

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

1-5 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تلخيص النتائج ومناقشتها وفقاً للنظريات والأدبيات السابقة، كما يغطي هذا الفصل أهم التوصيات والمقترحات لتحسين الأبحاث الخاصة بأسئلة البحث والنموذج النظري للتدريب عن بُعد وإدارة الموارد البشرية.

2-5 مناقشة أسئلة البحث

1-2-5 السؤال الأول: ما واقع التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت بجامعة سبها؟

بناءً على نتائج كلٍّ من التحليل العاملي التوضيحي (الاستكشافي) (Exploratory Factor Analysis - EFA) وكذلك التحليل العاملي التوكيدي (التثبيتي) (Confirmatory Factor Analysis-CFA) فإن واقع التدريب عن بُعد تمثل في عاملين مهمين هما إمكانية الجامعة ونقص الوعي العلمي والتقني، وهذا يعني أن واقع التدريب عن بُعد مرتبط بعاملين اثنين وهما: الجامعة وإمكاناتها من جهة و الكادر الذي تتضمنه .

تتفق نتائج الدراسة مع دراسة المهيزعي (2009م) والتي توصلت إلى أن هناك مشاكل تواجه المتدربين من حيث ضعف الامكانيات والبرامج المساعدة على تطبيق التدريب عن بُعد ووجود نقص في الوعي العلمي والتقني من حيث قدرة برامج التدريب عن بُعد على تقليص تكاليف التشغيل، كما أنها تتفق مع دراسة الفزاري (2009م) التي توصلت لضرورة وعي المسؤولين بأهمية بناء خطط التعليم المواكبة للثورة التكنولوجية المعاصرة ومحاورها الرئيسية والوفاء بمتطلباتها، وتتفق مع دراسة هارياتي ونورشاما (2011م) التي أظهرت نتائجها الحاجة إلى تعزيز البنية التحتية للتدريب عن بُعد في المؤسسات الحكومية لتطوير مهارات الموظفين

وأن تطبيق برامج التدريب عن بُعد في دول نامية مثل أندونيسيا يعد مثالياً ولكنه بحاجة إلى تعزيز وتطوير

البنية التحتية.

وتتميز الدراسة باستخدام أحدث الطرق لتحليل البيانات الواردة من عينة الدراسة كبرنامج أموس للتحليل الإحصائي؛ للوصول لنتائج دقيقة وتركيزها على دراسة واقع الإمكانيات المتوفرة ومدى الحاجة لوجود هذا النوع من التدريب ودراسة مدى وعي الكادر الوظيفي بمزاياه وفوائده.

5-2-2 السؤال الثاني: ما الأسس التنظيمية التي يستند عليها التدريب عن بُعد؟

بناءً على نتائج كلٍ من التحليل العاملي التوضيحي (الاستكشافي) (Exploratory Factor Analysis - EFA) وكذلك التحليل العاملي التوكيدي (الثبوتي) (Confirmatory Factor Analysis-CFA) فإن الأسس التنظيمية التي يستند عليها التدريب عن بُعد تتمثل في عاملين أو أساسين، وهما: أساس مرتبط بالتغيير ومراعاة خصائص الوظيفة من جهة والأساس التدريبي من جهة أخرى.

تتفق نتائج الدراسة مع دراسة عويضة (2000م) ودراسة الرفاعي (2004م) وإذ توصلت إلى أن المنظمات المتعلمة هي تلك المنظمات التي تنجح في رصد واستهداف مصادر المعرفة الداخلية في مختلف الجوانب وخصوصاً من داخل المنظمة، والتي تتمثل في خبرات المدربين، ومهارات العاملين المكتسبة على مدار حياتهم العلمية و أن المصادر الخارجية هي التي تنجح في إنتاج وتنظيم وتخزين وتطبيق معارف وخبرات جديدة وهي التي تقوم بتسجيل واثاق هذه المعارف والخبرات كما تتفق مع دراسة نسيم كمال (2002م) ودراسة هاوتورن (2004م) والبلوشي (2006م) من حيث وجوب مراعاة الخصائص الوظيفية والحاجة للتدريب لأغراض التغيير والتطوير.

وتميزت هذه الدراسة عن هذه الدراسات بالتوسع في دراسة الأسس التنظيمية للتدريب عن بُعد بشكل خاص ودراسة الروابط المشتركة بين التدريب والقدرة على التغيير مع مراعاة الخصائص الوظيفية.

5-2-3 السؤال الثالث: ما البرامج والأساليب والخطط اللازمة لإدارة التدريب عن بُعد؟

بناءً على نتائج كلٍّ من التحليل العاملي التوضيحي (الاستكشافي) (Exploratory Factor Analysis - EFA) وكذلك التحليل العاملي التوكيدي (التبتي) (Confirmatory Factor Analysis-CFA) فإن البرامج والأساليب والخطط اللازمة لإدارة التدريب عن بُعد تتمثل في ثلاثة عوامل وهي (1) توفير إدارة متخصصة وأجهزة حديثة (2) وضع الخطط وإعداد الخبراء و (3) توفير الميزانيات وإنشاء المراكز .

تتفق نتائج الدراسة مع دراسة كلٍّ من ذويكات (2005م) والمورعي (2008م) التي توصلت إلى أنّ هناك حاجة ملحة لتوفير بيئات تعلم افتراضية مجهزة بجميع الأجهزة ووضع خطط تدريبية تلي احتياجات الموارد البشرية بالمنظمة كما تتفق مع دراسة الهندي (2008م) في أنّ هناك حاجة لإنشاء مراكز مجهزة بوسائل وتجهيزات تطبيق التدريب عن بُعد.

وتتميز هذه الدراسة بأنها توصلت إلى أنّ تدريب جميع العاملين بالجامعة على مهارات التعامل مع هذه التقنية الجديدة المتمثلة في التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت مع إمكانية عمل خطة تدريبية على مدى سنوات محددة لتحقيق هذا الغرض وإعداد خبراء متخصصين للإشراف على تطبيقه.

5-2-4 السؤال الرابع: ما مخاطر ومعوقات التدريب عن بُعد؟

بناءً على نتائج كلٍّ من التحليل العاملي التوضيحي (الاستكشافي) (Exploratory Factor Analysis - EFA)، وكذلك التحليل العاملي التوكيدي (التبتي) (Confirmatory Factor Analysis-CFA) فإنّ

مخاطر ومعوقات التدريب عن بُعد تتمثل في ثلاثة عوامل، وهي: (1) ندرة الكوادر المؤهلة والبرامج الفنية (2) ضعف برامج التدريب و (3) مقاومة التغيير ورفض التجديد.

تتفق نتائج الدراسة مع دراسة فريدة البسام(2002م) ودراسة الدربي (2006م) ودراسة بلفقيه (2006م) من قلة وعي الكادر الوظيفي وتخوفه من الاشتراك بهذا النوع من التدريب وتردد المسؤولين منه وقلة البرامج الفنية المساعدة على تطبيقه ومحدودية اعتماد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات على التقنيات المتقدمة، وأهم المؤثرات النوعية على وجود أزمة هو جمود أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بعوائق التدريب على طرق التدريس. كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة فداء (2007م) في الحاجة إلى تنوع في مصادر المعرفة؛ لتطبيق التدريب عن بُعد والحاجة إلى زيادة مصادر التمويل المختلفة؛ ليكون قادراً على تطبيق التدريب عن بُعد.

وتميزت عن الدراسات السابقة بكونها درست الجوانب المتعلقة بالمخاطر والمعوقات بشكل أعم وأشمل بتقسيمها إلى ثلاثة عوامل، وهي: ندرة الكوادر المؤهلة والبرامج الفنية، ضعف برامج التدريب ومقاومة التغيير ورفض التجديد.

5-2-5 السؤال الخامس: ما أهمية التدريب عن بُعد؟

بناءً على نتائج كلٍ من التحليل العائلي التوضيحي (الاستكشافي) (Exploratory Factor Analysis - EFA) وكذلك التحليل العائلي التوكيدي (التشبيطي) (Confirmatory Factor Analysis-CFA) فإن أهمية التدريب عن بُعد تمثل عاملين هما أهمية معرفية (معلومات ومعرفة طرق جديدة، وفهم أوضح لوسائل التكنولوجيا) وأهمية إدارية (معرفة إدارية، وإختصار الوقت) .

تتفق نتائج الدراسة مع دراسة ستافرون وكوستا (2002م) ودراسة الرواشدة (2011م) في أنه لتحريك الموارد البشرية في عمليتي التغيير والتنظيم لابداً من توفير جميع الاحتياجات المناسبة لهم وأنّ التدريب عن بُعد يساهم في توفير المعرفة لدى الموارد البشرية وإكسابهم المهارات بشكل يكسب المنظمة الوقت والجهد، كما تتفق مع دراسة غابا (2002م) ودراسة عبدالمعطي وزارع (2012م) التي أكّدت أنّ التدريب الإلكتروني يؤدي دوراً فعّالاً في تحقيق التنمية المهنية في مجال تطوير الدات ومجال النمو المهني والتربوي والمجال الأكاديمي والمجال التكنولوجي.

وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تطرقت لأهمية التدريب عن بُعد للموارد البشرية من خلال الأهمية المعرفية والأهمية الإدارية ودورها سوياً في التنمية البشرية.

5-3 مناقشة فرضيات البحث

5-3-1 مناقشة الفرضية الأولى

تنص الفرضية على وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين كلّ من واقع التدريب عن بُعد وأهمية التدريب عن بُعد للموارد البشرية في الجامعة وأكّدت النتائج وجود تلك العلاقة .

فالاهتمام بواقع التدريب عن بُعد يؤدي إلى تطوير أهمية التدريب عن بُعد للموارد البشرية في الجامعة، وزيادة إمكانية الجامعة وزيادة الحاجة للوعي العلمي والتقني (أبعاد واقع التدريب عن بُعد) ويؤدي إلى زيادة الأهمية المعرفية (معلومات ومعرفة طرق جديدة وفهم أوضح لوسائل التكنولوجيا) وزيادة الأهمية الإدارية للتدريب عن بُعد .

كلما كانت إمكانية الجامعة أعلى وازدادت حاجة المحاضرين والموظفين ورؤساء الأقسام ومساعدتهم للوعي العلمي والتقني ارتفعت أهمية التدريب عن بُعد معرفياً وإدارياً.

5-3-2 مناقشة الفرضية الثانية

تنص الفرضية على وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين كلّ من الأسس التنظيمية للتدريب عن بُعد وأهمية التدريب عن بُعد للموارد البشرية في الجامعة وأكّدت النتائج وجود تلك العلاقة، فالاهتمام بالأسس التنظيمية

عن طريق التغيير وتعديل السلوك يؤدي إلى تطوير أهمية التدريب عن بُعد للموارد البشرية في الجامعة، فكلما ازدادت الرغبة في التغيير وتعديل السلوك مع مراعاة خصائص الوظيفة وازدادت الرغبة في التدريب أدى هذا إلى زيادة أهمية التدريب معرفياً (معلومات ومعرفة طرق جديدة وفهم أوضح لوسائل التكنولوجيا)، وزيادة أهمية التدريب إدارياً

5-3-3 مناقشة الفرضية الثالثة

تنصّ الفرضية على وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين كلٍّ من الأساليب والخطط والبرامج للتدريب عن بُعد وأهمية التدريب عن بُعد للموارد البشرية في الجامعة وأكدت النتائج وجود تلك العلاقة ولكن بطريقة عكسية . إن (1) توفر إدارة متخصصة وأجهزة حديثة (2) وضع الخطط وإعداد الخبراء و (3) توفير الميزانيات وإنشاء المراكز (أبعاد الأساليب والخطط والبرامج للتدريب عن بُعد) يقلل من الأهمية المعرفية والإدارية للتدريب عن بُعد حيث أن الأساليب والخطط والبرامج للتدريب عن بُعد كانت أكثر شمولاً، واختزلت أهمية التدريب عن بُعد معرفياً وإدارياً .

5-3-4 مناقشة الفرضية الرابعة

تنصّ الفرضية على وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين كلٍّ من مخاطر ومعوقات التدريب عن بُعد وأهمية التدريب عن بُعد للموارد البشرية في الجامعة وأكدت النتائج وجود تلك العلاقة ، أن (1) ندرة الكوادر المؤهلة والبرامج الفنية (2) ضعف برامج التدريب و (3) مقاومة التغيير ورفض التجديد (العوامل الثلاثة لمخاطر ومعوقات التدريب عن بُعد) يؤدي إلى زيادة الرغبة في الأهمية المعرفية -معلومات ومعرفة طرق جديدة وفهم أوضح لوسائل التكنولوجيا- والأهمية الإدارية للتدريب عن بُعد .

5-3-5 حجم الأثر

دلت نتائج تحليل الانحدار أنّ تأثير العوامل المستقلة (واقع التدريب عن بُعد، والأسس التنظيمية التي يستند عليها التدريب عن بُعد، والأساليب والخطط والبرامج، ومخاطر ومعوقات التدريب عن بُعد) وبين العامل التابع (أهمية التدريب عن بُعد للموارد البشرية في الجامعة كانت بنسبة (80). أي أنّ حوالي 80% من أهمية التدريب عن بُعد للموارد البشرية في الجامعة عبارة عن العوامل المستقلة الأربعة المذكورة .

بتعبير آخر أنّ نسبة تأثير العوامل المستقلة الأربعة (واقع التدريب عن بُعد، والأسس التنظيمية التي يستند عليها التدريب عن بُعد، والأساليب والخطط والبرامج، ومخاطر ومعوقات التدريب عن بُعد) على أهمية التدريب عن بُعد كانت بنسبة 80%، وهذه النسبة يطلق عليها حجم الأثر أو الارتباط التربيعي وتعتبر هذه النسبة عالية حيث تجاوزت نسبة (25%) (Cohen, 1989) وتعكس كفاءة النموذج النظري في البحث.

5-3-6 مساهمة كلّ عامل في النموذج النظري

وفقاً لترتيب وأهمية وقوة تأثير كلّ عامل على المتغير التابع (أهمية التدريب عن بُعد للموارد البشرية في الجامعة) كان واقع التدريب عن بُعد في المرتبة الأولى، والأسس التنظيمية التي يستند عليها التدريب عن بُعد في المرتبة الثانية في التأثير على أهمية التدريب عن بُعد، ومخاطر ومعوقات التدريب عن بُعد كان العامل الثالث في الأهمية والتأثير على أهمية التدريب عن بُعد بينما الأساليب والخطط والبرامج اللازمة لإدارة التدريب عن بُعد كان العامل الرابع .

(4-5) توصيات الدراسة

استناداً إلى نتائج الدراسة وتحليلاتها النظرية وما قدمته من تصور مقترح يقدم الباحث بعض التوصيات والمقترحات الآتية:

- وضع خطط شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بجامعة سبها في جميع التخصصات، ثم وضع الخطط التدريبية اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات بأكثر من طريقة وخاصة من خلال التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت.
- تشجيع العاملين على التعامل مع برامج التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت واعتماد حوافز مادية ومعنوية حقيقية للمشاركة الجادة في هذه البرامج مع إمكانية ربط ترقية العاملين بالحصول على برامج تدريب مستمرة ترتبط بالمهنة.
- التنسيق بين برامج التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت للعاملين وبرامج التدريب التقليدية القائمة حالياً بحيث يدعم كل منهما الآخر.
- التحديث المستمر للبرامج والمواد التدريبية باستخدام الإنترنت للموارد البشرية بما يتماشى مع التطور والتقدم التكنولوجي والمعلوماتي وتوفير محتوى تدريبي وفق معايير عالمية في مجال التدريب.
- تطوير مراكز ومؤسسات التدريب بما يساعدها في التعامل مع وسائل التدريب الحديثة ومن بينها التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت.
- تدريب جميع العاملين بالجامعة على مهارات التعامل مع هذه التقنية الجديدة المتمثلة في التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت مع إمكانية عمل خطة تدريبية على مدى سنوات محددة، لتحقيق هذا الغرض.

- تنوع برامج التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت وزيادة عددها وفق خطة مدروسة تراعي الجوانب المختلفة لتنمية الموارد البشرية وتحقق الاستمرارية والتكامل فيما تقدمه من برامج تدريبية.
- الاستفادة من خبرات الدول ذات التجارب المتميزة في مجال تطبيق التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت وخاصة تلك الدول التي تتشابه ظروفها ومقوماتها مع المقومات المحلية، والاهتمام بتبادل الخبرات الفنية والعلمية معها.
- تحقيق مفاهيم وأهداف ومعايير الجودة في نظم التدريب عن بُعد وبرامجه بصفة عامة ونظم وبرامج التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت بصفة خاصة والاعتماد على معايير قياسية لبناء وتقديم برامج التدريب للموارد البشرية.
- إنشاء قاعدة بيانات الكترونية تلحق بنظم التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت وتوثق فيها بيانات العاملين من حيث التخصص العلمي، وعدد سنوات الخبرة وعدد البرامج التدريبية التي شارك فيها وأي معلومات أخرى ويلحق ذلك بملفه.
- إجراء المزيد من الدراسات حول هذا النوع من التدريب في جوانب أخرى لم تتناولها هذه الدراسة
- على الرغم من أنّ هذه الدراسة استخدمت الطرق الإحصائية المتطورة مثل التحليل العاملي التوضيحي والتحليل العاملي التوكيدي والانحدار الخطي المتعدد فإنّ العلاقات في هذه الطرق الإحصائية ليست سببية؛ لهذا يوصي الباحث بتبني الطرق الإحصائية التي يمكن من خلالها استقصاء السببية بين المتغيرات عن طريق المنهج التجريبي .

(5-5) تصور مقترح التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت لتنمية الموارد البشرية لدى العاملين

بجامعة سبها

لقد وضح من خلال الدراسة النظرية ومن نتائج الدراسة الميدانية الحالية أنّ برامج التدريب المتبعة بأشكالها وفلسفتها ونوعيتها الحالية في جامعة سبها غير قادرة على الوفاء بالحاجات المتجددة للعاملين بالجامعة فضلاً عن المشاكل والقصور الذي يعاني منه التدريب التقليدي المقدم حالياً وهذه المشاكل انعكست سلباً على العاملين وتدريبهم وتنميتهم.

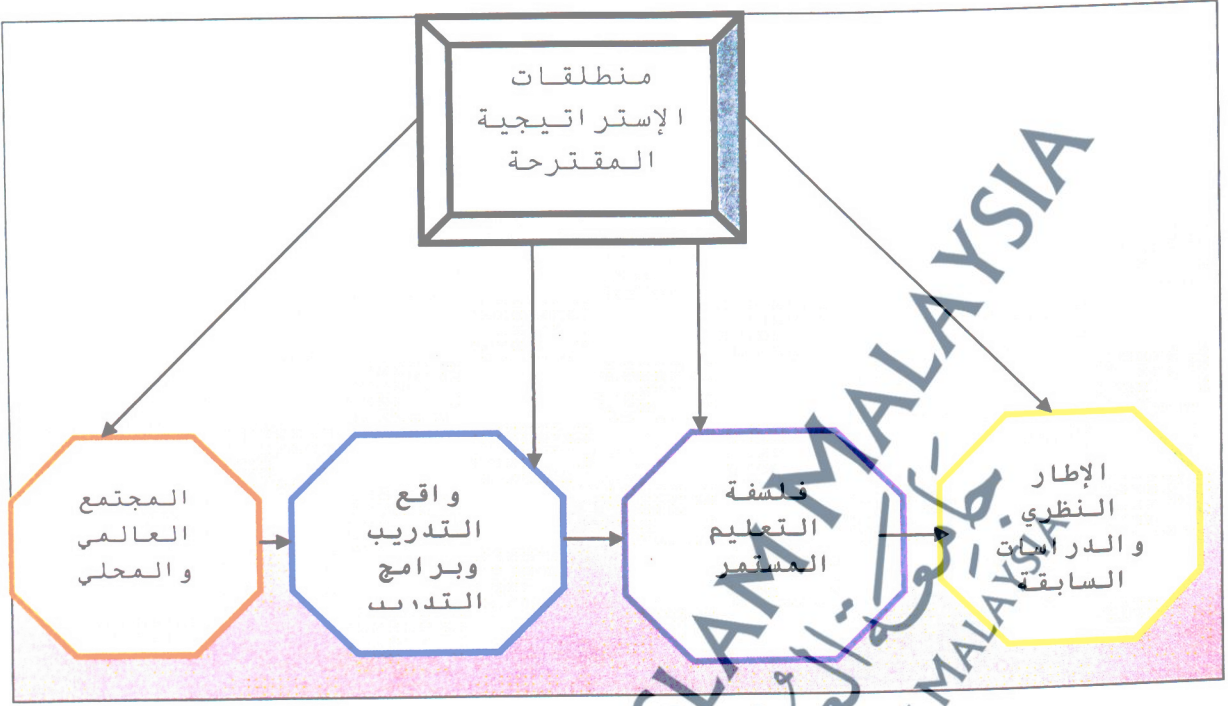
بالإضافة إلى أنّ مراكز ومؤسّسات التدريب غير قادرة حالياً على تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين بتخصصاتهم المختلفة وإعدادهم الكبيرة وذلك في الوقت الذي أصبح ينظر فيه للتدريب على أنه عملية لاغنى عنها لأي ممتن مهنة كانت فما بالك بالعاملين في الجامعة الذين يعول عليهم المجتمع في تنشئة أبنائه وفق أساليب تربوية متطورة باستمرار وباللعل يحتاجون إلى تدريب وقيمة مستمرة وهذا الأمر يدعو إلى البحث عن أشكال ووسائل جديدة للتدريب، ومن هذه الوسائل التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت.

ومن ثمّ تقدم الدراسة الحالية مقترح تصور إستراتيجية التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت لتنمية الموارد البشرية للعاملين بجامعة سبها، ويمكن تعميمه على غيرهم من الموارد البشرية حيث يتضمن هذا التصور

المقترح مايلي:

(5-5-1) منطلقات الإستراتيجية المقترحة: تنطلق الإستراتيجية المقترحة ممّا يأتي:

- أ - أنّ استخدام التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت في تدريب العاملين وتزويدهم بما يحتاجون من تنمية مستدامة أصبح توجهاً قوياً في عدد كبير من دول العالم.
- ب - أنّ استخدام التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت من الطرق الأكثر مواكبة لعصر المعلومات والتكنولوجيا كما أنّ الصيغة الإلكترونية هي الأكثر استخداماً في كثير من المجالات كالتجارة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني والحكومة الإلكترونية وغيرها.
- ج - أنّ عملية التدريب والبرامج التدريبية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في بيئات العمل في كثير من الدول وخاصّة الدول المتقدمة أصبحت لا تعتمد على التدريب التقليدي وإنما تعتمد على نُظم وأساليب بديلة كالتدريب باستخدام الإنترنت.
- د - أنّ التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت بما يتسم به من تجاوز لعقبات الزمان والمكان والجهد والتكاليف، قد يكون أحد الوسائل لمعالجة القصور السائد في برامج التدريب الحالية .
- هـ - أنّ استخدام التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت وتطبيقه على الموارد البشرية يحتاج مجموعة من المتطلبات تشمل جميع عناصر العملية التدريبية من برامج ومواد تدريبية ومدربين ومتدربين وإدارة وإشراف وغيرها.
- و - الأنطلاق من فلسفة التعليم المستمرّ والتعليم مدى الحياة.



شكل رقم (5-1) بوضوح منطلقات الإستراتيجية المقترحة

(5-5-2) فلسفة الإستراتيجية المقترحة:

- تلبية احتياجات الموارد البشرية العاملة في جامعة سبها من برامج التدريب عن بُعد في المقر الرئيسي للتدريب.
- ارتباط النظام التعليمي العام بسياسات التطور والانفتاح على الجديد من خلال عمليات التدريب والتأهيل عن بُعد.
- مراعاة طبيعة القيم وحاجات الفرد والمجتمع من التوسع في ممارسة برامج التدريب عن بُعد بالطرق الحديثة.
- تصميم أنظمة حديثة تلي احتياجات الموارد البشرية من برامج التدريب عن بُعد.

- جمع والمعلومات تحليلها:

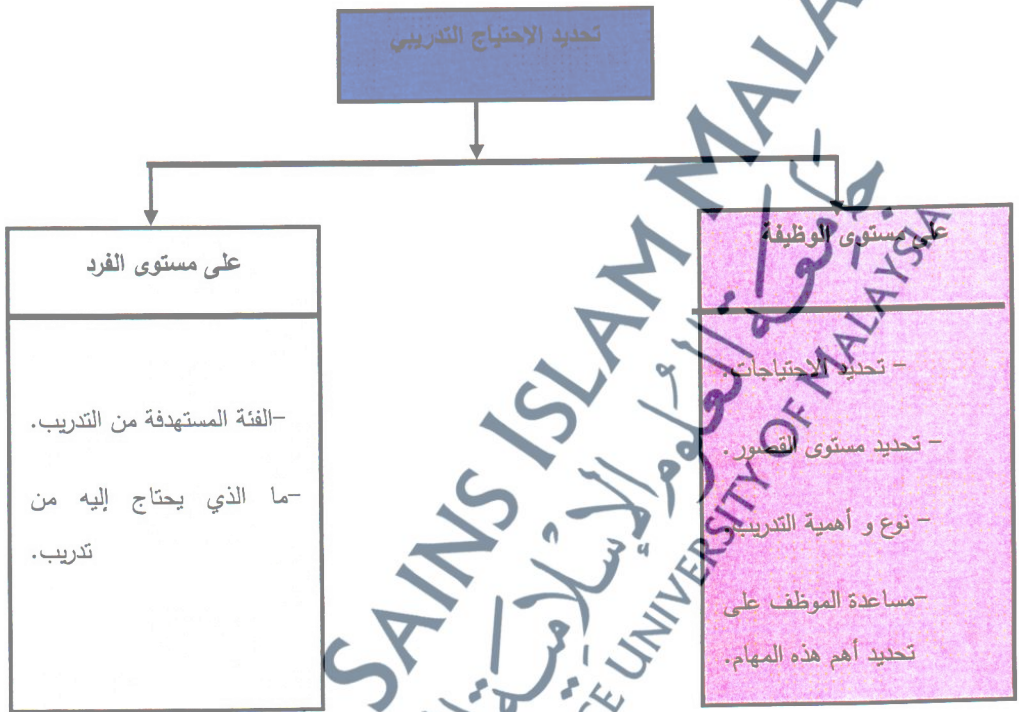
بعد الانتهاء من مرحلة الإحساس بالحاجة إلى التدريب تبدأ المرحلة الثانية وهي جمع المعلومات وتحليلها، حيث من الضروري أن يقوم المسئول عن إعداد خطة التدريب بالمنشأة بجمع البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تعنى باحتياجات العاملين وتناسب مع ظروف وإمكانات المنشأة، ويمكن استخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثيرات على الخطة التدريبية مثل التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي، وجود مشاكل الاتصالات، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين وانخفاض معدلات الأداء الفعلية، وزيادة دوران العمل، واستحداث الأساليب والطرق الجديدة في العمل.

- تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها.

لتنفيذ أي إستراتيجية في أي مؤسسة أو منظمة لا بدّ من توفير مجموعة من الأدوات والمستلزمات الأساسية والضرورية التي تدخل في تنفيذ الإستراتيجية ، لذلك تعتبر عملية تحديد الإحتياج التدريبي العنصر الأساسي في صناعة التدريب، فهي من أهمّ العناصر التي تدفع بالنشاط التدريبي إلى تحقيق أهدافه، وعليه كلما تمّ التعرف على كفاءة العاملين عن طريق التدريب بمنهجية دقيقة وواضحة مكّن ذلك من تلبيتها ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي ضمان تقدم هذه البرامج والخدمات في الوقت المناسب واللائقة المطلوبة لعملية تنفيذ أي برنامج تدريبي عن بُعد.

ويشير توفيق (2006: 54) إلى أنّ تحديد الاحتياجات التدريبية يتركز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة. ويبين أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتمّ على أربعة مستويات، وهي: مستوى الفرد ومستوى أداء الوظيفة ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة ، ويركز توفيق على أساليب التدريب والتي تشمل المحاضرة والحالات العملية وتمثيل الأدوار والمباريات الإدارية والتعليم المبرمج

والبريد الوارد وجماعات العمل، ويتمُّ تحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى الفرد أو المستوى الوظيفي وفق نُظم وسياسات معينة من قبل المسؤولين في التدريب. والشكل الآتي يوضح لنا كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية.



شكل رقم (5-2) يوضح تحديد الإحتياج التدريبي

(5-5-3) تحديد أهمية وأهداف الإستراتيجية المقترحة:

تسعى الإستراتيجية المقترحة إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تنطلق من أهمية التدريب في الجامعة؛

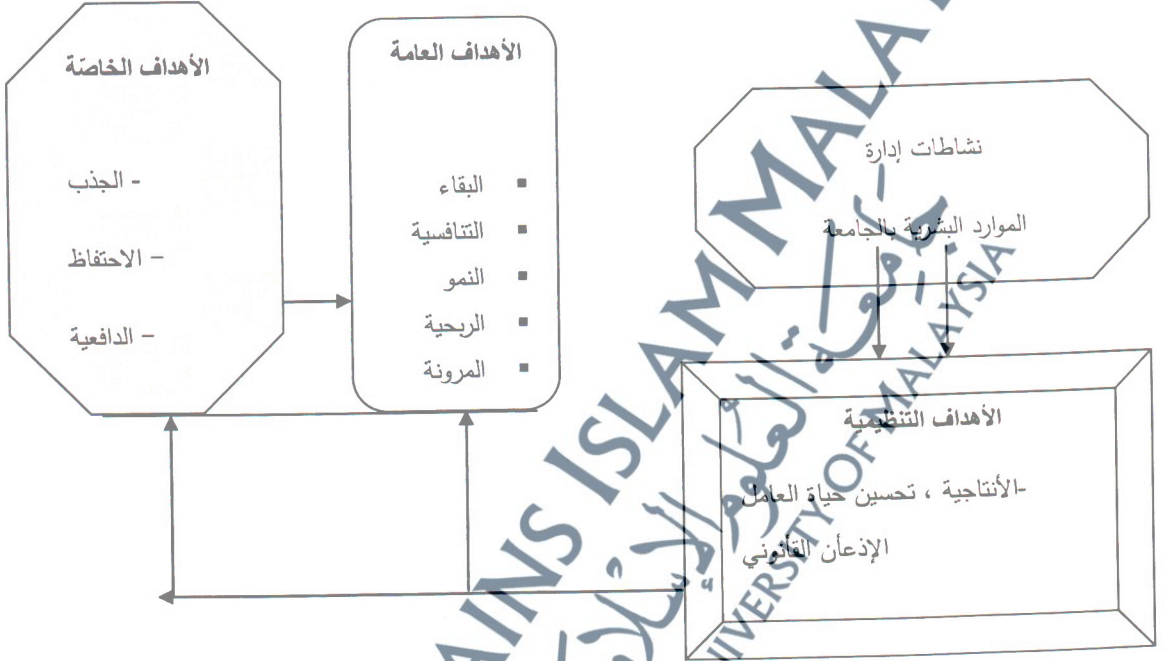
لذلك قام الباحث بتقسيم هذه الأهداف إلى:

الهدف العام للإستراتيجية المقترحة:

- ربط إدارة التدريب عن بُعد بإدارة الموارد البشرية بجامعة سبها لتسهيل عمليات التدريب وتطبيق برامج التدريب عن بُعد من أجل رقي عمليتي التعليم والتعلم في الجامعة.
- ❖ الأهداف الخاصة بالإستراتيجية المقترحة:
- تحديد متطلبات تطبيق إدارة التدريب عن بُعد للقائمين على وضع السياسة التعليمية والادارية في جامعة سبها، لوضعها في الاعتبار عند التخطيط لتطبيق إدارة التدريب عن بُعد لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعة.
- وضع الأسس والمعايير التي يحتاجها تطبيق إدارة التدريب عن بُعد وتوضيحها للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية، ومحاولة تجنب نقاط الضعف والتهديدات التي تعوق تطبيق هذا التصور.
- التخطيط المستقبلي، نحو أتمية الحاسب الآلي لجميع موظفي جامعة سبها من خلال تطبيق برامج التدريب عن بُعد.
- ربط المجتمع المعرفي بإدارة الموارد البشرية بجامعة سبها بالمجتمعات المعرفية الأخرى في العالم.
- التخطيط والتنسيق والمراقبة الإدارية بأعلى جودة وأكبر سرعة وأقل تكلفة من أجل الرقي بالعملية التعليمية والإدارية.
- شمولية برامج التدريب أكبر شريحة ممكنة من موظفي الجامعة من خلال دعم برامج التدريب المحوسبة.
- سهولة وصول برامج التدريب عن بُعد المستخدمة لتطوير عمليتي التعليم والتعلم إلى المناطق التعليمية الأخرى دون أن يكلف ذلك الأموال والجهد الكبير.

• استغلال الطاقات البشرية من الموظفين النجباء في عملية إدارة التدريب بالجامعة أو المناطق التعليمية

الأخرى.



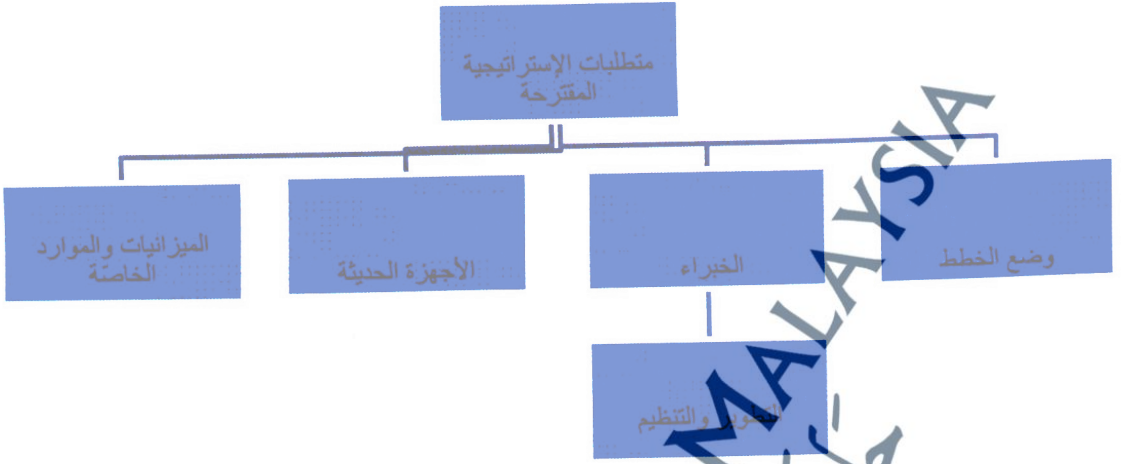
الشكل رقم (3-5) أهداف الإستراتيجية المقترحة



شكل رقم (5-4) يوضح أهمية التدريب بالنسبة للجامعة

(5-5-4) متطلبات الإستراتيجية المقترحة:

تُعَدُّ إدارة التدريب عن بُعد من الإدارات الحديثة التي نشأت نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي الذي لحق بالعالم في شتى جوانبه المعرفية والعلمية وهي نموذج حديث يحتاج إلى العديد من المتطلبات حتى يتم تطبيقه بالطرق الصحيحة والسليمة والشكل الآتي يوضح متطلبات تطبيق إدارة التدريب عن بُعد في جامعة سبها.



شكل رقم (5-5) يوضح متطلبات الإستراتيجية المقترحة

• وضع خطط التأسيس:

من المعروف قبل البدء بأي مشروع أو عمل ما لا بد من التخطيط له بصورة صحيحة وسليمة حتى يأتي بالمخرجات المطلوبة والمتوقعة كما أنّ التخطيط مرتبط بالتصور المرغوب فيه عن مستقبل المنظمة ومرتب بالقرارات التي تساعد المنظمة على استغلال مواردها المتاحة، وعلى وجه العموم فإنّ التخطيط مرتبط بالأهداف أو الغايات والإجراءات والإمكانات (الشمشمري وآخرون، 2004: 72) ولتطبيق إدارة التدريب عن بُعد لتنمية الموارد البشرية بجامعة سبها مجموعة من النقاط المهمة يجب مراعاتها قبل البدء في التنفيذ، ومن هذه النقاط ما يأتي:

أ-دراسة الوضع الحالي لوضع خطة محكمة لتطبيق إدارة التدريب عن بُعد لتنمية الموارد البشرية بالجامعة

قبل البدء في تقديم المعلومات والخدمات عن طريق شبكة الإنترنت.

ب- العمل على وضع مكاتب خاصة لإدارة التدريب في جميع كليات وأقسام ودوائر الجامعة من أجل القيام بعملها.

ج- ربط جميع المديرات والكليات التابعة للجامعة بشبكة إدارة الموارد البشرية لتعميم البرامج التدريبية لجميع الموظفين بالجامعة.

د- التنسيق مع شبكة الاتصالات من أجل دعم الشبكة الخاصة بإدارة التدريب عن بُعد بالجامعة لتحسين العمل والأداء.

هـ- الاستفادة من الخبرات العلمية في مجال تطبيق إدارة التدريب عن بُعد قبل الشروع في تطبيقها على إدارة الموارد البشرية بالجامعة.

و- التعاون المستمر والكثيف بين الجامعة والجامعات الأخرى من خلال شبكات إلكترونية متناسقة.

ز- تشكيل جهة خاصة في الجامعة تقوم بوضع الإستراتيجية الخاصة بتطبيق إدارة التدريب عن بُعد لتنمية الموارد البشرية.

ح- القيام بتنسيق ووضع خطط فرعية لمشروع إدارة التدريب عن بُعد لتسهيل تطبيقها في الجامعة.

ط- تهيئة الظروف في إدارات الموارد البشرية الأخرى بالمديرات التابعة بالجامعة لاستقبال البيانات والمعلومات الخاصة بإدارة التدريب بصورة ميسرة وسهلة لممارسة العمل.

ي- وضع خطط فعّالة لبرامج التدريب عن بُعد خلال الشهر الواحد لدى جميع المديرات التابعة للجامعة.

ك- استقطاب مخرجات القطاع الخاص والحكومي من المؤهلين للعمل في مجال التقنيات الحديثة عن طريق تقديم الحوافز المادية والمعنوية لممارسة إدارة التدريب عن بُعد.

● الخبراء:

الخبراء هم مجموعة من الموظفين الذين لهم باع كبير في تخصص ما سواء كان ذلك بالممارسة أو ما يمتلكونه من شهادات علمية تخصصية في المجال الذي يمارسون عليه عملهم ولتطبيق التدريب عن بُعد لتنمية الموارد البشرية بالجامعة لا بدّ من وجود هؤلاء الخبراء حتى يسير التطبيق وفق المخطط له وأثناء ذلك لا بدّ للدائرة القيام بمراجعة الآتي:

أ- استقطاب الخبراء من مختلف الدول العربية والأجنبية المطبقة للتدريب عن بُعد وخصوصاً في بداية التطبيق.

ب- العمل على استقطاب الكوادر الوطنية في مجال الحاسب الآلي والتقنيات الحديثة باعتبارها المصدر الأول لتطبيق التدريب عن بُعد.

ج- العمل على تشكيل دائرة خاصة للخبراء تقوم بتجميع الخبرات من برامج التدريب الإلكترونية الناجحة والمطبقة في الدول الأخرى.

د- تشكيل مكاتب خاصة تضم مجموعة من الخبراء الذين يقومون بمتابعة التطورات التربوية في إدارة الموارد البشرية للاستفادة منها.

هـ- تهئية الظروف السليمة والصحيحة لجميع فئات الخبراء من أجل ممارسة العمل التربوي والإداري بالصورة الصحيحة.

و- العمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية لبذل الجهد الكبير في مجال تطبيق إدارة التدريب عن بُعد.

• الأجهزة الحديثة:

من المعروف أن تطبيق إدارة التدريب عن بُعد لتنمية الموارد البشرية بالجامعة أو أي مؤسسة أخرى يقوم بالدرجة الأولى على الأجهزة الإلكترونية الحديثة التي تسهل نقل المعلومات وتبادلها بين الموظفين، والسعي إلى توفير أجهزة إلكترونية لجميع موظفي الجامعة ممن يعملون في إدارة الموارد البشرية والتدريب.

كما يجب الحرص على انتقاء الأجهزة الإلكترونية الحديثة من أكبر الشركات المصنعة لها مع توفير الجودة المطلوبة فيها، وتوفير البرامج المختلفة والسريعة التي يحتاجها تطبيق إدارة التدريب بالتعاون مع الجهات المختصة والمصممة للبرامج، وتفعيل شبكة الإنترنت داخل إدارة الموارد البشرية بمختلف مديرياتها من خلال التعاون مع شركات للاتصالات في المنطقة.

والعمل على ربط جميع دوائر وأقسام وكليات الجامعة من خلال شبكة داخلية يتم التعامل عن طريقها، وتوفير حاسبات كبيرة رئيسة داخل الإدارة الواحدة حتى تستطيع مد مكاتب الدائرة الواحدة التابعة لها دون أن يسبب أي مشاكل، وصيانة الأجهزة الإلكترونية بصفة دورية ومستمرة تلافياً للمشاكل والأعطال الواقعة بها، والعمل المستمر على متابعة الأخبار العالمية فيما يخص التقنيات الحديثة وتطورها على أرض الواقع.

• الميزانيات والموارد:

تعتبر الميزانية أو ما تسمى بالموارد المالي هي الممول الرئيس لأي مشروع حيث لا يستطيع نهوض أو قيام أي مشروع إلا بها لذلك فهي تعتبر الركيزة الرئيسة في مشروع تطبيق إدارة التدريب عن بُعد لتنمية الموارد البشرية بالجامعة وتتطلب الميزانية ما يأتي:

أ- توفير الأموال الكافية والضرورية التي يحتاجها مشروع تطبيق إدارة التدريب عن بُعد بالجامعة.

ب- العمل على توظيف موظفين مجيدين في الميزانيات والموارد المالية يتميزون بالمهارة والتقنية والمعرفة أثناء صرف الأموال.

ج- العمل على دعم الميزانيات المالية من جهات مختلفة ومتنوعة باعتبارها المحرك الرئيس للتطوير والتأهيل بإدارة الموارد البشرية.

د- المتابعة الدقيقة للأموال المصروفة والأشياء المصروفة لها أولاً بأول حتى يتم تقييدها في لوائح خاصة.

هـ- كتابة التقارير والمذكرات بالأعطال الحاصلة في إدارة التدريب عن بُعد بمختلف أجهزتها الإلكترونية.

و- العمل السريع في توفير جميع احتياجات الأجهزة الإلكترونية من خلال توفير ميزانية خاصة لكل دائرة.

• التطوير والتنظيم الإداري

للتطوير والتنظيم الإداري أهمية بالغة عند تطبيق إدارة التدريب عن بُعد لتنمية الموارد البشرية لأنهما عنصران لا بد من وجودهما داخل الجامعة، ومعنى وظيفة التنظيم بترجمة الأهداف والخطط والاستراتيجيات إلى الواقع العملي التنفيذي وهنا يتم توزيع المهام بين الأفراد والاختصاصات بين الوحدات والتنسيق فيما بينها لضمان تكريس جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة (حريم، 2006: 20)، وأثناء وجودها لا بدّ من:

أ- إحداث تغيير في الهياكل التنظيمية داخل إدارات الموارد البشرية بمختلف أماكنها نتيجة تطبيق إدارة التدريب عن بُعد فيها.

ب- وضع آلية لتبادل المعلومات والبيانات والخبرات بين موظفي إدارات الموارد البشرية التابعة للجامعة.

ج- العمل على إدخال الأنظمة الحديثة والمجربة علمياً في مجال إدارة الموارد البشرية.

د-الحرص على توفير مكاتب خاصة داخل الدوائر الواحدة تقوم بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بالجامعة فيما يخص التدريب وبرامج التدريب عن بُعد.

ه-الحرص على توزيع الموظفين وفقاً لطبيعة العمل أو المجال الذي يختص به تلافياً للأضرار الحاصلة.

و-البحث المستمر والمطور للبرامج الفريدة والنوعية الفعّالة في مجال تقنيات المعلومات الحديثة.

ز-إستحداث مسميات وظيفية جديدة وخاصة للعاملين في إدارة التدريب عن بُعد من أجل تحفيزهم.

(5-5-5) وظائف الإستراتيجية المقترحة

هناك الكثير من الوظائف التي يؤديها تطبيق الإستراتيجية المقترحة لتطبيق إدارة التدريب عن بُعد داخل إدارة الموارد البشرية بجامعة سبها، ويمكن أن نحملها فيما يأتي:

أ-تبسيط نُظم وإجراءات تطبيق البرامج التدريبية من خلال شبكات الاتصال الإلكترونية التابعة لإدارة التدريب.

ب-تنظيم تطبيق البرامج التدريبية لمختلف الموظفين العاملين بالجامعة وفق أساليب حديثة.

ج-سرعة حصول الموظفين على الدورات وبرامج التدريب عن بُعد الخاصة بعملهم وفي أماكن وجودهم.

د-سهولة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات المطلوب توافرها فيما يخص البرامج و الدورات التدريبية والتأهيلية.

ه-توفير المبالغ المالية التي تصرف لحضور البرامج والدورات التدريبية لمختلف فئات الموظفين.

و-ضمان مشاركة جميع الفئات الوظيفية للبرامج والدورات التدريبية المطبقة بالجامعة من خلال إدارة التدريب عن بُعد.

(5-5-6) خصائص الإستراتيجية المقترحة:

تتميز الإستراتيجية المقترحة بالعديد من الخصائص الفنية التي تؤهلها لممارسة العمل الإداري والتعليمي بمختلف جوانبه ومجالاته كما تعتبر هذه الخصائص من الضروريات التي جاءت بها الإستراتيجية المقترحة من أجل تعميمها داخل مؤسسات التعليم العالي في مختلف دوائرها وخصوصاً دائرة الموارد البشرية ومن الخصائص التي تتميز بها الإستراتيجية المقترحة ما يأتي:

- أ- الشمولية حيث أنه تشمل كل عناصر العملية التدريبية بإدارة الموارد البشرية بالجامعة.
- ب- اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي السليم بوصفه وسيلة لإستشراف المستقبل.
- ج- تسعى إلى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة، والموارد المالية الموجودة.
- د- تواكب ظروف العصر الذي نعيش فيه من تكنولوجيا وانفجار معرفي.



شكل رقم (5-6) يوضح خصائص الإستراتيجية المقترحة

(5-5-7) المبادئ التي تقوم عليها الإستراتيجية المقترحة.

هناك الكثير من المبادئ التي ينبغي أن يتمّ تطبيقها من جهة مؤسسات التعليم العالي وغير التعليمية وهذه

المبادئ تعتبر من الأشياء الضرورية لممارسة العملية التعليمية أو التدريبية بصورة صحيحة وسليمة ولقد وجد

الباحث أن هناك العديد من هذه المبادئ ومنها ما يأتي:

أ-خلق حاجة مستمرة للتطوير بمختلف الأنواع داخل المؤسسات.

ب-منع الحاجة للتفتيش وجعلها عملية توجيهية قائمة على مبدأ الأخذ والعطاء.

ج-تبني فلسفة جديدة للممارسة عملية التطوير.

د-عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط.

هـ-الاهتمام بالتدريب وجعله عملية مستمرة بلا حدود.

و-القضاء على الخوف داخل القيادات

ز-تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.

ح-توفير قيادة ديمقراطية واعية.

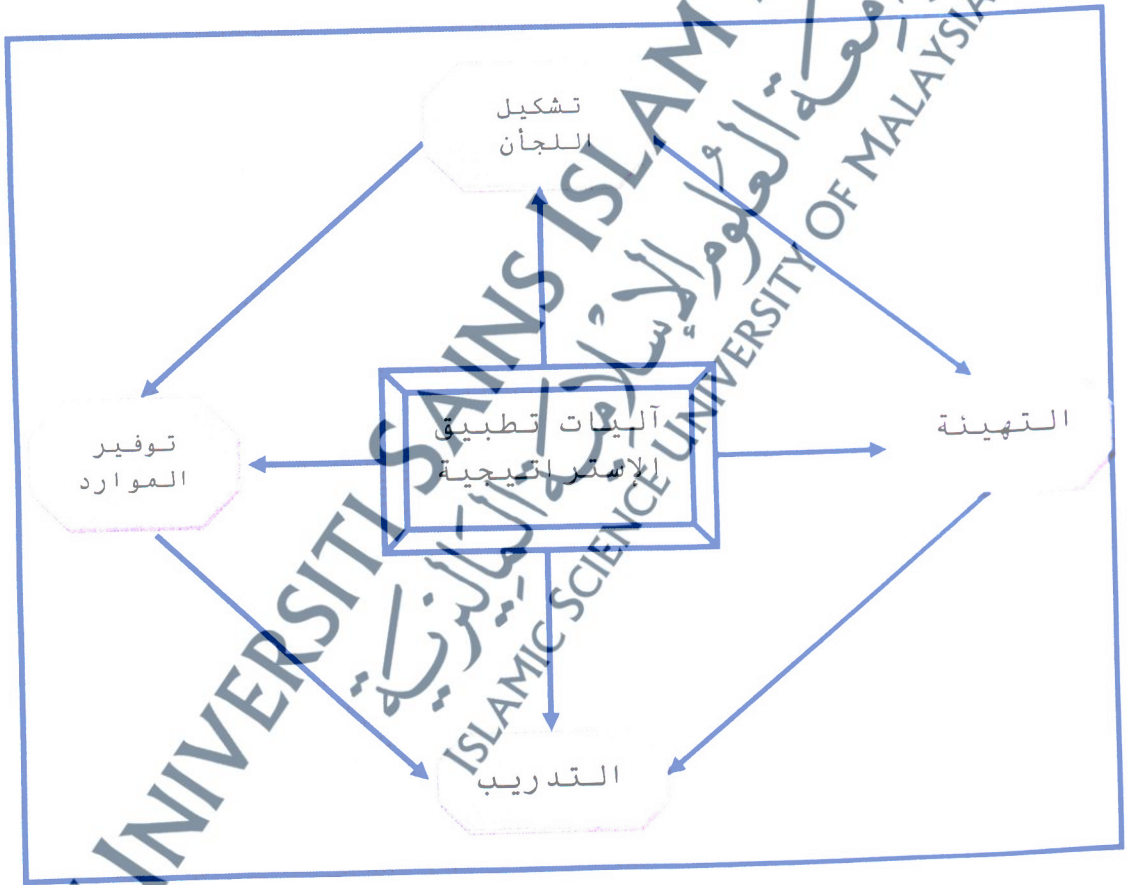
ط-إلغاء الحواجز في الاتصالات.

ي-منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.

ك-تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.

(5-5-8) آليات تطبيق الاستراتيجية المقترحة.

يقصد بالآليات التطبيق الطرق والوسائل التي يتم بواسطتها تطبيق إدارة التدريب عن بُعد لتنمية الموارد البشرية بجامعة سبها، حيث أنها تمثل الركيزة الرئيسة في المشروع فلا يتم تنفيذ المشروع إلا بواسطتها، لذا لا بد أن يتم اختيار هذه الآليات بالصورة الصحيحة والسليمة حتى نستطيع أن نحصل على النتائج المرجوة من المشروع، ولقد راعى الباحث عدة آليات لتنفيذ هذا المشروع وفقاً للظروف والقدرات المحيطة بجامعة سبها.



شكل رقم (5-7) يوضح آليات تطبيق الاستراتيجية المقترحة

(5-5-9) الخطط المتبعة لتنفيذ مشروع تطبيق إدارة التدريب عن بُعد لتنمية الموارد البشرية بجامعة سبها وتمّ عن طريق:

■ اللجنة المخططة للمشروع

هي اللجنة التي تقوم بتخطيط إنشاء مشروع تطبيق إدارة التدريب عن بُعد بجامعة سبها وتكون تابعة مباشرة لوكيل التخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية بالجامعة ويترأس هذه اللجنة مجموعة من المسؤولين أصحاب المراكز العالية (صناع القرار) في الجامعة حيث تناقش هذه اللجنة تطورات طرق تطبيق إدارة التدريب عن بُعد داخل الجامعة والدوائر التابعة لها من خلال التقرير المعدّ من قبل المنسق العام لمشروع التطبيق، حيث يتم استعراض المشكلات التي تواجه التطبيق والحلول المقترحة.

■ اللجنة المنسقة للمشروع

يرأس هذه اللجنة المنسق العام لمشروع تطبيق إدارة التدريب عن بُعد بالجامعة، وتتكون هذه اللجنة من مجموعة خبراء وأعضاء متخصصين بنظام تطبيق إدارة التدريب عن بُعد يعملون وهم الجامعة بجميع دوائرها وأقسامها حيث يتم تعيين شخص واحد بكل دائرة وبمهمته الإشراف على سير التطبيق، وتحديد الاحتياجات الداخلية لها كما تقوم هذه اللجنة بمتابعة أسبوعية داخل الأقسام والدوائر؛ لتحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية اللازمة لجميع الموظفين سواء كانوا من المعلمين أو المديرين أو الإداريين، حيث يتم تحديد المشكلات التي تواجه التطبيق وتقديم الدعم الفني والتقني لتلافيها.

■ لجنة الإشراف العام والمتابعة

وتتكون هذه اللجنة من استشاري له خبرة في مجال تطبيق إدارة التدريب عن بُعد وأساتذة الجامعات والمنسق العام لمشروع تطبيق إدارة التدريب، ومجموعة من الشباب الباحثين في مجال التقنيات الحديثة. وتقوم هذه اللجنة بدراسة بعض المشكلات الميدانية بصورة بحثية مستمرة، وتطوير برامج الجامعة التي ينبغي تدريب الموارد البشرية عليها لتنميتهم تمهيداً لوضع البرامج التدريبية المحوسبة المناسبة لهم بحيث تتناسب مع الأجهزة الحديثة والتطورات الخاصة في مجال التربية والعلوم الأخرى، وحتى يتم وضع تصور مستقبلي لكيفية التعامل مع المناهج بالطرق الحديثة، ووضع أسس ومعايير لتطوير أعمال كل دائرة بالطرق الحديثة لوضع برامج التدريب عن بُعد اللازمة بأعلى المستويات الأكاديمية والتطبيقية لتحسين عملية التعليم والتعلم.

❖ التهيئة

أن عملية التهيئة ومتطلباتها المختلفة من الأمور المهمة قبل وأثناء تطبيق إدارة التدريب عن بُعد بإدارة الموارد البشرية بجامعة سبها حيث إن التهيئة تعد جميع العاملين بالجامعة بما فيهم المعلمين والإداريين للتعامل مع نظام جديد له يعهده مسبقاً؛ لذلك لا بد من هذه التهيئة المتقدمة حتى يتم قبوله بالطرق السهلة والمقبولة. ويمكن توضيح الصورة التي يتم عن طريقها التهيئة فيما يأتي:

أ- إقامة عدد من اللقاءات التي تقدم التوعية لجميع الفئات التي لها صلة بالمشروع ويقوم بها عدد من أساتذة الجامعات وخبراء في تقنية المعلومات.

ب- إمداد العاملين بنشرات تقدم التوعية السليمة من خلال نشر نتائج تطبيق إدارة التدريب في العالم المتطور.

ج- دعوة مختلف مؤسسات التعليم العالي من خلال نشر خبراتهم في مؤتمرات ولقاءات لعرض الخبرات.

❖ التدريب

يُعدُّ عنصر التدريب من العناصر المهمة عند تطبيق مشروع إدارة التدريب عن بُعد ولذلك لا يمكن الاستغناء عن هذا العنصر كونه الركيزة الأساسية لهذا المشروع ونستطيع أن نحدد العناصر التي يشملها التدريب بالدرجة الأولى: فريق من الإداريين (المديرين، والموظفين)، وأعضاء هيئة التدريس، والمشرفين، المنسقين والفنيين، أمناء المحارم والمكتبات وكلّ العاملين في مجال الإدارة.

أنواع التدريب:

أ- عقد برامج تدريب عبر الإنترنت مستمرة سعياً لتطوير مهاراتهم وتحديث لأطرهم المرجعية، بحيث يتمكنون من استيعاب مبادئ التدريب وتسمية الموارد البشرية وإدارتها وتطبيقها التربوية، وذلك من خلال عقد دورات عن بُعد في المجالات الحديثة، بما يتناغم مع إدارة الموارد البشرية، وغيرها من الدورات التي تتلاءم مع الاتجاهات التربوية الحديثة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، على أن يراعى في هذه الدورات الواقعية والتطبيق العملي فقط، مثال ذلك: (تدريب الموارد البشرية على أدوارها الجديدة التي يفرضها عصر التكنولوجيا وشبكة الإنترنت مع إتاحة الفرصة أمام هذه القيادات لحضور المؤتمرات والندوات؛ لأثراء خبراتهم، وتزويدهم بكل ما هو حديث ومناسب ويتفق مع قيم المجتمع).

ب- عقد برامج لإعادة التأهيل للكوادر الإدارية والفنية والهيئية التعليمية بالجامعة، أن تطبيق أساليب ومبادئ عصر التكنولوجيا وشبكة الإنترنت وإدارتها في العصر الحديث لا يمكن إهمالها، وتركها حسب الظروف المتوالية فلا بد أن يتم تفعيلها، ولا يمكن تفعيلها دون توفر كوادر إدارية، وفنية، وتعليمية على درجة عالية من التأهيل، والتدريب، وحيث أن معظم العاملين في مجال الإدارة على اختلاف المستويات تمت من خلال

التسلسل الوظيفي دون أي اعتبار لمهاراتهم الإدارية أو الفنية أو خلفيتهم العلمية في هذا الجانب؛ لذا أصبح من الضروري وضع خطة تدريب عبر شبكة الإنترنت لتأهيل هذه الكوادر وفي أسرع وقت ممكن.

ج- جميع أنواع التدريب يحتاج إليها العمل في مشروع تطبيق إدارة التدريب عن بُعد لتنمية الموارد البشرية بجامعة سبها بغض النظر عن أنواع التدريب المستخدمة والفئة التي يستهدفها.

د- يهدف التدريب بصفة عامة إلى رفع كفايات المتدربين وإكسابهم معلومات واتجاهات ومهارات تساعدهم على التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية داخل الجامعة وخارجها.

❖ توفير الموارد.

تفيد معظم الدراسات بأن تكلفة التدريب باستخدام التكنولوجيا المعاصرة تتطلب في البداية نفقات كبيرة ، ولكن مرور الوقت يتقلص ذلك ويساهم في التخفيض من التكلفة ويزيد من توسيع رقعة التدريب (مور وآخرون mohr&others, 2000: 334) ، ويعتبر توفير الموارد هو الأساس المغذي لمشروع تطبيق إدارة التدريب عن بُعد بجامعة سبها بإدارة الموارد البشرية فبدونه لا يمكن قيام المشروع. ويمكن أن نقسم هذه الموارد إلى موارد خاصة بالعنصر المادي، وموارد خاصة بالعنصر البشري.

أما الموارد الخاصة بالموارد المالية: فهي تعتبر اللبنة الأساسية لقيام مشروع تطبيق إدارة التدريب عن بُعد وتمثل أهم عناصره فيما يأتي:

أ- الحاسبات الإلكترونية والملحقات الأخرى كالطابعات والمساحات الضوئية.

ب- توفير نظام الشبكات بما فيها العالمية والمحلية.

ج- توفير المباني الجيدة والصالحة لتطبيق إدارة التدريب عن بُعد من خلال الوسائل والتقنيات الحديثة.

د- تجهيز المباني الدراسية بأحدث التجهيزات التي يعتمد عليها مشروع تطبيق إدارة التدريب عن بُعد

ه- تخصيص ميزانية خاصة لدعم المشروع.

و- توفير البرمجيات الخاصة بالأجهزة المطبقة لهذا المشروع.

ز- توفير برامج تطبيقات سواء كانت العامة أو الخاصة.

المورد الخاص بالعنصر البشري: وهذا العنصر لا يقل أهمية عن المورد الأول فهو أيضاً له دور بارز في قيام المشروع فهو المغذي والمستقبل للمعلومات، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع وبالتالي نستطيع أن نحدد الأشياء التي يحتاجها العنصر البشري فيما يأتي:

أ- الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل الجامعة.

ب- يحتاج إلى دورات تدريبية مختلفة في مجال التقنيات الحديثة.

ج- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهذه الكوادر.

د- توفير البرامج الخاصة التي تحتاجها نظام تطبيق إدارة التدريب عن بُعد لتنمية الموارد البشرية.

ه- توفير مختلف الكوادر المتخصصة بنظام إدارة التدريب عن بُعد.

و- توزيع الكوادر على مجالات العمل المناسبة.

(9-5-5) تنفيذ الاستراتيجية

بعد جمع الاحتياحات التدريبية وتحديدها تأتي مرحلة مهمة، وهي المرحلة التي يتم فيها التأكد من نجاح أو فشل المراحل السابقة، و في هذه المرحلة يتم إخراج الاستراتيجية إلى حيز الواقع، وهي مرحلة تنفيذ برامج التدريب عن بُعد، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة مهمة وهي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان قاعات التدريب، والمتابعة اليومية لسير الاستراتيجية وتتم مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي كما يلي:

1-وضع الجدول الزمني

ويتضمن ما يلي:

- موعد بدء البرنامج التدريبي وموعد أنتهائه.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
- تنسيق التابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

2-التجهيزات التدريبية

يجب إعداد ما يلي لإعداد التجهيزات اللازمة لتنفيذ العملية التدريبية:

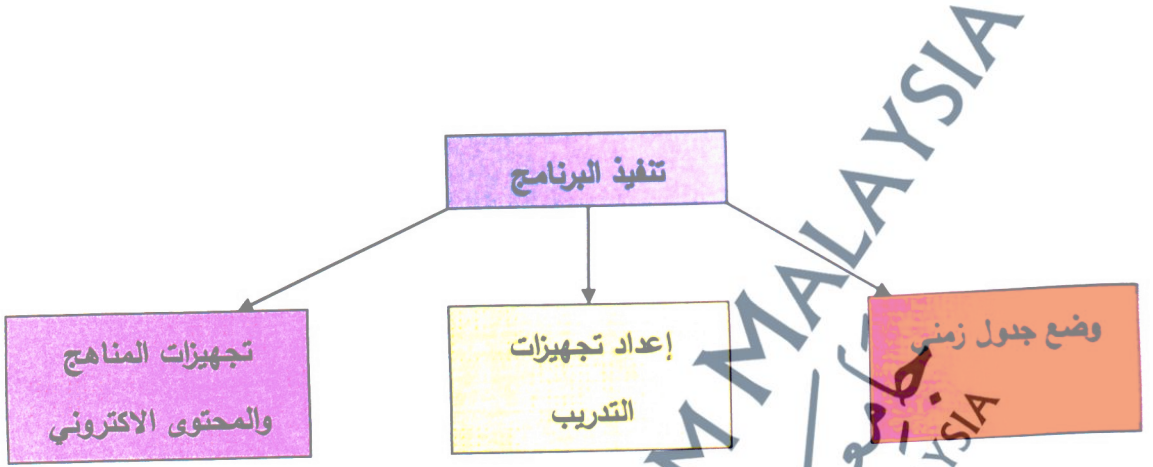
- اختبار المكان وفقاً لمستلزمات البرنامج.
- تصميم المواقع والبرامج الإلكترونية الخاصة ببرنامج التدريب عن بُعد.
- تحديد المستلزمات الضرورية من أدوات ومعدات في كل البرنامج.

3-تجهيزات المناهج والمحتوى الإلكتروني:

لتجهيز مرحلة المناهج لا بد من الانتباه إلى ما يأتي حتى تسير بهظام محدد:

- استلام المناهج من المكلفين بإعدادها علمياً.
- إجراءات طباعة المحتوى الإلكتروني على الشبكة.
- إجراءات توزيع المطبوعات وطريقة التدريب عن بُعد على المتدربين.

والشكل الآتي يعكس لنا المراحل الثلاث التي تدخل في تنفيذ البرنامج التدريبي بصورة مبسطة.



شكل رقم (5-8) يوضح مراحل تنفيذ العملية التدريبية

من خلال الشكل السابق نستطيع أن نرى عملية تنفيذ برنامج التدريب عن بُعد تمر بثلاث مراحل رئيسية، وهي: مرحلة وضع الجدول الزمني وتتم هذه المرحلة من المراحل الأولية لتنفيذ برنامج التدريب عن بُعد ومرحلة إعداد تجهيزات التدريب عن بُعد، وتتميز أي برنامج تدريبي عن بُعد لا بد أن يتم توفير وتجهيز كل الأدوات والمستلزمات الضرورية له، حتى يحقق الغرض الذي وُضع له، أمّا المرحلة الثالثة فهي تجهيز المناهج والمحتوى الإلكتروني فعند تنفيذ البرنامج التدريبي عن بُعد يجب أن تكون المناهج جاهزة حتى يتم تسليمها للمتدربين من أجل الاستفادة منها أثناء العملية التدريبية.

(5-5-12) مرحلة تقييم العملية التدريبية:

هي معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة، و إبراز نواحي القدرة لتدعيمها، و نواحي الضعف لتتغلب عليها، والعمل على تعديها في البرامج المقبلة، حتى يتم تطوير التدريب وزيادة فعاليته بصورة

مستمرة، لذا تقاس فاعلية التدريب، بأثارها في النتائج التنظيمية ويمثل ذلك من خلال تقييم البرامج التدريبية أو تقييم المدربين. أو تقيم مُتدربين كما يلي:

أ-تقييم برامج تدريب عن بُعد

تعتمد فعالية التدريب على بنية البرنامج التدريبي عن بُعد من جميع عناصره التي تحدد عملية التصميم، بدءاً من أهداف البرنامج العامة وتفصيلية، مروراً بعناصر الزمان والمكان والتجهيزات والخدمات، أنتهاءً بموضوعات البرنامج وأسلوبه وأدواته المساعدة، لذا يجب أن تولي مكانة خاصة للمسؤولين على عملية التقييم ليقوموا بتحديد أهم المقترحات ومناقشة السبل الممكنة لتفادي السلبيات والحفاظ على ما تتضمنه من إيجابيات وتعزيزه.

ب-تقييم المدربين

المدربون هم أحد الأركان المهمة في العملية التدريبية، بل إنهم الركن الأساسي في الحقيقة؛ لأنهم هم القادرون على ترجمة كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه إلى عمل تدريبي فعّال، لذلك ينبغي إخضاعهم لعملية تقييم شاملة وحقيقية وتمّ عملية التقييم هذه عبر ثلاث مراحل، وهي:

-تقييم المدربين قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التدريب عن بُعد، اعتماداً على سمعتهم أو إخضاعهم لاختبار يكشف من خلاله عن قدراتهم الحوارية والسلوكية مع المتدربين.

-تقييم المدربين خلال التدريب ويكون ذلك في حالات البرامج التدريبية طويلة المدى، حيث يتسنى لإدارة التدريب متابعة أداء المدربين و نقاط قوتهم و ضعفهم، وكذا تكوين صور موضوعية عنهم.

-التقييم فور أنتهاء التدريب حيث يتمّ غالباً باللجوء إلى استبيان وجهات نظر المتدربين في مديريهم.

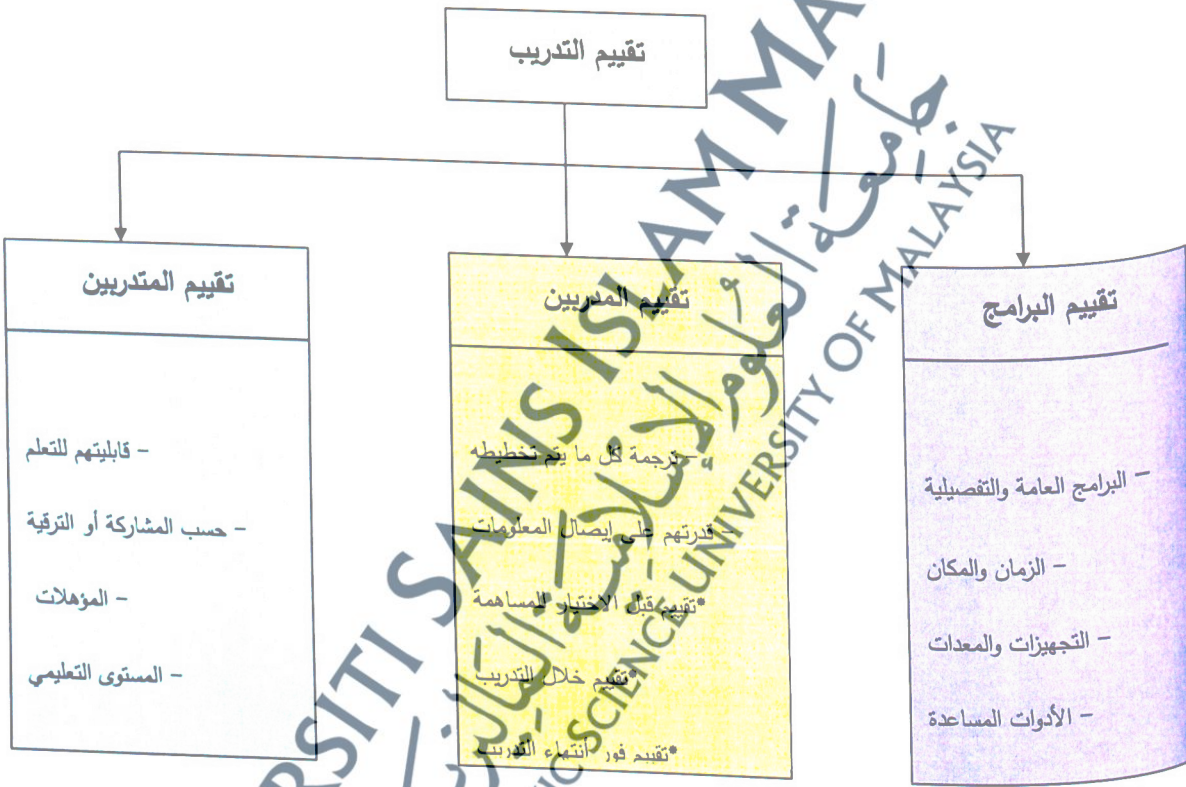
ج-تقييم المتدربين

تم متابعة المتدربين وتقييمهم على مراحل، وهي:

- تقييم المتدربين قبل تنفيذ الاستراتيجية.

- متابعة و تقييم المتدربين أثناء تنفيذ الاستراتيجية.

-التقييم فور انتهاء تنفيذ الاستراتيجية.



شكل رقم (5-9) يوضح مراحل تقييم برامج التدريب عن بعد

نستنتج من خلال الشكل السابق (شكل رقم 5-9) أنّ سير برامج التدريب عن بُعد يتم على مراحل متعددة ومختلفة، وبشكل منتظم حيث تقوم كل مرحلة بعمل الإجراءات والتدابير اللازمة لها قبل أن تنتقل

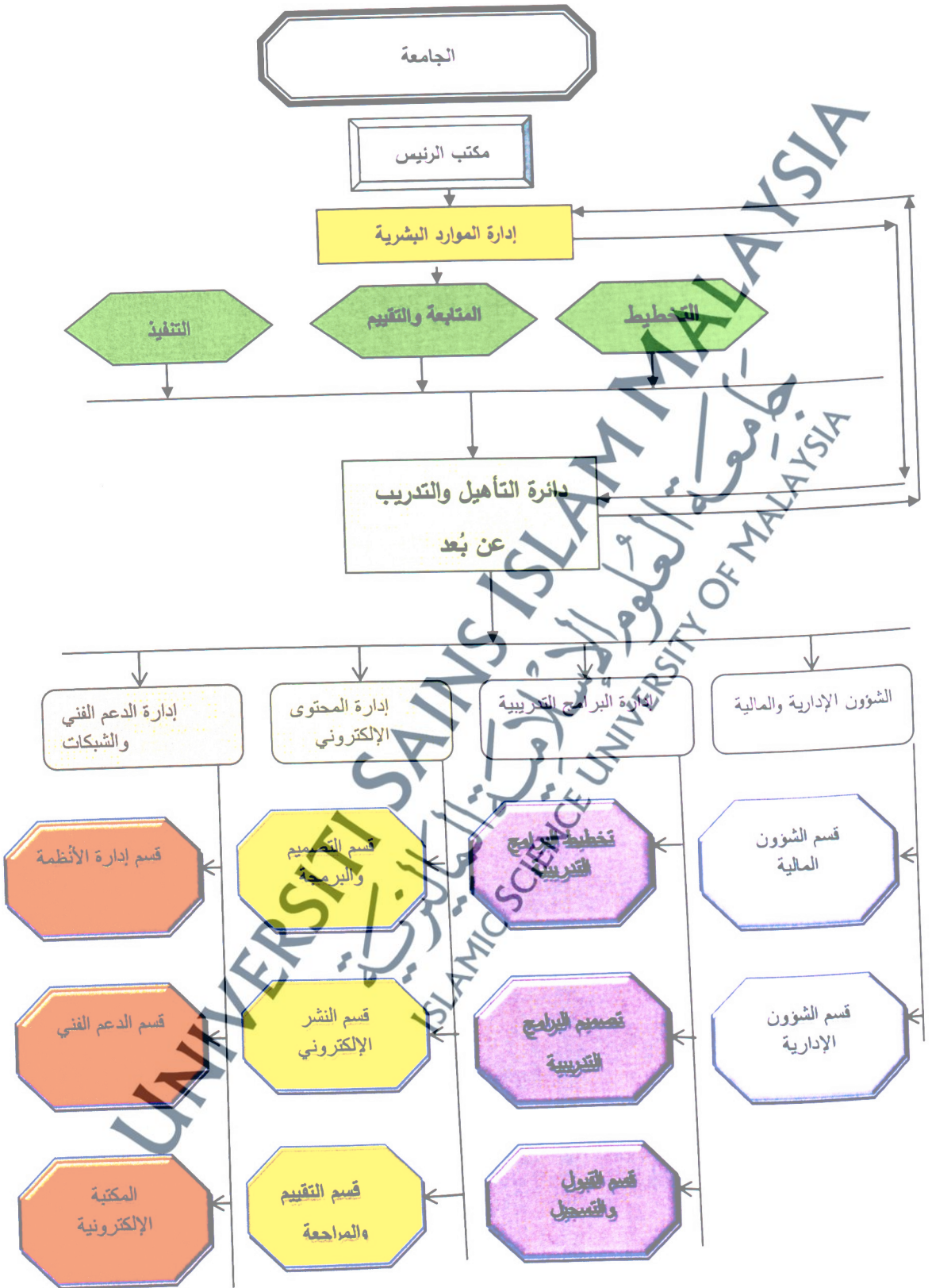
للمرحلة التي تأتي بعدها، وإذا نظرنا إلى هذه المراحل وجدنا أنّ مرحلة جمع المعلومات وتحليلها تمثل المرحلة الأولى كونها ضرورية لعمل برنامج التدريب عن بُعد، فمرحلة جمع المعلومات والبيانات والأدوات التي يحتاجها البرنامج التدريبي مهمة وضرورية في الوقت نفسه ، ثم تتابع المراحل الأخرى حتى نصل للمرحلة الأخيرة وهي مرحلة التقييم للتدريب وهي ضرورية كونها تساهم في رفع أداء الفرد والمنظمة معاً؛ لأنها تقوم بدراسة تحليلية تبرز الجوانب السلبية والإيجابية لبرامج التدريب.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA



شكل رقم (5-10) يوضح مراحل العملية التدريبية الإدارية

وشكل رقم (5-11) يوضح هيكل تطبيق إدارة التدريب عن بُعد لتنمية الموارد البشرية بالجامعة.



(5-5-12) المعوقات التي قد تواجه تطبيق إدارة التدريب عن بُعد في الإستراتيجية المقترحة والتغلب عليها

يرى الباحث أن هناك مجموعة من المعوقات التي قد تواجه مشروع الإستراتيجية المقترحة؛ لتطبيق إدارة التدريب عن بُعد بجامعة سبها لتطوير إدارة الموارد البشرية وتنميتها ومن هذه المعوقات ما يأتي:

أ-عدم دعم الإدارات العليا في الجامعة لنظام تطبيق إدارة التدريب عن بُعد.

ب-ارتفاع تكلفة نظام تطبيق إدارة التدريب عن بُعد لتنمية الموارد البشرية بجامعة سبها فيما يخص الأجهزة الإلكترونية والشبكات السليطة بين مختلف الأقسام والدوائر.

ج-صعوبة الدمج بين النظم التقليدية الموروثة والنظم الإدارية الحديثة من حيث الموظفين والأدوات الخاصة.

د-قلة الكوادر البشرية الوطنية المؤهلة بمختلف أنواعها لنظام تطبيق إدارة التدريب عن بُعد لتنمية الموارد البشرية بالجامعة.

هـ-القيود والإجراءات الروتينية المعقدة من قبل الإدارات الخاصة بالموارد البشرية بالجامعة والدوائر التابعة لها.

و-ندرة الخبراء الأجانب الذين يتعاملون مع أنظمة إدارة التدريب عن بُعد في مؤسسات التعليم العالي.

ز-عدم السماح للموظفين بالابتكارات الحديثة في نظم إدارة التدريب عن بُعد وتفضيل الإدارة للقدم رفضاً للحديد، وكراهية للتغيير حتى ولو كان إلى الأحسن.

ح-عدم تهيئة بيئة إدارة الموارد البشرية لتطبيق إدارة التدريب عن بُعد بمختلف جوانبها وأقسامها الخاصة.

ط-أنعزال إدارة الموارد البشرية عن الجهات الأخرى في تطبيق إدارة التدريب عن بُعد لكونها دائرة خاصة.

ي-نقص الإمكانيات الحالية (الأجهزة، البرامج، التقنيات...) اللازمة لتطبيق إدارة التدريب عن بُعد لدى إدارة الموارد البشرية بالجامعة.

ك-عدم استقطاب الأفراد المبدعين والمبتكرين للعمل في إدارة التدريب عن بُعد لتنمية الموارد البشرية بالجامعة.

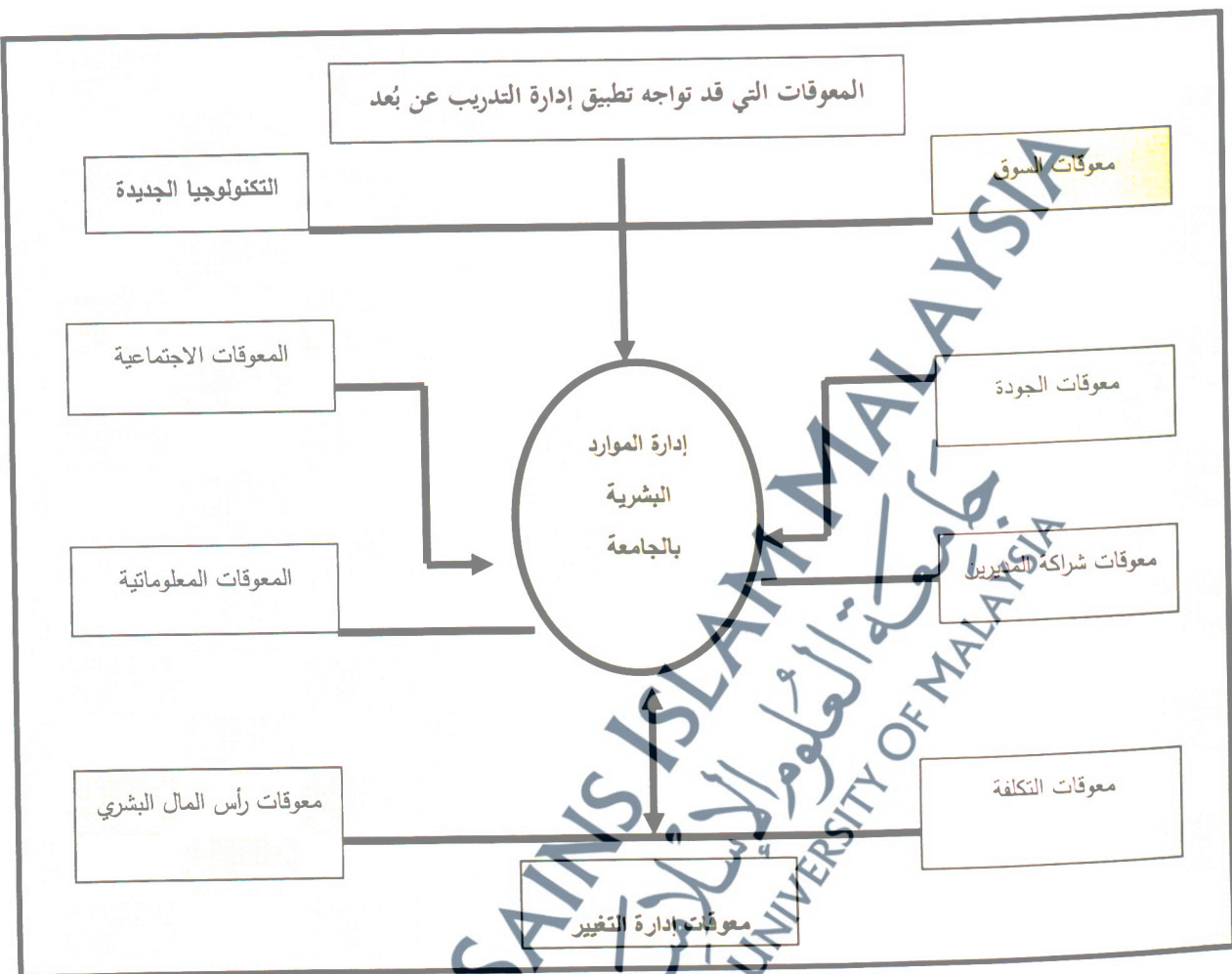
ل-نقص الموارد المالية الممولة لتطبيق إدارة التدريب عن بُعد بإدارة الموارد البشرية التابعة للجامعة.

م-الوقت الكبير والجهد العظيم الذي يحتاجه نظام تطبيق إدارة التدريب عن بُعد بإدارة الموارد البشرية قبل التنفيذ.

س-عدم تقبل الأفكار والخطط الجديدة التي يطرحها الموظف داخل نظام إدارة التدريب عن بُعد بالجامعة.

ع-الاعتماد على نوعية واحدة من الموظفين أثناء تطبيق إدارة التدريب عن بُعد دون الرجوع إلى الموظفين.

ف-عدم أنفتاح الموظفين على مشاركة الآخرين في طرح الأفكار والخطط التي يتم تبادلها بينهم.



شكل رقم (5-12) المعوقات التي قد تواجه تطبيق إدارة التدريب عن بُعد

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين