

تخطيط برامج التدريب الالكتروني في ضوء  
مدخل التخطيط الاستراتيجي "تصور مقترح"

إعداد

أ. اكرام بنت بكر بن سعيد



**المقدمة:**

تحيا المجتمعات اليوم في ظل تطورات هائلة متسارعة متدفقة من شتى الجهات، ناتجة عن الثورة الرقمية، وتضخم المعلومات والبيانات، مما أدى لفرض متطلبات عديدة في كافة الميادين، ولا سيما ميدان التدريب وتنمية الموارد البشرية.

ويعد تطوير الموارد البشرية من الأمور التي تسعى لها كافة المنظمات سواء كانت ربحية أو غير ربحية، وذلك لتحقيق أهدافها بزيادة كفاءة وفعالية الموظفين لديها بأقل ما يمكن من التكاليف التي يستلزمها هذا الأمر، مما استدعى تنوع وتجدد الأساليب والاستراتيجيات التي يتبعها مديرو الموارد البشرية لتلبية متطلبات سوق العمل بما يتناسب مع الاحتياجات المفروضة، ويواجه التحديات التي تفرضها العولمة.

ولقد أشارت نتائج دراسة (الثبتي، ٢٠١٦) أن الاستثمار في التعليم يعتبر خيار استراتيجي وليس استهلاكي، وأن التأهيل النوعي للموارد البشرية المتوائمة مع متطلبات العولمة سيحقق الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري، بالإضافة إلى أن الأخذ بمنهجية التخطيط ستؤدي إلى صقل مهارات الكوادر البشرية لتواؤم متطلبات العولمة.

ومن مظاهر التجديد التربوي في عصرنا الحالي التدريب الإلكتروني والذي بإمكاننا أن نعتبره منبثقاً من التعليم المبرمج، ولكن مع اكتسائه بالعديد من المظاهر الجديد بما يتناسب مع القرن الحادي والعشرين وثورة النانو وما يتبعها من علوم الويب والعالم الرقمي.

وتشير الاحصاءات أن التدريب الإلكتروني أصبح منتشرًا على نطاق واسع، سواء كان ذلك في البرامج الرسمية والتعليم النظامي، أو البرامج الغير نظامية في التعليم المستمر، ويذكر (Zhang and Cheng, 2012) أنه بحسب التقارير الإحصائية الصادرة من منظمة اليونسكو تجاوز عدد الأشخاص الذين تلقوا تعليماً وتدريباً عبر الانترنت منذ عام ٢٠٠٨ أربعاً وخمسة

تخطيط برامج التدريب الإلكتروني في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي"تصور مقترح" أ. اكرام بنت بكر بن سعيد

وخمسون مليون شخصاً، وأكثر من ٧٠٪ من الجامعات الأمريكية قدمت مقررات إلكترونية، وأكثر من ٦,١ مليون طالب جامعي درسوا على الأقل مقررًا إلكترونيًا واحداً خلال العام الدراسي ٢٠١٠، وهو ما يمثل ما نسبته ٣١٪ من المجموع الكلي لطلاب الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية.

ومع تزايد انتشار هذا النوع من التعلم لما له من مزايا، أصبح لازماً على المؤسسات التعليمية بكافة أنواعها أن تخطط للتدريب الإلكتروني بشكل مسبق، خاصة وأن التدريب سواء كان بشكل تقليدي أو اتخذ هذا النوع من التعلم يتطلب استخدام تصاميم تناسب بيئة التعلم، مما يجعل مدخل التخطيط الاستراتيجي يتناسب مع هذا النوع من التدريب، مما يجعلنا نتساءل كيف يمكن التخطيط للتدريب الإلكتروني باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي للتنبؤ بفعاليته مستقبلاً.

### مشكلة الدراسة:

في ظل طوفان المعارف والمعلومات، بات التدريب الإلكتروني بكافة صورته حلاً للعديد من مطالب إدارات الموارد البشرية في المنظمات لتطوير منسوبيها بكافة مستوياتهم وصولاً للمستويات العليا مع تحسين نوعية المخرجات بما يتوافق مع المطالب الواقعية لها بكفاءة وفعالية، ونظراً لاحتياج البرامج التدريبية بكافة أشكالها للتخطيط الفعال لجني ثمارها، ولما مدخل التخطيط الاستراتيجي من قدرة على تقييم الوضع الحالي والاستعداد للمستقبل والتخطيط له في ضوء ما هو متاح في الحاضر من إمكانات مادية وبشرية، ظهرت رؤية الدراسة الحالية للباحثة للكشف عن متطلبات تخطيط برامج التدريب الإلكتروني في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي ومبادئه، ومن ثم إجابة السؤال التالي:

ما التصور المقترح لتخطيط التدريب الإلكتروني وفق مدخل التخطيط الاستراتيجي؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف على برامج التعليم الإلكتروني وفلسفتها ونظرياتها.
- التعرف على مبادئ التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد متطلبات التخطيط الاستراتيجي لبرامج التدريب الإلكتروني.
- وضع تصور مقترح لبرامج التدريب الإلكتروني يعتمد على التخطيط الاستراتيجي.

**أهمية الدراسة:**

نظراً لما يشهده العصر الحالي من تطور هائل في مجال التكنولوجيا والاتصال الرقمي، بالإضافة إلى شيوع مبدأ القدرة التنافسية بين المؤسسات بأنواعها بدءاً من التعليمية ووصولاً إلى الانتاجية والصناعية، يعد اتخاذ مبدأ التخطيط الاستراتيجي للتدريب الإلكتروني من الأمور الهامة التي يجب أن يضطلع بها مدراء أقسام الموارد البشرية والعاملين بهذا القسم، مما يساهم في وضعهم رؤى وتصورات بعيدة المدى وأخرى قريبة المدى حول إمكانية استخدام كافة أنواع التدريب المستمر للموظفين، وخاصة الإلكتروني في توفيره مزيداً من الوقت للمتدربين وسهولة الوصول إليه سواء للمتعلم أو المادة العلمية.

كما أن وضع تصور مقترح للتدريب الإلكتروني باستخدام مبادئ التخطيط الاستراتيجي يعد مساهمة فاعلة في مجال التصميم التعليمي، بوضع نموذج جديد يساهم في دعم بيئة الموارد البشرية بأساليب استباقية فاعلة وتحقيق فوائد للتدريب على أرض الواقع من أهمها تحكّم الموظفين بمكان ووقت التدريب، ومتابعة إنجازهم وتقديمهم.

**منهج الدراسة:**

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (الوثائقي) كونه مناسباً لمشكلتها، والذي عرفه (العساف، ٢٠٠٦، ص ٢٠٦) بأنه "الجمع المتأنى والدقيق للسجلات والوثائق المتوافرة ذات

العلاقة بموضوع مشكلة البحث، ومن ثم التحليل الشامل لمحتوياتها بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من أدلة وبراهين تبرهن على إجابة أسئلة البحث".

ويمتاز هذ النوع من البحوث بالشمولية في بحث الظاهرة، واستنتاج العلاقات والأسباب ذات الأثر من خلال الأدلة والبراهين خلال الوثائق، وعدم الاعتماد على التحليل الكمي مما يجعله سهلاً في التطبيق ومرتبطة بالواقع (المرجع السابق، ص ٢١١).

### مصطلحات الدراسة:

#### التدريب الالكتروني:

وردت تعاريف متعددة في الأدب التربوي حول مصطلحي التعليم الالكتروني والتدريب الالكتروني، ومن خلال الاستقراء عن المصطلحين يتضح أنهما مترادفان ويحملان نفس الغاية.

وتعرف الزنبقي (٢٠١١، ص ١٧) "التدريب الالكتروني بأنه تبادل المعلومات من خلال جهاز الحاسوب بغرض التدريب، أو إدارة المعرفة"، كذلك ذكرت أنه " ذلك النوع من التدريب القائم على شبكة الحاسب الآلي وفيه تقوم المؤسسة التدريبية بتصميم موقع خاص بها ولمواد أو برامج معينة لها، ويتدرب المتدرب فيه عن طريق الحاسب الآلي وفيه يتمكن من الحصول على التغذية الراجعة، ويهدف إلى جذب المتدربين الذين لا يستطيعون تحت الظروف العادية الاستمرار في برنامج تدريب تقليدي".

بينما يذكر (الحربي، ٢٠١٦، ص ١٥) "أن التعلم الالكتروني طريقة إبداعية لتقديم بيئة تفاعلية متمركزة حول المتعلمين ومصممة مسبقاً بشكل جيد وميسرة لأي فرد وفي أي مكان وفي أي وقت، باستعمال خصائص ومصادر الانترنت والتقنيات الرقمية بالتطابق مع مبادئ التصميم التعليمي المناسبة لبيئة التعلم المفتوحة، والمرنة والموزعة".

أما (نوي، ٢٠١٧، ص ٥٩٩) "فيشير إلى أن التعليم عبر الانترنت أو التعليم الالكتروني هو عبارة عن توفير التعليم والتدريب من خلال حاسوب متصل بشبكة الانترنت أو الشبكة العنكبوتية، ويتضمن التعليم الالكتروني التدريب المعتمد على الانترنت والتعليم عن بعد والقاعات الدراسية الافتراضية كما يتضمن الاسطوانات المدججة".

وعليه تعرف الباحثة التدريب الالكتروني بأنه ذلك النوع من التدريب الذي يتجاوز الاساليب التقليدية في التعليم ويعتمد على بيئات التعلم الافتراضية وأجهزة الويب والحواسيب الالية والأجهزة اللوحية في نقل المعرفة إلى المتدربين وإكسابهم المهارات المعارف والمواقف المطلوبة لتطوير بيئة العمل بشكل عام والمتدرب بشكل خاص، بشكل مرن وحيوي ومتجدد، ويكون إما بصورة متزامنة أو غير متزامنة، مع توفير التغذية الراجعة الفورية ما أمكن للوقوف على مدى اكتساب المعرفة والمهارات ونقلها إلى بيئة العمل، والتحقق من فاعلية التدريب.

### التخطيط الاستراتيجي:

تذكر (عزازي، ٢٠٠٩) أنه بالنظر إلى تعريفات التخطيط الاستراتيجي نجد أن هناك اتجاهين للتعريفات هما الاتجاه البنائي والاتجاه الإجرائي، ومن رواد الاتجاه الاول جيري ديزلر الذي عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية تحديد عمل المؤسسة اليوم، والعمل الذي تصبو إلى القيام به في المستقبل، ثم وضع برامج عمل يراعى فيها الفرص والتهديدات وعوامل القوة والضعف، وتحديد الجهات المنافسة"؛ أما الاتجاه الثاني الذي يركز على الممارسات العملية يرى أن التخطيط الاستراتيجي "بناء أو هيكل من الخطط يضم خططاً طويلة المدى، وأخرى قصيرة المدى في المجالات والمستويات التعليمية المختلفة، ويتطلب تقويماً للموقف التعليمي الراهن، ومراجعته لجميع منظوماته الفرعية، وعملياته، ومخرجاته، كما يتطلب وجود قاعدة بيانات ومعلومات تتنوع لتشمل الكثير من الحقائق عن الأداء التعليمي السابق، والموقف الراهن، والتطورات المتوقعة".

تخطيط برامج التدريب الإلكتروني في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي" تصور مقترح" أ. اكرام بنت بكر بن سعيد

أما برايسون فتعريفه للتخطيط الاستراتيجي يجمع بين البنائية والاجرائية ويرى أنه "المجهود المنظم لاتخاذ قرارات جوهرية، والقيام بتصرفات أساسية من شأنها أن تشكل وتوجه مؤسسة ما وأن تحدد ما تفعله، ولماذا تفعله" (المرجع السابق، ص ٢٠)

وفي مجال التربية يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية برمجة استراتيجية تتعلق بالتحليل البيئي وصولاً إلى إعداد استراتيجية محددة وهو يتضمن القيام بدراسة البدائل الاستراتيجية في ضوء الحقائق التي يتم التوصل إليها من خلال تحليل البيئة الخارجية والداخلية ودراسة الأفكار والتصورات التي تحملها الإدارة العليا وصولاً إلى اختيار أفضل البدائل (البحيري، ٢٠١٤، ص ٦٣).

وعليه تعرف الباحثة التخطيط الاستراتيجي في مجال التدريب الإلكتروني بأنه العملية المنظمة التي تتم فيها اتباع استراتيجيات عملية محددة في ضوء الوضع الراهن للمؤسسة، ومتطلباتها من التطوير، والتصورات المستقبلية لها في ضوء ما تمتلك من مقومات إلكترونية متوفرة، ويتم خلالها اتباع أحسن تلك الاستراتيجيات للحصول على تدريب فعال بعد دراسة العديد من الأفكار الاستراتيجية المطروحة.

## الإطار النظري:

سيتناول الإطار النظري ثلاث محاور، الأول عن التدريب الإلكتروني، والثاني عن التخطيط الاستراتيجي، والثالث عن التخطيط الاستراتيجي في التدريب الإلكتروني.

### أولاً: التدريب الإلكتروني.

تعتبر بيئة التعلم الإلكترونية مستحدثة على الانظمة التعليمية ظهرت مع الثورة الرقمية والتكنولوجية، وكما تذكر الزنبقي (٢٠١١، ص ٢٩) أنه باستطاعتنا القول أنه لا يوجد فرق بين كلا من التدريب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني، حيث أن كلاهما يتطلب أمور تقنية



وتكنولوجية، ويتجسد الفرق فقط في آلية التطبيق، حيث أن التعليم الإلكتروني يطبق على الطلاب أو المدرسين تحت مظلة مؤسسة تعليمية أياً كانت لها كادرها التدريسي المخصص والمُلزم بمتابعة الطلاب وإجراء الاختبارات الفصلية، وفي المقابل فإن المتعلمين ملزمون بحضور مميز خلال فصول التعلم والتفاعل المباشر سواء كان ذلك عن طريق نظم إدارة التعلم أو المنتديات التعليمية والويكي وغيرها من التقنيات.

بينما التدريب الإلكتروني يستخدم لتدريب مجموعة من الأشخاص لا يتعون للمنشأة التعليمية على صورة تدريب موظفين أو تأهيل كوادر بشرية، تستفيد منها كافة المؤسسات أو المنظمات التي تحتاج إلى تطوير لموظفيها، وعليه فإن التدريب الإلكتروني يطبق التعليم الإلكتروني على المدرسين كآلية متبعة خلال التعليم واستخدام التعليم الذاتي وضبط دخول المدرسين للمحتويات المتاحة كمتطلب أساسي حيث لا يوجد معلمون أو مدربون يتابعون الأنشطة وإنما يتم سلسلة الأنشطة التعليمية ووضع نقاط اجتياز للمدرسين بمعايير معينة (المرجع السابق).

متى ظهر التعلم الإلكتروني؟

ظهر التعلم الإلكتروني مع بداية الثمانينات حين أصبحت الجامعات تدعو طلابها لاستخدام الحاسوب للتعليم الموجه ذاتياً، حيث كانت الجامعات في هذه الفترة تتحمل التكلفة الزهيدة للحاسبات الشخصية وتوفرها بكميات للطلاب مما جعلها تطبق أحدث التقنيات في وصول الطلاب إلى تطبيقات الإنترنت؛ فمثلاً في عام ١٩٨٢ أصبحت الحاسبات الصغيرة موجهة للأغراض التعليمية وتعتبر الأكثر شعبية والاقبل ثمنًا واستمرت هذه الأجهزة لعشر سنوات بالرغم من صغر ذاكرتها، إلى أن قررت مؤسسات التعليم العالي البريطانية عام ٢٠٠٢\٢٠٠٣ بشراء أجهزة تفوق ذاكرتها عن السابقة بـ ٣٠٠,٠٠٠ ضعف (جون وبجلر، ٢٠١٢).

وباعتبار أن التعلم الالكتروني أصبح من أكثر أنواع التعلم المرن شيوعاً، وهو تعلم بالإضافة إلى كونه مرن يعتبر تعلماً عن بعد يعتمد بالدرجة الأولى على التقنيات الحديثة، تذكر (الغراب، ٢٠٠٣، ص ٢٥) بعض الحقائق عن التعلم الالكتروني نقلاً عن (Galagan, 2001) وهي كالتالي:

١. يتضمن هذا النوع من التعلم المعلومات والاتصالات والتعليم والتدريب.
٢. هو ليس وسيلة للتدريب الالكتروني فقط، وإنما يستخدم لأغراض أخرى كثيرة منها إدارة المعرفة وإدارة الأداء وإقامة المكاتب الافتراضية وغيرها من الأنشطة.
٣. لا يعتمد على التكنولوجيا فقط وإنما على ثقافة المنظمة والقيادة وإدارة التغيير.
٤. لا ينجح دون التزام واقتناع الادارة العليا والقائمين على تنفيذ التدريب.
٥. يجب أن تتوافق استراتيجيات التعلم الالكتروني مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة لكي تحقق الهدف منها، فهي وسيلة ليست غاية، كما أنها ليست بديل للتدريب التقليدي وإنما مكملة له.

#### الأسس النظرية للتدريب الالكتروني:

ترتكز الأسس النظرية للتدريب (التعليم) الالكتروني على نظريات التعلم عن بعد، حيث أنه في الغالب يتم استخدام هذا النوع من التعلم ومفاهيمه للتدريب الالكتروني، وتعتبر الاسس النظرية ضرورة حيث أنها تعمق الفهم لهذا المجال أو غيره من المجالات وإدراك طبيعة الممارسة ومن ثم اتخاذ القرارات الصائبة وتبنيها بصورة واضحة، ومن النظريات البارزة في هذا المجال ما يلي:

يذكر بيترز (١٩٨٨) ان اي شخص ينخرط مهنيًا في مجال التربية فهو مرغم وبشدة على افتراض وجود شكلين من التعليم منفصلان تماماً: تعليم تقليدي وجهاً لوجه مبني على الاتصال التفاعلي المتبادل، والآخر تعليم اصطناعي مبني على تفاعل سببي وذو هدف وتنتجه التكنولوجيا

الحديثة، وقد صنف كيجان (١٩٨٦) في كتابه أسس التعليم عن بعد نظريات التعليم عن بعد الى ثلاث مجموعات:

- نظريات الاستقلالية والذاتية.
- نظريات مصنعة التدريس.
- نظريات التفاعل والاتصال.

وفيما يلي عرض مبسط لما تحتويه بعض هذه النظريات من وجهات نظر:

### نظرية الاستقلالية والحكم الذاتي (Theory of Independence and Autonomy):

وهناك اتجاهان للنظريات الاستقلالية أحدهما أوروبي والآخر أمريكي...

- نظرية الدراسة المستقلة (شارلز ويدياير):

ترى هذه النظرية أن استقلال الطالب هو جوهر عملية التعلم عن بعد، ولقد انتقدت نظم التعلم التقليدية لفشلها في استخدام التقنيات الحديثة، وقدمت نظاماً يعتمد على عشر خصائص تؤكد على استقلالية المتعلم، وحسن توظيف التقنيات، وعلى ذلك يكون النظام قادراً على:

- وضع مسؤولية أكبر للتعليم على عاتق الطالب.
- إعفاء أعضاء هيئات التدريس من المهام الإدارية ليتفرغوا للمهام التعليمية الحقيقية.
- توسيع دائرة الخيارات أمام الطلاب في اختيار مجالات الدراسة وطرق تقديم المناهج.
- العمل في أي مكان به طلاب مهما قل عددهم سواء كان هناك معلمون أو لم يكن، بالتزامن أو غير متزامن.
- استخدام كل الوسائط التدريسية الفعالة في العملية التعليمية ما أمكن.
- استخدام الوسائط والتقنيات التعليمية في تدريس كل مادة أو وحدة داخل الموضوع الواحد للوصول إلى أفضل النتائج.
- إعادة تنظيم وتطوير مجالات الدراسة حتى تتناسب مع التطور التقني الحديث.

- مراعاة مبدأ الفروق الفردية والاسراع التعليمي.
- التقييم المرن الذي لا يتقيد بالمكان أو الزمان أو تسلسل دراسة الطالب.
- السماح للطالب أن يبدأ ويتوقف ويتعلم بقدر استطاعته الشخصية.

واقترح ويديماير ست خصائص لنظام التعلم تتمثل في:

انفصال المدرس والطالب، استخدام وسيلة للتدريس، تفريد التدريس، يتعلم الطالب من نشاطه، يتلاءم التعلم مع مستوى الطالب.

- نظرية الدراسة المستقلة مايكل مور (١٩٩٤):

تشكلت هذه النظرية في السبعينات من القرن العشرين وعرفت بنظرية مور للتعليم عن بعد بينما عرفها هو باسم نظرية الدراسة المستقلة وهي عبارة عن اسلوب تصنيفي لبرامج التعليم عن بعد وقد تشكلت من خلال خبرته في التعليم الجامعي وتعليم الكبار، وهذه النظرية تختبر متغيرين أساسيين للبرامج التربوية وهما حجم الاستقلالية المتاحة للمتعلم والمسافة بين المعلم والمتعلم، اما المسافة فتتكون من تواجد اتصال في اتجاهين (المحادثة) و الكيفية التي يستجيب بها البرنامج للاحتياجات الفردية للمتعلمين، وينصب اهتمام مور على استقلالية المتعلم لأنه لاحظ انه في المدارس التقليدية المتعلمين يعتمدون تماما على المعلمين لكي يرشدوهم.

وقد صنف مور برامج التعليم عن بعد على اساس الاستقلالية التي تعتمد على المتعلم او الاعتمادية التي تعتمد على المعلم ومن ثم قياس درجة الاستقلالية التي تتوافق مع المتعلم بناء على الاجابة على الاسئلة التالية:

- هل اختيار الاهداف التعليمية في البرنامج هو مسئولية المتعلم ام المعلم (الاستقلالية في وضع الاهداف)؟
- هل اختيار واستخدام مصادر التعلم ووسائطه المختلفة يتم بناء على قرارات من المعلم ام المتعلم (الاستقلالية في اساليب الدراسة)؟

• هل القرارات المرتبطة بأساليب التقويم والمحكات المستخدمة تتم من جانب المتعلم ام من جانب المعلم (الاستقلالية في التقييم)؟  
نظرية مصنعة التدريس اوتو بيترز (١٩٨٨):

وضع الالماني بيترز رؤيته للتعليم عن بعد على اساس انه تصنع لعملية التعليم والتعلم من خلال بحث اجراه لتحليل المؤسسات التعليمية العاملة في مجال التعليم عن بعد في الستينات من القرن العشرين، وضع افتراضا يقوم على اساس امكانية تحليل التعليم عن بعد مقارنة مع عمليات التصنيع الخاصة بالمنتجات وقد ذكر انه يمكن النظر لأساليب التعليم التقليدية على انها مكافئة للتعليم فيما قبل التصنيع وهذا يعني ضمناً أن التعليم عن بعد لم يوجد في عصر ما قبل الثورة الصناعية ويفترض بيترز بعض المصطلحات في محاولته لتحليل مفهوم التعليم عن بعد وذلك باستخدام النظرية الاقتصادية والصناعية وهي:

المعقولة: وفي التعليم عن بعد اساليب التفكير والاتجاهات والاجراءات المستخدمة تنصب جميعا في محاولة لدعم امكانية تقديم التعليم بأقل المدخلات.

تقسيم العمل: وتعني تجزئة المهمة الى مكونات او مهام أصغر من اجل تطوير التعليم عن بعد.

الامتة: وهي استخدام الآلات والتعليم عن بعد يصبح مستحيلا بدون وجودها.

خط التجميع: فالمواد التعليمية لكل من المعلم والمتعلم ليست منتجة لقرء بعينه والافضل من ذلك ان تصمم المواد التعليمية وتطبع وتخزن وتصنف بواسطة المتخصصين.

الانتاج الجماعي: وبسبب الطلب العالي على التعليم الجامعي فان هناك اتجاها متزايدا نحو زيادة المخرجات التعليمية والتي لا تتفق مع اشكال التعليم التقليدي.

العمل التمهيدي: يعتقد بيترز ان نجاح التعليم عن بعد يعتمد بشكل قاطع على مرحلة العمل التمهيدي والتي تتضمن تطوير مقررات الدراسة عن بعد بواسطة الخبراء في التخصصات المختلفة.

**التخطيط:** ويعد هاما في مرحلة تطوير التعليم عن بعد من البداية الى النهاية.

**التنظيم:** ولقد لاحظ العلاقة بين التنظيم وفاعلية اسلوب التعليم وهذا التنظيم ييسر استلام الطلاب للوثائق المحددة سلفاً قبل اوقاتها المحددة تماما ويجعل المعلمون عن بعد جاهزون لاستقبال التكاليفات التي ارسلوها للطلاب بعد ادائها وايضا تقديم الاستشارات في اماكن واوقات محددة.

**نظم التحكم العلمية:** وتستخدم لتقييم المقررات.

**التشكيل:** يتم تحديد كل النقاط في دورة التعليم بشكل دقيق بدءا من المتعلم الى تنفيذ التعليم عن بعد وتوزيع المقررات وتخصيص المعلمين.

**المعيارية:** وهي لا تنطبق على الوحدات المتكاملة فقط لهذا النظام التعليمي وانما على عمليات التواصل والتفاعل فيما بين المتعلم والمعلم ومعيارية الدعم المؤسسي والمحتوى الدراسي.

**تغير الوظيفة:** ويظهر جليا في دور المحاضر، فالدور التقليدي للمحاضر كمقدم معرفة ينقسم الى جزئين هما مطور للوحدة الدراسية ومعلم لها كما ان له دور المرشد في بعض مواقف العملية التعليمية.

**الموضوعية:** وتعني التخلي عن الذاتية، ومعظم وظائف التدريس عن بعد تكون موضوعية وذلك طبقاً لنوعية المقررات التي تدرس عن بعد او للوسائط التقنية المستخدمة.

**التركيز والتمركز:** لاحظ ببرز ان الاتجاه نحو التوسع في التعليم عن بعد يخدم اعدادا ضخمة من الطلاب.

وقد توصل الى ان التعليم عن بعد يكون أكثر فاعلية إذا أصبح مبدأ تقسيم العمل جزء لا

يتجزأ من اسلوب التعليم عن بعد وفي نظريته لمصنعة التدريس فإن عملية التدريس يتم تشكيلها تدريجياً من خلال التوسع في عملية الميكنة والأتمتة.

## نظرية التفاعل والاتصال:

قسم مايكل مور التفاعل لثلاثة أقسام كالتالي:

- تفاعل قناعة المتعلم: وتشمل التفاعل العقلاني الناشئ من رضا المتعلم بما يدرسه، مما يؤدي إلى تغيرات في فهمه ورؤيته.
- تفاعل بين المعلم والمتعلم: وهو الحوار الكائن بين المعلم والطالب، وهو أهم أنواع التفاعل لحصول الاستجابة للتعلم الجديد.
- تفاعل بين المتعلم والمتعلم: ويتمثل في تبادل المعلومات والأفكار والحوار الذي يحدث بين الطلاب والمقرر الدراسي.

كذلك يقسم التفاعل بحسب الزمن إلى: تفاعل متزامن يكون في نفس التوقيت كمؤتمرات الفيديو والدردشة المباشرة، وغير متزامن والذي يكون في توقيتات مختلفة كالبريد الإلكتروني.

## نظرية بورجيه هولبرج (١٩٩٥):

تقع هذه النظرية والتي يطلق عليها المحادثة التعليمية الارشادية تحت تصنيف نظريات الاتصال، وقد لاحظ هولبرج ان نظريته لها قيمة تفسيرية في ربط فاعلية التدريس بتأثير الأحاسيس الخاصة بالانتماء والتعاون وخصوصاً عند تبادل الأسئلة والاجابات والمناقشات عبر وسائط الاتصال المختلفة، وتقوم هذه النظرية على سبع افتراضات:

- ١- محور التدريس يدور حول التفاعل بين طرفي التعليم والتعلم.
- ٢- الانخراط الانفعالي في الدراسة والاحاسيس الخاصة بالعلاقات الشخصية بين طرفي التعليم والتعلم يسهمان في زيادة متعة التعلم.
- ٣- التمتع بالتعلم يساهم في زيادة دافعية المتعلم.
- ٤- المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالدراسة يمكن ان تدعم دافعية المتعلم.

٥- الدافعية القوية للمتعلم تيسر التعلم.

٦- التعامل بسهولة ويسر مع المادة التعليمية مما يساهم في زيادة متعة التعلم وتدعيم دافعية المتعلم للتعلم وتيسر هذا التعلم من خلال العروض المعدة مسبقاً للمقرر.

٧- فاعلية التدريس وفقاً لآراء المتعلمين بعد تعلمهم من خلال هذه النظم.

ومن خلال هذه الافتراضات شكل هولبرج نظريته كما يلي: "يدعم التعليم عن بعد دافعية

المتعلم وعزز متعته في التعلم ويربط بين فردية المتعلم وذاتيته وبين حاجاته المختلفة كما يشكل علاقة متميزة بين المتعلم والمؤسسة التعليمية التي تقدم التعليم عن بعد (معلمها، مستشارها، مساعديها، الفنيين، ...) بالإضافة الى انه ييسر التعامل مع المحتوى التعليمي ويدمج المتعلم في الانشطة التعليمية المختلفة والمناقشات واتخاذ القرارات بل ويساعد في تعزيز الاتصالات الحقيقية والافتراضية بين النظام بكل مفرداته وبين المتعلم"

ويوضح هولبرج انه على الرغم من ان التعليم عن بعد فعال للغاية في التدريب الا انه يمكن تنظيمه وتنفيذه بطريقة يتم فيها تشجيع الطلاب على البحث والنقد وتقدير امكاناتهم وبالتالي فان التعليم عن بعد يخدم تعلم المفاهيم وحل المشكلات.

نظرية اندراجوجي لتعليم الكبار مالكوم نولز (١٩٩٠):

تتضمن هذه النظرية سبعة عمليات:

١- تهيئة المناخ الملائم لتعلم الكبار ويشتمل البيئة الفيزيائية التي تعمل على النمو الجسدي السليم للمتعلم البالغ وايضاً البيئة النفسية التي تقدم الاحساس بالاحترام المتبادل والمشاركة والثقة والانفتاح على الاخرين.

٢- وضع التكوين التنظيمي للتعلم بالمشاركة والذي يتضمن مجموعات التخطيط التي يقدم فيها المتعلمون بعض المدخلات الخاصة بما سوف يتعلمونه وبعض الخيارات الخاصة بالأنشطة التعليمية.



٣- تشخيص احتياجات التعلم التي تتضمن اختلافات بين الاحتياجات المطلوبة او الملموسة وتلك التي سيتم توصيفها وتحقيقها.

٤- تكوين اتجاهات للتعلم الذي يتضمن اهدافاً تعليمية ذات مخرجات سلوكية يمكن تحقيقها بالإضافة الى اتجاهات خاصة بتطوير القدرات المختلفة للمتعلم.

٥- تطوير طرق تصميم الأنشطة التعليمية بها فيها المصادر التعليمية والاستراتيجيات الخاصة بتحقيق تلك الاهداف.

٦- تطوير الخطط الخاصة بتأكيد تحقق الاهداف التعليمية عند تحققها بالفعل.

٧- استخدام اساليب التقويم الكيفي والكمي التي تقدم اعادة لتشخيص احتياجات التعلم التي تم تحقيقها وتلك التي لم تحقق بعد.

وتفترض نظرية نولز مجموعة من الخصائص المميزة للنظم الناجحة للتعلم عن بعد والتي صممت خصيصاً لتعلم الكبار كالبينة الفيزيائية للفصول الدراسية والبيئة النفسية المعززة لاحترام الكبار غيرها ((شلومر وسميونسون، ٢٠١٥، ص ١٦-٢٦)، (عزاي، ٢٠٠٩، ص ١٠٣-١١٢)).

من جهة أخرى يرى (الحري، ٢٠١٦) أن نظريات التعلم عبر الانترنت هي:

- نظرية الادراك الاجتماعي المشترك:

وهي نظرية تبحث الانخراط للمشاركين في مجتمع تفاعلي باستخدام الأدوات المشتركة، القوائم البريدية، ليتبادلوا الأفكار، والادراك المشترك يعني أن كل المشاركين يمارسون أنشطة التعلم ويتبادلون المعارف والخبرات.

- النظرية الترابطية:

وترى أن عملية التعلم تبدأ باتصال المتعلم بالمجتمع، وهذا المجتمع هو تجمع عنقودي لأفراد لديهم اهتمامات مشتركة، يسهم بالتفاعل والمشاركة والتحاور والتفكير بشكل جماعي.

## - نظرية التعلم عبر الانترنت:

ويعتمد هذا النموذج على عنصرين بشريين رئيسيين هما المتعلمون والمعلمون وتفاعلاتهما مع بعضهما البعض ومع المحتوى بشكل تفاعل مباشر وتلقائي عبر شبكة الانترنت؛ وتعتبر هذه البيئة غنية بفرص تعلم المهارات الاجتماعية، والتعاون وتطوير العلاقات الشخصية بين المشاركين، لأن المجتمع يربط بينهم في الوقت المناسب لهم والمختار من قبلهم.

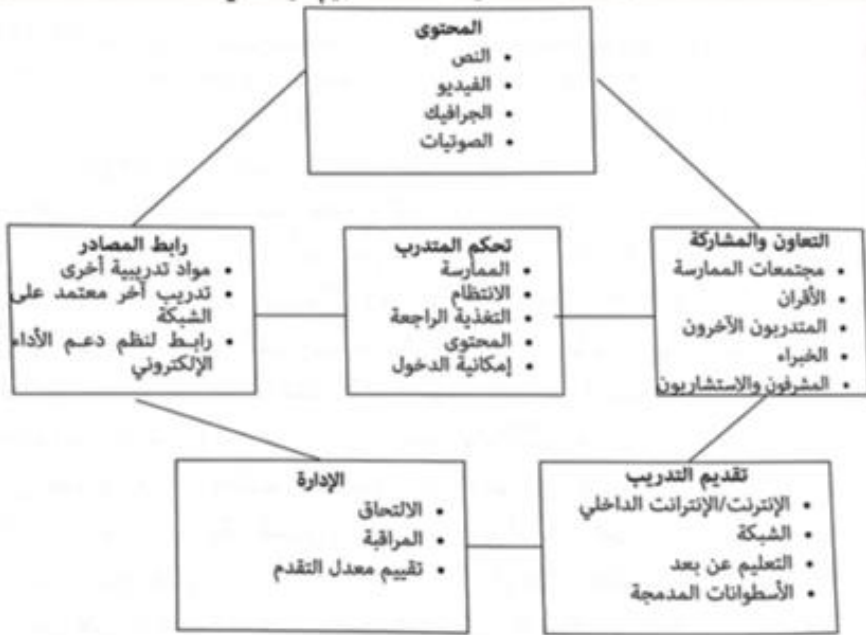
من خلال الاستعراض المبسط السابق للنظريات، يضح أنه لإنتاج تدريب إلكتروني فعال ينبغي أن يتحلى المتعلم (المدرّب) بنوع من التنظيم والتوجيه الذاتي للتعلم، وذلك للحصول على الفائدة بشكل أعمق، بالإضافة إلى أن المحتوى الدراسي يجب أن يصمم بشكل متقن من خلال وحدات تدريبية صغيرة بحيث يتمكن المتعلم من الانتقال من وحدة لأخرى بشكل سلس ومرن مع ضمان الوصول إلى مرحلة الاتقان، دور المعلم (المدرّب) في هذه العملية التعليمية صنع بيئة تعلم جاذبة تمكن الطرف الآخر من مواصلة الحصول على المعارف بشكل دائم.

وتأسيساً على ما سبق من نظريات ومبادئ علمية تتعلق بالتعليم والتعلم وارتباطها بتكنولوجيا التعليم، والمستحدثات التكنولوجية الأخرى المبنية على مبادئ تربوية حديثة تركز على نشاط المتعلم في المقام الأول، مثل تفريد التعليم، والتعليم المبرمج، والتعليم المفتوح، والتعليم المستمر، والتعلم عن بعد، والتعليم مدى الحياة، والتعلم للإتقان، وتعليم المتعلم كيف يتعلم؟ تبرز سمات التعليم الإلكتروني في خصائصها المميزة، والتي تشترك مع خصائص الكبار سواء الفسيولوجية أو السيكلوجية وتساعدهم من ثم على الاستمرار في التعلم بشكل جيد، وهو ما تطمح إليه كل مؤسسة لزيادة قدرتها التنافسية.

ومن الخصائص التي يمتاز بها التدريب الإلكتروني كما تذكرها الزنبقي (٢٠١١، ص ٢٢):

- يعتبر طريقة جديدة في التدريب تعتمد على أساليب مغايرة للمستخدم في الطرق التقليدية.
- تعدد الوسائل المستخدمة في نقل المعلومات للمتدربين بدلاً من الاعتماد على مصدر واحد.

- المرونة في القبول والتدريب، من حيث استقبال المعلومات والزمن كذلك.
  - الاقتصاد في النفقات.
  - القدرة على تقديم المواد الاجتماعية والإنسانية مع المواد الأخرى.
  - التشجيع على التدريب الذاتي.
  - التقييم الفوري والسريع والتعرف على النتائج وتصحيح الأخطاء.
- ولقد وضع (نوي، ٢٠١٧، ص ٥٦٩) مخطط يوضح هذه الخصائص كالتالي:



أما مزايا التعليم الإلكتروني كما يراها (المرجع السابق):

- يدعم أهداف الشركة واستراتيجية عملها.
- يتيح الوصول إليه في أي وقت ومن أي مكان.

- الجمهور قد يشمل الموظفين والمديرين ووكلاء البيع والعملاء.
- يمكن تقديم التدريب لموظفين موزعين في مناطق جغرافية متباعدة.
- يمكن تقديم التدريب بمعدل أسرع ولعدد كبير في فترة زمنية أقصر، وهو سهل التحديث.
- يمكن دمج الممارسة والتغذية الراجعة والأهداف والتقييم وغير ذلك من الخصائص الإيجابية لبيئة التعليم في البرنامج؛ ويتم التعزيز من خلال استخدام وسائل إعلانية متعددة (الصوتيات، النصوص، الفيديوهات، صور الجرافيك) بالإضافة إلى تفاعل المتدرب.
- التخلص من العمل الورقي المرتبط بإدارة التدريب كأوراق الالتحاق والتقييمات المختلفة.
- يمكن ربط المتدربين بمحتوى آخر أو بغيرهم من الخبراء والأقران.

#### أساليب التدريب الإلكتروني:

تعددت آراء الباحثين حول تصنيف أساليب التدريب أو التعليم الإلكتروني، ومن هذه الآراء ما اتفقت عليه (الزنبقي، ٢٠١١) و(العنزي، ٢٠١١) بأن أنواع التدريب/ التعليم الإلكتروني ما يلي:

#### A. التدريب / التعليم الإلكتروني المتزامن:

وهو الذي يتواجد فيه طرفا التعلم (مدرّب، متدرب) في نفس الوقت ليتم بينهم اتصال ما سواء كان بالصوت فقط أو بالفيديو أو القاعات الافتراضية، وما هو ما يزيد التفاعل ويوفر التغذية الراجعة الفورية.

#### B. التدريب / التعليم الإلكتروني غير المتزامن:

ولا يشترط هذا النوع تواجد الطرفان في نفس الوقت للتدريب، حيث توضع مصادر التعلم والانشطة في موقع الكتروني أو ترسل خلال البريد، ومن ثم يدخل المتدرب في الوقت المناسب له ويقوم بالتعلم وفق تعليمات وتوجيهات المدرّب، ومن إيجابياته عدم التزام المتدرب بوقت محدد وكذلك إمكانية إعادة المادة العلمية حتى يتم الاتقان أو كل ما احتاج إليها المتدرب.

### C. التدريب/ التعليم الالكتروني المتمازج (الدمج):

ويتم هنا الدمج بين التدريب عبر الشبكة والتدريب المباشر التقليدي وهو نوع حديث مزج بين كلا النوعين، ويشتمل على العديد من أدوات التعلم مثل برمجيات التعلم التعاوني والافتراضي الفوري، ومقررات التعلم الذاتي، وإدارة نظم التعلم وغيرها مما يجعل التدريب يخلط بين النوع المتزامن وغير المتزامن لجودة مخرجات التدريب وزيادة فعاليته.

أما (Blanchard & Thacker, 2014) فيرون أن التدريب الالكتروني يستخدم نفس أساليب التدريب التقليدي مع تحويلها إلى الصيغة الالكترونية لكي يقدم بشكل ونظام جديد، ومن تلك الأساليب:

### A. الوسائط التفاعلية المتعددة (IM):

في هذا النوع يتم دمج النصوص مع الرسوم البيانية، الصور، الرسوم المتحركة، والأصوات وذلك لإنتاج بيئة تدريب معقدة يتفاعل معها المتدرب، وقد تستخدم لأي هدف تدريبي كتشخيص ضربات القلب في الطب، أو تحسن مهارات التواصل، بحيث تستطيع أن تصنع بيئة واقعية محاكاة من أجل التعلم وممارسة مهارات قيادية مقنعة.

ولتحقيق أقصى درجة من الفعالية يجب استخدام مجموعة متنوعة من التلميحات الضوئية والصوتية لإيصال المعلومات، كما يمكن مزج الوسائط المتعددة مع أساليب أخرى لتشجيع المتدرب وحماسه، ويتمتع هذا النوع بالعديد من المزايا منها أنه يشجع على التقدم الذاتي، ويكسب المتدربين فهماً أعمق من خلال التفاعل الاجتماعي.

### B. أنظمة التعليم الذكية (ITS):

وتعتبر الشكل الأكثر تطوراً من التعليمات المبرمجة، حيث يستخدم الذكاء الاصطناعي للمساعدة في التعليم ويتألف من خمسة مكونات هي، قاعدة معارف الخبراء وهي مجموعة معارف

تحدد ما هو صحيح، نموذج المدرب لتخزين المعلومات حول أداء المتدربين والاستجابة للعناصر التي تستخدم لتعليمهم، مدير الجلسة وهو الذي يفسر استجابات المتدربين ويستجيب لهم أما بشكل مباشر أو بالتعليم الخاص، ويحدد متى يجب إعادة توجيه المتدربين، مولد سيناريو التدريب وهو المحدد لترتيب المسائل التي تعرض على المتدرب ومستوى صعوبتها، ويعتبر هذا النظام مكلف جداً، ويتطلب خبرة غالباً غير متوفرة للمنظمة، إلا أنه له أهمية مقارنة بالبرمجيات البسيطة.

C. الواقع الافتراضي (VR):

ويتيح هذا النوع التدريب على الحالات الخطرة، أو التي يكون استخدام الأشياء الحقيقية مكلف جداً، حيث يضع المتدرب في بيئة صناعية ثلاثية الابعاد تحاكي الاحداث الواقعية، مما يتطلب شكل متطور جداً من الوسائط التفاعلية، وتستخدم أنظمة الذكاء الاصطناعي لتصوير حالات أكثر واقعية.

وبالنظر لتلك التصنيفات نرى أنها تعود للتصنيف السابق بأنه إما أن يكون متزامن أو غير متزامن، أو ما يجمع كليهما في التدريب / التعليم المختلط.

أما (نوي، ٢٠١٧) فقد تشعب في أساليب التعلم الالكتروني، فعلاوة على ما ذكر سابقاً من أساليب وتصنيفات يذكر أن تكنولوجيا الهاتف المحمول تعتبر أحد أفضل أساليب التدريب بالإضافة إلى أجهزة الايود والمساعدات الرقمية الشخصية والتي لا تتطلب أي اتصال مادي بين الاجهزة، بالإضافة إلى تطبيقات البرامج الالكترونية المتعددة والتي ترتبط بمعالجة ملفات الصوت والنصوص والجداول الالكترونية الممتدة، بالإضافة إلى نظم التعلم الخيرة التي تشكل أداة دعم كبيرة، البرمجيات الجماعية التي تتيح الاجتماعات الالكترونية، النظم الالكترونية لدعم الأداء.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي.

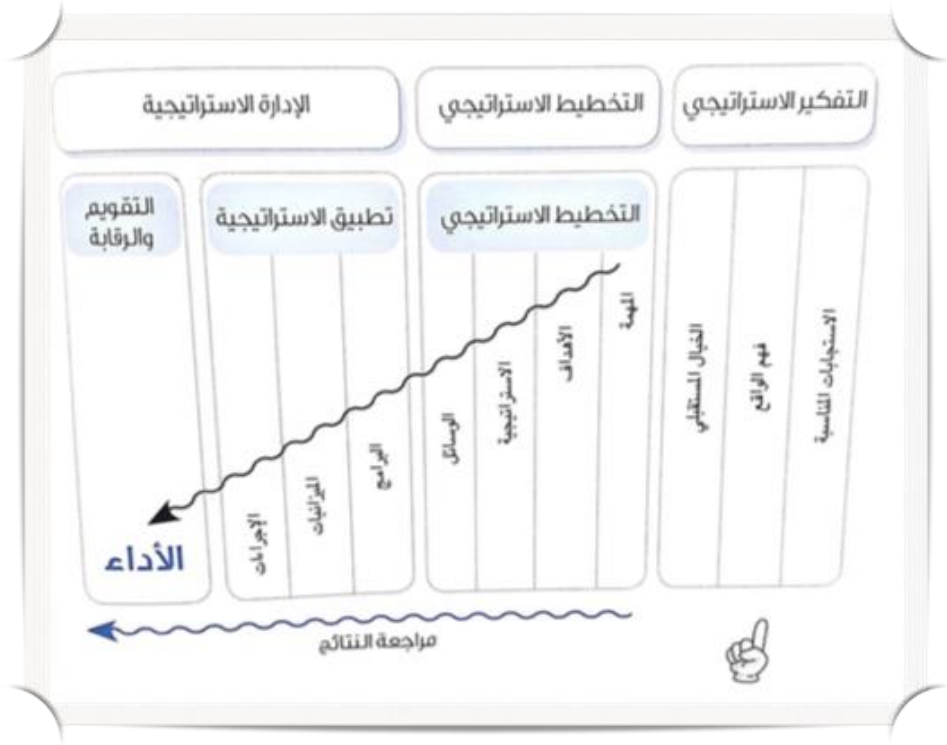
التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، وهو عملية متجددة

يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية ليجيب عن: ما هي القطاعات أو الشرائح التي سنعمل بها، وما هو أسلوبنا في المنافسة في كل قطاع من حيث الجودة والسرعة، والمرونة (السكرانة، ٢٠١٠، ص ٩١).

وقد مر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل حتى وصل إلى الصورة التي نراها اليوم من نماذج وأساليب مختلفة في وضع الخطط الاستراتيجية في القطاعات الحيوية المختلفة، ويذكر (الكرخي، ٢٠١٤، ص ٧٢) التدرج التاريخي التالي:

- عام (٥٠٠ ق. م) مفهوم عسكري بحت، ولا يزال يستخدم كذلك للآن.
- عام ١٩٢٠ ظهر نموذج جامعة هارفارد كأول نموذج للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال.
- عام ١٩٥٠ ظهر أول نموذج في التخطيط الاستراتيجي في التنمية الصناعية والتسويق.
- خلال (١٩٥٠-١٩٥٥) انتشرت فرضية أن لكل منظمة استراتيجية خاصة بها سواء أعلنتها واعترفت بها، أم لم تعلنها.
- خلال الفترة (١٩٥٥-١٩٦٠) أخذت الخطة البعيدة المدى معنى الاستراتيجية التي تطمح المنظمة للوصول لها خلال فترة معينة.
- عام ١٩٦٠ جميع مؤسسات الأعمال في القطاع الخاص تبنت التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية.
- منذ عام (١٩٦٠-١٩٦٥) أخذ مفهوم التخطيط الاستراتيجي مكان التخطيط بعيد المدى الذي ظهرت به عيوب وثغرات على صعيد المنظمات المختلفة.
- عام ١٩٨٠ أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة للإدارة الحكومية في مؤسسات القطاع العام.
- منذ عام ١٩٨٦ ظهرت تفسيرات جديدة للاستراتيجية وبعض العلوم ذات العلاقة بها.

- خلال (١٩٩٢ - ١٩٩٦) ظهرت محاولات لتحديث التخطيط الاستراتيجي، كالتفكير الاستراتيجي الذي ظهر تارة كبديل، وتارة كعملية تسبق التخطيط الاستراتيجي، كما ظهرت الافكار حول القيادات والعقول التي يتعين عليها أن تفكر بطريقة استراتيجية.
- من عام ٢٠٠١ وإلى الآن تقدم التفكير الاستراتيجي على سائر المصطلحات الاستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البداية للتخطيط الاستراتيجي الذي لا يمكن أن يتم من دونه. وحتى تتخذ أي منظمة مبدأ التخطيط الاستراتيجي لصياغة خططها، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كلاً من التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية والتي تتنظم معاً وترتبط بتكامل من أجل التخطيط الاستراتيجي وتحويل الافكار المطروحة إلى واقع حقيقي فعلي، ويبين النموذج التالي العلاقة بينهم:





ولقد ذكر مكنهرا أنه لا يوجد نموذج مثالي للتخطيط يجب على المنظمة أن تتخذه، وإنما يجب عليها أن تحدد غرضها من التخطيط الاستراتيجي، وهل استخدمت هذا النوع من التخطيط قبلاً، وثقافتها والبيئة المتغيرة التي تواجهها ونجاحها في التخطيط، وحدد ستة نماذج قد تساعد في بداية التخطيط الاستراتيجي كالتالي:

١. التخطيط الاستراتيجي المستند على الرؤية أو الغاية: وهو ما تقوم به المؤسسة الصغيرة التي لم تخطط مسبقاً أبداً، وذلك للبدء في التخطيط الاستراتيجي لضمان اتجاه تقريبي جيد.
٢. التخطيط الاستراتيجي المعتمد على القضايا: عادة ما تقوم به المؤسسة ذات الموارد المحدودة والتي ترغب في تحقيق مكاسب فورية.
٣. نموذج التوافق مع الغرض العام: ويربط هذا النوع الرسالة مع الموارد لكي تتمكن المنظمة من العمل بفعالية.
٤. تخطيط السيناريو: ويستخدم غالباً بجانب نموذج آخر من التخطيط للقيام بالتفكير الاستراتيجي وتحديد القضايا الاستراتيجية والأهداف.
٥. التخطيط المؤسسي الذاتي: ويعتبر نهج تقليدي ينظر من العام إلى النوعي وآلية السبب-التأثير، وذلك من أجل تقييم واسع النطاق وتحليل للبيئة بما يؤدي إلى مجموعة من البدائل.
٦. التخطيط في الوقت الحقيقي: ويؤكد هذا النوع على أن التخطيط يجب أن يتم بشكل مستمر أو في الوقت الحقيقي لأن الظروف والبيئة العاملة تتغير بسرعة (شاويون والشهري، ٢٠١٥، ص ١٣).

مواصفات التخطيط الاستراتيجي الفعال:

باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها أيًا كانت على المدى القريب أولاً، ومن ثم على المدى البعيد، فإن هناك مجموعة من الخصائص التي تجعل هذا

النوع من التخطيط يكون فعالاً في البيئة التي يستخدم فيها، ويذكر (الحر، ٢٠٠٩، ص ٢٨) عدداً من تلك الخصائص كالتالي:

١. الاسهام في تحقيق الهدف: حيث يجب أن يسهم التخطيط سواء كانت الخطة الرئيسية أم الفرعية في تحقيق أهداف المنظمة.
٢. الشمول: يشمل التخطيط جميع أجزاء المنظمة وسائر إداراتها وجوانبها، ولا يترك أو يهمل جزء مهما كان حجمه في عملية التخطيط.
٣. الكفاءة والدقة: حيث يجب أن تحقق الخطة الأهداف والنتائج المرجوة وفق المعايير الموضوعية مسبقاً.
٤. الواقعية: بالرغم من ضرورة وضع خطة طموحة مبنية على الأهداف، إلا أنه يجب أن تكون واقعية حتى تتمكن المنظمة من تحقيقها ولا تتفاجأ بنتائج غير مقبولة.
٥. التدرج ويقصد به التدرج في تحقيق بعض الأهداف، والتدرج في السير بالوسائل والاجراءات والمستويات الإدارية المختلفة ودور كل مستوى في الخطة الرئيسية، بالإضافة إلى التدرج في المدة الزمنية بشكل مناسب بين مراحل الخطة.
٦. المرونة: وبها أن التخطيط يتعامل مع المستقبل وما يستجد من تغيرات، عليه يجب وضع خطة مرنة تناسب الفروض الخاصة بالظروف المتوقعة، والتي سيتم تنفيذ الخطة على ضوءها مستقبلاً، مع اتاحة الفرصة للتعديلات المناسبة قدر الامكان.
٧. الوضوح والبساطة: ويشمل ذلك أهداف التخطيط والسياسات والاجراءات والموارد المتاحة والمطلوبة والبرمجة الزمنية، بالإضافة إلى معايير النجاح ليفهمها جميع المشاركين ويساهموا في تحقيقها.
٨. الاقتصادية: حيث أنه كل ما كان التخطيط اقتصادياً، كان أكثر فعالية ولصالح المنظمة.

ولقد أورد الحر (٢٠٠٩) الشكل التالي لخصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال:



العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الاستراتيجية:

يتفق كلاً من (السكرانة، ٢٠١٥، ص ٤٨) و (الكرخي، ٢٠١٦، ص ٢٤٤) بأن هناك عدة عوامل تؤثر على صياغة الخطة الاستراتيجية لأي منظمة، وهذه العوامل أما أن تسرع من تحقق الأهداف المنشودة للمنظمة ومن ثم الحصول على القدرة التنافسية المطلوبة أو العكس، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- الأفق الزمني للاستراتيجية.
- التركيز في الانتاج، فكل ما قل عدد المنتجات أو الخدمات تستطيع المنظمة أن تحكم سيطرتها على تنفيذ الخطة.
- التناسق في السياسات لكي لا تعم الفوضى أعمال المنظمة.

- نوع وكلفة الخدمات، حيث يجب اختيار الخدمة الأفضل بأقل التكاليف.
  - المرحلة التي تمر بها المنظمة وتتعدد هذه المراحل منها: النشوء، الاستقرار، الصعود، المنافسة، الاضمحلال، وغيرها مما يؤثر على أهدافها وسياساتها.
  - إيمان الإدارة العليا وحماسها للعمل الاستراتيجي، حيث كلما زاد هذا الحماس والتأييد، كلما كبرت احتمالات النجاح.
- معوقات التخطيط الاستراتيجي:

بالرغم من فعالية التخطيط الاستراتيجي وكفاءته في استشراف المستقبل للمنظمات، إلا أن هناك بعض العوائق التي قد تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي وتجعل الخطة غير ذات جدوى للمؤسسة أو المنظمة ذات الصلة، من تلك المعوقات ما ذكره (الكرخي، ٢٠١٦، ص ٢٤٥):

١. التغير والتبدل السريع في البيئة: حيث أن غالبية الخطط تكون بعيدة المدى ومن ثم تناسبها البيئة المستقرة الظروف، فاختلاف الواقع يؤدي حتماً إلى تعثر الخطة أو فشلها.
٢. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية، وذلك بسبب عدم امتلاكها لمقومات ومؤهلات وقدرات تساعد على إتمام ذلك، وفي حالة الاستعانة بالغير فسيكون هناك إمكانية قاصرة على التنفيذ.
٣. مقاومة المنظمة لعناصر التغيير: حيث يعتبر التغيير أولى أعمال المنظمة لتبني سياسة التخطيط الاستراتيجي، فالتمسك بالواقع ومقاومة التغيير ورفض السياسات الجديدة أحد أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي.
٤. الموارد المالية للمنظمة: حيث يجب التخطيط من البداية بناء على الموارد المتاحة حتى لا يضطر المخطط إلى التوقف، أو يصطدم بإخفاق الخطة لقلة الموارد المالية.

٥. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي.
٦. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية عن النهوض بالاستراتيجية.
٧. المعلومات والبيانات الاحصائية المغلوطة، مما يعصب على إثره بناء الأهداف والسياسات المستقبلية وفق المتطلبات العملية المتبعة.
٨. ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات، حيث يعتقد البعض أنه موجهاً نحو الازمات فقط، ولكن هو بصورة عامة لتطوير المنظمة وزيادة قدراتها.

من جهة أخرى يذكر (أحمد، ٢٠١٣، ص ٣٢) أن التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية تتمثل في: زيادة معدلات التغير، شدة المنافسة، عوالة الإدارة فكراً وتطبيقاً، التغيرات التكنولوجية، تغير طبيعة قوى العمل، عجز الموارد المتاحة وتدرتها، عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية، زيادة دور جماعات الضغط (التقويم)، تعقد بيئة الادارة الاستراتيجية؛ ولمواجهة تلك التحديات يجب على الادارة العليا مراعاة عدة نقاط كالتالي:

- "إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.
- تجهيز استراتيجيات موفقيه تناسب ظروف التطبيق المتغيرة.
- صياغة استراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين.
- الاحتفاظ إلى أبعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الاحتمالات.
- التركيز على العملاء وما يمكن للمنظمة أن تمارسه لتقديم خدمة أفضل.
- مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الاستراتيجيات.
- الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يعني بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة.
- يجب التركيز على المدعّمات الاستراتيجية مثل الجودة، وسرعة الاستجابة، المرونة، استمرارية التنمية والتطوير" (المرجع السابق، ص ٣٣).

### ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي في التدريب الإلكتروني.

في دراسة (رانيري و باتشلي، ٢٠١٤) بعنوان (اكتشاف وإعادة تشكيل الهوية: بحث مدى قدرة التعلم عن طريق الهواتف المحمولة في تعليم الكبار)، حيث اعتمد البحث على خبرات وتجارب التعلم بالهواتف المحمولة الذي تم تنفيذها من خلال المشروع الأوروبي (٢٠١٠-٢٠١٢) باسم (التعليم من خلال هاتفي المحمول) وهدف هذا المشروع استخدام الهواتف المحمول في تعليم الكبار، وتم من خلال سلسلة من ورش العمل الوطنية التي تهدف إلى اختبار قدرة أجهزة الهواتف كمصادر ثقافية وتعليمية لتشكيل الهوية والدعم الاجتماعي للكبار، ولقد بينت النتائج مدى التأثير على المشاركين وتطور قدراتهم، مما يدل على أثر التكنولوجيا في تطوير وتأهيل الأفراد. وعلى صعيد آخر وفي بيئتنا المحلية بينت نتائج دراسة قشمر (٢٠١٧) بعنوان متطلبات التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية الجامعية والتي تناولت بعض العناصر الأساسية اللازمة للتعلم الإلكتروني بأن ضعف المعرفة وعدم اهتمام المؤسسات بتطوير مهارات المدرسين لاستخدام هذا النوع من التعلم بالإضافة إلى عدم توفر بيئة تدريسية تفاعلية مليئة بمصادر تكنولوجيا التعليم، أو صعوبة تقبل التدريب في مجال توظيف التكنولوجيا في التعليم وعدم توافر المواد والأجهزة اللازمة للتدريب في مجال التعليم الإلكتروني كلها من معوقات تنفيذ هذا النوع من التعليم.

والجدير بالذكر أن المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم قد أدرجت من ضمن أهدافها الاستراتيجية (٢٠١٧-٢٠٢٢) في محورها الاستراتيجي الرابع والخاص بمكافحة الأمية في الوطن العربي والذي يهدف إلى تطوير سياسات مكافحة الأمية وتعليم الكبار برنامجاً يضمن نموذجاً تكنولوجياً يهدف إلى مساعدة الدول في توظيف التقانة المعاصرة في تعليم الكبار ومن الأنشطة التي تحقق هذا الهدف:

- دراسة لحصر تجارب الدول العربية ونماذج من الدول الأجنبية في توظيف الوسائل التقنية في

تعليم الكبار.

- لقاء خبراء لتصميم نماذج مناسبة لتوظيف الوسائل التقنية في تعليم الكبار في ضوء التجارب المعاصرة.
- دليل إرشادي حول إعداد برامج تلفزيونية لتعليم الكبار.
- بناء إطار مرجعي للشبكة الإلكترونية لتعليم الكبار يفيد إنشاء موقع إلكتروني يستثمر انتشار الوسائل التقنية وإمكانات التعلم الإلكتروني والانترنت في بث دروس ممنهجة لتعليم الكبار.
- دليل إرشادي حول سبل إتاحة شراكات مع مؤسسات المجتمع لدعم جهود الدول في مجال تعليم الكبار بالأجهزة التقنية المعاصرة.
- ورش عمل حول السبل الممكنة لتعليم الكبار من السيدات.

وهذا يدل على أهمية إدراج النموذج التكنولوجي والتدريب الإلكتروني مع النماذج الأخرى التقليدية للتعليم المستمر كعنصر فاعل ومؤثر في برامج التعليم المستمر في العصر الذي نعيشه عصر التكنولوجيا والتقدم والاستثمار في رأس المال الفكري، حيث يذكر كلاً من (أبو النصر ومحمد، ٢٠١٧، ص ٢٧) أن الفرق بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، هو أن المعرفة والمهارات في عقول الأفراد التي تعبر عن رأس المال البشري والتي تتحول بدورها إلى رأس مال هيكلي أو تنظيمي، إذا تم نقلها وتحويلها في مستندات متنوعة بالمنظمة؛ حيث يمثل رأس المال الهيكلي المعرفة التي تظل باقية في المنظمة وإن تركها أفرادها بشكل مؤقت أو نهائي ويكون مخزناً في قواعد للبيانات والهياكل التنظيمية.

ورأس المال البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتفوق على الأصول المادية للمنظمات، وهو أحد الأنشطة الجوهرية لإدارة المعرفة في المنظمات بأنواعها ويمكن تعريفه بأنه الأصول غير الملموسة في المنظمة، وهو مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها وبالتالي الإسهام في تطور

مجتمعاتهم والعالم بأسره؛ وبصفة عامة فإن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري (المرجع السابق، ٢٧).

ولا يتم هذا النوع من التطوير لرأس المال الفكري إلا باستخدام أساليب وطرق استراتيجية تخطط لأهداف تكون قريبة المدى وبعيدة المدى، واتباع طرق تكون عملية وميسرة للمتعلمين الكبار الذين غالباً ما يكونوا غير متفرغين للتطوير والتدريب.

وفي هذا الصدد يذكر (بلانشارد وثيركر، ٢٠١٤، ص ٥١) أن استراتيجيات المنظمات سواء كانت تتطلب تطويراً أنياً أو مستقبلياً فإنها تحتاج دعماً من الأنظمة الداخلية، ويعد التغيير التنظيمي عنصراً متأصلاً في عملية تطوير وتطبيق الاستراتيجية، وعلى المنظمات عموماً التسوية بين عدة قضايا في سبيل تطوير وتنفيذ الاستراتيجية كالتالي:

- قضايا التصميم الفني: تنشأ هذه القضايا فيما يتعلق بالكيفية التي سيتم بموجبها تحديد، انتاج، وتقديم المنتج أو الخدمة.
- القضايا الايدلوجية/ الثقافية: وترتبط بمعتقدات وقيم العامل التي يحتاج لاكتسابها بما يضمن تطبيق الاستراتيجية بفعالية.
- القضايا السياسية: والتي تولد نتيجة نقل السلطة والموارد ضمن المنظمة طالما هي مستمرة في الاستراتيجية.

وبهذه الثلاث نقاط تستطيع المنظمات تحديد طريقة سيرها في تطويرها للموارد البشرية بأنسب السبل التي تكون مرنة ومستمرة والتي غالباً ما تكون مدججة بين التدريب الالكتروني والقليل من التقليدي كما ترى الباحثة، وذلك لأن من خصائص التدريب الالكتروني أنه مستمر ودائم في التطور والتغيير بمرونة كما يوفر مشاركة تفاعلية أكثر من التدريب التقليدي الذي قد يحضره المتدرب ولا يستفيد منه شيئاً إذا كان شارداً ذهنياً ولديه متطلبات ينبغي تنفيذها خارج



الصف؛ ويوضح الجدول التالي نموذجاً لعملية التطوير والتدريب الاستراتيجي كما أورده (نوي، ٢٠١٧ ص ١٣٠):

المقاييس التي توضح قيمة التدريب	أنشطة التدريب والتطوير	مبادرات التدريب والتطوير الاستراتيجي	استراتيجية العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>التعلم.</li> <li>تحسين الأداء.</li> <li>الحد من شكاوى المستهلكين.</li> <li>الحد من معدل تدوير الموظفين</li> <li>إشراك الموظفين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام التدريب المعتمد على الانترنت.</li> <li>جعل خطط التطوير إلزامية</li> <li>تطوير مواقع إلكترونية لمشاركة المعرفة.</li> <li>زيادة حجم التدريب على خدمة المستهلك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنويع حقيبة التعلم</li> <li>تحسين خدمة المستهلك</li> <li>تسريع وتيرة تعلم الموظفين</li> <li>اكتساب المعرفة ومشاركتها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرسالة</li> <li>القيم</li> <li>الأهداف</li> </ul>

وتمكن مبررات استخدام مبدأ التخطيط الاستراتيجي لعمليات التطوير والتدريب فيما

يلي (الحوت والسيد ومرسي، ٢٠١٢، ص ٢١١-٢١٢):

- يجعل تسيير أمور الموارد البشرية بمشاركة العديد من الاطراف المعنية داخل المنظمة وخارجها ولا يقتصر على الادارة العليا، مما يضيفي أبعاداً جديدة ومتنوعة على التدريب.
- يزود التخطيط الاستراتيجي ادارة المنظمة بالفكر الرئيس الذي يفيد في صياغة وتقييم الأهداف والخطط والسياسات التي يجب تعديلها إذا لم تتفق مع فكر المنظمة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد والتنبؤ بالتكلفة والعائد المتوقعان من البدائل المتاحة للمؤسسة، بالإضافة إلى تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة غالباً، وعليه يتم توجيه الموارد نحو تلك الأهداف.

• يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية وتكاملها من خلال توجيه الأفراد المتمين للمنظمة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرجوة، لكي تتكامل الأهداف ولا تتعارض مع الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة.

• يفيد هذا النوع من التخطيط في إعداد كوادر للإدارة العليا

متطلبات اتخاذ مبدأ التخطيط الاستراتيجي للتدريب الالكتروني:

من خلال ما سبق عرضه في الإطار النظري، يتضح أن استخدام مبدأ التخطيط الاستراتيجي يعتبر أمر حيوي ومرن لكل منظمة أرادت أن تسير في ركاب التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم من حولنا، وخاصة إذا اتخذت هذا المبدأ كأساس لتطوير الموارد البشرية واتبعت نهجاً مختلفاً لاستراتيجية التدريب يقوم أساساً على التدريب الالكتروني مع استخدام التدريب التقليدي في الأمور التي تحتاج لذلك.

واقترحت الدراسة الحالية التدريب الالكتروني كأساس، باعتباره يطرح خيارات مرنة أمام الموظفين لمتابعة تطويرهم بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية وتطلعاتهم المستقبلية، خاصة إذا استخدمنا في ذلك مبدأ التخطيط الاستراتيجي الذي ينظر بتمعن في الواقع وذلك من خلال تحليل المؤسسة (تحليل سوات)، ومن ثم نستطيع بناء خطط تأخذ في اعتبارها جميع المتغيرات المحيطة وتساهم في نهاء الفرد أولاً ومن ثم المنظمة والمجتمع المحلي والعالمي.

ويذكر (Smylie & Wenzel, 2006, P 22) أن فكرة الاعتماد على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعتبر طريقة مختلفة وربما أكثر فعالية للتفكير في تعزيز التحسين المستمر التعليمي وهو ما نشير إليه هنا بالتدريب، وهو لا يقلل من أهمية الممارسات الفردية، مثل التطوير المهني عالي الجودة لتشجيع التغيير، بل يقترح أنه يمكن تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة في نظام متماسك واستراتيجي من الأدوات التي تهدف إلى تحسين التعليم.

بالإضافة إلى ذلك يرون أن مفهوم التوافق بين الموارد البشرية والاستراتيجية يمكن أن يساعد في التفكير في كيفية إجراء التحسي، ومن ثم فقد اقترحوا برنامجاً في دراستهم بمسمى Fit يساعد على القيام بالممارسات الصحيحة في ادارة الموارد البشرية وطرح أفكار استراتيجية طموحة، حيث يقترحون أن المرونة تساعد على الرصد المستمر للتغيرات بما يكيها مع إدارة الموارد البشرية لتلبية المتطلبات الخارجية المتغيرة، واستيعاب الجودة المتنوعة بشكل ديناميكي لقوى العمل (المرجع السابق).

وعليه ترى الباحثة أن من أهم متطلبات البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي للتدريب الالكتروني كالتالي:

أولاً: متطلبات عامة.

- اقتناع الإدارة العليا والموظفين بثقافة التغيير، وعرف كلاً من (أبو النصر ومحمد، ٢٠١٧، ص ٤٠) التغيير بأنه "الانتقال من وضع لآخر، أو التحول من حال إلى آخر، ويطلق عليه في المنظمة التغيير التنظيمي أي اعتماد نمط جديد ومناسب في الأهداف والتنظيم والتكنولوجيا والسلوك في إطار المنظمة".
- تحليل سوات لمعرفة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على بيئة التدريب الالكتروني أو التي قد تؤثر، ومن ثم نستطيع صياغة رؤية مستقبلية تستطيع المؤسسة من خلالها تنفيذ عملية التطوير بشكل سلس ومرن.
- دعم البنية التحتية بتجهيز شبكة انترنت عالية الجودة، مع توفير كافة الأجهزة الحاسوبية التي قد تستخدم لمختلف انواع التعلم الالكتروني.
- تجهيز حقائب تدريبية مختلفة الأنواع بحيث تلي جميع الاحتياجات الفردية، والجماعية للعاملين بدءاً من الإدارة العليا ونزولاً إلى الموظفين التنفيذيين، وتماشى من رؤية المنظمة ورسالتها.

- تحديد مصادر التعلم بدقة سواءً كانت مدربين أكفاء، أو الوسائل المعينة على التدريس.
- احترام ضوابط و اخلاقيات بيئة التعلم الالكتروني، والخصوصية والسرية على الانترنت.

ثانياً: متطلبات خاصة بالعاملين

حدد (McCombs & Vakili, 2005) المبادئ السيكولوجية الخاصة بتصميم التعلم

الالكتروني كالتالي نقلاً عن (باكلر ودالي، ٢٠١٦، ص ١٣٠ - ١٣١):

- العوامل المعرفية ووراء المعرفية:
  - طبيعة عملية التعلم.
  - أهداف عملية التعلم.
  - بناء المعرفة.
  - التفكير الاستراتيجي.
  - التفكير في التفكير.
  - سياق التعلم.
- العوامل الدافعية والانفعالية:
  - التأثيرات الدافعية والانفعالية على التعلم.
  - الدافعية الداخلية للتعلم.
  - آثار الدافعية على الجهد.
- العوامل النائية والاجتماعية.
  - التأثيرات النائية على المتعلم، حيث يمرون بمواقف ومعوقات مختلفة تكون لها أثر على سير العملية التعليمية.
  - المؤثرات الاجتماعية على التعلم.
- العوامل المتعلقة بالفروق الفردية.
  - الفروق الفردية في الاستجابة للتعلم والقدرات المختلفة لدى المتعلمين المرتبطة بالخبرة السابقة.

• التعلم والتنوع كالاختلافات اللغوية والثقافية والاجتماعية.

• المعايير والتقييم، وتعتبر مكملة لعميات التعلم.

وبالإضافة لما سبق فإن تحلي المتعلم بمبادئ التنظيم الذاتي للتعلم والتعلم الموجه ذاتياً يساعد كثيراً في اكتساب التعلم ويحدد طريقة سير التعلم بشكل استراتيجي واضح.

تصور مقترح لتخطيط التدريب الالكتروني بالاعتماد على مدخل التخطيط الاستراتيجي:

يعتمد التصور المقترح لهذه الدراسة على اعتبار بيئة التدريب الالكتروني بيئة مفتوحة تؤثر وتتأثر بها حولها، ومع الأخذ بعين الاعتبار بالمتطلبات التي ذكرت آنفاً، ولقد استمد هذا التصور من خلال القراءة في الادبيات المتعلقة بالموضوع والدمج بين أكثر من نموذج يساعد على بناء التصور المقترح.

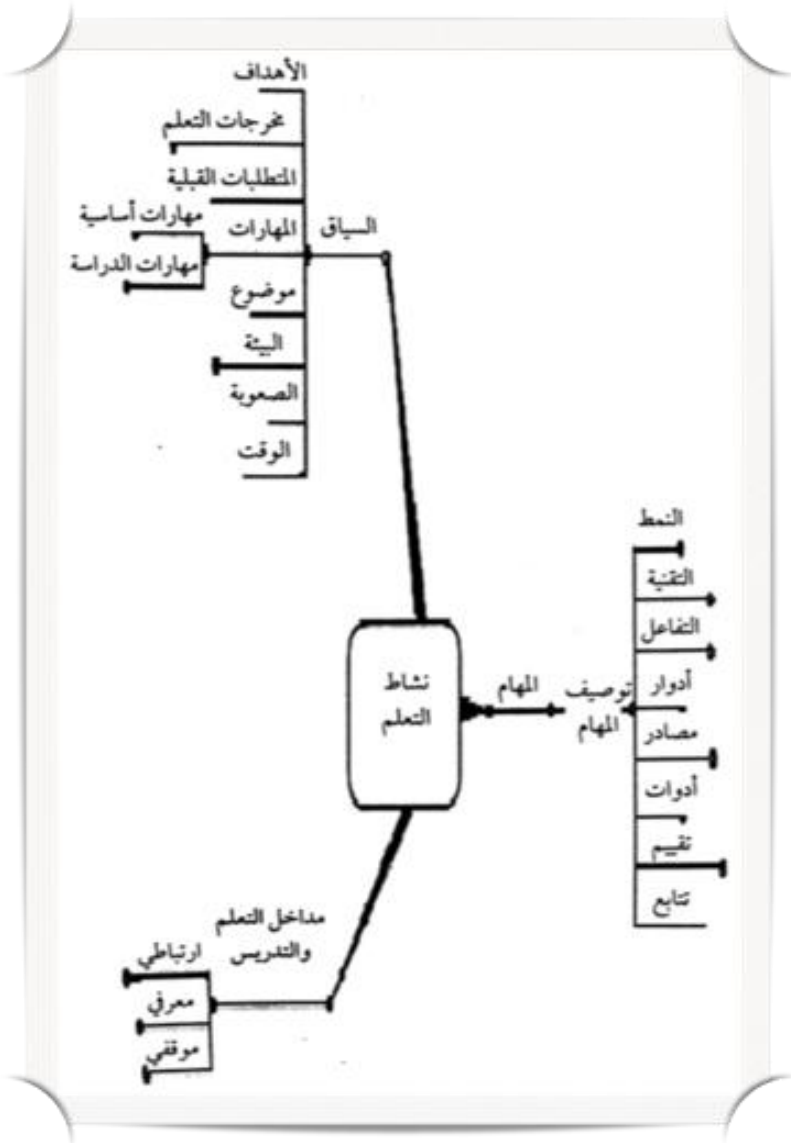
يمثل نموذج الساعة الرملية المذكور في (Simyar&Osuji, 2015) والذي يستخدم نهجاً مفتوحاً للنظم تتأثر فيه عملية الإدارة الاستراتيجية بعدد من العوامل البيئية أو "المدخلات"، وينتج النظام إجراءات أو "مخرجات" تؤثر بدورها على البيئة، والطبيعة الديناميكية للنموذج مناسبة تماماً للبيئات المتغيرة باستمرار والغير مستقرة التي تواجهها معظم المؤسسات والمنظمات وبخاصة المعقدة منها، ويوضح هذا النموذج كيف ترتبط هذه الوظائف المعقدة وتتفاعل مع بعضها البعض، بالإضافة إلى بعض الأسئلة التي يمكن من خلالها استشراف مستقبل المنظمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فعال، حيث توفر إجابات هذه الأسئلة نظرة ثاقبة لعملية التخطيط وهي كالتالي:

١. هل تستخدم عملية رسمية لتحديد الاتجاه الاستراتيجي لبرنامج عملك؟
٢. هل يشارك الموظفون بكافة مستوياتهم في ذلك أو يكون لهم صوت في هذه العملية؟
٣. هل حددت أهدافك الاستراتيجية للبرنامج أو الجدول الزمني لفترة التخطيط الحالية؟

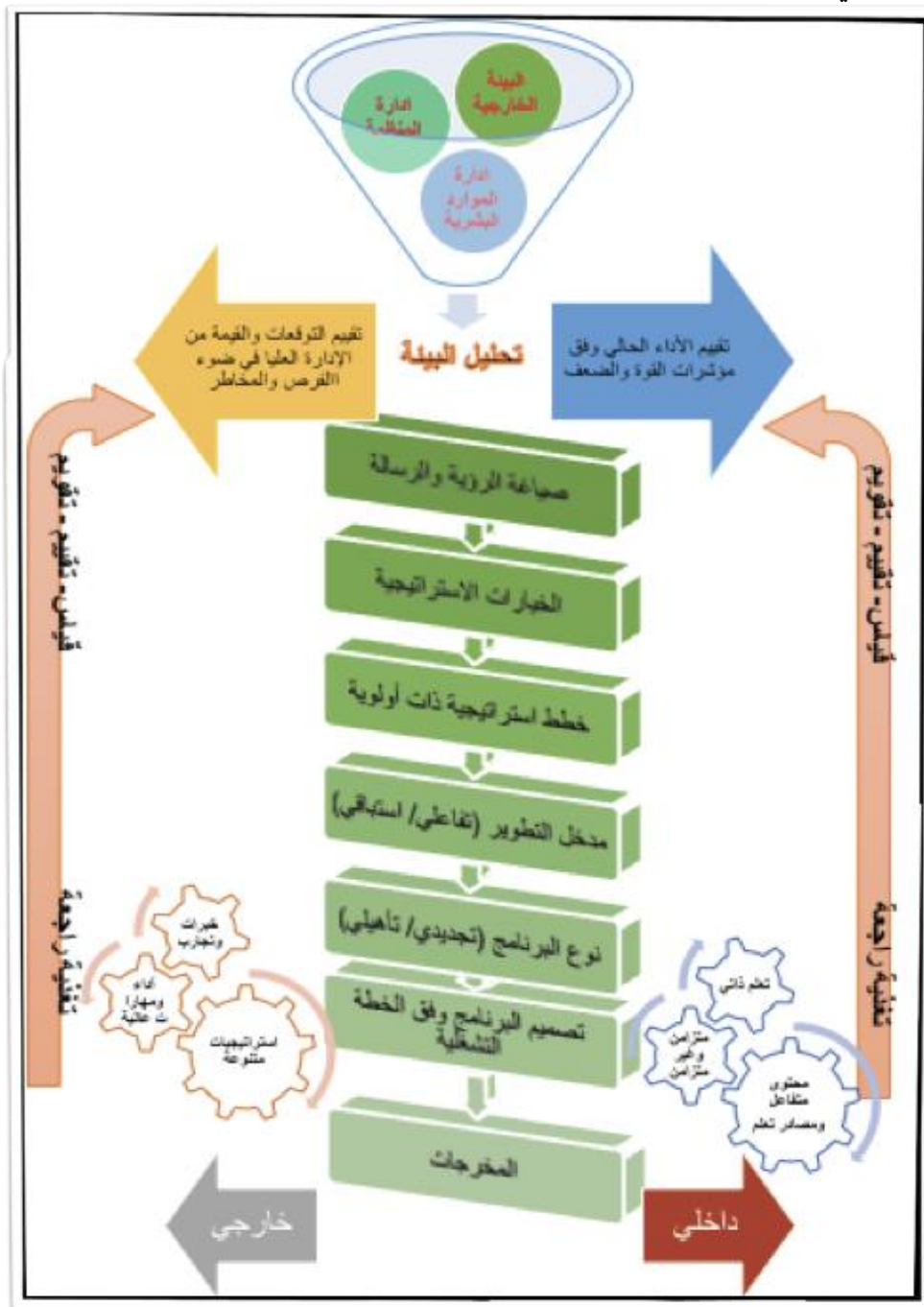
٤. هل لديك خطط عمل لفترة التخطيط هذه؟
٥. هل لديك خطط عمل طويلة المدى؟
٦. هل تقوم بتطوير خططك الرئيسية للموارد البشرية كجزء من أهداف وخطط عمل استراتيجية قصيرة الأجل وطويلة الأجل لبرنامجك؟
٧. هل وضعت تدابير الأداء لتتبع التقدم بالنسبة لخطط عملك؟
٨. هل قمت بنقل أهدافك وخطط عملك وقياساتك إلى جميع الأعضاء والموظفين وأصحاب المصلحة حسب الاقتضاء؟



بالإضافة إلى ذلك تم استخدام نموذج (Conole & Fill, 2005) للتعلم والذي يفيد في التخطيط التعليمي على كافة المستويات كما في الشكل التالي نقلاً عن (باكلر ودالي، ٢٠١٦، ص ١٣٦).



## وفيما يلي التصور المقترح للدراسة الحالية:





مع مراعاة المتطلبات التي ذكرت سابقاً وأخذها بعين الاعتبار، يمثل النموذج المقترح نموذجاً شاملاً يستخدم في تحليل عملية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأنظمة التطوير بها، بما يجعله ديناميكياً ويعتبر النظام مفتوحاً ومتغيراً باستمرار من خلال النموذج المقترح. بحيث يركز على تأثير المجتمع والبيئة بشكل عام على المنظمة، وكيف تؤثر تصرفات المنظمة بدورها على البيئة والمجتمع.

يبدأ التصور المقترح بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بشكل تفاعلي كما هو موضح في شكل القمع، حيث يتم خرط جميع المعلومات الواردة لإفراز نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، بالإضافة إلى الفرص والمخاطر الخارجية لها، وذلك لاستنباط وصياغة الرؤية والرسالة التي تحقق أهداف المنظمة.

يلي صياغة الرؤية تتم مجموعة من الخطوات بشكل تسلسلي، حيث تطرح الخيارات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بناء على ما سبق من وضعها في التحليل وفق الامكانيات والموارد المتوقعة خلال فترة زمنية ولتكن (ثلاث إلى خمس سنوات)، وعليه يتم وضع خطط استراتيجية مرنة للأمر ذات الأولوية في التنفيذ خلال العام المالي للمنظمة.

يتحدد في هذه الخطة نوعين من البرامج تعد لها الإدارة مجموعة من الحقائق التدريبية التي تأخذ الشكل الالكتروني في التعلم غالباً، والمختلط في بعض تلك الحقائق (البرامج)، وتكون إما برامج تفاعلية تترك لها الأولوية خلال الخطة السنوية تعالج أمور ذات صلة بالوضع القائم، أو برامج استباقية تلبى رؤية المؤسسة خلال السنوات القادمة.

لكل موظف أن يسجل في البرامج المتاحة له، خلال جدول زمني من إدارة الموارد البشرية تضع فيه النوعين السابقين (التفاعلي/ الاستباقي) لكي تم الاختيار بين برامج إما تكون (تجديدية/ تأهيلية) حيث تكون التجديدية لتحديث المعرفة المتقدمة لدى الموظف والاطلاع على

المستجدات فيما يتعلق بمجاله، والتأهيلية للإعداد لوظيفة أو أخرى على مبدأ نظام التعلم التحويلي أو التخطيط للتعاقب على الوظيفة التالية.

تصمم البرامج التدريبية وفق الميزانية المتاحة في الخطة التشغيلية، بحث تحتوي على محتوى متفاعل يخدم المعلم والمتعلم، سواء كان ذلك بشكل متزامن أو غير متزامن؛ مع التأكيد على توفر عنصر التنظيم الذاتي لدى الموظف المستهدف بالإضافة إلى مهارة التعلم الذاتي ومهارة التعامل مع البرامج الالكترونية.

تكون المخرجات عبارة عن موظف ملم بما يحتوي مجاله من جديد ومتطور، ويكون التدريب متاح للموظف في المكان والزمن المناسب، وبناء على التقييمات التي تنتج من المخرجات، يتم تعديل الوضع الداخلي وينظر إلى النقاط الناتجة في التقييم هل تمثل نقاط ضعف أو قوة، كذلك موضع المنظمة التنافسي الخارجي هل يمثل فرص أم تهديدات، وعلى هذا الأساس تعود الدورة مرة أخرى لتحليل الوضع وإضافة المستجدات مع الابقاء على رؤية المؤسسة إذا كانت صالحة، أو إدخال التعديلات الضرورية والمناسبة لها إذا تتطلب الأمر

## قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد، حافظ فرج. (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. القاهرة: دار اللطائف للنشر والتوزيع.
- ٢- البحيري، خلف محمد. (٢٠١٤). أسس تخطيط التعليم. (ط ١). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ٣- أبو النصر، مدحت ومحمد، ياسمين. (٢٠١٧). التنمية المستدامة: مفهومها، أبعادها، مؤشراتها. (ط ١). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٤- باكر، نوربرت ودالي، كارولين؛ سلامة، هسلم، الصراف، رهام (مترجمين). (٢٠١٦). التعلم الالكتروني: قضايا أساسية للمهارات والدراسات. (ط ١). القاهرة: دار الفكر العربي.
- ٥- بلانشارد، ب. و ثيكر، ج. (٢٠١٤). عيسى، هيثم؛ اسماعيل، حسان؛ يوسف، مظهر؛ صالح، أحمد. (مترجمين). التدريب الفعال: الأنظمة، الاستراتيجيات، والممارسات. دمشق: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر.
- ٦- الثبيتي، محمد بن عثمان. (٢٠١٦). التخطيط الاقتصادي للتعليم في ضوء متطلبات العولمة. الكويت: المجلة التربوية. المجلد ٣٠، العدد ١٢٠ (سبتمبر). ص ٤٩-١٠٠.
- ٧- جون، اليسون ليتل و بجلر، كريس؛ التركي، عثمان، سرايا، عادل، حسين، هشام (مترجمين). (٢٠١٢). الإعداد للتعلم الالكتروني المدمج. الرياض: جامعة الملك سعود. النشر العلمي والمطابع.
- ٨- الحر، عبد العزيز. (٢٠٠٩). أدوات مدرسة المستقبل: التخطيط الاستراتيجي (ط ٢). الرياض: مكتب التربية لدول الخليج.
- ٩- الحربي، عبد الله عبد المحسن. (٢٠١٦). الخطوات العملية للتدريس والتعلم عبر الانترنت. (ط ١). عمان: درار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ١٠- الحوت، محمد صبري، السيد، نادية حسن، مرسي، شيرين عيد. (٢٠١٢). برامج تعليم الكبار: الواقع والتخطيط الاستراتيجي. مصر: مجلة كلية التربية بجامعة بنها. المجلد ٢٣. العدد ٨٩ (يناير). ص ١٩١-٢٢٢.
- ١١- الخطة الاستراتيجية للمنظمة ٢٠١٧-٢٠٢٢. (٢٠١٦). المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. تونس.
- ١٢- رانيري، ماريا، نوبرت، باتشلى، عماد الدين إبراهيم (مترجم) (٢٠١٤). مارس). اكتشاف وإعادة تشكيل الهوية: بحث مدى قدرة التعلم عن طريق الهواتف المحمولة في تعليم الكبار. مجلة مستقبلات- مركز مطبوعات اليونسكو- مصر. مجلد ٢٢. العدد ١. ص ٩٧-١٢٦.
- ١٣- الزنبقي، حنان سليمان. (٢٠١١). التدريب الالكتروني. (ط ١). عمان: درا المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- ١٤- السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي. (ط ١). عمان: دارالمسيرة للنشر والتوزيع.
- ١٥- شايون، تي والشهري، منصور؛ أحمد، أحمد عكاوي وكمال الدين، جمال محمد (مترجمين). (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
- ١٦- عزازي، فاتن محمد. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي للتعلم عن بعد بين النظرية والتطبيق. (ط ١). القاهرة: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع.
- ١٧- العساف، صالح بن حمد. (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط ٤). الرياض: مكتبة العبيكان.
- ١٨- العنزي، فاطمة قاسم. (٢٠١١). التجديد التربوي والتعليم الإلكتروني. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- ١٩- الغراب، إيمان محمد. (٢٠٠٣). التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب غير التقليدي. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٢٠- شلومر، لي آيرز شلوسر؛ سيمونسن، مايكل، عزمي، نبيل جاد. (٢٠١٥). نظريات التعليم عن بعد ومصطلحات التعليم الإلكتروني. (ط ٢). مسقط: مكتبة بيروت للنشر، على الرابط <http://drgawdat.edutech-portal.net/archives/14374>
- ٢١- الكرخي، مجيد. (٢٠١٦). التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٢٢- الكرخي، مجيد. (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر: الريان للنشر.
- ٢٣- قشمر، علي لطفي. (٢٠١٧). متطلبات التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية الجامعية. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية: مركز جيل البحث العلمي. الجزائر. العدد ٢٨. فبراير. ص ١٤٩-١٧٠.
- ٢٤- نوي، ريموند؛ القرني، علي (مترجم). (٢٠١٧). تدريب وتطوير الموظفين. (ج ١ + ج ٢). الرياض: معهد الإدارة العامة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Smylie, Mark A& Wenzel, Stacy A (2006).Promoting Instructional Improvement: A Strategic Human Resource Management Perspective .Consortium on Chicago School Research. A Repot of the Chicago. Annenberg Research Project. Univercity of Chicago.
2. Simyar, Farhad & Osuji, Louis. (2015). Strategic Planning for Academic Administrators; Panning in a College of Business: The case of Nikita College of Business. Journal of Academic Administration in Higher Education. Volume 11 Issue2.
3. Zhang,W. and Cheng, Y. (2012). Quality Assurance in E-Learning: PDPP Evaluation Model and its Application. The International Review Of Research In Open Distance Learning. Research Articles. Vol 13. No 3.