

دور التدريب الإلكتروني في تنمية جدارات القيادات الإدارية دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بمدينة القاهرة

د / ثناء معوض على ابو شحاته *

(* د./ ثناء معوض على ابو شحاته :استاذ مساعد ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد ونظم المعلومات -
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا ، ولها اهتمامات بحثية فى مجال العلوم الانسانية ، وادارة الاعمل ، وادارة الموارد
البشرية ، وعلم النفس الادارى ، وادارة اللوجستيات وسلاسل الامداد

Email : nasserassi7@gmail.com

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب الإلكتروني في تنمية جدارات القيادات الإدارية في الهيئة القومية للبريد، أتبعته الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم ذلك من خلال الدراسة الميدانية، حيث استخدمت الباحثة قائمة الاستقصاء في جمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وقامت بتوزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٨٠) مفردة من أجل جمع البيانات اللازمة. وقامت الباحثة بتوزيع الاستقصاء وتم إسترداد (٣٤٥) قائمة وكان الصالح منها (٣٢٣) قائمة، وهو ما يمثل نسبة استجابة (٨٥%)، تم تشغيل وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها بالاستعانة ببرنامح الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.26)، وكذلك برنامح (AMOS.25) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- وجود تأثير جوهري لأبعاد التدريب الإلكتروني على أبعاد جدارات القيادات الإدارية.
 - إن عملية التدريب الإلكتروني بالهيئة القومية للبريد ليست جهداً فردياً من شخص واحد فقط، وإنما هي نتاج لجهود جماعية وتعاون مشترك لفريق كامل قائم على إتمام هذه العملية، والتي تتطلب من كل فرد فيها القيام بمسؤولية الدور المطلوب منه؛ بصورة منظمة ومخططة على أساس علمي، بشكل يضمن البعد عن العشوائية والتخبط في دور كل منهم.
 - توضح جدارات القيادات الإدارية في الهيئة القومية للبريد الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة، وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.
- الكلمات المفتاحية:** التدريب الإلكتروني/ جدارات القيادات الإدارية/ الهيئة القومية للبريد.

Abstract

This study aimed to identify the role of e-training in developing the competencies of the administrative structure in the national postal authority in cairo. The researcher followed the descriptive analytical approach. This was done through a field study, where the researcher used a survey list to collect data about the variables of the study, and distributed it to a random sample. It was stratified (380) individuals in order to collect the necessary data. The researcher distributed the survey and (345) lists were retrieved, of which (323) were valid lists, which represents a response rate of (85%). The raw data collected was run and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS.26) program, as well as the program (AMOS.25)

The study reached a set of results, the most important of which were:

- There is a fundamental impact of the dimensions of e-training on the dimensions of mpetencies of the administrative structure.
- The e-training process at the national postal authority is not an individual effort by one person only, but rather is the result of collective efforts and joint cooperation of an entire team based on completing this process, which requires each individual to assume the responsibility of the role required of him; In an organized and planned manner on a scientific basis, in a way that ensures avoidance of randomness and confusion in the role of each of them.
- The mpetencies of the administrative structure in the national postal authority demonstrate the subtle difference in the skills map between the skills that the individual actually possesses and what the job needs, and thus training efforts can be directed to fill this gap.

Keywords: E-Training/ Competencies of the Administrative Structure/ National Postal Authority.

مقدمة:

قد شهد العالم في العقدين الأخيرين تغييرات وتطورات كبيرة، تحتاج هذه التغييرات إلى منظمات متجددة وتتعلم دروساً من الماضي، وتقوم الحاضر وتستعد للمستقبل، وذلك حتى تكون قادرة على إعادة ترتيب أوضاعها وتعزيز خبراتها في عصر أصبح فيه المعرفة هي القوة Knowledge is Power، ونتيجة لهذه التغييرات تزايد الاهتمام بالمعرفة Knowledge والمعلومات Information والمنظمات المتعلمة Learning Organization والتعلم التنظيمي Organizational Learning وجميعها تؤكد الاتجاه نحو التدريب، حيث أن هذه التحولات ستؤدي إلى زيادة الاعتماد على التدريب وستصبح المنظمات التي تعتمد على التدريب هي أساس المنافسة، وأن رأس المال الفكري هو الميزة التنافسية الحقيقية لمنظمات المعرفة، وهو مصدر القوة للتنافس في المستقبل. (Alimljanova, D. N, 2023)

ولقد غير النصف الثاني من عقد التسعينات كثيراً من مفاهيم هذا التعلم بل وأبرز مصطلحات وقضايا جديدة. فمع نمو شبكة الإنترنت، وازدياد أعداد المشتركين فيها من أفراد وجماعات ومنظمات بل وحكومات، بدأ التفكير الجاد حول إمكانية استغلالها في عملية التدريب، وبذلك ظهر مفهوم التعلم الإلكتروني "Virtual Learning" والمدرسة الإلكترونية Virtual School، والتدريب الإلكتروني Virtual Training.

هذا بدوره دفع العديد من المنظمات الحكومية والمعاهد التدريبية بل والشركات الخاصة في استخدام تقنية التدريب الإلكتروني في تعلم وتدريب عناصرها البشرية والاستفادة القصوى من التقنيات والموارد البشرية المتاحة لديها، فوجد على سبيل المثال أن شركة أي بي أم IBM وكذلك شركة سيسكو CISCO وهما من أكبر الشركات العالمية في مجال تقنية المعلومات قد استخدمتا تقنية التعليم والتدريب الإلكتروني لتدريب موظفيهم ووفرتا بذلك مبالغ كبيرة. فمثلاً في عام ٢٠٠٠م وفرت شركة أي بي أم ما يقارب من ٣٥٠ مليون دولار ووفرت شركة سيسكو ٢٤٠ مليون دولار من مصاريف التدريب. (Wiradendi et al, 2020)

ولم يعد التدريب مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، ولقد أصبح العنصر البشري ومن خلال منظومة التدريب يجب أن يصنع له بورصة للتدريب الفعال لأن الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتطوير في أي دولة وفي أي مكان فوق

كوكب الأرض. ولقد تسابق العلماء في تخصصات مختلفة على تعظيم الإنسان فاطلق عليه الاقتصاديون اسم رأس المال البشري. أما الإداريون فقد أطلقوا عليه اسم رأس المال الذكي أو رأس المال المبدع أو رأس المال المعرفي وخبراء التدريب يطلقون عليه محور الإرتكاز بل جوهر الاهتمام في منظومة التدريب لأن من خلاله وبه تتحقق العوائد التدريبية للفرد والمنظمة والدولة. (Östlund, C, 2017)

وترفع كثير من الشركات شعار الموظفين هم أهم أصول الشركة، كان هذا صحيح أيام الرخاء والتنمية الاقتصادية المستديمة، لكنه انهار تماما وفقد مصداقيته عندما تحول المديرين إلى أحجار شطرنج تُحرك ولا تتحرك، وتحولت بيئة العمل رقعة شطرنج مضطربة، وتحولت الأسواق إلى مباريات شطرنج. طرحت الشركات شعاراتها البراقة جانبا، وبدأت تقول الموظفين الجديرون فقط هم أهم أصول المنظمة.

فكيف نميز الموظفين الجديرين الذين هم الأصول الحقيقية للمنظمة، من الموظفين غير الجديرين؟، وكيف يمكننا تحويل كل الموظفين الموجودين إلى موظفين جديرين؟، وكيف نفرق بين الكفاءة التي تعنى أداء العمل -أى عمل- بطريقة صحيحة، والفعالية التي تعنى أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة، والجدارة التي تعنى أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة من قبل الشخص الصحيح من خلال مقاييس ونماذج الجدارة القيادية.

فمن الموضوعات الحديثة التي نهتم بها ولها علاقة مباشرة بإدارة الموارد البشرية، منهج الجدارة في العمل، حيث أن الجدارة في العمل يبدأ التحليل فيها بالشخص وهو مباشر للوظيفة دون أي افتراضات مسبقة عن الخصائص المطلوبة للنجاح في العمل ثم تحدد الخصائص الإنسانية التي ترتبط بالنجاح في العمل وذلك انطلاقا من مقابلات إحداه سلوكية مفتوحة النهاية. ويركز أسلوب نماذج الجدارة على مدى صدق المعيار ما الذي يسبب فعلا الأداء المتوقع في العمل؟، وهذا سؤال يختلف عن السؤال المتعلق بالعوامل التي تصف كل خصائص الشخص بأعلى مستوى من الوثوقية. كما تتسم الجدارة بحساسيتها لمتغيرات البيئة. إن مدخل إدارة القيادات الإدارية يقدم للموارد البشرية طريقة تصلح تماما للتطبيق على الاختيار (Selection) والمسار الوظيفي (Career) وتقييم الأداء (Performance) والتطوير (Development) وذلك من خلال الأعوام القادمة التي تحمل معها تحديات ضخمة. (Giles, S, 2016)

في إطار ما سبق؛ ونظراً لتنامي الإهتمام بإدارة الموارد البشرية بشكل عام، وجدارات القيادات الإدارية بشكل خاص، ومدى أهمية التدريب بشكل عام، والتدريب الإلكتروني بشكل خاص في المنظمات ولاسيما في الهيئة القومية للبريد المصري، فقد ركزت الدراسة الحالية على بحث دور التدريب الإلكتروني في تحسين جدارات القيادات الإدارية في الهيئة القومية للبريد المصري، للخروج ببعض النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تعمل على تحسين جدارات الموظفين بشكل عام، والقادة وأصحاب القرار بشكل خاص في الهيئة.

أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

أ) التدريب الإلكتروني:

١. مفهوم التدريب:

من المهم جداً أن نبدأ بتناول مفهوم التدريب بشكل عام، تمهيداً لمفهوم التدريب الإلكتروني. ولقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب ولكن من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل. وقد قامت الباحثة بعرض وجهات نظر الباحثين المختلفة لمفهوم التدريب في الجدول رقم (١) التالي، وذلك بحسب ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وذلك كما يلي:

جدول رقم (١) مفهوم التدريب من وجهة نظر الباحثين

المفهوم	الباحثين
عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل.	(الهيئة، ٢٠٠٤)
نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل.	(على، ٢٠١٦)
الأداة التي تحقق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج.	(Cohen, E. 2017)
ذلك النشاط الإنساني المخطط له ويهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك.	(Armstrong, M. B., & Landers, R. N. 2018)
عملية تهدف بشكل أساسي إلى اكتساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها الإنسان، والحصول على المعلومات والبيانات التي تتقصه، والاتجاهات الصالحة للسلطة والعمل،	(الجعفري والوعوض، ٢٠١٩)

المفهوم	الباحثين
والمهارات الملائمة والأنماط السلوكية، إضافة إلى العادات اللازمة والضرورية لزيادة معدل كفاءته في الأداء.	
لية مستمرة ومنتظمة خلال حياة الأفراد، وتهدف بشكل أساسي إلى تحفيز قدرات الأفراد على تحقيق درجة عالية في النمو المهني والأداء، وذلك من خلال إكسابهم المهارات والمعلومات المرتبطة بمجال تخصصهم أو عملهم.	(Mira, M., & Odeh, K. 2019)
عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.	(Ozkeser, B. 2019)
عملية منظمة متسمره محورها الفرد، وهذه العملية تهدف الى احداث تغييرات محدهه إن كانت سلوكيه او فنيه او ذهنية لمواجهة الاحتياجات الحالية وتطويرها لتواكب المستقبل والتي يطلبها العمل في المؤسسات التي يعمل بها الفرد ويحتاجها المجتمع.	(Kulkarni et al., 2022)
هو الوسيلة التي تمكن من الحصول على ردود الفعل اللازمة لأداء العمل الجيد وعلى الوجه السليم مستخدماً وسائل مختلفة من الوسائل والتعليم.	(المخلافي وآخرون، ٢٠٢٣)
الوسيلة التي تمكن من الحصول على الاستجابات اللازمة للأعمال أو لأداء العمل على الوجه الصحيح، مستعملاً طرائق مختلفة من الإرشاد والتعليم.	(Andoh et al., 2023)

من إعداد الباحثة إعتامداً على المراجع المذكورة بالجدول

إعتامداً على ما تم عرضه من تعريفات في الجدول رقم (١) السابق يمكن للباحثة

إستخلاص ما يلي:

- أن التدريب يُعني تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.
- يؤدي التدريب إلى زيادة وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.
- يعمل التدريب على تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد.
- التدريب عملية تعليمية منظمة هدفها توصيل المعارف والخبرات الجديدة الى الموظفين ولكافة المستويات.
- التدريب نشاط سلوكي مقصود لإجراء تغيير جوانب تطوير العمل الوظيفي.
- هي طريقة جيدة جدا تؤدي الى اكتساب الخبرات وتحسين كفاءة المخرجات.
- هو عملية تعاونية تتم وفق فلسفة تطويرية وأهداف محددة.

• يؤدي التدريب إلى تطوير المعارف والمهارات للوصول إلى أفضل كفاءة من الإداء. هذا، وترى الباحثة إن التدريب وسيلة جيدة تتمكن المنظمة من خلاله أن تحقق الفهم الصحيح للمنهجية الجديدة والارتقاء بمستوى الأداء وهذا يسهم إسهاما فاعلا في دفع الكفاءة للمخرجات وكذلك تحقق الرضا للموظفين، إذ أن التدريب يضمن أن تكون اتجاهات ومهارات العاملين في المنظمة مهياً لتطبيق المنهجية الجديدة على أسس صحيحة ومنتينة لكون التدريب يضمن حصول العاملين على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الصحيح.

إعتماداً على ماسبق، يُمكن للباحثة تعريف التدريب على أنه عملية مخطط لها تهدف إلى تعلم المعرفة والأساليب الجديدة لأداء العمل، وذلك لأحداث تغييرات في سلوك الموظفين والعاملين في المنظمة لإحداث تغيير في عاداتهم ومهاراتهم وتطويرها في سبيل أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على حد سواء، وإن التدريب يعتبر صيغة مباشرة من العملية التنظيمية، يتم فيها تكوين مهارات مهمة للفرد والمنظمة التي يخدمها وتعديلها، معتمداً في ذلك بدرجة رئيسية على طرائق وأساليب عملية تطبيقية.

٢. نشأة وتطور التدريب الإلكتروني

شهد القرن العشرين الكثير من الإنجازات العلمية وفي مختلف المجالات والتي من بينها الإتصالات Communication والذي حظي بالكثير من التغييرات، هذه التغييرات شملت ظهور العولمة Globalization والذي ساعدت في تقريب المسافات بين مختلف القارات وبالتالي أصبحت كل الدول بمثابة دولة واحدة. التعليم والتدريب الإلكتروني كان لهما النصيب الأكبر من هذه التطورات حيث أصبحت سمة أساسية من سمات العصر وجزء أساسي في حياة الشعوب المتقدمة حيث أن التقدم التكنولوجي الذي حدث مكن الكثير من المنظمات التعليمية من تقديم برامجها عبر شبكات الأنترنت الداخلية والخارجية والذي وفر عليها الكثير من الوقت والجهد والتكلفة.

كما إن العصر الحالي هو عصر التغيير السريع والمستمر والمرتبط بحدثة التطورات التكنولوجية والذي شمل كل جوانب الحياة بما في ذلك التدريب الإلكتروني كأحد جوانب التدفق المعرفي والاكتشافات التقنية الحديثة والذي فتح آفاقاً واسعة للتطور والتغير وعلى جميع الأصعدة، حيث يُعد التدريب الإلكتروني أحد أساليب التدريب التي نالت حظاً من التطور التقني

الذي حدث في مجال التعلم والتدريب منذ منتصف تسعينات القرن الماضي وحتى اليوم إذ استخدمت شبكة الانترنت وتطبيقات الحاسوب لخدمة عملية التعليم والتدريب وتطوير وتأهيل القوى البشرية. نظراً للتطور الكبير والذي شمل كل وسائل الإتصال والتطور التكنولوجي فإن زيادة وتوسع استخدام التدريب الإلكتروني في مختلف المجالات التنظيمية أخذ مجرى آخر. حيث شهد عام ٢٠٠٠ حقبة جديدة من النمو لعملية التدريب الإلكتروني، أول خطوات هذا النمو كانت مع أحداث ١١ سبتمبر سنة ٢٠٠١ حيث كان لها دور في تسارع عملية النمو والاهتمام بالتدريب الإلكتروني وذلك من خلال التدريب الافتراضي بديلاً للحضور الشخصي كنوع من الإجراءات الوقائية والامنية. (Schank, R. C, 2006)

على مستوى العالم وردت الكثير من قصص النجاح عن تحقيق الكثير من الشركات لوفورات مالية نتيجة التحول من أساليب التدريب التقليدية إلى التعليم والتدريب الإلكتروني، حيث بلغت الوفورات المالية التي حققتها شركة IBM مائتان مليون دولار أمريكي في سنة ١٩٩٩ بالإضافة إلى توفير خمسة أضعاف التعلم في ثلث تكلفة أساليبهم السابقة.

وأصبح مصطلح التدريب الإلكتروني متداولاً في الآونة الأخيرة خصوصاً في مجتمعات الطلاب والمؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى الشركات والأعمال لتعدد استخدامه في تلك المجالات، حيث أصبح التدريب الإلكتروني وسيلة لخلق قيمة للمنظمات ولم يعد مجرد تقنية عادية تستخدمها في عملها. وبالتالي فهو يعتبر شكلاً من أشكال التعليم اللاتقليدي الذي يتسم بالمرونة العالية ولايرتبط بحدود زمنية أو مكانية والذي بدوره ساعد في تأقلمه مع الاعتبارات الجديدة للمعرفة وما نتج عنها من معطيات علمية وثقافية وإنسانية وحتى الاجتماعية. (Horton, W, 2001)

٣. مفهوم التدريب الإلكتروني:

إستعرضت العديد من الدراسات مفهوم التدريب الإلكتروني لكن بصور مختلفة تتفق في مجملها على أنها عملية تدريبية واضحة وميسرة، أن هناك مفاهيم متعدد للتدريب الإلكتروني مثل "التدريب على الإنترنت، التدريب عن بعد، التدريب الافتراضي" لم يكن لها من التأثير على تغيير مفهومه عند أغلب الباحثين، لذلك فإن أغلب الدراسات اتفقت على أنه العملية المرتبطة بأداء العملية التدريبية عبر الوسائط الإلكترونية المتعددة، وتعرض الباحثة في الجدول التالي رقم (٢) وجهات نظر الباحثين المختلفة لمفهوم التدريب الإلكتروني، وذلك بحسب ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

جدول رقم (٢) مفهوم التدريب الإلكتروني من وجهة نظر الباحثين

المفهوم	الباحثين
العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاتة ووسائته المتعددة، والتي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية.	(Gunn, C. 2010)
عملية تفاعلية يتم من خلالها نقل التدريب وإدارته عن بعد بين المدرب والمتدربين عبر وسائل الاتصال المناسبة بهدف توصيل الفكرة ومحتوى العملية التدريبية إلى أماكن تواجدهم.	(Rennie, F., & Morrison, T. 2013)
وهو التدريب على الحاسوب وهو شكل من أشكال التعليم الذي يحدث على الإنترنت بشكل تام، والذي يشمل مجموعة متنوعة من الوسائط بما في ذلك الفيديو والرسومات والصوت والتي تكون كبدل عن التدريب التقليدي وأكثر مرونة وتفاعل بين المدرب والمتدربين.	(إسماعيل، ٢٠١٦)
الاسلوب التدريبي الذي يعتمد على وسائل الاتصالات والتقنيات الالكترونية المختلفة لإيصال المعلومات والمهارات للمتدربين بشكل متزامن أو غير متزامن بأقل جهد ووقت وتكلفة.	(Kumar et al., 2018)
عملية اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات إلى فرد أو مجموعة من الأفراد باستخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال واستقبال المعلومات واكتساب المهارات والتفاعل بين المدرب والمتدرب.	(Salloum et al., 2019)
هو التدريب القائم على شبكة الإنترنت وفيه تقوم المؤسسة التدريبية بتصميم موقع خاص بها والمواد أو برامج معينة لها، يتدرب المتدرب فيه عن طريق الحاسب الآلي ويمكنه الحصول على التغذية الراجعة.	(Wiradendi Wolor et al., 2020)
ذلك النوع من التدريب الذي يتم فيه توصيل المواد التدريبية من المدرب إلى المتدرب الذي تفصله مسافة جغرافية عن المدرب عبر وسائط وتقنيات مختلفة تشمل المواد المطبوعة، وتقنيات الصوت، وتقنيات الفيديو والحقائب والرمز التدريبية، وتقنية التدريب الإلكتروني وغيرها من التقنيات المتعددة التي تعمل على نقل المعلومات والمهارات بصورة تفاعلية.	(حجازي، ٢٠٢١)
هو أسلوب تدريبي من خلاله يستطيع المتدرب أيأ كان موقع عمله الأتحاق بدورة أو برنامج تدريبي بشكل متزامن أو غير متزامن دون الحاجة إلى الحضور الشخصي لمكان انعقادها أو التقييد بعدد المتدربين أو الوقت وذلك عبر وسائط اتصال تقنية حديثة ووسائط أخرى متعددة.	(Al-Shorman et al., 2022)
العملية التي يتم فيها التعليم بشكل معاصر والتي تعتمد على الاستفادة من النظم القائمة على الإنترنت لجعلها متاحة وبصورة ميسرة.	(المريخي، ٢٠٢٢)

المفهوم	الباحثين
عملية تفاعلية يتم من خلالها نقل التدريب وإدارته عن بعد بين المدرب والمتدربين عبر وسائل الاتصال المناسبة بهدف توصيل الفكرة ومحتوى العملية التدريبية إلى أماكن تواجدهم.	(Akpviroro, K.S., Adeleke, O.A.O, 2022)
عملية الجمع بين التكنولوجيا والتعلم من خلال استخدام تقنيات الإتصالات والمعلومات، ويتم تقديم هذا النوع من التدريب على جهاز حاسب آلي يدعم أهداف التعلم والتنظيم.	(الحبيب، ٢٠٢٢)
هو ذلك النوع من التدريب الذاتي القائم على توصيل المحتوى التدريبي للمتدرب عن طريق أجهزة الحاسب الآلي والشبكات وتقنية الويب والوسائط الإلكترونية المتعددة.	(Janti et al. 2023)
العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، والتي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة، من دون تقييد بحدود الزمان والمكان.	(عبد الفتاح، ٢٠٢٣)
عملية منظومية تتم في بيئة تفاعلية متنقلة مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الانترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب والدورات التدريبية الإلكترونية، لتصميم وتطبيق وتقييم البرامج التدريبية التزامنية وغير التزامنية، بإتباع أنظمة التدريب الذاتي والتفاعلي والمزيج لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية.	(Testa et al, 2023)
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 الإستمرار في برنامج تدريب تقليدي.	(العزازي، ٢٠٢٣)
نوع من التدريب القائم على التكنولوجيا الحديثة لنقل المحتوى التدريبي للمتدربين في أي وقت وفي أي مكان وذلك باستخدام شبكة الإنترنت والوسائط المتعددة الأخرى مثل الأقراص المدمجة ولوحات المناقشة والمدونات، ورسائل البريد الإلكتروني.	(الشيبي، ٢٠٢٣)
أسلوب حديث ومتطور يعتمد على إستخدام وتوظيف مختلف وسائل وتقنيات الإتصالات وتكنولوجيا لمعلومات في تقديم البرامج التدريبية للمتدربين عن بعد لإكساب وتنمية المعارف والمهارات بطريقة متزامنة أو غير متزامنة، وبشكل مرن ويميسر في كل زمان ومكان ضمن ترتيبات تنظيمية وإدارية خاصة.	(Mbambo et al., 2023)

من إعداد الباحثة إعتاماداً على المراجع المذكورة بالجدول

- إعتماداً على ما تم عرضه من تعريفات في الجدول رقم (٢) السابق يمكن للباحثة إستخلاص أهم النقاط التي تُميز التدريب الإلكتروني فيما يلي:
- **الفعالية:** ويقصد بها انتقال كل المعارف والمهارات - الموجهة نحو العمل - والمكتسبة في موقف التدريب إلى مواقف العمل الفعلية دون هدر أو فقد.
 - **الشمولية:** وتشير إلى تنوع وشمولية وترابط خبرات التعلم من أجل تطوير أفراد المجتمع وتوسيع مداركهم ووعيهم لكل ما هو حديث.
 - **الإتاحة:** ومفادها أن فرص الالتحاق بالبرامج التدريبية متوافرة لجميع الفئات الاجتماعية والمهنية دون أن تقف المعوقات الاقتصادية أو الزمنية أو المكانية أو الموضوعية حائلاً دون ذلك.
 - **الاعتمادية:** ويقصد بها منح المتدربين حرية اختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع أهدافهم ويركز على التعلم الفردي ليحقق النمو الذاتي المتكامل عن طريق تقديم برامج وتخصصات مناسبة لرغبات وحاجات كل متدرب.
 - **الاستمرارية:** ومفادها توفير التعلم مدى الحياة لكافة الأفراد، فالتدريب الإلكتروني متاح في أي وقت وأي مكان في ضوء حاجات المنظمات أو الأفراد.
 - **المرونة:** ويتمثل في إعداد البرامج الدورات التدريبية ذات التخصصات والمناهج المتعددة التي تتميز بالمرونة والتطور لمواكبة الحياة العصرية، كما تتميز بكفاءة مدربها وجودة تجهيزاتها وخدماتها.
 - **المتابعة:** ويقصد بذلك مراقبة الجودة النوعية، وضبط الجودة ويمكن أن يتم ذلك عن طريق الإشراف المباشر للهيئات الأكاديمية على برامج التدريب الإلكتروني.
- من جانب آخر تلاحظ الباحثة من التعريفات السابقة للتدريب الإلكتروني أنها تشترك في الأهتمام بالاتصال بين المُدرِّب والمُتدربين رغم البُعد الجغرافي، ووجود وسائل لنقل المعلومات مثل المواد المطبوعة والإذاعة والتلفزيون والحاسب الآلي والإنترنت... الخ.
- هذا، وتُعرف الباحثة التدريب الإلكتروني على أنه عبارة عن نظام تدريب نشط غير تقليدي يعتمد على استخدام مواقع شبكة الانترنت لتوصيل المعلومات للمتدرب والإستفادة من العملية التدريبية بكافة جوانبها دون الانتقال إلى موقع التدريب ودون وجود المدرِّب والمتدربين في نفس الحيز المكاني مع تحقيق التفاعل ثلاثي الأبعاد (المحتوى التدريبي الرقمي، المتدرب، المدرِّب)،

وإدارة العملية التدريبية بأسرع وقت وأقل تكلفة. إذ يمثل التدريب الإلكتروني أحد أشكال مواكبة المستجدات التكنولوجية التقنية الراهنة فيما يرتبط بعملية التدريب، حيث أن الاعتماد على شبكة الإنترنت في عملية التدريب يسهم في تزايد معدلات إنجاز المتدرب ويطور من اتجاهاته وشخصيته المهنية.

٤. خصائص التدريب الإلكتروني:

أن أهم ما يميز التدريب الإلكتروني هو تقديمه لنمط تدريبي جديد متطور يعتمد بصورة أساسية على تقنية المعلومات ويجعل المتدرب هو المتحكم في العملية التدريبية من حيث الوقت والمكان والمتابعة والتكرار، كما يؤدي التدريب الإلكتروني بصورة تلقائية إلى زيادة معدلات التفاعل والمشاركين بين المتدربين الأمر الذي يعود بالفائدة وبشكل أعم وأشمل للجميع، أما فيما يتعلق بخصائص التدريب الإلكتروني على وجه التحديد يمكن حصرها في النقاط التالية: (Kamenez et al, 2018)

- **سهولة التدريب في أي مكان أو زمان التحرر من "العوائق الجغرافية والزمنية":** حيث أتاح التدريب الإلكتروني إمكانية الحصول على المادة التدريبية في أي مكان وزمان عن طريق الوسائل التكنولوجية المتاحة مثل الحواسيب والكتب الإلكترونية وغيرها، حيث يتجاوز التدريب الإلكتروني عبر الإنترنت عاملي الزمان والمكان، إذ لا توجد ضرورة لتواجد المدرب والمتدربين في نفس المكان والزمان.
- **تحقيق مبدأ المساواة بين الموظفين أو العمال:** حيث تساهم عملية التدريب الإلكتروني في تحقيق مبدأ العدالة، وذلك لأن هذه العملية تتضمن الحقوق المشتركة لكل المتدربين للحصول على التدريب وبطريقة عادلة والذي يختلف تماما عن الطرق التقليدية للتدريب.
- **تحديث المحتوى التدريبي:** يوفر التدريب الإلكتروني إمكانية تحديث المحتوى التدريبي مع ظهور أي تطوير أو تغيير فيه، كما يسمح للمدربين بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الإلكترونية والإنترنت.
- **فرص تدريب كبيرة:** يوفر التدريب الإلكتروني فرص تدريب كبيرة، لذلك فهو يسمح بزيادة أعداد المتدربين بشكل كبير وسهولة متابعتهم والتقييم الفوري والسريع لهم والتعرف على النتائج والأخطاء، كما يسهل وصول الآلاف لنفس المصدر في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية.

- مراعاة الفروقات الفردية بين فئة وأخرى: حيث أن التنوع في التدريب الإلكتروني في المواد التدريبية وطريقة التدريب والذي يتيح لبعض الموظفين ممن ليس لديهم القدرة على مواكبة زملائهم الفرصة للفهم والتواصل مع البقية وذلك باستخدام أبسط الطرق وأيسرها. حيث يشجع على التعلم الذاتي مع مراعاة الفروق الفردية، بالإضافة إلى دعم وتعزيز دوافع التعلم المستمر.
 - التغلب على عوائق التدريب التقليدي: يتيح التدريب الإلكتروني لأطراف عملية التدريب التغلب على عوائق التدريب التقليدي المختلفة مثل العوائق المادية والسفر، أو المرض، أو الإعاقة أو ترك العمل وما إلى ذلك. كما يقدم تسهيلات وأساليب تعليمية متنوعة تمنع الملل.
 - تقليل النفقات المدفوعة: حيث أن مقارنته بالتكاليف المالية التي تحتاجها عملية التدريب التقليدي فإن منظومة التدريب الإلكتروني تكون تكلفتها أقل وفي ذات الوقت الفائدة أكبر من خلال تأهيل الموظفين وبطريقة مباشرة من أجل تأدية وظائفهم بالطريقة المثالية حيث يخفض التدريب الإلكتروني تكلفة السفر، والتنقل، والمعيشة، وكذلك يخفض تكلفة الإنتاج والتوزيع للمواد التدريبية وتكلفة المكاتب والمدربين إضافة إلى تقليص تكلفة ضياع وقت العاملين.
 - تجنب تعرض المتدربين لبعض المواقف النفسية الصعبة: حيث أن هناك الكثير من المتدربين ممن يعاني من ضغوط نفسية مثل الاخفاق والحجل وعدم القدرة على العطاء أمام الحضور عند استخدام التدريب التقليدي والذي يفرض على المتدرب الحضور الشخصي، على العكس فإن التدريب الإلكتروني يعطي الحرية التامة في تحديد الوقت للحضور عبر الوسيلة المستخدمة والذي بدوره يحقق الفاعلية في التدريب لهذه الفئة. كما يسمح التدريب الإلكتروني عبر الإنترنت للمتدربين بتكرار أنشطة التدريب حسبما يشاءون دون حرج وبما يتناسب مع قدراتهم حتى يتقنوا المهارات التدريبية المطلوبة.
- أيضاً هناك بعض الخصائص الأخرى حسب ما أشار إليها (Östlund, C, 2017) والتي تندرج تحت الامكانيات المتاحة من جراء استخدام التدريب الإلكتروني والتي تشمل:
- سهولة استخدام التدريب الموقع التدريبي من أيقونات وأشكال وروابط.
 - التفاعلية بين العناصر الثلاثة المهمة في التدريب الإلكتروني وهي (المدرب، والموظفين، والبرامج التدريبية).
 - سهولة الحصول على التدريب طيلة أيام الاسبوع.
 - تحقيق التدريب وفق الطرق التدريبية العديدة والمتنوعة في طرق تقديمها.

- الاتصالات والتفاعل هناك علاقة" تفاعلية إيجابية بين المتدربين والمدرسين" ؛ فهناك إمكانية الاتصال والتفاعل الإلكتروني المباشر بين المدرب والمتدربين، وكذلك إتاحة الفرصة للمتدربين التفاعل الفوري إلكترونياً فيما بينهم من خلال وسائل البريد الإلكتروني، ومننديات النقاش وغرف الحوار .
- المتدربين هم المتحكمين في العملية التدريبية والتي من خلالها والذي يمثل دور إيجابي لهم فالمتدربين مشاركين في العملية التعليمية (تدرب إيجابي). أما المدرب فيكتفي بتوجيه المتدربين .
- يمكن للمدربين بالاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالبرامج التدريبية والتي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة. كما يسمح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان.
- تطوير ورفع كفاءة المتدربين وتحسين قدراتهم الذاتية للتكيف مع هذه التقنيات ويكونوا قادرين في المستقبل على التعامل مع كل أنواع التقنيات الحديثة فهو يشجع المتدربين على الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتياً، وزيادة ثقة المتدربين في أنفسهم.

٥. أنماط التدريب الإلكتروني:

• التدريب الإلكتروني المتزامن:

هو تدريب الكترونى يجتمع فيه المدرب مع المتدربين في آن واحد ليتم الإتصال المتزامن بالنص أو الصوت أو الصورة، حيث تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما من خلال المحادثة الفورية، وهذا الأسلوب يضمن مرونة المكان وليس الزمان، ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب أن التفاعل المباشر بين المتدربين والمدرب يسهل من عملية التعاون وتبادل الأفكار والحصول مباشرة على التغذية الراجعة من المدرب مما يثرى عملية التدريب، كما أن التدريب المتزامن يحافظ على قدر مناسب من القدرة على إدارة المتدربين كون أن المدرب قادر على مشاهدة المتدربين والتواصل الشفهي والكتابي المباشر معهم.(Kimiloglu et al, 2017)

وقد أشار كل من (Arkorful, V., & Abaidoo, N, 2015) إلى أهم أدوات التدريب

الإلكتروني المتزامن وهي:

- المؤتمرات السمعية والمرئية هي أداة تسمح للمدرب بتقديم التدريب عن بعد المجموعة من المتدربين في أماكن جغرافية متباعدة بصورة مباشرة، بحيث يمكن للمتدربين رؤية أو سماع المدرب بصورة متزامنة وتبادل النقاش معه.
- **دردشة النص:** هي أداة تسمح بتبادل النقاش والدردشة باستخدام نصوص مكتوبة يتم تبادلها بصورة متزامنة بين مجموعة من المشاركين والمدربين، وتسمح تلك الأداة بالمناقشة اللحظية لأحد الموضوعات خلال جلسات التدريب، ويمكن للمدرب التحكم في صلاحيات المتدربين لاستخدام تلك الأداة أثناء التدريب.
- **الفصول الافتراضية:** الفصل الافتراضي هو تقنية عبر الإنترنت تقوم على خلق بيئة تدريبية شبيهة ببيئة التدريب التقليدي، ويمكن من خلالها أن يقوم المدرب بتقديم المادة التدريبية بالصوت والصورة، واستخدام ما يسمى باللوحه البيضاء (White Board) في كتابة الشرح بحيث يشاهد جميع المتدربين ما يتم كتابته على هذه اللوحه، كما تسمح هذه الأداة للمدرب أن يتبادل النقاش مع المتدربين والتحكم في مكان التدريب الافتراضي.
- **برمجيات التخاطب:** هي برامج مخصصة للتواصل الفوري عبر الإنترنت مثل Skype و Zoom وغيرها.
- **الشبكات الإجتماعية:** تتمثل في شبكات التواصل الإجتماعي مثل Facebook وغيرها. يتم استخدام الأدوات السابقة من خلال إنشاء قاعة افتراضية على الخط المباشر عبر الشبكة، وهو ما يسمح بإمكانية إحداث عمليات التزامن بين المدرب والمتدرب بحيث تعطى نفس الإحساس بالقاعة التقليدية العادية، أو من خلال التحاور بين المتدربين وبعضهم البعض أو بينهم وبين المدرب بأسلوب جماعي من أماكن مختلفة، حيث تتم مقابلتهم معاً مما يسمح لهم بالمشاركة في نفس الموارد المتاحة على الشبكة، ومراجعة معارفهم مع بعضهم البعض.

• التدريب الإلكتروني غير المتزامن Asynchronous E-Training

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، وهذا التدريب 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 هناك إتصال متزامن مع المدرب.

ومن إيجابيات هذا الأسلوب من التدريب أن المتدرب يتدرب حسب الوقت المناسب له وحسب الجهد الذي يرغب في إعطائه، كذلك يستطيع المتدرب إعادة دراسة المادة والرجوع إليها إلكترونياً كلما احتاج لذلك، أما أهم السلبيات فهي عدم استطاعة المتدرب الحصول على تغذية راجعة من المدرب إلا في وقت لاحق، كذلك يحتاج المتدرب دائماً إلى تحفيز نفسه للتدريب وذلك لأن معظم التدريب يقوم على التعلم الذاتي.

من أهم أدوات التدريب الإلكتروني غير المتزامن وفقاً لكل من (Arkorful, V., &

Abaidoo, N, 2015) مايلي:

- البوابات التدريبية: تعد البوابات التدريبية هي الموقع الرسمي لأماكن التدريب على الانترنت، وتقدم للمتدربين من خلالها مجموعة من الخدمات التدريبية مثل التسجيل واختيار المادة التدريبية، مع توافر إمكانية المراسلة مع المدرب.
- حلقات النقاش: هي طريقة يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار والخبرات عبر الانترنت، ويدير حلقة النقاش أحد الحاضرين، المدرب تبدأ الأسئلة منه ويعمل على تنظيم الإجابات وتوجيهها بالشكل الذي يحقق الأهداف التدريبية، وغالباً ما تكون محددة بزمن محدد تغلق بعده ويسمح للأفراد بالدخول من وقت الآخر لمشاهدة إجابات الآخرين والتعليق عليها.
- الويكي: يعد الويكي نظاماً للتأليف والنشر الجماعي عبر الانترنت، حيث يمكن إتاحة الفرصة لجميع الأفراد أو لفئة محددة للمشاركة في كتابة الموضوعات وتعديلها، ويحتفظ الويكي بارشيف عن التعديلات التي تمت والأشخاص الذين قاموا بالتعديل، كما يحتفظ بنسخ من التعديلات السابقة للرجوع إليها وقت الحاجة، ويمكن استخدام الويكي في العملية التدريبية من خلال العمل الجماعي للمتدربين على موضوع محدد.
- المدونات: عبارة عن موقع شخصي أو خدمة ملحقة بموقع شخصي، يمكن للفرد استغلالها في إنشاء المقالات أو وضع الإعلانات، ويمكن أن يسمح للآخرين أو يمنعهم من التعليق على ما تم نشره، مع إمكانية وضع الصور والفيديوهات في المدونة.
- المنتديات: هي عبارة عن موقع على الانترنت يجمع الأشخاص من ذوى الإهتمامات المشتركة ليتبادلوا الأفكار والنقاش عن طريق إنشاء موضوع مرتبط بالعملية التدريبية من

قبل أحد أعضاء المنتدى ومن ثم يقوم باقى الأعضاء بعمل تعليقات وردود ومشاركات للنقاش مع صاحب الموضوع.

- البريد الإلكتروني: حيث يمكن تبادل الأخبار والمعلومات بين المؤسسة التدريبية والمدربين والمتدربين من خلال خدمة البريد الإلكتروني.

• التدريب الإلكتروني المدمج: Blended E-Training

في هذا النوع من التدريب يتم الدمج بين التدريب الشبكي والتدريب غير الشبكي، حيث يدمج المدرب بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، ويقصد به أيضاً التدريب المختلط، أي المزج بين أدوار المدرب التقليدي في القاعة التدريبية التقليدية مع القاعات التدريبية الافتراضية والمدرب الإلكتروني. (شحاته، ٢٠٢٢)

يحتاج المدرب في هذا الأسلوب من التدريب إلى قدرة على التعامل مع التكنولوجيا والبرامج الحديثة والاتصال بالإنترنت وتصميم الإختبارات الإلكترونية بحيث يستطيع أن يشرح الموضوع بالطريقة التقليدية ثم التطبيق العملي على الحاسب والإطلاع على روابط تتعلق بموضوع التدريب الذي يشرحه والبحث عن الجديد والحديث في الموضوع وجعل المتدرب يشاركه في عملية البحث. (أحمد وراضي، ٢٠٢٣)

من خلال هذا النمط من التدريب يستفيد المتدرب من مميزات التدريب الإلكتروني بالإضافة إلى أنه لا يفقد الجانب الإجتماعي والإنساني خلال عملية التدريب وذلك من خلال تواصله وتفاعله المباشر مع المدرب.

وترى الباحثة أنه وبالرغم من تعدد أنماط التدريب الإلكتروني فلا يوجد أفضلية لنمط على الآخر ولكن نمط التدريب الإلكتروني المستخدم يتحدد وفقاً للأهداف التدريبية الموضوعية وإختيار النمط الأنسب لتحقيقها، فقد يتم تصميم البرنامج التدريبي باستخدام أحد الأنماط أو قد يكون متضمناً الأنماط الثلاثة في ذات الوقت إذا ما تطلبت الأهداف التدريبية ذلك. (أحمد وراضي، ٢٠٢٣)

٦. الفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي:

يختلف التدريب الإلكتروني عن التدريب التقليدي في جوانب متعددة، وتوضح الباحثة في الجدول التالي رقم (٣) التالي أهم الفروق بين هذين النوعين من التدريب، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٣) الفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي

نقاط الاختلاف	التدريب الإلكتروني	التدريب التقليدي
العملية التدريبية	• المتدرب هو المتحكم في العملية التدريبية أما المدرب يكتفي بتوجيه المتدرب.	• المدرب هو المتحكم في العملية التدريبية وهو الناقل للمعلومة للمتدرب.
دور المتدربين	• دور المتدربين إيجابي.	• دور المتدربين سلبي.
الحدود المكانية والزمنية	• المتدرب يتلقى المعلومات بالطريقة التي يريدها في المكان والزمان المناسبين له	• المكان والزمان محددين مسبقاً في قاعات التدريب.
التفاعل	• تفاعل مستمر ونشط بين المتدربين والمدرب.	• تفاعل قليل بين المتدربين.
الوسائل المساعدة للتدريب	• استخدام كل ما هو متاح من وسائل وروابط مساعدة واستخدام أنماط مختلفة للتدريب.	• استخدام عدد قليل من الوسائل والاكتفاء بالشرح اللفظي.

المصدر: بتصرف من الباحثة إعتماًداً على (الدالي، ٢٠٢٣).

من جانب آخر حدد (Kamal ET AL, 2016) الفروق بين التدريب الإلكتروني والتدريب

التقليدي في جملة من النقاط، نذكرها فيما يلي:

- في التدريب الإلكتروني تدفق المعلومات تفاعلي ذو إتجاهين المدرب والمتدرب بينما في التدريب التقليدي ذو إتجاه واحد فقط.
- التدريب الإلكتروني تعاوني بينما التقليدي فردي.
- المتدربون في التدريب الإلكتروني مشاركون في العملية التدريبية بينما في التدريب التقليدي المتدربون فقط متلقون للمعلومة.
- في التدريب الإلكتروني المتدرب يتلقى المعلومة بالطريقة التي يريدها في الوقت والزمان المحددين، أما في التدريب التقليدي فالمكان والزمان محددان مسبقاً.
- استخدام كل ما هو متاح في التدريب الإلكتروني اما في التقليدي فالوسائل محدودة والاكتفاء بالشرح اللفظي.
- في التدريب الإلكتروني التكلفة نسبية أما في التقليدي عالية.

٧. أبعاد التدريب الإلكتروني:

حددت الباحثة أبعاد التدريب الإلكتروني اعتماداً على دراسة كل من (Naghavi, M. A, 2023) (العزازي، ٢٠٢٣) (المريخي، ٢٠٢٢) في (المتطلبات البشرية للتدريب، والمتطلبات المادية والمالية للتدريب، والمتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، والمتطلبات التقنية اللازمة للتدريب)، وفيما يلي شرحاً موجزاً عن تلك الأبعاد:

• المتطلبات البشرية اللازمة للتدريب الإلكتروني:

لا شك أن توافر العنصر البشري في العملية التدريبية هو أساس نجاحها، ولكن في هذا النمط من التدريب لا يكفي توافره فقط بالصورة التقليدية، وإنما بصورة أكثر تطوراً لتتماشى مع طبيعة العصر الحالي ومستجداته، وما قَرَضَتْهُ عليه من أدوار ومهام واختصاصات؛ لضمان سير هذه العملية التدريبية بكفاءة وفعالية. حيث إن عملية التدريب الإلكتروني ليست جهداً فردياً من شخص واحد فقط وإنما نتاج جهود جماعية وتعاون مشترك لفريق كامل قائم على إتمام هذه العملية، والتي تتطلب من كل فرد فيها القيام بمسؤولية الدور المطلوب منه بصورة منظمة، مُخَطَّطة على أساس علمي، بشكلٍ يَضْمَنُ البُعْدَ عن العشوائية والتخبط لدور كل منهم.

• المتطلبات المادية والمالية الداعمة لبيئة التدريب الإلكتروني:

ويقصد بهذه المتطلبات كافة ما يدعم تطبيق التدريب الإلكتروني مادياً من قاعات تدريبية مجهزة لإتمام عملية الترتيب الإلكتروني بنجاح، وتوافر كافة الموارد وتنظيمها، وترشيدها بشكل ملائم الأهداف عملية التدريب الإلكتروني والمحتوى التدريبي الملائم، بجانب الدعم المالي اللازم لها.

• المتطلبات الإدارية اللازمة لنجاح عملية التدريب الإلكتروني:

ويُقصد بالمتطلب الإداري هنا كافة المهام المطلوبة من قبل إدارة فعالة للتدريب الإلكتروني تسهم في تحقيق أهداف الخطوات الأساسية لعملية التدريب الإلكتروني: (تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، تخطيط وتنظيم وتقييم البرامج التدريبية المقدمة لهم، قياس أثر العائد من تلك البرامج، التسويق لتلك البرامج بصورة فعالة).

• المتطلبات التقنية اللازمة لإتمام عملية التدريب الإلكتروني:

تعد المتطلبات التقنية مُرتكزا أساسيا لبيئة التدريب الإلكتروني، حيث تعد بمثابة العمود الفقري لنجاح هذه العملية التدريبية؛ نظراً لاختلاف طبيعة هذه البيئة عن غيرها من بيئات التدريب الأخرى، والتي تُعد نتاج أجهزة الحاسب الآلي وكافة ملحقاته.

(ب) جدارات القيادات الإدارية:

١. مفهوم جدارات القيادات الإدارية:

أسلوب الجدارة هو مدخل حديث نسبياً لإدارة الموارد البشرية، ارتبط مولده بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة. كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (على دقة هذه الاختبارات وتعقيدها) غير كافية لعمل اختيارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة. حيث ثبت بعد استخدامها سنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة وبين مستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم (بعد التعيين) في ميدان العمل. لجأت الخارجية الأمريكية إلي الخبير الإداري (ماك ماكلياند) للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية: (إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الطيب قبل التعيين، فكيف يمكننا إذاً أن نتعرف على ذلك؟). (الغامدي، ٢٠٢٣)

طلب (ماك ماكلياند) قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظائف على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء موظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول) بينما تشمل الثانية أسماء ذوي الأداء المتدني فقط. ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون. وبذلك استنبط ماكلياند قائمة الخصائص (الجدارات) التي تميز المتفوقين عن الباقين والتي أطلق عليها لاحقاً (نموذج الجدارة) لتلك الوظيفة. وقد توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب تبيين الجدارات وتطبيق (نماذج الجدارة) في إدارة الموارد البشرية. (الأشوح، ٢٠٢٣)

أن تعدد مفهوم الجدارات قد يعود إلى المعاني المتعددة التي تتضمنها المفردة نفسها؛ ذلك أنها تشتمل على المهارات الشخصية، والقدرات والمعارف والاتجاهات، والدوافع، وقد يشكل الأمر على البعض فيطلقون عليها الكفاءات أو المهارات مقتصرين على عنصر واحد مما تتضمنه

الجدارة، إلا أن الجدارات بمفهومها الواسع، تعطي معنى أشمل ليضم تحت معانيه الكفاءات إلى جانب الخصائص، والسمات والمعارف والقدرات الأخرى.

فالجدارات تُعبر عن السمات الكامنة المتمثلة في مجموع المهارات، والمعارف، والقدرات لدى الفرد، والتي لها أثر إيجابي عليه في تحقيق التفوق. كما يرى الباحث أن مفهوم الكفاءات قد يكون مرتبطاً بالمطلوبات الوظيفية اللازمة لمهام معينة، مما يعني أن مفهوم الجدارات أوسع بشموله لمطلوبات الوظيفة، وتجاوزه لأبعد من حدودها، فيركز على الخصائص والقدرات الشخصية كذلك. حيث أن مفهوم الجدارات يشير إلى مجموعة الخصائص التي تميز الأشخاص المتفوقين عن غيرهم في أداء وظيفة ما، فهي تتشكل من صفات وقدرات الفرد الشخصية والفكرية وبما يمتلكه من معارف ومهارات تمنحه صفة التفرد والتميز عن غيره. وهذا المعنى يعطي مفردة الجدارات شمولية أكثر من المفردات الأخرى.

الجدارة لا تعتبر بمثابة مهام وظيفية محددة، ولكنها بمثابة معايير أو مطلوبات وظيفية، ويعتمد في تحديدها على السمات والقدرات والمعارف وغيرها من مكونات الجدارة التي يتميز بها الفرد المتفوق والتي تمكنه من تجاوز المعدلات العادية للأداء مقارنة بزملائه في العمل دون التركيز فقط على سمات الموظف المتوسط والذي يمتلك السمات والمهارات التي تجنبه الفصل من العمل، ويمكن اعتبار هذه الجدارات التي تميز الفرد المتفوق معياراً مرجعياً للأداء يفيد في متابعة مدى تقدم الشخص في تحقيق مستوى الأداء المطلوب، ومساعدة الفرد في إدراك مستوى الأداء الذي تتطلبه منه وظيفته.

إذن فإن الجدارة هي حزمة معارف الشخص النظرية ومهاراته العملية وسلوكياته المعيارية التي اكتسبها في الماضي من خلال خبراته وفي الحاضر من خلال دراسته فكانت لديه مهارات التعامل في المواقف الوظيفية المختلفة، بحيث يحقق من خلالها معدلات أداء متميزة، وبحيث تصبح فيما بعد مرجعاً للأداء المتميز بينما تعرف الجدارات القيادية بأنها مجموعة القيم والمهارات والقدرات الضمنية المملوكة من قبل القادة والمديرين والتي تمكنهم من التنبؤ بالسلوك والتخطيط والتوجيه والتحفيز واحتواء المواقف الحرجة بكفاءة وفعالية وصولاً لتحقيق الأهداف بعيدة المدى. وتستعرض الباحثة فيما يلي مجموعة من التعريفات التي تعكس وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم جدارات القيادات الإدارية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤) مفهوم جدارات القيادات الإدارية من وجهة نظر الكتاب والباحثين

المفهوم	الكاتب
هي مجموع ما يمتلكه القائد من القدرات، والمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال، وبالدرجة التي تعزز قدرة منظمته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي.	(Lan, M. T., & Hung, T. H. 2018)
هي السلوكيات التي يمتلكها القائد، والتي تساعده على تنفيذ الأعمال والمهام الموكلة له بكفاءة وفاعلية، وترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم وتنظيم أمورهم لتحقيق الأهداف المرجوة.	(Ruben, B. D. 2019)
هي مجموعة من القدرات، والمهارات والكفاءات والمعارف والخبرات، وميزات شخصية أخرى تعد حاسمة ومؤثرة للقادة والمديرين للنجاح والتطوير المهني، ولتحقيق أداء أفضل.	(آل مداوي ومحمد، ٢٠٢٠)
مجموعة القيم، والمهارات والقدرات الضمنية الموجودة لدى القادة والمديرين، والتي تمكنهم من التنبؤ بالسلوك والتخطيط والتوجيه والتحفيز واحتواء المواقف الحرجة بكفاءة وفعالية وصولاً إلى تحقيق الأهداف بعيدة المدى.	(Crespo et al. 2021)
سمات شخصية معينة، ومهارات وقيم، ومعرفة، وقدرات، وكفاءات تسهل قدرة الفرد على أداء مهام قيادية في المنظمة.	(Purwanto, A, 2023)
مزيج من المعرفة والمهارات والقدرات وغيرها من السمات الشخصية، التي تلزم القيادات للنجاح والتطوير المهني، وتقديم الأداء بشكل أفضل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وجودة عالية.	(السلمي، ٢٠٢٣)
هي خواص ضمنية للأفراد والمديرين تشير إلى طرق للتصرف أو التفكير المنظم والدقيق وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة.	(حسن، ٢٠٢٣)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على المراجع المذكورة بالجدول.

وبناء على ما سبق من تعريفات في الجدول رقم (٤) يمكن للباحثة تعريف جدارات القيادات

الإدارية بأنها قيم ومهارات وسلوكيات موجودة ومتأصلة لدى القادة والمديرين، وهي تؤثر على سلوكياتهم الإدارية بطريقة إيجابية فتمنحهم القدرة على التصرف بحرفية وتميز في المواقف الإدارية المختلفة بحيث تحقق الأهداف المنشودة بما هو متاح من إمكانيات وبطريقة تفوق الأداء العادي، وهذه الجدارات كما هو واضح لها خصوصية وخصائص تميزها عن غيرها من المداخل الإدارية الحديثة.

٢. فوائد جدارات القيادات الإدارية:

أن نماذج الجدارات ممكن أن تساعد المنظمات أن تحاذي مبادراتها مع إستراتيجية المنظمة ككل. بمحاذاة الجدارات للإستراتيجية العامة للمنظمات يمكن أن توظف وتختار موظفين بشكل أفضل لها. حيث أصبحت الجدارات طرق دقيقة للمنظمات لتمييز ذوي الأداء المتميز عن متوسطي الأداء أو منحنى الأداء، لأن الجدارات تمتد خلف قياس الصفات الأساسية أو المهارات المستخدمة لتعريف وتقييم الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى التوظيف والإختيار نموذج جدارات متين سيساعد في إدارة الأداء، خطط التعاقب الوظيفي والتطوير الوظيفي هادفة تحسين مستويات الأداء المؤسسي بغية الإختيار للموارد البشرية يتم من إستخدام المقابلة الوظيفية السلوكية والإختبارات حين الحاجة لفحص المرشحين للوظيفة بالإعتماد على إمتلاكهم لجدارات المهمة الأساسية للوظيفة والتي تحقق المزايا النسبية التالية: (Valickas et al, 2017)

- توفر صورة كاملة عن إحتياج الوظيفة.
 - تزيد احتمالية إختيار ومقابلة الأشخاص المحتمل نجاحهم والحصول على الوظيفة.
 - تقلل الفقد (في الوقت والمال) في الأفراد الذين لا يطابقون توقعات المنظمة.
 - تمكن من أداء مقابلة وظيفية وعملية إختيار ممنهجة وصالحة.
 - تساعد في التمييز بين الجدارات ذات القابلية للتدريب والجدارات صعبة التطوير.
- لذا نجد أن عمليات التدريب والتطوير بهدف تطوير خطط تدريب وتعليم الأفراد أو مجموعات من الموظفين على أساس الفجوة بين الجدارات الوظيفية المطلوبة من الوظيفة والجدارات الوظيفية التي تتم معالجتها من قبل الموظف في العمل.
- أن عملية تطوير الجدارات هي سلسلة حياتية متواصلة وليست مرحلية أو مؤقتة من الأفعال وردود الأفعال، أما هي عملية تنمية بشرية مستمرة أو مستدامة طوال فترة عمله في المنظمة.

٣. بناء نموذج جدارات القيادات الإدارية:

الكثير من متخصصي الموارد البشرية يوظفون نموذج جدارات منافس لتقوية كل ما يجب التركيز عليه في أداء المواهب من التوظيف وإدارة الأداء، إلى التدريب والتطوير، إلى خطط التعاقب الوظيفي وأكثر، وأن نموذج جدارات القيادات الإدارية هو نموذج شامل، ووصف وظيفي مبني على السلوك والموظفين المحتملين والحاليين ويمكن القادة أن يستعملوه لقياس وإدارة الأداء وإنشاء خطة تطوير وظيفي.

أحد أهم الأخطاء التي تقع فيها المنظمات عند إنشاء نموذج جدارات القيادات الإدارية أنهم يركزون أكثر من اللازم على الوصف الوظيفي بدلا من سلوك الموظف، لذا يتطلب الأمر التركيز على الجوانب التالية: (Shet et al, 2017)

- جمع المعلومات عن المهام والوظائف الحالية والمستقبلية.
 - الاستعانة بخبراء من الخارج لبيان المهام وعمليات لإستكشاف أهم الجدارات الحالية وكيف يتصورون تغيير مهامهم في المستقبل.
 - وضع وتحديد معايير السلوكيات لذوي الأداء المتميز.
 - إنشاء ومراجعة (أو تدقيق) وإكمال النموذج الوظيفي بمنظور جديد.
- عندما يتم الإنتهاء من نموذج جدارات القيادات الإدارية خطوة أخيرة تتضمن الإعلان عن كيفية إستخدام نموذج الجدارات لدعم المبادرات الحالية مثل التوظيف، وإدارة الأداء، والتطوير الوظيفي التعاقب الوظيفي وأي عملية من عمليات الموارد البشرية في المنظمة.
- أن وجود نموذج جدارات للمجموعات والوظائف يمكن المنظمات من إستخدام الجدارات كمعايير التقييم المرشحين من خلال عمليتي الفحص والإختيار وأيضاً الإعلان والتواصل مع المرشحين المحتملين من داخل المنظمة. حيث أن من مهام جدارات القيادات الإدارية تدعيم عملية التوظيف والإختيار عن طريق: (Shet et al, 2017)
- توفير معايير عادلة وصحيحة وحسنة النية وغير متحيزه يمكن على أساسها تقييم جدارات المتقدمين وإمكانية تنفيذ المهام المحددة للوظيفة.
 - تحسين شفافية عملية الإختيار عن طريق التواصل الواضح للممارسات التي تجعل المرشح مناسب للوظيفة.
 - المشاركة في تصميم عملية توظيف وإختيار واضحة المعالم وذات كفاءة وفعالية عالية.
 - خلق الكفاءة من خلال تقديم أدوات وعمليات توظيف قابلة لإعادة الإستخدام مثل: (بنوك الأسئلة للمقابلات الشخصية مراجع مرتبه بحسب الجدارة، نماذج مقابلات مرتبه بحسب الوظيفة في المنظمة، نماذج لنقاص الأدوار ومحاكاة العمل إختبارات معدة مسبقاً).
 - توفير معايير صريحة وشفافة لإعطاء المرشحين ردود فعل عن أدائهم في عملية الإختيار لإدراجها ضمن خطة التطوير المستقبلية.

• توفير معايير لتقييم عملية الإختيار بربط نتائج عملية الإختيار مع تقييم الأداء المبني على الجدارة.

وهناك محصلة من بعض النماذج السائدة للتوظيف والإختيار على أساس الجدارة تتضمن

التالي: (Dai et al, 2011)

• إشعارات متطلبات الوظيفة: نموذج يعد لتحديد الكيفية التي تتعكس عليها الجدارات إشعارات بخصوص الوظائف التي ستتملا. وعندما يكتمل نموذج الجدارات يجب تضمين تنبيه بسيط لكل أنواع الوظائف.

• أدلة المقابلات والفحص المرجعي: تطوير نماذج مقابلات وأدلة فحص مرجعي لكل نوع من الوظائف تتضمن تعليمات وطريقة تقييم. وتكون متوفرة لمدراء التوظيف ومستشاري الموارد البشرية.

• سجل متابعة الموظف المعتمد على الجدارات: يسمح للموظف المتقدم لتوثيق خبراته وإنجازاته المتعلقة بالجدارة المطلوبة للوظيفة داخل المنظمة عند اكتمالها، يقوم شخص مدرب على تقييم مدى ثبوت الجدارة المطلوبة في المثال المكتوب بإستخدام معايير موحدة في العادة، يقدم المرشح الموظف مرجع يمكنه المصادقة على صحة الأمثلة المقدمة. يمكن أن تستخدم النتائج كجزء من عملية التوظيف واهداف أخرى (مثال: تحليل فجوة الجدارات للتعليم والتطوير إدارة التعاقب، وتخطيط الموارد البشرية).

• طرق تقييم أخرى معتمدة على الجدارات: هناك طرق أخرى مختلفة للتقييم المعتمد على الجدارات يمكن إستخدامها في عملية الإختيار من ضمنها الإختبارات الجاهزة، لعب الأدوار أو المحاكاة لحالات يواجهها الموظف عند تصميم وتطبيق أي منهجية من المهم جدا أن تكون يمكن الدفاع عنها (أي أنها موثوقة ونزيهة وصحيحة وغير منحازة).

وترى الباحثة أن على المدراء أن يكون لديهم معرفة ومهارة لتطبيق منهجيات التقييم المبني على الجدارات المذكورة في الأعلى للوصول إلى عملية إختيار صالحة. وبالمقابل على الموظفين أن يكونوا قادرين على المشاركة بفاعلية في إعطاء صورة دقيقة العملية الجدارات أخيراً على المدراء ومدراء الموارد البشرية أن يكونوا قادرين على تقديم عملية إختيار ذات كفاءة وفاعلية عالية (أي أنها موثوقة ونزيهة وصحيحة وغير منحازة) كل هذا يتطلب تدريب موجه وبرامج تحضيرية للتأكد أن كل المعنيين بالأمر لديهم المهارات المطلوبة.

٤. أهمية الجدارات القيادية:

للجدارات القيادية أهمية بارزة للمنظمات ذلك أنها تساعد في التعامل مع المتغيرات المتزايدة، والمتطلبات المتجددة؛ حيث تساعد الجدارات القيادية على استثمار المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، مما يساعد في الوصول إلى الأهداف المنشودة. ونذكر أهمية جدارات القيادات الإدارية في النقاط التالية: (Giles, S, 2016)

- تحديد استراتيجيات تطوير القيادات، وإعداد وتأهيل الأفراد لمهام القيادة.
- تمكين المنظمة من استثمار قدرات الأفراد وتطويرها بطريقة منظمة.
- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة.
- توفير المزيد من بيانات التخطيط، وربطها بالتنمية وأهداف المنظمة.
- تبسيط الأنشطة القيادية والعمليات الإدارية بالمنظمة، مع توفير إطار مشترك للعمل.

وتؤدي الجدارات القيادية دوراً مهماً في إدارة أنشطة الموارد البشرية، من خلال التخطيط والمتابعة وتحديد فجوة الجدارات بين ما هو مطلوب، وما هو موجود، إضافة إلى قياس مستوى أداء الأفراد، وإدارة مخزون المعارف والمهارات والاتجاهات لديهم، وفي إعداد خطط التطوير المهني لهم. أن أهمية الجدارات القيادية تكمن في كونها تزود المسؤولين بالمهارات المعرفية والسلوكيات والقدرات المطلوبة لمقابلة احتياجات اختيار الموظفين، كما تساعد على صياغة خطط تطوير الأفراد وفرق العمل، من أجل تقليل الفجوة في الأداء من خلال تطوير الجدارة التي تدعم استراتيجية المنظمة. (Ruben, B. D, 2019)

وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأن المنظمات اليوم بحاجة إلى استثمار الجدارات القيادية لدى القادة والمديرين؛ لأن الجدارات لها دور مهم في تمكين الأفراد ودعمهم لتحقيق الرؤى وأهداف المنظمة، والوصول للتميز والتفوق من خلال أداء الأعمال والمهام بشكل متقن ومتفرد شأنه أن يركز الجهود ويقلص التكلفة التي قد تفرضها متطلبات تطوير وتأهيل وتدريب الأفراد كما تسهم الجدارات القيادية في استخراج الأفكار الجديدة، وتحفيز الإبداع لدى الأفراد، مما يعزز فرص النمو، والتميز.

٥. أبعاد جدارات القيادات الإدارية:

قد حددت الباحثة أبعاد جدارات القيادات الإدارية اعتماداً على نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، حيث قدمت هذه المنظمة في عام (٢٠١٤) إطاراً عاماً يتكون من ثلاثة نماذج للجدارات، كل نموذج يناسب فئة من الوظائف؛ منها نموذج للوظائف القيادية

- العليا، ونموذج لوظائف المحللين والباحثين، ونموذج للوظائف الإدارية والكتابية. ويتكون نموذج الوظائف القيادية العليا من أربع عشرة جدارة موزعة على ثلاث مجموعات على النحو التالي:
- **الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج:** تتضمن خمس جدارات هي: (القدرات التحليلية، التركيز على الإنتاج، التفكير المرن، القدرة على إدارة الموارد بكفاءة وفاعلية، القدرة على تكوين فرق العمل وقيادتها بفاعلية).
 - **الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات:** وتتضمن خمس جدارات، هي: (التركيز على العميل، الحساسية الدبلوماسية، القدرة على التأثير، القدرة على التفاوض، المعرفة التنظيمية).
 - **الجدارات الاستراتيجية:** وتتضمن أربع جدارات، هي: (القدرة على تنمية المواهب، القدرة على توجيه المنظمة، القدرة على بناء شبكة علاقات).

ثانياً: الدراسة الإستطلاعية:

١. نبذة عن الهيئة القومية للبريد محل الدراسة:

الهيئة القومية للبريد هي هيئة اقتصادية اجتماعية تسهم بشكل مباشر في تحقيق خطط الدولة الرامية إلى تحقيق التنمية، وذلك من خلال تقديمه خدمات عديدة يمكن للمواطن استغلالها بأسهل الطرق الممكنة، وتتوسع هذه الخدمات بين خدمات حكومية، وخدمات بريدية، وخدمات مجتمعية بالإضافة إلى الخدمات المالية.

البريد المصري أحد أعرق وأهم المؤسسات الخدمية والمجتمعية في مصر منذ أكثر من ١٥٠ عام، ويعد البريد المصري حالياً أهم مقدم للخدمة البريدية والمالية والمجتمعية والحكومية لما له من انتشار على مستوى مختلف محافظات مصر ويعد أحد أذرع الدولة لتنفيذ خدماتها في ظل التحول الرقمي والشمول المالي وذلك لتقديم الخدمات بشكل اسهل واليسير علي المواطنين من خلال اكثر من ٤٢٠٠ فرع علي مستوي الجمهورية.

وقد تأسس البريد المصري عام (١٨٦٥م) هو واحد من أقدم مؤسسات مصر وأعرقها، وفي عام (١٩٦٦) صدر قرار رئيس الجمهورية بإنشاء الهيئة العامة للبريد لكي تحل محل هيئة البريد؛ وصدر القانون رقم (١٦) لسنة (١٩٧٠) بنظام البريد المصري، كما صدر القانون رقم (١٩) لسنة (١٩٨٢) بإنشاء الهيئة القومية للبريد كي تحل محل الهيئة العامة للبريد على أن تتبع وزارة

المواصلات، وفي عام (١٩٩٩) أنشئت وزارة الاتصالات والمعلومات لتتولى الإشراف على الهيئة القومية للبريد والشركة المصرية للاتصالات والمعهد القومي للاتصالات. وتعتبر مصر من بين (٢٢) دولة ساهمت في تأسيس الاتحاد البريدي العالمي عقب مؤتمر (١٨٧٤) واختيرت عضواً في هذا الاتحاد، كما أسهمت بدور فاعل أيضاً في تأسيس كل من الاتحاد البريدي العربي والاتحاد البريدي الأفريقي.

٢. الدراسة الإستطلاعية الميدانية

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية، قوامها (٥٠ مفردة)؛ بهدف التعرف على المشكلات الواقعة في الهيئة القومية للبريد، وتكوين فكرة مبدئية عن المشكلة محل الدراسة، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مبرمجة (موحدة الأسئلة) على عينة عشوائية طبقية من العاملين في الهيئة من مختلف المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية)؛ وكانت الأسئلة تدور حول، ما مدى أدراكهم عن أبعاد التدريب الإلكتروني، وما مدى أدراكهم لأبعاد جدارات القيادات الإدارية، وهل يمكن للتدريب الإلكتروني من تحسين جدارات القيادات الإدارية.

وقد توصلت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى بعض الظواهر التي يمكن ذكرها على النحو الآتي:

١. ٦٥% من العينة المبحوثة ليس لديهم المعرفة الكاملة بجدارات القيادات الإدارية.
٢. ٨٠% من العينة يروا أن الشركة قامت بتفعيل برامج التدريب الإلكتروني أثناء جائحة كورونا.
٣. وافق ٤٠% من العاملين على أن التدريب الإلكتروني يُمكن أن يحسن جدارات القيادات الإدارية.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

إن ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات العنصر البشري بالهيئة القومية للبريد وتوفير التدريب الإلكتروني الاحترافي لهم علي رأس أولوياته لأن النهوض بالهيئة وتنفيذ الخطط الطموحة لها يرتكز علي تدريب وتأهيل العاملين بها، والتركيز على بناء الفكر القائم على المنهجية والفكر المؤسسي، وتكوين فرق العمل التي تطبق مفاهيم العمل الجماعي لخدمة أهداف مؤسساتها والارتقاء بالعاملين بها، مما ينعكس على بناء قيادات الصف الثاني وتنمية جداراتهم القيادية. وبناءً على الدراسة

الأستطلاعية الميدانية التي قامت بها الباحثة، بالإضافة للاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما مدى إدراك العاملين لأبعاد التدريب الإلكتروني في الهيئة القومية للبريد؟
٢. هل تتوفر أبعاد جدارات القيادات الإدارية في الهيئة القومية للبريد؟
٣. هل يمكن أن يساهم التدريب الإلكتروني بأبعاده في تحسين جدارات القيادات الإدارية بأبعادها في الهيئة القومية للبريد؟

رابعاً: أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع تطبيق أبعاد التدريب الإلكتروني في الهيئة القومية للبريد.
٢. التعرف على مدى إدراك العاملين لمفهوم جدارات القيادات الإدارية وأبعادها في الهيئة القومية للبريد.
٣. اختبار دور التدريب الإلكتروني في تحسين جدارات القيادات الإدارية في الهيئة القومية للبريد.
٤. التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات من خلال الدراسة التطبيقية التي تعمل على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تطبيق التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق جدارات القيادات الإدارية في الهيئة القومية للبريد.

خامساً: أهمية الدراسة

١. أهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في:

على الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات السابقة الأجنبية والكتب التي تناولت موضوع التدريب الإلكتروني وجدارات القيادات الإدارية كلاً على حدة: فإن الدراسات السابقة العربية تفتقر إلى ما يجمع بين الموضوعين معاً على حد علم الباحث، وهذا ما يزيد من أهمية الدراسة الحالية من خلال الربط بين التدريب الإلكتروني وجدارات القيادات الإدارية. كما أن موضوع جدارات القيادات الإدارية يُعد من أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، وكذلك موضوع التدريب الإلكتروني، في حين أن كلاً منهما يُعتبر من أهم مقاييس تقدم المنظمات والعاملين فيها. ولذلك فأهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في أن الدراسة الحالية سوف تكون امتداداً للدراسات السابقة التي تمت من قبل في هذا المجال، ومن ثم فسوف تُثري المكتبة العربية في هذا المجال الخصب.

٢ . الأهمية التطبيقية:

اتفقت الهيئة القومية للبريد، مع شركة فيزا العالمية على تدريب ورفع كفاءة الموظفين العاملين في مكاتب البريد، التي يجرى تطويرها حالياً وامدادهم بالخبرات والمعلومات الخاصة بمجال الدفع الالكتروني والتتقيف المالي. ويتضمن الاتفاق قيام شركة فيزا بتدريب نحو ٢٠٠ من موظفي مكاتب البريد التي تم تطويرها كمرحلة أولى على أن يتضمن التدريب المعلومات الأساسية عن صناعة المدفوعات الالكترونية والمنتجات، وأدوات الدفع المختلفة المتاحة في السوق المصري عبر البريد المصري، كما يتضمن التدريب اطلاق موظفي البريد على أحدث الاتجاهات العالمية في مجالات المدفوعات الرقمية وأهمية الإبداع في تحقيق الشمول المالي.

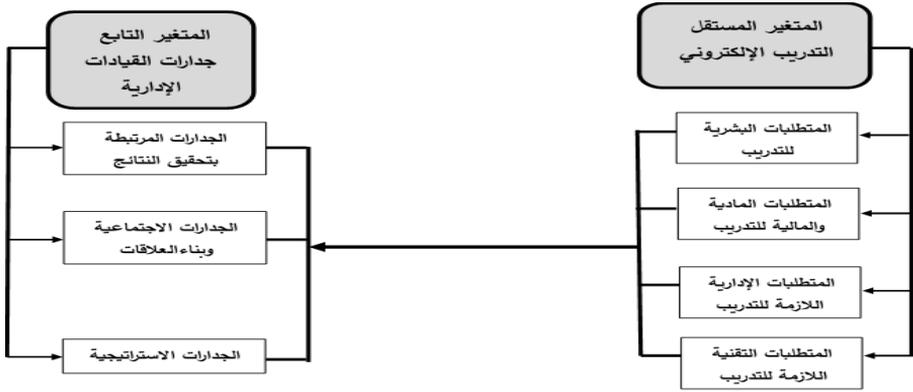
أن تنفيذ التدريب الإلكتروني يهدف لتطوير اداء العاملين بالهيئة ليتمكن البريد المصري من المنافسة في تقديم جميع خدماته المالية والبريدية لعملائه سواء على المستوي المحلي أو الإقليمي وفقاً لأحداث المعايير الدولية.

يذكر أن الهيئة القومية للبريد، قد شارفت على الانتهاء من تطوير وميكنة نظم العمل في نحو ٤٢٠ مكتب بريد على مستوى الجمهورية تمثل المكاتب الرئيسية والمفصلية في المحافظات، وتطوير نظم العمل بها وميكنتها بالكامل، وعلى التوازي تأتي هذه الشراكة لتغطية الجانب الأهم في منظومة التطوير وهو تنمية مهارات وتدريب العاملين بالهيئة القومية للبريد الذين يمثلون العمود الفقري لمنظومة العمل في الهيئة لخلق كوادر مؤهلة على أحدث النظم العالمية في مجال العمل البريدي، وتقديم الخدمات البريدية والمجتمعية المتكاملة التي تلبي متطلبات المواطنين والمجتمع، بالإضافة الى الاستفادة من الخبرات العالمية وتطوير العمل في مكاتب البريد بما ينعكس إيجاباً على نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين.

سادساً: متغيرات الدراسة

- التدريب الإلكتروني (متغير مستقل): تناولته الباحثة من خلال الأبعاد التالية: (المتطلبات البشرية اللازمة للتدريب، المتطلبات المادية والمالية اللازمة للتدريب، المتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، المتطلبات التقنية اللازمة للتدريب)، تماشياً مع كل من (Naghavi, M. (2023) A, (حجازي، ٢٠٢١)

- جدارات القيادات الإدارية (متغير تابع): تناولته الباحثة من خلال الأبعاد التالية: (الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، الجدارات الاستراتيجية) وذلك وفقاً لـ (العريفي، ٢٠٢٣)
- بناء على ذلك يصبح النموذج الخاص بمتغيرات الدراسة كما هو موضح بالشكل رقم (١) الآتي:



شكل رقم (١) نموذج الدراسة
من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة

سابعاً: فروض الدراسة

في ضوء نتائج الدراسات السابقة وفي إطار نتائج الدراسة الإستطلاعية ولتحقيق أهداف الدراسة يمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

الفرض الرئيس:

"يوجد تأثير جوهري للتدريب الإلكتروني بأبعاده (المتطلبات البشرية للتدريب، المتطلبات المادية والمالية للتدريب، المتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، المتطلبات التقنية اللازمة للتدريب) على تحسين جدارات القيادات الإدارية بأبعادها (الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، الجدارات الاستراتيجية) في الهيئة القومية للبريد" ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير جوهري للتدريب الإلكتروني بأبعادها (المتطلبات البشرية للتدريب، والمتطلبات المادية والمالية للتدريب، والمتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، والمتطلبات التقنية اللازمة للتدريب) على تحسين الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج كأحد أبعاد جدارات القيادات الإدارية.

- يوجد تأثير جوهري للتدريب الإلكتروني بأبعادها (المتطلبات البشرية للتدريب، والمتطلبات المادية والمالية للتدريب، والمتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، والمتطلبات التقنية اللازمة للتدريب) على تحسين الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات كأحد أبعاد جدارات القيادات الإدارية.
- يوجد تأثير جوهري للتدريب الإلكتروني بأبعادها (المتطلبات البشرية للتدريب، والمتطلبات المادية والمالية للتدريب، والمتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، والمتطلبات التقنية اللازمة للتدريب) على تحسين الجدارات الاستراتيجية كأحد أبعاد جدارات القيادات الإدارية.

ثامناً: منهجية الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروضها اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة، قامت الباحثة بالإطلاع على المتاح من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة والنشرات، وشبكة الإنترنت.

١. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية)، في الهيئة القومية للبريد، وعددهم (٣٩٦٩٠) عامل في (٤٢٠٠) مكتب في جميع أنحاء الجمهورية. ويوضح الجدول التالي رقم (٥) مجتمع الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٥) مجتمع الدراسة - عدد العاملين في الهيئة القومية للبريد

العدد	المستوى الإداري
١٦١	الإدارة العليا
٧٣٨	الإدارة المتوسطة
٣٨٧٩١	الإدارة الإشرافية
٣٩٦٩٠	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الإدارة العامة للشئون الإدارية، الهيئة القومية للبريد،

ب. عينة الدراسة:

- تشير عينة الدراسة إلى المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ للإجابة عليها، ومن ثم فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هي العاملين بالمستويات الإدارية الثلاثة في الهيئة القومية للبريد.
- لكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية الطبقية Stratified Random Sampling المتناسبة مع حجم طبقات مجتمع البحث، وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة الميدانية عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية: (أبو جمعة، ٢٠٠٩)
عند مستوى معنوية (٥ %)، وحدود ثقة (٩٥ %).

$$n = \frac{c(c-1)}{2f + \frac{c(c-1)}{n}}$$

حيث إن:

- n = حجم العينة المطلوب.
- $c = (٥٠ \%)$ للحصول على أكبر للعينة .
- $أ = ب \div ١.٩٦$ ، حيث $ب =$ أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوس ثقة (٠.٩٥)).

بتطبيق المعادلة:

$$n = \frac{(0.50 - 1) \cdot 0.50}{(0.50 - 1) \cdot 0.50} + \left[\frac{0.50}{1.96} \right]^2$$

إذاً $n = ٣٨٠$ مفردة

- ج. اعتمدت الباحثة على أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات الدراسة، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة، للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، والوصول إلى أهداف الدراسة، وهي مكونة من ثلاثة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

- القسم الأول: يختص بالخصائص الديموغرافية للعاملين وتشمل كل من:
- النوع (فئتين).

- العمر (٤ فئات).
- المستوى الإداري (٣ فئات).
- المستوى التعليمي (٣ فئات).
- سنوات الخبرة (٣ فئات).
- **القسم الثاني:** يختص بقياس إدراك العاملين التي شملتهم عينة الدراسة للتدريب الإلكتروني؛ ويتكون من (٢٩) عبارات، شملت الأبعاد الأربعة للتدريب الإلكتروني، وذلك كما يلي:
 - المتطلبات البشرية للتدريب ويتكون من (٩) عبارات (العبارات من X1 إلى X9).
 - المتطلبات المادية والمالية للتدريب ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من X10 إلى X15).
 - المتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب ويتكون من (٨) عبارات (العبارات من X16 إلى X23).
 - المتطلبات التقنية اللازمة للتدريب ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من X24 إلى X29).
- **القسم الثالث:** يختص بقياس مدى إدراك العاملين الذين طبقت عليهم الدراسة لجدارات القيادات الإدارية؛ ويتكون من (١٥) عبارة، شملت الأبعاد الثلاثة لجدارات القيادات الإدارية، وذلك كما يلي:
 - الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من y1 إلى y5).
 - الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من y6 إلى y10).
 - الجدارات الاستراتيجية ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من y11 إلى y15).
- تم تفرغ قوائم الاستقصاء الصالحة للتحويل وتكويدها، حيث تم الاستجابة على (٣٤٥) أسئلة وكان الصالح منها (٣٢٣)، وهو ما يمثل نسبة استجابة (٨٥%)، ثم تم تشغيل وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها بالاستعانة ببرنامجي (SPSS-Version 26) (AMOS-Version 25).

تاسعاً: الدراسة التطبيقية واختبار الفروض:

- تتناول الباحثة في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.
١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيري الدراسة:

يوضح (Golob 2001) أن التحليل العاملي التوكيدي هو أحد أشكال النمذجة الهيكلية Structural modeling والتي تمثل مدخلاً لتحليل البيانات الموجهة بنظرية معينة. وتتضمن

مجموعة متنوعة من النماذج الرياضية والتي لها قابلية التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة Independent variables والمتغيرات التابعة Dependent variables، وكذلك التعامل مع المتغيرات المشاهدة Manifest variables (عواد، ٢٠١٩).

كما قامت الباحثة بحساب معامل الثبات Reliability ومعامل الصدق Validity لمقاييس أبعاد متغيري الدراسة. وثبات المقياس يشير إلى مدى استقرار عبارات قائمة الاستقصاء وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن قائمة الاستقصاء سوف تعطي نفس النتائج تقريباً باحتمال مساوي لقيمة معامل الثبات إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس الحجم. ولإجراء اختبار الثبات للعبارات الواردة بقائمة الاستقصاء تم استخدام معامل Cronbach's Alpha وهو معامل يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثباتاً على الإطلاق فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للصفر، بينما إذا كان هناك ثباتاً تاماً فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للواحد الصحيح. أن أي زيادة في قيمة معامل Cronbach's Alpha ليقترّب من الواحد الصحيح تعني زيادة مستوى الثبات بما يعكس نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة. علماً بأن أقل قيمة يمكن قبولها لهذا المعامل هي ٠.٧، وما يزيد عن ٠.٧ يعطي مؤشراً قوياً للحكم على ثبات قائمة الاستقصاء (Cronbach, 1951). أما صدق المقياس فيعني أن الإجابات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء تعطي المعلومات التي وضعت العبارات من أجل قياسها. أي أن قائمة الاستقصاء تقيس فعلاً ما وضعت من أجل قياسه. ويتم حساب معامل الصدق عن طريق أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

ومن ثم، توضح الباحثة فيما يلي نتائج التحليل العاملي التوكيدي ومعاملات الثبات والصدق لكل من التدريب الإلكتروني، وجدارات القيادات الإدارية. وذلك على النحو التالي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي للتدريب الإلكتروني:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس التدريب الإلكتروني وعددها ٢٩ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من العبارات لتحسين جودة توفيق النموذج.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات أبعاد التدريب الإلكتروني من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandardized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية Standardized Coefficients (S.C)، والخطأ المعياري (S.E) Standard Error، واختبار T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار

جدول رقم (٦) نتائج مسارات التحليل العامل التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التدريب الإلكتروني

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
X1	يوجد مدربين أكفاء في التعامل مع الحاسب الآلي وكافة ملحقاته.	المتطلبات البشرية اللازمة لعملية التدريب الإلكتروني	.738	1.000	—	—	—
X2	يوجد مدربين أكفاء في التخطيط الجيد، وإدارة الأزمات التي قد تتعرض لها عملية التدريب.		.768	1.018	.072	14.096	***
X3	توجد كوادر مؤهلة للدعم الفني والصيانة، لتيسير العملية التدريبية للمشاركين فيها.		.750	1.358	.099	13.736	***
X4	يوجد خبراء خارجيين للاستعانة بهم في المراحل المختلفة لعملية التدريب.		.809	1.208	.081	14.932	***
X5	يوجد فريق متفرغ للإشراف على برامج التدريب الإلكتروني.		.728	1.000	.075	13.303	***
X6	يوجد فريق عمل مؤهل لنشر ثقافة نمط التدريب الإلكتروني لكافة المشاركين.		.807	1.146	.077	14.895	***
X7	يوجد فريق عمل مؤهل لمتابعة وتقييم برامج التدريب الإلكتروني.		.803	1.301	.088	14.810	***
X8	يوجد متدربين على وعي كاف بجدوي برامج التدريب الإلكتروني.		.802	1.114	.075	14.786	***
X9	يوجد فريق متخصص في عملية تجريب المحتوى التدريبي قبل تقديمه.		.763	.878	.063	13.994	***
X10	يوجد قاعات افتراضية بنوعها المتزامن وغير المتزامن.	المتطلبات المادية والمالية الداعمة لبيئة التدريب الإلكتروني	.570	1.000	—	—	—
X11	يوجد ميزانية كافية لتغطية أوجه مراحل التدريب.		.781	1.457	.139	10.489	***
X12	يتم ترشيد استخدام الموارد المستخدمة في عملية التدريب الإلكتروني.		.877	1.764	.157	11.235	***
X13	تتوافر المواد المستخدمة في عملية التدريب الإلكتروني بشكل كافي.		.870	1.635	.146	11.227	***

دور التدريب الإلكتروني في تنمية جدارات القيادات الإدارية
دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بمدينة القاهرة

د / ثناء معوض على ابوشحاته

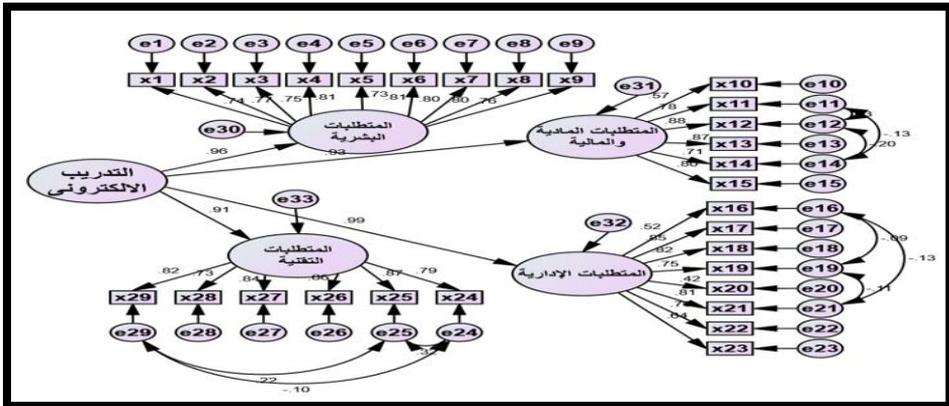
رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)	
X14	يتم البحث عن مصادر مالية جديدة داعمة لعملية التدريب الإلكتروني.		.715	1.323	.133	9.914	***	
X15	يوجد مرونة في بنود الإنفاق لإتمام عملية التدريب الإلكتروني.		.803	1.511	.141	10.737	***	
X16	يوجد نظام فعال للحوافز للمشاركين في عملية التدريب الإلكتروني.	المتطلبات الإدارية اللازمة لنجاح عملية التدريب الإلكتروني	.522	1.000	—	—	—	
X17	يوجد نظام فعال لتلقي الاستفسارات والمقترحات من قبل المتدربين.		.848	1.916	.192	9.977	***	
X18	يوجد آلية واضحة لقياس أثر العائد من برامج التدريب الإلكتروني.		.818	1.680	.171	9.815	***	
X19	يوجد سياسة واضحة لعملية اختيار المشاركين في عملية التدريب الإلكتروني		.754	1.619	.178	9.098	***	
X20	هناك آلية لتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية للمتدربين.		.424	.694	.107	6.515	***	
X21	يتم مشاركة المتدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.		.809	1.985	.213	9.329	***	
X22	يوجد رؤية واضحة حول أهداف برامج التدريب الإلكتروني لكافة المشاركين.		.761	1.407	.148	9.476	***	
X23	يوفر المديرين الدعم المادي والمعنوي لعملية التدريب الإلكتروني.		.640	1.224	.142	8.624	***	
X24	تتوفر شبكة اتصالات فعالة بين كافة المشاركين للعملية التدريبية بشكل متزامن او غير متزامن.		المتطلبات التقنية اللازمة لعملية التدريب الإلكتروني	.790	1.000	—	—	—
X25	يتم وضع برامج وأنظمة ومنصات تدريبية متعلمة مع قدرات ومهارات العاملين.			.867	1.092	.052	21.096	***
X26	توجد بنية تحتية قوية من شبكات داخلية وخارجية بمواصفات فنية مناسبة	.662		.743	.060	12.443	***	

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الاتحدار المعياري (S.C)	معامل الاتحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
X27	توجد أدوات ووسائل تدريبية ملائمة للتطورات التكنولوجية الحديثة.		.841	1.198	.072	16.618	***
X28	يتم عمل صيانة وتحديث أجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها المستخدمة بشكل مستمر.		.729	1.052	.075	13.939	***
X29	يتم معالجة المشكلات التي تتعلق بالجوانب التقنية حال حدوثها.		.824	1.099	.071	15.572	***

* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

كما يوضح شكل (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التدريب

الإلكتروني:



الشكل رقم (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التدريب الإلكتروني

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٣ . ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٧) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التدريب الإلكتروني:

جدول رقم (٧) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التدريب الإلكتروني

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.439	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)
.060	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
1.000	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
1.000	دل ذلك على تطابق	مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)
1.000	أفضل للنموذج مع	مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)
1.000	بيانات عينة البحث	مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التدريب الإلكتروني مقبولة إحصائياً. كما يوضح جدول (٨) معامل الثبات ومعامل الصدق لأبعاد التدريب الإلكتروني:

جدول (٨) معاملات الثبات والصدق لأبعاد التدريب الإلكتروني

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	أبعاد التدريب الإلكتروني
0.938	0.880	9	المتطلبات البشرية اللازمة لعملية التدريب الإلكتروني
0.931	0.868	6	المتطلبات المادية والمالية الداعمة لبيئة التدريب الإلكتروني
0.934	0.872	8	المتطلبات الإدارية اللازمة لنجاح عملية التدريب الإلكتروني
0.919	0.844	6	المتطلبات التقنية اللازمة لعملية التدريب الإلكتروني
0.975	0.950	29	التدريب الإلكتروني ككل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات تتراوح بين ٠.٨٤٤ و ٠.٨٨٠ (أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧) ، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد التدريب الإلكتروني. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠.٩١٩ و ٠.٩٣٨ ، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد التدريب الإلكتروني تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

ب- التحليل العاملي التوكيدي لجدارات القيادات الإدارية:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس جدارات القيادات الإدارية وعددها ١٥ عبارة. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج. ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandaradized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية Standaradized Coefficients (S.C)، والخطأ المعياري (S.E)، واختبار T test، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (٩) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد جدارا القيادات الإدارية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
Y1	تحرص القيادات الإدارية على المراجعة المستمرة لنتائج العمل.	جدارات مرتبطة بتحقيق النتائج	.701	1.000	—	—	—
Y2	تمتلك القيادات الإدارية قدرات تحليلية تمكنهم من حل المشكلات.		.750	.980	.079	12.389	***
Y3	تتمتع القيادات الإدارية بالمرونة الفكرية في اتخاذ القرارات.		.724	1.099	.092	11.995	***
Y4	تتمكن القيادات الإدارية من إدارة الموارد بكفاءة وفاعلية.		.746	1.084	.102	10.645	***
Y5	تقود القيادات الإدارية فرق العمل بكفاءة وفاعلية.		.738	1.020	.084	12.211	***

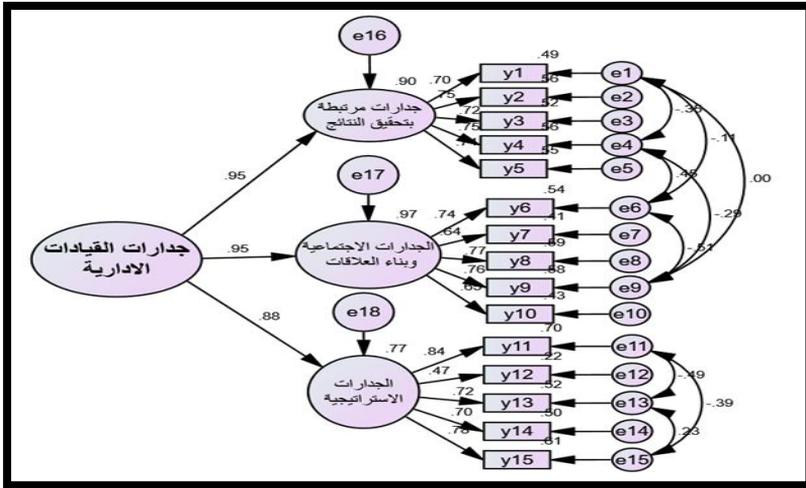
رقم العبارة	العبارة	البعء	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
Y6	تمتلك القيادات الإدارية قدرة التأثير على المرؤوسات	الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات	.738	1.000	—	—	—
Y7	تحرص القيادات الإدارية على بناء علاقات متميزة مع المرؤوسين.		.640	.700	.062	11.238	***
Y8	تفعل القيادات الإدارية الآليات التي تعزز التواصل الفعال بينهم وبين المرؤوسين.		.767	.956	.071	13.530	***
Y9	تتمتع القيادات الإدارية بالتفاوض الفعال.		.761	.844	.077	10.925	***
Y10	تنظم القيادات الإدارية الأنوار المنوطة بالمرؤوسين من خلال مراعاة الجوانب الإنسانية لهم.		.654	.718	.063	11.482	***
Y11	تمتلك القيادات الإدارية الجدارات اللازمة للتخطيط.	الجدارات الاستراتيجية	.836	1.000	—	—	—
Y12	تمارس القيادات الإدارية التفكير الاستراتيجي في عمليات اتخاذ القرارات.		.471	.733	.087	8.414	***
Y13	تخطط القيادات الإدارية لبناء اتفاقيات تعاون مع جهات أخرى. تسهم في تطوير الكلية.		.721	.784	.069	11.314	***
Y14	تعمل القيادات الإدارية على تنمية المواهب لدى المرؤوسين.		.705	.796	.061	13.017	***
Y15	تمتلك القيادات الإدارية طرق استشرافية وتعمل على بناء توقعات مستقبلية ملهمة وجذابة لخططها المنشودة.		.783	.867	.066	13.109	***

* تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية ١%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

كما يوضح شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد جدارات

القيادات الإدارية:



شكل

(٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد جدارات القيادات الإدارية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

وينتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٣٠٠. ويوضح جدول

(١٠) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جدارات القيادات الإدارية:

جدول رقم (١٠) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جدارات القيادات الإدارية

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.133	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)
.031	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
1.000	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)
1.000	على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)
1.000		مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)
1.000		مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل
العالمي التوكيدي لمقياس جدارات القيادات الإدارية مقبولة إحصائياً.

كما يوضح جدول (١١) معامل الثبات ومعامل الصدق لأبعاد جدارات القيادات الإدارية:

جدول رقم (١١) معاملات الثبات والصدق لأبعاد جدارات القيادات الإدارية

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	أبعاد جدارات القيادات الإدارية
0.891	0.794	5	جدارات مرتبطة بتحقيق النتائج
0.885	0.783	5	الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات
0.920	0.846	5	الجدارات الاستراتيجية
0.908	0.824	15	جدارات القيادات الإدارية ككل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل Cronbach's alpha للثبات تتراوح بين
٠.٧٨٣ و ٠.٨٤٦ أي أنها تزيد عن ٠.٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات جدارات القيادات
الإدارية. كما أن قيمة معامل الصدق تتراوح بين ٠.٨٨٥ و ٠.٩٢٠، بما يؤكد أن عبارات جدارات
القيادات الإدارية تقيس فعلاً ذلك الذي صممت من أجل قياسه.

٢. الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

يقدم الجدول التالي عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد متغيرات الدراسة:

جدول رقم (١٢) ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
التدريب الإلكتروني	3.8112	.79341	18.375	.000	متوفر
المتطلبات البشرية اللازمة لعملية التدريب الإلكتروني	3.8621	.89390	17.332	.000	متوفر
المتطلبات المادية والمالية الداعمة لبيئة التدريب الإلكتروني	3.7033	.91407	13.828	.000	متوفر
المتطلبات الإدارية اللازمة لنجاح عملية التدريب الإلكتروني	3.9168	.75599	21.795	.000	متوفر

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
المتطلبات التقنية اللازمة لعملية التدريب الإلكتروني	3.7626	.86278	15.886	.000	متوفر
جدارات القيادات الإدارية	3.7015	.73003	17.269	.000	متوفر
الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج	3.732	.6627	19.859	.000	متوفر
الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات	3.6031	.76764	14.119	.000	متوفر
الجدارات الاستراتيجية	3.7690	.85946	16.081	.000	متوفر

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توافر متغير التدريب الإلكتروني، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٨١ بانحراف معياري ٠.٠٧٩٣.
- توافر متغير جدارا القيادات الإدارية، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٧٠ بانحراف معياري ٠.٠٧٣٠.
- توافر بعد المتطلبات البشرية اللازمة لعملية التدريب الإلكتروني كأحد أبعاد التدريب الإلكتروني، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٨٦ بانحراف معياري ٠.٠٨٩٣.
- توافر بعد المتطلبات المادية والمالية الداعمة لبيئة التدريب الإلكتروني كأحد أبعاد التدريب الإلكتروني، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٧٠ بانحراف معياري ٠.٠٩١٤.
- توافر بعد المتطلبات الإدارية اللازمة لنجاح عملية التدريب الإلكتروني كأحد أبعاد التدريب الإلكتروني، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٩١ بانحراف معياري ٠.٠٧٥٥.
- توافر بعد المتطلبات التقنية اللازمة لعملية التدريب الإلكتروني كأحد أبعاد التدريب الإلكتروني، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٧٦ بانحراف معياري ٠.٠٨٦٢.
- توافر بعد الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج كأحد أبعاد جدارات القيادات الإدارية، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٧٣ بانحراف معياري ٠.٠٦٦٢.
- توافر بعد الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات كأحد أبعاد جدارات القيادات الإدارية، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٦٠ بانحراف معياري ٠.٠٧٦٧.

• توافر بعد الجدارات الاستراتيجية كأحد أبعاد جدارات القيادات الإدارية، حيث بلغ الوسط

الحسابي ٣.٧٦ بانحراف معياري ٠.٠٨٥٩.

٣. تحليل الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة:

توضح الباحثة فيما يلي تحليل الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة تمهيداً لإختبار فروض

الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٣) تحليل الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة

المتغيرات	المتطلبات البشرية	المتطلبات المادية والمالية	المتطلبات الإدارية	المتطلبات التقنية	الجدارات مرتبطة بتحقيق النتائج	الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات	الجدارات الاستراتيجية	التدريب الإلكتروني	جدارات القيادات الإدارية
المتطلبات البشرية	1								
المتطلبات المادية والمالية	.840**	1							
المتطلبات الإدارية	.853**	.839**	1						
المتطلبات التقنية	.773**	.711**	.860**	1					
الجدارات مرتبطة بتحقيق النتائج	.765**	.730**	.823**	.818**	1				
الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات	.805**	.768**	.832**	.827**	.931**	1			
الجدارات الاستراتيجية	.735**	.732**	.785**	.730**	.882**	.816**	1		
التدريب الإلكتروني	.937**	.918**	.954**	.899**	.844**	.871**	.803**	1	
جدارات القيادات الإدارية	.802**	.778**	.849**	.824**	.975**	.953**	.945**	.876**	1

المصدر: نتيجة التحليل الإحصائي للبيانات

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

• توجد علاقة معنوية قوية بين التدريب الإلكتروني وبين جدارات القيادات الإدارية حيث بلغ

معامل الارتباط (٠.٨٧٦).

• توجد علاقة معنوية قوية بين أبعاد التدريب الإلكتروني (المتطلبات البشرية، المتطلبات

المادية والمالية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات التقنية) وبين الجدارات المرتبطة بتحقيق

النتائج كأحد أبعاد جدارات القيادات الإدارية حيث تتراوح قيم معامل الارتباط بين

٠.٠٨٢٣ و٠.٧٣٠.

• توجد علاقة معنوية قوية بين أبعاد التدريب الإلكتروني (المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية والمالية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات التقنية) وبين الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات كأحد أبعاد جدارات القيادات الإدارية حيث تتراوح قيم معامل الارتباط بين ٠.٧٦٨ و٠.٨٣٢.

• توجد علاقة معنوية قوية بين أبعاد التدريب الإلكتروني (المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية والمالية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات التقنية) وبين الجدارات الاستراتيجية كأحد أبعاد جدارات القيادات الإدارية حيث تتراوح قيم معامل الارتباط بين ٠.٧٣٠ و٠.٧٨٥.

٤. إختبار الفروض:

"يوجد تأثير جوهري للتدريب الإلكتروني بأبعاده (المتطلبات البشرية للتدريب، المتطلبات المادية والمالية للتدريب، المتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، المتطلبات التقنية اللازمة للتدريب) على تحسين جدارات القيادات الإدارية بأبعادها (الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، الجدارات الاستراتيجية) في الهيئة القومية للبريد" ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

• يوجد تأثير جوهري للتدريب الإلكتروني بأبعادها (المتطلبات البشرية للتدريب، والمتطلبات المادية والمالية للتدريب، والمتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، والمتطلبات التقنية اللازمة للتدريب) على تحسين الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج كأحد أبعاد جدارات القيادات الإدارية.

• يوجد تأثير جوهري للتدريب الإلكتروني بأبعادها (المتطلبات البشرية للتدريب، والمتطلبات المادية والمالية للتدريب، والمتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، والمتطلبات التقنية اللازمة للتدريب) على تحسين الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات كأحد أبعاد جدارات القيادات الإدارية.

• يوجد تأثير جوهري للتدريب الإلكتروني بأبعادها (المتطلبات البشرية للتدريب، والمتطلبات المادية والمالية للتدريب، والمتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، والمتطلبات التقنية اللازمة للتدريب) على تحسين الجدارات الاستراتيجية كأحد أبعاد جدارات القيادات الإدارية.

استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (١٤) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بين أبعاد التدريب الإلكتروني وأبعاد جدارات القيادات الإدارية

أختبار ف F-Test		أختبارات T-Test		معامل Beta	معامل الإنحدار B	المتغيرات المستقلة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة						
.000b	275.520	.005	2.810	.162	.132	المتطلبات البشرية اللازمة لعملية التدريب الإلكتروني	.776	.881 ^a	جدارات القيادات الإدارية
		.003	3.028	.165	.132	المتطلبات المادية والمالية الداعمة لبينة التدريب الإلكتروني			
		.000	3.939	.277	.267	المتطلبات الإدارية اللازمة لنجاح عملية التدريب الإلكتروني			
		.000	6.482	.343	.290	المتطلبات التقنية اللازمة لعملية التدريب الإلكتروني			
.000b	219.131	.039	2.073	.130	.097	المتطلبات البشرية اللازمة لعملية التدريب الإلكتروني	.734	.857 ^a	الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج
		.111	1.599	.095	.069	المتطلبات المادية والمالية الداعمة لبينة التدريب الإلكتروني			
		.000	3.668	.281	.246	المتطلبات الإدارية اللازمة لنجاح عملية التدريب الإلكتروني			

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار B	معامل Beta	أختيارات T-Test		أختيار ف F-Test	
						القيمة	المنعوية	القيمة	المنعوية
الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات	.877 ^a	.769	المتطلبات التقنية اللازمة لعملية التدريب الإلكتروني	.313	.408	7.063	.000	265.166	.000b
			المتطلبات البشرية اللازمة لعملية التدريب الإلكتروني	.189	.220	3.765	.000		
			المتطلبات المادية والمالية الداعمة لبيئة التدريب الإلكتروني	.132	.158	2.845	.005		
			المتطلبات الإدارية اللازمة لنجاح عملية التدريب الإلكتروني	.170	.167	2.345	.020		
الجدارات الاستراتيجية	.806 ^a	.650	المتطلبات التقنية اللازمة لعملية التدريب الإلكتروني	.357	.401	7.465	.000	147.704	.000b
			المتطلبات البشرية اللازمة لعملية التدريب الإلكتروني	.111	.115	1.603	.010		
			المتطلبات المادية والمالية الداعمة لبيئة التدريب الإلكتروني	.195	.207	3.033	.003		
			المتطلبات الإدارية اللازمة لنجاح عملية	.386	.339	3.862	.000		

أختبار ف F-Test		أختبار ت T-Test		معامل Beta	معامل الإنحدار B	المتغيرات المستقلة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية						
						التدريب الإلكتروني			
						المتطلبات التقنية اللازمة لعملية التدريب الإلكتروني			
		.002	3.050	.202	.201				

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

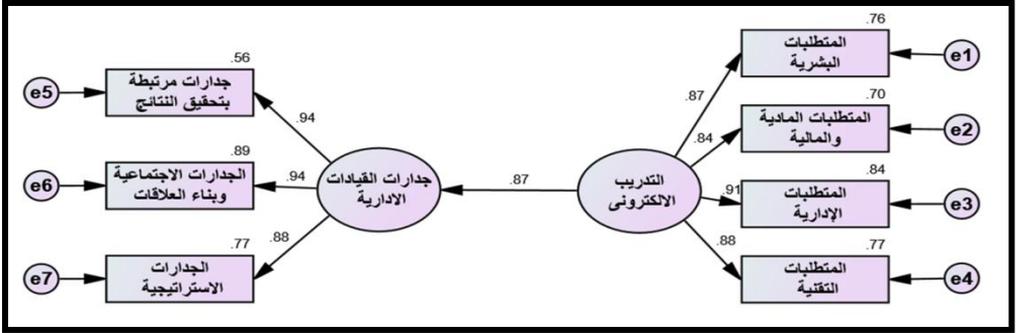
يظهر الجدول السابق رقم (١٤) نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (التدريب الإلكتروني) وأبعاد المتغير التابع (جدارات القيادات الإدارية)، والتي أظهرت ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٧٧٦)، أي أن المتغير المستقل التدريب الإلكتروني بأبعاده (المتطلبات البشرية للتدريب، المتطلبات المادية والمالية للتدريب، المتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، المتطلبات التقنية اللازمة للتدريب) مجتمعة، تفسر (٧٧.٦%) من التباين في المتغير التابع جدارات القيادات الإدارية بأبعادها (الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، الجدارات الاستراتيجية)، أما النسبة الباقية (٢٢.٤%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R²) لأبعاد جدارات القيادات الإدارية (الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، الجدارات الاستراتيجية)، على الترتيب (٠.٧٣٤، ٠.٧٦٩، ٠.٦٥٠)، أي أن التدريب الإلكتروني بأبعاده (المتطلبات البشرية للتدريب، المتطلبات المادية والمالية للتدريب، المتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، المتطلبات التقنية اللازمة للتدريب)، يفسر التباين الذي يحدث لأبعاد جدارات القيادات الإدارية، بالنسب التالية على الترتيب (٧٣.٤%، ٧٦.٩%، ٦٥.٠%).

٢. **معنوية معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج الكلي (٠.٨٨١)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل التدريب الإلكتروني بأبعاده (المتطلبات البشرية للتدريب، المتطلبات المادية والمالية للتدريب، المتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، المتطلبات التقنية اللازمة للتدريب)، والمتغير التابع جدارات القيادات الإدارية بأبعاده (الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، الجدارات الاستراتيجية). كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الأندحار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥ %). كما بلغت قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المتغير التابع جدارات القيادات الإدارية على الترتيب (٠.٨٥٧، ٠.٨٧٧، ٠.٨٠٦) أي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل التدريب الإلكتروني بأبعاده (المتطلبات البشرية للتدريب، المتطلبات المادية والمالية للتدريب، المتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، المتطلبات التقنية اللازمة للتدريب)، والمتغير التابع جدارات القيادات الإدارية بأبعاده (الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، الجدارات الاستراتيجية). كما تشير نتيجة اختبار F لكل بعد من أبعاد المتغير التابع جدارات القيادات الإدارية إلى أن الأندحار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).
٣. **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الأندحار (B) للمتغير المستقل التدريب الإلكتروني بأبعاده (المتطلبات البشرية للتدريب، المتطلبات المادية والمالية للتدريب، المتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، المتطلبات التقنية اللازمة للتدريب)، على الترتيب (٠.١٣٢، ٠.١٣٢، ٠.٢٦٧، ٠.٢٩٠)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع جدارات القيادات الإدارية بأبعاده (الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، الجدارات الاستراتيجية). كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).
٤. أن أبعاد المتغير المستقل التدريب الإلكتروني (المتطلبات البشرية للتدريب، المتطلبات المادية والمالية للتدريب، المتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، المتطلبات التقنية اللازمة للتدريب) لها تأثير جوهري على بعد (الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج) كأحد أبعاد جدارات القيادات الإدارية حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥ %).

٥. أن أبعاد المتغير المستقل التدريب الإلكتروني (المتطلبات البشرية للتدريب، المتطلبات المادية والمالية للتدريب، المتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، المتطلبات التقنية اللازمة للتدريب) لها تأثير جوهري على بعد (الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات) كأحد أبعاد جدارات القيادات الإدارية حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٠٥%).
٦. أن أبعاد المتغير المستقل التدريب الإلكتروني (المتطلبات البشرية للتدريب، المتطلبات المادية والمالية للتدريب، المتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، المتطلبات التقنية اللازمة للتدريب) لها تأثير جوهري على بعد (الجدارات الاستراتيجية) كأحد أبعاد جدارات القيادات الإدارية حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٠٥%).
٧. أن (مستوى المعنوية = ٠.٠٠٠٠) للنموذج الكلي وهي قيمة دالة إحصائياً؛ وبالتالي فإن أبعاد المتغير المستقل التدريب الإلكتروني (المتطلبات البشرية للتدريب، المتطلبات المادية والمالية للتدريب، المتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، المتطلبات التقنية اللازمة للتدريب) تؤثر تأثيراً معنوية موجباً على المتغير التابع جدارات القيادات الإدارية بأبعادها (الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، الجدارات الاستراتيجية).

- بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات الدراسة: لمزيد من التعمق في التحليل Redundancy of analysis، فقد قامت الباحثة بإجراء تحليل المسار Path analysis



لمتغيرات الدراسة، فتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العالمي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار يتم التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق معالجتها في التحليل العاملي التوكيدي كمتغيرات كامنة علي أنها متغيرات مشاهدة (Birick & Kelloway, 2019). ويتم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وهذا غير متوفر في نموذج تحليل الانحدار الذي لا يسمح سوى بوجود متغير تابع واحد (عواد، ٢٠١٩: ١٧٢). ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة:

شكل (٤) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات الدراسة

مستوى معنوية T (P value)	اختبار T (C.R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	المسار	
					المتغير التابع	المتغير المستقل
—	—	—	1.000	.870	المتطلبات البشرية اللازمة لعملية التدريب الإلكتروني	المقياس الكلي للتدريب
***	20.443	.048	.986	.839	المتطلبات المادية والمالية الداعمة لبنية التدريب الإلكتروني	الإلكتروني

مستوى معنوية T (P value)	اختبار T (C.R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	المسار	
					المتغير المستقل	المتغير التابع
***	24.438	.036	.889	.914	المتطلبات الإدارية اللازمة لنجاح عملية التدريب الإلكتروني	المقياس الكلي لجدارات القيادات الإدارية
***	22.479	.043	.976	.880	المتطلبات التقنية اللازمة لعملية التدريب الإلكتروني	
***	22.336	.043	.970	.871	المقياس الكلي لجدارات القيادات الإدارية	
—	—	—	1.000	.877	الجدارات مرتبطة بتحقيق النتائج	
***	27.037	.036	.961	.944	الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات	
***	26.759	.031	.827	.940	الجدارات الاستراتيجية	

* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الانحدار المعيارية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%. كما يتضح وجود أثر إيجابي قوى جداً نو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على جدارات القيادات الإدارية، حيث يفسر التدريب الإلكتروني ٨٨.١% من التغير في جدارات القيادات الإدارية.

وبوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات

متغيرات الدراسة:

جدول رقم (١٦) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.541	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)
.063	أقل من ٠.٠٠٨	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
1.000	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
1.000	على تطابق أفضل	مؤشر جودة التوفيق المقارن (CFI) Comparative Fit Index
1.000	للمنموذج مع بيانات عينة	مؤشر جودة التوفيق المعياري (NFI) Normed of Fit Index
1.000	الدراسة	مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة مقبولة إحصائياً. بناءً على ما سبق من نتائج، يتم قبول الفرض الرئيس كلياً وجزئياً وهو ما يعني أنه يوجد تأثير جوهري للتدريب الإلكتروني بأبعاده (المتطلبات البشرية للتدريب، المتطلبات المادية والمالية للتدريب، المتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، المتطلبات التقنية اللازمة للتدريب) على تحسين جدارات القيادات الإدارية بأبعادها (الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، الجدارات الاستراتيجية) في الهيئة القومية للبريد؛ وفيما يخص نتائج اختبار الفروض الفرعية، يتم قبولهم جميعاً كلياً وجزئياً.

٥. نتائج اختبار الفروض:

يوضح الجدول التالي ملخص نتائج اختبار الفروض:

جدول رقم (١٥) ملخص نتائج اختبار الفروض

النتيجة	إختبار مدى صحة الفروض	الفروض
قبول الفرض كلياً وجزئياً	يوجد تأثير جوهري للتدريب الإلكتروني بأبعاده (المتطلبات البشرية للتدريب، المتطلبات المادية والمالية للتدريب، المتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، المتطلبات التقنية اللازمة للتدريب) على تحسين جدارات القيادات الإدارية بأبعادها (الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، الجدارات الاستراتيجية) في الهيئة القومية للبريد.	الفرض الرئيس الأول
قبول الفرض كلياً وجزئياً	يوجد تأثير جوهري للتدريب الإلكتروني بأبعادها (المتطلبات البشرية للتدريب، والمتطلبات المادية والمالية للتدريب، والمتطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، والمتطلبات التقنية اللازمة للتدريب) على تحسين الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج كأحد أبعاد جدارات القيادات الإدارية.	الفرض الفرعي الأول
قبول الفرض	يوجد تأثير جوهري للتدريب الإلكتروني بأبعادها (المتطلبات البشرية للتدريب،	الفرض

النتيجة	إختبار مدى صحة الفروض	الفروض
كلياً وجزئياً	والمطلبات المادية والمالية للتدريب، والمطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، والمطلبات التقنية اللازمة للتدريب) على تحسين الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات كأحد أبعاد جدارات القيادات الإدارية.	الفرعي الثاني
قبول الفرض كلياً وجزئياً	يوجد تأثير جوهري للتدريب الإلكتروني بأبعادها (المطلبات البشرية للتدريب، والمطلبات المادية والمالية للتدريب، والمطلبات الإدارية اللازمة للتدريب، والمطلبات التقنية اللازمة للتدريب) على تحسين الجدارات الاستراتيجية كأحد أبعاد جدارات القيادات الإدارية.	الفرض الفرعي الثالث

المصدر: من إعداد الباحثة

عاشراً: نتائج وتوصيات الدراسة:

أ. النتائج العامة للدراسة:

توصلت الباحثة للنتائج التالية:

- إن عملية التدريب الإلكتروني بالهيئة القومية للبريد ليست جهداً فردياً من شخص واحد فقط، وإنما هي نتاج لجهود جماعية وتعاون مشترك لفريق كامل قائم على إتمام هذه العملية، والتي تتطلب من كل فرد فيها القيام بمسؤولية الدور المطلوب منه؛ بصورة منظمة ومخططة على أساس علمي، بشكل يضمن البعد عن العشوائية والتخبط في دور كل منهم.
- هناك حاجة ماسة إلى توفير كافة ما يدعم تطبيق التدريب الإلكتروني مادياً من قاعات تدريبية مجهزة لإتمام عملية التدريب الإلكتروني بنجاح، وتوفير كافة الموارد وتنظيمها وترشيدها بشكل ملائم لأهداف عملية التدريب الإلكتروني، ويجب أن يكون المحتوى التدريبي ملائماً، بجانب الدعم المالي اللازم لها.
- هناك ضرورة ملحة لتوفير إدارة فعالة للتدريب الإلكتروني بالهيئة القومية للبريد، تُسهم في تحقيق أهداف الخطوات الأساسية لعملية التدريب الإلكتروني: (تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، تخطيط وتنظيم وتوفير البرامج التدريبية المقدمة لهم، قياس أثر العائد من تلك البرامج، التسويق لتلك البرامج)؛ وذلك بصورة فعالة.
- توضح جدارات القيادات الإدارية في الهيئة القومية للبريد الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة، وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.

٥. تقلل بيانات جدارات القيادات الإدارية إلى حد كبير الجدول حول تقييم الأداء وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدرج تسلسلي يصعب الجدل حوله.
٦. تعتمد قرارات التعيين والاختيار في الهيئة القومية للبريد على بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف من الطرق التقليدية السابقة.
٧. تساعد جدارات القيادات الإدارية المديرين في الهيئة القومية للبريد على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استناداً على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الموظف/والوظيفة وبالتالي يُرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه.

ب. مدى تحقق أهداف الدراسة:

يوضح الجدول التالي أساليب ومجالات تحقيق الأهداف:

جدول رقم (١٦) أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجالات تحقيقه	النتيجة
الهدف الأول	التعرف على واقع تطبيق أبعاد التدريب الإلكتروني في الهيئة القومية للبريد.	<ul style="list-style-type: none"> ■ الدراسة الاستطلاعية. ■ المقابلات الشخصية. ■ الدراسة التطبيقية. 	تم تحقيقه
الهدف الثاني	التعرف على مدى إدراك العاملين لمفهوم جدارات القيادات الإدارية وأبعادها في الهيئة القومية للبريد.	<ul style="list-style-type: none"> ■ الدراسة الاستطلاعية. ■ المقابلات الشخصية. ■ الدراسة التطبيقية. 	تم تحقيقه
الهدف الثالث	أختبار دور التدريب الإلكتروني في تحسين جدارات القيادات الإدارية في الهيئة القومية للبريد.	<ul style="list-style-type: none"> ■ الدراسة الاستطلاعية. ■ الدراسة التطبيقية. ■ أختبار الفروض. 	تم تحقيقه
الهدف الرابع	التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات من خلال الدراسة التطبيقية التي تعمل على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تطبيق التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق جدارات القيادات الإدارية في الهيئة القومية للبريد.	<ul style="list-style-type: none"> ■ نتائج الدراسة. ■ توصيات الدراسة ■ آليات تنفيذ توصيات الدراسة 	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحثة

ج. توصيات الدراسة:

- توصيات تخص الهيئة القومية للبريد محل الدراسة:

جدول رقم (١٧) توصيات الدراسة وآليات التنفيذ

الإطار الزمني	الموارد المطلوبة	مسئولية التنفيذ	التوصيات المقترحة للتنفيذ
مرة كل ٣ شهور	موارد معرفية، موارد مادية	إدارة الموارد البشرية	زيادة التركيز على التدريب الإلكتروني من قبل المديرين والموظفين لضمان زيادة فعاليته، وتحقيق النتائج المرجوة منه.
بشكل دوري	موارد معرفية، موارد بشرية	رئاسة الهيئة	الحرص على شرح أهمية التدريب الإلكتروني وتوضيح الفوائد المتعلقة باستخدامه في الهيئة القومية للبريد خاصة للمديرين.
بشكل دوري	موارد تكنولوجية، موارد مادية	إدارة الجحوث والتطوير، إدارة نظم المعلومات	ضرورة قيام الهيئة القومية للبريد بتطوير وتحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات حتى يمكن التطبيق السليم والصحيح للتدريب الإلكتروني والاستفادة القصوى من الإمكانيات التي يحققها.
بشكل دوري	موارد بشرية مدربة	إدارة الموارد البشرية	ضرورة قيام الهيئة القومية للبريد بتوفير الكفاءات وتدريب وتعليم الأفراد المرتبطين بعملية التدريب الإلكتروني حتى يمكن ضمان الحصول على النتائج المرجوة منه والاستفادة منها في تحسين الجدارات القيادية.
بشكل دوري	موارد بشرية/ موارد معرفية	جميع أقسام الهيئة	المحافظة على المستويات العالية لجدارات القيادات الإدارية من خلال تعزيز آلياتها وأبعادها ولاسيما الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات عن طريق تعزيزه لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد وتشجيع التواصل والتفاعل الاجتماعي بين هؤلاء العاملين وزملائهم في العمل.
مرة كل ٣ شهور	موارد معرفية، موارد مادية	إدارة الموارد البشرية	التخطيط الجيد لتدريب الموظفين لتبني جدارات القيادات الإدارية. عن طريق توجيه الدورات التدريبية لتحفيز الرغبة في التغيير والقدرة على القيادة لدي الصف الثاني. فضلاً عن تصميم دورات تدريبية لتطوير الذات، وفهم قدراتهم ونقاط الضعف لديهم. وتنمية المهارات التواصلية والسلوكية للصف الثاني، وليس فقط المهارات الفنية.
مرة كل ٣ شهور	موارد معرفية، موارد مادية	إدارة الموارد البشرية	اعتماد إجراءات تحقق الاستفادة من التدريب الإلكتروني في تنمية الجدارات القيادية. وذلك عن طريق إجراء اجتماعات أسبوعية/ أو شهرية بين العاملين الذين حصلوا على دورات تدريبية لنقل هذا التدريب مع الآخرين، وفتح حوار مع القيادات. فضلاً عن إتاحة الفرصة للعاملين الذين شاركوا في التدريب لمناقشة أفكارهم والحلول التي يمكن تنفيذها حول المشكلات التي تحدث في بيئة العمل.

المصدر: من إعداد الباحثة

الحادى عشر: حدود الدراسة وفرص البحوث المستقبلية

تنقسم حدود الدراسة إلى:

- **الحدود الموضوعية:** والتي تعني المتغيرات التي تم دراستها والأبعاد التي تم استخدامها وكيفية قياس تلك المتغيرات والأبعاد، وذلك حيث:
 - تم بحث دور التدريب الإلكتروني في تنمية جدارات القيادات الإدارية مباشرة بدون استخدام أي متغيرات معدلة، لذلك توصي الباحثة بإعادة الدراسة باستخدام متغيرات معدلة مثل النوع أو التعليم أو العمر.
 - تم بحث دور دور التدريب الإلكتروني في تنمية جدارات القيادات الإدارية مباشرة بدون استخدام أي متغيرات وسيطة، لذلك توصي الباحثة بإعادة الدراسة باستخدام متغيرات وسيطة مثل التميز الوظيفي.
 - تم بحث دور التدريب الإلكتروني في تنمية جدارات القيادات الإدارية فقط كمتغير تابع، لذلك توصي الباحثة ببحث تأثير التدريب الإلكتروني على متغيرات تابعة أخرى مثل أداء العاملين، والتعلم التنظيمي.
 - تم بحث دور التدريب الإلكتروني فقط كمتغير مستقل في تنمية جدارات القيادات الإدارية، لذلك توصي الباحثة ببحث تأثير متغيرات مستقلة أخرى على جدارات القيادات الإدارية مثل القيادة الاستراتيجية، والرشاقة التنظيمية.
- **الحدود المكانية:** والتي تعني مجال التطبيق سواء دول أو قطاعات أو منظمات بعينها، ومن ثم فقد اقتصر مجال التطبيق في البحث الحالي على الهيئة القومية للبريد، لذلك توصي الباحثة بإعادة الدراسة بالتطبيق على مجال آخر كمجال الصناعة أو التعليم أو الصحة.
- **الحدود الزمانية:** وتعني الفترة الزمنية التي تم فيها جمع بيانات الدراسة، وقد قامت الباحثة بجمع البيانات خلال شهري أكتوبر ونوفمبر ٢٠٢٣م، لذلك توصي الباحثة بإعادة إجراء الدراسة في فترة مستقبلية لمتابعة مدى التطور في كلا المتغيرين.
- **الحدود البشرية:** وتعني من طبقت عليهم الدراسة أي من جمعت منهم بيانات الدراسة الأولية، وقد اقتصرت الدراسة على العاملين في الهيئة القومية للبريد، لذلك توصي الباحثة بتعميم التطبيق على العاملين في قطاعات مختلفة.
- **الحدود المنهجية:** وتعني الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة وحجم العينة، قامت الباحثة باستخدام عينة عشوائية طبقية، لذلك توصي الباحثة بقيام بحوث أخرى بعمل حصر شامل لمجتمع الدراسة للتحقق من مدى مطابقة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو جمعة، نعيم حافظ (٢٠٠٩)، "أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، ص ص ٢٥٦-٢٥٧.
- أحمد، وليد سعيد والنجار، راضي محمد إبراهيم (٢٠٢٣)، "متطلبات تطبيق التدريب الإلكتروني لمعلمي التعليم قبل الجامعي الأزهري في مصر"، العلوم التربوية، ٣١(١)، ٢٩١-٣٤٥.
- إسماعيل، عمر علي حسونة (٢٠١٦)، "أثر التدريب الإلكتروني القائم على الحوسبة السحابية في اكتساب مهاراتها وقابلية استخدامها لدى طلبة كلية التربية في جامعة الأقصى"، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني، ٥(١٠)، ١٢٢-١٤٥.
- الأشوح، أحمد (٢٠٢٣)، "دور الجدارات الوظيفية في تقييم أداء مديري مراكز الشباب بمحافظة المنوفية"، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، ٦(١١).
- آل مداوي، عبير محفوظ ومحمد، منى شعبان (٢٠٢٠)، "الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية"، مجلة الفتح للبحوث التربوية والنفسية ٢٤(٣)، ١٦٣-٢١١.
- الجعفري، محمد الناجي والعض، فائقة الأمين (٢٠١٩)، "أثر تدريب العاملين على تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي-دراسة تطبيقية على جامعتي الخرطوم والسودان للعلوم والتكنولوجيا"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٣(٩)، ٨٣-١٠٨.
- الحبيب، ماجد بن عبدالله بن محمد (٢٠٢٢)، "توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظر خبراء التربية: تصور مقترح"، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، ٩٤، ص ص ٢٧٦ - ٣١٧.
- حجازي، نبيل محمد أحمد (٢٠٢١)، "أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الفندق في مصر"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ٨٥.

حسن، أحمد نعيم (٢٠٢٣)، "الجدارات الإدارية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين"، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة واسط - كلية الآداب، ع٤٨، ص ص ٩٩٤ - ١٠٢٤.

السلمي، احمد سليم سالم (٢٠٢٣)، "تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية: تصور مقترح"، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج٢، ع٧٤، ص ص ٥٣١ - ٥٧١.

شحاته، حسن سيد حسن (٢٠٢٢)، "التدريب الإلكتروني مدخلاً للتنمية المهنية، المجلة العلمية المحكمة للجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي، ١٠(٢)، ١-٢٤.

الشتيتي، إيناس محمد ابراهيم (٢٠٢٣)، "أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الكادر الوظيفي: دراسة حالة الشركة القابضة لكهرباء مصر"، المجلة العلمية المحكمة للجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي، ١١(١).

عبدالفتاح، مشيكل إلياس (٢٠٢٣)، "التدريب الإلكتروني وأثره على الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا: دراسة حالة مؤسسة أوبتيموم تيليكوم ألجيريا -جيزي-"، دفاثر بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - مخبر البحث بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج ١١، ع ٢٤، ص ص ١ - ٢٠. الجزائر.

العزازي، طارق محمد سباعي (٢٠٢٣)، "تقييم كفاءة التدريب الإلكتروني لطلاب المعاهد العليا للسياحة والفنادق لتحسين مهاراتهم في سوق العمل"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المعهد المصري العالي للسياحة والفنادق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٤(٢)، ١٧٩-٢١٢.

علي، محمد ابراهيم (٢٠١٦)، "دور تدريب العاملين في إدارة الأزمات التسويقية (دراسة ميدانية)"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٧(ملحق العدد الرابع)، ٤٩٧-٥٢٢.

عواد، عمرو محمد أحمد (٢٠١٩) البحث العلمي، القاهرة: مطبعة الوسام، الطبعة الأولى.
الغامدي، محمد بن فوزي (٢٠٢٣)، "الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٨٧)، ١٥٤-١٧٢.

المخلافي، رشاد والعامري، عادل والجعفري، فيصل (٢٠٢٣)، "أثر التدريب على أداء العاملين في المستشفى الجمهوري التعليمي العام في مدينة تعز"، مجلة جامعة السعيد للعلوم الانسانية والتطبيقية، ٦(٢)، ١٨٠-٢٠٩.

المريخي، غنام بن هزاع بن عبيد (٢٠٢٢)، "تصور مقترح لتنمية المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية باستخدام التدريب الإلكتروني في ضوء التجارب العالمية"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ - كلية التربية، ع١٠٧، ص ١ - ٦٠.

الهييتي، خالد عبدالرحيم (٢٠٠٤)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عمان: دار وائل للنشر، ص ٨٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Akpoviroro, K.S., Adeleke, O.A.O. (2022). Moderating Influence Of E-Learning On Employee Training And Development (A Study Of Kwara State University Nigeria). *SocioEconomic Challenges*, 6(2), 83-93. .
- Alimdjanova, D. N. (2023). Psychological and pedagogical problems of improving the learning process. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE & INTERDISCIPLINARY RESEARCH* ISSN: 2277-3630 Impact factor: 7.429, 12(02), p50.
- Al-Shorman, H., Alshawabkeh, R., Aldaihani, F., Aityassine, F., Mohammad, A., & Al-Hawary, S. (2022). Drivers of E-training Intention to Use in the private universities in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 5(4), 831-836.
- Andoh, R. P. K., Annan-Prah, E. C., Owusu, E. A., & Agyei, P. M. (2023). Trainees' aversions of employee training programs. *European Journal of Training and Development*, 47(7/8), 815-829.
- Arkorful, V., & Abaidoo, N. (2015). The role of e-learning, advantages and disadvantages of its adoption in higher education. *International journal of instructional technology and distance learning*, 12(1), 29-42.
- Armstrong, M. B., & Landers, R. N. (2018). Gamification of employee training and development. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 162-169..
- Biricik, D and Kelloway, E (2019) Structural equation modeling. In: Zeigler-Hill (eds) *Encyclopedia of personality and individual differences*. Springer, Cham.

- Cohen, E. (2017). Employee training and development. In CSR for HR (pp. 153-162). Routledge..
- Crespo, M. D. V., Betancourt, L. A. A., Joniaux, C. A. M., & Monier, Y. P. R. (2021). Evaluation of the impact of leadership competence in the administrative management of the banking system in Manta, Ecuador. *International journal of economic perspectives*, 15(1), 162-177.
- Dai, G., Yii Tang, K., & De Meuse, K. P. (2011). Leadership competencies across organizational levels: A test of the pipeline model. *Journal of Management Development*, 30(4), 366-380.
- Giles, S. (2016). The most important leadership competencies, according to leaders around the world. *Harvard Business Review*, 15(03).
- Golob, T. (2001) *Structural Equation Modeling for Travel Behavior Research*. Institute of Transportation Studies, University of California, Irvine; Irvine, CA 92697-3600, U.S.A.
- Gunn, C. (2010). Sustainability factors for e-learning initiatives. *ALT-J*, 18(2), 89-103.
- Horton, W. (2001). *Evaluating e-learning*. American Society for Training and Development.
- Janti, D. A., Setiawati, T., & Suratman, A. (2023). The influence of transformational leadership and Psychological Environment for E-Training on employee performance at PT. Adira Finance Yogyakarta, with job satisfaction as an intervening. *Jurnal Mantik*, 6(4), 3861-3872.
- Kamal, K. B., Aghbari, M., & Atteia, M. (2016). E-training & employees' performance a practical study on the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain. *Journal of Resources Development and Management*, 18.
- Kamenez, N. V., Vaganova, O. I., Smirnova, Z. V., Bulayeva, M. N., Kuznetsova, E. A., & Maselena, A. (2018). Experience of the use of electronic training in the educational process of the Russian higher educational institution. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(4), 4085-4089.
- Kimiloglu, H., Ozturan, M., & Kutlu, B. (2017). Perceptions about and attitude toward the usage of e-learning in corporate training. *Computers in Human Behavior*, 72, 339-349.

- Kulkarni, P. M., Appasaba, L. V., Gokhale, P., & Tigadi, B. (2022). Role of digital simulation in employee training. *Global Transitions Proceedings*, 3(1), 149-156.
- Kumar Basak, S., Wotto, M., & Belanger, P. (2018). E-learning, M-learning and D-learning: Conceptual definition and comparative analysis. *E-learning and Digital Media*, 15(4), 191-216.
- Lan, M. T., & Hung, T. H. (2018). The leadership competency in vietnam public administration. *Organizations and markets in emerging economies*, 9(1), 8-20.
- Mbambo, S.M., Jiyane, G.V. and Zungu, N.M. (2023), "The use of electronic training centres in public libraries in the city of Johannesburg, South Africa", *Library Hi Tech News*, Vol. 39 No. 1, pp. 7-11.
- Mira, M., & Odeh, K. (2019). The mediating role of authentic leadership between the relationship of employee training and employee performance. *Management Science Letters*, 9(3), 381-388.
- Naghavi, M. A. (2023). Study of Teachers and Students Attitude toward E-training: Surveying in Iranâ s E- learning Universities. *Research and Planning in Higher Education*, 13(1), 157-176.
- Östlund, C. (2017). Design for e-training. Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS).
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802-810.
- Purwanto, A. (2023). Elementary school teachers performance: how the role of leadership competencies, competency, and self-efficacy?. *International Journal Of Social And Management Studies (IJOSMAS)* .
- Rennie, F., & Morrison, T. (2013). E-learning and social networking handbook: Resources for higher education. Routledge.
- Ruben, B. D. (2019). An overview of the leadership competency framework. *Competencies for Effective Leadership: A Framework for assessment, education, and Research*, 19-28.
- Salloum, S. A., Alhamad, A. Q. M., Al-Emran, M., Monem, A. A., & Shaalan, K. (2019). Exploring students' acceptance of e-learning through the development of a comprehensive technology acceptance model. *IEEE access*, 7, 128445-128462.
- Schank, R. C. (2006). Lessons in learning, e-learning, and training. *eled*, 3(1).

- Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2017). Framework for methodical review of literature on leadership competencies. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1309123.
- Testa, M., D'Amato, A., Singh, G. and Festa, G. (2023), "Innovative profiles of TQM in banking management. The relationship between Psychological Environment for E- raining and risk mitigation", *The TQM Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Valickas, A., Raišienė, A. G., & Arimavičiūtė, M. (2017). Leadership competences for the excellence of municipalities' strategic management. *Journal of International Studies*, no4, 131-142.
- Wiradendi Wolor, C., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of e-training, e-leadership, and work life balance on employee performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10).
- Wiradendi Wolor, C., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of e-training, e-leadership, and work life balance on employee performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10).

