولتحقيقه لا بد من مساندة قيادة المنظمة، والالتزام بالتحسين المستمر في الأداء حتى تحقق النتائج المرجوة منها.
2. التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، وتسهيل عملية الوصول إليها للاستفادة منها في حل المشكلات التنظيمية الحالية والمستقبلية، في إطار ثقافة تنظيمية تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.
3. التعلم التنظيمي عملية إدراكية اجتماعية، يكتسب أعضاء المنظمة من خلالها القدرة الجماعية للتأقلم مع التغيير وحب العمل ضمن مجموعات التعلم، والكفاءة في تحقيق أهداف المجموعة.
4. التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة، تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم حتى تحقق النتائج المنشودة.
5. يستهدف التعلم التنظيمي تحقيق التميز التنظيمي وتطوير القدرات والمهارات.

6. يعمل على تكامل المعرفة الظاهرة والكامنة والإدارة الفعالة للمعرفة لتحصيل المعرفة

وحفظها وتوصيلها وتفسيرها وتطبيقها في الواقع العملي.

7. يركز على المستقبل أكثر من الماضي، ويبحث عن التوجهات الجديدة بدلا من

الاستجابة للضغوط.

8. التعلم التنظيمي يتطلب توفير رؤية مشتركة على نطاق واسع، وتطوير أفكار

ومفاهيم جديدة من هذه الرؤية واختبارها في واقع المنظمة، وإيصال المعرفة

بمستوى مناسب لجميع أفراد المنظمة، ليستفيد كل منهم من هذه المعرفة في عمله

المحدد، ويتطلب ذلك جعل التعلم التنظيمي عملية مستمرة في المنظمة مع وجوب

ممارسة المنظمة لأدوات التعلم التالية:

▪ إعلاء مكانة دائرة التفكير.

▪ التعلم اثناء العمل.

▪ التقييم المستمر.

▪ التأمل.

9. التعلم التنظيمي يتطلب التعامل مع الواقع الفعلي في البيئة المحيطة، والوصول إلى

استنتاجات مهمة من خلال التجربة والملاحظة والتعلم، وتحويل هذه الاستنتاجات

إلى ممارسات فعلية وواقعية.

10. تتعدد مداخل ونماذج التعلم التنظيمي، منها ما يركز على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومنها ما يركز على التعلم من التجارب والأخطاء، ومنها ما يركز على تمكين العاملين، ... إلخ.

11. تهدف عملية التعلم التنظيمي إلى غرس القيم والاتجاهات والقيم الإيجابية وتدعيمها وترجمتها إلى سلوكيات رائدة وقرارات مبدعة، ونشر المعرفة وتبادلها بين الأفراد والجماعات العاملة في المنظمات، والسعي إلى العملاء الذين يساهمون بدورهم في تغذيتها وإثرائها.

### III. أنواع التعلم التنظيمي:

تتعدد أنواع التعلم التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمات لتتحول إلى منظمات متعلمة، إلا أن هناك اتفاق بين الباحثين على أن هناك خمسة أنواع يمكن ذكرها على النحو الآتي:

#### 1. التعلم التكيفي: " Adaptive Learning "

يقصد به كيف تصحح المنظمة ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها، والمنظمة هنا تستفيد من خبراتها وتجاربها السابقة، وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج، والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المتحققة من الواقع، وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق الأهداف المرغوبة، ويصنف التعلم التكيفي إلى ثلاثة أنواع هي:

## أ. التعلم أحادي الدورة: " *Single Loop Learning* "

هذا النمط من التعلم يؤكد أهمية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، ويعد الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي، ويحدث عندما تكتشف المنظمة الخطأ أو الفجوة بين ما هو قائم ومطبق فعلا وبين ما تدعو إليه المعايير والقواعد التي يتم بموجبها الأداء، ثم تتخذ إجراءات لتصحيحه دون السؤال عن جدوى سياساتها أو ممارساتها الحالية أو محاولة تغييرها، حيث تهتم بإيجاد حلول فورية ومباشرة للمعوقات التي تشكل عوارض ظاهرة للمشكلات التنظيمية، ويهدف هذا النوع من التعلم الى المحافظة على تقدم المنظمة واستقرارها، ويترتب عليه تعديل في السلوك دون تغيير القيم أو المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد.

## ب. التعلم ثنائي الدورة ( المزدوج): " *Double loop Learning* "

هو تعلم استراتيجي ومستقبلي أكثر من تعلم ارتدادي أو انعكاسي أو انفعالي، يتميز هذا النوع من التعلم بأنه أكثر شمولية وعمقا من التعلم الأحادي الدورة، فهو يبحث عن تطوير وتحديث الاستراتيجيات الوقائية المستقبلية، وأساليب العمل الجديدة، وإعادة النظر في القيم والأهداف التنظيمية والبناء التنظيمي، وكيفية توظيف المعرفة في احداث التطوير في المنظمة، حيث يتجه العاملون إلى إثارة تساؤلات عميقة حول الأوضاع الخاطئة التي تمس النظام صلاحية القيم و البناء التنظيمي لتحقيق الأهداف



المنشودة، وبعبارة أخرى التعلم الثنائي الدورة يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات.

### ج. التعلم ثلاثي الدورة: " *Triple loop Learning* "

يركز التعلم ثلاثي الدورة على كيف تتم عملية التعلم، ويهدف الى تطوير قدرات ومهارات التعلم بالمنظمة، من خلال تحليل المواقف، وابتكار أطر جديدة للفهم المشترك، والتحليل الشمولي لجميع الأنظمة والأساليب المتبعة في المنظمة وتقويمها، وبناء الهياكل التنظيمية الملائمة لعملية التعلم.

### 2. التعلم التنبؤي: " *Anticipatory Learning* "

التعلم التنبؤي هو التعلم المبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له عبر تغييرات تنظيمية مخططة، ويذهب هذا النوع من التعلم إلى أبعد من مجرد الاستجابة للتغيرات البيئية إلى التعرف على أفضل الفرص المستقبلية، واكتشاف طرق وأساليب الاستفادة منها، فهو ينطلق من رؤية المنظمة المستقبلية، والنتائج التي قد تترتب عليها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تعمل على تحقيقها.

### 3. التعلم التفاعلي: " *Action Learning* "

يعني التعلّم من خلال العمل حيث يقوم على فكرة أنه لا تعلّم بلا عمل، وأن كل عمل يحدث درجة من التعلّم سواء كان ذلك مستهدفاً أو غير مستهدف، لذلك فإن المنظرين للتعلّم التفاعلي يرون أن الواجبات والمهام الوظيفية وسيلة فاعلة للتعلّم، وأن الفرد يتعلّم من كل المواقف الاجتماعية وتعامله وتفاعله مع الآخرين، وأن فرق العمل والاجتماعات الدورية المبرمجة وغير المبرمجة، والمناقشة الجماعية لقضايا الاجتماعية من قبل القادة والعاملين تدعم عملية التعلّم التفاعلي، وهي بذاتها تعتبر من أساليب التعلّم التفاعلي.

#### 4. التعلّم الجماعي: " *Collective Learning* "

التعلّم الجماعي يتطلب عدداً من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمدخل جديدة، والتعلّم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، وهذا يؤدي إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلّم.

#### 5. التعلّم التوليدي: " *Generative Learning* "

هو القدرة على توليد أو خلق أفكار جديدة، أي أنه يقوم على الإبداع والمفاهيم التي من شأنها تطوير المهارات الجماعية وتحقيق النجاح للمنظمة، يسمح هذا النوع من التعلّم للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة، ومن خلالها يسعون

إلى تحدي الوضع القائم وتطويره، ويستهدف توليد المعارف، وإنتاج معرفة جديدة ومنافسة ومبتكرة تفوق في قيمتها وتوظيفها التطبيقي المعرفة السابقة، لذلك هو نتاج التفكير الإبداعي والابتكاري والديناميكي التي تتكامل من خلاله سلسلة الأفكار الإبداعية لفرق التعلم والتطوير التنظيمي.

إن التعلم التنظيمي - وإن تعددت أنماطه - فإنه يقوم على فاعلية التواصل بين الأفراد، وتكامل المعارف الظاهرة والكامنة، والرؤية المشتركة، والخبرة والبناء التنظيمي الملائم لعمليات واستراتيجيات التعلم، وتوظيف النظريات وأفضل الممارسات، والمقارنات المرجعية، وإدارة المعرفة، واستخدام الوسائل والأساليب الحديثة الإدارية والتقنية والتكنولوجية لتنمية القدرات والمهارات، وابتكار وصناعة المعرفة المنافسة، وتحقيق التميز التنظيمي.

#### IV. مراحل تطبيق التعلم التنظيمي:

رغم ما يمثله التعلم التنظيمي من ضرورة استراتيجية للمنظمات للتكيف مع التغيرات المعاصرة والمستقبلية، ومواجهة التحديات، وتحقيق استمرارية جودة الخدمات والمنتجات والميزة التنافسية والتوجه الاستراتيجي للمنظمات الرائدة لتحقيق تعلمها التنظيمي، إلا أنه لا يوجد نموذج منفق عليه من قبل الباحثين يمكن الاعتماد عليه

فيما يتعلق بمراحل بنائه. وفيما يلي عرض لمختلف المراحل التي يمكن تتبعها لتطبيقه:

### 1. المرحلة الأولى:

تنمية وعي وإدراك القيادات بأهمية الحاجة إلى مفهوم التعلم التنظيمي لتتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة ( منظمات ذكية ).

### 2. المرحلة الثانية:

التهيئة الثقافية والتنظيمية لتطبيق المفهوم في المنظمات، ومن ثم إعادة صياغة رؤيتها لإبراز اهتمامها بأن تصبح منظمات متعلمة.

### 3. المرحلة الثالثة:

تطوير وتحسين إمكانيات المنظمات، ورفع مستويات التدريب الإداري المستمر.

### 4. المرحلة الرابعة:

خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة مما يؤدي إلى تنمية ولاء العاملين.

### 5. المرحلة الخامسة:

تحسين الانطباع الذهني وسمعة المنظمات لدى الرأي العام وزيادة قدرتها على الإبداع والتعلم، ويقاس التعلم دوريا من خلال أساليب المسح والاستبيان والمقابلات لإمكان إجراء المقارنات والتركيز على معالجة الأنشطة الأقل انجازًا.

وتوجد العديد من الصعوبات التي تحول دون تطبيق هذه المراحل وتحقيق

فعالية التعلم التنظيمي نذكر من بينها:

### 1. غياب القيادات الواعية لأهمية التعلم التنظيمي:

حيث ترفض هذه القيادات التعرف على أي جديد يعمل على تطوير

المنظمة، والعمل على البقاء على الوضع الحالي.

### 2. الهياكل التنظيمية الهرمية:

حيث تعيق انسيابية تدفق المعلومات والمعارف بين العاملين، وتحد من

تبادل الخبرات من خلال مستوياتها التنظيمية المتعددة، واتصالاتها الرسمية العمودية

الروتينية.

### 3. المركزية:

تقوم فلسفة التعلم التنظيمي على التمكين وغياب المركزية، حيث يعتبر

التمكين وسيلة وأسلوب من أساليب تنمية المهارات والقدرات والطاقات للعاملين،

وعنصر مهم من عناصر عملية التعلم التنظيمي، وأحد الأبعاد الرئيسية للمنظمات

المتعلمة.

### 4. الثقافة التنظيمية:

يتطلب التعلم التنظيمي ثقافة تنظيمية تقوم على المشاركة، والحوار وتبادل الآراء والأفكار، والتعلم المستمر، وتحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار، والرؤية الجماعية لمستقبل المنظمة ورسالتها الاستراتيجية، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تفتقر الى هذه المفاهيم والمتغيرات الثقافية فإنها سوف تحد من فاعلية التعلم التنظيمي.

### 5. التعلم الوهمي:

من العقبات التي تواجه التعلم التنظيمي ما يسمى بالتعلم الوهمي الذي يظهر عندما تلجأ المنظمات إلى تفسير الظواهر المتحققة بطريقة خاطئة، أو أنها تتوهم النجاح وتحاول البقاء على ماهي عليه، وتصر على جعله خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا لما هو متحقق فعليا، وهذا الوهم يؤدي إلى تعلم وهمي يبالغ من يمارسه من المدراء في تقييم تجاربه الفاشلة والترويج لها والدعوة إلى تطبيقها من قبل الآخرين وهذا ما يسمى بـ: " فخ الكفاءة *Competency Trap* ".

## المحاضرة الرابعة: مداخل ومسؤوليات تدريب الموارد البشرية:

تعد وظيفة تدريب الموارد البشرية من أكثر الوظائف أهمية وتعقيدا في المؤسسات المعاصرة التي تبنت التوجه الاستراتيجي في تنمية رأس مالها البشري، هذا ألزمها التركيز في تحديد مداخل ومسؤوليات هذه التنمية، يتم فيما تقديم مداخل تدريب الموارد البشرية ومسؤولياتها

### I. مداخل تدريب الموارد البشرية:

تعد وظيفة تدريب الموارد البشرية من أكثر الوظائف أهمية وتعقيدا في المؤسسات المعاصرة التي تبنت التوجه الاستراتيجي في تنمية رأس مالها البشري، هذا ألزمها التركيز في تحديد مداخل ومسؤوليات هذا التدريب، يتم فيما يلي تقديم مداخل تنمية الموارد البشرية ومسؤولياتها. نبرز هذه المداخل من خلال الجدول الآتي:

**جدول رقم 1: مداخل تنمية الموارد البشرية ومسؤولياتها:**

المدخل	المضمون	الشرح
مدخل سلسلة المهارات والمعرفة	تخطيط المهارات والمعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ تقدير احتياجات المؤسسة من المهارات والمعرفة المستقبلية.</li> <li>♦ مقارنة الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة بما تتوفر عليه من مهارات ومعرفة</li> <li>♦ تحديد الفجوة بينهما ثم العمل على تقليصها وتضييقها.</li> </ul>
	الحصول على المهارات والمعرفة	التوظيف الخارجي من خلال الدخول في معادلة سوق العمل التوظيف الداخلي من خلال الانتقال بين الوظائف أو الترقية.
	تنمية المهارات والمعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوظيفة التدريبية .</li> <li>- التعلم التنظيمي.</li> <li>- الوظيفة التطويرية.</li> <li>- الإبداع الوظيفي.</li> </ul>
مدخل تصميم العمل	علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير معلومات كاملة عن الوظائف ومتطلبات الأداء.</li> <li>- إعطاء تصميم للعمل والوظائف يعكس متطلبات الأداء - .تحديد احتياجات العمل من المهارات من خلال التحليل المعمق للوظائف (يتوقف نجاح عملية الاستقطاب على كيفية تصميم العمل والتحديد الجيد لمتطلباته من المهارات والمعارف)</li> </ul>
	الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التخطيط الجيد للمسار الوظيفي.</li> <li>- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب</li> </ul>



**المصدر:** مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2015/2014.

نلاحظ من الجدول أن كل من مدخل سلسلة المهارات والمعرفة و مدخل تصميم العمل وإن اختلفت الأساليب والمضامين والمنطلقات إلا أن لكليهما فكرة مفادها أن نجاح المؤسسة في تدريب ما تمتلكه من طاقات بشرية ومهارات ومعارف؛ إنما هو امتداد لمدى نجاحها في التخطيط الجيد لاحتياجات من موارد بشرية وكذا متطلبات العمل والتي تأتيها فقط من التصميم الجيد والواقعي للعمل، هذا يمكنها من الكشف عن الفجوة ( ما تملكه من طاقات بشرية وما تحتاجه منها) وبالتالي إمكانية سدها باستقطاب وتعيين أكفاء ووضعهم في مناصب مناسبة لهم، هذا يسهل على المؤسسة فيما بعد الاعتناء بهذه الكفاءات والعمل على صقل مهاراتها وزيادة معارفها من خلال تبني استراتيجيات فاعلة لتنمية ما لديها من طاقات بشرية .

## **II. مسؤوليات تدريب الموارد البشرية**

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على أربع مستويات رئيسية هي:

### **1. المسؤوليات على مستوى الإدارة العليا:**

تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، بالتالي فإن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدما في إمكانيات المورد البشري لديها، فعليها مراجعة النظم: هيكل المؤسسة، سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها، مع توفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ومتابعة القيم والإجراءات.

## 2. المسؤوليات على مستوى الإدارة الإشرافية:

تتحمل الإدارة الإشرافية المسؤوليات الأساسية لضمان تأدية الموارد البشرية وظائفها بكفاءة وفعالية، أيضا التمتع بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتها وطاقاتها الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تم ب:

أ. تشجيع وتدعيم اكتساب المهارات، المعرفة والاتجاهات التي يحتاجها المورد البشري لكي يتمكن من أداء وظيفته بشكل جيد.

ب. مراجعة أهداف العمل من خلال تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية في تنمية مهاراتها ومراجعة وتقييم النتائج. بشكل جيد. ويعد المدير المباشر أهم عناصر عملية تدريب الموارد البشرية، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، بالتالي فهو الأقدر على تحديد

احتياجاته التنموية، حيث تحدد المسؤوليات الأساسية التي يقوم المدير المباشر لعملية التنمية على النحو التالي:

- المشاركة في اختيار المورد البشري وإسناد المهام له.
- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للمورد البشري.
- التدريب أثناء العمل.
- استخدام نظام الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

### 3. المسؤوليات على مستوى الجهات المختصة :

سواء من خلال وظيفة متخصصة في تدريب الموارد البشرية داخل المؤسسة كإدارة الموارد البشرية أو من خلال مراكز لتدريب الموارد البشرية داخل أو خارج المؤسسة.

### 4. المسؤوليات على مستوى المورد البشري

لا بد على المورد البشري أن يثري معارفه وينميها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية؛ أي يحمل على عاتقه مسؤولية النهوض بمستواه العملي للتمكن من إشباع احتياجاته وظيفته الحالية والمستقبلية في إطار مساره الوظيفي.

وعليه حتى تنجح المؤسسة في تدريب مواردها البشرية بما ينعكس إيجاباً على أهدافها وتوجهاتها، لا بد أن يكون هناك تكامل وتناسق بين القائمين والمسؤولين على هذه

التنمية، بداية بالإدارة العليا فالإشرافية فالجهات المختصة في العمليات التنموية داخل  
وجارج المؤسسة وأخيرا أهم حلقة في دائرة التدريب وهو المورد البشري الذي يعمل على  
تنمية ذاته في رفع مهاراته بما يضمن أداء جيد لدوره داخل المؤسسة.

## المحاضرة الخامسة: تصميم استراتيجية التدريب والتنمية

تتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من البرامج التي تهدف إلى تحسين ممارسات كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، وبالتالي توجيهه أكثر نحو تحقيق الأهداف المسطرة، حيث تشكل هذه الأخيرة الاتجاه طويل المدى لوظيفة تنمية الموارد البشرية بالمنظمة.

### I. نماذج تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية وفق منطلق التعلم المستمر

تصمم استراتيجية التدريب والتنمية عادة وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر، بموجب أحد النموذجين الآتيين:

#### 1. نموذج الحلقة: ( الدائرة المستمرة)

يقوم هذا النموذج على ضرورة استمرارية تنمية الموارد البشرية في المنظمة، إذ تعتبر مركزا يساعد على خلق مناخ دائم للتعلم، فهي تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات التنمية لديها في تزايد مستمر ودائم، مما يدعوها ويضطرها لتبني وجعل عملية التعلم مستمرة لتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع هذه التغيرات، وبناء على ذلك يتم تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة من خلال مراحل

متعددة ومتسلسلة على النحو الآتي:

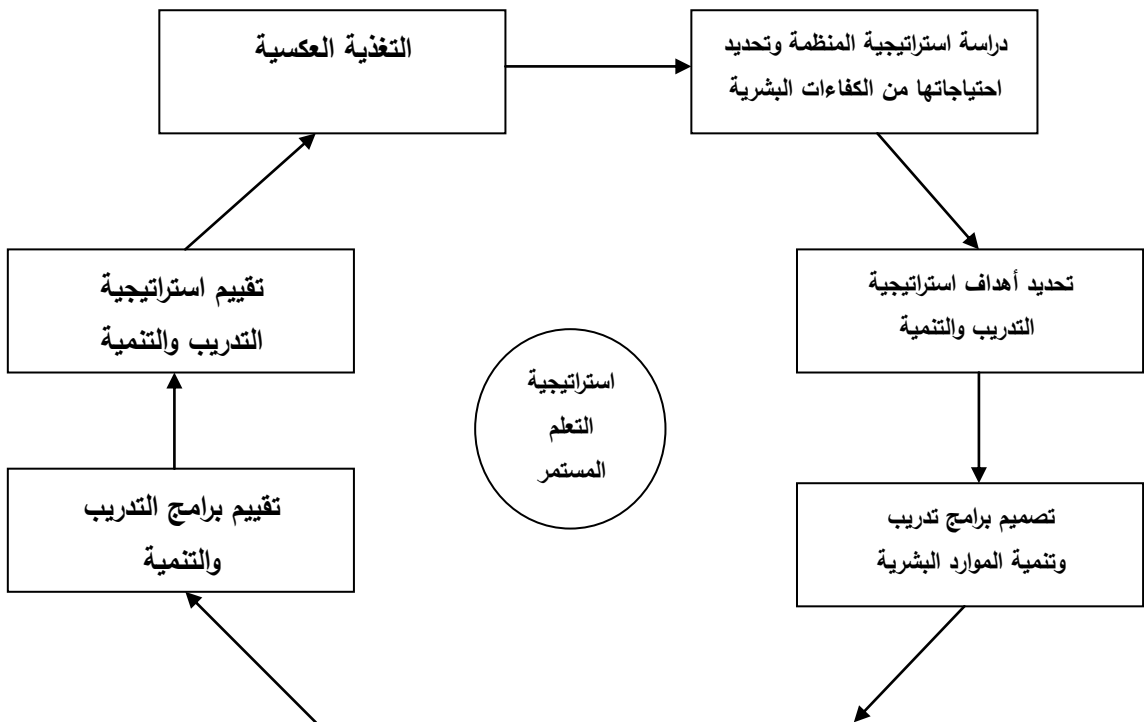
- أ. تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، وذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل والتي تخدم عادة رسالة وأهداف واستراتيجية وثقافة المنظمة.
- ب. في ضوء احتياجات ومتطلبات استراتيجية المؤسسة، تصاغ أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية والتي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد لبت وغطت احتياجات المنظمة من المهارات والكفاءات البشرية.
- ج. في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التنمية المتنوعة، بما يخدم تحقيق وتلبية أهداف الاستراتيجية.
- د. وضع جدول زمني لتنفيذ البرامج التنموية بشكل يحقق أهداف الاستراتيجية تدريجياً وبتداول زمنية تحدد أولويات تنفيذ هذه البرامج.
- هـ. المباشرة بتنفيذ البرامج الموضوعية سابقاً حسب جدولتها الزمنية والمتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، وكذا رصد أي مشكلة تظهر لحلها مباشرة.
- و. القيام بعملية التقييم لمعرفة مدى النجاح الذي حققه البرنامج التنموي في تحقيق الأهداف وتشخيص الثغرات التي حدثت ومعرفة أسبابها.

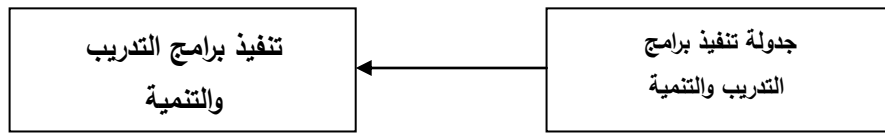
ز. تجميع نتائج تقييم البرامج وتلخيصها وتبويبها من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ استراتيجية التنمية للموارد البشرية، وبالتالي معرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها.

ح. نتائج تقييم الاستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها وتحديد أسبابها للعمل على تجنبها في الاستراتيجية القادمة، كذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها للاستفادة منها أيضا في الاستراتيجية المستقبلية التالية.

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم 1: نموذج الحلقة (الدائرة المستمرة) في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية





**المصدر: عقيلي عمر وصفي (2015) إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - دار وائل للنشر، ط: 03، عمان، الأردن، ص: 453.**

## 2. النموذج التشخيصي:

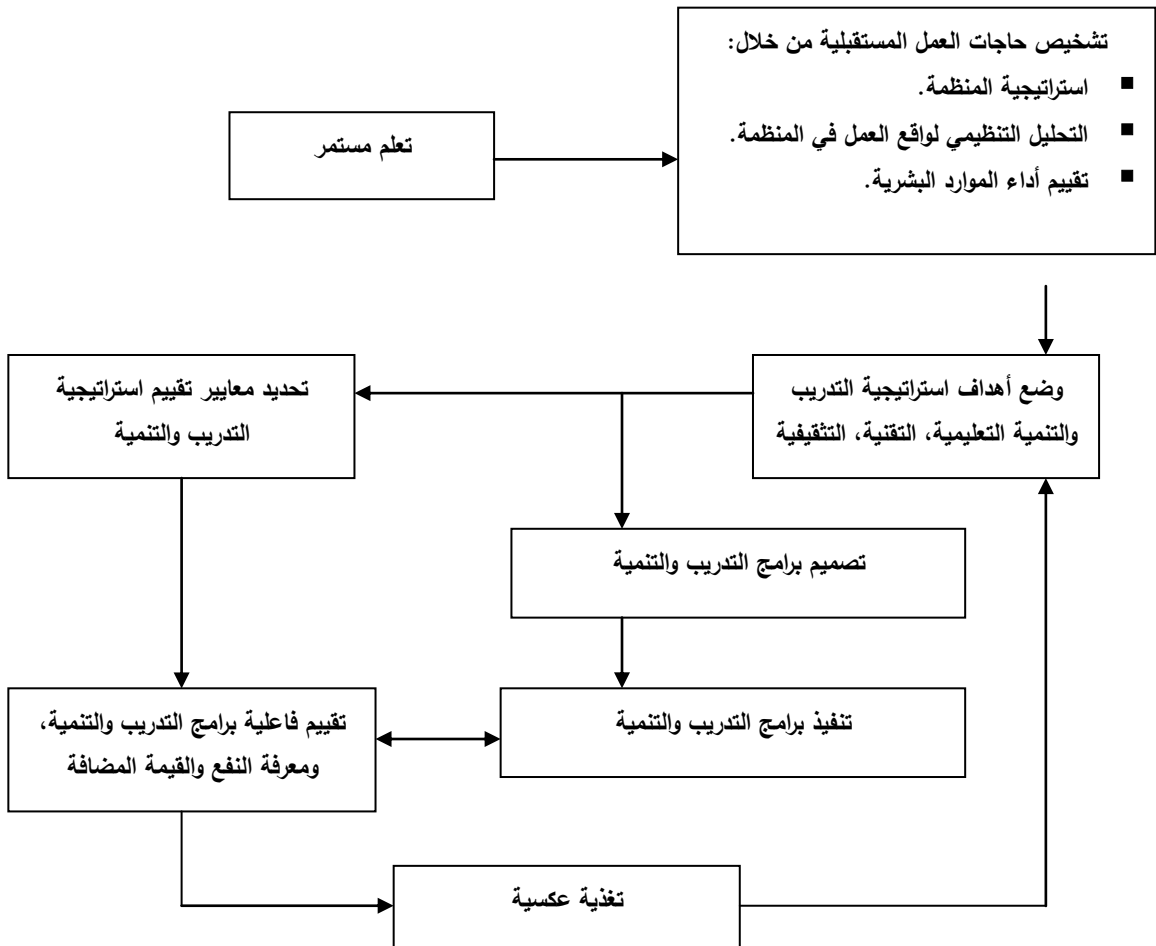
ينظر هذا النموذج إلى تنمية الموارد البشرية على أنها نشاط استراتيجي، أي يأخذ شكل استراتيجية توضع أساساً لتلبية حاجة المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية ذات المهارة والكفاءة العاليتين، أين يتم تشخيص هذه الحاجات لمعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي عند تلبيتها، حيث من نتائج هذا التشخيص يتم وضع أهداف الاستراتيجية التي على أساسها يتم تصميم برامج تنمية الموارد البشرية التي أيضاً من خلالها سيتم تحقيق الأهداف وتمكين المؤسسة من التكيف ومواردها البشرية مع التغيرات البيئية المستجدة.

ويتم في عملية التشخيص التركيز على نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها، كذا نقاط القوة للعمل على تقويتها، وأخيراً تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي ترغب المنظمة في إدخالها والعمل على تحديد أثرها الإيجابي في حالة تلبيتها، بعد الانتهاء



من التشخيص يتم تقييم هذه البرامج ومعرفة مدى نجاحها وما هي القيمة المضافة التي حققتها للمنظمة ومعرفة المشاكل والثغرات التي ظهرت أثناء بناء وتنفيذ الاستراتيجية الحالية لتجنبها في استراتيجية لاحقة. والشكل رقم 02 يوضح مضامين هذا النموذج الذي يقوم على التشخيص.

### شكل رقم 02: تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية وفق النموذج التشخيصي



المصدر: عقيلي عمر وصفي (2015)، مرجع سابق، ص: 455.

## II. عوامل دعم تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتنفيذها:

حتى تتجح المنظمة في بناء استراتيجية لتنمية مواردها البشرية وتنفيذها بكفاءة وفعالية لا بد من وجود عوامل داعمة على ذلك، في مقدمتها التبني الفعلي للمنهج الاستراتيجي في التسيير والذي بدوره يقوم على الأسس الآتية:

1. التسيير عملية متكاملة تظم مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة.
2. تتربط المنظمات مع المناخ المحيط بها ترابطاً وثيقاً، من ثم يستثمر التسيير الاستراتيجي تلك العلاقة الوثيقة لتثمير الفرص المتاحة في المناخ، وتجنب التهديدات الناشئة عن عناصر المناخ غير المواتية.
3. التسيير عملية حركية تتعامل بإيجابية مع المتغيرات التي توظفها لتعظيم فرص المنظمة في تحقيق إنجازات أعلى، والتميز والتفوق على المنافسين.
4. ينطلق التسيير الاستراتيجي من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعالياته ويوفر أسس ومعايير المفاضلة واتخاذ القرارات في مواقف الاختيار، حيث يتضمن ذلك البناء الاستراتيجي:

▪ الرؤية: تعبر عن إدراك الإدارة للمناخ المحيط بها وتوجهاتها المستقبلية

■ **الرسالة:** تصف المهمة الأساسية للمنظمة وغاية وجودها ونشاطها في المناخ المحيط

■ **الأهداف الاستراتيجية:** النتائج الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

5. يمثل الهيكل التنظيمي في منهج التسيير الاستراتيجي إطارا مرنا لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المنظمة، الذين يتمتع كل منهم بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي المترابطة والمتفاعلة بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء وما يطرأ في المناخ من متغيرات.

6. الغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه المنظمة هي إنتاج قيمة، فالنشاط ليس غاية في حد ذاته، لكن ما ينتج عنه من قيم ومنافع هو سبب القيام به، من ثم تحليل القيمة يعد أحد أهم معايير وأدوات التسيير الاستراتيجي في المفاضلة بين البدائل.

7. تعتبر المنافسة بمعناها الشامل (القدرة على التفرد والتميز وتكوين قدرات خاصة تسمح بالتفوق على الآخرين) عنصرا جوهريا في إطار الفكر الاستراتيجي.

فاستراتيجية تنمية الموارد البشرية تهدف إلى إحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية، هذا ما يعكس ضرورة التوجه الاستراتيجي والتركيز على الكيفية التي يجب أن تكون عليها وظيفة تنمية الموارد البشرية، بالتالي التركيز في المستقبل وتوضيح الرؤية التي تؤثر على القدرات

والتصرفات التي من شأنها تعظيم إسهامات تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة على اختلاف نشاطها وممارساتها.

كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد المنظمة وتدعمها في تصميم وتنفيذ استراتيجيتها الخاصة

بتنمية الموارد البشرية التي تؤثر في نجاح تصميمها وتنفيذها، وهي كالاتي:

1. التعميم على جميع الموارد البشرية في المنظمة وعلى اختلاف مستوياتها الإدارية

بأن التعلم المستمر الذي هو أساس تنمية الموارد البشرية جزء من استراتيجياتها وفلسفتها التي سوف تواجه بها التغيرات البيئية الحالية والمتوقعة، والغاية من ذلك هي أن يكون الجميع على دراية ومعرفة مسبقة بأن مسالة تنمية الموارد البشرية جزء من حياتهم الوظيفية في المنظمة لا غنى عنها.

2. توعية الموارد البشرية في المنظمة بمدى حاجتها للتنمية وتعلمها للأشياء

الجديدة، وكيف أنها وسيلة لتطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي بشكل مستمر، وكيف أن هذه الوسيلة تزودها بالمهارات التي تحتاجها في المستقبل، مما يثبت وجودها في المؤسسة وحصولها على ترقيات ومزايا وظيفية مستقبلية.

3. استخدام نظام معلومات خاص بتدريب وتنمية الموارد البشرية يحدد لكل مورد

بشري يعمل في المؤسسة (خاصة بالموارد البشرية العاملة في الإدارة) حاجاته

التدريبية الحالية والمستقبلية، وما هي الدورات والبرامج التي لابد من تحضيرها لتغطية هذه الحاجات، ومدى الاستفادة منها ومدى التطور والتحسين الذي طرأ في أداء هذه الموارد البشرية وما التحسن المتوقع منهم مستقبلا.

4. توفير الظروف والمستلزمات المادية والمعنوية لمساعدة المتدربين على نقل ما تعلموه لبيئة ومكان عملهم، ولتكون عملية النقل صحيحة وفعالة وتحقق الغاية المرجوة منها لابد من تهيئة ظروف التعلم نفسها، والأشياء التي تعلموها في مواقع عملهم بعد عودتهم من برامج التعلم والتدريب التي حضروها.

5. المتابعة والتقييم المستمرين لتنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية، فالتقييم و المتابعة جزء من هذه الاستراتيجية، ويخطئ من يفكر بأن التقييم يكون بعد الانتهاء من التنفيذ، فالمتابعة والتقييم يجب أن يفكر فيهما ويخطط لهما منذ البداية، وذلك عند تحديد الأهداف التي تعتمدها المعايير التي على أساسها سيتم تقييم الاستراتيجية.

6. التقييم لا بد أن يكون مستمرا طوال مراحل انجاز الاستراتيجية لأنه يحقق لنا الرقابة الوقائية التي تنتبأ بالأخطاء قبل وقوعها، فتعمل المنظمة على علاجها فورا قبل أن يستفحل ضررها إن تركت دون علاج حتى انتهاء تنفيذ الإستراتيجية.

وعليه فتبني المنظمات مثل هذه التوجهات الاستراتيجية وترسيخها في أذهان مواردها البشرية وتوعيتهم لأهمية هذه البرامج التنموية، وكذا توفير الظروف المناسبة

والدعم المعنوي، إنما هي خطوات هامة وأساليب داعمة لتصميم وتنفيذ وكذا نجاح استراتيجية تنمية الموارد البشرية، التي تعد أنجع السبل لتكيفها والتغيرات المستجدة.

### III. تصنيف مضمون استراتيجية تنمية الموارد البشرية

يعد تصنيف مضمون استراتيجية تنمية الموارد البشرية الخطوة الأولى في بناءها والعامل الأول لنجاحها، إذ على أساسه يتم وضع برامج تنمية فاعلة، وعموما تحتاج الموارد البشرية في المنظمة إلى نوعين من التنمية:

#### 1. التنمية العامة:

هي نوع من التنمية التي تكسب الموارد البشرية مهارات يجب أن تكون في المنظمات، نظرا لخصوصية الدور الذي تلعبه وأهميته، كاستخدام الحاسب الآلي، مهارات الاتصال، مهارات مكتبية، أي جملة المهارات التي تغطي أداء نسبة كبيرة من الوظائف في المؤسسات المعاصرة، فهي مهارات تتسم بالانمطية وغالبا لا تحوي الجديد في مضمونها.

#### 2. التنمية المحددة:

يشتمل هذا النوع من التنمية على برامج تعلم مهارات وسلوكيات ومعارف تحتاجها المنظمة دون غيرها نظرا لطبيعة عملها وخصوصية وظائفها، وبالتالي تكون المادة التعليمية في هذه البرامج مصممة لتغطية حاجات معينة تتطلبها أعمال معينة دون أخرى.

## المحاضرة السادسة: تحديد الاحتياجات التدريبية

يمثل تحديد الاحتياجات الرّكيزة الأساسية التي يقوم عليها رسم استراتيجية المنظمة وتنمية مواردها البشرية، لأن الحاجات تعتبر أهدافا تسعى الاستراتيجية إلى تلبيتها. وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح أو اخفاق هذه البرامج حتى إذا لم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس علمي فإن البرامج التي تعقد لن تشبع احتياجات الافراد في المنظمة، وعندها يصبح التدريب نشاطا شكليا غير استثماري هدفه دعائي، ويؤدي إلى هدر الوقت والجهد والمال.

والوحدة التنظيمية التي تتولى إدارة التدريب في المنظمة هي المسؤولة عن تحديد القدر اللازم من التدريب في تلك المنظمة، وذلك في ضوء الاهداف والسياسات المرسومة، وعلى تلك الوحدة أن ترصد بشكل مستمر المشكلات التي تصاحب الأداء، وأن تحدد ما يرجع من تلك المشكلات الى نقص في التدريب، ( وبالتالي يمثل احتياجات تدريبية يجب اشباعها )، وتلك المشكلات التي ترجع إلى أسباب أخرى لا يعالجها التدريب، كضعف دافعية العاملين.

### I. تعريف الاحتياجات التدريبية:

تعرف الاحتياجات التدريبية على أنها:

1. الفرق في المستوى المعرفي والمهارات المطلوبة لأداء عمل معين وذلك المستوى الواجب توافره لدى الفرد الذي يؤدي هذا العمل.

2. الفجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات، أو المعارف، أو السلوكيات والتصرفات من جهة ثانية.

3. مجموع المتغيرات أو الإضافات المطلوب إحداثها في معرفة العاملين أو مهاراتهم أو اتجاهاتهم أو سلوكهم، وذلك للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج أو تعرقل السياسة العامة للمنظمة.

4. إخفاق فرد أو مجموعة من الأفراد في تحقيق الأهداف المنشودة من تقديم خدمة أو منتج بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

5. مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، المتعلقة بمعارفه ومهاراته وخبراته وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء واجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.

وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره، والسلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب، ويلاحظ أن الاختلاف أو الفرق بين السلوك أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياجات التدريبية التي نسعى للوصول إليها.

من التعريفات السابقة يمكننا استنتاج مايلي:

- الاحتياجات التدريبية لا تقتصر على نقاط الضعف والقصور في الأداء أو المهارات.
- الاحتياجات التدريبية تشتمل على الجوانب التطويرية والمهارات الإبداعية اللازمة لمتطلبات الوظيفة.
- الاحتياجات التدريبية مرنة ومتجددة ومستمرة بالمنظمة.



▪ وظيفة التدريب ذات ثلاثة أبعاد زمنية هي:

### 1. الحاجة من منظور تطوير وتحسين الأداء الحالي:

تمثل الفجوة بين مستوى الأداء الحالي بوضعه الراهن، وبين ما هو مطلوب من هذا الأداء، وفق المعايير المحددة الحالية.

### 2. الحاجة من منظور تطوير وتحسين الأداء الحالي من أجل رفع مستواه إلى حد معين مستقبلا:

تتمثل الفجوة في هذه الحالة بالفرق بين الوضع الحالي للأداء والوضع المستقبلي الذي يراد الوصول إليه.

### 3. الفجوة من منظور حاجات العمل الجديدة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تتطلبها التغيرات البيئية المتوقعة والمزمع تبنيها من قبل المنظمة:

فالحاجة هنا تمثل جميع المهارات والمعارف الجديدة التي يجب أن تتعلمها الموارد البشرية، وتتنقن تطبيقها، من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية المتوقعة. في هذه الحالة تتحدد الفجوة من خلال: ما هو الجديد المتوقع والمطلوب - الوضع الحالي.

## II. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب الآتية:

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها تصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي، فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشرا يوجه التدريب توجيها صحيحا في تلك العمليات الفرعية.
- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب.
- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.
- في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال.
- يعتبر المصدر الرئيسي لأهداف البرامج التدريبية، وبالتالي فإن أي قصور أو تساهل في تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي صحيح وموضوعي سوف يكون له أثر وانعكاس سلبي على العملية التدريبية ككل، ومن هنا تأتي أهمية التدقيق في تحديد الاحتياجات التدريبية وفي الأسس والأساليب التي تعتمد عليها.
- تستخدم المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية.

### III. أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية:

يهدف تحديد الاحتياجات التدريبية إلى:

1. تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم.

2. تحديد أهداف التدريب بدقة، كما يتقرر في ضوءها تصميم محتوى البرامج التدريبية، والوسائل المستخدمة في التدريب، واختيار المتدربين، وكذلك تقييم برامج التدريب.
3. تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته، إذ أن تقدير الاحتياجات التدريبية وقياسها قياساً علمياً هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كماً وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.
4. تشخيص مشكلات معينة، ويساعد على عملية التخطيط لحلها، وبيبين مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمها.
5. تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.

#### IV. مصادر حاجات التدريب:

توجد عدة مصادر يمكن من خلالها معرفة ما إذا كان لدى المنظمة حاجات ( فجوات ) للتدريب يستوجب دراستها للتوصل إلى هذه المعرفة أم لا. تتمثل هذه المصادر فيما يلي:

##### 1. استراتيجية المنظمة:

توضح الاستراتيجية عادة التغييرات التنظيمية التي تنوي المنظمة إدخالها لمجالات العمل فيها، والموارد البشرية هي من أكثر المتغيرات تأثراً، حيث تحتاج إلى تغييرات جديدة في مهاراتها ومعارفها وسلوكياتها لاحتواء التغييرات المنوي إدخالها إلى المنظمة، وتتطلبها استراتيجيتها.

## 2. التحليل التنظيمي:

يعد التحليل التنظيمي مسحا شاملا لجميع مجالات العمل في المنظمة: وظائفها، وأنشطتها، وطرق إجراءات العمل فيها، الأنظمة واللوائح، الثقافة التنظيمية، .. فمن خلال هذا المسح الشمل وتحديد المعلومات الناتجة عنه، يكون بالإمكان تحديد جوانب الضعف في هذه المجالات، التي سببها نقص المعرفة أو المهارة أو النمط السلوكي المناسب لدى الموارد البشرية التي تعمل فيها.

## 3. تحليل الأعمال:

عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفاء، وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها، فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، فهذا يعني وجود فجوة وحاجة للتدريب والتنمية.

## 4. تقييم الأداء:

يتميز هذا المصدر بانه يبين لنا مسببات كل من نقاط القوة والضعف في الأداء، وهذا ما يساعد في معرفة وتحديد طبيعة حاجات التدريب والتنمية.

## 5. سجلات حوادث وإصابات العمل:

توفر هذه السجلات عادة معلومات عن عدد ونوع حوادث العمل ومسبباتها، ونتائجها، والمواقع التي حدثت فيها داخل المنظمة فمن خلال هذه المعلومات يكون بالإمكان معرفة مجالات العمل الخطرة ذات المعدلات المرتفعة

من الحوادث والأمراض التي سببها نقص المهارة والإلمام بالعمل، وهذا بحد ذاته يعتبر حاجة تعليمية تدريبية يجب تغطيتها عن طريق التدريب.

## 6. الاطلاع على المسارات الوظيفية والترقيات المحتملة:

مطالب الوظائف الجديدة الواقعة على المسارات الوظيفية للموارد البشرية تمثل حاجات تدريب .

## 7. استقصاء رأي الموارد البشرية:

الاستقصاء هنا بمثابة دعوة لكل من يعمل في المنظمة للافصاح عن حاجات التدريب لديه سواء في مجال مهاراته، أو معرفته أو سلوكياته، فالشخص نفسه هو أدرى من أي جهة أخرى في معرفة وتحديد نقاط الضعف لديه. هذا الأسلوب يحتاج إلى وعي لدى الموارد البشرية للافصاح عن حاجاتها.

## 8. رضا العملاء:

تحليل آراء العملاء يوضح جوانب القوة في تعامل المنظمة مع عملائها، التي تحتاج إلى تنمية وتفعيل، وجوانب الضعف التي تحتاج إلى معالجة، وما هي الأشياء الجديدة التي يريدون توفرها، للوصول إلى تحقيق مستوى عالي من من الرضا لديهم، هي جميعها تمثل حاجات تدريب وتنمية يجب العمل على تلبيتها.

## 7. أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية:

ثمة عدد من الأخطاء قد يقع فيها مخطو العملية التدريبية المبتدئون عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظماتهم أهمها:

- عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية (Needs) وبين الرغبات التدريبية (Wants) ،فقد يرغب مدير ما في أن يلحق أحد العاملين معه ببرنامج معين لا ليشبع احتياجات تدريبية حقيقية لذلك الشخص، بقدر ما يحقق رغبات هذا الشخص أو رغبات رئيسه في الالتحاق بمثل هذا البرنامج، ويكون لهذا الخطأ آثار ضارة، إذ أن الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد آخر في المنظمة
  - عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها فئة الإدارة العليا أو العاملين في المنظمة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.
  - تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى مما قد يؤدي الى تكرار الجهود
  - الاعتقاد الخاطئ بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب، في حين أن هناك مشكلات لا تعود في أسبابها إلى انعدام أو ضعف المعرفة والمهارة اللازمتين لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفة ما.
  - تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية، مما قد يجعل التحديد غير دقيق.
- وتأسيسا لما سبق يصبح الاهتمام بدراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات والمؤسسات الحديثة والعمل على سد تلك الاحتياجات التدريبية ضرورة ملحة وقصوى تفرضها ظروف العصر دائمة التحول والتغير.

## المحاضرة السابعة: أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية

تعد عملية تحديد وسائل التدريب من أهم مراحل تصميم البرامج التدريبية وأكثر العوامل المساهمة في نجاحها، حيث تعددت وتتنوع أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية باختلاف مسمياتها ومضامينها من جهة، وتعدد الأهداف المرجوة من أسلوب دون الآخر من جهة ثانية، حيث يمكن حصر أهمها بناء على شيوع استخدامها فيما يلي:

### I. أسلوب المحاضرات:

عبارة عن اتصال شفهي من جانب شخص متخصص في موضوع معين، يقوم بنقل مجموعة من الأفكار والمعلومات المعدة سلفا إلى مجموعة من الأفراد، بصورة منظمة ومتراصة، كما يتضمن هذا الأسلوب أحيانا استخدام وسائل إيضاحية كالسبورة، الخرائط والرسوم البيانية،...، لكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يمثل أسلوبا للاتصال أحادي الاتجاه، بالتالي انعدام التفاعل بين المحاضر والمدرّب، كما أنه يفتقر للمرونة ولا يراعي الفروق الفردية في قدرات المتدربين الاستيعابية بالإضافة إلى غياب التغذية العكسية، كما تقتصر على نقل المعلومات والأفكار، أما فاعليتها في تعليم المهارات وتغيير الاتجاهات فمحدودة.

### II. أسلوب استخدام التقنيات السمعية والبصرية:

إن الأدوات السمعية والبصرية أكثر نفعا من المحاضرات، لكنها أكثر تكلفة وخصوصا في الحالات الآتية:

- إذا كانت هناك حاجة لتوضيح كيفية تتابع معينة مثل تعلم تركيب أجزاء الكمبيوتر أو تثبيت برامج، حيث أنها تتمتع بخاصية الإيقاف وإعادة العرض وكذلك الحركة السريعة والبطيئة.
- عند الرغبة في تقديم أحداث لا يمكن وضعها في شكل حي في المحاضرة.
- عندما يكون التدريب على نطاق المنظمة، ويكون من المكلف انتقال المتدربين من مكان لآخر.

### III. أسلوب التدوير الوظيفي:

ينتقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل القسم الواحد أو بين الأقسام، الغرض من ذلك هو أن يتقن الموظف عددا من الوظائف التي يكمل بعضها بعضا من أجل تكوين صورة شاملة، قد يتطلب هذا من الموظف التدريب على تشغيل آلة معينة أو إعداد تقرير أو إعداد برنامج الحاسوب، بعدها يحدد موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي وظيفة من الوظائف التي دار عليها، كما يمكن أن يبقى الموظف بصفة دورية يخضع للتدوير الوظيفي لاكتشاف الجديد في الوظائف الأخرى بهدف تجنب مشاكل الغيابات المفاجئة للموظفين وإمكانية إحلاله لوظائف زملائه إذا استدعت الضرورة ذلك.

### IV. التدريب الوظيفي المبرمج:

هناك بعض الوظائف التي تحتاج إلى اتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات، حيث يقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها ويتم التصحيح فوراً، حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح ودون مساعدة.



**V. أسلوب البريد الوارد:**

تعمل على تماثل موقف واقعي من خلال الطلب من كل متدرب الرد على بريد المدير والمكالمات التلفونية، في هذه الطريقة يكون هناك مزج بين الأمور والأحداث الروتينية وأيضاً بين الواجبات الهامة.

**VI. أسلوب العصف الذهني:**

هي طريق علمية لتحفيز وتعويد المتدربين على توظيف معارفهم وخبراتهم الشخصية للبحث عن حلول لمشاكل قائمة أو متوقعة أو لإيجاد بدائل جديدة لما هو متبع من أساليب أو إجراءات،...، يقتصر تطبيقها على المستويات ذات التأهيل العلمي المتخصص، أو ممن لهم خبرات عملية غنية تمكنهم من الإبداع والانطلاق نحو تصورات جديدة، بعدها تدرس الأفكار ويتم اختيار الأكثر تأييداً من طرف المشاركين.

**VII. أسلوب دراسة الحالة :**

بدأ استخدام هذه الطريقة في تنمية المديرين بجامعة هارفارد الأمريكية، تقوم على عرض مواقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمؤسسة أو من خارجها، في مستويات إدارية مختلفة وفي مجالات متعددة مثل الإنتاج أو البيع أو التمويل أو الشراء أو الأفراد أو غيرها، يقوم المشتركون في البرنامج بدراسة هذه الحالات لتحديد المشاكل الخاصة بها وتحليل أسبابها واقتراح بدائل حلها، ثم تقييم هذه البدائل واختيار أنسبها وتطبيقها لحل المشكلة الخاصة بالحالة موضع البحث،...، الميزة الرئيسية لهذه الطريقة أنها تعمل على تحسين القدرة على اتخاذ قرارات في ظل وجود معلومات قليلة أو محدودة.

## VIII. أسلوب القاش المخطط:

يفسح المجال أمام المجموعة لتبادل الآراء والاشتراك في المناقشة، يستهدف هذا الأسلوب اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على المجموعة واستخلاص نتائج محددة بشأنها إلا أن لهذا الأسلوب كغيره من الأساليب مساوئ حيث يتطلب مهارة في الإعداد مما يستغرق وقتا طويلا، يضاف إلى ذلك أنه يحتاج إلى مدربين مهرة لإدارة المناقشة بكفاءة وفعالية، يأخذ هذا الأسلوب أشكالا مختلفة منها:

- **المؤتمرات:** وهي عبارة عن مناقشة موجهة لموضوعات محددة تتم تحت قيادة أحد الأفراد تختاره المجموعة من بينها.
- **الندوات:** عبارة عن مناقشة جماعية لموضوع أو مشكلة بهدف الوصول إلى حل مناسب لها، يقوم بها أشخاص من ذوي الخبرة والمقدرة.

## IX. أسلوب تدريب الحساسية:

يطلق على هذا الأسلوب (T-group) أو مجموعة المواجهة، فيه يتفاعل الفرد مع عدد من الأفراد ضمن مجموعة لمدة من الزمن، تهدف إلى تحسين مهارات التعامل مع الآخرين وتطوير مهارات العلاقات الإنسانية، من خلال تنمية حساسية المشاركين وجعلهم أكثر فهما لأنفسهم وللآخرين، من خلال تشجيع المتدربين على الانفتاح ومشاركة تجاربهم ومشاعرهم وأحاسيسهم وإدراكاتهم مع بعضهم البعض،...، فقد يواجه المدير الأوامر لمروؤسيه وينتقدهم دون أن يدرك تماما من يهابه ومن يكرهه، فإذا أتاحت الفرصة لمثل هذا المدير المشاركة في التدريب على الحساسية، يمكنه أن يكتسب تبصرات مهمة عن نفسه وعن تأثيره على الآخرين. يحقق هذا الأسلوب جملة من الأهداف كزيادة قدرة المتدربين على فهم حقيقة سلوكهم واتجاهاتهم ومدى تأثير وتأثير سلوكهم على الغير وزيادة تقبل الغير، كذا المقدرة على تحليل سلوكهم وأيضا

تصحيح سلوكياتهم، أما أكبر سلبياتها هي صعوبة تقييم النتائج وصعوبة تقبل البعض للانتقادات الصريحة الموجهة إليهم.

### X. أسلوب التوجيهات المبرمجة:

تتطلب هذه الطريقة من المتدرب قراءة مادة معينة ثم الإجابة على أسئلة هذه المادة، حيث تسمح الإجابات الصحيحة بالارتقاء في المستوى بغض النظر عن طريقة التقديم، فهذا الأسلوب يسمح بالممارسة الفعالة وزيادة التدرج في الصعوبة، أما عن التوجيهات فتقدم عن طريق حاسب آلي.

### XI. أسلوب المباريات الإدارية:

تشير هذه الطريقة إلى استحداث موقف يشبه مواقف العمل الطبيعية، أين يقوم كل عضو في الدورة التدريبية بدور معين ويتم بناء خطوات مرحلية لهذا الأسلوب على النحو التالي:

- تقسم المجموعة المشتركة في الدورة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منهما منظمة أو قسم.
- تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها وتحليلها في الاجتماع.
- تختار كل مجموعة مديرا لها،...، كما تحدد مراكز بقية الأعضاء.
- تقوم المجموعتان بتحديد ودراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشات مفتوحة، حوار، جدل ونقد بالشكل الذي يؤدي إلى قرارات معينة.
- بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد وتحليل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كل مجموعة.

## XII. أسلوب نمذجة السلوك:

تستهدف إكساب الفرد العديد من المهارات من خلال عرض أحد الأفلام عن أفضل الأساليب الإدارية، حيث يطلب من المتدرب محاكاة ما شاهده بالفيلم، ويستهدف هذا الأسلوب تحقيق ما يلي:

- بيان الأسلوب السليم لأداء عمل معين.
- إتاحة الفرصة أمام كل متدرب لأن يتبع الأسلوب السليم في أداء هذا العمل.
- توفير معلومات مرتدة عن مستوى أداء كل متدرب.

وعادة ما تستخدم نمذجة السلوك في تدريب كل من المشرفين في المستويات الإدارية الدنيا بهدف زيادة درجة التفاعل بين الموظفين والمشرفين، ويشمل التدريب في هذا المستوى كيفية تحقيق النظام والانضباط وإحداث التغيير والارتقاء بمستويات الأداء المنخفض، كذلك تدريب المديرين في مستوى الإدارة الوسطى تهدف رفع كفاءاتهم في التعامل مع المواقف الشخصية مثل المشكلات المرتبطة بالعمل والعادات غير المرغوب فيها.

## المحاضرة الثامنة: تقييم برامج التدريب والتنمية

يمثل تقييم برامج التدريب والتنمية مرحلة مهمة جدا في نهاية البرنامج التدريبي، للتأكد من تحقيق أهدافه من خلال قياس كفاءة المتدربين للوقوف على مدى التغيير الذي أحدثته تلك البرامج لديهم، مع قياس كفاءة المدربين، والتركيز على تكلفة البرنامج، وتعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أصعب وأهم مراحل عملية التدريب، وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المنظمات مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق فرص التدريب، وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب وذلك بالأدلة والإحصاءات والأرقام التي قد تكون صعبة جدا إن لم تكن مستحيلة.

### I. تعريف عملية تقييم برامج التدريب والتنمية:

نكتفي بالإشارة هنا إلى أهم التعريفات:

- تقييم برامج التدريب والتنمية هو قياس لمعرفة مدى ما تحقق من أهداف الخطة التدريبية وتحديد نواحي الضعف والقصور للاستفادة منها في العمل على تطوير التدريب والارتقاء به إلى أفضل المستويات.
- تقييم برامج التدريب والتنمية هو عملية منظمة لجمع المعلومات في ضوء معايير علمية محددة بهدف إصدار حكم موضوعي على قيمة الأشياء مثل البرامج أو ممارسات الأشخاص أو ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات واتجاهات من أجل التحسين والتطوير.

## II. أهمية التقييم:

إن عملية تقييم برامج التدريب والتنمية ليس بالأمر السهل، لأننا يجب أن نقيس التغيرات التي لها صلة بالسلوك البشري، ومن ثم ربط هذه التغيرات مع مقدار ما تم إنجازه من أهداف تلك البرامج، كذلك لا بد أن تقوم المنظمات من وقت إلى آخر باختبار أساليب التدريب المتبعة لديها، وتحديد ما إذا كانت تحقق الأهداف المنشودة وتلبي احتياجات التدريب.

كما يلاحظ أن العديد من المنظمات تقيم دورات تدريبية مختلفة دون أن تفكر بقياس نتائجها أو تقييم مستوى نجاحها رغم ما تكلفه تلك البرامج من رأس مال ووقت وجهد، لذلك تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية مساوية في الأهمية للتدريب نفسه لمعرفة مدى الحاجة للتوسع في التدريب، وكذلك معرفة مكان الخل، وبالتالي إعادة صياغة تلك البرامج بما يتلاءم مع تطورات المنظمات المختلفة.

## III. أهداف التقييم:

لما كان تقييم برامج التدريب بهذه الأهمية فإنه لا بد أن يحقق جملة أهداف تتمثل في الآتي:

1. التأكد من سير خطة التدريب وفق المراحل المرسومة، وهذا يشمل تقييم الطريقة التي تم بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة، وتصميم البرامج وكفاءة المدربين، ووسائل التدريب، وتقييم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية المنفذة.

2. تقييم النتائج المتمثلة في القدرة على نقل المعلومات والمعارف وإحداث التغيير في السلوك، ومدى استخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف، وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام، أو حل مشكلات محددة.
  3. التأكد من أن التكلفة تعادل أو تبرر النتائج التي تم الحصول عليها من تنفيذ البرامج التدريبية.
  4. الكشف عن الثغرات التي حدثت عند تنفيذ البرامج التدريبية.
- IV. توقيت عملية التقييم:**

ينبغي أن تتم عملية التقييم على ثلاث مراحل رئيسية على النحو الآتي:

#### 1. التقييم قبل التدريب:

للتأكد من دقة وصحة المعايير الموضوعية لبرنامج التدريب وأنها مطابقة لطبيعة ونوع المهارات المطلوبة في التدريب.

#### 2. التقييم أثناء التدريب:

هنا يقوم المسؤول عن التقييم بالتحري عن سير تنفيذ البرنامج التدريبي وفق الخطة الموضوعية، وهي كالاتي:

- الوسائل المستخدمة في التدريب.
- الوقت المخصص للتدريب.
- تقييم أداء المدرب من خلال قياس المتدربين، ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي توفرها البرامج التدريبية.

تقييم ردود أفعال المتدربين اليومي عن المعلومات المطروحة أثناء عملية التدريب من خلال المتابعة المستمرة من قبل الإدارة المسؤولة عن التدريب.

### 3. التقييم ما بعد التدريب:

تهدف هذه المرحلة إلى قياس أثر التدريب على أداء وسلوك المتدربين بعد تنفيذ التدريب، ويكون التقييم هنا بالتركيز على الجوانب الآتية:

#### ▪ ردود فعل المتدرب:

من حيث انطباعات الأفراد المشتركين عن محتوى البرنامج التدريبي والأساليب المتبعة، وقدرات المدرب، ومناخ وجو التدريب.

#### ▪ التعلم والسلوك:

يتم قياس مدى استيعاب المتدربين لمفاهيم الأداء والنظريات المطروحة، وتلجأ العديد من المنظمات إلى إجراء اختبارات للمتدربين قبل البدء بالبرنامج التدريبي لمعرفة المخزون الفكري لدى هؤلاء، ومن ثم تجري اختباراً آخر بعد انتهاء التدريب لمعرفة مقدار التراكم الفكري، من خلال مقارنة نتائج الاختبارين، كذلك تتعرف المنظمات من خلال تلك الاختبارات على مدى التأثير الذي سيحصل على سلوك المتدربين في بيئة العمل، وقد تستخدم المنظمات أسلوباً آخر في المجال، حيث يتم تحديد مجموعة من العاملين لديهم الصفات والمؤهلات العلمية والدرجة الوظيفية والمهنية نفسها، وتعرف هذه المجموعة بمجموعة الضبط، ويتم مقارنة أداء المجموعة التي يتم تدريبها بمجموعة الضبط، وعند ذلك تعرف الإدارة مقدار التغيير في سلوك العاملين ومستوى أدائهم.



## ■ النتائج:

يركز التقييم على النتائج لقياس المتغيرات مثل الإنتاجية ومعدل الدوران الوظيفي، ومدى تحسن الكفاءة والجودة في الإنتاج والخدمات، ومعدل خفض الشكاوى والغيابات وحوادث العمل، وارتفاع مستوى المبيعات والإنتاج، وبإمكان المنظمة قياس هذه المتغيرات أيضا من خلال الرجوع إلى السجلات والملفات، وإجراء مقارنة للمتغيرات قبل وبعد إجراء التدريب.

## V. معايير عملية التقييم:

إن معايير تقييم البرنامج التدريبي يمكن أن تتخذ بالمستويات الخمس التي حددها الدكتور رونالد كير باتريك حيث وضع نموذجا لقياس فاعلية البرامج التدريبية التي تستخدمها العديد من المنظمات اليوم:

### 1. المستوى الأول:

نماذج التقييم التقليدية التي تملأ من قبل المتدربين بعد انتهاء عملية التدريب، وغالبا ما تكون الاستمارة في هذا النموذج بسيطة، وتوفر تغذية مرتدة مباشرة عن البرنامج التدريبي ومحتوياته وموضوعاته، ومدى فاعلية المدرب أو المحاضر، وهل يسمي البرنامج طموحات المتدربين أم لا، ... إلخ.

### 2. المستوى الثاني:

تحديد ما يفعله المتدرب، من خلل الأسلوب التحريري والشفهي الذي تقوم به مراكز التدريب المختلفة، حيث يعد امتحان للمتدربين يطلب فيه منهم إظهار خبراتهم وقدراتهم التي اكتسبوها جراء التدريب.

### 3. المستوى الثالث:

إجراء تقييم للتغيرات السلوكية الخاصة، وتطبيقات تلك التغيرات على العمل، ويعد هذا المعيار مهما للغاية في تحديد قيمة التدريب، ويتم من خلال قياس عدد القطع المنتجة بعد التدريب ومقارنتها بما هو منتج قبل التدريب، أما في الجوانب غير الملموسة فيتم قياس المهارات القيادية أو العلاقات الشخصية أو الاتصالات، وذلك من خلال التغيير الذي سيحدثه المتدرب في بيئة العمل بعد دخوله إلى برنامج التدريب، وتتم هذه العملية من خلال المتابعة المباشرة لسلوكيات الفرد من قبل المشرفين أو المدراء المباشرين.

### 4. المستوى الرابع:

ربط التدريب بالتأثير الإيجابي الذي يتحقق بالمنظمة ككل، ويتم من خلال النتائج الإيجابية التي ستحصل عليها المنظمة في زيادة إنتاجها أو تحسين خدماتها بعد قيامها بإدخال منتسبها إلى البرامج التدريبية.

### 5. المستوى الخامس:

مردود الاستثمار: يركز هذا المستوى على نتائج الإنفاق المالي على التدريب، والتأكيد من أن ما أنفق على برامج التدريب هو أقل أو أكبر مما تحقق للمنظمة، وتجدر الإشارة إلى أنه لا بد على المنظمات أن تجري تقييمات موضوعية للمردود المادي والفعلي من الاموال التي استثمرت في التدريب، كما أن تكلفة أي برنامج تدريبي لا تقتصر على الجانب المالي فقط، فهناك تكلفة غير منظورة وهي مقدار ما تخسره المنظمة خلال فترة تدريب الأفراد. (تكلفة التدريب ذاته وتكلفة كون العاملين بعيدين طول الوقت عن مسؤولياتهم بالمنظمة).

## VI. الطرق المستخدمة لتقييم البرامج التدريبية:

من بين الطرق المستخدمة في تقييم البرنامج التدريبي ما يلي:

- الاستبانة.
- المقابلة: ( المواجهة الشخصية بين مسؤول التدريب والمتدربين )
- الاختبارات: ليستفاد منها كأداة لتحديد وتشخيص القصور في الأداء.
- تحليل المشكلات: لمعرفة السبب الحقيقي للمشكلة وعلاجها.
- الاطلاع على السجلات والتقارير، وهذا لبيان النقاط السلبية، ويفضل عدم استخدام هذه الوسيلة لوحدها لأنها ليست موضوعية.
- تقييم الأداء: ( تقييم البرنامج، تقييم المدربين، وتقييم المتدربين )

## VII. خطوات عملية التقييم: تتمثل فيما يلي:

- ◆ تحديد أهداف عملية التقييم في ظل أهداف البرنامج التدريبي.
- ◆ البدء بالتقييم منذ المراحل الأولى للبرنامج ضمانا لكفاءته وفعاليته.
- ◆ تحديد مجالات التقييم.
- ◆ تحديد المعايير لتقييم المجالات.
- ◆ الاختيار الجيد لأدوات التقييم الملائمة للأهداف.
- ◆ جمع المعلومات وفق جدول زمني محدد.
- ◆ استخدام الرزم الإحصائية لتحليل المعلومات.
- ◆ تفسير النتائج التي كشف عنها التحليل الإحصائي.

♦ إصدار الأحكام في ضوء النتائج المتحصل عليها.

♦ اتخاذ القرارات الملائمة.

### VIII. قياس العائد من التدريب:

ابتكر ( دونالد كيركباتريك) البروفسور بجامعة (ويسكونسن) منهج قياس العائد على التدريب عام 1959، وما زال هذا المنهج الدقيق الوحيد حتى الآن، واقتصرت الاجتهادات بعد ذلك على الإضافة إليه دون استبداله.

#### 1. أنواع القياسات:

##### أ. محور العائد قصير الأجل:

◀ الاستجابة: في هذا المستوى يتم قياس درجة استجابة المشاركين لموضوع التدريب وأسلوبه، ويتم ذلك باستخدام استقصاءات توزع عليهم.

◀ المهارات المكتسبة: يقيس هذا المستوى ما تعلمه المشاركون من البرنامج التدريبي.

##### ب. محور العائد طويل الأجل:

◀ التأثير على الأداء: في هذا المستوى يتم قياس التدريب على الأداء الفعلي للمشاركين في مواقع عملهم، ويتم القياس بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب.

◀ النتيجة: هذا اعقد مستويات التدريب، ويتم فيه قياس نوعية العائد، ويشمل:

▪ عائد قابل للقياس: يشمل قياس تأثير التدريب على مؤشرات ملموسة مثل: الإيرادات، الأرباح، تقليل الأخطاء ونسبة المرتجعات. ومن أهم هذه المؤشرات للقياس ما يلي:

▪ العائد على الاستثمار في التدريب: يحسب كما يلي:

$$\text{العائد على استثمار التدريب} = \frac{\text{العائد من التدريب} - \text{تكلفة التدريب}}{\text{التدريب}}$$

وتضم سيناريوهات هذه المعادلة الاحتمالات التالية:

1. تكون نتيجة المعادلة أقل من الصفر عندما تزداد تكلفة التدريب عن العائد من التدريب.

2. تكون نتيجة المعادلة تعادل الصفر عندما تتعادل تكلفة التدريب مع العائد من التدريب.

3. تكون نتيجة المعادلة اكبر من الصفر عندما يزداد العائد من التدريب عن تكلفة التدريب.

▪ القيمة المضافة للتدريب:

تقاس القيمة المضافة للتدريب بالطريقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة للتدريب} = (\text{القيمة الحالية للمحصلة الإجمالية لتأثير التدريب على مدى الأعوام القادمة}) - (\text{تكلفة التدريب})$$

▪ حساب التكلفة / العائد للتدريب :

تقاس إنتاجية العامل الناتجة عن التدريب كما يلي:

$$\text{التكلفة/ العائد للتدريب} = (\text{الزيادة في إنتاجية العاملين} \times \text{عدد سنوات بقاء تأثير التدريب}) - (\text{تكلفة التدريب} \times \text{عدد سنوات التدريب})$$

تتكون المؤشرات المستخدمة لحساب القياسات السابقة من عناصر تخضع

لاعتبارات شخصية وأخرى موضوعية. وهذه المؤشرات هي:

1. الإنتاجية ( أرقام المخرجات او المبيعات)
2. التكلفة ( تكلفة الوحدة المنتجة او تكلفة الخدمة)
3. الوقت ( حساب وقت التشغيل او انخفاض وقت تعطل الآلات ...الخ)
4. الجودة ( الأخطاء او المرتجعات...الخ)
5. السلوك في بيئة العمل ( ازدياد نسبة التغيب والعنف ...الخ)
6. مناخ العمل ( دوران العمالة او الصراعات ...الخ)
7. المناخ النفسي في بيئة العمل ( الولاء...الخ)
8. المهارات المكتسبة
9. الترقية الوظيفية
10. الابتكار والمبادرات الفردية في العمل
11. تقليل النفقات
12. الالتزام بتوقيت التسليم.

## المحاضرة التاسعة: تدريب وتنمية الإدارة

بدءا ذي بدأ نطرح التساؤل: هل يوجد فرق بين تنمية العاملين وتنمية المديرين؟ الجواب نعم، نعتقد أن هناك فرق، فبينما يخلط كثير من الكتاب والدارسين أن تنمية الأفراد نشاط يمكن تطبيقه بطريقة موحدة في أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها، نقوم بالتمييز بينهما. لقد أشرنا ولو بصورة وجيزة في المبحث السابق للفرق بين التدريب والتعليم، وبناء على هذا الفرق حاولنا توضيح الرؤى أمام القارئ لأساليب التدريب، بينما سنركز اهتمامنا في هذا المبحث على التعليم (تنمية المديرين)

إن تنمية المديرين أو كما يطلق عليها التنمية الإدارية ، يجب أن تتبع من الاعتراف بعدم إمكانية تدريب المديرين ، فالواقع يوضح أن هناك العديد من المديرين الممتازين والأكفاء لم يتعرضوا أبدا لأي تنمية إدارية رسمية ، بينما هناك مديرون آخرون فاشلون ( غير أكفاء ) الذين حضروا العديد من برامج التنمية الإدارية وحصلوا كذلك على العديد من الشهادات العلمية ، ويوجد أيضا العديد من الإداريين الذين حضروا برامج للتنمية الإدارية يعودون مرة ثانية إلى وظائفهم دون أي تغيير يذكر في أدائهم.

ويمكن أن نقول أن جانبا كبيرا لهذا الفشل يرجع مباشرة إلى محاولة تدريب المديرين، بينما لا يقوم هؤلاء بعمل مبرمج، ويمكن برمجة عملهم، فالفرد يمكن أن يعلم عن الإدارة ولكنه لا يمكن أن يتعلم الإدارة، بمعنى أنه يمكن تدريس مواضيع عن الإدارة ولكن لا يمكن تدريس أو تعليم الإدارة ذاتها. فمثلا يمكن تدريس ما يفعله المدير مع الناس ولكن لا يمكن عن طريق هذا التدريس أن نجعلهم يقومون فعلا بما يفعله المدير، بمعنى آخر أنه لا يمكن تدريب الناس على الإدارة، يمكن فقط أن نعلمهم التفكير مثل المدير.

إن المديرين الناجحون ( أداء فعال ) يملكون مهارات تحليلية وإنسانية ومفاهيمية وأيضا مهارات متخصصة ، وهم قادرون على التفكير و الفهم ، ولا يستطيع التدريب في حد ذاته التغلب على عدم مقدرة المدير في فهم العلاقات الترابطية و السببية بين الأشياء و آثارها ، أو التحليل والاستنتاج من التجارب السابقة ، أو تصور العلاقات المحتملة بين المتغيرات ، أو التفكير بطريقة منطقية.

وخلافا لما سبق الإشارة إليه بأن المديرين لا يقومون بأعمال مبرمجة ، نجد أن بعض الأنشطة التي يقومون بها يمكن برمجتها ، والتدريب يمكن أن يساعد في تنميتها ، فالمدير يحتاج إلى مهارات إنصات جيدة ، ومقدرة على إدارة المقابلات ، ويحتاج إلى معرفة وتحليل وتصنيف أنواع السلوك المختلفة للعاملين ، والتدريب يمكن



أن يحسن هذه الأنواع من المهارات ، ولكن الإدارة الفعالة تتطلب أكثر بكثير من مجرد اكتساب أي مهارات متخصصة أو محددة ، ولذلك سنقوم بالتركيز أساسا عند تعرضنا لأساليب وطرق تنمية المديرين إلى تلك الأساليب ذات الطبيعة التعليمية والتي تهدف إلى تنمية المهارات المفاهيمية للمديرين.

يعتبر تدريب وتنمية الإدارة حاجة ضرورية للمنظمات، للارتقاء بمستوى الأداء من جهة، ولمواكبة السرعة الهائلة للتقدم العلمي بجميع مستوياته من جهة أخرى. ولكي تصبح التنمية الإدارية فعالة ورشيده لا بد من توفر ظروف تساهم في إنجاحها منها: المساواة، والمساواة، والمشاركة، والشفافية، والقدرة على التأقلم وكذلك الاستجابة للمتغيرات، حيث إن التنمية هي بمثابة نتيجة نهائية للعديد من العمليات طويلة الأجل، والتي تنتج عن نوع من التخطيط السليم، ويتم تنفيذها بعناية، مع ضرورة وجود قناعة بالأثر الإيجابي الناتج عن القيام بها.

### I. مفهوم تدريب وتنمية الإدارة:

إن عملية النهوض بالوضع الراهن في العمل الإداري يتطلب توظيف الآليات الإدارية الحديثة التي تهدف بصورة مباشرة إلى تنظيم العمل في الجوانب الإدارية بشكل شامل، من خلال تحديد مجموعة من الأهداف، وحشد الجهود نحو تحديد المشكلات ونقاط الضعف، والعمل على حلها، ومن هنا نجد تفسيراً واضحاً

للعلاقة الوثيقة بين كل من هذا النوع من التنمية وبين كل من مصطلحات حل أزمات العجز الإداري والمالي، والتطوير والإصلاح الإداري.

ومن التعاريف المقدمة لتنمية الإدارة نذكر الآتي:

1. تنمية الإدارة عملية منظمة ومستمرة، ويتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين

بالمنظمة أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي

تمكنهم من قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح.

2. هي نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري، وتطوير قدرات

المديرين بالمنظمة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج

التنمية الإدارية.

3. هي عملية تغيير جذري في النظم واللوائح والهياكل والعلاقات والتشريعات وأنماط

السلوك الإداري، التي تأتي استجابة لمحاولات التطوير التي تبذلها الدول في

معالجة المشكلات الإدارية لتحقيق التقدم المطلوب.

4. تنمية وتطوير المعارف الإدارية عن طريق التدريب وتعديل سلوك الموظفين بما

يتوافق مع الاهداف المرسومة من أجل تطوير وتحديث آليات عمل المنظمة.

## II. أهمية التنمية الإدارية:

تكمن أهمية التنمية الإدارية في:

1. تطوير كفاءة العنصر البشري، عن طريق تنمية قدرات العاملين، وتحديد أنماط سلوكهم من خلال نظم الحوافز وبرامج التدريب والتأهيل.
2. تغيير الهياكل التنظيمية من خلال التحديد الواضح للأهداف، واستحداث مهمات جديدة، أو إلغاء أو تعديل المهمات الحالية، وإعادة توزيع الاختصاصات، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات، وتحديد السلطات والعلاقات.
3. تضمن التنمية الإدارية أن تقوم مجالس الإدارة بدورها في الإشراف على كافة أعمال المنظمة، والقيام بدور فعال في التدقيق على كافة الأعمال الإدارية والمالية، ووضع آليات تسمح بمساءلة الإدارة التنفيذية.
4. تفعيل دور وحدات إدارة المخاطر والرقابة عليها، وتقييم وتحسين العمليات الداخلية في المنظمة وتحقيق الضبط الداخلي.
5. تحقق الإفصاح والشفافية بما يحقق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة.
6. تحد من السلوك غير الأخلاقي والفساد والتلاعب في كافة الجوانب الإدارية.
7. تساعد في تصويب وتقويم أداء المنظمات من خلال الالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية وغيرها.
8. تجنب التقادم الإداري من خلال تجنب الجمود في عقليات وسلوك المديرين، والتجديد في طرق العمل، وأدوات، وتكنولوجية العمل المستخدمة.

9. تخطيط عملية الإحلال، حيث تسهل عملية التنمية الإدارية عملية الإحلال والترقية للمراكز الوظيفية الأعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة. والإحلال يكون إما بسبب الترقية، أو الفصل، أو الاستقالة، أو بلوغ سن التقاعد، أو غير ذلك من الأسباب.

### III. شروط ومقومات تنمية الإدارة:

قبل البدء في عملية التخطيط لبرامج التنمية الإدارية لا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط والقواعد الأساسية التي يركز عليها والمتعلقة باستثمار الفرد والتخطيط طويل المدى، والمرونة في المستويات الإدارية، وتتمثل فيما يلي:

#### 1. المرونة:

إن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها سريعة التغير، يؤدي إلى ضياع فرصة منافسة منظمات أخرى، وحتى يتم تقليص هذه الفجوة لا بد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل الآتية:

- وجود ثقافة فكرية للإدارة العليا مبنية على أهداف واضحة ودقيقة وطويلة المدى.
- الالتزام بالتدريب المستمر لتطوير مهارات الأفراد على الأعمال المستجدة.
- وجود موظفين وعاملين تقنيين ذوو كفاءة عالية وتدريب عال ولديهم الدافعية للتجديد والتطوير.

2. **التنقل بين الوظائف:** يتمثل في نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى للحد من

المعوقات التنظيمية والنزاع.

3. **اكتساب مهارات جديدة:** بمعنى ان أي تعديل في المنظمة ينظر إليه على أنه

تطوير للأفراد أنفسهم.

4. **الالتزام بالتكنولوجيا:** إذا كان هدف المنظمة الحصول على التكنولوجيا وتطويرها

واستخدامها فإنه يتوجب التخطيط للأمور الآتية:

▪ الالتزام بوضع اهداف طويلة الأجل، مع الالتزام برصد وتأمين الموارد المالية

لتحقيق هذه الاهداف.

▪ الالتزام بمجال التطوير التكنولوجي، وتوفير الموارد البشرية اللازمة والمتخصصة.

5. **التعليم والتدريب:**

مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية أفرادها، وعليه فإن عملية التنمية الغدارية لا

تقتصر على الأساليب والنظم الهيكلية فقط والإجراءات، وإنما تركز أيضا على بناء

وتنمية المنظمة، وأن تتصل جذورها بالثقافة الإيجابية من خلال الالتزام بالتطوير

المستمر للطاقات البشرية، وتغيير أنماط سلوكياتها.

ومن الضوابط الأساسية التي يجب توفرها في برامج التطوير الإداري نجد:

## 1. الضوابط التنظيمية: وتتمثل في:

- توفير المعلومات اللازمة والشفافية بالقدر الذي يسمح بمعرفة البيانات التفصيلية المطلوبة، وتنمية قدرات الموظفين من خلال تقديم دورات تدريبية لهم لتنشيط المعلومات.
- التخطيط الاستراتيجي لتنمية الإدارة وربطه بإدارة الجودة على مستوى الخطط الوظيفية، مع دراسة وتحديد متطلبات التنمية الإدارية، وتوفير الشروط اللازمة لقيامه ، وتحديد نتائجها المتوقعة بدقة، واحتياجاته اللازمة ومستوياته.
- تحديد فريق العمل - الذي يعتبر أساس التنمية - الذي يتصل بكافة الإدارات ويساعد على توليد الأفكار والإبداع، وتحديد أهدافه، وتحديد العلاقات بين أعضائه، وتقييم هذا الأداء، والعمل على التحسين والتطوير.
- تحديد قنوات الاتصال وتنمية التفاعل بين مختلف المستويات الإدارية، قصد التشجيع على اقتراح حلول جديدة، والتأكد من استمرارية هذا التفاعل.

## 2. الضوابط الأخلاقية:

- تعتبر الضوابط الأخلاقية أساس نجاح أي منظمة، والالتزام بها يصح الخلل في الالتزامات الإدارية، وتتطلب هذه الضوابط الأخلاقية مواصفات خاصة للقادة في الإدارة منها:

- النظر إلى القيادة على أنها تكليف وليست تشريف.
- الرقي بالسلوك الوظيفي مثل الوفاء بالوعد والثقة والاحترام والمصادقية.

#### IV. مجالات تنمية الإدارة:

تتعدد مجالات التطوير الإداري وتختلف من منظمة إلى أخرى، وهذا حسب البيئة والظروف التي تعمل فيها، فتنمية المنظمات وتطويرها عملية مخططة قد تشمل كل المجالات أو بعضها، فعملية التنمية الإدارية تستهدف تحسين قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، عن طريق تغيير سلوك العاملين، وتقديرات الهيكل التنظيمي، وتغيير نمط الاتصالات، وتكوين قيم إيجابية، والتخلص من القيم القديمة لأداء العمل، والاتجاه نحو قيم جديدة. وتتمثل هذه المجالات في الآتي:

##### 1. الأهداف والاستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها واستراتيجياتها استجابة للتغيرات البيئية المحيطة.

##### 2. قواعد العمل:

يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير في سياسات العمل سواء باستحداث قواعد جديدة، أو تطوير سياسات وقواعد تكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

### 3. الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة:

يتم استحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة، أو تطوير أسلوب العمل الحالي.

### 4. الهيكل التنظيمي:

معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيير في الهياكل التنظيمية، من خلال تطوير أو تعديل أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنها حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة بما يحقق مرونة للتنظيم القائم وملائمته للتغيرات الجديدة.

### 5. التكنولوجيا:

يفرض التغير التكنولوجي ضرورة تغيير الاساليب المستخدمة ، وقد تكون تغييرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال، وقد تكون أساسية تشمل المؤسسة ككل.

### 6. نظم العمل:

من خلال تبسيط إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، بغرض رفع الكفاءة والفعالية التنظيمية.

### 7. الموارد البشرية:



من خلال توظيف أفراد جدد ذوو مهارات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد ، أو تطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالمنظمة، بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

## V. مسؤولية تدريب وتنمية الإدارة:

تواجه المنظمات الساعية إلى التطور مشكلة الإجابة على السؤال من يقوم بالتنمية الإدارية؟ وعلى من تقع مسؤوليته؟ وأبسط الإجابات هي أن تقوم المنظمة ذاتها بالتنمية، وتقع مسؤوليته على الإدارة نفسها، أو أن تعتمد على مستشار خارجي، ويبقى البديل الثالث أن تعتمد على البديلين معا، وهنا يجب أن تحدد المنظمة دورها في التنمية ومدى تدخل المستشار الخارجي.

### 1. الإدارة العليا:

تقوم الإدارة بتحديد من له سلطة التنمية ، وهناك ثلاثة بدائل في هذه الحالة

هي:

- استئثار الإدارة العليا سلطة التنمية لوحدها.
- مشاركة المستويات التنظيمية الأخرى في التنمية.
- تفويض السلطة لمستويات أدنى.

### 2. المستشار الخارجي:

## يتحدد الدور الرئيسي للمستشار في النقاط الآتية:

- البحث عن الحقائق من خلال جمع المعلومات.
- تشخيص المشاكل من خلال قيامه بتحديد أبعاد المشكلة، والتعريف بها، وطرح البدائل والحلول للمنظمة، ومزايا وعيوب كل بديل، والنتائج المرجوة، وتحديد طريقة تنفيذ التنمية الإدارية، ووضع خطوات التنفيذ بشكل تفصيلي
- تعليم وتدريب المديرين كيف يستفيدون من تجارب التنمية، وكيف ينظرون إلى أخطائهم مستقبلا .
- فلاستشارات لها دور مهم في إحداث التنمية الإدارية، وترشيد عمليات اتخاذ القرار، وتنمية الإدراك والمسؤولية والإحساس بالمشكلات التي تتطلب المواجهة والتحليل، وتثير لديهم الرغبة في إحداث التنمية المطلوبة.

## VI. طرق وأساليب تنمية وتدريب الإدارة:

تستخدم التنمية الإدارية مجموعة مختلفة من الأساليب والطرق لإحداث

التنمية نذكر منها الآتي:

### 1. أسلوب بناء الفريق:

يهدف هذا الأسلوب إلى زيادة فاعلية عمل الجماعات، عن طريق تحسين علاقات العمل، وتوضيح الأهداف وأدوار العاملين. ويمكن لهذا الأسلوب ان يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أية جماعة اخرى التي لا تتشكل بالضرورة من

الزملاء في العمل، كوحدة أو جماعة تتلقى التدريب، ويكون التركيز هنا على الجماعة وزيادة فاعليتها كوحدة واحدة انطلاقاً من حاجة الفرد لان يكون عضواً في جماعة، وإدراكاً لتأثير لسلوك الجماعة على سلوك الأفراد، وقدرة الجماعة على الوصول لحلول أفضل بسبب تبادل الأفكار، ووجهات النظر المتعددة التي يمكن من خلالها حل المشاكل.

يهدف أسلوب بناء فريق العمل إلى ما يلي:

- بناء روح الثقة بين أعضاء الجماعة.
- تنمية مهارات المديرين في تنمية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ورفاق العمل، وكذلك في حل النزاعات بين الأشخاص والجماعات، ومواجهة المشكلات.
- تطوير مهارات المديرين في دفع الآخرين للعمل، وزيادة إنتاجيتهم.
- تطوير مهارات المديرين في مجال التخطيط، ووضع الأهداف، الرقابة، اتخاذ القرارات، وإدارة الوقت.
- تنمية مهارات المديرين فيما يتعلق بربط أداء العاملين مع الأجور والمكافآت والحوافز.

## 2. الشبكة الإدارية:

صمم العالمان ( روبرت بلاك و جين موتون *Robert Blake and Jane Mouton*)

سنة (1964م) شبكة إدارية (*Managerial Grid*) لتحديد

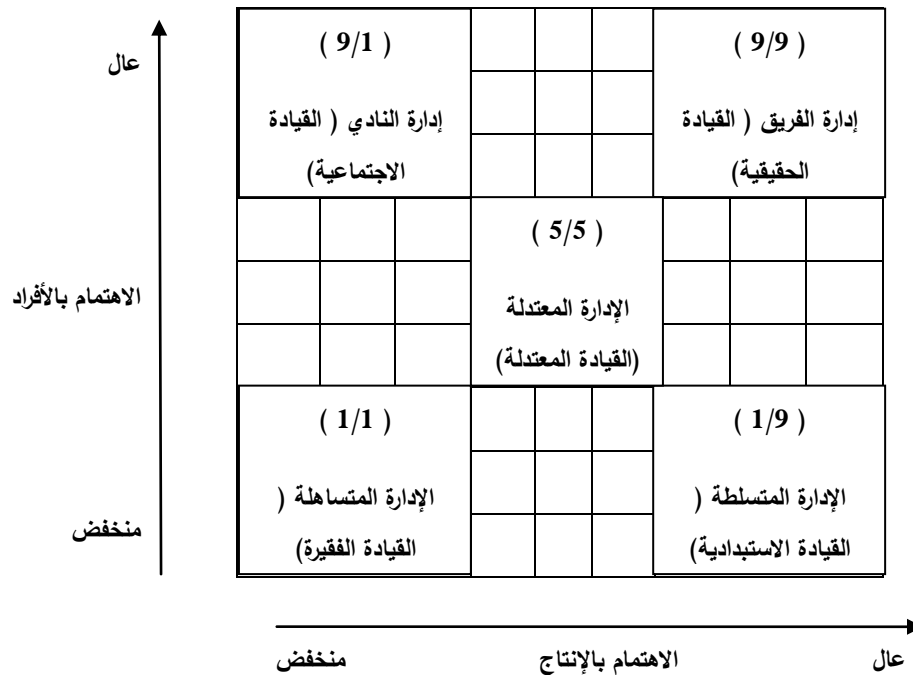
أنماط السلوك والقيادة والممارسة الإدارية والعلاقات في المنظمة.

تقوم على بعدين من السلوك القيادي هما: الاهتمام بالأفراد من جهة،

والاهتمام بالإنتاج من ناحية أخرى دون أن يكون بينهما تعارض، ويتم تطبيق أسلوب

الشبكة الإدارية من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة، والعمل على تطوير ذلك الأسلوب للوصول إلى الوضع المثالي، مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر والمنظم، وذلك بهدف تحسينها وتطويرها، وكذا اختيار الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون للنمط القيادي الأفضل الذي يوفق بين تحقيق أعلى إنتاجية وأعلى رضا للعاملين، من خلال اختيار النمط الملائم من بين الأنماط الخمسة التي يعرضها أسلوب الشبكة الإدارية (الإدارة المتساهلة، إدارة النادي، الإدارة المعتدلة، الإدارة المتسلطة، إدارة الفريق). كما هو مبين في الشكل الآتي:

### شكل رقم 3 : الشبكة الإدارية:



Source : Angela Gebhardt, Franca Heinrici, **Important Theories of Leadership and Management in organisations,**

Online : [home.hio.no/~araki/arabase/emne/frncangel.pdf](http://home.hio.no/~araki/arabase/emne/frncangel.pdf), Le : 17/01/2014, p : 05.

تقوم الشبكة الادارية ل (Blake and Mouton) على متغيرين رئيسيين هما: الاهتمام بالأفراد ويمثل بالمحور العمودي، والاهتمام بالانتاج ويمثل بالمحور الافقي. والشبكة مقسمة الى تسعة مربعات افقية وتسعة مربعات عمودية، حيث يعبر الرقم (9) عن اعلى درجة من السلوك (مرتفع)، والرقم (1) عن ادنى درجة من السلوك (منخفض). وقد حدد (Blake and Mouton) خمسة أنماط أساسية في القيادة هي:

### 1. نمط الادارة المتساهلة (1/1):

يطلق عليه نمط ( القيادة الفقيرة )، وفيه تعطي القيادة اهتماما ضئيلا بالإنتاج أو الأفراد، ويقتصر دور المدير فيه على كونه حلقة فقط في نظام الاتصالات، فهو يستقبل المعلومات من رئيسه ويحيلها بدوره إلى مرؤوسيه، والعمل بالقدر الذي يخلي من المسؤولية فقط لضمان البقاء في الوظيفة.

### 2. إدارة الفريق ( 9/9 ):

يطلق عليه نمط (القيادة الحقيقية)، وفيه يعطي القائد اهتمام بالإنتاج والأفراد معا، ويمزج الأهداف الإنتاجية للمنظمة باحتياجات العاملين لتحقيق أفضل النتائج.

### 3. إدارة النادي ( 9/1 ) :

يطلق عليه ( القيادة الاجتماعية )، وفيه يوجه القائد اهتمامه إلى الأفراد والعلاقات بينهم، ويقل اهتمامه بالإنتاج، بحيث تؤدي إلى ظروف مريحة للعمل داخل المنظمة.

### 4. الإدارة المتسلطة ( 1/9 ) :

يطلق عليه ( القيادة الاستبدادية )، وفيه يهتم القائد كثيرًا بالإنتاج، وتطبيق أفضل الأساليب الإنتاجية، من حيث تخطيط العمل وتنظيمه ورقابته، ويقل اهتمامه بالعاملين، ويتجه القائد لاستخدام السلطة الإدارية بحرية مطلقة.

### 5. الإدارة المعتدلة ( 5/5 ) :

يطلق عليها ( القيادة الوسطية )، وفيه يتساوى اهتمام القائد بالإنتاج مع اهتمامه بالأفراد، لذلك فهو قائد يهتم بالأمر الوسط، واهتمامه بكلا العنصرين معتدل ومتوازن، وبالشكل الذي يحقق إنتاجية معقولة، ويؤدي إلى شعور معتدل من قبل الأفراد بالرضا.

### 3. تدريب الحساسية:

يهدف هذا الأسلوب إلى مساعدة الأفراد في فهم أعماقهم، وتنمية مهارات الفرد السلوكية لإقامة علاقات بناءة مع الآخرين، عن طريق الانفتاح والثقة بينه وبين المجموعة في محيط العمل. ويعتبر إحدى الوسائل الفعالة التي يستعين بها التغيير

التنظيمي في محيط العلاقات الإنسانية بين افراد التنظيم، وفي تحسين مهارات الاتصال، والعمل كمجموعة لتحقيق اهداف المنظمة.

#### 4. الإدارة بالأهداف:

يعد من الأساليب الأساسية للتنمية الإدارية، فهو يركز على إشراك كل الأفراد في تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها من إحداث التنمية الإدارية، لتطبيق الاستراتيجيات الجديدة، وكذا تحديد الأهداف الخاصة بالتطوير المطلوب في وظائف الأفراد والموظفين والمسؤولين لتحقيق التنمية الإدارية.

#### VII. تقييم فعالية التنمية الإدارية:

رغم اعتبار التنمية الإدارية استثمار في العنصر البشري ينتج عنه مكاسب للمنظمة، وقدرتها على مواجهة التغيير وإحداثه. إلا أنه لا بد أن تتأكد المنظمات من أن هذه الأموال والجهود ستثمر في تحقيق النتائج المرجوة، وذلك من خلال الاستراتيجيات التالية:

1. قياس ردود فعل المتدربين.
2. قياس درجة التعلم.
3. قياس درجة التغيير في السلوك.
4. قياس كفاءة المنظمة.

## المحاضرة العاشرة: التعليم الإلكتروني

يشهد عالمنا المعاصر تطورا كميًا ونوعيًا غير مسبوق في مجالات تقنيات المعلومات والاتصالات واستخداماتها في ميادين التعليم و التدريب والتنقيف، وانعكست مظاهر هذا التطور من خلال استخدام شبكة الانترنت التي ساعدت على تيسير أساليب التعلم والتدريب الإلكتروني والتي تسعى لتحقيق أرقى مستويات التعليم والتدريب من دون التقيد بحدود الزمان والمكان.

لقد أحدثت التطورات التي شهدتها مجالات تقنية المعلوماتية والاتصالات نقلة نوعية، أو ما يعرف بالتحولات العالمية التي أثرت في جميع العمليات التعليمية وخاصة ما يتعلق بطرائق التدريس وأساليب التدريب، حيث أدت هذه التحولات الى ظهور اليات حديثة في طرق اكتساب المعارف والمهارات وفي طرق نقلها واستراتيجيات توليدها. وأصبح من السهولة بمكان توظيف تقنية المعلومات والاتصالات وتطويعها للحد من هوة الفوارق الثقافية والاجتماعية، وتخطي قيود الزمان والمكان وندرة الموارد البشرية. لهذه التحولات المعاصرة، فقد تعددت أساليب التعلم والتدريب الإلكتروني، وتزايدت الحاجة إلى ضرورة رسم الرؤى المستقبلية لفلسفة التعليم الإلكتروني المرتبط بتوظيف تقنية المعلومات والاتصالات واستخداماتها في جميع مجالات منظومة التدريب.



## I. تعريف التعليم الإلكتروني

ينظر إلى التعليم الإلكتروني على أنه نوع من التعلم يعتمد فيه الطالب على استخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال واستقبال المعلومات، واكتساب المهارات وفي التواصل مع المعلمين والمؤسسة التعليمية، ويعرف التعلم الإلكتروني على أنه طريقة إبداعية لتقديم بيئة تفاعلية، متمركزة حول المتعلمين، ومصممة مسبقا بشكل جيد، وميسرة لأي فرد، وفي أي مكان، وأي وقت، باستعمال خصائص ومصادر الإنترنت والتقنيات الرقمية بالتطابق مع التصميم التعليمي المناسب لبيئة التعلم المفتوحة، والمرنة والموزعة.

ويرى آخرون بأنه يقوم على استخدام استراتيجيات التعلم التي تعتمد تكنولوجيا الكمبيوتر والإنترنت في تبادل المعرفة والمعلومات بين الطلبة والمعلمين والمدرسة، ويعرف أيضا على أنه التعلم الذي يقوم على استخدام استراتيجيات التعلم التي تعتمد تكنولوجيا الحاسب الآلي والإنترنت في تبادل المعرفة والمعلومات بين الطلبة والمعلمين والمدرس. ويتجسد مفهوم التعلم الإلكتروني بالطريقة أو الوسيلة التي يتم من خلالها على المستحدثات التقنية، عرض المحتوى التعليمي للمتعلم بأسلوب جيد وفعال في مجال الاتصال والمعلومات بحيث يتمكن المتعلم من التفاعل مع ذلك المحتوى مختصرا، يعني تقليل الكلفة والوقت والجهد اللازم لحدوث التعلم والوصول إلى أقصى

درجات التعلم من خلال بيئة تعليمية سهلة وجذابة بالنسبة للمتعلم، وهوما فتح المجال لإحداث تغيير في دور المدرس الذي كان يعتمد على التلقين له وقتا لمعلومات لطلابه متيجا وقتا أكثر وفرصة أكبر المباشر كأسلوب أوجد في تحقيق الإبداع وتطوير وتقديم البرامج التعليمية والتعامل معا للقضايا التعليمية بصورة مباشرة وغير مباشرة.

إذ يمكن للطلاب أن يتابع دراسته متحررا من قيود الزمان والمكان ويستمر في تلقي الإرشادات من أساتذته من أي مكان، والطالب هنا لا يحتاج لمقعد يجلس عليه داخل الصف الدراسي ويكون في مواجهة مباشرة مع مدرسيه بل يحتاج فقط إلى شاشة كمبيوتر متصلةً بالمواقع الإلكترونية التي تحتوي على مادة التعلم وعلى المواد الإثرائية الإلكترونية المختلفة التي تربطه كذلك بمجموعات الطلبة والمدرسين بحيث تمكنه من الاطلاع والتفاعل.

## II. أنماط التعليم الإلكتروني

للتعليم الإلكتروني أنماط متعددة حددت بعضها عبد الله بن العزيز الموسى بقوله " عندما نتحدث عن التعليم الفوري online learning، بل قد يكون التعليم الإلكتروني غير متزامن. فالتعليم الافتراضي هو ان نتعلم المفيد من مواقع بعيدة لا يحدها مكان ولا زمان بواسطة الانترنت و التقنيات.

إذن أشار الباحث عن عبارته عن التعليم الإلكتروني المتزامن و غير المتزامن. وفيما يلي سنفصل في مضمونيهما ومضمون أنماط أخرى كالتعليم عن بعد والتعليم المتنقل.

## 1. التعليم الإلكتروني المتزامن

وهو التعليم الذي يتزامن فيه وقت إلقاء المحاضرات مع وجود المعلم والطالب امام شاشة الحاسوب، أي أن اللقاء يكون مباشرة حتى يتمكن الطرفان من المناقشة والحوار وطرح الأسئلة، ويكون ذلك عبر غرف محادثة او من خلا تلقي الدروس عبر ما يعرف بالفصول الافتراضية إضافة إلى أدوات أخرى ،ومن أهم إيجابيات هذا النوع أنه يمكن للمتعلم أن يحصل على تغذية راجعة و مباشرة للدرس ، وهذا يقلل من جهده والتكلفة المطلوبة منه لأنه لايلزم بأن يذهب إلى مكان الدراسة ومقرها كالجامعة أو المعهد والتحدي الوحيد فيه انه يحتاج إلى أجهزة إلكترونية حديثة و اتصال قوي بالانترنت لذلك يطلق عليها البعض اسم السهل المعقد أما بالنسبة للأدوات المستخدمة فيه فتتضمن جهازا لوحيا أبيضاً وإجراء مؤتمرات عن طريق الصق أو الصورة، إضافة الى مجموعة غرف للدردشة.

أ. إيجابياته:

- حصول المتعلم على تغذية راجعة فورية .
- تقليل التكلفة .

▪ الاستغناء عن الذهاب إلى مقر الدراسة.

**ب. سلبياته:**

▪ حاجته إلى أجهزة حديثة وشبكة اتصال جيدة.

▪ الالتزام والتقيد بالوقت المحدد للدروس لوجود المعلم والمتعلم.

**ب. التعليم الالكتروني غير المتزامن**

التعليم الالكتروني غير المتزامن وهو التعليم الذي لا يكون فيه حاجة لوجود المعلم والطالب في آن واحد ويكون عبارة عن الحصول على المعلومات عن طريق شبكات الانترنت والبريد الالكتروني اضافة الى مجموعة من القوائم البريدية، و يتميز هذا النوع من التعليم بإمكانية الرجوع الى المعلومات في أي وقت يحتاجها فيه وحسب الاوقات المناسبة له والجهد الذي يرغب في تقديمه . اما بالنسبة الادوات المستخدمة فيه ، فتتضمن البريد الالكتروني و المنتديات اضافة الى الفيديو التفاعلي و الشبكة النسيجية و بروتوكول نقل الملفات و الاقراص المدمجة .

▪ **إيجابياته**

1. حصول المتعلم على الدراسة حسب الاوقات المناسبة له

2. تلقي التعليم حسب الجهود الذي يرغب المتعلم في تقديمه

▪ **سلبياته**

▪ عدم قدرة المتعلم على الحصول على تغذية راجعة فورية أو النقاش و طرح الأسئلة المرادة.

▪ يؤدي إلى الانطوائية في التعليم لأنه يقوم بعزله عن المجتمع والأصدقاء من حيث التعليم

### ج. التعليم عن بعد distance learning

هو أحد طرق التدريس الحديثة نسبيًا ويعتمد مفهومه الأساسي على وجود المتعلم في مكان يختلف عن المصدر الذي قد يكون فيه الكتاب أو المعلم أو حتى مجموعة الدارسين. وهو كذلك نقل برنامج تعليمي من موضعه في حرم مؤسسة تعليمية ما في أماكن متفرقة جغرافياً، ويهدف إلى جذب طلاب لا يستطيعون تحت الظروف العادية الاستمرار في برنامج تعليمي تقليدي.

### III. خصائص التعليم الإلكتروني:

1. توفير جميع وسائل التفاعل الحي بين الطالب والمدرس و إمكانية تفاعل الطلبة والمدرس على السبورة الإلكترونية.

2. تفاعل الطالب مع المدرس بالنقاش حيث يمكن للطلاب التحدث من خلال المايكروفون المتصل بالحاسب الشخصي الذي يستخدمه.

3. يمكن للمدرس من عمل إستطلاع سريع لمدا تجاوب وتفاعل الطالب مع نقاط

الدرس المختلفة والتي تعرض على الهواء.

4. تمكين المدرس والطالب من عمل تقييم فوري لمدى تجاوب الطلبة من خلال عمل

استبيان سريع وفوري يستطلع من خلاله المدرس مدى تفاعل الطلبة معه ومع

محتوى المادة التعليمية والتربوية

5. مساعدة المدرس على تقسيم الطلبة إلى مجموعات عمل صغيرة في غرف تفاعلية

بالصوت والصورة من أجل عمل التجارب في الحال وفي نفس الحصة وتمكين

المدرس من النقاش مع أي من مجموعات العمل ومشاركة جميع الطلبة في تحليل

نتائج أحد مجموعات العمل.

6. يمكن للمدرس عمل جولة للطلبة بأحد المواقع التعليمية المتاحة على الانترنت.

7. تمكين المدرس من استخدام العديد من وسائل التعليمية التفاعلية المختلفة مثل

مشاركة التطبيقات.

#### IV. نماذج التعليم الالكتروني:

##### 1. الجامعات الافتراضية

تستخدم الجامعات الافتراضية للإشارة الى أي تنظيم للتعليم العالي يقدم من

خلال أدوات الاتصال الحديثة خاصة الكمبيوتر والانترنت. دون ان يحتاج الدارسون

الى الانتظام في أي جامعة تقليدية تتطلب منهم حضور دروس رسمية في موقع تلك الجامعة.

والفكرة المحورية في الجامعات الافتراضية الالكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات خاصة الكمبيوتر و الانترنت فهي عدة المتعلمين في الوصول الى أي تعليم يشاعون و في أي وقت يشاعون و باي وسيلة يشاعون. وقد يحصلون على تعليمهم من مصدر واحد او من مصادر متعددة وهو الاغلب، ومع تعدد الفرص و المجالات امامهم يصبح العالم كله تحت أطراف أصابعهم.

وتوثق بعض الدراسات الى ان بداية ظهور الجامعات الافتراضية كان في العقد الأخير من القرن العشرين، نتيجة تطور تقنيات عديدة كالمحادثات المباشرة و المؤتمرات المسموعة والمرئية، و إنشاء محاور افتراضية، وشبكات الاتصال الحديثة والانترنت و غيرها حيث بدأ ظهور هذا النوع من الجامعات عام 1999م في جامعة نيويورك بكلية افتراضية واحدة من كليات الجامعة وكانت تجربة مشجعة جدا، مما حفز العديد من مؤسسات التعليم العالي إلى خوض التجربة نفسها

يمكن للجامعة الافتراضية أن تقدم إمكانات واسعة للتعليم الجامعي ولعل من أهمها إفساحها لفرص واسعة النطاق للتعليم لكل طالب في أي وقت وفي أي مكان من

خلال معالجتها لقضايا عدة متصلة بالتعليم الجامعي التقليدي ومعالجتها حجم التكاليف ومصادر التمويل الحكومية والخاصة ومجانية التعليم الجامعي

بالنسبة للجامعة الافتراضية لا تحتاج إلى صفوف الدراسة داخل جدران ، أو إلى تلقين مباشر من الأستاذ إلى الطالب أو تجمع الطلبة في قاعات امتحانية أو قدوم الطالب إلى الجامعة للتسجيل وغيرها من الإجراءات وإنما يتم تجميع الطلاب في صفوف افتراضية يتم التواصل فيها بينهم وبين الأساتذة عن طريق موقع خاص على شبكة الأنترنت و إجراء الإختبارات عن بعد من خلال تقويم الأبحاث التي يقدمها المنتسبون إلى الجامعة خلا مدة دراستهم الجامعية

ومن الأمثلة الحية نذكر: جامعة تونس الافتراضية، الجامعة الافتراضية السورية، الجامعة السعودية الإلكترونية، شبكة الجامعات الافتراضية في العالم الإسلامي.

## 2. المدرسة الرقمية بالجزائر:

تجربة الجزائر في التعليم الإلكتروني من خلال تجربة "المدرسة الرقمية" أطلقت مؤسسة "إبياد" ما يسمى بالمدرسة الرقمية، المخصصة لتلاميذ الثانوي والمتوسط من خلال وضع برنامج خاص على شبكة الانترنت موجه في بدايته إلى المقبلين على امتحانات شهادة البكالوريا و شهادة التعليم الأساسي ،و قد أطلق هذه



المدرسة الافتراضية اسم "تريبتك"، وهي عبارة عن فضاء بيداغوجي افتراضي أو ساحة للتعلم عن بعد، فهي عن حل شامل ومتكامل يسمح لجميع الأطراف الفاعلة في عملية التمدرس في التعليم عن بعد، و الثاني الأكثر أهمية لأنه موجه بالخصوص للتلاميذ و أوليائهم. والمؤسسات التربوية على حد سواء وهو "تريبتك" ،وحسب السيد "محدد اباريسان" مدير برنامج التعليم عن بعد في مؤسسة "ايباد" فهذا الفضاء من شأنه أن يسمح للمؤسسة التربوية بتفضيلها للإعلام الآلي وتكنولوجيا الاتصال ،وأن تسيير المدرسة في ظروف جيدة و تعمق التعليم والتكوين من خلال الدخول في نظام جديد لتوجيه الدروس والامتحانات للتلاميذ ، تكون إضافية عما يقدم في الأقسام ، كما يسمح هذا النظام لأولياء من متابعة أبنائهم ، فالإدارة و التلاميذ و الأولياء في شبكة واحدة ،واستحدثت مؤسسة "ايباد" داخل نفس البرنامج "تريبتك" مدرسة افتراضية تسمح للتلاميذ الذين يتابعون دروسهم في المدرسة الرسمية أو خارجها بالتسجيل فيها وهذا تحضيراً للإمتحانات ، وتعد المواد التي تدرس في المدرسة الافتراضية متطابقة مع البرنامج الرسمي المسطر من طرف وزارة التربية ، ويعد تاريخ إطلاق هذه المدرسة إلى 4سنوات خلت .

ويعمل مهندسوا الإعلام الآلي على مستوى الشركة على تعميم البرنامج حيث سيطلق قريباً برنامج مخصص للسنة الثانية من التعليم الثانوي وفي انتظار

استحداث برامج أخرى مستقبلية لبقية المستويات الأخرى، يمكن لأي تلميذ من التمدسين في النهائي و الرابعة متوسط أن يدخل إلى الموقع و يسجل فيه حيث يجد 300 درس بالنسبة للنهائي و 300 درس للمتوسط، إضافة إلى 3000 تمرين مع التصحيح و الشرح و يستطيع التلميذ أن يتصل بأستاذ المادة على هذا البرنامج ليحصل على شروح ، كما يمكنه الاطلاع على مواضيع امتحانات البكالوريا أو التعليم الأساسي الماضية بالتصحيح ويمكن للأولياء من جهتهم الاطلاع عبر الشبكة على كل ما يقوم بها الأبناء في المدرسة ، توقيت الدروس والغيابات وحتى مستوى الطفل و يطلعون على كل النقاط و الملاحظات .كما يستطيع الأستاذ داخل هذا البرنامج من خلال مكتب الأستاذ أن يطلع على قائمة التلاميذ وعلى دروسه ومن بين أهداف "تربيتك" استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الوسط التربوي ، ضمان الاستعمال الجاد والنافع الانترنت والإعلام الآلي في الوسط المدرسي ،رفع حظوظ النجاح الدراسي ، ضمان التواصل الدائم بين المدرسة (الأستاذ المتعلمين و الأولياء)و منح فرص أكثر للتلاميذ لاستعمال الإعلام الآلي داخل المؤسسات التربوية.

صار من الواضح اليوم أن أساليب التعليم والتعلم في المرحلة الجامعية تتغير استجابة للتطور التكنولوجي الهائل الذي طال مجال الاتصالات والمعلومات على حد سواء، لكن ما لا يبدو واضحاً بهذا الشكل هو مدى تأثير هذه التطورات على

المؤسسات التعليمية التي تعتمد على التعليم عن بعد فكيف تغيرت و تأثرت و تطورت بفعل التكنولوجيا هذا السؤال الذي يجب أن يطرح لأهميته في التعرف على مدى التقدم الذي مكنت هذه المؤسسات من تحقيقه في مسألة التعليم عن بعد .

## V. أهداف التعليم الإلكتروني

1. نشر ثقافة التقنية بما يساعد في خلق مجتمع إلكتروني قادر على مواكبة مستجدات العصر.

2. توفير فرص التعليم العالي للأفراد الذين لم تتح لهم الفرصة نتيجة لظروف اجتماعية أو اقتصادية أو جغرافية

3. استثمار ما ينفق من طرف الطلاب الذين يتلقون تعليمهم خارج الدولة في تطوير آليات التعلم الإلكتروني في التعليم العالي

4. الإسهام في تلبية احتياجات سوق العمل بتوفير الكفاءات المدربة

5. إعادة هندسة العملية التعليمية بتحديد دور المعلم والمتعلم والمؤسسة التعليمية

6. إتاحة الفرصة لأكبر عدد من فئات المجتمع للحصول على التعليم و التدريب

7. التغلب على عوائق المكان والزمان

8. سعة أفق ومدارك الطلاب من خلال تنوع مصادر المعلومات

9. تقليل تكلفة التعليم على المدى الطويل (التعلم الإلكتروني يوفر حوالي 40% تكاليف

التعلم الكلاسيكي).

## الخاتمة

إن منظمات الأعمال اليوم - في عصر تحكمه إدارة المعرفة وتسييره المعلوماتية، وتوجهه التحديات والرهانات، وفي إطار حساسية الدور الذي تلعبه، وفي حدود ما تمتلكه من خيارات، وما تقدمه من نواتج - ملزمة بالنهوض بمهارات وخبرات مواردها البشرية من خلالها تبنيتها لفلسفة هندسة التكوين، التي يرتبط نجاحها بما تتبناه من استراتيجيات لتنمية مواردها البشرية، وبما تبذله من جهود في سبيل تفعيلها، بغية الرفع من مستويات أدائها من خلال تحسين مستوى الأداء البشري لديها.

تتضمن هندسة التكوين مشروع التكوين بالخصوص مسند بمنظومة حديثة مشكلة من مجموعة حلقات مترابطة بعضها، تتطلق من رصد احتياجات المنظمة لتدريب وتنمية مواردها البشرية من خلال تحديد سياسة التكوين، تحليل الاحتياجات التدريبية، تصور مشروع التكوين، تنسيق ومواصلة عملية انجاز المشروع، وفي الأخير تقييم مختلف الأنشطة المتعلقة بالمشروع في شتى المراحل.

## المراجع:

1. أبو بكر، مصطفى محمود ، (2008)، **الموارد البشرية :مدخل تحقيق الميزة التنافسية** ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
2. التتزة، بسام، (2011)، **دور أنشطة تكوين الموارد البشرية في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب**، دراسة تطبيقية على الشركة العامة للزجاج في مدينة دمشق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
3. السالم مؤيد سعيد، و صالح عادل حرحوش، ( 2002 ) ، " إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، الأردن.
4. الهيتهى خالد عبد الرحيم، ( 2003 ) ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن.
5. البدوي، محمد السيد(2013) :الدليل الشامل للتدريب الفعال، القاهرة، جمهورية مصر العربية: دار العلوم للنشر والتوزيع.
6. حسن، راوية محمد، (2007)، **إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -**،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
7. حنفي، عبد الغفار (2006)، **إدارة الأفراد بالمنظمات: مدخل وظيفي**، إدارة المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.
8. درة، عبد الباري، الصباغ، زهير، (2008)، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
9. العنزي، سعد علي، وآخرون، (2014)، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "منظور عالمي"**، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

10. العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين، (2013)، **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري، عمان، الأردن.
11. عقيلي، عمر وصفي، (2015)، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي "**، دار وائل للنشر، ط: 03، عمان، الأردن.
12. عباس، سهيلة محمد، علي، حسن علي (2007)، **إدارة الموارد البشرية** ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط: 03، عمان، الأردن.
13. عبد الباقي، صلاح الدين ، وآخرون (2008)، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث.
14. عبد الباقي، صلاح الدين (2002)، **الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات**، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية، مصر.
15. كفان، سليم، (2015)، **محاضرات في مقياس تحليل العمل**، السنة الثالثة: علم النفس والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2.
16. سلطان محمد، **إدارة الموارد البشرية**، (1993)، الدار الجامعية، بيروت، لبنان.
17. الشريف، محمد (2004)، **إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
18. شاويش، مصطفى نجيب، **إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد** -، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. القحطاني، محمد دليم، (2008)، **إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل**، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، ط: 2، الرياض، المملكة العربية السعودية.

20. شاويش، مصطفى، (2005)، **إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد**، دار الشروق، عمان.

21. ماهر، أحمد، (2001)، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط: 05، مصر.

22. Dessler, Gary,(2003), **Human Resource Management**, 9th ed, Pearson Education, Inc, under Saddle Review, newter,USA.

23. Mathis, Robert L, et Jackson, John, H, (2003), **Human Resource Management**, 10th ed, South – western, USA.

24. Bratton, J, and Gold, J (2007) **Human Resource Management: Theory and Practice**, 4th Edition, Houndmills: Macmillan.

25. : Ivancevich, Johh m, Konopaske, Rebert, **Human resources management**, 2013, 12 ed, Mc Graw Hill.

26. Anthony,William, & all (2003), **Human ResourceManagement : A strategic Approach**,3th ed, the Dryden Press, Har Court Brace College Publishers,USA .

27. Noe A. et all,( 2008), **Human Resources Management**, New York: MacGrow Hill Companies,.