

# دور التدريب عن بُعد في تحسين الأداء الوظيفي

أُسامَة عَارِف سَعِيد

باحث وأكاديمي في إدارة الأعمال- وزارة الداخلية- دولة قطر  
ousamasaeed@yahoo.com

---

2022/8/4 قبول البحث:

2022/7/25 مراجعة البحث:

2022/6/22 استلام البحث:

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.5.2>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



## دور التدريب عن بُعد في تحسين الأداء الوظيفي

أسامي عارف سعيد

باحث وأكاديمي في إدارة الأعمال-وزارة الداخلية-دولة قطر  
ousamasaeed@yahoo.com

استلام البحث: 2022/6/22 | مراجعة البحث: 2022/7/25 | قبول البحث: 2022/8/4 | DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.5.2>

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التدريب عن بُعد على تحسين الأداء الوظيفي. انتهت الدراسة إلى إبراز أهمية التدريب عن بُعد في تعزيز جودة التدريب وتخفيض تكاليفه، وتحسين الأداء الوظيفي، وقدرته على نقل المعارف والمهارات إلى بيئه العمل ضمن سياق التكيف مع واقع الأعمال الجديد، وكحل لتجاوز قيود الحالات والأزمات الطارئة. كما بينت النتائج تأثير الثقافة والبنية التنظيمية بشكل واضح على عملية النقل الإيجابي للمهارات المكتسبة إلى بيئه العمل. وبالمقابل، فإنه وعلى الرغم من المزايا المتعددة للتدريب عن بُعد، إلا أنه لا يزال يُنظر إليه على أنه أقل أهمية من التدريب الاعتيادي. ولا تزال بنية المحتوى التدريبي الإلكتروني تخضع لاجهادات فردية ولم تصل بعد إلى المستوى المرجو خاصة في المنطقة العربية. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات التي من بينها الدعوة إلى تعزيز ثقافة التدريب عن بُعد، من خلال جعل التعلم المستمر جزءاً أساسياً من ثقافة العمل.

الكلمات المفتاحية: التدريب عن بُعد؛ البنية التحتية للتدريب عن بُعد؛ نقل التدريب؛ شروط النقل؛ كفاءة الموظف؛ فاعلية الموظف؛ أداء الموظف.

### 1. المقدمة:

يعد تدريب الموارد البشرية في المنظمة أمراً ضرورياً، فهو يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين و يجعلهم أكثر وعيًا بالإجراءات والممارسات الازمة للمهام الأساسية وفهم واجباتهم الوظيفية، بما يقود إلى ثقة الموظف في نفسه، تلك الثقة التي تشكل دافعًا أساسياً للتميز في الأداء وجودة مخرجات العمل والبحث والسعى لإيجاد أفكار مبتكرة تساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

وتبين أهمية التدريب في تنمية معارف الموظفين، وتعزيز مهاراتهم على أداء أعمالهم وتعديل اتجاهاتهم، وتطوير سلوكياتهم في العمل، وتعاملهم مع المنظمة، والرؤساء والزملاء والمقرؤسين والعملاء، فهو أحد أهم الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وترشيد الأنماط والعادات السلوكية، وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للموظفين. ولا تقتصر أهمية التدريب على تطوير قدرات الموظفين وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تنمية المنظمة وتطوير كفاءتها وفاعليتها الكلية عن طريق تطوير موظفها وكافة اقسامها.

ومع التطور التقني والمنافسة الشديدة أصبح من الضروري استمرار عملية تدريب الموظفين والعمال على كل المستجدات المتعلقة بالعمل داخل المنظمة؛ وذلك من خلال استخدام وسائل وأساليب التدريب كافة والتي من بينها التدريب عن بعد عبر استخدام تقنية المعلومات والاتصالات التي أحدثت نقلة نوعية في طرق اكتساب المعارف والمهارات واستراتيجيات تنفيذها، وبات بإمكان أي شخص في أي مكان الحصول على المعرفة والعلوم الجديدة عبر هذا النوع من التدريب؛ الذي تعود أهميته إلى سهولة الدخول إلى شبكة الإنترن特، وسرعة الوصول إلى المعلومات، واستخدامه الأجهزة الشخصية كالهاتف والحاسوب، واستخدام التقنيات المتطورة.

وعلى الرغم من تضاعف الأهمية الواقعية التي يحتلها التدريب عن بُعد في جميع المنظمات في الوقت الحالي إلا أن المساهمات الأدبية المنشورة في الدول العربية في هذا المجال لا تزال قليلة في حدود علم الباحث. لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذا الموضوع البالغ الأهمية.

**1.1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:**

أثرتجائحة كورونا (كوفيد-19) سلباً على التدريب، إذ عانت المؤسسات التدريبية من الإغلاق الكامل في النصف الأول من عام 2020، نتيجة قيود التباعد الاجتماعي والحجر الصحي الإلزامي، وهنا ظهرت الحاجة إلى اتباع طرق بديلة وفعالة لاستمرار العملية التدريبية، فلجأت المؤسسات إلى التدريب عن بعد القائم على تقنية المعلومات والإنترنت للاستمرار في رفع الكفاءة والفعالية لموظفيها، وبذلك أصبح التدريب عن بعد خياراً استراتيجياً وواقعياً، وعليه يمكن تحديد مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

هل أدى التدريب عن بعد دوراً أساسياً في رفع كفاءة وفعالية الموظفين؟

ويترافق مع هذا السؤال، التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما تأثير خصائص المتدرب على كفاءة وفعالية الموظفين؟
- ما تأثير تصميم التدريب على كفاءة وفعالية الموظفين؟
- ما تأثير بيئة العمل على كفاءة وفعالية الموظفين؟

**1.2. أهمية الدراسة:**

تكمّن أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- قلة الدراسات والبحوث العربية والمحلية التي تناولت دراسة دور التدريب عن بعد في تعزيز كفاءة وفعالية الموظفين أثناء الأزمات، في حدود علم الباحث.

- الاتجاه المتزايد للقطاعين العام والخاص لتبني أسلوب التدريب عن بعد.
- تركيزه على أهمية تطوير مهارات المدربين الرقميين في مجال التدريب عن بعد.
- وضع مجموعة من النتائج والتوصيات الازمة لإنجاح أسلوب التدريب عن بعد.
- إيجاد الحلول لمواجهة الصعوبات التي تواجه نظام التدريب عن بعد.

**1.3. أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الغايات التالية:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين مدخلات التدريب عن بعد وأداء الموظفين.
- تقديم إطار نظري عن أسلوب التدريب عن بعد.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تمثل إطاراً استرشادياً عند تبني أسلوب تدريب عن بعد.

**1.4. منهج الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد بحث استكشافي مكتبي يعتمد على رؤى مستمدّة من مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية المتاحة (كتب وباحثات عربية وأجنبية، وشبكة الإنترت) المتعلقة بالموضوع. وبناءً على هذه المراجعة، تم بناء نموذج يعتمد على فكرة أن نقل المهارات المكتسبة إلى مكان العمل يعتمد على مدخلات التدريب المتمثّلة في: خصائص المتدرب، وتصميم التدريب، وبيئة العمل. وهذه العناصر مقتبسة من نموذج (Baldwin and Ford, 1988).

أما بالنسبة لأبعاد الأداء الوظيفي، استخدم الباحث الكفاءة والفعالية والسرعة، وهي مقتبسة من نموذج (Kuruppu, Kavirathne and Karunarathna, 2021).

كما اعتمد الباحث على المناهج التالية:

- المنهج الاستقرائي: لتوظيف الملاحظات المقصودة، كون الباحث يعمل في مجال التعليم والتدريب الاعتيادي والتدريب عن بعد منذ 2007 وحتى الآن.
- المنهج التحليلي: اعتمد الباحث لعرض الدراسات العلمية وشرحها للتوصّل إلى النتائج.
- المنهج التاريخي: تتبع الباحث من خلاله مراحل تطور تقنيات الاتصال والتدريب عن بعد.

### المبحث الأول: التدريب الاعتيادي والتدريب عن بعد (إطار مفاهيمي)

يسعى التدريب، اعتيادي أو عن بعد، إلى تحسين المهارات الوظيفية وزيادة المعرفة، وتطوير أداء المهام المحددة بشكل أفضل. وتشير الكثير من الدراسات: (Kuruppu, Kavirathne & Karunarathna, 2021, Ben Amara & Larbi, 2013, Fan, Krampah, Blessing & Odoro, 2020) إلى أن التدريب هو استثمار يسهم في زيادة إنتاجية الموظفين، وأنه عملية منهجية تُقدم التعلم للموظفين، وأداة لتعديل السلوك وإجراء تغيير دائم في المهارات، والمعرفة والمواقف، وتحسين الأداء الوظيفي وتحسين جودة الحياة العملية والتنظيمية للموظفين، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي، ويقوى القدرة التنافسية للمؤسسات ويعزز فرص بقائها.

يتشابه التدريب عن بعد مع التدريب الاعتيادي من حيث الأهداف والمدخلات التدريبية، وتحسين الأداء والرضا الوظيفي، وخلق قوة عاملة أكثر إنتاجية وأكثر تنافسية، ويختلف في التكنولوجيا المستخدمة وشبكة الإنترنت، وبعض الأساليب التدريبية، والتباين بين المدرب والمتدرب، ويمكن للموظف المشارك في البرامج التدريبية عن بعد في أي زمان ومن أي مكان (Bou Kamal, Al Aghbari & Atteia, 2016). ينبع التدريب عن بعد من خلال دمج تقنيات الاتصال الحديثة بالتعلم، حيث يعتمد على الانترنت والحواسيب والهواتف الجوال، والوسائط المتعددة؛ من صوت وصورة ومكتبات إلكترونية، والتي من خلالها يتم إيصال التعلم للمتدربين بأقل جهد وأكثر كفاءة وجودة، وبأسلوب تفاعلي جديد قادر على تقديم المعرفة والمهارات التدريبية والأنشطة الإلكترونية، والتغذية الراجعة الفورية (مصطفى، 2017).

### المبحث الثاني: تطور التدريب عن بعد بالتزامن مع تطور تقنيات المعلومات

شهدت مجالات تقنية المعلومات والاتصالات تطورات هائلة أحدثت نقلة نوعية في اكتساب المعرفة والمهارات وانعكس هذا التطور على التدريب عن بعد ووسائله وأنواعه، وفيما يلي بيان ذلك:

- التدريب عن بعد المعتمد على وسائل الاعلام المسموعة والمرئية: مع بداية انتشار الإذاعات كهيئة الإذاعة البريطانية في عام 1938 تم توظيفها في التدريب على تعلم اللغة الإنجليزية، وبعد الحرب العالمية الثانية انتشرت المحطات التلفزيونية، والسينما، والفيديو، والتسجيلات الصوتية، وهكذا بدأ التعليم والتدريب عن بعد بالظهور (بي بي سي عربية، 2021).
- التدريب عن بعد المعتمد على الحاسوب: في 1980 بدأ الحاسوب بالانتشار تجاريًا، واستمر كأداة لتحقيق الأهداف التدريبية في رفع مستوى تأهيل المستهدفين وتزويدهم بقاعدة علمية من خلال عمليات البحث في قاعدة البيانات، ومساعدة المدربين في القيام بجزء من مهامهم، وتحفيز عملية التعلم وتحويلها من التقليد إلى إكساب المهارات (Atanasoff, 1995).
- التدريب عن بعد المعتمد على شبكة الانترنت: بدأ الانتشار الجماهيري للإنترنت في 1991، ومعه، بدأت تتطور تقنيات نظم المعلومات والاتصالات، وظهرت أدوات حديثة في طرق اكتساب المعرفة والمهارات، وفي وسائل نقلها، وفي جميع العمليات التعليمية الإلكترونية، وتم توظيف تقنيات الاتصال في تطوير ونشر أسلوب التدريب عن بعد (الدهشان، 2019)<sup>1</sup>. وفي عام 2020 جاءت جائحة كورونا لتعطيه دفعة قوية إلى الأمام، واكتبت التقنيات الرقمية متطلبات جائحة كورونا، وساعدت في تعزيز دور المدرب في توصيل المعرفة، وحولته إلى شريك في صناعة المحتوى الرقمي. ولتأمين متطلبات الواقع الجديد تحولت المؤسسات نحو التدريب عن بعد، معتمدة على برامج، مثل: Google Classroom, Zoom, Microsoft Teams.
- التدريب عن بعد عند الطلب: هو منهج يمنح الموظفين المعلومات التي يحتاجونها بشدة عندما يحتاجون إليها بالضبط، وذلك من خلال مادة تدريبية قصيرة مدتها لا تزيد عن دقيقتين، معدة بشكل احترافي لشرح إجراء محدد. وبذلك تم الانتقال من مرحلة التدريب عند الضرورة، الذي يقوم على الجداول الزمنية وتوازن الموارد، إلى مرحلة التدريب عند الطلب، القائم على الوصول المعلومات المطلوبة في أي وقت، من خلال الانترنت والأجهزة الذكية.

### المبحث الثالث: مميزات التدريب عن بعد

يُعد التدريب عن بعد من أسرع الطرق وأكثرها عصرية للحصول على الخبرات المطلوبة، وأصبح اليوم من أساسيات عملية التعلم لما يتمتع به من مزايا يمكن إجمالها فيما يلي:

- **تجاوز القيود وتوسيع الخيارات التدريبية**  
 جاء التدريب عن بعد ليكون ضمن سياق انتشار فيروس كورونا كحل لتجاوز القيود ومنح المؤسسات المرونة المناسبة في تدريب موظفها، والتحرر من قيود المكان والزمان، وهذا سمح بإمكانية تعليم التدريب، وتلبية حاجات الموظفين. توسيع الخيارات أمام المدربين والمتدربين والمؤسسات، وتمكنت

<sup>1</sup> يرتبط التدريب عن بعد بالتعلم عن بعد، ولا يوجد فرق كبير بينهما. كلاهما يحتاج لنفس المتطلبات الأساسية من أنظمة وتقنيات، ويمكن الاختلاف الجوهري بينما في أن التعليم عن بعد يطبق على الطلاب في المدارس والجامعات، بينما يطبق التدريب عن بعد على الموظفين وينفذ من جهات متخصصة في التدريب.

المؤسسات من دمج برامج التدريب بسهولة في جدول أعمال موظفيها اليومي. دون الحاجة للغياب، إذ يمكن منحهم فترة توقف مؤقتة أثناء العمل من أجل التدريب.

- **تحقيق التوازن بين العمل والحياة للمدربين والموظفيين**

وفر التدريب عن بعد ضياع وقت المدربين والموظفيين في الانتقال من وإلى مراكز التدريب. وساعدهم على التوفيق بين حياتهم المهنية والعائلية، لأنه ربط العمل والحياة الأسرية مع التدريب، وكان لذلك تأثيراً إيجابياً على مستوى الرضا الوظيفي (Bou Kamal, Al Aghbari & Atteia, 2016).

- **تحسين الجودة وانخفاض التكلفة**

يوفر التدريب عن بعد قدرًا كبيرًا من التكاليف (Thurasamy, Hazlina & Tan Say, 2012)، ويحقق أهداف المؤسسة (بلجاج وبوغازي، 2018)، لأنه يُعنى عن تكاليف إيفاد الموظفين للتدريب في الخارج، ولا يتطلب تجهيزات، مثل: النسخ المضورة، والقرطاسية، والتغذية، وغيرها، ويحقق وفورات الجم عن تدريب عدد كبير من المدربين في ذات الوقت. لأن التكاليف الثابتة تتوزع على عدد أكبر من المدربين، وهذا يمكن تحقيق توفير ذي قيمة (البيطار والسكيف، 2003). وبالتالي، يمكن أن تسير الجودة وتحفيض التكلفة جنباً إلى جنب، من خلال تقديم تدريب بمستوى متقدم، وباستثمار منخفض.

- **تحسين السمعة المؤسسية**

تعتبر التقنية مرادفاً للحداثة، وتسعى المؤسسات إلى الاستخدام تقنية رقمية متقدمة في التدريب لتعزيز سمعتها، داخلياً وخارجياً، ولنيل تقدير موظفيها، ولأثرها الإيجابي في زيادة دافعيتهم للتعلم ونقل التدريب (Rahman, 2020).

- **مواكبة التحديات المتكررة**

ألزم تسارع تطور تقنيات الاتصال جهات التدريب على مواكبة المستجدات، وتقديم برامج تدريب عن بعد تتسق مع الحداثة والجودة (الدهشان، 2019).

- **تحسين تجربة المدرب والمتدرب**

يرى كل من (صالح، 2018، العيسى والعمران، 2021) أن التدريب عن بعد يسهم في تحسين تجربة المدرب والمتدرب وذلك من خلال:

1. إتاحة إمكانية التوسيع في نشر أعمال المدرب دوليًّا، وبتكلفة منخفضة.
2. سهولة وسرعة التعديل والتغيير في المحتويات التدريبية.
3. تنمية توجه المدربين لتعلم تقنيات التدريب عن بعد، وزيادة دافعيتهم للإنجاز.
4. المرونة في التعامل والوصول إلى المحتوى التدريسي وفي أي وقت، ومن أي مكان.
5. تسهيل وتسريع التفاعل والتواصل بين المدرب والمتدرب.
6. يعزز مهارة المتدرب على استخدام الحاسوب والتقنيات المتطورة مما يساعده في العمل.
7. تنمية اتجاهات المدربين الإيجابية وزيادة دافعيتهم للتعلم.

#### المبحث الرابع: نقل التدريب

يُقصد بنقل التدريب التطبيق الفعال والتعدين للمعرفة والمهارات الجديدة المكتسبة من التدريب عن بعد في العمل، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تغيير طريقة تأدية العمل (العيسى والعمران، 2021).

يوجد توافق واسع في الآراء على أهمية نقل التدريب، ولكن يوجد اختلاف حول تحقيق عملية النقل أو أفضل السُّبل لتحقيقها. ويرى العديد من الباحثين (McManus & Rossett, 2006, Rossett & Marino, 2005, Wang & Wentling, 2001) أن التدريب عبر الإنترنت أدى إلى تحسين عملية نقل التدريب. وأن دافع التعلم ودافع النقل يؤثر على نتائج التدريب، وأن كلاهما يعبر كمؤشر على مهارة النقل ولهمما تأثير على مقدار نقل المهارات إلى بيئة العمل، وأن الدافع للتعلم يؤثر على دافع المدربين للأداء في بيئة التدريب، وقد يمتد تأثيره إلى نقل المهارات إلى بيئة العمل، وأن الأثر الإيجابي للتدريب عن بعد يدوم لفترة أطول مقارنة بالتدريب الاعتيادي كونه يعزز التعلم مدى الحياة.

#### المبحث الخامس: مدخلات التدريب الالزامية لعملية نقل التدريب

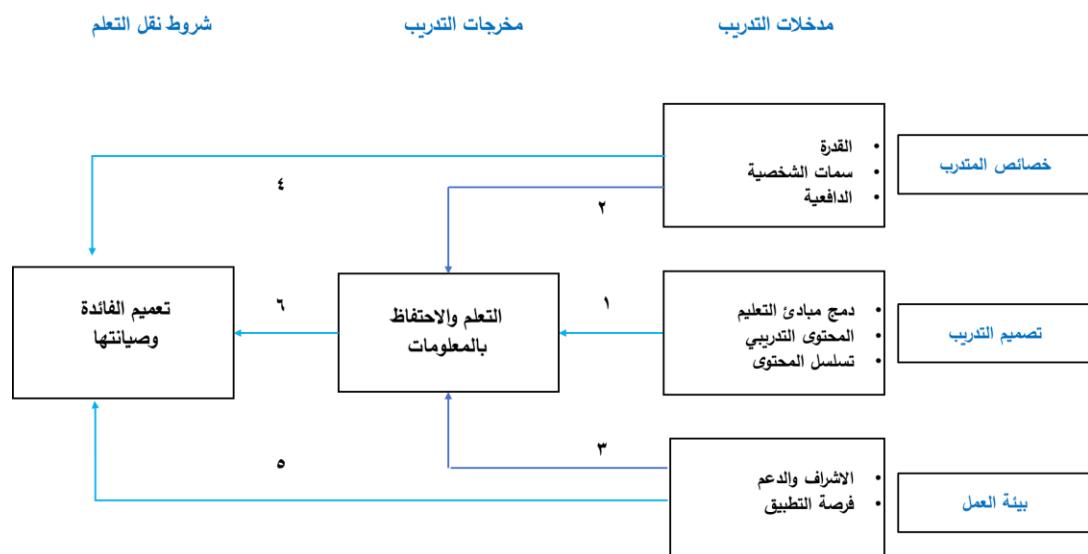
اعتمد الباحث على نموذج (Baldwin & Ford, 1988) الذي يوضح أن عملية نقل المهارات والمعارف إلى بيئة العمل تعتمد على مدخلات التدريب الثلاثة، وهي:

- **خصائص المتدرب:** يرى كل من (Baldwin & Ford, 1988, Noe, 1986, Noe & Schmitt, 1986)، بأن الخصائص الرئيسية للمتدرب الازمة لنقل التدريب هي:
  1. القدرة على التعلم: وتعني امتلاك المتدرب قدرة ذهنية تعينه على فهم المبادئ الأساسية؛ القدرة على التفكير وإصدار الأحكام، والقدرة على بدء المهام فعلياً أو حتى مواصلتها. وهذه القدرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الجيد أثناء البرنامج التدريجي (Elnaga & Imran, 2013).
  2. دافعية التعلم: وتعني القوة الداخلية التي تثير السلوك على بذل الجهد للحصول على المعلومات وتنميها لتحقيق هدف معين. يختلف تكيف الموظفين مع التدريب عبر الإنترنط، كما تختلف أنماط التعلم الفردية ودافع التعلم في التدريبات عبر الإنترنط لتعزيز عملية النقل (Fan, Krampah, Blessing & Oduro, 2020). تؤثر وجود دافعية التعلم لدى المتدرب تأثيراً إيجابياً على عملية نقل التدريب إلى العمل. وعندما يكون لدى المتدرب تقدير كبير لقيمة التعلم، تزداد لديه دافعية التعلم. وتنخفض عندما لا ينوي استخدام المهارات المكتسبة في العمل (Holton & Baldwin, 2000).
  3. الإيمان بتحسين الأداء: بمعنى أن يعتقد المتدرب بأن لديه القدرة على التعلم، وأن التعلم سيؤدي إلى تغيير إيجابي على أدائه، وأن تغيير أدائه سيحقق نتائج أفضل. ويشير (Leimbach, 2021) إلى أن الجاهزية النفسية والعاطفية للمتدرب قبل المشاركة في النشاط التدريجي يمكن أن تزيد من فعالية نقل التعلم بنسبة تصل إلى 70%.
- **تصميم التدريب:** يؤثر تصميم التدريب في تعظيم عملية نقل التدريب، إذا تم اعداده بناءً على تحليل احتياجات الوظيفة، وعلى المزج بين عدة أساليب تدريبية، وعندما يمكن تطبيق ما يتعلمه في العمل، وعندما يساعد في حل المشكلات بطريقة إبداعية (Martins, Zerbini & Medina, 2019). باختصار، يجب أن تكون المادة التدريبية قابلة للتطبيق في بيئه العمل. ويشمل تصميم التدريب على كل من:
  1. دمج مبادئ التعلم: ويعني تضمين المحتوى التدريجي معلومات واقعية، وعملية، وذات فائدة مباشرة، ويمكن تطبيقها فوراً في العمل.
  2. تسلسل المواد التدريبية: بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وترجمتها على شكل أهداف معرفية، ومهارات وسلوكية، نبدأ بصياغة المحتوى التدريجي، مع مراعاة الحداثة في المعلومات والتنظيم والعرض؛ مقسم ومرتب بطريقة واحدة، من المفهوم البسيط إلى المعلومة الأعلى، التي تتناسب مع مستوى المتدربين وتساعدهم على تحقيق الأهداف.
  3. ملاءمة محتوى التدريب للوظيفة: وتعني وجود ارتباط وثيق الصلة بين محتوى التدريب والمهام التي يقوم بها الموظف وتوقعاته من التدريب. وكلما كان الارتباط أوضح، كلما تم دمج المهارات المكتسبة في العمل، وزاد نقل التدريب إلى العمل. ويكون التدريب عبر الإنترنط بنفس فعالية التدريب وجهاً لوجه عند وجود تكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية في المحتوى، وملائمة لاحتياجات العمل، وهذا يحتاج خبرة وتمرس في المجال (MSCF, 2017).
- **تنظيم التدريب:** ويعني تنظيم وتنفيذ التدريب عن بعد، تحديد الإطار العام للبرنامج، والمكان والمدة الزمنية المناسبة، والدعم الإداري والفنى، وتوفير المدرب الخبر في المجال، وهذه العناصر لها تأثير على رد فعل المتدربين. توصلت دراسة (Thurasamy, Hazlina & Tan, 2012) إلى ضرورة التركيز على تبسيط خطوات التدريب وتقديم تعليمات واضحة وانشاء واجهة نظام تدريب إلكتروني تتسم بالجاذبية والتفاعلية وسهولة الفهم، وتقديم الدعم الفنى والإداري، والعمل على تحقيق رضا المتدربين. وأشارت دراسة (Khlyfeh, 2021) إلى وجود علاقة إيجابية بين أساليب التدريب عن بعد وبين كل من تكاليف العملية التدريبية، واختيار الزمان والمكان المناسب للتدريب، وجودة التدريب. كما توصلت الدراسة إلى أهمية تطوير آليات التواصل المستمر مع المتدربين بعد انتهاء التدريب؛ بما يدعم تبادل الخبرات بين أطراف العملية التدريبية، وإلى دعم مشاركة خبراء التدريب المتخصصين في إعداد وصياغة الإستراتيجيات النوعية الخاصة بأساليب التدريب عن بعد.
- **بيئة العمل:** وتعني ظروف العمل المحيطة بالموظفي. وتتضمن جانبيين: الجانب التنظيمي ويتجسد في المكان والموارد المادية المتوفرة والأنظمة في مكان العمل، والجانب الاجتماعي المتمثل في طبيعة العلاقات الإدارية، ودعم الإدارة، والمشرفين، والزملاء. ويشير (Martins, Zerbini & Medina, 2019) إلى وجود علاقة إيجابية بين شروط نقل التدريب عن بعد وبينه العمل المتمثل في دعم الإدارة العليا والمشرفون ودعم الزملاء والمشرفين والثقافة التنظيمية. يعتبر دعم الإدارة العليا من بين العوامل المؤثرة على نجاح التدريب عبر الإنترنط (Fan, Krampah, Blessing & Oduro, 2020). وكلما زاد تدريب المدربين على كيفية دعم المهارات التي يتعلمواها موظفوهم، زاد نقل هذه المهارات واستدامتها في العمل لفترة طويلة (Switzer, Nagy & Mullin, 2005). ويتوقف الموظف عن نقل المهارات المكتسبة عندما تكون بيئه العمل غير داعمة. فوضع موظف جيد في مواجهة بيئه تنظيمية سيئة ستغزو هذه البيئة على الموظف في كل مرة (Robinson, D. G. & Robinson, J. C, 1995). ويساعد دعم المشرفين المباشرين للمتدربين في تطوير الكفاءة الذاتية للموظف، كما يُعد هذا الدعم قبل التدريب حافزاً على الحضور الفعال والتعلم من التدريب (Giran, Amin & Bahyah, 2014). وعندما يعتقد الموظفون بأن مشرفهم سيعدم نقل التدريب، يميلون إلى الاعتقاد بأن التدريب سيكون له فائدة وظيفية. كما يؤثر المشرف على موقف المتدربين تجاه محتوى التدريب، وعلى قدرتهم على تطبيق المهارات المكتسبة في العمل. ويحدث الحد الأقصى للنقل، عند وجود شراكة قوية بين الموظف المتدرب والمشرف الداعم في العمل والمدرب المعزز، وبين المشرف لن يتم النقل (Phillips, 1996). ومن

أجل ضمان مشاركة المشرف بفعالية في عملية النقل، ينبغي أن يشارك في العملية التدريبية، سواء على مستوى وضع الأهداف أو اختيار المدرب أو حتى يمكن أن يكون كمدرب. وبالتالي، كلما كان المناخ التنظيمي داعم أكثر كلما كان نقل المعرفة والمهارات المكتسبة أكثر فعاليةً وأكثر استمراريةً.

### المبحث السادس: شروط نقل التدريب

في أي مؤسسة، قد يجد من المنطقي أن يتمكن المتدربون من نقل المهارات المكتسبة حديثاً بسهولة من قاعة التدريب لبيئة العمل. لكن معرفة المبادئ والتكتيكات المختلفة هو جانب مهم في عملية النقل وتطبيقاتها فعلياً يشكل الجانب الأصعب (Clark & Voogel, 1985). بالفعل، تهدف جميع البرامج التدريبية، سواء كانت عن بعد أو تقليدية، إلى نقل المهارات إلى بيئات العمل، ولكن في الحقيقة القليل من البرامج التي تستطيع تحقيق ذلك فعلاً. لا يمكن تحقيق النقل بسهولة، حتى بعد برنامج تدريب مكثف، يفشل التدريب في كثير من الأحيان في أن يؤدي ثماره على مستوى تغيير السلوك (Broad & Newstrom, 1992). يميل المتدربون إلى العودة إلى العمل والقيام بعملهم بالطريقة التي كانوا يفعلونها في معظم الأحيان (Wexley & Latham, 1991). ويحدث فشل النقل لأن المهارات والمعرفة لا تنتقل تلقائياً على شكل أداء وظيفي أفضل. لأن تعلم المتدربين لكيفية القيام بمهمة ما بطريقة معينة لا يعني بالضرورة أنهم سيفعلون ذلك بهذه الطريقة الجديدة (Clark, 1986). وانتهت دراسات كل من (Clark & Voogel, 1985, Milheim, 1994) إلى أن المهارات الجديدة المكتسبة لا تنتقل تلقائياً إلى بيئات العمل وتعكس نفسها على شكل تغيير في الأداء. وتحویل ما تعلموه في برنامج التدريب لتحسين الأداء الوظيفي، يجب أن يتذربوا على كيفية نقلها لبيئة العمل، وأن يكونواقادرين على إجراء تعميم المهارات المكتسبة على المواقف الجديدة المختلفة تماماً عما تذربوا عليه. وبين (Milheim, 1994) بأن نقل التدريب لن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي إذا لم تكن البرامج التدريبية تستهدف المهارات اللازمة لبيئة العمل. ولا تستفيد المؤسسة من زيادة معرفة أو مهارات الموظف إذا لم يستطع وضعها موضع التنفيذ بمجرد الانتهاء من التدريب. وتختصر عملية نقل التعلم إلى تأثير تجربة التعلم السابق على التعلم الحالي، وكيف تم تطبيق التعلم السابق، وكيف تم تكييفه مع مواقف مشابهة أو جديدة، أو أداء مهمة جديدة بناءً على ما تم تعلمه في مهمة سابقة. وقد تتأثر نظرتهم إلى دورة تدريبية حالية من خلال تجربتهم السابقة مع دورات مماثلة والتوقعات أو المواقف المكتسبة لديهم. من الصعب التفكير في أن أي تعلم حالي لا يتتأثر بالتعلم السابق. وذكر بلادون وفورد أن عملية نقل التدريب إلى مكان العمل، تتطلب شرطين، هما: تعميم المعلومات والمهارات المستفادة في التدريب على مستوى الوظيفة، والاحتفاظ بما تم تعلمه على مدى فترة من الزمن. وتتجلى عملية التعميم من خلال تطبيق ما تعلموه على مواقف العمل المشابهة، أو على مواقف مختلفة عن تلك التي تم تدريسيهم عليها. لذا، تتوقف فعالية البرنامج التدريسي عن بعد ونجاح عملية النقل على القدرة على تطبيق ما تم اكتسابه في حل المشكلات المستجدة. ويلخص الشكل التالي عملية نقل التدريب إلى مكان العمل:



الشكل (1): عملية نقل التدريب

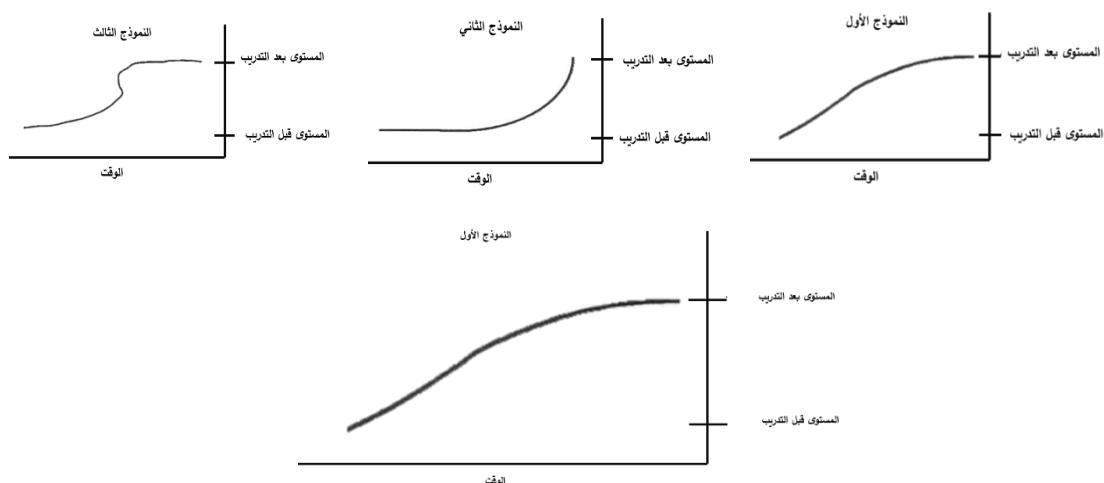
المصدر: Baldwin & Ford, 1988

يوضح نموذج (Baldwin & Ford, 1988) بأن مخرجات التدريب تمثل في التعلم الفعلي الذي حدث أثناء التدريب، بالإضافة إلى الاحتفاظ بهذا التعلم بعد انتهاء البرنامج التدريسي، ويضيف بأن مدخلات التدريب ومخرجاته لهما تأثير مباشر وغير مباشر على شروط نقل التدريب، والروابط الستة الموضحة في الشكل (1) مهمة لفهم عملية نقل التدريب:

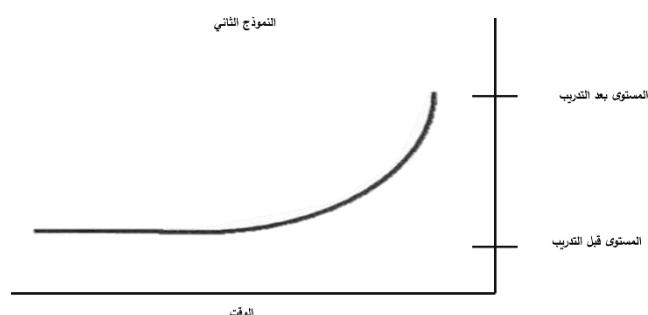
- (1 و 2 و 3) مدخلات التدريب الثلاثة: خصائص المتدرب وتصميم التدريب وخصائص بيئات العمل لها تأثيرات مباشرة على نتائج التدريب (التعلم والاستبقاء). كما توضح أنه قد لا يتم الحفاظ على المهارات المكتسبة جيداً في الوظيفة بسبب نقص الإشراف أو دعم الزملاء.

- (5 و 4) خصائص المتدرب وخصائص بيته العمل لها تأثيرات مباشرة على نقل التدريب، بغض النظر عن التعلم الأولي أثناء البرنامج التدريسي أو الاحتفاظ بما تم تعلمه.
- (6) مخرجات التدريب الخاصة بالتعلم الفعلي الذي حدث أثناء التدريب والاحتفاظ بالمعلومات بعد انتهاء التدريب لها تأثير مباشر على شروط نقل التدريب.

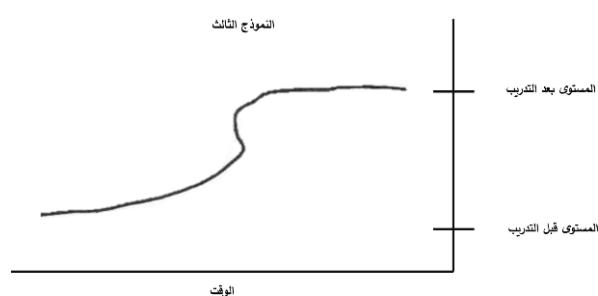
أما الشرط الثاني المتمثل في صيانة المهارات المكتسبة فهو يعني الوقت الذي يستمر فيه الموظف باستخدام المهارات المكتسبة في الوظيفة بعد انتهاء البرنامج التدريسي. قد يكون التراجع في استخدام المهارات المكتسبة في الوظيفة نتيجة تناقص المهارة بمرور الوقت، أو لأنخفاض الدافع لاستخدام المهارات بسبب القيود في بيته العمل. يرى (Baldwin & Ford, 1988) أن هناك خمس حالات لصيانة المهارات المكتسبة التي توضح مستويات الأداء الوظيفي بعد التدريب. في النماذج: الأول والثانية، الموضحة أدناه، يكون مستوى أداء الموظف ما بعد التدريب نتيجة المهارات المكتسبة أعلى بكثير مما كان عليه قبل التدريب.



يوضح النموذج الأول تناقصاً بطيئاً في استخدام المهارة المكتسبة بمرور الوقت نحو خط الأساس المساوي مستوى قبل التدريب. وهذا، يعني نجاح عملية نقل المهارات والحفظ عليها بمرور الوقت، ولكن الموظف بحاجة إلى جلسات تدريبية تعزيزية بعد فترة للعودة إلى المستوى الذي كان عليه بعد التدريب.

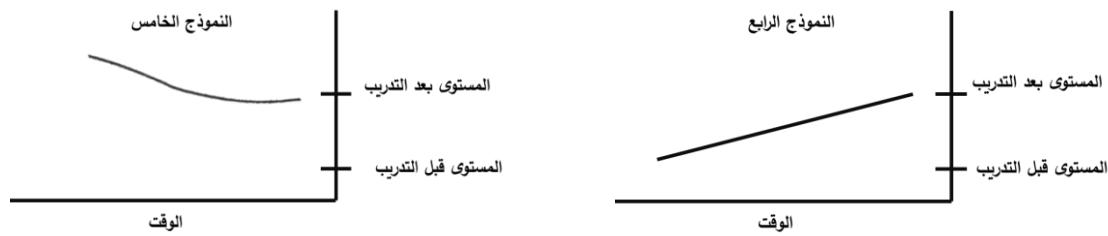


يشير النموذج الثاني إلى فشل عملية النقل بعد التدريب، حيث يتراجع الأداء تراجعاً سريعاً فور العودة إلى موقع العمل. وفي هذا النوع أظهر المتدرب مستويات مهارة بعد التدريب، ولكن على الفور يعود إلى تطبيق الأساليب القديمة التي كان تعود عليها في الوظيفة.



يوضح النموذج الثالث محاولة الموظف نقل المهارات بعد التدريب، ولكن بعد فترة معينة يتراجع تطبيق المهارة بشكل حاد، ويرأى (Baldwin & Ford, 1988) إن فشل النقل هو نتيجة عدم نجاح الموظف في تطبيق المهارة، أو نقص في الدعم الإداري لتطبيق المهارة، أو مزيج من الاثنين.

في النموذجين: الرابع والخامس، الموضحين أدناه، تكون مستويات أداء الموظف ما بعد التدريب نتيجة المهارات المكتسبة أعلى قليلاً مما كان عليه قبل التدريب.



يظهر النموذج الرابع تراجع مستوى النقل، بعد التدريب، مع مرور الوقت، حيث توجد فرصة محدودة أمام الموظف لنقل المهارات المكتسبة إلى العمل. يوضح النموذج الخامس مستويات المهارة التي تبدأ في الارتفاع بمرور الوقت، وعزى (Baldwin & Ford, 1988) ذلك إلى أن نقل المهارات المكتسبة والاحتفاظ بها عبر الوقت يتأثر بمستوى الكفاءة الذاتية للموظف والدعم الإداري.

### المبحث السادس: الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الجهد الذي يبذلها الموظف أثناء تأدية عمله، بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة، ويقيس إذا ما كان يؤدي وظيفته بشكل جيد أم لا. ويتضمن الأداء جانبي: الجانب السلوكى وجانبي نتيجة الأداء، ويشير الجانب السلوكى إلى ما يفعله الموظف أثناء العمل. ويشمل الأداء على الأفعال المرتبطة مباشرة بالمهام، فهو يصف السلوك العجيب الموجه نحو تحقيق هدف المؤسسة. وتشير نتيجة الأداء إلى مخرجات العمل المتحققـة كنتيجة لسلوك الموظف. وبالمقابل، لا يمكن النظر إلى العلاقة بين الجانب السلوكى والأداء على أنها كاملة وموجبة، فعلى سبيل المثال: قد يقدم المدرب برنامج تدريـي ممتاز ويطبق جميع متطلبات التعلم (الجانب السلوكى)، ومع ذلك قد لا يتزور المتدربـين بالمعرفة والمهارة (جانب النتيجة) بسبب افتقارهم للرغبة أو للقدرة على التعلم. وأبرزت دراسات هوثورن وغيرها من الأبحاث، أن الموظفـون الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم يكونـون أداؤـهم الوظيفـي أعلى مقارنة بأولئـك المحبـطـين (Wright, Cropanzano & Bonett, 2007). ويشعر الموظـف بالرضا عندما يشعرـ بأنه مؤـهـل لتأـدية وظـيفـته، والـذـي يتحققـ من خـلـال التـدـريـب الفـعـالـ. يـسـهمـ الـاعـتـارـاف بـدورـ التـدـريـب، وـتمـكـنـ المـديـرـينـ التـنـفـيـذـيـنـ منـ خـلـقـ بـيـنـةـ عـمـلـ أـفـضـلـ فـيـ تـعـزـيزـ الدـافـعـيـةـ وكـذـلـكـ أـداءـ المـوظـفـينـ (Elnaga & Imran, 2013). والـمـؤـسـسـةـ الـتـيـ تـعـطـيـ قـيـمـةـ لـلـمـعـرـفـةـ فـيـ خـلـقـ المـيـزةـ التـنـافـسـيـةـ هـيـ تـلـكـ الـتـيـ تـبـنـيـ نـظـامـاـ يـقـومـ عـلـىـ التـدـريـبـ الـمـسـتـمـرـ، لـتـمـكـنـ الـمـوظـفـ مـنـ إـكـمـالـ الـمـهـمـ بـكـفـاءـةـ أـكـبـرـ. وـهـذـاـ يـعـتـبـرـ التـدـريـبـ عـنـصـرـ اـسـتـراتيجـيـاـ فـيـ إـدـارـةـ الـأـداءـ الوـظـيفـيـ (Bell, 2020).

### المبحث الثامن: أبعاد الأداء الوظيفي

ذكر (Kuruppu, Kavirathne & Karunarathna, 2021) أن الأداء الوظيفي يشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية: الكفاءة والفاعلية والسرعة، والتي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة:

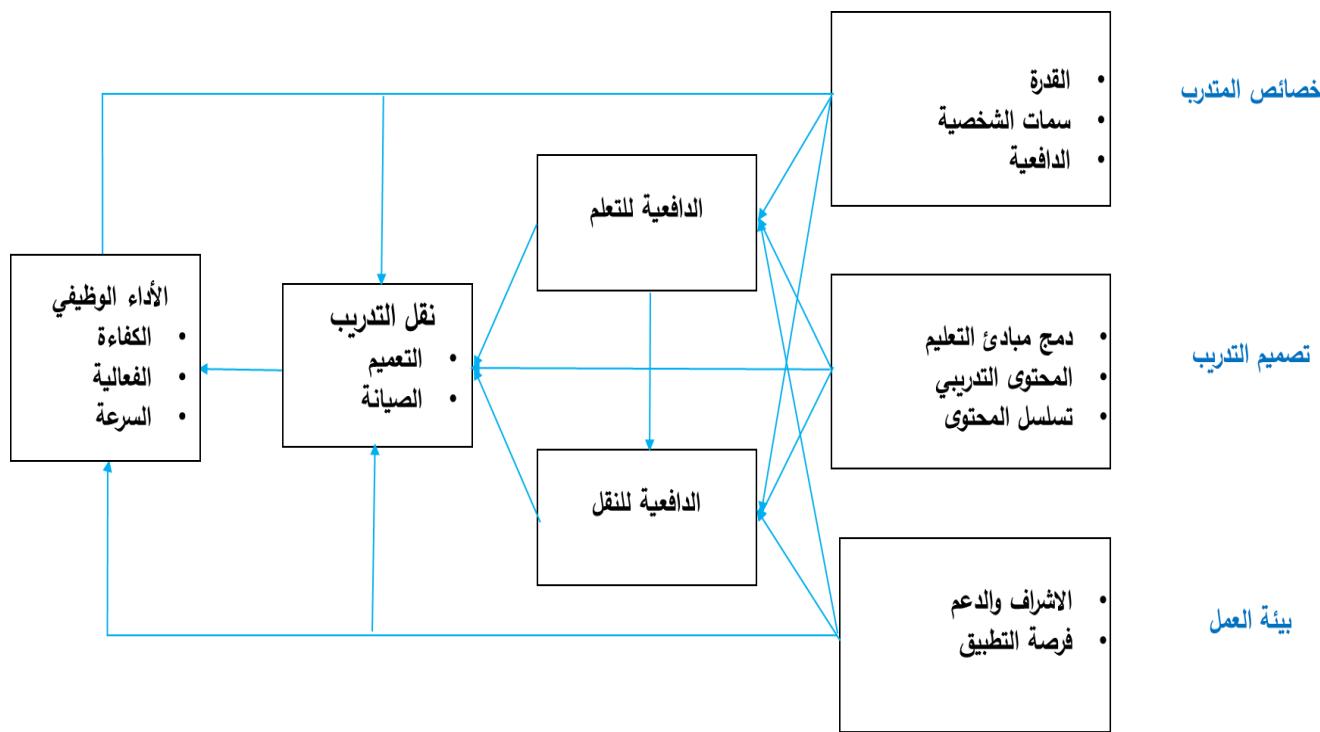
- **الكفاءة:** هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة، بالشكل الذي يستخدم فيه الموظف الموارد المتاحة لديه، مثل: المال، الوقت، المواد، التجهيزات، بشكل جيد، دون إهـارـ (dictionary.cambridge, 2021). ويمكن قياسـهاـ منـ خـلـالـ نـسـبـةـ ماـ تمـ إـنـتـاجـهـ أوـ تـنـفـيـذـهـ فـعـلـاـ بـمـاـ يـمـكـنـ يـتمـ تـحـقـيقـهـ باـسـتـهـالـكـ نفسـ المـوارـدـ.
- **الفاعلية:** هي أداء الأعمال الصحيحة، وتعلق بمستوى وجودة تحقيق الأهداف، حيث تـقـاسـ فـعـالـيـةـ المـوـظـفـ بـمـدـىـ تـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ، وـيـتـمـ تـحـدـيدـ الـفـعـالـيـةـ دـوـنـ الرـجـوعـ إـلـىـ التـكـالـيفـ.
- **السرعة:** وتعـنيـ السـرـعـةـ فـيـ اـنـجـازـ الـعـمـلـ الـمـطـلـوبـ فـيـ الـوقـتـ الـمـحـدـدـ، معـ الـمـحـافـظـةـ عـلـىـ الدـقـةـ وـالـجـوـدـةـ.

### المبحث التاسع: العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي

توصلت دراسات كثيرة، مثل: (Yang, 2011, Areiqat & Al-Doori, 2018, Martins, Zerbini & Medina, 2019, Martins, P. S. 2021, Azizi, 2021) (M. R. & al., 2021) (صالحي، قداش وشطيبة، 2020) (العيسي والعمـانـ، 2021) إلى وجود درجة ارتباط عالية بين التدريب عن بعد والأداء الوظيفي، وأنه لا يوجد فرق في اكتساب المعرفة والمهارات بين التدريب الاعتيادي والتدريب عن بعد، وأنه يؤثر إيجاباً على إنتاجية الموظف والأداء المؤسسي، ويساعد في حل العديد من المشاكل، فهو يجعل الموظفين أكثر كفاءة وفعالية. ويسـمـكـهـمـ تـشـكـيلـ سـلـوكـهـمـ الـمـرـتـبـتـ بالـوـظـيفـةـ وـتـسـهـيلـ مـشـارـكـهـمـ فـيـ نـجـاحـ الـمـؤـسـسـةـ، وـبـذـلـكـ تـحـصـلـ الـمـؤـسـسـةـ عـلـىـ عـائـدـ أـعـلـىـ بـسـبـبـ الـأـدـاءـ الـمـتـمـيـزـ لـمـوـظـفـهـ، وـالـمـؤـسـسـةـ الـتـيـ تـرـيدـ الـحـصـولـ عـلـىـ مـيـزةـ تـنـافـسـيـةـ تـزـيدـ مـنـ اـسـتـثـمـارـهـاـ فـيـ بـرـامـجـ التـدـريـبـ الـمـنـاسـبـةـ (Nda M. & Fard, 2013)، وكـمـاـ يـسـاعـدـ التـدـريـبـ عـنـ بـعـدـ ذـيـ الصـلـةـ فـيـ سـدـ الـفـجـوـةـ بـيـنـ الـمـعـيـارـ الـمـطـلـوبـ الـوـصـولـ إـلـيـ الـأـدـاءـ الـفـعـلـيـ، وـبـذـلـكـ يـعـتـبـرـ كـحـلـ وـكـطـرـيـقـةـ فـعـالـةـ لـتـحـسـينـ أـدـاءـ الـمـوـظـفـينـ. وبـالـمـقـابـلـ، قدـ تكونـ هـنـاكـ أـسـبـابـ مـخـلـفـةـ لـضـعـفـ أـدـاءـ الـمـوـظـفـينـ بـعـدـ

احتيازهم برنامج تدريب عن بعد، مثل: انخفاض دافعيتهم نحو العمل، أو عدم ثقتهم بقدراتهم، أو وجود صراعات في العمل، أو مواجهة مشاكل شخصية، أو لوجود معوقات تتصل بثقافة المؤسسة، وبنيتها التنظيمية، وдинاميكيات التعاون والعمل الجماعي. لذا، يجب على المؤسسة الانتباه إلى تلك الأسباب أثناء إعداد البرامج التدريبية، وتحديد الاحتياج والأهداف منها قبل تنفيذها. وهذا، يساعد في حل المشاكل المذكورة، ويحفز الموظفين، ويلي توقعاتهم. لأن الموظف عندما يشعر باهتمام المؤسسة بتدريبه فإنه يقابل ذلك بمزيد من الالتزام تجاهها، وإظهار أداء أعلى.

في الشكل 2، نقترح نموذج نقل التدريب عن بعد وتعزيز الأداء الوظيفي. يمثل الجزء الأول في الشكل المدخلات الأساسية لعملية التدريب، وهو مقتبس من نموذج بلادوين وفورد، ويتم تفعيل هذا الجزء من خلال تنمية خصائص المتدرب المفيدة للمؤسسة، والمتمثلة في زيادة القدرة والدافعية للتعلم والنظرة الإيجابية نحو التعلم، أما تفعيل دور الإشراف الإداري والدعم فيتم من خلال السماح بالمشاركة، وتحديد أفضل البرامج وتأمين الاحتياجات المالية، مشاركة المشرفين في إعداد ما قبل التدريب في تقييم الاحتياجات، والترتيب لإجراء التدريب، والدعم أثناء التدريب، والاعفاء من الواجبات العادلة أثناء التدريب، وتشجيع المتدربين لتطبيق المهارات المكتسبة فور العودة من التدريب، والمتابعة من خلال عقد اجتماعات مع المتدربين لمعرفة فائدة ما تعلموه، وللتتأكد من أن المتدربين أتيحت لهم الفرصة لتطبيق المهارات الجديدة، وتقديم الثناء للمتدربين الذين استخدمو مهاراتهم الجديدة في العمل. كما ينبغي تفعيل دور تصميم التدريب من خلال إنشاء منظومة تدريب عن بعد، وتوفير بنية أساسية وتقنيات وأنظمة، وخبراء في إعداد المحتويات التدريبية التفاعلية والملازمة، ومدربين ماهرين، يستخدمون أساليب تدريب ناجحة، وأساليب تقويم مناسبة. وهذه المدخلات بعناصرها الثلاثة ترتبط بعلاقة تفاعلية مع الجزء الثاني والذي يضم دافعية التعلم ودافعية نقل التدريب لدى المتدرب. ويتضمن الجزء الثالث عملية نقل التدريب إلى مكان العمل، والذي يتأثر بدوره إلى درجة كبيرة بالجزئين الأول والثاني. أما الجزء الرابع المتعلق بالأداء الوظيفي المتمثل في الكفاءة والفاعلية والسرعة والتي تتأثر بكمال الأجزاء السابقة، ويوضح الشكل التالي طبيعة هذه الارتباطات بين مكونات عملية نقل التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء.



الشكل (2): نموذج العلاقة بين التدريب عن بعد والأداء الوظيفي الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث

#### المبحث العاشر: مشاكل وتحديات التدريب عن بعد

على الرغم من المزايا التي يوفرها التدريب عن بعد، فإن ثمة تحديات تواجه هذا النوع من التدريب، نذكر منها:

- التحديات التنظيمية:

1. التردد في إعداد خطط عملية ترسم ملامح الانتقال من أسلوب التدريب الاعتيادي إلى أسلوب التدريب عن بعد.
2. ضعف الاستعداد المؤسسي للانتقال من أسلوب الإدارة المباشرة إلى أسلوب الإدارة الافتراضية، وذلك نتيجة لقلة الممارسات الإدارية السابقة في إدارة فرق العمل عن بعد.

## • التحديات التقنية:

1. ضعف البنية التحتية اللازمة لأغراض التدريب عن بعد في المؤسسات العامة.
2. صغر المساحة التخزينية على الأجهزة الذكية لدى بعض المتدربين.
3. حاجة بعض التطبيقات التدريبية لوجود اتصال دائم بالإنترنت.
4. صغر حجم شاشة الأجهزة الذكية.
5. ظهور الإعلانات أثناء مشاهدة اللقاءات المسجلة على قنوات اليوتيوب التي تؤثر سلباً على تركيز المتدربين.

## • التحديات الأمنية:

1. بعض حالات اختراق الأمان المعلوماتي للمؤسسات ولدت تخوف من التعامل مع تقنيات التدريب.
2. عدم الشعور بالإرثاح لدى بعض المتدربين والتخوف من التسجيل والتصوير والاختراق.

## • التحديات البشرية:

3. الحاجة إلى تدريب القائمين على العملية التدريبية قبل غيرهم، فضلاً عن المتدربين.
4. ضعف تقبل هذا النوع من التدريب من بعض المدربين والمستفيدين.
5. التخوف من الاستخدام المفرط للأجهزة الذكية في التأثير على الصحة.
6. حالة الالتفاصل، والجمود في التواصل، وضعف المرونة في التعامل أثناء التدريب.

## النتائج والتوصيات:

من الطرح الذي جاء في ثنايا هذه الدراسة يمكن استخلاص النتائج والتوصيات التالية:

## أولاً: النتائج

- التأكيد على وجود درجة ارتباط عالية بين التدريب عن بعد وتحسين المعارف والمهارات والأداء الوظيفي.
- يساعد التدريب عن بعد المبني على تحليل الاحتياجات الفعلية للعمل على نقل المهارات الجديدة المكتسبة إلى العمل.
- أن التدريب عن بعد يسهم في تعزيز عملية نقل المهارات المكتسبة من التدريب إلى مكان العمل، ولكن هذا لا يتم بشكل تلقائي، وإنما يقع على عاتق المديرين مسؤولية تحديد العوامل التي تعيق فعالية التدريب عن بعد واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحييد تأثيرها على أداء الموظفين.
- أن أثر التدريب عن بعد يدوم لفترة أطول بالمقارنة بالتدريب الاعتيادي كونه يعزز التعلم مدى الحياة.
- في سياق الأهمية المتزايدة للعمل عن بعد، مثلت جائحة كورونا فرصة للمؤسسات للاستثمار في تنمية معارف ومهارات واتجاهات موظفيها عبر التدريب عن بعد.
- ساعد تطور تقنيات التدريب وأسلوب التدريب عن بعد المؤسسات على تخفيض تكاليفها وتحقيق أهدافها.
- تؤثر خصائص المتدرب المتمثلة في القدرة والدافعية للتعلم والنظرة الإيجابية سلباً أو إيجاباً على إنجاح عملية نقل التدريب إلى العمل.
- تؤثر بيئة العمل المتمثلة في الثقافة والبنية التنظيمية بشكل واضح في النقل الإيجابي للمهارات المكتسبة إلى العمل.
- يعتبر الموظفين الذين حصلوا على دعم من الإدارة العليا والمشرفين المباشرين قبل التدريب وفور عودتهم منه، هم الموظفين الأعلى كفاءة في نقل المهارات إلى العمل.
- أن تطبيق المهارات المكتسبة مباشرة بعد برنامج التدريب ركيزة أساسية في تطوير المهارة والمحافظة عليها بمرور الزمن.
- مع أن التقنيات والتطبيقات الحديثة دعمت مزايا التدريب عن بعد، إلا أنه لا يزال ينظر إليه البعض على أنه أقل أهمية من التدريب الاعتيادي.
- على الرغم من علاقة الارتباط بين المحتوى التدريسي والمهام التي يقوم بها الموظف ودمج المهارات المكتسبة في العمل، إلا أن بنية المحتوى التدريسي لا تزال مجرد مبادرات فردية ولم تصل إلى مستوى اعداد مناهج تدريبية تناسب أسلوب التدريب عن بعد.

## ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

- على القائمين على التدريب، في القطاع الحكومي، العمل على تطوير البنية الأساسية للتدريب عن بعد بكل التجهيزات والتطبيقات اللازمة، وإجراء تغيير جوهري على منهجية التدريب من حيث ربط الاحتياجات بأهداف التدريب، من قبل خبراء في المجال، واعداد معايير لتحديد مقدار المهارات والمعرفة التي ينبغي اكتسابها، وترجمة كل ذلك في تصميم محتوى تدريسي تفاعلي وفق المعايير السولية. ويجب أن يكون المحتوى قصيراً، ومباسراً ووثيق الصلة بالكفاءات الالزمة للعمل، ويمكن تطبيقه فوراً في العمل، وأن يساعد في حل المشكلات. فالذى يدعم النجاح هو المحتوى وليس التقنية

الجيدة فقط، وتأتي التقنيات في الدرجة الثانية. وينبغي التركيز على بناء المهارات الالكترونية للمدرب والمتدرب، وتدريبهم على كيفية نقل المهارات المكتسبة إلى مكان العمل.

- دعم الموظفين وتمكينهم من ممارسة المهارات المكتسبة فور عودتهم من التدريب إلى بيئته العمل، وتحديد العوامل المعيقة لنقل المهارات المكتسبة واتخاذ الإجراءات الإدارية الازمة لتحبيب أثرها السلي على الأداء. وتقع مسؤولية ذلك على الإدارة.
- على الموظفين المشاركين في التدريب تعلم المعرف واكتساب المهارات واتخاذ القرار بوضعها في التنفيذ لدى عودتهم إلى وظائفهم، مع اجراء بعض التعديلات على المهارات المكتسبة لتناسب مواقف العمل، وأن يحققوا النتائج المرجوة.
- تعزيز ثقافة التدريب عن بعد، من خلال جعل التعلم المستمر جزءاً أساسياً من ثقافة العمل.
- تنفيذ جلسات تدريبية تعزيزية عن بعد، بعد فترة 6 أشهر من العودة من التدريب كي يحافظ الموظف على مستوى الأداء المطلوب.
- إنشاء أقسام لتقنيات التدريب عن بعد وتطوير المحتوى التدريبي في المؤسسات.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

1. بلاح، حبيه وبوغازي، فريدة. (2018). مدى فاعلية النشاط التدريسي في ظل الانتشار والتطبيق الواسع لتكنولوجيا المعلومات، دراسة ميدانية بمؤسسات مصرفيتين بسكنكدة. *مجلة الباحث الاقتصادي*: جامعة سكككدة، الجزائر، 6(10): 103-128.
2. البيطار، هيثم والسكيف، ميس. (2003). آفاق التعليم عن بعد والجامعة الافتراضية في عصر تقنيات المعلومات والاتصالات. سوريا دار الرضا.
3. خليفة، المعتر بالله البنس محمد. (2021). أثر وسائل التواصل عن بعد على جودة العملية التدريبية في مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على مركز جامعة أسيوط. *مجلة البحوث المالية والتجارية*: 22(2): 407-447.
4. الدهشان، جمال علي. (2019). التدريب الالكتروني مدخلاً إلى تطوير عملية التدريب في مصر. *المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير*: 2(4)، مركز تنمية أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها، مصر.
5. صالح، صلاح الدين حسين. (2018). اتجاهات المتدربين نحو التعليم الالكتروني: دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر- الجامعة العراقية، *مجلة المذاين*: 1(13): 344-374.
6. صالح، سميحة، قداش، سمية وشطيبة، زينب. (2020). دور التدريب الالكتروني في تفعيل الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المؤسسة العالمية للخدمات البترولية (NPS). *مجلة الباحث*: الجزائر، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، 20(1): 811-823.
7. العيسى، غزيل بنت سعد والعمران، أفنان بنت محمد. (2021). التدريب الالكتروني (التدريب عن بعد): مبرراته، متطلباته، معوقاته من وجهة نظر المدربات والمتدربات، *المجلة العربية للإدارة*: 4(2): 355-375.
8. مصطفى، محمد محمد يحيى. (2017). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو استخدام الأجهزة الذكية في التدريب الالكتروني وفق متغيرات البحث، كلية التربية النوعية، جامعة عين شمس. *المجلة المصرية للمعلومات*: 18/19: 39-51.

##### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Areiqat Ahmad Y. & Al-Door Al-Jamal A. (2018). The Role of Electronic Training in Employee Performance Development. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 7 (6), 10-15.
2. Azizi M. Reza, Atlasi R., Ziapour, A., Abbas, A. N. & Naem, J. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), e07233. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
3. Bell, Megan (2021). *The value of learning in performance management*. <https://trainingindustry.com/articles/performance-management/the-value-of-learning-in-performance-management>
4. Ben Amara Naoual & Larbi Atia. (2016). E-Training and Its role in human resources development. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 1-12.
5. Broad, Mary L., & Newstrom, John W. (1992). *Transfer of training*. Reading, MA: Addison-Wesley.
6. Baldwin, Timothy & Ford, J. Kevin. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63 -105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
7. Blair, David A. (1996). *The factors affecting the transfer of training based on the opportunity to perform trained tasks*. PhD diss., University of Tennessee, [https://trace.tennessee.edu/utk\\_graddiss/3239](https://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/3239)

8. Bou Kamal, Khloud, Al Aghbari, Mohamed & Atteia, Mohamed. (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, 2.
9. Clark, Ruth C. (1986). Nine ways to make training pay off on the job. *Training*, 23(11), 83-87.
10. Clark, Richard E., & Voogel, Alexander. (1985). Transfer of training principles for instructional design. *Educational Communications and Technology Journal*, 33(2), 113-125. <https://doi.org/10.1007/bf02769112>
11. Colquitt, Jason A., LePine, Jeffrey A. & Noe, Raymond A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 679-707. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.678>
12. Chiaburu, Dan.S. & Tekleab, Amanuel G. (2005). Individual and Contextual Influences on Multiple Dimensions of Training Effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29, 604-626. <http://dx.doi.org/10.1108/03090590510627085>
13. Chiaburu Dan.S. & Douglas R. Lindsay (2008). Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer. *Human Resource Development International*, 11(2), 199-206. <https://doi.org/10.1080/13678860801933004>
14. Elnaga Amir and Imran Amen. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4).
15. Fan, Mingyue Krampah-N. Anastasia, Blessing, Dwumah M. & Oduro, Daniel. (2020). Evaluating the Effects of Online Training on Employee Self efficacy. A Dilemma from the Banking Industry in Ghana. *Journal of Arts & Humanities*, 9(2), 1-16.
16. Giran, Hafizi, Amin, Aziz & Bahyah Abdul Halim. (2014). The impact of self-efficacy towards training motivation at Kolej Poly-Tech MARA Kuantan, Malaysia. *Asian Social Science*, 10(19), 69-76. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n19p69>
17. Holton, Elwood F., Baldwin & Timothy T. (2000). Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 1-6
18. Kuruppu, Chalani L. Kavirathne, C.S. & Karunarathna, N. (2021). The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, Global Journals*, 21(2), 4-12. <https://doi.org/10.34257/gjmbvol21is2pg13>
19. Kulkarni, Pallavi P. (2013). A literature review on training development and quality of work life. *Journal of Arts, Science and Commerce*, 4(2), 136-143.
20. Leimbach, Michael (2021). *Learning Transfer Model: A Research-Driven Approach to Enhancing Learning Effectiveness* <https://global.wilsonlearning.com/resources/learning-transfer>
21. Martins, Pedro. S. (2021). Employee Training and Firm Performance: Evidence from ESF Grant Applications. *Labour Economics*, 72, 1-80. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102056>
22. Martins L. B., Zerbinib, Thaís & Medina, Francisco J. (2019). Impact of Online Training on Behavioral Transfer and Job Performance in a Large Organization. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(1), 27-37. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a4>
23. McManus, Paul, & Rossett, A. (2006). Performance support tools: Delivering value when and where it is needed. *Performance Improvement*, 45(2), 8-16. <https://doi.org/10.1002/pfi.2006.4930450204>
24. Milheim, William D. (1994). A comprehensive model for the transfer of training. *Performance Improvement Quarterly*, 7(4), 95- 104. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1994.tb00627.x>
25. Nda, Maimuna M. & Fard Rashad Y. (2013). The impact of employee training and development on employee productivity. *Global Journal of commerce and management Perspective*, Published By: Global Institute For research and Education, 2(6), 91-93.
26. Noe Raymond. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *The Academy of Management Review*, 11(4), 736-749. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283922>
27. Noe Raymond & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39(3), 497-523. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1986.tb00950.x>
28. Phillips, Jack J. (1996). Accountability in human resource management. Houston, TX: Gulf Publishing. <https://doi.org/10.4324/97800>
29. Quinones, Miguel A. et al. (1993). *The effects of individual and transfer environment characteristics on the opportunity to perform trained tasks*. Manuscript submitted for publication.
30. Rahman,Asif., A. (2020). Tracing the Evolution of Transfer of Training: A Review Article. *Annals of Social Sciences & Management studies*, 5(4), 71-79. <https://doi.org/10.19080/asm.2020.05.555668>
31. Robinson, Dana G., & Robinson, James C. (1995). *Performance consulting: Moving beyond training*. San Francisco: Berrett-Koehler.

32. Rossett, Allison & Marino, Gerald (2005). The art of feedback: If coaching is good, then e-coaching is..., *Training and Development*, 59(11), 46-53.
33. Schmitt Neil & Borman Walter C. (1993). *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: JosseyBass, pp. 35-70.
34. Switzer, Kelly C. M. Nagy, Morell E. Mullins. (2005). The Influence of Training Reputation, Managerial Support, and Self-Efficacy on Pre-Training Motivation and Perceived Training Transfer. *Applied Human Resource Management Research*, 10(1), 21-34.
35. Thurasamy, Ramayah, Hazlina, Noor A. & Tan Say Hong. (2012). An Assessment of E- training Effectiveness in Multinational Companies in Malaysia. *Educational Technology and Society, University Sains Malaysia*, 15(2), 125-137.
36. Tracey, J. Bruce and al. (2001). The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 5-23. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200101/02\)12:1%3C5::aid-hrdq2%3E3.0.co;2-j](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200101/02)12:1%3C5::aid-hrdq2%3E3.0.co;2-j)
37. Wexley, Kenneth. N., & Latham, Gary P. (1991). *Developing and training human resources in organizations* (2nd ed.). New York: Harper-Collins.
38. Wang, L., & Wentling, T. L. (2001). *The relationship between distance coaching and the transfer of training*. Proceedings from the Academy of Human Resource Development Conference. Tulsa, Oklahoma, Feb. 28- March 4, pp:20-27.
39. Wright, Thomas A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93-104. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.2.93>
40. Yang, Shu C. & Lin Chin H. (2011). The effect of online training on employee's performance. *Journal of Computers*, 6(3), 458-465. <https://doi.org/10.4304/jcp.6.3.458-465>

## ثالثاً: موقع الانترنت:

1. <http://dx.doi.org/10.1108/03090590510627085>
2. <https://ar.wikipedia.org>
3. <https://search.sites.columbia.edu/pages/History+of+the+invention+of+the+computer>
4. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/efficiency>, at 2-9-2021.
5. <https://global.wilsonlearning.com/resources/learning-transfer>
6. <http://www.columbia.edu/~td2177/JVAtanasoff/JVAtanasoff.html>
7. <https://trainingindustry.com/articles/performance-management/the-value-of-learning-in-performance-management>



## The Role of Distance Training in Improving Job Performance

**Ousama Aref Saeed**

Researcher in business Administration, Ministry of Interior, Qatar  
 ousamasaeed@yahoo.com

Received: 22/6/2022

Revised: 25/7/2022

Accepted: 4/8/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.5.2>

**Abstract:** This research aims to identify the effect of distance training through electronic media on improving job performance. The research concluded by highlighting the importance of distance training in enhancing the quality of training and reducing its costs, improving job performance, as well as its ability to transfer knowledge and skills to the work environment within the context of adapting to the new business reality, and as a solution to bypassing the restrictions of the COVID-19 pandemic. The results also indicated that there is a clear impact of organizational culture and structure on the process of positive transfer of acquired skills to the work environment. In contrast, the researcher found that, despite the advantages of distance training, it is still seen as less important than normal training. The structure of the electronic training content is still subject to individual judgments and has not yet reached the desired level especially in the Arab region. The study came out with several recommendations including enhancing the culture of distance training by making continuous learning as an essential component of the work culture.

**Keywords:** Distance Training; Distance Training infrastructure; Training Transfer; Transfer Conditions; Employee Efficiency; Employee Effectiveness; Employee Performance.

### References:

1. Al'ysa, Ghzyl Bnt S'd Wal'mran, Afnan Bnt Mhmd. (2021). Altdryb Alelktrwny (Altdryb 'n B'd): Mbrrath, Mttlbath, M'wqath Mn Wjht Nzr Almdrbat Walmtdrbat, Almjhl Al'rbyh Lledarh: 41(2): 355-375.
2. Blhaj, Hbybh Wbwghazy, Frydh. (2018). Mda Fa'lyt Alnshat Altdryby Fy Zl Alantshar Walttbyq Alwas' Ltknwlwjya Alm'lwmatt, Drash Mydanyh Bm'sstyn Msrfytyn Bskykdh. Mjlt Albahth Alaqtasy: Jam't Skykdh, Aljza'r, 6(10): 103-128.
3. Albytar, Hythm Walskyf, Mys. (2003). Afaq Alt'lym 'n B'd Waljam'h Alafradyh Fy 'sr Tqnyat Alm'lwmatt Walatsalat. Swryh Dar Alrda.
4. Aldhshan, Jmal 'ly. (2019). Altdryb Alalktrwny Mdkhlaan Ela Ttwyr 'mlyt Altdryb Fy Msr. Almjhl Al'rbyh Lbhwt Altdryb Walttwy: 2(4), Mrkz Tnmyt A'da' Hy't Altdrys Bjam't Bnha, Msr.
5. Khlyfh, Alm'tz Ballh Albrns Mhmd. (2021). Athr Wsa'l Altwasl 'n Bu'd 'la Jwdh Al'mlyh Altdrybyh Fy Mrakz Tnmyt Qdrat A'da' Hy't Altdrys Balttbyq 'la Mrkz Jam't Asywt. Mjlt Albhwth Almalyh Waltjaryh: 22(2): 407-447.
6. Mstfa, Mhmd Mhmd Yhya. (2017). Atjahat A'da' Hy't Altdrys Nhw Astkhdam Alajhzh Aldkyh Fy Altdryb Alalktrwny Wfq Mtghyrat Albhth, Klyt Altrbyh Alnw'yh, Jam't 'yn Shms. Almjhl Almsryh Llm'lwmatt: (18/ 19): 39-51.
7. Salh, Slah Aldyn Hsyn. (2018). Atjahat Almtdrbyn Nhw Alt'lym Alalktrwny: Drash Astlla'yh Fy Mrkz Alt'lym Almstmr-Aljam'h Al'raqyh, Mjlt Aldnanyr: 1(13): 344-374.
8. Salhy, Smyrh, Qdash, Smyh Wshtybh, Zynb. (2020). Dwr Altdryb Alalktrwny Fy Tf'y Alada' Alwzyfy: Drash Mydanyh Fy Alm'ssh Al'almyh Llkhdmat Albtrwlyh (Nps). Mjlt Albahth: Aljza'r, Wrqlh, Jam't Qasdy Mrbah, 20(1): 811-823.