

جمهورية مصر العربية



معهد التخطيط القومي
الدراسات العليا

دور استخدام تقنيات التدريب عن بُعد في تطوير العملية التدريبية بالمنظمات الحكومية المصرية: دراسة حالة

رسالة مقدمة للاستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير التخطيط والتنمية

إعداد

الباحث / محمد شحات محمد عبد الجواد

إشراف

أ.د. إيمان محمد منجي

أستاذة لإدارة الأعمال

مركز التخطيط الاجتماعي والثقافي

معهد التخطيط القومي

٢٠٢٤م



إجازة رسالة ماجستير في التخطيط والتنمية

بعنوان: دور استخدام تقنيات التدريب عن بُعد في تطوير العملية التدريبية
بالمؤسسات الحكومية المصرية: دراسة حالة

The Role of Using Distant Training Techniques in Developing the Training Process in Egyptian Government Organizations: Case Study

الباحث: محمد شحات محمد عبد الجواد

لجنة المناقشة والحكم

<p>(محكما ورئيسا) التوقيع: د. محمد شحات محمد عبد الجواد</p>	<p>أ.د / لطف الله إمام صالح أستاذ الإحصاء مركز التخطيط الاجتماعي والثقافي معهد التخطيط القومي</p>
<p>(مشرفاً وعضواً) التوقيع: د. إيمان محمد منجي</p>	<p>أ.د / إيمان محمد منجي أستاذة إدارة الأعمال مركز التخطيط الاجتماعي والثقافي معهد التخطيط القومي</p>
<p>(محكما وعضواً) التوقيع: د. نهى محمد الخطيب</p>	<p>أ.د / نهى محمد الخطيب أستاذة الإدارة العامة أكاديمية الدراسات للعلوم الإدارية</p>

تمت إجازة الرسالة بتاريخ / / م

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

"وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً
قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ
نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ
(٣٠) وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ
فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ (٣١)
قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (٣٢)"

((سورة البقرة - الآيات من ٣٠ إلى ٣٢))

إِهْدَاءٌ

إلى أمي الحبيبة التي يرحمني الله لأجلها، بارك الله في عمرها
إلى أبي الحبيب الذي أعانني على أن أكون به باراً، بارك الله
في عمره

إلى أخي الحبيب وأخواتي الذين أرجو من الله لهم الحفظ
والعون

إلى زوجتي الحبيبة الغالية وابنتي جنة ونورين
حفظن الله وجعلهن قرّة عيني

إلى كل الأصدقاء الأوفياء الذين جمعني بهم الحياة
إلى كل من كان ذا صلة رحم أو صلة صهر

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الحمد لله القائل في كتابه الكريم ﴿وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ [إبراهيم: ٧]،

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وإمام المنقنين وخير البشر أجمعين، سيدنا محمد الصادق الأمين.

إقراراً لأصحاب الفضل بفضلهم يطيب لي أن أبدى شكري وتقديري وامتناني لأصحاب الفضل بعد الله عز وجل في إنجاز هذه العمل.

بدايةً أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان **للأستاذة الدكتورة/ إيمان محمد منجى** (أستاذ إدارة الأعمال بمعهد التخطيط القومي) التي تفضلت بالإشراف على هذه الرسالة، ولم تتوانى بالنصح والإرشاد والمتابعة، وعلى ما قدمته من علمها ووقتها، وأسأل الله أن يمنَّ عليها بوافر الصحة والسعادة، وأن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتها.

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام إلى كلا من: **الأستاذ الدكتور/ لطف الله إمام صالح** (أستاذ الإحصاء- بمعهد التخطيط القومي)، و**الأستاذة الدكتورة/ نهى محمد الخطيب** (أستاذ الإدارة العامة- أكاديمية السادات للعلوم الإدارية) لقبول سيادتهما مناقشة هذه الرسالة على الرغم من كثرة مسؤولياتهما، فاشكر سيادتهم على كرمهم وطيب أخلاقهم، وأتمنى لهم دوام الصحة ومزيد من التقدم والرفق.

كما أتقدم بالشكر إلى أساتذتي الأفاضل بمعهد التخطيط القومي وكل من قدم لي يد العون والمساعدة فلهم منى كل الشكر والتقدير.

الباحث

المستخلص

عنوان الرسالة: " دور استخدام تقنيات التدريب عن بُعد في تطوير العملية التدريبية بالمنظمات الحكومية المصرية: دراسة حالة

الباحث: محمد شحات محمد عبد الجواد

المشرف: أ. د/ إيمان محمد منجى	السنة: ٢٠٢٤
الدرجة العلمية: ماجستير التخطيط والتنمية	معهد التخطيط القومي

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية وأهمية تقنيات التدريب عن بُعد ودورها في تطوير واستمرار العملية التدريبية بالمنظمات الحكومية المصرية- دراسة حالة الهيئة القومية للتأمين الإجتماعي.

وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من ١٤٠ موظف ممثلة عن العاملين الذين حضروا تدريب عن بُعد بالهيئة القومية للتأمين الإجتماعي على اختلاف مستوياتهم الوظيفية (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة اشرافية - وظائف نمطية) وتم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان تم إعدادها لهذا الغرض، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة لإجراء هذه الدراسة.

أهم النتائج:

- ✓ وجود علاقة بين استخدام تقنيات وتطبيقات التدريب عن بُعد وتطوير واستمرار العملية التدريبية.
- ✓ ساهمت تقنيات التدريب عن بُعد في استمرار العملية التدريبية في الهيئة القومية للتأمين الإجتماعي في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة.
- ✓ توجد الكثير من الفوائد التي تقدمها تقنيات التدريب عن بُعد حيث توفير الوقت والجهد والتكلفة.
- ✓ يوجد العديد من التحديات التي تكون عائقا لاستخدام تقنيات وتطبيقات التدريب عن بُعد.

أهم التوصيات:

- ✓ ضرورة الاعتماد على استخدام تقنيات التدريب عن بُعد داخل المنظمات الحكومية المصرية.
- ✓ ضرورة اتاحة الفرصة لاستخدام تقنيات التدريب عن بُعد بالمنظمات الحكومية المصرية.
- ✓ على الإدارة العليا في المنظمات الحكومية المصرية تعزيز الثقافة التكنولوجية والرقمية.

الكلمات الدالة:

التدريب عن بُعد - العملية التدريبية - تطبيقات - تقنيات.

ملخص الدراسة

عنوان الرسالة: دور استخدام تقنيات التدريب عن بُعد في تطوير العملية التدريبية بالمنظمات الحكومية المصرية – دراسة حالة.

الباحث: محمد شحات محمد عبد الجواد

المشرف: أ.د/ إيمان محمد منجى.

السنة: ٢٠٢٤

الدرجة العلمية: ماجستير التخطيط والتنمية. معهد التخطيط القومي

لا شك أن التدريب عن بُعد قد نال اهتمام المؤسسات التعليمية والتدريبية، ونتيجة لذلك أصبحت العديد من الجامعات والمراكز التدريبية تقدم برامجها عن بُعد (أبو النصر، ٢٠١٧، ١٥)؛ لما يتمتع به من مزايا، منها: قلة التكلفة المالية، وكذلك توفير الوقت والجهد، كما أنه يصبح أكثر فعالية عند مزجه بالتدريب المباشر (Sandlin, 2013, 25)، ويمكن أن يستهدف العديد من الأشخاص في مساحة جغرافية واسعة، وفي بلدان مختلفة حول العالم.

لقد اتاحت البرمجيات الالكترونية والتطورات التكنولوجية فرصاً كبيرة للتدريب عن بُعد؛ فقد اختفت مراكز تدريب تقليدية وحلت محلها مراكز تعتمد على التدريب عن بُعد (عاشور والسلنتي، ٢٠١٧، ٤٩٢)؛ ونتيجة لذلك أسهم التدريب عن بُعد في التغلب على الصعوبات التي تواجه التدريب التقليدي، أهمها صعوبة استيعاب أعداد كبيرة من المتدربين، وعدم وجود أماكن مناسبة للتدريب (الشهري، ٢٠١٨، ٩٩) إضافة إلى التكلفة المالية المرتفعة للتدريب التقليدي (Mohsin & Sulaiman, 2013, 206).

مشكلة الدراسة:

توقف العملية التدريبية خلال الأعوام الأربعة الأخيرة بسبب انتشار الأوبئة التي تمنع التواصل الحقيقي بين البشر، وبسبب القرارات التي تتخذها الحكومات نتيجة الازمات الاقتصادية والمالية المتلاحقة مما يحول دون استمرار العملية التدريبية

بالأساليب التقليدية، الأمر الذي يتحتم معه ضرورة استخدام التقنيات والتطبيقات التكنولوجية الحديثة في العملية التدريبية.

أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على الإطار النظري للتدريب وأهميته.
- ✓ التعرف على أكثر المعوقات التي تحول دون تطبيق أسلوب التدريب عن بُعد التي تواجه هذه المنظمات أثناء التطبيق مع اقتراح حلول لمعالجة هذه المعوقات التي تحول دون التطبيق في هذه المنظمات.
- ✓ التعرف على أكثر تطبيقات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يتم استخدامها في عمليات التدريب عن بُعد.
- ✓ الوقوف على مدى إمكانية استخدام تقنيات التدريب عن بُعد بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر مناهج البحث ملائمة لتلك الظواهر المرتبط بالعلوم الاجتماعية، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

إلى أي مدى يمكن استخدام أسلوب التدريب عن بُعد في تطوير واستمرار العملية التدريبية بالمنظمات الحكومية المصرية في ظل الظروف الإقتصادية الراهنة؟
التساؤلات الفرعية:

١. ما دور التدريب في المنظمات الحكومية المصرية في تطوير وتنمية الموارد البشرية؟

٢. ما مدى إمكانية تطبيق تقنيات التدريب عن بُعد بالمنظمات الحكومية المصرية؟

٣. ما مدى مساهمة أسلوب التدريب عن بُعد في استمرار عملية التدريب في ظل القرارات التي تتخذها الحكومة بسبب الظروف الحالية؟

٤. ما المعوقات التي تواجه تطبيق التدريب عن بُعد بالمنظمات الحكومية

المصرية؟ وما هي الحلول المناسبة للتغلب على هذه المعوقات؟

٥. ما أهم التقنيات والتطبيقات التي يمكن استخدامها في مراحل التدريب عن بُعد؟

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يتكون من العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي الذين

حضرُوا تدريب عن بُعد وعددهم ٦٠٠ مفردة واشتملت عينة الدراسة على عدد ١٤٠ مفردة.

خطة الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على أربعة فصول وقد قام الباحث بتنظيم البحث وترتيبه على النحو التالي:

الفصل الأول والذي يتناول الإطار المنهجي للدراسة ويتضمن المشكلة البحثية، وأهداف الدراسة، وتساؤلاتها، وأهميتها، وحدودها، وكذا مجتمع وعينة الدراسة وأهم الدراسات السابقة.

الفصل الثاني ويتناول الإطار النظري للتدريب حيث يتضمن تعريف التدريب، أهمية وأهداف التدريب، التدريب عن بُعد وفوائده، التدريب عن بُعد في المؤسسات الحكومية المصرية ومتطلبات تطبيقها، وينتهي الفصل بتناول أهم التطبيقات والتقنيات التكنولوجية المستخدمة في التدريب عن بُعد.

الفصل الثالث ويتناول نماذج لبعض التجارب المصرية والعربية والأجنبية في التدريب عن بُعد.

الفصل الرابع والذي يتناول دراسة حالة الهيئة القومية للتأمين ويتضمن النتائج الإحصائية للدراسة، اختبار صحة فروض الدراسة، ويختتم البحث بعرض النتائج والتوصيات.

أهم النتائج:

تشير نتائج البحث إلى وجود علاقة بين استخدام تقنيات وتطبيقات التدريب عن بُعد وتطوير العملية التدريبية بالمنظمات الحكومية المصرية بما يضمن استمرار العملية

التدريبية في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي قد تحول دون إستمرار العملية التدريبية بشكلها التقليدي.

ويمكن ارجاع هذه النتيجة إلى عدة عوامل منها:

- يضمن أسلوب التدريب من خلال تقنيات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات استمرار العملية التدريبية عندما لا يكون هناك القدرة على تنفيذ البرامج التدريبية بشكلها التقليدي من خلال حضور كلا من المدرب والمتدربين في مكان واحد.

- تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العميري، ٢٠٢٣ حول إستخدام أسلوب التدريب عن بُعد في ظل أزمة كورونا.

- يوفر التدريب عن بُعد من خلال القاعات الافتراضية والتطبيقات الذكية الكثير من الوقت للمدربين والمتدربين.

- يوفر التدريب عن بُعد المجهود للمدربين والمتدربين حيث يوفر على المتدربين والمدرّب الانتقال من أماكنهم إلى مكان التدريب.

- أسلوب التدريب عن بُعد يوفر للقائمين على التدريب أدوات وتطبيقات يتم من خلالها التقييم والاختبارات بشكل الكتروني ويتم معالجتها وتحليلها بشكل دقيق.

- قلة التكاليف التي يتم إنفاقها على التدريب عند استخدام تقنيات التدريب عن بُعد ويرجع ذلك إلى عدة أسباب فرعية:

أ. مدرب واحد لكثير من المدربين.

ب. عدم انتقال المتدربين والمدرّب من مناطق جغرافية متباعدة بما يوفر نفقات الانتقال والإقامة.

ج. يمكن تكرار التدريب أكثر من مرة بشكل غير مترامن لتعزيز الإستفادة.

د. يتم الإنفاق على البنية التحتية والتجهيزات الأساسية مرة واحدة فقط.

- التدريب من خلال تقنيات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات الحديثة يعطي الفرصة لأكبر عدد من المشاركين لا سيما من المناطق الجغرافية النائية بطبيعتها

الجغرافية ويتفق ذلك مع ما ذكره (الأنصاري، ٢٠٢١) من أن التدريب عن بُعد يعطي الفرصة لأكثر عدد من المشاركين مقارنة بالتدريب في أشكاله التقليدية.

أهم التوصيات:

توصيات عامة:

- الاستفادة من أسلوب التدريب عن بُعد في تحسين وتنمية المعارف والمهارات للموارد البشرية بالمنظمات الحكومية المصرية.
- ضرورة تزويد المؤسسات الحكومية ببرامج تدريبية تعتمد على تقنيات وتطبيقات التدريب عن بُعد المعدة بطريقة تثير المتدربين وتسهم في إرتفاع تحصيلهم وتنمية تفكيرهم الابتكاري.
- ضرورة تدريب العاملين بالمنظمات الحكومية على التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات حتى نستطيع تفعيل هذه التقنيات والتطبيقات بسهولة ويسر في عمليات التدريب والتعليم.
- ضرورة الاهتمام بتعريف المتدربين بما وصل إليه واقع التخصصات المختلفة من تطورات وما تشمله من تكنولوجيا متطورة في مجال التدريب عالمياً ومحلياً حيث يسهم ذلك في تنمية الوعي ويجعلهم على صلة بالتطورات الحادثة في مجال التدريب وبما يتمشى مع طبيعة العصر.
- يجب أن يراعى واضعي سياسات التدريب في المؤسسات الحكومية التقليل من استخدام الطرق التقليدية في التدريب التي تعتمد على الحفظ واستذكار المعلومات أو ضرورة الإهتمام باستخدام طرق حديثة للتدريب عن بُعد ذات فاعلية وأسلوب ورش العمل، مما قد يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من مثل هذه البرامج.
- توفير البنية التحتية لدعم التدريب عن بعد، خصوصاً تلك المتعلقة بشبكات الاتصال والإنترنت في جميع المحافظات والمقرات.

توصيات خاصة بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي:

- الاستفادة من أسلوب التدريب عن بُعد في تنمية العنصر البشري بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.
- ضرورة تدريب العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي على استخدام الكمبيوتر في البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها باستخدام أسلوب التدريب عن بُعد والتي قد تسهم في رفع كفاءة المتدربين في البرامج التدريبية وتنمية الابتكار لدى المتدربين.
- الاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية لمقرات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي حتى يسهل استخدام أسلوب التدريب عن بُعد بمقرات الهيئة المختلفة.
- وعي القائمين على إدارة تنمية وتطوير الموارد البشرية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بضرورة تعريف العاملين بالتكنولوجيا الحديثة والفوائد التي تقدمها تقنيات وتطبيقات هذه التكنولوجيا.
- استخدام تقنيات وتطبيقات التدريب عن بُعد يساعد متخذي القرار في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بحل مشكلة الموارد البشرية التي تقيم في محافظات بعيدة ومترامية ويصعب تدريبهم من خلال الحضور الفعلي بأسلوب التدريب التقليدي.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
٢٩-١	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
٢	مقدمة
٤	أولاً: مشكلة الدراسة
٥	ثانياً: أهداف الدراسة
٦	ثالثاً: أهمية الدراسة
٧	رابعاً: تساؤلات الدراسة
٨	خامساً: أسباب اختيار موضوع الدراسة
٩	سادساً: مصطلحات الدراسة
٩	سابعاً: منهج الدراسة
١٠	ثامناً: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
١١	تاسعاً: حدود الدراسة
١٢	عاشراً: الدراسات السابقة
٢٦	حادى عشر: تقسيم الدراسة
٨٦-٣٠	الفصل الثاني: التدريب عن بُعد ودوره في تطوير العملية التدريبية
٣١	تمهيد
٣٢	المبحث الأول: ماهية التدريب وأهميته
٤٠	المبحث الثاني: خطوات ومراحل عملية التدريب
٤٧	المبحث الثالث: التدريب عن بُعد
٥٦	المبحث الرابع: التقنيات والتطبيقات الحديثة المستخدمة في التدريب عن بُعد
١١١-٨٧	الفصل الثالث: تجارب بعض المنظمات في التدريب عن بُعد
٨٨	تمهيد

الصفحة	الموضوع
٨٩	المبحث الأول: تجربة إحدى المنظمات الحكومية المصرية
٩٨	المبحث الثاني: تجربة إحدى المنظمات العربية
١٠٨	المبحث الثالث: تجربة إحدى المنظمات الأجنبية
١١٠	أوجه الاستفادة من تجارب بعض المنظمات في التدريب عن بُعد
١٧١-١١٢	الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية
١١٣	تمهيد
١١٤	المبحث الأول: التعريف بالهيئة القومية للتأمين الإجتماعي
١٢١	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية
١٦٢	نتائج الدراسة
١٦٨	توصيات الدراسة
١٨١-١٧٢	قائمة المراجع
١٧٣	المراجع باللغة العربية
١٧٩	المراجع باللغة الأجنبية
١٩٠-١٨٢	قائمة الملاحق
١٨٣	استمارة استبيان
I	المستخلص باللغة الإنجليزية
II	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١ - ٤	توزيع عينة الدراسة	١٢٣
٢ - ٤	قيم معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لاستقصاء التدريب عن بعد	١٣١
٣ - ٤	قيم معاملات الارتباط (الثبات) لإستقصاء التدريب عن بعد باستخدام معادلة "ألفا - كرونباخ" لقياس الثبات	١٣٢
٤ - ٤	قيم معاملات الارتباط (الثبات) لاستقصاء عبارات الاستقصاء باستخدام طريقة التجزئة النصفية	١٣٣
٥ - ٤	المتوسطات والانحرافات المعيارية للزمن والأداء على عبارات الاستقصاء	١٣٤
٦ - ٤	العبارات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية/ النوع الإجتماعي	١٣٦
٧ - ٤	العبارات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية/ العمر	١٣٦
٨ - ٤	العبارات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية/ المؤهل	١٣٦
٩ - ٤	العبارات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية/ مقر العمل	١٣٦
١٠ - ٤	العبارات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية/ طبيعة الوظيفة الحالية	١٣٧
١١ - ٤	العبارات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية/ الخبرة العملية	١٣٧
١٢ - ٤	العبارات المرتبطة بالإهتمام بالموارد البشرية	١٣٨

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٤١	العبارات المرتبطة بتخطيط التدريب	١٣-٤
١٤٤	العبارات المرتبطة بجودة تنفيذ التدريب	١٤-٤
١٤٧	العبارات المرتبطة بتنظيم التدريب عن بعد	١٥-٤
١٤٨	العبارات المرتبطة بالمحتوى التدريبي الإلكتروني	١٦-٤
١٥٠	العبارات المرتبطة بالتفاعل والتواصل أثناء تنفيذ التدريب	١٧-٤
١٥١	العبارات المرتبطة بالمدرّب	١٨-٤
١٥٣	العبارات المرتبطة بفاعلية التدريب عن بعد	١٩-٤
١٥٤	العبارات المرتبطة بالأساليب والتقنيات المستخدمة	٢٠-٤
١٥٥	العبارات المرتبطة بتقييم التدريب	٢١-٤
١٥٦	العبارات المرتبطة بإيجابيات ومميزات التدريب عن بعد	٢٢-٤
١٥٧	العبارات المرتبطة بالتحديات التي تواجه التدريب عن بعد	٢٣-٤

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٤٢	مخطط توضيحي لمناهج تحديد الاحتياجات التدريبية	١-٢
٧٤	فوائد الفصول الإفتراضية	٢-٢

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
١٨٣	استمارة الاستبيان	١