

دور الإعداد والتدريب
في تطوير وتنمية مهارات الموظفين في دولة الكويت

مقدم من الباحث

سلطان مرزوق صامل امسيرح الخالدي
معيد لدراسة الماجستير في القانون العام

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور

وليد محمد الشناوي

أستاذ القانون العام

عميد كلية الحقوق – جامعة المنصورة

المقدمة

منذ بداية الخلق والإنسان يستخدم بفطرته الذى فطره الله عليها التنمية البشرية، وذلك حاجته إلى تطوير نفسه ومهاراته لمواجهة الحياة وتغييراتها، بشكل يلأم حاجاته، لذلك فالتنمية البشرية قديمة قدم الإنسان اذا لابد من التدريب لكي يعلم المتدرب مقدار وحجم المهام المنوط بها كونه. عنصر من عناصر التنمية البشرية التي تهدف الى تحقيق تنمية معين ويتم ذلك بالمعرفة والثقافة الشخصية، فاجتمع كلا من التدريب وتنمية الموارد البشرية في تطوير الإنسان.

يرجع التدريب لتطوير مهارة العاملين على أهمية متزايدة في عالمنا المعاصر باعتباره أحد المتطلبات الجوهرية لإحداث النقلة النوعية التي تساعد على اكتساب منظمات الأعمال لقدرة تنافسية في بيئة عالمية شديدة التنافسية مما يتطلب ضرورة العمل على إدراك الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية بأهمية عملية التدريب، حيث أصبح التدريب وإدارة التدريب جزء لا يتجزأ من القيادة والإدارة في كافة المنظمات وخاصة المنظمات الأكاديمية.

تحتاج عملية التدريب إلى قيادة فاعلة تقوم بشرح طبيعة التدريب المنشود وتشعر الآخرين بأهميته وتخلق لديهم الدافع للتطوير، فالقيادة الناجحة لديها القدرة على إيصال رؤيتها ورسالتها، وتحفيز الإدارة الوسطى على تولي زمام الأمور القيادية، كما أن القيادة الفعالة تتميز بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ك تفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، كما أنه يمكن من خلال القيادة فقط إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير، ويرى البعض أن القيادة الإلكترونية هي سبيل المنظمات المعاصرة للتغلب على كثير من المعوقات داخل المنظمة.

وتواجه المنظمات في عالمنا المعاصر الكثير من التحديات والتحولات المتسارعة التي تستلزم قيادة إدارية فاعلة وقادرة على قيادة عملية التدريب والتطوير البشرى وتوجيه مسارات العمل داخل تلك المنظمات وتوحيد جهود العاملين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

كما يعتبر تدريب الأفراد على مختلف مستوياتهم الوظيفية لزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير والتحسين في مهاراتهم بهدف تطوير المنشآت وزيادة كفاءتها مع زيادة رغبة المديرين والمشرفين نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم

لقيادة التطوير عن اقتناع كامل بأن حركة المجتمع متسارعة وأن تقدم وارتقاء الوسائل والأساليب التقنية التي تسود المجتمع وجميع العاملين فيه إنما تقتضي الموائمة في القيم والأهداف والأساليب والوسائل بين الإدارة والمجتمع الذي يحيط بها.

وتواجه منظمات اليوم تحديات كثيرة حيث أنها مطالبة برفع كفاءتها والاهتمام بالتطوير والتجديد وتحسين المنتجات والخدمات المقدمة بالإضافة إلى مواجهة المنافسة العالمية المستعرة، فلم يعد التعليم أو التدريب من خلال الرؤساء المباشرين يكفي لاكتساب المعرفة والمهارة التي يطلبها التطور السريع في المعرفة وهذا يرجع إلى التغير التكنولوجي السريع.

فتواجه المنظمات تحديات كبيرة في سبيلها لتحسين الأداء، ومن أبرز هذه التحديات زيادة المنافسة العالمية، وتقوم كثير من المنظمات بتدريب العاملين بها لرفع مهاراتهم ومعارفهم لمستويات الأداء المستهدفة، وعليه فإن المشكلة الأساسية التي يطرحها هذا البحث هي ضرورة وجود إطار محدد لضمان فعالية تطبيق الأساليب الحديثة للتدريب لرفع كفاءة العاملين.

وتؤكد منظمة العمل الدولية أن التعليم والتدريب المتواصل أمور أساسية ولكنها لا تكفي بذاتها لضمان تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة، وينبغي بالتالي أن تكون متسقة وأن تشكل جزءاً لا يتجزأ من السياسات والبرامج الاقتصادية والاجتماعية وسياسات وبرامج سوق العمل الشاملة.

فتعتبر عملية التدريب من أكثر نشاطات إدارة الموارد البشرية أهمية نظراً لأنها تنعكس على الأداء الفردي، وفي هذا السياق يلعب التدريب دوراً أساسياً في تحسين أداء الموظفين وصقل لمهاراتهم وزيادة كفاءتهم ونتيجة للتطورات التكنولوجية قد أصبح من الضروري أن يمتلك المتعلم مفاهيم التكنولوجيا الحديثة، وما يرتبط بها من خدمات التواصل الآمن مع الآخرين لذلك أصبح امتلاك المفاهيم التكنولوجية الحديثة هدفاً أساسياً تسعى إليه كل المؤسسات التعليمية، لما شهدته السنوات الأخيرة من انتشار للمستحدثات التكنولوجية.

مشكلة البحث:

الإستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والشبكة العنكبوتية (الإنترنت) أدى إلى توظيف العمليات الإلكترونية على مستوى كل من الحكومة والمنظمات والأفراد، وظهور ما يسمى بالتجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، العمل عن بعد الإدارة الإلكترونية وغيرها.

وفي ظل تنامي دور اقتصاد المعرفة زاد اهتمام المنظمات بالموارد البشرية بصفة عامة وعمال المعرفة بصفة خاصة لما لهم من دور حيوي في إكساب منظماتهم ميزة تنافسية مستدامة، ولتحقيق هذه الأخيرة ينبغي تجديد وتطوير معارف الموارد البشرية وتعزيز عملية التعلم لديهم من خلال التدريب المستمر.

والتدريب بالطريقة التقليدية (وجهها لوجه) يعاني الكثير من الصعوبات والمشاكل تتمثل في تعذر استيعاب العدد الكبير للعمال المطلوب تدريبهم مما يؤدي في الكثير من الأحيان إلى الاستفادة من التدريب على فترات متباعدة وبالتالي الحرمان من فرص الترقية والحصول على معارف حديثة استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة، بالإضافة إلى بعد مراكز التدريب مما يشكل عائقاً بالنسبة للظروف الاجتماعية للعاملين وللمرأة العاملة على وجه الخصوص، إضافة إلى ارتفاع تكاليف التدريب المباشرة وغير المباشرة، كلها عوامل ساهمت في تبني نمط جديد للتدريب يتمثل في التدريب الإلكتروني كمدعم للتدريب التقليدي ومطلب حتمي وضروري لمواجهة التحديات التي يفرضها الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات.

أسئلة البحث

ما المقصود بكل من تكنولوجيا المعلومات والتدريب الإلكتروني؟

ما دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة؟

ما هي معوقات التدريب الإلكتروني؟

أهداف البحث

يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١ - تقييم عملية التدريب وأثرها على زيادة كفاءة العاملين

٢ - التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق التدريب الإلكتروني.

٣ - تقديم مجموعة مقترحات وتوصيات يمكن من خلالها تفعيل وتحسين فرص تطبيق التدريب الإلكتروني.

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذا البحث وذلك من خلال إستخدام الطرق العلمية في جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها.

خطة البحث:

من خلا ما سبق تراي للباحث تقسيم البحث الى مبحثين على النحو الآتي:

المبحث الأول: التدريب والتنمية الإدارية

المبحث الثاني: الملامح الأساسية لسياسة الإعداد والتدريب

المبحث الأول

التدريب والتنمية الإدارية

يرتبط بعمليات التنمية الاقتصادية والتصنيع السريع في كثير من البلاد الآخذة بالنمو، مشكلة توفير الأعداد اللازمة من الإداريين الأكفاء الذين يتحملون أعباء التنمية، ووضع خطط التطوير الاقتصادي والاجتماعي موضع التطبيق.

وقد ساد الاهتمام بعمليات تنمية الإدارة Development Manag في الدول الآخذة بالنمو - ومنها الأقطار العربية - وتركز هذا الاهتمام في جهود كثيرة ومتعددة لتدريب العاملين بالجهاز الإداري على أساليب وطرق الإدارة.

ولقد كان الاعتقاد السائد حتى وقت قريب أنه لا جدوى من التدريب وذلك اعتماداً على فرض أساسي مؤداه أن القادة يولدون ولا يصنعون^١ ووفقاً لهذا المفهوم نجد روبرت هتشنز رئيس جامعة شيكاغو يؤيد النظرية التي ترى بأن إعداد الشخص للوظيفة العامة يبدأ بممارستها ثم يأتي إتقان العمل مع مرور الوقت؛ وهذا اعتراف بقصور دور الكليات والمعاهد والجامعات في تخريج موظفين ذوي دراية بوظائف الإدارة^٢.

وإذا كان الاعتقاد بأن الكفاءة الإدارية هي موهبة يتمتع بها البعض ويفتقدها البعض الآخر، وأن التدريب على القيادة هو مبدأ يتعارض مع الديمقراطية قد حظي بتأييد لفترة طويلة، إلا أنه لم يلبث أن تبين فيما بعد فساد هاتين الفكرتين، فالتدريب على القيادة لا يتعارض مع الديمقراطية، ولا يتعارض معها إلا في صورة واحدة هي القيادة الاستبدادية؛ بل على العكس من ذلك "إن خلق القائد الكفء الناجح لا غنى عنه للديمقراطية" وهذا ما تنبه له المهتمون بقيادة الجماعات في الصناعة والتربية وغيرها من منظمات النشاط الاجتماعي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فقد تبين أن قدرة الشخص على النجاح كقائد لا ترجع إلى عوامل فطرية في

١ د. كمال دسوق، سيكولوجية إدارة الأعمال، الأنجلو مصرية، القاهرة، ١٩٦١ ص ٣٢٤

٢ فريتز مورشتين، دولة الإدارة، ترجمة إبراهيم البرلسي، القاهرة، يناير ١٩٦٣، ص ٢٢

شخصيته بل إلى مهارات مكتسبة في سلوكه واتجاهاته، وفي الجو الصالح الذي يهيئه للأفراد الذين يعملون تحت قيادته^٣.

ويؤيد هذا الاتجاه الأخير الغالبية العظمى من كتاب الإدارة الأجانب، وعلى سبيل المثال نجد أحدهم يؤكد ذلك حين يقول: "إن المديرين والمنفذين الناجحين يصنعون ولا يولدون" كما يشير إلى أن هذه النتيجة قد قوبلت الآن بالتأييد من جانب القادة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأصبحت تمثل الأساس الذي يعتمد عليه في إعداد المئات من برامج التنمية الإدارية، بقصد إعداد وتنمية الكفاءات الإدارية التي تحتاج إليها البلاد^٤.

كما يجيب براون على السؤال الذي طرحه للمناقشة في كتابه "الإدارة والمجتمع" عما إذا كانت الإدارة قابلة للتعليم والتدريب فيقول: إنها ممكنة بل يجب أن تكون كذلك وإلا فإن الإدارة في ظل الظروف العصرية المعقدة سوف تلقى فشلها.

وإذا كان هذا هو رأى أساتذة الإدارة الأجانب، فإننا نجد أساتذة الإدارة العرب أيضاً يؤيدون هذا الاتجاه ويؤمنون بأسلوب التنمية المعجلة عن طريق التعليم والتدريب وغيرها من أساليب التنمية الإدارية ويعارضون بشدة نظرية التنمية التلقائية أو التنمية بمرور الوقت.

ويؤكد أحد هؤلاء الأساتذة هذا الاتجاه حين يقول: "في نطاق دراسات الإدارة والتنظيم أصبح الاعتقاد بوجود إداريين موهوبين أو عباقرة يقل تدريجياً لتحل محله الدراسات المتخصصة في كيفية تهيئة الظروف المناسبة لتنمية الإداريين، والاستعداد بشكل مستمر لمواجهة متطلبات الإدارة والتنظيم من الإداريين الأكفاء^٥، كما يرى آخر بأن استنتاج البعض أن الإدارة موهبة إنسانية يتمتع بها البعض ويفتقدها البعض الآخر هو استنتاج خاطئ، ويدلل على خطأ هذا الزعم أن الاستنتاج بما هو مشاهد من أن الإدارة العامة قد ارتفع مستواها إلى درجة بعيدة في الدول التي أخذت بأسلوب التدريب وبالاعتماد في شغل الوظائف الإدارية على خريجين من أقسام الإدارة العامة في الجامعات والمعاهد المعنية بهذه الدراسات^٦، كما يرفض ثالث بحزم هذا الاتجاه

٣ د. كمال دسوقي: المرجع السابق، ص ٣٢٥

٤ Dále yoder and others' Handbook of personnel management " Section 10. N. Y 1958' P. 2.

٥ د. أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٥٨٨

٦ د. محمد توفيق رمزي، مذكرات في علم الإدارة العامة، قسم الدراسات العليا، جامعة القاهرة، ١٩٦٠، ص

حين يرفض الغرض الذي تقوم عليه نظرية النمو التلقائي أو الطبيعي . والذي يقوم . على أساس أن التغيير لا يحدث إلا خلال عملية تاريخية بطيئة لا تتسع كثيراً لأية إجراءات واعية تستهدف أحداث التغيير المطلوب^٧.

وإذا كان ما سبق عرضه من آراء حول كل من أسلوب النمو التلقائي أو الطبيعي وأسلوب التنمية المعجلة القائمة على أساس التخطيط العلمي، سواء من جانب أساتذة الإدارة العرب أو الأجانب يوضح لنا أن الطريق إلى رفع كفاءة الجهاز الإداري وتنمية إمكانياته ومعالجة مشكلاته هو في الأخذ بأساليب التنمية الإدارية المعجلة والتي يحتل التدريب ركناً أساسياً فيها بما يتضمنه ذلك من محاولة إكساب الجهاز الإداري صفات جديدة تتلاءم مع احتياجات التنمية، فإننا نرى أن هذا الجدل أو بمعنى أدق الخلاف في وجهات النظر إنما يعبر عن مرحلتين تاريخيتين متتاليتين، في المرحلة الأولى، كان الاعتقاد سائداً بأن الإدارة لا تعدو أن تكون موهبة فطرية، وبالتالي فلا محل لأية جهود من شأنها رفع كفاءة العاملين بالإدارة.

أما المرحلة الثانية، وهي المرحلة الحالية فقد أصبح الاعتقاد بإمكانية تنمية المديرين عن طريق أساليب التنمية الإدارية المتنوعة، إنما هو اعتقاد لا يرقى إليه شك، وهذا هو ما يتبناه الآن المسؤولون في الدول الآخذة بالنمو ومنها الأقطار العربية.

وبرغم أهمية عمليات التدريب الإداري وضرورتها لمقابلة كثير من احتياجات المنظمات، إلا أنها لا تمثل عملية التنمية الإدارية المتكاملة، وإنما التدريب الإداري - كما ذكرنا - يمثل مرحلة هامة وأساسية من مراحل مختلفة ومتراكمة تمثل مدخلاً متكاملًا لعملية التنمية الإدارية.

ويرتكز نهجنا هنا على افتراض أساسي - هو أن جهود التدريب الإداري في الدول الآخذة بالنمو - ومنها الأقطار العربية - لن يكتب لها النجاح والفاعلية إلا إذا انتظمت في خطة متكاملة للتنمية الإدارية وطويلة الأجل تقوم على عناصر أساسية هي:

أولاً - التخطيط العلمي السليم للقوى العاملة.

٧ د. أحمد فؤاد شريف، إعداد مديرين جدد للقطاع العام سلسلة دراسات المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة،

ثانياً - الاختيار السليم للعاملين بالجهاز الإداري.

ثالثاً - التدريب العلمي والعملية للعاملين - سيما المديرون منهم أساليب وطرق الإدارة الحديثة

رابعاً - توفير الأشراف والتوجيه والحوافز المناسبة للعمل الإداري.

خامساً - اتباع أساليب علمية لتقويم الأداء وتحديد مدى فاعلية الإنجازات التي يحققها العاملون.

سادساً - توفير المناخ المناسب للعمل الإداري، وتهيئة إمكانيات التنقيف المستمر للعاملين في هذا المجال.

هذه المراحل المختلفة تترابط متكاملة لتشكل عملية التنمية الإدارية، وأن العامل الأساسي من عوامل ضعف جهود التنمية الإدارية في أغلب الدول الآخذة بالنمو، وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف المطلوبة هو عدم وجود نظرية عامة أو مفهوم شامل للعملية^٨.

إن غياب مثل هذا المفهوم الشامل للتنمية الإدارية أدى إلى النتائج الأساسية التالية:

(أ) تركيز جهود التنمية الإدارية في عملية التدريب الإداري، والخلط بين مفهومهما

(ب) تركيز جهود التدريب الإداري في أسلوب إلقاء المحاضرات.

(ج) إنعدام الربط بين محتوى التدريب والاحتياجات الحقيقية للمنظمات المختلفة من الكفاءات الإدارية.

(د) ضعف الرابطة بين ما يدور في قاعات الإعداد والتدريب وبين واقع التطبيق والممارسة العملية في منشآت ومؤسسات الجهاز الإداري.

٨ نورة بنت محمد بن عبد العزيز، دور التدريب التحويلي في إعادة تنمية القدرة المهنية في ضوء التجربة اليابانية وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، ج ٧١، ٢٠٢٠، ٤٥١ - ٤٨٠

(هـ) عدم القدرة على الاستفادة من أساليب ووسائل التدريب الحديثة والمتطورة بشكل حاسم يتناسب مع احتياجات المنظمات لكل موقف تدريبي.

إن النجاح في عملية تنمية الإدارة يتوقف على وجود مثل هذا الإطار العام أو المفهوم الشامل الذي يساعد على توجيه العمل والنشاط في مجال التنمية الإدارية، كما يعتبر أساساً ومعياراً لتقويم الإنجازات المحققة في هذا السبيل^٩.

ونحن لا نرى أن مثل هذا الإطار العام أو المفهوم الشامل سيبقى جامداً غير متطور، بل العكس فإن استمرار التجربة وتنوع الخبرات المكتسبة سيساعد على اختيار هذا المفهوم وتعديله وتطويره باستمرار، وهذه هي صفة العلم، إذ يبحث عن الحقائق والتعمق في تحليل العلاقات القائمة بينها، ومن خلال التجربة والبحث يتطور العلم وتتقدم المعرفة الإنسانية وعملية التنمية الإدارية نشاط مستمر ومتكامل حيث يتوقف النجاح في أى مرحلة من مراحلها على الأداء الصحيح للمراحل السابقة.

٩ د. على السلمي، عملية التنمية الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٧٠، ص ٦

المطلب الأول

نشأة التدريب وتطوره

إن تاريخ التدريب قديم قدم الحياة نفسها. فعندما توصل الإنسان إلى اختراع الوسائل والأدوات والأسلحة والملبوسات وأماكن السكن، فإن الحاجة إلى التدريب ظهرت واضحة سيما مع تقدم الحضارة والمدنية، والعلم الذي زود به الإنسان مكنة من السيطرة على الظروف المحيطة به، وقد تم ذلك بواسطة نماذج سابقة ومهيئة على أسس علمية من أجل تطوير المعلومات. والمهارات ومن خلال هذه الوسائل أمكن تسمية عمليات التنمية بالتدريب.

وعندما استلم الجيل الآخر هذه الرسالة بنجاح، يمكننا القول بأن التعليم قد اتخذ مكانه، ونقلت هذه المعلومات والمهارات وتم تطويرها، والاعتقاد العام أن الإنسان بدأ يجمع المعلومات ويفكر بأفق واسع منذ بداية العصر الحجري وذلك لأسباب موضوعية استدعت ذلك: إن التنقيب المستمر عن الآثار بين قطع الطابوق والطين والتي توضح معالم الحياة القديمة التي كان يحياها الإنسان قبل ٦٠٠٠ سنة أو أكثر يتبين الدور الذي لعبه التعليم والتدريب، في تقدم الحضارة والمدنية، أن القصر السومري في كشن في منطقة الهلال الخصيب والذي بني قبل ميلاد المسيح بـ ٣٥٠٠ سنة يوضح طريقة استخدام القدماء للطابوق والطين، وتوضح لنا كتابات المؤرخين أيضاً أن برج بابل هو الآخر كيف بنى بالطابوق والطين، كذلك التصميم المدهش والصنع المتقن للآهرامات والمعابد القديمة في مصر. هذه الآثار التاريخية العظيمة تمثل جزءاً من تاريخ عمال الأحجار والفنانين وعلماء تلك العصور.

والذي يجب أن يبقى عالماً في الأذهان أن الحضارة القديمة لم تمد الحرفيين ولا الفلاحين بالقراءة والكتابة، لذلك فإن المعلومات والمهارات المهنية تم نقلها عن طريق التأهيل المباشر فقط، وهكذا كان نظام التدريب حيث أن الشخص ذو الخبرة ومن خلال معلوماته ومهاراته يستطيع أن يغرس روح العمل في الشخص المبتدئ، والذي بعد فترة سيصبح مساعداً له.

لقد أرسى نظام التدريب وتم ضبطه بـ ٢١٠٠ سنة قبل ميلاد المسيح عندما كانت هناك بعض القواعد والضوابط موجودة في شريعة حمورابي، وهو - أي نظام التدريب - لم يكن محدداً بمهنة معينة، فقد كان يشمل الطب والقانون والثقافة وغيرها

وعموماً يمكن القول مع العديد من المفكرين والمهتمين بالتدريب أن عام ١٧٥٠ ميلادية يمكن اعتباره التاريخ المختار للفصل بين عهدين للتدريب، الأول والذي أشرنا إليه وكيف كان يتم؛ أما العهد الثاني والذي يبدأ أثناء ظهور الثورة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية من أثر كبير في النتاج الفكري والإنساني^{١٠}:

والتدريب الإداري لم يتخذ شكل مشكلة من مشكلات السياسة العامة لأية دولة أو مؤسسة من مؤسساتها في المراحل الأولى للنمو الصناعي، ففي أولى مراحل هذا النمو كانت الإدارة مرتبطة بالملكية وكان التدريب بطريقة عرضية، فالمدبرون - الذين هم أصحاب الأعمال - يتلقون ما يتاح لهم من المعارف والمهارات أثناء أدائهم لأعمالهم، وكان التدريب في هذه المرحلة عملية اجتهدية حافظها الأول هو رغبة رجال الأعمال كأفراد في تحقيق أقصى حد من الأرباح من مشروعاتهم^{١١}، وإذا جاز لنا القول بوجود جهد منظم في مجال التدريب والتنمية الإدارية في تلك الفترة فإنه كان جهد الآباء في بث بعض حماسهم ومفهومهم لإدارة الأعمال كمهنة في نفوس أبنائهم. ولو أن التجارب أثبتت أن هؤلاء الأبناء عجزوا عن مجاراة أو منافسة رجال الأعمال الجدد الذين اضطروا تحت ضغط الظروف إلى تنمية أنفسهم، كما أن جهود المؤسسات العلمية في تلك المرحلة اقتصر على معاونة أى شخص بالقدر المحدد التعليم الذي يسمح له بمزاولة مستقبل مهني، ولم تبذل جهداً علمياً في مجالات تنمية مهنة الإدارة^{١٢}.

تطور الأمر في المرحلة التالية نتيجة تطوير حجم الوحدات الإنتاجية تصعب عملياتها، حيث أصبحت إدارة هذه الوحدات تحتاج إلى مجموعة من المديرين ذوي المهارات الخاصة للعمل كمساعدين لرجل القمة يشاركونه مسؤولية: اتخاذ القرارات وإدارة أعمال المنظمة ومع هذا فإن هذا فإن أحداً من رجال الأعمال لم يفكر في إمكان البدء في عملية منظمة لإعداد وتدريب الأفراد الذين يكونون فئة المرشحين المحتملين لشغل الوظائف والأعمال الجديدة، بل لجأ هؤلاء الرجال في اختيار مساعديهم إلى البحث سواء داخل منظماتهم أو خارجها - عن الأفراد الذين

10 Gloyd S, steinnet's Training and development Handbook "A. S. T. D. New' York' 1967' pp'- 1-8. "

١١ هوارد سميث، (ترجمة سمير فهمي) دراسة مقارنة التنمية الإدارية في الولايات المتحدة والاتحاد السوفين، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة سنة ١٩٦٢ ص ٨.

12 L. Allen,' What makes For Succesful Excutive dev— (~) elopment? Churden-sherman N, Y 1961. P 169.

يمكن إسناد هذه الوظائف الجديدة لهم وضمان اضطلاعهم بأعبائها بطريقة مرضية نتيجة لاكتسابهم المهارات عن طريق الخبرة العملية السابقة^{١٣}.

وكانت وجهة النظر السائدة أن الشخصية يكتسب القدرة على العمل الإداري بالتعرض للخبرة العملية بادئاً بالمراكز البسيطة في بداية السلم ثم يرتقي إلى المراكز العليا ذات المسؤولية^{١٤}، فعبء التدريب في هذه المرحلة كان يقع على الفرد نفسه متخذاً من سلوك رؤسائه أو من يعمل تحت قيادتهم نمطاً أو مثلاً أعلى لتنمية نفسه، أي أن أحداً لم يتصور نمطاً لتدريب العاملين بالإدارة أو يفترض أساساً إمكان استخدام الطريقة العلمية في التدريب كحل مقبول لمشكلة شغل الوظائف المتزايدة في المنظمات وبكفاءة مطلوبة.

ولقد بدأت ضرورة الاهتمام بالتدريب الإداري تتضح نتيجة للنمو الصناعي والتطور الكبير الذي أعقبه، فقد حدث نتيجة النمو السريع في الميدان الصناعي وقيام المشروعات الجديدة، ودخول الكثير منها في مجالات الصناعة - التي تتكشف عنها الاختراعات الحديثة - أن زاد الطلب على الكفاءات الإدارية

وعمت الشكوى في كل مكان من النقص الحاد في الأفراد المؤهلين وقلة الموارد

التي تدمهم، وظهرت الثغرة بين ما هو مطلوب من هذه الكفاءات وما يمكن الحصول عليه منها، فما من شك أن الكفاءة الإدارية أصبحت عندئذ سلعة نادرة، لأن المهارات والقدرات والمفاهيم اللازمة لنجاح الإدارة أصبحت أكثر تعقيداً، ولأن فرص اجتذاب المديرين الناجحين الذين تم إعدادهم وتطويرهم عن جهود الآخرين أصبحت محدودة^{١٥}.

ويتضح إذن للقائمين على الأعمال في هذه المرحلة أن الإدارة العلمية أصبحت مهنة متخصصة، وأنه لم يعد كافياً الاعتماد على الظروف وحدها لسد احتياجات المنظمة من الكفاءات الإدارية. وكنتيجة لهذا كان لا بد من استنباط بعض الأساليب الحديثة التي تمكن من الحصول على هذه الكفاءات المطلوبة.

13 F. Dephillips and others, Management of training Program, Homewood illinois, Richard D. Irwin Inc. N.X, 1960, pp 25-36

14 H' Koontz and Q, dounell' Principles of Management "McGraw Hill Com" Y, 1968 'P' 359,

15 W, Scott, Human relations in management, Home Wood Richard D.I. win. In: Y. 1962. PP. 413-415.

ومنذ قيام الحرب العالمية الثانية تزايد الاهتمام بالتدريب الإداري بشكل مطرد ويرى البعض^{١٦} أن أكثر من ٨٠% من هذا النشاط قد تم بعد الحرب والتي كان لها الأثر الأكبر في إبراز ضرورة الاهتمام بالتدريب.

إن الطلب المتزايد غير المتوقع على القوى العاملة ذات الكفاءة من المستويات الإدارية المختلفة، وعجز القائمين بالإدارة في تلك الفترة عن مسايرة التطورات الحديثة في مواجهة المشكلات التنظيمية والإدارية التي نتجت عن التقدم الفني والمنافسة - لا شك أن كل هذا - هو ما نشأ نتيجة للحرب العالمية الثانية وكان له الأثر الهام في بدء سلسلة من التطورات الجوهرية ذات الأثر الملموس في مجال تدريب العاملين بالإدارة وتنميتهم، ففي خلال الحرب الثانية والفترة التي أعقبتها مباشرة، كانت المشروعات تعد برامج سريعة تشمل مناهج تهدف أساساً إلى تزويد صغار المديرين وخريجي الجامعات الجدد بخبرات عمل خاصة لمحاولة إحداث تقدم سريع لقدراتهم، فكانت الأهداف هي الوصول إلى مجموعة من الأفراد ذوي قدرات مرتفعة عن طريق إعطائهم تدريباً خاصاً وكثيفاً حتى يستطيعون أن يتقدموا بسرعة لملء المناصب الإدارية الشاغرة.

ومن الجهود البارزة في تلك الفترة البرنامج اللذان قدمتهما إدارة التعليم الأمريكية خلال الحرب العالمية الثانية واللذان كان داخل الصناعة لهما الأثر الكبير في مجال التدريب وهما:

- البرنامج الأول: برنامج التدريب

- البرنامج الثاني: برنامج تدريب المهندسين والعلميين والإداريين خلال الحرب

وقد نما هذان البرنامجان تحت ظروف اضطرارية طارئة وأتاحا تدريباً لعشرات الآلاف من العاملين في الحقل الصناعي والإداري خلال فترة الحرب، وما زال هذان البرنامجان وما أدخل عليهما من تعديلات يستخدمان إلى يومنا هذا، كذلك ما بدأت جامعة هارفرد في مجال التدريب الإداري تحت الطالب الملح خلال فترة الحرب وهو البرنامج الذي أنشئ لإعداد المديرين ومدته (١٣) أسبوعاً واستمر بعد انتهاء الحرب^{١٧}.

16 R. Saltonstall Hnman reltaions in Administration McGrow Hill Inc. Y. 195). PP. 414-415.

17 F. Derhillips and others, op. cit; p 3.1.

ومع بداية منتصف القرن العشرين عندما قلت الحاجة إلى هذه البرامج السريعة وخفت حدة طلب المنظمات لملى الوظائف الرئيسية الخالية بدأت برامج التدريب توضع موضع الدراسة والتحليل والنقد وتزايد الإحساس بضرورة وأهمية التدريب لكل المستويات الإدارية وليس لمجموعة الإداريين المبتدئين فحسب، وبدأت المشروعات تتأكد من أهمية عمال الإدارة لما على أساس وجود حالة

طوارئ. كما كان الوضع أثناء الحرب، بل كعملية إدارية مستمرة وكجزء متكامل من أعمال المنظمة حتى تستطيع أن تؤدي الأخيرة دورها في عملية التنمية بشكل متزايد، وهكذا تطورت أهداف التدريب الإداري وتبع ذلك بالضرورة تطورات في كافة جوانب العملية التدريبية^{١٨}.

و من العرض السابق لنشأة وتطور التدريب يتضح أن التدريب الإداري مر ولا يزال يمر بتغييرات أساسية، فهو نشاط يتجدد ويتطور بصورة مستمرة في ضوء ما تمليه الظروف والأوضاع المحيطة بالإدارة في دولة ما، وتشير تقارير الخبراء الدوليين في الإدارة العامة إلى عوامل كثيرة تبرز أهمية التدريب وأثره في رفع كفاءة العاملين بالإدارة في الدول الجديدة الآخذة بالنمو، والتي ترجع إلى الحاجة لتجديد الإدارة لمواجهة التطورات الاقتصادية والاجتماعية، والتوسع السريع في الأعمال والأعباء التي تدعى الإدارة للنهوض بها وافتقار هذه الدول بصفة عامة إلى الأفراد المدربين^{١٩}.

ومن هنا فإن التدريب الإداري يحتل أهمية خاصة بين الأنشطة الهادفة إلى تنمية الإدارة ورفع كفاءة العاملين بها.

18 R. Stolz," Management development where does it stand today?" South western publishing Com, ohio, 1951, p. 188

١٩ د. حمدي أمين عبد الهادي، نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، مرجع سبق ذكره ص ٣٢٧.

المطلب الثاني

مفهوم التدريب الإداري

إن محاولة وضع تعريف أو مفهوم واضح ومحدد للتدريب الإداري يعتبر - في تقديرنا - أمراً في غاية الأهمية، حيث أن مثل هذا المفهوم يمثل

الأساس الحقيقي والموضوعي لتخطيط النشاط التدريبي من ناحية، كما أنه المصدر الأساسي عند متابعة وتقييم التدريب بهدف الوقوف على مدى كفاءة أنشطته وقياس فائدته من ناحية أخرى.

لذلك يمكن القول - دون مغالاة - أن عاملاً أساسياً من عوامل تخلف الجهود التدريبية في الدول الآخذة بالنمو - ومنها مصر ودولة الكويت - وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها يرجع - بالإضافة إلى عوامل أخرى - إلى عدم وجود مفهوم واضح ومحدد للعملية التدريبية.

ورغم الصعوبات التقليدية التي تعترض وضع التعاريف بصفة عامة إلا أننا في هذا المقام سوف نحاول ذلك جاهدين.

وبادئ، ذى بدء سنتناول المجالات التي يسعى التدريب إلى تنميتها في العاملين بالجهاز الإداري، ومستويات العمل المختلفة التي يشملها في المنظمة، كمحاولة لتوضيح معنى التدريب الإداري وكمقياس يمكننا على أساسه مناقشة آراء كتاب الإدارة له، وصولاً إلى المفهوم العلمي السليم الذي نريده للتدريب الإداري.

وفيما يلي عرض لكل من مجالات التدريب الإداري ومستويات العمل التي يشملها^{٢٠}:

(أ) تنمية المعرفة والمعلومات:

٢٠ د. على السلمي: التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٧٠، ص ٥

لطفي راشد، التدريب الإداري، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة، د.ت، ص ٧

ويقصد بها كافة المعلومات التي يجب الإلمام بها لممارسة العمل، وما ذلك من معرفة للنظام واللوائح المطبقة، وطرق العمل ومعرفة الاختصاصات والمسئوليات والواجبات وعلاقات العاملين.

(ب) تنمية المهارات والقدرات:

ويقصد بها تنمية المهارات والقدرات والاستعدادات التي لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة.

(ج) تنمية السلوك والاتجاهات:

وهي مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء معينة، والتدريب يعمل على تحسين هذه الاتجاهات حتى يتخذ صاحبها موقفاً إيجابياً نحو العمل، ويظهر هذا الموقف الإيجابي (أو المسلك الذهني الإيجابي) في حماس العامل نحو عمله وغيرته عليه والإخلاص له والاهتمام به، والتعاون مع الزملاء وما يصحب ذلك من أحاسيس تدفع العامل إلى الاندماج في مجموعة العاملين والسعي إلى أداء العمل بكفاءة.

بقي لنا أن نؤكد أن التدريب يجب أن يشمل جميع المستويات الإدارية داخل التدرج الهرمي، فهو - كما ذكرنا - لا يقتصر على فئة من العاملين دون غيرها بل يعد لتنمية جميع العاملين في مختلف مستوياتهم ووظائفهم حتى أصبح يشمل المستويات الإدارية العليا، ويبدو واضحاً من المجالات التي يسعى التدريب إلى تنميتها وتحسينها، أنها تشمل كافة مستويات العمل بالمنظمة.

وبعد أن تناولنا المجالات التي يسعى التدريب إلى تنميتها في العاملين بالجهاز الإداري، نناقش التعريفات التي سبقت له من بعض كتاب الإدارة:

١ - يعرفه Dalton Mo Farland^{٢١} ويقول: «إن الهدف من تدريب الإداريين ليس هو خلق إداريين خارقين ولكن الهدف هو توسيع وزيادة المهارات والقدرات والمفاهيم اللازمة لمشروع الأعمال الحديث.

21 Management principles and practicies," Macmillan Com (1) N.Y. 1964, p. 483.

وهذا التعريف يغفل جانباً هاماً من جوانب العملية التدريبية وهو الجانب السلوكي، حيث يعتبر التدريب مجرد زيادة مهارات ومعلومات لازمة للمنظمة، وبالتالي لا مجال للأخذ به.

٢ - ويعرفه مصطفى طنطاوي^{٢٢} (بأنه الطريقة التي تساعد العاملين للوصول إلى طريقة العمل المثلى في عملهم الحاضر أو القادم بتنمية عادات وأفكار وحركات ومهارات صحيحة فيهم بواسطة تزويدهم بعمل أو معلومات أو مهارات فنية).

وهذا التعريف بالإضافة إلى ما ينقصه من دقه في الصياغة فإنه بتطبيق المقياس الذي سبق وأوضحناه وما يتضمنه من عناصر (معلومات، ومهارات، واتجاهات) فإنه يقصر عملية التدريب على إحداها فقط، ومن ثم تكون عاجزة عن تحقيق الأهداف المرجوة منها.

ويعرفه البعض^{٢٣} بأنه، «عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء وزيادة إنتاجه بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق».

ومن هذا التعريف يفهم التدريب على أنه تحصيل معلومات ومعارف مما يجعل العملية التدريبية تشكل في ضوء هذا المفهوم فيصبح الهدف من التدريب تزويد المتدربين بأكبر قدر من المعارف والمعلومات، وبالتالي يصبح منهج التدريب ومحتوياته متضمناً موضوعات نظرية - سيما وأنها نرى أن الخبرات يتم نقلها من المدرب إلى المتدرب عند وجود خطوط ارتباط واتصال بينهما لتتم عملية الانتقال - كما تأخذ طرق التدريب وأساليبه طابع المحاضرات ومن ثم يصبح التقويم هو قياس مدى ما حصله المتدرب من معلومات، بمعنى آخر يمكن فهم التدريب من هذا التعريف على أنه مطابق للتعليم ولا فرق بينهما في حين أن هنالك فرقاً بين التعليم والتدريب من حيث محور العملية وهدفها.

٢٢ د. مصطفى طنطاوي، أهمية التدريب، برنامج العلاقات الصناعية، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة،

١٩٦٧

٢٣ محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة ١٩٧٣، ص ٢٩

ويمكننا بعد هذا العرض لأهم المفاهيم التي وردت بشأن التدريب الإداري نستنتج المكونات الأساسية التي ركزت عليها هذه التعريفات، وذلك بهدف الخروج منها بمفهوم يتناسب مع المنهج الذي نريده لهذه الدراسة، ومن الممكن القول بأن هذه المكونات تتلخص بالآتي:

١ - زيادة وتطوير المعلومات

٢ - زيادة وتطوير مستوى المهارة اللازمة لأداء العمل

٣ - محاولة التأثير على سلوك واتجاهات المتدرب بما يتفق وصالح العمل.

٤ - ارتفاع مستوى الأداء سواء للفرد أو المنظمة التي ينتمي إليها.

٥ - أن هذا التطوير يجب أن يتم بأسلوب على مخطط سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى القومي.

وبعد هذا العرض لجوانب العملية التدريبية ومجالاتها ومستوى العاملين الذين يشملهم التدريب ومناقشة آراء الكتاب ومفاهيمهم للتدريب الإداري، نرى التعريف التالي له والذي يتفق وما أوضحناه له من مفهوم، وهو "عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها.

المطلب الثالث

مفهوم التدريب الإلكتروني

إن بداية بروز مفهوم التدريب الإلكتروني كان في عام ١٩٣٠؛ ففي الحرب العالمية الثانية كانت هناك حاجة لتدريب أعداد كبيرة من القوات، فالحرب خلقت مشاكل تدريبية عديدة حيث كان آلاف المجندين الجدد بحاجة إلى تدريب سريع ومتقن على الأسلحة المتطورة، وبذلك كان أول استخدام للتدريب الإلكتروني كان من خلال الفيلم التدريب الجنود^{٢٤}، وعليه يمكن القول إن القطاع العسكري منذ عام ١٩٦٠ تبني فكرة التدريب الإلكتروني ويعتبر بذلك من أوائل القطاعات التي تبنت هذا النظام وتلاه قطاعات أخرى مثل التعليم والتدريب والأعمال.

فأصبح التدريب الإلكتروني خيار إستراتيجي لتنمية وتطوير الموارد البشرية نظراً لكونه من أهم محاور تطوير العمل ونجاح المؤسسات وزيادة كفاءات الأفراد العاملين وذلك لما له من فوائد ومزايا عديدة، ولقد تعددت التعاريف في كثير من الأبحاث والكتب والمؤلفات، والتي لم تتفق على تعريف شامل وواضح له، ولذلك يمكن تعريف التدريب الإلكتروني على النحو التالي:

فيرى حمد بن محيا المطيري أنه لا يوجد فرق بين التدريب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني من حيث الأدوات والوسائل والتقنيات المستخدمة إنما الفرق بينهما يكمن في نوع الفئة المستفيدة من عملية التدريب والتعليم؛ فالتدريب موجه لفئة العاملين المتدربين والتعليم يكون موجهة للطلاب المتعلمين^{٢٥}.

وحسب Marie Prat إن التعليم الإلكتروني (e-learning) والتدريب الإلكتروني (e-formation) لهما نفس المعنى^{٢٦}، ويؤيده Barbara Carners بقوله إن التدريب الإلكتروني

²⁴ Edward T. Chen, Successful E-Learning in Corporations, Communications of the IIMA, Vol 8, No 2, 2008, PP 45-54.

^{٢٥} حمد بن محيا المطيري، متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدربين، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢، ص ٣١.

²⁶ Marie Prat, e-learning réussir un projet: Pédagogie, Méthodes et outils de conception, déploiement, évaluation, Edition ENI, France, 2008, P 5

(e-training) والتعليم الإلكتروني (e-learning) لهما نفس الدلالة، لكن الأغلبية يستخدم التعليم الإلكتروني بدل من التدريب الإلكتروني^{٢٧}.

وللأسباب المذكورة، ونظرا لوجود تباين كبير بين المدلولين وبحكم أن هذا العمل ينصب على فئة العاملين فقد وقع اختيارنا على مصطلح التدريب الإلكتروني بدلاً من التعليم الإلكتروني لإزالة الالتباس وتكريساً للمصطلحات ذات الدلالة الإدارية.

وفيما يلي نستعرض أهم التعاريف المقدمة للتدريب الإلكتروني:

- التدريب الإلكتروني هو تسهيل وتدعيم التدريب من خلال استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات^{٢٨}.
- التدريب الإلكتروني هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتصميم وتنظيم ووضع تحت تصرف المستخدمين، والمتدربين، وحدات والدورات التدريبية وفقاً لاحتياجات تطوير كفاءات المنظمة^{٢٩}.
- التدريب الإلكتروني هو استخدام تكنولوجيا الاتصالات كوسيلة لتقديم التدريب للأفراد في مكان العمل^{٣٠}.
- حسب اللجنة الأوروبية التدريب الإلكتروني هو استخدام التكنولوجيات الجديدة من الوسائط المتعددة والإنترنت لتحسين نوعية التعلم بتيسير الوصول إلى الموارد، والتبادلات، والخدمات، والتعاون عن بعد^{٣١}.

27 Barbara Carners, Making e-learning stick: Techniques for easy & effective transfer of technology supported training, ASTED press, USA, 2012, P 2.

28 Mihai C. Bocarnea et al, Online instruments, data collection, & electronic measurements: Organizational advancements, IGI Globale, Hershey, USA, 2013, P 311

29 Claude Blanche Allégre, Anne élisabeth Andréassian, Gestion des ressources humaines: Valeur de l'immatériel, 1ere édition, De Boeck, Bruxelles, 2008, P 170.

30 John Martin, Organizational Behaviour & Management, 1st edition, Thomson Learning, London, 2005, P 195.

31 Stephan Atsou et al, L'e-learning une solution pour votre entreprise! Edipro, Belgique, 2009, P 30.

- التدريب الإلكتروني هو طريقة التدريب والتنمية لتحسين المعرفة والمهارة وكفاءات العاملين، حيث العاملين المشاركين ليسوا حاضرين جسدية مع المدرب^{٣٢}.
- التدريب الإلكتروني يسهل عملية تقديم المحتوى التدريبي عبر الإنترنت، مما يساعد في تجاوز العوائق الجغرافية بين المدرب والمتدرب، وهو نظام تدريبي بين متدربين ومدرسين يفصلهم المكان والزمان، من أجل تمكين الأفراد من التدريب والتغلب على ظروف الوقت والمكان^{٣٣}.

بناء على ما سبق نستنتج أن التدريب الإلكتروني يتميز بالخصائص التالية:

- يوظف التدريب الإلكتروني تكنولوجيا المعلومات لتدريب الأفراد.
- يعتبر التدريب الإلكتروني بمثابة حل للمشاكل التي يعاني منها التدريب التقليدي.
- يتميز التدريب الإلكتروني بالرباعية التالية: أقل جهد، أقل تكلفة، أعلى جودة، المرونة (في أي وقت Any Time، من أي مكان Any Place، في أي اتجاه Any Path، بأي سرعة Any Pace).
- بهدف التدريب الإلكتروني إلى تنمية المعارف والمهارات لتطوير كفاءات المنظمة وتعزيز الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.

32 Tapomoy Deb, Op-Cit, P 479

٣٣ عبد النواب عبد اللّاه عبد النّواب، أحمد حسين عبد المعطي، التدريب الإلكتروني كمدخل للتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: تصور مقترح، مجلة الثقافة والتنمية، العدد ٧٠، جويلية، ٢٠١٣، ص ٢١-٤٠.

المبحث الثاني

الملامح الأساسية لسياسة الإعداد والتدريب

إن الإدارة وأساليبها وسلوكها - في تصورنا - هي نتائج البيئة التي تعمل فيها، بما في ذلك العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ولما كانت البيئة تختلف من قطر لآخر وتختلف تبعاً لذلك عقلية الإنسان وفلسفته وأهدافه فمن الطبيعي أن يختلف النظام الإداري من بيئة إلى أخرى وتختلف معه طبيعة المشاكل التي يواجهها.

وفي ضوء ما تقدم يمكننا القول إن الدول الآخذة بالنمو - ومنها الأقطار العربية - تواجه بعض العوامل المشتركة التي تلعب دوراً مماثلاً وإلى حد كبير في تحديد بعض المعالم والسمات للمشاكل الإدارية التي تعوق عملية التنمية الإدارية.

وسنحاول في هذا المبحث تحديد بعض العوامل البيئية التي نعتقد بصلتها وتأثيرها على ظهور العديد من معوقات التنمية الإدارية ثم نحدد هذه المعوقات والحلول التي نراها وبخاصة ما يتعلق باستراتيجية التدريب الإداري.

المطلب الأول

معوقات التدريب والتنمية في الوطن العربي

لم تبرز مشكلة التنمية الإدارية تجديداً كمشكلة عربية معاصرة إلا في السنوات القليلة الماضية، والتنمية الإدارية بمختلف قطاعاتها ومستويات قياداتها هي جميعاً أبعاد المشكلة تنمية القيادات الإدارية. وتنمية القيادات الإدارية ليس فقط بالتدريب الرسمي formal training الذي يتم خارج نطاق العمل، إنما المقصود هو مفهوم أوسع يشمل كل إجراء على لازم لتخطيط وتنمية القيادات الإدارية في مجال العمل الإداري وأثر البيئة الاجتماعية على تكوين مهاراتهم وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم^{٣٤}.

والمجتمع العربي المعاصر - كمجتمع آخذ بالنمو - يحتاج عن طريق جهد قومي منظم إلى تخطيط وتنمية العاملين بأجهزته الإدارية لرفع كفاءتهم ومستوى أدائهم.

والمبدأ الذي يمكن على أساسه القيام بعملية التنمية الإدارية في الدول الآخذة بالنمو عموماً والأقمار العربية خاصة لا يمكن أن يتم تلقائياً وطبيعياً ولن يتم بدون التخطيط الشامل بحيث تأخذ الدولة على عانقها القيام به باعتبار - أنها تمثل أهداف المجتمع وأداته في تحقيقها.

والأقطار العربية على اختلاف أشكال نظمها الاقتصادية والاجتماعية لا تقبل بالتنمية الإدارية بالأسلوب العفوي أو التلقائي، لأنه لا يوجد قطر عربي لم تلتزم حكومته بمبدأ التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفقاً لنوع من التخطيط المنظم (حتى في الأقطار التي لم تأخذ رسمياً بنظام التخطيط الشامل في إطار من النهج اللارأسمالي)، هذا بالإضافة إلى اعتراف حكومات الأقطار العربية بدور القيادات الإدارية - بمستوياتها المختلفة - وأهميتها في عملية التنمية الإدارية وتجاوزها للمفاهيم القديمة التي كانت تتصور أن كل ما يحتاجه المجتمع لينمو هو نوع من القيادات السياسية أو العسكرية .

^{٣٤} د. أحمد فؤاد شريف، التنمية الإدارية في البلاد العربية، مجلة المجتمع العربي، المجلد الثاني عشر، العددان الثالث والرابع، المنوفية سنة ١٩٦٥، ص، ٤٥.

ولو افترضنا اتفاقاً في اتجاهات التفكير السائد في الأقطار العربية على اختلاف نظمها وظروفها على هذا المفهوم لجاز لنا - كما أعتقد - وبدون التضحية بالدقة أن نتكلم عن مشكلة موحدة اسمها التنمية الإدارية في الوطن العربي.

ويقدر تعلق الأمر بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تعمل في إطارها معظم الأجهزة الإدارية في الوطن العربي، فإن كتاب الإدارة - سيما الأيكولوجيين^{٣٥} منهم - وخبرائها يجمعون على وجود بعض الأوضاع والظواهر المشتركة التي تعيشها الدول الآخذة بالنمو ومنها الأقطار العربية نجملها بالآتي:

أولاً: تأصل بعض المفاهيم التقليدية من عقود السيطرة الأجنبية وتداولها عبر الأجيال المتعاقبة.

فقد أثبتت الدراسات الميدانية التي أجريت في بعض الدول الآخذة بالنمو كالهند والباكستان ومعظم الأقطار العربية، أن الكثير مما تركته الدول الاستعمارية من أساليب وإجراءات وعادات في الأنظمة الإدارية المحلية خلال فترة الاحتلال لا يزال سائداً أو معمولاً به رغم نيل هذه الشعوب لاستقلالها وتحررها منذ سنوات طويلة^{٣٦}.

ثانياً: عدم الاستقرار السياسي:

تعيش معظم أقطار العالم الثالث فترة حرجية من تاريخ حياتها وفي فترة الانتقال من واقع متخلف إلى متقدم تحلم في تحقيقه في أقصر فترة زمنية ممكنة، لذلك فإنها تحاول بكل ما في وسعها من سبل وأساليب أن تحقق أهدافها ولو اقتضى الأمر استعمال العنف والقوة والتضحية ببعض أبنائها.

٣٥ المدرسة الأيكولوجية Ecological School أو ما يسمى بالاتجاه البيئي في دراسة الإدارة، تعتبر أن الإدارة وأساليبها وسلوكها - كما ذكرنا - هي نتاج البيئة التي تعمل فيها بما في ذلك العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
أنظر:

Amer K. Al-Kubisy, "administrative development in new nations, theory and practice," Al-Hariyah Printing house, Baghdad 1974 p 49
36 op. cit., pp. 50-31.

وعدم الاستقرار السياسى ينعكس على الكوادر الإدارية في هذه الأقطار، ففي الوقت الذي تحتاج فيه إلى الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية لمواطنيها نجد أن هذه الأنظمة تسارع إلى فصل وعزل القيادات الإدارية منذ اللحظات الأولى التي تتسلم فيها السلطة لتحل محلهم قيادات جديدة موالية، وهكذا تعاد العملية كلما استجد نظام، وهذا الوضع يفقد النظام الإدارى استقراره واستمراريته، ويخلق المشاكل النفسية والاجتماعية لدى العاملين الذين يتحولون إلى أدوات طبيعية لا حول لهم ولا قوة وبالتالي تفقد العلاقات الوظيفية معناها الصحيح.

ثالثاً: غياب القيادة السياسية الملتزمة بهدف التنمية وحد أدنى من الحكومة المركزية لممارسة هذه العملية من حيث القدرة على التخطيط القومى.

وفي هذا المجال فإن الأقطار العربية يمكن تصنيفها إلى مجموعتين، الأولى لم تختبر الحكومة القائمة الأخذ بالأسلوب اللارأسمالى (أو الموجة) لعملية التنمية كالكويت والسعودية والإمارات العربية والمغرب، حيث تترك الجهد الرئيسى لعملية التنمية للقطاع الخاص والشركات الوطنية وفي مثل هذه الأقطار يرتبط بهذا المفهوم فتح الفرصة للاستثمارات الأجنبية، وما يترتب على هذا الوضع هو تأخر اعتراف الحكومة بمسؤولية التنمية الإدارية عكس الأقطار التي تسير بالنهج اللارأسمالى أو الاشتراكي، حيث ترى أن عبء التنمية واقع عليها مباشرة وبالتالي يكون اعتراف الحكومة بمسؤوليتها في التنمية الإدارية وممارستها لهذه المسؤولية تأنى فى دور مبكر نسبياً^{٣٧}، ومن الأقطار العربية التي رأت مسؤوليتها كاملة في هذا المجال هي مصر والعراق والجزائر وليبيا واليمن الديمقراطية وسوريا.

رابعاً: الفرق الشاسع بين النظرية والتطبيق:

وهذه الظاهرة تكاد تسود أغلب الأقطار حديثة النشأة التي تحاول أن تنظم حياتها الجديدة فى ضوء المبادئ والنظريات التي يأخذ بها العالم المتقدم هذه المبادئ والنظريات فى قوانين وأنظمة لتضفي عليها صفة الشرعية والإلزام.

٣٧ أنظر، د. أحمد فؤاد شريف، المرجع السابق، ص ٤٥ - ٥٥

ولكن ما أن توضع هذه القوانين موضع التنفيذ حتى تبدأ المفارقات وتُنشأ الازدواجية بين ما ينبغي أن يتم وفقاً للنصوص، وبين ما يتم فعلاً في الواقع العملي، ولصعوبة إحداث التغيير والتعديل أحياناً في النصوص، تبدأ الإدارة تتفنن في إيجاد الحيل والأساليب التي تنفذ منها من المسؤولية والعقاب، وهكذا تضعف هيبة القانون وتقل ثقة المواطن بالتشريعات^١.

وفى ضوء ما تقدم يمكننا القول بأنه رغم اختلاف الأسباب التي أدت إلى حالة التخلف الإداري في الأقطار العربية، فإن النتائج واحدة، وهي عجز الإدارة عن النهوض بوظائف الدولة وعدم قدرتها على تحمل عبء التنمية الشاملة.

وبما أن الإدارة العربية في مرحلتها الحالية هي إدارة تنمية بالدرجة الأولى، بمعنى إدارة تغيير وتطوير فيجب أن تخطط وتعد لتحمل عبء تحقيق التنمية باعتبارها الأداة التي تحقق وظيفة الدولة المصرية ودلة الكويت، بل والتي تشترك في تشكيل سياسات هذه الوظيفة قبل حملها إلى موضع التنفيذ، فقد تقف أمامها الكثير من المعوقات والمشاكل الإدارية نجمل أهمها بالآتي:

(أ) عجز القيادات الإدارية عن أداء دورها القيادي وبقائها أسيرة الإطار

الكلاسيكي الموروث.

رغم تغير الظروف والأجواء في الأقطار العربية كثيراً ما نجد القيادات العليا ولمعظم المنظمات والمؤسسات الإدارية قد ظلت متفوقة معزولة عن المستويات الإشرافية والتنفيذية واضحة الحواجز والموانع لتحول دون إقامة نظم للاتصال والحوار التي ربما تكشف عن ضعفها ونقص كفاءتها.

ومظاهر فشل القيادات الإدارية كثيرة ومتعددة، أما عجز هذه القيادات فيعود إما إلى سوء الطريقة التي اختيروا بموجبها أو إلى نقص تدريبهم وعدم متابعتهم لما يستجد فيتخلفوا عن المرحلة التي يعيشونها أو لتأصل الإطار الكلاسيكي في سير العمليات الإدارية لدى هؤلاء القادة^٢.

١ د. عامر الكبيسي، المعوقات الإدارية في الدول النامية والطريق إلى حلها، مجلة العلوم الإدارية، العدد الثالث ديسمبر سنة ١٩٧٢، القاهرة، ص ١١٨

٢ د. عامر الكبيسي: المرجع السابق، ص ١١٩.

أيضاً أنظر:

U.N. Interregional Seminar on major administrative reforms in developing countries.
Vol 111, Part two from 25 oct. 2 Nov. 1971 p. 37.

(ب) اتسام الجهاز الإداري بالتضخم والتكدس:

وهذه الظاهرة تسود الأقطار العربية التي أخذت بالحل الاشتراكي أو اللارأسمالي في التخطيط والتنمية القومية وأخذت بمبدأ سياسة العمالة الكاملة، وهذه المشكلة تؤدي إلى النتائج التالية:

١ - مظهر التنظيم الضخم الذي أخذت به البيروقراطية الحديثة والذي يتوافر فيه هيكل رسمي للسلطة تتواجد به وسائل إتصالات رسمية متعددة ومتشابكة مع بعضها تحكمها العديد من النظم القانونية واللوائح الإدارية، وبجانب ذلك يوجد نمط غير رسمي للتنظيم يتكون من انخراط الفرد في عضوية الجماعات الصغيرة داخل التنظيم وما يتواجد تبعاً لذلك من أدوات واتصالات غير رسمية إما شخصية أو سياسية بين أعضاء التنظيم^١.

وهذا يؤدي إلى انعكاسات سيئة على إمكانية التنظيم الإداري في تحقيق الأهداف المبنية به.

٢ - تعدد مستويات التنظيم بما تؤدي إلى كثرة الفواصل بين مستوياته تبعاً لتعدد وحداته، وبين هذه المستويات وقمة الهرم التنظيمي وبالتالي صعوبة إحكام عمليات الإشراف والتوجيه وأدوات الاتصالات المختلفة . إضافة إلى تعدد أجهزة الرقابة مما يترتب عليه تضارب الاختصاصات وهذا الحاصل فعلاً في مصر ودولة الكويت وبالتالي اللجوء إلى تشكيل العديد من الأجهزة واللجان الفرعية.

٣ - والمشكلة الأكثر خطورة هي التزام الدولة بتوفير العمل لكل القادرين عليه والراغبين فيه - سيما في الأقطار التي تسير في النهج اللارأسمالي - أمر في غاية الخطورة إن لم يرقم على تخطيط على للعاملين ويتم إعدادهم وتوزيعهم وفقاً لحاجة العمل لهم بحيث يمكن تحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

ولكن واقع الحالي في أغلب الأقطار العربية عكس ذلك، حيث حرية الإدارة الواسعة في تعيين القيادات الإدارية العليا والمحسوبية السياسية والاجتماعية في شغل الوظائف؛ كل هذه الأمور تشكل عائقاً كبيراً أمام عملية التنمية الإدارية.

١ د. إبراهيم درويش، التنمية الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٥، ص ٧٦.

(ج) - سوء إستخدام الطاقات البشرية والمادية وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمات والإنتاج.

وهذه المشكلة من أهم مظاهر التخلف الإداري في الدول الآخذة بالنمو عموماً والأقطار العربية خاصة، سواء كان على مستوى القطاع العام أم الحكومي حيث أن أغلب منظمات ومؤسسات الجهاز الإداري تهتم بالإنفاق على الأبنية والأثاث والمظاهر الأخرى بسبب الاهتمام بالكل والمظهر الخارجي وتنافس القيادات الإدارية على المكاتب الضخمة مما يؤدي إلى تبديد الأموال وتضخم مصاريف الإنتاج، وبالإضافة إلى ذلك استخدام خبرات أجنبية ذات تكلفة اقتصادية ومالية عالية جداً بحيث لا تتناسب أعمال الخبرة هذه مع ما يقدم لعملية التنمية، وهذه المشكلة في تقديرنا تعود إلى الأسباب التالية:

١ - نقص الكوادر الإدارية والفنية ذات الكفاءة والوعي الإداري.

٢ - ضعف خدمات الصيانة مما يقصر بعمر إنتاجية المكنات والآلات

(د) - المركزية الشديدة.

وهذه الظاهرة تسود الإدارة العربية عموماً، مما تشكل حائلاً كبيراً أمام عملية التنمية الإدارية، ورغم ادعاء الأجهزة الإدارية العربية بالأخذ بأسلوب اللامركزية والنصر عليه في لوائحها، لكن الممارسة العملية تثبت تركيز السلطة الإدارية، ويظهر ذلك بوضوح في عملية صنع القرارات وبالذات في مرحلتها

النهائية، وهي مرحلة اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية، والذي يحدث عملاً هو جنوح الرؤساء الإداريين عند كل مستوى تنظيمي معين إلى تركيز سلطة اتخاذ القرار في أيديهم مما يؤدي أخيراً إلى اختناق العمل وإضعاف الروح المعنوية لأعضاء التنظيم ولجم الكفاءات الإدارية عن الخلق والإبداع^١.

١ د. إبراهيم درويش، التنمية الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٥، ص ٧٦.

وقد تؤدي عملية التركيز إلى حدوث تنازل بين مستويات التنظيم الإداري خاصة عند عدم وضوح العلاقات وأساليب الاتصالات بين هذه المستويات مما يؤدي إلى تداخل الاختصاصات والمسئوليات.

والآن وبعد أن انتهينا من عرض أهم مظاهر التخلف الإداري في الوطن العربي، وما ينتج عنها من مشاكل ومعوقات تعوق عملية التنمية الإدارية، عليه فإن كان المقصود بالتنمية الإدارية أساساً هو تنمية القيادات المسؤولة عن إدارة المنظمات الإنتاجية والخدمية وما يرتبط بها من منظمات جديدة يتطلبها المجتمع المعاصر في تطوره، وتحقيق هذه التنمية يعتمد في المقام الأول على عنصر الأفراد الذي يمثل حجر الأساس في العملية الإنتاجية حيث مهما توافرت رؤوس الأموال والآلات والنظم السليمة فإن كفاءة كل ذلك يتوقف على قدرة الأفراد العاملين ورغبتهم في استخدامها لتحقيق أهداف التنمية.

المطلب الثاني

أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية التدريب

مع التقدم السريع والمتسارع في مجالات علوم الحاسوب ونظم المعلومات، أصبح من الضروري ملح تأهيل وتطوير الموارد البشرية المتخصصة والمؤهلة للعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات بشكل عام، والعمل في المجالات العلمية والتكنولوجية الحديثة لمواجهة تحديات المستقبل المتنامية.

ومن هذا المنطلق صار توظيف تكنولوجيا المعلومات في تدريب العاملين في المنظمات ضرورة ملحة تشغل اهتمامات المنظمات بكافة أشكالها، وذلك لمواجهة التغيرات والتطورات المتلاحقة والمتجددة لتحقيق عملية التوازن المطلوب والناطلاق إلى رحاب المستقبل^١.

وينطلق توظيف تكنولوجيا المعلومات بأساليبها ووسائلها المتعددة في تدريب العاملين من عدد من المسلمات الفلسفية مفادها أن الوقت الحالي سواء في القرن الماضي أو في القرن الحادي والعشرين هو عصر تفجر المعرفة، ومع التقدم السريع والمتسارع في مجالات علوم الحاسوب ونظم المعلومات، أصبح من الضروري ملح تأهيل وتطوير الموارد البشرية المتخصصة والمؤهلة للعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات بشكل عام.

وقد آن الأوان للبحث عن أساليب وطرائق جديدة مختلفة عنها تمكن العاملين من مسايرة الانفجار المعرفي، وتنص هذه الفلسفة على أنه انتهى عهد الاعتماد على الدور المحوري للمدرب في العملية التدريبية لأن هذا الاعتماد المطلق فيه تقليل من شأن المتدرب وأهمية دوره في العملية التدريبية.

وقد أثرت كثير من المفاهيم والمعطيات الدولية على مسيرة وفلسفة توظيف وسائل تكنولوجيا المعلومات في تدريب العاملين، فقضايا الانفتاح الثقافي والانفجارات السياسية والعولمة والاقتصاد والسوق المفتوحة والقرية العالمية والهوائيات والبث المباشر ونحوها أحدثت نزعة

١ عماد عبيد حمد، نبراس عدنان جلوب، أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية: الأساليب والوسائل: دراسة نظرية تحليلية مجلة الآداب جامعة بغداد - كلية الآداب، مج ٤، ملحق، ٢٠٢٠، ٤١٥ - ٤٢٨

قوية نحو فلسفة لتوظيف التكنولوجيا المعلومات في تدريب العاملين تكون أكثر انفتاح، وترسخ مفهوم الاستثمار في التعلم وربطه بحقوق الإنسان وباحتياجات العمل.

وتقوم فلسفة توظيف تكنولوجيا المعلومات في تدريب العاملين على الأسس التالية:

- **اجتماعية المعرفة:** أي أن تكون المعرفة متاحة للجميع وواصلة لشرائح المجتمع المختلفة.

- **ديمقراطية التدريب:** أي إتاحة الفرص التدريبية لأكبر عدد من الأفراد الذين يحتاجون إليها.

- **تحسين نوعية المؤهلات والمهارات الوظيفية للقوى العاملة.**

- **توفير أكبر قدر للمتدربين لاختيار زمان التدريب، ومكان التدريب، والمحتوى التدريبي وأسلوب التدريب.**

- **تفريد التعلم والتدريب حيث التعلم الذاتي والتعلم المستمر والتعلم مدى الحياة.**

- **تيسير وصول المعرفة للمتدربين في أماكن إقامتهم والتغلب على البعد.**

إن التوجهات الفكرية الحاكمة لتدريب العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات تنطلق من فلسفة تدريب المتدرب كيف يعلم نفسه بنفسه مدى الحياة من خلال وسائل وأساليب تكنولوجيا المعلومات وبذلك يجب أن تصمم برامج تدريب العاملين في المنظمات وفق متطلباتهم وحاجاتهم بما يحقق أهداف التنمية الشاملة وثورة المعلومات^٢.

أشارت الجمعية اللبنانية للعلوم الإدارية إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات بكافة أدواتها على مراحل العملية التدريبية وعلى النحو الآتي^٣:

١ - **تحديد الاحتياجات التدريبية:** أتاحت شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت) لمديري

التدريب إمكانية معرفة كافة عناصر التحليل الإستراتيجي للمنظمة بصورة يمكن من خلالها

٢ السعيد مبروك إبراهيم، المكتبات الإلكترونية رؤية للمكتبات في الألفية الثالثة، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ٢٠١٢، ص ٤٢. (بتصرف)

٣ عالية جواد محمد علي، أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٩٤، ص ٢٧٨.

تحديد الاحتياجات التدريبية لزيادة عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف فضلاً عن تحديد التغيرات الخارجية المؤثرة على المنظمة والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها بصورة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لاقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة.

٢ - **تصميم البرامج التدريبية:** إن الإنترنت تساعد على تعريف مديري التدريب ببرامج وخطط العمل والانتاج لكافة الإدارات ومعرفة التوقيتات المؤثرة على تنفيذ هذه البرامج والخطط وبالتالي فإنه يمكن وضع خطط واقعية لتنفيذ هذه البرامج، مع التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالمياً وخطط تنفيذ هذه البرامج وأسلوب تنفيذها وتكلفتها ما يمكن مدير التدريب من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ وتحديد متطلبات تنفيذ هذه البرامج.

٣ - **تنفيذ البرامج التدريبية:** ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إيجاد أساليب متعددة لتنفيذ البرامج التدريبية ومنها:

- **التدريب عن بعد:** والذي يمكن من تنفيذ البرامج عبر المنظمات الافتراضية وذلك من خلال الإنترنت^٤
- **التدريب المنزلي:** تتيح الوسائط المتعددة للمتدرب إمكانية التدريب في المنزل عن طريق شبكة الإنترنت في جميع الأوقات ولمدة ٢٤ ساعة في اليوم للاستفادة من الشبكات العالمية والمحلية وفي أي وقت.
- **التدريب أثناء العمل:** تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تنفيذ البرامج بالتوازن مع العمل ودون شعور المتدرب بفارق بين ما ينفذه فعلاً للوظيفة وما ينفذه للتدريب، حيث يتم التفاعل بين المتدرب وقاعدة البيانات حقيقية في حالة العمل وبين المتدرب وقاعدة بيانات هيكلية عند التدريب.

٤ ربحانة مسفر القحطاني، تقويم كتب مقرر الكتابة الفنية "عرب ١٠١" في الكليات التقنية بالملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة دراسة تحليلية مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، مج ٤، ع ١٣، ٢٠٢٠، ص ٢٥ - ٤٦.

٤ - **تقييم كفاءة العملية التدريبية:** وتتم عملية تقييم كفاءة العملية التدريبية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات على الشكل التالي:

- تقنية المعلومات تسمح بتقييم مستمر لفعالية عملية التدريب من خلال تفاعل المستخدم مع البرنامج التدريبي بشكل كامل، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف بدقة.
- يتيح البرنامج التدريبي الذكي تتبع المتدرب في جميع حالات التدريب ويقوم بتجميع البيانات أثناء تنفيذ العملية التدريبية وليس فقط أثناء مرحلة التقييم لإمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية^٥.
- تتيح شبكة الإنترنت استخدام أساليب تدفق العمل لها إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية التدريبية وليس القيمة النظرية لهذه العملية.

مما سبق يمكن القول بأن لتكنولوجيا المعلومات الأثر البارز على التدريب وهو ما نلمسه من خلال التطورات التي مر بها التدريب بداية من شكله التقليدي (وجها لوجه مع توظيف أقل التكنولوجيا المعلومات وصولاً إلى شكله المتطور بتوظيف عال لتكنولوجيا المعلومات وبرز للوجود التدريب الإلكتروني. ومع التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات في الآونة الأخيرة بزيادة توظيف التكنولوجيا المتنقلة مثل الهواتف النقالة والحواسيب الشخصية وغيرها في التدريب وهو ما يعرف بالتدريب المتنقل (Mobile training).

٥ هيا محمد المحيذيف، التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود كمدخل لتحقيق الكفاءة الإدارية مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، مج ٣١، ع ١، ٢٠١٩

الخاتمة

للتدريب الإلكتروني أثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، فالإدارة الناجحة هي التي تهتم بمواردها البشرية وحثها للتزود بكل ما هو جديد لمواكبة التطور التكنولوجي حيث أن الانتقال إلى نظام التدريب الإلكتروني بدلاً عن التدريب التقليدي يعتبر ركن رئيسي في تطوير الكفاءات البشرية.

واليوم فلا بد لأية منظمة تسعى للتميز بين مثيلاتها أن توفر الدعم اللازم للتحويل إلى نظام التدريب الإلكتروني ووضعه في سلم الأولويات الحقيقية، وكذلك وضع رؤية بعيدة المدى تضمن توظيف واستمرار العمل بنظام التدريب الإلكتروني والاجتهاد لمواكبة التطورات والتغيرات المستمرة والسريعة في التقنيات التعليمية الحديثة.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

في ضوء التنمية التي تتخذها دولة الكويت فلسفة ومنهجاً في الوقت الحاضر لابد من الاهتمام بالنشاط التدريبي لرفع كفاءة العاملين.

١ - أن تلعب الإدارة العليا دوراً مناسباً لخلق بيئة منافسة ومتطورة للعاملين لأنهم أساس العملية الإنتاجية في الشركات، وتكثيف الجهود لربطهم بالعالم الخارجي والاهتمام بالتدريب الحديث.

٢ - أن تقوم وزارة التعليم باعتبارها الجهة المسؤولة عن التعليم بتحديث التشريعات والقوانين واللوائح الخاصة بدمج البرامج التعليمية بالبرامج التدريبية، لكي تواكب تطور سوق العمل وتحديات وعواقب المستقبل

٣ - المراجعة والتدقيق الداخلي من قبل الإدارة القائمة على البرامج التدريبية، من خلال الدراسات والأبحاث كل فترة زمنية، وهذه الخطوة يجب أن تكون مرتبطة مع مرحلة التقييم للبرنامج من أجل معرفة مدى التقدم الذي حصل عليه العامل من البرنامج التدريبي ويجب وزيادة التواصل وتبادل الخبرات بين القائمين على برامج تنمية الموارد البشرية.

٤ - إجراء تقييم شامل لكل برامج التدريب، لبيان نقاط القوة والضعف في تلك البرامج وفي إستراتيجيات تنفيذها.

المراجع

- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣.
- حمد بن محيا المطيري، متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدربين، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢.
- حمدي أحمد عبد العزيز، التعلم الإلكتروني "الفلسفة، المبادئ، الأدوات، التطبيقات"، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.
- رائد محمد عبد ربه، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤.
- ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- ريهام محمد أحمد محمد الغول، فعالية برنامج تدريبي إلكتروني قائم على التعلم التشاركي في تنمية مهارات استخدام بعض خدمات الجيل الثاني للويب لدي معاوني أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، العدد ٧٨، الجزء الأول، ٢٠١٢.
- سارة إبراهيم العريني، مدى تطبيق التدريب عن بعد على تأهيل معلمات المرحلة بالثانوية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية ببنها، العدد ٩٧، ٢٠١٤.
- السعيد مبروك إبراهيم، المكتبات الإلكترونية رؤية للمكتبات في الألفية الثالثة، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ٢٠١٢.
- سيد محمد جاد الرب، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، بدون دار النشر، مصر، ٢٠١٠.
- طارق حسيّن فرحان العواودة، صعوبات توظيف التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية بغزة كما يراها الأساتذة والطلبة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٢.
- طوني بىّس، التكنولوجيا والتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧.

- عالية جواد محمد علي، أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٩٤
- عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢
- عبد التواب عبد الله عبد التواب، أحمد حسين عبد المعطي، التدريب الإلكتروني كمدخل للتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: تصور مقترح، مجلة الثقافة والتنمية، العدد ٧٠، جويلية، ٢٠١٣
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٦
- عبد السلام الشناق، دور الإدارة المدرسية في توظيف برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (دراسة نوعية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠١٠
- علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الرابعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤
- عماد أحمد أبو شنب وآخرون، الخدمات الإلكترونية، دار الكتاب الثقافي، إربد، الأردن، ٢٠١١
- غالب أحمد الغول، ماجدة أحمد الصرايرة، تكنولوجيا الإدارة التربوية الحديثة (المعلم التكنولوجي)، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٢
- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال: الاستخدامات والتطبيقات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠
- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠
- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٣٨.

- مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠١٣
- محمد إبراهيم راشد، التدريب عن بعد: ماهيته، واقعه، ومستقبل استخدامه في البرامج التدريبية، مجلة مستقبل التربية، المجلد ١٤، العدد ٥٢، أكتوبر ٢٠٠٨
- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٩
- محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستقبل صناعة الصحافة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٥
- مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية، (منظور تكنولوجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٩
- وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١

- Barbara Carners, Making e-learning stick: Techniques for easy & effective transfer of technology supported training, ASTED press, USA, 2012
- Charmine E.J. Hartel, Yuka Fujimoto, Human resource management, 3 rd edition, Pearson Australia, 2014
- Claude Blanche Allégre, Anne élisabeth Andréassian, Gestion des ressources humaines: Valeur de l'immatériel, 1ere édition, De Boeck, Bruxelles, 2008
- Edward T. Chen, Successful E-Learning in Corporations, Communications of the IIMA, Vol 8, No 2, 2008
- Efraim Turban et al, electronic commerce: A managerial & social networks erspective, 8th edition, Springer, USA, 2015
- Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown, Human resource management: Linking strategy to practice, 2nd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011
- John Martin, Organizational Behaviour & Management, 1st edition, Thomson Learning, London, 2005
- Juani swart et al, Human resource development: Strategy & tactics, 1st edition, Elsevier ButterworthHeinemann, 2005
- K. Aswathappa, Human resource & personnel management: Text & cases, 4th edition, Mc Graw-Hill, New delhi, 2005

- Marie Prat, e-learning réussir un projet: Pédagogie, Méthodes et outils de conception, déploiement, évaluation, Edition ENI, France, 2008
- Mihai C. Bocarnea et al, Online instruments, data collection, & electronic measurements: Organizational advancements, IGI Globale, Hershey, USA, 2013
- Pierre fraser, Le e-learning dans les organisations du pourquoi au comment, Tome 1, Groupe Axone, Canada, 2006
- Pieter Grobler et al, Human resource management in south africa, 3rd edition, Thomson learning, London, 2006
- Richard Regis, Strategic human resource management & development, 1st edition, Excel books, New Delhi, 2008
- Robert W. Pike, Creative Training Techniques Handbook: Tips, Tactics, & How-To's for Delivering Effective Training, 3rd Edition, HRD Press, US, 2003
- Ruth Colvin Clark, Richard E. Mayer, E-learning & the science of instruction: Proven guidelines for consumers & designers of multimedia learning, 2nd edition, Pfeiffer, USA, 2008
- Ryan Watkins, Doug Leigh, Handbook of improving performance in the workplace, Volume 2: Selecting & implementing performance interventions, International Society for Performance Improvement, USA, 2010
- Saul Carliner, Patti Shank, The e-Learning Handbook: Past Promises, Present Challenges, Pfeiffer, San Francisco, 2008
- Stephan Atsou et al, L'e-learning une solution pour votre entreprise! Edipro, Belgique, 2009