

أثر تطبيق استراتيجية التدريب الالكتروني في الاغتراب الوظيفي لدى  
ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية

## The Effect of Applying E-Training Strategy on Job Alienation among Royal Oman Police Officers in the South Al-Sharqiyah Governorate.

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الاعمال تخصص إدارة

إعداد:

عبدالعزیز بن مبارك بن جميل الحجري

إشراف الدكتور:

محمد بشير

1444م/2023هـ



فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ  
يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

صدق الله العظيم

"سورة طه " الآية 114

# قرار لجنة الحكم والمناقشة

## الاهداء

إلى والدي من احمل اسمه بكل فخر.. بنيان عائلتنا الذي أشبعني حباً  
وعلماً غفر الله له ورحمه وجعله في فسيح جناته  
إلى والدي التي أسقتني حنانها بكل حب.. مأمني وأماني وطمأنينتي  
إلى اخوتي موضع الاتكاء في كل عثراتي..  
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة ومن زرعوا التفاؤل في  
دربي..

اهدي هذه الرسالة

الباحث

عبدالعزیز بن مبارك بن جميل الحجري

## شكر وتقدير

الشكر والثناء لله عز وجل على نعمة الصبر والقدرة على انجاز العمل، فله الحمد على هذه النعم.

وأقدم بالشكر والتقدير إلى استاذي الدكتور الفاضل / محمد بشير الذي تفضل بإشرافه على هذه الرسالة، ولكل ما قدمه من دعم وإرشاد لإتمام هذا العمل على ما هو عليه

كما أتوجه بالشكر لكل اساتذتي في الجامعة وكل من ساعدني للوصول لهذه المرحلة والحمد لله رب العالمين

## ملخص الدراسة:

من المرجح أن تهدف دراسة "أثر تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني على الاغتراب عن العمل لدى ضباط شرطة عمان السلطانية في قيادة محافظة جنوب الشرقية" إلى التحقيق في تأثير التدريب الإلكتروني على التنفير الوظيفي بين ضباط شرطة عمان السلطانية في الجنوب محافظة الشرقية. يشير الاغتراب عن العمل إلى الشعور بالانفصال والعجز والافتقار إلى المعنى في مكان العمل. من خلال تنفيذ استراتيجية التدريب الإلكتروني ، من المحتمل أن تسعى الدراسة إلى تحديد ما إذا كان هذا النهج للتدريب والتطوير يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي ويقلل من مشاعر الاغتراب الوظيفي بين الضباط واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي وعلى عينة قوامها ( 150 مفردة)

وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني على الاغتراب عن العمل بين ضباط شرطة عمان السلطانية في قيادة محافظة جنوب الشرقية" من المحتمل أن توفر معلومات مهمة حول تأثير التدريب الإلكتروني على الاغتراب عن العمل بين ضباط شرطة عمان السلطانية. شرطة عمان السلطانية. هذه النتائج يمكن أن تعيد الجهود المستقبلية لتحسين التدريب والتطوير في قوة الشرطة وتعزيز الرضا الوظيفي والرفاهية بين الضباط.

من المرجح أن تعتمد التوصيات الواردة في دراسة "أثر تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني على الاغتراب عن العمل بين ضباط شرطة عمان السلطانية في قيادة محافظة جنوب الشرقية" على نتائج الدراسة. إذا أظهرت النتائج أن استراتيجية التدريب الإلكتروني كان لها تأثير إيجابي في الحد من الاغتراب عن العمل بين الضباط ، فقد تشمل التوصيات ما يلي:

- استمرار استخدام وتوسيع نطاق التدريب الإلكتروني لضباط الشرطة.
- مزيد من الاستكشاف لفعالية التدريب الإلكتروني في تقليل الاغتراب عن العمل وتحسين الرضا الوظيفي.

- دمج التدريب الإلكتروني في برامج تدريب وتطوير أوسع لضباط الشرطة.
- من ناحية أخرى ، إذا أظهرت النتائج أن التدريب الإلكتروني كان له تأثير محدود أو كان غير فعال في الحد من الاغتراب عن العمل ، فقد تشمل التوصيات ما يلي:

- إعادة تقييم استراتيجية التدريب الإلكتروني بما في ذلك المحتوى وطريقة التسليم.
  - تطوير برامج تدريب وتطوير بديلة لضباط الشرطة.
- مفتاح الكلمات:** التدريب الإلكتروني، الاغتراب الوظيفي، الكفاءة، الفاعلية، الأداء التنظيمي.

## **Abstract**

The study "The Impact of Applying the E-Training Strategy on Work Alienation of Royal Oman Police Officers in the South Al Sharqiyah Governorate Command" is likely to aim to investigate the effect of electronic training on job alienation among Royal Oman Police officers in the south Al Sharqiyah Governorate. Work alienation refers to feelings of detachment, helplessness, and a lack of meaning in the workplace. Through the implementation of the e-training strategy, the study is likely to seek to determine whether this approach to training and development can positively affect job satisfaction and reduce feelings of job alienation among officers.

The results of the study determined the effect of applying the e-training strategy on alienation from work among Royal Oman Police officers in the South Al Sharqiyah Governorate Command. The findings could inform future efforts to improve training and development in the police force and to enhance job satisfaction and well-being among officers.

It is likely that the recommendations contained in the study "The Impact of Applying the E-Training Strategy on Work Alienation Among Royal Oman Police Officers in the South Al Sharqiyah Governorate Command" depend on the results

of the study. If the results show that the e–training strategy had a positive effect in reducing alienation from work among officers, recommendations may include the following:

- Continued use and expansion of electronic training for police officers.
- Further exploration of the effectiveness of electronic training in reducing alienation from work and improving job satisfaction.
- Incorporating e–training into broader training and development programs for police officers.

On the other hand, if the results show that the e–training had a limited effect or was ineffective in reducing alienation from work, recommendations may include the following:

- Reassess e–training strategy including content and delivery method.
- Develop alternative training and development programs for police officers.

**Keywords:** e–training, job alienation, efficiency, effectiveness, organizational performance.

## قائمة المحتويات:

| رقم الصفحة                            | الموضوع   |
|---------------------------------------|---|
| أ                                     | الغلاف  |
| ب                                     | البسملة   |
| ج                                     | الآية القرآنية                                      |
| د                                     | قرار لجنة الحكم والمناقشة                           |
| هـ                                    | الاهداء   |
| و                                     | الشكر والتقدير                                      |
| ز                                     | ملخص الدراسة  |
| ك                                     | قائمة المحتويات                                     |
| <b>الفصل الاول الاطار العام للبحث</b> |   |
| 1                                     | 1. المقدمة  |
| 3                                     | 1.1 مشكلة البحث                                     |
| 5                                     | 1.2 أهمية البحث                                     |
| ٦                                     | 1.3 أهداف البحث                                     |
| ٧                                     | 1.4 فرضيات البحث                                    |
| ٨                                     | 1.5 نموذج الدراسة                                   |
| ٨                                     | 1.6 حدود البحث                                      |
| ٩                                     | 1.7 مصطلحات الدراسة                                 |
| ١١                                    | <b>الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة</b> |

|    |   |
|----|---|
| ١١ | ١. الإطار النظري                                  |
| ١٢ | 1.1 المبحث الأول: التدريب                         |
| ١٢ | 1.1.1 مفهوم التدريب                               |
| ١٤ | 2.1.1 أهداف التدريب:                              |
| ١٥ | 3.1.1 الفرق بين التدريب والتعليم والتعلم          |
| ١٦ | 4.1.1 أساليب تدريب وتطوير العاملين                |
| ١٨ | 5.1.1 أوجه المقارنة بين التدريب والتطوير          |
| ١٩ | 6.1.1 انواع التدريب                               |
| ٢٤ | 7.1.1 أهداف التدريب والتطوير:                     |
| ٢٥ | 8.1.1 المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب:       |
| ٢٨ | 1.2 المبحث الثاني: استراتيجية التدريب             |
| ٢٨ | 1.1.2 مفاهيم استراتيجية التدريب :                 |
| ٣٠ | 2.1.2 ركائز استراتيجية التدريب:                   |
| ٣٢ | 3.1.2 خطوات إعداد استراتيجية التدريب              |
| ٣٣ | 4.1.2 معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات |
| ٣٤ | 5.1.2 أهمية التدريب وفوائده                       |
| ٣٥ | 1.3 المبحث الثالث: التدريب الإلكتروني:            |
| ٣٥ | 1.1.3 مفاهيم التدريب الإلكتروني:                  |
| ٣٦ | 2.1.3 مبادئ التدريب الإلكتروني:                   |

|    |  |
|----|--|
| ٣٧ | 3.1.3 تصميم التدريب الإلكتروني:                                    |
| ٣٨ | 4.1.3 أهداف التدريب الإلكتروني:                                    |
| ٣٩ | 5.1.3 مبررات التدريب الإلكتروني:                                   |
| ٣٩ | 6.3.1 إيجابيات التدريب الإلكتروني:                                 |
| ٤٠ | 7.1.3 سلبيات التدريب الإلكتروني:                                   |
| ٤١ | 8.1.3 مكونات التدريب الإلكتروني:                                   |
| ٤١ | 9.1.3 متطلبات التدريب الإلكتروني:                                  |
| ٤٢ | 10.1.3 معوقات التدريب الإلكتروني:                                  |
| ٤٣ | 11.1.3 أنواع التدريب الإلكتروني:                                   |
| ٤٤ | 1.4 المبحث الرابع: الاغتراب الوظيفي:                               |
| ٤٤ | 1.1.4 مفاهيم الإغتراب الوظيفي                                      |
| ٤٨ | 2.1.4 أبعاد الاغتراب الوظيفي :                                     |
| ٤٩ | 3.1.4 النظريات المفسرة للاغتراب الوظيفي:                           |
| ٥٢ | 4.1.4 استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي:                     |
| ٥٥ | 1.5 المبحث الخامس: شرطة عمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية: |
| ٥٥ | 1.1.5 نبذة عامة:   |
| ٥٦ | 2.1.5 قيادات شرطة المحافظات الجغرافية:                             |
| ٥٨ | 3.1.5 التأهيل والتدريب:  |
| ٥٨ | 4.1.5 الدورات التدريبية المنعقدة للضباط في المحافظات الجغرافية:    |

|     |  |
|-----|--|
| ٦٠  | 5.1.5 معلومات عامة عن ضباط شرطة عمان السلطانية بقيادة جنوب الشرقية لغايات<br>مجريات الرسالة: |
| ٦١  | 2. الدراسات السابقة  |
| ٦٢  | 2.1 الدراسات العربية   |
| ٨٧  | 2.2 الدراسات الأجنبية  |
| ١٠٢ | الفصل الثالث : منهجية البحث  |
| ١٠٧ | الفصل الرابع :نتائج الدراسة  |
| ١٢٣ | مناقشة النتائج   |
| ١٢٥ | الخاتمة  |
| ١٢٦ | التوصيات   |
| ١٢٨ | المراجع والمصادر   |

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1. المقدمة

تشهد بيئة الأعمال الحديثة تغيرات سريعة في شتى المجالات وتحديات عالمية واسعة النطاق، وتتمثل هذه التغيرات في العولمة وانتشار تكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت، واتفاقيات التجارة الحرة وغيرها من الأمور التي جعلت من بيئة الأعمال، بيئة تتسم بالتعقيد الشديد والمنافسة، هذا بالإضافة إلى ما ساهمت به تلك التحديات والتغيرات من زيادة في الطلب على المنتجات والخدمات التي تتصف بالجودة العالية.

وتعتبر ظاهرة الاغتراب من أهم الظواهر السلبية في العالم الحديث والمعاصر، وقد تبلورت هذه الظاهرة على مدى سنوات عديدة، واتخذت مظاهر تختلف في شدتها بين الماضي وبين ما هي عليه في الوقت الحاضر، ولكن المشاهد أنها كانت منذ ذلك التاريخ تزداد اشتداداً وحدة تبعاً للتطور الحضاري المادي في هذا القرن وبصورة عكسية مع انتماءات الإنسان، خصوصاً الانتماء الديني والتاريخي. (منصور، 2002)

إن مصطلح الاغتراب له استخدامات متعددة باختلاف مجال كل دراسة: وقد شاع في استخدامه في الفلسفة والقانون والطب النفسي وقد اهتم علماء النفس بدراسة الأبعاد التي تؤدي إلى الشعور بالاغتراب لدى الأفراد وتعتبر ظاهرة اب ظاهرة اجتماعية نفسية ومشكلة إنسانية اشائعة في كثير من المجتمعات بغض النظر عن النظم والأيدلوجيات والمستوى الاقتصادي والتقدم التكنولوجي؛ كما أنه تعتبر أزمة معاناة للإنسان المعاصر وان تعددت مصادرها وأسبابها (المطرفي، 2005)

لذلك ارد اهتمام الباحثين خلال النصف الثاني من القرن العشرين بدراسة الاغتراب كظاهرة انتشرت بين الأفراد في المجتمعات المختلفة وربما يرجع ذلك إلى ما لهذه الظاهرة من دلالات قد تعبر عن أزمة

الإنسان المعاصر ومعاناته وصراعاته الناتجة من تلك الفجوة الكبيرة بين تقدم مادي يسير بمعدل هائل السرعة؛ وتقدم قيمي ومعنوي يسير بمعدل بطيء؛ الأمر الذي أدى بالإنسان إلى النظر إلى هذه الحياة وكأنها غريبة عنه؛ أو بمعنى آخر الشعور بعدم الانتماء إليها. ( الشيخ خليل، 2002 )

ومن منطلق أن الأداء التنظيمي لدي ضباط شرطة عُمان السلطانية يتصف بالديناميكية نظراً لتكيفه مع البيئة المحيطة وظروف العمل السائدة، فإنه يتعين على الإدارة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب.

فقد يعاني بعض الأفراد العاملون في بيئات العمل من مظاهر مرضية عديدة، كالقلق والتوتر والاكتئاب، وغيرها من الأمراض، ومن بين أبرز هذه المظاهر المرضية الاغتراب الوظيفي الذي يعد ظاهرة إنسانية لها وجود في مختلف أنماط الحياة الاجتماعية، وما يلبث أن يتفاقم ويتعاظم أثره كلما ازدادت حدة ضغوط العمل (الحمداني والصراف، ٢٠١٢م) .

وبالرغم من تعدد أسباب الاغتراب الوظيفي في العمل فإن نتائجها تكون متشابهة، حيث ينعدم شعور الفرد بأن يكون مؤثراً في المواقف التي يواجهها في عمله، ويعجز عن الوصول إلى القرار الذي ينبغي أن يفعله، وبالتالي يفقد الفرد تمسكه بالمعايير والضوابط في محيط عمله، وقد ينعزل ويشعر بالوحدة ويحاول الابتعاد عن العلاقات الوظيفية أو الاجتماعية، ويصاب بالتالي بمشاعر غربة الذات (عبد الله، ٢٠٠٨م)

## 1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعتبر الاغتراب عن الوظيفة مصدر قلق كبير بين مسؤولي إنفاذ القانون ، والتدريب الإلكتروني لديه القدرة على معالجة هذه المشكلة من خلال تزويد الضباط بالتدريب المناسب والحديث. ومع ذلك ، فإن فعالية التدريب الإلكتروني في الحد من العزلة عن العمل بين ضباط الشرطة في هذا السياق المحدد ليست ثابتة بشكل جيد. تهدف الدراسة إلى سد هذه الفجوة في الأدبيات من خلال التحقيق في تأثير التدريب الإلكتروني على الاغتراب عن العمل في شرطة عمان السلطانية.

لذلك تتمثل المشكلة الرئيسية التي تناولتها الدراسة في تحديد أثر التدريب الإلكتروني على الاغتراب

### الوظيفي لدى ضباط شرطة عمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية

ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الأفراد العاملين في أغلب المؤسسات والمنظمات يعانون من وجود حالات سلبية تختلف مستوياتها وتأثيراتها المتنوعة عليهم، نذكر منها على سبيل المثال دراسة العزاوي (٢٠١٢م) التي أظهرت نتائجها وجود مستويات متباينة لمظاهر الاغتراب في أبعاده الخمسة لدى أفراد العينة، وأثر هذه المظاهر وارتباطها سلبياً على الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.

وكانت دراسة الربيعي والحدراوي (٢٠١٣م) قد أظهرت نتائجها أن تعامل الإدارة العليا بدرجة متوسطة من الإنصاف في المعاملة له تداعيات تؤثر بصورة سلبية على مستوى الاغتراب الوظيفي الذي يشعر به العاملين. وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات كدراسة البغيلي (٢٠٠٦م) وجود تأثير للاغتراب الوظيفي للعاملين على درجة ضغوط العمل. إلا أن هذه الدراسات لم تولي أهمية كبيرة للبحث في علاقة أبعاد الاغتراب الوظيفي بأبعاد الكفاءة الذاتية التي تعتبر المحرك الأساسي لسلوك العاملين داخل المنظمة، وهي: (الثقة بالنفس، المثابرة على بذل الجهد، التواصل الاجتماعي الفعال).

ومن هنا تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر التدريب الإلكتروني على الإغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة عمان السلطانية بمحافظة جنوب الشرقية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية، هي:

- كيف يؤثر التدريب الإلكتروني على الرضا الوظيفي لدى ضباط الشرطة بمحافظة جنوب الشرقية؟
- ما هي العوامل التي تؤثر على فاعلية التدريب الإلكتروني في تقليل الاغتراب الوظيفي لدى ضباط الشرطة بمحافظة جنوب الشرقية؟
- إلى أي مدى تؤثر الكفاءة التكنولوجية والوصول إلى التكنولوجيا على فاعلية التدريب الإلكتروني في الحد من الاغتراب الوظيفي؟
- كيف تؤثر جودة برنامج التدريب الإلكتروني على الاغتراب الوظيفي لدى ضباط الشرطة بمحافظة جنوب الشرقية؟
- ما هو الدور الذي تلعبه الفروق الفردية ، مثل خصائص الضابط والخبرات الوظيفية ، في العلاقة بين التدريب الإلكتروني والاغتراب الوظيفي؟
- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية لشرطة عمان السلطانية على فاعلية التدريب الإلكتروني في الحد من الاغتراب الوظيفي؟

### 1.3 أهمية الدراسة

تساهم هذه الدراسة لمعرفة أهمية تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني وأثرها على الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة عمان السلطانية بقيادة محافظة الجنوب الشرقية، والتي تكمن أهمية تمثيلها على الجانبين النظري والتطبيقي:

#### - الأهمية النظرية:

والتي تنعكس في النقاط الآتية:

1. توضيح العلاقة بين تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني وتقليل الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة
2. التوصل الي نتائج المتوقعة من تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني علي تقليل الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية ومعرفة كيف يمكن استخدام استراتيجية التدريب الإلكتروني في الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية
3. المساهمة بتكوين إطار نظري غني لمتغيرات الدراسة بهدف توفير مرجعاً علمياً للدراسات المستقبلية.
4. إثراء الدراسات العربية بشكل عام والعمانية بشكل خاص بحيث تكون بمثابة داعم ومصد للدراسات والأبحاث المستقبلية

#### - الأهمية التطبيقية:

تبرز أهمية هذه الدراسة بالحدود التطبيقية في تفعيل نتائج الدراسة والحصول على طرق واستراتيجيات مختلفة والتي تتمثل كما يلي:

- جذب انتباه المسؤولين من أجل وضع خطط لبرامج تدريب الكترونية بهدف الحد من الآثار السلبية الناتجة من تطبيق التدريب الإلكتروني وأثرها على الاغتراب الوظيفي والعمل على تكوين مناخ متناسب مع الأوضاع من أجل الحصول على إنجازات متميزة وتقليل الشعور بالسلبية والعزلة.
- المساهمة في تخطيط آليات تدريب متناسبة مع احتياجات الضباط للحد من الشعور بالاغتراب الوظيفي.
- التماس توصيات بناءة ومن الممكن والسهل تطبيقها من خلال النتائج المحصول عليها من هذه الدراسة العمل على تطبيقها وتنفيذها.

#### 1.4 اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلي التعرف علي :

- تقييم أثر التدريب الإلكتروني على الاغتراب عن العمل لدى ضباط شرطة عمان السلطانية بمحافظة جنوب الشرقية.
- التعرف على العوامل التي تؤثر على فاعلية التدريب الإلكتروني في تقليل التسرب الوظيفي لدى ضباط الشرطة بمحافظة جنوب الشرقية.
- دراسة العلاقة بين إتقان التكنولوجيا والوصول إلى التكنولوجيا وفعالية التدريب الإلكتروني في الحد من الاغتراب عن العمل.
- تقييم جودة برنامج التدريب الإلكتروني من حيث تأثيره على الاغتراب عن العمل.
- لفهم دور الفروق الفردية ، مثل خصائص الضابط وخبراته الوظيفية ، في العلاقة بين التدريب الإلكتروني والاعتراب عن الوظيفة.

- تحليل الثقافة التنظيمية لشرطة عمان السلطانية وأثرها على فاعلية التدريب الإلكتروني في الحد من الاغتراب عن العمل.
- تقديم توصيات لتحسين برامج التدريب الإلكتروني لمعالجة الاغتراب عن العمل بشكل فعال بين ضباط شرطة عمان السلطانية في محافظة جنوب الشرقية.

## 1.5 فرضيات الدراسة

من أجل أهداف هذه الدراسة سيتم اختبار الفرضيات التالية المتعلقة بالمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الاغتراب الوظيفي من العمل بتأثير التدريب الإلكتروني. للتحقيق في الآثار الدقيقة الموضحة في هذا السياق، تم استخدام منهجية البحث الوصفي. تم دمج الفرضيات التالية في نموذج الدراسة الذي تم وضعه في نطاق مراجعة الأدبيات كما يلي:

من اجل الاجابه على سوال الدراسه وهو ما أثر تطبيق استراتيجيه التدريب الالكتروني في الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية تم صياغه الفروض التاليه

➤ يوجد تاثير ذو دلالة احصائية بين بين تطبيق استراتيجيه التدريب الإلكتروني و انعدام القوة لدى

ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية

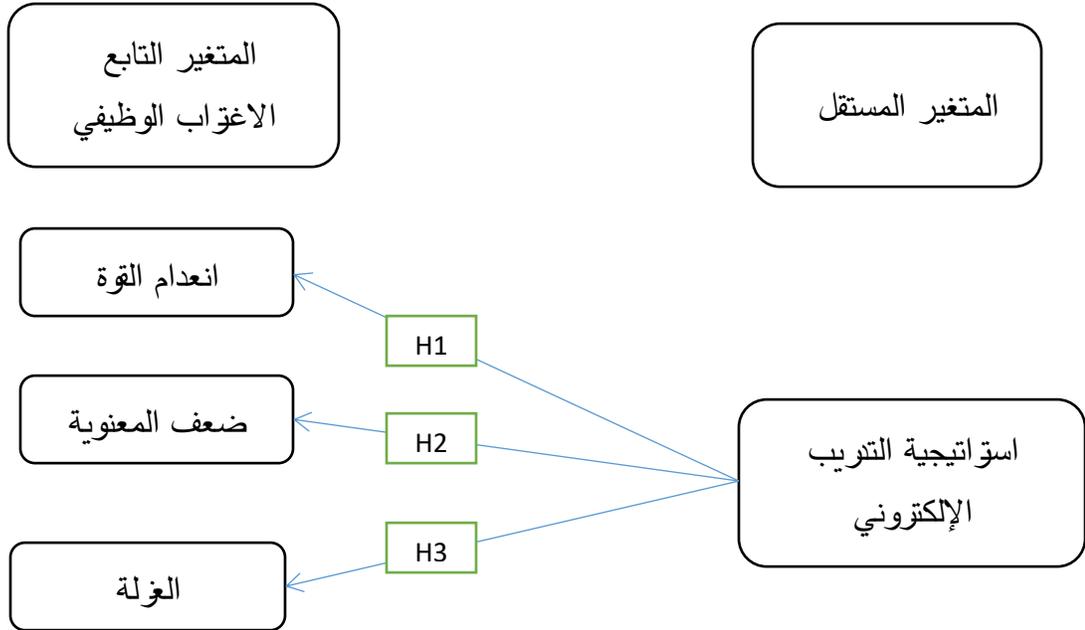
➤ يوجد تاثير ذو دلالة احصائية بين بين تطبيق استراتيجيه التدريب الإلكتروني و ضعف المعنوية لدى

ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية

➤ يوجد تاثير ذو دلالة احصائية بين بين تطبيق استراتيجيه التدريب الإلكتروني و العزلة لدى ضباط

شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية

## 1.6 نموذج الدراسة



الشكل (1-1): أنموذج الدراسة

## 1.7 حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على المحددات التالية:

**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة محافظة جنوب الشرقية في شرطة عمان السلطانية.

**الحدود البشرية:** الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في كافة ضباط شرطة عمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية وعددهم (150).

**الحدود الزمانية:** تتمثل المدة الزمنية التي تستغرق لإنجاز هذه الدراسة، ما بين 2021-2022.

- **الحدود العلمية:** بهدف اعتماد وتحديد أبعاد استراتيجية التدريب الإلكتروني تم البحث في العديد من المقالات والأبحاث الأكاديمية وتم حصر أكثرها شيوعاً (تنوع البرامج التدريبية، مدى الالتزام بتطبيقها، مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة في رسم البرنامج التدريبي).

أما بالنسبة بتحديد أبعاد المتغيرات للاغتراب الوظيفي (انعدام القوة، ضعف المعنوية، العزلة، غربة الذات) استناداً الى آراء مجموعة من الباحثين مثل عدنان ورمضان (2015).

## 1.8 مصطلحات الدراسة الإجرائية

تم تحديد مصطلحات الدراسة الحالية وفقاً للمتغيرات الآتية:

- **استراتيجية التدريب الإلكتروني:** بتنسيق و ترتيب ادارة الموارد البشرية بوضع الأنشطة المناسبة التي تمكن تطوير وتحسين أداء الموظفين لتحقيق الأهداف المرسومة من قبل الجهة الواضعة للتدريب.
- **التدريب الإلكتروني:** مجموعة الأعمال والأنشطة التي تقوم المؤسسة باتباعها بهدف تطوير الموظفين العاملين بها عبر الإنترنت أو الانترانت.
- **الاغتراب الوظيفي:** عنصر من عناصر الموارد البشرية و حالة أو إحساس يصف علاقة الفرد بوظيفته، وأيضاً تعتبر حالة الفصل بين الفرد والوظيفة. كما أن تشير الدرجة العالية من الاغتراب الوظيفي إلى ضعف في الارتباط النفسي بين الفرد والوظيفة، وبالتالي فإن الوظيفة بمهامها ومسؤولياتها وأنشطتها لا تمثل قيمة حقيقية للفرد، بل ستشكل نوعاً من الإرهاق النفسي له.
- **انعدام القوة:** شعور الفرد بعدم قدرته بأن يكون عضواً مؤثراً في المواقف العديدة و المختلفة التي قد يواجهها أثناء تأدية عمله وبالتالي تأثر سلباً على قدرته بالتحكم والسيطرة على أفكاره وتصرفاته ورغباته.

- **ضعف المعنوية:** المرحلة التي يعجز بها الفرد على الوصول الى قرار أو معرفة حول ما يجب أن يفعله أو ادراكه لاعتباره موجهاً لسلوكه.
- **فقدان المعايير:** وصول الفرد الى مرحلة لا يمكن بأن يتمسك بالضوابط والمعايير في محيط العمل مما يولد لديه الشعور بالتناقض والسلبية واللجوء إلى طرق غير مشروعة من أجل تحقيق رغباته وأهدافه.
- **العزلة:** عدم رغبة الفرد بالتفاعل مع محيط عمله ويشعر بعدم التناغم مع الزملاء العاملين معه وينتج عنه الابتعاد عن العلاقات الوظيفية وتقادم الشعور بالوحدة.
- **غربة الذات:** تكون بمعنى نفسي أكثر حيث أن الفرد يصبح غير قادر على مواجهة الانفصال وبالتالي تظهر عوامل شخصية واجتماعية.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يقوم هذا الفصل بتناول متغيرات البحث والعمل على شرحها لبيان أهميتها وأهم مرتكزاتها التي تسهم في رسم الإطار المفاهيمي لغرض البحث، ومن ثم يتم استعراض الدراسات السابقة حسب تسلسلها التاريخي وكما يلي:

#### 1. الإطار النظري :

في هذا الإطار النظري والذي يتناول التدريب و استراتيجياته والتدريب الإلكتروني والإغتراب الوظيفي وتكون بالترتيب الآتي:

المبحث الأول: التدريب.

المبحث الثاني : استراتيجية التدريب.

المبحث الثالث: التدريب الإلكتروني.

المبحث الرابع : الإغتراب الوظيفي.

المبحث الخامس: ضباط شرطة عمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية

## 1.1 المبحث الأول: التدريب:

### 1.1.1 مفهوم التدريب

التدريب عبارة عن عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على أمتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة ، إضافة الى كونه عبارة عن إجراءات منظمة ومخطط لها لتعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي الى رداءة أو بطء في الأداء ، ويتم إجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة ، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين المتدربين ، فإدارة المنظمة يجب تهتم بإجراء عمليات التدريب للعاملين باعتبار ذلك جزء من مهمة أستثمار المورد البشري ، أما إدارة الموارد البشرية فذلك جزء من مهمة إدارتها في إدارة وتطوير وتنمية العاملين ، أما بالنسبة للعاملين فإن أداء التدريب بشكل جيد وناجح هو جزء من مسؤوليتهم باتجاه المنظمة وضرورة تقديمهم الأفضل وتطوير مهاراتهم.(نصرالله, 2004)

ويقصد به ((العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المهارات والمعارف والقدرات والافكار والآراء التي يتطلبها اداء عمل معين او تحقيق هدف معين)).

فالتدريب اذا " يهدف الى اكساب العاملين مهارات ترتبط بوظائفهم وتساعدهم على تصحيح الانحرافات في جوانب ادائهم.

اما مفهوم التطوير : هو الجهود المبذولة لاكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا" وفقا" للتطورات البيئية والتكنولوجية ،فهي عملية استراتيجية لاترتبط بالموقف الحالي بل هي رؤيا مستقبلية.

مفهوم التدريب:.. 'التدريب هو مجموعة الأفعال التي تهدف تزويد الفرد بالمعرفة والمهارات التي تمكنه من أداء واجبات عمله بكفاءة وفعالية في اطار نظام عام بالمنشأة لأعضاء المنظمة و أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها القدرة على أداء الوظيفة شيء مهم او اكساب الفرد المعرفة والمهارات

إن التعرف على أهداف التدريب تدلنا على تلك الأهمية التي أعطيت ولا تزال لهذا العنصر المهم في تنمية الموارد البشرية، ومن الطبيعي إثارة التساؤلات حول جدوى التدريب نظرا لما تخصص له من إمكانيات مادية و بشرية في المنظمات. و لكن هذا الاتجاه بحد ذاته يتضمن الإجابة على هذه التساؤلات، إذ لولا أهمية التدريب كأحد أسس تنمية الموارد البشرية للمنظمة لما عملت المنظمات على إنشاء إدارات متخصصة به، ووفرت لها العناصر المادية و البشرية لتحقيق أهدافها، ويمكن توضيح أهمية التدريب من خلال العناصر التالية(هدهود،2012)

أ- تحسين أداء الفرد: و ينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت

ب- مواكبة التطورات التكنولوجية و التنظيمية: فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار استعمال الآلات الحديثة و المعقدة، مما يوجب على المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة. أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المنظمات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث؛

ت-تقليل الحاجة إلى الإشراف: فالعامل المدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام

بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة. وهذا نقيض حال العامل غير المدرب، فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن استغلالها في نشاطات أخرى؛

ث- تحسين خدمات المنظمة: وكذلك طريقة تقديم السلع التي تنتجها و تعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنظمة و عملائها؛

ج- تخفيض نسبة حوادث العمل: فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل وبين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنظمة في معالجة عمالها وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجها و بالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها؛

ح- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة: وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته، إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى، وهكذا يتم حفز العمال لرضاهم عن المنظمة وشعورهم بأنهم جزء منها، فيقل احتمال ترك العمل و الانتقال إلى منظمة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن منظماتهم في أوساط المجتمع.

### 2.1.1 أهداف التدريب:

لكل برنامج تدريبي أهداف محددة تصنف إلى أهداف عامة وأهداف سلوكية ذلك أن عملية قياس جدوى التدريب وتقييمه تعتمد اعتماداً كلياً على وجود أهداف واضحة، وهنا لا بد أن نميز بين الأهداف أو النتائج المباشرة والمحددة للتدريب والتي يمكن قياسها كأهداف سلوكية وبين الأهداف بعيدة المدى أو النتائج غير المباشرة والتي

تكاد تكون مشتركة بين معظم البرامج التدريبية التي تهتم بها الدائرة في إطار تنمية مواردها البشرية، ويتبع ذلك أنه ليس بالإمكان تصميم أي برنامج تدريبي ووضع محتوياته وأساليبه وتحديد مدته دون معرفة مسبقة بالأهداف المطلوب تحقيقها من هذا البرنامج.

الأول يقصد به تدريب العاملين والقائمين على ادارة الموارد البشرية لتزويدهم بالمعرفة والمهارات التي تمكنهم من اداء وظائف ادارة الموارد البشرية وهذا هو موضوع الدورة

اما الثانى يقصد به تنمية مهارات ومعرفة العاملين بالمنشأة كلها وهذه احدى وظائف ادارة الموارد البشرية. وهى وظيفة التدريب, او قسم التدريب او ادارة التدريب او الادارة العامة للتدريب, وكلها تخضع لادارة مدير ادارة الموارد البشرية

المورد البشرى او القوى العاملة , هى كل شخص قادر على العمل وراغب فيه اى ان يكون الشخص لديه القدرة على العمل وان يكون لديه الرغبة فى العمل,

### 3.1.1 الفرق بين التدريب والتعليم والتعلم

الاختلافات الكامنة بين المفهومين: تدريب وتطوير العاملين من الشائع جداً الاعتقاد بأن مجالات تدريب وتطوير العاملين هي مجال واحد فقط. لكنها تعود إلى عمليتين مختلفتين، ويجب أن تكونا حاضرتين معاً في الشركة لتعظيم النتائج.

قبل اختيار الأساليب الأفضل لتطبيقها في أعمالك التجارية، أو لإعداد كورس والعمل عليه في هذا القطاع السوقى، من الجوهرى أن تعلم ما الذي يميز كل مجال من هذين المجالين لكي تتمكن من التمييز بينهما وتطبيقهما بالأسلوب الصحيح!

## ■ التدريب:

يعد التدريب عملية تمتد على الأمد القصير. يتم تطبيقه لتعديل سلوكيات العاملين، وضمان اكتساب المهارات والتعرف هلى قواعد ومفاهيم هامة لتنفيذ المهام المطلوبة في العمل.

في أغلب الشركات يتم تطبيق التدريب فقط عند وصول عاملين جدد، لكي يتعلموا مهامهم ويفهموا ثقافة الشركة. لكن، من الجوهرى توسيع تطبيق التدريب خلال مناسبات أخرى ضمن المنظمة. هكذا يتم تحديث معلومات العاملين دوماً ويكونون مستعدين للتعامل مع التحديات التي تطرأ في بيئة العمل.

## ■ التطوير

أما التطوير فهو عملية أوسع وعلى الأمد الطويل. يفيد التطوير في تحسين مهارات العاملين على الدوام، مهارات القادة والمدراء، زيادة الحافز لديهم. كذلك تحويلهم إلى أعضاء أكثر قيمة للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، لا يعتبر النمو المهني هو التركيز الوحيد، بل أيضاً النمو الشخصي. لهذا يقوم التدريب على مسائل أكثر علاقة بالخبرة، الرضا والمهنة.

### 4.1.1 أساليب تدريب وتطوير العاملين

توجد عدة أساليب تهدف إلى تدريب وتطوير العاملين يمكنك تطبيقها في شركتك كل واحد منا يعمل بشكل أفضل عند وجود هدف محدد. لهذا من الجوهرى أن تتعرف على الخيارات قبل تطبيقها في أعمالك. إذا كنت ترغب في إعداد كورس عن التدريب والتطوير، يعتبر من الأهم بالنسبة إليك أن تعرف كيف تفرق بين كل أسلوب لتختار الأسلوب الذي يلائم بشكل أفضل طريقتك في التعليم.

## ▪ التدريب التنظيمي

يقوم التدريب التنظيمي على تمكين الشركة بأكملها، بهدف تنظيم الاستراتيجيات المستخدمة فيها بشكل أفضل، وتحسين النتائج.

يمكن القيام بالتدريب عبر المحاضرات، ورشات العمل الجماعي workshops وحتى على شكل دورات تعليمية اون لاين. المهم هو إعداد طريقة فعالة لنقل المعلومات الضرورية ليتعلم العاملون شيئاً جديداً و يتمكنوا من تطبيقه أثناء العمل.

## ▪ التواصل الصائب

تكمّن نقطة الضعف أغلب الأحيان لشركة ما في صعوبة التواصل بين المدراء، القادة والعاملين. إن معرفة كيفية التحوار والتحدث بأسلوب واضح، وهداف قائم على الاحترام هو أمر أساسي لخلق مناخ من التفاعل وتبادل المعارف بين الأشخاص. من الشائع عدم تنفيذ المهام بسبب غياب الفهم للقواعد أو بسبب وجود خلل في الحوار بين العاملين المشاركين فيه. يقدّم هذا النوع من التدريب للعاملين بعض الأساليب والتقنيات التي تساهم في تحسين التواصل بينهم، مثل:

❖ استخدام أسلوب التعاطف والانتباه إلى الآخر؛

❖ استخدام لغة شفوية ملائمة للآخر؛

❖ العناية أيضاً بلغة الجسد؛

❖ أن يكون العامل هادفاً من دون أن يكون عدائياً؛

أن يعرف العامل اللحظة الملائمة للتعبير عن نفسه

## 5.1.1 اوجه المقارنة بين التدريب والتطوير

### التدريب التطوير

1 يشمل الوظائف الحالية يشمل الوظائف الحالية والمستقبلية

2 يكون على نطاق الافراد العاملين يكون للمجموعات وفرق العمل الجماعي

3 قصير الامد طويل الامد

4 الهدف منه سد النقص في المهارات الحالية الهدف منه التهيئة للاحتياجات المستقبلية للمهارات

### اهمية التدريب للمنظمة

أهمية عملية التدريب فتكون ذات شقين الأول يتجه نحو فائدة المنظمات والشق الثاني نحو فائدة التدريب للعاملين .

تتمثل اهمية البرامج التدريبية للمنظمة بالاتي:

1-زيادة الانتاجية والاداء التنظيمي حيث ان اكساب العاملين المهارات يساهم في زيادة الكفاءة في الاداء وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الانتاج.

2-يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو المنظمة.

3-يؤدي التدريب الى معرفة السياسات العامة للمنظمة وما تريده من اهداف وبالتالي يرتفع اداء العاملين.

4-ترشيد القرارات وتطوير اساليب ومهارات القيادة الادارية.

5-يساعد على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع متغيرات البيئة المختلفة.

6-يساهم التدريب في تطوير اساليب التفاعل بين الافراد العاملين وبينهم والادارة.

اهمية التدريب للعاملين

يحقق التدريب الفوائد التالية للعاملين :

1-مساعدتهم في فهم المنظمة وتوضيح ادوارهم فيها.

2-مساعدتهم في حل مشاكل العمل.

3-يخلق فرص للتطور والنمو لدى العاملين.

4-تقليل التوتر الناتج عن عدم المعرفة ونقص المهارات.

5-يساهم في تنمية القدرات الذاتية والرفاهية للعاملين.

### 6.1.1 انواع التدريب

هناك انواع متعددة من البرامج التدريبية التي تعتمدھا منظمات الاعمال ، وفيمايلي ايضاح لانواع التدريب:

#### ▪ التدريب وفق المستوى التنظيمي

ويقسم الى انواع :

أ-التدريب المهني :ويهدف الى اكساب الفرد مهارات ومعرفة الاداء في مهنة معينة، ويشمل هذا الافراد الذين

تم تعيينهم حديثا" وربما يشمل ايضا" القدامى من العاملين لاكسابهم مهارات جديدة وتحديث المعلومات التي

لديهم.

ب-التدريب الاداري: وينصب هذا النوع من التدريب على الافراد العاملين في المجال الاداري والتنظيمي في الادارات الوسطى والدنيا من العمل الاداري ، واحيانا" يكون هذا النوع من التدريب لغرض تهيئتهم لشغل مناصب ادارية عليا .

ج-التدريب الاشرافي :ويشمل هذا النوع من التدريب الافراد المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم في الاشراف والتعامل مع الافراد في ظل مسؤولياتهم نحو تحقيق رضا العاملين وتوجيههم لتحقيق الاهداف المراد انجازها .

ح-التدريب التخصصي :ويهدف هذا النوع من التدريب لزيادة المهارات التخصصية في جانب معين من الاختصاصات المهنية وغالبا" مايشبه التدريب المهني الا انه يرتبط ارتباط وثيق بمجال تخصصي من الاطر الوظيفية والمهنية.

خ- تدريب المدربين: ويتم فيه تدريب المدربين للقيام بمهامهم التدريبية ورفع كفاءتهم للتعامل الناجح مع الافراد الذين يتولون تدريبهم وخصوصا في المجالات السلوكية والفكرية ،واستيعاب المدربين لنظريات التعلم والاتصال واساليب التدريب.

#### ▪ التدريب وفق الزمن

ويعتمد هذا النوع من التدريب على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب وهي:

أ-التدريب قصير الاجل :ويستغرق هذا النوع من التدريب فترة اسبوع الى ستة اسابيع ويتم فيه عقد دورات تدريبية بصورة مكثفة ومركزة حول البرنامج التدريبي .ومن عيوبه عدم توفر الوقت الكافي للتدريب لتغطية الموضوع بصورة تفصيلية وكاملة وشمولية.

ب- التدريب طويل الاجل : وفي هذا النوع من التدريب يمتد الى سنة او اكثر ولذلك لحصول المتدرب على المعلومات الكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة منها اكبر قياسا" بالتدريب قصير الاجل ، ومن العيوب التي تؤخذ على هذا النوع من التدريب طول الفترة الزمنية بالإضافة عن التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

#### ▪ التدريب وفق نوعية الافراد

وياخذ هذا النمط بعدين اساسيين هما:

أ- التدريب الفردي: ويتم في هذا النوع من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفردية التي تتعلق بالافراد لغرض ترقيةهم الى مراكز ادارية اعلى ولهذا فهو يقتصر على الافراد المعنيين.

ب- التدريب الجماعي ويعتمد هذا الاسلوب من التدريب على مجموعة من الافراد المراد تدريبهم جماعيا" وفي مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في مجالات عملهم كتدريبهم مثلا" على استخدام الحاسوب او التقنيات الحديثة في العمل

المادة المعروضة اعلاه هي مدخل الى المحاضرة المرفوعة بواسطة استاذ(ة) المادة . وقد تبدو لك غير متكاملة . حيث يضع استاذ المادة في بعض الاحيان فقط الجزء الاول من المحاضرة من اجل الاطلاع على ما ستقوم بتحميله لاحقا . في نظام التعليم الالكتروني نوفر هذه الخدمة لكي نبقيك على اطلاع حول محتوى الملف الذي ستقوم بتحميله

الشخصية والتي تمكنه من التفاعل مع المجتمع وما يلاحقه من تغيرات , التطوير الذاتي ,

وايضا يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي تم فيه، فهناك نوعان من التدريب

• التدريب أثناء الخدمة [في مكان العمل

• والتدريب خارج العمل

كذلك يمكن تقسيم التدريب حسب الغرض منه الى:

• تدريب من اجل التطوير الذاتى تزويد بالعرفة او تنمية مهارات

• تدريب من اجل خطوط انتاج جديدة او تكنولوجيا جديدة

### أولاً: التدريب أثناء العمل

ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:

1 فترة الاختبار لمدة ثلاثة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تماماً عن عمله.

2. الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

3. المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة.

4- شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عمل طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم. مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.

5- توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق سؤالين بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها.

6- المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وآراء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب المتمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة

7- الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة وفرض الترقى، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.. وبهذا يمكن أن تساهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين الجدد، أو القدامى المرشحين للترقية، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين

### ثانياً: التدريب الرسمي خارج العمل:

بالتدريب الرسمي هو التدريب الذى يسبقه استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع لمنشأة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة.. ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها: المحاضرات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، وورش العمل، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وسلة القرارات، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية

### الخطوات العملية لاعداد وتنفيذ برنامج تدريبي

كلمة تنمية تعنى احداث تغير للأفضل.

والتدريب والتطوير من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز لديه قدرة في الحاضر والمستقبل لمواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية،التقنية الإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة،والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى.وتتوقف على كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغيرات المتلاحقة ليس على المستوى المحلى فقط بل على المستوى الدولي.

تزايد الاهتمام بالتدريب والتنمية البشرية بصفة عامة في بلادنا في الفترة الاخيرة حيث كان الاهتمام فقط بالتنمية الاقتصادية ثم التنمية الاجتماعية

وبعد ان تبين أهمية العنصر البشرى فى العملية الانتاجية وتأثيرها الواضح على كل من التنمية الاقتصادية والاجتماعية اى زيادة دخل الفرد

### **7.1.1 أهداف التدريب والتطوير:**

1. رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية او السلوكية او الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

2. تدريب الموارد البشرية للالزمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.

3. إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات نختلف عن العمل الحالي الذي يقوم بع الفرد بالنقل او بالترقية.

4. أعداد الأفراد المعنيين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

5. تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال الى مرحلة التطبيق الفعلي.

### 8.1.1 المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب:

وجود خطة للعمل تحدد الأنشطة والأهداف الإنتاجية المطلوبة.

توافر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.

توافر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية، والتوجيه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس او القائد الإداري.

توافر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها، وكذلك في تحديد الموقع التنظيمي لكل وظيفة، والتوازن بين السلطة والمسؤولية فيها، وكذلك وضوح العلاقات بينها وبين غيرها من الوظائف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة معها.

توافر الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناء على وصف دقيق للوظيفة

توافر نظام مستمر لقياس أداء الأفراد وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.

توافر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي نتيجة الأداء الوظيفي، ومن هنا يبرز التدريب في نظر الأفراد باعتباره أداة تساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي، ومن ثم يدركون على انه وسيلة للحصول على تلك الحوافز المادية والمعنوية.

• مراحل وإجراءات التدريب:

- مراحل العملية التدريبية :-
- المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات .. التحليل.
- المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية.. بمعرفة الشركة او بمركز استشارى تدريب.
- المرحلة الرابعة:تنفيذ البرامج التدريبية.

### لماذا تنتهج المنظمة مبدأ التدريب للعاملين فيها وتشجع عليه :

إن الأسباب الرئيسية التي تجعل المنظمة تنتهج مبدأ تدريب الأفراد خلال زمن خدمتهم في الوظيفة يعود الى ما يلي بشكل عام :

1- لأن التدريب يعتبر من الوسائل الفعالة التي تساعد العاملين في المنظمة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل الخارجية والداخلية للمنظمة ، وبالتالي تمكين المنظمة من خوض غمار المنافسة مع المنظمات الأخرى وفي أشد الظروف المحيطة بالعمل .

2- لأن التدريب يوفر للعاملين الأمكانية على التطوير والتجديد وزيادة الكفاءة إضافة ألى إبراز المواهب والطاقات الخلاقة التي تعتبر خير معين لكفاءة الإنتاج وظهوره بشكل تنافسي ، كما أنه يوفر للعاملين سبل مواكبة التطور التقني والإداري الذي تنتهجه المنظمات الحديثة وتطوير وبالتالي حصولهم على المعرفة والثقافة الشخصية والمهنية والاجتماعية التي تساعدهم على أن يؤدي أعمالهم بكل أمانة و مهنية .

3- التدريب يعمل على تمكين المنظمات من مسايرة ومواكبة التطور والتحديث في وسائل الإنتاج مثل تطوير الأجهزة الإنتاجية وتحديثها بتقدم الزمن مما يساعد على التوسع بالإنتاج وتحسين نوعيته ، إضافة الى التمکن من الأنتشار والتميز في التسويق .

**أما أهمية عملية التدريب فتكون ذات شقين الأول يتجه نحو فائدة المنظمات ويتلخص في التالي**

1- السيطرة على مستوى العاملين في المنظمة من حيث تمکنهم من تقديم اعمالهم بكل مهارة وعملية وتميز وظيفي ، يساعد ويعين المنظمة على تحقيق أهدافها سواءً في الربح والأنتشار أو بالتميز في الأداء .

2- بسبب التدريب وعرض كافة المعلومات المهنية بشكل مستمر فإن ذلك يساعد العاملين في المنظمة الى التقليل من أخطاء العمل والتقليل من التكاليف والأحاساس بالمسؤولية و تحمل هموم تحقيق أهداف المنظمة .

3- حصول المنظمة على مستويات جيدة من العاملين الذين يساهمون في تطوير مستوى وكفاءة الأنتاج للمنظمة مقارنة بغيرها فيعتبرون أي نجاح للمنظمة هو تقدم إجتماعي وحضاري يشملهم جميعاً لأنهم سيعملون بروح الفريق الواحد ، فيعتبرون المنظمة هي المجال الذي جمعهم وعمق الصلة بينهم ناهيك عن كونها مصدر رزقهم .

أما الشق الآخر لأهمية التدريب فيتجه نحو فائدة العاملين في المنظمات بأختلاف مستوياتهم الوظيفية أو العلمية ويتلخص بالتالي :

1- يقلل التدريب من عملية دوران العاملين في العمل لأن التدريب يعمل على زيادة مستوى العاملين الثقافي والمهني والإداري كما يعمل على زيادة تعلق العاملين بوظائفهم في المنظمة والأخلاص فيها .

2- يزيد التدريب من ثقافة العاملين وزيادة الصلات الوثيقة بينهم إجتماعياً ووظيفياً كما إنه يعمق ثقتهم بأنفسهم من خلال تهيؤهم لمجابهة الصعوبات ومشاكل العمل إضافة الى إستعدادهم لتصدر القيادة والمسؤوليات بمستوى أعلى من السابق.

3- يبني التدريب شخصيات العاملين من خلال توسيع مداركهم وثقافتهم في أداء وظائفهم ومواجهة صعوبات العمل وتصميم أداء الأعمال بشكل منهجي متقدم فيؤدي ذلك الى تكوين طبقة ممتازة من المسؤولين الأكفاء .

## 1.2 المبحث الثاني: استراتيجية التدريب

### 1.1.2 مفاهيم استراتيجية التدريب :

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية. تعتبر المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتحليل البيئة الداخلية والخارجية والذي يتطلب منها تعديل استراتيجياتها الحالية وتبني استراتيجيات جديدة وذلك من أجل الحفاظ على ميزات التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب. وفي ظل العولمة، تحتم الأمر على قيادة المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت الدراسات على وجود علاقة بين استراتيجية التدريب والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية تدريب

متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين وبالتالي تحقيق الأهداف باتباع استراتيجية الادارة بالأهداف والتركيز على الفرد.(نعيسة, 2012)

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين.

ومما سبق يمكن للباحث استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى المؤثرة في تنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب والاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".

ويركز المدخل الاستراتيجي للتدريب على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة وتتمشى معها ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية.(موسي, 2002)

## 2.1.2 ركائز استراتيجية التدريب:

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي :

- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص واقتناصها وتقويتها والتقليل من التهديدات والحد منها .
- الاعتراف بالمنافسة ودورها والمكانة التي تحققها للمنظمة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.
- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً والتصور التي رسمته في بداية الطريق والتي تطمح اليه وترغب في تحقيقه. وتعرف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى .
- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل واضحة محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة صريحة بشأنها، منها:

\* هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف المنظمة والأفراد معا؟

\* ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

\* من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

\* ماهي مستوى تقييم المتدرب للمدرب والبرامج التدريبية؟

▪ تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا كانت استراتيجية المنظمة تركز على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة.

ويرى الباحث بضرورة تمشي برامج التدريب مع استراتيجية المنظمة والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الامر الذي يتطلب وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها استراتيجيات واضحة للأنشطة المختلفة والتي منها نشاط التدريب حيث أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية أو اجتماعية فهي في تغير مستمر وهذا الأمر يفرض على منظماتنا ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزات التنافسية، ولقد بينت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية ومكانه المنظمات عالمياً وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية ، لذلك لا بد بالدرجة الأولى الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها واتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الأفضل في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

### 3.1.2 خطوات إعداد استراتيجية التدريب

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:

- 1- تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من رساله وأهداف ومهام وسياسات وبرامج .
  - 2- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة .
  - 3- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
  - 4- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
  - 5- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .
- هذا وتسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع ، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة ، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع تطلعات المنظمة الاستراتيجية .

## 4.1.2 معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر سلبا في اعطاء فكرة غير صحيحة عن التدريب وعدم توفر رؤية واضحة بعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الاستراتيجية ، وأهم هذه المعوقات :

- 1- عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- 2- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى .
- 3- جمود بعض القوانين والتشريعات .
- 4- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب .
- 5- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
- 6- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب .
- 7- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة .
- 8- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب .

ويرى الباحث بأن اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق استراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب،

لذلك يجب اتباع الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة التي تؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.

## 5.1.2 أهمية التدريب وفوائده

تكمُن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

- أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل ، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم ، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في توحيد وربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة .
- ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

### 1.3 المبحث الثالث: التدريب الإلكتروني:

#### 1.1.3 مفاهيم التدريب الإلكتروني:

تعددت تعريفات التدريب الإلكتروني لعدة أسباب يقع في مقدمتها تعدد المدارس والاتجاهات التي لكل منها وجهة نظر حوله، الأمر الذي ترتب عليه تعدد المفاهيم والتعريفات له. عرفت بأنها " عملية اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات إلى فرد أو مجموعة من الأفراد باستخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال واستقبال المعلومات واكتساب المهارات والتفاعل بين المدرب والمتدرب. عرف أيضاً بأنه التدريب القائم على شبكة الإنترنت وفيه تقوم المؤسسة التدريبية بتصميم موقع خاص بها ولمواد أو برامج معينة لها، يتدرب المتدرب فيه عن طريق الحاسب الآلي ويمكنه الحصول على التغذية الراجعة. التدريب الإلكتروني: "ذلك النوع من التدريب الذي يتم فيه توصيل المواد التدريبية من المدرب إلى المتدرب الذي تفصله مسافة جغرافية عن المدرب عبر وسائط وتقنيات مختلفة تشمل المواد المطبوعة، وتقنيات الصوت، وتقنيات الفيديو، والحقائب والرزق التدريبية، وتقنية التدريب الإلكتروني وغيرها من التقنيات المتعددة التي تعمل على نقل المعلومات والمهارات بصورة تفاعلية". عرف أيضاً بأنه أسلوب تدريبي من خلاله يستطيع المتدرب أيًا كان موقع عمله الالتحاق بدورة أو برنامج تدريبي بشكل متزامن أو غير متزامن دون الحاجة إلى الحضور الشخصي لمكان انعقادها أو التقييد بعدد المتدربين أو الوقت وذلك عبر وسائط اتصال تقنية حديثة ووسائط أخرى متعددة. ويقصد بالمتزامن هو النشاط الذي يتم في الوقت الحقيقي، تحت قيادة المدرب حيث يتواجد هو وجميع المتدربين في الوقت نفسه، ويتواصلون مباشرة مع بعضهم البعض، أما التدريب غير المتزامن فليس من الضروري أن يتواجد المدرب والمتدربين بالوقت نفسه. (منصور, 2008)

ويلاحظ من التعريفات السابقة للتدريب الإلكتروني أنها تشترك في الاهتمام بالاتصال بين المدرب والمتدربين رغم البعد الجغرافي، ووجود وسائل لنقل المعلومات مثل المواد المطبوعة والإذاعة والتلفزيون والحاسب الآلي والإنترنت.

ويمكن إجمالاً تعريف التدريب عن بعد في هذه الدراسة بأنه العملية التفاعلية التي يتم خلالها نقل التدريب وإدارته عن بُعد، بين المدربين والمتدربين، عبر وسائل اتصال مناسبة، بهدف تدريب المستفيدين في أماكن تواجدهم .

### 2.1.3 مبادئ التدريب الإلكتروني:

والتدريب عن بعد يقوم على عدد من المبادئ يمكن إجمالها كما يلي:

- **الفعالية**، ويقصد بها انتقال كل المعارف والمهارات - الموجهة نحو العمل - والمكتسبة في موقف التدريب إلى مواقف العمل الفعلية دون هدر أو فقد.
- **الشمولية**، وتشير إلى تنوع وشمولية وترابط خبرات التعلّم من أجل تطوير أفراد المجتمع وتوسيع مداركهم ووعيهم لكل ما هو حديث.
- **الإتاحة**، ومفادها أن فرص الالتحاق بالبرامج التدريبية متوافرة لجميع الفئات الاجتماعية والمهنية دون أن تقف المعوقات الاقتصادية أو الزمنية أو المكانية أو الموضوعية حائلاً دون ذلك.
- **الاعتمادية**، ويقصد بها منح المتدربين حرية اختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع أهدافهم ويركز على التعلم الفردي ليحقق النمو الذاتي المتكامل عن طريق تقديم برامج وتخصصات مناسبة لرغبات وحاجات كل متدرب.

- **الاستمرارية،** ومفادها توفير "التعلم مدى الحياة" لكافة الأفراد، فالتدريب الإلكتروني متاح في أي وقت وأي مكان في ضوء حاجات المنظمات أو الأفراد.
- **المرونة،** ويتمثل في إعداد البرامج الدورات التدريبية ذات التخصصات والمناهج المتعددة التي تتميز بالمرونة والتطور لمواكبة الحياة العصرية، كما تتميز بكفاءة مدربيها وجودة تجهي ذاتها وخدماتها.
- **المتابعة،** ويقصد بذلك مراقبة الجودة النوعية، وضبط الجودة ويمكن أن يتم ذلك عن طريق الإشراف المباشر للهيئات الأكاديمية على برامج التدريب الإلكتروني.

### 3.1.3 تصميم التدريب الإلكتروني:

أما فيما يتعلق بتصميم التدريب الإلكتروني فيمكن إجمال مراحلها في التالي:

- **تخطيط التدريب الإلكتروني،** والتي يتم فيها التنسيق مع خبراء التدريب من أجل وضع الخطة العامة للبرنامج وخطة اللقاءات وأساليب التقويم وجمع محتوى المادة التدريبية، وكذلك وضع استراتيجيات التدريب والإجراءات اللازمة لبدء البرامج التدريبية.
- **تصميم التدريب الإلكتروني التفاعلي،** وفي هذه المرحلة يتم ترجمة الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة والبدء بتصميم المنهج التدريبي المراد تقديمه على شبكة الإنترنت فيما يتعلق بتجهيز محتوى البرنامج التدريبي وتقييم وتحكيم محتواه وتقسيم المحتوى إلى سلسلة من اللقاءات، ومن ثم تصميم موقع خاص للبرنامج التدريبي وتضمين الموقع أساليب التقييم للمتدربين والدعم الفني وكذلك توفير أساليب التواصل المباشر وغير المباشر مع المتدربين، وتصميم الجلسات التدريبية وتحديد محتواها وأساليبها.

- تنظيم وتنفيذ التدريب الإلكتروني التفاعلي، وفي هذه المرحلة لابد من تحديد المدة الزمنية للتدريب ومدة كل لقاء، وتحديد مواعيد التدريب ومنهجيته وأماكن انعقاده، وكذلك توفير الدعم والمساندة لضمان استمرارية عمل النظام بدون أي مشكلات.
- تقويم التدريب الإلكتروني، ومن خلال عملية التقويم يمكن إجراء التعديلات لتطوير نظام التدريب ورسم استراتيجياته المستقبلية.

### 4.1.3 أهداف التدريب الإلكتروني:

- للـتدريب الإلكتروني أهدافاً متعددة يسعى إلى تحقيقها، يمكن إيجازها في التالي:
- رفع جودة العملية التدريبية، وهذا ما اتفقت عليه معظم الدراسات المنشورة عالمياً من أن التدريب الإلكتروني يعد خطوة مهمة نحو المعيارية في التدريب وبالتالي نحو الجودة في التدريب.
- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية والتدريبية بين أفراد المجتمع دون تمييز بينهم لأسباب تتعلق بمكانتهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو بسبب العرق أو الدين أو الجنس.
- إيصال الخدمات التدريبية إلى الفئات الخاصة التي تمنعهم ظروفهم من الالتحاق بالتدريب التقليدي مثل المعاقين والسجناء وبعض النساء والعاملين في المناطق النائية.
- دعم وتعزيز دوافع التعليم المستمر، فالتدريب الإلكتروني يعمل على تطوير وتنمية قدرات المتدرب على المبادرة والاعتماد على الذات.
- تخفيف الضغط الحادث حالياً على المؤسسات التعليمية التقليدية القائمة، وإيجاد الظروف التدريبية الملائمة، فالتدريب الإلكتروني يتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف.

- جعل التدريب أكثر مرونة وتحريره من القيود المعقدة حيث تتم الدراسة دون وجود عوائق زمانية ومكانية كالأضطرار للسفر لمراكز الجامعات ومعاهد التدريب.
- الإسهام في التنمية المجتمعية ورفع مستوى الأفراد الثقافي من خلال برامج التدريب والتثقيف.
- الاستجابة لمتطلبات خطط التنمية الوطنية من الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة.

### 5.1.3 مبررات التدريب الإلكتروني:

- وبناء على هذه الأهداف فإن هناك مبررات عديدة للتدريب الإلكتروني، يمكن إيجازها في التالي:
- الزيادة الكبيرة في أعداد المتدربين الراغبين في التدريب، وهذا يجعل المؤسسات التدريبية عاجزة عن توفير التدريب لهذه الأعداد.
  - الحاجة إلى السرعة في الحصول على المعلومات ومعالجتها والحاجة إلى المهارة والإتقان في أداء الأعمال وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات.
  - التطور في التقنيات وسرعة نقل المعلومات وضرورة إدماجها في عمليات التدريب.

### 6.3.1 إيجابيات التدريب الإلكتروني:

ووفق الواقع العملي لتطبيق هذا النوع من التدريب، نجد أن هناك عدد من الإيجابيات يتمتع بها التدريب الإلكتروني كما يلي:

- يتمتع بالمرونة والملاءمة وسهولة وسرعة الوصول للمحتويات والأنشطة بأي وقت وأي مكان مع إمكانية الاختيار بين دورات متوافرة وتتزايد باستمرار.
- يوفر تغذية راجعة فورية عند أداء الواجبات، والامتحانات، والتمارين مع سهولة وسرعة المراجعة.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، كما يقدم تسهيلات وأساليب متنوعة تمنع الملل.

- يسهل متابعة المتدربين ولو كانوا كُثر، كما يسهل وصول الآلاف لنفس المصدر في الوقت نفسه بخلاف المصادر الورقية.
- يتيح للمتدرب تنظيم وقته بحيث يجدول تلقيه لدورته بما يتناسب مع ظروفه وظروف العمل والعائلة، كما يتيح له التخطيط عن أنشطة ومواد يعرفها.
- يخفض تكلفة السفر، والتنقل، وكذلك يخفض تكلفة الإنتاج والتوزيع للمواد التدريبية، وتكلفة تجهيز مكان التدريب، بالإضافة إلى تقليص تكلفة ضياع الوقت للمدربين والمتدربين.
- إمكانية التدريب بأي مكان يتوفر فيه حاسوب وإنترنت.
- يشجع المتدربين على تصفح الإنترنت للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع التدريب.

### 7.1.3 سلبيات التدريب الإلكتروني:

- إلا إنه رغم تعدد الإيجابيات للتدريب عن بعد، إلا أن له بعض السلبيات تتمثل في التالي:
- قد يشعر بعض المتدربين بالعزلة عن المدرب أو أقرانهم من المتدربين.
  - ملل المتدرب وذلك بسبب كثرة توظيف التقنية.
  - صعوبة تطبيق بعض المهارات والممارسات المرغوب في تعلمها من بعض البرامج التدريبية.
  - صعوبة تقييم المتدربين، وكذلك صعوبة إيصال أفكار المدرب إلى المتدربين من خلال المقرر الإلكتروني.
  - لن يتمكن المدرب من متابعة المتدرب النشط أو النائم أو الذي يظهر عليه الملل.
  - افتقار مشاركة المتدرب إيجابياً في تبادل الآراء والأفكار مع المدرب ومع بقية المتدربين.

### 8.1.3 مكونات التدريب الإلكتروني:

تتضمن منظومة التدريب الإلكتروني على المكونات التالية:

- المكون التدريبي، ويختص بأغراض التدريب الإلكتروني وأهدافه ومحتواه، وكذلك الاستراتيجيات المستخدمة في تقديم المحتوى والوسائط المستخدمة.
- المكون التقويمي، ويختص بتقدير تحصيل المتدربين وكذلك تقويم التدريب وبيئة التدريب الإلكتروني.
- المكون التكنولوجي، ويختص بالبنية التحتية للتدريب الإلكتروني من أجهزة ووسائط وملحقات.
- المكون التصميمي، ويختص بتصميم البرمجيات والمواقع وبرامج التصفح ونحوها.
- المكون الإداري، ويختص بإدارة التدريب الإلكتروني من حيث تقديم الخدمات الإدارية لمستخدمي التدريب الإلكتروني مثل القبول والتسجيل وإدارة الاختبارات وغي رها من الخدمات الإدارية.
- المكون الإرشادي، ويختص بتقديم الإرشادات للمتدربين سواء من الناحية التعليمية أو التشغيلية.

### 9.1.3 متطلبات التدريب الإلكتروني:

ووفق المكونات ووفق ما تتضمنه مراحل التدريب الإلكتروني فإن هناك العديد من متطلبات التدريب الإلكتروني يمكن إجمالها في التالي:

- تجهيز البنية التحتية لخدمات الاتصالات وشبكة المعلومات.
- تدريب المدربين على تقنيات التدريب الإلكتروني.
- تسهيل إجراءات التسجيل في البرامج التدريبية الإلكترونية، مع توفر الإرشادات والتوجيهات التي يحتاجها المتدربين.
- توفير أجهزة الحاسب الآلي للمدربين والمتدربين، وشبكة إنترنت.

- توفير الكتب الإلكترونية والمحتوى العلمي الإلكتروني وكذلك بوابة تدريبية متخصصة تعمل من خلال الإنترنت.
- توفير أنظمة إدارة الجلسات التدريبية، وأيضاً توفير برمجيات مساعدة لمصادر التعلم.
- توفير عنصر التأمين والحماية للبرامج التدريبية الإلكترونية لحمايتها من التعدي أو الاختراق، وتأمين الوصول إليها.
- توفير مبنى خاص بمركز التدريب الإلكتروني، وكذلك توفير الطاقم الإداري المؤهل.
- العمل على توفير أقسام وفروع لمركز التدريب الإلكتروني في المدن والمحافظات المختلفة.
- توفير الدعم المالي الكافي لإنشاء مراكز التعليم عن بعد.

### 10.1.3 معوقات التدريب الإلكتروني:

يواجه التدريب الإلكتروني مجموعة من المعوقات التي قد تحول دون تحقيقه لأهدافه أو دون تطبيقه كلياً على أرض الواقع ومن أبرز تلك المعوقات التالي:

- التوجه السلبي نحو استخدام وسائل التكنولوجيا.
- ضعف البنية التحتية للاتصالات وشبكات المعلومات.
- ضعف دافعية المتدربين نحو استخدام التدريب الإلكتروني.
- عدم توفر الخصوصية والسرية، فقد يحدث اختراق للجلسات التدريبية الإلكترونية.
- قلة الدعم المادي لبرامج التعليم عن بعد.
- قلة المهارات اللازمة لاستخدام التدريب عن بعد سواء عند المدربين أو المتدربين.
- قلة الوعي بأهمية التدريب الإلكتروني.

- مقاومة الموظفين هذا النمط من التدريب.
- نقص الخبرات وعدم توفر الكوادر المؤهلة.

### 11.1.3 أنواع التدريب الإلكتروني:

أنواع التدريب الإلكتروني تنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي:

- **المتزامن:** هو النشاط الذي يتم في الوقت الحقيقي، تحت قيادة المدرب حيث تواجد هو وجميع المتدربين في نفس الوقت و يتواصلون مباشرةً مع بعضهم البعض.
- **اللامتزامن:** في هذا النوع ليس من الضروري أن يتواجد المدرب والمتدربين بنفس الوقت و لا أن يتواجدوا بنفس المكان.
- **التدريب المتمازج أو المدمج:** ويعني الدمج بين التدريب الشبكي والتدريب الغير شبكي وهو نوع من التدريب الحديث يدمج التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني.

## 1.4 المبحث الرابع: الاغتراب الوظيفي:

### 1.1.4 مفاهيم الإغتراب الوظيفي

يعد مفهوم الاغتراب ظاهرة إنسانية يتميز بها الإنسان دون غيره من الكائنات، فهو الكائن الوحيد الذي يستطيع أن ينفصل عن ذاته وقد ينفصل عن مجتمعه أو عن كليهما معا، وتختلف درجة الإحساس بالاغتراب باختلاف الظروف التي تحيط بالفرد، إضافة إلى أن الأفراد يتباينون في شدة إحساسهم بالاغتراب، إذ أن مشكلة الاغتراب تعد ظاهرة بارزة ومتميزة في العصر الحديث، لأنه عصر يعكس أزمات سياسية واجتماعية وفكرية وأخلاقية، ولعل ذلك ما جعل مصطلح الاغتراب لا يمكن التعامل معه على أنه مفهوم مطلق وواضح إذ لا يزال في حقيقة الأمر يشوبه الكثير من الغموض والتداخلات، لذلك أستخدم هذا المصطلح بدلالات مختلفة ظهر الكثير منها بشكل يفتقر إلى التمييز بشدة إلى درجة الحد الذي لا يمكننا فيه التحديد بوضوح من هو المغترَب.(وفاء,2002)

لقد وقع إختلاف في تحديد مفهوم الإغتراب بين علماء الفلسفة ورواد علم النفس، ورجال الدين أين نظر كل واحد منهم بزوايته المختلفة في مقاربات مختلفة ومتباينة ووفق منحنى واتجاه خاص، أين تم إستخدام مصطلح الإغتراب بأشكال وجوانب مختلفة من قبل العديد من المفكرين والكتاب في مختلف فروع المعرفة: الفلسفة والاجتماع، والنفس، والسياسة، والاقتصاد وعلم الدين. وانطلاقا من تلك الأهمية تزايد اهتمام العلماء الدارسين في مجال الإدارة بهذا المفهوم حيث أنتقل الاهتمام به في مجال الإدارة منذ بدايات عام 1950 ممثلاً بأعمال، (David & Timothy)، (Miller، 1977)، (Argyris، 1967)، (Nelson &، 2006) (O'Donohue،، Kakabads، (Leonord، 1986)، (Katz & Kahn، (Mendoza، 1984) (1978)

2007 وقد أبرز لنا علماء التحليل النفسي لا عقلانية الإنسان وغياب وعيه بدوافعه ومشاكله، والصراع المعقد والمحتدم والمعضلات العميقة بداخله، فهذا الإنسان ليس فاقدا للسيطرة حيال نفسه، [1]حيث أنصبت جهود هؤلاء على الكشف عن مدى العلاقة بين أبعاد الاغتراب وبعض المتغيرات التنظيمية في مجال الإدارة كالرضا عن العمل، ضغط العمل، الشعور بالعجز وفقدان السيطرة، الالتزام التنظيمي، القيادة الإدارية، سلوك المواطنة التنظيمية، الهيكل التنظيمي وغيرها من متغيرات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

على الرغم من تعدد الكتاب والأبحاث في مجال الاغتراب سواء في مجال الفكر الإداري أو في مجال علم النفس الذين تناولوا موضوع الاغتراب، إلا انه لا يوجد تعريف أو عوامل مسببة أو مظاهر موحدة للاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنظمات.

إن التطرق لمصطلح الاغتراب الوظيفي أكاديمياً يدعونا لتناوله من خلال تعريفات الباحثين والمتخصصين في هذا المجال.

لقد أكد (1992) Kanungo أن: الاغتراب الوظيفي هو شعور الفرد بالعزلة والضياع والوحدة، وعدم الانتماء، وفقدان الثقة، والإحساس بالقلق والعدوان، ورفض القيم والمعايير الاجتماعية، والمعاناة من الضغوط النفسية، ومن الناحية الاصطلاحية، فان مفهوم الاغتراب يشير إلى الشعور بالانفصال عن الذات والمجتمع، أو بين الذات والمجتمع، أو بين الذات ونفسها

كما عرفه (2001)، Vandenberghe بأنه ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة ومستوى الاندماج، وهذا الاندماج قد يكون نفسياً أو فكرياً أو مهنيًا. في حين أشار (الحمد، 2004) أنه إذا عدنا إلى كلمة اغتراب نجد أنها ترجمة لكلمة Alienation في الإنجليزية لكن هي في الحقيقة ترجمة لكلمة Estrangement أيضاً، لذا يفضل بعض الباحثين إبقاء كلمة إستلاب للكلمة الأولى واغتراب للثانية، فالمعنى اللغوي لكلمة

Estrangement بالإنجليزية و Enterendung بالألمانية مشتق من Estrange وتعني أن يكون بعيدا عن الحياة الاجتماعية لكن Alienat في الإنجليزية تعني أن يغدو المرء حاملا لمشاعر العداوة أو اللامبالاة بدلا من التفاني والإرتباط، وعليه يبدو أن كلمة اغتراب هي أقرب إلى القبول من الإستلاب لأن هذه تعني سلب شيء بينما الاغتراب قد تعني هذا وقد تعني بعض المشاعر التي تحملها كلمة Alienato وفي الفرنسية Alienation تحمل تقريبا نفس المعنى في الإنجليزية وهو Aversion أو Hostelirt إنها حالة إنسان الذي يكون لنفسه في ظروف اجتماعية معينة رموزا ومؤسسات يخضع لها خضوعا أعمى، ولقد إستخدمت كلمة غربة في الشعر الوجداني أو في شعر الزهد بمعنى النزوح عن الوطن والبعد والنوى والإنفصال عن الآخرين ولم تقتصر على البعد المكاني وإنما تعدت هذا إلى التعبير عن مشاعر الخوف والرجاء والشوق والحنين وترقب الموت.

ما يمكن تأكيده أن موضوع الإغتراب استحوذ على اهتمام العديد من علماء الاجتماع مثل Seeman 1959 ، ، Durkeheim 1959 ، Pearlين 1963 ، Johnson 1973. وقد أجمعوا على اعتباره أحد السمات الأساسية للإنسان المعاصر، وقد أطلق Hegel مصطلح الاغتراب على الإنسان بصفته كائن اجتماعي ليعبر به عن كل ما يحدث له من انفعالات، في حين اعتبر Marx العمل أحد العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب من خلال ما يثيره من صراع بين اهتمامات الفرد وحاجاته، أما Durkeheim فقد عبر عنه بالشذوذ عن قيم ومعايير الجماعة، ووصفه Seeman 1959 بخمسة أبعاد وهي: فقدان القوى، وانعدام المعنى، وفقدان المعايير والقواعد المتحكمة بالسلوك أو العزلة والاعتراب عن الذات

المعنى اللغوي لكلمة اغتراب تاريخيا: له سياقات أربع وهي:

▪ السياق القانوني: حيث استخدم في القانون الروماني بمعنى النقل والتسليم واستتبط هيجل معنى الاغتراب من معرفته بالقانون فاعتبر النقل والتسليم عنصران يؤلفان ما يمكن تسميته بالحركة الجدلية للاغتراب.

▪ السياق النفسي الاجتماعي: وتشير كلمة اغتراب هنا إلى ما يحدث للفرد من اضطرابات نفسية وعقلية وما يشعر به من غربة وجفاء مع من حوله.

▪ السياق الديني: ووردت كلمة اغتراب في الترجمات والشروح اللاتينية فيما يتعلق بالخطيئة كالانفصال عن الله.

▪ السياق السيكولوجي: ويعني الاغتراب فقدان الوعي وعجز أو فقدان القوى العقلية أو الحواس. وما يلاحظ أن كلمة اغتراب قد تواجدت في مختلف اللغات وحملت تقريبا نفس المعنى وهو الابتعاد، والاستلاب، والانفصال عن الشيء.

وتأسيسا على ما ورد أعلاه يمكن القول بأن الاغتراب الوظيفي هو حالة نفسية يعاني منها الفرد ويشعر معها بعدم الصلة بالواقع الذي يحيط به نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل ذاتية أو بيئية لا يكون قادرا على التكيف معها بحيث يؤدي هذا الانفصال إلى ركون الفرد للعزلة والانطواء وتحقير الذات وذلك لعدم الشعور بأهمية ما يقوم به من أعمال داخل محيط العمل.

#### 2.1.4 أبعاد الاغتراب الوظيفي :

تتمثل أهم أبعاد الإغتراب في ما يلي:

■ العجز: وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير (ليست لديه القدرة) على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، فالفرد المغترب هنا لا يتمكن من تقرير مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث الكبرى أو في صنع القرارات المهمة التي تتناول حياته ومصيره فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته.

■ اللا معنى: ويعني أن الفرد لن يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية، كما يشعر الفرد أن الحياة فقدت معناها، ودلالاتها ومعقوليتها ويمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان مسوغات استمرارها في نظرهم، وينجم مثل هذا الشعور لديهم بسبب الإحباط الذي يمكن أن يتعرضوا له، وعدم إشباع الحاجات المختلفة الجسدية والنفسية والاجتماعية ويعبر اللا معنى عن نوع من الضياع، يعجز فيه الفرد عن توجيه سلوكه نحو أهداف معينة، لأنه لا يستطيع فهم المعايير التي توجه تصرفات المسؤولين وقد ربط أحد الباحثين اللا معنى بالمدخلات التي يستقبلها الفرد من بيئته، وهي نابعة من النظام الاجتماعي والتي قد يصعب عليه فهمها وإيجاد معنى لها. (مخائيل, 2001)

■ اللامعيارية: اشتق سيمان هذا المصطلح من وصف دوركايم للحالة التي تصيب المجتمع، وتوصف هذه الحالة بانها المعايير التي تنظم السلوك وتوجهه، وتعني شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة إليها لإنجاز الأهداف، وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتفتش في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه.

■ العزلة الاجتماعية: وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بالغبرة والانعزال عن الأهداف السائدة في المجتمع، وفي هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء إلى المجتمع أو الأمة، وتمثل العزلة الاجتماعية مظهرا من مظاهر السلوك الإنساني له تأثيرات خطيرة على شخصية الفرد وعلاقته بالآخرين حيث تشير إلى عدم قدرته على الانخراط في العلاقات الاجتماعية أو على مواصلة الانخراط فيه وعلى تفوقه أو تركزه حول ذاته حيث تنفصل ذاته في هذه الحالة عن ذات الآخرين مما يدل على عدم كفاية جاذبية شبكة العلاقات الاجتماعية للفرد من حيث عدم الارتباط بين أعضائها أو الاغتراب فيما بينهم.

#### 3.1.4 النظريات المفسرة للاغتراب الوظيفي:

أنواع الإغتراب وفق النظرية: يحدد " السيد شتا" (1974) ثلاثة أنواع من الاغتراب النفسي على المستوى الشخصي والتي يمكن إجمالها كالآتي:

■ اغتراب الهو: ويمثل في سلب حريته وذلك أن حرية الهو تعني وقوع الأنا تحت ضغط الأنا الأعلى والواقع الاجتماعي أي أن سلطة الماضي تمارس ضغطا قويا عليه من ناحية ويزداد افتتانه بالواقع من ناحية أخرى، ومن ثم يقوم الأنا بعملية السلب أو الانفصال (سلب حرية الهو) ويحقق الأنا ذلك بطرق عدة إما بسلب حرية الهو والقبض على زمام الرغبات الغريزية وإما بإصدار حكمه والسماح لها بالإشباع أو تأجيل هذا الإشباع.

■ اغتراب الأنا: ويكون ذا بعدين، مرتبط الأول بسلب حريته في إصدار حكمه فيما يتعلق بالسماح للرغبات الغريزية بالإشباع من ناحية وسلب معرفته بالواقع وسلطة الماضي (الأنا الأعلى) في حالة السماح

لهذه الرغبات بالإشباع من ناحية أخرى ومن ثم يكون الأنا في وضع مختلف دائما سواء في علاقته بالهو أو بالأنا الأعلى وهنا يجتمع اغترابه بين الخضوع والانفصال.

■ اغتراب الأنا الأعلى: ويتمثل هذا النوع من الاغتراب في فقدان السيطرة على الأنا وهي الحالة التي تأتي بدورها نتيجة لسلب معرفة الأنا بسلطة الماضي، أو زيادة الهو على الأنا، وهذا هو الجانب السلبي للاغتراب الأنا الأعلى، أما الجانب الإيجابي للاغتراب فإنه يتمثل بمظهر الاعتماد والذي يصاحبه عدم افتتان الأنا بالواقع الاجتماعي.

ويقرر فرويد بأن الاغتراب النفسي هو سمة متأصلة بالذات الإنسانية إذ لا سبيل مطلقا لتجاوز الاغتراب بين الأنا والهو والأنا الأعلى لأنه لا مجال لإشباع كل الدوافع الغريزية والتوافق بين الأهداف والمطلب وبين الغرائز وبعضها البعض.

**النظرية السلوكية:** يرى أصحاب هذه النظرية بأن المشكلات السلوكية هي عبارة عن أنماط من الاستجابات الخاطئة أو الغير سوية المتعلمة بارتباطاتها بمثيرات منفردة وتحتفظ بها الفرد لفاعليتها في تجنب مواقف أو خبرات غير مرغوبة وأن الفرد وفقا لهذه النظرية يشعر بالاغتراب عن ذاته عندما ينصاع ويندمج بين الآخرين إلى رأي أو فكر محدد حتى لا يفقد التواصل معهم، وبدلا من ذلك يفقد تواصله مع ذاته

**نظرية المجال:** فحوى هذه النظرية يمكن أن ينصب في أنه عند التصدي للاضطرابات والمشكلات النفسية، فإنها تواجه الاهتمام بشكل مركز على شخصية العميل وخصائص هذه الشخصية المرتبطة الاضطرابات والمسببة له، وكذلك على خصائص الحيز الجنائي الخاص للعميل في زمن حدوث الاضطرابات بالإضافة إلى أسباب اضطرابه شخصيا وبيئيا مثل الاحباطات والعوائق المادية، ويرى أحمد زهران بأن الحواجز النفسية التي تحول دون تحقيق أهداف الفرد والصراعات وما قد يصحبها من إقدام وهجوم غاضبا أو إحجام

وتقهقر خائف، وعلى هذا فإن الاغتراب هنا ليس ناتجا من عوامل داخلية فقط بل من عوامل خارجية تتضمن سرعة التغيرات البيئية والاتجاه نحو هذه التغيرات والعوامل.

**نظرية الذات:** إن مفهوم الذات يتكون من مفهوم الذات المدرك ومفهوم الذات الاجتماعي ومفهوم الذات المثالي وبالتالي فإنه يتكون من كل ما ندركه من أنفسنا ويتم تنظيم مكوناته من المشاعر والمعتقدات التي تشكل في مجموعها إجابة عن تساؤلات من نوع: من تكون؟ وكيف تبدو أمام الآخرين؟ وكيف ينبغي أن تتصرف؟ وإلى من تنتمي؟

إن العنصر المهم في تشكيل مفهوم الذات كما يرى المختصين هو الطريقة التي تحقق بها عملية تنظيم المشاعر والمعتقدات المتناثرة في إطار وحدة متكاملة، فالاغتراب وفقا لهذه النظرية ينشأ من الإدراك السلبي للذات وعدم فهمها بشكل سليم وكذلك نتيجة للهوة الكبيرة بين تصور الفرد لذاته المثالية وذاته الواقعية.

**نظرية اغتراب الشباب عند "كينستون":** عرض كينستون 1965 نظريته عن الاغتراب الشباب في كتاب " الاغتراب الشباب في المجتمع الأمريكي "حيث بين أن الاغتراب يحدث في كل المجتمعات باختلاف أنماطها الثقافية والسياسية والاجتماعية، فنظرية الاغتراب تحمل معاني تشاؤمية ولا يتحدد وجود الاغتراب بعوامل محددة، لو زالت هذه العوامل زال معه الاغتراب.

**نظرية أزمة الهوية عند "اريكسون":** إن الهدف الأساسي لنظرية اريكسون هو اهتمام النظرية بتطور هوية الأنا، ويرى اريكسون 1968 إن فترة المراهقة حاسمة في نمو هوية الأنا لدى الفرد حيث عندما يكون الفرد المراهق هدفا مركزيا محدد، فإن ذلك يعطيه إحساسا بالتوحد، فتحدد هويته ويدخل مرحلة الألفة والانتماء لأن عدم تحديد الهوية للمراهق وعدم توحيده يؤدي بالفرد إلى الشعور بالاغتراب، خاصة وأن ظاهرة الاغتراب

من الظواهر التي شغلت بال الكثير من الباحثين والفلاسفة في كل العصور، وقد ركزت معظم الدراسات على النشأة التاريخية لظاهرة الاغتراب وأهملت الاهتمام بأسبابها.

وقد أشار (Mehra 1973) أنه يوجد مدرستان تناولت الاغتراب:

**المدرسة الأولى:** تناولت ظاهرة الاغتراب من ناحية اجتماعية، واعتبرت أنه مشكلة اجتماعية تنشأ كرد فعل للضغوط والتفكك والظلم الموجود في النظام الاجتماعي، ولاسيما في المجتمع الليبرالي، وينظر للفرد المغترب بأنه ضحية لمجتمعه، وأن اغترابه قد فرض عليه بواسطة النظام الاجتماعي غير العادل، وهذه النظرية أغفلت أثر شخصية الفرد وما يعاني من اضطرابات.

**أما المدرسة الثانية:** عالجت هذه الظاهرة من الناحية النفسية، باعتبارها مشكلة نفسية وينظر إليها على أنها تطويرية بطبيعتها وتعزو أسبابها الجذرية إلى الأمراض الشخصية وهذا الاعتقاد ينظر للإنسان على أنه ضحية لخبرات طفولته المبكرة وأنماط العلاقات الأسرية، فالاغتراب الفرد يعد اختيار ذاتيا ويستخدم كميكانيزم دفاع ضد الصراع النفسي.

#### 4.1.4 استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي:

تعتمد المنظمات على عدة استراتيجيات أو وسائل من أجل الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومنع إنتشارها داخل الوسط العمالي، لأن الاغتراب المهني إذا كان عاما فذلك يؤدي إلى عواقب وخيمة تؤثر سلبيا ليس على الأفراد فقط بل على المنظمة باعتبارها مجموعة من الأفراد، لذا تسعى جميع المنظمات بكل الوسائل مستخدمة جهدها إن لم يكن للقضاء على هذه الظاهرة فعلى الأقل التخفيف منها، وسنذكر بعض هذه الاستراتيجيات فيما يأتي.

- مساهمة مجلس العمال والنقابات: يرى "جيمس أوتول (James outtl)) أن مجلس العمل هو القاعدة العمالية التي تملك الصلاحيات في أداء دورهم في تفهم قضايا العمال، وتشجيعهم على الممارسة الفعالة واستمرار العمل المنتج بكل الوسائل مهما كانت الصعوبات، وبذلك يخلص إلى أن المجالس العمالية هي العلاج الأساسي للاغتراب.
- توفير الظروف والوسائل الملائمة للعمال: حتى يتسنى لهم رؤية العمليات الإنتاجية، أين يذهب هذا الإنتاج، فالعمال بذلك يشعرون بالرضا عن العمل وارتفاع الروح المعنوية وحب المؤسسة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: إن إحلال تنظيم جيد يدل على مساهمة العمال في تكوينه وإبعاد التنظيم البيروقراطي والتسلط الذي يؤدي في غالب الأحيان إلى كساد الإنتاج وظهور روح اللامبالاة من قبل العمال، حيث تكشف دراسة سيمان ونيل (Seeman et Neal) أن مشاركة الأفراد داخل المنظمة تقلل الشعور بفقد القوة، فالأعضاء المشاركين في المنظمة أقل شعورا بفقد القوة بالمقارنة بالأعضاء غير المشاركين.
- التكوين المهني: إن دخول فترات تكوينية من حين لآخر، وبعث العمال إلى المؤسسات الصناعية في الدول الصناعية الكبرى، يساعد على التكيف التكنولوجي واستعادة العمال من تسيير المؤسسات العمالية المحلية، فقد قدمت نتائج بعض الدراسات أن هناك فرق جوهري بين ذوي المؤهل الجامعي الأقل شعورا بالاغتراب المهني من ذوي المؤهل المتوسط.
- تحسين بيئة العمل: إن تحسين بيئة العامل من توفير فترات للراحة وتحسين وتكييف الجو والتخفيف من حدة الظروف السيئة من شأنه إزالة الاغتراب المهني، كما أن إحداث بعض التغييرات في بيئة العمل من حين لآخر، يجعل العامل لا يمل من بيئة العمل.

■ المساعدات المالية: إن تقديم بعض القروض للعمال من أجل حل المشاكل الأسرية ومساعدتهم على حل مختلف المشاكل وهذا لإعادة الاعتبار للعامل بأنه يتمتع بثقة الإدارة واهتمام المشرفين وهذا يدل على تحسين جو العمل.

■ توفير روح المبادرة حيث أن ذلك زيادة على رفع القدرات المبذولة لخدمة مصالح العامل والمؤسسة من شأنه الإسهام في التنمية الوطنية ويستفيد العامل بالالتزام الإنتاجي والتنظيمي.

■ تقوية علاقات العامل: وتتضمن النقاط التالية:

(أ) **تقوية علاقة العامل بالمؤسسة:** وذلك من خلال إنشاء وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي من بين أهدافها دراسة مشكلات العاملين والوقوف على المصادر الخاصة بها، ودراسة هذه المتغيرات يمكن أن يساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية لمشكلات العاملين والعمل على تقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم.

خلق الانسجام بين العامل وعمله، ويتم ذلك من خلال عدة اعتبارات منها أن تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على الاحترام المتبادل وأن يكون قوامها الود والدفء وأن يكون للعمال حضور وتمثيل قوي في مجلس الإدارة والنقابة حتى يشعرون بدواتهم وبقوى انتمائهم للعمل.

(ب) **تقوية علاقة العامل بزملائه،** وتعتمد علاقة العامل بزملائه على اعتبارين رئيسيين هما التعاون والمنافسة فضلا عن إثراء الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة الإنتاجية ولن يتم ذلك إلا من خلال تعددية الأنشطة وإثرائها بالقيام بالرحلات والحفلات والمسابقات.

■ **تقبل العامل لمهنته:** لن يتقبل العامل المهنة إلا إذا اختار العمل الذي يناسب قدراته ويتوافق وميولاته واستعداداته وكذلك سماته الشخصية وهذا ما يؤدي بشعوره بالرضا عن عمله.

## 1.5 المبحث الخامس: شرطة عمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية:

### 1.1.5 نبذة عامة:

كل مجتمع يسعى لتحقيق الأمن والسلام والاستقرار، وقد حددت المجتمعات بنظام مجتمعي وفر الاستقرار منذ القدم. تم تعزيز هذا الهيكل بنظام مبسط يعرف بالجيش المسؤول عن الحفاظ على الأمن في المجتمع العماني. اعتاد الجيش القيام بوظائف شرطية بدائية بسيطة، مثل حماية الأسواق ودعم السلطات في تنفيذ الأحكام. دون تلقي أي توجيهات، لكل ولاية مجموعة من الأشخاص المعينين من قبل الحكومة للحفاظ على الأمن وتنفيذ الأوامر. لم يكن لديهم تدريب أو زي معين، لكن كان لديهم أسلحة تقليدية وأحزمة ذخيرة، وكان أعلى مستوى في هذا النظام هو العقيد العسكري، يليه نائب العقيد الذي ساعد العقيد في توجيه مجموعة القوات.

عندما بدأ عصر النهضة المباركة في عام 1970 م ، تطور عمل الشرطة في السلطنة على قدم وساق مع القطاعات الأخرى ، وأصبح في النهاية ما هو عليه اليوم. مصطلح يعبر عن: "بينما نرفع علمنا وعلمكم اليوم. علم قوة الشرطة. قررنا أن نطلق عليكم (شرطة عمان السلطانية) ، وستكون معروفين بهذا الاسم ابتداءً من اليوم."

- حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد. رحمه الله.

تطورت شرطة عمان السلطانية إلى ما هي عليه الآن نتيجة لبصيرة القائد الأعلى للشرطة وخطوات ومراحل التطوير التي وضعها. لقد تقدم هيكلها وتنظيمها لتلبية متطلبات العصر والمهام التي أوكلت إليها.

## 2.1.5 قيادات شرطة المحافظات الجغرافية:

تنقسم سلطنة عمان إدارياً - وفقاً للمرسوم السلطاني رقم 114 / 2011 إلى مجموعة من المحافظات:

- محافظة مسقط
- محافظة ظفار
- محافظة مسندم
- محافظة البريمي
- محافظة الداخلية
- محافظة شمال الباطنة
- محافظة جنوب الباطنة
- محافظة جنوب الشرقية
- محافظة شمال الشرقية
- محافظة الظاهرة
- محافظة الوسطى

وقد جرى بموازاة ذلك التقسيم تعديل هيكل شرطة عمان السلطانية باستحداث (قيادات شرطة المحافظات

الجغرافية ) لتكون على النحو التالي :-

- قيادة شرطة محافظة مسقط
- قيادة شرطة محافظة ظفار

- قيادة شرطة محافظة مسندم
- قيادة شرطة محافظة البريمي
- قيادة شرطة محافظة الداخلية
- قيادة شرطة محافظة شمال الباطنة
- قيادة شرطة محافظة جنوب الباطنة
- قيادة شرطة محافظة شمال الشرقية
- قيادة شرطة محافظة جنوب الشرقية
- قيادة شرطة محافظة الظاهرة
- قيادة شرطة محافظة الوسطى

ويتبع كل قيادة شرطة عدد من المراكز التي تشكل مع ما يتبعها من النقاط لتغطية شرطية لكافة محافظات سلطنة عمان ، وتضم إدارات وأقسام للإدارات العامة كالتحريات والتحقيقات الجنائية ، المرور ، الجمارك ... إلخ وهكذا تتوفر خدمات هذه الإدارات في كافة محافظات سلطنة عمان.

#### قيادات الشرطة التخصصية

- أكاديمية السلطان قابوس لعلوم الشرطة
- قيادة شرطة خفر السواحل
- قيادة شرطة أمن منشآت النفط والغاز
- قيادة شرطة المهام الخاصة

### 3.1.5 التآهيل والتدريب:

حقت شرطة عمان السلطانية إنجازات عديدة في عصر النهضة المباركة ، سواء من حيث الأداء ، أو الكمية، أو النوعية، أو من حيث العنصر البشري، والتدريب، والتأهيل، أو من حيث منشآت ومباني الشرطة التي تهدف إلى نشر المظلة. الأمن والسلامة وتقديم الخدمات في جميع أنحاء السلطنة.

وتعد أكاديمية السلطان قابوس لعلوم الشرطة من أهم هذه الإنجازات، حيث تجمع بين طاقات الرجال الذين يحرصون أمن البلاد وثروة من البحث والخبرة. تقوم الأكاديمية بإعداد كوادر مدربة للانضمام إلى شرطة عمان السلطانية ميدانياً. لا يقتصر هدف الأكاديمية على التدريب العملي. كما يتضمن التأهيل العلمي، على أساس أن قدرة ضابط الشرطة على أداء واجباته بكفاءة وفعالية تتطلب علاقة بين العلم والعمل والمعرفة.

معهد الضباط هو مرفق تدريب آخر لضباط شرطة عمان السلطانية لتأهيلهم وزيادة كفاءتهم ومنحهم المعرفة والمهارات الوظيفية وفقاً لمعايير الأداء الوظيفي، مما يسمح لهم بالوفاء بمناصبهم الحالية أو تولي وظائف وأدوار مستقبلية.

كما ترسل شرطة عمان السلطانية ضباطها إلى السلطنة للتدريب على المسائل الفنية المتخصصة المتقدمة التي لا تتوفر في السلطنة والتي لا يمكن العثور على الخبرة فيها.

### 4.1.5 الدورات التدريبية المنعقدة للضباط في المحافظات الجغرافية:

تقوم دائرة الموارد البشرية بشكل مستمر على تقديم التدريبات التي تتناسب مع البرامج التدريبية التي تسهم في عملية تطوير مهارات الضباط وتنمية قدراتهم ومقدرتهم العملية للقيام بالمهام الوظيفية المنوطة

بهم. لذلك تعمل الدائرة دائماً على إبرام البرامج التدريبية التي تكون مواكبة لمتطلبات العالم المعاصرة بحيث أن تكون مواكبة لتطور التكنولوجيا والعولمة التي قد اطالت بكل نواحي الحياة، بحيث أصبح من المستحيل إجراء الأعمال بشكلها التقليدي وأصبح كل شي من خلال أجهزة الحواسيب المتطورة رقمياً.

ومن هذه البرامج التدريبية التي تبرمها إدارة الموارد البشرية لتمكين الضباط:

1. إدارة الأزمات.
2. ادارة مراكز العمليات.
3. اللغة الإنجليزية.
4. آلية عمل نقاط التفتيش.
5. مهارات واستراتيجيات التفاوض.
6. اعداد المراسلات ومحاضر الاجتماعات.
7. الهندسة الاجتماعية.
8. مهارات القيادة واساسيات التخطيط.
9. الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
10. تنمية المهارات والادارية والاشرفية.
11. ادارة مراكز الشرطة.

## 5.1.5 معلومات عامة عن ضباط شرطة عمان السلطانية بقيادة جنوب الشرقية لغايات مجريات

### الرسالة:

بلغ مجموع عدد افراد مجتمع الدراسة من ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة جنوب الشرقية 150 ضابط، وتم تحديد عينة دراسة 50 ضابطاً لغايات جمع الاستبيانات وتحليلها عبر البرنامج التحليل الإحصائي SPSS، بحيث أن هذه النسبة تتجاوز الحد الأدنى المسموح علمياً لعينة الدراسة والتي هي 15%.

تم مخاطبة ومراسلة دائرة الموارد البشرية وأخذ موافقتها الخطية على إبرام هذه الدراسة في الحدود المكانية، قيادة شرطة عمان السلطانية بمحافظة جنوب الشرقية، والحدود الزمانية التي سيتم فيها توزيع الاستبيان وجمع المعلومات من الضباط في الفترة الزمنية ما بين 16-22 مارس لعام 2022.

## 2. الدراسات السابقة

من وجهة نظر العديد من الخبراء، يعد التدريب الإلكتروني من العناوين الهامة للغاية وخصوصاً باحثي إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى العديد من المجالات الأخرى ذات صلة من حيث عمق توجهها نحو التدريب الإلكتروني. في هذا الفصل يذكر الباحث العديد من الملخصات لعدد من الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيرات هذا البحث بالترتيب؛ استراتيجيات التدريب، والتدريب الإلكتروني والاعتراب الوظيفي بالإضافة إلى المواضيع المتعلقة بهما وأسئلة البحث التي قدمها الباحث وأكثرها صلة بمتغيرات البحث.

يتناول هذا الفصل بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة ذات صلة بمتغيرات هذه الدراسة الحالية، والتي من خلالها استتير الطريق بتحديد مساق سير الرسالة ووضع المنهجية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة وتحديد أدواتها. تم تقسيم هذا الفصل إلى محورين رئيسيين وهما الدراسات العربية والدراسات الأجنبية ذات صلة بمتغيرات الدراسة (استراتيجيات التدريب، التدريب الإلكتروني، والاعتراب الوظيفي). يتم ختام هذا الفصل بالتعقيب على الدراسات السابقة المذكورة في المتن، أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما، ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة الذكر، وملخص هذا الفصل. تم ترتيب الدراسات السابقة وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث على حسب متغيرات الدراسة.

## 2.1 الدراسات العربية

### 1.2.1 الدراسات السابقة حول إستراتيجية التدريب.

#### 1.1.2.1 دراسة أنس سلطان (2015) بعنوان:

"أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري:

دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في عمان." (المملكة الأردنية الهاشمية)

الهدف الرئيسي من إجراء هذه الدراسة هو تحديد تأثير تنفيذ إستراتيجية التدريب والاستثمار في رأس المال البشري على التميز في الأداء (تعزيز الخدمات وزيادة رضا العمال) في المستشفيات الخاصة الأردنية. اشتملت عينة الدراسة على عشرة مستشفيات أردنية خاصة في عمان، وتم بناء نتائج الدراسة من خلال توزيع استبيان على عينة الدراسة (200) موظف وموظفة شاملة جميع مدرء ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية من مختلف التخصصات وهم فئة الدراسة. دعت الدراسة إلى تحسين منهجيات استراتيجية التدريب وترسيخ ثقافة رأس المال البشري وقيمه في المستشفيات الخاصة الأردنية. وملاءمة تنظيم دورات تدريبية تهدف إلى تعريف جميع الموظفين بقيمة التدريب وأهمية المشاركة في الدورات التدريبية والاستثمار في رأس المال البشري من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنفيذ استراتيجية التدريب للأداء المتميز في المستشفيات الأردنية الخاصة.

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية في تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات وزيادة رضا العمال).

3. كما كشفت عن أن تنوع البرامج التدريبية له تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء المتميز (تعزيز الخدمات ، زيادة رضا الموظفين عن العمل) في المستشفيات الخاصة الأردنية. من أجل تعزيز قدرة هذه المستشفيات على تقديم الخدمات.

**وقد أوصت الدراسة بما يلي:**

1. الحصول على مستوى النجاح المطلوب في مجال التخطيط الأكثر دقة في تقييم احتياجات تدريب الموظفين، والتركيز على بعض المفاهيم الحاسمة والفعالة، وتحديد أولويات العناصر التي تؤثر على فعالية الموظفين.
2. ضرورة الاطلاع على التجارب العالمية للدول المتقدمة بشكل عام والدول العربية بشكل خاص بهدف الاستفادة من تجاربها التطبيقية في استراتيجيات التدريب.
3. تحفيز وتشجيع جميع العاملين لحضور الدورات التدريبية المنعقدة لتوعية الموظفين وإشعارهم بأهميتها بالإضافة إلى متابعتهم عن كثب وتقييم أدائهم بشكل دوري بهدف التطوير والتحسين من جودة مخرجات العمل.
4. تعزيز ثقافة رأس المال البشري وإبراز دوره الفعال بهدف تطوير الخدمات المقدمة وذلك يحدث من خلال البرامج التدريبية الفعالة من أجل الاستمرار في المنافسة الشريفة وتطور وتحسين مخرجات العمل.

### 2.1.2.1 دراسة نور الهدى محجوبي وآخرون (2015) بعنوان:

"أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية -دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار." (الجزائر)

الهدف العام من الدراسة هو معرفة مدى فعالية تطبيق استراتيجية التدريب في المساهمة بتحسين أداء الموظفين العاملين في المؤسسات البترولية في الجزائر، وبالتحديد المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار باعتبارها محل الدراسة الميدانية. اعتمد الباحثون محورين في هذه الدراسة، الأول؛ الإطار النظري لإستراتيجية التدريب والثاني؛ دراسة حالة الإستراتيجية الفعلية للتدريب. اعتمد أسلوب المقابلات الشخصية مع إداريين قسم الموارد البشرية، ودراسة التقارير السنوية التي تصدرها المؤسسة من عام 2008-2015.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. يتم وضع استراتيجية التدريب بالتوافق مع الاستثمارات والمشاريع تماشياً مع أهدافها المستقبلية.
2. المؤسسة لديها القدرة الكافية على تحديد احتياجاتها التدريبية بدقة حيث أنها تولي الأمر اهتماماً كبيراً من خلال المراقبة والمقارنة لأداء موظفيها.
3. المؤسسة لا تواجه مشاكل في تحديد احتياجاتها لمواردها البشرية بسبب اقتنائها على آليات حديثة ومتطورة خصوصاً عند انطلاق أنشطة جديدة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. وضع استراتيجيات تدريبية بالتوافق مع المشاريع و الاستثمارات وأهداف المؤسسة التي لا تقع فقط على عاتق المؤسسة الأم بل وعلى الشركات التي تعمل في ظلها.

2. تصميم استراتيجيات التدريب بناءً على العراقيل والعواقب التي قد تواجهها المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار، بمعنى من يكون في حقل الميدان الفعلي.

3. ضرورة أخذ آراء العاملين في المؤسسة الأم والمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار عبر ملئ الاستبيانات الموزعة بهدف معرفة التوجه الصحيح لرسم سياسات الخطة التدريبية الإستراتيجية المستقبلية.

### 3.1.2.1 دراسة ضرار عبدالحميد العتيبي (2016) بعنوان:

"أثر إستراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي". (المملكة العربية السعودية)

تمت هذه الدراسة بهدف معرفة مدى تطبيق إستراتيجيات تدريب واضحة وملمة وفعالة لبنك الراجحي في مدينة أبها السعودية وعن مدى تأثير الموظفين بها في تطبيقها على وظائفهم داخل البنك. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (200) موظف.

**وكان من أهم نتائج الدراسة:**

1. تحقق وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية التدريب الموضوعة لعام 2016 ومدى تأثير الموظفين بها بمؤشر إيجابي.

2. بناء الاستراتيجية التدريبية على أسس تكنولوجية وعلمية واضحة الأهداف والأبعاد.

3. مقارنة مخرجات العمل بين فترتي ما قبل وجود استراتيجية تدريبية واضحة المعالم والأسس وما بين وجودها وتفعيلها وإدخالها إلى حيز التنفيذ، حيث كانت أهمها انخفاض معدل دوران الموظفين.

**وقد أوصت الدراسة بما يلي:**

1. ضرورة تبني إستراتيجيات تدريب واضحة تثبت من إستراتيجية البنك العامة تعزيزها بالدعم الكافي من قبل أعضاء مجلس إدارة البنك.

2. التنوع في البرامج التدريبية وطرق تنفيذها للموظفين المشاركين في البرنامج التدريبي من خلال إتباع أساليب مختلفة وغير روتينية للتدريب.

3. من أجل الارتقاء بأداء الموظفين والبنك، يجب متابعة أحدث التطورات التكنولوجية عند تطبيق البرامج التدريبية.

#### 4.1.2.1 دراسة عطا الله محمد الشرعة (2019) بعنوان:

"استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية."  
(المملكة الأردنية الهاشمية)

أولت هذه الدراسة اهتماماً على ضرورة وجود استراتيجية تدريب لتتمكن الشركات من خوض قدرة تنافسية تضاهي الشركات التي تعمل في نفس مجال العمل والتي أيضاً لها دور في رسم الطريق الفعال نحو تحقيق أهدافها المرجوة لأنها تعتبر استثمار طويل الأجل لذلك من الضروريات عمل الشركة في المساهمة بتطوير وتنمية مهارات العاملين لديها بالإضافة إلى زيادة إنتاجهم الفعلي الناتج عن تحسين ادائهم الوظيفي. مجتمع الدراسة كان مكون من (81) شركة أردنية مساهمة عامة مسجلة فس سوق عمان المالي، واشتملت عينة الدراسة على (40) شركة يوجد لديها استراتيجيات وظيفية لمواردها البشرية وتخطيط استراتيجي. تم جمع استبيانات بعدد (240) وزعت على مدراء الأقسام (الموارد البشرية، التسويق، الإدارة، المالية، البحث والتطوير).

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. تهتم الشركات المساهمة الصناعية الأردنية العامة بوجود استراتيجية تدريب واضحة تتعلق بكافة أنشطة الشركة العملية التدريبية برؤية استراتيجية.
2. أساليب التدريب الأخرى لم يكن لها حضور قوي في استراتيجيات التدريب، بل كانت تركز على أسلوب المحاضرات عند انعقاد الدورات التدريبية وعلى أسلوب التدوير الوظيفي.
3. وجود علاقة ارتباط إيجابية لتطبيق المراحل التدريبية العملية من منظرو استراتيجي للشركات الأردنية الصناعية المساهمة العامة بين مستوى أداء العاملين فيها.
4. لا تعتمد الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة بالتطور التكنولوجي وتطبيقه على استراتيجيات التدريب بل كان التركيز على الأساليب التقليدية في إبرام التدريبات للعاملين في هذه الشركات.

#### وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. الدعم من الإدارة العليا لجميع الأقسام بتبني استراتيجيات التدريب الواضحة المنبثقة من استراتيجية الشركة العامة.
2. التنوع في أساليب التدريب المتبعة وإدراج التكنولوجيا لتطبيق هذه البرامج التدريبية.
3. التعلم من تجارب الشركات المنافسة والمحاولة من تفادي المعوقات التي واجهتهم في استراتيجيات التدريب التي اتبعوها.
4. قياس مستوى أداء العاملين قبل اخضاعهم للتدريبات ومقارنتها بأدائهم بعد حضورهم للتدريبات المتخصصة بكل قسم حسب احتياجاته واستراتيجية التدريب الموضوع.

## 2.2.1 الدراسات السابقة حول التدريب الإلكتروني.

### 1.2.2.1 دراسة ناهض العطار (2015) بعنوان:

"معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث وسبل التغلب عليها." (غزة)

تهدف الدراسة إلى التعرف على العوائق التي تحول دون تطبيق التدريب الإلكتروني في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والخروج بطرق التغلب عليها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، وحددت أداة الدراسة باستبيان مكون من (47) فقرة مكونة من 7 مجالات: المعوقات التعليمية، المعوقات المالية، المعوقات الإدارية، المعوقات الثقافية، المعوقات البشرية، المعوقات التقنية، المعوقات المادية. وزعت على مجتمع الدراسة عددهم (245) من كلا الجنسين لدى جميع مديرات ومديري مدارس وكالة الغوث.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت النتائج أن النسبة الإجمالية لوسائل العوائق التي تحول دون تنفيذ التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة اعتبرت مرتفعة، مع وزن نسبي (68%). وبالترتيب التنازلي، للمحاور السبعة تنتج الحسابات المتوسطة التالية: العوائق المادية (البنية التحتية)، العوائق المالية، العوائق البشرية، العوائق الثقافية، العوائق التعليمية، العوائق الفنية العوائق الإدارية.
2. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة على أساس الجنس في المجالات المختلفة عند مستوى (0.05) ، ولكن كانت هناك

فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين الأول والسادس على أساس الجنس: لصالح الذكور في المجال الأول والمجال السادس كان لصالح الإناث.

3. فقط في المجالين الثاني والثالث (المعوقات التقنية والمعوقات البشرية) أظهرت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة على أساس سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 15 سنة ، أكثر من 15 سنة) لصالح فئة أقل من 5 سنوات.

4. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معوقات تنفيذ التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة على أساس الدرجة العلمية ، ولكن هناك فروق جوهرية في المجال الأول (المعوقات الإدارية) لصالح درجة الماجستير وما أعلى.

5. كشفت النتائج عن اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة توفر حواجز التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة اعتماداً على سنوات الخدمة في المجال الخامس فقط (معوقات البنية التحتية / المادية) لصالح المعلمين والمهنيين التربويين.

**وقد أوصت الدراسة بما يلي:**

1. اعتماد التدريب الإلكتروني كجزء من الخطة الإستراتيجية لإدارة التعليم وإعطائه الأهمية والأولوية التي يستحقها لتلبية متطلبات التقدم التكنولوجي.

2. زيادة التركيز على التخطيط والتنسيق وبناء البنية التحتية لتسهيل تنفيذ التدريب الإلكتروني في جميع المدارس (المنشآت) وتوفير بيئة مناسبة للموظفين التربويين لاستخدام المحتوى التعليمي للتدريب الإلكتروني.

3. زيادة الموارد المالية لتطوير وتحسين عملية التعلم الإلكتروني وفق استراتيجية مالية سليمة.
4. توفير فرص للمدربين في المراكز العالمية للمشاركة في الدورات التدريبية لتحسين كفاءتهم وبناء قدراتهم ونقل الخبرات العالمية إلى البيئة المحلية مما يؤثر بشكل جيد على المتدربين.
5. هناك حاجة إلى مزيد من الاهتمام من قبل العاملين في الدعم الفني لمواجهة التحديات التي تواجه عملية التدريب ولضمان استمرارية عملية التدريب على المدى الطويل.
6. يجب بذل المزيد من الجهد لتحسين أداء المتدرب والتأكد من أن لديهم قدرات حاسوبية أساسية، بالإضافة إلى اللغة الإنجليزية وتطبيقات الكمبيوتر والشبكات ، من أجل تتبع أثر التدريب.

#### 2.2.2.1 دراسة سماح زكريا محمد (2017) بعنوان:

"متطلبات تفعيل منظومة التدريب الإلكتروني لتنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، تصور مفتوح."  
(المملكة العربية السعودية)

نفذت هذه الدراسة في إطار نظري عبر اعتماد المنهج الوصفي لوصف ظاهرة التدريب الإلكتروني وتحليل وتفسير أسسه، لغاية توضيح أبعاد التدريب الإلكتروني التطبيقية وأخذها إلى حيز التنفيذ والإستفادة منها في حل المشكلات والفجوات التي تواجهها الجامعة. كما أن أشارت الدراسة إلى ضرورة تدريب الموظفين في الجامعات من أجل الارتقاء بالكفاءة المهنية من أجل إمكانية أداء المهام المناطة بأسلوب عصري ومحاضر لذلك يعد التدريب الإلكتروني من أكثر النظم قدرة على تنفيذ هذا الهدف.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. يعد

التدر

يب

الإلك

ترون

ي

نظام

متط

ور

ومعا

صر

يواك

ب

متط

لعات

الع

صر

يما

يشهد

هـ

العالم

من

أتمتة

كل

شيء

عو

ضاً

عن

النظا

م

التقل

يدي

لعدة

أسب

اب

منها

توفي

ر

الموا

رد

والو

قت

والج

هود

المب

ذلة

والما

ل.

2. إن

توفر

كادر

تعلي

مي

مواك

ب  
مع  
تطو  
رات  
الحي  
اة  
وكف  
وء  
نو  
مهار  
ات  
عالية  
,  
يחס  
ن  
من  
أداء  
أع

ضاء

الهي

ئة

التدر

يسية

بل

ويتي

ح

لهم

ف

رصة

باكت

ساب

المها

رات

والمع

ارف

التي

ينتج

عنها

آثار

إيجا

بية

وتتبع

كس

عند

رسم

استر

اتيج

ية

الجام

عة

للأع

وام

المق

بلة.

3. قدم

الباح

ث

مقتر

ح

لت

وض

يح

عن

مدى

أهمية

تطب

يق

التدر

يب

الإلك

ترون

ي

ومس

اهمته

في

تنمية

مهار

ات

أع

ضاء

الهي

ئة

التدر

يسية

والتي

تم

تقس

يمها

إلى

المت

طلب

ات

البش

رية

والم

تطلببا

ت

الهي

كلية

للإدا

رة

والدين

ية

التح

تية

التكن

ولوج

ية

والآن

ظمة

المت

بعة.

**وقد أوصت الدراسة بما يلي:**

1. من أساسيات تطبيق التدريب الإلكتروني تهيئة ووجود بنية تحتية مناسبة من أجل تطبيق التدريب من الإطار النظري إلى حيز التنفيذ بالإضافة إلى وجود نظام يراقب سير التدريب وآثاره وتحديد إذ كانت إيجابية أو سلبية والعمل على حل الآثار السلبية وتطوير الآثار الإيجابية.
2. إيفاد كادر من الموارد البشرية والمدربين إلى جامعات الدول المتطورة والتعلم من تجربتهم الواقعية من تطبيق التدريب الإلكتروني والتدرب عليه من أجل نقل الخبرة إلى الجامعات في الدول العربية.
3. مشاركة قصص النجاح من خلال تجربة تنفيذ التدريب الإلكتروني وأثره الإيجابي على مخرجات لدى الجامعة لكي تستفيد منه الجامعات الأخرى وتأخذ الأمر بعين الاعتبار في تنفيذه على أرض الواقع في الجامعات الأخرى.

### **3.2.2.1 دراسة جمال علي الدهشان (2019) بعنوان:**

**"التدريب الإلكتروني مدخلاً لتطوير منظومة التدريب في مصر". (جمهورية مصر العربية)**

تناول الباحث جانب إظهار أهمية التدريب الإلكتروني وإبراز تفوقه على التدريب التقليدي، نظراً لما يتميز به التدريب الإلكتروني عن التدريب التقليدي في حل العقبات والفجوات التي كانت تواجهها المؤسسات والمنظمات والشركات من خلال تطبيق التدريب التقليدي بالإضافة إلى لفت الانتباه لضرورة تطوير فهموم ومبدأ التدريب الإلكتروني بأسلوب معاصر.

### وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. إظهار أهمية والحاجة الملحة إلى المسارعة في تطبيق التدريب الإلكتروني بالإضافة إلى المبررات لتطبيقه واعتماده في جميع المؤسسات والدوائر الحكومية في جمهورية مصر العربية ومساهمته في حل المشكلات التي تواجهها والعمل على الحد من ظهورها.
2. التعريف بالتدريب الإلكتروني من خلال عرض مفهومه بشكل علمي، خصائصه التي تميزه عن التدريب التقليدي، الفوائد التي تنتج من تطبيقه وشرح آليات تفعيله التقنية بشكل واقعي.
3. عرض أنواع التدريب الإلكتروني واقتراح النموذج التطبيقي المناسب لمتطلبات المؤسسات والدوائر الحكومية.

### وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة التوجه إلى تطبيق التدريب الإلكتروني وتفعيل نظامه في كافة الدوائر والمؤسسات الحكومية والعامّة لمواكبة التطور العصري الذي يشهده العالم حالياً بسبب تطبيق جميع الدول المتطورة له.

2. ضرورة استبدال طرق التدريب التقليدية وأخذ التدريب الإلكتروني إلى حيز التنفيذ نظراً لتعاظم دور تكنولوجيا المعلومات واستغلال الثروة المعلوماتية وانتشار وسائل الاتصالات الحديثة الانتشار السريع لشبكة الانترنت.

3. الحاجة الملحة من توفير وتدريب كادر بشري مؤهل من أجل تدريب الموظفين وتجهيزهم بهدف إدراج مفهوم التدريب الإلكتروني وتجهيز المعدات والبرامج والقاعات من أجل اكسابهم المتطلبات اللازمة.

### 3.2.1 الدراسات السابقة حول التدريب التقليدي.

#### 1.3.2.1 دراسة ديما خزام (2020) بعنوان:

"أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية." (سوريا)

باعتبار التدريب وسيلة غاية الأهمية للارتقاء وتحسين مستوى الأفراد العاملين في المنشأة انبثقت هذه الدراسة لتحديد وبيان تأثير التدريب على الفرد وكيفية تطويره لأداء المهمات المناط بها. تم توزيع (180) استبيان مخصص كأداة لهذه الدراسة وجمع المعلومات بهدف معرفة مدى إدراك العاملين لأهمية التدريب الوظيفي وإذا كانت التدريبات التي تلقوها قد أضافت إليهم القيمة المضافة المرادة من التدريبات الوظيفية. تم اعتماد المنهج الوصفي لغايات التحليل الإحصائي.

#### **وكان من أهم نتائج الدراسة:**

1. الحصول على نتائج إيجابية من العاملين في الشركة بشعورهم الحقيقي بأن أدائهم الوظيفي تحسن مما عزز بدوره الرضا الوظيفي.

2. البرامج التدريبية التي تلقوها العاملون في الشركة زادت ولائهم للشركة بسبب وضوح الرؤية والغاية من وجودهم لتطبيق المهام الوظيفية.

3. شعور العاملين الحاليين بأنهم على مقدر من تدريب وتعليم العاملين الجدد للمهام الوظيفية في الحاضر والمستقبل.

**وقد أوصت الدراسة بما يلي:**

1. الدقة في تحديد أهداف واحتياجات التدريب اصبح من ضروريات البرنامج التدريبي لغاية معالجة الفجوات المطلوب معالجتها.

2. اتباع اسلوب التدريب الواجهي وعن طريق وجود محاضر وشاشة عرض من أجل شرح وتقديم البرنامج التدريبي وأحياناً المدمج.

3. بالتعاون مع الوحدات الإدارية المعنية داخل الشركة، يقوم تعيين الموظفين اللذين سيقومون بعملية التدريب وفقاً للأهداف المرجوة منه.

**4.2.1 الدراسات السابقة حول الاغتراب الوظيفي.**

**1.4.2.1 دراسة محمود عودة سعيد (2017) بعنوان:**

"الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية." (غزة)

هدف الباحث إلى تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى الاغتراب الوظيفي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية. بالإضافة إلى معرفة فروق المتوسطات لإجابات عينة الدراسة وهم موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في محافظة غزة والتي بلغ عددهم (297) تم اختيارهم عشوائياً وكان فقط (277) قابل للتحليل الإحصائي والحصول على نتائج لهذه الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. كانت نسبة مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بنسبة أقل من 50% ويعني ذلك بدرجة موافقة قليلة.
2. كانت نسبة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بنسبة 81% ويدل ذلك بدرجة موافقة كبيرة.
3. هنالك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $5.0 \leq \alpha$  بين الاغتراب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. يجب تعزيز الاتجاهات الإيجابية بين الموظفين، والعمل على بناء علاقات إنسانية مبنية على أساس الاحترام المتبادل وتقبل الآخر.

2. اعطاء أولوية لتمكين الموظفين ومنحهم صلاحيات أكبر وتعزيز ثقتهم بأنفسهم عبر تحفيز وتعزيز القيم السلوكية والأخلاقية للحد من تنامي الشعور بالإحباط والاعتراب والعزلة.

#### 2.4.2.1 دراسة الاء سعيد (2020) بعنوان:

"دور الاعتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية عن الجامعات الحكومية والخاصة المصرية." (جمهورية مصر العربية)

حددت الباحثة هدف هذه الدراسة للارتقاء وتحسين مستوى أداء الموظفين العاملين في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة. وذلك من خلال تطوير إدارة الموارد البشرية وممارساتها والعمل على الحد من الشعور بالاعتراب الوظيفي لديهم. اعتمدت اسلوب الاستكشاف التحليلي ومن ثم تقييم مدى إدراك الموظفين العاملين من مدرء وموظفين للممارسات الفعلية للموارد البشرية وعلاقته بالاعتراب الوظيفي والأداء الوظيفي وبالتالي التحليل المباشر وغير مباشر لأبعاد الأداء الوظيفي وتأثيره بظلال وجود الاعتراب الوظيفي. ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتوزيع استبانة وزعت على موظفي الجامعات الخاصة والحكومية والتي كان عددها (342) وتم تحليل البيانات المحصول عليها من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. ينتهج مجتمع الدراسة من الجامعات الحكومية والخاصة أسلوب ممارسة بدرجة متواضعة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

2. الموظفين العاملين في مجتمع الدراسة يعانون بدرجة فوق المتوسط من الشعور بالاغتراب الوظيفي.

3. توسط مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية، كما أنه يوجد تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي في ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي، إلا أنه من الملاحظ تفوق التأثير المباشر عن غير المباشر وذلك على مستوى كل من نتائج كل من المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع.

#### وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة خوض مجال مدى تأثير دور الاغتراب الوظيفي كوسيط للعلاقة بين الالتزام الوظيفي والظلم التنظيمي للدراسات المستقبلية.

2. المحاولة لتغطية أكبر عدد ومجالات من المؤسسات الحكومية والخاصة لقياس ودراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاسه على سلوك الموظفين العاملين ونتائج العمل من خلال الدعم المدرك للمنظمة.

3. تحفيز وتشجيع الباحثين على إثراء مكتبة الأبحاث العربية وخاصة المصرية على وجود أبحاث تبحث في دور جودة الحياة العملية على التنبؤ بتنامي وجود الاغتراب الوظيفي.

## 2.2 الدراسات الأجنبية

1.2.2 الدراسات السابقة حول إستراتيجية التدريب.

### 1.1.2.2 دراسة أوربانكوفا وآخرون (2020) بعنوان:

#### **Effective Training Evaluation: The Role of Factors Influencing the Evaluation of Effectiveness of Employee Training and Development. (Czech Republic)**

ركز الباحثون على أهمية وجود استراتيجية تدريب واضحة ومحددة الأسس لكي يكون للشركة مورد بشري كفوء وفعال في القيام بالمهام اليومية للعمل. وبوجود هذان الشرطان فإن الشركة قادرة على خوض منافسة شريفة بينها وبين الشركات المنافسة، ليس ذلك فحسب، بل أيضاً التميز التنافسي على الآخرون. تم استخدام الاستبيان كأداة لهذه الدراسة وتوزيعها على (207) شركة في جمهورية التشيك.

#### **وكان من أهم نتائج الدراسة:**

1. إن لم تكن هنالك برامج لتقييم البرامج التدريبية المنفذة في الشركة، فإذا لا يعتبر بأن هنالك استثمار في الموارد البشرية لديها.
2. التدريب يعتبر من أهم الموارد التي ينتج منها التميز والتفوق عن باقي الشركات التي تعمل في نفس الميدان.
3. في أغلب الأحيان إن قياس مخرجات التدريب يعد من الأمور الصعبة، لذلك لا بد من وجود عنصر أساسي لقياس فاعلية التدريب.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. في ظل جائحة كوفيد-19، يجب تدريب المدراء على التدريب عن بعد وكيفية إدارة الفريق والأفراد العاملين به أيضاً. هنالك شح في الدراسات التي أجريت خلال جائحة كوفيد-19 على تبني أو تأسيس رؤية مستقبلية لاستراتيجيات التدريب وخصوصاً بأن التكنولوجيا والإنترنت لم تعد مجرد مسألة مستقبلية.
2. ضرورة توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الشركة وبما يتناسب مع الموظفين أيضاً، ومن أفضل الطرق وابتسطها لتحديد التكاليف المالية هي عبر تحديد النشاط التدريبي مع الإنفاق الزمني للتدريب خلال الفترة التدريبية.
3. من الضروري أن يكون جميع المشاركين على دراية بأهداف ومنهجية تقييم فعالية التدريب ولا يمكن فصل فعالية التقييم نفسه عن تحديد احتياجات التدريب وتخطيط التدريب، ويجب أن تحدد إدارة الشركة المتغيرات التي سيتم من خلالها تقييم فوائد التدريب، ومراقبة هذه المتغيرات حتى قبل التنفيذ الفعلي للتدريب.

#### 2.1.2.2 دراسة سامويل ناننا (2021) بعنوان:

### **Effects of Training on Employee Performance: A Case Study on Airtel Networks Limited, Abuja. (Nigeria)**

اتخذت هذه الدراسة حيز تنفيذي تطبيقي على عينة عشوائية من موظفين شركة الاتصالات النيجيرية أيرتل- بهدف دراسة آثار التدريب على أداء الموظفين لديها. اختار ما إذ كانت البرامج التدريبية المختارة واستراتيجيتها وتصميمها وأسلوب تقديمه له أثر إيجابي على أداء الموظفين. تم استخدام الاستبيان كأداة لتنفيذ الدراسة بعينة عشوائية (145).

## وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. استراتيجية التدريب الموضوعة وتصميمه وآليته، له أثر على أداء الموظفين إلى حد كبير.
2. طريقة عرض وتقديم التدريب لها علاقة إيجابية على تلقي الموظفين لمدخلات التدريب المرجو تحقيقها.
3. إذا لم تقم الشركة بتصميم وتطوير استراتيجيات تدريب معاصرة وباستخدام طرق متطورة، ينتج عن ذلك تأثير سلبي منها إهدار الموارد للشركة والتأثير السلبي على أداء موظفيها.

## وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. يجب على مسؤولين الموارد البشرية والمشرفين توفير متسع من المجال للاستماع إلى موظفيهم ومداخلاتهم فيما يتعلق احتياجاتهم التدريبية بشكل عادل بما يتوافق مع احتياجاتهم الفعلية لاكتساب مهارات جديدة وتطوير المكتسبة سابقاً.
2. يتوجب على أصحاب الشركات الاطلاع على البرامج والاستراتيجيات التدريبية المتبعة في الشركة وذلك بهدف ضمان تصميم التدريبات الفعالة.
3. تفعيل وتطوير استراتيجيات التدريب بشكل دوري والتعلم من تجارب الشركات الأخرى وبالأخص الرائدة في هذا المجال.
4. يجب توسيع نطاق عمل استراتيجيات التدريب لتشمل أكبر عدد من مختلف مجالات العمل ولا تكون فقط لمجال واحد.

## 2.2.2 الدراسات السابقة حول التدريب الإلكتروني.

### 1.2.2.2 دراسة جيانكوس وآخرون (2021) بعنوان:

#### **Systematic Literature Review of E-Learning Capabilities to Enhance Organizational Learning. (Norway)**

أراد الباحثون تعزيز دور التدريب الإلكتروني ودوره الفعال الذي يتخذه من خلال عكس تجربة التعليم الإلكتروني وبيان آثاره الإيجابي وبالتالي يتم بلورة أهمية التدريب الإلكتروني للشركات وبيان نجاح التجربة إذ طبقت على الشركات أيضاً. عينة الدراسة كانت تشمل على (200) موظف من مختلف حقول العمل حيث أنها كانت مزيج من قطاع تكنولوجيا المعلومات، الأعمال والشركات، القطاع الصحي، والقطاعات العامة.

#### **وكان من أهم نتائج الدراسة:**

1. الطرق التي تتبناها الشركات في تطبيق التدريب الإلكتروني تعد من الصعبة والمعقدة بسبب عدم اكتشافها بشكل كاف وواضح ومفهوم.
2. اتفقت اجابات عينة الدراسة من مختلف القطاعات على أن التدريب الإلكتروني يوفر فرصاً للتعلم بطرق أكثر تميزاً مقارنةً مع التدريب التقليدي إذا تم تصميمه بالشكل الصحيح.
3. تقنيات الدريب الإلكتروني (التدريب عن بعد) يوفر موسوعة تعليمية وتدريبية واسعة النطاق لا تعرف حدود زمانية أو مكانية ويسهل سير العمل، بل يؤدي إلى الارتقاء بالأداء الوظيفي بما ينعكس إيجاباً على الشركة بشكل عام.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. ما زال هنالك استخدام محدود لقدرات التدريب الإلكتروني والمبدأ ما زال يأخذ إطار تنفيذي ضيق المدى.
2. ضرورة وصف منهج تدريب إلكتروني واضح المعالم والأسس والمبادئ من خلال توفير المعلومات المفصلة حول التقنيات والمواد والاستراتيجيات التدريبية للشركات.
3. الأبحاث المستقبلية يجب أن تركز على جمع أنواع وأنماط مختلفة ومتنوعة من البيانات من مصادر عديدة ومختلفة.

#### 2.2.2.2 دراسة سانتوس وآخرون (2021) بعنوان:

### **A New Approach to Online Training for the Fuzzy ARTMAP Artificial Neural Network. (Brazil)**

اجتهد الباحثون في هذا البحث للفت النظر بأن التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم وتدفق المعلومات الهائل المتوفر على شبكة الإنترنت يحث وبشدة على ضرورة وجود نماذج تعلم وتدريب عن بعد. من خلال الاستفادة من الشبكة العصبية Fuzzy ARTMAP والتي أصبحت متاحة في جميع مجالات المعرفة وع ذلك فإن الحيز التطبيقي لمثل هذه الأمور قليلة جداً. هذا البحث هو عبارة عن بحث تجريبي بعيداً عن أدوات الدراسات الأخرى من ملئ استبيانات والملاحظة والمقابلات الشخصية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. إجراء ثلاثة تجارب؛ واحدة للتنبؤ والاثنتان الأخريات للتصنيف.
2. استخدام قواعد البيانات المعيارية ومقارنة النتائج والتي كانت قدرة النموذج المقترح على اكتساب المعرفة من عينات البيانات المستقرة والفعالة.
3. ساهمت هذه الدراسة في تطوير الشبكة العصبية وتقديم طريقة جديدة للتدريب عن بعد عوضاً عن التطبيقات المنتشرة في الوقت الحالي.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. يقع على عاتق المبتكرين من تكنولوجيا المعلومات بطرح مناهج تدريبات عن بعد جديدة وتجربتها وتطويرها لمواكبة تطورات العصر والاستفادة من الثروة التكنولوجية ومن ثروة المعلومات.
2. إمكانية إجراء التنبؤات والتصنيفات لأي تدريب ولأي قطاع من القطاعات واختيار الطرق الأكثر صلة لضمان المعرفة الدائمة والمتجددة.
3. كلما زادت الأبحاث في المجال التطبيقي للتدريب عن بعد، يتم تحقيق تحسينات واسداد فجوات في البرامج التدريبية.

## 3.2.2 الدراسات السابقة حول التدريب التقليدي.

### 1.3.2.2 دراسة اياز وآخرون (2016) بعنوان:

#### Impact of Training and Development of Employees on Employee

#### Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of

#### Pakistan. (Pakistan).

تطرق هذه الدراسة الإشارة إلى أهمية التدريب لتطوير أداء الموظف من خلال متغير الرضا الوظيفي وباعتبار أن التدريب والتطوير تعد من أهم المرتكزات المؤدية إلى الرضا الوظيفي للموظفين باعتبار هذان العنصرين من العناصر الحاسمة المؤثرة على أداء الموظفين. تم توزيع (115) استبياناً على موظفين شركة الاتصالات في أبوتآباد من مدرء تنفيذيين ومدرء وتم فقط الحصول على (105) استبيان صحيح قابل للتحيا الإحصائي.

#### وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. يوجد هنالك أثر إيجابي وعلاقة إيجابية بين التدريب والتطوير والرضا الوظيفي لأداء الموظفين في الشركة.

2. سيؤدي التدريب والتطوير للموظفين بشكل متناسق وملائم بما يتناسب مع احتياجاتهم إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي سوف ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين والقيام بأعمالهم بمستوى عالي من الأداء وأخذ واجباتهم في العمل بقدر أكبر من المسؤولية.

#### وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. من الممكن الاستفادة من الدراسة الحالية وتطبيقها على قطاعات أخرى مثل القطاع التعليمي، والصحي، و السياحة.

2. يجب دائماً على الشركات العاملة في جميع القطاعات على زيادة وتحسين مستويات الأداء والمهارات لدى موظفيها، والعمل على تقليص فجوة المعرفة والمهارات، وهذا الأمر يمكن تحقيقه من خلال الباحثين لإبراز أهمية وفوائد التدريب والتطوير.

3. ما زال هنالك افتقار إلى وجود مكتبة غنية تغطي هذا المجال من الدراسات من قبل الباحثين، لذلك يجب العمل على تشجيع الباحثين للخوض في مثل هذه المجالات والبحث بها.

### 2.3.2.2 دراسة كوروبو وآخرون (2021) بعنوان:

## **The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. (Sri Lanka)**

من منطلق أن نجاح أي شركة يعتمد على المورد البشري لها، هدفت هذه الدراسة للتحقيق في حقيقة وواقعية تأثير التدريب على تحسين مستوى أداء الموظفين على المستوى التشغيلي في قطاع صناعة الملابس في سريلانكا، بحيث أن التدريب يعتبر من أهم مرتكزات اكتساب القوة للموارد البشرية وبالتالي تكتسب تطور المعرفة وتنمية المهارات لديهم. تم توزيع (60) استبانة على عينة عشوائية من موظفي مشغلي الآلات على مصنع لصنع الألبسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. وجود علاقة قوية إيجابية بين التدريب والأداء بمعامل ارتباط 0.0817.

2. وجود تأثير ايجابي كبير لمحتوى التدريب والعوامل التشغيلية على أداء الموظف بتحليل الانحدار.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. التطوير المستمر لمحتوى التدريب وتحديد متطلبات التدريب مع المدة الزمنية المحددة المناسبة.
2. يوجد مجال للباحثين بدراسة جوانب أخرى وتأثيرها على الأداء للقطاعات الأخرى، وتحديد العوامل المؤثرة على أداء الموظفين التي لم يتم بحثها بعد.

#### 4.2.2 الدراسات السابقة حول الاغتراب الوظيفي.

##### 1.4.2.2 دراسة تامونومبيي و أوفوروم (2021) بعنوان:

### **The Mitigating Effect of Employee Engagement on Work Alienation: A Literature Review. (Nigeria).**

الغرض الرئيسي من هذا البحث هو تقديم مراجعة مفاهيمية للأطر النظرية المعروفة للاغتراب الوظيفي والمشاركة والعلاقة التي تجمعهما. وعلى الرغم من أن المناقشات للنصوص الأدبية التي تناولتها دراستهم ناقشت مرتكزات الرضا الوظيفي بشكل أساسي من عدة جوانب منها السلبية والإيجابية بالإضافة إلى مشاكل العمل وفي نفس اللحظة شعور المعاملين بالبهجة والسعادة في العمل. تم تطبيق نظرية التقرير المصير لهذه الدراسة لإيجاد المسار الصحيح والمساعدة في تفعيل دور الموظف خلال اشراكه في مجريات العمل بعيداً عن صيغة الأمر والعمل الروتيني.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. الموظفين التي تمت دراستهم لهذه الدراسة لم يكونوا على درجة من الوعي بالشعور بالاغتراب الوظيفي.

2. أيضاً لم يكن الموظفين شاعرين بالانخراط الوظيفي للمنشأة بالتحديد وأثناء قيامهم بأعمالهم الوظيفية اليومية.

3. الحماس تجاه تأدية عملهم هو يعتبر بمثابة الهدف في التحفيز والسعي للقيام بعملهم.

**وقد أوصت الدراسة بما يلي:**

1. التركيز على رفاهية العمل بين الموظفين هو أكثر بكثير من مجرد الشعور بالاغتراب الوظيفي.
2. المستويات العالية من تفعيل دور مشاركة الموظفين عند وضع أو رسم سياسات واستراتيجيات من شأنها الارتقاء بالعمل ورفع مستوى أداء الشركة.
3. عندما يأخذ الاغتراب الوظيفي حيز في الجو العام من العمل، فهذا يعكس سلباً على مدى التزام الموظفين في أداء عملهم، لذلك يوصي الباحثان ضرورة ايجاد السبل والأدوات التي تقلل منم ظهور الاغتراب الوظيفي.

#### **2.4.2.2 دراسة فاندرستوكين وكانيلز (2021) بعنوان:**

**Predictors of Work Alienation: Differences Between Hierarchical Levels.**

**(Netherlands).**

هدفت الدراسة إلى تحليل إذ كان للتسلسل الهرمي التنظيمي له علاقة ارتباط بالشعور بالاغتراب الوظيفي

عن العمل، من مشرفون ومرؤوسون، وإذا كانت العلاقة خاضعة للإشراف في التفاعل الثلاثي ما بين الاستقلال

الذاتي، رأس المال النفسي والترتيب الهرمي. ومن أجل ذلك الهدف تم تطوير فرضيات هذه الدراسة من نموذج

المتطلبات الوظيفية للموارد. تم اعتماد اداة الاستبيان وتم الحصول على (294) استبيانته صالحة لغاية تحليلها والحصول على النتائج.

### وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. الاستقلالية في العمل لديها دوراً مؤثراً في حال عدم وجوده يؤدي إلى النفور من رؤساء العمل.
2. انخفاض رأس المال النفسي عن المرؤوسين ذو رأس مال نفسي عالي.
3. وجود علاقة سلبية بالشعور بالاعتراب الوظيفي لدى رؤساء العمل عن مستوى رأس المال النفسي لديهم.

### وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. ينتج عن الاعتراب الوظيفي بين الموظفين عواقب واسعة النطاق منها ما قد يؤثر على رفاهيتهم وعلى أدائهم الوظيفي بشكل عام.
2. مصطلح الاعتراب الوظيفي مفهوم واسع وشامل لذلك يعتبر مجال مثير للاهتمام وجدير للقيام من المزيد من الأبحاث المستقبلية من جوانب ونواحي مختلفة.
3. على الرغم من وجود حدود للدراسة لكن ساهمت هذه الدراسة ولو بشكل بسيط في إلقاء الضوء على الاعتراب الوظيفي وعلاقته ما بين الاستقلالية ورأس المال النفسي من خلال وجود الهرم الوظيفي الذي يآثر على هذه العلاقات التي تربطهما ببعض.

## 3.2 التعقيب عليها

قام الباحث باستعراض فيما سبق العديد من الدراسات السابقة في بيئات مختلفة عن بعضها، البعض عربي والآخر أجنبي، وذلك من خلال الفترة الزمنية (2015-2021) م. وقد تناولت الدراسات السابقة عناوين ذات صلة مع متغيرات هذه الدراسة الحالية بالترتيب (التدريب، استراتيجيات التدريب، التدريب الإلكتروني، والاعتراب الوظيفي) من عدة زوايا متعددة ومختلفة إضافة إلى ذلك أجري البعض منها في مؤسسات حكومية وخاصة والجامعات والمدارس، وقد ارتأى الباحث التعقيب على هذه الدراسات السابقة بشيء من التفصيل، وبذلك تم التوصل إلى صياغة الفجوة البحثية للدراسة الحالية.

1. من حيث موضوع الدراسة: كان هناك تنوع في الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وجميعها تناول

متغيرات الدراسة الحالية من زوايا مختلفة ومتعددة، إلا أن هذه الدراسات سابقة الذكر لم تقم بتناول متغيرات هذه الدراسة مجتمعة، وهذا الأمر ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

2. من حيث نهج الدراسة: تم اعتماد أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره منهجاً علمياً مبني على أساس وصف الحالة وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كمياً وكيفياً.

3. من حيث أداة الدراسة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، جميعها اعتمدت أسلوب الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، إلا دراسة تامونومبي و أفوروم (2021) استندت على نصوص أدبية سابقة وتم اعتماد نظرية تقرير المصير.

## 4.2 ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابق ذكرها، بأنها تناولت المتغيرين التدريب الإلكتروني والاغتراب الوظيفي كمتغيرات مجتمعة تربطهم علاقة المؤثر والمتأثر به، وما يميز هذه الدراسة أيضاً بأنها فريدة من نوعها بحيث أنها خصت ضباط شرطة عُمان الشرقية لمحافظة الجنوب بالتحديد وهنا تبرز أهمية هذه الدراسة هذه أنه لا يوجد دراسة سابقة تخص عينة الدراسة وهم ضباط شرطة محافظة جنوب الشرقية على وجه خاص ودراسة مدى تأثيرهم بالتدريب الإلكتروني على شعورهم بالإغتراب الوظيفي بالإضافة إلى طبيعة عملهم التي لا تتطلب الإحتكاك مع العنصر البشري بشكل مباشر ودائم.

أيضاً ميّزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة حيث جاءت متغيرات الدراسة كمتغيرات مترابطة، فالدراسات السابقة جاءت بمتغيرات منفردة، كما أيضاً تتميز بأنها من أحدث الدراسات باللغة العربية التي تنفرد في مثل هذا المجال بهذه المتغيرات.

ويجب الذكر بأن هذه الدراسة تتميز على أنها ستقدم نتائج وتوصيات بحثية من الممكن أن تستند عليها دراسات وأبحاث مستقبلية تبحث في نفس المجال نظراً لشح الدراسات التي تتناول التدريب الإلكتروني مرتبطاً بالاغتراب الوظيفي معاً، وخصوصاً لسلطنة عُمان بحيث أنها تناولت مؤسسة تعد من أهم مؤسسات الدولة.

## 5.2 الفجوة البحثية:

بعد التعقيب على الدراسات السابقة، يمكننا تلخيص أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وذلك من خلال العلاقة بينهما وصولاً إلى ما ركزت عليه الدراسة الحالية: وذلك بما يسمى الفجوة البحثية والتي يمكن صياغتها من خلال الجدول التالي:

## جدول (1.5.2)

### جدول يوضح الفجوة البحثية للدراسة

| م | الجهة                      | الدراسات السابقة  | الفجوة البحثية  | الدراسة الحالية  |
|---|----------------------------|---|---|--|
| 1 | الحد المكاني<br>والمؤسساتي | تنوعت الحدود المكانية للدراسات السابقة، منها في الدول العربية الشقيقة ومنها في الدول الأجنبية. - تم تطبيق الدراسات السابقة في عدة جهات منها الحكومية ومنها الخاصة (جامعات، مدارس، بنوك، وزارات، شركات خاصة، جهات حكومية). | لم يتم الحصول على دراسة سابقة قامت بتناول موضوع الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالتدريب الإلكتروني على وجه الخصوص والتحديد. ولا يوجد دراسة عربية بحثت عنوان الدراسة مطبقة على عينة الدراسة شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية. | استهدفت الدراسة الحالية ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية.  |
| 2 | الحد البشري                | لم تطبق الدراسة السابقة على ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية.   | لم تأخذ أي من الدراسات السابقة وجهة نظر ضباط أو أي مؤسسة أمن عام.   | تطرقت الدراسة الحالية إلى التدريب الإلكتروني بشعور الضباط بالاغتراب الوظيفي من خلال وجهة نظرهم الخاصة في شرطة عمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية. |
| 3 | الحد الزمني                | الحد الزمني للدراسات السابقة متفاوت ومختلف حسب طبيعة كل دراسة على حد سواء، بحيث أن جميعها اجريت ما بين 2015-2021.   | لم تقم الدراسات السابقة خصوصاً العربية بدراسة متغيرات الدراسة مجتمعة خلال الفترة 2015-2021.   | الحد الزمني للدراسة الحالية، سيتم إجراؤها ما بين عامي 2021-2022.   |
| 4 | متغيرات الدراسة            | الدراسات السابقة قامت بالتحدث عن التدريب التقليدي، التدريب الإلكتروني و الاغتراب الوظيفي على حدة.   | لم تركز الدراسات السابقة السابق نكراها في هذا المتن على التدريب الإلكتروني وعلاقته بالاغتراب الوظيفي.   | تتحدث هذه الدراسة الحالية عن التدريب الإلكتروني وعلاقته بالاغتراب الوظيفي والتركيز على العلاقة بينهما، بحيث أن التدريب                                   |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| الإلكتروني متغير مستقل والمتغير<br>الاغتراب الوظيفي هو المتغير التابع. |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة.

من خلال الجدول الذي استعرض سابقاً يمكننا القول بأنه الدراسات السابقة توصلت إلى مجموعة من النتائج البحثية التي ستثري فصول هذه الدراسة الحالية إلى عدة توصيات تسهم في التغلب على الاغتراب الوظيفي الناتج عن التدريب الإلكتروني وبالتالي يمكننا القول بأن هذه النتائج والتوصيات تعتبر إضافة منهجية واضحة للدراسة الحالية.

## الفصل الثالث : منهجية البحث

### المنهجية والإجراءات

#### **3.1 إجراءات الدراسة الميدانية**

يشتمل هذا المبحث علي منهجية إجراء الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة وإجراء اختبار الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها، وتقديم وصفاً لمجتمع وعينة البحث، وأساليب المعالجة الإحصائية والتي بموجبها تحليل البيانات كاختبار فروض الدراسة وذلك علي النحو التالي:

#### **1.3.1 منهجية الدراسة:**

تختلف مناهج البحث العلمي باختلاف موضوع الدراسة، ولكل منهج يتبعه الباحث جملة من الخصائص، مهما تنوع المنهج فهو يقصد به الطريقة التي يتبعها الدارس لدراسة المشكلة موضوع الدراسة. ونظرا لطبيعة تساؤلات الدراسة أو مشكلتها استخدم المنهج الوصفي الذي يلائم موضوع البحث والذي يعرف بأنه: المنهج الذي يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقة بينهما بهدف الوصول إلي وصف علمي متكامل لها، فهو لا يقتصر علي التعرف علي معالم الظاهرة وتحديد أسبابا وإنما يشتمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلي وصف دقيق للظاهرة كنتائجها.

#### **2.3.1 وصف مجتمع وعينة الدراسة**

(أ) مجتمع الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من عدد من ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية لقياس أثر تطبيق استراتيجية التدريب الالكتروني في الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية والبالغ عددهم 150 ضابط

### (ب) عينة الدراسة وخصائصها

سوف يعتمد الباحث على عينة من مجتمع وهي 250 ضابط وذلك بغرض الحصول على البيانات المطلوبة وتم اختيارها بعناية حسب ما هو موضح في الفقرة (أ)

### 3.3.1 أداة الدراسة :

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعمقة بفروض الدراسة والتي قام الباحث بتطويرها من خلال الاطلاع علي العديد من الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة وذلك بهدف قياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة ( أثر تطبيق استراتيجية التدريب الالكتروني في الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية (دراسة ميدانية)) وتتكون الاستبانة من قسمين:

### القسم الأول :

ويشتمل علي البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة :وهي البيانات الشخصية المتعلقة بخصائص عينة الدراسة علي النحو التالي:

2- الفئة العمرية

1- النوع

### القسم الثاني:

ويشتمل على عبارات الدراسة الأساسية ومن خلالها يتم التعرف علي فروض الدراسة

مقياس الدراسة:

تم قياس درجة الاستبانة المحتملة علي الفقرات إلي تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلي وزن له والذي أعطيت له (5) درجات والذي تمثل في حقل الإجابة (أوافق بشدة) إلي أدني وزن له كالذي أعطي له 1 درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان) .

وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2) مقياس الدراسة

| الدرجة الموافقة | الوزن النسبي | النسبة المئوية | الدلالة الإحصائية     |
|-----------------|--------------|----------------|-----------------------|
| أوافق بشدة      | 5            | أكبر من 80%    | درجة موافقة عالية جدا |
| أوافق           | 4            | 70-80%         | درجة موافقة عالية     |
| محايد           | 3            | 50-69%         | درجة موافقة متوسطة    |
| لا أوافق        | 2            | 20-49%         | درجة موافقة منخفضة    |
| لا أوافق بشدة   | 1            | أقل من 20%     | درجة موافقة منعدمة    |

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكمية للمقياس هي مجموع درجات المفردة علي العبارات  $3=5/15=5/(5+4+3+2+1)$

وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك

على موافقة أفراد العينة على العبارة.

## تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداة علي قياس ما صممت من أجله وبناءً علي نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة وخلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى علي تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبار الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة كالتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم.

وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

### 1- اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم التأكد من الصيغة الأولية لمقياس الدراسة تم عرضها في شكل استبيان علي مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (10) خبيراً ومحكماً في مجال الدراسة، وقد طلب من الخبراء إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات لتمثيل فروض الدراسة وطلب منهم أيضاً التعديل والحذف والإضافة لما يروه مناسباً لغرض قياس صدق أداة الدراسة طبقاً لما جاء بها.

### 2- اختبار الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه علي نفس العينة) وبالتالي فهو يؤدي إلي الحصول علي نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، وكلما زادت درجة القياس واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، أي أن زيادة

معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة علي مجتمع الدراسة، كما أن انخفاض القيمة عن 0.60 دليل علي انخفاض الثبات الداخلي.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ - معامل " ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbach) ومعادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية لاختبار الصدق والثبات للاستبانة.

ب-الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي ) لترتيب إجابات أفراد الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة و(الانحراف المعياري) لمعرفة دلالة كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات.

ج- الارتباط الخطي البسيط لمعرفة العلاقة كاختبار الفرضيات.

### المنهج

| التجزئة النصفية | طريقة الفاكروباخ | عدد الفقرات |
|-----------------|------------------|-------------|
| -----           | 0.67             | -----       |

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 4.1 مقدمه

هدفت الدراسة بشكل رئيس للتعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب الالكتروني في الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية ، (استراتيجية التدريب الالكتروني) كا متغير مستقل و متمثل في تنوع البرامج التدريبية؛ و المتغير التابع المتمثل في الاغتراب الوظيفي(انعدام القوة - ضعف المعنوية - العزلة ) و ذلك لتحديد أثر تطبيق استراتيجية التدريب الالكتروني في الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية. والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة افراد العينة اثر تطبيق استراتيجية التدريب الالكتروني في الاغتراب الوظيفي ولتحقيق هذا الهدف صاغ الباحث السؤال الرئيسي الآتي؛ " ما هو أثر تطبيق استراتيجية التدريب الالكتروني في الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية ؟ " وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة.

#### 4.2 إحصائيات المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

##### جدول (1.4.2) متغير الجنس

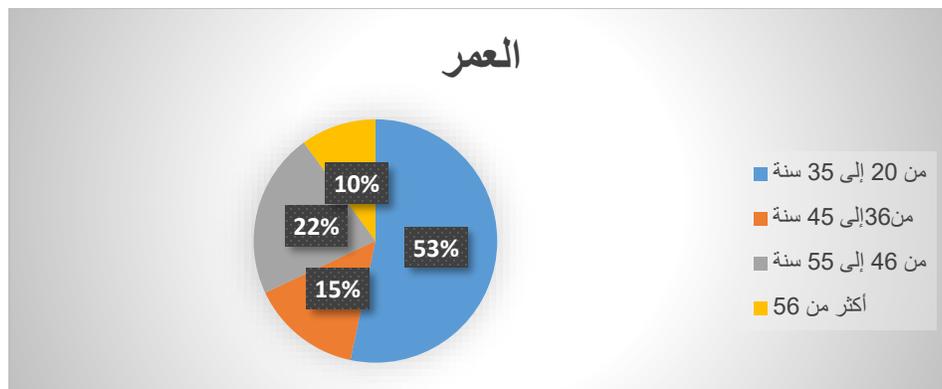
| النسبه | التكرار | الفقره |
|--------|---------|--------|
| الجنس  |         |        |
| 81.3%  | 122     | ذكر    |
| 18.7%  | 28      | أنثى   |



شكل (1.1.4.2) متغير الجنس

جدول رقم (2.4.2) متغير العمر

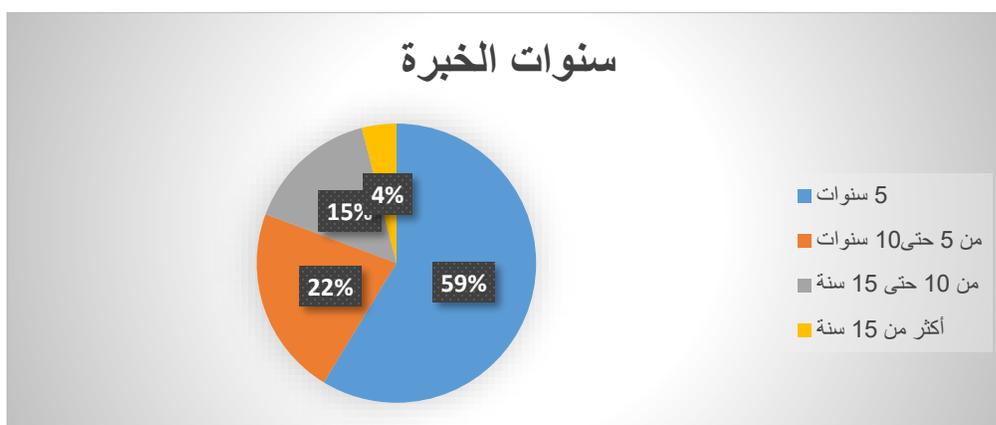
| العمر            |    |       |
|------------------|----|-------|
| من 20 إلى 35 سنة | 80 | 53.3% |
| من 36 إلى 45 سنة | 22 | 14.7% |
| من 46 إلى 55 سنة | 33 | 22.0% |
| أكثر من 56       | 15 | 10.0% |



شكل رقم (1.2.4.2) متغير العمر

جدول رقم (3.4.2) متغير سنوات الخبرة

| عدد سنوات الخبرة  |    |       |
|-------------------|----|-------|
| 5 سنوات           | 88 | %58.7 |
| من 5 حتى 10 سنوات | 33 | %22.0 |
| من 10 حتى 15 سنة  | 23 | %15.3 |
| أكثر من 15 سنة    | 6  | %4.0  |

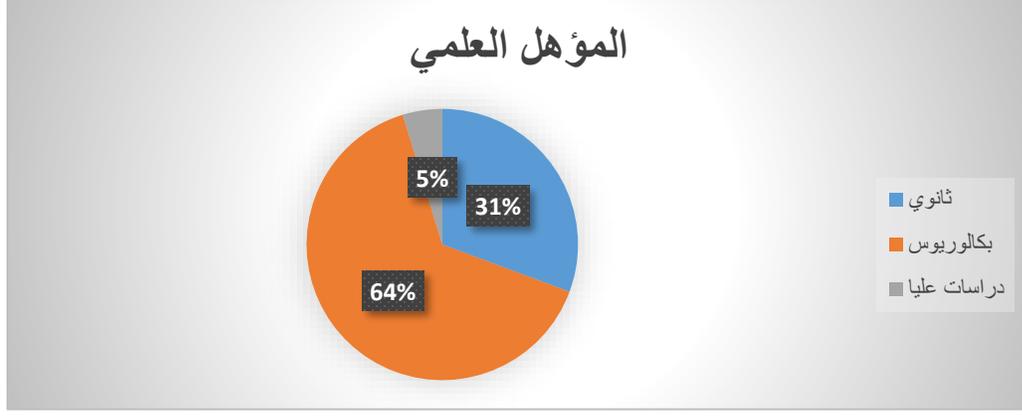


شكل رقم (1.3.4.2) متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (4.4.2) المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي |    |       |
|---------------|----|-------|
| ثانوي         | 46 | %30.7 |
| بكالوريوس     | 97 | %64.7 |

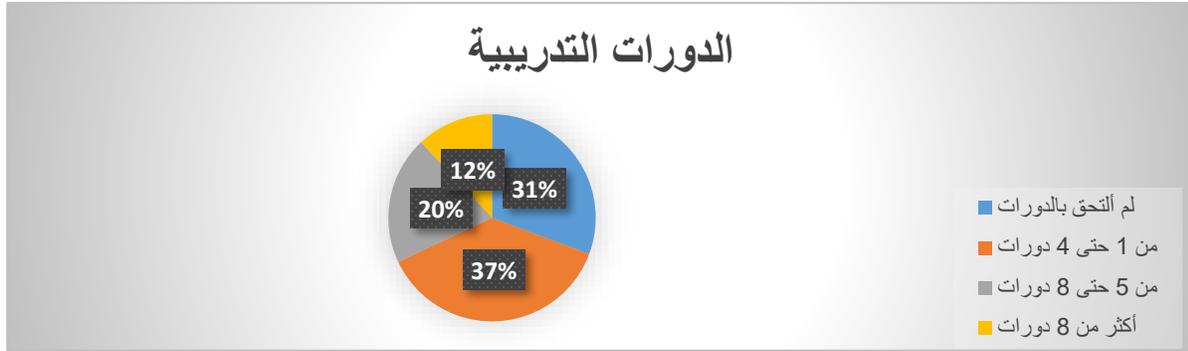
|             |   |      |
|-------------|---|------|
| دراسات عليا | 7 | %4.7 |
|-------------|---|------|



شكل رقم (1.4.4.2) المؤهل العلمي

جدول رقم (5.4.2.) عدد الدورات التدريبية

| عدد الدورات التدريبية |    |       |
|-----------------------|----|-------|
| لم ألتحق بالدورات     | 46 | %30.7 |
| من 1 حتى 4 دورات      | 56 | %37.3 |
| من 5 حتى 8 دورات      | 30 | %20.0 |
| أكثر من 8 دورات       | 18 | %12.0 |

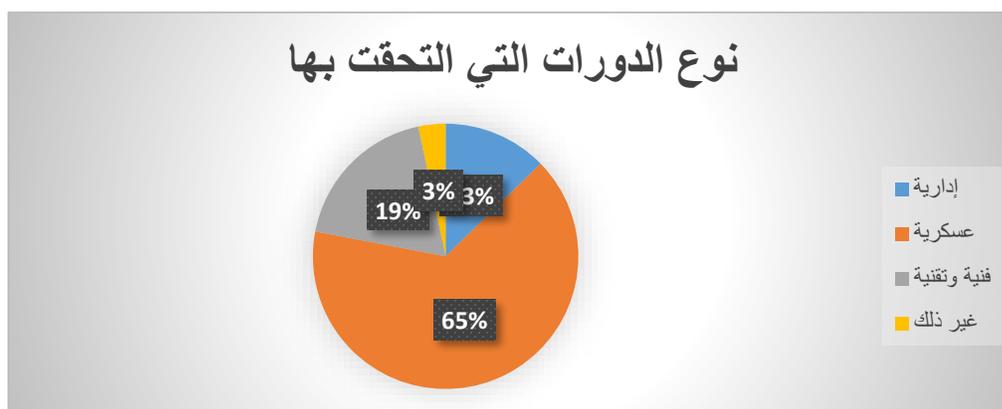


شكل رقم (1.5.4.1) عدد الدورات التدريبية

جدول رقم (6.4.2) نوع الدورات التي التحقت لها

| نوع الدورات التي التحقت لها |    |       |
|-----------------------------|----|-------|
| إدارية                      | 19 | %12.7 |
| عسكرية                      | 98 | %65.3 |
| فنية وتقنية                 | 28 | %18.7 |
| غير ذلك                     | 5  | %3.3  |

شكل رقم (1.6.4.2) نوع الدورات التي التحقت لها



وتبين البيانات الواردة الجداول أن (66.7%) من مجموع المستجيبين هم من الذكور مقابل (18.7%) منهم من الإناث. و يعني ذلك ان المشاركين في البرامج التدريبه من رجال الشرطه اكبر من النساء تسقطب عدد كبير من الرجال في العمل لديها عن النساء و ان تطبيق استراتيجيه التدريب الالكتروني في الاغتراب الوظيفي تستخدم بشكل كبير علي الرجال . وفيما يتعلق بالعمر ، فقد أشارت البيانات المجدولة إلى أن الفئة

العمرية بينما كانت أعلى نسبة لأعمار الموظفين في النطاق من من 20 إلى 35 سنة (53.3%). من جميع المبحوثين بينما عدد سنوات الخبرة كانت اعلي تتراوح من 5 سنوات بنسبه (58.7%) بينما كانت عدد الدورات التدريبية كانت اعلى نسبة من 1 حتى 4 دورات بنسبه (37.3%) و كذلك نوع الدورات التي التحقت لها العاملين بالجهاز كانت دورات عسكريه بنسبه (65.3%) ونستنتج من العوامل الديمغرافيه السابقه انه يجب الاهتمام بالدورات التدريبية و زياده عدد الدورات التدريبية للاهتمام بالعاملين بالجهاز.

### 4.3 درجة تطبيق استراتيجية التدريب الالكتروني في الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية

وللتعرف "تطبيق استراتيجية التدريب الالكتروني في الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية". تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة تطبيق استراتيجية التدريب الالكتروني في الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية. ولتوضيح النتائج اعتمد الباحث معيار الحكم التالي.

الجدول 4.2: معيار الحكم على نتائج البعد الاول استراتيجية التدريب الالكتروني

| المدى            | درجة التطبيق |
|------------------|--------------|
| من 1 إلى 1.79    | منخفضة جداً  |
| من 1.80 إلى 2.59 | منخفضة       |
| من 2.60 إلى 3.39 | متوسطة       |
| من 3.40 إلى 4.19 | مرتفعة       |
| من 4.20 إلى 5    | مرتفعة جداً  |

والجداول التالية توضح درجة استراتيجية التدريب الالكتروني

.الجدول 4.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لمحور تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني

| الرقم | ظروف العمل   | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | درجة التطبيق |
|-------|--|-------------------|---------------|--------------|
| 1     | يساهم التدريب الإلكتروني في رفع مستوى وكفاءة الموظفين.                         | 1.06              | 3.65          | مرتفع        |
| 2     | التدريب الإلكتروني يجعل الزملاء ينظرون للبعض نظرة إيجابية..                    | 1.08              | 2.88          | متوسط        |
| 3     | التدريب الإلكتروني يساهم في زيادة التعاون بين زملاء العمل.                     | 1.11              | 2.60          | متوسط        |
| 4     | التدريب الإلكتروني يحفز العاملين للعمل على اتخاذ القرارات بالمعايير الأخلاقية. | 1.07              | 3.75          | مرتفعة       |
| 5     | التدريب الإلكتروني يزيد من مستوى تقبلي وحيي لوظيفتي التي اعمل بها.             | 1.17              | 2.39          | متوسط        |
| 6     | التدريب الإلكتروني يلزم جميع الموظفين بالعمل على متابعة جميع إجراءات العمل.    | 1.07              | 3.80          | مرتفعة       |

يتضح من الجدول 4.5 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البُعد الاول: استراتيجية التدريب الإلكتروني، حيث جاءت الفقرة (6) ونصها " عندما يتخذ رئيسي قرارًا متعلقًا بوظيفتي فإنه يناقشه معي بكل

صدق (صراحة) " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.81)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (4) ونصها " التدريب الإلكتروني يحفز العاملين للعمل على اتخاذ القرارات بالمعايير الأخلاقية.. " بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (1) يساهم التدريب الإلكتروني في رفع مستوى وكفاءة الموظفين.. " بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، بينما جاءت الفقرة (3) ونصها " التدريب الإلكتروني يساهم في زيادة التعاون بين زملاء العمل.. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.60).

#### الجدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لمحور مستوى الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة عمان السلطانية (البعد الاول انعدام القوة)

| الرقم | الدرجة التطبيق | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الوصف   |
|-------|----------------|-------------------|---------------|---|
| 1     | مرتفع          | .96               | 3.56          | أجد صعوبة في تقبل وجهة نظر زملائي المتعارضة مع وجهة نظري. |
| 2     | منخفض          | 1.10              | 2.03          | أنظر إلى الأمور من مختلف وجهات النظر قبل اتخاذ القرار.    |
| 3     | مرتفع          | .73               | 3.21          | أدافع عن زملائي في العمل إذا تعرض أي منهم للسخرية.        |
| 4     | متوسط          | 1.08              | 3.30          | أنا أجدر من زملائي وأكفأ منهم ولكنهم أوفر مني حظاً.       |
| 5     | منخفض          | 1.121             | 2.07          | أتجنب الأصغاء إلى زملائي عندما يتحدثون بسرية.             |
| 6     | منخفض          | 1.10              | 2.13          | أشعر أن أغلب العاملين يجربون بعض المعلومات عني.           |

يتضح من الجدول 4.6 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثاني : مستوى الاغتراب

الوظيفي لدى ضباط شرطة عمان السلطانية، حيث جاءت الفقرة (1) ونصها " أجد صعوبة في تقبل وجهة

نظر زملائي المتعارضة مع وجهة نظري.. " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.50)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (4) ونصها " أنا أجدر من زملائي وأكفاً منهم ولكنهم أوفر مني حظاً.. " بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (3) ونصها " أدافع عن زملائي في العمل إذا تعرض أي منهم للسخرية. " بمتوسط حسابي بلغ (3.21)، بينما جاءت الفقرة (2) ونصها " أنظر إلى الأمور من مختلف وجهات النظر قبل اتخاذ القرار. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.03).

#### الجدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لمحور ضعف المعنوية

| الرقم | النمو الوظيفي   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|-------|---|---------------|-------------------|--------------|
| 1     | لدى الخبرة في التغلب على روتين العمل اليومي.                          | 1.90          | 1.21              | منخفض        |
| 2     | يقدم مجال عملي الفرص لتنمية مساري الوظيفي                             | 3.19          | 1.14              | متوسط        |
| 3     | أتلقي تغذية راجعة عن أدائي من رئيسي                                   | 3.81          | 1.12              | مرتفع        |
| 4     | أشعر أننا نعمل كفريق في العمل   | 2.32          | 1.04              | منخفض        |
| 5     | أتلقي الدعم للمشاركة في برامج التطوير المهني                          | 3.61          | 1.12              | مرتفع        |
| 6     | شعوري بالأمان الوظيفي يسهل من اكتسابي المعرفة والمهارة اللازمة للعمل. | 2.63          | 1.17              | متوسط        |

يتضح من الجدول 4.4 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ، حيث جاءت الفقرة (3) والتي تنص على " أتلقي تغذية راجعة عن أدائي من رئيسي. " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.81)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (5) ونصها " أتلقي الدعم للمشاركة في برامج التطوير المهني. " بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (2) ونصها " يقدم مجال عملي الفرص لتنمية مساري الوظيفي. " بمتوسط حسابي بلغ (3.19)، بينما جاءت الفقرة (1) ونصها " لدى الخبرة في التغلب على روتين العمل اليومي.. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.90).

الجدول 4.6 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لمحور العزلة

| الرقم | الالتزام العاطفي   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|-------|--|---------------|-------------------|--------------|
| 1     | تعقد شرطة عمان السلطانية دورات متخصصة تعمل على رفع كفاءة الضباط العاملين فيها.                             | 2.22          | 1.32              | متوسط        |
| 2     | يتم عمل تدريبات إلكترونية ترفع من مستوى الضباط على مختلف الأصعدة.  | 2.88          | 1.33              | متوسط        |
| 3     | إحدى أهم وسائل زيادة العلاقة مع الزملاء هو التدريب الإلكتروني التي تعقدها شرطة عمان السلطانية.             | 2.03          | 1.05              | منخفض        |
| 4     | يعمل التدريب الإلكتروني على زيادة التعرف على الأصدقاء من خلال زيادة مستوى التعاملات معهم.                  | 3.70          | 1.10              | مرتفع        |
| 5     | الدورات التدريبية التي تعقد في شرطة عمان السلطانية تتم عقدها ضمن خطة تدريبية معدة مسبقاً وذات أهداف محددة. | 2.61          | 1.20              | متوسط        |

يتضح من الجدول 4.6 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتمثل في ضعف المعنوية ، حيث جاءت الفقرة (4) والتي تنص على " يعمل التدريب الإلكتروني على زيادة التعرف على الأصدقاء من خلال زيادة مستوى التعاملات معهم." في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.70)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (2) ونصها " يتم عمل تدريبات إلكترونية ترفع من مستوى الضباط على مختلف الأصعدة.." بمتوسط حسابي بلغ (2.88)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (5) ونصها " الدورات التدريبية التي تعقد في شرطة عمان السلطانية تتم عقدها ضمن خطة تدريبية معدة مسبقاً وذات أهداف محددة ، لكان من الممكن التفكير في العمل في مكان آخر." بمتوسط حسابي بلغ (2.61)، بينما جاءت الفقرة (3) ونصها " إحدى أهم

وسائل زيادة العلاقة مع الزملاء هو التدريب الإلكتروني التي تعقدها شرطة عمان السلطانية..". في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.03).

#### 4.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

من اجل الاجابه على سوال الدراسه وهو ما أثر تطبيق استراتيجيه التدريب الالكتروني في الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية تم صياغه الفروض التاليه

➤ يوجد تاثير ذو دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجيه التدريب الإلكتروني و انعدام القوة لدى

ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية

➤ يوجد تاثير ذو دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجيه التدريب الإلكتروني و ضعف المعنوية لدى

ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية

➤ يوجد تاثير ذو دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجيه التدريب الإلكتروني و العزلة لدى ضباط

شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية

#### النتائج المتعلقة بالفرضيه الاولى وهي كالاتي

يوجد تاثير ذو دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجيه التدريب الإلكتروني و انعدام القوة لدى ضباط شرطة

عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية . ولإثبات صحة الفرضية (الاولي)، تم استخدام تحليل

الانحدار البسيط، والجدول الآتية توضح ذلك.

الجدول 4.7: يوجد تاثير ذو دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجيه التدريب الإلكتروني و انعدام القوة لدى

ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية

الجدول 4.7: اثر استراتيجية التدريب الإلكتروني علي انعدام القوة لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية

تباين تحليل الانحدار (التباين)

| الدالة الاحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات |          |
|------------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------|
| .001             | 8.306  | 1.345          | 1            | 1.345          | الانحدار |
|                  |        | .162           | 67           | 10.849         | البواقي  |
|                  |        |                | 68           | 12.194         | الكل     |

يتضح من نتائج الجدول السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح أ استراتيجية التدريب الإلكتروني علي انعدام القوة لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية ؛ دال إحصائياً، وما يؤكد أنه النسبة الفئوية بلغت (8.306) بدلالة (0.001)، وهي دالة عند ( $a < 0.05$ ).

الجدول 4.8: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

| الدالة الاحصائية | قيمة ت | معامل بيتا (B) | التباين المفسر | مربع ( $R^2$ ) | معامل (R)         | الخطأ المعياري | معامل الانحدار | المتغير  |
|------------------|--------|----------------|----------------|----------------|-------------------|----------------|----------------|----------|
| .000             | 6.126  |                |                |                |                   | 3.31           | 20.31          | (الثابت) |
| .001             | 8.794  | .629           | .381           | .396           | .629 <sup>a</sup> | .281           | 2.469          |          |

من خلال الجدول 4.8 يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة؛ ما يعني أن استراتيجية التدريب الإلكتروني تؤثر إيجاباً في انعدام القوة لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية ، أي كلما زادت استراتيجية التدريب الإلكتروني تحسن انعدام القوة لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية ، ويمكن معرفة نسبة التأثير من

خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط  $(R, 0.629)$ ، فيما بلغ مربع معامل الارتباط  $(R^2, 0.396)$ ؛ أي بقدرة تفسيرية (38%) من تحسن انعدام القوة لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية

توضح النتائج ان هناك علاقة طردية موجبة بين استراتيجية التدريب الإلكتروني و انعدام القوة لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية. بناء على النتيجة السابقة، تم قبول الفرضية الاولى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a < 0.05$  يوجد تاثير ذو دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب الإلكتروني علي انعدام القوة لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية.

#### النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة الفرضية الثانية:

يوجد تاثير ذو دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني و ضعف المعنوية لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية ، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a < 0.05)$  يوجد تاثير ذو دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني و ضعف المعنوية لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية. " ولإثبات صحة الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجداول الآتية توضح ذلك.

الجدول 4.9: أثر تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني و ضعف المعنوية لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية.

تباين تحليل الانحدار (التباين)

| الانحدار | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|----------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| الانحدار | 48.745         | 1            | 48.745         | 35.831 | .002              |
| البواقي  | 20.047         | 118          | 1.68           |        |                   |
| الكلية   | 68.792         | 119          |                |        |                   |

يتضح من نتائج الجدول السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح أثر تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني و ضعف المعنوية لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية ؛ دال إحصائياً، وما يؤكد أن النسبة الفائية بلغت (35.831) بدلالة (0.002)، وهي دالة عند ( $a < 0.05$ ).

الجدول 4.10: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

| المتغير المستقل | معامل الانحدار | الخطأ المعياري | معامل (R)         | مربع (R <sup>2</sup> ) | التباين المفسر | معامل بيتا (B) | قيمة ت | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|----------------|----------------|-------------------|------------------------|----------------|----------------|--------|-------------------|
| (الثابت)        | 27.5           | 3.60           |                   |                        |                |                | 7.647  | .000              |
|                 | 1.65<br>6      | .277           | .483 <sup>a</sup> | .233                   | .226           | .483           | 5.986  | .001              |

من خلال الجدول 4.10 يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة؛ ما يعني أن تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني تؤثر إيجاباً في تحسن ضعف المعنوية لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية ، أي كلما زاد استراتيجية التدريب الإلكتروني زاد تحسن ضعف المعنوية ، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط ((0.483, R))، فيما بلغ مربع معامل الارتباط ((0.233, R<sup>2</sup>))؛ أي بقدرة تفسيرية (22 %) من زيادة تحسن ضعف المعنوية لدى

ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية هذه النتائج توضح وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني و ضعف المعنوية لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية بناء على النتيجة السابقة، تم قبول الفرضية الفرعية الثانية : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0.05$ ) تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني و ضعف المعنوية لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية

#### النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة الفرضية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني و العزلة لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية للإجابة عن هذا الفرضيه، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0.05$ ) استراتيجية التدريب الإلكتروني و العزلة لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية. " ولإثبات صحة الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجداول الآتية توضح ذلك

#### الجدول 4.11 تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني و العزلة لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية

##### تباين تحليل الانحدار (التباين)

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف   | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات |          |
|-------------------|----------|----------------|--------------|----------------|----------|
| .004              | 72.936   | 19.887         | 1            | 19.887         | الانحدار |
|                   | 9919.887 | 6.008          | 118          | 48.904         | البواقي  |
|                   | 136.008  |                | 119          | 68.792         | الكل     |

يتضح من نتائج الجدول السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح أثر تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني علي تحسين العزلة لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية ؛ دال إحصائياً، وما يؤكد أن النسبة الفائية بلغت (72.936) بدلالة (0.004)، وهي دالة عند ( $a < 0.05$ ).

#### الجدول 4.12: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

| المتغير المستقل | معامل الانحدار | الخطأ المعياري | معامل (R)         | مربع ( $R^2$ ) | التباين المفسر | معامل بيتا (B) | قيمة ت | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|----------------|----------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|--------|-------------------|
| (الثابت)        | 20.96          | 3.33           |                   |                |                |                | 6.288  | .000              |
|                 | 2.209          | .259           | .618 <sup>a</sup> | .382           | .377           | .618           | 8.540  | .004              |

من خلال الجدول 4.12 يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة؛ ما يعني أن تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني يؤثر إيجاباً علي تحسين العزلة لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية ، أي كلما زادت تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني زادت علي تحسين العزلة لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية ، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط (R)، (0.618)، فيما بلغ مربع معامل الارتباط ( $R^2$ )، (0.382)؛ أي بقدرة تفسيرية (37.7%) من زيادة تحسين العزلة لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية.

هذه النتائج توضح وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني علي تحسين العزلة لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية بناء على النتيجة السابقة، تم قبول الفرضية الثالثة : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0.05$ )

## مناقشة النتائج

في حال اردنا العمل على اثبات تحقيق الهدف الأول " التعرف على العلاقة بين تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني وتقليل الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة" يتضح لنا من خلال الجداول أعلاه ان أن هذا الهدف تحقق من خلال الإجابة على الفقرة التي تنص على أنه يساهم التدريب الإلكتروني في رفع مستوى وكفاءة الموظفين والفقرة التي تنص التدريب الإلكتروني يجعل الزملاء ينظرون للبعض نظرة إيجابية والفقرة التي تنص على أن التدريب الإلكتروني يساهم في زيادة التعاون بين زملاء العمل وهذا يدل على أن التدريب الإلكتروني يحفز العاملين للعمل على اتخاذ القرارات بالمعايير الأخلاقية ويزيد من مستوى وكفاءة الأشخاص العاملين في الشرطة بشكل كبير كما انه يساهم في تحسين العلاقة بين جميع فئات الأشخاص العاملين في الشرطة.

وتبين من خلال التحليل أن التدريب الإلكتروني يزيد من مستوى تقبل الموظف وحبه لوظيفته التي يعمل بها بالشكل المناسب وبالصورة التي تحسن من مستوى الأداء الخاص به كما أن التدريب الإلكتروني يلزم جميع الموظفين بالعمل على متابعة جميع إجراءات العمل بصورة تضمن سير العمل حسب المتطلبات الخاصة به وبشكل يسهل عملية التدريب في المؤسسة العسكرية.

وفي حال أردنا العمل على اثبات أن توضيح النتائج المتوقعة من تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني على تقليل الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية فإن الفقرة التي تنص تعقد شرطة عمان السلطانية دورات متخصصة تعمل على رفع كفاءة الضباط العاملين فيها والفقرة التي تنص على أنه يتم عمل تدريبات إلكترونية ترفع من مستوى الضباط على مختلف الأصعدة والفقرة التي تنص على أنه إحدى أهم وسائل زيادة العلاقة مع الزملاء هو التدريب الإلكتروني التي تعقدتها شرطة عمان

السلطانية والتي كانت معظم الإجابات عليها بالموافقة مرتفعة مما ساهم بشكل كبير في العمل على اثبات هذه النظرية بشكل كبير وتحقيق الهدف الخاص بنا واثبات أن التدريب الممنهج للضباط يقلل من مستوى الاغتراب الوظيفي.

وهذا يدل على أنه يعمل التدريب الإلكتروني على زيادة التعرف على الأصدقاء من خلال زيادة مستوى التعاملات معهم وتقليل مستوى الاغتراب وأن الدورات التدريبية التي تعقد في شرطة عمان السلطانية تتم عقدها ضمن خطة تدريبية معدة مسبقاً وذات أهداف محددة تعمل على التقليل من مستوى ومنسبة الاغتراب لدى الضباط العاملين في الشرطة.

وفي حال أردنا اثبات الهدف الذي نص على التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بمحافظة جنوب الشرقية يتضح من خلال الفقرات التالية التي تنص على أنه أجد صعوبة في تقبل وجهة نظر زملائي المتعارضة مع وجهة نظري وبنظر إلى الأمور من مختلف وجهات النظر قبل اتخاذ القرار وأدافع عن زملائي في العمل إذا تعرض أي منهم للسخرية أن ضباط شرطة عمان السلطانية لديهم نسبة قليلة جداً من الاغتراب الوظيفي وبالتالي يمكن القول أن الدورات ساهمت في الحد من مستوى الاغتراب.

ومن خلال الإجابة على الفقرة التالية التي تنص على "أنا أجدر من زملائي وأكفأ منهم ولكنهم أوفر مني حظاً" أن هناك فئة قليلة من الضباط لديهم حالة من الاغتراب الوظيفي والتي يجب أن تتم معالجتها من خلال الدورات الالكترونية

## الخاتمة :

وفي الختام , من خلال مناقشة النتائج السابقة والتي استهدفت استكشاف نظرية تتعلق بأثر تطبيق استراتيجية التدريب الإلكتروني في الاغتراب الوظيفي لدى ضباط شرطة عُمان السلطانية بقيادة محافظة جنوب الشرقية الذي يتحقق من خلالها الرضا الوظيفي في النظام الإداري والإلكتروني في سلطنة عُمان، وبموجب ما تم تقديمه ودراسة الفرضيات يمكن استخلاص النتائج والتوصيات الآتية :

## النتائج :

تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى انه يوجد أثر ذو دلالة أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاغتراب الوظيفي مجتمعة على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، وتبين أن مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية كان بدرجة عالية، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية. وفيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضيات الفرعية فقد أظهرت النتائج ما يلي:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة الموظف بالإدارة المباشرة على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، وتبين أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها علاقة الموظف بالإدارة المباشرة كانت بدرجة عالية. وتبين أن الإدارة لا تهتم بتلبية ما يتوقعه العاملين فيها من علاوات وحوافز ومكافآت ولا تمنح فرص الترقية لا تُمنح على أسس عادلة وان الإدارة لا تربط بين منح الحوافز والترقيات وبين نتائج تقييم أداء العاملين .

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة الموظف بزملاء العمل على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، وتبين أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد علاقة الموظف بزملاء العمل كانت بدرجة عالية، وتبين أن هناك شعور لدى العاملين بان الأقدمية هي معيار التعامل الجيد بين الموظفين، وهم يشعرون بوجود مظاهر اليأس والاستسلام بينهم، فضلا عن شعورهم بالضيق بسبب تصرف بعض العاملين .

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة الموظف بالجمهور متلقي الخدمة على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي لدي ضباط شرطة عُمان، وتبين أن المتوسطات الحسابية لبعد علاقة الموظف بالجمهور متلقي الخدمة كانت بدرجة عالية، وتبين أن تعامل الموظفين مع المراجعين لا يمنحهم الخبرة، وتبين أن المراجعون يتعاملون معهم بشكل غير لائق وإنهم لا يشعرون بتقدير المراجعين لجهودهم .

4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المحيطة بالموظف على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي لدي ضباط شرطة عُمان، وتبين أن المتوسطات الحسابية لبعد ظروف العمل المحيطة بالموظف كانت بدرجة عالية، وتبين أن الموظفين ينتابهم القلق لعدم قدرتهم على الوفاء بالتزاماتهم المالية، وتبين أنه تمنح الدرجات والترقيات غالبا لمن لا يستحقها، وأن الراتب غير مناسب للجهد الذي يبذله الموظف في العمل.

### التوصيات :

يوصي الباحث من خلال مناقشة النتائج بما يلي

- تعزيز مهارات وقدرات العاملين باستخدام التطور التكنولوجي من خلال الدورات التدريبية الهادفة لذلك، لما تشكله هذه المهارات والقدرات من تقليل الشعور بالاغتراب الوظيفي .
- تفعيل دور أقسام البحث والتطوير والاعتماد والجودة لدراسة مشكلات الموظفين والوقوف على ما يعانونه أثناء القيام بأدوارهم الوظيفية .
- ضرورة تبني الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين .
- يجب الحد من المعوقات والعقبات التي تواجه العملية التدريبية عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب ، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لإستراتيجية التدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب
- الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجية واضحة تنبثق عنها استراتيجية واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة .
- توصية الإدارات الحكومية والأجهزة الأمنية في سطنة عُمان بضرورة الاهتمام بمرحلة تقييم البرامج التدريبية . لمعرفة اثر التدريب على أداء العاملين بالإضافة إلى التقييم الذي يتم في نهاية البرنامج التدريبي وذلك بمتابعة أداء العاملين في مواقع العمل وفي الفترة الزمنية التي تلي انتهاء البرنامج.
- التركيز على نشاط تحليل الوظائف والاستفادة من النتائج في تحديد الاحتياجات التدريبية والعمل على تطوير استراتيجيات وظيفية واضحة للعاملين في الإدارات والأجهزة الأمنية .

- ضرورة توفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الإستراتيجية العامة .

#### قائمة المراجع:

#### باللغة العربية

- مخايل، امطانيوس.( ٢٠٠١ ) دراسة مقارنة للقيم وقيم العمل السائدة لدى عينة من الطلبة الجامعيين في سورية، مجلد( ١ )، (عدد)٢، (جامعة دمشق).
- مزبود، أحمد.( ٢٠٠٩ ) اثر التعليم التحضيري على التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.
- معتوق، فردريك.( ٢٠٠٨ ) معجم علم الاجتماع، مراجعة وإشراف محمد ادبس، لبنان، الطبعة الأولى .
- منصور، عباس.( ٢٠٠٨ ) مستوى الاغتراب النفسي وعلاقته بكل من التحصيل الدراسي ومفهوم الذات ، رسالة ماجستير، قسم علم النفس التربوي، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، عمان .
- موسى، وفاء.( ٢٠٠٢ ) الاغتراب لدى طلبة جامعة دمشق ، منشورات جامعة دمشق، كلية التربية
- نعيسة، رغداء.( ٢٠١٢ ) الاغتراب النفسي وعلاقته بالأمن النفسي، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث.
- نصر الله،، عمر ( ٢٠٠٤ ) تدني مستوى التحصيل الدراسي والإنجاز المدرسي، أسبابه علاجه، دار وائل، عمان،الأردن.

- هدهود، حورية. (٢٠١٢) الاغتراب النفسي وعلاقته بالتوافق النفسي الاجتماعي لدى المراهق الجانح، رسالة ماجستير، علم نفس جنائي، علم النفس، جامعة الميله، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- همام والهوشي، مصطفى، يامن. (٢٠١٠) العنف الأسري وعلاقته بالتوافق النفسي لدى المراهقين من طلاب المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم النفسية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- يسن، نوال عبد اللطيف. (٢٠٠١) الضغوط النفسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى أطفال المقابر، رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا للطفولة، قيم الدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة عين شمس.
- يوسف، أبو حميدان. (٢٠١٤). الاغتراب النفسي لدى عينة من اللاجئين السوريين في الأردن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، الأردن - يوسف، إبراهيم. (٢٠٠٥). إدراك الأبناء للمعاملة الوالدية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، المجلة التربوية، العدد (٧) الجزء (١٢) سوهاج، مصر..
- آل مراد، نبراس (٢٠٠٨) بناء وتطبيق مقياس الكفاءة الذاتية لدى الرياضيين. "مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، ع ١١٤، مج ١٥، ص ٢٨٤ - ٢٤٦، الكويت.
- البغلي، حامد فايز حامد (٢٠٠٦م). "علاقة الاغتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية وضغوط العمل بالتطبيق على قطاع البنوك في دولة الكويت". مجلة فكر وإبداع، ص ٤٨٥ - ٥١٢، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية

- لبيكري، طلال محمد (٢٠٠٧م). "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك العاملين". ط ١ ، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ع ٧٥، ص ١٨-٦٩ . ٤
- بن عليا، عبد الحميد وشلاوة، عبد الحميد (٢٠١٢م). "الاغتراب الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية" دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية لمدينة ورقلة .كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
- البهاص، سيد أحمد (٢٠١١م). "مقياس الكفاءة الذاتية". ط ١، دار الكتاب الحديث للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية
- الحمد، محمد حمد (٢٠٠٤م). "الاغتراب الوظيفي". المجلة العربية، ع ٣٢٤ ، ص ٢٦٦-٢٩٥ ،الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحمداني، ناهدة اسماعيل والصراف، سجي نذير (٢٠١٢م). "العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والشعور بالاغتراب الوظيفي"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة نينوى. مجلة تنمية الرافدين، ع ١١٠ ، مج ٣٤، ص ١٦٧-١٨٤، جامعة الموصل، العراق
- الخطيب، ماهر وليد (٢٠٠٨م). "الكفاءة الذاتية المدركة". ط ٢، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله ، فلسطين ٩.
- الخلايلة، هدى أحمد (٢٠١١م). "الكفاءة الذاتية لمعلمي محافظة الزرقاء ومعلماتها وعلاقتها بالممارسات القيادية لمديرهم". مجلة العلوم التربوية، مج ٣٨ ، ع ١٤ ، ص ٢٢٢-٢٣٧ . ١٠

- دروزة، سوزان صالح والقواسمي، ديما شكري (٢٠١٤م) . "أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاعترا ب الوظيفة"، دراسة تطبيقية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ١٠، ع ٢٤، ص ٢٩٧-٣١٦، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

#### المراجع الأجنبية:

- Akbar Valadbigi, Shahab Ghobadi (2012). The Study Of The Elements Of Work Alienation (A Case Study Of The" Orumiyeh White Cement Factory", Western Azarbayjan Province, Iran. Ontario International Development Agency ISSN: 1923-6654 (print) ISSN 1923-6662 (online).
- Caglare, caglar (2013). "The Relationship between the Levels of Alienation of the Education Faculty Students and Their Attitudes towards the Teaching Profession". Educational Sciences: Theory & Practice – 13(3) • 1507-1513.
- Erbas, Mustafa Kayihan (2014). "The Relationship between Alienation Levels of Physical Education Teacher Candidates and Their Attitudes towards the Teaching Profession". Australian Journal of Teacher Education. Issue 8 Vol 39, 8.

- **Jungert, Tomas and Rosander, Michael (2010). "Self-efficacy and strategies to influence the study environment". Teaching in Higher Education Vol. 15, No. 6, 647659**
- **Marc Schabracq & Cary Cooper (2003). "To be me or not to be me: about alienation". Counselling Psychology Quarterly, 16, 75-145.**
- **Schunk, D.(2003). Self-Efficacy for Reading and Writing: Influence of Modeling, Goal Setting, and Self-Evaluation. Reading and Writing Quartely, 19, 159-172.**
- **Shiroma, A. (2002). "The effects of work stress on health". Handbook Of work and health psychology, Second revised edition. Chichester Wley, 24, 52-102.**
- **Sulu, Seyfettin & Ceylan, Adnan & Kaynak, Ramazan (2015). "Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals". International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 8.**

- **Zimmerman, B., Cleary, T (2006). Adolescents' Development of Personal Agency. In Pajares, F.and Urdan, T.(Eds), Self – Efficacy Beliefs of Adolescent**