

## التدريب وتنمية الموارد البشرية بين الطرق التقليدية والتقنيات التكنولوجية الحديثة أ. الرزقي كتاف

جامعة محمد لمين دباغين سطيف -2

### الملخص:

يكتسي التدريب أهمية بالغة في العصر الحالي الذي يمتاز بالثورة التكنولوجية العالية، خاصة في مجال المعرفة والمعلوماتية، مما أدى إلى محدودية الأساليب والوسائل التدريبية التقليدية كونها لم تعد تف بالغرض، وتنامي الاهتمام بضرورة الاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة المتاحة في الفضاء الافتراضي السائري واليوتوبي إضافة إلى الوسائط الإلكترونية الأخرى. وعليه، فإن التدريب الإلكتروني أصبح مطلباً ملحا يفرض نفسه في الآونة الراهنة أكثر من أي وقت مضى، في ظل بيئة لا مكان فيها للمنظمات التي لم ترق بقدراتها وكفاءات مواردها البشرية وتنميتها وعولمتها، بما يمكنها من أداء مهامها بصفة متقنة مهما كانت طبيعة وظيفتها وجنسياتها.

### Abstract:

Training has got an outstanding importance at the update time which is featured by the technological progress, particularly, in knowledge and informatics. As a result, traditional means and styles of training have become less and less common due to their short done purpose. The concern for developing and dependence on modern technological techniques and devices has increased remarkably, such as in cyber, YouTube and other social media techniques.

Thus, the electronic training has recently become a determined requirement, and as a matter of fact, the organizations that are unable to promote their human resources capabilities surely will have no impact in doing their tasks perfectly, regardless to their functions or nationalities.

### مقدمة:

تطمح كل منظمة إلى مضاهاة المنظمات الأخرى واعتلاء مراتب متقدمة وريادية لتحقيق مكانتها الاقتصادية والاجتماعية، ولما كانت الميزة التنافسية مطلباً مهما لإثبات تواجدها والقدرة على بقائها واستمرارها في ظل بيئة تعرف حركة ديناميكية سريعة التغير والتطور، فما كان على المنظمات إلا رفع التحدي لكسب هذا الرهان والظفر به.

ولعل أهم حدث تبوء مكانه هو تطور تكنولوجيا المعلومات Information Technology أين تتوفر المعارف والوسائل والتقنيات والأساليب الحديثة، هذا الفضاء الإلكتروني جاء بفلسفة جديدة تتمظهر أبعادها في أن تنمية الموارد البشرية بتدريبها وتأهيلها يعد مسألة جوهرية حتمية لا مناص منها، شريطة الاستفادة من الزخم المعرفي التراكمي المتاح في الشبكة الإلكترونية. وعليه، فإن الورقة البحثية تروم إلى الوقوف على دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية وفق التطرق إلى المحطات التالية:

أولاً: ماهية التدريب الإلكتروني.

ثانياً: تنمية الموارد البشرية.

ثالثاً: حتمية التدريب الإلكتروني في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

رابعاً: آثار التدريب الإلكتروني ومستويات تنمية الموارد البشرية.

## أولاً: ماهية التدريب الإلكتروني

### 1/ مفهوم التدريب:

قبل أن نعرف التدريب الإلكتروني، حري بنا أن نعرف التدريب.

أ- لغة: درب، يدرب، دربا، و دربة، أي كان عاقلاً وحاذقاً بصناعته، فنقول: تدرب على الشيء، أي: اعتاد عليه، أو اعتاده، و ولع به.

وتدريب: ج: تدريبات: "و يعني تزويده بالدراسات العلمية والعملية التي تؤدي إلى رفع درجة المهارة في أداء واجبات الوظيفة"<sup>(01)</sup>.

ب- اصطلاحاً: «هو عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، و ذلك لاكتساب المعارف و لخبرات التي يحتاج إليها الفرد، و تحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة"<sup>(02)</sup>.

فالتدريب هو عملية مخططة تهدف إلى زيادة معارف و صقل مهارات و تعديل سلوك العاملين ليزداد أداؤهم الوظيفي.

### 2/ التدريب الإلكتروني:

وردت عدة تعاريف للتدريب الإلكتروني، نذكر منها ما يلي:

«هو التمكن من تقديم التدريب في أي وقت وذلك عبر الوسائط الإلكترونية أو مواد التعلم التفاعلية، و أصبحت المنظمات تعتمد عليه لأنه يهدف إلى تقديم التدريب في أي وقت وفي أي مكان و في أي جهة و بأي سرعة " Any time, any place, " «anypath, any pace»"<sup>(03)</sup>.

كما عرّف بأنه: «طريقة للتعلم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسوب و شبكاته ووسائطه المتعددة من صوت و صورة و رسومات و آليات بحث و مكتبات إلكترونية، و بوابات الشبكة العالمية للمعلومات»<sup>(04)</sup>.

و في نفس السياق، تعرف "حنان سليمان الزينقي" التدريب الإلكتروني بأنه: «ذلك النوع من التدريب القائم على شبكة الحاسب الآلي Wide World Web، وفيه تقوم المؤسسة التدريبية بتصميم موقع خاص بها لمواد أو برامج معينة لها ويتدرب المتدرب فيه عن طريق الحاسب الآلي، وفيه يتمكن من الحصول على التغذية الراجعة»<sup>(05)</sup>.

### 3/ أهمية و أهداف التدريب الإلكتروني:

لقد فتحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال مسارا وتوجها جديدا لإدارة الموارد البشرية في المنظمات حيث عملت على الاستثمار في ما تقدمه الشبكة العنكبوتية لأجل تطوير أداء العمال من خلال الاعتماد على التدريب الإلكتروني نظرا لأهميته وأفضليته على التدريب التقليدي ولما يحمله من أساليب تدريبية حديثة، كما أنه يهدف إلى ما يلي:

- تصحيح الأخطاء و الفجوات التي توجد في التدريب التقليدي و العمل على معالجتها من خلال حجم البرامج و جودتها و طريقة تقديمها.

- جعل التدريب أكثر مرونة و بالإمكان الاستفادة منه في أي وقت و في أي مكان.

- ثراء التدريب الإلكتروني بالأساليب و الوسائط التدريبية الحديثة، و تنوع المادة التدريبية جعل المؤسسات تعتمد عليه في زيادة معارف العمال و صقل مهاراتهم و تعديل سلوكياتهم.

- فتح فضاء حر على شبكة الإنترنت للاستفادة من المعارف و المهارات التي تتضمنها البرامج الإلكترونية.

- تدعيم مهارات التدريب الذاتي و التشجيع على التدريب المستمر.

- دعم عملية تنمية الموارد البشرية لجميع الفئات السوسيو مهنية.

كما يهدف التدريب الإلكتروني إلى إنشاء قيمة مضافة عن طريق التكنولوجيا من خلال استغلالها في تحسين الأداء عن طريق: الحصول على معارف جديدة ودمج هذه المعارف ثم استرجاعها لتطوير كفاءة و أداء وظائف الموظفين.<sup>(06)</sup>

4/ الفرق بين نظام التدريب التقليدي و نظام التدريب الإلكتروني:  
يختلف التدريب التقليدي عن التدريب الإلكتروني من خلال النقاط التالية:

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

المصدر: حنان سليمان الزنبقي، مرجع سابق، ص 29.

5/ خصائص التدريب الإلكتروني: يمتاز التدريب بخصائص تتجلى على النحو التالي:

- هو عبارة عن طريقة جديدة في التدريب كونه يستخدم أساليب مغايرة لتلك التي كانت في التدريب التقليدي.
- تعدد الوسائط المستخدمة في نقل المعلومات و تنوع مصادرها و التي نجدها متوفرة على الشبكة العنكبوتية.
- الإتاحة من خلال أنه يمكن للعمال في المنظمة أن يستفيدوا منه في كل وقت وفي أي مكان مما يدل على مرونته.
- الاقتصاد في النفقات بمعنى أنه يوفر المال و الجهد.
- التشجيع على التدريب الذاتي بحيث أنه يمكن للعامل أن يتدرب بإرادته.
- يتمكن المتدرب عن طريق التدريب الإلكتروني من اكتساب مهارات استخدام الحاسوب الآلي.
- التقويم الفوري والسريع بحيث يتم التعرف على نتائج التدريب، مما يسهل عملية تصحيح الأخطاء وتعديل السلوكيات وتقويمها. (07)

6/ مبادئ التدريب الإلكتروني: يرتكز التدريب الإلكتروني على مبادئ عامة تتمظهر في الآتي:

- أ- الشرعية: بمعنى أن يتم التدريب في المنظمة وفقاً للقوانين و القواعد التنظيمية الخاصة بها.
- ب- المنطقية: أي أن يبني البرنامج التدريبي استناداً إلى فهم دقيق و منطقي للاحتياجات التدريبية و أن يحدد الفجوات الموجودة في الأداء لدى العاملين.
- ج- الهادفة: أي يجب أن يكون للتدريب أهداف موضوعية و واضحة و محددة تحديداً دقيقاً من ناحية الزمان و المكان، الكم، الكيف و التكلفة.
- د- الشمولية: أي يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية: قيم، اتجاهات، معارف، و مهارات، و أن يشمل جميع العاملين على كافة المستويات الإدارية.
- هـ: التدرجية: حيث يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم الأقل تعقيداً ثم المعقدة.
- و- التعزيز و المرونة: بمعنى أن يتم توفير البيئة المناسبة و الوسائل و الأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية كما يجب مواكبة التطور التكنولوجي و الاستفادة منه في تقديم البرنامج التدريبي.

ز- الاستمرارية: بمعنى أن يتماشى التدريب مع المسار المهني للعامل من خلال تدريبيه و إعادة تدريبه دوريا لكي يتكيف مع التغيرات و التطورات المستمرة و المستقبلية. (08)

7/ أنواع التدريب الإلكتروني: هناك عدة أنواع للتدريب الإلكتروني نذكر منها الآتي:

#### أ- التدريب الإلكتروني المتزامن: (Synchronic E-Learning)

و هو التدريب الذي يحتاج إلى وجود المدرب و المتدرب في نفس الوقت حتى تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما عن طريق تبادل الحوار خلال المحادثة، أو تلقي برامج تدريبية من خلال القاعات التدريبية الافتراضية مثل: أن يدرّب مدرب متدربا على كيفية تركيب أو صيانة آلة عن طريق الفيديو بطريقة مباشرة و في نفس الوقت.

#### ب- التدريب الإلكتروني غير المتزامن: (A non-synchronic E-Learning)

إن هذا النوع من التدريب الإلكتروني لا يشترط وجود المدرب و المتدرب في نفس الوقت، فالمتدرب يتفاعل مع المادة التدريبية من خلال البريد الإلكتروني، مثل أن يرسل رسالة إلكترونية إلى المدرب يستفسر فيها عن شيء ما، ثم يجيبه في وقت لاحق. فهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى المدرب و المتدرب في الوقت نفسه و يتم من خلاله تقنيات التدريب الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني و أشرطة الفيديو و المنتديات.

#### ج- التدريب المتمازج أو المدمج: (Blended Learning)

ويقصد به الدمج أو الخلط بين أدوار المدرب التقليدي في القاعات التدريبية مع القاعات التدريبية الافتراضية و المدرب الإلكتروني. فهو تدريب يجمع بين التدريب التقليدي و التدريب الإلكتروني. (09)

#### ثانيا: تنمية الموارد البشرية:

#### 1/ مفهوم التنمية: هناك جملة من التعاريف للتنمية:

أ- لغة: التنمية هي اسم، مصدر للفعل نمى، ينمي، نمى، تنمية، فهو منم و المفعول منمى. فنقول: نمى إنتاجه: زاده و كثره، رفع معدله. و نمى الأمر: طوره. و نمى ذاكرته: أنعشها و قواها. (10)

و عرفها القاموس الإنجليزي Longman بأنها: «إنماء أو نمو شيء معين حتى يصبح أكبر و أكثر تطورا» (11).

#### ب- اصطلاحا: عرف الباحثون التنمية كل حسب تخصصه:

عرفها "جاك روبان" بأنها مفهوم عام و معنوي تحديده في المجال السوسولوجي بأنه: «عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من المتغيرات الهيكلية و الوظيفية في المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفراده في استغلال طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى» (12).

كما عرفها "محمد خاطر" بأنها: «ذلك الشكل المعقد من الإجراءات و العمليات المتتالية و المستمرة التي يقوم بها الإنسان للتحكم بقدر ما في مضمون و اتجاه و سرعة التغيير الثقافي و الحضاري في المجتمعات بهدف إشباع حاجات... أي التنمية ما هي إلا عملية تغيير مقصود و موجه له مواصفات معينة بهدف إشباع حاجات الإنسان» (13).

#### ج- التعريف الإجرائي للتنمية:

«التنمية هي عملية ديناميكية و تفاعلية مخططة تهدف إلى إحداث تغيير في المعارف و المهارات و الاتجاهات بغرض إنمائها أو تعديلها بما يتوافق و الأهداف الموجودة».

#### 2/ مفهوم الموارد البشرية:

يعد مصطلح الموارد البشرية مصطلحا حديثا و قد ظهر بعدة مسميات، بينما سمي بالموارد البشرية فقط سنة 1990 من قبل الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد.

وقد عُرّف هذا المصطلح من قبل الباحثين وفق بعدين: البعد الأول: مفهوم الموارد البشرية بصفة عامة و البعد الثاني مفهومه في إطار المنظمات الاقتصادية و الاجتماعية.

وعرفه "أحمد زكي بدوي" بأنه: «ذلك الجزء من السكان الذي يمكن استغلاله في النشاط الاقتصادي و تمثل الموارد البشرية لأي دولة أعز مواردها الطبيعية و أغلاها بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو و القدرة على تسخير باقي الموارد الأخرى»<sup>(14)</sup>.  
وعرفت أيضا بأنها: «مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة»<sup>(15)</sup>.

### التعريف الإجرائي:

«الموارد البشرية هم الأشخاص العاملون في المنظمات و المؤسسات و الذين يخضعون لإدارة الموارد البشرية من خلال إستراتيجيتها التي عادة ما تهدف إلى رفع أدائهم الوظيفي عن طريق التدريب المستمر و حل مشاكل العمل لأجل تحقيق أهداف الموارد البشرية المتمثلة في إشباع حاجاتهم و أهداف المنظمة المتمثلة في زيادة الإنتاج».

### 3/ تعريف تنمية الموارد البشرية:

من خلال تحديدها لكل من مفهومي التنمية و الموارد البشرية، يمكن أن نحدد مفهوم تنمية الموارد البشرية على النحو التالي:  
تعرف بأنها: «مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم و ذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه»<sup>(16)</sup>.

كما عرفت أيضا بأنها: «إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق و احتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة و قدرة الإنسان، يزداد و يتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته و جهوده»<sup>(17)</sup>.

و قد عرف "أحمد منصور" تنمية الموارد البشرية بأنها: «تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك و صقل و صيانة و تنمية القدرات و الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية و العملية و النفسية و السلوكية. فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف و معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقاته على العمل و الإنتاج. و هي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة و الأساليب الفنية المتطورة و المسالك التباينية في الأداء الأمثل للعمل و الإنتاج. و هي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته و مهاراته العقلية أو اليدوية. و هي أخيرا، وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته المادية و الأدبية، و تمنحه الفرصة في إعادة النظر في مسلكه في العمل و تصرفاته في الوظيفة و علاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه»<sup>(18)</sup>.

### التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السالفة، يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية كالاتي:

«تنمية الموارد البشرية هي إستراتيجية تتبناها إدارة الموارد البشرية و التي تهدف إلى الاستثمار الأمثل و الفعال لرأس المال البشري من خلال زيادة و تطوير معارفه و قدراته و مهاراته و كفاءته و سلوكياته من أجل تحسين أدائه و التكيف مع الأوضاع الوظيفية التي يفرضها البناء التنظيمي و كذا مواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية للمنظمة».

### 4/ أهداف تنمية الموارد البشرية:

تطمح المؤسسة من خلال تنمية مواردها البشرية إلى تحقيق أهداف وفق مستويين هما: أهداف المنظمة و أهداف الموارد البشرية.

#### أ- أهداف على مستوى المؤسسة:

- الحرص على مواكبة التغيرات و المستجدات في كل المجالات لاسيما منها التكنولوجية.
- العمل على تطوير و تحسين معارف و مهارات العمل على مستوى جميع مصالحتها.
- توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل و الرفع من معدلات الكفاءة و الفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- تأهيل و تدريب مواردها البشرية للتكيف مع التغيرات المستقبلية.
- المحافظة على استقرار دوران العمل و الاستقرار الوظيفي بما يضمن لها متابعة مشاريعها الإنتاجية.<sup>(19)</sup>

ب- الأهداف على مستوى المورد البشري:

- إكساب المورد البشري معارف و معلومات تتعلق بمهامه الوظيفية.
- صقل مهاراته و قدراته لتفادي الوقوع في الأخطاء و إعطائه فرص إبداعية و ابتكارية لأدائه الوظيفي.
- تعديل سلوكياته و العمل على تقويمها بما يتناسب و تحقيق الأهداف.
- إثارة الدافعية للعمل من خلال التحفيز المادي و المعنوي.
- تعميق الشعور و الإحساس بالرضا الوظيفي و الولاء للمؤسسة.
- توفر للمورد البشري إمكانيات الارتقاء في الوظائف و تقلد مسؤوليات و منه، إثراء مساره الوظيفي وبعث روح التجديد و المبادرة في نفسه(20).

5/ وظائف إدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بجملة من الوظائف المتمثلة في الآتي:

أ- الوظيفة التشغيلية: وتشمل المهام التالية: التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين من خلال وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة، الإشراف على التقييم الدوري والسنوي، تحليل وتوصيف الوظائف، إدارة شؤون الترقية والنقل، التأكد من تطبيق الأنظمة الخاصة بالتعيين والترقية والمكافآت، إجراء الإجازات والاستقالات و نهاية الخدمة.

ب- الوظيفة التنموية للموارد البشرية: و تتمظهر مهامها فيما يلي:

- التدريب والتعليم والتطوير من خلال تأهيل العاملين للتكيف مع المتطلبات الوظيفية.
- تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.
- تحليل الاحتياجات التدريبية.
- دراسة الميزانية السنوية للتدريب.
- تصميم نظم ملائمة لتقييم أداء العاملين.
- رصد الأساليب التكنولوجية الحديثة وإقحامها في تنفيذ العملية التدريبية.

ج- الوظيفة الأروغونومية (الصحة والسلامة) من خلال:

- مراقبة برامج الصحة والسلامة وإعداد التقارير الخاصة بها.
- الاعتماد على الخبراء في المسائل الخاصة بالأمن و السلامة.
- اقتراح الوسائل الخاصة بالصحة و توعية العاملين بطرق استعمالها و مراقبة ذلك(21).

د- الوظيفة البحثية: و تهتم ب:

- كل ما يتعلق بإدارة مسح الأجور السائدة في سوق العمالة و اقتراح القوانين و اللوائح التنظيمية الخاصة بإدارة العاملين.
- إدارة الدراسات الخاصة باتجاهات العاملين، الرضا الوظيفي، دوران العمل، التغيب، ...
- دراسات إحصائية للمسار المهني للعاملين.

هـ- الوظيفة التحفيزية (التعويضات و المكافآت): و ذلك عبر:

- تصميم لوحة الأجور و المكافآت و العلاوات.
- تحديد سلم الترقية و برامج الخدمات و مختلف المزايا المتعلقة بالعاملين.

و- وظيفة العلاقات: تهتم ب:

- دراسة مختلف الشكاوى و التظلمات.
- القيام بإجراء الاتصالات و الاجتماعات مع النقابات و التنسيق معها.
- التفاوض مع النقابات للوصول إلى تسوية مرضية لكل الأطراف(22).

### ثالثا: حتمية التدريب الإلكتروني في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية:

أدت التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية إلى إحداث العديد من التحولات التي طالت بالخصوص النماذج المهنية والوظيفية في المنظمات، الشيء الذي أبان على ضرورة تغيير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من ناحية تنمية مواردها البشرية عن طريق التعلم **Education** والتطوير **Development** والتدريب **Training** وتبني سياسات وممارسات جديدة تضمن لها التكيف والمواءمة والانسجام مع التحديات الجديدة المتمثلة في:

**1/ العولمة Globalisation :** حيث تعد نمطا سياسيا اقتصاديا ثقافيا غربيا متطورا<sup>(23)</sup>. و هو آلية من الآليات التي تسعى من خلالها الدول المتطورة إلى إخضاع الدول النامية لتبعيتها في كل المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، و حتى التجارية. فمسألة التجارة الإلكترونية و التسويق الإلكتروني يعدان من أشد الجبهات التي تواجه المنظمات، حيث سيؤثر لا محالة على أدائها التنافسي و جودة منتجاتها، و بالتالي، فالمؤسسات مجبرة على الدخول في عالم التكنولوجيا و تأهيل و تنمية مواردها استجابة لما تتطلبه البيئة الخارجية و المناخ التنظيمي كتعليم العاملين على التعامل باللغات التي يفرضها السوق و تدريبه على التقنيات الإلكترونية المتعامل بها، بمعنى إنتاج مورد بشري عالمي متعدد الجنسيات يمكن أن يعمل في أي منظمة و في أي دولة.

**2/ التحولات القطاعية:** ويتمثل هذا المتغير في حركة انتقال الأعمال من الصناعة و الزراعة إلى قطاعي الخدمات و الاتصال<sup>(24)</sup>، و هذا بدوره أيضا يمثل تحديا للموارد البشرية، بحيث يجب أن تتمكن من الوظائف التقنية كإدارة قواعد البيانات و أنظمة تصميم و تحليل الوظائف و تطبيقات مهام الإدارة المكتبية أو الإدارة الإلكترونية. و هنا تتجلى مدى مهارة و كفاءة و قدرة الموارد البشرية على إتقان العمل بالتكنولوجيا الحديثة.

**3/ التنوع في مزيج الموارد البشرية:** إن التنوع و التباين في القوى العاملة يشكل توليفة مختلفة في المتغيرات الديمغرافية كالسن، الجنس، المستوى الثقافي، العادات، التقاليد، وأساليب التفاعل. هذه الاختلافات انعكست على مستويات المهارات والمعارف والخبرات التي تتطلب المزيد من الصقل والتنميين والتطوير حتى يتسنى للمنظمة الارتقاء بمستوى أداء مواردها وفعاليتها التنظيمية، ولن يتأتى هذا إلا عن طريق التدريب الإلكتروني.

#### 4/ نمو العمالة المؤقتة:

وتشتمل العمالة المؤقتة على كل من العاملين الموسمييين والمتعاقدين المستقلين والعاملين بدوام جزئي Part-Time وإقدام أرباب العمل على العمالة المؤقتة هو تخفيف القيود القانونية والمصاريف المرتبطة بها.

#### 5/ التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية (الإنترنت):

إن اقتحام السابيرية وفضاء اليوتوبية ومواقع التواصل الاجتماعي والاقتصاد الرقمي الذي طغى على التعاملات و المعاملات بين المنظمات و الزبائن جعل طبيعة الأعمال و طرق أدائها يعرف طابعا خاصا يدعى نمط العمل عن بعد Telework و هذا النمط مكن المنظمات من تبني أنماط جديدة و منها اسلوب فرق العمل الافتراضية<sup>(25)</sup> Vitrual Teams. و في هذا السياق، يتحتم على هاته الفرق ضرورة الخضوع للتدريب الإلكتروني.

**6/ إعادة هندسة العمليات (الهندرة): Reengineering** ونقصد بالهندرة الهندسة البشرية بإعادة هندسة العمليات من خلال تغيير التقنيات والأساليب وإعادة ترتيب الأعمال وكيفية ممارستها لأجل تحسين الأداء و الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة وبالتالي ضمان مكانة هامة في السوق في ظل قانون تناقص الأرباح وفي إطار الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتعقيد والتغير السريع<sup>(26)</sup>.

رابعا: آثار التدريب الإلكتروني و مستويات تنمية الموارد البشرية:

أ) الآثار الإيجابية: يترك الخضوع للتدريب الإلكتروني جملة من الإفرزات و المخرجات على الموارد البشرية بصفة خاصة و على المؤسسة بصفة عامة، حيث تلامس المستويات التالية:

- 1- **المعارف: Knowledge** يكتسب العامل "المتدرب" جملة من المعارف و المعلومات والأسس العلمية والنظرية والفلسفية الجديدة إلى جانب معارفه المسبقة التقليدية والتي تساهم في تحسين أدائه بأسلوب علمي.
  - 2- **المهارات: Skills** ينتج عن المدخلات التدريبية مخرجات مهارية تتجلى في تنشيط المهارات القديمة واكتساب مهارات عملية وفكرية و فنية مما تساعد المورد البشرية على تنمية قدراته الأدائية و تزيد من مستوى كفاءته و فعاليته.
  - 3- **الاتجاهات: Attitudes and Behaviours** و يتجلى هذا الأثر على مستوى السلوكيات والاتجاهات والعادات، حيث أن التدريب الإلكتروني يعدل كل ما هو سلبي إلى إيجابي و العمل على تحقيق النضج السيكولوجي للعامل لزيادة الرضا الوظيفي لديه.
  - 4- **الخبرة: Experience** بمعنى تزويد المتدرب بالخبرات المكثفة ذات العلاقة بتنمية أدائه الحالي والمستقبلي وذلك بنقل تجارب وخبرات المشاركين و أعضاء هيئة التدريب و الرؤساء في العمل بهدف تكثيف التعلم والإسراع بها<sup>(27)</sup>.
  - 5- **الأساليب: Methods** أي توفير الأساليب العلمية المناسبة والطرق والتقنيات التكنولوجية الحديثة لاستغلالها في أداء عمله وتجسيدها فعليا.
  - 6- **تحقيق الاستقرار الوظيفي: Achievement of Job Stability** ونقصد به قلة معدل دوران العمل بمعنى أن زيادة مدارك العاملين بجوانب عملهم يساهم في استقرارهم بالمنظمة.
  - 7- **اقتصاد النفقات Economy of Costs**: تؤدي البرامج التدريبية إلى التحكم في الآلة و قلة المخاطرة و تحقيق السلامة و الأمن وهذا كله يساهم في ترشيد النفقات وتوفيرها.
  - 8- **زيادة الإنتاج و جودة المنتج Product Développement and High Quality**: فالتقنيات التكنولوجية تساهم إلى حد بعيد في زيادة و سرعة الإنجازية و الزيادة في معدلات و مستويات الإتقان و الجودة للمنتجات.
- (ب) **الآثار السلبية**: على الرغم من أن التدريب الإلكتروني كآلية لتفعيل أداء الموارد البشرية، إلا أنه يطرح مشكلتين جوهريتين: تتعلق الأولى بالمؤسسة من ناحية عدم توفير الإمكانيات التكنولوجية الكافية ومدى إتاحتها للعاملين بالمؤسسة، أما المشكلة الثانية تتعلق بالمورد البشري من تأهيله للتعامل مع هذه التكنولوجيا وممارستها ميدانيا، وفي خضم هذا المنحى يشير الباحث "رشيد حمدوش" إلى نقطة جد مهمة تتجلى في أن ماتفرزه التكنولوجيا الحديثة واستخدامها على العلاقات داخل المؤسسة كنسق سوسيو ثقافي تنظيمي أن العلاقات ليست فقط وجها لوجه بل هي كذلك علاقات لا شخصية، impersonal ومرد ذلك إلى أن المجتمع الجزائري لم يستهلك بعد مروره من المجتمع المحلي إلى المجتمع التعاقدى الحديث وهذا ما جعل الباحث "رشيد حمدوش" يطلق عليه مصطلح **المجتمعات البيئية** والتي يطغى عليها نموذج "العلاقات البيئية" ( Relations intermédiaires ) أكثر حدة من نموذج العلاقات اللا شخصية<sup>(28)</sup>، وهذا ما يمكن إسقاطه على المؤسسة في الجزائر.

#### خاتمة:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة و الأنماط التنظيمية الحديثة والمستجدة، نستنتج أن إدارة الموارد البشرية المتواجدة على مستوى القطاعات الخدماتية و المنظمات الاقتصادية و الاجتماعية، يجب أن تقف في مواجهة التحديات الراهنة ومواكبتها والتكيف معها من خلال الانصهار في عالم الجودة الشاملة وتنمية مواردها البشرية لأجل إصلاح الماضي وتطوير الحاضر والتنبؤ بالمستقبل برفع كفاءة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية للمؤسسة على حد سواء اعتمادا على التدريب الإلكتروني الذي يعد الملجأ الوحيد الكفيل بالاستفادة مما هو موجود في الفضاء الإلكتروني، بما يضمنه للمورد البشري والمؤسسة من منح الفرصة للاطلاع على ما توصلت إليه المجتمعات الأخرى في منظماتها وكذا تطوير الكوادر وتأهيلهم لأجل استخدام التكنولوجيا الحديثة وردم مختلف الفجوات التي تعترض أداءهم الوظيفي وأن تعي إدارة المنظمة أن ولوج عالم الرقمنة وتوظيفه لصالحها يعد مكسبا ومغنا يجب أن لا تتوانى في طلبه و جعله هدفا رئيسيا في إستراتيجيتها.



### قائمة المراجع:

1. فؤاد إفرام البستاني: منجد الطلاب، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2000، ط25، ص 194.
2. مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003، ط1، ص 113.
3. مبروكة عمر محيريق: أساسيات التدريب للموارد البشرية، دار السحاب للنشر و التوزيع، 2013، ط 1، ص 128.
4. علي بن عبد العزيز: استخدام الحاسب الآلي في التعليم، مكتبة تربية الغد، وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ط 2، ص 10.
5. حنان سليمان الزنبقي: التدريب الإلكتروني، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2011، ط 1، ص 18.
6. Silva. F: Devenir DRH, Comment les NRIC Font Evoluer la Fonction, RH, Paris, Edition Liaison, 2001. p. 147.
7. حنان سليمان الزنبقي: مرجع سابق، ص 22.
8. بلال خلف السكارنة: طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ط 1، ص 29.
9. حنان سليمان الزنبقي: التدريب الإلكتروني، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2011، ط 1، ص 18، 19.
10. معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي: تم تصفحه على الموقع:  
<http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/تنمية/03/10/2016-08:55>.
11. Longman Dictionary of Contemporary English, Third Edition, Longman Corpus Network, British National, no date, p. 370.
12. جاك رويان: من التنمية الاقتصادية إلى النمو البشري، ترجمة: شحادة الحوشان، وزارة الثقافة و الإرشاد القومي، دمشق، سوريا، 1977، ص 21.
13. محمد شفيق: التنمية و المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1988، دون طبعة، ص 13.
14. أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الاقتصادية، دار الكتاب المصرية ودار الكتاب اللبناني، القاهرة، بيروت، بدون سنة، ب. ط، ص 122.
15. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ط 1، ص 18.
16. ماهر علبيش: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عن شمس، القاهرة، مصر، 1971، ص 28.
17. موسى اللوزي: التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ط 1، ص 87.
18. أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة، المطبوعات، الكويت، 1975، ص 195.
19. بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و الأسس - الأبعاد - الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 85، بتصرف.
20. نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسن جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 224، بتصرف.
21. محفوظ جودة وآخرون: منظمات الأعمال: المفاهيم و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط 2، ص 155، بتصرف.
22. محفوظ جودة وآخرون: المرجع نفسه، ص 156، بتصرف.
23. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2002، ص 151.

24. Robert L./ John H. Jackson: ترجمة: محمود فتوح: إدارة الموارد البشرية، شعاع للنشر و العلوم، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، حلب، سوريا، 2009، ط 1، ص 22.
25. Robert L./ John H. Jackson: المرجع السابق، ص 23.
26. غول فرحات: دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18-19/05/2011، ص 09.
27. حنان سليمان الزنبيقي: التدريب الإلكتروني، مرجع سابق، ص 163-164.
28. رشيد حمدوش: مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة امتدادية أم قطعية؟ دراسة ميدانية: مدينة الجزائر نموذجا توضيحيا، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة ، الجزائر، 2009 . (بتصرف).