

رقم الصفحة	جدول الفهرس (المحتويات)
	القسم النظري.
	الفصل الأول.
	• الإهداءات.
	• ملخص الدراسة.
1	• مقدمة.
1	• مشكلة الدراسة.
2	• فرضيات الدراسة.
2	• أهداف الدراسة.
3	• أهمية الدراسة.
3	• منهج الدراسة.
3	• مجتمع وعينة الدراسة.
3	• متغيرات الدراسة.
4	• حدود الدراسة.
4	• محددات (صعوبات) الدراسة.
4	• الدراسات السابقة.
	الفصل الثاني: التدريب والتدريب الإلكتروني.
5	• مقدمة.
6	• مفهوم التدريب.
6	• أهداف التدريب.
7	• أهمية التدريب.
7	• مراحل عملية التدريب:
7	(1) مرحلة جمع وتحليل المعلومات.
8	(2) مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
8	(3) مرحلة تصميم البرنامج التدريبي.

10	4) مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية.
10	5) مرحلة تقييم البرامج التدريبية.
11	• التدريب الإلكتروني.
11	• مفهوم التدريب الإلكتروني.
12	• أهداف التدريب الإلكتروني.
13	• أهمية التدريب الإلكتروني.
13	• مزايا التدريب الإلكتروني.
15	• مبررات استخدام التدريب الإلكتروني.
16	• أنواع التدريب الإلكتروني:
16	1) التدريب الإلكتروني المتزامن.
16	2) التدريب الإلكتروني غير المتزامن.
17	3) التدريب المدمج.
17	• عناصر التدريب الإلكتروني.
18	• معوقات التدريب الإلكتروني.
19	• عوامل نجاح التدريب الإلكتروني.
20	• سليات التدريب الإلكتروني.
21	• الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني.
	<b>الفصل الثالث: أداء العاملين وعلاقته بالتدريب الإلكتروني.</b>
21	• مقدمة.
22	• مفهوم أداء العاملين.
22	• أهمية الأداء.
23	• عناصر أداء العاملين.
24	• محددات أداء العاملين.

24	• معايير أداء العاملين.
25	• العوامل المؤثرة على أداء العاملين.
26	• مظاهر ضعف أداء العاملين.
26	• تقييم أداء العاملين.
26	• مفهوم تقييم أداء العاملين.
27	• أهمية تقييم العاملين.
27	• أهداف تقييم أداء العاملين.
29	• معايير تقييم أداء العاملين.
29	• طرق تقييم أداء العاملين.
32	• مشكلات تقييم أداء العاملين.
34	• مقومات فعالية تقييم أداء العاملين.
35	• أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين.
37	• مفهوم انتقال أثر التدريب الإلكتروني.
37	• فعالية انتقال أثر التدريب الإلكتروني.
38	• عوائق انتقال أثر التدريب الإلكتروني.
39	• مراحل تقييم أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين.
40	• الخلاصة.
	• القسم العملي.
41	• أدوات جمع البيانات.
41	• اختيار مقياس الاستبيان.
42	• عرض بيانات عينة الدراسة.
44	• تحليل ثبات الاستبيان.
44	• الاتساق الداخلي.

45	• الصدق البنائي.
46	• تحليل صدق ثبات الاستبيان.
46	• عرض محاور البحث.
48	• مناقشة نتائج محاور البحث.
51	• نتائج المحاور الرئيسية.
52	• مناقشة نتائج الفرضيات.
58	• نتائج الدراسة.
59	• التوصيات.
	• المراجع.

## أثر التدريب الإلكتروني على أداء العاملين

### الفصل الأول:

#### مقدمة:

يتميز العصر الذي نعيش فيه بالتغير المستمر والتطور السريع في كل جوانب الحياة نتيجة التدفق المعرفي والاكتشافات الحديثة المتلاحقة والتقنيات المتقدمة التي لم يشهدها أي عصر من العصور السابقة.

وفي ظل التزايد الكبير على المعلومات وتقدم المعرفة، أصبح لزاماً على المؤسسات أن تطور أنظمتها التدريبية وأن تتباعد عن القوالب الجامدة التقليدية، وأن تفكر بأنماط جديدة وأساليب تكون بمثابة استجابة للمتغيرات المتسارعة ومواكبة للتطور والتقدم الذي يعيشه العالم، وهذا ما ساعد على ظهور التدريب الإلكتروني كاتجاه حديث في التدريب ليواكب عصر الثورة المعلوماتية ويجعل من عمليات التدريب عملية مستمرة لا تنقيد بالزمان والمكان، وتتم في بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات التكنولوجية الحديثة التي تتصف بالمرونة والكفاءة والتصميم الجيد.

لقد أصبحت المؤسسات الحديثة ترى في التدريب الإلكتروني خياراً استراتيجياً في منظومة استثمار مواردها البشرية، حيث يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة وذلك لدوره الرئيسي في عملية التنمية في جميع المجالات، لذلك يتوجب على هذا المورد أن يكون على درجة من الكفاءة والفعالية لأداء العمل من حيث كميته وجودته والوقت المستغرق فيه، فأداء العاملين من شأنه أن يحدد موقع المؤسسة وأهميتها في المحيط الذي تنشط فيه، كما له دوراً كبيراً في نجاحها، وحرصاً من هذه المؤسسات على الحفاظ على مواردها الدائم وإيماناً بأهميته في بقائها واستمرارها، اتخذت التدريب الإلكتروني وسيلة لتحسين أداء العاملين بها ورفع جودته، فالتدريب الإلكتروني يساهم في تطوير وتنمية قدرات الأفراد العاملين من خلال التأثير على سلوكهم واتجاهاتهم، والتغيير في إمكانياتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختلفة والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المؤسسة.

#### مشكلة الدراسة:

يُعد التدريب ضرورةً ملحة للتطوير المهني وتحاول الجامعة السورية الخاصة رفع أداء موظفيها وتستخدم في سبيل ذلك التدريب الإلكتروني.

سيتم من خلال البحث تحليل واقع التدريب الإلكتروني وتقييم أثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة لمختلف مستوياتهم مما سيساعدنا ذلك في تحديد:

1. ما هو واقع التدريب الإلكتروني في الجامعة السورية الخاصة؟
2. ما هو مستوى أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؟
3. هل يوجد علاقة بين التدريب الإلكتروني وأداء العاملين؟
4. هل يوجد فروق في اتجاهات العاملين حول مستوى التدريب الإلكتروني وأداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة تتعلق بسماتهم الشخصية والوظيفية؟

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني لجامعة السورية الخاصة بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

( توضيح: أي هل يوجد اختلاف في آراء العاملين حول مستوى التدريب الإلكتروني لجامعة السورية الخاصة بالنسبة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) )

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

( توضيح: أي هل يوجد اختلاف في آراء العاملين حول مستوى أدائهم لجامعة السورية الخاصة بالنسبة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) )

**الفرضية الرئيسية الثالثة:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويندرج تحت الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجمع وتحليل معلومات البرنامج التدريبي الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم البرنامج التدريبي الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرنامج التدريبي الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى:

1. التعرف على متطلبات التدريب الإلكتروني في تدريب العاملين بالجامعة السورية الخاصة.
2. التعرف على رأي العاملين وتقييم أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أدائهم.
3. تسليط الضوء على مفهوم التدريب الإلكتروني وأهميته في الجامعة السورية الخاصة، ومدى مساهمته في تحسين أداء العاملين باعتباره أسلوب حديث من أساليب تنمية الموارد البشرية.
4. التعرف على معوقات استخدام التدريب الإلكتروني في تدريب العاملين بالجامعة السورية الخاصة.
5. تقديم توصيات واقتراحات تساعد المؤسسات على تبني التدريب الإلكتروني بشكل فعال.

## أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

1. التعريف بالتدريب الإلكتروني باعتباره مفهوم جديد ومعاصر.
2. المساهمة في إثراء مكتبة الجامعة بموضوع بهذا المجال.
3. تحفيز الباحثين على القيام بأبحاث ودراسات أخرى تتناول جوانب مختلفة للتدريب الإلكتروني.

### الأهمية العملية:

1. التعرف على إمكانية وجود علاقة بين التدريب الإلكتروني وأداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة.
2. معرفة مدى مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة.
3. تشجيع الجامعات على تبني مفهوم التدريب الإلكتروني للتطوير المستمر لمواردها البشرية ومواكبة المستجدات التقنية من أجل تحسين أدائها.

## منهج الدراسة:

الدراسة النظرية: تم الاعتماد على المنهج الوصفي للدراسة النظرية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني وأداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة.

الدراسة العملية: قمنا بإجراء دراسة ميدانية في الجامعة السورية الخاصة لمعرفة مستوى التدريب الإلكتروني وأداء العاملين السائد فيها، بالإضافة إلى تحليل علاقة الارتباط والتأثير ما بين التدريب الإلكتروني وأداء العاملين من وجهة نظر العاملين فيها.

## مجتمع وعينة الدراسة:

تمت اجراء الدراسة على جميع العاملين في الجامعة السورية الخاصة وعددهم 36.

## متغيرات الدراسة:

تنقسم الدراسة إلى متغيرين أساسيين هما:

1. التدريب الإلكتروني. (متغير مستقل)
2. أداء العاملين (من ناحية المعرفة). (متغير تابع)

## حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الجامعة السورية الخاصة بسبب أهميتها وبالإضافة إلى وجود عدد كبير من العاملين فيها، حيث تزداد أهمية التدريب الإلكتروني وأداء العاملين في مثل هذا النوع من الجامعات.

**الحدود البشرية:** سنقوم بتوزيع استبيان الدراسة على عينة من العاملين في الجامعة السورية الخاصة باختلاف مستوياتهم التعليمية والوظيفية، وذلك لقياس وتحليل مستوى التدريب الإلكتروني وأداء العاملين السائد في المؤسسة من وجهة نظرهم.

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الشهر الثاني من العام 2018.

## محددات (صعوبات) الدراسة:

تعرضت الدراسة فيها إلى مجموعة من المحددات منها:

**الدراسة النظرية:** كانت الصعوبة في قلة المراجع التي تناولت موضوع التدريب الإلكتروني نظراً لحدثته.

**الدراسة الميدانية:** قام الباحثين بتوزيع الاستبانات واسترداها بشكل شخصي لشرح أي التباسات قد تظهر في الاسئلة.

**مصطلحات البحث:** التدريب، التدريب الإلكتروني، أداء العاملين.

## الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

جميل إطميزي - 2014 - دراسة بعنوان: دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية.

في هذه الدراسة قدم الباحث ملخص عن التدريب الإلكتروني، ومتطلباته وفوائده ومحدداته، وكذلك أساليبه وأنواعه، كما وضع أهمية تبني تقنيات التدريب الإلكتروني في مراكز تنمية الموارد البشرية والتدريب، وبين أساليب وأنواع التدريب الإلكتروني المناسبة، وشرح كيفية دمج التدريب الإلكتروني ضمن نظام تلك المراكز، ثم قدم خطة وإطار عمل تمثل خارطة الطريق لتحويل التدريب التقليدي إلى تدريب إلكتروني.



## الدراسة الثانية:

عائدة عبد العزيز علي نعمان - 2008 - دراسة بعنوان: علاقة التدريب الإلكتروني بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى "دراسة حالة جامعة تعز بالجمهورية اليمنية".

وهي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال اتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، وأثر التدريب على الأفراد العاملين في جامعة تعز وذلك من خلال تقييمهم من قبل القيادات الإدارية في الجامعة .

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

ضعف الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية، إضافة إلى أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين.

## الدراسة الثالثة:

معروف دويكات ومعاذ الأسمر - 2007 - دراسة بعنوان: التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية العامة في فلسطين.

وهي ورقة عمل مقدمة لمؤتمر اقتصاديات المعرفة بجامعة النجاح الوطنية في أبريل 2007، هدفت هذه الورقة إلى استبدال أساليب التدريب التقليدية بأسلوب جديد يسمى التدريب الإلكتروني الذي يعمل على تحقيق عدة أهداف منها:

تقليل التكاليف والتغلب على معوقات الزمان والمكان وكانت النتائج التي تم التوصل إليها تتمثل في استخدام التدريب الإلكتروني يزيد من كفاءة وفعالية التدريب وذلك بتمكين المتدرب على التدريب في المكان والزمان الذي يتلاءم مع ظروفه، كما أن هذا النوع يقلل من إرباك عمل المؤسسة من خلال عدم ترك المتدرب لمكان العمل أثناء التدريب، كما أن التدريب الإلكتروني يعمل على تخفيض التكاليف بدرجة كبيرة.

## الفصل الثاني: التدريب والتدريب الإلكتروني.

### مقدمة:

تبدل المنظمات الكثير من ميزانياتها وجهدها للاستفادة من المنجزات التقنية والعلمية والمعلوماتية التي تتميز بها الألفية الثالثة، وذلك من خلال إكساب العاملين المعلومات، والمهارات، والاتجاهات اللازمة لتحقيق التكيف مع المتغيرات المتسارعة في كافة المجالات، والفوز في سباق التنافس والتحديات المتنامية التي تواجهها البشرية في القرن الحادي والعشرين.

لذلك احتل التدريب مكان الصدارة في عدد كبير من دول العالم المتقدمة، والنامية على السواء من أجل تنمية مهارات العاملين بما يتلاءم مع متغيرات العصر ومستجداته، حتى يتمكنوا من إنجاز تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، ومع النمو المطرد في نظم المعلومات، ومع التطور التقني والاهتمام بالعنصر البشري، أصبح التدريب ضرورة حتمية لإعداد وتأهيل الأفراد، وأحد المسؤوليات الضرورية في الإدارة لكي تواكب التطور التكنولوجي المستمر، وتسهم في زيادة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين. (أسامة، ص 2، 2017)

### مفهوم التدريب:

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب نذكر منها:

- التدريب: عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة.
- التدريب هو عملية منظمة مستمرة لتنمية المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات والسلوك والاتجاهات (الاتجاه النظري والعملي والنفسي والسلوكي) للفرد أو للمجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصلف مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخطيطها الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال. (سبع، ص 43، 2017)
- التدريب: النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بزيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد والعاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها. (ابراهيم، ص 4، 2007)

### أهداف التدريب:

إن الهدف الرئيسي من أي عملية تدريب سوف يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه، والذي من شأنه يعزز كفاءة العاملين، وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب على النحو التالي:

1. رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى العاملين سواء في النواحي الفنية او السلوكية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
2. تدريب العاملين لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
3. إعداد العاملين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.
4. تمكين العاملين من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.
5. تمكين العاملين من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب العمل الحديثة. (حفيظ، ص6، 2016)

#### أهمية التدريب:

يعد التدريب في المنظمات الحديثة أداة التنمية ووسيلتها، كما أنها الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب نظرًا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء العامل للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية. (إبراهيم، ص5، 2007)

وتبرز أهمية التدريب من خلال ما يلي:

1. تمويل المؤسسات بالكفاءات البشرية بشكل مستمر لئلا تتناسب مع المتطلبات القائمة.
2. يساهم التدريب في تقليل الإشراف حيث العامل المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية على نفسه.
3. رفع الروح للعاملين بعد إلمامهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدرتهم على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم عن أنفسهم وأعمالهم. (ناهض، ص17، 2009)
4. تأهيل العاملين لشغل وظائف من سوية أعلى مستقبلاً بدلاً من اللجوء إلى المصادر الخارجية.
5. تخفيض النفقات جراء زيادة الخبرات ومستويات الأداء الأمر الذي يقلل نسبة الأخطاء وتكاليف العمل.
6. تحقيق الاستقرار في الإنتاج لأن العاملون المدربون يضمنون استمرار التشغيل بكفاءة عالية. (سالم، ص10، 2015)

#### مراحل عملية التدريب:

يعتبر التدريب استثمار مستمر لمواكبة التطورات الحديثة التي يحتاجها الأفراد العاملون لتطوير مهاراتهم وخبراتهم وأدائهم والذي ينعكس بذلك على تطوير الإنتاج والخدمات المقدمة من المؤسسات التابعين لها، وعليه فإن التدريب الفعال بكل أنواعه يتم على خمسة مراحل مهمة وهي:

## المرحلة الأولى:

### مرحلة جمع وتحليل المعلومات:

من المهم أن يقوم المسؤول على إعداد خطة التدريب بالمؤسسة بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تقي باحتياجات العاملين، وتتناسب مع ظروف وإمكانيات المؤسسة، ويمكن استخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثير على الخطة التدريبية مثل التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي، وجود مشاكل في الاتصالات داخل التنظيم، انخفاض الروح المعنوية للعاملين، انخفاض معدلات الأداء الفعلية، زيادة معدل دوران العمل، استحداث أساليب أو طرق جديدة في العمل. (أسامة، ص14، 2017) (سبع، ص64، 2017)

## المرحلة الثانية:

### مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أي المهارات المطلوب رفعها لدى العاملين والإدارات المعنية، ويتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب، وهي عبارة عن مجموع التغيرات والتطورات والمطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج وبالتالي تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (سبع، ص65، 2017)

## المرحلة الثالثة:

### مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:

يعد التصميم الجيد للمنهج التدريبي الأداة الرئيسة وراء نجاح أي برنامج تدريبي، وإن الجهد الذي يجب على المسؤولين في مجال التدريب بذله في عملية التصميم يعد في حد ذاته استثماراً هاماً يحقق عائداً وافرًا على المستويين المادي والمعنوي.

تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية لكي تقي بهذه الاحتياجات وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

#### 1. تحديد الموضوعات التدريبية:

ويقصد بها وضع محتوى التدريب الذي يجب أن تشمل عليه البرامج التدريبية ويتم من خلال التعرف على المشاكل التي تحدث في المؤسسة ومن ثم تعمل على تحديد ما يجب عمله لتجاوز هذه المشاكل.

#### 2. تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي:

تقوم فكرة تتابع الموضوعات على اعتبار البرنامج وحدة متكاملة تقسم إلى وحدات فرعية ترتبط بهدف واحد محدد.

3. أساليب التدريب:

الأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين.

4. مدة البرنامج التدريبي:

قد تختلف مدة البرنامج التدريبي من برنامج لآخر وذلك بناء على عدة اعتبارات أهمها طبيعة المادة التدريبية، والأسلوب المستخدم في التدريب، ومدى استجابة المتدربين أن يتفرغوا للتدريب. (سبع، ص69، 2017)

وتتأثر مدة البرنامج بعدة عوامل منها:

- الوقت المطلوب للوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة في البرنامج.
- اختلاف أساليب المدربين.
- الفروقات الفردية بين المتدربين.
- حجم المادة المعروضة أو طبيعتها.
- عوامل الظروف التي يعطى في ظلها التدريب. (سالم، ص12، 2009)

5. تحديد مكان تنفيذ البرنامج:

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخلياً بالمنظمة، حيث تتولى وحدة التدريب بالمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي، ومن مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي في ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة للبرنامج، وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المنظمة على تنفيذ البرنامج، ويعاب على هذا التدريب محدودية الخبرات والمهارات التي ستنقل إلى المتدربين كونها خبرات ومهارات مكتسبة في غالبيتها من العمل بالمنظمة ذاتها مما لا يتيح الفرص للاستفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة.

وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجياً في مراكز تدريب متخصصة، ومن مميزات توفير الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع العديد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة.

6. اختيار المتدربين:

ويقصد به اختيار المعايير التي سوف يتم في ضوءها اختيار المتدربين، واعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم .

كما يجب إعداد العامل مسبقاً للتدريب من خلال:

- خلق الرغبة في التدريب لدى المشاركين، ويتم ذلك من خلال ربط التدريب في أذهان المشاركين بنواحي إيجابية.
  - تركيز انتباه المتدربين على النواحي الهامة للوظيفة التي يجب أن يكونوا على إلمام بها.
  - تقديم معلومات أولية تساهم في وضع توقعات المتدربين حول مجموعة من الأحداث والنتائج المتوقع حدوثها داخل قاعة التدريب.
7. اختيار المدربين:

المدرّب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة وتدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد وبأسلوب معين، ويتوقف نجاح المدرّب إلى حد كبير على اختيار أعضاء هيئة التدريب، ويتم اختيار المدرّب حسب أسلوب التدريب، والمادة التدريبية، ونوعية المتدربين.

8. تكاليف التدريب:

هناك مجموعة من التكاليف التي ترتبط بأي برنامج تدريبي، رغم أن هذه التكاليف تتوزع بشكل واضح مع اختلاف نوع التدريب الذي يتم توفيره، وتشمل التكاليف تكاليف الإيجار، وتكاليف المدرّب، وتكاليف نفقاته والإقامة، وانخفاض الإنتاج بسبب غياب المتدربين، وتكاليف المواد التدريبية، وتكاليف الوقت المستهلك في التدريب، والمصاريف الإدارية. (أسامة، ص7، 2007)

#### المرحلة الرابعة:

#### مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية:

مفهوم تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الميدان العملي حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج تعد هذه المرحلة مهمة وخطيرة وينعكس نجاحها أو فشلها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم.

إن تنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامجاً للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك. (موسى، ص20، 2007)

عوامل نجاح البرنامج التدريبي:

- تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للعاملين.
- توفر الإدراك لدى المدرّب لاحتياجات المتدربين ورغباتهم.

- تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للمدرب للقيام بمهمته
- توفر المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم للبرنامج والمتدربين. (سبع، ص 69، 2017)

#### المرحلة الخامسة:

#### مرحلة تقييم البرامج التدريبية:

تعتبر مرحلة تقييم البرامج التدريبية من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام.

ويعرف كيرك باتريك تقييم التدريب بأنها:

عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها.

ويعرفها آخرون بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدرسين والمتدربين.

وبذلك فإن عملية التقييم تهدف إلى:

- معرفة نقاط القوة وتمييزها ونقاط الضعف وتغاديتها في البرامج والاستراتيجيات التدريبية المستقبلية.
- تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
- قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب ومدرب ووسائل وأساليب التدريب.
- تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو الاستراتيجية أو تغييرها.
- تحسين برامج التدريب وتطويرها. (سبع، ص 70، 2017)

#### التدريب الإلكتروني:

يعد التدريب الإلكتروني مصطلحاً جديداً يوضح مدى التطور الحاصل في مجال التدريب عند استخدام وسائل الاتصال والتقنية الحديثة.

ويشتمل على جميع أنواع التدريب التي لا تحتاج إلى مدرب يديرها أو إلى مبان للتدريب فيها، وإنما يكتفي هذا النوع من التدريب بوجود مدرب يرشد ويوجه، وجهات تدريبية تدير وتشرف على البرامج التدريبية في أماكن بعيدة عن المدرب، كما أن هذا النوع من التدريب ينظر له على أنه تجديد وإصلاح للتدريب التقليدي وليس بديلاً عنه. (سبع، ص 61، 2017)

#### مفهوم التدريب الإلكتروني:

تناول العديد من الباحثين مفهوم التدريب الإلكتروني واعطوا العديد من التعاريف نذكر منهم:

- أحمد فهميم عرف التدريب الإلكتروني على أنه: نوع من التدريب يعمل على استخدام الوسائط التكنولوجية والتقنيات المتعددة لضمان تحقيق اتصال مباشر بين المدرب والمتدربين داخل تنظيم مؤسسي مما يتيح فرصة اللقاء المباشر بينهم وكأنهم في موقع تدريبي واحد.
  - اليماني عرف التدريب الإلكتروني على أنه: عملية تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكة إنترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المتدربين والمدرّب. (حمد، ص 28، 2012)
  - الزنبقي عرف التدريب الإلكتروني على أنه: ذلك النوع من التدريب القائم على شبكة الحاسب الآلي وفيه تقوم المؤسسة التدريبية بتصميم موقع خاص بها ولمواد أو برامج معينة لها، ويتدرب المتدرب فيه عن طريق الحاسب الآلي وفيه يتمكن من الحصول على التغذية المرتدة، ويهدف إلى جذب المتدربين الذين لا يستطيعون تحت الظروف العادية الاستمرار في برنامج تدريب تقليدي.
  - علي بن شرف الموسوي عرف التدريب الإلكتروني على أنه: عملية منظمة تتم في بيئة تفاعلية متقلة مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الانترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة المتقلة لعرض البرمجيات والحقائب والدورات التدريبية الإلكترونية لتصميم وتطبيق البرامج التدريبية التزامنية وغير التزامنية، بإتباع أنظمة التدريب الذاتي والتفاعلي والمرح لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم، ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية. (سبع، ص 14، 2017)
- أهداف التدريب الإلكتروني:**

- يهدف التدريب الإلكتروني إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها مساعدة المؤسسة في تعديل الطرق التقليدية في تنمية الموارد البشرية إلى طرق حديثة بحيث يتم مساعدة المتدربين في زيادة الإنتاج في مجتمع المعرفة باستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات المعاصرة، وكذلك إعداد المتدربين لتوظيف ذلك بصورة فعالة في سوق العمل، فيتمكن المدرب من مواكبة التحديث المتسارع في مناهج التدريب وتصميمها ومحتواها. (حمد، ص 29، 2016)

وهناك أهداف أخرى للتدريب الإلكتروني نذكر منها:

- استحداث وسائل وأساليب ووسائط تدريبية حديثة من أجل الرقي بالتدريب الإلكتروني بحيث تكون مغايرة عن الوسائل المستخدمة في التدريب التقليدي.
- التغلب على مشاكل الأعداد الكبيرة للمتدربين.
- تحقيق العدالة في فرص التدريب وجعل التدريب حقاً مشاعاً للجميع.
- تدعيم التدريب الذاتي وتشجيع على التدريب المستمر.
- الاستفادة من مصادر المعرفة المتاحة على شبكة الانترنت.



- تغيير المفهوم التقليدي للتدريب لمواكبة التطور العلمي والثورة المعرفية.
  - توفير فرص التعاون التدريبي والبحثي بين مؤسسات التدريب في العالم العربي والذي أصبح يعتمد على التكنولوجيا المتطورة في تبادل المعلومات والتعاون العلمي.
  - معالجة النقص وتصحيح الأخطاء التي أحدثتها مؤسسات التدريب التقليدية من خلال تقديم برامج وتخصصات جديدة تشبع حاجات المجتمع العربي.
  - المساهمة في إعطاء مفهوم أوسع للتدريب الإلكتروني ونشر ثقافة التقنية بين الشعوب. (سبع، ص17، 2017)
- أهمية التدريب الإلكتروني:**

تكمن أهمية التدريب الإلكتروني فيما يلي:

- ينشئ التدريب الإلكتروني علاقة تفاعلية بين المتدربين والمدربين وبين المتدربين معاً.
  - استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أنماط تدريب مختلفة.
  - تقليل تكلفة التدريب ورفع كفاءة المتدربين. (حمد، ص30، 2016)
  - يشجع المتدربين على تصفح الانترنت من خلال استخدام الروابط التشعبية للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع الدرس.
  - يطور قدرة المتدرب على استخدام الحاسوب والاستفادة من الانترنت مما يساعده في عمله.
  - يشجع المتدرب على الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتياً وزيادة ثقة المتدرب في نفسه.
  - يسمح للمدربين بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الإلكترونية والانترنت.
  - يسمح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت. (سبع، ص18، 2017)
- مزايا التدريب الإلكتروني:**

هناك العديد من المزايا التي يقدمها التدريب الإلكتروني على صعيد المتدربين (العاملين) والمدربين والمؤسسة نذكر منها ما يلي:

1. المزايا التي تعود على المتدرب:

يساعد التدريب الإلكتروني المتدرب في:

- يتعلم ما يريد أن يتعلمه في الوقت الذي يختاره وبالسرعة التي تناسبه: حيث لا يكون الفرد ملزماً بمواعيد حضور، أو بفترات دراسية محددة البداية والنهاية مسبقاً.
- يتعلم ويخطئ في جو من الخصوصية: يختلف الأفراد من حيث قدراتهم الاستيعابية كما يختلفون في قدراتهم على المواجهة، ومن مزايا التدريب الإلكتروني أنه يتم بمعزل عن الآخرين، بحيث يمنح المتدربين الفرصة للتجربة والخطأ في جو من الخصوصية دون أي شعور بالحرج.

- يمكنه تخطي بعض المراحل التي يراها سهلة أو غير مناسبة: فلا يحتاج إلى حضور برامج بأكملها لا يحتاج إلا إلى أجزاء بسيطة منها أو يرى أنها لن تعود عليه بأية فائدة فيختار ما يحتاجه فعلياً، وذلك بمساعدة بعض الاختبارات سواء الذاتية أو عن طريق المدرب.
  - المتدرب بإمكانه تكرار المحتوى التدريبي: وهذا ما يرسخ لديه المادة التدريبية، ويزيد استيعابه لها، وتبعاً لذلك تزداد ثقته بنفسه ليتقدم إلى مستويات أعلى، حيث تكون المادة التدريبية مخزنة في الكمبيوتر أو في نظام إدارة التعلم.
  - تفعيل مهارة التدريب الذاتي: حيث يتيح التدريب الإلكتروني للمتدرب تطوير نفسه بنفسه، بتنمية مهارات البحث والتقصي، من خلال بحثه في مصادر تعلم متعددة، مما يزيد ثقته بذاته، ويرفع من دافعيته وحصيلته المعلوماتية، ويطور مهارته بالإضافة إلى ذلك التغذية المرتدة الفورية التي تمكن المتدرب من تقييم تعلمه.
  - تدعيم عملية تبادل المعارف: حيث يتم تبادل التطبيقات والتجارب بين الموظفين وإمكانية تعرف كل المشاركين في التدريب الإلكتروني على الأسئلة المطروحة سابقاً من طرف زملائهم، والإجابات المناسبة لها، كما يسمح بتواصل العديد من الموظفين في الوحدات المختلفة للمؤسسة عن طريق الشبكات المعلوماتية، والتعرف أكثر على بعضهم البعض.
  - تنمية مهارات التفكير العليا: وتشمل التفكير الابتكاري، والتفكير الناقد، مهارات حل المشكلات، بالإضافة إلى ذلك تنمية بعض الجوانب الشخصية، النفسية والاجتماعية مثل: المبادرة، القيادة، تقبل النقد، التعبير بحرية والمشاركة.
  - الحصول على كم هائل من المعلومات: وذلك بدون مقابل في كثير من الأحيان، ودون الحاجة إلى التردد إلى المكتبات، كل ذلك يساعد في رفع كفاءته في الأداء ويضيف إلى قيمته في المؤسسة.
2. المزايا التي تعود إلى المدرب:
- تتمثل هذه المزايا فيما يلي:
- التركيز على المهارات التي يحتاجها المتدرب: حيث يركز على دوره كمرشد للمتدرب، فيساعده على فهم نفسه وتقدير احتياجاته وتحديد أهدافه ثم يرشده إلى كيفية تنمية مهاراته والتغلب على نقاط ضعفه.
  - لا يضطر إلى تكرار الشرح لمرات عديدة: يكون الشرح مطروحاً للتداول، وكذلك التدريبات والاختبارات،
  - فيأخذ كل منها، كل حسب رغبته وقدرته، ولا يرجع للمدرب أو المرشد إلا فيما يستعصي فهمه أو يحتاج للمناقشة.
  - التركيز أكثر على التغذية المرتدة للمتدرب: وهو مالا يسمح به وقت المدرب التقليدي، في حين أن التغذية المرتدة هي من أهم دعائم التدريب الفعال التي تبين للمتدرب مدى الاستفادة الحقيقية، وتوجهه نحو المسار الصحيح الذي يجب أن يتخذه.

- تتاح له فرصة أكبر لتنمية قدرات مختلفة: حيث يساعد التدريب الإلكتروني المدرب على تنمية قدرات مختلفة غير إلقاء المحاضرات والقيام بالتدريبات داخل قاعة الدراسة ويفتح له آفاقاً جديدة من أجل أن ينمي مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ومهارات الاتصالات الفعالة والتعامل مع الآخرين والإرشاد، بالإضافة إلى تعميق مهارات تصميم البرامج وغيرها من المهارات التي تجعل منه عامل معرفة ذات قيمة عالية في أسواق العمل.

### 3. المزايا التي تعود على المؤسسة:

تتاح للمؤسسة عدة مزايا عند تطبيق التدريب الإلكتروني نذكر منها:

- تقليل مصاريف السفر والانتقال بالنسبة للمتدربين: حيث يمكن للمؤسسة الاستفادة من أفضل البرامج والخبراء دون الحاجة إلى انتقال الموظفين إليهم، بل تأتي هذه الخبرات سواء في أماكن العمل أو في المنازل ليتم التدريب وفقاً لقدرات الأفراد وسرعاتهم المختلفة في التدريب، وطبقاً لاحتياجاتهم الفعلية دون الارتباط بالوقت الذي يفرضه تاريخ انعقاد البرنامج والمكان الذي ينعقد فيه.
- تقليل أوقات الغياب عن العمل: لا يحتاج الموظفون لترك مكان العمل لحضور البرامج التدريبية، أو على الأقل يكون ذلك في أضيق الحدود، حيث أن الفرصة تكون متاحة لاختيار أنسب الأوقات بالنسبة لظروف الموظف وظروف العمل على حد سواء.
- خلق بيئة وثقافة مناسبة لتنمية المعرفة: يساعد انتشار ثقافة التعلم المستمر وتنمية مهارات استخدام الحاسوب، وتوفير التدريب الإلكتروني لمختلف مستويات العاملين بالمؤسسة على خلق البيئة المناسبة لنمو المعرفة التي هي الميزة التنافسية الوحيدة التي لا يمكن تقليدها.
- تدريب عدد أكبر من العاملين: إن انخفاض التكاليف ووفرة الوقت، والمرونة في تلبية الاحتياجات الفعلية للعاملين، يمكن المؤسسة من توفير التدريب المناسب لأكثر عدد ممكن من العاملين. (سبع، ص19، 2017)

### مبررات استخدام التدريب الإلكتروني:

يتميز العصر الحالي بوجود مجموعة من القضايا والتحديات التي تشير إلى وجود فجوات قد تؤدي إلى الضعف والقصور في مواجهة متطلبات التنمية وخاصة في مجال التدريب في عصر يتطلب من الفرد بأن يكون دائم التدريب نظراً لتجدد المعلومات. (حمد، ص28، 2012)

ومن أهم مبررات استخدام التدريب الإلكتروني عبر شبكة الأنترنت ما يلي:

- التطور المعرفي والتقدم التقني وضرورة مواكبته بإعداد وتهيئة الأفراد للتعامل مع معطيات العولمة من خلال التعلم المستمر مدى الحياة.
- تقدم الاتصال وسرعة نقل المعلومات والتطور في التقنيات الرقمية وضرورة إدماجها في عمليات التدريب.

- الزيادة الكبيرة في أعداد المتدربين الراغبين في التدريب مما يجعل المؤسسات التدريبية عاجزة عن توفير التدريب لهذه الأعداد.
- الأوضاع الديموغرافية إذ أصبح الوضع السكاني يمثل تحدياً كبيراً، وأصبح من الضروري التخطيط لمواجهة هذا النمو المتسارع لأن ذلك يخلق ضغطاً على الموارد الطبيعية وعلى مؤسسات الخدمات من تعليم، تدريب، صحة وإسكان.
- عجز مؤسسات التدريب التقليدية عن تقديم فرص التدريب لفئات معينة من المجتمع فمازالت المجتمعات تعاني من عدم توفر فرص التعليم والتدريب لفئات متعددة لكثير من الأسباب قد تكون اقتصادية أو صحية أو جغرافية. (سبع،ص21،2017)

### أنواع التدريب الإلكتروني:

هناك ثلاثة أنواع رئيسية للتدريب الإلكتروني وهي:

#### 1. التدريب الإلكتروني المتزامن:

تتم عملية التدريب من مكانين أو عدة أماكن مختلفة في وقت واحد بشكل مباشر حيث تتوفر عملية التفاعل المباشر بين المدربين والمتدربين مثل تبادل الحوار من خلال المحادثة الفورية وذلك عبر وسائط التقنية متعددة.

#### 2. التدريب الإلكتروني غير المتزامن:

لا يشترط هذا النوع من التدريب الإلكتروني إلى وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت للتدريب، فالمتدرب يستطيع التفاعل مع المحتوى التدريبي من خلال البريد الإلكتروني، كأن يرسل رسالة إلى المدرب يستفسر فيها عن شيء ما ثم يجيب عليه المدرب في وقت لاحق.

والتدريب غير المتزامن يمكن المدرب من وضع خطة تدريب وتقييم على موقع التدريب ثم يدخل المتدرب للموقع في أي وقت ويتبع إرشادات المدرب في إتمام التدريب دون أن يكون هنالك اتصال متزامن مع المدرب.

ومن إيجابيات هذا النوع أن المتدرب يأخذ تدريبه حسب الوقت المناسب له وفي المكان المناسب له، وكذلك يستطيع المتدرب إعادة دراسة المادة التدريبية والرجوع إليها إلكترونياً كلما احتاج ذلك. (حفيظ، ص25،2016)

#### 3. التدريب المدمج:

أي الدمج بين التدريب الشبكي والتدريب غير الشبكي، حيث يدمج المدرب بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني ويقصد به أيضاً بالتدريب الخليط، أي المزج بين أدوار المدرب التقليدي في القاعة التدريبية التقليدية مع القاعات التدريبية الافتراضية والمدرّب الإلكتروني.

ويتم التركيز في التدريب المدمج على مخرجات التدريب وليست مجرد المزج. (سبع،ص22،2017)

## عناصر التدريب الإلكتروني:

تتكون العناصر الأساسية للتدريب الإلكتروني مما يلي:

### • المدرب:

للمدرب في العملية التدريبية الإلكترونية دور مهم، لذلك من المهم اختيار المدرب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية، التي تجعله قادر على استخدام أساليب التدريب المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين، وطبيعة التدريب، وأهدافه.

لاختيار المدرب المناسب لابد أن تتوفر فيه الخصائص التالية:

1. القدرة على التدريب واستخدام تقنيات التعليم الحديثة.
2. معرفة استخدام الحاسوب بما في ذلك الانترنت والبريد الإلكتروني.
3. القدرة على نسج العلاقات الاجتماعية مع المتدربين، وهذا لزيادة فعالية التدريب الإلكتروني.

### • المتدرب:

عادة يكون المتدرب مؤهلاً علمياً لدرجة تمكنه من أداء مهام عمله، كما أنه يكتسب خبرة مع الزمن تساعد على التكيف والتأقلم مع المتغيرات المختلفة، إلا أن التطور لا يتوقف ويصاحبه تطور التقنية والأساليب وهذا يتطلب ضرورة التزود بالجديد، وإن نجاح التدريب الإلكتروني يعتمد إلى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب الإلكتروني وب حاجته إليه، وبوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية.

ومن الخصائص الواجب توفرها في المتدرب ما يلي:

1. مهارة التدريب الذاتي.
2. معرفة استخدام الحاسوب بما في ذلك الانترنت، والبريد الإلكتروني ونظام إدارة التعلم. (حفيظ، ص24، 2016)

### • المادة التدريبية:

على الرغم من اختلاف التدريب عن التعليم في أهدافه وأساليبه إلا أن الاختلاف لا يعني عدم وجود كتب ومراجع (أي أسس نظرية يستند عليها المتدرب في عملية التطبيق) بل الفرق هو أن المادة العلمية بالنسبة للتدريب تكون عادة مختصرة ولا يقوم المدرب بشرحها وتفصيلها كما يفعل المعلم، كما أن المادة العلمية تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية يتم استخدامها في عملية التدريب، بعضها يؤديه المتدرب لوحده، وبعضها يؤدي بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، ويفضل بالنسبة للمادة العلمية أن يسند إعدادها للمدرب الذي سيتولى تنفيذ البرنامج التدريبي، وأن تقيم من قبل مختصين قبل التدريب، وتقيم من قبل المتدربين بعد التدريب.

ومن خصائص المادة التدريبية نذكر ما يلي:

1. الوضوح والبساطة.
2. أن تكون باللغة التي يفهمها المتدربون.
3. أن تكون مناسبة فعلاً للاحتياجات التدريبية للمتدربين.

#### • التجهيزات الأساسية:

وتضم التجهيزات الأساسية ما يلي:

1. الأجهزة الخدمية.
2. موقع المدرب وتجهيزاته.
3. موقع المتدرب وتجهيزاته.
4. خدمة الوصول للإنترنت بسرعة مناسبة وفي أي وقت يستفيد منها المتدربين، ووجود كلمة مرور للدخول إلى مواقع التدريب. (سبع، ص24، 2017)

#### معوقات التدريب الإلكتروني:

على الرغم من ضرورة التحول من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني، إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه هذا النوع من التدريب منها:

1. عدم توفر قناعة كافية لدى صانعي ومتخذي القرارات بأهمية استخدام الحاسوب والانترنت في المؤسسات.
2. قلة الرغبة لدى بعض العاملين في مراكز التدريب باستخدام هذه التكنولوجيا الحديثة، كونهم يجهلون أهمية استخدام هذا النوع من التدريب.
3. ضعف لدى المدربين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق تدريبهم بالشكل المطلوب، حتى تؤدي تفاعلاً مناسباً.
4. توفير التكنولوجيا الحديثة من معدات وأدوات وأجهزة تحتاج إلى تكلفة مالية عالية من أجل التجهيز.
5. التكاليف العالية في تصميم وإنتاج برمجيات التدريب والبرامج التعليمية.
6. الضعف في البنية التحتية في العديد من المؤسسات في توفير أجهزة الحاسوب ومستلزماتها وتسهيل الاتصالات وتوفير مراكز لصيانة الحواسيب والشبكات.
7. صعوبة تطبيق الاختبارات الإلكترونية عن بعد ومنع الغش.
8. الضعف الكبير في استخدام الحاسوب لدى المتدربين وضعف في مهارة استخدام التقنيات الحديثة كالتصفح في شبكة الانترنت. (حفيظ، ص34، 2016)

كما أنه يوجد زوايا أخرى من معوقات التدريب الإلكتروني تتمثل فيما يلي:

1. قد يكون التركيز الأكبر للتدريب الإلكتروني على الجانب المعرفي أكثر من الاهتمام بالمهارات.

2. قد ينمي التدريب الإلكتروني الانطوائية لدى المتدرب لعدم تواجده في موقف تعليمي حقيقي تحدث فيه المواجهة الفعلية، بل تكون من خلال أماكن متعددة حيث يتواجد بمفرده في منزله أو في مكان عمله.
3. التدريب الإلكتروني يحتاج لكفاءة الأجهزة، وموثوقية وسرعة الاتصال بالشبكة العالمية للمعلومات.
4. قد يفتقر التدريب الإلكتروني إلى العلاقات الإنسانية بين المدرب والمتدرب، وبين المتدربين أنفسهم.
5. تخوف المدربين من التقليل من دورهم في العملية التدريبية، وانتقال دورهم في قيادة العملية التدريبية إلى مصممي البرمجيات والجرافيك. (سبع، ص 37، 2017)

### عوامل نجاح التدريب الإلكتروني:

توجد مجموعة من العوامل تساعد على تحقيق فاعلية التدريب الإلكتروني ونجاحه، نذكر منها:

#### 1. التغلب على المقاومة:

ويكون ذلك من خلال الحوار المستمر لكسب العناصر المقاومة، وتكوين شبكة من المتحمسين، وبدلاً من فرض التغيير يجب العمل على اجتذاب الأفراد إليه عن طريق التركيز على المزايا المتاحة، البساطة، إمكانية التدريب... إلخ.

#### 2. التآلف مع التكنولوجيا:

يجب تهيئة المتدرب عن بعد حتى يشعر بالراحة النفسية والألفة مع الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة، فإن أمكن توفير مكان مريح لممارسة هذا النشاط مع وجود من يقوم بالإرشاد والمساعدة، فسوف يخفف ذلك من الإحساس بالعزلة ومن التوتر الذي يصيب المتدرب في تعامله مع أجهزة كان يظنها غير مفهومة إلا للمتخصصين.

#### 3. التواصل مع الآخرين:

التفاعل مع الآخرين يزيد من فاعلية التدريب وفي التدريب الإلكتروني يستطيع المتدربون أن يتواصلوا مع المدرب ومع بعضهم البعض، سواء من خلال البريد الإلكتروني، أو مجموعات المناقشة... إلخ.

#### 4. الاعتماد على الذات:

يحتاج التدريب الإلكتروني إلى قدر كبير من التحفيز لغياب الاتصال المباشر بين المدرب والمتدرب، ويمكن للمدرب أن يحفز المتدربين عن طريق التغذية المرتدة بانتظام وتشجيع المناقشة بين المتدربين وتدعيم العادات التعليمية الفاعلة كالبحث في الانترنت مثلاً.

#### 5. المشاركة في إعداد المادة التدريبية:

لأن في التدريب الإلكتروني تختلف الثقافات وتتباعد المسافات، فعلى المدرب أن يقترب بقدر الإمكان من مفاهيم المتدربين، فينتقي بعناية الأمثلة التي تناسبهم كما يشجعهم على إيجاد أمثلة من البيئة الخاصة بهم، مما يجعل العملية التدريبية أكثر ثراء نظراً لتعدد الثقافات واختلاف البيئات.

#### 6. معرفة مواطن القوة وتحديد الاحتياجات:

على المدرب أن يساعد المتدرب في التعرف على مواطن القوة والضعف لديه، وكذلك تحديد أهدافه التعليمية، ويأتي ذلك بحث المتدرب على مناقشة أهدافه التعليمية الشخصية حتى تصبح بمساعدة المدرب واضحة ومحددة، كما أن وجود فريق من المرشدين داخل المؤسسة يكون له الأثر في توجيه المتدرب وتوظيف مواطن القوة لديه لخدمة استراتيجيات المؤسسة.

#### 7. التأكد من وضوح المضمون:

يحتاج المتدرب إلى تحديد المعرفة الموجودة لديه فعلاً، والتأكد من وضوح المعلومات الجديدة ومن التغيير الحادث نتيجة لعملية التدريب، ويكون ذلك من خلال المتابعة المستمرة من جانب المدرب وإتاحة الفرصة لمزيد من التعاون بين المتدربين، ويكمن دور المؤسسة هنا في مساعدة المتدربين على تطبيق معارفهم الجديدة واختبار مدى استيعابهم لها. (سبع، ص37، 2017)

#### سليات التدريب الإلكتروني:

1. افتقار مشاركة المتدرب إيجابياً في تبادل الآراء والأفكار مع المدرب من ناحية ومع المجموعة المتدربة من ناحية أخرى.
2. الصعوبة التي تواجه المدربين في إيصال أفكارهم في المقرر الإلكتروني بالإضافة إلى أن المدرب لن يتمكن من متابعة المتدرب النشط أو النائم أو الشارد أو الذي يظهر عليه الملل.
3. صعوبة تقييم المتدربين.
4. كثرة توظيف التقنية ربما يؤدي إلى ملل المتدرب وعدم الجدية في التعامل مع هذه الوسائط.
5. بعض المتدربين قد يشعرون بالعزلة عن زملائهم وعن المدرب.
6. صعوبة تطبيق بعض المهارات والممارسات المرغوب في تعلمها في بعض البرامج التدريبية. (حمد، ص32، 2012)



الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني: (حمد، ص31، 2012)

جدول 1 الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

التدريب الإلكتروني	التدريب التقليدي
تدفق معلومات تفاعلي ذو اتجاهين	تدفق معلومات ذو اتجاه واحد
تدريب تعاوني	تدريب فردي
تدريب ذاتي عن طريق الاستكشاف الفردي	تدريب إجباري من المحاضرات
البحث والتحري من خلال شبكة الانترنت	تدريبات روتينية جامدة
الاهتمام بظروف المتدربين ومراعاة قدراتهم الفردية	سير العملية التعليمية وفق خطة محددة بدون مراعاة للفروق الفردية بين المتدربين
المدرّب مشارك وأحياناً متعلم	المدرّب ناقل للحقيقة والمعرفة وصاحب خبرة
المتدرب محور العملية التدريبية	المدرّب محور العملية التدريبية
المتدرب إيجابي (مشارك)	المتدرب سلبي (مستمع ومتعلم)
المحتوى المتغير	المحتوى الثابت
المعرفة عبارة عن (استفسار - ابتكار)	المعرفة عبارة عن (حفظ- تراكم الحقائق)
الاهتمام بالكيف	الاهتمام بالكم
التقدير يرتبط بمقاييس ومعايير أخرى	التقدير معياري ويعتمد على الأداء
التكلفة نسبية	التكلفة عالية

على ضوء ما قدمناه سابقاً نجد أن:

التدريب الإلكتروني هو استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين، كما أنه عملية مخططة ومستمرة تستهدف إجراء تغيير في معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات العاملين، ليتمكنوا من الإبداع والتكيف مع التغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة عن طريق دمج البرامج التدريبية بتكنولوجيا الإعلام والاتصال كما أن لهذا النوع من التدريب أنواع تختلف باختلاف التقنيات والأدوات المستخدمة فيه، وله مزايا عديدة ومتنوعة كما أنه تعترض عملية تجسيده العديد من المعوقات. (سبع، ص40، 2017)

## الفصل الثالث: أداء العاملين وعلاقته بالتدريب الإلكتروني.

### مقدمة:

يعتبر موضوع أداء العاملين وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء عاملها، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكان الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المؤسسة من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء مراجع الاختيار والتعيين، ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز، وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية للقيام بإعداد البرنامج التدريبي المناسب الذي يساعد في تحسين أداء العاملين. (سبع،ص43،2017)

### مفهوم أداء العاملين:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء نذكر أهمها:

### الأداء لغةً:

هو أي عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين.

### أداء العاملين:

- درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.
- قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء.
- الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها أي النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.
- التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المؤسسات.

- انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل.

(محجوبي، ص7، 2014)

من خلال ما سبق، يمكن أن نقدم تعريف للأداء فهو ما يصدر عن العامل أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق وتمام المهام والمسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها ويقدر من خلال النتائج الحاصل عليها إما كمية الانتاج ونوعية أو سرعة والدقة في العمل. (سبع، ص43، 2017)

#### أهمية الأداء:

يكتسي الأداء أهمية بالغة لكل من المؤسسة وللأفراد العاملين، ويمتد أيضاً للأطراف الخارجية ذات العلاقة والمتعاملة مع المؤسسة، وتبرز أهمية الأداء فيما يلي:

- يساهم الأداء في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
- يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) وترشيد النفقات.
- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمؤسسة. (محجوبي، ص8، 2014)
- يساعد الأداء المتميز إلى رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
- يساهم الأداء في مساعدة المسؤولين عن المؤسسة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمؤسسة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة.
- يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.
- لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (سبع، ص45، 2017)

#### عناصر أداء العاملين:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.

أهم عناصر الأداء:

1. كفاءة العامل: وهي تعني ما لدى العامل من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به.
2. متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
3. بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال أي (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية).
4. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
5. المثابرة والثقة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
6. محددات ومعايير الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، وذلك نظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء.

إن العناصر السابقة توضح أن أعلى مستويات الأداء للعامل تعتمد على معارف ذلك العامل والمهارات التي يتقنها، وإدراكه التام للمجالات المرتبطة بمهام وظيفته أيضاً، وتعتمد كذلك على إدراك العامل لنوعية عمله وميادين والأنظمة التي تحدد مسار عمله بحيث يضمن أن عمله يسير في المسار الصحيح من خلال إدراكه، كما أن القدرة التنفيذية لأي عمل ومدة تنفيذه لها دور في الأداء ومدى الإنجاز الذي يقوم به الفرد خلال ساعات العمل فكلما زاد إنتاج العامل خلال ساعات العمل كلما كان أدائه أعلى من غيره، وأخيراً الجدية في العمل تعد من أهم العناصر التي تكون الأداء وتحدد مستواه فالعامل الملتمزم بالعمل والذي يتعامل مع مهام عمله من مبدأ المسؤولية تجاهه يكون عامل متميز في أدائه لأنه يحرص على جودة إنتاجه وتنفيذ مهامه داخل عمله.

(سبع، ص45، 2017)

محددات أداء العاملين:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك.
- القدرات: وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دوراً في تكوينها وصلقلها وهي أيضاً تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته، وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع. (سبع، ص45، 2017)
- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقويم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء. (محبوبي، ص9، 2014)

#### معايير أداء العاملين:

معايير الأداء عبارة عن مقاييس ومؤشرات لوصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يتولى القيام بمهمة معينة، فهي القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يوصلوا بها على أفضل مستوى أداء، وتحديد أوجه القصور في الأداء، وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

#### 1. الكمية:

تشير الكمية إلى حجم العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات وإمكانيات الأفراد في ضوء التقنية المتوفرة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات في ضوء التقنية المتوفرة.

#### 2. الوقت:

يعتبر الوقت من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخلاً، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام، ويمضي إلى غير رجعة، كما يعد الوقت من أهم مؤشرات التي يستند عليها أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ويمكن أن يكون ذلك محدداً لمدة التنفيذ، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل مع مراعاة:

- حجم العمل المطلوب إنجازه.
- عدد العاملين القائمين بإنجاز نفس العمل.

#### 3. الإجراءات:

الإجراءات هي بيان للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم معلومات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين. (سبع، ص47، 2017)

#### العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

تؤثر في مستوى أداء العاملين بشكل عام عوامل كثير، وقد ذكر الباحثون جوانب وعوامل مختلفة منها ما يؤثر على أداء الفرد بشكل مباشر ومنها ما يؤثر فيه بشكل غير مباشر منها:

1. أهداف وقيم العامل وعلاقتها بأهداف المنظمة.

2. الخصائص الديمغرافية للعامل (العمر - الجنس - الحالة الاجتماعية-....).

3. الأجور والحوافز.

4. التسبب الإداري.

5. عدم المشاركة في الإدارة.

6. عدم الرضا الوظيفي.

7. التكنولوجيا والتدريب.

8. الظروف المادية مثل المعدات والأدوات والحرارة.

9. الرقابة الفعالة. (عبير، ص10، 2009)

#### مظاهر ضعف أداء العاملين:

يمكن ملاحظة ضعف أداء العاملين من خلال عدة مظاهر منها:

1. الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.

2. الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.

3. عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، وفقدان الحافز وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

4. ضعف في المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.

5. عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي. (سبع، ص48، 2017)

#### تقييم أداء العاملين:

تعد عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة تهدف إلى النمو والتطور، حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل: الترقية، التدريب، وتقليل رواتب

أو درجات العاملين أو حتى الاستغناء عنهم، وتتم هذه العملية بطرق ووسائل عديدة ومعايير مختلفة. (سبع،ص50،2017)

### مفهوم تقييم أداء العاملين:

اختلفت آراء الكُتاب والباحثين في مجال الإدارة في تقديم مفهوم لعملية تقييم الأداء، ومن المفاهيم التي قدمت في هذا الإطار نذكر: (سبع،ص50،2017)

- عملية قياس لأداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاء الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير العامل من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى للاستغناء عن خدماته.
- نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يَمَكّن من القيام بتقييم أدائهم من خلالها.
- العملية التي تهدف إلى مراجعة واستعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة دافعة لتطوير العمل وتحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكانياتهم.
- العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة. (هلاء،ص11،2016) (لعصب، ص16،2017)

### أهمية تقييم العاملين:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، والذي من شأنه أن يخلق أجواء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم، وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في: (عوض،ص13،2017)

1. تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
2. تزويد المؤسسات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
3. تمكن العاملين من معرفة نقط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.
4. ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
5. الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع البرامج التدريب وتطوير اللازمة.
6. يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.

7. إنجاز عمليات النقل والترقية للعاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تتسجم قدراتهم ومتطلباتهم في الأداء.
8. يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة بما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
9. يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت وتعويضات. (عبدالهادي، ص19، 2017)

### أهداف تقييم أداء العاملين:

تتعدد أهداف عملية تقييم أداء العاملين ونذكر منها:

#### 1. الأهداف الاستراتيجية:

تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى الربط بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.

#### 2. الأهداف التطويرية:

إن عملية تقييم الأداء يمكن استخدامها نتائجها من خلال التغذية المرتدة في مناقشة نقاط القوة والضعف وبما يؤدي إلى تحسين الأداء، وبالنظر إلى مستويات أداء العاملين، فإن عملية التقييم تساهم في تحديد القضايا الجوهرية المطلوب مناقشتها والتخلص من أي مشكلات، وتحديد أهداف جديدة لإنجاز أداء متميز أو عالي، وهناك مناهج جديدة للتقييم يتم من خلالها التركيز على التدريب كمدخل للتطوير وأيضاً وضع خطط نمو وتطوير العاملين، كما تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين السلوك الوظيفي من قبل المديرين بحيث لا يكون التقييم منصباً فقط على الأداء الماضي للعاملين، والخلاصة هو أن تحسين الأداء يعتبر أحد الفوائد الكبيرة التي تنتج عن عملية تقييم أداء العاملين.

#### 3. الأهداف الإدارية:

يمكن القول بأن نتائج برامج تقييم الأداء تستخدم كمدخلات يمكن من خلالها ربط واستكمال مختلف أنشطة الموارد البشرية، فمن خلال المعلومات الناتجة عن برامج تقييم الأداء يتم اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية مثل:

- إعادة تصميم نظم الأجور والمكافآت والتعويض.
- إعادة تصميم نظم النقل والترقية والتطور المهني والوظيفي.
- تخطيط الموارد البشرية.



- إعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى.
- تحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسة.
- تستخدم نتائج تقييم الأداء كمؤشر على صدق اختبارات الاختيار.
- تستخدم التقارير المنشورة والناجمة من تقييم الأداء كإطار مستندي يدعم الممارسات القانونية لإدارة الموارد البشرية، مثل الأجور المحددة، النقل، الاستبعاد والتي تثير كثير من المشاكل سواء على المستوى القانوني أو على مستوى النقابات العمالية.

وفي جميع الأحوال يجب أن يتم التأكيد على معرفة الأفراد لنظام تقييم الأداء ومقارنة أدائهم بالمعايير المحددة، أي استخدامه كنوع من أنواع التقييم الذاتي، أي أن تقييم الأداء يؤثر على سلوكيات الأفراد وهذا يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء العاملين. (عوض، ص18، 2017) (سبع، ص51، 2017)

### معايير تقييم أداء العاملين:

يقصد بمعايير تقييم أداء العاملين تلك العناصر التي تستخدم كركائز أو محددات لتقييم الأداء، فهي تحدد للمقيم ما الذي سوف يقيمه، ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاث أنواع:

#### 1. معايير نواتج الأداء:

توضح هذه المعايير ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها، من حيث الكم والجودة والزمن والعائد والتكلفة وغيرها، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب تحقيقها.

#### 2. معايير سلوك الأداء:

تمثل هذه المعايير السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه كالتعاون مع الزملاء، والمواظبة على العمل، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير... إلخ. (سبع، ص53، 2017)

#### 3. معايير الصفات الشخصية:

أي المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة، كالأمانة، والإخلاص، والولاء، والانتباه،... إلخ.

وخلاصة هذا التقسيم هو أن معايير الصفات الشخصية هي التي لا تمس الأداء بشكل مباشر، وتتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي، أما معايير سلوك الأداء تتعلق بالسلوكيات والممارسات التي أدت إلى أداء معين، في حين نجد معايير نواتج الأداء تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء العاملين. (عبدالهادي، ص22، 2017)

### طرق تقييم أداء العاملين:

توجد عدة طرق لتقييم أداء العاملين منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض، ونظراً لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها إما وفقاً للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وفيما يلي أهم هذه الطرق:

#### • الطرق التقليدية:

يكون الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية، والتي تنفرع إلى عدة طرق أهمها:

##### 1. طريقة الترتيب:

تؤخذ مجموعة من العمال وتقييم تقييماً عاماً وشاملاً وترتب ترتيباً تنازلياً، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، ولكن عيب هذه الطريقة يكمن في الأساس الذي يحكم به على عامل أنه الأفضل والآخر الأسوأ كما أنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.

##### 2. طريقة المقارنة الثنائية:

تؤخذ مجموعة من العمال وتقارنهم مثلي مثلي، كل عامل مع جميع العاملين الآخرين، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على الآخرين، وعيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة فالحكم حكم إجمالي وعام.

##### 3. طريقة التوزيع الإجباري:

تستند هذه الطريقة كذلك على منطق الترتيب، ولكن في هذه الحالة وفقاً للمجموعات وليس الأداء الفردي، يقسم الرئيس مجموعات المرؤوسين حسب موقعهم على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي، حيث تركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف، وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى، ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقاً لنسب يحددها ليكون 10% منهم في مرتبة (أقل من المتوسط)، و20% في مرتبة (متوسط)، و40% في مرتبة (جيد)، و20% في مرتبة (جيد جداً)، و10% في مرتبة (ممتاز).

##### 4. طريقة التمثيل البياني:

يتم تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناءً عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب وبذلك تعطى علامات للعمال ونتمكن من ترتيبهم وكل هذا عن طريق قيام المقيم بقياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة.

عيب هذه الطريقة هو أن تعطى صفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملين دائماً حسب هذه الصفة بنسب منخفضة مهما كان مستواهم.

#### 5. طريقة قوائم المراجعة:

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم. ويتم وضعها في قائمة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء مرؤوسيه بوضع علامة  $\sqrt{}$  مثلاً، ثم يقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين.

#### 6. طريقة الأحداث الحرجة:

تتطلب هذه الطريقة من المقيم تسجيل سلوكيات العمل والأفعال غير العادية التي يؤديها كل مرؤوس، وعلى أساس ما يسجل من سلوكيات وأفعال كل مرؤوس يتحدد مستوى كفاءة المرؤوسين. بالإضافة إلى هذا فإنه إذا ما تم جمع عدد كبير من الأحداث الحرجة وتم تحديدها وتصنيفها، يمكن عن طريقها إخراج كم هائل من المعلومات عن الوظيفة والمشكلات التنظيمية بصفة عامة، والمعلومات المفيدة في وضع وتحديد أهداف البرامج التدريبية بصفة خاصة.

وبرغم ما تتميز به من واقعية من حيث اعتمادها على أحداث العمل الفعلية فهي تتطلب أن يكون لدى الرؤساء قدرات متميزة تتمثل في القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمثابرة على المتابعة المستمرة وتسجيل الأحداث. (سبع، ص54، 2017)

#### • الطرق الحديثة:

تتمثل أهم الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين فيما يلي:

#### 1. طريقة مقاييس الترتيب السلوكي:

يستند تصميم هذه المقاييس إلى أسلوب الأحداث الحرجة، حيث يتم تحديد أبعاد الأداء عن طريق تنمية نماذج أو أمثلة سلوكية تعكس مستويات مختلفة من أداء الموارد البشرية وذلك في شكل عبارات تعكس السلوك (مثل الأحداث الحرجة) بدلاً من السمات الشخصية.

ولتصميم مقياس الترتيب السلوكي، فإنه في البداية يتم تجميع عدد كبير من الأحداث الحرجة (الجوهريّة) التي تمثل نماذج للأداء الفعال والأداء غير الفعال في العمل، هذه الأحداث يتم تصنيفها إلى أبعاد للأداء، وتعتبر تلك

التي يوافق عليها الخبراء كمستوى محدد للأداء نموذجاً سلوكياً يتم استرشاد المقيم وتتمثل مهمة المقيم في تحديد العبارة التي تعكس سلوك العامل، وهكذا حتى يتم تقييم الأبعاد، وصولاً إلى التقييم النهائي للعامل.

## 2. طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

تسمح هذه الطريقة بتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، حيث يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلاً من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف يحتوي على مواقف متعددة. وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلاً من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.

## 3. طريقة الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة هامش المشاركة الفعالة للمرؤوسين في وضع الأهداف التي سيقومون بتحقيقها، واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، حيث تفترض ميل المرؤوسين إلى معرفة المهام المسندة لهم، والمطلوب منهم تحقيقها.

وهذه الطريقة تعتمد على النتائج المحققة، بمعنى أن الرئيس المباشر لا يهتم بسلوك مرؤوسيه وصفاتهم بقدر ما يهتم بما أمكنهم انجازه من أهداف.

وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف.
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
- تحديد المعايير التي يتم بناءً عليها قياس نتائج الأداء.

ومن أبرز ما تتميز به طريقة الإدارة بالأهداف أنها تعطي لكل مرؤوس مقياساً خاصاً لقياس أدائه بناء على خصائص وظيفته وطبيعة أهدافها، كما أنها تسمح له بتقييم أدائه ذاتياً بما يمكنه من تحسين أدائه مستقبلاً، لكن عيب هذه الطريقة أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، ولا تعطي مؤشراً لنجاحه في وظائف أخرى، ضف إلى ذلك أنها تواجه مشاكل عدم القدرة على صياغة أهداف كمية خاصة بكل فرد عند قيام مجموعة من الأفراد بمهمة ما، وتحديد مساهمة كل فرد فيها.

## 4. طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا، فقد تعهد من خلال مراكز التقييم إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم وقدراتهم الإدارية المحتملة. (عباس، ص17، 2016)

### مشكلات تقييم أداء العاملين:

تواجه عملية تقييم أداء العاملين بعض الصعوبات التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء وموضوعية نتائجها، ومن أهم هذه الصعوبات والمشكلات نذكر الآتي:

#### 1. التحيز الشخصي:

حيث قد يتجه بعض الرؤساء لتقييم المرؤوسين متأثراً تماماً بقيمه الشخصية وعواطفه من حب وكره وحقده، وبانطباعاته غير الموضوعية.

فالتقييم هنا لا يقوم على أساس مدى إسهام أداء المرؤوسين في تحقيق أهداف المؤسسة، وإنما على العواطف والاتجاهات الشخصية للرئيس، وهكذا يتأثر التقييم بعوامل مثل: جنس أو أصل المرؤوس الاجتماعي وجاذبيته الشخصية، وأسلوب تعامله مع زملائه وزميلاته، ويكون التقييم بالنظرة الشخصية للرئيس

#### 2. تأثير الهالة:

يتمتع كل عامل بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالباً ما يحكم على العامل من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعاً للمجالات المختلفة.

#### 3. عدم وجود معدلات ومعايير للأداء واضحة:

إن أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين معدي التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.

#### 4. عدم وضوح الأهداف:

ما لم تكن الأهداف واضحة ومحددة نسبياً فسوف يكون من السهل أن تتطوي هذه الأهداف على اختلافات جادة فالمرؤوس يسعى لتحقيق الهدف كما يراه فقط ثم يجد أن للرئيس هدفاً مختلفاً تماماً.

تعد الأهداف بالغة الأهمية لانتظام العمل واستمراره، إذ عندما تكون الأهداف واضحة سيتمكن المرؤوسين من تركيز طاقاتهم على تحقيق ما ينتظره الرئيس.

5. لاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:

قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف والتباين في أداء المرؤوسين وسلوكهم في العمل، ويعمد على إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية أو المنخفضة، وقد تنشأ هذه المشكلة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس، أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم، أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينتقل بعض العاملين تحت رئاسته. (سبع، ص85، 2017)

6. التساهل أو التشدد:

حيث تجد بعض الرؤساء متساهلاً ميالاً للتغاضي عنما يكون من قصور في أداء مرؤوسيه، فيعطيهم تقديرات أعلى مما يستحقون، أو ترى البعض من الرؤساء ميالاً للتشدد فيعطي مرؤوسه تقديراً أقل مما يستحق.

7. أخطاء النسيان:

فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة، ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس، وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها، لاسيما إذا كان المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل.

8. عدم الاكتراث بنتائج التقييم من جانب الإدارة:

بحيث لا تؤثر نتائج التقييم على سير عمليات الترقيات والعلاوات والإفادات والإجازات والمنح والمكافآت بما يحصل عليه الموظفون من تقديرات ودرجات، الأمر الذي يضعف اهتمام الرؤساء والمرؤوسين بالتقييم ونتائجه.

وتسفر مشكلات التقييم عن تقييم عمال بأقل أو أكثر مما يستحق نمط ومستوى أدائهم الفني والعملي، وتقرير أو إسقاط حقهم في العلاقات أو المكافآت أو الترقيات على غير أساس سليم.

بينما التقييم العادل للأداء يعد حافزاً بحد ذاته، فلو تم التقييم بشكل موضوعي سليم، سيتاح للموظف أو الموظفة الحافز المستحق بشكل سليم أيضاً. (عبدالهادي، ص25، 2017)

**مقومات فعالية تقييم أداء العاملين:**

كما لاحظنا في مشكلات تقييم الأداء فإن هناك العديد من الصعوبات والأخطاء التي تؤدي إلى فشل عملية تقييم أداء العاملين، وبالتالي إلى نقص مصداقيتها، وسنحاول فيما يلي إعطاء بعض الأسس التي تجعل التقييم موضوعياً وتقلل من المشاكل التي ذكرناها سابقاً:

1. يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.
2. يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.
3. يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل.
4. يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً نسبية مختلفة، استناداً إلى علاقتها بالأداء.
5. يفضل استخدام عدة طرق للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.
6. يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم المتبعة في التقييم، وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (مثل التساهل والتشدد والتوسط والتحيز).
7. يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم (ويفضل أن يكون مستويين: الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى من المباشر)، وذلك لإضفاء الموضوعية والرقابة في عملية التقييم.
8. يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط، والمراقب على إجراءات التقييم، وأن تبنى علاقة تعاون مع الرؤساء المباشرين وأن ترشدهم وتدريبهم على تقييم الأداء.
9. يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن.
10. يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم.
11. يجب أن يكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمرؤوسيهم بشكل كامل وسليم.
12. يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة.
13. تهيئة نظام فعال للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس، إدارة الموارد البشرية).
14. وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تقوفاً وتجاوزاً لواجبات الوظيفة.
15. جعل تقرير تقييم الأداء علنياً وليس سرياً، بحيث يستطيع المرؤوس أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر إلى تقادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
16. مشاركة المرؤوسين في عملية تقييم الأداء، وبالترتبة في تحديد احتياجاتهم التدريبية. (سبع، ص58، 2017)

### أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين:

يهدف التدريب الإلكتروني إلى مساعدة العاملين في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم لأن طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات، وللتدريب الإلكتروني تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:

1. تقديم المعارف:

إن تقادم المعرفة ونسيانها، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرز القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي، وذلك استناداً إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به، واستناداً إلى أن توسيع مدارك ومعارف العاملين تفيدهم في تحسين أداؤهم لأعمالهم.

ويكون لبرامج التدريب الإلكتروني أثر على معارف العاملين في مجالات العمل التي يقوم بها خاصة في موضوعات مثل القيادة، وجماعات العمل، والاتصال، والشخصية، والتخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات وغيرها، التي تفيد أساساً في زيادة معارف العاملين، ولا تهدف بالدرجة الأولى إلى مهارات محددة، بل أن كثير من برامج التدريب الإلكتروني والتي تعتمد أساساً على أساليب المحاضرات الإلكترونية أو المناقشة الجماعية في الفصول الافتراضية، لا تخرج عن كونها تهدف إلى زيادة المعرفة أو الحصيلة العلمية في مجال معين.

وعليه فإن هذا النوع من التدريب يساهم في تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المؤسسة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.

## 2. تنمية المهارات:

قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة، وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعلياً، أو لحل مشكلته، أو لتطويره، وترتكز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل، خطوة خطوة، وبتفصيل زائد، كما تركز على ما يجب عمله، وما لا يجب عمله، وعلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة، وأسلوب الاستخدام بالتفصيل.

ويتجسد أثر التدريب الإلكتروني في تنمية مهارات العاملين من خلال هذا النوع من التدريب في الإلمام بالمعرفة والعلم في مجال معين، ثم تحويل ذلك إلى خطوات محددة للتصرف والعمل.

ولهذا فإن التغيير الحاصل أو المحتمل في أسلوب وطرق العمل يحتم على المشرفين على التدريب الإلكتروني تصميم برنامج تدريبي يستجيب لهذه التغيرات، ويعمل على سد الفجوة بين الخبرة المكتسبة ومتطلبات التكنولوجيا الجديدة، كما يهدف إلى رفع المهارات وتوسيع حقل الإمكانات والمبادرات لتمكين المتدربين من الإلمام الجيد بمختلف المهام، وأيضاً مواجهة مشاكل العمل.

## 3. تنمية السلوك الإبداعي:

يؤكد العديد من الباحثين على أن السلوك الإبداعي ليس حكراً على فئة دون غيرها، إذ من الممكن تعلمه واكتساب مهاراته وتقنياته.



وفي هذا الصدد أشار توماس في مقال له بعنوان "الإبداع" بأن السلوك الإبداعي ليس موهبة فطرية قاصرة على عاملين بخصائص معينة، بل على العكس من ذلك تماماً من الممكن جداً تعلمه والتدريب عليه، مثله مثل الكثير من المهارات الأخرى كأساليب القيادة، والاتصال، وصناعة القرار، ومهارات التفاوض، والإقناع، كما أن هناك

العديد من مراكز التدريب المنتشرة في جميع أنحاء العالم تقدم حلقات ودورات خاصة تتضمن مواد علمية وأنشطة تساعد على تنمية مهارات السلوك الإبداعي لدى الملتحقين بها.

وفي هذا الصدد يسعى المشرفون على برامج التدريب الإلكتروني في تقديم برنامج تدريبي للمديرين مكون من ثلاث مراحل أساسية، وهي:

المرحلة الأولى: تحليل القدرات الحالية للعاملين ومساعدتهم على العمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم.

المرحلة الثانية: يطلب من المدراء التحول إلى مدربين لجعل العاملون يبذلون جهداً أكبر من قدراتهم الحالية.

المرحلة الثالثة: يتم مشاركة العاملين في بناء الرؤية والقيم من أجل ضمان ولائهم والتزامهم، وعند الانتهاء من المرحلة الثالثة يتم تحقيق تنمية للسلوك الإبداعي للعاملين. (سبع،ص61،2017)

#### مفهوم انتقال أثر التدريب الإلكتروني:

لا بد من إعداد المتدربين وتزويدهم بخبرات تمكنهم من مواجهة مواقف مهنية في المستقبل شبيهة بتلك التي واجهوها أثناء التدريب الإلكتروني، لذلك يتمثل المحك الحقيقي لتعلم الفرد في تطبيق ما تدرّب عليها، فإذا تمكن المتدرب من تطبيق ما سبق تعلمه في مواقف جديدة حينئذ يمكن الاستنتاج أن هناك انتقالاً لأثر التدريب الإلكتروني، أما إذا كان ما يتعلمه الفرد خاصاً بموقف معين دون غيره، وأنه في كل مرة سيبتدىء في تعلمه من البداية، فإن ذلك يعد إهداراً للوقت والجهد.

ويعرف انتقال أثر التدريب الإلكتروني بأنه: "التطبيق الذي يتم بعد التدريب للمعرفة والمهارات الجديدة التي تم اكتسابها في التدريب الإلكتروني من أجل تحسين الأداء في موقع العمل.

ويتمثل الغرض الرئيسي من انتقال أثر التدريب الإلكتروني في مساعدة العاملين في تحقيق أفضل الإنجازات في أعمالهم، ويعد النقل الفعال لكل من المعارف والمهارات التي تم تعلمها في برامج التدريب إلى مواقع العمل أمراً ضرورياً للحفاظ على هذه الإنجازات وتدعيمها وجانباً مهماً في اقتصاديات التدريب. (سبع،ص61،2017)

#### فعالية انتقال أثر التدريب الإلكتروني:

ويكون انتقال أثر التدريب الإلكتروني أكثر فعالية وسهولة إذا توافرت مجموعة من الشروط الآتية:

1. الشروط الخاصة بالمتدرب:

وتتمثل فيما يلي:

- السمات الشخصية: إن توافر بعض السمات الشخصية لدى المتدرب، مثل الحاجة الملحة للإنجاز المرتفع والرقابة الداخلية، يسهل استخدام المهارات الجديدة في العمل.
  - الدافعية: تزداد الدافعية الداخلية ويسهل انتقال أثر التدريب في حالة ثقة المتدربين بأنفسهم ورغبتهم في النجاح، ومشاركتهم الاختيارية في برامج التدريب وانخراطهم التام في العمل، وإيمانهم بقيمة التدريب وأهميته، وكذلك إذا كانت توقعاتهم الشخصية من التدريب الإلكتروني عالية.
  - القدرات والاستعدادات: يكون المتدرب أكثر قبولاً لتحويل المهارات الجديدة للعمل إذا كانت لديه قدرات واستعدادات لهذه المهارات، فمثلاً كلما زاد نكاه المتدرب سهل عليه استقبال المعلومات ومعالجتها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها ونقلها من موقف لآخر.
2. الشروط الخاصة ببيئة العمل:

يسهل تحويل التدريب الإلكتروني وانتقال أثره إذا اتصفت بيئة العمل بما يأتي:

- المناخ التنظيمي الداعم لتحويل التدريب وانتقال أثره.
- إتاحة الفرصة للمتدرب لاستخدام المعرفة والمهارات التي يتم التدرّب عليها.
- المناقشة المسبقة للبرنامج التدريبي الإلكتروني مع المسؤول أو الرئيس المباشر في موقع العمل.
- جلسة المناقشة التي تعقد بعد انتهاء البرنامج التدريبي الإلكتروني مع المسؤول المباشر في موقع العمل لتزويد المتدرب بالتغذية المرتدة الفعالة. (عوض، ص20، 2017)

### عوائق انتقال أثر التدريب الإلكتروني:

هناك مجموعة من العوائق التي تحول دون انتقال أثر التدريب بشكل فعال ومنها:

- الثقافة التنظيمية في المؤسسة التي تنظر إلى التعزيز في العمل، فلا تؤيد المتدربين على تطبيق ما تعلموه من التدريب الإلكتروني على أعمالهم، ولا تحفزهم على تغيير سلوكهم، ولا تشجعهم على إتباع السلوك الذي يحمل المخاطرة.
- التحديد غير الملائم للاحتياجات التدريبية المتدربين، وإدراك المتدربين بأن محتوى التدريب ليس له صلة بعملهم أو إدراكهم لضعف تصميم البرنامج التدريبي الإلكتروني وتنفيذه.
- التدريب الإلكتروني المعقد الذي لا يحدد المهارات المطلوبة بوضوح، أو المهارات التي يجد المتدربون صعوبة في تطبيقها قد تخلق لهم مشاكل في العمل.
- غياب التوافق بين المواد التدريبية وقيم المتدربين ومعتقداتهم.
- الاختلاف بين بيئة العمل وبيئة التدريب الإلكتروني يعوق انتقال أثر التدريب الإلكتروني، لذلك ينبغي إيجاد بيئة انتقالية تصل بين البيئتين وتكون أكثر تحدياً من بيئة التدريب وأكثر أماناً من بيئة العمل.

- محاولة بعض المتدربين عمل أشياء كثيرة وإحداث تغييرات مفاجئة مرة واحدة بعد عودتهم مباشرة من التدريب إلى موقع العمل، إن هذه المحاولة كثيراً ما تواجه بالفشل، وهذا الفشل كثيراً ما يسبب الإحباط واليأس. ولهذا هناك ضرورة للاهتمام بتعليم المتدربين المعارف والمهارات الصحيحة لأداء العمل، لأنهم إذا اكتسبوا معارف أو مهارات خاطئة واعتادوا عليها صعب عليهم التخلي عنها، وسينتقل أثرها سلبياً إلى التدريب اللاحق. (سبع،ص62،2017)

### مراحل تقييم أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين:

إن تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة المؤسسة بشكل عام، يتطلب تقييم أثر التدريب الإلكتروني على أداء المتدرب من (المعارف، المهارات، السلوك) خلال مختلف المراحل التي يمر بها هذا النوع من التدريب، وعليه فإن التقييم يشمل المراحل التالية:

#### 1. مرحلة ما قبل التدريب الإلكتروني:

وتتمثل هذه المرحلة في تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي الإلكتروني، وهنا تقوم دائرة التدريب بإخضاع تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تحليل للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب والتأكد من ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المؤسسة التي ينتمي إليها المتدرب ومحاولة التنبؤ بعوائد التدريب على المؤسسة والوظيفة وأداء الموظف، كذلك يتم خلال هذه المرحلة اختيار وتصميم البرامج المناسبة للاحتياجات التدريبية.

#### 2. مرحلة أثناء التدريب الإلكتروني:

تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال:

- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي: ويشمل تقييم الطرق والتقنيات والوسائط المستخدمة في التدريب الإلكتروني، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه وغير ذلك، للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعية له، وفي حال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة فإن التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج التدريبي الإلكتروني.
- تقييم أداء وقدرات المتدرب الإلكتروني خلال تنفيذ البرنامج التدريبي الإلكتروني: ويشمل هذا قياس تحصيل وأداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات في ميدان العمل، وهنا يأتي دور التقييم لتصحيح مسار البرنامج لما يتلاءم مع متطلبات وقدرات المتدربين.
- تقييم أداء وقدرات المدرب الإلكتروني خلال تنفيذ البرنامج التدريبي الإلكتروني: وذلك لأن المدرب الإلكتروني

الذي هو دون المستوى المطلوب أو أنه لا تتوفر لديه المهارات المطلوبة لتنفيذ البرنامج سيؤدي إلى فشل البرنامج في تزويد المتدربين بمهارات العمل المطلوبة حتى مع وجود أفضل الخطط والإمكانيات والوسائل وأجهزة وتقنيات التدريب، ولعل من فوائد تقييم المدرب الإلكتروني هي وضع معايير لاختيار المدربين مستقبلاً، إضافة إلى إنقاذ البرنامج التدريبي الإلكتروني من الفشل واستبدال مدرب بأخر أكثر قدرة.

### 3. مرحلة ما بعد التدريب الإلكتروني:

وتركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم هما:

- تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج التدريبي الإلكتروني: وهنا يقوم المتدربون بتقييم البرنامج التدريبي ويشمل هذا التقييم أهداف البرنامج، مواضيع التدريب، وسائل ووسائط التدريب، الطرق المستخدمة في التدريب، وقت البرنامج، مدة البرنامج، قاعات التدريب الافتراضية، قدرات المدرب الإلكتروني على التدريب وغيرها. ويعتبر هذا العامل عاملاً رئيسياً في وضع تصورات واستراتيجيات التدريب الإلكتروني واتخاذ قرارات التغيير، ذلك أن المتدرب هو المستهدف الأول من العملية التدريبية وبالتالي فإن ملاحظاته وأحكامه تعتبر من المدخلات الضرورية في تقييم البرنامج التدريبي، هذا مع ملاحظة موضوعية تقييم المتدربين.
- تقييم أثر التدريب الإلكتروني: يعتبر هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب الهدف النهائي لعملية التقييم، حيث أن هدف التدريب الإلكتروني رفع كفاءة العاملين وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المؤسسة التي ينتمي إليها المتدرب.

في هذه الدراسة تم تحديد مفهوم أداء العاملين وأهميته، وعناصره، ومحدداته، إضافة إلى المشكلات التي تحول دون فاعليته، وتوصلنا إلى أن أداء العاملين هو عبارة عن إسهام الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة إضافة إلى كونه وسيلة لتحقيق أهدافه، وأن وجود أي خلل في عناصر الأداء يؤدي إلى حدوث عدة مشاكل، يمكن ملاحظتها من خلال عدة مظاهر.

ومن أجل مراقبة الأداء ومعرفة الجوانب غير المرضية فيه للتغلب عليها، تقوم المؤسسة بتقييمه، حيث يعتبر تقييم الأداء من العمليات المهمة التي لا تحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لهذا التقييم وإنما أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم، كما تتأثر عملية التقييم أيضاً بإقناع الأفراد محل التقييم وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه.

وتوصلنا إلى وجود علاقة بين التدريب الإلكتروني وأداء العاملين بالاعتماد إلى ما تطرقنا إليه، واتضح لنا أكثر أن التدريب الإلكتروني يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين. (سبع، ص64، 2017)