

الكفاءة المهنية

دكتور: مرابط عياش عزوز

دار اقرأ للكتاب

الفهرس

الصفحة

الموضوع

3	مقدمة
12	مفهوم الكفاءة المهنية
14	المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية
18	مكونات الكفاءة المهنية
19	أنواع الكفاءة المهنية
22	قياس الكفاءة المهنية
41	المدخل النظرية للكفاءة المهنية
48	تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية
55	طرق تنمية الكفاءة المهنية للعام
57	أولاً: التدريب التقليدي
60	ثانياً: التدريب الإلكتروني

أصبح مفهوم الكفاءة المهنية أحد أبرز المصطلحات شيوعاً في المؤسسات الاقتصادية ، وهذا نظير المكانة التي يحتلها في العملية الإنتاجية ، خاصة في ظل الظروف المتغيرة التي يعرفها المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة ، وفي ظل الحركات الفكرية الجديدة التي تهتم بالفرد وتعتبره الحلقة المركزية في العملية الإنتاجية ، حيث أصبح الإنسان أو العامل محور الاهتمام ليس داخل المؤسسة فقط بل خارجها أيضاً من خلال توفير جملة من الشروط التي تساعد العامل على الأداء الجيد .

هذا من جانب ومن جانب آخر زاد الاهتمام بتطوير القدرات المهنية للعامل، من أجل مواكبة التطور في العملية الإنتاجية خاصة في ظل حركة تكنولوجية رهيبية ، من حيث التغيير ومن حيث سرعة ذلك التغيير ، مما يتطلب على العامل المسايرة والمواكبة لهذه الحركية .

كل هذا جعل من الكفاءة المهنية أحد العوامل الأساسية التي يهتم بها المجتمع بالدرجة الأولى من خلال تطوير العملية التعليمية والتكوينية ، أو من خلال توفير مراكز التدريب لإكساب العامل المعرفة اللازمة للتصرف مع تلك التغيرات ، وتطوير قدراته ومهاراته حتى يتسنى له التحكم في تلك التكنولوجيات ، واستعمالها والاستفادة بالقدر الكافي منها .

و هناك جملة من الطرق التي تنتهجها المؤسسة من أجل رفع الكفاءة المهنية لعمالها، سواء أثناء العمل من خلال التدريب ، أو في خضم العملية الشاملة التي تنتهجها الدول من أجل خلق كفاءات مهنية، كالرفع من مستوى التعليم ، خاصة التعليم العالي الذي يعد الخزان الرئيسي لسوق الشغل، أو من خلال إعطاء فرصة للشباب الذين لم يسعفهم الحظ في مواصلة المسار الدراسي من خلال التكوين المهني، والذي يتميز بالتخصص الدقيق في تكوين المترشحين حسب الرغبة الفردية، وكذلك بتلبية الاحتياجات المباشرة والراهنة التي تتطلبها سوق العمل، وغالبا ما يكون التخصص حسب طبيعة المنطقة والمؤسسات الاقتصادية المحيطة، حتى تستطيع تلك المؤسسات تلبية الحاجة من اليد العاملة المتخصصة ،وقد حدثت بعض المؤسسات في اتجاه المزوجة بينها وبين مراكز التكوين والجامعات، من أجل طلب فتح تخصص معين، وتكون نفقات التكوين على حساب المؤسسات

ولها أولوية تشغيل الخريجين ، وذلك من أجل ضمان يد عاملة ماهرة ومتكونة تكويننا جيدا، كما تلجأ المؤسسات لمسايرة عمالها للتطور التكنولوجي إلى إعادة تكوينهم أو الرفع من مؤهلاتهم ، من خلال التبرصات التدريبية سواء قصيرة المدى أو الطويلة في بعض الأحيان في مراكز التكوين أو المعاهد وحتى الجامعات، وتكون هذه التبرصات داخل أو خارج الوطن، وهذا في الغالب يكون عند استراد تكنولوجيا حديثة تقوم المؤسسة بإرسال طاقم عمالي يتدرب على استخدامها ، ويكون المسؤول عنها عند التشغيل والقدرة على إصلاحها عند الأعطاب.

إن هناك جملة من الأساليب المنتهجة لرفع الكفاءة المهنية للعامل، سواء مباشرة كالتدريب أو غير مباشرة تكون كما سبق الذكر في إطار العملية الاقتصادية الشاملة مثل التعليم أو التكوين المهني ، ولكن المؤسسة لا تستطيع التحكم في متغيري التعليم والتكوين لتنمية كفاءة العامل، لذا لم يبقى أمامها سوى الاعتماد على عملية التدريب لرفع الكفاءة المهنية للعامل، ويحمل التدريب شكلان الشكل التقليدي ، والشكل الحديث الذي يعرف بالتدريب الإلكتروني .

1- مفهوم الكفاءة المهنية:

قبل البحث في المهنة، نأخذ كل عنصر مستقل ، ثم مفهوم الكفاءة المهنية كمفهوم شامل.

أ- الكفاءة:

ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور، كفاءه على الشيء مكافأة وكفاء : النظير وكذلك الكفاء ، ولكفؤ، و المصدر الكفاءة وتقول لا كفاء له ، بالكسر ، وهو في الأصل مصدر ، أي لا نظير له ، والكفاء : النظير والمساواة ومنه الكفاءة في النكاح وهو أن يكون الزوج مساوياً للمرأة في حسبها ونسبها.

''' ويعرفها مهدي حسن زويلف : الكفاءة النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات '''¹

كما ينظر إليها، مدى نجاح المنظمة في تحقيق نتيجة منتظرة، وهي مرادفة للإنتاجية والمرودية الاقتصادية فالكفاءة تعني بذلك الاستجابة للطلبات أو الأهداف الأساسية المتضمنة في إستراتيجية المؤسسة².

ب- المهنة :

المهنة حسب ما ورد في قاموس le p'tit robert ، التزام محدد يمكن منه الحصول على مستلزمات الحياة بالإضافة إلى كونها حرفة تلزم الأشخاص الذين يمارسونها بالتقيد لشكليات معينة ، وذلك لمكانتها الاجتماعية وخصوصيتها الفنية والثقافية³.

الخلية الأولى في كل تنظيم إداري ، وهو منصب مدني أو عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة وتحمل مسؤوليات معينة ، سواء تفرغ لذلك كله أو لم يتفرغ⁴.

¹ - مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد - مدخل كمي ، دار مجدلاوي للنشر، الأردن 1998 ، ص 41 .

² - Robert le duff et autres . encyclopédie de la gestion et du management . édition dalloz . paris 1999 p 344 .

³ - Paul robert . le p'tit robert alphabétique française 5 éme édition. paris .1970 p139 .

⁴ - مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1992 ص 99 .

هي وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التعقيد، ثم تجميعها مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر¹.

ج- الكفاءة المهنية

ويعرفه لوك بايور " الكفاءة المهنية بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة ، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع ، و هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل ، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل² .

يعرفها ستوارت Stuart³ تلك الكفاءة المتعلقة بالوظائف المرتبطة بالمهنة التي يقوم بها شخص ما ، وعندئذ يطلق على هذا الشخص بأنه كفء³.

كما يعرفها فيليب برنو⁴ " القدرة على التصرف بفاعلية في نمط معين من الوضعيات ، فهي قدرة تستند إلى معارف لكنها لا تختزل فيها ، فمواجهة وضعية ما يجب استخدام موارد معرفية متكاملة ومتعددة ومنها المعارف⁴ .

مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية ، ومن المهارات المعرفية ، أو من المهارات النفسية الحس حركية التي تمكن من ممارسة دور ، وظيفة ، نشاط ، مهمة ، أو عمل على أكمل وجه⁵.

هي مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات ، التي تترجم إلى تصرفات أو أعمال أو نشاطات في ميدان العمل ، أو أثناء تأدية وظيفة ما ، في إطار محدد وقابل للملاحظة والقياس ، وذلك من أجل مواجهة تحديات العمل المفروض ، أو الخروج من مواقف عملية حرجة في إطار المهنة المنوطة به .

¹ - حبيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية ، مكتبة لبنان الناشر ، بيروت 1997 ص 20 .

² - كمال منصور ، سماح صولح ، تسيير الكفاءات ، الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 7 بسكرة جوان 2010 ص 50 .

³ - مجدي عبد النبي هلال ، سلسلة دراسات في الأنشطة التربوية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 57.

⁴ - فليب برونو . ترجمة لحسن بوتلاي . بناء الكفاءات انطلاقا من المدرسة ، منشورات عالم التربية ، المغرب 2004 ص 12.

⁵ - يونس عبد القادر . مقاربة التدريس بالكفاءات ، مجلة المعلم الالكترونية - 11.12.2015 10h www.aloalim.net

2- المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية

هناك جملة من المبادئ والمقومات التي يجب أن نوفرها حتى يستطيع المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة الحصول على كفاءات مهنية عالية ، وتندرج هذه المبادئ من المراحل الأولى للتكوين وتمتد إلى ما بعد التقاعد ، ونوجز بعض هذه المبادئ فيمايلي:

- المستوى التعليمي الجيد :

إن الاستثمار الحقيقي هو ذلك الاستثمار في رأس المال البشري ، وهذا الاستثمار يكون في مراحل التكوين الأولى أي المرحلة الدراسية ، حيث أنه لا يمكن الحصول على عامل كفؤ دون أن يتحصل على التعليم الجيد "ويبدو أن العالم اتجه إلى إدراك المعنى الحقيقي للتكيف مع المتغيرات الدولية، وذلك بإعادة مفهوم التربية والتدريس وإعادة الاعتبار لرأس المال البشري باعتباره محور تطوير التعليم"¹، ونجد الكثير من الدول الآن بدأت تهتم بالاستثمار التربوي التعليمي، وخير دليل على ذلك نجد دولة اندونيسيا التي كانت قبل سنوات في مصاف الدول المتخلفة، ولكنها بعد الاستثمار في رأس المال البشري أصبحت من أكبر الدول المصدرة للتكنولوجيا ومن بين الدول الأكثر نموا في العالم ، وان التعليم المتطور اليوم يعتمد على تكنولوجيا المعلومات وهذا باستخدامها في العملية التعليمية و" هذا ما أصبح يسمى التعليم الالكتروني"² .

- الاختيار الجيد للعمال :

أول أساس أو قاعدة يمكن من خلالها بناء كفاءة مهنية هي القدرة على العمل والرغبة فيه ،إذن من بين شروط اختيار العمال هو القدرة :

¹- بوحنية قوي ، مرجع سابق ،ص22

²- المرجع نفسه ، ص22.

أ - القدرة الجسدية : يقصد بالقدرة الجسدية للعمل قوت عضلات العامل وقدراته البدنية المختلفة¹ ، كما أنهم أولئك الذين لديهم مؤهلات بدنية لأداء المهنة المطلوبة، وتختلف القدرات البدنية من شخص إلى آخر كما تختلف من مهنة إلى أخرى ، فهناك مهن تتطلب سلامة جميع الأعضاء بينما مهن أخرى تتطلب سلامة بعضها فقط .

ب - القدرة الذهنية : ويشار إلى القدرات العقلية التي تتطلبها الوظيفة ، وأكثر ما يحتاجه العامل العمل العقلي الذي أكثر ما يتطلبه استخدام الفكر وأعمال العقل² ، وهذه القدرات يجب أن تكون تكيفيه، أي تتغير حسب حاجات العمل، فمثلا الذي يشتغل على جهاز الكمبيوتر يجب أن تكون لديه القدرة على إصلاح الأعطاب على الأقل البسيطة منها، كما يجب أن تكون له قدرات عقلية على تقبل تطوير قدراته في مجال البرمجية أو التطبيقات الحديثة التي تستعمل في مجال عمله.

ج - القدرات النفسية : يتعرض العامل أثناء أداء مهامه إلى جملة من الضغوطات النفسية ، "الضغط على وجه العموم ليس سوى ردود الأفعال الفسيولوجية والانفعالية والنفسية لحوادث أو أشياء معينة مهددة للفرد في بيئة العمل³ ، وتكون هذه الضغوطات على حسب المكانة وعلى حسب نوع العمل ، "وتكون في الغالب ضغوط خارجية وهي عبارة عن قوى خارجية تتواجد في بيئة العمل ، والتي تنتج عنها مجموعة من الردود للأفعال التي تظهر في سلوك العمل"⁴ ، فالمدير يكون أكثر العمال ضغوطاً خاصة من الجانب الخارجي حيث تتعارض مبادئ العمل أو قوانين العمل وبعض الامتيازات المطلوبة التي تحتلها العلاقات الاجتماعية ، كما أن المكلف بالصفقات يكون أكثر تعرضاً لضغط من غيره من العمال ، أين يتعارض دفتر الشروط والعروض المقدمة وأين تكون هناك ممارسات لمنح الامتياز لبعض الملفات وان لم تتوفر فيها الشروط ، أو ليست المقدمة لأحسن العروض ، "وبالتالي تسبب هذه الضغوط المخاوف والانفعالات والإرهاق الفكري للعامل"⁵ والتي تأثر بدورها على كفاءته المهنية .

1- فاخر عاقل ، أنواع العمل ، مجلة العربي العدد 156 سوريا نوفمبر 1971 ص3.

2- المرجع نفسه، ص3.

3- عمار الطيب كشود ، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث ، دار الكتاب الوطنية ، بنغازي ليبيا ، 1995 ص.303

4- فاروق السيد عثمان ، القلق وإدارة الضغوط النفسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة 2001 ص210.

5- محمد أحمد نابلسي وآخرون ، الصدمة النفسية ، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1991 ص258.

كل هذا أصبح يحتم على المؤسسات أثناء عملية التوظيف إدخال جانب الاختبار النفسي إلى جانب الاختبار البدني والعقلي، لأنه من الصعب أن يكون العامل ذو كفاءة مهنية وهو يعاني من ضغوطات نفسية، وفي بعض الأحيان تتطور لتصبح أزمات نفسية أو عقد.

- تخطيط القوى العاملة :

إن تخطيط القوى العاملة يعد أحد أهم العوامل الحديثة لرفع الكفاءة المهنية للعامل، كما يعد أحد أهم عوامل رفع كفاءته الإنتاجية أيضا ، وذلك عن طريق إتباع أسلوب علمي سليم ، ويكون إما قصير المدى أو طويل المدى على حسب الحاجة وعلى حسب نوع العمل، وخطة القوى العاملة تتطوي على الخطوات التالية¹:

- تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع .
- توصيف الأعمال والوظائف المختلفة .
- تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف .
- دراسة قوة العمل الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطلوب توفرها، والعمل على سد النقص أو التخلص من الزيادة .

- العدل الوظيفي :

ويقصد بالعدل الوظيفي : العدالة بين العمال كل حسب كفاءته وقدرته وأدائه المهني ، خاصة في المجالات التالية :

* **العدل في الترقية** : إن أساس العدالة في العمل هو العدل في الترقية، حيث لا يمكن للعامل أن يتقبل أو يتجرع ترقية على أساس المحاباة أو القرابة أو المصلحة على حساب الجهد المبذول ، وهذا ما يجعل العامل لا يبدي اهتماماً للكفاءة المهنية باعتبارها ليست المعيار الحقيقي للترقية وإنما المعايير الأخرى السابقة الذكر .

* **العدالة في الأجر** : ونقصد بالأجر المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما¹، و عندما يجد العامل أن الكفاءة المهنية لديها مقابل مادي يتشجع ويكون لديه همة وإقبال أكبر على العمل، حيث هناك عدالة هذه العدالة وفق معادلة الأجر على حساب الجهد المبذول .

¹- علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب للنشر ، القاهرة 1985 ص 45 .

* **العدل في حجم تقسيم العمل** : حيث لا يمكن أن ننتظر من عامل كفاءة مهنية ، وهو يشتغل فوق الجهد الإنساني ، ويجب علينا هنا أن نتحدث عن عدالة الحجم الوظيفي ، حيث نجد بعض الوظائف لا يستطيع العامل أن يشتغل بها لأكثر من أربع ساعات مثلاً على عكس بعض الوظائف الأخرى يمكن للعامل العمل بثمان ساعات أو أكثر ، فالمدقق المالي للمؤسسة ليس كعامل بسيط في المؤسسة مثلاً فالأولى تتطلب تركيز وحضور ذهني عال لأن الخطأ فيه يكلف الكثير ، أما الثانية فجهود عضلي بسيط ، " وكل هذا يتجلى في ما يعرف بأجر الوقت وهو الذي يعبر عن ثمن العمل وعن قيمة قوة العمل².

كما أنه ليس من العدل أن يركز العمل على حساب عامل دون آخر لاعتبارات مختلفة تبعد كل البعد عن المهنية، وهذا ما يجعل العامل يصاب بالإحباط ويتخلى عن معيار الكفاءة باعتبارها آخر ما ينظر إليه في العلاقات العمودية (رئيس ومرؤوس) داخل المؤسسة .

* **العدل في المنح** : أي العدل في الحوافز وغيرها من الماديات و هي التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم³ ، هذه الحوافز هي التي تجعل العمال يقومون بعملهم بجدية و كفاءة⁴ .

. كما نجد هناك العدل في منح التكوين ، فيجب أن تمنح على أساس أو معيار الكفاءة وليس معايير أخرى (المحابة ، والقرابة والمصلحة ...) ، حتى يتسنى للعامل الذي يبذل جهد من الحصول على فرصة لتطوير قدراته وإمكاناته .

- مكان العمل :

الظروف المادية للعمل : يقصد بالظروف المادية للعمل المؤسسة ، بما تحتويه ابتداءً من المكاتب أو أجهزة العمل وكل ما يحيط بالعامل، فلا يمكن أن تكون الظروف غير مهيئة للعمل ، " فمن الواضح أن الإضاءة الجيدة تساعد

1- ضياء مجيد الموسوي ، النظرية الاقتصادية للاقتصاد الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1989 ص331.
2- ابراهيم مشورب ، الاقتصاد السياسي مبادئ مدارس وأنظمة ، دار المنهل اللبناني ، لبنان 2002 ص 241.
3- صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس ليبيا 1994 ص289.
4- أحمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1993 ص90.

العامل على الإنتاج بأقل مجهود، فالضوء الخافت يسبب الشعور بالاكنتاب للعامل¹ ، ونجد أن الرطوبة عندما تقل إلى دون 30 في المائة تعيق من أداء العامل² ، بالإضافة إلى التهوية فغيابها يؤدي بالعامل إلى الخمول والملل والاكنتاب³، ونجد أيضا الضوضاء المتصلة المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة تؤثر على العامل⁴، وكلها عوامل لا تساعد على العمل وتؤثر بالسلب على الكفاءة المهنية للعامل.

كما أنه يجب أن تكون علاقة جيدة بين العمال حتى يتسنى للعامل أن يكون مطمئناً في عمله ومبتعداً عن الحسابات الخارجية التي لا تساعد على العمل، والتي تعطل العملية الإنتاجية ككل في ظل تنافس وتناحر بين العمال، " وهو ما يعرف بالصراع التنظيمي والذي يكون بين العمال والإدارة وبين نقابات العمال والإدارة ومختلف الصراعات الأخرى⁵.
بالإضافة إلى ضرورة توفير الأمن للعمال ، حيث نجد الكثير من الاعتداءات الجسدية أو اللفظية على العمال خاصة الذين يتعاملون مع المواطنين بصورة مباشرة .

3- مكونات الكفاءة المهنية :

تتكون الكفاءة من قطبين متعاكسين⁶:

القطب الأول: يتضمن التصور الشموسكي أي الكفاءة قدرة كامنة، أي قدرتنا على تكيف أفعالنا وعبارتنا وكلامنا مع سلسلة من الوضعيات ، كما هو الحال في الكفاءة اللغوية حسب ما وصفها "شوم سكي"، يجب تحديد الكفاءة وتوضيحها كقدرة كامنة لأحداث وتكيف الأفعال، أما التصور الثاني فيتضمن (الكفاءة السلوك) و (الكفاءة - الوظيفة) .

القطب الثاني:

¹ - Revue de médecine du travail ;éditions publicitaire , paris ,1984p255.

² - حسان زيدان ، السلامة الصحية المهنية ، دار الفكر عمان 1994 ص38.

³ - حمدي ياسين ، علم النفس الصناعي، دار الكتاب الحديث، الكويت 1999 ص99.

⁴ - حسين أبو شحاته، التلوث الضوضائي، الدر العربية للكتاب ، مصر 2000 ص82.

⁵ - محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، 1986 ص153.

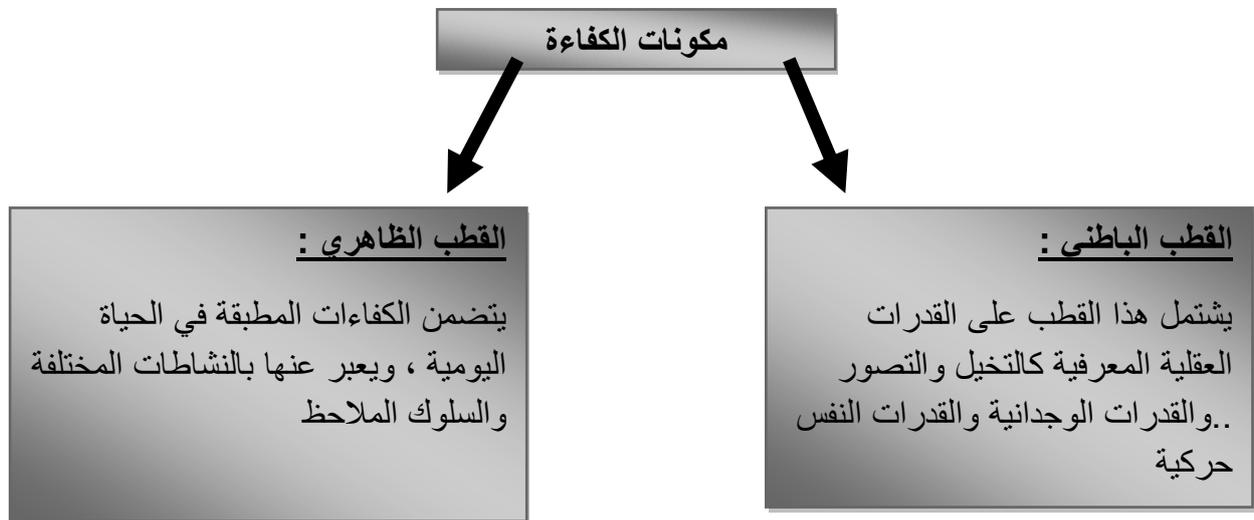
⁶ - فاطمة الزهراء بوكرامة ، الكفاءة مفاهيم ونظريات ، دار هومة للتوزيع والنشر ، الجزائر 2008 ص 54 ، 55 .

- الكفاءة - السلوك : ننظر إليها من حيث المنظور المستوحى من الحاجة إلى تحديد وتوضيح الأهداف من خلال السلوك الناتج عنها .

- الكفاءة - الوظيفة : في حالة ما أردنا أن نعطي الكفاءة معناها السلوكي البشري يجب أن نوضح الكفاءة بإرجاعها إلى الغاية الاجتماعية التقنية، ما يسمح لنا بتحديد ما من خلال وظيفتها .

ويتضح كل هذا من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (10) يمثل قطبي الكفاءة الباطني والظاهري



المصدر : فاطمة الزهراء بوكريمة ، الكفاءة مفاهيم ونظريات ، دار هومة للتوزيع والنشر ، الجزائر 2008 ص 55 .

4- أنواع الكفاءة المهنية:

يرى زياد حمدان أن الكفاءة المهنية تأخذ أربعة أنواع¹:

- الكفاءة المعرفية : المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء الفرد في شتى مجالات عمله .
- الكفاءة الوجدانية : وتشير إلى استعدادات الفرد وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته .
- الكفاءة الأدائية : وتشير إلى كفاءات الأداء التي يظهرها الفرد ، وتتضمن المهارات النفسية الحركية وأداء هذه المهارات يعتمد على ما حصله الفرد سابقاً من كفاءات معرفية .
- الكفاءة الإنتاجية : وتشير إلى قدرة الفرد على تسخير عمله من المهارات والقدرات ، أو بالأحرى الكفاءات المهنية الأخرى ، من أجل تحقيق إنتاج أوفر وإنتاجية مستدامة .

5- قياس الكفاءة المهنية :

يراعي في نظام قياس الكفاءة الذي يضعه مجلس الإدارة أن يتضمن الأمور الآتية على الأقل²:

- تحديد عناصر قياس كفاية الأداء لكل مجموعة وظيفية نوعية، بما يعكس الطبيعة المتميزة لوظائف كل منها .
- تحديد الأوزان النسبية لكل من عناصر قياس الكفاءات ، وذلك أخذاً في الاعتبار المستوى التنظيمي لكل وظيفة والأهمية النسبية لشاغلها، والتسلسل الرئاسي للوظائف .
- تحديد دورية قياس الكفاءة لوظائف كل مجموعة على ألا تقل مرات قياس الأداء عن ثلاث مرات في السنة الواحدة ، وأسلوب حساب التقرير النهائي لدرجة كفاءة الأداء سنوياً.
- تحديد مصادر البيانات الأخرى التي يجوز الاعتماد عليها في استكمال تقدير كفاءة الأداء .
- تحديد مراتب كفاءة الأداء والقيمة النسبية لكل مرتبة .

¹ - محمد زيدان حمدان ، عمل التدريب ، مؤسسة الرسالة للنشر ، بيروت ، 1982، ص207.

² - علي السلمي ، مرجع سابق ، 97، 98 ، 99 .

- تحديد السلطة المختصة باعتماد تقارير الكفاءة عن شاغلي وظائف الدرجة الأولى .

*يراعى ألا تزيد الأهمية النسبية للعناصر السلوكية الأساسية مثل المواظبة ، وأسلوب التعامل مع العملاء علاقات العمل مع الرؤساء والزملاء عن 10% من القيمة الإجمالية لمقياس الكفاءة، بحيث لا يكفى العامل عن أمور منطقية تمثل التزاما طبيعيا للعامل بحكم القانون (واجبات العاملين والأعمال المحظورة عليهم) .

*يراعى أن يتضمن نظام قياس الكفاءة أسلوبا لتخفيض مرتبة الكفاءة ، بما يتناسب مع الجزاءات والعقوبات الموقعة على العامل والمثبتة في سجله ، وزيادة مرتبة الكفاءة بما يتناسب مع الحوافز والمكافآت، وأشكال التقدير الايجابي التي حصل عليها والمثبتة في سجله .

*يراعى أن تضع كل شركة نظاما لتسجيل تقديرات الكفاءة للعاملين في الفترات المتتالية، وتتبع هذه التقديرات وتحللها على مستوى الشركة أي على مستوى التقسيم التنظيمي : الوظيفة ، المجموعة الوظيفية ، العامل وذلك لاستنتاج المؤشرات الأساسية التي تتخذ أساسا لرسم سياسات وخطط التدريب ، وإعادة توزيع العمالة وغير ذلك من السياسات المتعلقة بشؤون الأفراد .

*يراعى أن تتاح لكل عامل الفرصة في الاطلاع على البيانات المدونة عنه في السجلات والمتخذة أساسا في تقدير كفاءته وله أن يتظلم منها ، ويحدد النظام الصادر من مجلس إدارة الشركة الجهة التي يقدم لها التظلم وكيفية الفصل فيه ، ويجب إخطار العامل الذي يرى رؤساؤه أن مستوى أدائه ضعيف بأوجه الضعف كتابة قبل نهاية الفترة التي يوضع عنها تقرير الكفاءة .

*يضع مجلس الإدارة نظاما لتقييم كفاءة العاملين شاغلي الوظائف العليا، من غير أعضاء مجلس يسمح بتوفير معلومات عن النواحي الفنية والإدارية في مباشرة أعمالهم، بحيث تغطي عناصر الأداء الرئيسية في وظائفهم ويتم توفير تلك المعلومات مرتين على الأقل في السنة للاهتمام بها عند ترشيحهم لشغل وظائف أعلى .

* ويراعى عرض هذه المعلومات على مجلس الإدارة لاعتمادها وإيداعها بملفات هؤلاء العاملين.

*يختص رئيس مجلس الإدارة بإعداد تقارير تقييم الأداء السابق الإشارة إليها في البند السابق، وذلك بالنسبة لشاغلي الوظائف العليا من أعضاء مجلس الإدارة ، وترسل تلك المعلومات مرتين في السنة على الأقل إلى رئيس الجمعية العمومية للشركة ، لاعتمادها وتقرير تأييدها بملفات عاملين .

*يخطر شاغلوا الوظائف العليا بصورة من البيانات المتعلقة بكفاءتهم في العمل المعتمدة من رئيس الجمعية العمومية، أو مجلس الإدارة بحسب الأحوال .

*تتولى إدارة شؤون العاملين إخطار كل من شاغلي وظائف الدرجة الثانية فيما دونها بصورة من تقرير الكفاءة المقدم عنه ، وذلك من خلال خمسة عشر يوما من تاريخ اعتماد التقارير من لجنة شؤون العاملين .

تؤثر إدارة شؤون العاملين في السجل المعد لذلك بدرجة كفاءة العامل التي تقررها لجنة شؤون العاملين (أو السلطة المختصة بالنسبة لشاغلي وظائف الدرجة الأولى) كما تحفظ هذه الدرجة في ملف خدمته وذلك خلال أسبوع من تاريخ صدور قرار اللجنة أو السلطة المختصة.

*يحدد مجلس إدارة الشركة إجراءات التظلم من تقارير الكفاءة .

*يحرم العامل المقدم عنه تقرير سنوي بمرتب ضعيف مقدار العلاوة الدورية التي يقرر مجلس الإدارة صرفها ومن الترقية في السنة التالية للسنة المقدم عنها التقرير ، ويجوز فصل العامل الذي يقدم عنه تقريران متتاليان بمرتب

ضعيف

6- المداخل النظرية للكفاءة المهنية :

تمهيد:

اتخذت الكفاءة المهنية الكثير من الصور والمفاهيم وحتى الاتجاهات ، وكانت الانطلاقة لكل اتجاه بأخذ بعداً مدرسياً أو اتجاهاً نظرياً ، فهناك الاتجاه السلوكي اتجاهات الموارد البشرية التي سعت لتمنية الموارد البشرية بصفة عامة و الكفاءة المهنية بصفة خاصة وكل عالج الكفاءة المهنية من زاوية مختلفة ، وسنحاول توضيحها من خلال العرض الموالي:

1 - الاتجاه السلوكي

تبين القراءات الخاصة بالمجال المهني، أن تحديد الكفاءة الخاصة بمنصب عمل ما يستلزم من المكون في إطار التكوين المهني، وصف النشاطات التي يتطلبها المنصب والتي سيقوم بها الفرد المعين فيه ، لذا قام المختصون في هذا المجال بوصف عدد من النشاطات الخاصة التي يتميز بها كل منصب عمل¹ . لهذا أصبح وصف الكفاءة المهنية في صورة قائمة من النشاطات المقننة (standardisés) التي يُطلب من كل فرد القيام بها عند تعيينه في منصب معين لا تعتبر عن أي غموض فيما يخص تحويل الكفاءة من المكون إلى المتكون، وذلك لكون الكفاءة تعبر عن سلوكيات محددة وقابلة للملاحظة ، لكن عملية تحديد صورة الكفاءات وتقنين النشاطات التي قام بها تايلور Taylor قصد تسهيل إدماج الفرد العامل في عالم الشغل بأسرع وقت ممكن ، لا يمكنها أن تسمح للفرد المتكون بتنمية قدراته العقلية قصد الوصول إلى مستوى التفكير والإبداع الذي تسعى إليه المجتمعات المتقدمة ، لأن تقنين الكفاءات في صورة سلوكيات تكون قابلة للملاحظة يقوم بها الفرد العامل ألياً لفترة معينة ترمي بالدرجة الأولى إلى الفعالية قصيرة المدى على حساب تنمية الأفراد وكفاءاتهم المهنية وحتى على حساب مسؤوليتهم، ما أدخل المؤسسات التي تبنت نظرية تايلور في مشاكل صعوبة التنمية والتطور ، حيث يعتبر تايلور بتقسيمه للنشاطات وبفصله التصور عن

¹ Gillet Bernard ,Améliorer la formation professionnelle par l'étude du travail ,les éditions d'organisation, Paris,1973,pp33-34.

التحقیقة، من خلال التكرار المجرر للأفعال المضبطة (normalisées) في معظم الأحيان الناكر للإبداع والخبرة الذاتية¹

وتنطوي تحت هذا الاتجاه علاقتين فرعتين :

أ - **الاتجاه السلوكي العقلي** : تنمو هذه العلاقة بين السلوك البشري والعقل الإنساني من خلال التكرار المستمر لنفس الحركة أو نفس العمل ، حيث نجد في بعض المؤسسات من لديه وظيفة محددة لفترة زمنية طويلة ، مثل من يلصق الورق الذي يحمل معلومات عن المنتج على القارورات بلاستيكية في شركات المشروبات الغازية ، حيث تتكون عند هذا الفرد مزوجة آلية بين الحركة والعقل ، حيث لكثرة استعمال نفس الأعضاء تتعود هذه الأخيرة على نفس الحركات مع ترسيخ على مستوى الذاكرة البشرية فيصبح العامل ينجز العمل دون تركيز كما كان في مراحل الأولى وبأقل جهد عضلي أو عقلي .

ب - **الاتجاه السلوكي النفسي** : هو ذلك الاتجاه الذي يتركب من خلال المزوجة بين العلاقة المترابطة بين العمليات السلوكية قصد استعمالها لانجاز عمل أو فعل جديد" نمو الإمكانيات النفسية والحركية .. حيث يمكن للعناصر المشكلة للفعل أن تستعمل من جديد في تركيب فعل آخر² " هذه العلاقة هي نتاج للعلاقات السلوكية النفسية التي تتشكل نتيجة التكرار المستمر لأعضاء معينة في حركة محددة .

2- مدخل الإدارة العلمية :

يعد فريدريك تايلر Frederick w Taylor الأب الحقيقي والقوة الرافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية ، حيث ساهم هو وزملائه في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم ، حيث ركز تايلر على التعاون ما بين الإدارة والعاملين ، فيعتقد أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ، ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاج وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح ، ولكنه اعتمد مبدأ الرجل الاقتصادي ، فإن شعار حركته

¹ - فاطمة الزهراء بوكرامة ، مرجع سابق ، ص 15 ، 16 .

² - Maigre André et autre l'éducation psychomotrice 1975 p83

العلمية والفلسفية ادارة الأفراد قامت على أساس الربط بين أسلوب العمل العلمي والإنتاجية ، حيث نتائج الدراسات التي ربطت بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي والإنتاجية أثرت بشكل كبير في تعميق مبادئ حركة الادارة العلمية ، علاوة على أن التطور في علم السلوك التنظيمي ، ذلك الحقل الذي يهتم بسلوك الفرد والجماعة، الدافعية ،التعلم ،بالقيادة الاتصالات، القوة الاجتماعية، المنظمة غير الرسمية، ومعالجة الصراعات، انعكس بشكل واضح على تعميق تلك الحركة¹ .

أهم المبادئ الفلسفية لحركة الإدارة العلمية²:

لقد استندت الإدارة العلمية على مضامين ومبادئ فلسفية يمكن حصر أهمها في التالي :

- 1 - استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات .
- 2 - اختيار الموارد سواءً منها المادية أو البشرية بطريقة علمية سليمة .
- 3 - بعد اختيار العامل المناسب يعتمد إليه بأداء عمل محدد ، على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات خاصة فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل .
- 4 - يجب أن يعاد توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما ، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ ، وهذا من أهم مبادئ نظرية الإدارة العلمية.

أهم مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

تحدد المبادئ التي تستند إليها النظرية محل الاهتمام فيما يلي³ :

- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.
- استخدام الحوافز لإغراء العمال علة تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسريعة أو المعدل المطلوب .

1 - خالد عبد الرحمان الهيبي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر الأردن 2005 ص 24 .

2 - علي غربي ، بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة ، مرجع سابق، ص33.

3 - المرجع نفسه، ص 34 ، 35 .

- استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل، أي أن الإدارة العلمية تركز على الصناعة والخصائص التالية للتنظيم :

1 - العمل .

2 - التخصص وتقسيم العمل .

3 - الرشد في العمال والإدارة .

4 - هيكل التنظيم والتسلسل الرئيسي .

5 - استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل .

يبدو من خلال هذا العرض أن نظرية الإدارة العلمية تولي عناية كبيرة لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم وتعتبره نظاماً مغلقاً ، كما أنها تتصف بالمثالية فيما يخص بحثها عن أفضل الأساليب الواجب إتباعها (ما يجب أن يكون) لرفع كفاءة العمل والإنتاج ، وبالمقابل فهي تعقل أهمية الإنسان في التنظيم وتعتبره مجرد آلة ، لا تأثير له على السلوك التنظيمي .

3- مدخل العلاقات الإنسانية

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية من خلال البحوث العلمية والدراسات التي أجراها كل من ألتون مايو Elton mayo وفريتز روزت لزبيركر fritz roesth héberger من جامعة هارفارد في مصانع هوثورت خلال الفترة (1923 - 1930) والتي استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج¹ .

ومن خلال أبحاثه بمصانع هاوثورن درس مايو العلاقة بين مجموعة من المتغيرات التي كانت محل الاهتمام تجلت فيما يلي :²

• كثافة الإضاءة .

• فترات الراحة .

• نظام الأجور .

¹ - يوسف حليم الطائي ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للطباعة الأردن، 2014 ص 59 .

² - علي غربي ، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة ، مرجع سابق ، ص 40 .

و كان ذلك من خلال مجموعتين من العمال ، مجموعة ضابطة أين سهر على توفير شدة الإضاءة ثابتة ومجموعة تجريبية تخضع ظروف عملها الفيزيائية لتغير مستمر تارة بالزيادة وتارة أخرى بالنقصان ،وقد تمثلت الاستجابات في هذه التجارب بما يلي ¹ :

1-استجابة الأفراد العاملين لزيادة الإنتاجية لم تكن سبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى ،و إنما سبب اهتمام الإدارة بهم وشعورهم بأن الإدارة تميزهم من خلال الأخذ بوجهات نظرهم .

2-تأثير مجموعة أو مجموعات العمل على مستوى الأداء بحيث إذا كانت إحدى المجموعات تضع مقاييس عالية ، إدارة الأفراد في تلك المجموعة سيتمسكون بهذه المعايير في ظل الظروف البيئية المعقدة .

3-الاستنتاج المهم لهذه التجارب كان أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومعنوية الأفراد العاملين ، فالمعنويات المرتفعة تعتمد على الاتصالات والتفاعلات غير الرسمية ودرجة رضا أفراد عن العمل، وكذلك نوعية علاقة الإدارة بالأفراد العاملين .

أهم المبادئ التي تنهض عليها النظرية :

يقوم مدخل العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ والمستندة من تجاربها بمصانع هاوثورن وتتلخص في الأتي ² :

1 - إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد ، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين فيما بينهم .

2 - إن السلوك التنظيمي يحدد وقتاً لسلوك أفراد التنظيم ، الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط إجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد، التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها .

¹ - يوسف حجم الطائي مرجع سابق ، ص 60
² - علي غربي ، بلقاسم سلاطينية ،اسماعيل قيرة ، مرجع سابق ، ص 40 ، 41.

3 - إن القيادة الأساسية تلعب دورًا أساسيًا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم ، وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي .

4 - إن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق اشتراك العمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم .

5 - إن الاتصالات بين أفراد التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية ، بل هناك أيضًا شبكة الاتصالات غير الرسمية يجب أن تولى العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين .

خلاصة القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية استطاعت دراسة التنظيم كنسق إجتماعي ، مستخدمة مصطلحات للمرة الأولى من ذلك مثل " الرجل الاجتماعي " " الرجل الاقتصادي " كما أن تركيزها على السلوك بدلاً من الفعل الذي يصعب دراسته ، واهتمت بدراسة الجماعات والتنظيم غير الرسمي وإضفاء الرؤية الوظيفية في بعض حالاتها التحليلية ويبدو ذلك في حالة التنظيمات الكبيرة الحجم ، بحيث أنه كلما كبر حجم التنظيم كلما تباينت وحداته الفرعية وتكاملت فيما بينها للحفاظ على استمرارها وأيضًا ضرورة تكيف التنظيم مع العالم الخارجي .

4 - مدخل الموارد البشرية

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيًا في إدارة الأفراد ، وقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين ، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على إعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم وقد قام هذا المدخل على¹:

1 - إن الفرد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته تنمية ويمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تتبنى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاج .

¹ - المرجع نفسه ، ص 46 . 47 .

2 - لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.

3 - لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد .

4 - برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

أهم مقومات مدخل الموارد البشرية :

تقوم أفكار هذه المدرسة على الافتراضات الآتية¹ :

1 - تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية، وفي محاولة المنظمة الحصول على مواردها البشرية فعليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة، والتي يمكن أن تعكس فرص وتهديدات تؤثر سلباً أو إيجاباً في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة .

2 - في محاولتها للتكيف مع حركة البيئة تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة، وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة، وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى .

3 - تحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية على الإدارة المتخصصة بالموارد البشري، أي تركز على المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة ، والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية.

4 - للاستجابة للمتطلبات البيئية على تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية .

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، ص 27 ، 28 .

5 - إن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة، وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية ، حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة ، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وبهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية .

6 - تخضع حركة الفرد من البيئة إلى المنظمة وداخل المنظمة ومنها إلى البيئة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تعرف بإدارة الموارد البشرية ، ولتمكين تلك الإدارة من ممارسة عملها بكفاءة فيجب أن تعطى الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل إدارة المنظمة .

1 - التطور التاريخي للعلاقة بين الكفاءة المهنية وتكنولوجيا المعلومات .

بقدر ما تعقدت العلوم والتكنولوجيا وازدادت انجازاتها وتعمقت وتوسعت الآثار التي تتركها على مختلف نشاطاتها ، بقدر ماتعاطمت ضرورة ملاحظتها لاستغلالها ايجابيا¹ ومن أجل الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا في جانبها الاقتصادي ،لابد لها من العامل الكفاء الذي يجيد العمل على معداتها ، وتكون له القدرة على مسايرة التحولات التكنولوجية السريعة ، وان هذه العلاقة بين الكفاءة المهنية والتكنولوجيا تضرب بجذورها في أعماق التاريخ ، فلقد عرف الإنسان تلازمية التطور في العلاقة بين التكنولوجيا و الكفاءة المهنية للعامل في مختلف الحضارات الإنسانية وفي مختلف الفترات الزمنية .

1 - الحضارات القديمة:

نقصد بالحضارات القديمة الحضارات الكبرى للتجمع البشري، خاصة الفرعونية منها والبابلية ، وكانت كل حضارة تتركز على نوع من الكفاءات حسب النشاط الاقتصادي السائد في المجتمع .

ف نجد البداية الأولى للكفاءة هي الاهتمام بكيفية استعمال تلك التكنولوجيات البدائية ، خاصة في العصر الحجري ، فرغم بساطة تلك التكنولوجيات بالنسبة للوقت الراهن إلا أنها تعتبر الحدث البارز في ذلك الوقت ويتطلب استعمالها مهارات معينة ، خاصة في الجانب الزراعي ، حيث أن الحضارات القديمة وخاصة القائمة على ضفاف الأنهار كالفرعونية والبابلية قد عرفت تكنولوجيايات جد متطورة (بالنسبة لذلك العصر) في مجال الري الزراعي حيث طوروا نظام موثوق به للري والحفاظ عليه بحيث يساعد في تأمين السيطرة على قنوات المياه الصناعية²، مثل عملية الري باستعمال القنوات والضخ المائي عن طريق العجلة ، كل هذا بدأ يوحى بضرورة الحاجة للعامل الكفاء من أجل

¹- أنطونيوس كرم، مرجع سابق ، ص12.

²- علي ليله ، مرجع سابق ، ص122.

الاستعمال الرشيد لهذه الوسائل والاستغلال الجيد لها ، ومن هنا بدأت الكفاءة المهنية تطفو على سطح المجتمعات الإنسانية .

وكما سبق الذكر فإن كل حضارة كانت تهتم بتطوير الكفاءات المهنية لحالها على حساب النشاط المهني فنجد حتى صاحب الغنم أو الإبل يختار الرعاة الذين يملكون كفاءة في طريقة الرعي ، من المعرفة بالمنطقة والقدرة الجسدية لحماية القطيع من اللصوص وقطاع الطرق وكيفية التعامل مع القطيع ، ويتجلى هذا عند البدو بالخصوص لان الرعي هو النشاط الاقتصادي الأول لهم .

ب - الحضارة الرومانية.

أما الحضارة الرومانية فكان اهتمامها على تطوير القدرات الجسدية خاصة الحربية منها ، والاستعمال الجيد للأسلحة ، ويتضح هذا جليا من خلا التوسعات الاستعمارية التي شملت مشارق الأرض ومغاربها ، كما اهتمت أيضا بالهندسة والبناء ولعل الآثار والمخلفات الأثرية شاهد على ذلك ، كل هذا حتم على المهندسين والبنائين الذين يتشكلون في الغالب من العبيد أن يطوروا من كفاءاتهم المهنية ، لمسايرة هذا الرقي خاصة المعماري منه.

ج- الحضارة اليونانية.

هذا عكس الحضارة اليونانية التي اهتمت بالجانب العقلي أكثر من الجانب الجسدي ، وذلك من أجل مسايرة المعارف التي بلغت ذروتها في تلك الفترة خاصة الفلسفية منها ، ونجد مرافق الأطفال أو المشرف عليهم الذي يعرف بالبيداغود الذي يجب أن يكون ذو كفاءة مهنية عالية ، وذلك في الجانب المعرفي حتى يستطيع أن يشرف على الطفل والاختد بيدهم ومصاحبته¹ ، ويوفر له حاجياته خاصة العقلية ، والإجابة على الأسئلة التي يطرحها في طريقه إلى مكان التعلم ، إذن الكفاءة المهنية تختلف من مجتمع إلى آخر على حسب المهنة السائدة في المجتمع سواء الزراعة أو الصناعة البسيطة ، أو حتى المعرفة باعتبارها الاهتمام الأساسي لبعض المجتمعات .

¹ - نور الدين أحمد قايد ، حكمة سبيعي، مرجع سابق ، ص34.

د- فترة الثورة الصناعية :

تعد الثورة الصناعية الانطلاقة الحقيقية لمفهوم الكفاءة المهنية بالمنظور العصري الحديث حيث ظهرت المصانع الحديثة وظهرت التطورات التكنولوجية وتجلت في الآلات، حيث تحولت الحركة اليدوية للمصنع إلى حركة آلية ، كل هذا تطلب يد عاملة ماهرة ، وبدأت التحول من البحث على اليد العاملة البسيطة إلى اليد العاملة الماهرة ، ومن المستويات العلمية البسيطة إلى المستويات العلمية المتطورة ، وذلك من أجل مسايرة ملامح هذا التغيير التي أحدثته الثورة الصناعية "حيث أسهمت أكثر من غيرها في تشكيل المشكلة والتطورات السوسولوجية وصياغتها تلك الملامح الهامة المتمثلة في حالة العمل ، والتحول الذي طرأ على نظام الملكية ونشوء المدينة ونمو التكنولوجيا وظهر نظام المصنع"¹.

ويعد هذين الأخيرين أهم الملامح التي أدت إلى ضرورة الاهتمام بالكفاءة المهنية للعامل ، حتى يتسنى له التكيف والتكنولوجيا الحديثة، والاندماج والنظام الجديد للمصنع والعمل بصفة عامة ، وباختصار يمكن اعتبار التصنع نمطاً هاماً من التغيير المعاصر²

ه- عصر المعلوماتية .

من خلال استعراضنا للمرحلتين السابقتين من مراحل تطور الكفاءة المهنية للعامل ، يتضح جليا العلاقة الوطيدة بين التطور التكنولوجي من جهة والكفاءة المهنية عبر العصور المختلفة حتى البسيطة منها التي عرفتھا المجتمعات البدائية ، هذه العلاقة الحتمية بين المتغيرين تستلزم لكل تطور تكنولوجي مخترع عامل ذو كفاء مهنية ليساير هذا العصر، إذن فإن هذا العصر هو عصر المعلوماتية والتطور التكنولوجي أو عصر الأجيال التكنولوجية المتلاحقة وبالتالي فهو عصر الكفاءة المهنية من جهة ثانية .

¹- عادل مختار الهواري ، أسس علم الاجتماع ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة 1983 ص 09 . -
² - سناء خولي ، التغير الاجتماعي والتحديث ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة، دون سنة نشر، ص 95

ولكن هذا العصر عرف بالتطور الرهيب وبالتغير السريع ، خاصة بعد إدخال تكنولوجيا المعلومات في الجوانب المختلفة للحياة بالأخص الجانب الإنتاجي ، مما جعل العامل في الكثير من الأحيان غير قادر على مسايرة هذه الحركية خاصة في المجتمعات المستوردة للتكنولوجيا ، هذه الأخيرة نجدها تشتري تكنولوجيا حديثة من آلات وبرمجيات وغيرها ، وفي الأخير عامل ذو قدرات محدودة تنقصه الكفاءة المهنية اللازمة للتعامل مع هذه المتغيرات الجديدة .

من هنا بدأ مصطلح الكفاءة المهنية يأخذ أبعاد اجتماعية وثقافية وسياسية مختلفة ، حيث أصبح رب العمل يضع شروط جديدة للتوظيف مثل التحكم في تكنولوجيا إلى جانب الشهادة المطلوبة للعمل، كما بدأت الطبقة السياسية تهتم بضرورة تنمية الكفاءة المهنية للعمال، سواءً بإدخال مواد علمية جديدة على المنظومة التربوية أو بخلق مراكز تكوين مهني حديثة ، أو مراكز تدريب داخلية لمسايرة هذا التطور، أو خارجية حيث يتم نقل التكنولوجيا والعامل أو الكفاءة المهنية المساييرة لها .

2 - تأثير تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة المهنية للعامل .

أثرت تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة المهنية ، من خلال قطبيها معاً، الداخلي والخارجي ويتضح ذلك من خلال مايلي :

أ - الجانب الظاهري: هناك جملة من المظاهر نذكر من بينها :

1- السرعة في الأداء المهني :

يؤدي استعمال تكنولوجيا المعلومات المتطورة، إلى تغير مستمر في تكنولوجيا التجميع و المعالجة ، و نشر البيانات و المعلومات ، و قد أدت تلك التطورات إلى تغييرات أساسية للأدوات التقليدية في التعامل مع البيانات و المعلومات ، و تمتاز بالسرعة و الموضوعية و التفصيل و الملائمة¹.

إذ استطاعت تكنولوجيا المعلومات أن تتجاوز الطرق التقليدية في معالجة المعلومات، و التسجيل و الاستنتاج و البث و التنظيم و الاسترجاع²، فبعدها كانت العملية تتم يدويا أصبحت اليوم الكترونيا ، و هو ما يسرع العملية ككل و بالتالي يستطيع العامل أن يقوم بنفس العمل الذي كان يقوم به من قبل، أي قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات في أقل وقت ، و بفارق كبير .

2 - عمل بأقل جهد: استطاعت تكنولوجيا المعلومات أن تجعل العامل يؤدي وظيفته بكفاءة عالية و بأقل جهد ممكن ، حيث وفرت تكنولوجيا المعلومات بمختلف وسائلها و تقنياتها على العامل الكثير من الجهد، أبرزها التنقل بين المراكز الفرعية و المركز العام ، بالإضافة إلى أنه بدل حمل رزمة من الأوراق للتخزين حل محلها الذاكرة الالكترونية التي تحمل في الجيب ، إلى جانب كل هذا أصبح العامل باستخدامه للتقنيات الحديثة، العمل بأقل جهد فقد استغني عن الطرائق التقليدية المتعبة ، و التي تعتمد على الجهد البدني و الحساب العقلي .

3- تحسين المردودية : استطاع العامل بفضل تكنولوجيا المعلومات أن يسرع من عملية الإنتاج ، حيث رفع العامل من الإنتاجية في الساعة الواحدة أضعافا مضاعفة بنظيرها يوم كان يعتمد على الطرق التقليدية ، حيث أن المعايير الدولية لبناء اقتصاد فعال في جميع المستويات تبدو انعكاساتها على مختلف الجهات³ ، وذلك من خلال تكنولوجيا المعلومات فقد قللت قيود الوقت و من ثم أصبح بالإمكان الانتاج في اي وقت مما يعني سرعة الاداء و تقصير الزمن⁴ .

¹- ليلي ناجي مجيد الفتلاوي، بيئة المحاسبة ومؤشرات تكيفها لتكنولوجيا المعلومات، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية عدد خاص ببغداد 2013، ص 289.

²- شوقي محمد علي سالم ، صناعة المعلومات ، مركز الاسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات ، الاسكندرية 1996 ، ص 68 .

³- النشرة الرسمية للتربية للعدد 518 الجزائر ، مارس 2015

⁴- بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 55.

4- **قلة الأخطاء في العمل** : بفضل التكنولوجيا التي يستعملها العامل في أداء مهامه تقلصت أخطاء العامل إلى مستويات جد معتبرة ، حيث أنه يشار إلى الكفاءة على أنها أداء ما ينفذ من عمل أو يتخذ من تصرف على نحو صحيح أو أفضل¹ ، وتعد تكنولوجيا المعلومات بما توفره من إمكانيات السبيل الأنسب لرفع الكفاءة من خلال العمل الأفضل والأقل أخطاء.

ب - الجانب الباطني

يرى الخبير جان اريك اوبير من معهد البنك العالمي أن هناك دور للتطورات التكنولوجية والعولمة، على الجانب الباطني العقلي، أكثر منه على الجانب الجسدي الخارجي، وذلك من أجل تقديم القيمة المضافة². في تنمية القدرات العقلية والدهنية والحس حركية والوجدانية للعامل .

ففي ضوء المعايير المتعارف عليها في كل مهنة ، يتعين توافر مجموعة من الشروط لدى الفرد حتى يكون مهنيا وفي مقدمة هذه الشروط ، الاستعداد الذهني والقدرة الذاتية والمهارة الفنية وانضباط السلوك³.

ويتجلى الدور الكبير لتكنولوجيا المعلومات، في تأثيره على الجانب الباطني للعامل خاصة في جانبه الإداري وبالأخص في سرعة اتخاذ القرارات الصائبة ، حيث تأثر تكنولوجيا المعلومات بصورة مباشرة في نظم الاتصالات واتخاذ القرارات⁴.

¹ - Peter F Druker. MANAGMENT : TASKS. RESPONSIBILITIES .practices.Harber and Row .Nyo York.1974.P45

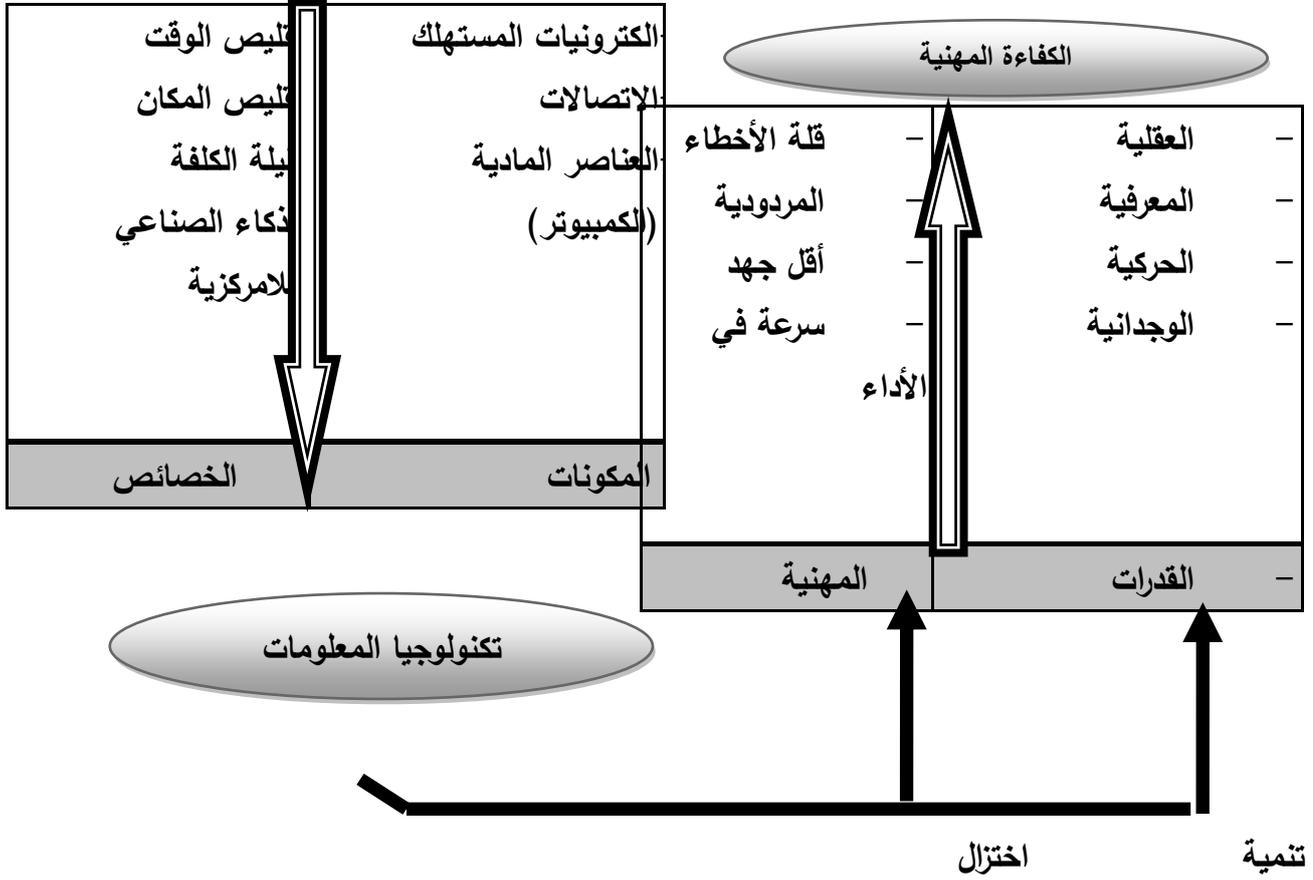
² - النشرة الرسمية للتربية، مرجع سابق.

³ - مصطفى محمود ابو بكر ، مرجع سابق ، ص 53.

⁴ - أشرف السعيد أحمد ، مرجع سابق ، ص 23 .

ويتضح كل هذا من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (11) : يوضح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية.



المصدر : من انجاز الباحث.

8- طرق تنمية الكفاءة المهنية للعام:

هناك جملة من الطرق التي تنتهجها المؤسسة من أجل رفع الكفاءة المهنية لعمالها، سواء أثناء العمل من خلال التدريب، أو في خضم العملية الشاملة التي تنتهجها الدول من أجل خلق كفاءات مهنية، سواء من خلال التعليم خاصة التعليم العالي الذي يعد الخزان الرئيسي لسوق الشغل، أو من خلال إعطاء فرصة للشباب الذين لم يسعفهم الحظ في مواصلة المسار الدراسي من خلال التكوين المهني، والذي يتميز بالتخصص الدقيق في تكوين المترشحين حسب الرغبة الفردية، وكذلك بتلبية الاحتياجات المباشرة والراهنة التي يتطلبها سوق العمل، وغالبا ما يكون التخصص حسب طبيعة المنطقة والمؤسسات الاقتصادية المحيطة، حتى تستطيع تلك المؤسسات من تلبية الحاجة من اليد العاملة المتخصصة، وقد حدثت بعض المؤسسات في اتجاه المزوجة بينها وبين مراكز التكوين والجامعات، من أجل طلب فتح تخصص معين، وتكون نفقات التكوين على حساب المؤسسات ولها أولوية تشغيل الخريجين وذلك من أجل ضمان يد عمل ماهرة ومتكونة تكويننا جيدا، كما تلجأ المؤسسات لمسايرة عمالها للتطور التكنولوجي إلى إعادة تكوينهم أو الرفع من مؤهلاتهم، من خلال الترتيبات التدريبية سواء قصيرة المدى أو الطويلة في بعض الأحيان في مراكز التكوين أو المعاهد وحتى الجامعات، وتكون هذه الترتيبات داخل أو خارج الوطن، وهذا في الغالب يكون عند استيراد تكنولوجيا حديثة تقوم المؤسسة بإرسال طاقم عمالي يتدرب على استخدامها، ويكون المسؤول عنها عند التشغيل والقدرة على إصلاحها عند الأعطاب.

إن هناك جملة من الأساليب المنتهجة لرفع الكفاءة المهنية للعامل، سواء مباشرة كالتدريب أو غير مباشرة تكون كما سبق الذكر في إطار العملية الاقتصادية الشاملة مثل التعليم أو التكوين المهني، ولكن المؤسسة لاستطيع التحكم في متغيري التعليم والتكوين لتنمية كفاءة العامل لذا، لم يبقى أمامها سوى الاعتماد على عملية التدريب لرفع الكفاءة المهنية للعامل، ويحمل التدريب شكلان الشكل التقليدي والشكل الحديث الذي يعرف بالتدريب الإلكتروني .

أولاً - التدريب التقليدي .

1- مفهوم التدريب :

عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المهارات والمعارف والأساليب المتعلقة بالعمل ، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم، ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين ، وهو عبارة عن نقل المعرفة وتطوير المهارات ¹.

التدريب عمل مخطط ، يتكون من مجموعة من البرامج، مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها ².

هو عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة ، والتدريب هو تطبيق المعرفة ، ويمكن الأفراد من الإلهام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم ، وهو بذلك عملية تعلم لسلسلة من السلوك المبرمج ³.

هو عملية تعلم ، تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له ، وفي بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال ، أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المنظمة ⁴.

2- مؤشرات التدريب :

إن المؤشرات التي تدل على عملية التدريب تمكن في الحاجة على التدريب ، ومن بين هذه المؤشرات وجود بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتمثلة في : ⁵

1 - ياغي محمد ، التدريب الإداري في تحقيق الميزة التنافسية ، مركز الاستشارات والخدمات للنشر، الأردن 2005 ص66.
2 - عقيلي محمد وصيفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر ، الأردن 2005 ص 18 .
3 - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ، الجزائر 1998 ص 307 .
4 - راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة ، الإسكندرية 2003 ص 163 ، .
5 - جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص ص 342- 346 .

- * ضعف الأداء .
- * ارتفاع التكاليف .
- * ضعف الرقابة على الموارد .
- * ضعف الرقابة على الجودة.
- * العمالة الزائدة .
- * الصراع المستمر مع الإدارة .
- * كثرة الشكاوي
- * عدم الالتزام بالقواعد والإجراءات الموضوعية أو ضعف الانضباط .
- * ارتفاع معدل دوران العمل .
- * ارتفاع نسبة الغياب عن العمل .
- * التأخير في الإنتاج وعدم تلبية الاحتياجات في مواعيدها .
- كما توجد بغض المؤشرات الأخرى التي تعكس الحاجة إلى التدريب ، ومن أمثلتها :
- * توسع المنظمة .
- * تغير تفضيلات المستهلكين للسلع أو الخدمات الموجودة في السوق .
- * إضافة منتجات أو خدمات جديدة تنتجها المنظمة .
- * وجود تصميمات جديدة للوظائف أو للهيكل التنظيمي .

* إضافة وحدات جديدة للمنظمة .

* وجود تشريعات جديدة تسنها الدولة ولها علاقة ببيئة المنظمة .

* توقع تطور تكنولوجي جديد .

* توقع وجود تغييرات تنظيمية .

* توفير العجز في فئات العاملين بسبب تقادم المهارات ، أو المرض أو الإقبال على التقاعد .

* تغيير أسلوب أو طرق العمل أو الإنتاج .

* استخدام آلات ومعدات جديدة .

* نقل أو ترقية بعض العاملين في السنوات القادمة .

يعد التدريب الطريقة المباشرة لرفع كفاءة العمال المهنية وتلجأ إليه المؤسسات لمسايرة التطور التكنولوجي السريع ، ولمواكبته تبرمج تربصات في الغالب ما تكون من أجل تبادل الخبرات أو من أجل التعرف على طرق العمل الجديدة التي وفرها التطور التكنولوجي الذي دخل كل المجالات كما أن نقص اليد العاملة يفرض على المؤسسات تشغيل عمال ليسوا في إطار الاختصاص المطلوب وهو ما يحتم عليها إعادة تدريبه من خلال البرنامج التدريبي للمؤسسة سواء داخلها أو من خلال المعاهد المتخصصة .

3- أهداف التدريب :

يشير سيد عبد الحميد مرسى أنه يمكن الوقوف على أهداف التدريب والتي حددها في الفئات التالية¹ :

أ - أهداف إجرائية:

¹ - سيد عبد الحميد مرسى ، علم النفس والكفاية الإنتاجية، مكتبة وهبة القاهرة 1981 ص 48.

وتقاس من خلال المخرجات التنظيمية ، مثل زيادة المبيعات ، خفض التكاليف وتحسين الإنتاج والأداء . ب- أهداف ترتبط بإنجاز العمل :

وهذه الأهداف ترتبط بإنجاز الفرد والتي تتعلق بمدى تحقيق كفاءة عالية في العمل ، والالتزام بالميزانية المقررة ، والعمل على الاستمرار في تحقيق الأهداف المراد إنجازها .

ج - أهداف تعليمية:

في معظم الأحوال يلجأ المنظمون للتدريب إلى قياس مدى ما تحقق من أهداف تعليمية موضوعية ، وذلك في نهاية الدورة التدريبية أو البرامج التدريبية من خلال تصميم وقياس موضوعي يحقق هذا الغرض.

د - أهداف الاستجابة (رد الفعل) :

ويلاحظ أن أهداف الاستجابة تمثل أهدافا ذاتية في جوهرها ، حيث يمكن الوقوف عليها من خلال الأسئلة التي توجه إلى المتدربين بهدف الوقوف على طبيعة مشاعرهم واتجاهاتهم ، ومدى استجاباتهم وتفاعلهم تجاه البرنامج التدريبي . هذا، وتلعب التغذية الراجعة التي نسترجعها مع المتدربين أهمية بالغة في تحسين مكونات البرامج و أسلوب التدريب .

هـ - أهداف تتعلق بالنمو أو الارتقاء الشخصي :

أما هذه الأهداف على الرغم من أهميتها وعظم دورها إلا أنها في كثير من الأحيان لا يشعر بها المسؤولون عن العملية التدريبية ، ولهذا يحسنون صنعا إذا اهتموا بها ، خاصة إذا تم وضعها في الحسبان عند تصميم البرامج التدريبية ، هذا بالإضافة إلى تصميم أدوات تقيس مدى تحقيق هذه الأهداف لذا الفرد خاصة إذا علمنا أن أهداف النمو الشخصي ترتبط بمشاعر الثقة بالذات ، والشعور بالكفاءة الذاتية وتحسين صورة الذات ، وغير ذلك من جوانب تحقيق الذات مثل تنمية المهارات وكيفية الأداء بفعالية و إدارة الوقت وتنمية القدرات الإدراكية وحل المشكلات والقدرة على إتخاذ القرار وضبط الانفعال ،وفي الواقع إن أهداف النمو الشخصي تمثل حجر الزاوية في موضوع التدريب ، وهذا راجع أن الكفاءة المهنية لا تكفي أبدا ما لم يدعمها السلوك السوي وتمتع الفرد بصحة نفسية عالية.

4- المراحل الإجرائية للتدريب .

يمكن وضع المراحل الإجرائية للتدريب في النقاط التالية¹:

المرحلة الأولى . تحديد الاحتياجات التدريبية :

يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية وهذه الاحتياجات عبارة عن احتياج مادي وإداري وإنساني، وهي أمور تتعلق بموقف السلطة الإدارية تجاه تلك الأمور الثلاثة .

المرحلة الثانية . جمع وتحليل المعلومات التي تتعلق بالاحتياجات :

• إذا كان الوقوف على الاحتياجات شرطاً مسبقاً لنجاح عملية تصميم البرنامج فإن عملية جمع وتحليل المعلومات التي تتعلق بالاحتياجات لا تقل أهمية عن تحديد المتغيرات التي تضمها مشكلة تحديد الاحتياجات ، ولهذا تعتبر هذه المرحلة - و إن كانت جزءاً لا يتجزأ من أي مرحلة من المراحل الإجرائية الخمس عند التخطيط للتدريب - عنصراً هاماً من عملية الاستبصار نحو تحديد الاحتياج والوقوف على المتضمنات والحقائق المرتبطة بموضوع الاحتياجات التدريبية .

المرحلة الثالثة . وتتضمن تصميم المادة (البرنامج) التدريبية :

يلي مرحلة جمع وتحليل المعلومات في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية مرحلة تصميم المادة التدريبية والتي تبنى في الواقع على الأهداف التي تمت بلورتها في المرحلة الأولى والثانية ، وقد يبدو لبعض مصممي البرامج أن هذه المرحلة بديهية مما يوقعهم في العديد من المشاكل التنفيذية، سواء على مستوى تحديد المفاهيم أو على مستوى التطبيق ، الأمر الذي يدفعنا بالقدر الكافي والمتأني للوقوف عند هذه المرحلة لأجل صياغة الأهداف بدقة ، حتى يمكن تصميم المحتويات التدريبية .

المرحلة الرابعة . تنفيذ البرامج التدريبية :

¹ - رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي القاهرة 2001 ص 99 . 100 . 101 . 102 .

تحويل موضوعات البرامج السابقة إلى خطوات إجرائية ، وهي عبارة عن الأبعاد الفنية التي يتكون منها البرنامج ، ومن تم تحديد أولويات تطبيقها ومناقشتها وتدريب الأفراد عليها.

المرحلة الخامسة . تقويم البرامج التدريبية :

تقويم التدريب ضرورة لازمة لضمان قطف ثماره وإعطاء مصداقيته في زيادة كفاءة الأداء من خلال الإجراءات التقويمية للعملية التدريبية التي تيسر الوقوف على فعل البرنامج التدريبي ، والتدريب الناجح هو الذي يساهم بصورة واضحة ومباشرة في زيادة حساسية الفرد للتغيير والمشاركة في إتخاذ القرارات ومن تم يصبح التدريب تدعيماً فيما يتصل بتفكير وسلوك الأفراد وتحقيقاً لاشباعاتهم وحاجاتهم النفسية من ناحية ومؤسساتهم من ناحية أخرى ، وهذه العملية أي عملية التقويم تكون بالنسبة للبرامج والمدربين والمتدربين.

5- معايير اختيار طرق و أساليب التدريب :

تختلف طرق و أساليب التدريب باختلاف طبيعة البرامج التدريبية وطبيعة المتدربين بها ، وطبيعة القائمين على التدريب ، كما يمكن أن تتعدد الطرق و الأساليب التدريبية ضمن البرنامج الواحد .

كما يمكن اختيار طريقة أو أسلوب التدريب المناسب لكل موقف تدريبي وفق المعايير التالية¹:

1 - الارتكاز على قوانين ومبادئ التعلم والتعليم :

وضع علماء النفس عدداً من القوانين والمبادئ الخاصة بعملية التعلم والتعليم، والتي أثبتت فعاليتها وكفايتها إذا ما تم توظيفها في العمليات التدريبية مثل : توفر الدافعية ، التعزيز ، وضوح المعنى ... الخ .

2 - ملاءمة طرق و أساليب التدريب لاحتياجات المتدربين :

يراعى أن تلبي البرامج التدريبية حاجات المتدربين أنفسهم و أن تساهم في حل مشكلاتهم الميدانية .

¹ - أحمد الخطيب . رداح الخطيب، اتجاهات حديثة في التدريب، عالم الكتب الحديثة . عمان، 2008، ص 90 . 91 .

3 - حجم المتدربين :

تستخدم عادة الأساليب الفردية في حالات التدريب على اكتساب مهارات خاصة ، أما الأساليب فتستخدم عند تدريب جماعات صغيرة أو كبيرة حسب طبيعة الحالة التدريبية .

4 - أماكن تواجد المتدربين :

عندما يتوفر المكان المركزي المناسب للتدريب الذي يسهل وصول المتدربين إليه ، فإنه من الممكن استخدام الطرق والأساليب الجماعية في التدريب ، بينما يتم استخدام الطرق الفردية إذا كانت أماكن تواجد المتدربين في مناطق نائية .

5 - توفر الإمكانيات البشرية والكوادر الفنية المؤهلة للتدريب :

يتحكم مستوى المدرب أو المدربين و مدى كفاءتهم على طبيعة الموقف التعليمي أو التدريبي من حيث اختيار الطرق والأساليب التدريبية المناسبة .

6 - توفر التسهيلات المادية للتدريب :

يتحدد اختيار أنسب طرق و أساليب التدريب في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة في الأماكن التي يتم فيها التدريب ، من حيث مدى توفر القاعات و الأجهزة والمعدات اللازمة، وتوفير المناخ الملائم لإنجاز العملية التدريبية بشكل فعال

7 - الإمكانيات المالية :

حتى يتم نجاح أي برنامج تدريبي في تحقيق أهدافه ، لا بد من وضع ميزانية لتغطية النفقات المترتبة على ذلك البرنامج التدريبي .

8 - عامل الزمن المخصص والوقت المناسب للتدريب :

إن طول فترة البرنامج التدريبي أو قصرها والوقت الذي يحضر فيه المتدربين إلى مكان التدريب يحدد اختيار الطريقة أو الأسلوب التدريبي دون الآخر .

9 - الاتجاهات السائدة لدى المتدربين :

إن اتجاهات المتدربين ومواقعهم من عملية التدريب من جهة ، وأعمارهم وخبراتهم السابقة ومستوى ثقافتهم من جهة أخرى تحدد اختيار الطريقة أو الأسلوب التدريبي الأنسب ، يضاف إلى ذلك أن عملية مشاركة وتفاعل المتدربين في البرنامج التدريبي لها أكبر الأثر في تحقيق أهداف ذلك البرنامج .

6- أنواع التدريب :

يأخذ التدريب عدة أنواع ويقسم تبعاً للوظائف المختلفة ويقسم إلى الأنواع التالية¹ :

أ - **التدريب التخصصي** : ويهدف إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل التخصصي .

ب - **التدريب الإداري** : ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع الإداري والتي تساهم في الأعمال الإدارية حيث تتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل الإداري .

ج - **التدريب الإداري القيادي** : وهو يغطي تدريب القيادات أو الرؤساء بالمنشأة على مختلف مسؤولياتهم الإدارية القيادية في المستويات التالية :

1 - **مستوى الإشراف الأول** : ويقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه العاملون الآخرون خاصة في المجال التنفيذي .

2 - **مستوى الإدارة الوسطى** : وهم حلقة الوصل بين القيادات العليا ومستوى الإشراف الأول ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة .

3 - **مستوى الإدارة العليا** : وهم واضعي السياسات العامة ومنتخذي القرارات الأساسية ، ويقع عليهم مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة .

¹ - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي . **مرجع سابق** ، ص 176 .

د - **التدريب المهني** : وعادة يوجد معاهد متخصصة أو مراكز للتدريب المهني، وتهدف للتدريب على بعض المهن اليدوية والميكانيكية.

7- الأساليب التدريبية .

تختلف الأساليب التدريبية المتخذة باختلاف الهدف من العملية التدريبية نفسها ، حيث تصل المنظمة في قناعاتها إلى أن اختيارها البديل التدريبي الأفضل من بين البدائل المتاحة في حل مشكلة ما في العمل الإداري، من أجل تحسين الوضع الحالي في المنظمة ،والذي يتطلب تغييره إلى الأفضل للوصول إلى زيادة في الإنتاجية، من خلال رفع كفاءة الأداء لدى العاملين لديها وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم وتعديلها بما يتماشى مع المتطلبات والتغيرات المطلوبة أداؤها في مجال العمل ، وحيث أن اختيار الأسلوب التدريبي يمثل جزءا هاما في العملية التدريبية ، فمن خلال الأسلوب التدريبي الملائم يمكن استثارة اهتمام المتدربين وتفاعلهم الايجابي ومساهماتهم الفعالة في البرنامج التدريبي، مما يضيف ويؤثر بدرجة رئيسية على أدائهم فيما بعد¹ .

وهناك عدة أساليب تدريبية منها ما يكون داخل العمل، ومنها ما يكون خارج العمل ، ومنها الفردي ومنها الجماعي، وفي مايلي نتعرض إلى أهم الأساليب التدريبية :

التدريب التمهيدي .

وهو تدريب يتلقاه الفرد في بداية تعيينه بالمنظمة في ورشة أو مدرسة خاصة بها، ويرمي إلى جني كل مزايا التدريب أثناء العمل مع تلاشي مساوئه ، وذلك أن العملية الإنتاجية تتكرر في هذا الأسلوب التدريبي ولكن خارج العمل نفسه ، حيث تخصص ورشة (مدرسة) تجري فيها العملية الإنتاجية دون أن تكون هناك متطلبات الإنتاج نفسه ، وتكون

¹ - عائدة عبد العزيز علي نعمان . علاقة التدريب بأداء الأفراد . رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا الجمهورية اليمنية 2008 ص 17 .

عمليات الإنتاج والآلات في هذه المدرسة مشابهة لعمليات الإنتاج الحقيقي وآلاته على حد كبير ، الأمر الذي يجعل هذا الأسلوب مكلفاً في بعض الصناعات¹ .

أسلوب المناقشة .

اجتماع لمجموعة صغيرة العدد يرشد فيها القائد الدارسين ، كما يستخدم هذا الأسلوب في العمل المشترك وهنا يكون التجمع من وقت لآخر لماذا ؟ ليكون تبادل الأفكار والخبرات ومناقشة ما يصل إليه كل عضو من أعضائها من نتائج ، إذا يتبين لنا بأن الدارس يكون قد شعر بأنه شارك بجهده وليس مجرد الموظف الذي يجب عليه أن يتقبل أي أمر بالرضى ولو لم يكن مقتنعاً به .

غير أن الملاحظ من ناحية ثانية وهو في حالة وجود عكس المجموعة القليلة العدد، أي وجود مجموعة كبيرة فهنا نلاحظ أن هذا الأسلوب يتم بتقسيم هذه المجموعة إلى مجموعات صغيرة ، تتولى كل منها دراسة معينة ثم تناقش تقاريرها في شكل مؤتمر² .

الذي يلاحظ أن الهدف الأساسي من هذه الطريقة زيادة المعلومات العامة من جهة والتأثير الإيجابي من جهة ثانية ، وهذا على انطباعات المتدربين وحل المشكلات ، من هنا نستنتج أن الطريقة المتبعة في هذا الأسلوب تفيد الطرفين المدرب والمتدرب ، بحيث يحصل المتدرب باستمرار على المعلومات ، والمدرب يحصل على خبرة عملية في الاتصال ، وأن أكثر طرق المناقشات الجماعية شيوعاً هي المؤتمرات أو جلسات المناقشة³ .

دراسة الحالة:

يعود الأصل في دراسة الحالات إلى علم القانون، حيث ابتكر كريستوفر لانجدر أستاذ القانون في هارفارد في عام 1880 م أسلوب الحالات لشحن تفكير طلابه ، وتدريبهم على اتخاذ الأحكام القضائية في ضوء ما يدرسون من مواد

1 - يوسف حبيب الطائي ، مرجع سابق ، ص 294 .

2 - محمد عبد المنعم خميس ، أساليب التدريب ومقوماته وأثارها في رفع كفاية الأفراد ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية (20- 28) فبراير (شباط) سنة 1971 ، صفحة 10 .

3 - عبد العزيز تقي . علي عسكر ، التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل . دراسة لواقع التدريب في الكويت المجلة العربية للعلوم الادارية ، العدد الثاني سنة 1987 ، صفحة 39 .

قانونية ، واقتبست الأسلوب منه كلية إدارة الأعمال بذات الجامعة وتبعتها كليات أخرى ، حتى أصبح استخدام الحالات الإدارية طابعا مميزا للكثير من الجامعات الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية¹.

وتهدف دراسة الحالة إلى إيجاد قنطرة تصل بفعالية بين النظرية والتجربة العملية ،بإتاحتها الفرصة للمتدربين لتطبيق ما عرفوا وما ألفوا من نظريات على الموافقة الفعلية .

المحاضرات:

المحاضرة من أشهر الطرق التدريبية والتعليمية التي تتم في حلقات التدريب . وهي إقتصادية لأنها تغطي مساحة كبيرة من المعلومات لمجموعة من الأفراد ، وهي قليلة التكلفة والجهد ، وبالرغم من تواجد صعوبة في تكوين علاقات وارتباطات ببعض الموضوعات التدريبية، إلا أنها تمثل موقفا جيدا نحو التعليم الانتقائي خاصة إذا تحولت المحاضرة من موقف نظري إلى موقف تدريبي².

و تعتبر المحاضرات مألوفة لكل الناس ، حيث إنها تمثل واحدة من أكثر الطرق استخداما في توصيل المعرفة وبصفة خاصة لأغراض تعليمية ، ومن الراجح أن يكون كل الناس على علم بعيوب هذه الطريقة أيضا والمتعلقة بالقدرة على الحفاظ على انتباه الطلبة في أثناء هذه المحاضرات ، ولا شك أن الخبرات الخاصة ببعض الساعات المملة التي مرت في محاولة الانتباه إلى بعض المحاضرات التي تدور حول بعض الموضوعات التي لا تمس أيا من اهتماماتنا تمثل جزءا من ذاكرة أي شخص ، ولهذا السبب فربما يكون هناك غالبا نوع من المقاومة الداخلية ضد هذا الشكل المحدد من التدريب ، و من المتفق عليه بصفة عامة أيضا أنه لا يتم تحصيل سوى عشرين بالمائة فقط مما يقال بالمحاضرات ، ومن الممكن أن يتم تحسين معدل التحصيل هذا إذا ما تم تعزيز عملية التعلم عن طريق ممارسة الطلبة لهذه الدروس عمليا بعد انتهاء المحاضرات مباشرة³.

أسلوب المؤتمرات والندوات

1 - حسن أبشر الطيب . الحالات الإدارية . المجلة العربية للإدارة ، العدد الرابع . ديسمبر 1981 القاهرة ص 18 .
2 - رأفت عبد الحميد ، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي القاهرة 2007 ص 114 .
3 - باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر ، القاهرة ، ص 2013 .

يعتبر هذا الأسلوب أكثر كفاءة في التدريب عند مقارنته مع أسلوب المحاضرات لا سيما في مجالات تغيير اتجاهات وسلوك العاملين .

والمقصود بالمؤتمرات " هو إجراء لقاء لمجموعات وفق خطط مدروسة يتحدد فيها المتدربون وموضوع المؤتمر ، ولجنة التحضير للمؤتمر وتوجه الدعوة للباحثين لأعداد بحوثهم و أوراق العمل ويتولى المدرب تنظيم إلقاء الكلمات وتوجيه الأسئلة والتنسيق المطلوب ووضع الاستنتاجات "

فأسلوب المؤتمرات والندوات يتميز عن أسلوب المحاضرات بإجراء النقاش ويعتبر من الأساليب التدريبية المناسبة للمستويات الإدارية العليا¹.

أما بالنسبة للندوات فالندوة تنظم على أساس تبادل عدد من المتخصصين لموضوع محدد من جوانب مختلفة مع مشاركة المتدربين فإن النقاش ، وهذا الأسلوب من التدريب يعتمد على المدرب الذي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة .

تمثيل الأدوار : ويتم فيها وضع سيناريو لموقف معين ويطلب من كل متدرب تنفيذ دور معين ، و أثناء التدريب يبدي كل مشارك ملاحظاته على تصرفات زميله سواء بالإيجاب أو السلب ، وتصلح هذه الطريقة لمعالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية وكذا في أعداد السيناريوهات لأزمات مستقبلية وكيفية مواجهتها

البريد الوارد :

يعطى المتدربون مجموعة من الملفات و الأوراق والرسائل تشبه تلك التي سيطلب منهم مستقبلا التعامل معها في مكان عملهم، أي المحتوى النموذجي للبريد الوارد على مكتب الموظف أو العامل ، ثم يقوم المتدربون باتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ عملهم خطوة بخطوة ، وبعدها تتم مقارنة النتائج مع بعضها البعض² .

8- صعوبات التدريب :

1 - يوسف حليم الطائي ، مرجع سابق ، ص 292 .
2 - أحمد الخطيب رداح الخطيب ، اتجاهات حديثة في التدريب ، عالم الكتاب الحديثة ، الأردن ص 108 109 . 2008

تواجه هذا النوع من التدريب جملة من الصعوبات نذكر من جملتها :

- نقص الهياكل التدريبية حيث لا تتوفر كل المؤسسات على هياكل داخلية للتدريب.

- ارتفاع تكلفة العملية التدريبية خاصة الخارجية التي تتطلب تكاليف النقل الأكل و الإقامة .

- نقص التدريب المتخصص خاصة في جوانبه الالكتروني ، حيث لا تتوفر المؤسسة أو المراكز التدريبية على

تخصصات جديدة تعتمد على التكنولوجيات الحديثة .

- بعد المراكز التدريبية خاصة في التخصصات الحديثة التي نجدها تقتصر على بعض المراكز دون سواها ، وغالبًا

ما تكون في العواصم والمدن الكبرى .

- انخفاض المستوى التعليمي والمهاري للعاملين بالمراكز التدريبية¹ .

- محمد عبد اللطيف موسى، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري، دار السعادة للطبع والنشر ، القاهرة
12010 ص150.

ثانيا : التدريب الإلكتروني .

1- مفهوم التدريب الإلكتروني

التدريب الإلكتروني العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاتة ووسائطه المتعددة ، التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد مبذول وبأعلى مستويات الجودة من دون تقييد بحدود المكان والزمان¹ .

كما يعرف التدريب الإلكتروني أيضا : هو عملية إكساب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات إلى فرد أو مجموعة من الأفراد باستخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال ، واستقبال المعلومات واكتساب المهارات ، والتفاعل بين المدرب والمتدرب ، ولا يستلزم هذا النوع من التدريب الالتقاء المكاني والزمني للمتدربين والمدرب ، إضافة إلى أنه يلغي جميع المكونات المادية للتدريب و لا يلغي التدريب الإلكتروني دور المدرب وبالتالي دور المؤسسة التدريبية ، ولكنه يعيد صياغة دور كل منها ، ويشار إلى الانترنت على أنها عصب التدريب الإلكتروني إذ تستخدم كوسيلة لإلغاء البعد الزمني والمكاني التي تعتبر متطلب أساسي في العملية التدريبية التقليدية².

ويشار كذلك إلى التدريب الإلكتروني على أنه عملية تدريبية، تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة، من أجهزة حاسوب وشبكة انترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المتدرب والمدرب ، فهو عبارة عن نظام تدريبي بين متدربين ومدربين يفصلهم المكان والزمان ، من أجل تمكين الأفراد من التدريب والتغلب على ظروف الوقت والمكان ، فهو التدريب الذي يختار فيه المتدرب متى يتدرب ؟ وكيف يتدرب ؟ و أين يتدرب ؟ وماذا يتدرب ؟ ضمن الحدود الممكنة³ .

2- أهمية التدريب الإلكتروني

- الدليل الإرشادي لاستخدام نظام المحتوى الإلكتروني ، منشورات معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2013 ، ص1.

² - معروف دويكات ، معاد الأسمر ، التدريب الإلكتروني في المؤسسة المالية والمصرفية ، منشورات جامعة النجاح الوطنية . فلسطين 2008 ص 10 .

³ - زرقين عبود جباري شوقي . التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات جامعة غرداية العدد 7 الجزائر سنة 2009 ص 297 .

تتبقى الحاجة لهذا النوع من التعلم من عدة عوامل :

* التطور المتسارع في المبتكرات وتطبيقاتها ودمجها بتكنولوجيا التعليم والتعلم والمعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الرقمية ، وهذا يقضي بأن تدريب المتدربين على استخدام هذه المبتكرات أثناء عملية التدريب لتحديث معلوماتهم باستمرار ، سيجعل هؤلاء المتدربين أفضل العاملين المستقبليين القادرين على التعامل مع قضايا العمل اليومية ومشاكله ، إذ أنهم يملكون القدرة والثقة والمهارات التقنية اللازمة لتوسيع معارفهم .

* ضرورة مواكبة الانفجار المعرفي وتهيئة الفرد القادر على التعامل مع معطيات العولمة من خلال التعلم المستمر مدى الحياة وتوفير مصادر التعلم والمعلومات.

* إتاحة الفرصة لأكبر قدر من المتدربين للالتحاق بمستويات مختلفة من التدريب عملاً بمبدأ تكافؤ الفرص والتدريب للجميع .

* التقليل من التكلفة المادية وتوفير الوقت والجهد مقابل الحصول على نتائج تدريب نوعية .

* وضع إستراتيجية تدريبية في أي مجال تدريبي ، لأن معظم إن لم تكن كافة المعلومات التي يستخدمها المتدربين هي في متناول أيديهم .

* تهيئة الأفراد أنفسهم لسوق العمل ، أو إعادة تأهيل من هم على رأس العمل في المصانع والشركات والمؤسسات الأهلية والحكومية ، أو ربات البيوت المحتاجات إلى تطوير معلوماتهم وقدراتهم من خلال التعليم والتدريب المستمرين، ولكنهم لا يستطيعون الالتحاق بالجامعات العلمية إما لبعد المسافة أو لأنهم لا يستطيعون ترك أعمالهم، أو لأنه لا توجد مقاعد بيداغوجية في الجامعات، أو لهذه الأسباب مجتمعة¹.

¹ - أشرف الموسوي ، التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تنمية الموارد البشرية في دول الخليج العربي ، منشورات جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2010 ص 4 .

3- أهداف التدريب الالكتروني :

يهدف التدريب الالكتروني إلى :

- 1 - تنمية الموارد البشرية للمؤسسة من خلال نوع جديد من التدريب .
- 2 - استغلال التطور التكنولوجي الرهيب سواء في الجانب المعداتي أو جانب الاتصالات في تطوير الكفاءة المهنية للعمال .
- 3 - خفض تكاليف العملية التدريبية ، خاصة إذا علمنا أن النوع التقليدي يتطلب التنقل والإقامة إلى غيرها من التكاليف التي تنقل كاهل المؤسسة الاقتصادية .
- 4 - إعطاء فرصة التدريب للجميع بدون استثناء خاصة لأولئك الذين لا يستطيعون التنقل بحكم المهنة أو الظروف ، لأن التدريب الالكتروني هو الذي ينقل المتدرب .

4- مزايا التدريب الالكتروني :

والتي من أهمها ما يلي :

*انخفاض التكلفة : تعد البرامج التدريبية عبر الشبكات ذات كلفة مناسبة للمدربين والمدربين والمنظمات بصفة عامة ، وعن طريق هذه البرامج فإنه بالإمكان تخفيض تكلفة السفر وتكلفة الكتب ، كما أن التكلفة التشغيلية للمؤسسات ستخفض أيضا نظرا لانخفاض تكلفة الصيانة و التسهيلات المادية ، حيث أن مستخدمي الشبكة لا يحتاجون إلى الحجرات الدراسية أو التدريبية والازدحام في أماكن التجمعات إذا كانوا يمتلكون أجهزة حاسب موصولة بالشبكة في منازلهم .

*النشر الالكتروني : حيث تتيح الشبكة العنكبوتية آلية سهلة للنشر الالكتروني، حيث باستطاعة كل من المدرب والمتدرب تأليف ونشر أعمالهم في كل أنحاء العالم ، مما يمكن معه الاستفادة منها في النقاش و الاقتداء بها ومراجعتها على الشبكة .

*اكتساب خبرات متعددة : إن برامج التدريب الالكتروني يمكنها الاستفادة من مزايا المصادر المتاحة على الشبكة العنكبوتية ، والتي وفرها خبراء من مختلف مجالات المعرفة ، فمجتمع الاتصال الالكتروني يضم خبراء خارجيين ومحاضرين وضيوف ، وهذا يوفر لا شك ميزة تنوع الرؤى العلمية، وتنوع مصادر المعرفة والخبرة .

*أصبح الوصول إلى التطورات والاكتشافات الجديدة متاحًا للدارسين والباحثين بصفة فورية ودون عناء .

*إن بيئات التعليم الالكترونية بيئات غير مميزة ، لذا تعتبر وسيطاً جيداً لتقديم فرص الدخول المتساوي إلى عالم المعلومات لكل المستخدمين ، بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية و أعمارهم و أعراقهم ، أو أنواعهم و أجناسهم ولغاتهم .

*تعتبر البيئات التدريبية الالكترونية بيئات صديقة : حيث أن تقديم المحتوى التدريبي من خلال الشبكة يساعد على خفض الأعباء الجسدية والبيئية ، والتي تترتب عليها خروج المتدربين اليومي من منازلهم ، أو حتى من أماكن عملهم إلى أماكن انعقاد الدورات التدريبية .

*التحرر من العوائق الجغرافية والزمنية : كسرت الشبكة حاجز الزمان والمكان ، و أصبح بإمكان المتدربين من مناطق زمنية متغايرة التسجيل في البرامج التدريبية المختلفة خارج أوطانهم ، دون أن يغادروا أوطانهم، وبذلك أتاحت الفرصة للتعاون في مجال التدريب والاستفادة من الخبرات العلمية للخبراء الأكاديميين في الدول النامية والدول المتقدمة .

*تساعد الانترنت في متابعة وتقييم وتوجيه أداء المتدربين ، الذين أصبحوا يؤدون أعمالاً تتضمن الاستعانة بمواد مرجعية الكترونية ووصلات خاصة من إنشائهم، ويستخدمون عناصر متعددة الوسائط في هذه التطبيقات ، مما يساعد في تلخيص المعلومات المتعلقة بمهارات المتدربين وتقدمهم واهتماماتهم وتطلعاتهم والاحتفاظ بسجل تراكمي للالتزامات المطلوبة والمؤداة من قبل كل متدرب ، ومع تحرر المتدربين من الكم الكبير من العمل الورقي المنهك فسوف تتوفر لديهم الطاقة والوقت الكافي لتلبية الاحتياجات الفردية المكتشفة للمتدرب .

* أتاحت الشبكة للمتدربين ذوي الاحتياجات الخاصة فرصة التدريب عن بعد، والتفاعل السوي مع رفقاء التدريب ، فالمتدربين الذين لديهم إعاقات سمعية على سبيل المثال لن يتطلبوا أي مساندة سوى توفير وسيلة الوصول الملائمة

للحاسب، ليشعروا بعد ذلك أنهم جزء من الجلسة التدريبية يشاركون في برنامج تدريبي كامل ، كما يشعرون بتقبل الرفاق وعدم تجاهلهم ، على عكس ما يحدث في الوضع التقليدي .

5- أنواع التدريب الالكتروني .

يأخذ التدريب الالكتروني من حيث التزامنية نوعان هما :

أ- **التدريب المتزامن** : أي التدريب الذي من خلاله يستطيع المتدرب الحصول على المعلومة أو التمرين، وذلك بشكل آني ومباشر مع المدرب، ويعطي هذا النوع من التدريب الفرصة للتفاعل بين المدرب والمتدرب في أي مكان كان أي منهما ، حيث يقوم المدرب بوضع برنامجه على شبكة التواصل الاجتماعي بشكل مباشر ، ويعطي الفرصة للمتلقين أو المتدربين بطرح الأسئلة التي يجيب عليها في غالب الأحيان في نهاية الحصة التدريبية .

ب- **التدريب الغير متزامن** : وهو يعتمد بدرجة أكبر على اليوتوب منه على شبكات التواصل الاجتماعي حيث يعرض المدرب حصته التدريبية على المواقع الالكترونية ويترك المجال الزمني للمتدربين للإطلاع عليها ، ويتيح هذا النوع من التدريب الفرصة لؤولئك الذين ليس لديهم الوقت المناسب أثناء العرض المباشر أو المتزامن للحصة التدريبية ، وبالتالي الاطلاع عليها متى كان الوقت مناسباً .

كما يضيف محمد أحمد سالم شكل آخر من أشكال التدريب الالكتروني وهو .

ج - **التدريب المتمازح أو المدمج** : أي الدمج بين التدريب الشبكي والتدريب غير الشبكي، وهو نوع من التدريب الحديث يدمج المدرب بين التدريب التقليدي والتدريب الالكتروني، ويقصد به أيضا التدريب الخليط عن طريق مزج أو خلط أدوار المدرب التقليدي في القاعات التدريبية التقليدية مع القاعات التدريبية الافتراضية والمدرب الالكتروني ، أي أنه تدريب يجمع بين التدريب التقليدي والتدريب الالكتروني¹ .

6- متطلبات التدريب الالكتروني

¹ - محمد أحمد سالم ، تكنولوجيا التعليم والتعلم الالكتروني ، مكتبة الرشد الرياضي، القاهرة، 2004 ص 35 .

يتطلب التدريب الإلكتروني جملة من الهياكل والتجهيزات الحديثة، بالإضافة إلى مدربين متخصصين وسنحاول إبراز هذه المتطلبات فيما يلي :

1 - تكنولوجيا المعلومات : عندما نتحدث عن تكنولوجيا المعلومات نقصد كل العناصر والتجهيزات الحديثة ،أي يجب تهيئة الجو للمتدرب عن بعد حتى يشعر بالراحة النفسية والألفة.

أ - أجهزة الإعلام الآلي : حتى يكون هناك تدريب إلكتروني لا بد أن تكون هناك تجهيزات إلكترونية متطورة ، و أولها أجهزة الكمبيوتر لأنها الركيزة الأساسية في التدريب الإلكتروني وقبل البداية في عملية التدريب المتخصص، أي التدريب لكل شخص في مجاله، لا بد من تدريب عام أولاً، وهو كيفية استخدام أجهزة الإعلام الآلي بصفة خاصة، و أجهزة الإلكترونية بصفة عامة .

ب - الخادمت : يتم التعاقد مع إحدى الشركات المتخصصة في مجال الاتصال والاستضافة والانترنت ، حيث يتم تسكين النظام كاملاً لديهم ، وفق مواصفات ومعايير عالية تضمن سير النظام بشكل متوافق وفعال ، مع توفير كافة متطلبات الصيانة والدعم الفني¹ .

ج - المعلومات : ضرورة توفير المعلومات الخاصة بكل نشاط تدريبي، سواءً داخل المؤسسة من خلال برامج متوفرة على أجهزة الإعلام الآلي الخاصة بكل عامل، أو من خلال الشبكة الداخلية للمؤسسة، أو خارجية من خلال توفير مواقع تدريبية للشركة على شبكة الانترنت (المواقع الإلكترونية)

د - الهياكل القاعدية : يتطلب التعليم الإلكتروني هياكل قاعدية خاصة مثل قاعات التدريب الافتراضية ،أبن يتم تجهيز قاعات افتراضية، وذلك لتسجيل ونقل التدريب المباشر الذي هو أحد المكونات الأساسية في النموذج التدريبي الذي يتم بناؤه وهناك منها قاعتان :

- قاعة افتراضية داخل الوزارة لبث المحاضرات التوعوية والاثرائية الحية .

- قاعة افتراضية مسجلة للفئات المختلفة على مدار العام على موقع التدريب الإلكتروني².

¹ - حنان سليمان الزنبيقي ، مرجع سابق ، ص 32 .

² - المرجع نفسه ، ص 32.

2 - التدفق العالي للانترنت : يستلزم التدريب الالكتروني الذي يعتمد على الصوت والصورة في آن واحد قوة تدفق كبيرة للانترنت ، وتوفير هذه الشبكة لكل المنازل ، حتى يستطيع المتدرب أن يستفيد من مزايا التدريب الالكتروني المنزلي ، ولا تقتصر قوة التدفق العالي على المؤسسات والمراكز التدريبية فقط .

3 - المدربون المتخصصون : في الواقع إن التدريب الالكتروني لا يحتاج إلى شيء ، بقدر ما يحتاجه إلى المدرب الماهر المنقن لأساليب واستراتيجيات التدريب والتعليم الالكتروني¹ .

إن التدريب الالكتروني غير التدريب العادي فإنه يتطلب مدربين على أعلى مستوى في جانب استخدام تكنولوجيا المعلومات من جهة، ومن جانب مجال التخصص من جهة ثانية .

حيث أن المعلومة التي كان يلقها المدرب بصورة مباشرة للمدرب قد ألغيت في هذا النوع من التدريب، بل يجب على المدرب الالكتروني أن يوفر المعلومة على الشبكة سواءً الداخلية للمؤسسة أو العامة (الانترنت) ، أو على أقل حد على أقراص ، وهذه العملية تتطلب من المدرب التحكم في التكنولوجيا قبل التحكم في المعلومات مجال التخصص .

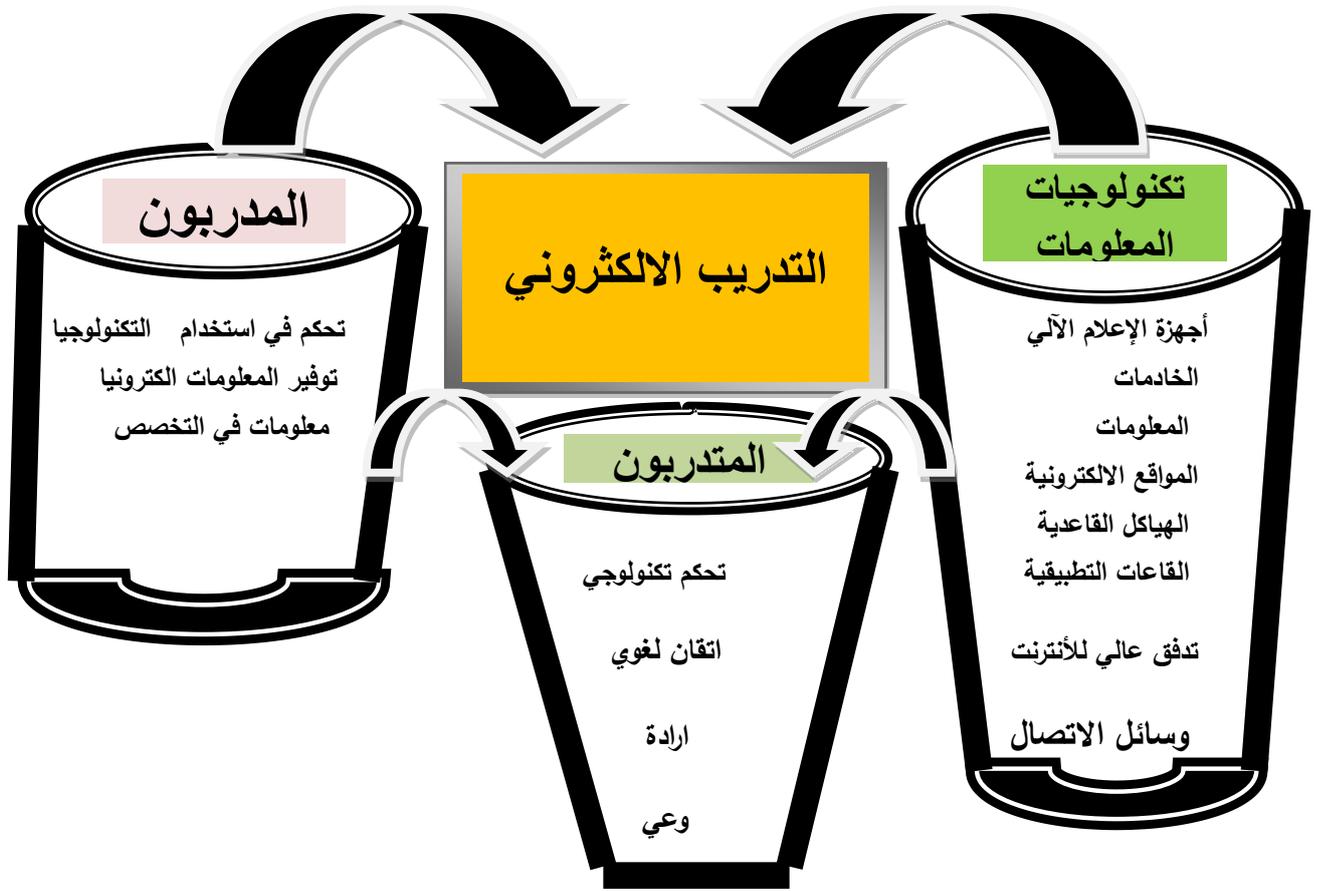
4 - المتدربون : يحتم على المتدربين المقبلين على التدريب الالكتروني ما يتحتم على المدربين أيضا، أي ضرورة التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة، حتى يتسنى لهم الاستغلال الأمثل للفرص التي يتيحها هذا النوع من التدريب كما أن من بين الأشياء التي ينبغي على المتدرب الإقبال عليها حتى يستفيد أكثر في مجال التدريب الالكتروني هي اللغات الأجنبية خاصة الانجليزية ، حيث يستطيع إتقانه اللغات المختلفة الاطلاع على الخبرات التدريبية للمراكز المختلف للدول والمؤسسات العالمية وبالتالي يستطيع أن يحقق استفادة فعالة من هذه المواقع الالكترونية .

وقبل كل هذا يجب أن تكون هناك إرادة ووعي من قبل المتدرب بهذا النوع الجديد من التدريب ، لأن الذهنية للعامل قد اقتصر على الطرق التقليدية، كما يجب على المؤسسة توفير مختلف الظروف حتى يتسنى للمتدرب الإقبال على

¹ - رزيوق عبود . جباري شوفي ، **مرجع سابق** ، ص 300 .

التدريب الإلكتروني، سواء من تجهيزات أو معلومات أو مرافق الكترونية إلى غير ذلك من المحفزات التي تجعل العامل يتحول من أسلوب التدريب التقليدي إلى التدريب الحديثة الذي يعتمد بدرجة كبيرة عن تكنولوجيا المعلومات ،
وتتضح كل هذه المتطلبات والعلاقة فيما بينها في الشكل الموالي :

الشكل رقم (1) : متطلبات التدريب الإلكتروني



المصدر: من انجاز الباحثان

7- مراحل التدريب الالكتروني : يمكن إيضاح هذه المراحل من خلال مايلي¹.

التخطيط	التنفيذ	التقويم
تحديد فلسفة التدريب الالكتروني و يتضمن المراحل التالية	يتم فيه تطبيق فلسفة التدريب وترجمتها إلى الواقع بغرض تحقيق الأهداف العامة للتدريب الالكتروني مفصلة	يتم في نهاية أجزاء التدريب الالكتروني : قياس أداء المدربين والمتدربين ومدى تأثير هذه التقنية التدريبية في تحسين معارف ومهارات وكفاءات المتدربين



التحليل : تحليل خصائص المتدربين العمرية والفكرية.

التصميم : تصميم محتوى التدريب واختيار الوسائط التعليمية المناسبة .

التطوير : وضع المخططات الإنسانية للخطوات التطبيقية .

الإنتاج : إنتاج مواد التعلم بالوسائط الالكترونية .

التجريب : التأكد من تطبيق كافة الخطط السابقة وتحقيقها (المراحل) .

إعداد بيئة التدريب الالكتروني .

تجريب الأنظمة على إدارة البيئة الافتراضية .

¹ - علي بن شرف الموسوي ، مرجع سابق ، ص 07 .

8- الفرق بين نظام التدريب التقليدي ونظام التدريب الالكتروني

في حقيقة الأمر إن التدريب الالكتروني قد أصبح مكملا لأساليب التدريب التقليدية في مختلف المهن¹ و لكن هناك فروق بين النوعين من التدريب ،ويمكن إيجاز جوانب الفرق بين التدريب الالكتروني والتدريب التقليدي في الجدول الآتي²:

النظام التدريبي التقليدي	النظام التدريبي الالكتروني
صقل المعلومات في اتجاهات تفاعلية مدرب - متدربون	صقل المعلومات في اتجاهين
تدريب جماعي	تدريب فردي وفق القدرات
التدريبات مباشرة	البحث والتحري من خلال شبكة الانترنت
سير التدريب وفق خطة محددة بدون مراعاة للفروقات الفردية بين المتدربين	الاهتمام بظروف المتدربين ومراعاة قدراتهم الفردية
المدرّب ناقل للحقيقة والمعرفة وصاحب خبرة ينشرها بين المتدربين	المدرّب مشارك و أحيانا متعلم (مرشد) وينقل معرفة حديثة
المدرّب محور العملية التدريبية	المتدرب محور العملية التدريبية
المعرفة تتضمن (فهم - تذكر -استيعاب - تحليل - تركيب - تقويم)	المعرفة عبارة عن تفاعلية قائمة على الفروق الفردية
التقدير معياري ويعتمد على الأداء	التقدير يرتبط بمقاييس ومعايير أخرى مكانها حقيبة الاختبارات
يتم نقل المعرفة بعد فترة من ظهورها	المعرفة الحديثة تنقل أول بأول
التكلفة العالية	التكلفة نسبية

¹ - أحمد فاروق محمد صالح ، التدريب الالكتروني في الخدمة الاجتماعية ، دار النهضة ،مصر 2011 ص 3

² - حنان سليمان الزنبقي ، مرجع سابق .ص 29.

9- سلبيات التدريب الالكتروني

- عدم توفر جميع المؤسسات على التدفق العالي للانترنت .
- عدم توفر المعلومات بمراكز التدريب الالكتروني بمختلف اللغات مما يجعلها تقتصر على فئة قليلة من المتدربين .
- عدم إيصال جميع المنازل بمختلف المناطق بشبكة الانترنت يصعب من التدريب الالكتروني المنزلي بالإضافة إلى كثرة التقطعات بالشبكة.
- عدم توفر مبدأ المحاورة الذي يتيح للمتدرب طرح الأسئلة أو الاستفسار على بعض النقاط خاصة في جانب المحاضرات الغير المباشرة كتلك المعروضة على الانترنت .

قائمة المراجع .

1- باللغة العربية

ا- الكتب

- 1- أحمد الخطيب . رداح الخطيب، اتجاهات حديثة في التدريب ، عالم الكتب الحديثة . عمان ، 2008 .
- 2- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1993
- 3- أحمد فاروق محمد صالح ، التدريب الالكتروني في الخدمة الاجتماعية ، دار النهضة ، مصر 2011 .
- 4- أشرف السعيد أحمد ، تكنولوجيا المعلومات في المجال الأمني، مطابع الشرطة القاهرة 2013 .
- 5- أشرف الموسوي ، التدريب الالكتروني وتطبيقاته في تنمية الموارد البشرية في دول الخليج العربي ، منشورات جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2010.
- 6- أنطونيوس كرم ، العرب أمام تحديات التكنولوجيا ، دار عالم المعرفة ، بيروت 1982.
- 7- ابراهيم مشورب ، الاقتصاد السياسي مبادئ مدارس وأنظمة ، دار المنهل اللبناني ، لبنان 2002.
- 8- باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر ، القاهرة ، 2013 .
- 9- بوحنية قوي ، التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات ، مجلة كلية العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة العدد 8 . 2005 .
- 10- حبيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية ، مكتبة لبنان الناشر، بيروت 1997 .
- 11- حسان زيدان ، السلامة الصحية المهنية ، دار الفكر عمان 1994.
- 12- حسن شحاتة ، التعلم الالكتروني وتحرير العقل دار العالم العربي ، القاهرة 2013 .

- 13- حسين أبو شحاته، التلوث الضوضائي، الدر العربية للكتاب ، مصر 2000.
- 14- حمدي ياسين ، علم النفس الصناعي، دار الكتاب الحديث، الكويت 1999 .
- 15- خالد عبد الرحمان الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر الأردن 2005 .
- 16- رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي القاهرة 2001 .
- 17- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة ، الإسكندرية 2003.
- 18- سناء خولي ، التغير الاجتماعي والتحديث ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة، دون سنة نشر.
- 19- سيد عبد الحميد مرسي ، علم النفس والكفاءة الانتاجية، مكتبة وهبة القاهرة 1981.
- 20- شوقي محمد علي سالم ، صناعة المعلومات ، مركز الاسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات ، الاسكندرية 1996 .
- 21- صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس ليبيا 1994.
- 22- ضياء مجيد الموسوي ، النظرية الاقتصادية الاقتصاد الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1989.
- 23- عادل مختار الهواري ، أسس علم الاجتماع ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة 1983.
- 24- عقيلي محمد وصيفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر ، الأردن 2005 .
- 25- علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية ، مكتبة غريب للنشر ، القاهرة 1985 .
- 26- علي غربي ، بلقاسم سلاطنية ، إسماعيل قيرة ، تنمية الموارد البشرية . دار الهدى للطباعة والنشر الجزائر 2002 .
- 27- علي ليله ، تاريخ الفكر الاجتماعي ، مطبعة الجامعة ، القاهرة 2000 .
- 28- عمار الطيب كشرود ، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث ، دار الكتاب الوطنية ، بنغازي ليبيا ، 1995 .
- 29- فاروق السيد عثمان ، القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة 2001.
- 30- فاطمة الزهراء بوكرمة ، الكفاءة مفاهيم ونظريات ، دار هومة للتوزيع والنشر ، الجزائر 2008 .
- 31- فليب برونو . ترجمة لحسن بوتلاي. بناء الكفاءات انطلاقا من المدرسة، منشورات عالم التربية ، المغرب 2004

- 32- مجدي عبد النبي هلال ، سلسلة دراسات في الأنشطة التربوية ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ،2007.
- 33- محمد أحمد سالم ، تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني ، مكتبة الرشد الرياضي،القاهرة، 2004 .
- 34- محمد أحمد نابلسي وآخرون ، الصدمة النفسية ،دار النهضة العربية، بيروت لبنان،1991.
- 35- محمد زيدان حمدان ، عمل التدريب ، مؤسسة الرسالة للنشر ، بيروت ،1982.
- 36- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة ، القاهرة 2014 .
- 37- محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، 1986.
- 38- مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1992 .
- 39- مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2011
- 40- معروف دويكات ، معاد الأسمر ، التدريب الإلكتروني في المؤسسة المالية والمصرفية ، منشورات جامعة النجاح الوطنية . فلسطين 2008 .
- 41- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد - مدخل كمي ، دار مجدلاوي للنشر، الأردن 1998 .
- 42 - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ، الجزائر 1998 .
- 43- ياغي محمد ، التدريب الإداري في تحقيق الميزة التنافسية ، مركز الاستشارات والخدمات للنشر، الأردن 2005 .
- 44- يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للطباعة الأردن، 2014 .

ب- المجالات العلمية.

- 45- بوحنية قوي ، التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات ، مجلة كلية العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة العدد8

2005

46- حسن أبشر الطيب . الحالات الإدارية . المجلة العربية للإدارة ، العدد الرابع . ديسمبر 1981 القاهرة.

47- زرقين عبود جباري شوقي . التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات جامعة غرداية العدد 7 الجزائر سنة 2009 .

48- عبد العزيز تقي . علي عسكر ، التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجل العمل . دراسة لواقع التدريب في الكويت المجلة العربية للعلوم الادارية ، العدد الثاني سنة 1987 .

49- فاخر عاقل ، أنواع العمل ، مجلة العربي العدد 156 سوريا نوفمبر 1971.

50- كمال منصور ، سماح صولح ، تسيير الكفاءات ، الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 7 بسكرة جوان 2010 .

51- ليلي ناجي مجيد الفتلاوي، بيئة المحاسبة ومؤشرات تكيفها لتكنولوجيا المعلومات،مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية عدد خاص بغداد 2013.

52- محمد عبد المنعم خميس ، أساليب التدريب ومقوماته وأثارها في رفع كفاية الأفراد ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية (20- 28) فبراير (شباط) سنة 1971 .

53- نورالدين أحمد قايد ، حكيمة سبيعي، التعليمية وعلاقتها بالاداء البيداخوجي والتربية،مجلة الواحات، العدد 08 غرداية، الجزائر 2010.

2- المراجع باللغات الأجنبية

1- livres

54- Gillet Bernard ,Améliorer la formation professionnelle par l'étude du travail les éditions d'organisation, Paris,1973,pp33-34.

55- Maigre André et autre l'éducation psychomotrice 1975 p83

56- Peter F Druker. MANAGMENT : TASKS. RESPONSIBILITIES .practices.Harber and Row .Nyo York.1974.P45

57- Robert le duff et autres . encyclopédie de la gestion et du management .
édition dalloz . paris 1999 p 344 .

2- dictionnaires.

58-Paul robert . le p'tit robert alphabétique française 5 éme édition. paris .1970 p139

3- Revues

59- Revue de médecine du travail ;éditions publicitaire , paris ,1984p255