

تتمية وتدريب الموارد البشرية

مقدمة :

تمثل الموارد البشرية فى المؤسسات والشركات مورداً من أهم الموارد ، وأصلاً من الأصول التى تمتلكها المؤسسة والشركات . فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد ، فالمؤسسة بدون أفراد ما هى إلا مجموعة من الأصول الثابتة ، والتى لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة . وبصفة عامة أتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المديرون وتمثل هذه الوظائف فى : التخطيط ، التنظيم ، التشكيل ، القيادة ، والرقابة . وبصفة عامة تمثل هذه الوظائف العملية الإدارية ، وفى مجال دراسة الموارد البشرية يتم التركيز على إحدى هذه الوظائف وهى التشكيل أو ما يطلق عليه بأدارة الموارد البشرية.

ولهذا كانت أشكالية بحثنا كما يلى:-

ما مدى أهمية إدارة الموارد البشرية فى تطوير الأداء الأقتصادى للمؤسسة ؟
وكأجابة مبدئية على الأشكالية ، نقول أن لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة فى رفع الأداء الأقتصادى للمؤسسة من خلال الأخذ بعين الاعتبار التغيرات فى سيناريوهاتها بالمؤسسات.

المبحث الأول : نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثانى : إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية فى المؤسسة.

المبحث الرابع : الأدارة الأستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الأول : نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

المطلب الأول : نشأة إدارة الموارد البشرية:-

تشهد أثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية فى بناء هذه الحضارات كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية فى مجال الأعمال ، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين الى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حالياً.

ولقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدواراً عدة فى حياة المؤسسات ، إذ أن الوظائف التى أنيطت بهذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجات التى رافقت نشوء المؤسسات ، ونمت تدريجياً لتتوافق بدورها التطور التاريخى الهائل الذى أوجدته العلوم المختلفة ، وفى مقدمها العلوم الإدارية ، وبالرغم من أن زمان ومكان إنطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد ، إلا أنه مع بداية العام ١٨٠٠م أو ما قبله بقليل ، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية ، وأصبحت قيد المناقشة والتطبيق فى كل من إنكلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول.

المطلب الثانى : التطور التاريخى لإدارة الموارد البشرية:-

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد إستقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشرى وهو يمارس نشاطه ، وتتمثل هذه التطورات التاريخية فيما يلى:-

(١) الثورة الصناعية :

ظهرت هذه الثورة فى العالم الغربى فى القرن الثامن عشر ، وظهرت فى العالم العربى فى القرنين التاسع عشر والعشرين ، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة ، واستغنائها أحياناً عن العمال ، واحتياجها أحياناً الى عمالة متخصصة ،

كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة ، ضوضاء ، أتربة ، أبخرة ، وغيرها ...) ، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحياناً إلى العاملين تحت إمرتهم ، كما أدى الأمر أيضاً إلى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين ، ولقد أظهرت هذه الفترة الإحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

(2) ظهور الحركات العمالية:

مع مساوىء الثورة الصناعية ، كان العمال أن يتحدوا فى مواجهة أصحاب الأعمال ، وظهر ذلك فى شكل إنتفاضات عشوائية ، ثم إضرابات منظمة ، ثم إنقلابت إلى تكوين إتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض بأسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل.

(3) الإدارة العلمية:

حاول فردريك تايلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها : تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت ، والإختيار المناسب للعاملين ، وتدريبهم ، وإعطائهم أجور محفزة.

(4) ظهور علم النفس الصناعى:

تلا حركة الإدارة العلمية إهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات ، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به ، وركزوا أيضاً على تطوير الإختبارات النفسية المناسبة للأختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف ، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحاً كبيراً فى الشركات التى استخدمت أساليب تحليل العمل والإختبارات النفسية.

(5) ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل) ، بل وأيضاً بالإهتمام بالعاملين ، والنمط الإشرافى عليهم ، والخدمات المقدمة إليهم ، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع "هاوثورن" والتي أشرف عليها "التون مايو." "

(6) البدء فى ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد:

كانت أولى المنظمات أخذاً بمفاهيم الإدارة العلمية ، وعلم النفس الصناعى ، والعلاقات الإنسانية هى منظمات الجيش والحكومة (أى الخدمة المدنية) ، وكان من أهم الممارسات : وضع شروط للتعين ، وأستخدام الإختبارات النفسية ، والإهتمام بأنظمة الأجور ، وخدمات العاملين ومنع الفصل التعسفى.

(7) البدء فى ظهور بعض المتخصصين فى إدارة الأفراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين فى الأنشطة المختلفة بدلاً من الأفراد ، مثل المتخصصين فى مجالات التوظيف والتدريب ، والأجور وخدمات العاملين ، والأمن الصناعى والرعاية الطبية والإجتماعية للعاملين.

(8) ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة (التى ظهرت فى النصف الثانى من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكى تتواءم مع التطور فى العلوم السلوكية ، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف ، وتخطيط المسار الوظيفى ومراكز التقييم الإدارية ، فى تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

(9) تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

نشطت كثير من الدول فى العقود الأخيرة من القرن العشرين فى إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أى المنظمات والشركات) والعاملين ، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها : الحد الأدنى للأجور ، والتأمينات والمعاشات ، والأمن الصناعى وصحة العاملين .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة فى تطور إدارة تسيير الموارد البشرية:-

هناك العديد من الأسباب التى تفسر الإهتمام المتزايد بأدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة ، ومن هذه الأسباب :

(1) التوسع والتطور الصناعى الذى تم فى العصر الحديث ، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة ، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين ، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم .

(2) التوسع الكبير فى التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين ، أدى ذلك إلى زيادة وعى القوى العاملة نتيجة إرتفاع مستواهم التعليمى والثقافى ، وتطلب الأمر وجود متخصصين فى إدارة الموارد البشرية ، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين .

(3) زيادة التدخل الحكومى فى علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة فى مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم إلزامها بتنفيذ هذه القوانين .

(4) ظهور النقابات والمنظمات العمالية التى تدافع عن العاملين ، وتطلب الأمر ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

المبحث الثانى : إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها:

المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليه:

أولاً : تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين فى الحياة العملية فى تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتى نظر أساسيتين هما:

(1) وجهة النظر التقليدية :

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هى إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية فى المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين فى ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والأنصراف والأنجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخصص بالاهتمام هؤلاء المديرين ، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذى به مدير إدارة الموارد البشرية ، وكذلك على الوضع التنظيمى لهذه الإدارة.

(٢) وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية فى المنشأة وهى لا تقل أهمية عن باقى الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشرى وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة ، وكذلك أتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب وأستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية وتدريب الموارد البشرية ، بالإضافة إلى النشاط التقليدى المتعلق بشؤون الموارد البشرية فى المنشأة.

أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية:-

التعريف الأول:

هى الإدارة التى تؤمن بأن الأفراد العاملين فى مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التى تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم بأستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.

التعريف الثانى:

إدارة الموارد البشرية هى سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة فى فعالية المنظمة والعاملين فيها.

التعريف الثالث:

يعرف فرانرش إدارة الموارد البشرية بأنها عملية أختيار وأستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة فى المؤسسة.

التعريف الرابع:

يعرف فيليبو إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

ثانياً : العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

(١)العوامل الإقتصادية:

إن حالة الإقتصاد الوطنى والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية إلا أن المنظمات تتجه الى التوسع فى الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية فى فترات الرواج وتقليصها فى فترات الكساد.

(٢)العوامل القانونية :

يأتى أثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الانتقال من مجال يحكمه مبدأ الى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات وهذا من خلال تدخل التشريعات والقوانين فى تحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها ، والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة بأستقطاب الأفراد ومقابلتهم ، وأختبارهم ، وتدريبهم وأمنهم ، وصحتهم وتوقيتهم وتقييمهم.

(٣)العوامل الإجتماعية:

تأتى هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية فى أسلوب مفتشية الأفراد وأسلوب تفكيرهم وهذا جعل نظرة الأفراد للدور الذى يجب أن تلعبه الحكومة فى حياتهم قد يغير فى اتجاه الأتساع.

(٤) العوامل التكنولوجية:

إن التقدم التكنولوجى الذى حدث فى المجتمعات الآن قد صاحبه تغيرات جذرية فى القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر فى الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحسابات الألكترونية.

المطلب الثانى : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:-

أولاً : أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلى :

- تهتم بالموارد الرئيسية فى المنظمات وهم الأفراد.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

ثانياً : أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفاعلية:

المشاركة : وتتمثل فيما يلى:-

- أستقطاب وأختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبى العمل فى الانضمام الى المنظمة.

- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين فى عمليات الأختيار.
- أستقراراليد العاملة فى المنظمة.

الفاعلية : وهى جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهى مرتبطة بعدة عوامل منها:-

- تحفيز الأفراد.
- تطوير قدراتهم ومهارتهم.
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية:-

أولاً : الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

(1)الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية : وتتمثل فيما يلى:-

— تحليل العمل : وتعنى هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها .

— تخطيط القوى العاملة : تعنى تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافى العجز والزيادة فى القوى العاملة للمؤسسة.

— الأختيار والتعيين : وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين فى سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والأختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب فى المكان المناسب.

– تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

(2) الوظائف الثانية : أى الوظائف التى تأتى بعد تحسين الفرد فى عمله وتتمثل فى:-

– تصميم أنظمة الحوافز : وتعنى منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعى فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضاً هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

– تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين : تهتم المؤسسة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين فى شكل خدمات مالية وأجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

– تقييم الأداء : تهتم كل مؤسسة تقريباً بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالباً ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور فى الأداء.

– التدريب : تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيههم وأتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة وأن تحدد احتياجات المرؤسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقييم فعالية هذا التدريب.

– تخطيط المسار الوظيفى : تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين فى المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

ثانياً : الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية:

(1) العلاقة مع النقابات :

وهى وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوى والنزاعات العمالية والفصل من الخدمة.

(2) أمن وسلامة العاملين :

وهى تهتم بأجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

(3) ساعات وجدول العمل :

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقاً لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام يتكفل بكفاءة العامل.

المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية فى المؤسسة:

المطلب الأول : موقع إدارة الموارد البشرية فى الهيكل التنظيمى للمؤسسة:

إن الهيكل التنظيمى يعنى الصرح الرسمى المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التى يوكل بها أعضاء المؤسسة . ومن هنا فإن كل زيادة فى حجم الأعمال والنشاطات التى تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل فى الهيكليات ، وأحياناً تغيير فى تصميمها ، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إدارية لأنه بأستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التى تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة ، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية ، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج ، يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد ، ومن هنا بدأ التفكير جدياً فى تحديث وخلق إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمى للمؤسسة ، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات

وتعدد أنواع المؤسسات وأزدياد احجامها وتعدد مالكيها وأنتشارهم فى كل مكان ،
وتم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطوراً فى صلاحياتها وكان من بين غاياتها
دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف
المرجوة ، بالرغم من تعدد الهياكل فى المؤسسة فأننا نجد أن المؤسسات المتوسطة
والكبيرة الحجم تعتمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة
فى شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزى لإدارة الأفراد له حق
الإشراف الوظيفى على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزى له حق التنسيق مع
الفروع مع ترك الإستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية . ومن أكثر التقسيمات
الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية ، هو التنظيم الوظيفى
على أساس العمليات أو النشاطات ذات الإختصاص الواحد أو الأختصاصات المتشابهة .
بحيث أن كل قسم ، وحده وظائفية للقيام بالنشاطات المسندة اليه.

المطلب الثانى : أثر وظيفة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة:

هناك طرق محددة يمكن أن يظهر فيها هذا التأثير وتتمثل فى:

(1) تخفيض التكلفة غير الضرورية للعمل الأضافى من خلال زيادة الإنتاجية أثناء
العمل فى الأيام العادية.

(2) أستبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التنظيم الجيد للعمل.

(3) الحد من تكلفة دوران عمل الأفراد والبطالة من خلال ممارسة علاقات صناعية
جيدة وخلق جو عمل يساعد على زيادة الرضا.

(4) تصميم نظام فعال للصحة والأمن لتقليل الخسارة فى الوقت والنتيجة عن الحوادث
والإبقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين فى أدنى حد.

(5) تنمية وتدريب الأفراد بطريقة صحيحة لتمكينهم من تحسين قيمهم بالنسبة للمنظمة والإنتاج وبيع أفضل سلع وخدمات ذات جودة مرتفعة وبأدنى حد من التكلفة.

(6) تقليل التكلفة العالية لفقد المواد من خلال التخلص من العادات والإتجاهات السيئة للعمل ، وشروط العمل السيئة والتي تقود الى الأخطاء وعدم الإكتراث.

(7) تعيين أفضل الأفراد المتاحين على كل المستويات للحصول على أفضل ما لديهم ولتجنب الزيادة التي لا حاجة للمنظمة بها.

(8) الحفاظ على خاصية المنافسة فى ممارسات وبرامج المزايا والتي تمثل عوامل هامة فى توفير مناخ تحفيزى وتدعيمى للأفراد.

(9) تشجيع الأفراد لأبداء آرائهم فيما يتعلق بزيادة وأنخفاض التكاليف.

المطلب الثالث : بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها أى عامل يسمح للمؤسسة أن تميز بين منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين ، أملاً فى زيادة حصتها السوقية.

وتوجد العديد من الإستراتيجيات التنافسية التى يمكن للمؤسسة الأختيار من بينها وفقاً لظروفها ، وتتمثل هذه الإستراتيجيات فى:

- إستراتيجية القيادة فى التكاليف (أقل تكلفة فى مجال معين)

- إستراتيجية التمايز (التركيز على منتج ذو قيمة بالنسبة للمستهلك)

- إستراتيجية التركيز (التركيز على قطاع سوقى معين)

ولكن فى ظل الأسواق التنافسية ، وفى ظل العولمة الآن أصبح ليس كافياً للمؤسسات أن تعتمد على صناعة منتج على الإقتصادية لكى تتنافس فى الأسواق العالمية ، ولكن الأكثر أهمية هو تحقيقها لميزة تنافسية من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاماً ومهارة ، وأكثر قدرة على صنع هذه المنتجات.

فالموارد البشرية تعتبر أهم ميزة تنافسية للمؤسسات ، حيث زاد أدراك المنظمات لإمكانية تحقيقها لميزة تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر جودة والتي تساعدها فى المنافسة على أساس سرعة الإستجابة للسوق ، جودة المنتج والخدمة ، والمنتجات المتميزة والإبتكارات التكنولوجية.

وقد أدت هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية وأعتبرها ميزة تنافسية الى نمو مجال جديد هو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الرابع : الإدارة والتخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية:

المطلب الأول : إدارة الموارد البشرية فى المستقبل:

قدمت نظرية الإستثمار البشرى فى مجال الأقتصاد مفاهيماً أكثر عمقاً للأفراد فتحولت إدارة الأفراد الى إدارة للموارد البشرية أسوة بالموارد الأخرى فى المنظمات مثل الموارد المالية ، وقد ساعد هذا على زيادة إحتتمالات تطبيق المنظمة نفس أساليب إدارتها لمواردها المادية على إدارتها لمواردها البشرية.

ومن هنا كان من الضرورى تبنى وجهات نظر جديدة تجاه الموارد البشرية يختلف عن وجهات النظر التقليدية والتي لم تدرك الأهمية الحقيقية والدور الرسمى الذى تلعبه الموارد البشرية فى إنجاح سياسات المنظمة ككل.

وبالرغم من ظهور نظرية الإستثمار البشرى " لشولتز" فى الستينيات إلا أنها لم تطبق فى مجال إدارة الموارد البشرية إلا حديثاً، فقد استخدمت بعض التطبيقات العملية المرتبطة بالإستثمار البشرى مثل : تقديم البرامج التدريبية ، والمنح الدراسية للأفراد ، والتخطيط طويل الأجل للموارد البشرية ككل دون وعى أو إدراك حقيقى من جانب المنظمات بتطبيقها لمبادئ ومفاهيم نظرية الإستثمار البشرى، وبالتالى الإتجاه الى مفهوم أكثر شمولاً لإدارة الموارد البشرية وهو المفهوم الإستراتيجى وأيضاً الإتجاه الى أحدثات أساليب ونظم جديدة لتدريب وتحفيز وتقييم أداء الأفراد بما يعكس الأختلافات الفردية.

ومن هنا حدد بعض الباحثين أكثر المجالات التى حدثت فيها تطورات فى كل الموارد البشرية فى فترة الثمانينات.

(1) قياس الموارد البشرية : حيث حاولت كثير من المنظمات زيادة محاولتها لفهم تكلفة رأس المال البشرى من خلال برامج محاسبة الموارد البشرية.

(2) الدفع على أسس الأداء : فهناك إتجاه متزايد تجاه مكافأة الأفراد على أساس فردى وفقاً لأداء وأنتاج كل فرد.

(3) خطط التشكيل والخصائص السكانية : فيجب تنمية خطط تشكيل الأفراد وفقاً للخصائص الديموغرافية للأفراد مثل السن والجنس وأيضاً وفقاً للتقلبات الإقتصادية الدورية.

(4) سياسة الحد من زيادة تكلفة المنافع : حيث تزيد المنظمات من مجهوداتها لتخفيض تكلفة المنافع والتحصيل على أكبر منفعة ممكنة من كل ما ينفق على كل منفعة من خلال خطط المنافع المرنة.

المطلب الثانى : الإدارة والتخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية:

أولاً : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

زاد فى الآونة الأخيرة إدراك المنظمات لأهمية وفاعلية إدارة وتخطيط الموارد البشرية كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال سواء على المستوى الفردى أو مستوى المنظمة أو على المستوى الإقتصادى ككل ، وقد ساهمت العديد من العوامل فى زيادة شعور المديرين بالأهمية المتزايدة للتخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية ومن أهم هذه العوامل:

— تأثير بعض القوانين والتسريحات المتعلقة بالقوى العاملة على الحد الأدنى للأجور وازدياد معدلات التضخم ، والذى يزيد من التكلفة المباشرة للمواد البشرية لكل المنظمات وأيضاً يزيد من التكلفة غير المباشرة نتيجة ارتفاع تكلفة التأمينات الإجتماعية والصحية وهذا ما أدى الى التركيز على أنتاجية الموارد البشرية كوسيلة لتخفيف الآثار المترتبة على التصاعد المستمر لزيادة الأسعار ، وبناءً على هذا فأن مفهوم التخطيط والدورة الإستراتيجية للموارد البشرية يمدنا بمكون أو عنصر هام من مكونات الفلسفة الجديدة للأدارة.

— ومن الضرورى قبل الخوض فى الحديث عن مكونات التخطيط الإستراتيجى على مستوى المنظمة أن نعرض لتعريف مفهوم الأدارة الإستراتيجية بصفة عامة والأدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بصفة خاصة . تتطوى الأدارة الإستراتيجية على عملية التخطيط طويل الأجل والذى تهدف الى تحديد الأهداف التنظيمية وتقرير البرامج الشاملة للتصرفات والأفعال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف كما تتطوى الأدارة الإستراتيجية على التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية وإعداد التصرفات لمواجهتها مسبقاً.

ثانياً : التخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية:

يعرف التخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية بصفة عامة على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف الى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمنظمة والأفراد والإنظمة ، وتتوقف قدرة المؤسسة على تبنى الاتجاه الإستراتيجى لإدارة مواردها البشرية بل قدرتها على تنسيق بيئة تكون فيها:

(1)الموارد البشرية عنصراً متكاملأ مع عناصر العمل الأخرى.

(2)الموارد البشرية متضمنة فى كل قرارات العمل الإستراتيجية.

(3)القرارات المتعلقة بالموارد البشرية منبثقة أساساً من حاجة العمل الفردية.

(4)أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض بدلاً من معاملتها لأنشطة مستقلة.

ويتضمن التخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية المشاركة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فى تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة فى وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة وبهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق التكامل بين كل من أنظمة التفويضات وأنظمة المعلومات الخاصة بالأفراد.

ويمكن تحديد بعض العناصر الهامة للتخطيط الإستراتيجى والأثار المحتملة لها على تخطيط الموارد البشرية كالتى:

(1)تحديد فلسفة المنظمة:

فأن لأجل خطوة من خطوات الإدارة الإستراتيجية ، فتمثل فى الإجابة على مجموعة من التساؤلات مثل:

- لماذا يوجد العمل أصلاً ؟

- ما هى الأسهم التى يمكن تحقيقها من جراء القيام بهذا العمل ؟

- هى دوافع أو قيم المديرين وأصحاب العمل ؟

فمثلاً بالنسبة لمنظمة ما قد يمثل تقديم وتوفير فرص للتوظيف والترقية للأفراد فرضاً هاماً يبرر وجود هذه المنظمة فى مجال الأعمال.

(٢) دراسة الظروف البيئية :

وهى تتطوى على تحديد ما هية التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والسياسية التى تحدث فى البيئة الخارجية ، فحسب الفرص أو التهديدات ، وتتمثل هذه الفرص والتهديدات فى بعض الأمور ومنها : عرض العمالة ، والمتطلبات القانونية المتزايدة التى تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، والتغير التكنولوجى . كل هذه الأمور السابقة تؤثر على العمل ، أيضاً يجب الأمام بأستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية ، حيث يمكن أن تؤثر هذه الإستراتيجية على الإتجاهات المستقبلية للعمل ، مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

(٣) تقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة :

أى تحديد ما هية العوامل التى قد تقوى أو تضعف وتحد من أختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة ، ومن أمثلة المشاكل الشائعة التى قد تعوق التخطيط الإستراتيجى للقوى العاملة ، هى وجود الزائد من القوى العاملة والذى يحد من القدرة على الحراك للأفراد فى المراكز الرئيسية أو النقص فى فرص الترقية للأفراد وذوى الأحمالات المستقبلية العالية.

(٤) تحديد أهداف المبيعات والأرباح :

أى تحديد ما هية أهداف المبيعات أو الأرباح ، أو العائد على الإستثمار المطلوب لتحقيقه ؟ وما هو الزمن المحدد المطلوب لتحقيق هذه الأهداف من خلاله ؟ وكما تمكن المديرون من تحقيق هذه الأهداف كلما زاد الإلتزام فى الإستراتيجيات المحددة.

(٥) تنمية الإستراتيجيات:

أى تحديد مجموعة الأفعال والتصرفات التى يجب أن تتبعها المنظمة لتحقيق وترقية أهدافها ؟ وما هى البرامج اللازمة لتحقيق وتنفيذ الإستراتيجيات ؟ وما هى التغيرات المطلوبة فى الهيكل التنظيمى والعمليات الإدارية والموارد البشرية ؟ وفى هذا المجال يكون التركيز منصباً على تخطيط الموارد البشرية ، وكيفية الحصول عليها وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم ، وتنميتها وأستخدامها الإستخدام الأمثل وأنها خدماتها ، كل هذا يفرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة ويمثل هذا نقطة التقاء تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجى.

ثالثاً : المزايا المحققة من التخطيط والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يمكن أستخلاص عدد من المزايا والمنافع التى تستطيع المنظمة تحقيقها من تطبيق الإدارة والتخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية ومنها:

(1) أستخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفاعلية ، وخلق منظمة قادرة على التحكم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.

(2) زيادة قدرة المنظمة لتحديد أهدافها المتعددة والأعتراف بنقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات فى المنظمة وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.

(3) زيادة قدرة المنظمة بل التنبؤ بأحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعاً وتميئها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

(4) خلق وسيلة للربط بين السياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد بأستراتيجية العمل ككل.

(5) زيادة التنسيق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.

(6) زيادة فعالية أستخدام الموارد البشرية وتحسين أنتاجيتها وخفض معدل الحوادث ، ومعدل دوران العمل ، ومعدلات الغياب.

التدريب

التدريب التدريب هو عملية تهدف بشكل أساسي إلى اكتساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها الإنسان، والحصول على المعلومات والبيانات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للسلطة والعمل، والمهارات الملائمة والأنماط السلوكية، إضافة إلى العادات اللازمة والضرورية لزيادة معدل كفاءته في الأداء، كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه عملية مستمرة ومنتظمة خلال حياة الأفراد، وتهدف بشكل أساسي إلى تحفيز قدرات الأفراد على تحقيق درجة عالية في النمو المهني والأداء، وذلك من خلال إكسابهم المهارات والمعلومات المرتبطة بمجال تخصصهم أو عملهم.

أهمية التدريب:

تعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غاياتها إلى حد كبير على كفاءة أداء القوى العاملة المشاركة في عملياتها وعلى قدرتها على الإنتاج والتكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل، لذا فإن الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غاياتها . ولقد أدى الاتجاه المتزايد نحو التخصص في أداء الأعمال وضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الأعمال. إلى زيادة الحاجة إلى تدريب الموظفين وإلى بروز التدريب ليكون واحداً من أهم

الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرة الفاعلة للأداء بما يلبي احتياجات الأجهزة الحكومية لتحقيق غاياتها والتكيف مع التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة، والتدفق الهائل في المعارف والمعلومات وربط الأفراد بكل جديد في مجال أعمالهم .

والحقيقة فإن التدريب الفاعل يعد استثمارا في الموارد البشرية، يعود بالكثير من المنافع على المنظمة والموظف في المدى القصير والطويل، فهو عملية تعليمية يمكن أن تسهم في زيادة مهارات حل المشكلات، وتنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى الموظف، وزيادة مهارات التعامل مع الزملاء والرؤساء والجمهور الأمر الذي يعني زيادة قدرات الموظفين للتكيف مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية وإتقان الأعمال والتقليل من الأخطاء والحد من عمليات الرقابة والإشراف على الموظفين لمتابعة أعمالهم ومن ثم تقليل التكاليف واكتسابهم للمهارات التي تؤهلهم للتقدم وتقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر ورفع الروح المعنوية وزيادة الإحساس بالرضا لديهم وتحقيق الاستقرار في المنظمة بالحد من تسرب الموظفين الأمر الذي ينعكس في نهاية المطاف على مستوى أداء المنظمة وتحسين خدماتها بشكل عام .

أسس التدريب الفعال :

يهدف التدريب الفعال إلى تنمية مهارات وقدرات التفكير التأملي الخاص بالمدرسين، إضافة إلى تنمية قدراتهم البحثية، وذلك من خلال المشاغل أو بحوث العمل أو الدورات التدريبية. إيجاد فئة ثانية مؤهلة يمكن منحها مزيداً من المسؤولية لتحل محل الشخصيات القيادية التي تنتقل إلى أماكن أخرى أو تقاعد، أو الاعتماد عليها في عملية تفويض السلطة. المساهمة في إعادة التوازن العددي والنوعي إلى هيكل العمالة، فإذا حدثت زيادة في معدل العمالة في قطاع أو تخصص معين، فيمكن بوساطة التدريب التحويلي تجهيزهم وتأهيلهم لتخصصات أو تخصص آخر يسد العجز بهم. تنمية وتطوير وعي المدرسين حول المستجدات التربوية، وتفهم وإدراك الأسس والتوجهات الحديثة التي بُنيت وقامت عليها المؤسسة. الاستفادة من مهارات وخبرات ومعارف المصادر البشرية في تنمية وتطوير مهارات ومعارف العاملين في مجال الميدان التربوي. تعريف المدرسين بأدوارهم المتنوعة والمختلفة، وتزويدهم بالمهارات والمعارف التي تمكنهم من القيام بتلك الأدوار بكفاءة وفاعلية. إتاحة المزيد من الفرص للمدرسين لإدراك العلاقة الوثيقة والقوية بين التطبيق والنظرية في مجال التربية والتعليم. رفع مستوى الوعي لدى المدرسين بالحاجة والضرورة إلى تقبل عملية التغيير والاستعداد لها، وبذل المزيد من

الجهد لوضع هذه التغييرات التربوية تحت موضع التجربة والاختبار، بالإضافة إلى الإسهام في التجديد والتطوير.

كما يعد الهدف التدريبي بأنه بيان مكتوب يصف النتيجة التي يقصد المدرب الوصول بالمشركين إليها فى نهاية التدريب ” وأشار المؤلف إلى أهمية تحديد وصياغة الهدف التدريبي فى إنجاح عملية تدريب الموظفين وتحسين أدائهم وذلك للأسباب التالية:

- يساعد تحديد الأهداف على وضع إطار عام للحلقة التدريبية التي يقوم المدرب بإدراجها .

- يساعد تحديد الأهداف فى تحديد الوقت المتاح لإنجاز ما تريد فى الوقت المتاح والتحكم فى ذلك الوقت .

- يساعد تحديد الأهداف فى تقييم المتدربين والتعرف على مدى وصول المعلومات والخبرات التي يهدف المدرب توصيلها إلى المتدربين ومن ثم إمكانية التغيير بما يحقق أهداف التدريب .

- من خلال تحديد الأهداف يستطيع المدرب أن يتوقع الأسئلة والمواقف التي يمكن أن تقابله وتحديد كيفية التعامل معها .

- تحديد الأهداف يساعد المدرب على تحديد الوسائل الإيضاحية المناسبة التي يمكن ان تساعده فى تحقيق الهدف التدريبى الذى يسعى لبلوغه .

الأقسام الرئيسية لأهداف تدريب الموظفين الفعال :

١-الأهداف التقليدية لتدريب الموظفين :

أ) تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بسياسة وأنشطة المنظمة التي سيعملون بها.
ب) تزويد الموظف أثناء الخدمة بمعلومات أو مهارات معينة عند ادخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه أو في الأنظمة والقوانين.

٢ -أهداف حل المشكلات فى تدريب الموظفين :

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

٣ - الأهداف الإبداعية لتدريب الموظفين :

وهي التي ترمي الى تحقيق مستويات عالية من أداء العمل ، عن طريق استخدام أساليب علمية متطورة ، وعناصر متميزة قادرة على التجديد والابتكار والابداع.

كما إن التعرف على أهداف التدريب تدلنا على تلك الأهمية التي أعطيت ولا تزال لهذا العنصر المهم في تنمية الموارد البشرية، ومن الطبيعي إثارة التساؤلات حول جدوى التدريب نظرا لما تخصص له من إمكانيات مادية و بشرية في المنظمات. و لكن هذا الاتجاه بحد ذاته يتضمن الإجابة على هذه التساؤلات، إذ لولا أهمية التدريب كأحد أسس تنمية الموارد البشرية للمنظمة لما عملت المنظمات على إنشاء إدارات متخصصة به، ووفرت لها العناصر المادية و البشرية لتحقيق أهدافها، ويمكن توضيح أهمية التدريب من خلال العناصر التالية:

أ - تحسين أداء الموظف: وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت.

ب - مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية:

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

ج - تقليل الحاجة إلى الإشراف:

فالموظف المدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيهه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم

يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة. وهذا نقيض حال العامل غير المتدرب، فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن استغلالها في نشاطات أخرى.

د - تحسين خدمات المنظمة:

وكذلك طريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنظمة وعملائها.

هـ - تخفيض نسبة حوادث العمل:

فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل وبين العمال المدربين أقل بكثير منها بينا لعمال غير المدربين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنظمة في معالجة عمالها وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجها و بالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها.

و - تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة:

وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن

إنتاجه في دفعها ذلك إلى مكافأته، إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى، وهكذا يتم حفز العمال لرضاهم عن المنظمة وشعورهم بأنهم جزء منها، فيقل احتمال ترك العمل و الانتقال إلى منظمة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن منظماتهم في أوساط المجتمع.

وينبغي على المدرب أن بما يتوقع منهم أن يحصلوا عليه أثناء كل ساعة من ساعات التدريب وأن يوضح للمتدربين الهدف التدريبي من أعدادهم وذلك بكلمات لا لبس فيها ، كما يجب أن يشير المدرب لما يتوقعه من المتدرب وفي أثناء وضع الهدف عليه أن يفكر بأسلوب بناء المجموعات فكل حلقة تدريبية هدف محدد وعليه فكل ساعة تدريب تسهم في الإضافة إلى الهدف الكلي .

أساليب التدريب :

هي مجموعة الطرق، والوسائل، والأدوات المتبعة في توصيل وتعريف المتدربين بطبيعة العمل الذي يجب أن يقوموا به، بعد انتهاء المدة الزمنية لتدريبهم، ومن أساليب التدريب:

١ - المحاضرات هي وسيلة تدريبية، يقوم فيها المدرّب بطرح المعلومات والأفكار الخاصة بالمادة التدريبية، ومن المهم أن تحتوي على الحوار بين المدرب، والمتدربين لاستيعاب تفاصيل المحاضرة. تتميز هذه المحاضرات بإمكانية عقدها وفقاً لترتيب مسبق بين المدرب والمتدربين، دون الحاجة إلى وجود مكان ثابت لحضور المحاضرة، كما أنه من الممكن الاستعانة بوسائل تدريبية مساعدة، ولكن في المقابل تقع مسؤولية المحاضرة على المدرّب وحده، كما أن دور المتدربين قد لا يكون تفاعلياً، مما يؤثر على سير المحاضرة بشكل جيد. من مميّزات التدريب عن طريق المحاضرات: كتابة، وتلخيص النقاط التي تحتاج إلى تدوين. الشرح المفصل للمادة النظرية. وضع برنامج خاص بمراجعة المادة التدريبية. القدرة على استيعاب أكبر عدد من المتدربين.

٢ - المناقشات هي أسلوب تدريبي يعتمد على الحوار بشكل رئيسي، عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة على المتدربين، وعليهم الإجابة عليها وفقاً لتخميناتهم الشخصية المبنية على المعلومات المكتسبة من المادة التدريبية، ومن ثم الاستعانة بالإجابة الدقيقة من خلال المدرب، وتساعد هذه الطريقة على توصيل المعلومات للمتدربين بأسلوب جديد نوعاً ما، ومختلف عن أسلوب التلقين المتبع غالباً في المحاضرات.

٣ - الندوات هي وسيلة تدريبية ذات مدة زمنية أطول من المحاضرات، وتعتمد بشكل رئيسي على وجود نقاش بين الأطراف المشاركين فيها، كما أنه يتم إعداد المتدربين مسبقاً عن طريق تزويدهم بالنقاط الرئيسية التي ستطرح في الندوة، وتساهم الندوات في مساعدة المتدربين على طرح أسئلة جديدة للمشاركة بشكل أكثر فاعلية.

٤ - المؤتمرات هي طريقة ووسيلة تدريبية وحوارية تجمع كافة الخصائص الموجودة في المحاضرات، والمناقشات، والندوات، وتهدف إلى تعريف المتدربين بشكل كامل، ومفصل عن المادة التدريبية، وقد يشارك في المؤتمر أكثر من مدرب، مما يساهم في تنويع الأفكار المطروحة، والمساعدة في تحفيز المتدربين على المشاركة الدائمة.

٥ - تطبيق العمل هو التطبيق الميداني التدريبي لنوع العمل المرتبط بالتدريب، وتساهم هذه الطريقة في جعل المتدربين قادرين على فهم الجانب العملي من المادة التدريبية، فيقوم المدرّب بتطبيق العمل أمامهم، ومن ثمّ يطلب منهم أن يُكرّروا الخطوات التي قام بها، وهكذا حتى يتمّ إتقان كافة المهارات التدريبية المطلوبة للبدء بتطبيق العمل فعلياً.

٦ - الواجبات هي وسيلة لتحفيز المتدربين على البحث، وتقديم تقارير مفصلة حول موضوع المادة التدريبية، ويساعد هذا الأسلوب التدريبي على تقييم أداء المتدربين، ومعرفة مدى استيعابهم للمادة التدريبية، وقدرتهم على تطبيق النقاط الأساسية التي تعتمد عليها.

أساليب التدريب الحديثة :

تتميّز أساليب التدريب الحديثة باعتمادها على الجوانب التطبيقية في استخدام الوسائل والأساليب المختلفة، على عكس أساليب التدريب القديمة، حيث إنّ من أهمّ فوائد أساليب التدريب الحديثة قدرتها على تعزيز التعلّم الذاتي لدى الفرد، وهنا سوف نتطرّق إلى أهمّ هذه الأساليب.

أهمّ أساليب التدريب الحديثة :

أ - التّدريب عن طريق التّعليم المبرمج، من خلال التّعلّم الذاتي، بحيث يقوم الفرد المتدرّب باكتشاف المعلومات بنفسه وجهده للوصول إلى الحقائق، وبذلك ينمّي قدراته دون مساعدة أحد، ومن ميّزات هذا التّدريب، حدوثه في أيّ وقت ومكان.

ب - التّدريب المفتوح، والذي يقوم على الافتراض بعدم توافر متطلّبات التّدريب، مع الحرّية في اختيار المكان والوقت المناسب، حيث يساعد المتدرّب على التّعلم بشكل سريع، وبنشاط أكبر، ويخلق نوعاً من الالتزام لدى المتدرّب.

ج - التّدريب عن بعد، ومن تسميته نستطيع الاستنتاج أنّ هذا النوع من التّدريب يحصل عن بعد، من خلال مسافة تفصل بين أطراف التّدريب، من

خلال استخدام التقنيات للتواصل فيما بينهم، وهو يعتبر من أنواع التدريب الاقتصادية، حيث تتنوع الأساليب والوسائل المستخدمة فيه.

د - المحاكاة، من خلال استخدام الوسائل القريبة من الواقع، من خلال وضع المتدرّب في موقف معيّن، وهو يحتاج إلى التّكلفة العالية.

هـ - تمثيل الأدوار، يتمّ هذا النوع من الأساليب من خلال تقمّص الأدوار في الحياة اليومية، للتعبير عن مشاكل معيّنة، وهو أقرب ما يكون إلى الواقع، ويتكوّن من ثلاث مراحل وهي: التّهيئة، والتّمثيل، والمناقشة والتّحليل، وتستخدم في مجالات متنوعة، كالمقابلات الشخصيّة، والتّفاوض، والعلاقات الإنسانيّة، والإرشاد.

و - سلّة القرارات، هو أحد الأساليب التي تهتمّ بمناقشة وأخذ القرارات، وهي تشبه أسلوب البريد الوارد، وهي تمثل الواقع لكي تستطيع تقريبه من الظروف المحيطة به، ومن ميّزاته: امتلاك أسلوب ملائم لتوضيح المشكلات وحلولها، مما يساعد في تنمية الاتجاهات الإيجابيّة نحو العمل، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

ز - دراسة الحال، والحالة هي عبارة عن مشكلة قريبة من الواقع، حيث يقوم المتدرّب بجمع كافة التفاصيل والمعلومات عنها، للوصول إلى حلول لهذه

الحالة بعد دراستها جيداً، وتتميز دراسة الحالة بالمعارف والمهارات التطبيقية والتحليلية والإبداعية، وهي من الأساليب القيّمة، لأنها تحتوي على العديد من الأساليب الأخرى، مثل: المناقشة، وتمثيل الأدوار. كما أنها توفر المناخ المناسب للبحوث الميدانية، وتتميّ القدرة على حلّ المشكلات، والقدرة على الحكم، والانتقاد، وتتمتع بالتشويق والإثارة.

ي - الزيارات الميدانية والرحلات الداخليّة والخارجيّة، والتي تهدف إلى مشاهدة الأحداث والمواقف بشكل مباشر، حيث يؤدي ذلك إلى تنمية المعارف والمعلومات لدى المتدرب، لذلك تعتبر من الأساليب المجديّة والمهمّة .

التدريب عن بعد :

هو كل نموذج أو شكل أو نظام تعليمي يكون فيه الطلاب بعيدين عن جامعاتهم معظم الفترة التي يدرسون فيها .

بدأ التعليم عن بُعد أواخر القرن التاسع عشر عن طريق التعليم بالمراسلة الذي ينقل المواد المطبوعة إلى المتعلمين ثم تطور هذا النوع من التعليم في الستينات من القرن العشرين إلى استخدام الوسائط المتعددة ، ويجرى التوسع في التفاعل المتعدد بين المتعلم ومركز التعليم باستخدام الهاتف والحاسب و البريد الإلكتروني ، وهكذا نجد إن التعليم عن بُعد أو بالمراسلة أو المفتوح .

يمثل التعليم بالمراسلة معتمداً على المواد المطبوعة ثم التعليم بوسائط متعددة منها المواد المطبوعة والإذاعة والتلفزيون ثم التعليم بالتفاعل المتعدد الأبعاد ، باستخدام وسائل تقنية متعددة للتفاعل بين المتعلم والبرنامج ، ويمكن أن يشمل التعليم عن بُعد جميع الأنماط الدراسية التي تحتاج إلى معلم وحجرة دراسية معينة

خصائص و مميزات التعليم عن بعد :

هذا النمط من التعليم يعتمد على الطريقة النظامية المنهجية في تحديد البرامج الدراسية للطلاب والطالبات ، اعتماداً على احتياجاتهم المهنية و الوظيفية و التعليم الفردي و يعتمد على الحقائق التعليمية كوسائط للتعليم الذاتي .

و يوظف طرق و أساليب و تقنيات التعليم التي تتصف بالمرونة و تستجيب لحاجاتهم و تناسب قدراتهم و الفروق الفردية بينهم و من وسائل التعليم عن بعد المادة المطبوعة ، و الشفافيات و أشرطة الفيديو و الأقمار الصناعية ، و الحقيبة التعليمية و الأقراص المدمجة و الإذاعة و الأشرطة السمعية و الحاسب الآلي و الإنترنت و المؤتمرات الشبكية و الهاتف و الشاشة الإلكترونية .

التدريب القائم على الكفاءة :

التعلم القائم على الكفاءة أو التعليم والتدريب القائم على الكفاءة وهو نهج للتعليم والتعلم في كثير من الأحيان تستخدم في تعلم مهارات محددة من التعلم المجرد .

وهو يختلف عن مناهج أخرى غير ذات صلة في أن وحدة التعلم على ما يرام للغاية الحبيبات. بدلا من دورة أو وحدة كل المهارات الفردية / نتائج التعلم، والمعروفة باسم الكفاءة، هي وحدة واحدة. يعمل المتعلمين على الكفاءة في وقت واحد، والذي من المحتمل أن يكون عنصر صغير من هدف التعلم أكبر. يتم تقييم الطالب على الكفاءة الفردية، ومرة واحدة فقط أنها تتقن ذلك أنها لا تنتقل إلى الآخرين بعد ذلك، وتعلمت الكفاءات أعلى أو أكثر تعقيدا إلى درجة من الإتقان ومعزولة عن غيرها من الموضوعات. عنصر مشترك آخر من التعلم القائم على الكفاءة هو القدرة على تخطي وحدات التعلم تماما إذا كان المتعلم يمكن أن تظهر لديهم بالفعل إتقان. يمكن أن يتم ذلك إما عن طريق تقييم التعلم مسبق أو الاختبار التكويني.

الكفاءة القائمة على التعلم هي التي تركز على المتعلم ويعمل بشكل طبيعي مع دراسة مستقلة ومع المدرب في دور الميسر. وغالبا ما يجد المتعلمين المهارات الفردية المختلفة أكثر صعوبة من غيرها. هذه طريقة التعلم يسمح للطالب

لتعلم تلك المهارات الفردية وجدوا صعوبة في وتيرتها، وممارسة وصقل بقدر ما تريد. ثم، فإنها يمكن أن تتحرك بسرعة من خلال المهارات الأخرى التي هي أكثر مهارة.

في حين أن معظم وسائل تعليمية أخرى تستخدم الاختبار التحصيلي، والتعلم القائم على الكفاءة يتطلب التمكن من كل نتائج التعلم الفردية، مما يجعلها مناسبة بشكل جيد جدا إلى أوراق اعتماد التعلم.

التعلم القائم على الكفاءة هو الأسلوب التعليمي الذي يمكن تطبيقه في العديد من المجالات، وبيئات التعلم. وهو مجال البحوث التربوية

التعلم القائم على الكفاءة في بيئات الشركات ومرجح بشكل كبير لمنظور الموارد البشرية.

مرة واحدة قد استخدمت المنظمات قاموس الكفاءة لتحديد متطلبات الكفاءة للجماعات والمناطق، أو المنظمة بأكملها، ويصبح من الممكن وضع استراتيجيات التعلم المستهدفة لإغلاق ثغرات كبيرة في الكفاءات التنظيمية والتركيز على خطط التعلم وعلى أهداف العمل والتوجيه الاستراتيجي للمنظمة.

التدريب المباشر بواسطة الانترنت :

الإنترنت :

هي شبكة الشبكات "الشبكة العنكبوتية" و مصدر كثير من المعلومات و حفظ حقوق النشر والتأليف ، ويمكن استخدام تقنية المعلومات لاستخدامها على مستوى الجامعات و القضاء على مشكلة الكتاب.ويستطيع أي شخص أن يلتحق بإحدى الجامعات أو الدورات التدريبية أو تعلم بعض اللغات عن طريق الإنترنت و يمنح شهادات معترف بها و درجات علمية ، حيث إن بعض الجامعات لها موقع في الإنترنت .

المؤتمرات الشبكية :

هي اتصال بالصوت والصورة المتحركة أو الثابتة و البيانات بين مواقع عديدة على شبكات مختلفة عن طريق الفيديو كونفرس - وهو التقاء أو اجتماع بين شخصين في مواقع مختلفة عن بُعد أو نظام الاودبوكونفرس - وهو اتصال صوتي حي بين عدة أشخاص عن بُعد باستخدام جهاز هاتف بسيط أو جهاز اوديوكونفرس معقد ، أو نظام الداتاكونفرس الذي يعطي بعداً ثالثاً للمؤتمرات الإلكترونية وفيه يتم تبادل الملفات و التطبيقات سواء تم ذلك وحدها أو بالإضافة إلى الاتصال الصوتي أو بالصورة المتحركة أو الثابتة . وتساعد شبكات مؤتمرات الفيديو على تكثيف العمل الجماعي بين مختلف الأفراد في جميع أنحاء العالم في أوقات قياسية بغض النظر عن المسافة بينهم ، كما إنها تخفف من عملية الأنفاق في استضافة الوفود و الانتقالات و التدريب ، ويمكن

استخدامها للتعليم عن بُعد و التدريس، حيث تعتبر طرق فعّالة للتدريب الجيد المحدد التكاليف دون الحاجة للسفر لمواقع التدريب المركزية ، و حالياً هناك ما يربو على - مليون - موقع على الإنترنت لفيديو كونفرنس في شتى أرجاء العالم .

الهاتف و الشاشة الإلكترونية:

بدا تطبيق أسلوب الهاتف و الشاشة الإلكترونية عام ١٩٨١م و أجريت المرحلة الأولى من التقويم على ٢٥٠ طالب و طالبة كانوا مسجلين في ٢٣ مقررأ دراسياً وقد سعى هذا الأسلوب إلي حل المشكلات التالية :

- أ - بعد الطلاب عن الجامعة و صعوبة وصولهم إليها .
- ب - الوقت المستهلك و الحالي .
- ج - قلة أعداد الطلاب في بعض المقررات .
- د - قلة الأساتذة في بعض التخصصات .

التدريب بالوسائط المتعددة :

لم يستقر التدريب عند نقطة محددة يتمكن فيها من استخدام أداة أو أسلوب واحد لتعظيم عملية التعليم ، بل أنه صار يقفز من أداة إلى أخرى ومن تكنولوجيا إلى أخرى بديلة . وحتى عندما كان يصل إلى لحظة من لحظات اليقين من أن هناك طريقة مثلي للاداء التدريبي كان هناك من يتقدم اليه من الخبراء أو العلماء والمفكرين ممن يسارعون بنهر عرشه فيسقط مرة أخرى إلى قاع البحث ليسبر غور المعرفة من جديد باحثا عن كل جديد فى نظريات التعليم من ناحية ومن تجارب المدربين المبدعين من ناحية اخرى. لذا جاء هذا الكتاب بمثابة استراحة محارب لكل من يعمل فى مجال التدريب وإشارة حتمية أن يكون التدريب بالوسائط المتعددة أو باختيار المزيج الافضل للعملية التدريبيه فالاساليب الرائعة مهما بلغت كفاءتها وعلت إلى عنان السماء تظل تحتاج الى جذور عميقة لتطور العلاقة بين المدرب والمتدرب . فهل يمكن أن تجمع بين النقيضين لتصل إلى النموذج الامثل للاداء التدريبي ؟ بأن تمسك الطباشير بيد وباليد الأخرى تتقر على لوحة حاسبك الآلى .

كما أدت التطورات المتسارعة في السنوات القليلة الماضية في مجالات تقنيات الحاسوب والوسائط المتعددة وشبكة الانترنت والتكامل بينها إلى نشوء ما يسمى اليوم بتقنيات المعلومات والاتصالات (TIC) وأدى استخدامها إلى

اكتشاف إمكانيات جديدة لم تكن معروفة من قبل، ظهر أثرها بوضوح في جميع مجالات الحياة اليومية ومنها مجال التربية والتكوين لما لها من مميزات عديدة في توفير الجهد والوقت والمال، إلى جانب ما تتمتع به هذه التقنيات من إمكانية في التحاور مع المتعلم، الذي أصبح محور العملية التعليمية وبالتالي لا بد من إعطائه الدور الأكبر في تنفيذها.

فما هي الوسائط المتعددة؟

١. مفهوم الوسائط المتعددة (Multimedia):

يشير مفهوم الوسائط المتعددة إلى تكامل وترابط مجموعة من الوسائل المختلفة في شكل من أشكال التفاعل المنظم والاعتماد المتبادل، يؤثر كل منها في الآخر وتعمل جميعاً من أجل تحقيق هدف واحد أو مجموعة من الأهداف.

وقد ظهر مفهوم الوسائط المتعددة مع بدايات استخدام مدخل النظم في التعليم، وقد ارتبط المفهوم في بداية ظهوره بالمدرس، وكيفية عرضه للوسائل التي يريد أن يستخدمها، والعمل على تحقيق التكامل بينها، والتحكم في توقيت عرضها، وإحداث التفاعل بينها وبين المتعلم في بيئة التعليم.

ويعتبر مفهوم "تكنولوجيا الوسائط المتعددة" من أكثر المفاهيم ارتباطا بحياتنا اليومية والمهنية الآن ولفترة مستقبلية، حيث أصبح بالإمكان إحداث التكامل بين مجموعة من أشكال الوسائط، عن طريق الإمكانيات الهائلة للكمبيوتر، كما أصبح بالإمكان إحداث التفاعل بين هذه الوسائط وبين المتعلم في بيئات التعليم.

وقد أدى ظهور إمكانيات إحداث التزاوج بين الفيديو والكمبيوتر، إلى حدوث طفرة هائلة في مجال تصميم وإنتاج برامج الوسائط المتعددة وعرضها من خلال الكمبيوتر والوسائط الإلكترونية، فمن خلال التعرف على طبيعة بيئة التعلم اللازمة لاستخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة في التعليم، وكذلك طبيعة الفئة المستهدفة من المتعلمين وأيضا تحديد الحد الأدنى لعدد الوسائط المستخدمة في بناء برامج الوسائط المتعددة وإمكانية توظيفها عند تصميم هذه البرامج كلما ساعد ذلك على التميز في تصميم وإنتاج برامج الوسائط المتعددة بصورة أفضل.

والوسائط المتعددة هي منتج يقدم خدمه للمستخدمين بان تربط لهم بين النص والصوت والصورة الثابتة أو المتحركة في آن واحد في شكل قرص مدمج أو قرص مدمج متفاعل بصرف النظر عن تنوع الغرض منه والذي يمكن أن يكون للتسلية أو الاتصال أو الترويج أو التعليم أو بصفه تجاريه.

وتصورها البعض على أنها من قبيل مصنفات برامج الحاسب الآلي باعتبار استخدام - في بعض مكوناتها - تقنية برامج الحاسب الآلي عالية المستوى مثل (الهيبرتكست، الهيرميديا، والجافا) والتي تدمج بين النص والصوت والصورة على ذاكرة مبرءه على قرص مدمج متفاعل أو أقراص رقمية متعددة الاستعمال DVD ، ويمكن النظر إلى الوسائط المتعددة التعليمية على أنها أدوات ترميز الرسالة التعليمية من لغة لفظية مكتوبة على هيئة نصوص أو مجموعة منطوقة وكذا الرسومات الخطية بكافة أنماطها من رسوم بيانية ولوحات تخطيطية ورسوم توضيحية وغيرها، هذا بالإضافة إلى الرسوم المتحركة، والصور المتحركة والصور الثابتة، ولقطات الفيديو. كما يمكن استخدام خليط أو مزيج من هذه الأدوات لعرض فكرة أو مفهوم أو مبدأ أو أي نوع آخر من أنواع المحتوى.

فتعرف المنظمة العربية الوسائط المتعددة بأنها التكامل بين أكثر من وسيلة واحدة تكمل كل منها الأخرى عند العرض أو التدريس. ومن أمثلة ذلك المطبوعات، الفيديو، الشرائح، التسجيلات الصوتية، الكمبيوتر، الشفافات، الأفلام بأنواعها).

ويؤكد (Vaughan 1994) أن برامج الوسائط المتعددة تعمل على إثارة العيون والأذان وأطراف الأصابع كما تعمل أيضاً على إثارة العقول وهو يرى

أن الوسائط المتعددة مزيج من النصوص المكتوبة والرسومات والأصوات والموسيقى والرسوم المتحركة والصور الثابتة والمتحركة يمكن تقديمها للمتعلم عن طريق الحاسوب.

ويعد التعليم المستقل عبر شبكة الإنترنت أداة قوية في بعض المجالات. فالحلقات الدراسية عبر الشبكة يمكن أن تساعد الطلبة في موضوعات مختلفة مثل التشريح والتصميمات ثلاثية الأبعاد، وفك الألفاز. كما أن البحوث المتعلقة بموضوعات محددة يمكن أن تؤدي إلى الحصول على معلومات صادرة عن دوائر وجماعات ذات وجهات نظر مختلفة تماماً، ولكن التصور بأن التعليم الحر في الوقت المناسب سيحل محل التعليم النظامي على نطاق واسع يقلل من أهمية دور المدرس في تصميم منهج للتنمية الفكرية، وظهور دور جماعات التعلم. فالتعليم ليس نشاطاً عشوائياً، يتم فيه الانتقال بحرية من موضوع لآخر أو لجمع جزئيات من المعرفة، ومهارات التعلم، ولكنه نشاط يقوم على خطة مدروسة تتكامل في إطارها عملية التعلم مع الأطر الفكرية الواسعة التي تخدم المتعلم في عمله في الحاضر والمستقبل، ويتطلب ذلك تفاعلاً نشطاً بين المتعلم والمدرس، في إطار منهج متكامل من المعرفة والمهارات، بمساعدة التكنولوجيا الحديثة. فالتكنولوجيا لا تحل

محل المدرسين، ولكنها توسع من آفاق الحوار التعليمي وتسمح للطالب والمدرس بالمشاركة في جماعات التعلم التي تتجاوز الفصول التقليدية.

تطور مفهوم تكنولوجيا التعليم:

المرحلة الأولى: التعليم المرئي - التعليم المرئي والمسموع - التعليم عن طريق جميع الحواس.

المرحلة الثانية: الوسائل التعليمية معينة للتدريس.

المرحلة الثالثة: الوسائل التعليمية وسيط بين المدرس والمتعلم.

المرحلة الرابعة: الوسيلة جزء من منظومة التربية والتكوين.

الحقيبة التدريبية :

يتم اعداد حقيبة تدريب واحدة لكل مادة تدريبية بحيث يمكن استخدامها من قبل المدرب والمتدرب وتتكون حقيبة المادة من خمسة اقسام رئيسية يتكون كل منها من الآتي:

القسم الاول (مفتاح الحقيبة):

يحتوي هذا القسم على العناصر المتعلقة بالتوثيق والمحتويات كما يعطي صورة عامة وشاملة عن البرنامج بجميع عناصره ويتكون هذا الجزء من العناصر التالية :

١ - نموذج غلاف حقيبة المادة والذي يشتمل على اسم المادة التدريبية والبرنامج والقطاع واسم معد الحقيبة والمراجع العلمي ومن قام بعملية تطوير الحقيبة .

٢ - فهرس المحتويات الرئيسية

٣ - صورة من دليل البرنامج المعتمد

القسم الثاني (خطة المادة):

يقدم هذا القسم المادة التدريبية مقسمة الى اجزاء مساوية لعدد وحداتها ويفصل كل وحدة عن التي تليها ورقة تحمل اسم الوحدة التالية. ويتكون محتوى جزء الوحدة التدريبية من العناصر التالية :

- ١ - نموذج الوحدة التدريبية والذي يشتمل على اسم الوحدة التدريبية وعدد ساعاتها وهدفها السلوكي وموضوعاتها
- ٢ - الجلسات التدريبية ، تعكس الجلسات التدريبية لكل وحدة الانشطة التدريبية اللازمة لتحقيق اهداف الجلسة ضمن اطار زمني محدد يستغرق ٥٠ او ١٠٠ دقيقة .وتشمل الجلسة التدريبية على التالي:

- رقم الجلسة
- الوقت الذي تستغرقه الجلسة التدريبية
- أهداف الجلسة التدريبية
- موضوعات الجلسة التدريبية

- النشاطات التدريبية الاساسية للجلسة (يتم هنا ذكر النشاطات الرئيسية التي يتوقعها المدرب ، اما تفاصيل اجراءات التنفيذ فيتم وضعها في دليل تنفيذ الحقيبة التدريبية)

القسم الثالث (المادة العلمية والتطبيقات): ويحتوي هذا الجزء على العناصر التالية:

١ - مادة علمية في شكل تعريفات مختصرة في شكل تعريفات للمصطلحات المرتبطة بموضوعات الوحدة التدريبية أو تحديد للمراحل والخطوات التي يتطلب تنفيذ التطبيقات الامام بها .

٢ - التطبيقات التدريبية والادوات الضرورية لتنفيذها

القسم الرابع (التقييم):

في هذا الجزء يمكن ارفاق نسخة من ادوات قياس اكتساب المهارات والمعارف لاستخدام المدرب او الاكتفاء بذكر نوع التقييم ودرجاته لكل وحدة تدريبية اما التقييمات التي يفضل المدرب الاحتفاظ بها حتى وقت التقييم فتفرق بدليل التنفيذ ويراعى اهمية ارتباط التقييمات باهداف الوحدة التدريبية . كما يراعى توزيع درجات التقييم حسب وزن الوحدة

التدريبية بحيث يكون مجموع التقييمات لجميع الوحدات معادل للدرجة الكلية للمادة التدريبية والتي تعادل ١٠٠ درجة.

القسم الخامس (المراجع) :

يجتوي هذا الجزء على قائمة بالقراءات الخارجية المتعلقة بالوحدة التدريبية والمراجع الاساسية المستخدمة وارقام تصنيفها والناشر وتاريخ النشر وارقام الصفحات التي تتعلق بالموضوع وذلك لاغراض التوثيق العلمي ومساعدة المتدرب على الرجوع الى المصادر الرئيسة للمادة العلمية

ثانيا : دليل تنفيذ الحقيبة التدريبية

يقوم مصمم البرنامج باعداد دليل تنفيذ الحقيبة التدريبية اثناء اعداد الحقيبة ويرفق بالحقيبة ويسير في نفس الخط الاجرائي للمراجعة العلمية والفنية والشكلية ويفصل هذا الدليل بعد اخراجه النهائي ليكون جاهزا لاستخدام عضو هيئة التدريب عند تنفيذ المادة التدريبية.

ويهدف هذا الدليل الى توضيح دور المدرب في العملية التدريبية عن طريق توضيح الانشطة التدريبية واجراءات تنفيذها وادارتها ضمن اطار زمني

محدد .كما يوفر الدليل للمنفذ الوسائل التدريبية المساعدة وادوات قياس
اكتساب المعارف والمهارات (التقييمات).

محتويات تنفيذ الحقيبة التدريبية :

روعي في تصميم دليل تنفيذ الحقيبة التدريبية عدم تكرار العناصر التي
تحتويها الحقيبة ،ويتكون محتوى دليل تنفيذ الحقيبة التدريبية العناصر
التالية :

- ١ - الغلاف ويحتوي على اسم المادة واسم البرنامج واسم القطاع واسم معد
الدليل وتاريخ الاعداد
- ٢ - اسم الوحدة التدريبية كما ورد في الحقيبة
- ٣ - رقم الوحدة التدريبية كما ورد في الحقيبة
- ٤ - زمن الوحدة التدريبية كما ورد في الحقيبة
- ٥ - رقم الجلسة التدريبية كما ورد في الحقيبة
- ٦ - زمن الجلسة التدريبية كما ورد في الحقيبة
- ٧ - وصف للانشطة التدريبية لكل جلسة

٨ - وصف لاجراءات تنفيذ كل نشاط من أنشطة الجلسة التدريبية

٩ - تحديد الوسائل التدريبية المساعدة التي سوف تستخدم في كل جلسة

تدريبية

مرفقات دليل تنفيذ المادة التدريبية :

يرفق بدليل تنفيذ المادة التدريبية كافة الوسائل المساعدة كالشرائح واسماء

الافلام وارقام تصنيفها في مكتبة تقنيات التدريب. كما يرفق بالدليل ادوات

قياس اكتساب المعارف والمهارات (التقييمات) والحلول النموذجية لها

والدرجات المخصصة لكل تقييم

مداخل التطوير الإداري الحديث :

التطوير الإداري :

- ✦ كلمة تطوير مشتقة من طور / والأطوار هي المراحل المتعاقبة على الشيء الواحد .
- ✦ الكلمة الأصلية لا تحمل مفهوم التقدم بل مرة نحو الأفضل وأخرى نحو الأقل .
- ✦ التطوير في مجال العلوم الاجتماعية : الانتقال من حال إلى حال بتدخل إرادة الإنسان .
- ✦ المفهوم الحديث لكلمة تطوير (المستحدث) الانتقال من حال إلى حال له اتجاه معين وهدف .

أبعاد مصطلح التطوير

١. عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري

٢. وجود إستراتيجية للتطوير الإداري

٣. الأخذ بوسائل وأسباب التطوير

مداخل واستراتيجيات التطوير الإداري ..

التطوير الإداري : هو إجراء تغييرات مقصودة لزيادة قدرة الجهاز على تحقيق أهدافه .

- الاتجاه الجزئي _ التقليدي _ اتجاه المجالات .
- الاتجاه الشامل _ الكلي _ النماذج/النظم .

مداخل التطوير الاداري:

هنالك مدخلان اساسيات للتطوير الاداري هما:

١ - المدخل التقليدي : التجريبي - الخطأ والصواب . ويتضمن عددا من المداخل الفرعية من اهمها :

مدخل التدريب الاداري . ومدخل الاستشارات الادارية . ومدخل الابحاث الادارية .

٢ - المدخل الحديث (البحث العلمي) :

ويقوم على اساس الدراسات العلمية الموضوعية التي تهدف الى:

- الكشف عن الازواج الادارية السائدة وتحليلها .
- تحديد وتشخيص المشكلات ومظاهر التخلف الاداري .
- تحديد المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف الاداري .
- اكتشاف اساليب التطوير والمقارنة بينها لاختيار افضلها واكثرها تناسبا مع الموقف والظرف .
- متابعة التغيير وتقييم النتائج .

ويتضمن المدخل الحديث العلمي عددا من المداخل الفرعية : كمدخل التخطيط . ومدخل انشاء

مراكز للتطوير الاداري . ومدخل النظم الادارية الشاملة . ومدخل الابحاث الميدانية الشاملة . ومدخل

مكنة العمل الاداري .

مداخل التطوير الإداري علي مستوى المنظمة

مستويات أساليب التطوير (الإصلاح الإداري) ،،

على مستوى المنظمة	على مستوى الدولة
<ul style="list-style-type: none"> • التعامل مع أفراد مختلفون • الأخذ بالقيم الإنسانية مثل المشاركة • الاعتبارات الديناميكية في التنظيم مثل التعاون والتأييد • الرقابة للإصلاح والولاء للعمل وإتباع المبادئ والأسس العلمية الموجودة في كل مكان في العالم • المتغيرات البيئية يمكن تغييرها ولو على المدى الطويل لتلاءم التنمية • الأساليب التطويرية تتمثل في : <ol style="list-style-type: none"> ١ . تنظيم وتبسيط العمل ٢ . المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات ٣ . تطوير التنظيم لزيادة فعاليته 	<ul style="list-style-type: none"> • التعامل مع الأرقام والحقائق المجردة • لا تأخذ في الاعتبار الجوانب الفردية والإنسانية • تحقيق الموضوعية والعدالة • الاهتمام بالاعتبارات الهيكلية مثل الاختصاصات والمسئوليات المكتوبة • الاهتمام بالرقابة والولاء للدولة المركزية والاستقرار السياسي لنجاح التنمية • المتغيرات البيئية حقائق ومعطيات غير قابله للتغيير • الأساليب التطويرية تتمثل في : <ol style="list-style-type: none"> ١ . إعادة تنظيم الجهاز الإداري ٢ . إصلاح الوظيفة العامة ٣ . تخطيط القوى العاملة للتدريب والتنمية الإدارية

أهمية ودوافع التطوير الإداري :

اهمية التطوير الإداري:

- التطوير الإداري مهم لخطط التنمية القومية.
- وهو مهم أيضا نظرا لاتساع دورالدولة وتحولها الى دولة تنمية.
- مهم نظرا للتغيرات السريعة في اهداف المجتمع.
- للحد من مظاهر التخلف الإداري.
- لردم الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة.
- للتعامل مع المتغيرات في المنظمة.
- لاغناء المعرفة الإدارية.

ثانيا : اهداف التطوير الإداري:

تبلور اهداف التطوير الإداري وتتوضح من خلال وجود جهاز اداري مركزي علىالصعيد الوطني يتولى تحديد الاهداف الشاملة للتطوير بحيث تكون اهدافالتطوير الإداري متصلة بأهداف التنمية القومية والسياسات الاقتصادية والاجتماعية.

اساسيات التطوير الاداري:

• تنمية الموارد البشرية.

• ايجاد الجهاز الاداري الكفاء القادر على تحقيق اهداف التنمية.

• تطوير القدرة والفاعلية الادارية لجهاز الدولة ككل.

• جعل الجهاز الاداري متلائما مع المهام المتغيرة ومنتكيفا مع المتغيرات البيئية لادارة التنمية بكفاءة وفاعلية.

• العمل على القضاء على مظاهر التخلف الاداري في الدولة من خلال تبني خطط وبرامج وسياسات علمية تترجم لواقع عملي.

• العمل على ردم الهوة او تضيقها بين الدول النامية والمتقدمة.

• تنمية وتطوير المفاهيم والاتجاهات والمعارف والمهارات والهيكل التنظيمي والوظيفية ، ونظم واساليب العمل وخلق المناخ التنظيمي الملائم للأبداع والتفاعل الايجابي بين مؤسسات الجهاز الاداري وبيئاتها.

• زيادة الفهم والادراك للعملية الادارية لتغيير الاتجاهات مع اكتساب قدرات جديدة للتأثير اللازم في مسار التنمية الشاملة.

• تنمية الوعي العام لدى المجتمع بأهمية اهداف التنمية ، لخلق الاستعداد والاستجابة للاسهام والمشاركة في انجاح التنمية.

• تأصيل البعد الحضاري لعملية التنمية ، من خلال الإفادة الواعية من التجارب الانسانية المعاصرة بشكل مبدع.

• تطوير البناء التنظيمي والوظيفي لمؤسسات التنمية.

• تطوير المستلزمات المادية والتكنولوجية للعمل الاداري المتطور ، لرفع كفاءة وتمكينه من مواكبة وظائف الدولة المتطورة ومجاراة العصر.

• تحديث وتطوير وتبسيط النظم واساليب العمل الاداري ، وتكيفها وتعديلها في ضوء المتغيرات الوظيفية.

فلسفة التطوير الاداري الشامل المتكامل:

القدرة المتجددة لبناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والتنظيم والقدرات والاساليب للايفاء بالاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية لمواجهة مقتضيات التنمية الشاملة ، من خلال اثناء ادارة التنمية بالمفاهيم والاتجاهات والاساليب الاصلية والمعاصرة لتوفير القدرات البشرية المؤهلة ، واتداع الهياكل الوظيفية والتنظيمية في ضوء المتغيرات المتجددة ، وترشيد الافادة الكاملة من الامكانيات المادية والفنية المتاحة . كما يهدف بالتطوير الاداري العمل على توفير جميع المدخلات والمكونات التي تؤمن لادارة التنمية فعالية دائمة لتحقيق اهدافها كما ونوعا وبالتوقيت المناسب.

قائمة المراجع:

- (١) د. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٩-٢٠٠٠
- (٢) د. عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
- (٣) د. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٢
- (٤) سنان، مهسا، " إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها " دار محدلا، وتعد هذه الوسائل مفيدة في تقديم الأحداث التي لا سبيل إلى إعادة خلقها في الفصل التقليدي ولا يمكن للمدرب توضيحها. وتكون مناسبة بشكل خاص في تقديم الأحداث الديناميكية المتتابعة. وتتيح التحكم في تقديم المادة التدريسية، بتسليط الضوء على الجوانب المهمة من الأداء، وذلك بتسريع، أو إبطاء، أو إعادة عرض بعض الجوانب المهمة من (٧) مازن فارس رشيد " إدارة الموارد البشرية " دار العبيكان للنشر، طبعة ١٤٢١ هـ